

Α.Τ.Ε.Ι ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΘΕΜΑ

«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ – ΦΥΣΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ ΣΕ ΧΩΡΕΣ
ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥΣ»

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΣΤΡΑΒΟΛΑΙΜΗ ΜΑΡΙΑ- ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΑΠΛΑΔΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2009

Ευχαριστίες

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον επόπτη καθηγητή μου για την υπομονή και καθοδήγηση του όλο αυτό το χρονικό διάστημα που διήρκησε η έρευνα για την πραγματοποίηση της πτυχιακής μου εργασίας. Εύχομαι και ελπίζω ότι ανταπεξήλθα στους στόχους και τους σκοπούς αυτής της εργασίας.

Πρόλογος

Η εργασία έχει ως θέμα τη διαχείριση κρίσεων είτε πρόκειται για περιβαλλοντολογικές, πολιτικές, η βιομηχανικές οι οποίες όμως μπορούν να επηρεάσουν η κάθε μια ξεχωριστά μία ολόκληρη χώρα. Η παρακάτω εργασία, παρουσιάζει λογικές πρακτικές και τακτικές, για την αντιμετώπιση και ανταπόκριση, καθώς επίσης και την ανάκαμψη από οποιαδήποτε κρίση. Επίσης εξετάζει τους τρόπους, με τους οποίους οι τουριστικοί επιχειρηματίες και οι διαχειριστές κρίσεων μπορούν να προστατεύσουν τους εαυτούς τους από δυνητικές καταστάσεις κρίσεων.

Σκοπός της εργασίας είναι να βοηθήσει όλους όσοι ενδιαφέρονται να αναπτύξουν τις απαραίτητες δεξιότητες, ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά κρίσιμες καταστάσεις. Επίσης βοηθά στο να αναπτυχθούν αποτελεσματικές πρακτικές για τη διαχείριση κρίσεων, που μπορούν να συμβούν σε οποιονδήποτε οργανισμό – επιχείρηση, σπίτι, κοινότητα, βιομηχανία ή έθνος.

Οι διευθυντές και τα στελέχη ανεξαρτήτως τουριστικών ή μη επιχειρήσεων θα πρέπει να αποκτήσουν τη γενική ιδέα της διαχείρισης μιας κρίσης και τις ικανότητες αντιμετώπισης της και μετά να τις ενσωματώνουν μέσα στις καθημερινές τους δραστηριότητες και ευθύνες ώστε, όταν κάτι δεν πάει καλά, οι οργανισμοί τους και οι δουλειές τους να έχουν μια ελπίδα να επιβιώσουν. Επίσης χρειάζεται να αποκτήσουν αυτές τις επιδεξιότητες και να αναπτύξουν τις απαραίτητες δραστηριότητες υποστήριξης από εξωτερικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς του κράτους, τις ασφαλιστικές εταιρείες και τους κατόχους των μετοχών, ώστε να ικανοποιήσουν μια αυξανόμενη ζήτηση για προσαρμοστικότητα και ετοιμότητα.

Περιεχόμενα

<i>Εισαγωγή</i>	1
-----------------------	---

Κεφάλαιο 1^ο : Κρίσεις

1.1 Η έννοια της κρίσης.....	9
1.2 Χαρακτηριστικά της κρίσης.....	10
1.3 Ανατομία της κρίσης.....	11
1.4 Πρόγνωση των κρίσεων.....	13
1.5 Η έννοια της διαχείρισης κρίσεων	14
1.6 Αρχές διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό.....	17
1.7 Μνημόνιο διαχείρισης κρίσεων.....	19
1.8 Ασκήσεις με βάση το Σχέδιο διαχείρισης κρίσεων.....	21
1.9 Διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό.....	24
1.10 Φυσική καταστροφή ως κρίση.....	25
1.11 Η έννοια της φυσικής καταστροφής.....	26
1.12 Αντιμετώπιση Φυσικών και Τεχνολογικών Καταστροφών.....	29
1.13 Πραγματικό γεγονός: Φυσική Καταστροφή στη Ν.Α Ασία.....	32

Κεφ. 2^ο : Υπολογίζοντας τις επιπτώσεις μιας κρίσης

2.1 Οφέλη από την Ανάλυση των Επιπτώσεων.....	35
2.2 Ξεκινώντας την Ανάλυση των Επιπτώσεων.....	36
2.3 Οι στρατηγικές μείωσης και το μοντέλο αντιμετώπισης.....	37
2.4 Οι στρατηγικές μείωσης και το μοντέλο ανάκαμψης.....	38
2.5 Διαχείριση της μείωσης.....	40

Κεφ. 3^ο : Επικοινωνίες

3.1 Θεωρία επικοινωνίας κινδύνου.....	42
3.2 Η παραδοσιακή θεωρία της επικοινωνίας και η πρακτική της.....	45
3.3 Οι επικοινωνίες και ο διαχειριστής των κρίσεων.....	47
3.4 Επίσημη Επικοινωνία.....	47
3.5 Ανεπίσημη Επικοινωνία.....	48
3.6 Σημεία για τη διαχείριση των κρίσεων.....	50
3.7 Συναισθήματα και επικοινωνία.....	53
3.8 Θετική συνεισφορά από τα προϊόντα των ΜΜΕ	54
3.9 Γενικές αρχές για τη σχέση μας με τα ΜΜΕ.....	55
3.10 Η επαφή με τα ΜΜΕ κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.....	60

Κεφ. 4^ο: Η διαχείριση των κρίσεων

4.1 Η διαχείριση και οι οργανωτικές δομές.....	65
4.2 Οι πλευρές σχετικά με τη δομή και την κουλτούρα.....	68
4.3 Η αδράνεια των εξοπλισμών και των οργανισμών.....	69
4.4 Στρατηγική προετοιμασία.....	70
4.5 Η στρατηγική διαχείριση της κρίσης.....	71
4.6 Σχέδια αντιμετώπισης και ανάκαμψης.....	73
4.7 Σχετικά με το σχεδιασμό της κρίσης.....	73
4.8 Σχεδιασμός από τη θεωρία στην πράξη.....	74
4.9 Το προσχέδιο για ένα παγκόσμιο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων....	76
4.10 Σχεδιασμός ανάκαμψης.....	82
4.11 Η διαδικασία προγραμματισμού.....	83
4.12 Οργανωτικές και κοινοτικές οδηγίες για δράση.....	83
4.13 Το μοντέλο ΕΠΠ.....	85
4.14 Έλεγχος της κρίσης.....	90
4.14 Ασκήσεις εμπειρίας και εκπαίδευσης.....	90
4.15 Υπολογίζοντας και αξιολογώντας τη διαχείριση της κρίσης.....	90
4.16 Αξιολογώντας τις κρίσιμες καταστάσεις και τη διαχείριση της κρίσης	91

4.17 Το κρίσιμο περιστατικό και η αλλοίωση του χρόνου.....	92
4.18 Η μέθοδος αξιολόγησης της διαχείρισης της κρίσης.....	94
4.19 Ασφάλεια και Διαχείριση κρίσεων στον 21 ^ο αιώνα.....	96

Κεφ.5^ο: Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα.....	102
Βιβλιογραφία.....	104

Εισαγωγή

Ο τουρισμός αποτελεί χωρίς άλλο έναν κλάδο οικονομικής δραστηριότητας η σημασία του οποίου σε ορισμένες χώρες υποδοχής και φιλοξενίας τουριστών δεν μπορεί να υποβαθμιστεί και πολύ περισσότερο να αγνοηθεί. Η ανάπτυξη του τουρισμού από το τέλος των εχθροπραξιών του Β' Παγκόσμιου Πολέμου και μετά υπήρξε κυριολεκτικά θεαματική, με αποτέλεσμα να συγκροτεί σήμερα τη μεγαλύτερη βιομηχανία στον κόσμο, την τουριστική βιομηχανία, η συμβολή της οποίας στην ανάπτυξη ή μεγέθυνση των οικονομιών πολλών χωρών δεν επιδέχεται αμφισβητήσεις. Ο ευρύτερος τουριστικός τομέας συμβάλλει όσο κανένας άλλος στο σχηματισμό του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος στις περισσότερες χώρες της υφηλίου. Τόσο από πλευράς δημιουργίας εισοδήματος, όσο και από της πλευράς αύξησης της απασχόλησης και των επενδύσεων, ο τομέας των ταξιδιών έρχεται πρώτος, και με διαφορά, μεταξύ όλων των υπολοίπων τομέων. (Βλ. Εισαγωγή στον Τουρισμό, εκδ. Interbooks)

Βεβαίως, παρά τη σπουδαιότητά του, ο τουρισμός είναι ένας **ιδιαίτερα ευπαθής τομέας**, ευεπίφορος σε διεθνή γεγονότα, όπως είναι δυσμενείς οικονομικές συγκυρίες και αναταράξεις λόγω πολιτικών γεγονότων, όπως πόλεμοι και τρομοκρατικές ενέργειες, χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτό της 11ης Σεπτεμβρίου 2001, ή λόγω φυσικών καταστροφών ,εξίσου χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτό του τσουνάμι που χτύπησε την Ασία το 2004. Η εμπειρία των τελευταίων χρόνων είναι πλούσια δυστυχώς σε αριθμό και ποικιλία δυσμενών γεγονότων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο τα οποία όπως είναι φυσικό επηρεάζουν κατά πολύ τις ανθρώπινες δραστηριότητες κάτι το οποίο έχει διαπιστωθεί και μέσα από μακροχρόνιες έρευνες. Ο δυνητικός τουρίστας κατά την επιλογή του, αν θα κάνει τουρισμό ή όχι και αν θα επιλέξει τον Α ή τον Β προορισμό, εκτός των άλλων παραγόντων, λαμβάνει σοβαρά υπόψη του και τις συνθήκες που επικρατούν από πλευράς ασφάλειας και υγείας, τόσο κατά την μετάβασή του στον τόπο προορισμού, όσο και κατά την διαμονή του σε αυτόν. Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι ένα δυσμενές γεγονός που συμβαίνει σε μία χώρα όχι μόνο αποτρέπει τον δυνητικό τουρίστα να

επισκεφτεί την εκάστοτε χώρα, αλλά ολόκληρη την ευρύτερη περιοχή, στην οποία ανήκει η χώρα (contagion effect).(βλ. Εισαγωγή στον Τουρισμό, εκδ. Παπαζήση)

Στον 20^ο και 21^ο αιώνα οι κρίσεις αποτελούν στοιχείο της σύγχρονης καθημερινής μας ζωής, τόσο στο χώρο της εργασίας όσο και της ιδιωτικής/ προσωπικής μας ζωής. Οι νέες συνθήκες της παγκοσμιοποίησης και της νέας οικονομίας δημιουργούν πολιτισμικές, πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές αναταράξεις σε όλα τα κράτη του κόσμου, με αποτέλεσμα να προκαλούνται μικρής ή μεγάλης κλίμακας κρίσεις. Επίσης, οι τρομοκρατικές επιθέσεις και οι οικονομικές κρίσεις, σε συνδυασμό με τη σταδιακή «παρακμή» 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 θεσμών για τη διαχείριση κρίσεων αποτελεί προϋπόθεση και όχι επιλογή για της 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, η ψηφιακή επικοινωνία και ο κυβερνοχώρος-διαδίκτυο παρέχουν τη δυνατότητα της άμεσης γνωστοποίησης των κρίσεων σε ελάχιστο χρόνο σε όλο τον κόσμο. Οι διαχειριστές κρίσεων καλούνται να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά όχι μόνο την κρίση, αλλά και τον «επικοινωνιακό θόρυβο-επικοινωνιακό αντίκτυπο»της. Οι κυβερνήσεις, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις κρίσεις είναι απαραίτητο να διαθέτουν κατάλληλα εκπαιδευμένο και άρτια ενημερωμένο προσωπικό, το οποίο θα έχει την απαραίτητη τεχνολογική υποδομή ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστεί δυναμικά και έγκαιρα τις επικείμενες κρίσεις στην κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης. Το θέμα της διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τη χώρα μας μιας και για το ότι κρίσεις καλείται να αντιμετωπίσει η Πολιτεία αρκετά συχνά. Κρίσεις με αντίκτυπο στον τουρισμό έχουν συμβεί κατ' επανάληψη στην Ελλάδα και σε πολλά άλλα μέρη της γης και είναι βέβαιο ότι θα ξανασυμβούν. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων-φυσικών καταστροφών, ατυχημάτων, εγκληματικών ενεργειών, επιδημιών, πολιτικών αναταραχών κοκ. αποτελεί βασικό καθήκον των κρατικών αλλά και των ιδιωτικών τουριστικών φορέων, αφού από αυτήν εξαρτάται άμεσα το εισόδημα χιλιάδων οικογενειών. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του άλλοτε ανθηρού τουρισμού της Αθήνας. Μια

σειρά τρομοκρατικών ενεργειών προκάλεσε το 1985 τη ραγδαία μείωση των αφίξεων, εξέλιξη που επιδεινώθηκε περαιτέρω με τον πόλεμο του Περσικού Κόλπου το 1991. Δεν βρέθηκε κανείς τουριστικός φορέας — είτε του δημοσίου είτε του ιδιωτικού τομέα-να διαχειριστεί με επαγγελματισμό τα αίτια και τις συνέπειες αυτής της κρίσης όπως λ.χ. τον κατακλυσμό αρνητικής δημοσιότητας ή τις ταξιδιωτικές οδηγίες εις βάρος της Αθήνας. Αποτέλεσμα αυτής της παράλειψης υπήρξε μια παρατεταμένη περίοδος παρακμής που διαρκεί πλέον είκοσι χρόνια. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 1980 πραγματοποιήθηκαν στα ξενοδοχεία της Αθήνας 8,3 εκατομμύρια διανυκτερεύσεις, ενώ το 2001 μόλις 5,1 εκατομμύρια διανυκτερεύσεις. Κατά το ίδιο διάστημα, οι διανυκτερεύσεις στο σύνολο των ξενοδοχείων της χώρας αυξήθηκαν από τα 36,1 εκατομμύρια το 1980 στα 61,6 εκατομμύρια το 2001, με αποτέλεσμα το μερίδιο της Αθήνας στον ελληνικό τουρισμό να πέσει από το 23% στο 8%.

Έτσι, η Αθήνα απώλεσε την εικοσαετία που σημαδεύτηκε από τη ραγδαία ανάπτυξη του τουρισμού σε όλες τις άλλες ευρωπαϊκές μεγαλουπόλεις. Εξάλλου, χάθηκαν χιλιάδες θέσεις εργασίας στα αθηναϊκά ξενοδοχεία καθώς και ένα μεγάλο μέρος του εισοδήματος για καταστηματάρχες, εστιατορές, τουριστικούς πράκτορες και πολλούς άλλους επαγγελματίες τόσο στην Αθήνα όσο και σε εκδρομικούς προορισμούς της Πελοποννήσου και της Στερεάς Ελλάδας. Υπάρχουν πολλά ακόμη παραδείγματα κρίσεων που επέδρασαν αρνητικά στον ελληνικό τουρισμό, όπως λ.χ. το ναυάγιο του «Σαμίνα», οι πυρκαγιές της Σάμου, ο περίφημος ιός που προκάλεσε χιλιάδες ακυρώσεις το 2003 καθώς και ο καταγισμός αρνητικής δημοσιότητας την περίοδο της ολυμπιακής προετοιμασίας που συνέβαλε στη μείωση του τουριστικού ρεύματος το περασμένο καλοκαίρι. Κοινό στοιχείο σε αυτές τις περιπτώσεις ήταν η αδυναμία της ελληνικής πλευράς να συνεργαστεί με τα ξένα ΜΜΕ στο σωστό χρόνο και με τον ενδεδειγμένο τρόπο, ώστε να μειωθούν οι αρνητικές συνέπειες για τον τουρισμό. Οι επιπτώσεις των δυσμενών γεγονότων στις τουριστικές ροές και σε άλλες οικονομικές μεταβλητές εξαρτώνται από την ένταση και την συχνότητα με την οποία πραγματοποιούνται. Επιπλέον, οι επιπτώσεις αυτές ποικίλουν σημαντικά από χώρα σε χώρα, αλλά και από περίοδο σε περίοδο.

Τέλος, η μέχρι σήμερα εμπειρία έχει δείξει ότι ο τουριστικός τομέας ήταν ανθεκτικός στις κρίσεις που παρουσιάστηκαν κατά χρονικά διαστήματα και ποτέ δεν υπέφερε από

βαθιά κρίση, η οποία να είχε διάρκεια. Το γεγονός αυτό δείχνει τη σημασία που έχει ο τουρισμός ως κεντρικό-σταθεροποιητικό στοιχείο αναπτυξιακής πολιτικής πολλών χωρών. Για την αποφυγή επιπτώσεων οικονομικών, δομικών, αλλά και ανθρωπίνων απωλειών απαιτείται η λήψη προγραμματισμού ή η λήψη κατάλληλου συστήματος διαχείρισης έκτακτων αναγκών. Το μέγεθος της απώλειας (σε οποιαδήποτε μορφή) εξαρτάται από την ικανότητα του πληθυσμού να υποστηρίξει ή να αντισταθεί στην καταστροφή, την ανθεκτικότητά του, την επάρκειά του σε κατάλληλο εξοπλισμό και είδη πρώτης ανάγκης, γεγονός που συνοψίζεται στην έκφραση: «Η καταστροφή προκύπτει όταν οι κίνδυνοι συναντούν αδυναμία.»(Forum Τουριστικής Πολιτικής)

Κατηγορίες κρίσεων στον τουρισμό

Πολλές φορές ο τουρισμός πραγματικά μπορεί να αποτελέσει τραυματική εμπειρία, όπως είναι και τα αποτελέσματα των κρίσεων. Πόσοι τουρίστες χάθηκαν στο Μπαλί, όπως θα δούμε, στο τσουνάμι, στην επίθεση στους δίδυμους Πύργους;

Οι κρίσεις στον τουρισμό μπορούν να λάβουν πολλές μορφές. Έχουμε δύο βασικές κατηγορίες. Υπάρχουν οι κρίσεις που προέρχονται από φυσικές καταστροφές και αυτές που είναι ανθρωπογενείς.

Φυσικές: Επιδημίες, όπως λ.χ. το SARS, τσουνάμι, σεισμοί, καταποντισμοί και όλα τα παρόμοια. Από την άλλη πλευρά, έχουμε τις ανθρωπογενείς κρίσεις, και είναι αυτές που οφείλονται κυρίως σε ένοπλες συρράξεις, διαδηλώσεις και σε τρομοκρατικές ενέργειες. Εδώ ανήκουν και οι κρίσεις που προκύπτουν από αεροπορικά δυστυχήματα

Η σημασία των εικόνων στη δημιουργία εντυπώσεων

Με τη βοήθεια διαφανειών θα δείχτεί πώς αυτές διαδιδόμενες ταχύτατα σε όλο τον κόσμο εικόνες δημιουργούν εντυπώσεις που τα αποτελέσματά τους στην τουριστική ζήτηση είναι καταλυτικά.



Η πρώτη διαφάνεια απεικονίζει την επίθεση στους δίδυμους πύργους στη Νέα Υόρκη, στις 11 Σεπτεμβρίου 2001. Οι εικόνες τέτοιων καταστροφών κάνουν το γύρο του κόσμου σε λίγη ώρα δημιουργώντας τεράστιες εντυπώσεις στους θεατές. Έτσι, λοιπόν, η γραφική απεικόνιση δημιουργεί πανίσχυρες εικόνες. Και αυτές έχουν τρομακτική επίπτωση στο θεατή. Επόμενη εικόνα: Μπαλί, βομβιστική τρομοκρατική ενέργεια, δύο φορές (2002 και 2005), με πολλούς τουρίστες θύματα.

Στις επόμενες δύο εικόνες απεικονίζονται διάφορα τσουνάμι, είτε φανταστικά είτε πραγματικά. Η τρομακτικότερη καταστροφή. Περίπου 225.000 γηγενείς και τουρίστες έχασαν τη ζωή τους σε 11 χώρες στο τσουνάμι της 26ης Δεκεμβρίου 2004 στον Ινδικό Ωκεανό.



Οι ακόλουθες δύο εικόνες αναφέρονται σε άλλες απειλές επιδημίας όπως είναι το SARS. Παρά το ότι τα ανθρώπινα θύματα είναι λίγα και οι υπεύθυνοι οργανισμοί υγείας διαβεβαίωναν για το μικρό κίνδυνο μετάδοσης, εντούτοις, εικόνες όπως αυτή από το περιοδικό Newsweek και άλλες που δείχνουν ανθρώπους να φορούν μάσκες αποτυπώνονται ευκολότερα από τις καθησυχαστικές διαβεβαιώσεις στη μνήμη του κόσμου.



Στην επόμενη διαφάνεια απεικονίζονται , οι βομβιστικές επιθέσεις στη Μαδρίτη και στο Λονδίνο.



Επιπτώσεις των εικόνων κρίσεων στον τουρισμό

Σε ποιά έκταση, λοιπόν, αυτές οι εικόνες που είδαμε μπορούν να επηρεάσουν την κρίση μας; Εάν μία εικόνα μπορεί να μιλήσει για χίλιες λέξεις, τι μήνυμα μεταφέρεται στους τουρίστες; Μιλάμε τώρα για το συνήθη τουρίστα το μέσο τουρίστα, ο οποίος έχει υψηλές απαιτήσεις ως προς την ασφάλειά του. Μια κρίση κρίνεται υποκειμενικά και όχι αντικειμενικά. Έτσι, ακόμη και αν ένα γεγονός δεν έχει φτάσει σε επίπεδο κρίσης, οι εντυπωσιακές, με συγκινησιακή φόρτιση εικόνες μπορούν να οδηγήσουν τους τουρίστες στην πεποίθηση ότι πράγματι υπάρχει κρίση. Για παράδειγμα, πολλοί προορισμοί στον Ειρηνικό, που δε θίχτηκαν διόλου από το τσουνάμι, είδαν τον τουρισμό τους να καταστρέφεται.

Στρατηγικές αντιμετώπισης των κρίσεων

Πώς μπορούν να ενεργήσουν οι αρμόδιες αρχές ώστε να καθησυχάσουν τους φόβους των τουριστών; Πώς μπορούν να ανακτήσουν την εμπιστοσύνη τους ; Πώς μπορούμε να φέρουμε πίσω τους τουρίστες μετά από μία κρίση; Σε πολύ βραχύ χρόνο, μερικοί τουρίστες που ήθελαν να επισκεφτούν προορισμούς που επηρεάστηκαν από κρίση, μπορούν να αναβάλουν τα σχέδιά τους μέχρι να ξαναγίνουν αυτοί οι προορισμοί όπως πριν. Αυτό έγινε περίπου και με το τσουνάμι. Μετά από τρία χρόνια τα πράγματα έφτιαξαν κάπως. Βέβαια, οι τουρίστες στους τόπους που πηγαίνουν αισθάνονται και κάποιου είδους σύνδεση με τον τόπο προορισμού και με τους γηγενείς. Τους συμπονούνε κατά κάποιο τρόπο, δεν είναι συνήθως οι αδιάφοροι τουρίστες. Κι έτσι έρχονται μετά στον ίδιο προορισμό, όταν είναι σίγουροι ότι ορισμένα επίπεδα ασφάλειας έχουν εξασφαλιστεί. Υπάρχει λοιπόν ένα αίσθημα αλληλεγγύης των τουριστών με τον τόπο. Αυτό έγινε δυνατό με τη Νέα Υόρκη, καθ' όλη τη διάρκεια του 2002. Αυτή η τάση για επιστροφή επηρεάζεται από το πώς αντιλαμβάνονται οι υποψήφιοι επισκέπτες την ασφάλειά τους. Πώς μπορούμε να την επηρεάσουμε; Δίνεται ακολούθως σχετικό παράδειγμα. Πρόσφατα ένα αεροπλάνο της British Airways προσγειώθηκε ανώμαλα στο Λονδίνο, αλλά όλοι οι 136 επιβάτες και το πλήρωμα των 16 ατόμων επιβίωσαν, επέζησαν χωρίς καμία γρατσουνιά και έχουμε λοιπόν θετικά σχόλια, για το πώς κατόρθωσε ο ηρωικός πιλότος να προσγειώσει επιτυχώς το αεροπλάνο . Συμπεράσματα:

Έχουμε ένα από τα πλέον τεχνολογικά προηγμένα επιβατικά αεροπλάνα στον κόσμο, το Boeing 777, που χρησιμοποιείται από μια από τις πλέον ευαισθητοποιημένες σε θέματα ασφαλείας των πτήσεων εταιρίες και χρησιμοποιεί για τις πτήσεις της ένα από τα ασφαλέστερα αεροδρόμια του κόσμου. Εν προκειμένω το ενδιαφέρον του κοινού στράφηκε περισσότερο στα θετικά σημεία του γεγονότος παρά στην ανώμαλη προσγείωση! Αυτό δεν ήταν τυχαίο αλλά αποτέλεσμα στρατηγικής έτσι ώστε να μην κλονιστεί η εμπιστοσύνη των επιβατών. (Πηγή: Travel Daily News)

1

Κρίσεις

Η έννοια της κρίσης, ως πολυδιάστατη που είναι, έχει αποδοθεί ποικιλοτρόπως, ακόμη και από απλούς ανθρώπους για να περιγράψουν με μια λέξη ότι αντιμετωπίζουν ένα δύσκολο πρόβλημα, ότι διανύουν περίοδο ανωμαλίας ή βρίσκονται σε κρίσιμη φάση.

1.1 Η έννοια της κρίσης

Με τον όρο «κρίση», περιγράφεται συνήθως μια απρόβλεπτη κατάσταση, η οποία χαρακτηρίζεται από ένταση και ανασφάλεια μπορεί δε να αφορά στον εαυτό μας, στην οικογένεια, στην επιχείρηση, στον Οργανισμό, στην κοινωνία, στους θεσμούς, ή στο διεθνές περιβάλλον και η οποία πιθανολογείται ότι θα επιφέρει δυσμενή αποτελέσματα. Κατά την κρίση, μεταβάλλεται η συνήθης ροή των πραγμάτων και εισερχόμαστε σε μια καμπή, σε μια μεταβατική περίοδο με δυσχέρειες και κινδύνους. Κάθε κρίση λειτουργεί ως δοκιμή της σταθερότητας του συστήματος. Εάν χωρίσουμε τη κρίση σε μικρότερα διαχωρίσιμα τμήματα που τα ορίσουμε, μπορούμε να προσδιορίσουμε τους επιμέρους στόχους. Ένας ορισμός που έχει δοθεί από τον C. McClelland, πρωτοπόρο στην μελέτη των διεθνών κρίσεων είναι: «Η κρίση παριστά μια σημαντική αλλαγή στη ποσότητα, την ποιότητα ή την έκταση των σχέσεων μεταξύ δύο κρατών». Σύμφωνα με μια 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 Mann έδωσε τον ορισμό: «Κρίση είναι μια κατάσταση που χαρακτηρίζεται από αιφνιδιασμό, υψηλό κίνδυνο για τις σοβαρές αξίες και μικρό χρόνο αντίδρασης». 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 κλπ.

1.2 Χαρακτηριστικά της κρίσης

Η κάθε κρίση, ανεξάρτητα από τη μορφή της και την Υπηρεσία, την εταιρεία ή τον Οργανισμό στο οποίο ανακύπτει, χαρακτηρίζεται από τα εξής :

1. Είναι κλιμακούμενη σε ένταση.

Η κατάσταση σε μια 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 μεγαλύτερη τους ένταση αλλά κλιμακωτά και τότε:

2. Επικρατεί υψηλό αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου.

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

3. Επηρεάζονται οι συνήθεις λειτουργίες και ρυθμοί.

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

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

Κάθε εμφανιζόμενη κρίση που ενδεχομένως οδηγήσει σε αρνητικές επιπτώσεις, είναι επόμενο ότι θα επιφέρει πλήγμα στην «εικόνα», ιδίως εάν καταλήξει σε έλεγχο από τα αρμόδια κρατικά- διακρατικά όργανα ή /και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης [M.M.E]

5. Προκαλεί ποικίλες βλάβες και υλικές ζημιές.

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

1.3 Ανατομία της κρίσης

Στάδια Κρίσης

Ο συνήθης κύκλος ζωής μιας κρίσης ακολουθεί τα παρακάτω στάδια [σχ.1]:

1. Στάδιο Διαμόρφωσης της κατάστασης ή Προδρόμων συμπτωμάτων [Prodromal crisis stage.]

Συνήθως, πριν οδηγηθούμε στη κρίση, ορισμένες καταστάσεις ή επισημάνσεις, για τις οποίες δεν ληφθούν μέτρα, ενέργειες/ πράξεις ή παραλείψεις και μια ασυνήθης δραστηριότητα μπορεί να συμβαίνουν. Το στάδιο αυτό τελειώνει με έκδοση εκτίμησης κατάστασης από το Κέντρο Χειρισμού Κρίσεων. Όλα τα παραπάνω ενδεχόμενα τα οποία οδηγούν σε εκδήλωση κρίσης καλούνται Πρόδρομα συμπτώματα. Κάθε δραστηριότητα έχει τα δικά της πρόδρομα συμπτώματα. «Κάθε στιγμή που δεν υπάρχει κρίση, διανύεται μια κατάσταση προ- κρίσης»

2. Στάδιο εκδήλωσης-κορύφωσης της κρίσης [Acute crisis stage].

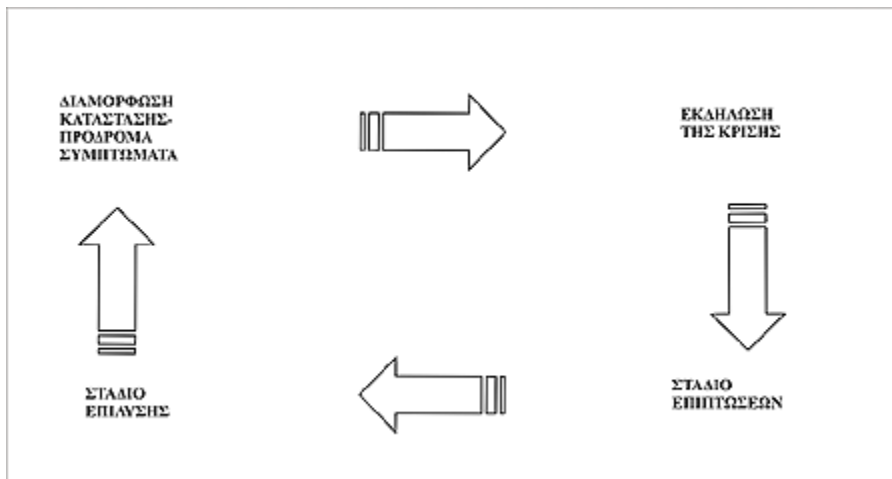
Η περίοδος κατά την οποία εκδηλώνεται και κορυφώνεται μια κρίση. Διαρκεί όσο χρόνο τα χαρακτηριστικά της κρίσης εκδηλώνονται.

