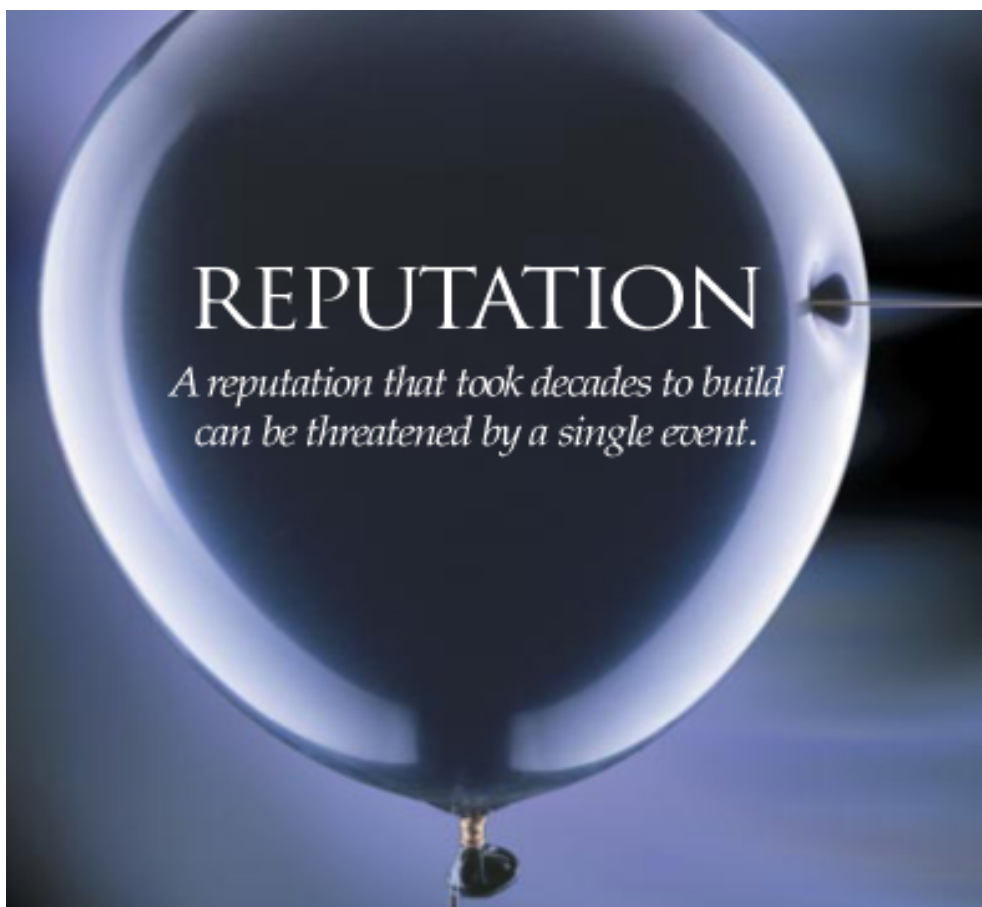




Α.Τ.Ε.Ι ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΤΗΛΕΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

"ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ"



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ
ΓΚΟΡΟΓΙΑ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΤΡΑΧΑΝΑΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ**

ΑΡΤΑ 2006



Α.Τ.Ε.Ι ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΤΗΛΕΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

"ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ"

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:
ΓΚΟΡΟΓΙΑ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ
Α.Μ: 3421

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΤΡΑΧΑΝΑΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2006
Πτυχιακή εργασία μέρος των απαιτήσεων
Του τμήματος Τηλεπληροφορικής και Διοίκησης

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ την οικογένειά μου που με στήριξε αυτά τα τέσσερα χρόνια, καθώς και τον καθηγητή μου κ.Τραχανά Κων/νο για την πολύτιμη βοήθειά του.

ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Όλες οι προτάσεις οι οποίες παρουσιάζονται σ' αυτό το κείμενο και οι οποίες ανήκουν σε άλλους αναγνωρίζονται από τα εισαγωγικά και υπάρχει η σαφής δήλωση του συγγραφέα. Τα υπόλοιπα γραφόμενα είναι επινόηση του γράφοντος ο οποίος φέρει και την καθολική ευθύνη για αυτό το κείμενο και δηλώνω υπεύθυνα ότι δεν υπάρχει λογοκλοπή για αυτό το κείμενο.

Όνοματεπώνυμο.....

Υπογραφή.....

Ημερομηνία.....

*‘Ένα σημαντικό θέμα που αγνοείται,
θα δημιουργήσει μια σίγουρη Κρίση’*
Dr. Henry Kissinger

Πρόλογος

Στον 21^ο αιώνα οι κρίσεις αποτελούν στοιχείο της σύγχρονης καθημερινής μας ζωής, τόσο στο χώρο της εργασίας όσο και της ιδιωτικής μας ζωής. Οι ολοένα και αυξανόμενες τρομοκρατικές επιθέσεις και οι οικονομικές κρίσεις, σε συνδυασμό με την καταστροφή του φυσικού και πολιτισμικού τοπίου, στο οποίο ζούμε, αποτελούν καθημερινές εστίες κρίσεων σε όλες τις περιοχές του πλανήτη μας. Συνεπώς, η υιοθέτηση συστημάτων για την ασφάλεια και την αντιμετώπιση των κρίσεων αποτελεί προϋπόθεση και όχι επιλογή για τις κυβερνήσεις, τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις του αιώνα μας. Οι κρίσεις στον 21^ο αιώνα έχουν μεν τοπική προέλευση αλλά παγκόσμια απήχηση και αυτό διότι οι νέες τεχνολογίες και κυρίως η τηλεόραση και ο κυβερνοχώρος –διαδίκτυο παρέχουν τη δυνατότητα της άμεσης γνωστοποίησης των κρίσεων σε ελάχιστο χρόνο σε όλο τον κόσμο. Αυτό σημαίνει ότι οι διαχειριστές των κρίσεων καλούνται να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά όχι μόνο την κρίση αλλά και το επικοινωνιακό κομμάτι που «συνοδεύει» την κάθε κρίση. Για να επιτευχθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο κάτι τέτοιο θα πρέπει οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί και οι κυβερνήσεις να διαθέτουν κατάλληλα εκπαιδευμένο και άρτια ενημερωμένο προσωπικό, το οποίο θα έχει την απαραίτητη τεχνολογική υποδομή και επιστημονική γνώση ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστεί δυναμικά και έγκαιρα τις επικείμενες κρίσεις στην κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΚΡΙΣΗ

➤ ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΚΡΙΣΗ

Εισαγωγή.....	10
1.1 Πραγματικό γεγονός.....	12
1.2 Κρίσιμα περιστατικά.....	16
1.3 Χαρακτηριστικά μιας κρίσης.....	18
1.4 Το μέγεθος και η ορατότητα μιας κρίσης.....	19
1.5 Τι συμπεριλαμβάνει η διαχείριση μιας κρίσης.....	20
1.6 Ο κύκλος διαχείρισης της κρίσης.....	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

➤ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

2.1 Η διαχείριση και οι οργανωτικές δομές.....	24
2.1.1 Οι πλευρές σχετικά με την δομή και την κουλτούρα.....	26
2.2 Η στρατηγική διαχείρισης της κρίσης.....	27
2.2.1 Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στη στρατηγική της διαχείρισης των κρίσεων.....	30
2.3 Ο πόλεμος ως διαχείριση της κρίσης.....	31
2.4 Συστήματα προειδοποίησης.....	32
2.4.1 Είδη συστημάτων.....	33
2.4.2 Προβλήματα με τα συστήματα προειδοποίησης.....	36
2.5 Η αδράνεια των δομών και των οργανισμών.....	37
2.6 Προειδοποιήσεις και ο κανόνας 80 – 20.....	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΜΕΙΩΝΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ

➤ ΜΕΙΩΝΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ

3.1 Διαχείριση μείωσης της κρίσης.....	40
3.1.1 Το φυσικό και αρχιτεκτονικό περιβάλλον.....	41
3.1.2 Συστήματα.....	43
3.1.3 Άνθρωποι.....	44
3.2 Διαχείριση της ανάκαμψης.....	47
3.3 Επίπεδα συνέχισης.....	48
3.4 Η ανάκαμψη από τις τοπικές καταστροφές ως τις απλές κρίσιμες καταστάσεις.....	49
3.5 Χρήσιμες συμβουλές για «μετά την κρίση».....	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΜΜΕ

➤ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΜΜΕ

4.1 Γιατί πρέπει να ασχοληθούμε με την διαχείριση των ΜΜΕ;.....	54
4.2 Τα ΜΜΕ και η εταιρία Exxon.....	55
4.3 Τα πλεονεκτήματα από την συνεισφορά των ΜΜΕ.....	57
4.4 Γενικές αρχές για τη σχέση με τα ΜΜΕ.....	58
4.5 Η επαφή με τα ΜΜΕ κατά την διάρκεια της κρίσης.....	62
4.6 Ο ρόλος του διαδικτύου στη διαχείριση των κρίσεων.....	68
4.6.1 Οφέλη των δημοσίων σχέσεων από το διαδίκτυο.....	70
4.6.2 Αδυναμίες του διαδικτύου σαν εργαλείο επικοινωνίας.....	72
4.7 Σύγκριση δύο αεροπορικών εταιριών ως προς τη διαχείριση της κρίσης (μέσω του διαδικτύου).....	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΙΑΣ ΚΡΙΣΙΜΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

➤ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΙΑΣ ΚΡΙΣΙΜΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

5.1 Ανθρώπινη ανάμειξη – από ψυχολογικής και φυσικής πλευράς.....	80
5.2 Οι ψυχολογικές επιπτώσεις στα άτομα που βρίσκονται στην περιοχή της κρίσης.....	82
5.3 Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των διαχειριστών κρίσεων.....	86
5.4 Οι επιπτώσεις των κρίσιμων καταστάσεων στους ανθρώπους.....	86
5.4.1 Αντιδράσεις που εμφανίζονται σε μια κρίση.....	87
5.5 Άγχος.....	90
5.6 «Πώς τα βγάζουν πέρα οι άνθρωποι».....	92

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ 21^Ο ΑΙΩΝΑ

➤ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ 21^Ο ΑΙΩΝΑ

6.1 Εθνική ασφάλεια και διαχείριση κρίσεων.....	95
6.2 Οι πολιτισμικές, οικονομικές και πολιτικές κρίσεις στον 21 ^ο αιώνα.....	97
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	101
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	102

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ:

Τι είναι μια Κρίση

Εισαγωγή

Όλοι κάποια στιγμή στη ζωή μας θα έρθουμε αντιμέτωποι με μία κρίση που θα συμβεί στον πλανήτη ή στη ζωή μας ειδικότερα. Τα σπίτια υποφέρουν από τις ζημιές εξ αιτίας του αέρα, του σεισμού, της φωτιάς και των πλημμυρών. Ατυχήματα επίσης μπορεί να πάθουν τα αυτοκίνητα, τα αεροπλάνα και τα πλοία. Από την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις υποφέρουν από φυσικές καταστροφές, από ατυχήματα και εσκεμμένες ζημιές. Ως άτομα, έχουμε έρθει αντιμέτωποι με τον θάνατο αγαπημένων μας προσώπων, ατυχήματα και εγκλήματα. Όλες αυτές οι καταστάσεις δημιουργούν το ερέθισμα το οποίο μπορεί να οδηγήσει στις συνθήκες δημιουργίας μιας κρίσης. Επομένως, όλοι μας θα πρέπει να αποκτήσουμε τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την καλύτερη αντιμετώπιση όλων αυτών των καταστροφών.

Κάθε περίπτωση κρίσης είναι διαφορετική. Υπάρχουν όμως χαρακτηριστικά κρίσεων που μοιάζουν σε πολλές περιπτώσεις. Μερικές από τις πλέον συνήθεις κατηγορίες κρίσεων είναι:

1. Σχετικά με προβλήματα των προϊόντων του οργανισμού.
2. Τρομοκρατικές ενέργειες και τραγωδίες.
3. Οικονομικά προβλήματα, εξαγορές.
4. Κακές φήμες.

Επίσης, θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες μορφές κρίσεων:

- **Αιφνίδια κρίση.** Η πλέον δύσκολη, στην αντιμετώπισή της μορφή κρίσης. Εμφανίζεται εντελώς απροσδόκητα και ο χρόνος για έρευνα, προετοιμασία και σχεδιασμό από τον οργανισμό, είναι ανύπαρκτος (π.χ. ναυτική ή αεροπορική τραγωδία, τρομοκρατική ενέργεια).
- **Λανθάνουσα κρίση.** Είναι οι καταστάσεις όπου δίνεται ευχέρεια χρόνου να μελετηθεί και να σχεδιαστεί ο τρόπος αντίδρασης και τελικά πιθανώς να εκλείψει η αιτία της κρίσης. Το δύσκολο σημείο σ' αυτές τις περιπτώσεις, είναι η πιθανότητα να οξυνθεί σε μεγάλο βαθμό η κατάσταση και να τεθεί

εκτός ελέγχου (π.χ. περιπτώσεις αντιδικιών του οργανισμού με το προσωπικό).

- **Κρίση διαρκείας.** Είναι εκείνες οι περιπτώσεις, όπου η κρίση μπορεί να διαρκεί για μήνες ή έτη, παρόλες τις προσπάθειες του οργανισμού για εκτόνωση. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι ανεξέλεγκτες φήμες και τα σενάρια, που κυκλοφορούν κυρίως από τα ΜΜΕ, παίζουν τον σημαντικότερο ρόλο.

Απαραίτητο στοιχείο για την αντιμετώπιση των κρίσεων είναι η **γνώση**. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με ξαφνικά περιστατικά τα οποία καλούνται να τα αντιμετωπίσουν έγκαιρα και αποτελεσματικά. Συνεπώς, πολλοί από εμάς πρέπει να οργανώσουμε τους εαυτούς μας και τους άλλους για την αντιμετώπιση αυτών των καταστάσεων. Για παράδειγμα, οι διευθυντές και τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να αποκτήσουν τη γενική ιδέα της διαχείρισης μιας κρίσης και τις ικανότητες αντιμετώπισής τους και μετά να τις ενσωματώσουν μέσα στις καθημερινές τους δραστηριότητες και ευθύνες, ώστε αν τα πράγματα δεν πάνε καλά να υπάρχει μια ελπίδα να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις και οι δουλειές τους. Ο καλύτερος τρόπος για να την κατανόηση μιας κρίσης είναι μέσω ενός παραδείγματος που αφορά μια πραγματική κρίση. Επειδή οι κρίσεις είναι από τη φύση τους μια σύνθετη μίξη ενεργειών και συμπεριφορών που συμβαίνουν πριν, κατά την διάρκεια και μετά το πέρας αυτής, καλό είναι να γίνεται ένας διαχωρισμός σε επιμέρους τμήματα για την καλύτερη κατανόησή τους. Τα μέρη αυτά είναι τα εξής:

- Ιστορικό – καταγραφή της ημερομηνίας, του τόπου και των γεγονότων που οδήγησαν σε αυτό το περιστατικό.
- Περιστατικό – σύντομη σκιαγράφηση της αρχής της κρίσης.
- Αντιμετώπιση – ενέργειες που έγιναν για την αντιμετώπιση του περιστατικού.
- Στατιστικές – περιληπτικές στατιστικές σχετικά με το μέγεθος, την κλίμακα ή τις επιπτώσεις που προήλθαν από την κρίση.
- Σχολιασμός – παρατηρήσεις για τις επιπτώσεις καθώς και για τις ενέργειες αποκατάστασης.
- Διαχειριστική πλευρά – παρατηρήσεις προερχόμενες από την πλευρά των διευθυντών και των στελεχών.

1.1 Πραγματικό γεγονός.

Ο Σιδηροδρομικός Σταθμός King's Cross, Λονδίνο, 1987

Ιστορικό

Ο υπόγειος σιδηροδρομικός σταθμός King's Cross καλύπτει μια ιστορικά αρχαία περιοχή που περνά πάνω και κάτω από ένα ύψωμα. Από το σταθμό ταξιδεύουν καθημερινά γύρω στους 250.000 επιβάτες.

Η ασφάλεια και η πυρασφάλεια υπήρξε ένα επαναλαμβανόμενο θέμα συζήτησης, για τη διοίκηση των σιδηροδρόμων και του Υπόγειου Σιδηροδρόμου του Λονδίνου. Το 1985, μια πυρκαγιά στο σταθμό Oxford Circus, ήταν η αιτία θανάτου ενός ανθρώπου και επίσης η αιτία της αύξησης της ανησυχίας του κοινού για τη διαχείριση της ασφάλειας του σιδηροδρομικού συστήματος. Η αρχή που διεξήγαγε την έρευνα πρότεινε να απαγορευτεί το κάπνισμα στον Υπόγειο Σιδηρόδρομο, όπως επίσης και να σημαίνει συναγερμός όταν ο αριθμός του προσωπικού δεν είναι επαρκής για την ανάλογη φροντίδα κατά τη διάρκεια της ημέρας.

Περιστατικό

Την Τετάρτη, 18 Νοεμβρίου του 1987, μια φωτιά ξεκίνησε κάτω από έναν ανελκυστήρα, ο οποίος μετέφερε ανθρώπους από την αποβάθρα του υπόγειου σιδηροδρόμου, στην περιοχή των εισιτηρίων και στις εξόδους του σταθμού. Η πυρκαγιά ξεκίνησε αμέσως μετά το τέλος των απογευματινών ωρών αιχμής (γύρω στις 7.30 μμ). Μέχρι της 7.53μμ, η πυρκαγιά είχε απλωθεί δημιουργώντας εκρήξεις, ενώ απλώθηκε σε όλο το μήκος της οροφής του εκδοτηρίου εισιτηρίων του σταθμού.

Αντιμετώπιση

Στις 6.30μμ, ένας επιβάτης που ταξίδευε συχνά με τον Υπόγειο, ο John Hickson, πρόσεξε ότι υπήρχε καπνός και μυρωδιά καμένου λάστιχου. Ειδοποίησε έναν υπάλληλο του γραφείου εκδόσεως εισιτηρίων στον σταθμό King's Cross, για τον καπνό και τη μυρωδιά.

Στις 7.35μμ, η πυρκαγιά προκάλεσε μια έκρηξη στις ανοδικές κυλιόμενες σκάλες του σταθμού.

Στις 7.36μμ, (και στις 7.42μμ) είναι καταχωρημένες οι κλήσεις για πιθανή πυρκαγιά στον σταθμό King's Cross, στην Κεντρική Πυροσβεστική Υπηρεσία Ελέγχου του Λονδίνου.

Παράλληλα η αρχική αντίδραση των μελών του προσωπικού που εργαζόταν εκείνη την ημέρα, ήταν δυσπιστία και αδιαφορία. Ένας υπάλληλος διευθυντικού επιπέδου ερεύνησε την πηγή της μικρής φωτιάς, αλλά δεν μπόρεσε να θέσει σε λειτουργία τα σύστημα πυρόσβεσης.

Οι πρώτες αντιδράσεις (ακόμα και από τους επιβάτες του σταθμού) φαίνονταν πολύ νωχελικές. Ένας μάρτυρας σχολίασε: «Όλοι ήταν ήρεμοι. Δεν υπήρχε καμία ένδειξη για πυρκαγιά, δεν ηχούσε κανένας συναγερμός, κανείς δεν φώναξε «φωτιά», κανένας δεν έτρεχε να ξεφύγει».

Στις 7.42μμ, καταβλήθηκε μια προσπάθεια εκκένωσης του χώρου. Το σχέδιο που επικράτησε ήταν να γίνει η εκκένωση μέσω του τραίνου. Αυτή η προσπάθεια απέτυχε γιατί:

- Ήταν διαθέσιμοι πολύ λίγοι υπεύθυνοι για να βοηθήσουν στην πλήρη εφαρμογή αυτού του σχεδίου.
- Οι άνθρωποι προσπαθούσαν να βγούνε πηγαίνοντας στο ισόγειο(όχι μόνο για να ξεφύγουν από τη φωτιά αλλά και εξαιτίας της κλειστοφοβικής αίσθησης ότι θα ταφούν εκεί) και,
- Η Τροχαία αποφάσισε να μην σταματάνε τα τρέινα σε αυτόν το σταθμό.

Στις 7.43μμ, φθάσανε οι πρώτες πυροσβεστικές μονάδες.

Στις 7.45μμ, έγινε η ανάφλεξη γύρω από το εκδοτήριο εισιτηρίων. Εξ αιτίας αυτού του περιστατικού, σημειώθηκαν τα περισσότερα ατυχήματα.

Στις 7.46μμ, έφθασε στο σταθμό το πρώτο ασθενοφόρο. Μέσα σε ένα λεπτό, φθάσανε 13 ακόμη ασθενοφόρα.

Στις 7.50μμ, οι οδηγοί των τρένων, διαταχθήκανε να μην σταματάνε στον σταθμό King's Cross. Ειδοποιήθηκε το προσωπικό του Πανεπιστημιακού Νοσοκομείου ότι έγινε ένα μεγάλο ατύχημα.

Στις 7.53μμ, η πυρκαγιά δηλώθηκε ως σοβαρό περιστατικό και ζητήθηκε να παρουσιαστούνε στο μέρος αυτό, περισσότερα ασθενοφόρα.

Γύρω στις 8.00μμ, το τμήμα υποστήριξης ζήτησε να σπεύσουν εκεί 2 επιπλέον ασθενοφόρα.

Στις 8.09μμ, η υπηρεσία ασθενοφόρων κατέταξε το γεγονός αυτό ως «σοβαρό περιστατικό» και ζήτησε ενισχύσεις, ενώ συμβούλευσε το Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο και το Νοσοκομείο του Αγίου Βαρθολομαίου να σημάνουν κόκκινο συναγερμό.

Στις 8.20μμ, 20 πυροσβεστικές μονάδες ήταν παρούσες στον σταθμό King's Cross, ενώ πλαστικοί χειρουργοί άρχισαν να περιποιούνται εντατικά στο νοσοκομείο τα εγκαύματα των τραυματισμένων.

Στις 8.22μμ, ο Προϊστάμενος των Ασθενοφόρων ενημέρωσε το κέντρο ότι είχαν εντοπιστεί όλοι οι τραυματίες.

Στις 8.42μμ, βρέθηκε νεκρός ο Αξιωματικός της Πυροσβεστικής, Colin Townley, ο οποίος είχε φθάσει πρώτος στην τοποθεσία.

Μέχρι τις 9.42μμ, όλα τα θύματα είχαν μεταφερθεί στα νοσοκομεία.

Στις 11.32μμ, έγινε η πρώτη δημόσια ανακοίνωση ότι είχαν υπάρξει 32 θάνατοι.

Στις 12.12πμ, το Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο ενημέρωσε τους υπεύθυνους ότι δεν μπορούσε να δεχτεί άλλους τραυματίες.

Στην 1.30πμ, ανακοινώθηκε ο επίσημος αριθμός των νεκρών (30) και ο αριθμός των σοβαρά τραυματισμένων (20).

Στις 1.42πμ, η φωτιά έσβησε.

Τα μεσάνυχτα η Πρωθυπουργός Μάργκαρετ Θάτσερ, επισκέφθηκε τα θύματα, στο Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο. Έκανε αυτήν την επίσκεψη για να συμπαρασταθεί στα θύματα και γιατί τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και οι αντίπαλοί της θα ανέφεραν την απουσία της εκεί ως αδιαφορία. Η επίσκεψη ενόχλησε τους εργαζομένους στα νοσοκομεία, οι οποίοι αισθάνθηκαν ότι οι μειώσεις στον προϋπολογισμό για την Εθνική Υπηρεσία Υγείας, δεν τους επέτρεπαν να ανταποκριθούν στις ανάγκες της κρίσης.

Στατιστικές

Περίπου 31 άτομα σκοτώθηκαν στην πυρκαγιά, μαζί με τον Αξιωματικό της Πυροσβεστικής Colin Townley και 20 άτομα τραυματίστηκαν σοβαρά.

Σχολιασμός

Η νωχελική και σχεδόν αναβλητική αντίδραση, υποδηλώνει συχνά ότι υπάρχει μέσα στον οργανισμό ένα πνεύμα σύμφωνα με το οποίο η αντίδραση σε μη συνηθισμένα περιστατικά έχει μικρή προτεραιότητα. Αυτό φαίνεται από το γεγονός

ότι οι προτεραιότητες ασφάλειας είχαν περικοπεί για οικονομικούς λόγους και ότι η εκπαίδευση για τη διευθέτηση έκτακτων περιστατικών και την αντιμετώπισή τους ήταν σποραδική και πρόχειρη.

Επίσης, μια βασική ανησυχία για την διαχείριση των κρίσεων είναι η γρήγορη μετάβαση από τις κανονικές συνθήκες στις συνθήκες έκτακτης ανάγκης ή τις μη κανονικές συνθήκες. Οι άνθρωποι θα πρέπει να προσαρμόζονται γρήγορα από τη συνηθισμένη σκέψη και συμπεριφορά, στη μη συνηθισμένη σκέψη και συμπεριφορά για να αντιμετωπίσουν μια απειλητική κατάσταση. Σε πολλές περιπτώσεις οι άνθρωποι χρειάζονται επιβεβαιωτικά στοιχεία αλλά και χρόνο για να διευθετήσουν μια ασυνήθιστη κατάσταση.

Την περίοδο που συνέβη η πυρκαγιά, ο σταθμός King's Cross, είχε μειώσει τον αριθμό του προσωπικού του. Σε προκαθορισμένες ώρες το προσωπικό έλειπε σε διάλειμμα για φαγητό. Ωστόσο, τα μέλη του προσωπικού που ήταν διαθέσιμα, φάνηκε ότι δεν ήταν εξοικειωμένα με το σύστημα ελέγχου και καταστολής της πυρκαγιάς. Όταν έφθασαν οι επαγγελματίες πυροσβέστες παρεμποδίστηκαν λόγω της ελλιπούς γνώσης που είχαν – οι ίδιοι οι πυροσβέστες δεν είχαν τα σχέδια για το σταθμό – σχετικά με τη μελέτη κατασκευής του σταθμού μέχρι της 8.45μμ, μια ώρα μετά τη κρίσιμη έκρηξη, που προκλήθηκε από τη φωτιά.

Τέλος οι άνθρωποι που βρίσκονται σε περιστατικά με φωτιά, έχουν την τάση να συνεχίζουν την πορεία που σκόπευαν να πάρουν ή προσπαθούν να διαφύγουν ακολουθώντας το δρόμο, από τον οποίο μπήκαν στο μέρος που βρίσκονται. Οι συνέπειες είναι ολοφάνερές. Αν η πορεία που από συνήθεια χρησιμοποιούν οι άνθρωποι είναι και η πιο συνηθισμένη πορεία που θα χρησιμοποιήσουν κάτω από απειλητικές συνθήκες, τότε αυτό θα πρέπει να το λάβει σοβαρά υπόψη του ο σχεδιασμός για μαζική εκκένωση.

Διαχειριστική πλευρά

Ο θάνατος του Colin Townley δείχνει το πόσο εύθραυστη είναι η αντιμετώπιση, όταν ακόμη και οι ίδιοι οι επαγγελματίες αποτυγχάνουν να πάρουν τα κατάλληλα μέτρα προστασίας, λόγω των αυξανόμενων απαιτήσεων της κατάστασης. Εξ αιτίας της ανάγκης να κάνει μια επιτόπου εκτίμηση του τι χρειάζεται να γίνει, ο Townley απέτυχε να διαθέσει, έστω και ελάχιστο χρόνο, για να φορέσει αντιασφυξιογόνα μάσκα, κάτι που αναμφίβολα συνέβαλε στην απώλεια μιας ζωής. Ενώ δεχόμαστε ότι εργάστηκε ηρωικά για να σώσει ζωές και να διευθετήσει την κατάσταση, πρέπει να

θυμόμαστε ότι το πρώτο καθήκον των διευθυντών είναι να διευθύνουν. Το να ανταποκρινόμαστε στις άμεσες ανάγκες ενός ή δύο ατόμων, μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τη ζωή πολύ περισσότερων ατόμων, καθώς οι διευθυντές που εμπλέκονται σε ένα συγκεκριμένο καθήκον τακτικής, μπορεί να αποτύχουν στο να δώσουν την απαραίτητη προσοχή τόσο στη διευθέτηση του περιστατικού όσο και τα μέλη της ομάδας που είναι εκεί για να βοηθήσουν.

1.2 Κρίσιμα περιστατικά.

Από το παραπάνω παράδειγμα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ναι μεν οι κρίσεις μπορεί να συμβαίνουν ξαφνικά αλλά μπορεί να έχουν προειδοποιητικά σημάδια, τα οποία γίνονται φανερά στην αξιολόγηση μετά το περιστατικό.

Αναμφισβήτητα οι κρίσεις είναι περιστατικά που έχουν μια αρχή και ένα τέλος. Ο χρόνος μεταξύ των πρώτων ενδείξεων της επαπειλούμενης κρίσης μέχρι το χρόνο της κρίσης, που ξεκίνησε για να προκαλέσει ζημιά, μπορεί να ονομαστεί *έναρξη της κρίσης*. Σε αυτό το διάστημα γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες για να εμποδίσουμε την κρίση να συμβεί και να μειώσουμε ή να ελαχιστοποιήσουμε τον πιθανό αντίκτυπό της. Οι προσπάθειες που γίνονται για την αντιμετώπιση της έναρξης του κρίσιμου περιστατικού- το πώς τη διαχειριστήκαμε, τι κάναμε και τι συνέβη- ονομάζεται *διαχείριση της έναρξης της κρίσης*. Οι επιπτώσεις και το αποτέλεσμα του κρίσιμου περιστατικού στο τριγύρω περιβάλλον και στους ανθρώπους μέσα σε αυτό, ονομάζεται *επίπτωση της κρίσης*. Το τι έγινε με την διευθέτηση των επιπτώσεων από την κρίση, ονομάζεται *διαχείριση των επιπτώσεων της κρίσης*.

Τι είναι όμως κρίση; Αναμφισβήτητα το οποιοδήποτε εγχείρημα ενός «ορισμού» θα μπορούσε να οδηγήσει σε επιφανειακές ή εσφαλμένες προσεγγίσεις. Εν τούτοις η έννοια της κρίσης, ως πολυδιάστατη που είναι έχει αποδοθεί ποικιλοτρόπως, ακόμη και από πολλούς ανθρώπους για να περιγράψουν με μία λέξη ότι αντιμετωπίζουν ένα δύσκολο πρόβλημα, ότι διανύουν περίοδο ανωμαλίας, ή βρίσκονται σε κρίσιμη φάση.

Με τον όρο «κρίση» περιγράφεται συνήθως μια απρόβλεπτη κατάσταση, η οποία χαρακτηρίζεται από ένταση και ανασφάλεια. Μπορεί δε να αφορά τον εαυτό μας, την οικογένειά μας την επιχείρηση ή τον οργανισμό, την κοινωνία, τους θεσμούς ή το

διεθνές περιβάλλον και η οποία πιθανολογείται ότι θα επιφέρει δυσμενή αποτελέσματα. Ένας ορισμός που έχει δοθεί από τον C.McClelland, πρωτοπόρο στην μελέτη των κρίσεων είναι: «Η κρίση παριστά μια σημαντική αλλαγή στην ποσότητα, την ποιότητα ή την ένταση των σχέσεων μεταξύ των κρατών». Σύμφωνα με μία άλλη προσέγγιση, με την οποία εστιαζόμαστε στους ανθρώπους που συμμετέχουν παρά στο σύστημα, «Μια κατάσταση χαρακτηρίζεται ως κρίση όταν έτσι ορίζεται από εκείνους που είναι υπεύθυνοι να τη χειρισθούν». Ο καθηγητής Charles Hermann έδωσε τον ορισμό: «Κρίση είναι μια κατάσταση που χαρακτηρίζεται από αφηνιδιασμό, υψηλό κίνδυνο για τις σοβαρές αξίες και μικρό χρόνο αντίδρασης». Γενικά πάντως η λέξη κρίση σε εθνικό επίπεδο, αφορά οποιαδήποτε κατάσταση, στην οποία καλούνται να συμμετάσχουν οι ένοπλες δυνάμεις μιας χώρας. Ανάλογα του τύπου της κρίσης ξεχωρίζουμε στρατιωτική υποστήριξη προς τις πολιτικές αρχές, ανθρωπιστική βοήθεια σε περιπτώσεις φυσικών καταστροφών, υποστήριξη ειρηνευτικής προσπάθειας, ένοπλη παρέμβαση κ.λ.π.

Υπάρχουν οργανισμοί που τους χαρακτηρίζει υψηλή επικινδυνότητα ως προς τις κρίσεις και οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από μεσαία επικινδυνότητα. Οι οργανισμοί με υψηλή επικινδυνότητα είναι οι εξής:

- Βιομηχανίες που παράγουν προϊόντα (ιδιαίτερα ιατρικά και φαρμακευτικά, ή με σημαντική επιβάρυνση του περιβάλλοντος).
- Οργανισμοί που παράγουν υπηρεσίες μεταφορών (αεροπορικές εταιρίες, ναυσιπλοΐα).
- Βιομηχανίες παραγωγής τροφίμων.
- Κατασκευαστικοί οργανισμοί.

Οι οργανισμοί μεσαίας επικινδυνότητας είναι όλοι οι υπόλοιποι. Δεν υπάρχουν οργανισμοί με χαρακτηρισμό χαμηλού κινδύνου για καταστάσεις κρίσεις.

Οι κίνδυνοι κρίσης, που μπορούν να προβλεφθούν ευκολότερα ανήκουν στους βιομηχανικούς κλάδους, παρά σε κλάδους υπηρεσιών. Στη βιομηχανία υπάρχουν προγράμματα και μηχανισμοί ασφάλειας, έλεγχοι και προγράμματα διασφάλισης της ποιότητας που βοηθούν στην αποφυγή πολλών αιτιών για ξέσπασμα μιας κρίσης. Το ερώτημα είναι βέβαια πόσο καλά εφαρμόζονται όλα αυτά. Τρία πράγματα που χαρακτηρίζουν μια κρίση σε οποιοδήποτε οργανισμό και αν ξεσπάσει αυτή είναι: ο λιγοστός χρόνος για να δράσουμε, ελλιπείς ή ασαφείς πληροφορίες και μια απειλή για

τους πόρους ή και τους ανθρώπους. Τέλος, το αποτέλεσμα μιας κρίσης εξαρτάται από: α) Το πόσο καλά ήταν προετοιμασμένος ο οργανισμός, και β) το πόσο εναρμονισμένη ήταν η συμπεριφορά του με τις αξίες και την αποστολή του.