3. Στάδιο επιπτώσεων [Chronic crisis stage].

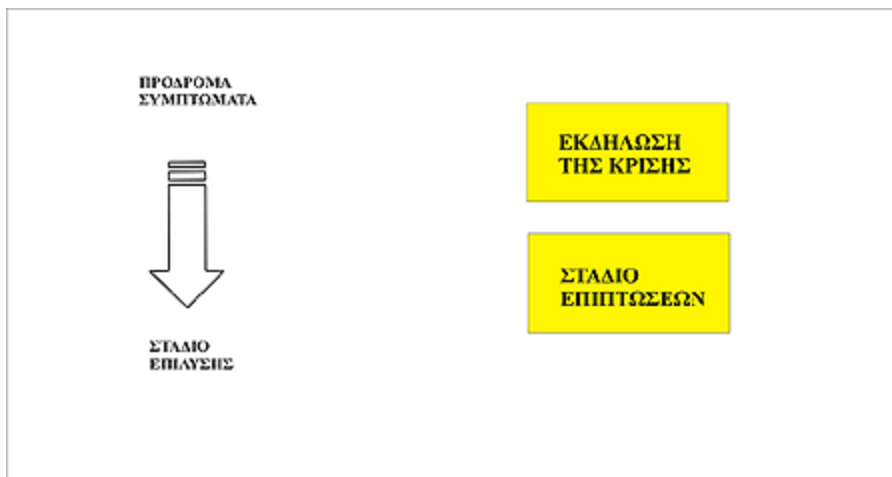
Η περίοδος κατά την οποία οι επιπτώσεις από την κρίση εκδηλώνονται και οι συνέπειες είναι ορατές.

4. Στάδιο επίλυσης-ομαλοποίησης [Crisis resolution stage].

Η τελευταία φάση της κρίσης κατά την οποία το «σύστημα» αρχίζει να ανακάμπτει τους κανονικούς προ της κρίσης ρυθμούς. Τα προαναφερθέντα απεικονίζονται και σε σχήματα παρακάτω : Σχήμα 1



ΣΧΗΜΑ 2



ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Ο επιθυμητός Κύκλος Ζωής μιας Κρίσης παρουσιάζεται στο σχ.2. Κατ' αυτόν από την εμφάνιση των Προδόμων Συμπτωμάτων, με τις κατάλληλες ενέργειες και τακτικές οδηγούμεθα απ' ευθείας στο Στάδιο Επίλυσης .

1.4 Πρόγνωση των κρίσεων

Η αναγνώριση κινδύνων που επηρεάζουν την ανάπτυξη και την επιτυχία ενός «Συστήματος» είναι σήμερα βασική διοικητική ανάγκη. Η ανάπτυξη, η ευημερία και ασφάλεια ενός κράτους, η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων, η προστασία του περιβάλλοντος, η προστασία της εταιρίας, η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της, η διασφάλιση της οικονομικής της ευρωστίας, είναι μερικά από τα θέματα τα οποία χρειάζονται σαφείς διαδικασίες για την καθημερινή διοίκηση των παραπάνω. Οι επιπτώσεις μιας κρίσης είναι δυνατόν να περιορισθούν αν πριν τη κρίση ενεργήσουμε όπως θα υποχρεωθούμε να ενεργήσουμε μετά την εμφάνιση της. Γι' αυτό απαιτείται καταρτισμός σχεδίων αντιμετώπισης πιθανών κρίσεων και πρακτική εξάσκηση με βάση συγκεκριμένα σενάρια ενδεχομένων κρίσεων με έμφαση στις στρατηγικές χειρισμού κρίσεων, στην επικοινωνία και σε άλλους κρίσιμους τομείς. Για να επιτευχθεί ο στόχος μας αυτός, απαιτείται όπως όλα τα επίπεδα ιεραρχίας συνειδητοποιήσουν τον κίνδυνο καθώς θα κληθούν να λάβουν σημαντικές αποφάσεις κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Αν μια κρίση θα επιφέρει ή όχι αρνητικές συνέπειες στον τομέα /χώρο που θα εκδηλωθεί και πόσο έντονες θα είναι αυτές, μπορεί να υπολογισθεί με τον **Δείκτη Επιπτώσεων Κρίσης [Crisis Impact Value – CIV]**. Ο Δείκτης αυτός χαρακτηρίζεται με ένα αριθμό κλίμακας από 0-10 και απεικονίζει το μέγεθος ζημιών που θα επιφέρει η κρίση, όταν κανένα μέτρο για την αντιμετώπιση της δεν ληφθεί. Η πιθανότητα να εκδηλωθεί μια κρίση μετράται με τον **Δείκτη Πιθανοτήτων [Probability Factor]**, σε πιθανότητες επί τοις εκατό. Για να δημιουργηθεί ο Δείκτης αυτός απαιτείται να τεθεί ερωτηματολόγιο με τους πιθανούς για το «Σύστημα» κινδύνους. Ο κάθε ερωτώμενος καλείται να απαντήσει ποια είναι η πιθανότητα εκδήλωσης κρίσης από τους επί μέρους κινδύνους. (www.poepls.gr)

1.5 Η έννοια της διαχείρισης κρίσεων

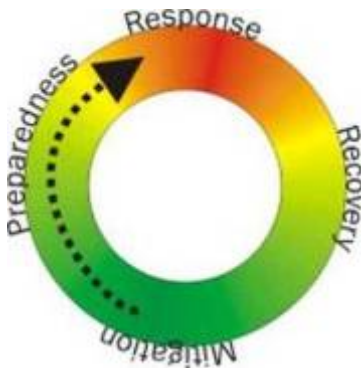
Διαχείριση Κρίσεων ([Crisis Management](#)) ορίζεται ως η μεθοδολογία εκείνη που περιλαμβάνει συγκεκριμένο σχέδιο, οργάνωση, καθοδήγηση, και έλεγχο κατά την σημαντική περίοδο ακριβώς πριν, κατά τη διάρκεια, και μετά από μία καταστροφή, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι τυχόν απώλειες των πόρων ενός οργανισμού από αυτή την καταστροφή και οι οποίοι (πόροι) θεωρούνται άκρως απαραίτητοι για την πλήρη επανόρθωση του οργανισμού αυτού. Κάθε γεγονός το οποίο δύναται να συγκεντρώσει το δημόσιο αρνητικό ενδιαφέρον σε μία επιχείρηση τουριστική ή μη και να δημιουργήσει αρνητικές επιπτώσεις στη χρηματοοικονομική της κατάσταση, στις σχέσεις της με τους πελάτες της ή στη φήμη της ορίζεται ως κρίση. Στη Διαχείριση Κρίσεων εμπλέκονται πολλά επίπεδα της επιχείρησης όπως η διεύθυνση περιβάλλοντος, η διεύθυνση υγιεινής και ασφάλειας, η διεύθυνση προσωπικού, οι δημόσιες σχέσεις, το τμήμα μάρκετινγκ, το νομικό τμήμα κ.α. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Αμερικάνικη Ένωση Μηχανικών Υγιεινής και Ασφάλειας Εργασίας ([American Society of Safety Engineers-ASSE](#)) το 2002, έδειξε ότι η μεγαλύτερη πλειοψηφία (90.5%) των επιχειρήσεων διέθεταν ήδη κάποιο γραπτό Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων (ΣΔΚ). Απλώς, η ονομασία αυτών των Σχεδίων διέφερε: Σχέδιο Άμεσης Δράσης (Emergency Response Plan), Επιχειρηματικό Σχέδιο Συνοχής (Business Continuity Plan), Σχέδιο Καταστροφών (Disaster Plan) και Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων (Crisis Management Plan). Από αυτές τις εταιρείες, το 49% δήλωσε ότι το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων της εταιρείας ήταν υπό την επίβλεψη του Τμήματος Υγιεινής και Ασφάλειας (Safety Department) της εταιρείας και μάλιστα το 87% των εταιρειών έχει ως επικεφαλής του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσης τον Διευθυντή Υγιεινής και Ασφάλειας της εταιρείας. Η ίδια έρευνα κατέδειξε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων (62%) είχαν πραγματοποιήσει κατά τη διάρκεια του 2002 τουλάχιστον μία άσκηση Διαχείρισης Κρίσεων. Το 81% των εταιρειών δήλωσε ότι στα Σχέδια Διαχείρισης Κρίσεων που διαθέτουν, περιλαμβάνουν και τους εποχιακούς-μη μόνιμους εργαζομένους της εταιρείας. Το 68% των εταιρειών έχουν εκπαιδεύσει όλα τα μέλη που απαρτίζουν την Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων και μάλιστα το 62% των

εταιρειών παρέχει ειδική εκπαίδευση σχετική με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης σε όλα τα μέλη της ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων. Ο στόχος της Διαχείρισης Κρίσεων είναι να επιβιώσει η εταιρεία έπειτα από μία ενδεχόμενη κρίση με την φήμη της άσπιλη και όλα τα στοιχεία της εταιρείας ανέπαφα.

Το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων περιλαμβάνει την αναγνώριση των κινδύνων, την εκτίμηση του κινδύνου, την κατάστροψη του σχεδίου, την άμεση αντίδραση, την “ανάρρωση” και τον έλεγχο του σχεδίου. Στο σημείο αυτό βέβαια θα πρέπει να τονισθεί ότι πριν από την έναρξη της διαδικασίας κατάστροφης του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων είναι απαραίτητο να ορισθεί επακριβώς το πρόσωπο το οποίο θα φέρει την αποκλειστική ευθύνη υλοποίησης ολόκληρου του σχεδίου. Το πρόσωπο αυτό θα πρέπει να λειτουργεί ως συντονιστής των μελών της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων και να έχει την απαραίτητη εξουσία-δικαιοδοσία ώστε να πιστοποιεί την πλήρη εφαρμογή του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων. Η εκτίμηση των κινδύνων μπορεί να είναι είτε ποιοτική είτε ποσοτική - εφόσον αυτό είναι εφικτό - και σκοπός του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων πρέπει να είναι η πλήρης υποστήριξη του αποφασίζοντα (Decision Maker). Στη φάση αυτή συνήθως πραγματοποιείται και ο οικονομικός προϋπολογισμός του σχεδίου έπειτα από μία ανάλυση κόστους-κέρδους ([cost-benefit analysis](#)). Το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων πρέπει να βρίσκεται σε γραπτή μορφή και να περιλαμβάνει όλα τα προαναφερθέντα σχετικά με τους κινδύνους και την εκτίμησή τους. Το κείμενο πρέπει να καθορίζει επακριβώς υπευθυνότητες και ρόλους. Το στοιχείο αυτό θεωρείται πολύ σημαντικό καθώς υπάρχει ο κίνδυνος μεσούσης κάποιας κρίσης διάφορα άσχετα με το αντικείμενο στελέχη της εταιρείας να προσπαθούν να πάρουν τον έλεγχο καταστάσεων καθώς αυτοί δεν είναι σωστά και πλήρως ενημερωμένοι. Η εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων σε αυτά τα ζητήματα και η περιοδική επανεξέταση αυτών των στοιχείων του σχεδίου θεωρούνται πολύ σημαντικά ζητήματα ώστε ταυτόχρονα να επιτυγχάνεται και η συνολική αξιολόγηση (evaluation) του σχεδίου. Το στάδιο της “ανάρρωσης” της επιχείρησης από μία πιθανή κρίση είναι πολύ σημαντικό. Σε αυτό το στάδιο πρέπει να τίθενται οι προτεραιότητες και τα σχέδια της επιχείρησης για την μετά-την-κρίση-περίοδο (Post Crisis Recovery Period) και να καθορίζεται το μήκος αυτής της περιόδου. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι περισσότεροι οργανισμοί συνήθως υποεκτιμούν αυτό το χρόνο ανάρρωσης. Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας ο οποίος συνήθως υποεκτιμάται

είναι το ψυχολογικό στρες το οποίο υφίστανται οι εργαζόμενοι της εταιρείας έπειτα από μία κρίση. Το ψυχολογικό στρες μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω περιπέτειες την εταιρεία εξαιτίας των λανθασμένων αποφάσεων που συνήθως λαμβάνουν τα υψηλόβαθμα στελέχη της λόγω κατάθλιψης, πίεσης και κούρασης. Συνήθως σε αυτές τις περιπτώσεις συνίσταται η παροχή ψυχολογικής υποστήριξης από ειδικευμένους επιστήμονες και πρέπει να προβλέπεται από το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων. Το πιο κρίσιμο από όλα τα στοιχεία στη Διαχείριση Κρίσεων είναι η επαφή με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Όταν η κρίση χτυπήσει την πόρτα της οποιασδήποτε τουριστικής επιχείρησης, οι ασφαλιστικές εταιρείες μπορούν να καλύψουν πιθανές ζημιές από μία καταστροφή αλλά δεν μπορούν να κάνουν τίποτε για την απωλεσθείσα φήμη της τουριστικής επιχείρησης και την χαμένη αξιοπιστία της στην αγορά. Πρωταρχικός στόχος της τουριστικής επιχείρησης πρέπει να είναι η αναγνώριση των ομάδων εκείνων οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την ίδια την επιχείρηση και τη φήμη της π.χ. πελάτες, προμηθευτές/πιστωτές, συνδικάτα, ΜΜΕ, ασφαλιστικές εταιρείες, μέτοχοι, ακτιβιστικές ομάδες κλπ. Ο καθορισμός ενός και μόνου ατόμου το οποίο θα έρχεται σε επαφή με τα ΜΜΕ κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την κρίση θεωρείται απαραίτητη. Όσο πιο πολύ γίνει κατανοητή η δύναμη των ΜΜΕ και η δυνατότητα που έχουν να ελέγχουν την Κοινή Γνώμη τόσο πιο μικρές θα είναι οι απώλειες από μία κρίση. Εν κατακλείδι, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η Διαχείριση Κρίσεων είναι μία πολύπλοκη και δυναμική μεθοδολογία που απαιτεί πολυεπίπεδη προσέγγιση. Τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των Σχεδίων Διαχείρισης Κρίσεων είναι πολλά. Αν τα εργαλεία αυτά χρησιμοποιηθούν βέλτιστα, οι απώλειες από μία ενδεχόμενη κρίση θα ελαχιστοποιηθούν. Κάθε επιχείρηση διαφέρει από τις υπόλοιπες σε υποδομή και οργάνωση. Αντιστοίχως, κάθε Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων διαφέρει από τα άλλα. Δεν υπάρχει πανάκεια στην κατάστρωσή τους και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προετοιμάζονται πριν η οποιαδήποτε κρίση χτυπήσει την πόρτα τους σε περιφερειακά επίπεδα. (<http://e-rooster.gr>)

1.6 Αρχές διαχείρισης κρίσεων



Με τον όρο αρχές νοούνται εδώ απαιτήσεις οι οποίες, εάν ικανοποιηθούν, είναι πιθανό να διευκολύνουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών στη διάρκεια μιας κρίσης, χωρίς να υπάρξει κλιμάκωση.

Τα στάδια της Διαχείρισης

1. Mitigation

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει ενέργειες που γίνονται με σκοπό την εξάλειψη ή μείωση, της πιθανότητας εμφάνισης μιας καταστροφής ή της μείωσης των συνεπειών που αυτή μπορεί να επιφέρει.

2. Preparedness

Ο σχεδιασμός σχετικά με τον τρόπο απόκρισης σε μια Κρίση ή μια Καταστροφή. Ο σχεδιασμός για αποτελεσματική διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων και πηγών. Αυτές οι ενέργειες βοηθάνε στο να σωθούν ζωές και να μειωθούν οι καταστροφές σε περιουσίες και άλλες υποδομές. Αυτό επιτυγχάνεται με τη σωστή προετοιμασία των κατοίκων μιας περιοχής σχετικά με τους τρόπους που μπορούν να αντιμετωπίσουν μια επερχόμενη καταστροφή, ή μια καταστροφή που μόλις έχει συμβεί.

3. Response

Αυτό το στάδιο υπάρχει κατά τη περίοδο, αμέσως μετά την εκδήλωση μιας καταστροφής, και κατά τη διάρκεια αυτής. Όλοι οι αρμόδιοι φορείς και υπηρεσίες,

ανταποκρίνονται με σκοπό να εξαλείψουν το ενδεχόμενο περαιτέρω πρόκλησης ζημιών και καταστροφής.

4. Recovery

Αυτό το στάδιο υπάρχει μέχρι να μπει μια κοινότητα, σε φυσιολογικούς καιρό-καταστροφικούς ρυθμούς.- Short term recovery: επανάκτηση και επαναλειτουργία ζωτικών λειτουργιών για την κάλυψη των απαραίτητων αναγκών short-long term recovery: εύρος διάρκειας από μερικούς μήνες έως μερικά χρόνια, έως την πλήρη επανάκτηση λειτουργιών σε προ-καταστροφικό επίπεδο. Οι ενέργειες αυτές είναι σημαντικές, γιατί η σωστή σχεδίασή τους μπορεί να εξαλείψει το ενδεχόμενο μελλοντικών καταστροφικών φαινομένων.(www.poerpls.gr)

1.7 Μνημόνιο διαχείρισης κρίσεων

Κάθε υπηρεσία, Οργανισμός ή οικονομική μονάδα, όσο μικρές και αν είναι οφείλουν να έχουν ένα αποτελεσματικό Μνημόνιο Διαχείρισης Κρίσεων, το οποίο θα προκαθορίζει συγκεκριμένες μεθοδικές διαδικασίες, ενέργειες και δράσεις για την επίλυση του προβλήματος και την έξοδο από τη κρίση.

Ένα αποτελεσματικό Μνημόνιο Διαχείρισης Κρίσεων:

1. Προκαθορίζει τις σταθερές [στάνταρτ] ενέργειες και αποφάσεις και έτσι αφήνει για τη περίοδο της κρίσης να ασχοληθούν κυρίως, οι εμπλεκόμενοι, με τα ειδικά θέματα και τις επιπτώσεις που δεν είχαν προβλεφθεί [μεταβλητές], καθώς η πίεση χρόνου είναι δεδομένη γι' αυτό περιορίζεται και ο αριθμός των εναλλακτικών επιλογών.
2. Περιλαμβάνει αναλύσεις κρίσεων από τις οποίες εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα, που εφόσον αξιοποιηθούν, βοηθούν στο χειρισμό της τρέχουσας κρίσης. Ο εντοπισμός και η ανάλυση των σφαλμάτων χειρισμού της κρίσης διδάσκουν και μειώνουν σημαντικά τα λάθη σε επόμενες κρίσεις.

3. Περιέχει τα αντικείμενα ανάλυσης του χειρισμού μιας κρίσης, τα οποία ποικίλουν ανάλογα με το «Σύστημα» που έχει εμπλακεί σε κρίση.
4. Καταστρώνει το Σχέδιο ή Πλάνο Χειρισμού Κρίσεων ή Αντιμετώπισης Εκτάκτων Κινδύνων που περιλαμβάνει, κατάλογο με την επισήμανση κινδύνων και την εκτίμηση των πιθανοτήτων να συμβούν, όπως και πιθανών τύπων/ μορφών κρίσεων με τις στρατηγικές αντιμετώπισης τους.

Για την επιτυχημένη εφαρμογή του Σχεδίου Χειρισμού Κρίσεων [σχεδίου αντιμετώπισης έκτακτων κινδύνων] θα πρέπει να υπάρχει:

1. Προσδιορισμός των τρόπων με τους οποίους οι πιθανότητες εκδήλωσης του κινδύνου μπορούν να ελαχιστοποιηθούν.
2. Ανάπτυξη ενός ρεαλιστικού πλάνου που θα περιλαμβάνει και θα ελέγχει τις προβλεπόμενες ενέργειες αντιμετώπισης, όσο άμεσα γίνεται.
3. Σχεδιασμός και ασκήσεις αντιμετώπισης ενδεχόμενων έκτακτων κρίσεων.
4. Συγκεκριμένος άνθρωπος, ο οποίος θα επωμισθεί όλο το βάρος της επικοινωνίας με τα ΜΜΕ .
5. Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα Δημόσιων Σχέσεων ή Σχέδιο Δράσης, που θα δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως:
 - ✚ Ποια κρίση θα μπορούσε να πλήξει το «Σύστημα» ;
 - ✚ Ποιο είναι το κοινό που θα πρέπει να ενημερωθεί;
 - ✚ Ποιος είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος επικοινωνίας;
 - ✚ Ποια θα είναι τα μηνύματα;
 - ✚ Ποια θα είναι η ομάδα δράσης και ποιος ο υπεύθυνος;
 - ✚ Είναι η ομάδα και ο υπεύθυνος για τις δηλώσεις εκπαιδευμένος;
 - ✚ Ποια μέτρα έχουν ληφθεί προληπτικά και ποιες οι γέφυρες επικοινωνίας με το κοινό (πριν την κρίση βέβαια)
6. Πρόβλεψη δυνατότητας επικοινωνίας με όλα τα στελέχη που συμμετέχουν στις ομάδες και όχι μόνο [τηλέφωνα, διευθύνσεις, κλπ].
7. Κατάσταση με τις πιθανές πηγές πληροφοριών.[αρχεία, συνεργαζόμενες υπηρεσίες, ανοικτές πηγές, κλπ].

8. Οργανωμένο σύστημα που θα τροφοδοτεί με πληροφορίες την ομάδα διαχείρισης Κρίσεων.

Πριν τη κατάρτιση του Μνημονίου, πρέπει να συγκροτηθούν από τον έχοντα τη τελική ευθύνη της Λήψεως Αποφάσεως [Πολιτικό Ηγέτη, Γενικό Διευθυντή της μονάδας, Υπηρεσίας ή Οργανισμού], τα εξής Όργανα-Ομάδες :

1. Ο Πυρήνας ή Κεντρικό Συμβούλιο Διαχείρισης Κρίσεων [Κ.Σ.Δ.Κ.], το οποίο θα έχει την ευθύνη Λήψεως Αποφάσεων και πλαισιώνεται από τις επιμέρους Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων. Το Κ.Σ.Δ.Κ. πρέπει να είναι ολιγομελής ομάδα στην οποία συμμετέχουν ο Πολιτικός Αρχηγός ή Γενικός Διευθυντής, κλπ και οι ανώτατοι λειτουργοί/ Υπεύθυνοι Τμημάτων ή αντιπρόσωποί τους .
2. Οι Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων, οι οποίες θα κληθούν να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις κατά τη διάρκεια των κρίσεων. Η κάθε ομάδα θα στελεχώνεται κυρίως από άτομα - στελέχη που διαθέτουν εμπειρία και ειδικευση σε θέματα, τα οποία αποτελούν πιθανούς κινδύνους πρόκλησης κρίσης. [Για κάθε κρίση απαιτείται και η αντίστοιχη ομάδα χειρισμού της]. Η ομάδα είτε συλλέγει και διαβιβάζει πληροφορίες, διατυπώνει συστάσεις και παρέχει συμβουλές σχετικά με την στρατηγική διαχείρισης της κρίσης προς το Κεντρικό Συμβούλιο, σύμφωνα με τις αρμοδιότητες της, είτε αφού χαράζει την πολιτική χειρισμού της κρίσης δίνει τις οδηγίες εφαρμογής της. Δηλαδή τα άτομα αυτά θα κληθούν να διαχειρισθούν τη κρίση, θα αναλάβουν την εκπροσώπηση της χώρας, Υπηρεσίας, εταιρείας και τα μέσα ενημέρωσης σε περίπτωση κρίσης.
3. Ομάδα Εκτάκτων Μελών που θα πλαισιώσουν το Συμβούλιο ανάλογα με την κατηγορία (μορφή) της κρίσης.
4. Αναπληρωτές για τα μέλη των ομάδων και ιδιαίτερα εκείνης των εκτάκτων μελών. Πρέπει να επισημανθεί ότι οι εκτιμήσεις, εισηγήσεις και προτάσεις των μελών της Ομάδας Χειρισμού Κρίσεων, αναμφισβήτητα επηρεάζονται από τα προσωπικά πιστεύω , την προσωπικότητα, τις γνώσεις , τις εμπειρίες και την αντίληψη τους. Κάθε άτομο έχει δικό του, όπως λέγεται, κώδικα συμπεριφοράς. Η κόπωση και το άγχος των μελών της ομάδας, προστίθεται στα προηγούμενα

που δρουν αποφασιστικά στο βαθμό αποτελεσματικότητας διαχείρισης της κρίσης.(www.poepls.gr)

1.8 Ασκήσεις με βάση το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων

Στις Η.Π.Α., κατά το στάδιο της ετοιμότητας (preparedness), οι ειδικοί, διεξάγουν Ασκήσεις, για να διαπιστώσουν το κατά πόσο αποτελεσματικό είναι ένα Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων. Υπάρχουν 5 είδη Ασκήσεων. Κάθε Άσκηση, είναι προοδευτικά πιο πολύπλοκη, πιο ρεαλιστική, με μεγαλύτερα ποσοστά στρες, και με μεγαλύτερες δυσκολίες στο να διεξαχθεί και να ολοκληρωθεί. Οι Αρμόδιες Υπηρεσίες, ολοκληρώνουν με επιτυχία κάθε σκέλος της Άσκησης πριν προχωρήσουν στο επόμενο, και αξιοποιούν την εμπειρία που προσκομίστηκε από παλιότερες Ασκήσεις. Οι Ασκήσεις θα πρέπει να αποτελούν μια ουσιαστική και συνεχιζόμενη διαδικασία, μέρος ενός αποτελεσματικού Προγράμματος Διαχείρισης Κρίσεων.

1. Ασκήσεις Καθοδήγησης- Προετοιμασίας

Ουσιαστικά, πρόκειται για εκπαιδευτικές προπαρασκευαστικές Ασκήσεις, που βοηθούν το προσωπικό να εμβαθύνει σε Έννοιες, Σχέδια, και Διαδικασίες. Συνήθως, είναι απλές στη διεξαγωγή τους, και βοηθάνε τα άτομα να πάρουν μέρος σε πιο πολύπλοκες Ασκήσεις.

2. Ασκήσεις Tabletop

Σκοπός αυτού του είδους των Ασκήσεων, είναι η εξοικείωση των συμμετεχόντων, με τον ρόλο τους σε μια Έκτακτη Ανάγκη, και με τις διαδικασίες και ευθύνες τους, σε ένα σύστημα Διαχείρισης. Όπως υποδηλώνει και το όνομα, στις Ασκήσεις αυτές, το προσωπικό κάθεται σε ένα τραπέζι και συζητά κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Συνήθως δεν είναι μια στρεσογόνος δραστηριότητα, καθώς μπορεί να προγραμματιστεί

εύκολα και δεν απαιτεί μεγάλη προετοιμασία. Γίνεται μια προσπάθεια εξομοίωσης, του τι συμβαίνει κατά τη διάρκεια μιας Έκτακτης Ανάγκης. Περιλαμβάνει χειρόγραφα πρωτότυπα σενάρια, ικανά να προκαλέσουν μια αντίδραση από τη μεριά των συμμετεχόντων. Δεν υπάρχουν χρονικά όρια κατά την πραγματοποίηση της Άσκησης. Αυτή η από κοινού συζήτηση, είναι σημαντική, και δείχνει την αναγκαιότητα για συνεργασία, και φανερώνει τα διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι αρμόδιες Υπηρεσίες.

3. Λειτουργικές Ασκήσεις

Λαμβάνουν χώρα, είτε σε ένα Κέντρο Επιχειρήσεων, είτε σε μια αίθουσα που εξομοιώνει ένα Κέντρο Επιχειρήσεων. Περιλαμβάνουν πολύπλοκες εξομοιώσεις, με τη χρησιμοποίηση γραπτών και τηλεφωνικών μηνυμάτων, καθώς και μηνυμάτων ασυρμάτου. Τα μηνύματα αυτά περιγράφουν πραγματικά περιστατικά. Οι συμμετέχοντες ανταποκρίνονται σε αυτά, σαν να πρόκειται για μια πραγματική Κρίση. Μεγάλο πλεονέκτημα αυτού του είδους των Ασκήσεων, είναι η εμπλοκή του προσωπικού σε διαδικασίες, κάτω από δύσκολες και στρεσογόνες συνθήκες. Οι Λειτουργικές Ασκήσεις πρέπει να εμπλέκουν τα πρόσωπα- κλειδιά στη Διαχείριση μιας κρίσης. Έτσι δοκιμάζεται η οργάνωση του Σχεδίου, τα επιμέρους τμήματά του, και καταδεικνύεται η ανάγκη για συνεργασία μεταξύ των αρμόδιων Φορέων. Υπάρχει η πιθανότητα, να εκφραστούν κατά τη διάρκεια μιας Άσκησης, διαφωνίες σχετικά με τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις μιας Υπηρεσίας. Αυτό βοηθάει πολύ στο να αναθεωρηθεί το Σχέδιο, ώστε να μην παρουσιαστούν οι δυσκολίες αυτές, κατά τη διάρκεια μιας πραγματικής Κρίσης.

4. Ασκήσεις Field Drill

Κατά τη διάρκεια αυτών των Ασκήσεων, όλο το προσωπικό μια Υπηρεσίας συμμετέχει ενεργά. Πολλές φορές, έχουμε εμπλοκή του προσωπικού, σε μία μόνο συγκεκριμένη λειτουργία εκτέλεσης του Σχεδίου. Είναι απαραίτητο, να έχει εκτελεστεί μια τέτοια Άσκηση, πριν πραγματοποιηθεί μια Full Scale Άσκηση. Για παράδειγμα θα πάρουμε το Σύστημα Ειδοποίησης Έκτακτης Ανάγκης. Μπορούμε να εξομοιώσουμε, την αποστολή

ενός μηνύματος που ειδοποιεί για μια Καταστροφή που έλαβε χώρα. Στη συνέχεια μπορούμε να ελέγξουμε αν το κατάλληλο προσωπικό και Υπηρεσία ανταποκρίνονται σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, με σκοπό να επιβεβαιώσουν το καταστροφικό γεγονός. Μια τέτοια Άσκηση, βοηθάει επίσης στο να δούμε κατά πόσο δουλεύουν σωστά εξειδικευμένες εγκαταστάσεις (Κέντρο Επιχειρήσεων, Κέντρο Τύπου κ.α.). Ο τελικός στόχος τέτοιων Ασκήσεων, είναι η διεξαγωγή μιας Full Scale Άσκησης με παράλληλη ενεργοποίηση του Κέντρου Επιχειρήσεων. Τα Field Drills, δεν μπορούν από μόνα τους να εξομοιώσουν πλήρως μια πραγματική Κρίση, ούτε να απεικονίσουν τη συνεργασία μεταξύ των Φορέων και Υπηρεσιών.

5. Ασκήσεις Full Scale

Μια τέτοια Άσκηση, συνδυάζει, μια Λειτουργική και μια Field Drill Άσκηση. Κατά τη διάρκειά της, όλο το προσωπικό ανταποκρίνεται σε μια Έκτακτη Ανάγκη, εμπλέκοντας όλο το διαθέσιμο εξοπλισμό και τα διαθέσιμα άτομα, σαν να πρόκειται να αντιμετωπιστεί, ένα πραγματικό περιστατικό. Στις ασκήσεις αυτές, προβλέπεται και η συμμετοχή απλών πολιτών που παριστάνουν τα θύματα. Παρόλο που δεν υπάρχει η πίεση χρόνου και το στρες ενός πραγματικού συμβάντος, υπάρχει αρκετή πίεση, ώστε να αποδειχθεί η επάρκεια ενός Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων, και το κατά πόσο συμβαδίζουν με αυτό, τα άτομα που συμμετέχουν και καλούνται να βοηθήσουν στο να ξεπεραστεί και να αντιμετωπιστεί η κρίση αυτή.

Παράκληση-Συμβουλή: Τα 5 είδη των Ασκήσεων, παρουσιάστηκαν κατά αύξουσα σειρά πολυπλοκότητας και δυσκολίας, καθώς και καλύτερης εξομοίωσης, ενός πραγματικού συμβάντος. Οι Υπηρεσίες που θα αποφασίσουν να διεξάγουν κάποια Άσκηση, θα πρέπει να ξεκινούν από μια Άσκηση Προετοιμασίας, και να καταλήξουν σε μια Full Scale Άσκηση. Σε κάθε τέτοια δραστηριότητα, θα πρέπει το προσωπικό να κατανοεί πλήρως τις διαδικασίες και να επιτυγχάνει τους επιμέρους σκοπούς κάθε Άσκησης. Μόνο τότε θα πρέπει η Υπηρεσία να προχωράει σε ποιο πολύπλοκες Ασκήσεις. Συνήθως, η αποτυχία μιας Full Scale Άσκησης έγκειται στο γεγονός της λανθασμένης εκπλήρωσης και προσέγγισης των προηγούμενων δραστηριοτήτων.(Πηγή: Ευρυτανικά Νέα)

1.9 Διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό

Η διαχείριση κρίσεων είναι το A και το Ω για τη διαχείριση όλων των καταστροφών και αποτελεί θεμελιώδη παράμετρο του σχεδιασμού Μάρκετινγκ. Κατά συνέπεια, η ανυπαρξία μιας σύγχρονης δομής εθνικού τουριστικού Μάρκετινγκ εξηγεί την αδυναμία να αντιμετωπίσουμε ως χώρα κρίσεις και αρνητικά δημοσιεύματα με στοιχειωδώς αποτελεσματικό τρόπο. Άμεση κρίνεται για την τουριστική αγορά η ανάγκη δημιουργίας μηχανισμού διαχείρισης κρίσεων. Οι εγχώριες ή διεθνείς αρνητικές συγκυρίες έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν άμεσα το τουριστικό προϊόν, γεγονός το οποίο έχει αντίκτυπο στα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων του κλάδου. Είναι γνωστό από τη διεθνή εμπειρία ότι φυσικές καταστροφές κάθε τύπου και καταστάσεις κρίσεων, παρόμοιες με τις πυρκαγιές που έλαβαν χώρα στην Ελλάδα, επηρεάζουν σημαντικά τόσο την οικονομική τουριστική ανάπτυξη των συγκεκριμένων περιοχών όσο και ευρύτερα της χώρας. Αλλά και τα προηγούμενα χρόνια γεγονότα όπως ο πόλεμος στη Γιουγκοσλαβία, το τρομοκρατικό χτύπημα στις Η.Π.Α δοκίμασαν τις αντοχές του ελληνικού και όχι μόνο τουριστικού προϊόντος.

Τα πλήγματα που δέχονται οι επιχειρήσεις όπου δραστηριοποιούνται σε μια χώρα υποδοχής τουριστών διαμορφώνονται ως εξής:

1. Δημιουργούνται προβλήματα συντονισμού στη διαχείριση της διακίνησης των πελατών κατά την διάρκεια εξέλιξης του φαινομένου.
2. Ελλείπει συντονισμένου σχεδίου επικοινωνιακής διαχείρισης, εντείνεται η παραπληροφόρηση και η προβολή των γεγονότων με υπερβολικό και έντονα συναισθηματικό τρόπο.
3. Επέρχεται ακύρωση των προγραμματισμένων κρατήσεων και events.
4. Ανακύπτουν νομικά και θεσμικά θέματα (όπως για παράδειγμα απώλεια ασφαλιστικής κάλυψης πελατών σε περιοχές που κηρύσσονται σε έκτακτη ανάγκη, εμφάνιση φαινομένων εκμετάλλευσης και κατάχρησης, σύγκυση υποχρεώσεων και ευθυνών).

5. Επέρχεται σημαντική μείωση της ζήτησης για τις επόμενες τουριστικές περιόδους η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μόνιμη απώλεια αγορών.
6. Παρατηρείται μείωση της απασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού και σειρά οικονομικών επιπτώσεων στις αλληλοεξαρτώμενες με τον τουρισμό επιχειρηματικές δραστηριότητες.(Πηγή: Καθημερινή)

1.10 Φυσική καταστροφή ως κρίση

Εφόσον αναλύσαμε και επεξηγήσαμε τι σημαίνει κρίση είμαστε έτοιμοι να παρατηρήσουμε και να αναλύσουμε εάν τελικά και κατά πόσο σε πρακτικό κομμάτι είναι έτοιμη μια χώρα να αντιμετωπίσει μια κρίση η οποία όμως ανάγεται σε αυτές των φυσικών καταστροφών. Προτού όμως το κάνουμε αυτό καλό θα ήταν να κάνουμε μία ιστορική αναδρομή για τις φυσικές καταστροφές και για το πόσο αυτές επηρέασαν και πόσο επηρεάζουν τον πλανήτη μας αλλά και εμάς τους ίδιους τους ανθρώπους και τις ανθρώπινες δραστηριότητες. Όπως φαίνεται και μέσα από έρευνες τα τελευταία είκοσι χρόνια, οι φυσικές καταστροφές τετραπλασιάστηκαν- κυρίως λόγω της υπερθέρμανσης του πλανήτη. Στις αρχές της δεκαετίας του 80, καταγράφονταν τουλάχιστον 120 φυσικές καταστροφές κατά μέσο όρο ετησίως – αριθμός που πλέον αγγίζει τις 500 φυσικές καταστροφές. Την περίοδο 1985-94 περίπου 174 εκατομμύρια άνθρωποι επηρεάζονταν (κατά μέσο όρο) από αυτές τις καταστροφές- σήμερα περισσότεροι από 254 εκατομμύρια πληρώνουν το τίμημα της δράσης ή αδράνειας άλλων...Απόδειξη, οι πλημμύρες φέτος στην Αφρική (οι μεγαλύτερες των τελευταίων 30 ετών) που έπληξαν 23 χώρες και επηρέασαν 800.000 ανθρώπους, το Νεπάλ, η Ινδία, το Μπαγκλαντές που χτυπήθηκαν από τις χειρότερες πλημμύρες στην ιστορία τους. Απόδειξη, οι φονικοί τυφώνες στην Κεντρική Αμερική, το Μεξικό και την Καραϊβική που έπληξαν τουλάχιστον 1,5 εκατομμύρια ανθρώπους, το κύμα καύσωνα και οι καταστροφικές πυρκαγιές στην Ελλάδα, την ανατολική Ευρώπη, την Καλιφόρνια, την Αυστραλία. (<http://www.iasonorg.gr>)

1.11 Η έννοια της φυσικής καταστροφής

Μία φυσική καταστροφή είναι η συνέπεια ενός φυσικού κινδύνου (π.χ. μίας ηφαιστειακή έκρηξης, ενός σεισμού, μίας κατολίσθησης) η οποία περνάει από το στάδιο της πιθανότητας σε μία ενεργή φάση και κατά συνέπεια έχει επιπτώσεις στις ανθρώπινες δραστηριότητες. Η ανθρώπινη αδυναμία μπροστά στις φυσικές καταστροφές, που επιδεινώνεται από την έλλειψη προγραμματισμού ή την έλλειψη κατάλληλου συστήματος διαχείρισης έκτακτων αναγκών, οδηγεί σε οικονομικές, δομικές και ανθρώπινες απώλειες. Το μέγεθος της απώλειας εξαρτάται από την ικανότητα του πληθυσμού να υποστηρίξει ή να αντισταθεί στην καταστροφή, την ανθεκτικότητά του, την επάρκειά του σε κατάλληλο εξοπλισμό και είδη πρώτης ανάγκης, γεγονός που συνοψίζεται στην έκφραση : «Η καταστροφή προκύπτει όταν οι κίνδυνοι συναντούν αδυναμία».(Πηγή: Βικιπαίδεια, Η Ελεύθερη Εγκυκλοπαίδεια)

Ένας φυσικός κίνδυνος μπορεί να εξελιχθεί σε φυσική καταστροφή όταν προκαλεί την καταστροφή ιδιοκτησιών ή τον τραυματισμό και τον θάνατο ανθρώπων. Κατά την διάρκεια ζωής ενός ανθρώπου, τουλάχιστον ένας φυσικός κίνδυνος είναι βέβαιο ότι θα επηρεάσει τη ζωή του. Κατά το έτος 2001 οι φυσικοί κίνδυνοι και καταστροφές σκότωσαν πάνω από 25.000 άτομα και προκάλεσαν 40 δισεκατομμύρια ευρώ ζημιές σε όλο τον κόσμο. Δυστυχώς οι οικονομικές απώλειες λόγω φυσικών καταστροφών αυξάνουν δραματικά. Εκτός από τις εμφανείς, άμεσες επιδράσεις των φυσικών κινδύνων(όπως π.χ. όταν ένας σεισμός καταστρέφει ένα σπίτι), υπάρχουν συνήθως και έμμεσες επιδράσεις. Παρόλο που αυτές οι επιδράσεις μπορεί να είναι λιγότερο εμφανείς, είναι συνήθως πιο επιβλαβείς και μπορούν να προσθέσουν χρόνια στην περίοδο ανάκαμψης από μια καταστροφή. Δεν υπάρχει πλήρης ανάκαμψη, οι φυσικές καταστροφές μπορούν να αλλάξουν για πάντα την ζωή μας. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τους φυσικούς κινδύνους γιατί οι ανθρώπινες δραστηριότητες αυξάνουν τη συχνότητα εμφάνισής τους, το μέγεθος και τη σφοδρότητά τους. Για παράδειγμα ένα κτήριο πάνω σε μία ασταθή πλαγιά προσθέτει βάρος στην

πλαγιά και θα αυξήσει την πιθανότητα της κατάρρευσης της πλαγιάς. Η κατανόηση του πότε, πού, γιατί και πώς συμβαίνουν οι φυσικές καταστροφές είναι το πρώτο βήμα για να περιορίσουμε την επίδρασή τους στη ζωή μας.

Πως αντιμετωπίζουν το πρόβλημα οι επιστήμονες;

Ποιες είναι οι κύριες μέθοδοι τους;

Οι επιστήμονες για να κατανοήσουν καλύτερα τους παράγοντες που προκαλούν τις φυσικές καταστροφές, πρέπει να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα με πολυδιάστατο και σφαιρικό τρόπο. Οι κύριες μέθοδοι για την μελέτη του προβλήματος των φυσικών κινδύνων και καταστροφών είναι:

1. Βασική έρευνα

Οι επιστήμονες προσπαθούν να κατανοήσουν πώς δημιουργούνται τα ακραία φυσικά φαινόμενα. Για να επιτύχουν αυτό, μελετούν τους παράγοντες που προκαλούν τις φυσικές καταστροφές και δημιουργούν ένα μοντέλο της όλης διαδικασίας δημιουργίας μιας καταστροφής. Ο σκοπός είναι ο έλεγχος της εφαρμοσιμότητας διάφορων λύσεων σε αληθινές καταστάσεις. Για παράδειγμα είναι σε εξέλιξη εκτενείς έρευνα κατά μήκος του ρήγματος της Βόρειας Ανατολίας στην Τουρκία, ενός από τα πιο θανατηφόρα ρήγματα του κόσμου. Ο σκοπός της έρευνας των επιστημών επικεντρώνεται στην διεύρυνση της γνώσης μας για τον μηχανισμό γένεσης των σεισμών κατά μήκος ενεργών ρηγμάτων.

2. Εφαρμοσμένη έρευνα.

Η εφαρμοσμένη έρευνα ενσωματώνει τα αποτελέσματα της βασικής έρευνας στην καθημερινή ζωή. Οι ερευνητές προσπαθούν να βρουν νέους τρόπους και μεθόδους που θα τους βοηθήσουν να χρησιμοποιήσουν την επιστημονική γνώση για την μείωση της πιθανότητας εμφάνισης των φυσικών καταστροφών και την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων από αυτές. Για παράδειγμα η πρόοδος στη μελέτη των παραμέτρων ευστάθειας πρανών βοήθησε τους μηχανικούς να σχεδιάσουν μεγαλύτερες κατασκευές, πιο ανθεκτικές στις αργές ή ξαφνικές κινήσεις του εδάφους.

3. Αλληλεπίδραση μεταξύ κινδύνων

Τις περισσότερες φορές οι φυσικοί κίνδυνοι και καταστροφές συνδυάζονται μεταξύ τους, δηλαδή μια φυσική καταστροφή συνοδεύεται από μία άλλη. Για παράδειγμα, μια ηφαιστειακή έκρηξη μπορεί να προκαλέσει μια σημαντική σεισμική δόνηση ή ακόμη και ένα τσουνάμι, τα οποία με τη σειρά τους μπορεί να προκαλέσουν άλλες καταστροφές όπως φωτιές, πλημμύρες ή κατολισθήσεις. Οι επιστήμονες προσπαθούν να κατανοήσουν αυτές τις αλληλεπιδράσεις και να βρουν τρόπους να ελαχιστοποιήσουν τις επιδράσεις των συνδυασμένων κινδύνων. (Πηγή: <http://www.learn-hazards.org>)

1.11 Αντιμετώπιση φυσικών & τεχνολογικών καταστροφών

Όσον αφορά τη σχεδίαση και τις ενέργειες του Κρατικού Μηχανισμού, οι φάσεις ετοιμότητας, ενόψει εκδήλωσης ενός καταστροφικού φαινομένου, είναι οι εξής:

1. Συνήθης Ετοιμότητα (Φάση 1)

Στη φάση αυτή περιλαμβάνονται μέτρα και ενέργειες του Κρατικού μηχανισμού, που συμβάλλουν στην προετοιμασία του για τα επόμενα στάδια ενεργειών. Ειδικότερα αξιολογούνται τα πρώτα στοιχεία και πληροφορίες που αναφέρονται στην εμφάνιση ή επικείμενο ερχομό καταστροφικών φαινομένων για το σχηματισμό βάσιμης εκτίμησης της καταστροφής. Τίθεται σε εφαρμογή το σύστημα επικοινωνίας και ροής πληροφοριών για την συνεννόηση μεταξύ των εμπλεκομένων και λήψη αποφάσεων. Καταγράφονται τα μέσα πολιτικής προστασίας και ελέγχεται η επάρκεια και καταλληλότητα αυτών. Γίνονται προπαρασκευαστικές πράξεις και προϋδεάζονται επί του θέματος τα κλιμάκια της πολιτικής προστασίας.

2. Αυξημένη Ετοιμότητα (Φάση 2)

Εάν από την συναξιολόγηση των πληροφοριών δίδεται σχεδόν η βεβαιότητα, ότι επίκεινται καταστροφικά φαινόμενα, πέραν των ενεργειών της φάσης 1, γίνεται ευρύτερη κινητοποίηση του μηχανισμού πολιτικής προστασίας σε όλα τα επίπεδα. Συνέρχονται τα επιτελικά και επιχειρησιακά όργανα και διατελούν σε πλήρη ετοιμότητα, για την εκτέλεση της αποστολής τους, λαμβανομένων και προληπτικών μέτρων, όπου αυτό κρίνεται σκόπιμο.

3. Άμεση Κινητοποίηση- Επέμβαση (Φάση 3)

Στη φάση αυτή γίνεται πλέον κινητοποίηση και δραστηριοποίηση όλου του συστήματος πολιτικής προστασίας προς αντιμετώπιση των καταστροφικών φαινομένων. Οι επιχειρησιακές δυνάμεις συνεργαζόμενες και συντονισμένες ευρίσκονται σε πλήρη δράση. Το ανθρώπινο δυναμικό και τα υλικοτεχνικά μέσα αξιοποιούνται κατά τον καλύτερο τρόπο. Όπου κρίνεται σκόπιμο, ενημερώνονται και οι πολίτες για την λήψη μέτρων αυτοπροστασίας, συνδρομή και διευκόλυνσης του έργου του κράτους. Το σύστημα επικοινωνιών, ευρίσκεται σε πλήρη λειτουργία και οι υπηρεσίες διοικητικής μέριμνας είναι σε ετοιμότητα για τη στήριξη του επιχειρησιακού έργου και άμεσης επίλυσης προβλημάτων των πληγέντων.

4. Αποκατάσταση-Αρωγή (Φάση 4)

Σε αυτή τη φάση γίνεται εκτίμηση ζημιών, εκτίμηση της καταστάσεως, γενικώς από ειδικούς και αρμοδίους και ακολούθως παρέχεται άμεση αρωγή στους πληγέντες, λαμβάνονται αποφάσεις και μέτρα για την αποκατάσταση των ζημιών και μη επανάληψη φαινομένων δυνάμενων να προληφθούν. Αυτές, είναι οι 4 φάσεις ετοιμότητας, όπως προσδιορίζονται από το Γενικό Σχέδιο Πολιτικής Προστασίας ΞΕΝΟΚΡΑΤΗ

Γενικά, ένας κίνδυνος (hazard), όσο και η επικείμενη καταστροφή (disaster) που αυτός θα προκαλέσει, διακρίνεται σε 3 στάδια:

- Το προκαταστροφικό

- το συγκαταστροφικό
- το μετακαταστροφικό στάδιο.

Προκαταστροφικό Στάδιο

Με άλλα λόγια είναι η **ΠΡΟΛΗΨΗ**. Είναι το πιο σημαντικό στάδιο κατά το οποίο λαμβάνουμε όλα τα απαραίτητα μέτρα για να αντιμετωπίσουμε έναν κίνδυνο. Καταρχήν, συλλέγουμε όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με την περιοχή που κατοικούμε. Μαθαίνουμε για παράδειγμα αν η περιοχή γειτνιάζει με ποτάμιες περιοχές, πόσο σαθρό είναι το έδαφος στο οποίο βρίσκεται η κατοικία μας, το είδος και τη πυκνότητα βλάστησης. Είναι όλες εκείνες οι παράμετροι, που αν ληφθούν υπόψη, μειώνουν το βαθμό τρωτότητας μιας περιοχής. Προμηθευόμαστε όλα τα εφόδια που είναι απαραίτητα και σιγουρευόμαστε πως όλα τα μέλη της οικογένειας γνωρίζουν τους αριθμούς κλήσεις των Υπηρεσιών Έκτακτης Ανάγκης. Συντάσσουμε ένα πλάνο διαφυγής από την οικία μας και αποφασίζουμε για το σημείο συνάντησης, που συνήθως είναι ένας ανοικτός χώρος, όπως μια πλατεία ή ένα πάρκο, ή μια γειτονική κατοικία.

Συγκαταστροφικό Στάδιο

Είναι το στάδιο εκείνο κατά το οποίο βρίσκεται σε πλήρη **Εξέλιξη** ένα καταστροφικό φαινόμενο. Φροντίζουμε να γνωρίζουμε τη διαδρομή που ακολουθεί κάθε μέλος της οικογένειάς μας, προς τη δουλειά του, το σχολείο του, το κέντρο της πόλης, είτε βρίσκεται σε αυτοκίνητο, είτε κινείται πεζό στο δρόμο. Κάθε στοιχείο και γεγονός που μας γίνεται αντιληπτό και πιστεύουμε πως σχετίζεται με ένα καταστροφικό φαινόμενο, το αναφέρουμε στην αρμόδια Υπηρεσία. Προσφέρουμε βοήθεια σε ανθρώπους που κινδυνεύουν με ψυχραιμία και εφόσον είμαστε σίγουροι πως οι γνώσεις και δεξιότητές μας επιτρέπουν κάτι τέτοιο. Γνωρίζουμε τον τρόπο με τον οποίο μπορούμε να απομονώσουμε την κατοικία μας από το δίκτυο ύδρευσης, ηλεκτρισμού, φυσικού αερίου. Σχηματίζουμε ομάδες επιφυλακής σε γειτονίες, σύμφωνα με τις ικανότητες και τις γνώσεις του κάθε ατόμου. Παρακολουθούμε τα έκτακτα δελτία ειδήσεων και περιμένουμε οδηγίες από τις αρμόδιες Υπηρεσίες.

Μετακαταστροφικό Στάδιο

Εφόσον εξελιχθεί πλήρως ένας κίνδυνος ή μια καταστροφική διαδικασία, μιλάμε πλέον για μια **Καταστροφή**. Δηλαδή όλες εκείνες οι συνέπειες σε έμψυχο δυναμικό, σε υποδομές, σε υλικά αγαθά. Το στάδιο αυτό έχει ένα τεράστιο εύρος διάρκειας. Μπορεί να διαρκέσει από λίγες ώρες, αν μιλάμε για μια μικρή κρίση, ως κάποια χρόνια, αν πρόκειται για μια μεγάλη φυσική καταστροφή. Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες εκείνες που σαν σκοπό έχουν να επαναφέρουν μια περιοχή σε φυσιολογικούς ρυθμούς ζωής και ανάπτυξης. Για παράδειγμα μπορούμε να βοηθήσουμε στο στήσιμο και στην ομαλή λειτουργία ενός καταυλισμού, που δημιουργείται για τους ανθρώπους που έχουν πληγεί από μια καταστροφή. Επίσης μπορούμε να συμμετάσχουμε σε έργα αποκατάστασης ζημιών σε οικίες, δρόμους κτλ.(Πηγή: Ευρυτανικά Νεά)

1.12 Πραγματικό γεγονός - φυσική καταστροφή στη Ν.Α Ασία

Την Κυριακή 26 Δεκεμβρίου 2004 κατά τις πρώτες πρωινές ώρες, ισχυρός σεισμός μεγέθους 9 ρίχτερ χτύπησε τη Ινδονησία νοτιοδυτικά της Σουμάτρα. Το επίκεντρο ήταν 30 χλμ κάτω από το βυθό της θάλασσας. Το πρώτο σεισμό ακολούθησαν μετασεισμοί μεγέθους μεταξύ 6 και 7.3 βαθμών. Ο σεισμός προκάλεσε τεράστια παλιρροϊκά κύματα (τσουνάμι) ύψους 10 μέτρων τα διέσχισαν τον Ινδικό Ωκεανό με ταχύτητα άνω των 500 χλμ/ώρα πλημμυρίζοντας και καταστρέφοντας και σπέρνοντας το θάνατο στις παράκτιες περιοχές της Ινδονησίας, Σρι Λάνκα, τη Μαλαισία, τις Μαλβίδες, τις Σεϋχέλλες, τη Ταϊλάνδη, τη Σομαλία, το Μπαγκλαντές έως την Κένυα και την Αυστραλία. Εκτιμάται ότι πάνω από 150.000 άνθρωποι βρήκαν το θάνατο εκ των οποίων οι 100.000 μόνο στην Ινδονησία. Τουλάχιστον 1 εκ. άνθρωποι εγκατέλειψαν τις εστίες τους (835.023 στη Σρι Λάνκα ενώ άλλοι 400.000 βρίσκουν καταφύγιο σε σκηνές ή σε στρατόπεδα προσφύγων στις επαρχίες του Ασεχ και της Βόρειας Σουμάτρα). Περίπου 500.000 αναφέρονται τραυματισμένοι την ώρα που 5 εκ. ανθρώπων της περιοχής στερούνται των βασικών αγαθών και υπηρεσιών. Η UNICEF δήλωσε ότι οι θάνατοι παιδιών αντιστοιχούν στο περισσότερο του 1/3 των συνολικών θανάτων. Στις πληγείσες περιοχές η οικονομική ζωή

έχει παραλύσει καθώς οι επιχειρήσεις καταστράφηκαν ολοσχερώς. Εκατομμύρια είδαν τις οικογένειές τους μαζί και τη γη και τα ζώα να καταστρέφονται.

Παρόλα αυτά μόλις έφτασαν τα πρώτα νέα από τις καταστροφές στην Ινδονησία, η κινητοποίηση του Μηχανισμού Πολιτικής Προστασίας της Επιτροπής της Ε.Ε. ήταν άμεση. Παραλαμβάνοντας το αίτημα για διεθνή παροχή βοήθειας η Μονάδα Πολιτικής Προστασίας ζήτησε από τα κράτη μέλη να διερευνήσουν τις δυνατότητες που υπάρχουν για παροχή βοήθειας από μέρους τους. Καθώς η κατάσταση ξεκαθάριζε την 27 Δεκ. 2004 η Μονάδα Πολιτικής Προστασίας ήρθε σε επαφή με την αρμόδια Ομάδα συντονισμού των Ηνωμένων Εθνών την UNDAC (United Nations Disaster Assessment and Coordination team). Η απόφαση πάρθηκε να σταλούν ειδικές ομάδες αξιολόγησης στη Σρι Λάνκα και τη Ταϊλάνδη οι οποίες θα επέτρεπαν το συντονισμό της παροχής βοήθειας. Οι χώρες που ανταποκρίθηκαν άμεσα στο κάλεσμα για βοήθεια ήταν η Γαλλία, η Σουηδία, η Ελλάδα, η Ιταλία, η Ουγγαρία, η Σλοβακία, η Μάλτα και η Τσεχία. Άλλες χώρες παρέχουν βοήθεια μέσω του Ερυθρού Σταυρού. Τέλος η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Ανθρωπιστικής Βοήθειας (ECHO) δώρισε 3 εκ. ευρώ και σύστησε μία επιτροπή εμπειρογνομόνων. Όπως και στη περίπτωση της Αναπτυξιακής Βοήθειας έτσι και η ανθρωπιστική Βοήθεια είναι δυνατόν να υποκρύπτει πολιτικές σκοπιμότητες. Παράδειγμα πολιτικοποίησης συνιστά και στη πρόσφατη περίπτωση των τσουνάμι στην Ινδονησία, η υπόσχεση του πρωθυπουργού της Μ. Βρετανίας Τόνυ Μπλερ να ξεπεράσει - με χρήματα των φορολογουμένων - οποιαδήποτε χρηματική προσφορά που προσφέρεται από πολίτη της χώρας προς τους πληγέντες την Ν. Α. Ασίας. Σε κάποια άλλη στιγμή οι Γάλλοι και διάφοροι άλλοι Ευρωπαίοι εμφανίστηκαν ενοχλημένοι από το γεγονός ότι οι Η.Π.Α. συνέπραξαν καταρχήν σαν ομάδα στη σύσταση του regional core group με χώρες όπως η Ιαπωνία, η Ινδία και η Αυστραλία και δίχως την Ευρωπαϊκή Ένωση ή οποιαδήποτε Ευρωπαϊκή χώρα. Επίσης αρκετές από τις χώρες με τις πιο ηχηρές προσφορές ανθρωπιστικές βοήθειας είναι το λιγότερο διστακτικές στη προσφορά αναπτυξιακής βοήθειας. Ενδεικτικά η Γερμανία δίνει 0.28% του ΑΕΠ της, η Μ. Βρετανία 0.34%, η Γαλλία 0,41% και οι ΗΠΑ 0.15% (!) Θα πρέπει να δοθεί βάρος στην λήψη μέτρων για την αποτροπή ή τη μείωση των επιπτώσεων από φυσικές καταστροφές. Τέτοια μέτρα συνίστανται στο φύτεμα δέντρων για την αποτροπή πλημμύρων και κατολισθήσεων, την εφαρμογή αντισεισμικής τεχνολογία στη κατασκευή κτιρίων,

καταφύγια για προστασία από κυκλώνες κλπ. Σύμφωνα με την United States Geological Survey 280 εκ. δολάρια από τις καταστροφές της δεκαετίας του '90 θα μπορούσαν να εξοικονομηθούν αν επενδύονταν το ένα έβδομο των χρημάτων αυτών σε τέτοια μέτρα.

ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΦΥΣΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΕΣ ΜΕΧΡΙ ΤΩΡΑ.

2004:Ο σεισμός της Ασίας. Συνολικός αριθμός νεκρών περίπου 150.000

2003:Ο σεισμός στο Bam, Ιραν - 6,3 Ρίχτερ. Ο επίσημος αριθμός των θυμάτων είναι 26.271

1988:Ο σεισμός στην Αρμενία - 6,9 Ρίχτερ. Συνολικός αριθμός των νεκρών είναι περίπου 25.000

1976:Ο σεισμός στην Tang Shan, Κινά – 8,3 Ρίχτερ. Συνολικός αριθμός νεκρών περίπου 242.000

1970:Κυκλώνας στο Μπαλάντες 230km\h ο οποίος κατέστρεψε ολόκληρα χώρια! Ο συνολικός αριθμός των νεκρών είναι περίπου 500,000

1923:Ο σεισμός στο Τόκιο. Ο συνολικός αριθμός των νεκρών είναι περίπου:140.000

1887: Ο Κίτρινος ποταμός της Κινάς πλημμύρισε στο haying koru σκοτώνοντας 900.000 ανθρώπους.

1896:Τσουνάμι σκοτώνει 27.000 ανθρώπους στην Ιαπωνία.

1815:Ηφαιστειακή έκρηξη στο όρος Tambour στα Ινδονησιακά subway νησιά. Ο συνολικός αριθμός των νεκρών είναι 90.000.

1556:Ο Σεισμός στην Κινά συγκεκριμένα στις περιοχές (Shanks, Henna). Ο συνολικός αριθμός των νεκρών είναι περίπου 830.000.

Συμπεράσματα

Από όσα προηγουμένως διατυπώθηκαν συμπεραίνουμε ότι η κρίση αποτελεί αναπόφευκτο φαινόμενο σε κάθε δρώντα οργανισμό και "Σύστημα".

«Μπορεί ένας οργανισμός ν' αποφύγει τις κρίσεις»;

Ο Dan Miller διαβεβαιώνει, αδύνατον. 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. Για την ορθή διαχείριση της κρίσης απαιτείται ο καθορισμός στρατηγικών στόχων. Οι στρατηγικοί στόχοι καθορίζονται, λαμβάνοντας υπόψη πιθανές εναλλακτικές λύσεις και έχοντας οργανώσει τα σχέδια αντιμετώπισης της κρίσης αφού αποφασίσουμε τις επιμέρους προτεραιότητες και λεπτομέρειες διαχείρισης. Πρέπει να αντιληφθούμε ότι η κρίση είναι μια ρευστή διεργασία που απαιτεί ευέλικτη πολιτική διαχείρισης. Σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση της παίζουν η ταχύτητα παρέμβασης, η οργάνωση του δικτύου λήψεως πληροφοριών, η επικοινωνιακή πολιτική και η ορθή όσο και έγκαιρη λήψη αποφάσεων της ομάδας διαχείρισης κρίσεων. Είναι αυτονόητο πως κάθε πολίτης θέλει να νιώθει ασφαλής και να ξέρει πως το Κράτος μπορεί να τον προστατέψει από τις συνέπειες μιας καταστροφής. Πολλές φορές όμως, το μέγεθος ενός καταστροφικού φαινομένου όσο και οι συνέπειές του, είναι τέτοιες που ξεπερνούν τις δυνατότητες μιας Χώρας σε έμπυχο δυναμικό όσο και σε υλικοτεχνικά μέσα. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι ο η Πολιτική Προστασία μιας Χώρας είναι υπόθεση όλων μας.