1.3 Χαρακτηριστικά μιας κρίσης.

Η κάθε κρίση ανεξάρτητα από τη μορφή της και την υπηρεσία, την εταιρία ή τον οργανισμό στο οποίο ανακύπτει, χαρακτηρίζεται από τα εξής:

1. Είναι κλιμακούμενη σε ένταση.

Η κατάσταση σε μία κρίση είναι δυναμική. Όσο παρέχεται ο χρόνος πληθαίνουν οι πληροφορίες, αυξάνεται η γνώση. Έτσι οι εμφανιζόμενες κρίσεις συνήθως δεν εκδηλώνονται από την πρώτη στιγμή με την μεγαλύτερή τους ένταση αλλά κλιμακωτά και τότε:

2. Επικρατεί υψηλό αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου.

Κατά την περίοδο που μια κρίση ανακύπτει οι εμπλεκόμενοι διακατέχονται από άγχος, νιώθουν ανασφαλείς και πως κινδυνεύουν για το χειρότερο, με αποτέλεσμα να:

3. Επηρεάζονται οι συνήθειες λειτουργίες και ρυθμοί.

Η ένταση και η ανησυχία για τη χειρότερη εκδοχή αναστατώνουν, διαταράσσουν και μεταβάλλουν τη συνήθη ροή των πραγμάτων καθώς:

4. Διακινδυνεύει να πληγεί η δημόσια εικόνα/διεθνής εικόνα της μονάδας/χώρας.

Κάθε εμφανιζόμενη κρίση που ενδεχομένως οδηγήσει σε αρνητικές επιπτώσεις, είναι επόμενο ότι επιφέρει πλήγμα στην «εικόνα» ιδίως εάν:

5. Θα καταλήξει σε έλεγχο από τα αρμόδια κρατικά-δημοκρατικά όργανα ή/ και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης [ΜΜΕ].

Πάντοτε η εκδήλωση μιας κρίσης, είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει την παρέμβαση ορισμένων κρατικών φορέων, ή του διεθνή παράγοντα και των ΜΜΕ, γεγονός που αναπόφευκτα:

6. Προκαλεί ποικίλες βλάβες και υλικές ζημιές.

«Χρειάζεσαι 20 χρόνια να κτίσεις τη φήμη σου και 5 λεπτά για να τη γκρεμίσεις».

Προκαλείται συνήθως ηθική βλάβη, η οποία ζημιώνει την ισχύ της χώρας, το προφίλ της υπηρεσίας/οργανισμού και τραυματίζει με κάθε τρόπο τη διάθεση των υπηρεσιών-προϊόντων της.

1.4 Το μέγεθος και η ορατότητα μιας κρίσης.

Για ένα άτομο, μια απλή πυρκαγιά στο σπίτι ή ένα αυτοκινητιστικό ατύχημα θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα κρίσιμο γεγονός. Ένας θάνατος σε ένα μέλος της οικογένειας, έχει ακριβώς τον ίδιο αντίκτυπο είτε ο θάνατος αυτός προέρχεται από ένα αυτοκινητιστικό ατύχημα είτε από ένα μεγάλο σεισμό. Οι προσωπικές κρίσεις ή οι κρίσεις μιας μικρής ομάδας, έχουν πολύ μικρές επιπτώσεις σε μία κοινότητα. Πάντως, καθώς το μέγεθος της κρίσης αυξάνεται, οι πόροι που είναι διαθέσιμοι για να ανταποκριθούν και να συμβάλλουν στην ανάκαμψη, μπορεί να είναι λιγότεροι από τη ζήτηση για αυτούς τους πόρους. Επίσης, καθώς το μέγεθος ή η κλίμακα της κρίσιμης κατάστασης αυξάνεται, η διαχείριση της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης είναι πιθανόν να γίνει πολυπλοκότερη, εξ αιτίας της ανάγκης να θέσουν προτεραιότητες και να αντισταθμίσουν τα κέρδη με τις απώλειες.

Από την άλλη πλευρά η ορατότητα μιας κρίσιμης κατάστασης είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την καλύτερη αντιμετώπισή της. Στο παράδειγμα του King's Cross, η περιορισμένη πρόσβαση στο υπόγειο τμήμα, όπου ξεκίνησε η πυρκαγιά σε συνδυασμό με τον καπνό που έβγαινε, δημιούργησε μια κατάσταση όπου δεν μπορούσαν να έχουν καλή ορατότητα. Τα θύματα και οι υπεύθυνοι για τον χειρισμό της κρίσης έχασαν τον προσανατολισμό τους και εμποδίστηκαν από τον καπνό. Η έλλειψη της ορατότητας αυξάνει κατά πολύ την αίσθηση της απειλής και της απώλειας του ελέγχου δυσκολεύοντας περισσότερο τις αποφάσεις της διαχείρισης. Ένα σημαντικό θέμα που βγαίνει από το βαθμό της ορατότητας ή το πόσο χειροπιαστή είναι μια κρίση, είναι το αποτέλεσμα που θα δημιουργηθεί σε αυτούς που θα αντιμετωπίσουν αυτή την απειλή. Όσο πιο αθέατη είναι μια κρίσιμη κατάσταση ή μη χειροπιαστή, περισσότερες κοινότητες και μέλη ενός οργανισμού, θα αισθάνονται ότι απειλούνται από μία πιθανή κατάσταση (και ή θα σιωπήσουν ή θα

δώσουν μεγαλύτερη έμφαση). Γενικά όσο λιγότερη «χειροπιαστή» είναι μια κρίσιμη κατάσταση τόσο πιο σύνθετη θα καταστεί η διαχείριση αυτής της κρίσης.

1.5 Τι συμπεριλαμβάνει η διαχείριση μιας κρίσης.

Η διαχείριση μιας κρίσης συμπεριλαμβάνει τη διαχείριση όλων των πλευρών των κρίσιμων καταστάσεων που παρουσιάστηκαν πριν την εκδήλωση της, κατά τη διάρκειά της και μετά. Χρειάζεται μόνο να αναλογιστούμε το παράδειγμα του σταθμού, για να συνειδητοποιήσουμε ότι η αποτελεσματική διαχείριση χρειάζεται μόνο να αναζητά τη μείωση του μεγέθους και την κλίμακα της ζημιάς, πριν συμβεί η κρίση και να εγκαταστήσει κατάλληλα προειδοποιητικά συστήματα. Αν είχαν απομακρυνθεί τα εύφλεκτα υλικά κάτω από τις ξύλινες σκάλες και αν είχε απαγορευτεί η συσσώρευσή τους εκεί ή αν υπήρχαν αποτελεσματικές προειδοποιήσεις και συστήματα καταστολής της φωτιάς, το κόστος στους πόρους και τις ανθρώπινες ζωές είναι πιθανόν να είχε μειωθεί σημαντικά. Αναζητώντας τους πόρους και τη φύση ή τη μορφή μιας κρίσιμης κατάστασης και αναλύοντας τις επιπτώσεις, που προκαλούνται από τέτοιου είδους κρίσεις, μπορούμε να εργαστούμε προς την καλύτερη διαχείριση μιας κρίσης μέσω της μείωσης του κινδύνου και του κατευνασμού.

Η αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης, συμπεριλαμβάνει την αναζήτηση των τρόπων, μέσω των οποίων:

- Κατευνάζεται ή μειώνεται η προέλευση, το μέγεθος και οι επιπτώσεις μιας κρίσης.
- Μπορεί να αυξηθεί η διαχείριση της έναρξης.
- Μπορεί να βελτιωθεί η διαχείριση της αντίδρασης των επιπτώσεων από την κρίση και
- η διαχείριση σχετικά με την ανάκαμψη, να μπορεί να διορθώσει αποτελεσματικά και γρήγορα τη ζημιά, που προκλήθηκε από τις επιπτώσεις της κρίσης.

Επίσης, για την αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης θα πρέπει να συσταθεί και μια ειδική ομάδα αντιμετώπισης κρίσεων. Κάποιος πρέπει να είναι επικεφαλής στη

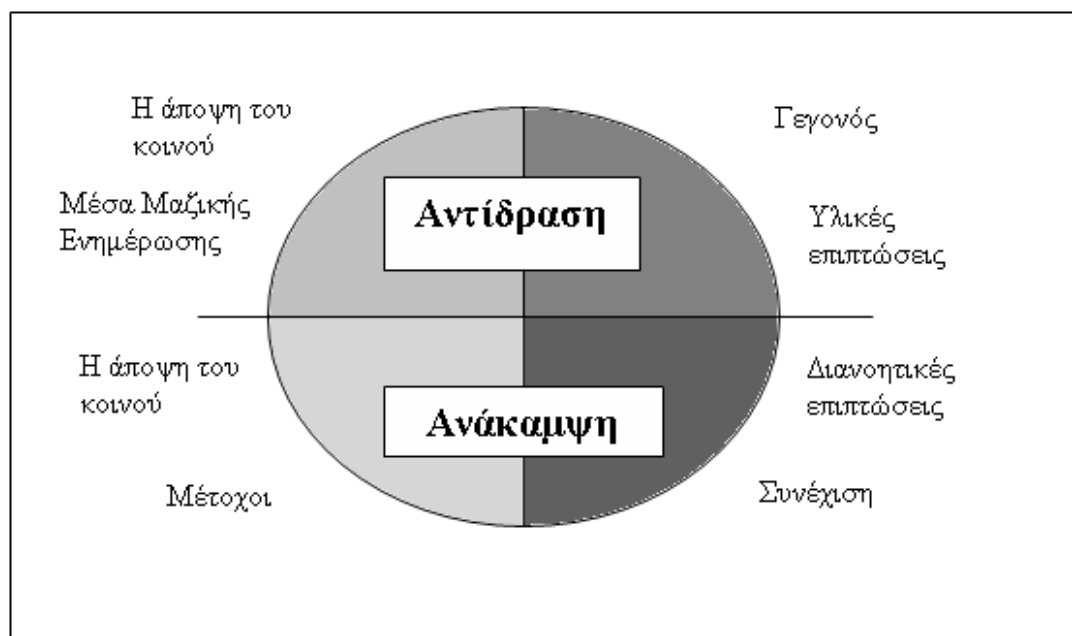
διαχείριση μιας κρίσης και συνήθως πρέπει να αφιερώσει το 100% του χρόνου του σε αυτή.

- Επικεφαλής = Ανώτατο στέλεχος, που να ανήκει στη διοίκηση και να μπορεί να απομακρυνθεί από τα καθήκοντά του όσο η κρίση βρίσκεται σε εξέλιξη.
- Επιτελείο = Αντιπρόσωποι από κάθε τομέα και δραστηριότητα του οργανισμού, χρειάζεται να συμβάλλουν από την δική τους οπτική.

Υποψήφιοι για την ομάδα:

- Στελέχη της επικοινωνίας (Δημόσιες σχέσεις).
- Νομικοί.
- Στελέχη της διοίκησης προσωπικού.
- Ιατροί – νοσηλευτές – ψυχολόγοι του οργανισμού.
- Στελέχη της παραγωγής και στελέχη σχετικά με την έρευνα.
- Στελέχη της ασφάλειας του οργανισμού.
- Στελέχη που χειρίζονται τις σχέσεις με την κυβέρνηση
- Τεχνικοί υποστήριξης λειτουργιών (υποστήριξη τηλεπικοινωνιών, Η/Υ,...)

1.7 Ο κύκλος διαχείρισης της κρίσης.



Πίνακας 1.1: Ο κύκλος διαχείρισης της κρίσης.

Στον κύκλο διαχείρισης της κρίσης, στον **Πίνακα 1.1**, τα δύο αριστερά τέταρτα, αντιπροσωπεύουν τις δραστηριότητες επικοινωνίας της διαχείρισης της κρίσης, ενώ τα δύο δεξιά τέταρτα, αντιπροσωπεύουν τα στοιχεία δράσης της διαχείρισης μιας κρίσης. Τα πάνω τέταρτα, αντιπροσωπεύουν την έναρξη μέχρι το ξεκαθάρισμα μιας κρίσης, ενώ τα κάτω τέταρτα αντιπροσωπεύουν την περίοδο διαχείρισης της ανάκαμψης. Στην περίοδο της έναρξης μέχρι το ξεκαθάρισμα, κυριαρχούν οι υλικές (και ορατές) επιπτώσεις, ενώ στη φάση της ανάκαμψης, προβάλλουν πιο κυρίαρχα οι διανοητικές επιπτώσεις. Είναι εμφανές η μεγάλη έμφαση που δίνεται στην άποψη που έχει το κοινό και στα δύο επίπεδα, στη διαχείριση της αντίδρασης και της ανάκαμψης. Τέλος, ο όρος *μέτοχοι* περιλαμβάνει όλους αυτούς τους ανθρώπους που έχουν κάνει μια άμεση ή έμμεση επένδυση στον οργανισμό. Σε αυτές τις ομάδες θα περιλαμβάνονται πελάτες, πιστωτές, μέλη του προσωπικού, προμηθευτές, χρήστες των προϊόντων, κάτοχοι μετοχών, ιδιοκτήτες και ρυθμιστικοί κυβερνητικοί παράγοντες. Για την επίτευξη μιας θετικής και αποτελεσματικής διαχείρισης της κρίσης θα πρέπει να διαχειριστούμε πολύ προσεκτικά κάθε μια από αυτές τις ομάδες κατά τη διάρκεια της αντίδρασης και της ανάκαμψης.

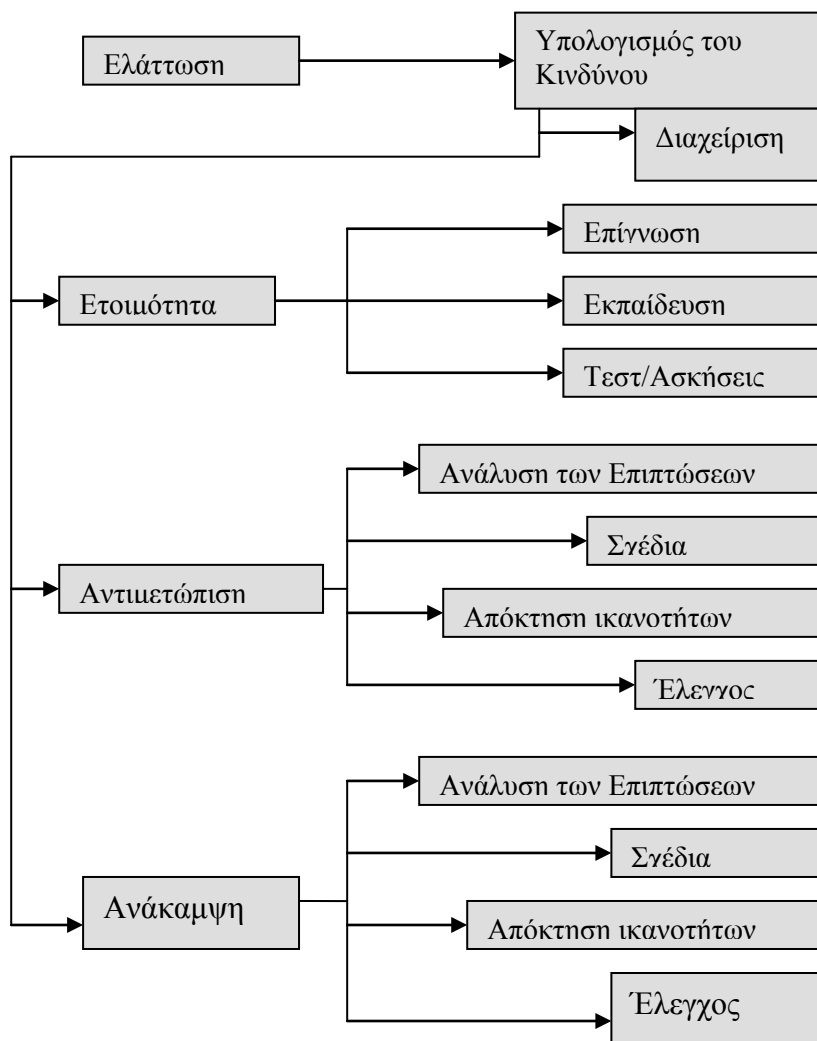
Δυστυχώς οι περισσότεροι οργανισμοί δίνουν πολύ μεγάλη προσοχή στη διαχείριση των πόρων (στα κτίρια, τις εγκαταστάσεις και στα συστήματα παραγωγής) ενώ δίνουν ανεπαρκή προσοχή στους ανθρώπους και την επικοινωνία. Ο κύκλος της διαχείρισης μιας κρίσης μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές να συγκεντρωθούν στη γενική προσέγγιση της διαχείρισης μιας κρίσης. Οι διευθυντές και τα στελέχη πρέπει να σκεφθούν πως θα μειώσουν την έκθεσή τους σε μια κρίσιμη κατάσταση και πως θα προετοιμάσουν τους οργανισμούς τους, ώστε να διαχειριστούν μια κρίσιμη κατάσταση, όπως επίσης να σχεδιάσουν και να εκπαιδεύσουν τα άτομα για να αντιδράσουν (και να ανακάμψουν) από μια κρίσιμη κατάσταση. Αυτά τα τέσσερα στοιχεία δημιουργούν τη βάση για τη διαχείριση της κρίσης και μπορούν να οριστούν με πολλούς τρόπους. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι όροι της Πρόληψης, της Προετοιμασίας, της Αντιμετώπισης και Ανάκαμψης ενώ το Ομοσπονδιακό Πρακτορείο Έκτακτων Περιστατικών (ΗΠΑ) χρησιμοποιεί την τροποποίηση: Μείωση, Προετοιμασία, Αντίδραση και Ανάκαμψη. Στη διαχείριση των κρίσεων για διευθυντές και στελέχη, χρησιμοποιούνται οι παρακάτω όροι:

- **Reduction (Ελάττωση)**
- **Readiness (Ετοιμότητα)**

- **Response (Αντιμετώπιση)**
- **Recovery (Ανάκαμψη)**

Οι διευθυντές θα πρέπει να καλύψουν τα καθήκοντα και στις τέσσερις ομάδες αυτού του μοντέλου – να ελαττώσουν την έναρξη και τις επιπτώσεις της κρίσιμης κατάστασης, να προετοιμάσουν τον οργανισμό, ώστε να χειρίζεται τις κρίσιμες καταστάσεις και να έχει την ικανότητα να ανταποκριθεί και να ανακάμψει από αυτές τις κρίσιμες καταστάσεις.

Η κάθε μία από αυτές τις ομάδες μπορεί να διαιρεθεί σε χαρακτηριστικά σημαντικών καθηκόντων, όπως φαίνεται στον **Πίνακα 1.2**.



Πίνακας 1.2: Το πρότυπο της διαχείρισης μιας κρίσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ:

Η Διαχείριση των Κρίσεων

Οι οργανισμοί έχουν κάποια στοιχεία, τα οποία διευκολύνουν αλλά και εμποδίζουν την αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης. Ενώ οι περισσότεροι διαχειριστές των κρίσεων συνήθως είναι ανώτεροι διευθυντές ή στελέχη μέσα σε έναν οργανισμό, μπορεί να περιοριστούν ως προς την ελευθερία να δράσουν όταν μια κρίση εμφανίζεται. Οι διαχειριστές των κρίσεων, κατά συνέπεια, πρέπει να καταλάβουν ότι οι δομές και οι κουλτούρες του οργανισμού, μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο μια κρίση μπορεί να αντιμετωπιστεί.

2.1 Η διαχείριση και οι οργανωτικές δομές.

Το πώς ένας οργανισμός αντιδρά σε μια κρίσιμη κατάσταση, διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος, την κουλτούρα, την εμπειρία και την προετοιμασία. Πολλές επαγγελματικές ομάδες αντιμετώπισης – οι δικηγόροι, οι πυροσβέστες και τα μέλη παραϊατρικών επαγγελμάτων – αντεπεξέρχονται πολύ καλά με μικρά και τοπικά κρίσιμα προβλήματα. Αυτά τα κρίσιμα προβλήματα περιλαμβάνουν τα στοιχεία, που έχει μια κρίση, αλλά δεν έχουν απαιτήσεις για περισσότερους πόρους, από τους ήδη διαθέσιμους. Με μεγάλες και καταστροφικές κρίσεις – αυτές που απαιτούν περισσότερους πόρους από τους διαθέσιμους – οι ομάδες αντιμετώπισης συνήθως δεν ανταποκρίνονται καλά. Η φτωχή προσαρμοστικότητα προέρχεται από τη νοσηρή γραφειοκρατία των οργανισμών και των νομικών προϋποθέσεων που τους περιβάλλει, όπως επίσης και από την πολυδιαβασμένη συμπεριφορά αντίδρασης, που σημαίνει ότι το προσωπικό έχει την τάση να αντιδράει, σαν να αντιμετωπίζει ένα μικρότερο κρίσιμο πρόβλημα.

Υπάρχουν τέσσερις τύποι οργανισμών που είναι παρούσες σε μια κρίσιμη κατάσταση. Οι *εδραιωμένοι οργανισμοί* είναι εκείνοι οι οργανισμοί αντιμετώπισης των κρίσεων, που είναι διαθέσιμοι σε καθημερινή βάση, όπως οι δικηγόροι, οι πυροσβέστες και το προσωπικό της παραϊατρικής. Οι *διευρυνμένοι οργανισμοί* είναι εκείνοι οι οργανισμοί, όπου το προσωπικό τους είναι εθελοντές και που λειτουργούν

ως «εφεδρείες» για να βοηθήσουν ή για να χειριστούν συγκεκριμένα στοιχεία μιας κρίσης. Σε αυτούς τους οργανισμούς περιλαμβάνεται ο Ερυθρός Σταυρός και οποιαδήποτε έκτακτη υπηρεσία και θρησκευτικά ή κοινωνικά σώματα. Οι *ανεπτυγμένοι οργανισμοί* είναι εκείνοι που καλούνται για να βοηθήσουν σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Αυτοί μπορεί να είναι οργανισμοί πολιτών, που παρέχουν κάποια συγκεκριμένη βοήθεια όπως οι πρόσκοποι ή άνθρωποι για να μεταφέρουν μηνύματα. Οι *έκτακτοι οργανισμοί* είναι προσωρινοί ή κατά περίπτωση «οργανισμοί», οι οποίοι εμφανίζονται λόγω των συνθηκών της κρίσιμης κατάστασης. Αυτοί οι οργανισμοί ή οι ομάδες αντιμετώπισης αναδύονται κατά τη διάρκεια της κρίσης, για να ασχοληθούν με την αντιμετώπιση.

Βέβαια, ο πιθανός αριθμός των οργανισμών που θα εμπλακεί εξαρτάται από τη σοβαρότητα της κρίσιμης κατάστασης. Καθώς η σοβαρότητα (ή το μέγεθος) της κρίσης αυξάνει, αυξάνει και η πιθανότητα να συμμετέχουν διάφορα είδη οργανισμών. Για παράδειγμα ένα αυτοκινητιστικό ατύχημα ή μια πυρκαγιά σε ένα κτίριο, αντιμετωπίζεται εύκολα από τρεις επαγγελματικές ομάδες αντιμετώπισης, οι οποίες παίρνουν το τιμόνι ώστε να αντιμετωπίσουν την κατάσταση από τους ερασιτέχνες θεατές. Ένα μεγάλο αεροπορικό ατύχημα, από την άλλη πλευρά, είναι πιθανό να απαιτήσει την αντιμετώπιση από περισσότερους οργανισμούς – από τα σώματα ερευνών της κυβέρνησης, μέχρι τους εθελοντικούς οργανισμούς, που δίνουν αναψυκτικά και υποστήριξη στους θεατές, στα θύματα, και στα άτομα που θα αντιμετωπίσουν την κατάσταση. Ένας σεισμός ή μια πλημμύρα, πάντως, θα επεκταθεί στην επαγγελματική και την εθελοντική οργάνωση για την αντιμετώπιση, οι οποίοι θα ηγηθούν των κοινοτικών και εμπορικών οργανισμών, που θα εμφανιστούν για να καλύψουν τις ανάγκες αντιμετώπισης.

Ενώ οι εδραιωμένοι οργανισμοί μπορεί να ανακαλύψουν, ότι το προσωπικό τους προσαρμόζεται λιγότερο εύκολα στην αντιμετώπιση μεγάλων κρίσιμων καταστάσεων, οι διευρυμένοι οργανισμοί συχνά αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα εξ αιτίας του ρόλου τους, ως εφεδρείες και εθελοντές. Ο ρόλος πολλών διευρυμένων οργανισμών είναι συνήθως προσδιορισμένος πολύ χαλαρά, τα όρια των λειτουργιών τους είναι πολύ αμυδρά και τα κανονικά μέλη τους ή τα μέλη πλήρους απασχόλησης μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικά, όταν μετακινούνται από ένα κανονικό σε ένα κρίσιμο περιβάλλον. Στους διευρυμένους οργανισμούς, οι κανονισμοί είναι ασαφείς και περιορισμένοι, καθώς υπάρχει πολύ λίγος χρόνος για να

σταθεροποιήσουν τους νέους κανόνες, ενώ παραμένουν στους τρόπους λειτουργίας που είχαν και πριν τη κρίση.

Οι ανεπτυγμένοι οργανισμοί έχουν πρόβλημα με τη συνάθροιση των μελών τους και δύσκολα ελέγχονται από άλλους οργανισμούς. Αυτοί οι οργανισμοί συνήθως επικεντρώνονται σε τοπικά προβλήματα. Τέλος, οι έκτακτοι οργανισμοί είναι πιο πιθανόν να προκύψουν από την επαφή μεταξύ των οργανισμών, που θα ανταποκριθούν, παρά από το είδος της κρίσης ή της καταστροφής. Οι έκτακτοι οργανισμοί ή οι ομάδες, εμφανίζονται εκεί όπου υπάρχει έλλειψη πληροφοριών και εκεί όπου φαίνεται ότι υπάρχει έλλειψη συντονισμού και έλεγχος ή εκεί όπου οι άνθρωποι είναι απομονωμένοι από την επαγγελματική αντιμετώπιση των οργανισμών. Κατά συνέπεια οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να προσδιορίσουν τους πιθανούς τύπους των οργανισμών, που θα εμπλακούν κατά την αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων.

2.1.1 Οι πλευρές σχετικά με τη δομή και την κουλτούρα.

Η κουλτούρα ενός έθνους μπορεί να προσθέσει πολυπλοκότητα στη διαχείριση των κρίσεων. Ενώ μερικές κουλτούρες ευνοούν την ατομική αντιμετώπιση, άλλες χρειάζονται την από κοινού απόφαση, που έχει βγει από μια ομάδα. Τρεις βασικές συνισταμένες περιγράφονται στην **Εικόνα 2.1** και αυτές είναι:

- *Ατομική/συλλογική.* Η κουλτούρα επικεντρώνεται γενικά στην ατομική λήψη των αποφάσεων, των δράσεων και της ικανοποίησης ή ενθαρρύνει περισσότερο την ομαδική ομόφωνη απόφαση (της οικογένειας και του οργανισμού), τη δράση και την ικανοποίηση;
- *Αβεβαιότητα/βεβαιότητα.* Η κουλτούρα συνήθως λειτουργεί με το να είναι ενιαία και σίγουρη σχετικά με το πώς διεξάγονται οι δραστηριότητες ή με το να ποικίλει, να είναι αβέβαιη και να αποδέχεται τους διαφορετικούς τρόπους, που διεξάγονται οι δραστηριότητες;
- *Η απόσταση της εξουσίας.* Η κουλτούρα δίνει έμφαση στην επίσημη εξουσία και έτσι διαχωρίζει τα μέλη του προσωπικού από τους διευθυντές και τους υφιστάμενους διευθυντές από τους προϊστάμενους διευθυντές ή δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην προσωπική δύναμη και έτσι μειώνει τις αποστάσεις μεταξύ των μελών ενός οργανισμού;

Οι διαχειριστές των κρίσεων ίσως να βρουν χρήσιμα αυτά τα εργαλεία, όταν αντιμετωπίζουν πραγματικές κρίσιμες καταστάσεις, όταν αναλύουν την αντίδραση στις κρίσεις κι όταν ασχολούνται με τις διεθνείς ή παγκόσμιες αντιμετωπίσεις των κρίσεων. Πολλοί υπερεθνικοί ή πολυεθνικοί οργανισμοί έχουν ομάδες για τη διαχείριση του κινδύνου, που είναι γεωγραφικά απομακρυσμένες από την περιοχή της κρίσιμης κατάστασης και είναι επανδρωμένες με προσωπικό από διαφορετικές κουλτούρες. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι διευθυντές και τα στελέχη, πρέπει να είναι ευαίσθητοι στους τρόπους, που το προσωπικό επιλύει και προσεγγίζει τα προβλήματα. Ένας Αμερικανός, ένας Καναδός ή ένας Αυστραλός μπορεί να έχει μια ατομική ματιά στην αντιμετώπιση μιας κρίσης, ενώ άλλες κουλτούρες (για παράδειγμα, η Ιαπωνική και η Ινδική) μπορούν να χρησιμοποιήσουν ομαδικές ομόφωνες προσεγγίσεις.

<i>Χώρα</i>	<i>Ατομικισμός/ συλλογικότητα</i>	<i>Αβεβαιότητα Αποφυγή</i>	<i>Απόσταση της εξουσίας</i>
Αγγλία	Ατομικισμός	Μέτρια	Μικρή
Αυστραλία	Ατομικισμός	Μέτρια	Μικρή
Αυστρία	Ατομικισμός	Ισχυρή	Μικρή
Γαλλία	Ατομικισμός	Ισχυρή	Μεγάλη
Δυτ.Γερμανία	Ατομικισμός	Ισχυρή	Μικρή
Ελβετία	Ατομικισμός	Ισχυρή	Μικρή
ΗΠΑ	Ατομικισμός	Αδύναμη	Μικρή
Ινδία	Συλλογική	Αδύναμη	Μεγάλη
Ισραήλ	Ατομικισμός	Ισχυρή	Μικρή
Ιράν	Συλλογική	Ισχυρή	Μεγάλη
Ιταλία	Ατομικισμός	Ισχυρή	Μέτρια
Ιαπωνία	Συλλογική	Ισχυρή	Μεγάλη
Καναδάς	Ατομικισμός	Αδύναμη	Μέτρια
Ολλανδία	Ατομικισμός	Αδύναμη	Μικρή
Σιγκαπούρη	Συλλογική	Αδύναμη	Μεγάλη

Εικόνα 2.1: Οι τρεις διαστάσεις των διαφορών ως προς την κουλτούρα.

2.2 Η στρατηγική διαχείρισης της κρίσης.

Εάν θέλουμε να έχουμε μια αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης τότε θα πρέπει να υιοθετήσουμε μια στρατηγική με την οποία θα μειώνονται πιθανά προβλήματα

που ενδεχομένως θα προκύψουν. Η στρατηγική της διαχείρισης της κρίσης είναι μια διαδικασία που έχει σχέση με τη λεπτομερή εξέταση του περιβάλλοντος, τον υπολογισμό του κινδύνου, το σχεδιασμό των απρόβλεπτων καταστάσεων, τη διάθεση των πόρων αντιμετώπισης και την αξιοποίηση του κατάλληλου προσωπικού. Αυτά τα στοιχεία αλληλεπιδρούν, είναι δυναμικά και προκαλούν αλλαγές το ένα στο άλλο. Η ενασχόληση ενός στοιχείου από τα παραπάνω αλλάζει τη φύση των άλλων. Με την πάροδο του χρόνου, τα περιβάλλοντα, οι κίνδυνοι και οι πόροι είτε μειώνονται είτε αφθονούν. Αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν την κατάσταση ενός οργανισμού, ως προς την ετοιμότητα και την ικανότητα της αντιμετώπισης.

Η στρατηγική διαχείρισης της κρίσης περιλαμβάνει δύο βασικές δραστηριότητες:

- Τη δημιουργία μιας αποδεκτής διάθεσης για τη διαχείριση της κρίσης, μέσα στη «μεγάλη εικόνα» του οργανισμού και του φυσικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος.
- Την ανάπτυξη της ικανότητας να ανταποκριθείτε σε πιθανές κρίσιμες καταστάσεις, καθώς αυτές μπορεί να προκύψουν.

Αυτές οι δύο δραστηριότητες μοιάζουν χοντρικά με το μοντέλο των 4R, δηλαδή, με την Ελάττωση (Reduction), την Ετοιμότητα (Readiness), την Αντιμετώπιση (Response) και την Ανάκαμψη (Recovery). Παρόμοια, οι δύο δραστηριότητες καλύπτουν αντίστοιχα την προετοιμασία πριν την κρίση και την ικανότητα να αντιμετωπίσουν και να ανακάμψουν, μόλις εμφανιστεί μια κρίση.

Στις αποτελεσματικές προετοιμασίες πριν την κρίση περιλαμβάνονται:

- Ο καθορισμός του κινδύνου και των αναγκών που εμπλέκονται.
- Ο καθορισμός των πολιτικών, που αντικατοπτρίζουν ένα αποτελεσματικό τρόπο αντιμετώπισης αυτών των κινδύνων και των αναγκών.
- Η επιμόρφωση και η οικοδόμηση της βάσης για τη διαχείριση αντιμετώπισης της κρίσης, και
- η κατάλληλη διάθεση των πόρων για τη διαχείριση αντιμετώπισης της κρίσης μέσα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον.

Έτσι, οι δραστηριότητες της στρατηγικής διαχείρισης πριν την κρίση, αναζητούν το άριστο συνταίριασμα μεταξύ της διαθέσιμης ικανότητας αντιμετώπισης μιας κρίσης, του καθημερινού οργανωτικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο υπάρχουν τα βασικά

στοιχεία για την αντιμετώπιση της κρίσης, των βασικών αναγκών της προσπάθειας αντιμετώπισης και των υψηλών απαιτήσεων των πόρων, ώστε να αντιμετωπίσουν την κρίση.

Η αποτελεσματική ικανότητα και επιδεξιότητα, για την αντιμετώπιση και ανάκαμψη από μια κρίση, περιλαμβάνει:

- Την απόκτηση των αναγκαίων πόρων, για την αντιμετώπιση της κρίσιμης κατάστασης.
- Την ανάπτυξη σχεδίων, που βοηθούν στην επίλυση των κρίσιμων καταστάσεων.
- Την διασφάλιση μιας κρίσιμης και αποτελεσματικής μετάβασης των στρατηγικών για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη, σε ενέργειες τακτικής μέσα στην κρίσιμη κατάσταση και
- την παροχή εκπαίδευσης, για την αποτελεσματική χρήση των πόρων και των κατάλληλων ενεργειών στις κρίσιμες καταστάσεις.

Έτσι, οι δραστηριότητες, που έχουν σχέση με την επιδεξιότητα και την ικανότητα, χρειάζονται πολιτικές και διαδικασίες μέσα από τις οποίες μπορούμε να διαχειριστούμε αποτελεσματικά την κρίσιμη κατάσταση. Ενώ οι δραστηριότητες πριν την κρίση αντικατοπτρίζουν τις λειτουργίες για την εγκατάσταση και τη διατήρηση της διαχείρισης των κρίσεων μέσα σε έναν οργανισμό, οι δραστηριότητες για την επιδεξιότητα και την ικανότητα, επικεντρώνονται στην αντιμετώπιση και την ανάκαμψη από μια κρίσιμη κατάσταση.

Ο τελικός σκοπός και των δύο δραστηριοτήτων είναι οι διαχειριστές να ανταποκριθούν και να βοηθήσουν στην ανάκαμψη, απαλλάσσοντάς τους από τις δραστηριότητες σχετικά με τη δομή και τις προμήθειες, ώστε να αντιμετωπίσουν ικανοποιητικά την κρίσιμη κατάσταση.

Τέλος, θα μπορούσαμε να πούμε πως οι καλές στρατηγικές για την διαχείριση των κρίσεων, πρέπει να εκφράζουν το όραμα της λαμπρής στρατηγικής για τη γρήγορη γενική διαχείριση της κρίσης, περιεκτικά και με απλά λόγια. Θα πρέπει να μεταδίδονται οι ακριβείς στόχοι και να μεταφέρεται η άδεια στους υφισταμένους να χειριστούν στη συνέχεια την κατάσταση όσο καλύτερα γίνεται, ανάλογα με τα ανατεθειμένα καθήκοντά τους και ανάλογα με το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα επιτελέσουν τα καθήκοντά τους.

2.2.1 Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στη στρατηγική της διαχείρισης των κρίσεων.

Η στρατηγική της διαχείρισης έχει δύο επίπεδα να λάβει υπόψη της. Το υψηλότερο επίπεδο, συχνά ονομάζεται «Υψηλό Επίπεδο Στρατηγικής» (ΥΕΣ), περιλαμβάνει τον καθορισμό της γενικής στρατηγικής, μέσα στην οποία θα σχεδιαστούν περισσότερες στρατηγικές, οι οποίες θα αφορούν σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Ως εκ τούτου η «ΥΕΣ» σκέψη περιλαμβάνει δύο στοιχεία:

- Τον καθορισμό του γενικού στρατηγικού στόχου, και
- τον καθορισμό του λειτουργικού περιεχομένου που χρειάζεται, ώστε να πετύχουμε τον στόχο.

Το δεύτερο επίπεδο της στρατηγικής σκέψης περιλαμβάνει την επινοήση των μεθόδων (του πως), που οι «ΥΕΣ» μπορούν να επιτευχθούν. Αυτό σημαίνει τη μετατροπή των «ΥΕΣ» σε λειτουργικές στρατηγικές, που προσαρμόζονται και που δουλεύουν στην επίτευξη των «ΥΕΣ» αρχών.

Από τη στιγμή που θα ανακοινωθούν οι λειτουργικές στρατηγικές, οι διαχειριστές των κρίσεων μετατρέπουν τις στρατηγικές σε ενέργειες τακτικής. Η στρατηγική της διαχείρισης εντοπίζει τους πόρους και συντονίζει τους υπολογισμούς και τις προμήθειες, ενώ η διαχείριση της τακτικής ασχολείται με τις κατάλληλες τοπικές ενέργειες, που θα βοηθήσουν στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου.

Ας υποθέσουμε για παράδειγμα, ότι μια κοινότητα αντιμετωπίζει μια μεγάλη πλημμύρα. Η «ΥΕΣ» της κοινότητας είναι να προφυλάξει τις ανθρώπινες ζωές και τις περιουσίες. Ως εκ τούτου οι ομάδες αντιμετώπισης παρατάσσονται για να επιτελέσουν τρεις λειτουργικές στρατηγικές – την εκτροπή ή την παρεμπόδιση της πλημμύρας με το χτίσιμο τοίχων από αμμόσακους ή χωμάτινα αναχώματα, την εκκένωση της περιοχής από ανθρώπους και απειλούμενους πόρους και την απόκτηση περισσότερων σχετικών και ακριβών πληροφοριών. Οι δραστηριότητες της τακτικής, μπορούν να αφορούν στην τοποθέτηση αμμόσακων και παραπετασμάτων, στη χρήση μικρών βαρκών για να σώσουν τους ανθρώπους ή στην εγκατάσταση καλύτερων συνδέσεων επικοινωνίας με τους ανθρώπους που κάνουν τις μετρήσεις του ύψους του νερού.

Η στρατηγική της διαχείρισης κρίσης μπορεί να δώσει λύσεις σε τρία βασικά ερωτήματα: *Πως μπορώ να αποκτήσω περισσότερο χρόνο; Πως μπορώ να κερδίσω περισσότερες πληροφορίες; Πως μπορώ να μειώσω το κόστος στους πόρους;*

2.3 Ο πόλεμος ως διαχείριση της κρίσης.

Πολλές από τις προσεγγίσεις στη διαχείριση των κρίσιμων καταστάσεων και ο καθορισμός των στρατηγικών προέρχεται από τις επαγγελματικές ομάδες αντιμετώπισης και από τη στρατιωτική διοίκηση. Το γεγονός αυτό δεν αποτελεί έκπληξη για τρεις κυρίως λόγους. Πρώτον, ο πόλεμος είναι ένα κρίσιμο πρόβλημα ο οποίος μπορεί να δημιουργήσει μια σειρά από κρίσιμες καταστάσεις. Δεύτερον, ο πόλεμος παρέχει πολλά παραδείγματα για τη διαχείριση της κρίσης, όπου η επιτυχία ή η ήττα ανακύπτει από την ικανότητα του κάθε αντιπάλου να ανταποκριθεί στις κρίσιμες καταστάσεις και τις απαιτήσεις προς τους πόρους του. Τρίτον, ο στρατός και οι επαγγελματικές ομάδες αντιμετώπισης, εμπλέκονται στις κοινοτικές και εθνικές κρίσιμες καταστάσεις.

Ο πόλεμος παρέχει χρήσιμες παρατηρήσεις, ως προς το πώς να επανακτήσουμε με επιτυχία τον έλεγχο και να επιλύσουμε μια κρίσιμη κατάσταση. Ο Ναπολέοντας, για παράδειγμα, ήταν πετυχημένος γιατί ερευνούσε το περιβάλλον του πολύ προσεκτικά και συχνά εξερευνούσε τα τοπογραφικά χαρακτηριστικά της περιοχής ο ίδιος.

Συνεπώς, η διαχείριση του πολέμου είναι μια εξειδικευμένη εκδοχή της διαχείρισης της κρίσης. Ακόμη και όταν ο πόλεμος διεξάγεται για μεγάλη χρονική περίοδο (από μήνες μέχρι και δεκαετίες) υπάρχουν μάχες και περιστατικά που προκύπτουν κρίσιμες καταστάσεις. Όπως ακριβώς και οι διαχειριστές των κρίσεων, έτσι και οι διοικητές του στρατού, αντιμετωπίζουν συχνά απαιτήσεις που υπερβαίνουν τους πόρους που έχουν για να τις καλύψουν. Κατά συνέπεια θα πρέπει να καθορίσουν προτεραιότητες στην προσοχή τους και να αποφασίσουν το πώς η γενική στρατηγική θα διεξαχθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι στρατιωτικές δυνάμεις λοιπόν ασχολούνται με την αντιμετώπιση των κρίσεων και με τις δραστηριότητες ανάκαμψης.

Αναμφισβήτητα η έγκαιρη προειδοποίηση είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες στην αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης. Για παράδειγμα^[1], το

NATO τα τελευταία χρόνια έχει αναπτύξει ένα Πληροφοριακό Σύστημα Προειδοποίησης για το σκοπό αυτό. Ενώ στη Βοσνία Ερζεγοβίνη η δράση του NATO ήταν καθυστερημένη στην περίπτωση όμως της κρίσης του Κοσσυφοπεδίου αντέδρασε πολύ πιο γρήγορα. Το μάθημα της περασμένης δεκαετίας από τα Βαλκάνια και τις άλλες περιοχές ήταν ξεκάθαρο. Η έγκαιρη προειδοποίηση για τις επικείμενες κρίσεις έχει ζωτική σημασία. Η έγκαιρη και σωστή δράση είναι ανεκτίμητης αξίας. Όμως, είναι εξαιρετικά δύσκολο να γνωρίζουμε πότε και ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να εμπλακούμε σε μια αναδυόμενη κρίση. Απαιτείται να αποκτήσουμε ταχύτητα όσο το δυνατόν ξεκάθαρη εικόνα της κατάστασης και να υιοθετήσουμε μια πορεία δράσης, που είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτύχουμε το καλύτερο αποτέλεσμα.

Τα πλεονεκτήματα της έγκαιρης προειδοποίησης για τις αναδυόμενες κρίσεις είναι προφανή. Προσφέρει περισσότερο χρόνο για προετοιμασία, ανάλυση και σχεδιασμό μιας απάντησης και στην περίπτωση της επέμβασης, ενισχύει την πιθανότητα της επιτυχίας. Επίσης, η έγκαιρη προειδοποίηση μπορεί να συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων που πρέπει να πραγματοποιηθούν, στην ανάπτυξη των τρόπων ενέργειας και στη σύγκρισή τους, οδηγώντας τελικά στην υλοποίηση των επιλογών που αποφασίστηκαν, καθώς και στην ανάλυση της αντίδρασης των εμπλεκόμενων μερών και στα πιθανά σενάρια. Λόγω της σπουδαιότητας της έγκαιρης προειδοποίησης, οι διαδικασίες κατά την διαχείριση των κρίσεων και την πρόληψη των συγκρούσεων στα αρχικά στάδια εστιάζονται στην απόκτηση πληροφοριών, στην αποτίμηση και στην ανάλυση.

2.4 Συστήματα προειδοποίησης.

Τα συστήματα προειδοποίησης και παρακολούθησης είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διαχείρισης οποιουδήποτε είδους κρίσης. Αυτά τα συστήματα επιβλέπουν ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, έτσι ώστε συγκεκριμένες δυσμενείς αλλαγές που γίνονται μέσα σε αυτό το περιβάλλον να μεταβιβαστούν σε άλλα συστήματα ή σε ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι για τη διατήρηση αυτού του περιβάλλοντος. Τα συστήματα προειδοποίησης επιτρέπουν:

- Τη γρηγορότερη αντιμετώπιση κατά την έναρξη μιας κρίσης (οι δυσμενείς αλλαγές παρατηρούνται και ανακοινώνονται).
- Την προστασία του προσωπικού και της περιουσίας (μέσω του σήματος για εκκένωση).
- Τη δραστηριοποίηση των ενεργών συστημάτων αντιμετώπισης (όπως τα συστήματα καταστολής).

Έτσι, ο συναγερμός για πυρκαγιά μπορεί να οδηγήσει στην έγκυρη εκκένωση, στον αυτόματα τερματισμό των παραπετασμάτων πυρκαγιάς και στην ενεργοποίηση του συστήματος καταστολής της φωτιάς με νερό ή άλλα χημικά.

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα σχετικά με τη χρήση αυτών των συστημάτων.

Τα μειονεκτήματα αυτά περιλαμβάνουν:

- Αποτυχία των συστημάτων.
- Ψεύτικους συναγερμούς.
- Υπερβολική εξάρτηση από την πλευρά των ανθρώπων.

Τα αυτόματα συστήματα μπορεί να λειτουργήσουν άσχημα ή να χαλάσουν (ή και να κλείσουν). Παρόμοια, τα αυτόματα συστήματα μπορεί να δημιουργήσουν επαναληπτικά ψεύτικες ενδείξεις. Για παράδειγμα, οι αντικλεπτικοί συναγερμοί των αυτοκινήτων λειτουργούν απλά με τους αισθητήρες, οι οποίοι συλλαμβάνουν τις αλλαγές στην πίεση ή τα ηλεκτρομαγνητικά κύματα. Κατά συνέπεια το γρήγορο και κοντινό πέρασμα από ένα μεγάλο αυτοκίνητο ή το κοντινό πέρασμα από ένα πεζό μπορούν να θέσουν σε λειτουργία ένα συναγερμό.

Ίσως ο πιο σημαντικός και ύπουλος παράγοντας είναι η υπερβολική εξάρτηση του ανθρώπου από τα μηχανήματα, που εκείνοι χειρίζονται. Ενώ οι χρήστες ξεκινούν με μια ενεργητική επίβλεψη της λειτουργίας της μηχανής, σταδιακά χαλαρώνουν και έχουν τη τάση να βασίζονται στη μηχανή και όχι στις δικές τους αισθήσεις και κρίση. Κατά συνέπεια, πολλά προειδοποιητικά συστήματα χρησιμοποιούνται ως αυτόματα συστήματα, και όχι ως ένας συνδυασμός μηχανής και παρακολούθησης ανθρώπου, σκοπός για τον οποίο έχουν σχεδιαστεί τα συγκεκριμένα μηχανήματα.

2.4.1 Είδη συστημάτων.

Τα προειδοποιητικά συστήματα μπορούν να διαιρεθούν σε πέντε βασικούς τύπους, χρησιμοποιώντας δύο διαστάσεις. Τα συστήματα μπορεί να είναι είτε δυναμικά, είτε

στατικά, είτε κινητά, είτε σταθερά. Η πέμπτη ομάδα είναι ένας συνδυασμός συστημάτων ο οποίος περιλαμβάνει στοιχεία και από τους τέσσερις τύπους.

Τα *δυναμικά κινητά* συστήματα είναι τα πιο ακριβά, ως προς την απόκτηση και την διατήρησή τους. Τα κύρια πλεονεκτήματά τους είναι τα εξής:

- Τα συστήματα είναι δυναμικά πράγμα που σημαίνει ότι εξετάζουν ενεργητικά το περιβάλλον ή ανταποκρίνονται στις δυσμενείς αλλαγές, μέσω της ενεργοποίησης της ανάσχεσης ή των συστημάτων καταστολής.
- Τα συστήματα μπορούν να μετακινηθούν από μια τοποθεσία σε μία άλλη ή να επανατοποθετηθούν τυχαία σε άλλες περιοχές για μεγαλύτερη ασφάλεια.

Εντούτοις, υπάρχουν και μειονεκτήματα:

- Η κινητικότητα του συστήματος μπορεί να αφήσει μερικά τμήματα της τοποθεσίας χωρίς παρακολούθηση.
- Η ενεργητική εξέταση μπορεί να οδηγήσει στην επικέντρωση ενός τμήματος της τοποθεσίας εις βάρος άλλων τμημάτων.
- Η επιπλέον πολυπλοκότητα των δυναμικών κινητών συστημάτων σημαίνει ότι υπάρχουν και άλλα συστατικά και υποσυστήματα τα οποία μπορεί να αποτύχουν.

Οι κατασκοπευτικοί δορυφόροι και τα αναγνωριστικά αεροσκάφη είναι παραδείγματα τέτοιων συστημάτων.

Τα *δυναμικά σταθερά* συστήματα είναι φθηνότερα από τα δυναμικά κινητά τα οποία διατηρούν το πλεονέκτημα ότι είναι έτσι σχεδιασμένα, ώστε η κάλυψη της τοποθεσίας να είναι πλήρης. Στα μειονεκτήματα συμπεριλαμβάνονται:

- Το κόστος.
- Την απώλεια της κάλυψης όλων των τμημάτων της τοποθεσίας, αν κάνει κάποια κοντινή επικέντρωση σε ένα τμήμα.

Σε μερικές περιπτώσεις, η σταθερότητα του συστήματος μπορεί να αποτελεί μειονέκτημα, καθώς η ζημιά από τις επιπτώσεις της κρίσης μπορεί να εξοντώσει το σύστημα. Παραδείγματα δυναμικών σταθερών συστημάτων είναι οι κάμερες παρακολούθησης που τις χειρίζονται άνθρωποι καθώς, και τα σύγχρονα προειδοποιητικά συστήματα πυρκαγιάς, τα οποία είναι συνδεδεμένα για να ενεργοποιούν τα συστήματα καταστολής.

Τα *σταθερά κινητά* συστήματα είναι γενικά φθηνότερα και από τα δύο προηγούμενα. Τα πλεονεκτήματα αυτού του τύπου περιλαμβάνουν:

- Είναι πολύ εύκολο να λειτουργήσει το προειδοποιητικό σύστημα.
- Το γεγονός ότι είναι κινητό σημαίνει ότι το σύστημα μπορεί να εντοπίζει εκ νέου στοιχεία, πράγμα που αυξάνει την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα.

Τα μειονεκτήματα περιλαμβάνουν:

- Την πιθανή απώλεια της πλήρους κάλυψης της τοποθεσίας, όταν το σύστημα μετακινείται τριγύρω.
- Την αυξημένη πιθανότητα αποτυχίας του συστήματος, λόγω της αποτυχίας στην κινητικότητα.

Παραδείγματα σταθερών κινητών συστημάτων είναι τα αστυνομικά ραντάρ για την παγίδευση των αυτοκινητιστών που τρέχουν με μεγάλη ταχύτητα, τα κινητά ραντάρ του συστήματος των αεροσκαφών και οι ανιχνευτές μόλυνσης του αέρα στα αεροσκάφη ή τα αυτοκίνητα.

Τα *στατικά σταθερά* συστήματα είναι φθηνότερα καθώς αυτά τα συστήματα απλά αντιδρούν σε συγκεκριμένες δυσμενείς αλλαγές μιας συγκεκριμένης τοποθεσίας. Στα μειονεκτήματα περιλαμβάνονται:

- Η έλλειψη της ικανότητας να μπορούν να κάνουν κάτι παραπάνω από το να εκπέμψουν μόνο ένα προειδοποιητικό σήμα, όταν αντιμετωπίζουν μια δυσμενή αλλαγή σε μια κατάσταση.
- Η αυξημένη πιθανότητα του να τεθούν εκτός λειτουργίας εξαιτίας μιας ζημιάς που προκλήθηκε ή από μια εσκεμμένη ενέργεια, από αυτούς που θέλουν να εξολοθρεύσουν το σύστημα.

Παραδείγματα στατικών σταθερών είναι τα αντικλεπτικά συστήματα των αυτοκινήτων, οι περισσότεροι συναγερμοί για την αποτροπή των διαρρήξεων και οι οικιακοί συναγερμοί ανιχνευτών καπνού ή φωτιάς.

Τέλος, υπάρχουν και τα *μεικτά συστήματα* τα οποία χρησιμοποιούνται περισσότερο από τους οργανισμούς καθώς φαίνεται ότι είναι τα πιο κατανοητά και παρόλα αυτά τα φθηνότερα προειδοποιητικά συστήματα. Πολλές βιομηχανίες και επιχειρηματικοί οργανισμοί μπορεί να έχουν ένοπλο προσωπικό ασφαλείας το οποίο «απρογραμμάτιστα» επιτηρεί την τοποθεσία (δυναμικά κινητά συστήματα), βιντεοκάμερες στους τοίχους (δυναμικά ή στατικά σταθερά συστήματα),

συναγερμούς πυρκαγιάς για διαρρήξεις ή ληστείες (στατικά σταθερά συστήματα). Στα μειονεκτήματα της χρήσης μεικτών συστημάτων συμπεριλαμβάνεται η αυξημένη πιθανότητα αποτυχίας του συστήματος και ένας πιθανός καθησυχασμός σχετικά με την συντήρηση και την προσοχή.

Επιπλέον υπάρχει και ένα ακόμη χαρακτηριστικό των συστημάτων που αξίζει να το λάβουν υπόψη τους οι διευθυντές: το αν το σύστημα είναι ορατό ή αθέατο. Τα πλεονεκτήματα με τα ορατά συστήματα είναι ότι προσφέρουν ασφάλεια σ' αυτούς που δουλεύουν ή ζούνε γύρω από την τοποθεσία και ότι μπορεί να χρησιμοποιηθούν ως «προειδοποιητικά» προς άλλα άτομα, ώστε να μείνουν μακριά από την τοποθεσία. Τα μειονεκτήματα σχετικά με το να είναι ορατό ένα τέτοιο σύστημα είναι ότι παύει να λειτουργεί ανασταλτικά, καθώς οι άνθρωποι γνωρίζουν που βρίσκεται το σύστημα. Από την άλλη πλευρά τα αθέατα συστήματα προκαλούν μικρότερες παρεμβολές στις καθημερινές δραστηριότητες καθώς βρίσκονται μακριά από τα βλέμματα. Μερικά αθέατα συστήματα όπως οι ηλεκτροφόροι φράκτες ή κρυμμένα εκρηκτικά παραβιάζουν τους νόμους πολλών χωρών.

Μια ρεαλιστική προσέγγιση κατά το σχεδιασμό προειδοποιητικών συστημάτων είναι το να ξεκινήσουμε από το επιθυμητό αποτέλεσμα που θέλουμε να παράγουμε και να δουλέψουμε προς τα πίσω, το είδος του συστήματος που θέλουμε. Σε πολλές περιπτώσεις, η κύρια αποστολή μπορεί να είναι η προειδοποίηση αυτών που μένουν μέσα σε ένα συγκεκριμένο μέρος ή τοποθεσία, ότι έχει υπάρξει μια δυσμενής αλλαγή και ότι καλά θα κάνουν πρώτον να την αντιμετωπίσουν ή δεύτερον να εκκενώσουν το χώρο. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει επίσης να σκεφτούμε με ποιον τρόπο θα γνωστοποιήσουμε στους ανθρώπους την προειδοποίηση.

2.4.2 Προβλήματα με τα συστήματα προειδοποίησης.

Ένα σημαντικό πρόβλημα με τα συστήματα προειδοποίησης και συναγερμού είναι ο τρόπος που οι άνθρωποι αντιδρούν στην παρουσία τέτοιων συστημάτων. Τα περισσότερα από αυτά τα συστήματα, όταν καταγραφεί στον αισθητήρα ή τους αισθητήρες του συστήματος μια αλλαγή του γειτονικού περιβάλλοντος, σημαίνουν συναγερμό ή μια προειδοποίηση. Δεδομένου του συνηθισμένου επιπέδου λειτουργίας του συστήματος, (που είναι η ησυχία έως ότου πάει κάτι στραβά), είναι πολύ πιθανόν οι άνθρωποι να μην πιστεύουν το αρχικό προειδοποιητικό σήμα. Αυτή η δυσπιστία

μπορεί να οδηγήσει σε μια αναστολή της δράσης η οποία μπορεί να είναι καταστροφική, όταν η επιλογή της δράσης είναι σημαντική και από την άποψη της κατάστασης και από την άποψη του χρόνου. Η έλλειψη αντίδρασης στις προειδοποιήσεις μπορεί να οφείλεται σε:

- Δυσπιστία ότι το ασυνήθιστο σήμα φανερώνει μια πραγματική δυσμενή αλλαγή στο σύστημα.
- Μια προδιάθεση που μάθανε να έχουν, ώστε να αναμένουν ότι το ασυνήθιστο ή το αφύσικο σήμα οφείλεται σε ψεύτικο συναγερμό.

Τα ασυνήθιστα σήματα μπορεί να απορριφθούν, μέχρι οι άνθρωποι που ακούνε τον συναγερμό να λάβουν περαιτέρω πληροφορίες επιβεβαίωσης. Υπάρχουν πολλοί λόγοι γι' αυτή την απόρριψη. Οι βασικοί λόγοι είναι ότι οι άνθρωποι:

- Έχουν συνηθίσει στους ψεύτικους συναγερμούς.
- Έχουν τιμωρηθεί για την αντίδρασή τους σε ψεύτικους συναγερμούς.
- Αναγνωρίζουν ότι έχει χτυπήσει συναγερμός, αλλά περιμένουν περαιτέρω επιβεβαίωση.
- Θεωρούν ότι το σήμα είναι πολύ αόριστο για να αναλάβουν συγκεκριμένη δράση.
- Θεωρούν ότι πρέπει να δουν και να αισθανθούν την κρίσιμη κατάσταση πριν δράσουν, ή
- προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους με τη συμπεριφορά των ατόμων, που βρίσκονται τριγύρω τους.

Αυτοί που ακούνε τις προειδοποιήσεις ή τους συναγερμούς μπορεί συχνά να παγώνουν για μερικά δευτερόλεπτα, μετά να ελέγχουν κρυφά τους άλλους ανθρώπους για να δούνε τι κάνουν αυτοί και στη συνέχεια προσπαθούν να ερευνήσουν τους λόγους αποτυχίας του συστήματος και έτσι να επιβεβαιώσουν το σήμα. Το πρόβλημα εντοπίζεται στο ότι η έλλειψη αντίδρασης σε ασαφή ή σε πολύ συνηθισμένα σήματα, μπορεί να βάλει σε κίνδυνο τη ζωή αυτών που ακούνε το συναγερμό.

2.5 Η αδράνεια των δομών και των οργανισμών.

Αν τα άτομα αντιδρούν πολύ χλιαρά στις προειδοποιήσεις, τότε οι ομάδες των ατόμων είναι πιθανόν να αντιδράσουν ακόμη πιο χλιαρά. Είναι πιθανόν οι ομάδες να:

- Περιμένουν τους επικεφαλής (ή τη διοίκηση του οργανισμού) να τους δώσει οδηγίες ως προς το τι να κάνουν, και
- να κοιτάζονται μεταξύ τους, για να δουν τι θα κάνουν οι άλλοι.

Αυτό το πρόβλημα είναι ακόμη πιο σημαντικό, όταν η ομάδα ή ο οργανισμός είναι οι επαγγελματίες που θα κληθούν για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση ή να βοηθήσουν σ' αυτήν ή ακόμη κι όταν ο οργανισμός είναι αυτός που έχει πληγεί από τον αντίκτυπο της κρίσης.

Η τάση να κινηθούν νωθρά ή να αντισταθούν σε ξαφνικές αλλαγές μπορεί να προέρχεται από μια σειρά αιτίες, δηλαδή:

- Από το μέγεθος του οργανισμού.
- Από το βαθμό της αυστηρότητας και της τυπικότητας, που χαρακτηρίζει την φιλοσοφία του οργανισμού, και
- από το βαθμό που τα διαχειριστικά μέλη του προσωπικού και οι διευθυντές φοβούνται τις αξιολογήσεις που θα γίνουν μετά την κρίση σχετικά με τις ενέργειες και τη συμπεριφορά τους.

Ένα ξαφνικό και αναπάντεχο μήνυμα (ειδικά αν δείχνει απειλή στους πόρους ή στους ανθρώπους) έχει την τάση να δημιουργεί μια αντίδραση δυσπιστίας. Όταν βομβαρδίστηκε το Pearl Harbor στον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, τα μηνύματα προειδοποίησης από τα ραντάρ και τους παρατηρητές της βάρδιας αγνοήθηκαν, γιατί θεωρήθηκαν ως αντιφατικά με την κατάσταση που ίσχυε (η οποία έδειχνε ότι τίποτε σοβαρό δεν συνέβαινε).

2.6 Προειδοποιήσεις και ο κανόνας 80-20.

Η εμπειρία με τον κόσμο δείχνει ότι ένας στους πέντε από εκείνους που προειδοποιούνται, θα κάνει το αντίθετο από τις συμβουλές, που του δίνονται μέσω των προειδοποιήσεων. Αυτό το 20% θα περιλαμβάνει ανθρώπους οι οποίοι:

- Υποστηρίζουν ότι δεν άκουσαν τις προειδοποιήσεις.
- Χρειάζονται να επιβεβαιώνουν τα πράγματα για τους εαυτούς τους.
- Φοβούνται τις συνέπειες.
- Έχουν άλλες έγνοιες (για παράδειγμα, το να αφήσουν πολύτιμα έγγραφα ή περιουσία πίσω τους κατά την εκκένωση).

- Πιστεύουν ότι γνωρίζουν τα πράγματα καλύτερα απ' αυτούς που δίνουν τις συμβουλές.

Οι διευθυντές πρέπει να περιλαμβάνουν στρατηγικές ώστε να αντιμετωπίσουν αυτό το είδος των ατόμων και πιθανόν να πρέπει να προσθέσουν ομάδες διάσωσης σε φυσικές κρίσιμες καταστάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ:

Μειώνοντας τις Κρίσεις και τις Επιπτώσεις τους.

Η πραγματικότητα είναι ότι η διαχείριση της μείωσης φαίνεται ότι είναι ανιαρή και ότι μερικές φορές δηλώνει το ολοφάνερο. Παρόλα αυτά οι περισσότεροι οργανισμοί μόλις και μετά βίας προσπαθούν να σκεφτούν ποια είναι πιθανόν η πιο ισχυρή και η πιο αποτελεσματική προσέγγιση για τη διαχείριση των κρίσεων. Όταν έχουν απομακρυνθεί οι πηγές που προκαλούν τις κρίσιμες καταστάσεις ή έχει μειωθεί η δύναμη των επιπτώσεων, τότε η διαχείριση έχει πετύχει την πιο αποτελεσματική της δραστηριότητα. Ο λόγος γι' αυτήν την αποτελεσματικότητα είναι ότι οι πρακτικές της διαχείρισης μιας κρίσης θα πρέπει να ασχολούνται τόσο με τη «διαχείριση ώστε οι κρίσιμες καταστάσεις να μειωθούν», όσο και με «τη διαχείριση των κρίσεων, όταν αυτές εμφανίζονται».

Επιπλέον το κόστος διαχείρισης της μείωσης είναι αυξημένο, όταν έρχονται στην επιφάνεια ελλείψεις και λάθη. Το γεγονός αυτό μπορεί να είναι ένας ακόμη λόγος για την έλλειψη έμφασης στην ελάττωση της έκθεσης στους κινδύνους και τις κρίσιμες καταστάσεις. Οι διευθυντές λοιπόν προτιμούν να επενδύουν τους πόρους τους αλλού. Το πρόβλημα στο να έχουν ένα παγιωμένο ποσό κόστους είναι ότι, όταν μια κρίση συμβεί, τα χρήματα που θα χρειαστούν για την επίλυση και την ανάκαμψη της κατάστασης, είναι πολύ περισσότερα από τα χρήματα που θα χρειάζονταν για τη διαχείριση της μείωσης κρίσης. Υπάρχει μια ελκυστική αλλά παρόλα αυτά ψευδής οικονομία, όσον αφορά αυτή την αντιδραστική συμπεριφορά, καθώς η επένδυση και το κόστος των προσπαθειών είναι ασήμαντα μέχρι να εμφανιστεί στην πραγματικότητα μια κρίσιμη κατάσταση.

3.1 Διαχείριση μείωσης της κρίσης.

Η διαχείριση μείωσης της κρίσης είναι επικεντρωμένη σε οποιοδήποτε αποτελεσματικό πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων, γιατί όταν μειώνονται οι κίνδυνοι, η σπατάλη του χρόνου και η φτωχή διαχείριση των πόρων, θα εμφανιστούν τελικά λιγότερες κρίσιμες καταστάσεις και παρόμοια θα μειωθούν και οι επιπτώσεις από

αυτές. Η προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιήσει το μοντέλο των 4R. Μπορούν να εμφανιστούν τέσσερις αλληλένδετες εφαρμογές κατά την εξέταση της μείωσης, της ετοιμότητας, της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης. Αυτές είναι οι εξής:

- Το *περιβάλλον*, μέσα στο οποίο θα προκύψει η κρίση.
- Τα *κτήρια* και οι εγκαταστάσεις, που παράγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.
- Τα *συστήματα* που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία και διατήρηση των κτιρίων, των εγκαταστάσεων, των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Οι *άνθρωποι* που έρχονται σε επαφή με τα συστήματα και τις δομές (διευθυντές, εργάτες, χρήστες, θεατές, πελάτες, προμηθευτές), οι οποίοι μπορεί να εμπλακούν σε μια κρίσιμη κατάσταση και στις επιπτώσεις της.

Είναι αναμενόμενο αυτά τα τέσσερα χαρακτηριστικά να είναι τα σημεία-κλειδιά για την αποτελεσματική αξιολόγηση της διαχείρισης των κρίσεων και των αιτιών που οδηγούν σε μια κρίσιμη κατάσταση. Αυτό συμβαίνει γιατί αυτά είναι τα σημαντικά στοιχεία που είναι παρόντα, όταν συμβαίνει μια κρίση. Οι διευθυντές αναζητούν τρόπους με τους οποίους η κατάσταση θα μπορούσε να διευθετηθεί καλύτερα, με τη συστηματική εξέταση του κάθε χαρακτηριστικού, πρώτον για το τι προκάλεσε την κρίσιμη κατάσταση ή τι ήταν παρόν, όταν συνέβη η κρίση, δεύτερον το τι συνέβη τότε και τρίτον ποιο ήταν το αποτέλεσμα με το πέρας της κρίσης. Ταυτόχρονα, οι διευθυντές μπορεί να αναζητούν τη σχέση μεταξύ των πηγών και των αιτιών που οδήγησαν στην κρίση, με σκοπό να καταλάβουν ποιες από αυτές μπορεί να εξαλειφθούν ή να μετατραπούν, ώστε να μειωθεί τόσο το κρίσιμο περιστατικό όσο και οι επικίνδυνες επιπτώσεις. Με λίγα λόγια, η διαχείριση μείωσης της κρίσης είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία κοιτάζει για μαθήματα και βελτιώσεις από τις κρίσιμες καταστάσεις που έχουν ήδη προκύψει.