Υπολογίζοντας της επιπτώσεις μιας κρίσεις

Από τη στιγμή που έχουμε λάβει υπόψη μας τους κινδύνους στους οποίους μπορούμε να εκτεθούμε, κι από τη στιγμή που έχουμε ξεκινήσει τα προγράμματα διαχείρισης των κινδύνων, η ανάλυση μετακινείται από το «τι θα μπορούσε να συμβεί» στο «τι ζημιά θα μπορούσε να προκαλέσει η κάθε πηγή κινδύνου». Ως ένα σημείο, αυτή η ανάλυση γίνεται με τον προσδιορισμό των κινδύνων. Τώρα όμως η ποσότητα και η φύση του κινδύνου θα πρέπει να καθοριστεί με περισσότερες λεπτομέρειες. Πιο συγκεκριμένα, οι ζημιές σε οποιονδήποτε εξοπλισμό, εγκαταστάσεις, διαδικασίες ή ανθρώπους, που εμπλέκονται άμεσα στην επίτευξη των σκοπών ή την έκβαση ενός οργανισμού, φαίνονται ότι είναι «κρίσιμες» και υπολογίζονται με πολλή προσοχή. Αυτή η διαδικασία είναι κοινώς γνωστή ως Ανάλυση των επιπτώσεων.

2.1 Οφέλη από την ανάλυση των επιπτώσεων

Τα οφέλη από την ανάλυση των επιπτώσεων είναι τα παρακάτω:

- Μειωμένο πιθανό κόστος από τις απώλειες.
- Μειωμένη έκθεση σε κινδύνους και επιπτώσεις.
- Μειωμένος αριθμός αναστατώσεων στην επιχείρηση.
- Μειωμένα ασφάλιστρα ή επιβαρύνσεις.

- Μειωμένος χρόνος αντιμετώπισης και ανάκαμψης.
- Αυξημένες ικανότητες αντιμετώπισης και ανάκαμψης.
- Αυξημένη προστασία των περιουσιακών στοιχείων και του προσωπικού ενός οργανισμού.
- Αυξημένη εικόνα της ανθεκτικότητας και της διαχείρισης στα μάτια του κοινού.
- Αυξημένη πιθανότητα κάλυψης των νομικών απαιτήσεων.
- Αυξημένη ικανότητα συνεργασίας με πολλές άλλες εταιρείες σε επιχειρήσεις αντιμετώπισης και ανάκαμψης και τέλος
- Αυξημένη ενσωμάτωση των προσπαθειών του οργανισμού και των στόχων του, κατά τη διάρκεια επιχειρήσεων αντιμετώπισης και ανάκαμψης
- Αυξημένη προστασία των περιουσιακών στοιχείων και του προσωπικού ενός οργανισμού.
- Αυξημένη εικόνα της ανθεκτικότητας και της διαχείρισης στα μάτια του κοινού.
- Αυξημένη πιθανότητα κάλυψης των νομικών απαιτήσεων.
- Αυξημένη ικανότητα συνεργασίας με πολλές άλλες εταιρίες σε επιχειρήσεις αντιμετώπισης και ανάκαμψης και τέλος αυξημένη ενσωμάτωση των προσπαθειών του οργανισμού και των στόχων του, κατά τη διάρκεια επιχειρήσεων αντιμετώπισης και ανάκαμψης.

2.2 Ξεκινώντας την ανάλυση των επιπτώσεων

Πολλοί οργανισμοί μπορεί να δημιουργήσουν μια κλίμακα από λειτουργικές ενέργειες, όπως «απαραίτητο», «καλύψτε όλες τις ανάγκες» και «βέλτιστο», έτσι ώστε οι ομάδες αντιμετώπισης και ανάκαμψης να μπορούν να προσδιορίζουν τις απαιτήσεις, που χρειάζονται για συγκεκριμένα επίπεδα της ανάκαμψης. Αυτή η κλίμακα, επιτρέπει κάποια ελαστικότητα στην αντιμετώπιση, ως προς το μέγεθος της ζημιάς και την

ποσότητα των πόρων ,που πρέπει να προετοιμαστούν για χρήση. Ουσιαστικά η Ανάλυση των Επιπτώσεων σε μια Επιχείρηση, βοηθά στον προσδιορισμό του τι μπορεί να συμβεί σε έναν οργανισμό, αν πάει κάτι εξαιρετικά στραβά. Η προσέγγιση αυτή σημαίνει ότι οι χρήστες προσδιορίζουν τα βασικά στοιχεία (από τις διαδικασίες και τον εξοπλισμό ως τους ανθρώπους και τα δεδομένα διαχείρισης), τα οποία διατηρούν τις ζωτικές για τη βιωσιμότητα του οργανισμού λειτουργίες και στη συνέχεια αναπτύσσουν στρατηγικές ώστε να καλύψουν αλλά ακόμη και να μειώσουν τις επιπτώσεις που μια κρίσιμη κατάσταση μπορεί να δημιουργήσει σε αυτά τα βασικά στοιχεία.

2.3 Οι στρατηγικές μείωσης και το μοντέλο αντιμετώπισης

Περιβάλλον

Οι στρατηγικές μείωσης συμπεριλαμβάνουν τον προσδιορισμό των τρόπων, με τους οποίους το περιβάλλον μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση. Με τον καθορισμό των σχεδίων και των καθηκόντων στο περιβάλλον τους, οι διαχειριστές των κρίσεων μπορούν να επιταχύνουν το χρόνο αντιμετώπισης και την ανθεκτικότητα του εξοπλισμού.

Δομές

Οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να διασφαλίσουν ότι είναι διαθέσιμος ο σωστός εξοπλισμός αντιμετώπισης. Οι στρατηγικές για την ελάττωση συμπεριλαμβάνουν επίσης την εγκαθίδρυση ομοιογένειας στους εξοπλισμούς, έτσι ώστε οι προσπάθειες αντιμετώπισης να είναι περισσότερο ενιαίες και συνεχείς μεταξύ των διαφορετικών ομάδων που θα ανταποκριθούν.

Συστήματα

Όπως ακριβώς και με τον εξοπλισμό, οι στρατηγικές ελάττωσης χρειάζεται να επικεντρωθούν στο να έχουν τα σωστά συστήματα για να υποστηρίξουν τη διαχείριση

της αντιμετώπισης. Με αυτόν τον τρόπο τα επιτεύγματα στις επικοινωνίες και τα καθήκοντα αυξάνονται και γίνονται περισσότερο αποτελεσματικά, τα σημεία έμφραξης μπορούν να μειωθούν και οι ζημιές από τις επιπτώσεις να ελαχιστοποιηθούν από την έλλειψη χρόνου, με τον οποίο η αντιμετώπιση θα συντονιστεί και θα πραγματοποιηθεί.

Άνθρωποι

Τα μέλη του προσωπικού, που έχουν τις κατάλληλες ικανότητες και τη γνώση μειώνουν την πιθανή ζημιά από τις επιπτώσεις μέσω των έγκυρων και κατάλληλων ενεργειών.

2.4 Οι στρατηγικές μείωσης και το μοντέλο ανάκαμψης

Περιβάλλον

Στη διαχείριση της ανάκαμψης, οι στρατηγικές ελάττωσης ξεκινούν με ενεργητικό σχεδιασμό ανάκαμψης, ο οποίος συμπεριλαμβάνει την εργασία με τη φύση του περιβάλλοντος αντί να πηγαίνει εναντίον του. Η μείωση της απώλειας του χρόνου και ο ανεπαρκής καταμερισμός των πόρων μπορούν να αντιμετωπιστούν από την ανάπτυξη της λίστας των επιθυμιών για την ανάκαμψη. Ούτως η άλλως, οι καταστάσεις ανάκαμψης είναι εκείνες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μείωση των μελλοντικών εκθέσεων σε κινδύνους και απειλές.

Υποδομές

Το κόστος των πόρων μπορεί να μειωθεί αν διαθέτουμε το σωστό εξοπλισμό στο σωστό μέρος. Αν σκεφτούμε προληπτικά τις πιθανές δυνατότητες και τις επιλογές, μπορούν να μειωθούν οι απώλειες του κόστους και του χρόνου και να ελαχιστοποιηθούν οι βλάβες και οι ζημιές στον εξοπλισμό.

Συστήματα

Η ελάττωση στα συστήματα διαχείρισης της ανάκαμψης έχει δύο κεντρικά χαρακτηριστικά. Πρώτον, ο διαχειριστής της κρίσης θα πρέπει να διασφαλίσει ότι τα συστήματα που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο και τις διαδικασίες ανάκαμψης είναι υγιή και ικανά ώστε να είναι η βάση για συντονισμό. Η γρήγορη επικοινωνία και τα έγκυρα προϊόντα σημαίνουν λιγότερη σπατάλη χρόνου και πόρων. Δεύτερον, αυτά τα συστήματα μπορούν να ανακάμψουν όπως ακριβώς και το περιβάλλον και οι δομές (λειτουργική αποτελεσματικότητα και να γίνουν γενικότερα ανθεκτικά στις κρίσεις

Άνθρωποι

Όπως ακριβώς τα συστήματα, η επίπτωση από την κρίση και η μείωση των επιπτώσεων έχουν δύο βασικές προοπτικές. Πρώτον, θα πρέπει οι σωστοί άνθρωποι να έχουν τις κατάλληλες ικανότητες, εξοπλισμό υποστήριξη, προστασία ώστε να δώσουν τη δυνατότητα για ταχεία και αποτελεσματική διαχείριση της ανάκαμψης. Δεύτερον, τα άτομα τα οποία έχουν αναλάβει τη διαχείριση της κρίσης να επικεντρωθούν στην ανθρώπινη προοπτική, η οποία έχει δύο βασικά στοιχεία. Το πρώτο απ' αυτά είναι η παροχή βοήθειας στους ανθρώπους που αναρρώνουν από οποιοδήποτε συναισθηματικό και ψυχολογικό τραύμα που μπορεί να δημιουργήθηκε από μια κρίση. Το δεύτερο στοιχείο είναι να κοιτάξουμε για τρόπους με τους οποίους οι επιπτώσεις της κρίσης μπορούν να μειωθούν μέσω της βελτίωσης της ψυχολογικής αντοχής. Αν βελτιώσουμε τη διαχείριση της ετοιμότητας και της αντιμετώπισης (και αυξήσουμε την ικανότητα των ανθρώπων να ανταποκριθούν στις επιπτώσεις των κρίσιμων καταστάσεων) αυξάνονται οι διαδικασίες ανάκαμψης.

2.5 Διαχείριση της μείωσης

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 απ' 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 αλλαγές.
- 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.(βλ. Robert Heath, Διαχείριση Κρίσεων, εκδ. Μ.Γκιούρδας)

Επικοινωνίες

Η επικοινωνία είναι το πιο σημαντικό εργαλείο της διαχείρισης των κρίσεων. Η ύπαρξη μιας κρίσης και τα αποτελέσματά της δεν μπορούν να μετρηθούν και να υπολογιστούν, αν δεν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των ατόμων που ζήσανε την κρίσιμη κατάσταση, των ατόμων που ήρθαν σε επαφή με την κρίσιμη κατάσταση και μεταξύ αυτών που συντονίζουν τη διαχείριση της. Η διαχείριση της κρίσης εξαρτάται από την ανταλλαγή των πληροφοριών και από την ικανότητα των υπευθύνων να χρησιμοποιούν τις συγκεντρωμένες πληροφορίες, για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων σχετικά με δράση. Η διοίκηση χρησιμοποιεί επίσης δεδομένα, που έχουν προέλθει από πηγές εκτός του σχετικού με την κρίση περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανόμενης της επιστημονικής και εξειδικευμένης γνώσης, της εμπειρίας από το παρελθόν και των προετοιμασιών που έχουν γίνει πριν την κρίση. Όλες αυτές οι πληροφορίες πρέπει να είναι διαθέσιμες όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και να είναι όσο το δυνατόν πιο ξεκάθαρες. Μιλώντας λοιπόν για επικοινωνία κατά τη διάρκεια μιας Κρίσης, εννοούμε όλες εκείνες τις ενέργειες που γίνονται, για να καταστήσουμε ενήμερη μια κοινωνία ανθρώπων, σχετικά με κάτι που μπορεί να είναι επιβλαβές προς αυτήν ή που εμπεριέχει κάποιον κίνδυνο. Είναι μια διαδικασία στην οποία πρέπει να συμμετέχουν όλα τα μέλη της κοινότητας, και μάλιστα σε διάφορους τομείς δραστηριοποίησης του ατόμου (σπίτι, δουλειά κλπ). Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να: α) καταστήσουμε το κοινό ενήμερο, β) ενδιαφερόμενο, γ) συνειδητοποιημένο και δ) ήρεμο απέναντι στον **Κίνδυνο** και τις **Καταστροφές**.

3.1 Θεωρία επικοινωνίας κινδύνου

Η Θεωρία Επικοινωνίας Κινδύνου, βασίζεται σε 4 μοντέλα:

1. Μοντέλο της Αντίληψης Κινδύνου
2. Μοντέλο της Αρνητικής Κυριαρχίας.
3. Μοντέλο του Προσδιορισμού της Εμπιστοσύνης.
4. Μοντέλο του Διανοητικού Θορύβου.

1. Μοντέλο της Αντίληψης Κινδύνου

Πολλές φορές, η Αντίληψη του Κινδύνου, είναι πολύ διαφορετική από τον πραγματικό Κίνδυνο. Μπορούμε να πούμε πως η Αντίληψη του Κινδύνου είναι το άθροισμα του πραγματικού Κινδύνου και του Φόβου. Τι κάνει όμως τον Κίνδυνο περισσότερο ή λιγότερο αποδεκτό; Οι παράγοντες που κάνουν τον Κίνδυνο περισσότερο αποδεκτό είναι κάτι που είναι εκούσιο, φυσικό, οικείο προς τους ανθρώπους, κάτι που μπορεί να ελεγχθεί και επηρεάζει συνήθως ενήλικες. Αντίθετα, κάτι το οποίο είναι ακούσιο, μη φυσικό, ασυνήθιστο προς τους ανθρώπους, που δεν ελέγχεται, είναι καταστροφικό και επηρεάζει συνήθως παιδιά γίνεται λιγότερο αποδεκτό από μια κοινωνία. Για να κατανοήσουμε καλύτερα το Μοντέλο, θα αναφέρουμε ένα παράδειγμα: Πώς η Αντίληψη του Κινδύνου, για την πτήση με ένα αεροπλάνο, διαφέρει από την Αντίληψη του κινδύνου, για την οδήγηση ενός αυτοκινήτου. Οι άνθρωποι πιστεύουν πως η οδήγηση είναι πιο ασφαλής από μια πτήση, γιατί είναι κάτι πιο συνηθισμένο και οικείο, στο οποίο έχουν περισσότερο έλεγχο, και είναι λιγότερο καταστροφικό στην περίπτωση ενός ατυχήματος Κατά τη διάρκεια μιας Κρίσης, πρέπει να κάνουμε τα πάντα, ώστε να "μετατοπίζουμε" την Αντίληψη Κινδύνου του κοινού, πιο κοντά προς τον πραγματικό Κίνδυνο. Αυτό επιτυγχάνεται με το να:

- Λαμβάνουμε όλα τα απαραίτητα μέτρα για την υγεία και την ασφάλεια του κοινού.

- Διοχετεύουμε όλες τις πληροφορίες προς το κοινό, παρέχοντας όλες τις χρήσιμες πληροφορίες.
- Ελέγχουμε την κατάσταση όντας ήρεμοι, ευγενικοί και πρόθυμοι να προσφέρουμε βοήθεια.

2. Μοντέλο της Αρνητικής Κυριαρχίας

Όταν οι άνθρωποι δίνουν κάποιες πληροφορίες, τα αρνητικά μηνύματα έχουν πάντα μεγαλύτερο αντίκτυπο. Για να αποφευχθεί αυτό, συνήθως εξισορροπούμε την κατάσταση αυτή με ένα πλήθος θετικών μηνυμάτων και πληροφοριών που μπορεί να εμπεριέχουν μια λύση σε ένα πρόβλημα. Πάντα, θα πρέπει να εστιάζουμε στο τι έγινε και όχι στο τι δεν έγινε. Είναι φυσικό να εκφράζουμε αβεβαιότητα για κάτι, αρκεί αυτό να γίνεται με φυσικό τρόπο: π.χ., & συλλέγουμε τις πληροφορίες τώρα&, πρόσθετες πληροφορίες θα ανακοινωθούν το συντομότερο δυνατό.

Πριν ξεκινήσει η διαδικασία της Επικοινωνίας και Πληροφόρησης θα πρέπει:

- Να έχουμε ειδοποιήσει τα Μ.Μ.Ε.
- Να διατηρούμε αρχείο με τις ενέργειες που έχουν ήδη γίνει
- Να γνωρίζουμε ποιος είναι αρμόδιος και για ποιο πράγμα.
- Να είμαστε σε θέση να αναγνωρίζουμε το κατάλληλο ακροατήριο στο οποίο πρέπει να απευθυνθούμε (προσωπικό υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης, Μ.Μ.Ε., λοιπές αρμόδιες υπηρεσίες, κοινό, άτομα που επλήγησαν).

Κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης του μηνύματος θα πρέπει να αντιμετωπίζουμε με προσοχή και ευαισθησία τη διαφορετικότητα σε ήθη και έθιμα, σε συνήθειες, την ξεχωριστή κουλτούρα των μελών μιας κοινωνίας στην οποία θα απευθυνθούμε. Πάντα θα πρέπει να δίνουμε μεγάλη σημασία στο τι πραγματικά ενδιαφέρει ένα κοινό.

3. Μοντέλο του Προσδιορισμού της Εμπιστοσύνης

Το να κερδίσουμε την εμπιστοσύνη ενός κοινού, είναι πολύ σημαντικό κατά τη διάρκεια μιας Κρίσης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί:

- Με τη χρησιμοποίηση της κατάλληλης κάθε φορά γλώσσας του σώματος (γείρε μπροστά, άκου προσεκτικά, κοίταξε προς την κάμερα σαν να είναι ένα άτομο απέναντί σου).
- Με το να δείχνουμε πραγματική κατανόηση και με την συναισθηματική και ψυχολογική προσέγγιση του κοινού.
- Με το να αφήνουμε να γίνει πλήρως κατανοητό πως και οι δικοί μας άνθρωποι, καθώς και τα άλλα μέλη της κοινότητας, αντιμετωπίζουν τον ίδιο κίνδυνο και απειλή.
- Με το να παρέχουμε χρήσιμες πληροφορίες, να συνεργαζόμαστε συνεχώς με τους αρμόδιους φορείς και με το να αποφεύγουμε τις διαβεβαιώσεις σχετικά με κάτι.

Όταν απαντάμε σε ερωτήσεις, θα πρέπει να ακούμε προσεκτικά και να δείχνουμε κατανόηση σχετικά με τα ερωτήματα που τίθενται.

4. Μοντέλο του Διανοητικού Θορύβου

Όταν οι άνθρωποι είναι αναστατωμένοι, αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο να ακούσουν, να καταλάβουν και στο να θυμηθούν.

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της Πληροφόρησης - Επικοινωνίας:

- Δεν χρησιμοποιούμε ειδική ορολογία. Παρουσιάζουμε τις ιδέες μας με μια λογική σειρά, ανάλογα με τη χρονική αλληλουχία των πραγμάτων και ξεκινώντας πάντοτε από το πιο σοβαρό γεγονός.
- Δε διστάζουμε να επαναλάβουμε πράγματα που έχουμε ήδη πει. Προσπαθούμε να πούμε το ίδιο πράγμα με διαφορετικό τρόπο, αλλά διατηρώντας το μήνυμα αμετάβλητο.
- Ενημερώνουμε τους πολίτες για το πώς μπορούν να συνεισφέρουν.

- Ενημερώνουμε τους πολίτες από που μπορούν να αντλήσουν περισσότερη πληροφορία (τηλεόραση, ράδιο).

Δίνουμε, αν είναι απαραίτητο, γραπτές πληροφορίες. Μετά το συμβάν: "Εκμεταλλευόμαστε" την ευκαιρία να δώσουμε ευχάριστες και αληθινές πληροφορίες. Εκφράζουμε τα συλλυπητήριά μας σε συγγενείς θυμάτων. Ανακεφαλαιώνουμε στο πώς ξεπεράστηκε η Κρίση. Ευχαριστούμε τους απλούς πολίτες που βοήθησαν, ώστε να ξεπεραστεί η Κρίση. Παρέχουμε την κατάλληλη εκπαίδευση για να αποφύγουμε παρόμοια γεγονότα που μπορεί να συμβούν μελλοντικά. Διοχετεύουμε στο κοινό και στο προσωπικό τα συμπεράσματα και την εμπειρία που αποκομίστηκε κατά τη διάρκεια της Κρίσης. Οι παραπάνω πληροφορίες και μέθοδοι αφορούν τόσο απλούς πολίτες που θα κληθούν να βοηθήσουν, όσο και εξειδικευμένα Στελέχη Διαχείρισης Κρίσεων, που θα αναλάβουν τη διαδικασία της Πληροφόρησης- Επικοινωνίας, κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Τα συγκεκριμένα άτομα θα πρέπει να γνωρίζουν επακριβώς τις αρμοδιότητές τους στο να διοχετεύουν πληροφορίες (ποσότητα και είδος) προς το κοινό.

3.2 Η Παραδοσιακή θεωρία της επικοινωνίας & η πρακτική της

Η επικοινωνία στο βασικό της επίπεδο, καλύπτει όλα τα είδη της ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ δύο ή περισσότερων μηχανημάτων ή ανθρώπων. Οι μηχανισμοί της επικοινωνίας περιλαμβάνουν τα οπτική και ακουστική σήματα, τα οποία πληροφορούν για τις αλλαγές στο περιβάλλον (για παράδειγμα, συστήματα συναγερμού για πυρκαγιά και διάρρηξη) τις ανταλλαγές μεταξύ ηλεκτρονικών μηχανών, τις ηλεκτρονικές μεταδόσεις των ανθρώπινων επικοινωνιών (τηλεόραση, ραδιόφωνο, τηλεφωνικές κλήσεις) και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι παραδοσιακοί ορισμοί της επικοινωνίας ξεκινάνε με την ξεχωριστή ανταλλαγή μεταξύ ενός πομπού και ενός δέκτη. Οι πομποί (μπορεί να είναι άνθρωποι ή μηχανές) στέλνουν πληροφορίες στους δέκτες (είτε άνθρωποι είτε μηχανές),

οι οποίοι συλλέγουν και ερμηνεύουν αυτές τις πληροφορίες. Η καθαρότητα και η ακρίβεια των μεταβιβασμένων πληροφοριών μπορούν να καταστραφούν ή να εξασθενίσουν στην περιοχή των πομπών, κατά τη μεταβίβαση ή κατά τη λήψη και την ερμηνεία των πληροφοριών. Αυτή η διαταραχή ή η παρέμβαση ονομάζεται θόρυβος.. Ο θόρυβος περιλαμβάνει τους ενοχλητικούς και ανταγωνιστικούς ήχους άλλων μεταδόσεων, όπως επίσης και τις παρεμβολές εξ αιτίας των περιβαλλοντολογικών συνθηκών. Οι υπεύθυνοι πρέπει να διασφαλίζουν ότι ανταλλαγές των πληροφοριών είναι ακριβείς κι έτσι να αναζητούν τρόπους να μειώσουν οποιοδήποτε θόρυβο μπορεί να περιβάλλει τις ανταλλαγές των μηνυμάτων. Οι παρεμβολές επίσης προέρχονται από τα εμπόδια της επικοινωνίας. Εμπόδια είναι οι παρακωλύσεις στην ξεκάθαρη ανταλλαγή των πληροφοριών και μπορούν να έχουν την βάση τους στον άνθρωπο (διαφορετική γλώσσα, διαφορετικές αντιλήψεις και σημασίες που έχουν οι λέξεις, διαφορετικά πιστεύω και προσεγγίσεις). Τα εμπόδια της επικοινωνίας μπορούν επίσης να προέρχονται μέσα από το φυσικό περιβάλλον – για παράδειγμα, διακοπή των τηλεπικοινωνιακών συστημάτων ή παρακωλύσεις από φυσικές ύλες. Διάφορα φυσικά γεωγραφικά μορφώματα, όπως τα βουνά., και ανθρώπινες κατασκευές όπως τα κτήρια, μπορούν να εμποδίσουν την εκπομπή των μεταδόσεων και να αποτρέψουν τη λειτουργία των συστημάτων επικοινωνίας, που γίνεται σε ευθεία γραμμή (όπως με τα κινητά τηλέφωνα). Τα εμπόδια και ο θόρυβος περιλαμβάνουν τους τυχαίους, πιθανόν ενοχλητικούς ήχους που προκαλούνται από το γειτονικό περιβάλλον (μηχανές, φωνές, συναγερμοί), όπως επίσης και αυθαίρετες σκέψεις και καταστάσεις των φυσικών αισθήσεων (όπως η ζέστη και το κρύο, η δυσκολία στην αναπνοή). Τα εξωτερικά μηνύματα και τα μηνύματα, που δεν είναι συνδεδεμένα με μια κρίση είναι επίσης πιθανόν να αποσπάσουν την προσοχή τους και να μπλοκάρουν τα πιο σημαντικά μηνύματα εμποδίζοντας τα να μεταδοθούν και να ληφθούν σωστά. Κατά συνέπεια οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές για να εξαλείψουν ή να μειώσουν τα αποτελέσματα του θορύβου και των εμποδίων. Όταν πραγματοποιούνται ρεαλιστικές ασκήσεις, οι οργανισμοί πρέπει να συμπεριλάβουν εμπόδια και θορύβους στην επικοινωνία για να δοκιμάσουν αλλά και να βελτιώσουν τα συστήματα επικοινωνίας, κι επιπλέον για να αναπτύξουν την ικανότητα των συμμετεχόντων να λειτουργούν σε ένα θορυβώδες περιβάλλον, το οποίο τους αποσπά την προσοχή.

3.3 Οι Επικοινωνίες και ο Διαχειριστής των Κρίσεων

Οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να υπολογίσουν τα αποτελέσματα των εξωτερικών επιρροών σε ένα κρίσιμο περιστατικό και στο περιβάλλον. Επίσης πρέπει να καθορίσουν τους τρόπους που θα ελέγχουν, θα περιορίζουν ή θα παρακάμπτουν προβλήματα, μέσα σε ένα πιθανό κρίσιμο περιβάλλον, πριν καν ξεσπάσει μια κρίσιμη κατάσταση. Γενικά, οι δέκα βασικοί στόχοι που πρέπει να επιδιώκει ένας συνεπής Διαχειριστής Κρίσεων, είναι:

1. Η εμπλοκή του κατάλληλου προσωπικού και λοιπών πηγών.
2. Η προειδοποίηση του κοινού.
3. Οι προστατευτικές ενέργειες.
4. Η φροντίδα των θυμάτων.
5. Η αξιολόγηση των ζημιών.
6. Η ανάκτηση βασικών δημόσιων λειτουργιών και υπηρεσιών.
7. Η πληροφόρηση του κοινού.
8. Η διατήρηση αρχείου ενεργειών και γεγονότων.
9. Ο σχεδιασμός αποκατάστασης.
10. Ο συντονισμός όλων των ενεργειών Διαχείρισης Κρίσεων.

3.4 Επίσημη επικοινωνία

Η επίσημη επικοινωνία κινείται βάσει της πορείας της διοίκησης. Ως συνέπεια, μπορούμε να συμπεράνουμε τα περισσότερα επίσημα κανάλια επικοινωνίας, από το οργανόγραμμα του κάθε οργανισμού, το οποίο δείχνει τη δομή και τις θέσεις κλειδιά αυτού του οργανισμού. Οι ροές της επικοινωνίας κατευθύνονται προς δύο κατευθύνσεις: προς τα πάνω από τους υφισταμένους, προς τους προϊσταμένους και προς τα κάτω, από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους. Αυτές οι ροές, οι ανοδικές και οι καθοδικές ονομάζονται επίσης κάθετη επικοινωνία.

Δύο κύρια προβλήματα αναδύονται με τη χρήση της κάθετης επικοινωνίας:

Η ταχύτητα της ροής των πληροφοριών εξαρτάται από τον αριθμό των επιπέδων και τον αριθμό των ενδιάμεσων συνδέσμων μέσα σε έναν οργανισμό. Οι περισσότερες συνδέσεις και τα περισσότερα επίπεδα σημαίνουν ότι τα μηνύματα χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να ανταλλαχθούν και το περιεχόμενο του μηνύματος είναι πιο πιθανό να είναι αόριστο (όχι αξιόπιστο) και παραποιημένο (αλλαγμένο), και συχνά, αυτοί που λαμβάνουν ή μεταβιβάζουν τα μηνύματα, μπορεί να φιλτράρουν το περιεχόμενο των επικοινωνιών, τόσο των ανοδικών όσο και των καθοδικών.