Οι διευθυντές και τα στελέχη θα πρέπει να κατανοήσουν το απλό μήνυμα της διαχείρισης της μείωσης: **μειώστε τις πηγές των κρίσιμων καταστάσεων και έτσι θα μειώσετε το κόστος για τον οργανισμό.**

3.1.1 Το φυσικό και αρχιτεκτονικό περιβάλλον.

Μια στρατηγική για τη μείωση, η οποία ισχύει και για όλο τον κόσμο και για τις επιχειρήσεις, είναι οι αρχές μείωσης του ABC. Το ABC αναφέρεται στο «Away,

(μακριά) – Better, (καλύτερο) και Compatible, (κατάλληλο), θυμίζοντας στους διευθυντές ότι η καλύτερη διαχείριση των κρίσεων θα ήταν το να «χτίσετε» κτήρια:

- *Μακριά* από τις πηγές του κινδύνου ή της απειλής.
- *Καλύτερα* από το αναμενόμενο επίπεδο, για να αντισταθούν στις πηγές του κινδύνου ή της απειλής, και
- *κατάλληλα* για τα χαρακτηριστικά του σχεδιασμού, που θα αντισταθεί ή θα εξοστρακίσει καλύτερα τις πηγές του κινδύνου ή της απειλής.

Εξετάζοντας το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται ο οργανισμός (ή το περιβάλλον στο οποίο τελευταία στεγάζεται ο οργανισμός) οι διευθυντές μπορούν να προσδιορίσουν τα μέρη που διατρέχουν τους μικρότερους κινδύνους να αντιμετωπίσουν κρίσεις. Από γεωγραφικής πλευράς, οι τοποθεσίες που αντιστέκονται στις σεισμικές δονήσεις (όπως βραχώδεις περιοχές) είναι προτιμότερες από τις τοποθεσίες που ενισχύουν τέτοιου είδους δονήσεις (άργιλος, άμμος, χωματερές). Οι περισσότερες μεγάλες πόλεις έχουν χτιστεί πάνω από προηγούμενες κι έτσι εκθέτουν τους κατοίκους τους σε αυξανόμενη απειλή απώλειας των πόρων τους και της ζωής τους. Κατά συνέπεια, πολλές κυβερνήσεις προσπαθούν να χτίσουν («Καλύτερα») και πιο φυσικά («Κατάλληλα») κτήρια. Κατασκευάζουν αντισεισμικά κτήρια, αναλαμβάνουν προγράμματα αποχέτευσης και χτίζουν φράγματα (τα οποία ωφελούν σε πολλές περιπτώσεις τον υδροηλεκτρισμό και την προμήθεια νερού). Τέτοιες ενέργειες δεν απομακρύνουν ούτε μειώνουν πάντα τις πηγές των κινδύνων ή των απειλών. Τα φράγματα, για παράδειγμα, μπορεί να πλημμυρίσουν τις περιοχές πίσω από το σημείο του φράγματος σε τέτοιο βαθμό, που ποτέ πριν δεν είχε ξαναγίνει. Μερικά φράγματα είχαν ως αποτέλεσμα και τη σεισμική δραστηριότητα.

Η τροποποίηση του περιβάλλοντος μπορεί να έχει συνέπειες ακόμη και στην σύνθεση μιας κρίσης. Τροποποιήσεις που αφορούν στην καλύτερη κατασκευή κτηρίων, μπορούν να αυξήσουν το άμεσο κόστος καθώς απαιτούνται καλύτερα μέσα και καλύτερη ποιότητα αυτών των κτηρίων. Αυτή η προσέγγιση επίσης, αν τα κτήρια δεν ανταποκριθούν στην κρίση, μπορεί να οδηγήσει σε έμμεση αύξηση του κόστους. Τα κτήρια για παράδειγμα, που έχουν κατασκευαστεί για να αντέξουν στους σεισμούς, μπορούν ακόμη και αυτά να πληγούν και να χρειάζονται επιδιόρθωση ή και

αντικατάσταση. Εξ αιτίας της αυξημένης στερεότητας αυτών των κτηρίων, η επιδιόρθωση ή η κατεδάφιση είναι πιο δαπανηρή.

Έτσι λοιπόν οι διευθυντές αναζητούν στρατηγικές με τις οποίες βρίσκονται λύσεις για τις σημαντικότερες πηγές των κινδύνων και για το περιβάλλον, έτσι ώστε να μειωθούν οι επιπτώσεις από τις απειλές και τα ατυχήματα. Για παράδειγμα, στο Hilo μια μεγάλη πόλη της Χαβάης, δημιουργούνται μερικές φορές ισχυρά καταστρεπτικά παλιρροιακά κύματα μετά από σεισμούς. Μετά την τελευταία καταστροφική περίπτωση, το τμήμα της ακτής που αποκαλύπτεται, μετατράπηκε σε ένα πάρκο με σκοπό την προφύλαξη της υπόλοιπης πόλης («Χτίσιμο Μακριά»). Τα εκτεθειμένα στον κίνδυνο κτήρια σχεδιάστηκαν, έτσι ώστε οι άκρες τους να είναι κατακόρυφες σε μια πιθανή πλημμύρα («Καλύτερο Χτίσιμο») και τα σπίτια χτίστηκαν ψηλά πάνω από το έδαφος, ώστε το νερό να μπορεί να περνά κάτω από τα κτήρια («Κατάλληλο Χτίσιμο»). Οι κατάλληλες στρατηγικές αναζητούν τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να εξοστρακιστούν ή να αποφευχθούν οι επιπτώσεις από τη ζημιά, χρησιμοποιώντας τα σχήματα και τα υλικά, που υπάρχουν φυσικά στο περιβάλλον.

Υπάρχουν ακόμη λίγες κρίσιμες καταστάσεις, που μπορούν να ευεργετηθούν από τις αρχές του ABC. Η εχθρική εξαγορά της εταιρίας για παράδειγμα, μπορεί να είναι λιγότερο πιθανή, αν οι οργανισμοί αποφύγουν τις δηλώσεις που τους κάνουν πιο ελκυστικούς για τους αγοραστές (συνήθως ότι εκτελούν σε μικρό βαθμό τα καθήκοντά τους και ότι έχουν μεγάλη περιουσία). Οι επιπτώσεις από τις βίαιες και τις τρομοκρατικές δραστηριότητες μπορεί να μειωθούν αν χρησιμοποιήσουν πιο ασφαλή σχέδια και αν οικοδομήσουν μακριά από τις πηγές ενός τέτοιου κινδύνου. Η αποτυχία των προϊόντων και η νόθευση μπορούν να μειωθούν με τον καλύτερο σχεδιασμό των προϊόντων, αν προστεθούν κάποια χαρακτηριστικά ασφαλείας και κατασκευαστεί η συσκευασία, έτσι ώστε να είναι αδύνατον να αλλοιωθεί.

3.1.2 Συστήματα.

Συστήματα είναι εκείνες οι διαδικασίες που εγκαθιδρύουν και ρυθμίζουν τις λειτουργίες και τις ενέργειες που αναλαμβάνουν οι οργανισμοί. Ολοφάνερα είναι τα συστήματα επικοινωνίας και πληροφορικής (υπολογιστές) και οποιαδήποτε γραμμή παραγωγής σε μια βιομηχανία.

Τα συστήματα μπορούν να γίνουν περισσότερο ανθεκτικά στις κρίσεις και μπορούν να μειωθούν ή να εξαλειφθούν οι πηγές του κινδύνου και της απειλής, όταν ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και η διατήρηση των συστημάτων ενσωματώνουν ένα αριθμό χαρακτηριστικών. Σ' αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται:

- Η διατήρηση της διαδικασίας ή του συστήματος σε απλή και άμεση μορφή. Όπου είναι εφικτό χρησιμοποιήστε τα συστήματα που είναι αφοσιωμένα σε ένα μόνο θέμα αντί των πολύπλοκων πολύ-λειτουργικών συστημάτων.
- Εκπαιδεύστε σωστά το προσωπικό και χρησιμοποιήστε τις πρακτικές σωστής χρήσης των συστημάτων.
- Όπου είναι εφικτό εξασφαλίστε την υπεραφθονία του συστήματος (μεγαλύτερη χωρητικότητα λειτουργίας και παραπάνω από έναν τρόπο ανάληψης της διαδικασίας).
- Διασφαλίστε ότι το περιβάλλον και το κτήριο δεν μειώνει την αποτελεσματικότητα του συστήματος και των λειτουργικών πρακτικών του συστήματος.

3.1.3 Άνθρωποι.

Η διαχείριση μείωσης της κρίσης μπορεί να βρει αποτελεσματικούς τρόπους μείωσης της παρουσίας και των επιπτώσεων μιας κρίσιμης κατάστασης, παρατηρώντας το πώς τα άτομα που αλληλεπιδρούν μέσα στον οργανισμό ή που είναι μέλη του οργανισμού, μπορούν να εκπαιδευτούν και να βοηθούν τους άλλους στα καθήκοντά τους. Υπάρχουν τέσσερις περιοχές δράσης:

- Οι εργασιακές πρακτικές.
- Η απόκτηση ικανοτήτων.
- Τα μέτρα προστασίας και ασφάλειας.
- Η ομαδική εκπαίδευση για την διαχείριση των καθηκόντων.

Οι εργασιακές πρακτικές.

Με το διασφαλίζουν ότι οι εργασιακές πρακτικές ελέγχονται τακτικά ως προς την ασφάλεια και την αποτελεσματική διαχείριση των προϊόντων, οι διευθυντές μπορούν

να μειώσουν τις απώλειες, όχι μόνο από την άποψη των μειωμένων περιστατικών των κρίσιμων καταστάσεων αλλά επίσης από την άποψη των χαμένων εργατοωρών, των ατελών προϊόντων και των πόρων, που μπορεί να χαθούν από τις ζημιωμένες εγκαταστάσεις και υλικά. Οι έλεγχοι βοηθούν στην εγκαθίδρυση ασφαλών πρακτικών και μπορούν να καθορίσουν αν οι εγκαταστάσεις και τα κτήρια μπορούν να σχεδιαστούν καλύτερα για να καλύψουν τα καθήκοντα και τις ανάγκες λειτουργίας.

Απόκτηση ικανοτήτων.

Οι άνθρωποι χρειάζονται κατάλληλη εκπαίδευση όχι μόνο για τις εργασιακές πρακτικές αλλά επίσης και για τις ικανότητες που σχετίζονται με αυτές. Αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνει ικανότητες επιβίωσης (ασκήσεις ναυαγοσωστικής, ασκήσεις κατάδυσης, μαθήματα πρώτων βοηθειών) και ικανότητες αλληλεπίδρασης (το να αντιμετωπίζουν μια απειλητική κατάσταση και μαζί και επιθετικούς ανθρώπους).

Μέτρα προστασίας και ασφάλειας.

Οι διευθυντές πρέπει να αναζητούν εγκαταστάσεις και κτήρια που είναι ανθεκτικά στις κρίσεις, όπως επίσης να αναπτύσσουν και να χρησιμοποιούν τις ικανότητες δράσης για μείωση του αντίκτυπου στους ανθρώπους, που ανήκουν ή σχετίζονται με τον οργανισμό. Επιπλέον θα πρέπει να υπάρχουν τα κατάλληλα εργαλεία και ο απαραίτητος εξοπλισμός.

Ένα βασικό μέτρο είναι το να έχετε προβλέψει μια διαδικασία εκκένωσης του χώρου πιο λεπτομερειακή και αποτελεσματική από την πολιτική που συνήθως ακολουθείται («βγείτε όλοι έξω»). Μια προσέγγιση είναι το να υιοθετήσετε μια φάση εξέλιξης, όπως περιγράφεται παρακάτω.

Μια βελτιωμένη διαδικασία εκκένωσης

- Προσέξτε το συναγερμό.
- Διακόψτε οριστικά τη λειτουργία του εξοπλισμού, όταν είναι εφικτό.
- Σκεπάστε οποιονδήποτε ηλεκτρικό εξοπλισμό που δεν δουλεύει (για παράδειγμα, υπολογιστές) και κρύψτε οποιαδήποτε χαρτιά έχετε στα γραφεία σας (αν είναι εφικτό μέσα σε συρτάρια).
- Μαζέψτε τα προσωπικά σας αντικείμενα (για παράδειγμα, κλειδιά, πορτοφόλια, παλτό) όσο όμως αυτά βρίσκονται σε πολύ κοντινή απόσταση, από εσάς,
- Εκκενώστε την τοποθεσία βάσει των οδηγιών.

Ακολουθώντας αυτούς τους απλούς κανόνες, το κόστος μιας φυσικής καταστροφής μπορεί να μειωθεί εντυπωσιακά, καθώς μπορεί να προκληθεί μικρότερη ζημιά από τον καπνό και το νερό, μετά απ' αυτές τις προφυλάξεις και να αυξηθεί η ασφάλεια του περιβάλλοντος.

Ομαδική εκπαίδευση για τη διαχείριση των καθηκόντων.

Η εκπαίδευση θα πρέπει να επικεντρωθεί στην καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων (ειδικά στις κρίσιμες καταστάσεις) χρησιμοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους και λαμβάνοντας από την ομάδα το μέγιστο των ικανοτήτων της. Οι εκπαιδευτές θα πρέπει να κατανοούν τις αρχές που εμπεριέχονται και να έχουν κατανόηση για το πώς οι άνθρωποι αντιδρούν κάτω από στρες μέσα στους οργανισμούς. Δεν είναι αρκετό το να έχουν μια ακαδημαϊκή ή οργανωτική γνώση. Οι διευθυντές θα πρέπει να εξασφαλίσουν ότι η εκπαίδευση χρησιμοποιείται μόνο για ομαδική εργασία και προσωπική εξύψωση και όχι για αξιολόγηση της εκτέλεσης της εργασίας (για προαγωγές ή απολύσεις)

Η καλή διαχείριση, και ειδικά η σωστή και αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης, ξεκινά από τη στιγμή που αρχίζει να υπάρχει ο οργανισμός. Αυτή η καλή διαχείριση εμπεριέχει την αξιολόγηση έκθεσης στον κίνδυνο και τις πιθανές επιπτώσεις από αυτήν την έκθεση ώστε:

- Η διαχείριση μείωσης της κρίσης να είναι βασισμένη σε ένα περιβάλλον, όπως είναι οι δομές, τα συστήματα και οι άνθρωποι.

- Όπου υπάρχουν ήδη το περιβάλλον, οι δομές, τα συστήματα και οι άνθρωποι, τότε η μείωση της κρίσης γίνεται μέρος των διαδικασιών ανανέωσης και αλλαγής.
 - Η διαχείριση της κρίσης και της ανάκαμψης να γίνονται οι βασικές δραστηριότητες μέσα στους οργανισμούς.
- Όταν ένας οργανισμός καταστήσει όλα αυτά μέρος των συνεχόμενων λειτουργιών και της διαχείρισης, μειώνει την έκθεση σε κινδύνους και απειλές, μειώνει το κόστος των επιπτώσεων της ζημιάς και αυξάνει τις πιθανότητες της συνεχούς λειτουργίας και ίσως ακόμη και της ακμάζουσας.

3.2 Διαχείριση της ανάκαμψης.

Η διαχείριση της ανάκαμψης μπορεί να βασιστεί σε δύο διαστάσεις:

1. Την επιθυμητή ταχύτητα ανάκαμψης.
2. Την πραγματική ζημιά από τις επιπτώσεις.

Τα στελέχη και οι διευθυντές μπορούν να καθορίσουν την επιθυμητή ταχύτητα ανάκαμψης, η οποία στη συνέχεια τροποποιείται ανάλογα με το μέγεθος και το βαθμό ζημιάς, που προκλήθηκε από τις επιπτώσεις της κρίσιμης κατάστασης. Η πραγματική ζημιά από τις επιπτώσεις μπορεί επίσης να τροποποιηθεί ανάλογα με το βαθμό των πόρων για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη και τις διαθέσιμες ικανότητες, όταν συμβαίνει μια κρίσιμη κατάσταση.

Μερικοί σημαντικοί παράγοντες που καθορίζουν την ταχύτητα βάση της οποίας η ανάκαμψη θα πραγματοποιηθεί είναι:

- Το διαθέσιμο ρευστό.
- Ο ανεφοδιασμός των διαθέσιμων πόρων.
- Η δυνατότητα ανεφοδιασμού και ανοικοδόμησης των εργατών και των υλικών, αντίστοιχα.
- Ο βαθμός ζημιάς στον οργανισμό.
- Την ποσότητα των σχεδίων για την ανάκαμψη, πριν την κρίσιμη κατάσταση.
- Το βαθμό της συμμετοχής και της πληροφόρησης των μετόχων.

- Το αν η κατάσταση είναι τοπική (ενός και μόνου οργανισμού) ή περιφερειακή (πολυεθνικοί οργανισμοί).

3.3 Επίπεδα συνέχισης.

Σε έναν οργανισμό ή κοινότητα υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα συνέχισης. Αυτά τα επίπεδα είναι:

1. Συνέχιση των εγκαταστάσεων. Η συνέχιση των εγκαταστάσεων έχει υλικά και ψυχολογικά στοιχεία. Ενώ οι εγκαταστάσεις μπορεί να χρειάζονται επιδιόρθωση και ξανά χτίσιμο, οι ομάδες που ζούνε και / ή εργάζονται σε τέτοιες εγκαταστάσεις, πρέπει να συνεχίσουν να εργάζονται εκεί καθώς και να τους ανατίθενται καθήκοντα. Οι εγκαταστάσεις και η διόρθωση των εγκαταστάσεων των ομάδων – των οικογενειών και των ομάδων εργασίας – χρειάζονται ισότοπη προτεραιότητα και υποστήριξη από τη διαχείριση της ανάκαμψης.
2. Συνέχιση της λειτουργίας. Αυτό το επίπεδο εμπεριέχει τη διόρθωση και τη συντήρηση των λειτουργιών που πραγματοποιούνται από συστήματα και ανθρώπους, μέσα σε έναν οργανισμό ή κοινότητα. Η προσοχή αρχικά, είναι επικεντρωμένη στις πιο σημαντικές δραστηριότητες, οι οποίες καλύπτουν την ασφάλεια και την επιβίωση του οργανισμού ή των μελών της κοινότητας. Η έμφαση μετά κατευθύνεται στη διόρθωση και συντήρηση των συστημάτων και δραστηριοτήτων, που προσδιορίζουν τον οργανισμό ή την κοινότητα.
3. Συνέχιση της ύπαρξης. Αυτό το επίπεδο συχνά εμπεριέχει τις οικονομικές επιχειρήσεις του οργανισμού ή της κοινότητας. Η επιβίωση εξαρτάται από τη διατήρηση των σχέσεων με αυτούς, που υποστηρίζουν και αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό ή τις ομάδες της κοινότητας. Δεν είναι απαραίτητο πάντα, να έχουν πάθει ζημιά οι εγκαταστάσεις και οι λειτουργίες του οργανισμού. Οι μονάδες και οι δραστηριότητες, που βασίζονται αλλού, μπορεί να λειτουργούν κανονικά. Παρόμοια πολλές κοινότητες οι οποίες έχουν ζημιωθεί σε μεγάλο βαθμό από μία κρίση ή καταστροφή έχουν περιοχές οι οποίες συνεχίζουν να λειτουργούν κανονικά. Και στις δύο περιπτώσεις, οι διαχειριστές πρέπει να γνωρίζουν, ότι μεγάλο μέρος του κόστους για τη διαχείριση της ανάκαμψης,

μπορεί να καλυφθεί από τις επιχειρηματικές μονάδες ή από τις περιοχές οι οποίες δεν έχουν πληγεί. Κατά συνέπεια, οι ανάγκες των ατόμων που δουλεύουν και ζούνε σε περιοχές οι οποίες δεν έχουν πληγεί θα πρέπει να ικανοποιούνται άμεσα έτσι ώστε αυτοί να συνεχίζουν να υποστηρίζουν τον οργανισμό ή την κοινότητα και να μην πάνε αλλού.

3.4 Η ανάκαμψη από τις τοπικές καταστροφές ως τις απλές κρίσιμες καταστάσεις.

Οι μεγάλες φυσικές καταστροφές είναι ένα πολύ φανερό παράδειγμα της έλλειψης ενσωμάτωσης και ανταλλαγής πληροφοριών, η οποία συμβαίνει συχνά, όταν ολοκληρωθεί η διαχείριση της αντιμετώπισης. Ενώ οι πλούσιες και έντονα βιομηχανοποιημένες χώρες μπορούν να διορθώσουν τις εγκαταστάσεις (δρόμους, σιδηρόδρομους, γέφυρες, σωληνώσεις νερού και αερίου, παροχές του ηλεκτρικού ρεύματος) εκπληκτικά γρήγορα, η ανάκαμψη των επιχειρήσεων, των οικογενειών και των ατόμων που ζούνε μέσα στη περιοχή, η οποία έχει πληγεί είναι κατά πολύ πιο αργή. Για παράδειγμα η πόλη Όκλαντ (Καλιφόρνια) μετά από μια μεγάλη πυρκαγιά το 1982, δεινοπάθησε για να ανακάμψει. Πολλά από τα προβλήματα ανάκαμψης προέρχονται από τη μείωση των εσόδων – από το κόστος της αντιμετώπισης και το κόστος της ανοικοδόμησης και ύστερα από την έλλειψη εσόδων, καθώς οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να επιστρέψουν στην περιοχή που έχει πληγεί. Οι επιχειρήσεις επίσης μπορεί να δυσκολευτούν να ανακάμψουν. Σε μερικούς οργανισμούς οι οικονομικές απώλειες μπορεί να απλωθούν και σε μονάδες του οργανισμού που δεν έχουν πληγεί. Ωστόσο, το κόστος είναι ακόμη παρόν και μπορεί να συμβάλλει στις αλλαγές του αριθμού των εργαζομένων και της τοποθεσίας της επιχείρησης. Για παράδειγμα, λέγεται ότι οι Coopers & Lybrand έχασαν εκατομμύρια δολάρια από τους λογαριασμούς των πελατών τους, αφού δεν μπορούσαν να μπουνε στα γραφεία τους στους Δίδυμους Πύργους, μετά το βομβαρδισμό.

Πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις υποφέρουν εξαιτίας πέντε δυσμενών επιρροών:

1. Άμεση ζημιά.
2. Έλλειψη πρόσβασης.

3. Έλλειψη υποστήριξης για τις βασικές ανάγκες ή τις εγκαταστάσεις.
4. Απώλεια εργατικού δυναμικού.
5. Απώλεια πελατών.

Η άμεση ζημιά στα κτήρια, τις εγκαταστάσεις, τους υπολογιστές και τον εξοπλισμό σημαίνει, ότι τα αγαθά δεν μπορούν να παραχθούν ή να πουληθούν. Το κόστος ανάκαμψης θα καταναλώσει τα αποθέματα του ρευστού, εκτός και αν παρασχεθεί γρήγορα η ασφαλιστική ή κυβερνητική βοήθεια. Ακόμη και όταν οι εγκαταστάσεις και τα υλικά μιας περιοχής είναι ανέπαφα, η έλλειψη πρόσβασης και εφοδίων για τις βασικές ανάγκες μπορεί να οδηγήσει σε μια περίοδο μη λειτουργική, η οποία μπορεί να βάλει «λουκέτο» στις επιχειρήσεις.

Η απώλεια του εργατικού δυναμικού, λόγω θανάτου, ανικανότητας, απώλειας της κατοικίας και έλλειψη πρόσβασης δρόμων για την εργασία, σημαίνουν ότι η παραγωγή και οι πωλήσεις σταματούν να λειτουργούν. Η παράλυση που υφίσταται και η ανάγκη για προσωπικό χρόνο, απομακρύνει το προσωπικό από την εργασία. Ακόμη και όταν το εργατικό προσωπικό και οι λειτουργίες είναι ανέπαφες, οι επιχειρήσεις μπορεί να έχουν έλλειψη πελατών, γεγονός που θα οδηγήσει στη μείωση του εισοδήματος και κατά συνέπεια θα παρεμποδίσει ή θα κλείσει τις επιχειρήσεις. Η απώλεια των πελατών μπορεί να προκύψει από τρεις βασικούς λόγους:

- Ανικανότητα να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των πελατών άμεσα (όπως συνέβη στους Coopers & Lybrand μετά το βομβαρδισμό των Δίδυμων Πύργων).
- Ανικανότητα να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των πελατών στο μέλλον.
- Έλλειψη της ζήτησης από την πλευρά των πελατών, λόγω της κρίσης ή της καταστροφής.

Οι διευθυντές και τα στελέχη θα πρέπει να έχουν σχέδια για την ανάκαμψη, τα οποία να βασίζονται σε ένα κράμα από: α) τις ανάγκες των ατόμων που είναι πιθανόν ότι θα πληγούν, β) την πιθανή ικανότητα να χρηματοδοτήσουν την ανάκαμψη και γ) την πιθανή ικανότητα να βελτιώσουν οποιαδήποτε ζημιωμένη ή κατεστραμμένη εγκατάσταση ή λειτουργία.

Αυτά τα σχέδια πρέπει να ισχύουν από τρεις βασικές οπτικές:

1. Οι διαχειριστές πρέπει να προσχεδιάζουν στρατηγικές για τις μεγάλες κρίσεις ή τις καταστροφές. Αυτός ο σχεδιασμός περιλαμβάνει τον προσδιορισμό πιθανών επιλογών, για τον επανασχεδιασμό ή τον επαναπρογραμματισμό μεγάλων περιοχών με κατεστραμμένα κτήρια. Μπορεί να υπάρξει προσωπική αντίσταση και να προκύψουν οικονομικά εμπόδια για τον επανασχεδιασμό. Για παράδειγμα μετά το σεισμό του 1931, στο Hawkes Bay στη Νέα Ζηλανδία, το μικρό πλάτος και ο σχεδιασμός του δρόμου, της σχεδόν ολοκληρωτικά κατεστραμμένης πόλης Hastings, δεν άλλαξε καθόλου. Αυτό συνέβη λόγω της επιμονής ενός δημοτικού συμβούλου, ο οποίος ήταν ιδιοκτήτης του μοναδικού μαγαζιού που δεν είχε καταρρεύσει πλήρως από το σεισμό και ο οποίος ήθελε να εξοικονομήσει χρήματα μη ανακαινίζοντας πλήρως το κτήριο του καταστήματος. Ο στρατηγικός επανασχεδιασμός απαιτεί την ανάπτυξη ενός σχεδίου το οποίο να ανταποκρίνεται στις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες και το οποίο θα δίνει τη δυνατότητα για: α) έναν καλύτερο τρόπο ζωής ή λειτουργίας στην επίμαχη περιοχή και β) έναν οργανισμό ή κοινότητα που να είναι πιο ανθεκτικοί και ικανοί να αντισταθούν στις καταστροφές.
2. Η διαχείριση της ανάκαμψης πρέπει να λειτουργεί ταυτόχρονα με τη διαχείριση της αντιμετώπισης. Τα άτομα που πιθανά θα διαχειριστούν τα προγράμματα ανάκαμψης θα πρέπει να παρευρίσκονται στα σεμινάρια που δίνονται στους διαχειριστές της αντιμετώπισης. Οι διαχειριστές της ανάκαμψης πρέπει επίσης να γνωρίζουν τις ενέργειες των διαχειριστών της αντιμετώπισης. Η γνώση αυτή μπορεί να περιορίσει το κόστος μέσω της αποφυγής επανάληψης των εργασιών και της συλλογής πληροφοριών δίνοντας την δυνατότητα ενημέρωσης στους διαχειριστές της ανάκαμψης σχετικά με πιθανούς κινδύνους που βρίσκονται στον περιβάλλοντα χώρο (τοξικοί και χημικοί κίνδυνοι, ακατάλληλες εγκαταστάσεις και ελλείψεις των βασικών αναγκών).
3. Οι διαχειριστές θα πρέπει να εμπεριέχουν τόσο αυτούς που έζησαν την καταστροφή, όσο και αυτούς που εφαρμόζουν τα προγράμματα ανάκαμψης. Η συμμετοχή μπορεί να αφορά σε τρία επίπεδα την επικοινωνία, τη λήψη αποφάσεων και τη δράση.

Με τη συμμετοχή ατόμων στην ανταλλαγή πληροφοριών, πιθανότατα θα συμμετάσχουν και στη λήψη ή τη διαμόρφωση κάποιων αποφάσεων. Μετά απ' αυτό

οι άνθρωποι τείνουν να αντιστέκονται λιγότερο σε πιθανές αλλαγές, ενώ επίσης είναι πιο αφοσιωμένοι στο πρόγραμμα, στο οποίο συμμετέχουν οι ίδιοι. Κατά παρόμοιο τρόπο μπορεί να περιοριστεί τόσο η αντίσταση όσο και η απώλεια της αυτοεκτίμησης μέσω της συμμετοχής των ατόμων που έχουν πληγεί, στο πρόγραμμα ανάκαμψης. Εάν τα άτομα που έχουν επηρεαστεί ή πληγεί από την κρίσιμη κατάσταση, βοηθούν στη λειτουργία και τη συντήρηση των προσωρινών καταλυμάτων ή γραφείων τους, αν βοηθούν στον καθαρισμό ή εργάζονται στα προγράμματα ανοικοδόμησης, αν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και στη διαδικασία ανάκαμψης, τότε περιορίζεται η αδράνεια και η αντίσταση, ενώ αυξάνονται τα συναισθήματα της αυτοεκτίμησης. Η ανάκαμψη δεν θα είναι αποτελεσματική αν οι άνθρωποι νιώθουν ότι δεν καλύπτονται οι ανάγκες και οι ανησυχίες τους.

3.5 Χρήσιμες συμβουλές για «μετά την κρίση».

- Θέστε ένα τέλος στη κρίση. Είναι πιο σημαντικό για τον οργανισμό σας να θέσετε ένα τέλος στην κατάσταση κρίσης από το να αφήσετε να διαιωνίζεται η κατάσταση.
- Να είστε σε ετοιμότητα. Μείνετε σε επαφή με την κοινότητα μετά από μια κρίση ιδιαίτερα με εκείνους που τους επηρεάζει άμεσα. Κρατήστε ενημερωμένα τα ΜΜΕ ή κάντε τους γνωστό ότι η κρίση έληξε. Επαναλάβετε εσωτερικές τακτικές για να αποφύγετε την επανάληψη μιας κατάστασης κρίσης.
- Κάντε μια κίνηση καλής θέλησης (όπως μια εκδήλωση ή μια γιορτή). Κάντε το αυτό αμέσως μετά την κρίση όταν θα είναι κατάλληλο και εφικτό.
- Κάντε μια επίσημη αναθεώρηση. Συζητήστε το γεγονός με τα μέλη του οργανισμού. Αναλύστε το αποτέλεσμα και την κάλυψη των ΜΜΕ (και τα θετικά και τα αρνητικά). Αναλύστε ότι έγινε και τι έχετε μάθει από το γεγονός αυτό.

Εκδηλώσεις και γιορτές.

Οι εκδηλώσεις είναι συνήθως ήσυχες και καταθλιπτικές, καθώς συχνά χρησιμοποιούνται για να θυμόμαστε αυτούς που πέθαναν ή που επλήγησαν σε καταστροφικό βαθμό από την κρίσιμη κατάσταση. Άλλες εκδηλώσεις περιλαμβάνουν την απονομή βραβείων, όπως και δραστηριότητες για την υποστήριξη των θυμάτων. ***Οι εκδηλώσεις λοιπόν χρησιμοποιούνται συχνά, για να σηματοδοτήσουν το τέλος της επίλυσης της κρίσης και των επιπτώσεων που προκλήθηκαν απ' αυτήν.***

Οι γιορτές είναι ευχάριστες στιγμές, οι οποίες χρησιμοποιούνται συνήθως για να σηματοδοτήσουν ένα θετικό αποτέλεσμα, το οποίο συνήθως είναι το τέλος ενός συγκεκριμένου σταδίου ανάκαμψης. Οι στιγμές που μπορεί να γιορταστούν είναι η επιστροφή στα κτήρια και τις εγκαταστάσεις, τα εγκαίνια νέων κτηρίων και εγκαταστάσεων, η επιστροφή στον οργανισμό των ατόμων που επλήγησαν από την κρίση και ίσως ακόμη και το «ευχαριστώ» στο προσωπικό και τους μετόχους για τις προσπάθειές τους κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων αντιμετώπισης και ανάκαμψης. Οι τέσσερις βασικές αρχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τον εορτασμό της ανάκαμψης είναι ότι οι γιορτές πρέπει: α) να ενώνουν και να μην διαχωρίζουν, β) να πραγματοποιούνται πολύ κοντά χρονικά με το γεγονός που γιορτάζεται, γ) να έχουν μια ξεκάθαρη και ειλικρινή επικέντρωση και δ) να περιλαμβάνουν μια συμπερασματική και οριστική στιγμή.

Για την αύξηση του ηθικού και της εικόνας του οργανισμού, οι εορτασμοί πρέπει να γίνονται δημόσια και να είναι ορατοί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ:

Η Διαχείριση των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ)

Η διαχείριση των μέσων μαζικής ενημέρωσης είναι ένα βασικό στοιχείο για μια επιτυχημένη διαχείριση των κρίσεων. Μια επιτυχημένη διαχείριση των ΜΜΕ μπορεί να οδηγήσει το κοινό και τους σχολιαστές (δημοσιογράφους) αλλά και τα ΜΜΕ, να είναι λιγότερο αρνητικοί και επικριτικοί με τα λάθη και τις αποτυχίες, που μπορεί να προκύψουν κατά τη διαχείριση των κρίσεων.