3.5 Ανεπίσημη επικοινωνία

Τα συστήματα ανεπίσημης επικοινωνίας είναι εκείνα που δεν καθορίζονται από επίσημες διαδικασίες επικοινωνίας. Αυτά τα συστήματα προέρχονται από τις συνεχείς επαφές μεταξύ ανθρώπων (από τις οικογένειες και τις φιλικές ομάδες ως τους συναδέλφους μέσα και έξω από έναν οργανισμό). Παρόλα αυτά δεν μας εκπλήσσει το γεγονός ότι η ανεπίσημη επικοινωνία χρησιμοποιεί συχνά τα κανάλια και τα συστήματα της επίσημης επικοινωνίας. Τα ανεπίσημα συστήματα επικοινωνίας είναι απρογραμματίστα ως προς την εμφάνιση τους και τη δομή τους. Αυτά τα συστήματα κυμαίνονται από την πλάγια ή οριζόντια επικοινωνία (πλάγια κίνησης προς τους συναδέλφους αντί προς τα πάνω ή προς τα κάτω σε έναν οργανισμό) σε ένα οργανόγραμμα στους φίλους και συνεργάτες, που παρέχουν νέα για διαδόσεις και φήμες (που δεν έχουν επιβεβαιωθεί.) Η φύση των πλάγιων ή οριζόντιων προσεγγίσεων είναι συχνά ημιεπίσημη. Συχνά αυτές οι προσεγγίσεις υιοθετούνται από έναν οργανισμό, για να επιταχύνουν την ανταλλαγή των πληροφοριών. Σε ένα επίσημο σύστημα επικοινωνίας, μια ερώτηση θα πάει από τον υφιστάμενο προς τον προϊστάμενο, μετά στον ανώτερο τον προϊστάμενο έως ότου γίνουν όλες οι κατάλληλες συνδέσεις μεταξύ της διοίκησης. Το μήνυμα πηγαίνει μετά προς τα κάτω από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο έως ότου προσεγγιστεί το άτομο που έχει

τις απαιτούμενες πληροφορίες. Η απάντηση μετά επιστρέφει από τον ίδιο δρόμο. Στην οριζόντια ή την πλάγια επικοινωνία, ακολουθείτε ένα περισσότερο άμεσο μονοπάτι. Το άτομο που χρειάζεται την πληροφορία έρχεται σε επαφή με το άτομο που έχει την πληροφορία – ή οι άμεσοι προϊστάμενοι επεμβαίνουν για να πάρουν την πληροφορία. Αυτή η προσέγγιση είναι χρήσιμη καθώς:

- Η ανταλλαγή των πληροφοριών επιτυγχάνεται πιο γρήγορα.
- Απαιτείται λιγότερη δουλειά για τους συνδετικούς κρίκους του οργανισμού, και
- Η μετάδοση και η λήψη της πληροφορίας είναι πιθανόν πιο ακριβής, και οποιοδήποτε λάθος μπορεί εύκολα να ερευνηθεί και να διορθωθεί

Πολλοί διευθυντές ανησυχούν για το ότι τα ανεπίσημα συστήματα επικοινωνίας, βοηθούν στο να αναπτυχθούν φήμες και φανταστικά γεγονότα. Κι όμως, με έκπληξη έχουμε διαπιστώσει μέσα από έρευνα, ότι πολλές πληροφορίες που μεταβιβάζονται με τα ανεπίσημα συστήματα είναι πάρα πολύ ακριβείς, με την προϋπόθεση όμως ότι οι πληροφορίες αυτές δεν έχουν κάποια ιδιαίτερη επίπτωση στους αναμεταδότες.

Φήμες

Όταν οι πληροφορίες έχουν άμεσο αντίκτυπο στους λήπτες και τους αναμεταδότες δεν μειώνονται οι φόβου τους ή οι ανασφάλειες τους, τότε οι φήμες εμφανίζονται.. Οι διευθυντές μπορούν να μειώσουν τα αποτελέσματα των φημών ως εξής:

- Διατηρώντας ανοιχτά συστήματα επικοινωνίας (όπου οι ανασφάλειες και οι φόβοι των υφισταμένων μπορούν να μειωθούν έχοντας πρόσβαση στις σωστές πληροφορίες)
- Διαδίδοντας συγκεκριμένες πληροφορίες μέσα στα επίσημα και ανεπίσημα κανάλια και
- Με το να ακούνε τι λέγεται μέσα στον οργανισμό.

Οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να καταλάβουν, ότι μια κρίσιμη κατάσταση μπορεί να κάνει τους ανθρώπους να αγχωθούν, να φοβηθούν και να αισθάνονται ανασφαλείς. Θα πρέπει να δρομολογηθούν ορισμένα βήματα για να μειωθούν αυτές οι εντάσεις και οι ανασφάλειες, χρησιμοποιώντας τις προσεγγίσεις μέσω της ανεπίσημης και της επίσημης επικοινωνίας.

3.6 Σημεία για τη διαχείριση των κρίσεων

Από την ανασκόπηση των επικοινωνιών ενός οργανισμού, προκύπτουν εννιά σημαντικά σημεία για τους διαχειριστές κρίσεων, ειδικά όταν αυτοί αναπτύσσουν τις ικανότητες για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη.

1. Υπολογίζοντας τα αποτελέσματα ενός κρίσιμου περιβάλλοντος

Πρέπει να ακολουθήσει μία έρευνα για το διάφορα κρίσιμα περιβάλλοντα μπορούν να επηρεάσουν τα συστήματα επικοινωνίας, και τους χρήστες αυτών των συστημάτων. Η πιθανότητα για παράδειγμα, ύπαρξης ενός περιβάλλοντος με πολύ θόρυβο, μπορεί να υποδεικνύει την ανάγκη για ηχομόνωση (σετ με ακουστικά ή δωμάτιο με ηχομόνωση).

2. Υπολογισμός των αποτελεσμάτων των χρηστών επικοινωνίας, που δεν έχουν σχέση με την κρίση

Τα περισσότερα συστήματα επικοινωνίας, που χρησιμοποιούνται κατά τη διαχείριση των κρίσεων, δεν είναι συστήματα αφιερωμένα σ αυτήν και μόνο. Τα μη αφοσιωμένα συστήματα κινδυνεύουν πάντα να υπερφορτωθούν από επικοινωνίες που δεν σχετίζονται με την κρίση. Για παράδειγμα, τα κινητά τηλέφωνα μπορεί να μην δουλεύουν σε μια κρίσιμη κατάσταση, εξαιτίας των σχετικά λίγων διαθέσιμων καναλιών επικοινωνίας. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης μπορεί να «κλειδώσουν» το δίκτυο των κινητών τηλεφώνων σε μερικές κρίσιμες καταστάσεις. Παρόμοια, οι πολίτες, οι οικογένειες, που ανησυχούν,

τις επικοινωνίες που είναι απαραίτητες κατά την αντιμετώπιση μιας κρίσης. Η απάντηση είναι να περιοριστεί η εξωτερική πρόσβαση στα συστήματα ή να αναπτύξουμε συστήματα που είναι αφιερωμένα στη μοναδική χρήση των ατόμων που θα αντιμετωπίσουν την κρίση.

3. Ανάπτυξη συστημάτων φιλικά προς το χρήστη

Τα συστήματα επικοινωνίας μπορεί να είναι αποτελεσματικά, όταν μπορούν να χρησιμοποιούν τα συστήματα όλοι οι πιθανοί χρήστες. Οι διευθυντές και οι σχεδιαστές των συστημάτων επικοινωνίας, πρέπει να λάβουν υπόψη τους:

- Τις ανάγκες του συστήματος.
- Την πιθανή επίπτωση από το κρίσιμο περιβάλλον.
- Το πιθανό επίπεδο ικανότητας και επιδεξιότητας των χρηστών, και
- Τα πιθανά είδη ανταλλαγής επικοινωνιών, που θα γίνουν από τους μεταδότες και τους λήπτες και παρομοίως από τους ανταποκρινόμενους και τους διευθυντές.

4. Ανάπτυξη ικανοτήτων συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών

Ίσως η πιο σημαντική ενέργεια, που οι διευθυντές πρέπει να αναλάβουν, είναι η ανάπτυξη των δικών τους ικανοτήτων και των ικανοτήτων των υφισταμένων τους ως προς την συλλογή, τον υπολογισμό και τη μετάδοση των δεδομένων. Αυτές οι ικανότητες είναι ακόμη πιο σημαντικές για του διαχειριστές των κρίσεων, καθώς η ταχύτητα και η ακρίβεια της μετάδοσης και λήψης του μηνύματος, μπορεί να βοηθήσει ή να καταστρέφει τη διαχείριση αντιμετώπισης.

5. Επικύρωση πληροφορίας

Οι διευθυντές πρέπει να προσπαθήσουν να μειώσουν το φιλτράρισμα των πληροφοριών και την αλλοίωσή τους. Καθώς οι διαχειριστές των κρίσεων δεν έχουν το χρόνο να το κάνουν αυτό, κατά τη διάρκεια ενός κρίσιμου γεγονότος, θα πρέπει να αναλάβουν την

εκπαίδευση τόσο για την πρόληψη όσο και την ανάπτυξη των κατάλληλων τεχνικών και ικανοτήτων που απαιτούνται. Η εξάσκηση πριν το γεγονός (για παράδειγμα, κατά την διάρκεια μιας άσκησης) μπορεί να περιέχει τον έλεγχο της ακρίβειας του μηνύματος που λαμβάνεται, ζητώντας από τους μεταδότες να επαναλάβουν τις δηλώσεις τους ή από τους λήπτες να ξαναπουν το μήνυμα που άκουσαν. Οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να εκπαιδευτούν οι ίδιοι και το προσωπικό τους να παραμείνουν ήρεμοι, να μεταδίδουν σαφείς δηλώσεις και να επανελέγχουν για την κατανόηση και την ακριβή μετάδοση των πληροφοριών.

6. Διατήρηση όσο το δυνατόν μικρότερου μήκους των καναλιών επικοινωνίας

Οι διαχειριστές κρίσεων πρέπει να αποφεύγουν το φιλτράρισμα που προέρχεται από τους πάρα πολλούς μεταδότες μιας επικοινωνίας. Τα καλύτερα συστήματα επικοινωνίας είναι εκείνα που λειτουργούν απ' ευθείας (περιέχουν τους λιγότερους συνδετικούς κρίκους ή αναμεταδότες) και άμεσα. Έτσι λοιπόν, τα καλύτερα και πιο αποτελεσματικά συστήματα και κανάλια είναι αυτά, που έχουν τη μικρότερη απόσταση μεταξύ του αποστολέα του μηνύματος και του δέκτη του μηνύματος.

7. Δημιουργία υπεραφθονίας συστημάτων επικοινωνίας

Μία βασική αιτία για την αποτυχία της επικοινωνίας είναι ή έλλειψη της υλικής και προφορικής αφθονίας στα συστήματα επικοινωνίας. Η υπεραφθονία των συστημάτων σημαίνει περισσότερα κανάλια και εξοπλισμούς επικοινωνίας (ή πρόσβαση σε αυτά), απ' ό,τι κρίνεται απαραίτητο. Η προφορική υπεραφθονία σημαίνει τη δήλωση μιας σημαντικής πληροφορίας με τουλάχιστον δύο διαφορετικούς τρόπους, έτσι ώστε οι λήπτες να ελέγξουν τι καταλάβανε από το μήνυμα.

8. Αναγνώριση και προσπέραση συσσώρευσης πληροφοριών

Οι τρεις βασικές προσεγγίσεις για να ξεπεραστούν τα μεγάλα συσσώρευσης πληροφοριών σημεία είναι τα εξής:

- Εξάλειψη των σημείων (ξανασχεδιάζοντας και επεκτείνοντας το σύστημα)

- Παράκαμψη, πηγαίνοντας γύρω απ' αυτά (χρησιμοποιώντας για παράδειγμα, τα αφιερωμένα συστήματα ή τα παράλληλα συστήματα) και
- Μείωση της ποσότητας κυκλοφορίας της επικοινωνίας προς τους συνδετικούς κρίκους, που είναι η πηγή της συμφόρησης.

9. Χρησιμοποίηση των ανεπίσημων συστημάτων επικοινωνίας

Με τη χρήση ανεπίσημων συστημάτων επικοινωνίας, οι διευθυντές μπορούν να εγκαθιδρύσουν κανάλια επικοινωνίας, που παρακάμπτουν τη συμφόρηση και μειώνουν ποσότητα κυκλοφορίας της κακής πληροφόρησης και των φημών. Κατά συνέπεια η αίσθηση ότι τα πάντα είναι ανοικτά, της χρησιμότητας και της εμπιστοσύνης, που δημιουργείται ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού όταν χρησιμοποιούνται σωστά τα ανεπίσημα συστήματα, μπορούν να βελτιώσουν τις επικοινωνίες στους περισσότερο οργανισμούς.

3.7 Συναισθήματα και επικοινωνία

Η σημασία μιας επικοινωνίας επίσης μπορεί να αλλοιωθεί, όταν οι άνθρωποι επικοινωνούν άμεσα ο ένας με τον άλλον. Οι διαφορετικές γλώσσες και οι διάλεκτοι δυσκολεύουν την επικοινωνία. Ακόμη και η ακρίβεια μπορεί να χαθεί απ' την χρήση του διαφορετικού λεξιλογίου και της προφορικής εμπειρίας των διαφόρων σημασιών, που είναι συνδεδεμένες με τις λέξεις. Η λέξη «rain» (βροχή) μπορεί εννοιολογικά να σημαίνει το ίδιο πράγμα για όλους τους Αγγλόφωνους- συμπυκνωμένες σταγόνες νερού, που πέφτουν από την ατμόσφαιρα. Παρ' όλα αυτά η νοητική εικόνα της βροχής που πέφτει, μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τη φυσική εμπειρία των ατόμων: συγκρίνετε μια νεροποντή σε ένα τροπικό δάσος και μια ελαφριά μύρα. Επίσης ο νοητικός και συναισθηματικός «θόρυβος» μπορεί να εμποδίσει την επικοινωνία. Η προσοχή των ανθρώπων αποσπάται από τις σκέψεις τους, από τους ήχους από το περιβάλλον και από

άλλα ερεθίσματα που προέρχονται από τις αισθήσεις. Τα αισθήματα και τα συναισθήματα τους επίσης, μπορούν να εμποδίσουν την ανταλλαγή των πληροφοριών. Οι ανταποκριτές, οι συντονιστές και οι διευθυντές πρέπει να εκπαιδεύονται τακτικά σε τεχνικές και αυξάνουν την ηρεμία και τη συγκέντρωση και στην εξάσκηση των κοινών τρόπων για την ανταλλαγή πληροφοριών. Η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων είναι σε μεγαλύτερο βαθμό οπτική. Περίπου το 85 % του μηνύματος μεταφέρεται με τις μη – προφορικές διαδικασίες: από την γλώσσα του σώματος ως τον τόνο της φωνής και το ρυθμό. Αλήθεια, το μεγαλύτερο μέρος του μηνύματος «διαβάζεται» κοιτάζοντας τις μικρές και πολύ γρήγορες εκφράσεις του προσώπου (οι οποίες ονομάζονται μικροεκφράσεις) και οι οποίες εκδηλώνονται κατά τη διάρκεια των προσωπικών συζητήσεων. Αυτός είναι ο κύριος λόγος, που η διαπροσωπική επικοινωνία φθάνει σε ακρίβεια και αυξάνει σε αβεβαιότητα και απογοήτευση, όταν τα άτομα που επικοινωνούν χρησιμοποιούν τον ασύρματο, τα τηλέφωνα, ή τους υπολογιστές. Οι άνθρωποι όταν επικοινωνούν, έχουν την ανάγκη να βλέπουν και να αισθάνονται ο ένας τον άλλον. Όταν λοιπόν οι επικοινωνίες είναι σημαντικές και προσωπικές, για τουλάχιστον τον έναν από τα δύο άτομα που θα ανταλλάξουν πληροφορίες, θα πρέπει η διαδικασία αυτή να γίνει πρόσωπο με πρόσωπο.

3.8 Θετική συνεισφορά από τα προϊόντα των ΜΜΕ

Οι διαχειριστές πρέπει να ισορροπήσουν τις πιθανές απειλές, που μπορεί να δημιουργήσει η κάλυψη μιας κρίσιμης κατάστασης από τα ΜΜΕ και τη θετική συνεισφορά, που μπορεί να αποφέρουν 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 μια κρίση απειλεί.

- Να προειδοποιήσουν τους οργανισμούς για τον προβληματισμό και τα συναισθήματα των κατόχων μετόχων.
- Να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το τι να κάνουν, πού να πάνε, με ποιον να έρθουν σε επαφή και σχετικά με το τι γίνεται για να διαχειριστούμε μία κρίση και να την επιλύσουμε, και
- Να παρέχουν πληροφορίες για τους διαχειριστές των κρίσεων- η χρήση των ελικοπτέρων των ΜΜΕ και του υπερσύγχρονου εξοπλισμού των βίντεο μπορούν να βοηθήσουν τους διαχειριστές να καταλάβουν και να αναλύσουν μια μεγάλη κρίση.

Τα σχέδια και οι ενέργειες οργάνωσης μπορούν να διαδοθούν πολύ γρήγορα, έτσι οι άνθρωποι που τους αφορά να δράσουν γρήγορα. 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.

3.9 Γενικές αρχές για τη σχέση μας με τα ΜΜΕ

Όπως έχουμε παρατηρήσει υπάρχουν διάφοροι παράγοντες, που επηρεάζουν τις αναφορές των ΜΜΕ, μπορούμε να καθορίσουμε κάποιες γενικές αρχές σχετικά με το πώς να έχουμε καλύτερες σχέσεις με τα ΜΜΕ. Από τη 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 μαζί 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 ή 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. Σ' 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 μεταξύ 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.

Ο γενικός κανόνας για τους διαχειριστές είναι να ελέγξουν τους δημοσιογράφους στη περιοχή, καθορίζοντας και επιτηρώντας που μπορούν να πάνε και που όχι. Αυτό έχει πολύ καλά αποτελέσματα, όταν υπάρχουν συγκεκριμένες καθορισμένες περιοχές ή όταν μια κρίσιμη κατάσταση μπορεί να είναι ασφαλής. Όταν η περιοχή είναι πολύ μεγάλη για να την ελέγξουμε ή όταν δεν μπορούμε να πούμε στα ΜΜΕ, που μπορούν να κινηθούν, 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 τα έξω και 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 τις σκέψεις τους. Ταυτόχρονα μια τέτοια προφύλαξη δίνει τη δυνατότητα ώστε οι πληροφορίες να είναι κάτω από τον έλεγχο της διαχείρισης των κρίσεων. Η αποτελεσματική διαχείριση των ΜΜΕ σημαίνει ότι οι διαχειριστές πρέπει να βρουν τα κατάλληλα θύματα και τα κατάλληλα άτομα αντιμετώπισης, που είναι προετοιμασμένα

να δώσουν συνέντευξη στα ΜΜΕ. Ένας άλλος τρόπος για να ασκήσουμε έλεγχο, είναι το να επιτρέψουμε περιορισμένη πρόσβαση σε αντιπροσώπους των ΜΜΕ, που οι ίδιοι θα επιλέξουν. Έτσι λοιπόν, το ακουστικό, οπτικό και έντυπο υλικό, που θα συλλεχθεί από τους αντιπροσώπους, θα μοιραστεί ανάμεσα σε όλα τα μέλη των ΜΜΕ, ώστε να αποφευχθεί οποιαδήποτε διαφωνία για μεροληπτική μεταχείριση. Επίσης, η επιλογή αυτή τους απασχολεί ένα μέρος από το χρόνο τους, που σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν αφιερωμένο στο να ασκήσουν πίεση σε κείνους, που εμπλέκονται στη κρίσιμη κατάσταση. Ένας άλλος τρόπος είναι να κατανοήσουμε ένα σήμα, που να υποδηλώνει προθυμία για συνέντευξη και το οποίο θα είναι αποδεκτό από όλα τα μέλη- τα ΜΜΕ, τα θύματα και τα άτομα αντιμετώπισης. Κατά τη διάρκεια των διαδικασιών αντιμετώπισης και ανάκαμψης, μετά το βομβαρδισμό του κτηρίου Murrah στην Οκλαχόμα, το προσωπικό που βρισκόταν μέσα στα όρια της περιοχής και των κέντρων ελέγχου ή στις κατοικίες του, θα έδειχνε προθυμία να δώσει συνεντεύξεις, αν προχωρούσε από την πλευρά του δρόμου που ήταν κοντινότερα στα ΜΜΕ. Αυτοί που προχωρούσαν από τον απέναντι δρόμο σήμαινε ότι δεν ενδιαφέρονταν να μιλήσουν στα ΜΜΕ και τους άφησαν γενικά στην ιδιωτική τους ζωή.

2. Μορφοποίηση απαντήσεων για τα ΜΜΕ

Αυτοί που θα δώσουν συνέντευξη πρέπει να γνωρίζουν για τι πράγμα θέλουν να μιλήσουν και να είναι προετοιμασμένοι να κατευθύνουν τη συνέντευξη σε κείνα τα σημεία που θέλουν να θίξουν. Αυτό μπορούν να επιτευχθεί ξαναεκφράζοντας την ερώτηση που έχει ειπωθεί με διαφορετικό τρόπο ή γεφυρώνοντας μια αδύναμη απάντηση με μία δυνατή απάντηση.

3. Προσωπικές συνεντεύξεις

Οι συνεντεύξεις συνήθως παρουσιάζονται σε 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, καθώς το αποτέλεσμα της διασκευής θα φαίνεται διαφορετικό από την απάντηση που έδωσε το άτομο.

4. Ειλικρίνεια και τιμότητα

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. Θα αναπτυχθούν παρακάτω συνοπτικά.

5. Ψυχραιμία κατά τη διάρκεια της συνέντευξης

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης θα πρέπει το άτομο που δίνει τη συνέντευξη να παραμείνει ήρεμος και ανοιχτός στις ερωτήσεις, προσωποποιώντας οποιοδήποτε σχόλιο ή δήλωση, όμως τόσο, όσο δεν συγκρούεται με του στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού και των προσπαθειών διαχείρισης της κρίσης. Με αυτόν τον τρόπο, αποφεύγεται η περίπτωση να φανεί το άτομο απόμακρο ή ανέγγιχτο 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 του ανθρώπους. Κατά συνέπεια , πρέπει να εκφραστούν εκείνα τα αισθήματα, 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 μπορεί να προκαλέσουν επιπλέον επικριτικές ερωτήσεις, οι οποίες θα φανούν κακοήθεις και προσβλητικές.

6. Ετοιμότητα

Μιλώντας για ετοιμότητα σημαίνει ότι το άτομο που του ζητείται να δώσει συνέντευξη θα πρέπει να δείχνει ότι είναι έτοιμος να βοηθήσει, ότι βασίζεται στα γεγονότα και

φυσικά θα πρέπει να υιοθετήσει μια τέτοια προσέγγιση η οποία θα τον βοηθήσει να αποφύγει κατηγορίες και συγκρούσεις με τους δημοσιογράφους. Η πολύ συχνή απάντηση «ουδέν σχόλιο» θα πρέπει να μην ειπωθεί γιατί μια τέτοια απάντηση δείχνει απόκρυψη πληροφοριών. Η αναδιαμόρφωση της ερώτησης και η παραδοχή μη αρκετών πληροφοριών είναι περισσότερο αποδεκτές, όπως επίσης και ο ισχυρισμός, ότι νομικές δεσμεύσεις απαγορεύουν την απάντηση της ερώτησης. Θα πρέπει να αποφευχθεί διαστρέβλωση των γεγονότων και η διατύπωση εικασιών. Οποιαδήποτε άμεση απάντηση σε μία ερώτηση η οποία είναι «υποθετική» ή «υποθέτει συγκεκριμένα γεγονότα» είναι πιθανόν να δημιουργήσει προβλήματα. Σε περίπτωση όπου ζητείται να δοθεί υποθετική απάντηση εναλλακτικού σεναρίου η δραστηριοτήτων θα πρέπει να γίνουν τα παρακάτω:

- Άρνηση υποθετικής απάντησης.
- Περιγραφή άλλων υποθετικών σεναρίων και έπειτα κατάληξη σε συμπέρασμα ότι οι υποθέσεις δεν βοηθούν και
- Αναγνώριση στο ότι η υποθετική ερώτηση που έγινε είναι ενδιαφέρουσα και ότι αξίζει να αφιερωθεί χρόνο και πόροι για να μελετηθεί

7. Αποφυγή κατηγοριών σε οργανισμού και ανθρώπους

Οποιαδήποτε ερώτηση μπορεί να γίνει με πιθανή ενοχή ή λάθη από την πλευρά των άλλων, μπορεί να προκαλέσει εχθρικές αντιδράσεις απ αυτούς, αν αποδοθεί 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. Για να αποφευχθεί κάτι τέτοιο λοιπόν θα πρέπει να ακολουθήσουν τα εξής σχόλια:

- Τέτοιες κρίσεις δεν είναι χρήσιμες τη δεδομένη στιγμή.
- Όλα τα γεγονότα εξετάζονται από τις κατάλληλες αρχές, και
- Τέτοιες υποθέσεις απομακρύνουν από τις πραγματικές προσπάθειες της διαχείρισης και επίλυσης της κρίσης.

8. Αποφυγή συγκρούσεων 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 «δικαιώματα» τους. Αυτό μπορεί να συμβεί ακόμη κι όταν το άτομο- στόχος των ΜΜΕ δεν είναι αρεστό από πολλούς συναδέλφους του. Το αποτέλεσμα 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.

3.10 Η επαφή με τα ΜΜΕ κατά τη διάρκεια της κρίσης

Πέντε είδη επαφών με τα μέλη του προσωπικού των ΜΜΕ, μπορούν να εμφανιστούν κατά τη διάρκεια μιας κρίσιμης κατάστασης, αυτά είναι:

1. επαφή μέσα στην τοποθεσία
2. οι απροετοίμαστες συνεντεύξεις ή οι συνεντεύξεις ενέδρας
3. οι συνεντεύξεις εμφάνισης
4. τα δελτία τύπου
5. οι συνεντεύξεις τύπου.

1. Η επαφή με τα ΜΜΕ μέσα στην τοποθεσία

Όπως ειπώθηκε και νωρίτερα οι μεγάλες και ορατές κρίσιμες καταστάσεις προσελκύουν μεγάλο αριθμό από των ΜΜΕ. Είναι δύσκολο λοιπόν να ελεγχθεί αυτός ο μεγάλος αριθμός, χωρίς να φανεί το άτομο που δίνει τη συνέντευξη δικτατορικός και παρεμποδιστικός. Οι γενικές προσεγγίσεις οι οποίες επιτρέπουν τον έλεγχο κατά τη συνέντευξη και το ρεπορτάζ μέσα στην περιοχή χρησιμοποιούν τα εξής στοιχεία:

- 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.

2. Απροετοίμαστες 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 το χειρισμό της κρίσης. Αυτό σημαίνει ότι το προσωπικό του οργανισμού μπορεί να έρθει αντιμέτωπο με τους δημοσιογράφους ανά πάσα ώρα και στιγμή. Οι συνεντεύξεις που γίνονται στο δρόμο ή οι απροετοίμαστες ερωτήσεις μπορεί να προκαλέσουν απρόσεκτες απαντήσεις, καθώς έχει υπολογιστεί και δοκιμαστεί λιγότερο ο σχολιασμός, απ' ό,τι συμβαίνει στις συνεντεύξεις τύπου. Κατά συνέπεια το προσωπικό πρέπει να εκπαιδευτεί στην κατάλληλη αντιμετώπιση τέτοιων ερωτήσεων.

3. Οι προκαθορισμένες συνεντεύξεις

Οι προκαθορισμένες συνεντεύξεις παραχωρούνται γενικά σε άτομα που φιλοξενούν συγκεκριμένες εκπομπές. Οι οργανισμοί των ΜΜΕ θα προσπαθήσουν να αποκτήσουν αι φυσική (αντίθετα 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. Η κύρια συμβουλή είναι για τις προκαθορισμένες συνεντεύξεις 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. 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.

4. Δελτία τύπου

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. Σ' αυτά περιλαμβάνονται:

- Μία ακριβής και ξεκάθαρη περίληψη σχετικά με το γιατί γίνεται το δελτίο τύπου και τι συνέβη.
- Σχολιασμός, που να δείχνει ανθρώπινο ενδιαφέρον και κατανόηση για τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει το περιστατικό στους ανθρώπους.
- Μια περιεκτική αλλά ξεκάθαρη δήλωση σχετικά με το τι έχει γίνει μέχρι αυτή τη στιγμή και τι θα γίνει στο μέλλον, και
- Μια ξεκάθαρη δήλωση σχετικά με το πώς και πού μπορούν να πάρουν περισσότερες πληροφορίες αλλά και πιο ειδικές και το πού και το πότε θα υπάρξουν οποιεσδήποτε συνεντεύξεις.

Βάζοντας τις πληροφορίες ως το περιεχόμενο των δηλώσεων ή με κάνοντας το δελτίο τύπου πιο συγκεκριμένο και πιο ακριβή, δημιουργείται μεγαλύτερη αξιοπιστία και ενδιαφέρον στο ρεπορτάζ. Οι λάθος αντιλήψεις και οι λάθος παρουσιάσεις είναι δυνατόν να μειωθούν. Τα δελτία τύπου έχουν επιπλέον αξία, όταν παρέχονται πολλά υλικά για το ιστορικό. Στη διαχείριση των κρίσεων τέτοια υλικά μπορούν να περιγραφούν:

- Πραγματικές λεπτομέρειες για τον οργανισμό (οργανωτική δομή, εκθέσεις ασφαλείας και λειτουργική χαρακτηριστικά).
- Το πρόγραμμα που χρησιμοποιείται για τη διαχείριση (ή την ανάκαμψη) της κρίσης (ή για να επαναφορά της κατάστασης σε μια κανονική λειτουργία), και
- Μέρη όπου μπορούν να αποκτηθούν περισσότερες πληροφορίες.

Αυτά τα υλικά μπορούν να περιλαμβάνουν διαγράμματα και φωτογραφίες. Η παραγωγή και η συλλογή αυτών των υλικών, πρέπει να γίνει πριν αντιμετωπίσετε μια κρίση, καθώς εκείνη την περίοδο θα αποσπάσει πολύ λιγότερο την προσοχή και δεν θα πάμε μέρος της προσπάθειας, που θα πρέπει να είναι αφιερωμένη στην αντιμετώπιση της κρίσης. Η συλλογή των πληροφοριών πριν την κρίση και η παρουσίαση σε ένα ωραίο πακέτο πρέπει να αποτελούν μέρος του σχεδίου ανάκαμψης μιας κρίσης ή μιας επιχείρησης

5. Συνεντεύξεις τύπου

Ενώ οι συνεντεύξεις τύπου είναι το πιο σημαντικό μέσο για να καλύψουμε τις βασικές ανάγκες των αντιπροσώπων των ΜΜΕ και των διαχειριστών των κρίσεων, η έμφαση που δίνεται από τα ΜΜΕ στη ζωντανή κάλυψη των κρίσιμων καταστάσεων, σημαίνει ότι οι εξαπίνης και οι ζωντανές συνεντεύξεις στην περιοχή των κρίσεων, είναι πολύ πιθανόν να υπάρξουν, πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε ανακοίνωση στα ΜΜΕ. Κατά συνέπεια. Πρέπει να διασφαλιστεί ότι το προσωπικό είναι έτοιμο για όλα αυτά τα είδη των συνεντεύξεων. Αν γίνουν σωστά, οι συνεντεύξεις τύπου, παρέχουν πληροφορίες, πρόσβαση στο ειδικό και ανώτερο διαχειριστικό προσωπικό και είναι πηγή μιας πρώτης και εν εξελίξει πληροφόρησης, η οποία δεν δίνει κανένα ιδιαίτερο πλεονέκτημα σε κάποιο από τα ΜΜΕ. Οι οργανισμοί των ΜΜΕ θα επιλέξουν ότι χρειάζονται απ' αυτά τα υλικά. Θα διαφοροποιήσουν το προϊόν τους μέσω της δικής τους μείξης, με τις γνώμες των ειδικών και των μαρτύρων, των θυμάτων ή των θεατών και με οποιαδήποτε συνέντευξη έχουν πάρει στον τόπο της κρίσης. Από την άποψη των οργανισμών και των διαχειριστών των κρίσεων, οι συνεντεύξεις τύπου δίνουν τη 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 πώς έγινε η διαχείριση της κατάστασης, πώς τη διαχειρίζονται τώρα και τι πρόκειται να κάνουν στο μέλλον.

- Να έχουν εκείνοι το προβάδισμα για τον προσδιορισμό και την ερμηνεία της κρίσιμης κατάστασης (και τις επακόλουθες αντιλήψεις για την επιτυχημένη επίλυσή της), και
- Να φανούν ως άνθρωποι με αισθήματα, οι οποίοι προβληματίζονται για ‘ αυτούς, που επηρεάστηκαν δυσμενώς από την κρίσιμη κατάσταση.

Αυτές οι ευκαιρίες αυξάνουν τις πιθανότητες να βάλουν τα ΜΜΕ και όλους αυτούς που είναι έξω από την πραγματική κατάσταση, να τα δουν όλα αυτά από την άποψη της διαχείρισης της κρίσης και της οργάνωσης. Με μία προσεκτική προετοιμασία, οι διαχειριστές των κρίσεων μπορούν να ελέγξουν τις κύριες πηγές των πληροφοριών που θα διατεθούν στα ΜΜΕ, και έτσι να καθορίσουν το πόσες βασικές πληροφορίες θα τους παραχωρήσουν και πότε. Οι διαχειριστές των κρίσεων δεν μπορούν να ελέγξουν τις ανεπίσημες πληροφορίες που προέρχονται από τις ομάδες πίεσης, από τους θεατές και τα θύματα, που έχουν αποχωρήσει από την περιοχή. Κατά συνέπεια, οι συνεντεύξεις τύπου, πρέπει να δημιουργήσουν έναν 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 ανάκαμψη. (Πηγή: Robert Heath, Διαχείριση Κρίσεων, εκδ. Μ.Γκιούρδας)

Η διαχείριση των κρίσεων

Η διαχείριση των κρίσεων εξαρτάται από 4 βασικούς παράγοντες:

- Τις δομές και τις κουλτούρες των οργανισμών.
- Τις στρατηγικές και τις τακτικές της διαχείρισης.
- Την στρατηγική της διαχείρισης της κρίσης, και
- Τις προσεγγίσεις για την λήψη αποφάσεων.

Από την στιγμή που έχουν εγκαθιδρυθεί αυτά τα στοιχεία, είναι πολύ πιο εύκολο να κατανοηθούν οι τεχνικές και οι προσεγγίσεις για τη διαχείριση των κρίσεων.

4.1 Η διαχείριση και οι οργανωτικές δομές

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, άλλοι ανώτεροι διευθυντές ή στελέχη μέσα σε έναν οργανισμό, άλλοι ανώτεροι διευθυντές και στελέχη 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. Χωρίς, αυτήν την κατανόηση οι διαχειριστές των κρίσεων μπορεί να εμποδιστούν από τις ενέργειες άλλων διευθυντών και μελών του προσωπικού. Μερικά εμπόδια μπορεί αν αποφευχθούν ενημερώνοντας όλα τα μέλη του οργανισμού για τις ενέργειες της διαχείρισης της κρίσης, που θα πραγματοποιηθούν και καθορίζοντας τους τρόπους, που μπορεί να προκύψουν κωλύματα, όταν σχεδιάζετε και προετοιμάζετε τη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης. 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 τυπικά 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 – συνήθως 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 της αντίδρασης, που σημαίνει ότι το προσωπικό έχει την τάση να αντιδράσει, σαν να αντιμετωπίζει ένα μικρότερο πρόβλημα. Ο Stallings (1978) εισήγαγε ένα βασικό σύνολο από εδραιωμένες, διευρυμένες, ανεπτυγμένες και έκτακτες δομές του οργανισμού, οι οποίες φαίνεται ότι είναι παρούσες όταν προκύπτει 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 διευρυμένοι 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. Σ' αυτούς τους οργανισμούς περιλαμβάνεται ο Ερυθρός Σταυρός, οποιαδήποτε πολιτική άμυνα ή έκτακτη υπηρεσία και θρησκευτικά ή κοινωνικά σώματα, όπως ο Στρατός Σωτηρίας. Αυτές οι μονάδες επεκτείνονται, όπως απαιτεί η έκτακτη κατάσταση και οι εθελοντές συγκεντρώνονται για τα καθήκοντά τους, ώ προς την αντιμετώπιση της κρίσης. Οι ανεπτυγμένοι

οργανισμοί, είναι εκείνοι που καλούνται για να βοηθήσουν σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Αυτοί μπορεί να είναι οργανισμοί πολιτών, που παρέχουν προσωπικό για τις κατασκευές ή τον καθορισμό ή μπορεί να περιλαμβάνουν ομάδες της κοινότητας, ή τους προσκόπους και γυναίκες οδηγούς, που καλούνται για να μεταφέρουν μηνύματα. Οι ανεπτυγμένες μονάδες είναι οργανισμοί, οι οποίες συνήθως δεν έχουν κάποια σημαντική αποστολή αλλά όταν τους ζητάτε καλύπτουν κάποιους ειδικούς ή υποστηρικτικούς ρόλους. Οι έκτακτοι οργανισμοί, είναι προσωρινοί ή κατά περίπτωση «οργανισμοί», οι οποίοι εμφανίζονται λόγω των συνθηκών της κρίσιμης κατάστασης. Αυτοί οι οργανισμοί ή οι ομάδες αναδύονται κατά τη διάρκεια της κρίσης, για να ασχοληθούν με την αντιμετώπιση.

Από αυτά τα τέσσερα είδη των οργανισμών, ο Stallings (1978) επισημαίνει μερικά ενδιαφέροντα θέματα. Πρώτον, ο πιθανός αριθμός των οργανισμών αντιμετώπισης 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, σε ένα μεγάλο αεροπορικό ατύχημα, ένα αυτοκινητιστικό ατύχημα ή μια πυρκαγιά σε ένα κτήριο, αντιμετωπίζεται εύκολα από τρεις επαγγελματικές ομάδες αντιμετώπισης, οι οποίες παίρνουν το τιμόνι ώστε να αντιμετωπίζουν την κατάσταση από τους ερασιτέχνες θεατές. Ένα μεγάλο αεροπορικό ατύχημα, από την άλλη πλευρά, είναι πιθανόν 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, τα άτομα που θα αντιμετωπίσουν την κατάσταση και τους διαπραγματευτές. 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 εξαιτίας 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 την 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.. Οι διαχειριστές των κρίσεων, πρέπει να προσδιορίσουν τους πιθανούς τύπους των οργανισμών, που θα εμπλακούν κατά την αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων. Με το να το πράξουν αυτό, οι διαχειριστές των κρίσεων μπορούν να υπολογίσουν τα σημαντικά προβλήματα που θα προκύψουν σε κάθε είδος δομής και να βρουν τρόπους να αντεπεξέρθουν με αυτούς, όταν μια κρίσιμη κατάσταση εμφανιστεί.

4.2 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 μία ομάδα. Τρεις είναι οι βασικές συνισταμένες 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, 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 κι έτσι διαχωρίζει τα μέλη του προσωπικού από τους διευθυντές και τους υφισταμένους διευθυντές από τους προϊστάμενους διευθυντές ή δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην προσωπική δύναμη κι 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 αντιμετώπισης 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 διάφορες κουλτούρες. Σ' αυτές τις περιπτώσεις οι διευθυντές και τα στελέχη, πρέπει να είναι ευαίσθητοι στους τρόπους, που το προσωπικό επιλύει και προσεγγίζει τα προβλήματα. Ένας Αμερικάνος, 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.

4.3 Η αδράνεια των εξοπλισμών και των οργανισμών

Καθώς οι οργανισμοί αυξάνουν το μέγεθος, φαίνονται να γίνονται πιο νωθροί τόσο στη λήψη και τη μετάδοση των πληροφοριών όσο και στη λήψη των αποφάσεων. Αυτή η νωθρότητα μπορεί να προκαλέσει προβλήματα, όταν αντιμετωπίζουν μια κρίση. Ακόμη φαίνεται να αυξάνει:

- Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός της δυσκαμψίας και της τυπικότητας στην κουλτούρα ενός οργανισμού, και
- Όσο μεγαλύτερος είναι ο φόβος για την αξιολόγηση των ενεργειών και της συμπεριφοράς, μόλις η κρίση αντιμετωπιστεί.

Επιπλέον, μπορεί να κάνει την εμφάνισή της εξαιτίας των απρόσμενων και απρόβλεπτων προειδοποιήσεων και επικοινωνιών, στα αρχικά στάδια μιας κρίσης.

4.4 Στρατηγική προετοιμασία

Τα αποτελέσματα της οργανωτικής νωθρότητας, της καθυστέρησης του χρόνου και του μεγέθους της κρίσης, μπορεί να μειωθούν με το να προσέξουμε περισσότερο το σχεδιασμό και την προετοιμασία σε στρατηγικό επίπεδο. Η στρατηγική βοηθά στη μείωση αυτών των αποτελεσμάτων, με το να αναπτύξουμε την κατάλληλη, προ του γεγονότος, προετοιμασία. Η στρατηγική της διαχείρισης της κρίσης μπορούμε να πούμε, ότι 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. Το ένα στοιχείο αλλάζει φύση των άλλων στοιχείων. 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. Ο Robbins (1994) αναφέρει ότι τα στελέχη και οι διευθυντές διαθέτουν λίγο χρόνο σε ποσοτικά και λεπτομερή σχέδια και αντί γι' αυτό δημιουργούν πολλαπλά σενάρια για το μέλλον (σελ.193). Τα γεγονότα που είναι πολύπλοκα, καθίστανται λιγότερα προβλέψιμα και έτσι θα πρέπει να υπολογιστούν από την άποψη των υποθετικών και των χειρότερων σεναρίων. Οι κρίσιμες καταστάσεις μπορούν να προκύψουν, λόγω κάποιων συνθηκών που επικρατούν σε ένα περιβάλλον. Κατά συνέπεια η ποσότητα της αντίστασης σε μια κρίση (ή της ανθεκτικότητας), που ασκείται από έναν οργανισμό, μπορεί να καθορίσει το αν η κρίση θα αναδυθεί όπως επίσης και τη σοβαρότητα της κρίσης. Τα περιβάλλοντα μπορούν να επηρεάσουν τους οργανισμούς και οι οργανισμοί μπορούν να επηρεάσουν τα περιβάλλοντα.(Richardson, 1994).Για παράδειγμα. οι δομές του οργανισμού και η στρατηγική διάθεσης των πόρων, επηρεάζει την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα της αντιμετώπισης. Όταν οι πόροι και άνθρωποι χειριστούν την κατάσταση, τοποθετούνται κοντά, εκεί όπου συμβαίνει μια κρίσιμη κατάσταση, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα για γρήγορη και αποτελεσματική

αντιμετώπιση της κρίσης- δεδομένου ότι η βάση των πόρων είναι σχετικά ανέπαφη. Η εγγύτητα και η ικανότητα (αρκετοί πόροι και εκπαιδευμένα άτομα) μειώνουν τα αποτελέσματα μιας κρίσης.

4.5 Η στρατηγική διαχείριση της κρίσης

Η στρατηγική διαχείριση 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, και
- Την ανάπτυξη της ικανότητας να ανταποκριθείτε σε πιθανές κρίσιμες καταστάσεις, καθώς αυτές μπορεί να προκύψουν,

Αυτές οι δύο δραστηριότητες μοιάζουν με το μοντέλο των 4 R, 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 έναν αποτελεσματικό τρόπο αντιμετώπισης αυτών των κινδύνων και των αναγκών.
- Η επινόηση 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, που 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.
- Τη διασφάλιση μιας γρήγορης και αποτελεσματικής μετάβασης των στρατηγικών για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη, οι 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 αντιμετωπίσουμε ικανοποιητικά την κρίσιμη κατάσταση. Οι καλές στρατηγικές για τη διαχείριση των κρίσεων, πρέπει να εκφράζουν το όραμα της λαμπρής στρατηγικής για τη γρήγορη γενική διαχείριση της κρίσης, περιεκτικά και με απλά λόγια. Το μήνυμα πρέπει να μεταδίδει τους ακριβείς στόχους και να μεταφέρει την άδεια στους υφιστάμενους, να χειριστούν στη συνέχεια την κατάσταση όσο καλύτερα μπορούν, ανάλογα με το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα επιτελέσουν τα καθήκοντά τους.

4.6 Σχέδια αντιμετώπισης και ανάκαμψης

Τα σχέδια της κρίσης είναι οδηγίες για συντονισμένη δράση σε μια κρίση. Τα σχέδια δεν είναι άκαμπτοι κανονισμοί ή διαδικασίες, που σχεδιάζονται σε κατάσταση απομόνωσης. Τα σχέδια μιας κρίσης είναι τόσο καλά, όσο μπορούν να εφαρμοστούν.

4.7 Σχετικά με το σχεδιασμό της κρίσης

Τα σχέδια είναι στην πραγματικότητα ελαστικές οδηγίες για δράση και παρέχουν:

- Μια κοινή εικόνα.
- Βοήθεια στην επικέντρωση των αποφάσεων, και
- Περιγραφή των ρόλων και των πόρων των ατόμων, που θα αντιμετωπίσουν την κατάσταση.

Τα σχέδια βοηθούν στην παροχή μιας κοινής και συμφωνημένης άποψης, μέσω της οποίας οι διαχειριστές μπορούν να εργαστούν, όταν έρχονται αντιμέτωποι με μοναδικές κρίσιμες καταστάσεις. Πολύ συχνά τα σχέδια χρησιμοποιούνται, ως ο μοναδικός τρόπος, πραγματοποίησης πολύ επιφανειακά ή είναι τόσο πολύ ξεπερασμένα, που μπορεί η εφαρμογή τους στην κρίση, να αποτελέσει πηγή κινδύνου. Τα πλάνα πολύ συχνά χρησιμοποιούνται ως τα ιερά λείψανα, τα οποία τοποθετούνται κάπου μακριά για ασφάλεια, μέχρι που ξεκινά το ετήσιο «άγγιγμα» των σχεδίων. Αυτή η κατάσταση συμβαίνει εξαιτίας της έλλειψης ενθουσιασμού για την αντιμετώπιση των κρίσεων, από

την πλευρά των ανωτέρων και εξαιτίας του ότι, τα περισσότερα σχέδια πολύ σπάνια συμπεριλαμβάνουν αυτούς που θα εκτελέσουν τα καθήκοντα, τα οποία περιγράφονται στα σχέδια. Τα σχέδια καθίστανται μη λειτουργικά, χωρίς τον υποστηρικτικό ενθουσιασμό των ανωτέρων και χωρίς την παρουσία των ατόμων που θα επιτελέσουν τα καθήκοντα τους στην κρίση.

4.8 Σχεδιασμός από τη θεωρία στην πράξη

Ο Robbins (1994) αναφέρει ότι ο σχεδιασμός ασχολείται με τους σκοπούς (τι πρέπει να γίνει) και τα μέσα (πώς θα επιτευχθούν οι σκοποί). Λέει επίσης ότι ο σχεδιασμός, μειώνει την αβεβαιότητα, δίνει κατευθύνσεις, μειώνει την αλληλοεπικάλυψη και τις άχρηστες δραστηριότητες, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί πρότυπα, που βοηθούν τον έλεγχο. Ο σχεδιασμός επιτρέπει τον προσδιορισμό των κινήσεων, την επίτευξη τους και το πώς οι όποιες δραστηριότητες μπορούν να υπολογιστούν και να ελεγχθούν. Ο Robbins απομυθοποιεί τρεις γνωστούς μύθους, που υπάρχουν στο σχεδιασμό. Ο πρώτος μύθος αφορά στο ότι, ο σχεδιασμός που αποδεικνύεται ότι είναι ανακριβής, είναι σπατάλη του διαχειριστικού χρόνου. Οποιοσδήποτε σχεδιασμός περιλαμβάνεται σε έναν οργανισμό, θα υποχρεώσει αυτούς που ασχολούνται με τον οργανισμό, να προσδιορίσουν τι γίνεται μέχρι στιγμής και τι πρέπει να γίνει. Αυτός ο προσδιορισμός, της αποσαφήνισης δηλαδή, της αποστολής του οργανισμού και των σκοπών του, μπορεί να είναι ευεργετικός. Ο δεύτερος μύθος αφορά στο ότι ο σχεδιασμός αποκλείει την αλλαγή. Ο σχεδιασμός δεν αποκλείει την αλλαγή, καθώς αλλαγές συμβαίνουν ανεξάρτητα από τα σχέδια. Τα σχέδια μπορούν να χρησιμοποιηθούν, για να προβλέψουν και να αφομοιώσουν τις αλλαγές. Ο τρίτος μύθος ότι ο σχεδιασμός μειώνει την ελαστικότητα. Ο σχεδιασμός όντως εμπεριέχει δεσμεύσεις. Αυτή η δέσμευση γίνεται μη ελαστική, μόνο αν η δραστηριότητα του σχεδιασμού τελειώσει μετά την πρώτη προσπάθεια. Ο σχεδιασμός είναι μια δραστηριότητα που εξελίσσεται και είναι δυναμική. Για τους διαχειριστές των κρίσεων, ο σχεδιασμός εμπεριέχει δύο ομάδες δραστηριοτήτων. Η πρώτη ομάδα δραστηριοτήτων εμπεριέχει τις δραστηριότητες, που συνδέονται με τον οργανισμό και που υποστηρίζουν τη διαχείριση της κρίσης, σχετικά με την αντιμετώπιση. Η δεύτερη ομάδα δραστηριοτήτων καλύπτει τις δραστηριότητες αντιμετώπισης. Οι δύο ομάδες

δραστηριοτήτων μπορεί να συγκρουστούν η μια με την άλλη. Η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων, από την πλευρά του οργανισμού, μπορεί να επιτευχθεί εις βάρος της αποτελεσματικής αντιμετώπισης. Παρόμοιο, η δημιουργία αποτελεσματικών πόρων αντιμετώπισης και προσωπικού που θα είναι αποτελεσματικό στις προσπάθειές του για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη, μπορεί να πιέσουν υπερβολικά τον προϋπολογισμό και τη δομή του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Robbins (1994) τα σχέδια μπορεί να είναι ειδικά ή κατευθυντήρια. Τα ειδικά σχέδια έχουν ξεκάθαρα τους σκοπούς, δεν είναι διαφορούμενα και συχνά είναι βαθμιδωτά και διαδοχικά. Ένα παράδειγμα, ειδικού σχεδίου είναι το, πώς μπορείτε να ανάψετε φωτιά χρησιμοποιώντας ένα συγκεκριμένο σκεύος και εξοπλισμό. Ένα κατευθυντήριο πλάνο, από την άλλη πλευρά, είναι πιο ελεύθερο, πιο χαλαρό. Το πλάνο, μπορεί απλά να λέει: «Ανάψτε την φωτιά». Σύμφωνα με τον McCaskey (1974) , τα κατευθυντήρια σχέδια είναι προτιμητέα, όταν υπάρχει μεγάλη ασάφεια, γεγονός που καθιστά αναγκαία την ελαστικότητα, ώστε να ανταποκριθούν καλά στις απροσδόκητες αλλαγές. Η μεγάλη ασάφεια και οι απροσδόκητες αλλαγές είναι χαρακτηριστικά στοιχεία των κρίσιμων καταστάσεων. Θα πρέπει να διασφαλιστεί, ότι η φύση των σχεδίων τους είναι περισσότερο κατευθυντήρια αντί να είναι φορτωμένα με ειδικές οδηγίες του «πώς να το κάνουν και τι να κάνουν». Οι εξαιρέσεις στην χρήση των κατευθυντήριων σχεδίων είναι, όταν αυξάνεται ο κίνδυνος χειροτέρευσης της κρίσης, αν δεν πραγματοποιηθούν συγκεκριμένα βήματα ή ενέργειες ή όταν οι ενέργειες δεν πραγματοποιούνται με μια συγκεκριμένη και θεσπισμένη προσέγγιση. Η πολυπλοκότητα και το μάκρος των βασικών σχεδίων, για την αντιμετώπιση της κρίσης, απομακρύνει τους αναγνώστες από τη φυσική παρουσία τους στο γεγονός. Τα μακροσκελή σχέδια δεν μπορούν να διαβαστούν, ενώ ταυτόχρονα προσπαθούν να είναι βοηθητικά στη διαχείριση της κρίσης. Τελικά, τα σχέδια για την κρίση ή οι οδηγίες, πρέπει να παράγονται με τρεις τρόπους:

- Να υπάρχει ένα βασικό σχέδιο ή βασικές οδηγίες.
- Απλές στρατηγικές ή συγκεκριμένα σχέδια για την κατάσταση, και
- Σύντομα σχέδια δράσης, σε επίπεδο μονάδας.

Το βασικό σχέδιο ή οι οδηγίες μπορεί να είναι ένα ενοποιημένο προσχέδιο, το οποίο να δείχνει πόσες διαφορετικές ομάδες ανθρώπων θα συμμετέχουν στην επίλυση της κρίσης.

Η στρατηγική ή τα συγκεκριμένα σχέδια για την κατάσταση, σκιαγραφούν τα αποτελέσματα ή τα συγκεκριμένα βήματα δράσης, που απαιτούνται από τους διαχειριστές και τις ομάδες ή τις μονάδες τους. Τα σχέδια δράσης, σκιαγραφούν τους στόχους ή τα καθήκοντα, που απαιτούνται από το προσωπικό σε επίπεδο μονάδας.

4.9 Το προσχέδιο για ένα παγκόσμιο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων

Υπάρχουν διάφορα βιβλία και άρθρα σε εφημερίδες, που σκιαγραφούν με λεπτομέρειες τη μορφή, που θα έπρεπε να έχουν τα σχέδια αντιμετώπισης και ανάκαμψης μια κρίσης. Σε ένα βαθμό αυτό αντικατοπτρίζει την ανάγκη των οργανισμών για γραφειοκρατική ορθότητα. Η σελιδοποίηση, το μέγεθος της γραμματοσειράς και το προσεκτικό σχέδιο, φαίνεται ότι είναι μερικές φορές πιο σημαντικό από τις στρατηγικές και τις τακτικές, που εμπεριέχονται στο χειρισμό των κρίσιμων καταστάσεων. Πολλοί επαγγελματίες τάσσονται με το μέρος των συγγραφέων, οι οποίοι δηλώνουν, ότι το σχέδια μιας κρίσης θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο σύντομο και να αφορά όσο το δυνατόν περισσότερο τα κύρια σημεία και στη συνέχεια παράγουν εκατοντάδες σελίδες που επιβαρύνουν το σχέδιο και το κάνουν δύσχρηστο με υπερβολικές οργανωτικές λεπτομέρειες. Υπάρχουν σχεδιαστές και θα υπάρξουν και διαχειριστές της κρίσης σε μερικές από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κόσμου, οι οποίοι θα απασχοληθούν με το να τοποθετήσουν τον λογότυπο της εταιρείας αισθητικά σωστό, αντί να έχουν ένα σύνολο από ενημερωμένα σχέδια, τα οποία θα καθοδηγήσουν την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης. Για τους μεγάλους οργανισμούς ή για εκείνους τους οργανισμούς, που αναλαμβάνουν εργασίες με πολύπλοκους κινδύνους, τα σχέδια πρέπει να είναι συγκεκριμένα και εκτενή. Η καλύτερη προσέγγιση είναι να χρησιμοποιήσετε και τα τρία είδη σχεδίων- τα γενικά, της στρατηγικής και τα προσανατολισμένα προς τις μονάδες. Οι λεπτομέρειες μπορούν να παρουσιαστούν σε εύρος, στο έγγραφο που περιλαμβάνει το γενικό σχεδιασμό. Οι συντονισμένες δραστηριότητες αντιμετώπισης, μπορούν να περιγράψουν στο έγγραφο με τη στρατηγική. Οι ενέργειες που θα αναληφθούν από

συγκεκριμένα άτομα και μονάδες, μπορούν να περιγραφούν σε ένα σύντομο σχέδιο δράσης, στο έγγραφο για το επίπεδο της μονάδας. Αυτά τα έγγραφα μπορεί να έχουν μια σχετικά μόνιμη μορφή, έτσι ώστε να μπορούν να αντέξουν σε σκληρούς χειρισμούς και παρόλα αυτά να μπορούν να ενημερωθούν γρήγορα. Πολλοί οργανισμοί βάζουν τα έγγραφά τους σε ντοσιέ. Το πρόβλημα με τα έγγραφα που είναι σε ελεύθερη μορφή, είναι ότι οι σχεδιαστές των κρίσεων και οι διευθυντές εξαρτώνται από τους διαχειριστές των μονάδων ή των αντιπροσώπων τους, να ενημερώσουν και τα δικά τους αντίγραφα, αμέσως μόλις παραδοθούν στις μονάδες οι αλλαγμένες σελίδες. Έτσι υπάρχει ο κίνδυνος, αυτές οι μη ενιαίες αλλαγές να προκαλέσουν σύγχυση, εξαιτίας του ότι οι άνθρωποι έχουν ξεχάσει να τις αλλάξουν ή δεν είχαν τη δυνατότητα να κάνουν αλλαγή. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα, τα άτομα να δουλεύουν με διαφορετικές εκδοχές και διαφορετικά στρατηγικά σχέδια. Ένας τρόπος για να έχετε συστηματικές και ενιαίες αλλαγές είναι με το να συγκεντρώσετε όλους τους υπεύθυνους για τα σχέδια της μονάδας, με ένα ενημερωτικό σεμινάριο για τις αλλαγές των σχεδίων. Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι παρευρισκόμενοι, ενημερώνονται για τις αλλαγές και οι παλιές σελίδες των σχεδίων μαζεύονται και καταστρέφονται.

Τα συστατικά ενός σχεδίου

Ακολουθεί ένα βασικό προσχέδιο, το οποίο παρουσιάζει τη μορφή και το περιεχόμενο ενός σχεδίου.

Εξώφυλλο

Αυτό φέρει λεπτομέρειες, όπως ο αριθμός έκδοσης/ την ημερομηνία/ σημαντικά τηλεφωνικά νούμερα για προειδοποίηση.

Σελίδα του Διευθυντή

Αυτή η σελίδα μπορεί να περιέχει ένα γράμμα από τον ανώτερο επικεφαλής.

Ποιος διαβάζει τα σχέδια

Αυτό περιγράφει, είτε τα άτομα που πρέπει να διαβάσουν τα σχέδια (γενικά) ή τα άτομα που χρειάζονται για να διαβάσουν τα σχέδια (στρατηγική) ή τα συγκεκριμένα άτομα ή ομάδες, που χρησιμοποιούν τα σχέδια (δράση).

Φόρμα επιβεβαίωσης

Συνήθως αυτή είναι μια φόρμα, που υπογράφεται απ' αυτόν που κρατά το σχέδιο. Μερικοί οργανισμοί επιμένουν στο να υπογράφουν και να βάζουν ημερομηνία, όλοι όσοι διαβάσανε το σχέδιο.

Τμήμα πολιτικών

Αυτό το τμήμα περιγράφει τις πολιτικές του οργανισμού. Τα περιεχόμενα περιλαμβάνουν:

- Πολιτικές για την εμπιστευτικότητα των σχεδίων και των πληροφοριών, που έχει ένας οργανισμός.
- Σκοπούς και προτεραιότητες του οργανισμού, από την άποψη της διαχείρισης της κρίσης (ή την ανάκαμψη).
- Τη γενική αποστολή ή το σκοπό του σχεδίου.
- Ποιος έχει ποια εξουσία και ποια υπευθυνότητα.
- Ποιος αλλάζει τις πολιτικές και πώς αλλάζουν οι πολιτικές.
- Οποιαδήποτε σύνδεση μεταξύ των ειδών των σχεδίων (από τη γενική στη στρατηγική, από τη στρατηγική στη δράση της μονάδας), και
- Καταστάσεις που κάνουν απαραίτητα τα σχέδια.

Τμήμα διαχείρισης των σχεδίων

Μερικές φορές αυτό το τμήμα παρουσιάζεται στο τέλος του εγγράφου. Μερικά, έχουν λίστες ελέγχου στο τέλος του εγγράφου, πράγμα που σημαίνει, ότι το τμήμα πρέπει να τοποθετηθεί πριν περιγραφούν τα σχέδια για την αντιμετώπιση ή την ανάκαμψη. Αυτό το τμήμα δηλώνει:

- Ποιος έκανε τα σχέδια.

- Ποιος προστατεύει τα σχέδια.
- Πώς γίνανε οι αλλαγές τα σχέδια συμπεριλαμβάνοντας περιορισμούς στο χρόνο για οποιαδήποτε κριτική ή αξιολόγηση των περιστατικών.
- Δραστηριότητες εκπαίδευσης και εξάσκησης.

Υπολογισμός του κινδύνου

Αυτό το κεφάλαιο υποδεικνύει το πώς και πότε γίνεται ο υπολογισμός του κινδύνου και σκιαγραφεί τους βασικούς ή τους πιθανούς κινδύνους, που μπορεί να παρουσιαστούν.

Τμήμα πριν την κρίση

Αυτό το τμήμα ασχολείται με τις οργανωτικές πολιτικές της διαχείρισης των κρίσεων. Οι πληροφορίες περιλαμβάνουν:

- Τις υπευθυνότητες του οργανισμού.
- Τις ατομικές ή ομαδικές ευθύνες για την υγεία, την ασφάλεια και τη μείωση της κρίσης,
- Τη μείωση του κινδύνου και τον έλεγχο.
- Τις διαχειριστικές διαδικασίες για την αντιμετώπιση των ανθρώπων, που δεν ανήκουν στον οργανισμό μιας περιοχής, όταν ξεσπά ή κρίση, και
- Τις γενικές οδηγίες για την διαχείριση των πληροφοριών.

Τμήμα Πολιτικών για τις επικοινωνίες

Αυτό το τμήμα αναφέρει τις πολιτικές του οργανισμού, σχετικά με τη διαχείριση των πληροφοριών με περισσότερες λεπτομέρειες.

Στα περιεχόμενα περιλαμβάνονται:

- Ποιος πληροφορείται (εσωτερικές και εξωτερικές ομάδες)
- Πώς θα διοχετευθούν οι πληροφορίες. Οδηγίες για το πώς θα αντιμετωπιστούν τα ΜΜΕ.
- Οδηγίες για τις έρευνες, που θα γίνουν έξω από τον οργανισμό, και

- Οδηγίες αντιμετώπισης των μετόχων (σ' αυτούς συμπεριλαμβάνονται τα μέλη των προσωπικού, οι πελάτες, οι κάτοχοι μετοχών, οι χρήστες, οι προμηθευτές, οι πιστωτές και οι ασφαλιστές).