Οι περισσότεροι διευθυντές έχουν μια κυνική και ακόμη και αρνητική στάση απέναντι σε δημοσιογράφους των ΜΜΕ και τις αναφορές τους. Αυτό συμβαίνει γιατί πολλοί διευθυντές δεν μαθαίνουν να έχουν τις ικανότητες, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να ανταπεξέλθουν με τα ΜΜΕ και ακόμη όταν τους δίνεται η ικανότητα να εκπαιδευτούν, συχνά αποτυγχάνουν στο να εξασκηθούν με ένα μεστό και ρεαλιστικό τρόπο. Θα πρέπει όμως να σκεφτούν πέρα από τη σχέση τους με τα ΜΜΕ, το αποτέλεσμα που έχει αυτή η σχέση προς τους ακροατές, τους θεατές και τους αναγνώστες της ιστορίας που θα εκδοθεί. Εάν καταλάβουν τι κάνει τους αντιπροσώπους των ΜΜΕ «ευτυχισμένους» και αν αναπτύξουν εκείνες τις ικανότητες, με τις οποίες θα ξέρουν ποια υλικά να παρουσιάζουν ώστε να ικανοποιήσουν τις γενικές ανάγκες των ΜΜΕ και τις επιθυμίες των οργανισμών, τότε μπορούμε να μιλάμε για μια αποτελεσματική διαχείριση των ΜΜΕ.

4.1 Γιατί πρέπει να ασχοληθούμε με τη διαχείριση των ΜΜΕ;

Οι οργανισμοί που είναι ανεπαρκώς εξοπλισμένοι όσον αφορά τη διαχείρισή τους με τα ΜΜΕ, είναι πιθανόν να αισθανθούν ότι απειλούνται και ότι είναι απομονωμένοι. Τέτοιοι οργανισμοί είναι πιθανόν να αναπτύξουν μια νοοτροπία πολιορκίας. Αυτή η συμπεριφορά προέρχεται από τις πολύ γρήγορες αρνητικές ιστορίες που θα γραφτούν από τα ΜΜΕ για τον οργανισμό. Καμία στρατηγική δεν μπορεί να εγγυηθεί ολοκληρωτική επιτυχία μπορεί όμως να μειώσει τις συγκρούσεις,

τις λάθος ερμηνείες και την επακόλουθη εικόνα του οργανισμού, πράγμα που δεν πρόκειται να κάνει ένας οργανισμός με μη ικανοποιητική διαχείριση ή που έχει κάτι να κρύψει. Από την άλλη πλευρά μια φτωχή διαχείριση των ΜΜΕ μπορεί να καταστρέψει μια εταιρία.

4.2 Τα ΜΜΕ και η εταιρία Exxon.

Τα ΜΜΕ μπορεί να προκαλέσουν την καταστροφή μιας μικρής ή μεσαίας εταιρίας οι μεγαλύτεροι οργανισμοί όμως, μπορεί να επιζήσουν λόγω του μεγέθους τους. Ούτε λίγο ούτε πολύ όμως, η φτωχή διαχείριση των ΜΜΕ μπορεί να επιδράσει σημαντικά στην λειτουργία και την εμπιστοσύνη από την πλευρά του κοινού και προς ένα μεγάλο οργανισμό. Αυτό φαίνεται καθαρά από την περίπτωση της εταιρίας Exxon (στις ΗΠΑ) και στα προβλήματα που αντιμετώπισε όταν ένα πετρελαιοφόρο της εταιρίας, προσάραξε στο στενό του Prince William, το 1989. Το πετρελαιοφόρο Exxon Valdez, έχασε 260.000 βαρέλια πετρελαίου μέσα στο νερό, καταστρέφοντας την αλιεία, την πανίδα και την χλωρίδα. Ο γενικός διευθυντής της Exxon, ο Lawrence Rawl, ήταν άφαντος τις πρώτες έξι μέρες.

Όταν η εταιρία Exxon (και ο Rawl) ανταποκρίθηκαν στο ενδιαφέρον των ΜΜΕ, δύο ενέργειες βοήθησαν στην αρνητική εικόνα της εταιρίας. Η πρώτη ήταν η δημοσίευση μιας ολοσέλιδης διαφήμισης, δέκα μέρες μετά το περιστατικό, στην οποία η Exxon διαβεβαίωνε ότι η εταιρία έδρασε «γρήγορα και ικανοποιητικά». Τα ρεπορτάζ των ΜΜΕ, από την άλλη πλευρά, έδειχναν ένα απλωμένο ρεύμα πετρελαίου και μια μάλλον οκνηρή αντίδραση. Αυτό το ρεπορτάζ δημιούργησε αμφιβολίες για την ικανότητα τουλάχιστον δύο ανώτερων στελεχών, που βρισκόταν στο Exxon Valdez. Αυτή η βασική αντίθεση είχε ως αποτέλεσμα, να φαίνεται η δημόσια εικόνα της Exxon ως ακατάδεκτη, απόμακρη, αδιάφορη και ολοφάνερα απομονωμένη ή ανειλικρινής.

Η δεύτερη ενέργεια έχει σχέση με μια συνέντευξη που έδωσε ο Rawl σε μια τηλεοπτική εκπομπή. Στην ερώτηση πως θα καθαρίσουν το πετρέλαιο, απάντησε πως δεν ήταν η δική του δουλειά να ξέρει τις τεχνικές λεπτομέρειες για τον καθαρισμό του Στενού. Ενώ αυτό είναι ένα σημαντικό στοιχείο, η δημόσια εικόνα που παρουσίασε ήταν του ανώτερου διευθυντή που δεν ενδιαφερόταν, που περιφρονούσε

τον κόσμο, και ο οποίος μάλλον καθρέφτιζε την στάση όλου του οργανισμού. Η προσέγγιση του Rawl και της Εχκον θα είχε καλύτερα αποτελέσματα, αν υιοθετούσαν μια ή και όλες από τις εξής παρακάτω τρεις τακτικές:

1. Να δώσει μια απάντηση 10-30 δευτερολέπτων, πάνω σε όσα ο Rawl ήξερε.
2. Να έχει διαθέσιμους έναν ή περισσότερους ειδικούς, οι οποίοι γνώριζαν αρκετές λεπτομέρειες για τα σχέδια αυτά.
3. Να παραδεχτεί ότι αυτά τα σχέδια είναι πολύπλοκα και δύσκολα για την εύκολη κατανόησή τους και μετά να κάνει μια απλή δήλωση λαμβάνοντας υπόψη τους τηλεθεατές, σχετικά με το τι θα προσπαθήσουν να κάνουν.

Στη συνέχεια η Εχκον έκανε όντως μια συντονισμένη προσπάθεια να καθαρίσει την περιοχή, παίρνοντας πόρους, πλοία και εργατικό προσωπικό από σχεδόν ολόκληρη την Αμερική. Εξαιτίας της αρνητικής εικόνας στα ΜΜΕ, η Εχκον άρχισε να ζημιώνεται. Κάποιοι από τους πελάτες της στράφηκαν σε ανταγωνιστικούς οργανισμούς. Τέλος, η Εχκον δημιούργησε με καθυστέρηση ένα πρόγραμμα διαχείρισης των ΜΜΕ, μέσα από το οποίο έδειχνε τι είχε κάνει.

Το παράδειγμα της Εχκον δείχνει μια καθυστέρηση στην αντιμετώπιση και έλλειψη κατανόησης για τη διαχείριση των ΜΜΕ και για το πώς οι καταναλωτές των ρεπορτάζ θα βλέπανε την κρίση. Πολλοί διαχειριστές των κρίσεων νιώθουν έκπληκτοι και ακόμη και προδομένοι επειδή τα ΜΜΕ (και το κοινό) δεν φαίνεται να εκτιμούν τις προσπάθειές τους να αντιμετωπίσουν την κατάσταση. Η φυσική επίλυση μιας κρίσης είναι μόνο η μισή δουλειά που πρέπει να κάνουν οι διαχειριστές της κρίσης. Πρέπει επίσης να χειριστούν εξίσου καλά και την σχέση τους με τα ΜΜΕ.

Πολλοί διαχειριστές αισθάνονται ότι δεν εκτιμώνται για τις προσπάθειες που κάνουν να επιλύσουν την κατάσταση και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να ξεσπά μια σύγκρουση μεταξύ αυτών και των ΜΜΕ. Από την άλλη πλευρά οι δημοσιογράφοι και οι εκδότες τους πρέπει να παρουσιάζουν ενδιαφέροντα «νέα», τα οποία διατηρούν και αυξάνουν την τηλεθέαση, την ακρόαση ή την ανάγνωση, με απώτερο σκοπό να αγοραστούν τα προϊόντα τους. Με άλλα λόγια, ορισμένοι δημοσιογράφοι είναι λιγότερο επικεντρωμένοι στο να πούνε την «αλήθεια», η οποία εξαρτάται ούτως ή άλλως από την επιλογή των «γεγονότων» που θα κάνουν, και περισσότερο στο να αναφέρουν τα γεγονότα μιας ιστορίας με έναν ενδιαφέροντα τρόπο ο οποίος θα πουλήσει το προϊόν.

Όταν ξεσπάει μια κρίσιμη κατάσταση, τα άτομα που θα την αντιμετωπίσουν επικεντρώνονται στην κρίση και στις επιπτώσεις της κρίσης. Η διαχείριση για την επικοινωνία και τις πληροφορίες σπάνια δίνει αρκετή σπουδαιότητα στον τετριμμένο σχεδιασμό και την εκπαίδευση για την διαχείριση της κρίσης, καθώς ο σχεδιασμός και η εκπαίδευση τείνουν να επικεντρώνονται στη διαχείριση των πόρων και του προσωπικού και στην εκπαίδευση των επιχειρήσεων. Οι διαχειριστές και το προσωπικό των οργανισμών χρειάζονται περισσότερο εκπαίδευση, ως προς τη σχέση τους με τα άλλα άτομα και ως προς τη σχέση τους με τα ΜΜΕ. Χωρίς σχεδιασμό και εξάσκηση στην εσωτερική επικοινωνία, οι πληροφορίες χάνονται ή παραποιούνται, οι εντολές γίνονται συγκεχυμένες ή χρειάζεται πάρα πολύ χρόνο για τη χρήσιμη εφαρμογή τους στο πεδίο και έτσι η αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης μπορεί να μειωθεί.

4.3 Τα πλεονεκτήματα από την συνεισφορά των ΜΜΕ.

Οι διαχειριστές γενικά βλέπουν τους εαυτούς τους ως τα άτομα τα οποία κάνουν κάτι και επικρίνονται από άτομα που δεν κάνουν τίποτε αλλά μπλέκονται στα πόδια τους. Αυτοί που δεν κάνουν τίποτε είναι τα ΜΜΕ. Τα ΜΜΕ, από την άλλη πλευρά, βλέπουν τους εαυτούς τους ως τα άτομα, που παρέχουν τις πληροφορίες στους πελάτες τους σχετικά με το τι συμβαίνει στον κόσμο που τους περιβάλλει. Όπως και να έχει υπάρχει αναμφισβήτητη θετική συνεισφορά από τα προϊόντα των ΜΜΕ. Τα ΜΜΕ μπορούν :

- Να παρέχουν πληροφορίες, για να εκπαιδεύσουν το κοινό σχετικά με το τι να κάνουν σε διάφορες κρίσιμες καταστάσεις.
- Να αυξήσουν την επίγνωση του κοινού για τους κινδύνους και τις απειλές
- Να προειδοποιήσουν το κοινό όταν μία κρίση απειλεί.
- Να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το τι να κάνουν, που να πάνε, με ποιον να έρθουν σε επαφή και σχετικά με το τι γίνεται για να διαχειριστούμε μια κρίση.

Τα σχέδια και οι ενέργειες οργάνωσης μπορούν να διαδοθούν πολύ γρήγορα, έτσι ώστε οι άνθρωποι που τους αφορά να δράσουν γρήγορα. Επίσης, η γρήγορη χρήση των προϊόντων των ΜΜΕ, μπορεί να μειώσει την πίεση για επικοινωνία, που ξεκινά

από τα άτομα που προσπαθούν να έρθουν σε επαφή με κάποιον από τον οργανισμό για πληροφορίες σχετικά με το τι γίνεται ή με το τι να κάνουν σε κάποιες συγκεκριμένες καταστάσεις.

4.4 Γενικές αρχές για την σχέση με τα ΜΜΕ.

Υπάρχουν κάποιες γενικές αρχές με τις οποίες οι οργανισμοί μπορεί να επιτύχουν καλές σχέσεις με τα ΜΜΕ. Από την στιγμή που θα γίνουν κατανοητές αυτές οι αρχές, οι διαχειριστές μπορούν να δημιουργήσουν καλύτερα μέσα διευκολύνσεων για τα ΜΜΕ και να προσδιορίσουν πιο εύκολα τις ικανότητες που χρειάζεται να έχουν ή που πρέπει να αυξήσουν για να έχουν μια καλή σχέση μεταξύ τους.

1. Έλεγχος για το που μπορούν να πάνε τα ΜΜΕ.

Όπου είναι εφικτό, οι οργανισμοί πρέπει να καθορίσουν τρόπους, με τους οποίους να μειωθεί η αυθαίρετη εισβολή των ΜΜΕ. Αν η κρίσιμη κατάσταση είναι μικρή, η ανταπόκριση από τα ΜΜΕ θα είναι τοπική και επομένως θα είναι λίγα σε αριθμό. Οι μεγάλες και οι ορατές κρίσιμες καταστάσεις προσελκύουν τοπικό και περιφερειακό (ή ακόμη και διεθνές) ενδιαφέρον. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα αντιδραστικά ή απροετοίμαστα μέτρα ελέγχου για τα ΜΜΕ, θα επιφέρουν χαοτικό έλεγχο με μεγαλύτερη αυθαιρεσία προς τα άτομα εκείνα, που αντιμετωπίζουν την κατάσταση και τα θύματα, μεγαλύτερη παρέμβαση στις επιχειρήσεις αντιμετώπισης και ανάκαμψης και μεγαλύτερη πιθανότητα συγκρούσεων και ασυμφωνίας των αναφορών (οι οποίες υπονοούν συγκάλυψη ή ανικανότητα). Στις τελευταίες περιπτώσεις τα ΜΜΕ θα έχουν:

- Περισσότερες ευκαιρίες για φυσική προσέγγιση.
- Μεγαλύτερη ανάγκη να διαφοροποιήσουν τις ιστορίες τους, ο ένας από τον άλλον, και
- μικρότερη προθυμία να παραμείνουν μέρος του πλήθους, που παρεμποδίζει τις εργασίες.

Όταν η περιοχή είναι πολύ μεγάλη για να την ελέγξουμε ή όταν δεν μπορούμε να πούμε στα ΜΜΕ, που μπορούν να πάνε και που όχι, τότε ο εναλλακτικός κανόνας

είναι να προφυλάξουμε τόσο τα άτομα, που θα ανταποκριθούν στην κρίση όσο και τα θύματα, από την προσοχή των ΜΜΕ. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το να δημιουργήσουμε παραπετάσματα, με το να χρησιμοποιήσουμε κινητά καταφύγια και με το να παρέχουμε κάρτες διάβασης προς και έξω από την κρίσιμη περιοχή. Η προφύλαξη των θυμάτων και των ατόμων αντιμετώπισης, μειώνει την αυθαιρεσία στην προσωπική τους ζωή και τους επιτρέπει να έχουν χρόνο να ασχοληθούν με τα συναισθήματα και τις σκέψεις τους. Ταυτόχρονα μια τέτοια προφύλαξη δίνει τη δυνατότητα, ώστε οι πληροφορίες να είναι κάτω από τον έλεγχο της διαχείρισης των κρίσεων. Επίσης, η αποτελεσματική διαχείριση των ΜΜΕ σημαίνει, ότι οι διαχειριστές πρέπει να βρουν τα κατάλληλα θύματα και τα κατάλληλα άτομα αντιμετώπισης, που είναι προετοιμασμένα για να δώσουν συνέντευξη στα ΜΜΕ.

2. Μορφοποιήστε τις απαντήσεις που θα δοθούν στις συνεντεύξεις, σε εκείνες τις περιοχές που θεωρούν κατάλληλες τα άτομα και/ή ο οργανισμός.

Αυτοί που θα δώσουν συνέντευξη πρέπει να γνωρίζουν για τι πράγμα θέλουν να μιλήσουν και να είναι προετοιμασμένοι να κατευθύνουν την συνέντευξη σε εκείνα τα σημεία που θέλουν να θίξουν. Αυτό μπορούν να το καταφέρουν με το να ξαναεκφράσουν την ερώτηση με διαφορετικό τρόπο όπως: («Νομίζω ότι αυτό που προσπαθείτε να με ρωτήσετε είναι το ...») ή με το να γεφυρώσουν μια αδύναμη απάντηση: («Ενώ χρειάζομαι περισσότερες πληροφορίες για να απαντήσω πλήρως σ' αυτήν την ερώτηση, μπορώ να σας πω τι ακριβώς κάνουμε αυτήν τη στιγμή...»).

3. Όταν δίνετε προσωπικές συνεντεύξεις, παρουσιάστε κάποιες σύντομες δηλώσεις μεταξύ των 10 και 30 δευτερολέπτων, για να μεταφέρετε τις σημαντικές πληροφορίες.

Οι συνεντεύξεις συνήθως παρουσιάζονται σε ένα μέχρι τρία αποσπάσματα, εκτός και αν η συνέντευξη είναι «ζωντανή». Με το να ταιριάζουν τα σημαντικά σημεία σε ένα παρόμοιο χρονικό πλαίσιο, είναι περισσότερο πιθανό να δούνε τις απαντήσεις των 10 μέχρι 30 δευτερολέπτων να μεταδίδονται πλήρως. Αυτές οι περιεκτικές δηλώσεις είναι πολύ δύσκολο να διασκευαστούν, καθώς το αποτέλεσμα της διασκευής θα φαίνεται διαφορετικό από την απάντηση που έδωσε το άτομο.

4. Όταν δίνετε συνέντευξη φανείτε ειλικρινής και τίμιος και ασχοληθείτε με συγκεκριμένα «γεγονότα» και όχι με υποθέσεις.

Τα άτομα που δίνουν συνεντεύξεις, θέλουν να επικεντρωθούν σε αυτά που φαίνονται σωστά, αληθινά και πραγματικά, ανεξάρτητα από το πόσο αρνητικό αντίκτυπο έχουν για τους ίδιους ή και τον οργανισμό τους. Αυτές οι «αλήθειες» και τα «γεγονότα» μπορούν όμως να εκφραστούν με τέτοιο τρόπο, που να είναι κατάλληλος και για τους ίδιους και για τους οργανισμούς που αντιπροσωπεύουν. Οι περισσότεροι δημοσιογράφοι και μεγάλη μερίδα του κοινού, πιστεύουν ότι αυτό ούτως ή άλλως γίνεται ανεξάρτητα από την απόδοση του ατόμου.

5. Παραμείνετε ήρεμοι και ανοιχτοί στις ερωτήσεις και μιλήστε ως ένα άτομο και όχι ως φερέφωνο.

Προσωποποιήστε οποιοδήποτε σχόλιο ή δήλωση, όμως τόσο, όσο δεν συγκρούεται με τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού και / ή των προσπαθειών διαχείρισης της κρίσης. Προχωρώντας έτσι, να είστε ήρεμοι και ανοιχτοί – αποφύγετε τον υπερβολικό συναισθηματισμό (ο οποίος υπονοεί απώλεια του ελέγχου) και αποφύγετε να φαίνεστε απόμακροι ή ανέγγιχτοι από τα γεγονότα (ειδικά αν υπάρχουν πληγωμένοι άνθρωποι ή νεκροί). Τα άτομα που δίνουν την συνέντευξη, πρέπει να φαίνονται ότι ενδιαφέρονται και ότι τους απασχολεί η κρίσιμη κατάσταση και οι επιπτώσεις που υπάρχουν για τους ανθρώπους. Κατά συνέπεια, πρέπει να εκφράσουν εκείνα τα συναισθήματα, που δείχνουν ότι έχουν άμεση σχέση με τις πληροφορίες που μεταδίδουν.

Οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι μπορούν να ταυτιστούν με τον άνθρωπο που δίνει τη συνέντευξη όταν αυτός είναι αυθεντικός και ειλικρινής. Αυτοί οι άνθρωποι μπορεί να απορρίψουν τους δημοσιογράφους που είναι εχθρικοί, προς τα άτομα που φαίνονται ειλικρινή και τίμια. Το άτομο, που δίνει τη συνέντευξη μπορεί να εκφράσει συναισθήματα φόβου και προβληματισμού για τις επιπτώσεις της κρίσης. Αυτές οι εκφράσεις φόβου και προβληματισμού μπορεί να προκαλέσουν επιπλέον επικριτικές ερωτήσεις, οι οποίες θα φανούν κακοήθεις και προσβλητικές.

6. Υιοθετήστε στη συνέντευξη μια προσέγγιση, που να δείχνει ότι είστε έτοιμοι να βοηθήσετε, ότι βασίζεστε στα γεγονότα και αποφύγετε τις κατηγορίες και τις συγκρούσεις με τους δημοσιογράφους.

Αποφύγετε να πείτε «κανένα σχόλιο». Μια τέτοια απάντηση δείχνει απόκρυψη πληροφοριών. Προσπαθήστε να αναδιαμορφώσετε την ερώτηση ή να την γεφυρώσετε με ασφαλέστερες περιοχές για συζήτηση. Επίσης μπορείτε να είστε τίμιοι και να παραδεχτείτε ότι δεν έχετε αρκετές πληροφορίες για επίσημο σχολιασμό. Μια επιπλέον εκδοχή είναι να ισχυριστείτε, ότι οι νομικές δεσμεύσεις σας απαγορεύουν να απαντήσετε στην ερώτηση.

Αποφύγετε τη διαστρέβλωση. Αναφέρετε τα γεγονότα που είναι γνωστά και τα οποία έχει ξεκαθαριστεί από τον διαχειριστή της κρίσης ότι μπορούν να ανακοινωθούν στο κοινό. Μην πέσετε στην παγίδα να μειώσετε (ή να υπερβάλετε) τις καταστάσεις και τις επιπτώσεις. Μπορείτε να είστε τίμιοι και να παραδεχτείτε ότι οι τρέχουσες πληροφορίες έχουν αλλάξει τις προηγούμενες – όταν όμως οι αλλαγές αυτές έχουν σχέση με τη βελτίωση της κατάστασης και όχι με τις προσπάθειες να ελαχιστοποιήσετε ή να μεγεθύνετε τις λεπτομέρειες.

Αποφύγετε τις εικασίες. Οποιαδήποτε άμεση απάντηση σε μια ερώτηση η οποία είναι «υποθετική» ή «υποθέτει συγκεκριμένα γεγονότα» είναι πιθανόν να σας δημιουργήσει προβλήματα. Όταν σας ζητηθεί να υποθέσετε εναλλακτικά σενάρια ή δραστηριότητες πρέπει να:

- Αρνηθείτε να δώσετε μια υποθετική απάντηση.
- Περιγράψτε άλλα υποθετικά σενάρια και μετά καταλήξτε ότι οι υποθέσεις δεν βοηθούν, και
- αναγνωρίστε ότι η υποθετική ερώτηση είναι ενδιαφέρουσα και ότι αξίζει να της αφιερώσετε χρόνο και πόρους – πράγματα που ούτως ή άλλως δεν είναι διαθέσιμα εκείνη τη στιγμή.

Αποφύγετε να κατηγορήσετε οργανισμούς ή ανθρώπους. Οποιαδήποτε ερώτηση σας γίνει για πιθανή ενοχή ή λάθη από την πλευρά των άλλων, μπορεί να προκαλέσει εχθρικές αντιδράσεις από αυτούς, αν αποδώσετε ενοχή ή σφάλματα σε κάποιο άτομο, ομάδα ή οργανισμό. Κάτι τέτοιο μπορεί να

οδηγήσει σε σύγκρουση, σε έλλειψη ενότητας κατά την αντιμετώπιση της κρίσης και ακόμη και σε δικαστικούς αγώνες.

Αποφύγετε τις συγκρούσεις με τα ΜΜΕ. Οποιαδήποτε κατηγορία για προκατάληψη ή προσωπική σύγκρουση με συγκεκριμένους δημοσιογράφους, μπορεί να ενώσει τους παρευρισκομένους δημοσιογράφους σε μια ενιαία ομάδα, που υποστηρίζει την ακεραιότητα τους και τα «δικαιώματά τους». Αυτό μπορεί να συμβεί ακόμη και όταν το άτομο- στόχος των ΜΜΕ δεν είναι αρεστό από πολλούς συναδέλφους του. Το αποτέλεσμα αυτό της ενωμένης άμυνας, συνήθως είναι μια αρνητική αίσθηση για τη συνάντηση, για τον κατηγορούμενο και κατά συνέπεια για τον οργανισμό που αντιμετωπίζει την κρίσιμη κατάσταση. Αυτοί που εμπλέκονται με τους αντιπροσώπους των ΜΜΕ πρέπει να θυμούνται συνεχώς, ότι αυτοί οι άνθρωποι και τα μέλη των οργανισμών τους ελέγχουν ολοκληρωτικά τις πληροφορίες και τις εντυπώσεις για την κατάσταση, που θα μεταδοθούν στο κοινό τους.

Γενικά υπάρχουν μερικοί μη αποδοτικοί τρόποι διαχείρισης κρίσεων οι οποίοι είναι:

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. Αποφυγή. | 5. Αμφιταλάντευση. |
| 2. Αρνηση. | 6. Υπερβολικά συναισθηματικά
εμπλεκόμενος. |
| 3. Παρεμπόδιση –
Χλευασμός. | 7. Υπερβολικά υπεύθυνος. |
| 4. Λάθος χειρισμός. | 8. Αυτοθυσία. |

4.5 Η επαφή με τα ΜΜΕ κατά την διάρκεια της κρίσης.

Πέντε είδη επαφών με τα μέλη του προσωπικού των ΜΜΕ, μπορούν να εμφανιστούν κατά την διάρκεια μιας κρίσιμης κατάστασης. Αυτά είναι: επαφή μέσα στην τοποθεσία, οι απροετοίμαστες συνεντεύξεις ή οι συνεντεύξεις ενέδρας, οι συνεντεύξεις εμφάνισης, τα δελτία τύπου και οι συνεντεύξεις τύπου.

Η επαφή με τα ΜΜΕ μέσα στην τοποθεσία

Οι μεγάλες και οι ορατές κρίσιμες καταστάσεις προσελκύουν μεγάλο αριθμό από προσωπικό των ΜΜΕ. Είναι δύσκολο να ελέγξετε αυτόν τον μεγάλο αριθμό, χωρίς να φανείτε δικτατορικοί και παρεμποδιστικοί. Για τον λόγο αυτό καλό είναι να τηρούνται κάποιοι κανόνες όπως:

- Ρύθμιση από τα ίδια τα ΜΜΕ (οι δημοσιογράφοι επιλέγουν αντιπροσώπους και μετά μοιράζονται τα υλικά που εκείνοι συλλέγουν).
- Παροχή ειδικών χώρων για τα ΜΜΕ (που τα κάνουν περισσότερο ελκυστικά με την εξασφάλιση απαραίτητων διευκολύνσεων – παροχή ρεύματος, τηλέφωνα, αναψυκτικά και καθίσματα), και
- ελεγχόμενη αλλά εύκολη πρόσβαση για την ενημέρωση της κατάστασης, στους μάρτυρες, τα θύματα και τα άτομα αντιμετώπισης.

Οι συνεντεύξεις που γίνονται μέσα στην τοποθεσία μπορεί να γίνουν αφού έχει ενημερωθεί το άτομο πιο πριν, λόγω της γρήγορης επαφής μεταξύ των ΜΜΕ και του οργανισμού. Στις περιπτώσεις αυτές ο δημοσιογράφος αναζητά ένα «ζωντανό» φόντο για να διαφέρει από τις συνεντεύξεις που γίνονται στα στούντιο. Για τις συνεντεύξεις αυτές μιας και θα υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος για προετοιμασία, καλό θα είναι να σκεφτείτε τουλάχιστον τρία βασικά σημεία που θέλετε να αναφερθείτε, με σύντομες αλλά παρόλα αυτά περιεκτικές δηλώσεις, για το καθένα από αυτά.

Απροετοιμαστές συνεντεύξεις ή συνεντεύξεις ενέδρας

Εξαιτίας της δυνατότητας μεταφοράς των ηλεκτρονικών εξοπλισμών των ΜΜΕ, οι δημοσιογράφοι εμφανίζονται πολύ γρήγορα στην περιοχή της κρίσης και έξω από οποιαδήποτε τοποθεσία, που προορίζεται για τον χειρισμό της κρίσης. Αυτό σημαίνει ότι το προσωπικό του οργανισμού μπορεί να έρθει αντιμέτωπο με τους δημοσιογράφους, οι οποίοι ίσως να του «στήσουν καρτέρι» αμέσως μόλις βγει έξω από την περιοχή ή μόλις βρεθεί σε μια μη ελεγχόμενη ζώνη. Στους δημοσιογράφους αρέσουν πολύ τέτοιες απροετοιμαστές συνεντεύξεις για τρεις λόγους:

- Εμφανίζονται ενεργά ότι «κυνηγούν» την ιστορία.

- Η αλληλεπίδραση μεταξύ του δημοσιογράφου και του ατόμου δημιουργεί ένα πολύ ρεαλιστικό περιεχόμενο για τις ιστορίες, που θέλουν να γράψουν οι δημοσιογράφοι.
- Μπορούν να εξασφαλίσουν μια αποκλειστική δήλωση, έναντι άλλων δημοσιογραφικών ομάδων ή αντιπροσώπων.

Οι συνεντεύξεις που γίνονται στο δρόμο ή οι απροετοίμαστες ερωτήσεις μπορεί να προκαλέσουν απρόσεκτες απαντήσεις, καθώς έχει υπολογιστεί και δοκιμαστεί λιγότερο ο σχολιασμός, απ' ότι συμβαίνει στις συνεντεύξεις τύπου. Κατά συνέπεια το προσωπικό πρέπει να εκπαιδευτεί στην κατάλληλη αντιμετώπιση τέτοιων ερωτήσεων.

Εάν δεν έχετε εκπαιδευτεί, τότε ο κανόνας που ισχύει είναι να αρνηθείτε να μιλήσετε. Αν είναι απαραίτητο βρείτε εναλλακτικούς δρόμους ή αναζητήστε ένα προστατευτικό παραπέτασμα, που θα το φτιάξουν άλλα άτομα ή βοηθοί σας. Παρόλα αυτά αν πιαστείτε σε ένα «καρτέρι» των δημοσιογράφων, ο πρωταρχικός κανόνας είναι να έχετε στο μυαλό σας κάποια βοηθητική δήλωση.

Ωστόσο, υπάρχει μια διαδικασία τριών σταδίων με την οποία μπορείτε να αποφύγετε την συνέντευξη. Το πρώτο στάδιο είναι να κάνετε μια δήλωση, που δείχνει προθυμία να απαντήσετε αλλά μια ευλογοφανή ανικανότητα να το κάνετε, όπως: *«Θα ήθελα πραγματικά να συζητήσω μαζί σας τα όσα συνέβησαν σήμερα. Εντούτοις, σε αυτό το σημείο που βρισκόμαστε, πρέπει να είμαστε περισσότερο σίγουροι για τα γεγονότα και είμαστε ενήμεροι για τις ενέργειες που απαιτούνται από την πλευρά σας»*. Εάν αυτή η δήλωση γίνει σωστά, μπορεί να εμποδίσει τις αναφορές, που θα υπονοούν ότι εσείς ή ο οργανισμός, δεν ήσασταν πρόθυμοι να μιλήσετε στα ΜΜΕ.

Το δεύτερο στάδιο επιχειρείται, όταν υπάρχουν επαναληπτικές ερωτήσεις για τεχνικά θέματα και γίνεται για να αντικατοπτρίσει το ενδιαφέρον, τόσο το δικό σας όσο και του οργανισμού, για τους ανθρώπους που απειλήθηκαν ή που επλήγησαν από την κρίση: *«Ξανά, θα ήθελα να συζητήσω μαζί σας τις αιτίες που οδήγησαν σε αυτήν την κρίσιμη κατάσταση. Σε αυτό το στάδιο όμως, με ενδιαφέρουν πολύ περισσότερο οι άνθρωποι που επλήγησαν από αυτήν την κρίση και το να κάνουμε κάτι για να τους βοηθήσουμε»*. Με το να δείξετε το ενδιαφέρον σας για τα θύματα, αν ο δημοσιογράφος συνεχίσει τις ερωτήσεις του για τεχνικά θέματα, θα φανεί ασυγκίνητος και ακόμη και αρνητικός.

Το τρίτο και τελευταίο στάδιο είναι να αναζητήσετε τρόπους να αποκλείσετε τον δημοσιογράφο (με το να βάλετε μπρος το αυτοκίνητό σας ή να περάσετε μέσα από ένα σημείο εισόδου ή εξόδου που ο δημοσιογράφος δεν μπορεί να περάσει) και να κάνετε μια τρίτη δήλωση: *«Αυτό είναι πραγματικά ένα θέμα το οποίο χρειάζεται πολύ περισσότερη προσοχή, απ' ό τι μπορούμε να της δώσουμε εδώ»*. Αυτή η δήλωση δίνει σπουδαιότητα στην ερώτηση και εξοστρακίζει μια απάντηση, λέγοντας ότι η ερώτηση είναι πολύ σημαντική για μια στιγμιαία απάντηση.

Τα τρία αυτά στάδια της απάντησης είναι πολύ περισσότερο αποτελεσματικά από το «κανένα σχόλιο» ή από το να βγάλετε κάποιους αδέξιους ήχους ως απάντηση ή από το να προσπαθείτε να αγνοήσετε τις ερωτήσεις και τους δημοσιογράφους.

Αν ωστόσο αποφασίσετε να απαντήσετε σε μια απροετοίμαστη συνέντευξη, υπάρχουν κάποιες εναλλακτικές λύσεις που μπορούν να βοηθήσουν. Μερικές από αυτές είναι:

- Υιοθετήστε τη γλώσσα του σώματος, που θα είναι κατάλληλη για τις ερωτήσεις και την κατάσταση. Για παράδειγμα μην χαμογελάτε όταν οι ερωτήσεις που σας απευθύνουν έχουν σχέση με το κόστος των συνεπειών και τις απώλειες, και προσπαθήστε να παρουσιάσετε μια συναισθηματική κατανόηση του προβλήματος, με το σώμα να μην υποδηλώνει ούτε τάση για φυγή ούτε για μάχη.
- Διατηρήστε τη φωνή σας πιο αργή και πιο σιγανή από το κανονικό.
- Δείξτε ότι σκέφτεστε την ερώτηση (αυτό σας δίνει περισσότερο χρόνο ώστε να σκεφτείτε την απάντηση).
- Κάντε μια σωστή αναδιατύπωση των ερωτήσεων, ως μια φανερό προσπάθεια να βοηθήσετε τον δημοσιογράφο – μιλήστε θετικά για τις ερωτήσεις και τον δημοσιογράφο, ξαναδιατυπώστε τις ερωτήσεις, γεφυρώστε τις με τα σημεία, στα οποία εσείς θέλετε να δώσετε έμφαση ή κατευθύνετε τις ερωτήσεις στο δημοσιογράφο και το κοινό (όσο το δυνατόν πιο ευγενικά).
- Όταν κρίνετε ότι είναι σωστό, καθυστερήστε την απάντηση, για να απαντήσετε όσο το δυνατόν πιο ορθά. Σε μερικές περιπτώσεις αυτό φαίνεται ότι είναι σεβασμός προς την ερώτηση.

Οι προκαθορισμένες συνεντεύξεις

Οι προκαθορισμένες συνεντεύξεις παραχωρούνται γενικά σε άτομα που φιλοξενούν συγκεκριμένες εκπομπές (πρωινές εκπομπές, συζητήσεων ή τρεχόντων θεμάτων). Οι οργανισμοί των ΜΜΕ (και οι οικοδεσπότες) θα προσπαθήσουν να αποκτήσουν μια φυσική (αντίθετη με την προετοιμασμένη) απάντηση, η οποία θα δημιουργεί ενδιαφέρον, αν όχι «αποκλειστικές δηλώσεις». Συχνά τα άτομα που θα δώσουν συνέντευξη, ειδοποιούνται αρκετές φορές πιο πριν και έτσι έχουν αρκετό χρόνο για να προετοιμάσουν τις απαντήσεις τους. Αν χρησιμοποιηθεί σωστά, η συνέντευξη επιτρέπει στο άτομο να περάσει το μήνυμά του προς τους ακροατές, ειδικά με μια ζωντανή εκπομπή, όπου μπορεί να ακολουθήσει από το φιλοξενούμενο οργανισμό, λιγότερο μοντάζ.

Η κύρια συμβουλή για τις προκαθορισμένες (και για οποιαδήποτε συνέντευξη) είναι να γνωρίζει το άτομο για τι πράγμα θέλει να μιλήσει και να είναι προετοιμασμένο, ώστε να κατευθύνει τη συνέντευξη στα θέματα, που εκείνο επιθυμεί. Αυτό μπορεί να γίνει με αναδιατύπωση των ερωτήσεων.

Γενικά πάντως, τα άτομα που θα παρουσιαστούν σε προκαθορισμένες συνεντεύξεις, πρέπει να προετοιμαστούν σε πιθανές ερωτήσεις. Θα πρέπει να έχουν κάποια ισχυρά και συγκεκριμένα σημεία να θίξουν. Είναι σημαντικό να θυμάστε ότι ο παρουσιαστής σας έχει παραχωρήσει το κοινό του, πράγμα που σημαίνει ότι πρέπει να φαίνεστε χαλαροί και σίγουροι.

Δελτία τύπου

Τα δελτία τύπου είναι λιγότερο ενδιαφέροντα για τους δημοσιογράφους, απ' ό,τι για τους διευθυντές των οργανισμών και για τους περισσότερους συμβούλους. Από οργανωτική άποψη, στα δελτία τύπου μπορεί να γίνει επιμέλεια, να προετοιμαστούν για πληροφόρηση ή να αποκρύψουν τις ανεπάρκειες του οργανισμού. Από την άποψη των ΜΜΕ, τα δελτία τύπου έχουν μειωμένη αξία, γιατί όλοι παίρνουν την ίδια πληροφόρηση, η οποία είναι περιορισμένη και αδιάφορη (στην παρουσίαση, αν όχι στο περιεχόμενο). Στην καλύτερη των περιπτώσεων, τα δελτία τύπου μπορεί να χρησιμοποιηθούν από τους διαχειριστές των κρίσεων, ως ένα σημείο εκκίνησης, από το οποίο οι εκροές πληροφόρησης θα επεκταθούν. Τα αποτελεσματικά δελτία τύπου περιλαμβάνουν τέσσερα συστατικά. Αυτά είναι:

- 1) Μια ακριβής και ξεκάθαρη περίληψη σχετικά με το γιατί γίνεται το δελτίο τύπου και τι συνέβη.
- 2) Σχολιασμός, που να δείχνει ανθρώπινο ενδιαφέρον και κατανόηση για τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει το περιστατικό στους ανθρώπους.
- 3) Μια περιεκτική και παρόλα αυτά ξεκάθαρη δήλωση σχετικά με το τι έχετε κάνει, τι έχει συμβεί πρόσφατα και τι σκοπεύετε να κάνετε στο μέλλον, και
- 4) μια ξεκάθαρη δήλωση σχετικά με το «πώς» και «πού» μπορούν να έχουν περισσότερες και πιο ειδικές πληροφορίες και με το «πού» και «πότε» θα υπάρξουν οποιεσδήποτε συνεντεύξεις τύπου.

Συνεντεύξεις τύπου

Από την άποψη των οργανισμών και των διαχειριστών των κρίσεων, οι συνεντεύξεις τύπου δίνουν την δυνατότητα στους οργανισμούς και στις ομάδες αντιμετώπισης, να εγκαθιδρύσουν μια σειρά από θετικούς παράγοντες υπέρ τους. Αυτοί οι παράγοντες συμπεριλαμβάνουν την ευκαιρία για:

- Να περιγράψουν περιεκτικά τι έχει συμβεί (τη δική τους ιστορία για την κρίση).
- Να εξηγήσουν πως έγινε η διαχείριση της κατάστασης, πως τη διαχειρίζονται τώρα και τι πρόκειται να κάνουν στο μέλλον.
- Να έχουν εκείνοι το προβάδισμα για τον προσδιορισμό και την ερμηνεία της κρίσιμης κατάστασης.
- Να φανούν ως άνθρωποι με αισθήματα, οι οποίοι προβληματίζονται γι' αυτούς, που επηρεάστηκαν δυσμενώς από την κρίσιμη κατάσταση.

Με μια προσεκτική προετοιμασία, οι διαχειριστές των κρίσεων μπορούν να ελέγξουν τις κύριες πηγές των πληροφοριών, που θα διατεθούν στα ΜΜΕ, και έτσι να καθορίσουν το πόσο βασικές πληροφορίες θα τους παραχωρήσουν και πότε. Οι διαχειριστές των κρίσεων δεν μπορούν να ελέγξουν τις ανεπίσημες πληροφορίες, που προέρχονται από πρώην υπαλλήλους, από τις ομάδες πίεσης, από τους θεατές και τα θύματα, που έχουν αποχωρήσει από την περιοχή. Κατά συνέπεια, οι συνεντεύξεις τύπου, πρέπει να δημιουργήσουν ένα όγκο πληροφοριών και ρεπορτάζ, που θα μειώνουν τον αντίκτυπο από οποιαδήποτε μη επίσημη κάλυψη. Οι συνεντεύξεις το

επιτυγχάνουν αυτό μετατρέποντας σε κύριες πηγές πληροφοριών τα άτομα, που χειρίζονται και διευθύνουν την κρίσιμη κατάσταση και την ανάκαμψή της.

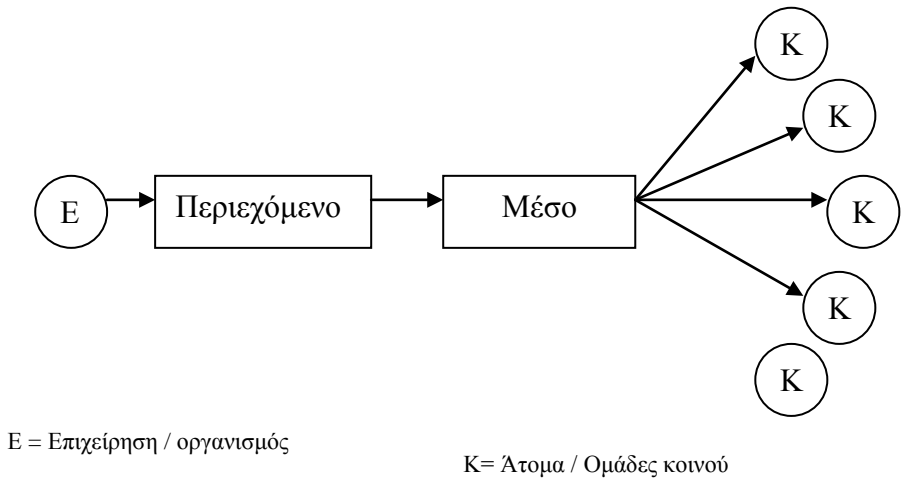
4.6 Ο ρόλος του διαδικτύου στη διαχείριση των κρίσεων.

Πολλοί άνθρωποι λένε ότι έχουν οραματιστεί το μέλλον της επικοινωνίας και το περιγράφουν με μία μόνο λέξη: Διαδίκτυο (Internet). Το διαδίκτυο έχει πλέον αλλάξει τον τρόπο και τη μορφή της επικοινωνίας. Το διαδίκτυο είναι το πρώτο ελεγχόμενο μέσο μαζικής επικοινωνίας (controlled mass medium) που επιτρέπει στις δημόσιες σχέσεις ενός οργανισμού, να διαχειρίζονται άμεσα την επικοινωνία με τις διάφορες ομάδες κοινού – είναι το κοινό που πλαισιώνει μια επιχείρηση π.χ χρηματοοικονομικό κοινό, εσωτερικό κοινό, κράτος, ευρύ κοινό και κοινό εξωτερικού – χωρίς την διαμεσολάβηση άλλων μαζικών μέσων επικοινωνίας. Η διαμεσολάβηση, αυτή συνήθως επιφέρει την αλλοίωση του περιεχομένου του μηνύματος του οργανισμού, από τους δημοσιογράφους και τους εκδότες των ΜΜΕ. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι το διαδίκτυο είναι το πρώτο απόλυτα ελεγχόμενο ΜΜΕ.

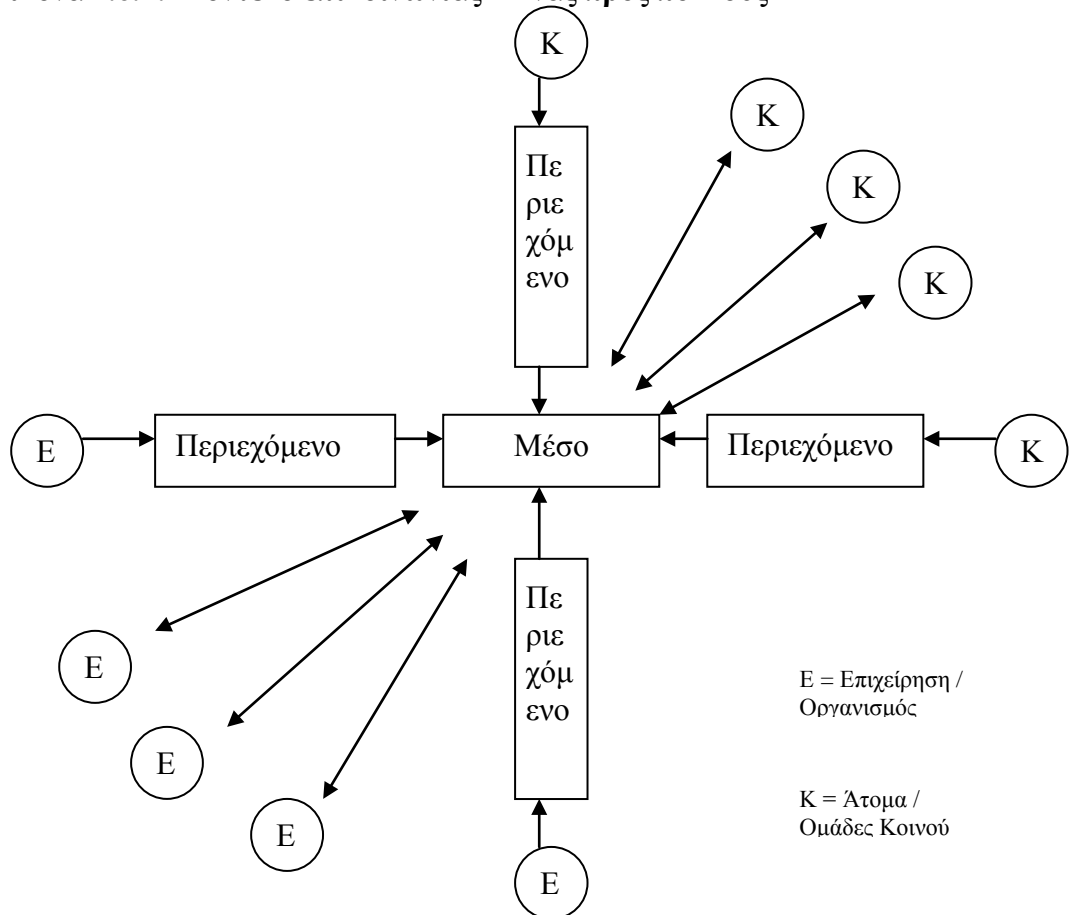
Το πέρασμα από τη Βιομηχανική οικονομία στην οικονομία της Πληροφορίας, δεν θα είχε πραγματοποιηθεί χωρίς την εκπληκτική και ταχύτατη ανάπτυξη των τεχνολογιών. Αυτές διευκολύνουν τη ροή και διάχυση της πληροφορίας, που είναι η κινητήρια δύναμη της νέας οικονομίας. Η εξάπλωση του διαδικτύου και των υπηρεσιών γύρω από αυτό, έχουν αλλάξει βαθμιαία (και αυτό θα συνεχιστεί με επιταχυνόμενο ρυθμό) τον τρόπο που οι ομάδες κοινού λαμβάνουν και χρησιμοποιούν την πληροφορία. Άρα είναι αναγκαίο σήμερα να διατίθεται στο κοινό μεγάλος όγκος πληροφορίας, αλλά να προσφέρεται η δυνατότητα στον καθένα να διαλέξει το κομμάτι που τον ενδιαφέρει.

Θα μπορούσαμε να πούμε λοιπόν, ότι από την επικοινωνία *Ένας-προς-Πολλούς* έχουμε περάσει στην επικοινωνία *Πολλών-προς-Πολλούς*. Το διαδίκτυο σε ότι αφορά την επικοινωνία ενός οργανισμού με τα άτομα των ομάδων κοινού, υποστηρίζει ένα διαφορετικό ως προς την ποιότητα μοντέλο επικοινωνίας σε σύγκριση με τα παραδοσιακά μέσα (τηλεόραση, ραδιόφωνο, τύπος). Ενώ τα παραδοσιακά μέσα υποστηρίζουν μια επικοινωνία την οποία χαρακτηρίζουμε Ένας-

προς-Πολλούς (Εικόνα 4.6.1), το διαδίκτυο υποστηρίζει μια επικοινωνία την οποία χαρακτηρίζουμε Πολλοί-προς-Πολλούς. (Εικόνα 4.6.2)



Εικόνα 4.6.1: Μοντέλο επικοινωνίας “Ένας προς πολλούς”



Εικόνα 4.6.2: Μοντέλο επικοινωνίας “Πολλοί προς Πολλούς”.

Το σημαντικό στο μοντέλο επικοινωνίας Πολλοί προς Πολλούς, είναι η εξασφάλιση της δυνατότητας από την μεριά των ατόμων του κοινού, να προσφέρουν και αυτά πληροφορίες προς τον οργανισμό ή προς τα άλλα άτομα. Οι οργανισμοί πρέπει να αναγνωρίσουν τις δυναμικές εφαρμογές που μπορεί να έχει το μοντέλο επικοινωνίας Πολλών προς Πολλούς:

- Τα άτομα που έχουν κοινά ενδιαφέροντα για τον οργανισμό, τα προϊόντα του, το φυσικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται, ή για σημαντικά θέματα που έχει εμπλακεί, όπως είναι μία κρίση, μπορούν να συνομιλούν μεταξύ τους ελεύθερα και πολύ εύκολα μέσα από τους δικτυακούς τόπους συζήτησης (π.χ chat rooms).
- Τα άτομα που είναι θαυμαστές κάποιων οργανισμών ή των προϊόντων/ υπηρεσιών τους, μπορούν να δημιουργήσουν ιστόπεδα που εξυμνούν το αντικείμενο του ενδιαφέροντός τους.
- Τα άτομα που αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα με έναν οργανισμό, δημιουργούν ιστόπεδα που ασκούν έντονη κριτική ή και δυσφήμιση για τον οργανισμό και την υπόληψή του. Τέτοια ιστόπεδα έχουν δημιουργήσει πολύ σοβαρά προβλήματα στη Mac Donalds, την Intel, και άλλες μεγάλες επιχειρήσεις.

4.6.1 Οφέλη των δημοσίων σχέσεων από το διαδίκτυο.

Πολλά και σημαντικά είναι τα δυνατά χαρακτηριστικά του διαδικτύου, τα οποία μπορούν να επιδράσουν θετικά με την υιοθέτηση του, τις στρατηγικές επικοινωνίας των δημοσίων σχέσεων σε έναν οργανισμό. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι τα εξής:

1. Μέσο Μαζικής Επικοινωνίας.

Όπως προαναφέρθηκε οι οργανισμοί μπορούν να δημοσιεύσουν αμέσως, οποιοδήποτε μήνυμα και πληροφορία μέσω του διαδικτύου, χωρίς την παρέμβαση κανενός άλλου ενδιάμεσου όπως των δημοσιογράφων και των εκδοτών. Δελτία τύπου, οικονομικά στοιχεία, γενικές και ειδικές πληροφορίες για τον οργανισμό,

μπορούν να δημοσιευθούν ανά πάσα στιγμή από τον οργανισμό και είναι διαθέσιμα σ' ολόκληρο τον κόσμο.

2. Στόχευση κοινού.

Τα προγράμματα της τηλεόρασης και του ραδιόφωνου ανάλογα με τη στιγμή που προβάλλονται έχουν διαφορετικά ακροατήρια με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία μπορεί να ταιριάζουν ή όχι με τα στοχευόμενα κοινά ενός οργανισμού. Ομοίως το διαδίκτυο είναι έτσι τμηματοποιημένο ώστε να διευκολύνεται η στόχευση του κατάλληλου κοινού. Οι κατάλογοι ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (mailing lists) και οι εικονικές κοινότητες (newsgroups), είναι οργανωμένα κατά συγκεκριμένα ζητήματα και θέματα. Επίσης πολλά ιστόπεδα πραγματεύονται ειδικά θέματα και περιέχουν εξειδικευμένες πληροφορίες, ενσωματώνουν δε συνδέσμους προς άλλα ιστόπεδα με συναφή θέματα. Η ιεραρχική οργάνωση των πληροφοριών που χρησιμοποιείται στο διαδίκτυο, δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ευκολότερη στόχευση των διαφόρων κοινών από τις δημόσιες σχέσεις των οργανισμών.

3. Εύκολη παρακολούθηση του περιβάλλοντος.

Πολλοί είναι οι οργανισμοί, που απευθύνονται σε ειδικές υπηρεσίες οι οποίες παρακολουθούν και καταχωρούν σε καταλόγους, οτιδήποτε γράφεται στον τύπο ή εμφανίζεται γενικότερα στα ΜΜΕ και αφορά τους διάφορους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Η υπηρεσία όταν εντοπίσει κάτι που αφορά την επιχείρηση, τις αποστέλλει το δημοσίευμα ώστε να γνωρίζει οτιδήποτε ακούγεται δημοσίως γι' αυτήν. Ομοίως και στο διαδίκτυο, υπάρχουν υπηρεσίες όπως η eWatch (<http://www.ewatch.com>) η οποία παρακολουθεί τα θέματα περίπου 20.000 δικτυακών ομάδων συζήτησης παγκοσμίως. Έτσι οι οργανισμοί μπορούν να γνωρίζουν την κυκλοφορία διαφόρων επικίνδυνων φημών, οι οποίες αν δεν αντιμετωπιστούν έγκαιρα, μπορεί να εμπλέξουν τον οργανισμό σε δυσάρεστες έως καταστροφικές καταστάσεις.

4. Δημιουργία 24ωρης παρουσίας.

Με την δημοσίευση στο διαδίκτυο διαφόρων πληροφοριών για τον οργανισμό, αρκετές από τις προσπάθειες των δημοσίων σχέσεων μπορούν να αποδίδουν χωρίς διακοπή. Έτσι οι δημοσιογράφοι, μπορούν να συνδεθούν ανά πάσα στιγμή στο εταιρικό ιστόπεδο και να λάβουν εκείνες ακριβώς τις πληροφορίες που επιθυμούν,

χωρίς να χρειαστεί απαραίτητα να έρθουν σε επαφή με το στέλεχος του οργανισμού, που είναι υπεύθυνος για τον τύπο. Ιδιαίτερα σε καταστάσεις κρίσεων, αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί προσφέρει συνεχή κάλυψη των ερωτημάτων που έχουν δημιουργηθεί από τους δημοσιογράφους και το κοινό.

5. Πολυμεσική προβολή.

Είναι πια γνωστό, ότι μια εικόνα αξίζει όσο χίλιες λέξεις. Με την δημοσίευση στο διαδίκτυο, σημαντικών εικόνων, ηχητικών και βιντεοσκοπημένων ντοκουμέντων, μπορεί να υποστηριχθεί μια κατάσταση με τρόπο που μόνο η τηλεόραση θα μπορούσε να το κάνει. Η διαφορά είναι ότι στην τηλεόραση τα πάντα παρουσιάζονται γραμμικά και παθητικά για τους δέκτες των μηνυμάτων, ενώ το διαδίκτυο ενσωματώνει την διαλογικότητα με τον δέκτη.

6. Δυνατότητα αναζήτησης της πληροφορίας.

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα του διαδικτύου, σαν εργαλείο παροχής και ανάκτησης πληροφοριών, είναι η δυνατότητα εξειδικευμένης και λεπτομερούς αναζήτησης μέσα σ' ένα ιστόπεδο, όσο και σ' ολόκληρο τον δικτυακό κόσμο. Όταν κάποιος αναζητά πληροφορίες σε κάποιο θέμα, το διαδίκτυο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μια βιβλιοθήκη αναφοράς, πρακτικά για οτιδήποτε είναι δυνατόν.

7. Εξάλειψη των γεωγραφικών περιορισμών.

Το διαδίκτυο καταργεί οποιαδήποτε επικοινωνιακά εμπόδια εμφανίζονται. Ένα σημαντικό εμπόδιο είναι το γεωγραφικό. Σήμερα είναι δυνατή η τηλε-εργασία με την χρήση ενός Η/Υ και τη σύνδεσή του στο διαδίκτυο. Οι δημοσιογράφοι μπορούν να πάρουν μια συνέντευξη από κάποιον, χρησιμοποιώντας απλά το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Ένα άλλο εμπόδιο είναι η γλώσσα. Το 80% περίπου των υπαρχόντων ιστοπέδων χρησιμοποιούν την αγγλική γλώσσα. Υπάρχουν διάφορα βοηθητικά προγράμματα που μεταφράζουν αυτόματα το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το περιεχόμενο των ιστοσελίδων από τη μία γλώσσα στην άλλη.

4.6.2 Αδυναμίες του διαδικτύου σαν εργαλείο επικοινωνίας.

Όπως έχει συμβεί με όλες τις επαναστάσεις, έτσι και με την επανάσταση των πληροφοριών, αυτή την περίοδο περνά από τη φάση της κριτικής αντιμετώπισης, των υπερβολικών υποσχέσεων και των πραγματικών γεγονότων. Ο αρχικός ενθουσιασμός και τα σενάρια που θύμιζαν ιστορίες του Ιουλίου Βερν, έχουν πια ατονήσει και το διαδίκτυο αντιμετωπίζεται με περισσότερο ρεαλισμό. Οι άνθρωποι θα το χρησιμοποιήσουν, για ότι μπορεί να κάνει πολύ καλά μέχρι σήμερα, και όχι σαν μια επικοινωνιακή πανάκεια και υποκατάστατο κάθε μορφής επικοινωνίας. Το διαδίκτυο πρέπει να αντιμετωπιστεί σαν ένα ακόμα επικοινωνιακό εργαλείο με δυνατά και αδύνατα σημεία. Προκειμένου να σχηματιστεί μια ολοκληρωμένη εικόνα, σχετικά με το πώς μπορεί το διαδίκτυο να ενταχθεί στις στρατηγικές των δημοσίων σχέσεων, ας δούμε και την αδύνατη πλευρά του.

1. Δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μοναδικό μέσο δημοσίων σχέσεων.

Το διαδίκτυο είναι ακόμα νέο μέσο, δεν έχει δοκιμαστεί ιδιαίτερα και εξακολουθεί να εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς, γεγονός που δυσκολεύει ακόμα περισσότερο την ορθολογική του αξιοποίηση και ταυτόχρονα δημιουργεί μεγάλο ενθουσιασμό. Παρόλα αυτά όμως δεν έχει αντικαταστήσει κανένα από τα υπάρχοντα μέσα επικοινωνίας και πιθανώς αυτό να μη συμβεί ποτέ. Η τηλεόραση, το ραδιόφωνο και τα έντυπα μέσα, εξακολουθούν να παραμένουν εξαιρετικά επικοινωνιακά κανάλια για την υποστήριξη των στρατηγικών των δημοσίων σχέσεων. Τέλος, κανείς δεν αναμένει τους δημοσιογράφους που υπηρετούν σήμερα αυτά τα μέσα, να τα εγκαταλείψουν και να ασχοληθούν αποκλειστικά με το διαδίκτυο.

2. Δεν μπορεί να υποκαταστήσει το χαρτί, το τηλέφωνο και την προσωπική επαφή.

Το τηλέφωνο παραμένει για τους δημοσιογράφους, ο ταχύτερος και ασφαλέστερος τρόπος για τη συλλογή των πληροφοριών που χρειάζονται. Πέραν αυτού, η εμπειρία των επιχειρήσεων έχει δείξει ότι, αν και πολλοί βρίσκουν βολικό να επικοινωνούν με μηνύματα email, αυτός ο τρόπος δεν είναι ο καλύτερος για την κοινοποίηση σοβαρών θεμάτων και μακροπρόθεσμων σχεδίων. Τα email είναι ευκολότερο να παραβλεφθούν ή να ξεχαστούν συγκρινόμενα με τα έντυπα μηνύματα. Εξ' άλλου η μη λεκτική επικοινωνία μιας διαπροσωπικής επικοινωνίας δεν συγκρίνεται σε αξία με ένα τηλέφωνο ή ένα γράμμα, πόσο μάλλον με ένα email.

3. Δεν έχουν όλοι πρόσβαση στο διαδίκτυο.

Παρά τα εντυπωσιακά στατιστικά στοιχεία και τις μελλοντικές προβλέψεις για τη διείσδυση του διαδικτύου, δεν είναι πολλοί αυτοί που μπορούν να το χρησιμοποιήσουν, ενώ σχεδόν όλοι μπορούν να δουν τηλεοπτικά ή ραδιοφωνικά προγράμματα. Η κατάσταση είναι ακόμα χειρότερη όταν αναφερόμαστε για επικοινωνία με ανθρώπους όχι ιδιαίτερα νέους, οι οποίοι είναι εντελώς ξένοι και αρνητικοί σ' αυτήν την τεχνολογία.

4. Είναι μάλλον περίπλοκο.

Όταν κάποιος θελήσει να χρησιμοποιήσει ένα τηλέφωνο, ένα φαξ, ένα ραδιόφωνο ή μία τηλεόραση, αφού τα αγοράσει, πρέπει απλά και μόνο, να τα τοποθετήσει στην κατάλληλη πρίζα. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο αν επιθυμεί να χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο. Επειδή μέχρι σήμερα, ο κύριος και πιο ολοκληρωμένος τρόπος πρόσβασης στο διαδίκτυο, είναι μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών, προϋπόθεση για τη χρήση του, είναι η σχετική εξοικείωση με τους υπολογιστές. Αυτό και μόνο, αποτελεί το μεγαλύτερο εμπόδιο εισόδου για την χρήση του διαδικτύου. Άλλα λιγότερα σημαντικά (αλλά όχι αμελητέα) εμπόδια εισόδου είναι το κόστος της τηλεφωνικής σύνδεσης, των υψηλών παγίων τελών και το κόστος απόκτησης ηλεκτρονικού υπολογιστή. Η τεχνολογία έχει προσπαθήσει να δώσει και άλλους εναλλακτικούς τρόπους πρόσβασης στο διαδίκτυο, μέσω των κινητών τηλεφώνων και της τηλεόρασης, αλλά μέχρι στιγμής για διάφορους λόγους δεν έχουν υιοθετηθεί από τους καταναλωτές.

5. Απαιτείται σημαντικό κόστος για τους οργανισμούς.

Ανωτέρω προαναφέρθηκε η πολυπλοκότητα της χρήσης του διαδικτύου για τα μεμονωμένα άτομα. Η κατάσταση είναι πολύ πιο σύνθετη για τους οργανισμούς που θέλουν να έχουν μια παρουσία στο διαδίκτυο με ύπαρξη ενός ή περισσότερων εταιρικών ιστοπέδων. Πέραν του υψηλού κόστους των αρχικών εξοπλισμών (μηχανήματα και λογισμικό) και των γραμμών σύνδεσης, πρέπει να συνυπολογιστεί ένα ακόμα μεγαλύτερο κόστος, εκείνο της εκπαίδευσης και εξοικείωσης των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού, που θα είναι υπεύθυνοι για την οργάνωση, δημιουργία, λειτουργία και συντήρηση του εταιρικού ιστοπέδου.

6. Απαιτείται συνεχής προσπάθεια.

Μετά την αρχική εγκατάσταση και λειτουργία του εταιρικού ιστοπέδου, η προσπάθεια δεν σταματά εκεί. Η διατήρηση της ηλεκτρονικής παρουσίας απαιτεί συνεχή διάθεση ανθρώπινου δυναμικού, για τις απαντήσεις του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, την συνεχή ενημέρωση της ύλης του ιστοπέδου και την παρακολούθηση και συμμετοχή στις δικτυακές κοινότητες. Η εγκατάλειψη του ιστοπέδου στην αρχική του μορφή και περιεχόμενο, καθώς και η αγνόηση των ηλεκτρονικών μηνυμάτων που φτάνουν στον οργανισμό μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, είναι ένας σίγουρος τρόπος αμαύρωσης της εικόνας του οργανισμού στα μάτια του τύπου και των υπολοίπων ομάδων κοινού.

7. Προβλήματα εγκυρότητας και ασφάλειας.

Τα μηνύματα του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email), αν και είναι πολύ βολικά, γρήγορα στην διαβίβαση και ανέξοδα, έχουν αρκετά αδύνατα σημεία όταν συγκρίνονται με το κλασσικό ταχυδρομείο. Η γνησιότητά τους δεν είναι δεδομένη. Ο αποστολέας που εμφανίζεται σ' ένα email είναι πολύ εύκολο να έχει τροποποιηθεί ή παραχαραχτεί με χρήση σχετικά απλού λογισμικού. Ο Bill Gates ιδρυτής της Microsoft υποστηρίζει ότι το 80% των emails που δέχεται είναι από φαρσέρ. Ομοίως άλλα στοιχεία όπως η ημερομηνία αποστολής καθώς και το ίδιο το περιεχόμενο είναι εύκολο να τροποποιηθεί από τρίτους. Βέβαια γίνονται προσπάθειες για την εξασφάλιση της γνησιότητας με την τεχνολογία των ψηφιακών υπογραφών, αλλά ακόμα υπάρχουν τρωτά σημεία.

Η πιθανότητα ένα email να καταλήξει σε λάθος παραλήπτη είναι επίσης πολύ μεγαλύτερος από το κλασσικό ταχυδρομείο, κυρίως λόγω διαφόρων τεχνικών προβλημάτων. Ένας άλλος ηλεκτρονικός εφιάλτης είναι η ύπαρξη χιλιάδων καταστροφικών ιών (virus). Οι ιοί διαδίδονται σε απίστευτα μεγάλο αριθμό υπολογιστών μέσα σε ελάχιστο χρόνο, και με την αυτόματη ενεργοποίησή τους, προκαλούν ανυπολόγιστες ζημιές στους χρήστες του διαδικτύου.

Για όσα προαναφέρθηκαν υπάρχουν κατάλληλα συστήματα προστασίας, που όμως πάντα κάποιος βρίσκει το τρωτό τους σημείο και τα καταλύει.

8. Όλες οι φωνές έχουν την ίδια δύναμη.

Ο καθένας μπορεί να αναρτήσει ιστοσελίδες με κριτική και συκοφαντίες εναντίων ενός οργανισμού / επιχείρησης. Οι ιστοσελίδες αυτές, συνήθως τυγχάνουν πολύ μεγάλης επισκεψιμότητας και δημιουργούν γρήγορα ιδιαίτερη αίσθηση στο κοινό και

ειδικά στον τύπο, ανεξάρτητα με το πόσο αληθινές και τεκμηριωμένες είναι οι κατηγορίες τους. Ο μόνος τρόπος αντιμετώπισης αυτών των καταστάσεων, είναι η πρόληψη και σωστή προετοιμασία πριν την εκδήλωσή τους.

4.7 Σύγκριση δύο αεροπορικών εταιριών ως προς τη διαχείριση μιας κρίσης. (μέσω του διαδικτύου)

Αεροπορικές εταιρίες ^[2] :

- Swissair, 3/9/1998 συντριβή της πτήσης SR111.
- EGYPTAIR, 31/10/1999 συντριβή της πτήσης 990.

1) Swissair, 3/9/1998 συντριβή της πτήσης SR111.

Αεροσκάφος MD-11.

Νέα Υόρκη- Γενεύη.

Συντριβή 10 km ανατολικά των ακτών Καναδά.

Επιβάτες: **215 + 14** πλήρωμα.

Επιζήσαντες: **0**

Αιτία: διερευνάται ακόμα...

Στις 5:30 πμ: Ο διευθυντής Τμήματος Ηλεκτρονικού Εμπορίου πληροφορείται το συμβάν.

Στις 6:00 πμ: Οκταμελής ομάδα υπεύθυνη για το ιστόπεδο έχει κινητοποιηθεί.

Στις 7:00 πμ: Ενημέρωση ιστοπέδου με τις διαθέσιμες πληροφορίες.

Στις 7:30 πμ: Πολύ μεγάλος αριθμός επισκέψεων στην ιστοσελίδα του ατυχήματος. Τεχνικές διευθετήσεις για τη διευκόλυνση του κοινού.

- 1.500 emails την πρώτη ημέρα (μέσος χρόνος απάντησης 3 λεπτά).
- Απάντηση των emails από ειδική ομάδα ψυχολογικής στήριξης.
- Αν υπήρχε αριθμός τηλεφώνου, επικοινωνούσε αμέσως ειδικός.
- Εκατοντάδες μηνύματα συμπαράστασης.
- Την επόμενη μέρα, άνοιξε σελίδα συλλυπητηρίων.
- Ανακοίνωση προς τα ΜΜΕ, ότι ΟΛΕΣ οι δηλώσεις και τα δελτία τύπου θα ήταν διαθέσιμα από το ιστόπεδο της εταιρίας.

Επίσης, υπήρξε παροχή μεγάλου όγκου πληροφορίας, για τον σχηματισμό από το κοινό μιας πλήρους και καθαρής εικόνας.

- Όλα τα εκδοθέντα δελτία τύπου ήταν διαθέσιμα στα αγγλικά, γαλλικά και γερμανικά.
- Ερωτήσεις & απαντήσεις για θέματα σχετικά με το αεροσκάφος.
- Τηλέφωνα επικοινωνίας σε 3 χώρες (Ελβετία, Γαλλία, ΗΠΑ).
- Σύνδεσμοι προς άλλα ιστόπεδα και τύπο.

Βλέπουμε λοιπόν ότι η παροχή πληροφορίας και η διευκόλυνση της επικοινωνίας είναι το κέντρο της φιλοσοφίας των ανθρώπων που συντηρούν το ιστόπεδο της Swissair. Επίσης, το δυστύχημα αντιμετωπίζεται σαν κομμάτι της ιστορίας και έχει ίση μεταχείριση με τις επιτυχίες της εταιρίας. Εντύπωση προξενεί το γεγονός ότι οι σχετικές ιστοσελίδες ενημερώνονταν για τους επόμενους 24 μήνες.

Συμπεράσματα

- Στα δελτία τύπου και στις ανακοινώσεις δεν αναφέρεται ποτέ το κύρος, το παρελθόν και η ποιότητα της εταιρίας.
- Αποφεύχθηκε ο επιθετικός και αμυντικός τόνος.
- Εικόνα ότι δεν προσπαθούν να κρύψουν τίποτα.
- Έγκαιρη και εύκολη ενημέρωση.
- Μέσω του ιστοπέδου έφυγαν τα σίριαλ δηλώσεων από διάφορα στελέχη.
- Ανθρώπινο πρόσωπο.

2) EGYPTAIR, 31/10/1999 συντριβή της πτήσης 990.

Αεροσκάφος Boeing 767-300.

Νέα Υόρκη-Κάιρο.

Συντριβή ανοικτά των ΗΠΑ.

Επιβάτες: **203 + 14** πλήρωμα.

Επιζήσαντες: **0**

Αιτία: διερευνάται ακόμα...

Στις 4/11/1999 εμφανίζεται ιστοσελίδα με τίτλο «Sadness in Egypt Air» με σύντομο κείμενο συμπαράστασης της εταιρίας, προς τις οικογένειες των θυμάτων.

Στις 4/11/1999 δελτίο τύπου, με αναφορά στις προσπάθειες ανεύρεσης του μαύρου κουτιού, των θυμάτων και οι ενέργειες για την αποζημίωση των οικογενειών των θυμάτων.

Η ενημέρωση του δελτίου τύπου κλείνει με τα εξής:

«Η Egypt Air είναι μία από τις πιο ασφαλείς αεροπορικές εταιρίες ανά τον κόσμο, χωρίς ατυχήματα από το 1976, δηλαδή εδώ και 24 χρόνια. Από την έναρξη του δρομολογίου Κάιρο – ΝΥ το 1985, τα αεροσκάφη μας έχουν διασχίσει 5.000 φορές τον Ατλαντικό ωκεανό».

Υπό μορφή υστερόγραφου, γίνεται επίθεση σε «κάποια τηλεοπτικά κανάλια» τα οποία ανέφεραν διάφορα συμβάντα της Egypt Air, που δεν έχουν σχέση με το ατύχημα (π.χ. αεροπειρατείες).

Στις 20/11/1999 αλλάζει η σελίδα της 4/11/1999. Επίσης, εξαφανίζονται οι προηγούμενες πληροφορίες με νέες. Σχολιάζεται η ανεύρεση του μαύρου κουτιού και παρατίθεται σχόλιο του προέδρου της εταιρίας με στατιστικά στοιχεία για τον αριθμό των επιβατών και τους κανόνες ασφαλείας της εταιρίας.

Παρασκήνιο

- Πληροφορίες στον τύπο για κατασκευαστικό ελάττωμα στα Boeing 767...

- Συλλαμβάνεται στις ΗΠΑ, νεαρός που υποστηρίζει ότι για την πτώση ευθύνεται ακροαριστερή κολομβιανή οργάνωση...
- Το FBI παραμερίζει την εταιρία και αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου τις έρευνες και τα αίτια...
- Φήμες για τον συγκυβερνήτη ότι είναι δολιοφθορέας ή ψυχοπαθής...

Τίποτα από τα ανωτέρω δεν σχολιάστηκε...

Συμπεράσματα

- Εμφανής προσπάθεια διαφύλαξης της εικόνας της εταιρίας.
- Αποσπασματική πληροφόρηση.
- Όργιο φημών που δεν αντιμετωπίζονται.
- Επικοινωνία μόνο μέσω τοπικών γραφείων στην Αίγυπτο.
- ΔΕΝ υπήρχε τίποτα σχετικό με το ατύχημα, στο ιστόπεδο της εταιρίας 11 μήνες μετά.
- Όχι ανθρώπινο πρόσωπο.

ΤΡΟΠΟΣ ΔΡΑΣΗΣ

- Εξασφαλίστε επαρκή τεχνική υποδομή, για αντιμετώπιση αυξημένης κίνησης στο ιστόπεδο του οργανισμού.
- Κάντε το ιστόπεδό σας, κέντρο ενημέρωσης και επικοινωνίας.
- Απαντήστε σε όλα τα emails και δώστε τις απαραίτητες διευκρινίσεις.
- Ηλεκτρονικά δελτία τύπου με χρονολογική σειρά, είναι άριστο εργαλείο για τους δημοσιογράφους, αλλά και οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο.
- Δώστε την εικόνα ότι μπορείτε να αντιμετωπίσετε την κατάσταση (οι αναφορές στο ένδοξο παρελθόν δεν βοηθούν ιδιαίτερα).
- Μην αφήνετε τις φήμες να κυκλοφορούν χωρίς να παίρνετε θέση.
- Προετοιμαστείτε να αντιμετωπίσετε τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν, από τα αδύναμα σημεία του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ:

Η Διαχείριση μιας Κρίσιμης Κατάστασης

Τα δύο σημαντικά στοιχεία στη διαχείριση των κρίσιμων καταστάσεων είναι η διαχείριση των πληροφοριών και των ανθρώπων. Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με τα θέματα που προκύπτουν στην διαχείριση των ανθρώπων, κοιτάζοντας τις αντιδράσεις των ανθρώπων, που αντιμετωπίζουν κρίσιμες καταστάσεις, όπως επίσης και με τις ανάγκες του διαχειριστή της κρίσης, ώστε να ανταπεξέλθει συναισθηματικά και με επίγνωση με την κατάσταση.

5.1 Ανθρώπινη ανάμειξη – από ψυχολογικής και φυσικής πλευράς.

Οι άνθρωποι επηρεάζονται από τα αποτελέσματα της κρίσης πάνω στον ίδιο τους τον εαυτό και πάνω στο περιβάλλον που τους περιτριγυρίζει. Η δημόσια αντίληψη των κρίσιμων καταστάσεων έχει αλλάξει, καθώς μερικές αιτίες έχουν γίνει λιγότερο μυστηριώδεις (για παράδειγμα φυσικές καταστροφές) και καθώς άλλες απειλές (ραδιενεργή και χημική μόλυνση) έχουν γίνει λιγότερο χειροπιαστές και συνεπώς περισσότερο διαισθητικά απειλητικές.

Οι πηγές των κρίσεων ήταν πολλές φορές οι άνθρωποι (επιδρομή των φυλών) ή το περιβάλλον (φυσικές καταστροφές, επιθέσεις άγριων ζώων και άλλου είδους κίνδυνοι). Μέχρι και διακόσια χρόνια πριν, οι λύσεις σ' αυτές τις κρίσεις ήταν επίσης πολύ απλές. Κάποιος θα πολεμούσε τους επιδρομείς ή θα το έσκαγε, και ή θα πολεμούσε τα άγρια ζώα ή θα το έσκαγε. Κάποιος θα μπορούσε να αποφύγει τους φυσικούς κινδύνους, όπως την κινούμενη άμμο και την κατολίσθηση. Οι ενέργειες της καταπολέμησης ή της φυγής είναι δύο βασικές αντιδράσεις σε ξαφνικά γεγονότα, όπως είναι οι κρίσεις και ονομάζονται ως η αντίδραση της *μάχης ή της φυγής*.

Οι φυσικές καταστροφές ήταν ένα άλλο ζήτημα για τους προγόνους μας. Με τη μικρή κατανόησή τους για τη δομή της γης και την ατμόσφαιρά της, την ηφαιστειακή δραστηριότητα, τους σεισμούς, τις πλημμύρες, την ξηρασία και τις άγριες θύελλες έβλεπαν ότι όλα αυτά είναι πέρα από τον ανθρώπινο έλεγχο. Σε πολλές περιπτώσεις

αυτά τα γεγονότα αποδίδονταν στο θυμό κάποιου συγκεκριμένου θεού. Δεδομένου αυτού του προφανή θυμού από τους θεούς, οι ενέργειες της πρωτόγονης διαχείρισης των κρίσεων έτειναν να είναι συμφιλιωτικές από τη φύση τους – λατρεία θεών, δώρα και θυσίες ζώων ή ανθρώπων.

Οι κοινότητες μετά από μια φυσική καταστροφή έψαχναν συχνά να κατηγορήσουν τους ανθρώπους, οι οποίοι δεν ευχαρίστησαν το θεό ή τους θεούς. Νέες ενέργειες ή συμπεριφορές (όπως η καλλιέργεια νέων τόπων, η θανάτωση συγκεκριμένων ιερών ζώων, η αλλαγή της φυσικής δομής μιας κοινότητας, η αποτυχία παρακολούθησης των τελετών με συμφιλιωτικό λατρευτικό χαρακτήρα) ή άνθρωποι που ήταν διαφορετικοί (αυτοί που ήταν σωματικά διαφορετικοί από τα άλλα μέλη της κοινότητας, άτομα εκτός της φυλής) συχνά προσδιορίζονταν ως τα άτομα που πρόσβαλαν τους θεούς και έτσι τελετουργικά αποβάλλονταν. Δεδομένης της σποραδικής φύσης τέτοιων γεγονότων, οποιαδήποτε κίνηση γινόταν για την ευχαρίστηση των θεών, θα έδειχνε αν εκείνοι ήταν ευχαριστημένοι, αν η φυσική καταστροφή δεν συνέβαινε ξανά γρήγορα.

Σήμερα καταλαβαίνουμε περισσότερα για τη δημιουργία των μεγάλων ανεμοστρόβιλων, για τα αποτελέσματα των πλημμυρών ή τις ξηρασίες και τι προκαλεί τη διέγερση των ηφαιστειών και τους σεισμούς. Σε προσωπικό επίπεδο, πολλοί άνθρωποι μπορεί να αντιδρούν με προκατάληψη στα γεγονότα που τους συμβαίνουν. Αισθάνονται ένοχοι γιατί επέζησαν. Επίσης, πολλοί είναι εκείνοι που εκφράζουν την άποψη ότι οι αμαρτίες μας είναι αυτές που μας τιμωρούν αν μας συμβεί κάτι αρνητικό. Εκφράζουμε φόβο για το πόσο μικροί και ανήμποροι είμαστε μπροστά σε μια μεγάλη κρίση.

Αυτά τα συναισθήματα ανησυχίας και ενοχής, μας οδηγούν ακόμη στο να βρίσκουμε τρόπους, ώστε να κατευνάσουμε την ανησυχία μας. Δεν μπορούμε να εμποδίσουμε ένα αεροπλάνο από τη συντριβή, ένα πλοίο να βουλιάξει ή τα οχήματα από το να συγκρουστούν. Παρομοίως δεν μπορούμε να προβλέψουμε ή να τιθαसेύσουμε την ηφαιστειακή δραστηριότητα ή τους σεισμούς και ενώ η κατανόησή μας είναι μεγαλύτερη για τους μεγάλους ανεμοστρόβιλους, μπορούμε να κάνουμε πολύ λίγα για να αποτρέψουμε την ζημιά, που προκαλείται από τον ισχυρό αέρα, όπως από θύελλες ή τυφώνες. Με το να αισθανόμαστε αδύναμοι, θα ζητάμε συνεχώς να προσδιορίσουμε τους ενόχους και συχνά θα αναζητούμε να ενοχοποιήσουμε κάποιον για τη δική μας συλλογική ανικανότητα.

Τέτοιου είδους συμπεριφορές, δημιουργούν ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την διαχείριση της κρίσης. Όταν υπάρξει μια απειλή ή μια κρίση, δεν είναι μόνο η κοινότητα στο σύνολό της, που ζητά να έχει μεγαλύτερη γνώση σχετικά με το τι θα έπρεπε να κάνουν οι ηγέτες της κοινότητας και οι διαχειριστές, αλλά επίσης είναι και οι άνθρωποι, που αισθάνονται την ανάγκη να αυξήσουν το επίπεδο της προσωπικής τους ασφάλειας.

Τα αποτελέσματα μιας κρίσης δεν χρειάζεται να είναι μόνο αυτά που έχουν σχέση με το σώμα μας. Οι άνθρωποι μπορεί να επηρεαστούν και διανοητικά, και αυτό μπορεί να έχει χειρότερες επιπτώσεις από το αν επηρεάζονταν μόνο σωματικά.

5.2 Οι ψυχολογικές επιπτώσεις στα άτομα που βρίσκονται στην περιοχή της κρίσης.

Το ένα και μοναδικό δεδομένο, σχετικά με την αντιμετώπιση μιας κρίσης, είναι ότι οι άνθρωποι θα αντιδράσουν και σωματικά και ψυχολογικά προς μια κρίση. Διάφορες χημικές ουσίες απελευθερώνονται μέσα στο ανθρώπινο σύστημα, για να προετοιμάσουν τους μύες για δράση και να περιορίσουν το εύρος των αντιλήψεων μέσω των αισθήσεων, σε εκείνες τις αισθήσεις που θα βοηθήσουν στο να ανταπεξέλθουν με την κρίση. Ένα από τα προβλήματα που προκύπτουν με την απελευθέρωση αυτών των χημικών ουσιών είναι, ότι η ικανότητα του σώματος να ανταπεξέλθει με το άγχος και την επιβίωση αυξάνει, αλλά η ικανότητα να επιλύει σχετικά πολύπλοκα προβλήματα μειώνεται.

Το πιο σημαντικό είναι η **διατήρηση της ηρεμίας**. Θα πρέπει να αναζητάτε ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να δραπετεύσετε ή να αντιμετωπίσετε την κρίση με σκοπό τον περιορισμό της ζημιάς και την επίλυση του προβλήματος, από το να αντιδράσετε αμυντικά ή επιθετικά.

Κάθε άτομο, που έρχεται αντιμέτωπο με μια κρίσιμη κατάσταση (θύματα ,θεατές και ανταποκρινόμενοι – οι ανταποκρινόμενοι περιλαμβάνουν τους ανεκπαίδευτους ανθρώπους που καλύπτουν την **εθελοντική βοήθεια** και βρίσκονται έξω από τα κρίσιμα γεγονότα – έχουν την εμπειρία συναισθημάτων και πιστεύω για την κρίση, τόσο των ίδιων όσο και των άλλων, όπως οι ίδιοι τα βίωσαν στην κατάσταση αυτή. Για μερικούς, η εμπειρία της κρίσης λειτουργεί τόσο δραματικά πάνω τους, που

διανοητικά τραβάνε μια γραμμή μεταξύ των εαυτών τους και των ατόμων, που δεν ήταν παρόντες στην κρίση. Συνήθως μια τέτοια συμπεριφορά εμφανίζεται σε βετεράνους πολέμων και αν διατηρηθεί για πολύ καιρό μετά το πέρας της κρίσης, τότε είναι πιθανή κάποια μορφή ψυχικής δυσλειτουργίας και ίσως μπορεί να χρειάζεται κάποια βοήθεια για να επιστρέψουν σε μια πιο κανονική άποψη και συμπεριφορά.

Μερικές φορές η ακραία συμπεριφορά εμφανίζεται κατά την επαφή τους με την κρίση. Αυτές οι συμπεριφορές ονομάζονται *αντιδράσεις από την επίπτωση της κρίσης*. Σε αυτές μπορεί να συμπεριλαμβάνονται οι αντιδράσεις φυγής και μάχης και η σωματική ή ψυχολογική απομάκρυνση.

Μια τακτική φυγής είναι η αντίδραση «εγκατάλειψη του πλοίου». Εδώ η συμπεριφορά του ατόμου είναι επικεντρωμένη στο πώς να βγει έξω και μακριά από την κρίσιμη κατάσταση, όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και πιο άμεσα γίνεται. Τα άτομα που έχουν την παραπάνω αντίδραση, συνηθίζουν να αποκλείουν το εξωτερικό περιβάλλον και να επικεντρώνονται στην επιβίωση του εαυτού τους. Η αντίδραση δεν χρειάζεται να είναι αυτή του πανικού, όπως πολύ συχνά αναμένεται - αναστάτωση, υστερία, νευρικές κινήσεις ή ασυντόνιστες κινήσεις. Το άτομο που αντιδρά με «εγκατάλειψη του πλοίου» αποφασιστικά βγαίνει έξω από την κρίσιμη κατάσταση με τον πιο άμεσο (ή τον πιο γρήγορο) εφικτό τρόπο. Μπορεί να ποδοπατήσουν άλλα άτομα κατά την προσπάθειά τους να ξεφύγουν. Μπορεί να φαίνονται ότι κινούνται εξυπηρετώντας ένα συγκεκριμένο σκοπό ή ακόμη και ότι είναι ήρεμοι.

Στα σημάδια της αντίδρασης «εγκατάλειψη του πλοίου» συμπεριλαμβάνονται:

- Γρήγορες και αποφασιστικές κινήσεις.
- Σταθερή έκφραση στο πρόσωπο.
- Ατενίζουν μακριά χωρίς να βλέπουν κάτι συγκεκριμένο, και
- έλλειψη της επίγνωσης για την κατάσταση της εμφάνισής τους ή της υγείας τους.

Οι άνθρωποι που έχουν τέτοιες αντιδράσεις θα αγνοήσουν (ή θα αρνηθούν) τις εντολές ή τις οδηγίες και θα συνεχίσουν – πολύ αποφασιστικά και έντονα – να απομακρύνονται από την κατάσταση.

Μια άλλη αντίδραση από την επίπτωση της κρίσης είναι η αντίδραση του «αρνητικού πανικού». Ο «αρνητικός πανικός» μπορεί να συμβεί σε λιγότερο φυσικές

αλλά περισσότερο δραματικές καταστάσεις ή σε περιπτώσεις που απειλείται η ζωή τους. Όταν γίνονται σχόλια του τύπου «όλοι ήταν υπέροχοι – όλοι παραμείνανε ήρεμοι» ή «κανείς δεν πανικοβλήθηκε», η αντίδραση του «αρνητικού πανικού» μπορεί να ήταν παρούσα. Αυτή η αντίδραση έχει σχέση με το διανοητικό και σωματικό πάγωμα – είναι αδύναμοι να σκεφτούν ή να αντιδράσουν. Υπάρχουν καταγραμμένες αναφορές περιστατικών, όπου οι επιβάτες ενός αεροπλάνου που ήταν έτοιμο να συντριβεί, δεν αντιδράσανε καθόλου σε αυτήν την κατάσταση. Σε μια περίπτωση, οι επιβάτες παρατηρούσαν να καίγεται η κηροζίνη και να μετακινείται προς το διάδρομο, χωρίς εκείνοι να κινούνται καθόλου.

Ο «αρνητικός πανικός» φαίνεται ό,τι είναι μια αντίδραση προς την επίπτωση της κρίσης. Στα σημάδια «αρνητικού πανικού» συμπεριλαμβάνονται:

- Αφύσικη ηρεμία.
- «Κολλημένα» ή κλειδωμένα άκρα.
- Μια κατάσταση περιπλάνησης λόγω αμνησίας, και
- σταθερό βλέμμα (συνχά δεν ανοιγοκλείνει καν τα μάτια).

Το άτομο συχνά θα αναπνέει ελαφρά, θα φαίνεται ξεψυχισμένο και συχνά θα υπάρχουν οι ελάχιστες ή καθόλου αντιδράσεις προς το ερέθισμα. Οι αγχώδεις άνθρωποι είναι πιθανόν να παγώσουν σε μια τέτοια αντίδραση.

Μία τρίτη αντίδραση στους ανθρώπους είναι όταν τρέχουν γρήγορα πίσω στον τόπο της κρίσης με σκοπό να διασώσουν ή να βρουν μερικά αντικείμενα ή κάποιους ανθρώπους. Αυτή είναι η «αντίδραση του κυνηγόςκυλου», όπου οι άνθρωποι παρακινούνται από το πιστεύω που έχουν, ό,τι πρέπει να διασώσουν κάτι ή κάποιον μετά την αρχική τους δραπέτευση από την περιοχή. Σε μερικές περιπτώσεις, θα βάλουν τους εαυτούς τους αποφασιστικά σε μεγάλο κίνδυνο, ενώ φαίνεται ότι δεν τον διαισθάνονται καθόλου. Ως αποτέλεσμα, βάζουν και άλλους ανθρώπους σε κίνδυνο, οι οποίοι προσπαθούν να διασφαλίσουν την ασφάλεια των ανθρώπων μέσα στην κατάσταση. Τα άτομα αυτό κινούνται κατευθείαν προς την περιοχή, που πιστεύουν ότι υπάρχουν αντικείμενα ή άνθρωποι. Αυτή η αντίδραση συμβαίνει κυρίως, όταν ένα μέλος της οικογένειας συνειδητοποιήσει ότι κάποιο άλλο μέλος της οικογένειας αγνοείται.

Το να αντιμετωπίζουμε αυτές τις αντιδράσεις διάσωσης, μπορεί να καταναλώσει πολύ μεγάλο μέρος του χρόνου μας, να μας αποσπάσει την προσοχή και να

σπαταλήσει τους πόρους μας, τη στιγμή που είναι ζωτικό να κατευθυνθεί η προσοχή προς τη μείωση ή τον έλεγχο της κρίσης. Τα άτομα που δεν θα κάνουν κάτι για την αντιμετώπιση της κατάστασης, θα πρέπει να απομακρύνονται από το φυσικό χώρο όσο το δυνατόν γρηγορότερα, ενώ διασφαλίζεται ότι η υγεία τους και η ασφάλειά τους παρακολουθείται. Αυτή η στρατηγική μειώνει τις αντιδράσεις διάσωσης.

Μια αντίδραση που εμφανίζεται ανάμεσα στους ανταποκρινόμενους είναι η αντίδραση του «σωτήρα». Αυτή μπορεί να εμφανιστεί σε οποιαδήποτε κρίσιμη κατάσταση, παρόλο που τα συμπτώματα είναι ορατά σε φυσικές καταστροφές και σε περιοχές μεγάλων ατυχημάτων. Οι άνθρωποι που εκδηλώνουν τους «τρόπους του σωτήρα» φαίνονται ότι δεσμεύονται ξεκάθαρα στα καθήκοντά τους (συχνά τα έχουν επιλέξει οι ίδιοι). Τα πρόσωπά τους περιγράφονται συχνά ως «κλειστά» και «σταθερά», ενώ η ομιλία τους και οι επαφές τους με τους άλλους μπορούν να περιγραφούν, ως σύντομες προς το τεταμένες και απρόσωπες. Συχνά έχουν μια άκαμπτη στάση και ματιά που είναι προσηλωμένη στο καθήκον-στόχος, ενώ μετακινούνται διαρκώς ξανά πίσω στο καθήκον, αν εξαναγκαστούν σε διάλειμμα ή όταν παρακολουθήσουν κάποιον άλλον. Οι σωτήρες συχνά έχουν μειωμένη οπτική επαφή. Στα άτομα που εκδηλώνεται η αντίδραση του «σωτήρα» αγνοούν πολλές φορές την κούραση με αποτέλεσμα να δουλεύουν για μεγάλο χρονικό διάστημα σε βρώμικα και επικίνδυνα περιβάλλοντα. Η ένταση της κρίσης μπορεί να κάνει τους ανθρώπους να προβούν σε τέτοιες ενέργειες που θα ήταν αδύνατο να καταφέρουν σε κανονικές συνθήκες.

Το κάθε άτομο, που θα συμμετάσχει σε μια κρίση, θα εκδηλώσει μια τέτοια συμπεριφορά, σε κάποιο βαθμό. Τα προβλήματα προκύπτουν, όταν αυτή η συμπεριφορά οδηγεί σε υπερβολική δέσμευση ή εξάντληση. Αυτός ο τρόπος συμπεριφοράς είναι ακατάλληλος, όταν η κρίση υπερβαίνει τις έξι ώρες, όταν είναι πολύπλοκη και μεγάλη και όταν οι απαιτήσεις αντιμετώπισης αλλάζουν (αυτό σημαίνει ότι οι ανταποκρινόμενοι μπορεί να μετατεθούν αλλού, πριν ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους). Οι άνθρωποι που έχουν αυτήν την αντίδραση, αρνούνται να σταματήσουν τα καθήκοντά τους, αρνούνται να μετατεθούν και μπορεί να κουραστούν τόσο πολύ, που να μην μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μελλοντικές επιχειρήσεις. Οι διαχειριστές της κρίσης πρέπει να παρακολουθούν αυτές τις συμπεριφορές, να επιβάλουν την ξεκούραση και να ενθαρρύνουν τις πιο υγιείς απόψεις, όπου είναι εφικτό.

5.3 Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των διαχειριστών κρίσεων.

Μία από τις πρώτες αποφάσεις στο στήσιμο της δομής για τη διαχείριση της κρίσης, είναι η επιλογή του διαχειριστή της κρίσης. Μερικά στελέχη και διευθυντές πιστεύουν, πως οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να προσδιοριστούν και να επιλεγούν, χρησιμοποιώντας τεστ για την επίλυση των προβλημάτων και καταλόγους με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Μερικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτουν οι διαχειριστές των κρίσεων είναι τα εξής:

- Προθυμία να ηγηθούν.
- Συναισθηματική σταθερότητα.
- Αντοχή στην πίεση.
- Αποφασιστικότητα.
- Λήψη ελεγχόμενου κινδύνου.
- Αυτοπεποίθηση, και
- επίγνωση των ικανοτήτων τους.

Το προφίλ των διοικητών περιστατικών περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Ικανότητα ηγεσίας.
- Ικανότητες στην επικοινωνία (να ενημερώνουν και να ακούνε).
- Να δίνουν εντολές.
- Διαχείριση της ομάδας.
- Λήψη αποφάσεων (κάτω από την πίεση χρόνου και άγχους).
- Σχεδιασμός και εφαρμογή της πορείας δράσης.
- Διατήρηση της ηρεμίας, και
- προετοιμασία σχεδιασμού.

5.4 Οι επιπτώσεις των κρίσιμων καταστάσεων στους ανθρώπους.

Κατά την διάρκεια (αλλά και μετά) μιας κρίσιμης κατάστασης, οι θεατές τα θύματα και οι ανταποκρινόμενοι μπορεί να αισθανθούν άγχος. Τα συμπτώματα είναι

κούραση, οξυθυμία, έλλειψη συγκέντρωσης και μερικές φορές ολοζώντανα όνειρα, που βασίζονται (ή καθρεφτίζουν) σε σημαντικές συναισθηματικές στιγμές από την κρίσιμη κατάσταση και τις επιπτώσεις αυτής της κατάστασης.

Για τους περισσότερους ανθρώπους αυτό το άγχος είναι πρόσκαιρο και θα εξασθενίσει, καθώς θα περάσει ο χρόνος. Κάθε άτομο μπορεί να εργαστεί στη μείωση των αποτελεσμάτων του άγχους, κατά την διάρκεια και μετά την κρίσιμη κατάσταση. Κατά την διάρκεια της κρίσης και αφού φύγουν από την κρίση, οι άνθρωποι μπορούν να προσπαθήσουν να χαλαρώσουν. Ο ύπνος και η χαλάρωση βοηθούν στην αποτοξίνωση του σώματος.

Κάποιες στρατηγικές που βοηθούν στη μείωση του άγχους περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Ελαχιστοποιήστε τη χρήση διεγερτικών, τρφεείτε και πιείτε νερό σε κανονικά διαστήματα.
- Διασφαλίστε σωστή διατροφή και μειώστε τα φάρμακα και την κατανάλωση αλκοόλ.
- Βρείτε χόμπι ή ενδιαφέροντα που είναι διαφορετικά με τα καθήκοντα που ασκούσατε στην κρίσιμη κατάσταση.
- Να ασκείστε τακτικά.
- Μιλήστε σε άλλα άτομα που είχαν την ίδια εμπειρία με σας, ανταλλάσσοντας εμπειρίες και συναισθήματα.
- Μάθετε να αποδέχεστε το γεγονός, ότι οι κρίσιμες καταστάσεις είναι πιεστικές και ότι μπορεί να αναστατώνουν.

5.4.1 Αντιδράσεις που εμφανίζονται σε μια κρίση.

Μετατραυματικό σοκ

Κατά τη διάρκεια των κρίσεων, οι ανταποκρινόμενοι, οι θεατές και τα θύματα αντιμετωπίζουν εμπειρίες, οι οποίες είναι έντονες και επώδυνες (και σε σωματικό και σε διανοητικό επίπεδο). Το μετατραυματικό σοκ, είναι η πιθανή αντίδραση, την οποία το άτομο μπορεί να έχει, αφού ζήσει μια κρίση. Σε πολλές περιπτώσεις, το μετατραυματικό σοκ εμφανίζεται ως μια διαδικασίας αποστασιοποίησης, ένα είδος «διαλλείματος» που επιτρέπει στον εγκέφαλο να καταλάβει τι συνέβη. Στην πιο

έντονη μορφή το μετατραυματικό σοκ μπορεί να παράγει μια πλήρη ψυχολογική απομάκρυνση. Μερικά συμπτώματα και ενδείξεις του μετατραυματικού σοκ είναι τα εξής: διανοητική σύγχυση, υπερβολική έλλειψη ξεκούρασης, περιοδικές ή μόνιμες τρεμούλες, το άτομο εμφανίζεται σαν να είναι το μυαλό του διαρκώς αλλού ή να είναι αφηρημένο.

Κατηγορώ

Μια μεγάλη αντίδραση σε μια κρίση ή καταστροφή είναι το κατηγορώ. Μερικά θύματα κατηγορούν τους εαυτούς τους για την επιλογή της ενέργειας, που οδήγησε σε λάθος δρόμο τα πράγματα. Άλλοι κατηγορούν τον εαυτό τους, επειδή απλά και μόνο ήταν παρόντες στην καταστροφή.

Πολλοί κατηγορούν άλλους. Σε συνηθισμένες καταστάσεις, μια φανερή πηγή κατηγοριών, μπορεί να είναι η τοπική κυβέρνηση ή οι αρχές, οι οποίες «θα έπρεπε να προστατεύσουν τα μέλη τους από την καταστροφή ή την κρίση». Το προσωπικό μιας επιχείρησης παρόμοια μπορεί να κατηγορήσει τον οργανισμό για έλλειψη προστασίας και για απληστία, ως προς το κέρδος.

Ενοχή

Μερικές φορές μετά από μια κρίσιμη κατάσταση, μερικοί θεατές και θύματα θα εκφράσουν ενοχή, για το ότι υπήρξαν πιο τυχεροί από άλλους που χτυπήθηκαν άσχημα (ή ακόμη και σκοτώθηκαν) από την κρίση. Αυτό ονομάζεται η *ενοχή του επιζήσαντα*. Οι επιζήσαντες συχνά αναρωτιούνται, γιατί επιβίωσαν αυτοί και όχι οι άλλοι, ενώ δύσκολα μπορούν να θυμηθούν στιγμές ή ενέργειες που κάνανε εις βάρος των άλλων, που δεν ήταν τόσο τυχεροί. Μερικοί επιζήσαντες από διάφορες καταστάσεις που έζησαν, θυμούνται ότι κινήθηκαν και ποδοπάτησαν πάνω από άλλους, οι οποίοι φαινόταν ότι δεν μπορούσαν να σώσουν τους εαυτούς τους. Σε ανεμοστρόβιλους και πυρκαγιές, οι άνθρωποι που επέζησαν και βρήκαν, ότι οι κατοικίες τους είναι κατοικήσιμες συχνά το βρίσκουν πολύ δύσκολο να τα βγάλουν πέρα με την ενοχή, του να έχουν πολύ λιγότερες ζημιές από τους άλλους γύρω τους. Η ενοχή μπορεί να προκαλέσει απομόνωση και ίσως και μόνιμη αποχώρηση από την περιοχή της καταστροφής.

Φλας-μπακ ή επιστροφή στο παρελθόν.

Για πολλά θύματα, ένα άμεσο αποτέλεσμα από μια κρίση είναι η αθέλητη και επαναληπτική επιστροφή των αισθήσεων στην κρίση, που συνέβη. Τα φλας-μπακ και οι ψευδαισθήσεις είναι ένας τρόπος, με τον οποίο ο ανθρώπινος εγκέφαλος προσπαθεί να συμβιβαστεί με την έντονη υπερφόρτωση των αρχείων των αισθήσεών του. Ο ύπνος διαταράσσεται και τα νεύρα τεντώνονται πιο εύκολα. Τα θύματα γίνονται οξύθυμα και αντιδρούν γρήγορα στα άγχη τους.

Οι άνθρωποι, όταν έρχονται αντιμέτωποι με ανήσυχα θύματα, προσπαθούν να τους ηρεμήσουν και να τους σταματήσουν από το κλάμα. Άλλοι υιοθετούν μια πιο τραχιά προσέγγιση του τύπου «σύνελθε τώρα». Και οι δύο προσεγγίσεις μπορούν να βοηθήσουν, αλλά επίσης μπορούν να αυξήσουν το αίσθημα της απομόνωσης ανάμεσα στους λήπτες και να δημιουργήσουν μια ροπή για απομάκρυνση.

Μια πιο καλή προσέγγιση είναι απλά το να ακούτε αυτά που τα θύματα θέλουν να πούνε, χωρίς να υπάρχει κάποια κριτική στάση στην τρέχουσα συμπεριφορά τους. Στην πραγματικότητα, το να τους πείτε ότι το να αισθάνονται αναστατωμένοι και διαταραγμένοι είναι φυσικό, βοηθά τα θύματα να ξεκαθαρίσουν τα συναισθήματα και τα πιστεύω τους.

Τελικά, οι άνθρωποι πρέπει να συνειδητοποιήσουν, ότι η επιστροφή στις κανονικές συνθήκες δεν σημαίνει και επιστροφή στην κατάσταση, που βρισκόταν πριν την κρίση. Ο σκοπός είναι τα άτομα να μπορέσουν να προσαρμόσουν τις εμπειρίες τους και να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τον κόσμο μέσα στον οποίο βρίσκονται τώρα.

Η αλλαγή των πιστεύω.

Τα πιστεύω επίσης για τον κόσμο μπορούν να αλλάξουν. Οι άνθρωποι μπορεί να χάσουν την εμπιστοσύνη τους στη σταθερότητα της γης, όταν έχουν την εμπειρία ενός καταστροφικού σεισμού, στις περιπτώσεις όπου συμβαίνουν σπάνια σεισμοί. Άλλα άτομα, που έχουν ζήσει μια πλημμύρα χρειάζονται πάρα πολύ καιρό για να ξεχάσουν και γίνονται ανήσυχοι όταν πέφτει έντονη βροχή. Οι εργάτες που αντιμετώπισαν μια κρίση στη δουλειά τους θα ανακαλύψουν, ότι η βασική τους υπόθεση για την ύπαρξη της δουλειάς τους, θα αλλάξει. Το να μείνουν άνεργοι, για παράδειγμα, μπορεί να οδηγήσει σε θυμό εξαιτίας της αδικίας και της ενοχής, επειδή δεν κατάφεραν να κρατήσουν τη δουλειά, ανεξάρτητα από το γεγονός που προηγήθηκε.

5.5 Άγχος.

Το μετατραυματικό σοκ είναι το προϊόν του άγχους. Μια κρίση δημιουργεί μια σειρά από προσωρινές αλλαγές στη ψυχολογική και νευροφυσιολογική κατάσταση ενός ατόμου. Κατά την έναρξη της κρίσης, η απελευθέρωση της αδρεναλίνης στο σώμα, δίνει τη δυνατότητα για περισσότερους καρδιακούς ρυθμούς, οι οποίοι εφοδιάζουν με περισσότερο οξυγόνο τους μύες. Στη συνέχεια απελευθερώνονται και άλλες ουσίες όπως είναι η προλακτίνη, οι οποίες μπορεί να αποβληθούν με το κλάμα. Η απελευθέρωση από το άγχος μέσω του κλάματος, μπορεί να είναι ένας φυσικός τρόπος να επαναφέρουμε το σώμα μας στην κανονική του κατάσταση. Μερικές έρευνες έδειξαν, ότι το 77% των ανθρώπων που επιβίωσαν (83% γυναίκες, 73% άντρες) αισθάνονται καλύτερα μετά το κλάμα. Οι γυναίκες μπορεί να είναι πιο επιρρεπείς στο κλάμα απλά και μόνο, επειδή η παρουσία αυτών των ορμονών είναι σε υψηλότερα επίπεδα από των αντρών. Μερικοί ψυχολόγοι και ψυχοθεραπευτές συνιστούν το κλάμα, ως ένα τρόπο απελευθέρωσης από το άγχος. Άλλοι προειδοποιούν ότι το δημόσιο κλάμα (εκτός και αν οι συνθήκες το επιτρέπουν) μπορεί να δείξει ότι έχει χαθεί ο έλεγχος και ότι μπορούμε να βάλουμε τους εαυτούς μας ή τους άλλους σε κίνδυνο.

Η παρατεταμένη έκθεση στο άγχος (ή στο υπερβολικό άγχος) τελικά επηρεάζει το ανθρώπινο σώμα και την διάνοια. Στα σωματικά συμπτώματα, που προκαλούνται από το υπερβολικό άγχος είναι τα ακόλουθα:

- Οι πονοκέφαλοι.
- Η υψηλή πίεση στο αίμα.
- Οι αυξημένοι πόνοι (ειδικά στο σβέρκο και την πλάτη).
- Οι γαστρεντερικές διαταραχές (έλκος, κολίτιδα, διάρροια).
- Η απώλεια βάρους ή αύξηση βάρους.

Όσο πιο σοβαρά και επίμονα είναι αυτά τα συμπτώματα, τόσο πιο άμεσα θα πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Τα άτομα που έχουν υπερβολικό άγχος, έχουν μικρότερη ικανότητα να λειτουργήσουν κανονικά. Καθώς το άγχος αυξάνεται, μειώνεται ο έλεγχος στην αυτοκυριαρχία, αυξάνει η έλλειψη ξεκούρασης και γίνεται εμφανής η ξαφνική

αλλαγή στη διάθεση. Τα φυσιολογικά συμπτώματα του υπερβολικού άγχους περιλαμβάνουν:

- Ανικανότητα για ύπνο.
- Αυξημένη απώλεια αυτοκυριαρχίας (οξυθυμία, ξαφνικά ξεσπάσματα θυμού).
- Αυξημένη εξάρτηση από, ή και χρήση (κατάχρηση) από ναρκωτικά, αλκοόλ και κάπνισμα.
- Προβλήματα στη δημιουργία και διατήρηση των προσωπικών σχέσεων.
- Σεξουαλικά προβλήματα.
- Προβληματική συμπεριφορά (κατάθλιψη, απομόνωση, απάθεια).

Αν αυτές οι αλλαγές στη συμπεριφορά επιμένουν και αρχίσουν να διαλύουν τη ζωή του ατόμου ή των ατόμων γύρω του, τότε θα χρειαστεί τη βοήθεια από άτομα που ασχολούνται με τη διανοητική υγεία.

Οι παράγοντες που μπορεί να τροποποιήσουν και να μειώσουν τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματα του άγχους είναι οι ακόλουθοι:

- Ο βαθμός εκπαίδευσης και εμπειρίας του ατόμου – ωστόσο, η εξοικείωση και η ικανότητα να ανταπεξέλθουν με την κρίσιμη κατάσταση μπορεί να αντισταθμιστεί από το προσθετικό άγχος.
- Ο βαθμός στον οποίο η κατάσταση μπορεί να διοικηθεί αντικειμενικά – αυτό είναι λιγότερο πιθανό, αν η κρίσιμη κατάσταση έχει μια πραγματικά δραματική φύση.
- Η κατάσταση ζωής του ατόμου – αυτή η κατάσταση συμπεριλαμβάνει τις τρέχουσες ιδέες και πιστεύω για τις πιέσεις της δουλειάς και της προσωπικής ζωής, όπως επίσης και τα υπολείμματα άγχους, που φέρνουν μαζί τους στην κρίσιμη κατάσταση.
- Τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά και η κατάσταση του ατόμου – σ' αυτό συμπεριλαμβάνεται η ψυχοπαθολογία, οι μηχανισμοί μέσω των οποίων αντεπεξέρχονται και η ανοχή στο άγχος.
- Ο βαθμός υποστήριξης στο άτομο – αυτή η υποστήριξη μπορεί να είναι ένας συνδυασμός από επίσημη και ανεπίσημη υποστήριξη, από έναν οργανισμό, τους συναδέλφους, την οικογένεια και φίλους.

Οι διευθυντές θα πρέπει να δημιουργήσουν κατάλληλα προγράμματα για συμβούλευση και μείωση του άγχους, καθώς αυτά μπορούν να βελτιώσουν το ηθικό και την αφοσίωση για δουλειά, ενώ ταυτόχρονα μειώνουν τις άδειες λόγω ασθένειας. Επίσης, η διαθεσιμότητα αυτών των προγραμμάτων, μπορεί να έχει μια θετική επίπτωση σε μια επακόλουθη αίτηση για αποζημίωση.

Παρόλα αυτά το άγχος μπορεί να αυξηθεί, όταν:

- Εμπλέκονται παιδιά.
- Οι ανταποκρινόμενοι και τα θύματα δεν είναι διανοητικά προετοιμασμένοι.
- Η βεβαιότητα των πληροφοριών είναι πολύ μικρή.
- Οι ανταποκρινόμενοι και τα θύματα αντιλαμβάνονται ότι απειλείται η ζωή και η ασφάλειά τους.
- Συνάδελφοι είναι τραυματισμένοι ή νεκροί.
- Είναι παρούσες μεγάλες περιόδους αναμονής πριν τη δράση.
- Η περιοχή δημιουργεί ορατές απειλές κινδύνου.
- Το μέγεθος και η κλίμακα του περιστατικού φαίνεται τεράστιο.
- Ο βασικός εξοπλισμός δεν δουλεύει και προστίθεται στη ζημιά ή εμποδίζει τις ενέργειες αντιμετώπισης.

Οι διευθυντές λοιπόν μπορούν να μειώσουν το άγχος: α)προετοιμάζοντας διανοητικά και δίνοντας οδηγίες για τη μείωση του άγχους (από την εκπαίδευση στη χαλάρωση ως τη βελτίωση του ίδιου του τρόπου ζωής τους), β)διασφαλίζοντας όσο το δυνατόν περισσότερες συγκεκριμένες πληροφορίες και γ)εφαρμόζοντας διάφορες στρατηγικές για τη μείωση του άγχους μετά τη κρίση – από τη σχέση με ισότιμα άτομα όσο και από προγράμματα που διαχειρίζονται από ικανούς επαγγελματίες.

5.6 «Πώς τα βγάζουν πέρα οι άνθρωποι».

Πολλοί άνθρωποι, οι οποίοι είχαν την εμπειρία του άγχους από μια κρίση προσπαθούν να τα βγάλουν πέρα σύμφωνα με το δικό τους τρόπο. Πολλοί επιλέγουν ενστικτωδώς ανεπίσημους τρόπους συζήτησης. Συνήθως μιλάνε με τους συνεργάτες τους για τις εμπειρίες τους – ειδικά με αυτούς που είχαν την ίδια εμπειρία και που συμμετείχαν στην ίδια προσπάθεια αντιμετώπισης. Λιγότερα συχνά, μιλάνε για τις εμπειρίες τους με τα μέλη των οικογενειών τους, με άλλους ανθρώπους ή με φίλους

τους. Αυτή η τελευταία στρατηγική είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιηθεί, εν μέρη εξ αιτίας της αντίληψης των *εμείς* έναντι των *αυτοί* (αυτοί που ήταν εκεί έναντι αυτών που δεν ήταν εκεί) και εν μέρει γιατί οι άνθρωποι συχνά πιστεύουν, ότι θα έπρεπε να τα βγάλουν πέρα με το άγχος, χωρίς να δείχνουν την αδυναμία τους στους άλλους. Ως αποτέλεσμα, οι συζητήσεις που γίνονται ενστικτωδώς για την μείωση του άγχους λαμβάνει χώρα μόνο ανάμεσα σε συναδέλφους. Αυτή η σιωπηλή απόρριψη της οικογένειας και των φίλων μπορεί να προσθέσει άγχος στο άτομο που ήδη έχει αρκετό, οδηγώντας σε απομάκρυνση, απομόνωση και αποξένωση. Παρόμοια η απόρριψη αποξενώνει την οικογένεια και τους φίλους, οι οποίοι μπορεί να αισθάνονται ότι είναι ανεπιθύμητοι. Μακροπρόθεσμα, η μείωση στην επικοινωνία των εμπειριών και των συναισθημάτων μπορεί να οδηγήσει σε λήξη της φιλίας και διαζύγιο με αποτέλεσμα μια ακόμη μεγαλύτερη απομόνωση και ένα άτομο περισσότερο αγχωμένο.

Οι άνθρωποι προσπαθώντας να αντιμετωπίσουν το άγχος, μπορούν να οδηγηθούν σε εξάρτηση ουσιών. Μπορεί να καταναλώνουν περισσότερο αλκοόλ, να καπνίζουν περισσότερο ή να χρησιμοποιούν περισσότερα φάρμακα, είτε με συνταγή είτε και χωρίς. Αυτοί που αναζητούν ιατρική βοήθεια, συχνά τους δίνονται χαλαρωτικά ή κατασταλτικά με σκοπό να τους βοηθήσουν να κοιμηθούν ή διεγερτικά για να τους βοηθήσουν στη συγκέντρωση. Καμία από τις δύο προσεγγίσεις δεν είναι καλή, από την άποψη της μείωσης του άγχους – απλά «κουκουλώνουν» το πρόβλημα και σε μερικές περιπτώσεις μπορεί και να το αυξήσουν.

Γενικά, η ρίζα της αιτίας του άγχους είναι **ψυχολογική**. Οι ανταποκρινόμενοι, οι αυτόπτες μάρτυρες, τα θύματα και οι επιζήσαντες έχουν πρόβλημα με το να εναρμονίσουν την εμπειρία τους ξανά πίσω στη μεγάλη εικόνα της κατάστασης. Οι εμπειρίες ξαναβγαίνουν στην επιφάνεια, συχνά με μεγάλες και οδυνηρές λεπτομέρειες, καθώς ο εγκέφαλος προσπαθεί να κατανοήσει την εμπειρία. Οι άνθρωποι που έχουν την εμπειρία μιας τέτοιας αδυναμίας να ξεχάσουν αυτές τις εμπειρίες συνήθως εκδηλώνουν συμπεριφορές που φανερώνουν και το τραύμα και το άγχος.

Αυτοί που υποφέρουν από το άγχος, μπορούν να τοποθετηθούν σε τρεις κατηγορίες σύμφωνα με τη διάρκεια της παρείσφρησης στον τρόπο ζωής τους. Αυτές είναι:

1. **Οξύ άγχος** (τα συμπτώματα παραμένουν μέχρι και τρεις μήνες μετά το γεγονός).

2. **Χρόνιο άγχος** (τα συμπτώματα είναι παρόντα και πέρα των τριών μηνών).
3. **Καθυστερημένη έναρξη** (όπου τα συμπτώματα ξεκινούν έξι μήνες μετά το γεγονός).

Οι τελευταίες δύο περιπτώσεις συχνά δημιουργούν συμπτώματα, που ορίζουν τη διαταραχή του μετατραυματικού άγχους, το οποίο μπορεί να χρειαστεί επαγγελματική βοήθεια για μεγάλη περίοδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Ασφάλεια και Διαχείριση Κρίσεων στον 21^ο αιώνα.

Οι πολιτικές, οικονομικές και πολιτισμικές κρίσεις της παγκοσμιοποίησης δημιουργούν κλίμα ανασφάλειας και φόβου στην κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης. Οι νέες τεχνολογίες και ιδιαίτερα η ψηφιακή τεχνολογία αποτελούν το σημαντικότερο «σύμμαχο» των κυβερνήσεων, των οργανισμών και των επιχειρήσεων στη διαμόρφωση συστημάτων για την ασφάλεια και τη διαχείριση κρίσεων στον 21^ο αιώνα.

Οι περισσότερες κυβερνήσεις για να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις κρίσεις είναι απαραίτητο να διασφαλίζουν και να εγγυώνται σε όλους τους πολίτες / καταναλωτές τα βασικά «δημόσια (κοινά) αγαθά» για τη διαχείριση κρίσεων τα οποία είναι η «Ασφάλεια», η «Ελευθερία» και η «Ρύθμιση». Η κοινωνική, πολιτική και πολιτισμική ασφάλεια των πολιτών / καταναλωτών εξασφαλίζεται σε σημαντικό βαθμό από την «εμπιστοσύνη» που έχουν οι πολίτες / καταναλωτές προς τις κυβερνήσεις, τα πολιτικά και πολιτισμικά τους συστήματα και από τις δυνατότητες των κυβερνήσεών τους να παρέχουν «αποτελεσματικά» θεσμικά πλαίσια για την ασφάλεια και τη διαχείριση κρίσεων στην κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης. Επιπλέον, τα κράτη σε όλο τον κόσμο καλούνται να ανασυγκροτήσουν τα οικονομικά, πολιτικά και πολιτισμικά συστήματά τους, ώστε να δημιουργήσουν συμβατά πολιτισμικά πλαίσια διαμόρφωσης κοινών αξιών, αρχών και κανόνων διαχείρισης κρίσεων στον 21^ο αιώνα.

6.1 Εθνική ασφάλεια και διαχείριση κρίσεων.

Η εθνική ασφάλεια, όρος ευρύτερος της εξωτερικής πολιτικής, συνδέεται άρρηκτα με την εδαφική ακεραιότητα και την προάσπιση των ζωτικών και θεμελιωδών εθνικών συμφερόντων ενός κράτους. Η θεωρία των διεθνών σχέσεων και της εξωτερικής πολιτικής επισημαίνει την ύπαρξη δύο βασικών σχολών προσέγγισης των κρίσεων και ιδίως της διαχείρισής τους:

α) Την προσέγγιση με βάση ένα διεθνές σύστημα ή αλλιώς συστηματική προσέγγιση. Η συγκεκριμένη προσέγγιση προϋποθέτει την ύπαρξη ενός διεθνούς συστήματος στο οποίο συμμετέχουν δύο τουλάχιστον ή και περισσότερα κράτη.

β) Την προσέγγιση με βάση ένα σύστημα λήψης αποφάσεων. Στην προκειμένη περίπτωση θα μπορούσε επίσης να γίνει λόγος και για υποκειμενική προσέγγιση, αφού η εφαρμογή της προϋποθέτει την ύπαρξη ενός μηχανισμού λήψης αποφάσεων, ο οποίος λειτουργεί στο πλαίσιο της εσωτερικής θεσμικής συγκρότησης του συγκεκριμένου κάθε φορά κράτους.

Οι δύο αυτές προσεγγίσεις είναι αλληλοσυμπληρούμενες, οι οποίες αναδεικνύουν και μελετούν διαφορετικές διαστάσεις των κρίσεων στο επίπεδο των διεθνών σχέσεων και της εξωτερικής πολιτικής.

Για τον ορισμό της κρίσης στο πλαίσιο της θεσμικής προσέγγισης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τρία βασικά στοιχεία:

A) Η απειλή. Μια κρίση στο επίπεδο της Εθνικής Ασφάλειας αντιπροσωπεύει μια απειλή σε ένα συντεταγμένο σύστημα αξιών. Σε μια δημοκρατική χώρα, το ως άνω σύστημα αξιών έχει τυποποιηθεί σε νομικούς κανόνες ή σε συγκεκριμένες νομικές αρχές. Η απειλή αφορά μια ραγδαία κλιμάκωση πραγματικών γεγονότων, η οποία εκπροσωπεί ένα διακριτό, όσο και απροσδόκητο σημείο καμπής (turning point) στις σχέσεις μεταξύ κρατών ή ανάμεσα σε ένα κράτος και το περιβάλλον του.

B) Ο αιφνιδιασμός. Η κρίση εκδηλώνεται με μια ραγδαία κλιμάκωση γεγονότων, η οποία πλήττει την εγνωσιμότητα (awareness) του αρμόδιου για το χειρισμό κρίσεων κρατικού μηχανισμού. Για παράδειγμα ο – σχεδόν καθημερινός – κύκλος των τουρκικών παραβιάσεων του ελληνικού εναέριου χώρου, αντιπροσωπεύει μεν μια απειλή, αλλά δεν σηματοδοτεί και την έναρξη μιας κρίσης. Αντίθετα, η φαινομενικά αδιάφορη προσάραξη ενός εμπορικού πλοίου σε μια βραχονησίδα οδήγησε στη δραματική κρίση των Ιμίων στις αρχές του 1996. Το στοιχείο που διακρίνει τις δύο περιπτώσεις συνίσταται στο στοιχείο του αιφνιδιασμού, το οποίο έπληξε στη δεύτερη περίπτωση την εγνωσιμότητα της ελληνικής κυβέρνησης να αξιολογήσει έγκαιρα την εκδήλωση μιας απειλής σε βάρος της εθνικής ασφάλειας και να απεμπλακεί έγκαιρα από την κλιμάκωση των γεγονότων.

Γ) Η υπερβολική χρονική πίεση. Η εκδήλωση μιας κρίσης στο επίπεδο της εθνικής ασφάλειας συνεπάγεται μια υπερβολική πίεση χρόνου, η οποία προκαλεί την

ικανότητα ενός κρατικού μηχανισμού να χειριστεί αποτελεσματικά και επιτυχώς την κρίση αυτή. Η αποκατάσταση της ομαλότητας στη ροή του χρόνου ταυτίζεται με την έκβαση της κρίσης.

6.2 Οι πολιτισμικές, οικονομικές και πολιτικές κρίσεις στον 21^ο αιώνα.

Στον 20^ο και 21^ο αιώνα, οι πολιτισμικές, οικονομικές και πολιτικές κρίσεις, που παρατηρήθηκαν σε όλα τα κράτη του κόσμου δημιουργούν ένα κλίμα αβεβαιότητας και ανασφάλειας. Οι ένοπλες επιθέσεις, τα τρομοκρατικά χτυπήματα και οι οικονομικές κρίσεις δημιουργούν πολιτισμικές συγκρούσεις και μακροχρόνιους πολέμους. Για παράδειγμα, οι δύο παγκόσμιοι πόλεμοι συγκλονίζουν το πρώτο μισό του 20^ο αιώνα και αποτελούν παράγοντες βίαιης παύσης στην ανάπτυξη των πολιτισμικών, πολιτικών, οικονομικών και κοινωνικών συστημάτων όλων των χωρών του κόσμου. Ο φόβος και η ανασφάλεια του πολέμου είχαν σοβαρές επιπτώσεις στην ασφάλεια και ελευθερία των πολιτών / καταναλωτών, με αποτέλεσμα να συμβάλλουν:

- Στην υποβάθμιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
- Στην αποδυνάμωση των βασικών ελευθεριών.
- Στην υπανάπτυξη όλων των οικονομικών και πολιτισμικών δραστηριοτήτων.

Στον αιώνα μας, οι οικονομικές κρίσεις σε συνδυασμό με μεγάλου μεγέθους τρομοκρατικές επιθέσεις, που συμβαίνουν αναζωπυρώνουν επικίνδυνα το κλίμα ανασφάλειας και φόβου, το οποίο αναπόφευκτα οδηγεί σε έξαρση των κρίσεων σε όλο τον πλανήτη. Για παράδειγμα, το τρομοκρατικό χτύπημα στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου στις Η.Π.Α. την 11^η Σεπτεμβρίου του 2001 (**Εικόνα 6.2.1**) επιφέρει μεγάλες αλλαγές στην οικονομική, πολιτική και πολιτιστική ανάπτυξη όλων των κρατών του κόσμου.

Το τρομοκρατικό χτύπημα που έπληξε στόχους-σύμβολα στη Νέα Υόρκη στις 11 Σεπτεμβρίου 2001 αποτέλεσε το κρίσιμο γεγονός που έθεσε υπό σοβαρή δοκιμασία τους οργανωτικούς θεσμούς της πολιτικής εθνικής ασφάλειας των Η.Π.Α. Ένα από τα σοβαρά ερωτηματικά που είχε να επιλύσει η κυβέρνηση του προέδρου Bush Jr. ήταν

ο καθορισμός της απάντησης που θα ακολουθούσαν οι Η.Π.Α., δηλαδή η χρήση της βίας ή άλλα μέσα κατά των τρομοκρατών, καθώς και η αντιμετώπιση ενδεχόμενης κλιμάκωσης περαιτέρω τρομοκρατικών επιθέσεων κατά της αμερικανικής ασφάλειας και εν όψει των αντιμέτρων που οι Η.Π.Α. προετίθεντο να λάβουν. Ο πρόεδρος Bush δέχθηκε διά του τύπου πολλαπλές επικρίσεις για την αμηχανία, από την οποία καταλήφθηκε, και την ατολμία, την οποία επέδειξε ήδη τον πρώτο καιρό διαχείρισης της κρίσης, όταν αυτή βρισκόταν σε θερμό επίπεδο. Καθυστέρησε δε επί πολύ να προβεί σε εξαγγελίες αντίδρασης, αν και αυτές όταν ανακοινώθηκαν χαρακτηρίστηκαν ως πρόχειρες. Το ελαφρυντικό ότι είχε να αντιμετωπίσει μια ιδιαίζοντως πρωτοφανή όσο και ειδεχθή εκδήλωση τρομοκρατίας δεν μετρίασε τον επικριτικό τόνο, αν και, τελικώς, επικράτησε κλίμα ομόνοιας σε πολιτικό επίπεδο.



Εικόνα 6.2.1: Οι Δίδυμοι Πύργοι στη Νέα Υόρκη.

Κάτι παρόμοιο έγινε και τον Αύγουστο του 2005, στη Νέα Ορλεάνη με τον κυκλώνα «Κατρίνα» (Εικόνα 6.2.2).

Σε σχόλιό του με τίτλο «Η περιφρόνηση τους σκότωσε»^[3], ο δημοσιογράφος, σχολιαστής των «Νιου Γιork Τάιμς» και καθηγητής Διεθνών Σχέσεων του Πρίνστον, Πολ Κρούγκμαν, αναφέρει:

«Κάθε ημέρα μετά το χτύπημα του κυκλώνα “Κατρίνα” αποκαλύπτονται καινούργια στοιχεία για την ανικανότητα των ομοσπονδιακών αρχών. Ένα από τα πολλά παραδείγματα, σύμφωνα με δημοσίευμα της εφημερίδας ‘Chicago Tribune’: το πλοίο USS Bataan, που διαθέτει έξι δωμάτια-χειρουργεία, εκατοντάδες κλίνες και τη δυνατότητα να παράγει 400.000 λίτρα καθαρό νερό την ημέρα, βρίσκεται αγκυροβολημένο στον Κόλπο από την προηγούμενη Δευτέρα».

Όπως τονίζει ο Κρούγκμαν, οι ειδικοί υποστηρίζουν ότι οι πρώτες 72 ώρες μετά από μια φυσική καταστροφή είναι σημαντικότερες για την αντιμετώπιση της κρίσης και για τη διάσωση των πληγέντων. Ποια ήταν η δράση μετά το “Κατρίνα”; Το «Newsweek» γράφει για μια «περίεργη παράλυση», σχολιάζει ο Κρούγκμαν, οι αξιωματούχοι του Μπους συζητούσαν, ενώ χιλιάδες άνθρωποι πέθαιναν.

Τι προκάλεσε την παράλυση; Ο πρόεδρος Μπους απέτυχε σε αυτές τις κρίσιμες εξετάσεις. Μετά την 11^η Σεπτεμβρίου, το μόνο που χρειαζόταν η χώρα από τον πρόεδρο ήταν μια ομιλία. Αυτή τη φορά η χώρα απαιτούσε δράση, και ο πρόεδρος δεν μπόρεσε να ανταποκριθεί.

Αλλά η θανάσιμη ανικανότητα των ομοσπονδιακών αρχών δεν ήταν αποκλειστική συνέπεια της ανεπάρκειας του Μπους – ήταν συνέπεια της ιδεολογικής εχθρότητας προς την ιδέα εκείνη που θέλει την κυβέρνηση να υπηρετεί το δημόσιο καλό. Για 25 χρόνια η δεξιά υποτιμά τον δημόσιο τομέα, υποστηρίζοντας ότι η κυβέρνηση είναι πάντοτε το πρόβλημα και ποτέ η λύση. Γιατί, λοιπόν, τώρα είμαστε έκπληκτοι, όταν χρειαζόμαστε κυβερνητική λύση, η οποία δεν δόθηκε;(...)

Θα πίστευε κανείς πως η κυβέρνηση θα έπρεπε να έχει αναθεωρήσει τη δράση σε καταστάσεις κρίσεως, μετά την 11^η Σεπτεμβρίου- η διαχείριση κρίσεων είναι εξίσου σημαντική και μετά από μια τρομοκρατική επίθεση, αλλά και μετά από μια φυσική καταστροφή. Και όπως πολλοί άνθρωποι παρατήρησαν πλέον, η αποτυχημένη διαχείριση της κρίσης μετά τον κυκλώνα “Κατρίνα” υποδεικνύει ότι σήμερα είμαστε λιγότεροι έτοιμοι να αντιμετωπίσουμε ένα τρομοκρατικό χτύπημα απ’ό,τι ήμαστε τέσσερα χρόνια πριν.

Οι τοποθετήσεις συγκεκριμένων αξιωματούχων στις κορυφαίες θέσεις της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Διαχείρισης Κρίσεων (FEMA) υποδεικνύουν ότι η αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας έχει υποβαθμιστεί. Πολλοί διερωτώνται εάν η κυβέρνηση Μπους, ενσωματώνοντας τη FEMA στις λειτουργίες του υπουργείου Εσωτερικής Ασφάλειας, το οποίο έχει ως πρώτη προτεραιότητα την αντιμετώπιση της τρομοκρατίας, έχει καταστρέψει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας. Τώρα γνωρίζουμε την απάντηση.

Η περιφρόνηση αντικατοπτρίζει μια γενική εχθρικότητα στον ρόλο της κυβέρνησης ως δύναμης του καλού. Η κυβέρνηση Μπους έχει επιχειρήσει να αντιμετωπίσει την 11^η Σεπτεμβρίου ως μάθημα για τη δράση του καλού εναντίον του κακού. Αλλά οι καταστροφές πρέπει να αντιμετωπίζονται, ακόμη και αν δεν προκαλούνται από δυνάμεις του κακού...



Εικόνα 6.2.2: Στιγμιότυπο από το πέρασμα του κυκλώνα “Κατρίνα”.

Επίλογος

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε πως όταν κάποιος βρίσκεται σε μία κατάσταση της οποίας το αποτέλεσμα είναι άγνωστο τότε είναι εκτεθειμένος σε ρίσκο ή αβεβαιότητα. Αυτό συνεπάγεται ότι υπόκειται σε αλλαγή και σε μια πιθανότητα να χάσει πολλά από αυτά που με κόπο έχει αποκτήσει.

Μπορούμε να πούμε πως δεν ξέρουμε ακόμη, ακριβώς πώς να ανταπεξέλθουμε σε μια κρίση. Μπορεί, στην πραγματικότητα να πάρει αρκετό χρόνο η εύρεση μιας λύσης στην κρίση. Μέρος της πρόκλησης και ευκαιρία της κρίσης είναι να δείξουμε στους επηρεαζόμενους ότι ο οργανισμός χρησιμοποιεί μια λογική, επιμελής διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης. Μπορούμε να δείξουμε την διαδικασία αυτή όταν είμαστε πρόθυμοι να επικοινωνούμε ανοιχτά. Η διαχείριση των κρίσεων έχει αλλάξει ραγδαία. Έχει εξελιχθεί από ένα αμυντικό όπλο σε ένα αναπόσπαστο και σημαντικό μέρος της «επιχειρηματικής επίθεσης».

Η κρίση αποτελεί αναπόφευκτο φαινόμενο σε κάθε δρώντα οργανισμό και σύστημα. «Μπορεί ένας οργανισμός να αποφύγει τις κρίσεις»; ο Dan Miller διαβεβαιώνει, ΑΔΥΝΑΤΟΝ. Θα υπάρξει κάποια στιγμή, κάποτε, που θα υπάρξει. Το ερώτημα είναι εάν υπάρχει σωστή διαχείριση. Εάν όμως γίνει έγκαιρα αντιληπτό, ότι κάποιος κίνδυνος απειλεί να προκαλέσει μια κρίση, αυτό μπορεί να οδηγήσει όχι μόνο σε δυσμενή επίπτωση αλλά και σε ευκαιρία, όταν την αναγνωρίσουμε και την απομονώσουμε. **«Ο ΚΑΛΙΤΕΡΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΝΑ ΒΓΕΙΣ ΑΠΟ ΚΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΑΥΤΟ»**, έλεγε ο Robert Frost.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

[1] www.nato.int (North Atlantic Treaty Organization)

- <http://nato.int/docu/review/2002/issue4/greek/art4.html>

[2] Ζέρβα Μ-Β (2000). Μάρκετινγκ στο Διαδίκτυο

Εκδόσεις: Anubis, σελ.73.

[3] “Η περιφρόνηση τους σκότωσε”. (6 Σεπτεμβρίου 2005) *Ελευθεροτυπία*.

σελ.15

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Robert Heath (1998). Διαχείριση Κρίσεων.

Εκδόσεις: Μ. Γκιούρδας

2. Παπαστάμκος, Γ. Γκίκας, Β. και Λιάκουρας, Π. (2002).

Εθνική και Ευρωπαϊκή Ασφάλεια και Διαχείριση Κρίσεων.

Εκδόσεις: Αντ. Ν. Σάκκουλα.

3. Παπαλεξανδή Α. Νάνσυ (2001). Δημόσιες Σχέσεις:

Η Λειτουργία της επικοινωνίας στη Σύγχρονη Επιχείρηση.

Εκδόσεις: Γ. Μπένου.

4. Συριόπουλος Κ. (1999). Ειδικά Θέματα Χρηματοοικονομικής
και Διαχείρισης Κινδύνου.

Εκδόσεις: Παρατηρητής.

ΠΗΓΕΣ INTERNET

1. www.poepls.gr (Πανελλήνια Ομοσπονδία Ενώσεων Προσωπικού
Λιμενικού Σώματος)
 - <http://poepls/enimerwsi/ergasies2.htm>

2. www.prsa.org (Public Relations Society of America)
 - http://prsa.org/_resources/resources/crisis.asp