Τμήμα οικονομικών, νομικών και διαχείρισης

Αυτό το τμήμα σκιαγραφεί το, πώς αυτές οι εξειδικευμένες δραστηριότητες θα χρησιμοποιηθούν στη διαχείριση της αντιμετώπισης της κρίσης ή της ανάκαμψης, με σκοπό να επιβλέψουν και να συντονίσουν τις δραστηριότητες.

Τμήμα προειδοποίησης και συναγερμού

Αυτό το τμήμα σκιαγραφεί τα συστήματα προειδοποίησης και συναγερμού, που χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό. Οι πληροφορίες περιλαμβάνουν:

- Τι συστήματα προειδοποίησης/ συναγερμού έχουν τοποθετηθεί.
- Ποιος εξετάζει αυτά τα συστήματα.
- Ποιος συντηρεί αυτά τα συστήματα.
- Τι περιλαμβάνουν τα μηνύματα προειδοποίησης και συναγερμού (περιγραφή των ήχων, δηλώσεις οποιουδήποτε προφορικού μηνύματος).
- Διαδικασίες ασφάλειας και εκκένωσης.
- Περιοχές ασφάλειας ή εκκένωσης, και
- Τηλεφωνικά νούμερα για επαφή ή διευθύνσεις e-mail και διαδικασίες εσωτερικής πληροφόρησης κατά τη διάρκεια και μετά το τέλος της κρίσης.

Τμήμα Διοίκησης και συντονισμού της κρίσης

Αυτό το τμήμα προσδιορίζει:

- Την πορεία της διοίκησης της επικοινωνίας από την πλευρά της δομής της κρίσης.
- Την περιοχή και την τοποθεσία του κέντρου διοίκησης της κρίσης (και τις εναλλακτικές).

- Τη λίστα επαφών με τις εξωτερικές ομάδες αντιμετώπισης (επαφές και εξουσία), και
- Τα τηλέφωνα του διαχειριστή της κρίσης, και της ομάδας του (και εναλλακτικές).

Τμήμα επένδυσης της κρίσης

Αυτό το τμήμα περιγράφει τα βήματα, που πρέπει να γίνουν για :

- Να εφαρμόσουν τις διαδικασίες ασφαλείας.
- Να ενεργοποιήσουν τα σχέδια αποκατάστασης ή συνέχισης.
- Την ενημέρωση του προσωπικού, που εμπλέκεται στην κρίσιμη κατάσταση.
- Την παροχή συμβουλών στους επισκέπτες και τα μέλη του προσωπικού, και
- Την απόκτηση βοήθειας και συμβούλευσης

Τμήμα διαχείρισης των συνεπειών

Αυτό το τμήμα περιγράφει τις διαδικασίες για :

- Την αντιμετώπιση των εξωτερικών ομάδων (ασφαλιστών, επαγγελματικών ομάδων αντιμετώπισης.)
- Την ανασκόπηση και την αξιολόγηση της κρίσιμης κατάστασης, και
- Το πώς μπορεί να γίνει ο επίσημος τερματισμός της αντιμετώπισης της κρίσης.

Αυτό το τμήμα τερματίζει με ένα πρωτότυπο έγγραφο ή με πολλαπλά αντίγραφα της φόρμας αξιολόγησης της αντιμετώπισης της κρίσης, η οποία σχετίζεται με τον αντίκτυπο που ένωσαν αυτοί που συμπληρώνουν τη φόρμα, σχετικά με τις προειδοποιήσεις ,τις επιπτώσεις, τη διαχείριση και το αποτέλεσμα της κρίσιμης κατάστασης.

Τμήμα καταλόγου ελέγχου

Αυτό το τμήμα έχει καταλόγους ελέγχου, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προετοιμασία, την επιχείρηση και τη διαχείριση της κρίσης (ή τις δραστηριότητες της

διαχείρισης της ανάκαμψης. Τέσσερις σημαντικές ομάδες καταλόγων ελέγχου, δημιουργούν το σύνολο αυτό του καταλόγου που καλύπτουν:

- Την προετοιμασία (συμπεριλαμβανομένου του καταλόγου για τον εξοπλισμό, του καταλόγου ικανοτήτων, του διαδικαστικού καταλόγου).
- Την δράση (τους καταλόγους έλεγχου για τη στρατηγική και τις δράσεις των μονάδων).
- Την επαφή (καταλόγους επαφών για την προειδοποίηση ή το συναγερμό, ειδικούς βοηθούς, ομάδες και ηγέτες), και
- Τον εξοπλισμό (την προμήθεια και χρήση λιστών για την αντιμετώπιση, τις απώλειες και τα λογιστικά).

Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν βοηθητικά εργαλεία για τις αποφάσεις και την δράση, μπορούν να συμπεριλάβουν ένα αντίγραφο για το κάθε εργαλείο αυτού του τμήματος.(Πηγή: Robbins, S.P (1994) Manag. 4th Έκδοση Englewood Chff – Prentice Hall)

4.10 Σχεδιασμός ανάκαμψης

Συχνά ο σχεδιασμός για την ανάκαμψη είναι ξεχωριστός από το σχεδιασμό για την αντιμετώπιση. Αυτό βοηθά στο να:

- Διαχωρίσουν τα άμεσα (διαχείριση της αντιμετώπισης από τα μακροπρόθεσμα (διαχώριση της ανάκαμψης), προβλήματα, και
- να Δημιουργήσουν ένα σημείο, από το οποίο οι προσπάθειες του οργανισμού μετακινούνται από την επίλυση της κρίσιμης κατάστασης, στο ξεκαθάρισμα και τη διαχείριση των συνεπειών μετά την κρίση.

Η δραστηριοποίηση της αντιμετώπισης πρέπει να παρακινήσει τη δραστηριοποίηση των διαδικασιών ανάκαμψης. Μερικές στρατηγικές δομές για την αντιμετώπιση μπορούν να παρέχουν μια βάση για τις δομές, διαχείρισης της ανάκαμψης.

4.11 Η διαδικασία προγραμματισμού

Για τη δημιουργία κάποιων γενικών γραμμών για τα σχέδια, θα πρέπει να ανατρέξουμε στα εξής παρακάτω θέματα:

- Υπολογισμός της κρίσης.
- Ανάλυση των επιπτώσεων.
- Μείωση κρίσης.
- Συστήματα συναγερμού.
- Διαχείριση των ΜΜΕ

4.12 Οργανωτικές και κοινοτικές οδηγίες για δράση

Οι οργανισμοί που είναι υπεύθυνοι για την ασφάλεια της κοινότητας ή οι οποίοι έχουν τέτοιες λειτουργίες, που μπορούν να επηρεάσουν σφοδρότατα την κοινότητα, αν ξεσπάει μια κρίση, συχνά προσφέρουν έγγραφες συμβουλές προς αυτήν την κοινότητα. Αυτές οι οδηγίες για δράση, πρέπει να συμπεριλαμβάνουν ειδικές πληροφορίες, σχετικά με τα είδη των απειλών ή των κρίσεων, πώς και πότε θα υπάρξουν προειδοποιήσεις, ενέργειες που θα αναληφθούν από τη στιγμή που θα ακουστεί ο συναγερμός, δημόσια και απλές πρώτες βοήθειες, (καρδιοπνευμονική ανάνηψη, αντιμετώπιση των σοκ, φροντίδα των τραυμάτων ή των εγκαυμάτων). Αυτές οι οδηγίες παρατίθενται με τον ακόλουθο τρόπο:

- Μια αρχική σελίδα που γράφει τα τηλέφωνα και τις κύριες ενέργειες δράσης.
- Μια απλή περιγραφή των απειλών με απλά βήματα αντιμετώπισης για την κάθε μια, κατάσταση.

- Με απλή περιγραφή των διαδικασιών αντιμετώπισης, που θα αναληφθούν για κάθε μια από τις απειλές.
- Ένα τμήμα για την προετοιμασία τους, σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης.
- Ένα τμήμα για τις προμήθειες και τον εξοπλισμό, ώστε να τα έχουν διαθέσιμα (αν χρειαστεί).
- Ένα τμήμα που ελέγχει για επικίνδυνες καταστάσεις, στο τριγύρω περιβάλλον, και
- Ένα τμήμα πρώτων βοηθειών.

Με το να έχουν διαθέσιμα τέτοια υλικά, οι διαχειριστές μπορεί να βελτιώσουν την αντιμετώπιση από την πλευρά των θεατών και των θυμάτων. Επίσης τα υλικά αυτά παρέχουν χειροπιαστές αποδείξεις, για το ότι τα στελέχη και οι διευθυντές του οργανισμού, όντως ενδιαφέροντα. Η βελτίωση μπορεί να αυξηθεί ακόμη περισσότερο, όταν τα στελέχη και οι διευθυντές παίρνουν οι ίδιοι μέρος με ενθουσιασμό στην εξάσκηση και εκπαίδευση των παραπάνω ενεργειών.

Ετοιμότητα

Έχοντας κοιτάξει τη μείωση της έκθεσης στον κίνδυνο και στις συνεπακόλουθες κρίσιμες καταστάσεις και έχοντας προετοιμάσει τα συστήματα προειδοποίησης και τα σχέδια, οι διαχειριστές πρέπει να προετοιμάσουν τους εαυτούς τους, και όλους όσοι εμπλέκονται να αντιμετωπίζουν τις κρίσιμες καταστάσεις, όταν αυτές εμφανίζονται. Ετοιμότητα είναι η κατάσταση, εκείνη κατά την οποία οι διαδικασίες έχουν σχεδιαστεί, είναι απτές ενώ υπάρχει η απόκτηση και η διάθεση των πόρων. Με το μοντέλο ΕΠΙ το οποίο θα εξηγήσουμε παρακάτω οι χρήστες οδηγούνται σε τρόπους, με τους οποίους, η ετοιμότητα μπορεί να συνεχιστεί και να αυξηθεί, μέσω του απολογισμού και της διατήρησης των σχεδίων και μέσω των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

4.13 Το μοντέλο ΕΠΙ

Το μοντέλο ΕΠΙ αποτελείται από τις εξής τρεις διαστάσεις- Εξοικείωση, Πρόβλεψη και Ικανότητα- τα οποία δημιουργούν ένα σύνθετο μέτρο για την αποτελεσματικότητα της αντιμετώπισης. Υπάρχουν τρεις βασικές μεταβλητές που οδηγούν σε φτώχη ή καλή απόδοση. Αυτές είναι:

- Πόσο εξοικειωμένα είναι τα άτομα με την κατάσταση;
- Πόσο προβλέψιμη είναι η κατάσταση;
- Τι ικανότητες έχουν τα άτομα;

Αν οι απαντήσεις και των τριών είναι σε υψηλό επίπεδο, τότε και η απόδοση είναι πιθανόν να είναι υψηλή. Από την άλλη πλευρά, αν μια ή περισσότερες απαιτήσεις είναι υψηλές, τότε το αντίστοιχο επίπεδο της αποτελεσματικής απόδοσης, θα είναι και για τα τρία μέτρα μεταξύ της καλής και της κακής. Η υψηλή απόδοση είναι παρούσα, όταν οι μετρήσεις για οποιεσδήποτε ή και όλες τις μεταβλητές είναι χαμηλές. Για παράδειγμα, οι προσωπικές σχέσεις μπορούν να μετακινηθούν από τη συνεργασία στη σύγκρουση, απλά γιατί το ένα απ' αυτά τα άτομα κάνει κάτι, που δεν είναι προβλέψιμο από το άλλο άτομο. Μία διαφωνία ξεκινά γιατί η συμπεριφορά του ενός φαίνεται ασυνεπής κι έτσι δεν μπορεί να προβλεφθεί από τον άλλον. Αυτοί που αντιμετωπίζουν μια κρίσιμη κατάσταση χωρίς να έχουν σχέδια ή μια προηγούμενη εμπειρία, τείνουν να έχουν μια φτώχη απόδοση, εξαιτίας της έλλειψης εξοικείωσης με την κατάσταση. Καθώς αυξάνει η εξοικείωση, αυξάνει και η απόδοση. Η έλλειψη ικανοτήτων ή επιδεξιότητας να ασκήσουμε νέα καθήκοντα, μειώνει την απόδοση, Η απόδοση αυξάνει, όταν εξασκούμε τις ικανότητες μας και εξοικειωνόμαστε με το περιβάλλον. Μια κρίσιμη κατάσταση, είναι πιθανόν να χειριστεί φτωχά, αν αυτοί που θα εμπλακούν δεν έχουν κάνει τακτικές πρόβες ή δεν έχουν πειραματιστεί με τις αναγκαίες συμπεριφορές και ικανότητες. Οι διευθυντές και τα στελέχη πρέπει να αυξήσουν την γνώση, την εξοικείωση και τις ικανότητες τους για το χειρισμό των κρίσιμων καταστάσεων. Αυτά τα στοιχεία καθρεφτίζουν τις μεταβλητές της πρόβλεψης (από τη γνώμη πριν την κρίση και τις πληροφορίες που συλλέγονται κατά τη διάρκεια της κρίσης), της εξοικείωσης (μέσω της γνώσης του σχεδίου και οποιαδήποτε εμπειρίας- συμπεριλαμβανομένων των

καταστάσεων εξομοίωσης για την αντιμετώπιση και ανάκαμψη από μια κρίση) και της ικανότητας (επίπεδα των καταλλήλων ικανοτήτων των ατόμων, που αντιμετωπίζουν την κατάσταση).Ενώ και οι τρεις μεταβλητές αποτελούν τα απαραίτητα τμήματα του προγράμματος σχετικά με την ετοιμότητα, οι διευθυντές και τα στελέχη μπορούν να προσδιορίσουν τις μεταβλητές με τη χαμηλότερη απόδοση και να θέσουν ως προτεραιότητα τη δραστηριότητα, που μπορεί να βελτιώσει την απόδοση. Κάθε μια απ αυτές τις μεταβλητές είναι αλληλοσυνδεδεμένες και αλληλεπιδρούν. Η εξοικείωση τρέφει τις υποθέσεις, που μπορεί να γίνουν με σκοπό την πρόβλεψη της φύσης και των αποτελεσμάτων μιας κρίσης. Η ικανότητα αντιμετώπισης μιας κρίσης συχνά επηρεάζεται από την εξοικείωση των ατόμων προς την κατάσταση και από το πόσο προβλέψιμη τους φαίνεται. Η πρόβλεψη των αποτελεσμάτων και της φύσης της κρίσης, βασίζεται εν μέρει στην εξοικείωση με την κρίση από την πλευρά των ατόμων που θα εμπλακούν και στο πιστεύω που έχουν για τις ικανότητές τους.

ΕΠΙ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Η Εξοικείωση, η Πρόβλεψη και η Ικανότητα εξαρτώνται από την εμπειρία των ατόμων που θα εμπλακούν, όπως επίσης και από τον προγραμματισμό και την ικανότητα ανταλλαγής πληροφοριών για τις δομές της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης. Η εμπειρία προέρχεται από πολλές πηγές. Η καλύτερη μορφή εμπειρίας είναι η υλική και διανοητική αντιμετώπιση της κρίσιμης κατάστασης ή μιας παρόμοιας κρίσιμης κατάστασης, ή μια σχεδόν ταυτόσημη με αυτήν που θα αντιμετωπίσουν. Από την άποψη του να γνωρίζουμε τι «συμβαίνει»,καμιά εμπειρία δεν είναι καλύτερη από το να «έχουμε ξαναβρεθεί εκεί πιο πριν».Υπάρχει και μια αρνητική πλευρά στο να έχουμε την εμπειρία μιας συγκεκριμένης κρίσης. Οι πολλές αναφορές σε προηγούμενες εμπειρίες, μπορεί να οδηγήσουν τους ανθρώπους στο να αγνοήσουν την μοναδικότητα της κρίσιμης κατάστασης, που προσπαθούν να χειριστούν. Η προετοιμασία σε μια κρίση, η οποία βασίζεται απλά στις προηγούμενες εμπειρίες, μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφή. Καμία κρίσιμη κατάσταση δεν έχει ακριβώς την ίδια μορφή, τους ίδιους χρονικούς περιορισμούς, τις ίδιες απαιτήσεις για πόρους που υπερβαίνουν τους διαθέσιμους ή την ίδια χρονική, κοινωνική και οικονομική απειλή. Παρόλα αυτά η προηγούμενη εμπειρία είναι χρήσιμη στο να προσδιορίζουμε τα κοινά συναισθήματα, στο σχεδιασμό των

πιθανών ενεργειών που θα χρειαστούν και στην υπόθεση μερικών αποτελεσμάτων και επιπτώσεων από ένα κρίσιμο γεγονός. Η εμπειρία μπορεί να αποκτηθεί παρατηρώντας άλλους, να λειτουργούν σε μια κρίσιμη κατάσταση. Αυτή η έμμεση εμπειρία ονομάζεται εναλλακτική μελέτη και είναι η πιο απλή και η πιο εύκολη μαθησιακή προσέγγιση. Το να παρατηρούμε μια «ζωντανή» αντιμετώπιση κρίσης, όπως ενέργειες ανάκαμψης ή βλέποντας σε βίντεο τη διαχείριση των καταστάσεων, μπορεί να αυξήσει την πρόβλεψη για παρόμοιες κρίσιμες καταστάσεις, που έχουν δει. Παρόμοια, οι ειδήσεις και τα διάφορα ντοκιμαντέρ επιτρέπουν στους θεατές να έχουν με ασφάλεια την εμπειρία φυσικών καταστροφών και μεγάλων ατυχημάτων. Το πρόβλημα με υποκατάστατη μελέτη είναι ότι έχει αποσυνδεθεί από το ρεαλισμό: το να βλέπουμε άγριους τυφώνες ή ανεμοστρόβιλους είναι διαφορετικό από το να τους αισθανόμαστε, να τους νιώθουμε με τις αισθήσεις μας και οι σκέψεις μας να είναι μουνδιασμένες από τον καπνό της κρίσης. Η εμπειρία βοηθά τους ανθρώπους να μάθουν για τη φύση της κρίσιμης κατάστασης και να προσδιορίζουν τις πιθανές επιπτώσεις της κρίσης στον οργανισμό και το περιβάλλον. Από την άποψη του μοντέλου ΕΠΙ, η εμπειρική μελέτη αυξάνει:

- Την εξοικείωση με τη μορφή, τα αποτελέσματα και τις διαδικασίες που λαμβάνουν σε μια κρίση.
- Την ικανότητα πρόβλεψης των αιτιών και των συνεπειών μιας κρίσης, και
- Την ικανότητα λειτουργίας σε ένα περιβάλλον που έχει επηρεαστεί από μια κρίση.

Το αποτέλεσμα των χαμηλών μετρήσεων των μεταβλητών, στο μοντέλο ΕΠΙ

Πολλές αποδόσεις κατά την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη της κρίσης, κυμαίνονται μεταξύ των άκρων της άριστης και της χειρίστης απόδοσης. Μπορούμε να την υπολογίσουμε, εξετάζοντας το ύψος της μιας ή των δύο ή και των τριών μεταβλητών. Μερικές φορές που η απόδοση φαίνεται να είναι καλύτερη από τις χαμηλές μεταβλητές, μπορεί να οφείλεται στην εμπειρική μελέτη, που αποκτάται κατά τη διάρκεια της κρίσιμης κατάστασης.

Μια χαμηλή μεταβλητή

Όταν η μια μεταβλητή είναι χαμηλή και οι άλλες δύο είναι υψηλές, το αποτέλεσμα είναι ένα καθοδικό γλίστρημα της οβάλ απόδοσης. Η μέτρηση της αποτελεσματικής απόδοσης θα τροποποιηθεί (μεταξύ της χαμηλής και των δύο υψηλών μεταβλητών). Όταν η εξοικείωση είναι χαμηλή, τα υψηλότερα επίπεδα της ικανότητας, οι πιο ασφαλείς πληροφορίες και η φύση της κατάστασης, θα συμβάλουν σε μια υψηλότερη γενικά απόδοση, απ' ό,τι θα παρουσίασε η έλλειψη της εξοικείωσης. Το αποτέλεσμα θα ήταν μια διστακτική αντιμετώπιση, με την απόδοση της αντιμετώπισης, και της ανάκαμψης να αυξάνει, καθώς αυτοί που εμπλέκονται, έχοντας αυξημένη βεβαιότητα από τις πληροφορίες και έχοντας αυξημένη γνώση για την κατάσταση, εξοικειώνονται περισσότερο και είναι πιο σίγουροι για τις ικανότητές τους. Όταν η πρόβλεψη είναι χαμηλή, το αποτέλεσμα θα είναι μια διστακτική αντιμετώπιση ή ανάκαμψη από τη στιγμή που έχει ολοκληρωθεί η αρχική προσπάθεια. Η φαινομενική βελτιωμένη απόδοση (αντίθετα με το επίπεδο της πρόβλεψης) μπορεί να οδηγήσει σε μια επικίνδυνη υπερβολική σιγουριά, εξαιτίας των πιθανών προβλέψεων για μια τοπική κατάσταση («η εξοικείωση γενική την περιφρόνηση»). Όταν η ικανότητα είναι χαμηλή, τα υψηλότερα επίπεδα της εξοικείωσης και της πρόβλεψης, μπορεί με το πέρασμα του χρόνου να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον, στο οποίο να μπορούν να μάθουν γρήγορα, αν κι όχι τόσο εύκολα, τις απαραίτητες ικανότητες. Σε μερικές περιπτώσεις, αυτή η μάθηση μπορεί να αυξήσει τη γενική απόδοση της αντιμετώπισης ή της ανάκαμψης. Ωστόσο, σε μερικές άλλες περιπτώσεις, υπερβολική εμπιστοσύνη λόγω της φαινομενικής πρόβλεψης, της εμπιστοσύνης στις πληροφορίες και της εξοικείωσης, μπορεί να οδηγήσει σε φτωχές αποφάσεις, οι οποίες με τη σειρά τους μπορεί να οδηγήσουν σε απώλειες πόρων και ανθρώπων.

Δύο μεταβλητές

Όταν δύο μεταβλητές είναι χαμηλές, το αποτέλεσμα είναι μια γενικά χαμηλότερη απόδοση σε σύγκριση με την απόδοση που έχει μόνο μια χαμηλή μεταβλητή. Όταν η

εξοικείωση είναι η μοναδική υψηλή μέτρηση, το αποτέλεσμα πιθανά θα είναι μια απόδοση πιο κοντινή στις δύο χαμηλές μεταβλητές. Το ότι αυτή η απόδοση μπορεί να είναι γενικά καλύτερη από τις μετρήσεις για την πρόβλεψη, και την ικανότητα, μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική σιγουριά και σε φτωχές αποφάσεις, κατά τα πρώτα στάδια της αντιμετώπισης ή της ανάκαμψης. Η απόδοση τότε μπορεί να πέσει κι άλλο. Σε μερικές περιπτώσεις, η αυξημένη πρόβλεψη για μια τοπική κατάσταση και οι ικανότητες που αποκτήθηκαν με σκληρό τρόπο, μπορούν να αυξήσουν την απόδοση, δεδομένων των καλών αποτελεσμάτων της εξοικείωσης. Όταν η πρόβλεψη είναι καλή, η απόδοση μπορεί να είναι λίγο υψηλότερη απ' ότι αναμενόταν, λόγω της έλλειψης της εξοικείωσης ή των ικανοτήτων. Αυτό θα οφείλεται στην εμπιστοσύνη των προβλέψεων, αιτίας και αποτελέσματος, στη μάθηση που αποκτείται κατά τη διάρκεια της κρίσιμης κατάστασης και της ανταλλαγής των πληροφοριών που αποκαλύπτουν πλευρές του περιβάλλοντος και των καθηκόντων. Όλα αυτά φαίνεται ότι αυξάνουν την εξοικείωση και προσφέρουν μια χοντρική απόκτηση ικανοτήτων. Η έλλειψη των ικανοτήτων και της εξοικείωσης, μπορεί να οδηγήσουν σε βραδύτητα και διστακτικές ενέργειες αντιμετώπισης και ανάκαμψης, τόσο για την αρχική όσο και για τη μεσαία περίοδο μιας κρίσιμης κατάστασης. Το μοντέλο ΕΠΠ και τα οπτικά χαρακτηριστικά, βοηθούν τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση των κρίσεων, να καταλάβουν την ανάγκη για προγραμματισμό, για την απόκτηση των ικανοτήτων και των πόρων και την εμπειρική εκπαίδευση. Αυξάνοντας την εξοικείωση, την πρόβλεψη και την ικανότητα της αποδοτικής αντιμετώπισης, μπορεί να μειωθεί ο καπνός από τα αποτελέσματα της κρίσης. Η τακτική εκπαίδευση και οι συναντήσεις που θα φρεσκάρουν τα όσα έμαθαν, δεν θα βελτιώσει μόνο την εξοικείωση, την πρόβλεψη και την ικανότητα, αλλά επίσης θα διατηρήσει το ενδιαφέρον και την ετοιμότητα μέσω της ποικιλίας των προσεγγίσεων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Τελικά η εμπειρική εκπαίδευση γίνεται ένα από τα πιο σημαντικά συστατικά της προετοιμασίας για την ετοιμότητα- αυξάνοντας τη μελλοντική απόδοση των μελών του οργανισμού, εξετάζοντας τα σχέδια για την κρίση, ως προς τα μειονεκτήματα και βοηθώντας και τους διαχειριστές να δουν τα καθήκοντα, που χρειάζεται να αναλάβουν σε κρίσιμες καταστάσεις. Το άλλο σημαντικό συστατικό είναι η αξιολόγηση και η συνεχής ενημέρωση των σχεδίων για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη της κρίσης.

4.14 Έλεγχος της κρίσης

Τα στελέχη και οι διευθυντές πρέπει να αναλαμβάνουν μια λεπτομερή αξιολόγηση της ετοιμότητας και της ικανότητας του οργανισμού να χειρίζεται κρίσιμες καταστάσεις. Αυτή η διαδικασία είναι παρόμοια με τον οικονομικό έλεγχο και ονομάζεται, έλεγχος της κρίσης. Όταν γίνεται με κατανόηση, ο συστηματικός έλεγχος της κρίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί, για να αυξήσει τις αρχικές έρευνες του κινδύνου και των επιπτώσεων, που αναλαμβάνεται στην Ανάλυση των Επιπτώσεων στις Επιχειρήσεις. Καθώς είναι μια συνεχή διαδικασία, η οποία χρησιμοποιείται τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, ο έλεγχος της κρίσης βοηθά στην διατήρηση της τρέχουσας χρήσης και προσδιορίζει τις αδυναμίες ενός προγράμματος διαχείρισης της κρίσης.

4.15 Ασκήσεις εμπειρίας και εκπαίδευσης

Εκτός από τους διαχειριστές των κρίσεων και οι διευθυντές όπως και τα στελέχη τα οποία εργάζονται σε μια επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στον Τουρισμό θα πρέπει να διασφαλίσουν, ότι τα μέλη του οργανισμού μαθαίνουν τις απαραίτητες ικανότητες και εξασκούν τα καθήκοντα τους, ως προς την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη. Η εκπαίδευση μπορεί να χρησιμοποιήσει μια πληθώρα από τρόπους εκμάθησης και εξοικείωσης

- Η μελέτη του ιστορικού.
- Οι διαλέξεις.
- Τα βίντεο.
- Η μελέτη της κάθε περίπτωσης.

- Ασκήσεις με την ομάδα.
- Ασκήσεις που γίνονται σε υπολογιστή.
- Εξομοιώσεις με τον υπολογιστή.
- Ασκήσεις με μακέτες.
- Ασκήσεις στο πεδίο, και
- Ασκήσεις πλήρους κλίμακας (ασκήσεις που είναι βασισμένες στο σενάριο)

4.16 Υπολογίζοντας και αξιολογώντας τη διαχείριση των κρίσεων

Οι διαδικασίες για την αξιολόγηση και τον υπολογισμό του τι έχει συμβεί και του τι έχουμε κάνει για να επιλύσουμε την κατάσταση, είναι σημαντικές γιατί αυτές οι προσπάθειες μας βοηθούν στο να :

- Προσδιοριστεί το τι συνέβη- σκοπός γνώσης και ενοχής
- Κοιτάζουμε τι μπορεί να γίνει, ώστε να εμποδίσουμε την επανάληψη τέτοιων κρίσεων- σκοπός μείωσης, και
- Κοιτάζουμε τι μπορούμε να κάνουμε ώστε να βελτιώσουμε τις δραστηριότητες αντιμετώπισης και ανάκαμψης- σκοπός ετοιμότητας για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη.

Η αξιολόγηση βοηθά τους ανθρώπους να μάθουν από την εμπειρία τους. Αν η αξιολόγηση γίνει προσεκτικά και αντικειμενικά, τότε τα συγκεκριμένα συμπεράσματα μπορούν να οδηγήσουν σε καλύτερες δομές, καλύτερα συστήματα και πιο αποτελεσματική διαχείριση της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης. Οι βελτιώσεις στην αποφυγή της κρίσης, στην ετοιμότητα, την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη δεν είναι τα μοναδικά κίνητρα, που τα στελέχη και οι διευθυντές οποιασδήποτε τουριστικής επιχείρησης πρέπει να υποστηρίζουν τις πρακτικές της αποτελεσματικής αξιολόγησης

4.17 Αξιολογώντας τις κρίσιμες καταστάσεις & τη διαχείριση της κρίσης

Κάθε αξιολόγηση μιας κρίσιμης κατάστασης, όπως και της διαχείρισης της, διαμορφώνεται ανάλογα με το πόσο προσεκτικά οι επιθεωρητές αντιμετωπίζουν τρία χαρακτηριστικά, τα οποία προσδιορίζουν την αξιολόγηση. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι:

- Ο σκοπός της αξιολόγησης.
- Η ικανότητα κατανόησης της κατάστασης, και
- Η αξιοπιστία των αποδείξεων.

Οι επιθεωρητές που ξεχνούν ή παραβλέπουν ένα ή και παραπάνω από αυτά τα χαρακτηριστικά θα ανακαλύψουν, ότι η επιθεώρηση τους αλλάζει μορφή, χάνει την αντικειμενικότητα της και μπερδεύεται μέσα σε λεπτομέρειες που προκαλούν σύγχυση.

4.18 Το κρίσιμο περιστατικό και η αλλοίωση του χρόνου

Η αίσθηση του κάθε ατόμου για το χρόνο, μπορεί να διαστρεβλωθεί ή να αλλοιωθεί εξαιτίας της έντασης της κρίσιμης εμπειρίας. Οι αισθήσεις και τα συμβάντα μπορεί να μοιάζουν ότι παίρνουν πολύ περισσότερο χρόνο, απ' ότι ισχύει στην πραγματικότητα- ο χρόνος δημιουργεί μια αλλοιωμένη διαστολή της εμπειρίας, γι' αυτά τα άτομα. Οι περισσότεροι άνθρωποι, που έζησαν τη δόνηση ενός σεισμού υπερβάλλουν τη διάρκεια της δόνησης τέσσερις ως δέκα φορές της πραγματικής διάρκειας. Έτσι, ένας σεισμός που διαρκεί 5 με 10 δευτερόλεπτα, μπορεί να μοιάζει για 20 με 100 δευτερόλεπτα. Εξαιτίας της αίσθησης της κίνησης του ανθρώπινου σώματος, οι άνθρωποι μπορεί να αναφέρουν τις κινήσεις που αισθάνθηκαν από τους σεισμούς, μεταξύ 5 και 50 φορές μεγαλύτερες

από το μέγεθος της πραγματικής εικόνας. Η αλλοιωμένη διαστολή επίσης μπορεί να προέλθει, όταν η αδρεναλίνη καταπονεί, όταν εμφανίζεται η κούραση ή όταν προσπαθούν να αναφέρουν όλα αυτά τα έντονα περιστατικά μαζί. Όταν είναι πάρα πολλά τα γεγονότα που έχουν καταγραφεί και αν αισθανθεί, τότε έχουν πρόβλημα με την ανάκληση των γεγονότων σε μια χρονική αλληλουχία. Ένα ιστορικό πρόβλημα αυτής της αλλοιωμένης διαστολής αναφέρθηκε από τον Samuel Pepys, όταν μιλούσε για τη Μεγάλη Πυρκαγιά του Λονδίνου (1666). Έγραψε: Γύρω στα μεσάνυχτα ξάπλωσα και κοιμήθηκα- όμως όταν σηκώθηκα, άκουσα ότι είχε σημάνει ένας μεγάλος συναγερμός, λόγω εισβολής των Ολλανδών και των Γάλλων- το οποίο αποδείχτηκε ψέμα. Όμως είναι περίεργο το πώς φαινόταν αυτό το χρονικό διάστημα από την Κυριακή, με όλη αυτήν την πληθώρα ενεργειών και με τον λίγο ύπνο. Φαινόταν σαν μια βδομάδα ή και παραπάνω. Και σχεδόν είχα ξεχάσει τι μέρα ήτανε. Αυτό δείχνει την αλλοίωση που προκλήθηκε από τη διέγερση των νεύρων, από την υπερφόρτωση και την κούραση. Ο Pepys αναφέρει, ότι του φαινόταν πως η πυρκαγιά κράτησε « για μια βδομάδα ή παραπάνω αντί για τέσσερις μέρες ». Αυτή είναι μια συνηθισμένη αλλοίωση, όταν οι κρίσεις είναι σοβαρές και μακροχρόνιες. Συμπτωματικά, ένα άλλο αποτέλεσμα των κρίσιμων καταστάσεων και των συγκεχυμένων και αβέβαιων πληροφοριών, είναι οι φήμες. Αυτό το απόσπασμα δείχνει ότι υπήρχαν φήμες : «Άκουσα ότι είχε σημάνει ένας μεγάλος συναγερμός, λόγω εισβολής των Ολλανδών και των Γάλλων». Με τις εντυπώσεις από τις αισθήσεις, τις σκέψεις και τις ενέργειες κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, ο χρόνος μπορεί να συμπιεστεί, ολόκληρη η εμπειρία να είχε μια πολύ σύντομη διάρκεια.. Αυτή είναι η αλλοιωμένη συμπίκνωση. Οι ξαφνικές αλλαγές, συχνά παγώνουν τους ανθρώπους και τα ζώα και τα δευτερόλεπτα μοιάζουν με εκατομμυριοστά του δευτερολέπτου μέσα στα οποία θα δράσουν. Οι διαχειριστές των κρίσεων μπορεί να έχουν την εμπειρία της αλλοιωμένης συμπίκνωσης. Τα αποτελέσματα του μειωμένου χρόνου μπορεί να μειωθούν με:

- Την αποδοχή, ότι τα χρονικά πλαίσια μπορεί να διαστρεβλωθούν μέσω της διαστολής ή της συμπίκνωσης.
- Το να καταγράφουμε πιο συχνά τα περιστατικά, κατά τη διάρκεια της κρίσιμης κατάστασης.

- Το να χρησιμοποιούμε πιο εύκολα και πιο γρήγορα εργαλεία καταγραφής, κατά τη διάρκεια της κρίσιμης κατάστασης.
- Να ελέγχουμε το χρόνο και τις δραστηριότητες με ένα διαφορεικό αριθμό αρχείων, και
- Να κάνουμε ενημερώσεις αμέσως μετά την περίοδο, κατά την οποία είχαμε τέτοιου είδους εμπειρίες.

Ενώ τα άτομα που συμμετέχουν στις κρίσιμες καταστάσεις μπορεί να αισθάνονταν ότι η συχνή καταγραφή των επαφών και των ενεργειών τους θα τους υπερφορτώσει, ωστόσο θα πρέπει να θυμούνται, ότι αυτές οι καταγραφές βελτιώνουν τις αναφορές αυτά τα γεγονότα και βοηθούν τη μνήμη να δώσει πληροφορίες στις έρευνες, οι οποίες μπορεί να πραγματοποιηθούν μήνες ή και χρόνια μετά. Όσο γρηγορότερα αποκτώνται οι πληροφορίες, τόσο μικρότερη είναι η πιθανότητα εκλογίκευσης, σύγκλισης και υποβολής. Οι αξιολογητές επίσης θα είναι πιο ικανοί να ελέγξουν την κλίμακα του χρόνου και τις πληροφορίες που λαμβάνουν.

4.19 Η μέθοδος αξιολόγησης της διαχείρισης της κρίσης

Χρειάζεται μια διαδικασία, η οποία να συγκεντρώνει όλες τις αντικειμενικές λεπτομέρειες, ενώ αποφεύγει τις επιρροές και τις εύκολες λύσεις στις ερωτήσεις που αναδύονται, για το σκοπό της έρευνας ή της αξιολόγησης. Οι ολοφάνερες λύσεις δεν είναι αποδεκτές, αν μια ανάκριση προσπαθεί να εμποδίσει την εμφάνιση μελλοντικών καταστάσεων ή αν προσπαθεί να βελτιώσει τη διαχείριση της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης. Είναι υπερβολικά πολλές οι φορές, που η γρήγορη και φαινομενικά και ακριβής λύση, εμπεριείχε την κατηγορία του κεντρικού χειριστή ή διαχειριστή. Διάφορες κρίσιμες καταστάσεις συμβαίνουν εξαιτίας της ανεπαρκούς κρίσης ή των λαθών. Η πυρκαγιά στο Σιδηροδρομικό Σταθμό του King's Cross δημιουργήθηκε λόγω της κακής διαχειριστικής εποπτείας (δεν απομάκρυναν τα σκουπίδια κάτω από τις κυλιόμενες

σκάλες) και της έλλειψη εκπαίδευσης στην αντιμετώπισης της πυρκαγιάς. Το Chernobyl έδειξε επίσης ένα δείγμα φτωχής κρίσης στη διαχείριση, η οποία προξένησε την τήξη του πυρηνικού αντιδραστήρα και στη συνέχεια ανεπαρκή κρίση για την αντιμετώπιση διαδικασιών εκκένωσης. Η απόφαση των διευθυντών της Shell να βουλιάξουν το Brent Spar σε βαθιά νερά, ήταν πολύ φτωχή, αν σκεφτούμε τη Δυτική κοινή γνώμη, η οποία αντιτίθεται στην επιπλέον παγκόσμια μόλυνση. Ωστόσο μια περαιτέρω εξέταση μας δείχνει, ότι αυτού του είδους οι κρίσεις είναι επιφανειακές και ανακριβείς. Η υπαιτιότητα της διοίκησης, ο σχεδιασμός των εξοπλισμών, οι επιρροές από το περιβάλλον, η εκπαίδευση και η υποστήριξη από άλλους, όλα αυτά είναι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την έναρξη και τη μορφή της κρίσης- όπως επίσης και να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αντιμετώπισης και ανάκαμψης. Οι επιθεωρητές και οι αξιολογητές πρέπει να εξερευνήσουν το ιστορικό, την κρίσιμη κατάσταση και την διαχείριση της αντιμετώπισης, από τη στιγμή πριν η κρίση εμφανιστεί μέχρι και περίοδο μετά την επίλυση της κρίσης. Οποιαδήποτε αξιολόγηση ξεκινά με την κρίσιμη κατάσταση. Αυτό μπορεί να αναλυθεί στην ίδια την κατάσταση (η οποία περιλαμβάνει το τριγύρω περιβάλλον, μέσα στο οποίο συνέβη η κρίση) και τη διαχείριση της κατάστασης (όπου περιλαμβάνονται οι λειτουργικές διαδικασίες). Η κατάσταση επίσης μπορεί να διαιρεθεί στα συστατικά της πριν, κατά τη διάρκεια και μετά, ενώ το συστατικό της διάρκειας μπορεί να διαιρεθεί επιπλέον στα συστατικά της έναρξης και της επίπτωσης. Έτσι λοιπόν, η κρίσιμη κατάσταση διαιρείται σε τέσσερα συστατικά της κατάστασης- κατάσταση πριν την κρίση, έναρξη της κατάστασης, επίπτωση της κατάστασης και κατάσταση μετά την κρίση. Η κάθε μια απ αυτές, έχει μια αντίστοιχη ομάδα- διαχείριση πριν την κρίση, διαχείριση της έναρξης, διαχείριση των επιπτώσεων και διαχείριση μετά την κρίση ή ανάκαμψη. Οι αξιολογητές εξετάζουν το κάθε συστατικό με τη σειρά και τους πιθανούς παράγοντες που συμβάλλουν. Η κατάσταση και η διαχείριση πριν την κρίση, αφορά στο πώς οι δομές και τα συστήματα ήταν σχεδιασμένα και δομημένα και στο πώς οι άνθρωποι δούλεψαν μέσα σε αυτές τις δομές. Η κατάσταση και η διαχείριση της έναρξης, αφορά στις κυρίαρχες περιβαλλοντολογικές συνθήκες, στο πώς απέδωσαν οι εξοπλισμοί και οι εγκαταστάσεις, γιατί συνέβη η κρίση και στο πώς οι άνθρωποι αντιμετώπισαν αυτές τις πλευρές. Η κατάσταση και η διαχείριση των επιπτώσεων, εξετάζουν την κατάσταση όταν η κρίση άρχισε να επηρεάζει το τριγύρω περιβάλλον, τι

συνέβη, τι έκαναν τα άτομα και πως ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις, τα συστήματα και οι άνθρωποι τα έβγαλαν πέρα (ή δεν τα έβγαλαν πέρα) με τις επιπτώσεις της κρίσης. Τελικά, οι αξιολογητές εξετάζουν, το πώς ανέκαμψε η κατάσταση και το πώς ήρθε στην κανονική κατάσταση που υπήρχε πριν την κρίση.

4.20 Ασφάλεια κρίσεων και διαχείριση στον 21^ο αιώνα

ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΕΣ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ

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. (Γκαντζιάς, 2000: 11-56, βλ. επίσης, Castellls, 1996;). Οι περισσότερες κυβερνήσεις για να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις κρίσεις είναι σε απαραίτητο να διασφαλίζουν και να εγγυούνται σε όλους τους πολίτες/ καταναλωτές τα βασικά «δημόσια (κοινά αγαθά)» για τη διαχείριση κρίσεων τα οποία είναι η «Ασφάλεια», η «Ελευθερία» και η «Ρύθμιση». (βλ. Gantzias, 2001; Wijkman, 1982; Hirst & Thompson 2000; Herman, 2002, <http://www.greekelections.com/gpj/articles/20002>) Επιπλέον, τα κράτη σε όλο τον κόσμο καλούνται να ανασυγκροτήσουν τα οικονομικά, πολιτικά και πολιτισμικά πλαίσια διαμόρφωσης κοινών αξιών, αρχών και κανόνων διαχείρισης κρίσεων στον 21^ο αιώνα. Σε περιόδους πολιτισμικών και πολιτικών συγκρούσεων, τα πολιτισμικά πλαίσια διαχείρισης και πολιτικής συμβάλλουν δυναμικά στη διαμόρφωση αρχών και στρατηγικών μοντέλων για την ασφάλεια και τη διαχείριση κρίσεων, τα οποία έχουν τη δυνατότητα να βοηθούν αποτελεσματικά όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς να διαχειριστούν τις κρίσεις και τις καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, τόσο σε συλλογικό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Σε όλα τα δημοκρατικά συστήματα, οι συγκρούσεις μεταξύ των πολιτών/καταναλωτών ταξινομούνται σε δύο βασικές κατηγορίες οι οποίες είναι, πρώτον ιδιωτικής φύσεως και δεύτερον πολιτικής- πολιτισμικής φύσεως. Το νομοθετικό σύστημα ρυθμίζει κα

διαχειρίζεται τις συγκρούσεις της πρώτης κατηγορίας, ενώ οι κανόνες και οι ρυθμίσεις του πολιτικού και πολιτισμικού συστήματος διαχειρίζονται και ρυθμίζουν τις συγκρούσεις της πρώτης κατηγορίας. Τα συστήματα «πολιτισμικής διαχείρισης» και «πολιτισμικής πολιτικής» συμβάλλουν στην «πολιτισμική ασφάλεια» όλων των κρατών του κόσμου, έχοντας ως βασική αρχή τη συνετή διάκριση μεταξύ ιδιωτικής και δημόσιας σφαίρας, η οποία ερμηνεύεται με βάση τις θεωρίες της ρύθμισης καθώς και την έννοια και τις αρχές του Γενικού Συμφέροντος.(Γκαντζιάς 2001; Herman & McChaesney (1197);Blumer and Gurevitch,1995;Hesmondhalgh,2002) Για παράδειγμα, 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 τα πολιτισμικά τους συστήματα και από τις δυνατότητες των κυβερνήσεων τους να παρέχουν «αποτελεσματικά» θεσμικά πλαίσια για την ασφάλεια και τη διαχείριση κρίσεων στην κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης. Στον 20^ο και στον 21^ο αιώνα, οι πολιτισμικές, οικονομικές και πολιτικές κρίσεις, που παρατηρήθηκαν σε όλα τα κράτη του κόσμου δημιουργούν ένα κλίμα αβεβαιότητας και ανασφάλειας και προκαλούν τα παραδοσιακά συστήματα διαχείρισης κρίσεων. 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^{ου} αιώνα και αποτελούν βίαιης παύσης στην ανάπτυξη των πολιτισμικών, 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 των ατόμων, και
- Στην υπανάπτυξη όλων των οικονομικών και πολιτισμικών δραστηριοτήτων.

Η περίοδος του ψυχρού πολέμου διαμόρφωσε ένα κλίμα απειλών, το οποίο διατηρούσε την αίσθηση του φόβου και της ανασφάλειας από πιθανές οικονομικές κρίσεις και ένοπλες επιθέσεις μεταξύ των κρατών πριν το τέλος του 21^{ου} αιώνα. (βλ.Fisher.1980, Wolf 2001; Paulson,2001, Underhill,1998,Brecher,1996). Για παράδειγμα, μετά την

πετρελαϊκή κρίση της δεκαετίας του 1970, οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Ιαπωνία και η Ευρώπη αντιμετώπισαν ταυτόχρονα οικονομικές υφέσεις, οι οποίες αποτέλεσαν εστίες δημιουργίας κρίσεων. Η τελευταία δεκαετία του 20^{ου} αιώνα αποτελεί το τέλος του ψυχρού πολέμου και συνθέτει ένα νέο δυναμικό τοπίο ανάπτυξης για την «ασφάλεια», την «ελευθερία» και τη «ρύθμιση» παγκοσμίως, το οποίο υπόσχονταν πολλά για τη διαμόρφωση νέων πολιτισμικών, πολιτικών, και οικονομικών δραστηριοτήτων στον επόμενο αιώνα (βλ. Coleman 1996, Γκαντζιάς και Καμάρας 2000). Παρόλα τα αισιόδοξα μηνύματα, που αναδύονται από το τέλος του ψυχρού πολέμου για την «ασφάλεια», την «ελευθερία» και τη «ρύθμιση» της ελεύθερης αγοράς καθώς και τα κίνητρα ανάπτυξης συνεργασιών και ανταγωνιστικών αγορών μεταξύ των κρατών, τελικά κατέστη αδύνατον να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι πολιτισμικές, πολιτικές και οικονομικές και κοινωνικές κρίσεις που λαμβάνουν χώρα στις αρχές του 21^{ου} αιώνα. (βλ. Alinson, 1993; Bretherton et al., 1996, Wagennar, 1996; Milner, 1988)

Για παράδειγμα, η άνοιξη του 2000 σηματοδοτεί την αρχή μιας σημαντικής χρηματοοικονομικής κρίσης, με τη μεγάλη πτώση των μετοχών για τις νέες τεχνολογίες, σε όλα τα κράτη του κόσμου. Επίσης στις αρχές του 2001, η μονομερής απόρριψη των έγγραφων συνθηκών για τον έλεγχο των εξοπλισμών και τις κλιματολογικές αλλαγές από την κυβέρνηση των ΗΠΑ δημιούργησαν εντάσεις με την Ρωσία και την Κίνα και αποτέλεσαν την εστία αντιπαράθεσεων μεταξύ Ηνωμένων Πολιτειών και Ευρώπης. 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 επιφέρει μεγάλες αλλαγές στην οικονομική, πολιτική και πολιτισμική ανάπτυξη όλων των κρατών του κόσμου. (βλ. Fukuyama, 2001), (Kaplan 2001 www.9-11commission.gov). Είναι γεγονός ότι οι τρομοκρατικές επιθέσεις και οικονομικές κρίσεις έχουν αρχίσει να αποδυναμώνουν και να ακυρώσουν κάθε προσπάθεια των κρατών να καθιερώσουν ένα παγκοσμίως αποδεκτό και συμβατό σύστημα αξιών, αρχών και κανόνων, το οποίο θα βοηθήσει ουσιαστικά τη μεταξύ τους συνεργασία στην κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης. Σε πολιτικό επίπεδο υπάρχει αυξανόμενη αναγνώριση στο ότι τα συστήματα της κυβέρνησης και οι

ιδεολογίες έχουν ισχυρή επιρροή όχι μόνο στην εσωτερική σταθερότητα (τοπική – εθνική) αλλά και στη διεθνή (παγκόσμια) ασφάλεια. Για παράδειγμα, στο παρελθόν ορισμένες κυβερνήσεις επιδίωξαν συχνά να συγκεντρώσουν την προσοχή μακριά από τα προβλήματα του εσωτερικού τους τοπίου με το να συνεχίζουν τις προκλητικές ένοπλες επεμβάσεις τους προς άλλες χώρες. Αυτό εμφανίζεται να είναι ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τον πόλεμο των Νησιών Φόλκλαντ του 1982 μεταξύ της Αργεντινής και της Μεγάλης Βρετανίας. Επίσης, η περίπτωση της Γιουγκοσλαβίας και της πρώην Σοβιετικής Ένωσης ενισχύουν τις πολιτικές και τακτικές του «κατακερματισμού» των διαφόρων κρατών στα τέλη του 20 ου αιώνα. πολιτική του «κατακερματισμού» των κρατών έχει ως επίπτωση να δημιουργούνται νέες προσκλήσεις στη διαμόρφωση των συνόρων, στις μειονότητες, στην οργάνωση των ιδεολογιών, στην οικονομία, στις νέες τεχνολογίες και στις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες, ώστε να διαμορφώνεται σταδιακά κλίμα ανασφάλειας και φόβου στους πολίτες/καταναλωτές των κρατών τους. Το κλίμα αυτό έχει ως πιθανή επίπτωση τη δημιουργία δύο σημαντικών κατηγοριών κρίσεων τοπικής προέλευσης με παγκόσμια απήχηση. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- Οι κρίσεις που δημιουργούνται ή αναβιώνουν από τις επιπτώσεις πολιτικών, στρατηγικών και τακτικών που υποστηρίζουν τον «κατακερματισμό» των διαφόρων χωρών, και
- Οι κρίσεις που δημιουργούνται ή αναβιώνουν από πολιτικές, στρατηγικές και τακτικές και που υποστηρίζουν την καθιέρωση οικονομικών και πολιτικών ολοκληρωμένων «οντοτήτων κρατών», πχ η Ευρωπαϊκή Ένωση.

Θα ήταν σκόπιμο να επισημανθεί ότι από τις δύο αναφερόμενες κατηγορίες κρίσεων δημιουργούνται σημαντικά προβλήματα, τα οποία σε περιπτώσεις που δεν αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά και έγκαιρα οδηγούν σε σοβαρές κρίσεις παγκόσμιας απήχησης. Για παράδειγμα, αρκετοί ακαδημαϊκοί και ειδικοί αναλυτές υποστηρίζουν ότι η δημιουργία των ολοκληρωμένων «οντοτήτων κρατών» αρκετές φορές έχει ως επίπτωση τη δημιουργία κρίσεων σε ορισμένους τομείς που σχετίζονται με την εθνική ανεξαρτησία των εθνών – κρατών, τη χρονική στιγμή που σταδιακά δημιουργούνται και καθιερώνονται δυναμικά συστήματα πολιτικής και οικονομικής ενοποίησης και

συγκεντροποίησης εξουσιών (πχ Ευρώ, Ευρωπαϊκό Σύνταγμα, κτλ). Η νέα τάξη πραγμάτων που διαμορφώνεται από την καθιέρωση των ολοκληρωμένων «οντοτήτων κρατών», τις οικονομικές κρίσεις, τις τρομοκρατικές επιθέσεις, τον «κατακερματισμό» ορισμένων κρατών σε συνδυασμό με τις φυσικές καταστροφές και τη σταδιακή «παρακμή» του περιβάλλοντος, προκαλούν επικίνδυνα τα παραδοσιακά συστήματα ασφαλείας και διαχείρισης κρίσεων στον 21^ο αιώνα. (βλ. Peterson,1995;Peterson & Bomberg,1999;Schmitter,1996;Κουλουμπή,2002,).Ως αποτέλεσμα, στην κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης οι διαχειριστές κρίσεων έρχονται αντιμέτωποι με μια «χιονοστιβάδα» μη ελεγχόμενων κρίσεων τοπικής προέλευσης και παγκόσμιας απήχησης, οι οποίες ενεργοποιούν τα συστήματα έκτακτης ανάγκης στις περισσότερες χώρες του κόσμου. Η συνεχιζόμενη αύξηση του πληθυσμού σε συνδυασμό με τις τρομοκρατικές επιθέσεις, τις οικονομικές και φυσικές καταστροφές απειλούν τη διατήρηση της «ασφάλειας» και αποτελούν όχι μόνο πηγές εσωτερικών συγκρούσεων αλλά και πιθανά πεδία και εστίες ξεσπάσματος κρίσεων και εντάσεων μεταξύ των κρατών σε ειρηνικές περιόδους. Τα συστήματα έκτακτης ανάγκης αποτελούν τις ασφαλιστικές δικλείδες αντιμετώπισης και διαχείρισης των κρίσεων. Η έννοια της «έκτακτης ανάγκης» σχετίζεται άμεσα με την έννοια της «ασφάλειας», αλλά κυρίως αναφέρεται σε καταστάσεις που οδηγούν σε σοβαρές «αναταράξεις» του πολιτικού πολιτισμικού και οικονομικού συστήματος, καθώς και της νομιμότητας του και οι οποίες απειλούν σοβαρά την ανάπτυξη ή την ύπαρξη του. Οι καταστάσεις έκτακτης ανάγκης αναδύονται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως περιπτώσεις πολέμων ή εισβολών ή φυσικών καταστροφών και εσωτερικούς παράγοντες, όπως περιπτώσεις τρομοκρατικών επιθέσεων ή εμφύλιων πολέμων. Ο κύριος στόχος της ενεργοποίησης των συστημάτων έκτακτης ανάγκης είναι διασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή ασφάλεια των πολιτών /καταναλωτών. Στον 21^ο αιώνα η «καθημερινή ασφάλεια» των πολιτών/ καταναλωτών απειλείται σοβαρά αν δεν διαμορφωθεί έγκαιρα ένα νέο δυναμικό πεδίο για την ασφάλεια και τη διαχείριση κρίσεων των πολιτών/καταναλωτών, το οποίο θα προστατεύει και θα εγγυάται την ανάπτυξη της οικονομίας και της πολιτισμικής διαφοροποίησης των κρατών σε περιόδους ειρήνης. Το νέο δυναμικό πεδίο για την ασφάλεια και τη διαχείριση κρίσεων μπορεί να διαμορφωθεί αν θεσπιστούν κοινής αποδοχής ρυθμιστικά συστήματα και θεσμοί, οι οποίοι μπορεί να εγγυώνται το γενικό

πλαίσιο των αρχών για το γενικό συμφέρον και να έχουν «ανεξάρτητη» και «ικανοποιητική» χρηματοδότηση, ώστε να είναι σε θέση να λειτουργούν σε τοπικό /εθνικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ηγουμενάκης, Ν.- Κραβαρίτης, Κ.- Λύτρας, Π. (1999). Εισαγωγή στον Τουρισμό, εκδ. Interbooks, Αθήνα σελ.1-4
2. Stephen, J.Page- Επιστημονική Επιμέλεια: Θωμάς Μαυροδόνης, Εισαγωγή στον Τουρισμό, εκδ. Παπαζήση,σελ.1-4
3. Δρ. Δημήτρης Κούτουλας Ειδικός σε Θέματα Τουριστικής Ανάπτυξης & Μάρκετινγκ Forum Τουριστικής Πολιτικής: Διαχείριση Κρίσεων: Αναγκαία Παράμετρος της Τουριστικής Πολιτικής,σελ.1-4
4. Άρθρο Θωμά Μαυροδόνη (καθηγητής στο Αλεξάνδρειο ΤΕΙ Θεσσαλονίκης)- Kevin Fields(καθηγητής στο University of Gloucestershire,United Kingdom), Κρίσεις και ΜΜΕ, σελ.4-8.(Πηγή Travel Daily News)
5. Άρθρο Αντιπλοιάρχου, Ν. Γ. Μουσχούτη ΛΣ. "Διαχείριση Κρίσεων" "Στρατηγικές Χειρισμού" Κρίσεων, σελ 9-13
6. Σωτήρης Ν. Καμενόπουλος, Διπλωματούχος Μηχ.Παραγωγής & Διοίκησης Πολυτεχνείου Κρήτης Ιούλ.2006. Διαχείριση Κρίσεων – Crisis Management(Ορισμός) σελ 14-16
7. Άρθρο Αντιπλοιάρχου, Ν. Γ. Μουσχούτη ΛΣ. "Διαχείριση Κρίσεων" "Στρατηγικές Χειρισμού" Κρίσεων, σελ.17-20
8. Άρθρο Νίκου Κόκκοτα Ειδικευμένος Εθελοντής Γ.Γ.Π.Π. Professional Emergency Manager -Ασκήσεις με βάση το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων σελ.21 – 23 (Πηγή Ευρυτανικά Νέα)

9. Barton, L (1993) Crisis in organizations: Managing & Communicating in the heath of chaos,σελ.23
10. Άρθρο Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων στον Τουρισμό, Καθημερινή ,σελ.24
11. Σκουφιάς, Em. (2003) " Economic crisis and natural disaster" Vol. 31, Issue 7, July, σελ.23-25
12. Iason org- Φυσική Καταστροφή ως κρίση,σελ.25
13. Wikipedia- Η Έννοια της Φυσικής Καταστροφής, σελ.26-28
14. Learn Hazards – Η Έννοια της Φυσικής Καταστροφής, σελ 26 -28
15. Άρθρο Νίκου Κόκκοτα Ειδικευμένος Εθελοντής Γ.Γ.Π.Π. Diploma in Emergency Management And Disaster Response- Αντιμετώπιση Φυσικών και Τεχνολογικών Καταστροφών (Πηγή Ευρυτανικά Νέα) σελ.28-31
16. United Nations Environmental Programme UNEP & European Union σελ.31-33
17. Αθήνα, Ιανουάριος 2005.Μαρίνα Διαμαντάκη – Οι σημαντικότερες Φυσικές Καταστροφές,σελ.33
18. Robert Heath, Διαχείριση Κρίσεων, εκδ. Μ.Γκιούρδας, Επιστημονική Επιμέλεια: Γκαντζιάς Γιώργος, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου έτος έκδ. 2005, σελ. 35-40
19. Άρθρο Νίκου Κόκκοτα Ειδικευμένος Εθελοντής Γ.Γ.Π.Π.,Professional Emergency Manager, Μιλώντας για τις Καταστροφές, σελ. 41-45 (Πηγή: Ευρυτανικά Νέα)
20. Robert Heath, Διαχείριση Κρίσεων, εκδ. Μ.Γκιούρδας, Επιστημονική Επιμέλεια: Γκαντζιάς Γιώργος, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου έτος έκδ. 2005,σελ. 45-64

21. Robbins, S.P (1994) Manag. 4th Έκδοση Englewood Chff – Prentice Hall - Η διαχείριση των κρίσεων σελ.65-82
22. Robert Heath, Διαχείριση Κρίσεων, εκδ. Μ.Γκιούρδας, σελ. 82-95
23. Γκαντζιάς, Κ .Γιώργος., “ Πολιτισμική Διαχείριση, Τεχνολογία και Πολιτική “.σελ.96-100
24. Γκαντζιάς, Κ Γιώργος., (2000) “ Επικοινωνιακά Συστήματα στον 21^ο αιώνα”: Μεταρρύθμιση και Δημόσιο Συμφέρον στο Γκαντζιάς Κ Γιώργος & Καμάρας Δημήτρης “ Η Ψηφιακή Επικοινωνία και τα Νέα Μέσα στην Ελληνική Κοινωνία των Πληροφοριών εκδότης Zeno Publishers, Louizou Publications, Λονδίνο,σελ.96-100

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. www.em-dat.net/OFDA/CRED International Disaster Database
2. www.kathimerini.gr εφημερίδα Καθημερινή
3. www.ethnos.gr εφημερίδα Το Έθνος
4. <http://en.wikipedia.org> ηλεκτρονική εγκυκλοπαίδεια
5. www.eot.gr Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού
6. www.in.gr Greek site
7. www.traveldailynews.com ηλεκτρονική εφημερίδα
8. www.imerisia.gr Εφημερίδα Ημερήσια
9. <http://www.banda.gr/hapco/default.aspx> site HAPCO (Hellenic Association of Professional Congress Organizers)

10. <http://49gym-athin.att.sch.gr/students/keimena/tsounami.htm> Greek site
11. <http://anasa.pblogs.gr/tags/fysikes-katastrofes-gr.html> Ecology Greek Site Anasa
12. <http://www.i-live.gr/2009/01/04/2008-year-of-catastrophes> Greek site
13. <http://www.learn-hazards.org/general.php?l=gr> Greek site
14. http://www.e-logos.gr/par-perival/t014_210105.html e- logos Παρατηρητήριο Περιβάλλοντος
15. <http://labnathaz.geol.uoa.gr/mail.htm> Εργαστήριο μελέτης και διαχείρισης φυσικών καταστροφών (τμήμα Γεωλογίας και Γεωπεριβάλλοντος Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών)