

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΜΕΣΩΝ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Ψηφιακά Μέσα Επικοινωνίας και Περιβάλλοντα Αλληλεπίδρασης»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

« Στρατηγική Επικοινωνία, Διαχείριση Κρίσεων Περιβαλλοντικής Καταστροφής και
Επικοινωνία μετά την κρίση στην Ψηφιακή εποχή».

ΤΣΕΝΤΙΔΟΥ ΕΡΜΙΟΝΗ ΔΕΣΠΟΙΝΑ

ΑΜ: 9983201939423

Επιβλέπουσα καθηγήτρια

ΕΒΙΚΑ ΚΑΡΑΜΑΓΚΙΩΛΗ

ΑΘΗΝΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2021

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου
για την πίστη και που σταθερά με στηρίζει και με ωθεί
να προσπαθώ πάντα για περισσότερα.*

ABSTRACT

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τον ρόλο της επικοινωνίας δημόσιων φορέων, ιδιωτικών εταιρειών και φορέων κοινωνίας πολιτών σε περιπτώσεις κρίσεων και ειδικότερα την επικοινωνία σε περιπτώσεις κρίσεων με περιβαλλοντικό χαρακτήρα μέσα από την μελέτη διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, καθώς και την μελέτη περιπτώσεων ατυχημάτων και κρίσεων που είχαν σημαντικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Ο ρόλος της επικοινωνίας κατά την διάρκεια μίας έκτακτης ανάγκης και η επικοινωνιακή διαχείρισης των γεγονότων χρήζει ιδιαίτερης οργάνωσης και χαρακτήρα, κάτι που την καθιστά πεδίο με μεγάλο ενδιαφέρον μελέτης.

Μέσα από την μελέτη της επικοινωνιακής διαχείρισης των ατυχημάτων της πετρελαιοκηλίδας του Μεξικού και της πετρελαιοκηλίδας στην περιοχή Prude Bay της Αλάσκα αλλά και μέσα από την επικοινωνία των πυρηνικών ατυχημάτων του Τσερνόμπιλ και της Φουκουσίμα, αλλά και της συναφούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας δημιουργήθηκε ένα σύνολο από γραμμές πλεύσης που είναι αναγκαίες για την επικοινωνία σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, καθώς και δόθηκε απάντηση στο ερώτημα αν υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στον τρόπο που δημόσιοι φορείς, ιδιωτικές εταιρείες και φορείς κοινωνίας πολιτών οφείλουν να κάνουν επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων περιβαλλοντικής καταστροφής, και ποιες είναι οι διαφορές αυτές.

This paper aims to define the role of crisis communication whether from public bodies, private companies and civil organizations in cases of emergency in general and communication in cases of environmental accidents in particular, through the study of international literature and articles, as well as the study of case studies with a significant environmental footprint. The role of communication during an emergency and the communication management of emergency events is very important, which makes it a field of great academic interest.

The case studies explored on this paper are the communication management of the Mexico oil spill and the oil spill by Exxon Valdez in Alaska, and the disaster communication response of the Chernobyl and Fukushima nuclear accidents. Through the case studies and the relevant literature and articles, this paper aims to answer the question of whether there are differences between the way public bodies, private companies and civil society organizations communicate environmental disasters, and what those differences are.

Keywords: Crisis Management, Crisis Communication, Disaster Management, Reputation Management, Emergency Management, Strategic Communication

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	5
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	7
ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	8
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΟΤΗΤΑΣ.....	8
1.4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	11
1.5. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗΣ	12
1.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ	14
1.7. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	18
1.8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ	19
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	21
Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	22
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	22
2.2. ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	22
2.3. ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	23
2.4. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗΣ	24
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	25
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	25
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	26
3.2. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΙΣ.....	26
3.3. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	29
3.4. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΠΛΑΝΑ	30
3.5. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΕ ΕΚΤΑΚΤΗ ΑΝΑΓΚΗ	35
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	37
ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗΣ.....	37
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗΣ.....	37
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Πετρελαιοκηλίδα στον κόλπο του Μεξικού (2010).....	39
ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΑΝ	39
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟΥ	40
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Πετρελαιοκηλίδα του Exxon Valdez (1989)	41
ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΑΝ	41

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟΥ	42
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Πυρηνικό ατύχημα στο σταθμό Fukushima Daiichi 1 (2011).....	44
ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΑΝ	44
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟΥ	45
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Πυρηνικό ατύχημα του Τσερνόμπιλ (1986)	46
ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΑΝ	46
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟΥ	47
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	50
ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΛΑΙΣΙΩΣΗ	52
ΠΩΣ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΕΙΧΑΝ ΔΡΑΣΕΙ ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ;	54
SOCIAL MEDIA: ΕΝΑ ΑΜΕΣΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΚΡΙΣΗΣ	56
ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΑΦΟΡΜΕΣ ΓΙΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗ	57
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	59

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ρόλος της επικοινωνίας που πρέπει να ασκούν δημόσιοι φορείς, ιδιωτικές εταιρείες και φορείς κοινωνίας πολιτών σε περιπτώσεις κρίσεων και ειδικότερα την επικοινωνία σε περιπτώσεις κρίσεων με περιβαλλοντικό χαρακτήρα παίζει σημαντικότερο ρόλο για την έκβαση της εκάστοτε κρίσης και την ανάκαμψη από αυτήν. Η μελέτη διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, καθώς και την μελέτη περιπτώσεων ατυχημάτων και κρίσεων που είχαν σημαντικό περιβαλλοντικό αντίκτυπο, δείχνει πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία κατά την διάρκεια μίας έκτακτης ανάγκης και με ποιόν τρόπο η επικοινωνιακή διαχείρισης των γεγονότων χρήζει ιδιαίτερης οργάνωσης και χαρακτήρα.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής σχετικά με την επικοινωνία έκτακτων κρίσεων και καταστροφών θα επιχειρηθεί να δοθεί απάντηση στα παρακάτω πολύ σημαντικά ερευνητικά ερωτήματα:

1. Να μελετηθεί βάσει βιβλιογραφίας / θεωρίας ποιος είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος επικοινωνιακής διαχείρισης μιας κρίσης περιβαλλοντικής καταστροφής, όποιος και αν είναι ο φορέας που την προκάλεσε (ανεξάρτητα αν είναι ΔΦ, ΙΕ ή ΚΠ)
2. Να βρεθούν περιπτώσεις κρίσεων περιβαλλοντικής καταστροφής που να προκάλεσαν και να τις διαχειρίστηκαν επικοινωνιακά ΔΦ, άλλες αντίστοιχες περιπτώσεις για ΙΕ, και άλλες αντίστοιχες περιπτώσεις για ΚΠ
3. Να μελετηθούν οι περιπτώσεις και να εντοπιστούν διαφορές στον τρόπο επικοινωνιακής διαχείρισης της κάθε κρίσης
4. Να αξιολογηθεί με κριτικό τρόπο εάν οι διαφορές αυτές δεν είναι περιστασιακές άνευ νοήματος, αλλά δομικές, εάν δηλαδή οφείλονται στο ότι εγγενώς με διαφορετικό τρόπο λειτουργούν οι δημόσιοι φορείς, οι ιδιωτικές εταιρείες και οι φορείς κοινωνίας πολιτών
5. Με βάση αυτή την να γίνει γνωστό τελικά, πώς η γενική θεωρία επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων περιβαλλοντικής καταστροφής πρέπει να εξειδικευτεί (α) για δημόσιους φορείς, (β) για ιδιωτικές εταιρείες και (γ) για φορείς κοινωνίας πολιτών

Όλη αυτή η διαδικασία θα χρειαστεί στο σημείο [1] μελέτη βιβλιογραφίας, και από το σημείο [2] και πέρα αναζήτηση περισσότερο ερευνητική, προκειμένου να απαντήσει τελικά στο ερώτημα:

«Υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στον τρόπο που δημόσιοι φορείς, ιδιωτικές εταιρείες και φορείς κοινωνίας πολιτών οφείλουν να κάνουν επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων περιβαλλοντικής καταστροφής, και ποιες είναι οι διαφορές αυτές;»

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η παρούσα εργασία είναι ανασκοπική και βασίζεται στην μελέτη σύγχρονης επιστημονικής αρθρογραφίας και στην μελέτη περιπτώσεων. Κύριος σκοπός της είναι η διευκρίνιση των

παραγόντων που καθορίζουν την ανάπτυξη της επικοινωνίας κρίσεων αλλά και των παραμέτρων που την επηρεάζουν καθώς και η απάντηση στο ερώτημα «Υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στον τρόπο που δημόσιοι φορείς, ιδιωτικές εταιρείες και φορείς κοινωνίας πολιτών οφείλουν να κάνουν επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων περιβαλλοντικής καταστροφής, και ποιες είναι οι διαφορές αυτές;». Ως δευτερεύων στόχος τίθεται η δημιουργία ενός δεκαλόγου την επικοινωνίας κρίσεων που μπορεί να χρησιμοποιείται από τον εκάστοτε φορέα και εκφράζει τα σημεία κλειδιά της επικοινωνίας κρίσεων.

Για την εξαγωγή των συμπερασμάτων αυτής της εργασίας μελετήθηκε διεθνής αλλά και εγχώρια βιβλιογραφία με θέμα την διαχείριση περιβαλλοντικών κρίσεων, την διαχείριση καταστροφών και εκτάκτων αναγκών και των περιορισμών που προβάλλουν, αλλά και την «by the book» επικοινωνιακής πλαισίωσης κρίσεων σε εταιρείες και φορείς όπως διαμορφώνονται θεωρητικά στην πορεία του χρόνου ως και την σήμερα. Επιπλέον, ερευνήθηκαν βιβλιογραφικά οι τρόποι δημιουργίας μιας επικοινωνιακής στρατηγικής και ενός στρατηγικού σχεδιασμού για την απόκριση σε επικείμενες καταστροφές.

Κρίνεται σημαντικό να μελετηθεί το συγκεκριμένο θεωρητικό πλαίσιο, αφού αποτελεί την βάση των σπουδών δημοσίων σχέσεων και διαχείριση των κρίσεων και ουσιαστικά διαμορφώνει την σταθερά βάση πάνω στην οποία μπορεί να στηθεί μία καμπάνια διαχείρισης οποιασδήποτε κρίσης, και πάρα την ξεχωριστή πλαισίωση που χρειάζεται μία περιβαλλοντική κρίση, να εξακολουθεί να αποτελεί ένα κοινό θεωρητικό πλαίσιο και βάση πάνω στην οποία εταιρείες και θεσμοί μπορούν να βασιστούν ώστε να επικοινωνήσουν και να διαχειριστούν κάποια κρίση που τυχόν δημιουργήθηκε. Επίσης, αποτελεί και τον τρόπο ελέγχου της υφιστάμενης γνώσης αλλά και της κατανόησης για το αν μία εταιρία ή φορέας υπόκειται στους ίδιους κανόνες και περιορισμούς με άλλες εταιρίες ή φορείς. Η βιβλιογραφία αποτελεί ένα εργαλείο ελέγχου της ικανότητάς των εταιριών και των φορέων να ενημερώνουν σωστά, ικανά και επαρκώς για την κρίση που συμβαίνει και τον τρόπο διαχείρισής της. Ουσιαστικά, είναι ο χάρτης που τα τμήματα δημοσίων σχέσεων πρέπει να γνωρίζουν ώστε να αποφεύγονται τα λάθη του παρελθόντος και συνεχώς η θεωρία διαχείρισης κρίσεων να εμπλουτίζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε κάθε εταιρία και φορέας να μπορεί να ανατρέξει σε αυτή και να την εφαρμόσει, σεβόμενοι, φυσικά, τα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε περιβαλλοντικής κρίσης.

Έπειτα, για τον έλεγχο του τρόπου εφαρμογής της θεωρίας και την εξαγωγή συμπερασμάτων, χρησιμοποιήθηκε ο τρόπος μελέτης περιπτώσεων, case studies, από περιβαλλοντικές καταστροφές των προηγούμενων χρόνων σε ένα ευρύ πεδίο. Το πεδίο αποτελεί περιβαλλοντικές καταστροφές με μόλυνση από πετρελαιοκηλίδα και τον τρόπο διαχείρισής της από τους αρμόδιους φορείς και με μόλυνση ραδιενέργειας και την διαχείριση της από τους αρμόδιους φορείς.

Πιο συγκεκριμένα, η πτυχιακή εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια.:

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται εννοιολογική προσέγγιση του θέματος με αναφορά στις βασικές σχετικές έννοιες και τους βασικούς ορισμούς σχετικά με τις έννοιες του κινδύνου και της κρίσης, της διαχείρισης κρίσεων, της έννοιας της καταστροφής και της διαχείρισης της, καθώς και την έννοια του περιβάλλοντος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται η έννοια της επικοινωνίας, τα είδη της και οι παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνία σε περιπτώσεις κρίσεων και καταστροφής.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθεται η έννοια της επικοινωνιακής στρατηγικής σε καταστάσεις κρίσεων και του σχεδιασμού της διαχείρισης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρονται οι μελέτες περίπτωσης μέσα από την παρουσίαση και την κριτική τους αποτίμηση.

Τέλος, ακολουθούν τα συμπεράσματα, οι προτάσεις και η συζήτηση με βάσει τα ευρήματα της εργασίας, καθώς και ο επίλογος και η παράθεση των βιβλιογραφικών πηγών που χρησιμοποιήθηκαν.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η αρχή της συγγραφής της παρούσας εργασίας ξεκίνησε σε μία κομβική στιγμή Υγειονομικής Κρίσης που δυσχεραίνει αρκετά τον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας. Η επιδημία covid-19 αποτελεί πρόκληση για την συγγραφή της εργασίας, καθώς ενώ θα θεωρείται ότι η αναζήτηση βιβλιογραφίας μέσα από διαδικτυακές πηγές θα ήταν αρκετή, η επιδημία και τα πολλαπλά lockdowns στάθηκαν εμπόδιο στην συλλογή ενδιαφερόντων πληροφοριών από ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες αλλά και από εταιρείες και φορείς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η μη απάντηση εταιριών και φορέων στην προσπάθεια ηλεκτρονικής επικοινωνίας μαζί τους, εξαιτίας του γεγονότος ότι ήταν αδύνατη η πρόσβαση στο αρχείο των εταιριών από απόσταση, από τους αρμόδιους υπαλλήλους που δουλεύουν από το σπίτι. Χαρακτηριστικά αναφέρονται οι European Environment Agency, Greenpeace Greece, Greenpeace Netherlands, Project Everyone. Επομένως, η βιβλιογραφική διερεύνηση στάθηκε μόνο στο υλικό που αποκτήθηκε διαδικτυακά.

Επιπλέον, η έλλειψη προηγούμενων μελετών και δημοσιεύσεων περιορίσε την παρούσα εργασία καθώς και η έλλειψη επαρκών στοιχείων στο διαδίκτυο. Το γεγονός ότι όλα τα case studies αφορούν σε περιβαλλοντικές κρίσεις που προκλήθηκαν από μεγάλες εταιρείες με διεθνή ατζέντα και συμφέροντα ή αφορούν σε κυβερνητικές παραλήψεις και συγκαλύψεις είναι ακόμα ένας από τους περιορισμούς της εργασίας.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται εννοιολογική προσέγγιση της επικοινωνίας κρίσεων με αναφορά στις βασικές σχετικές έννοιες και τους βασικούς ορισμούς σχετικά με τις έννοιες της επικινδυνότητας και του κινδύνου, της κρίσης, της διαχείρισης κρίσεων, της έννοιας της καταστροφής και της διαχείρισης της, καθώς και την έννοια του περιβάλλοντος.

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το τέλος του εικοστού αιώνα και οι πρώτες δεκαετίες του 21ου αιώνα και τα γεγονότα που συνέβησαν κατά τη διάρκεια τους, έχουν αυξήσει σημαντικά την ευαισθητοποίηση, τόσο του πληθυσμού, όσο και των φορέων, σχετικά με τον δυνητικό κίνδυνο από καταστροφές, τόσο φυσικές, όσο και από αυτές που προκύπτουν από εσκεμμένες ανθρώπινες δραστηριότητες, για το σύγχρονο πολιτισμό. Οι καταστροφές και οι κρίσεις είναι ένα φυσικό και επαναλαμβανόμενο γεγονός τη ζωή στη γη. Στην πραγματικότητα σύμφωνα με την επιστημονική βιβλιογραφία όλες οι μορφές ζωής πάνω στη γη αναπτύχθηκαν μόνο μετά από μία καταστροφή σε κοσμική κλίμακα. Σύμφωνα με την εξελικτική θεωρία η μεγάλη έκρηξη οδήγησε στη ζωή μας σήμερα και την ακολούθησε μία άλλη μεγάλης κλίμακας καταστροφή, η σύγκρουση με αστεροειδή, που προκάλεσε την εξαφάνιση των δεινοσαύρων. Οι μεγάλες κρίσεις αποτελούν μέρος της ζωής σε αυτό τον πλανήτη. Παρόλα αυτά, η ανθρωπότητα επιδεινώνει τους κινδύνους που ενέχει η μητέρα φύση. Είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι οι καταστροφές και οι κρίσεις παίζουν καταλυτικό ρόλο για τη ζωή και την κατεύθυνση των μελλοντικών γεγονότων. Φυσικά, η ζωή σήμερα και ο αντίκτυπος των σύγχρονων καταστροφών είναι πολύ διαφορετικά από εκείνα των προϊστορικών χρόνων. Οι κοινωνίες και οι μικρότερες ανεπτυγμένες περιοχές ενέχουν την πολυπλοκότητα της σύγχρονης ζωής. Έχει δημιουργηθεί ένα περιβάλλον το οποίο είναι πολύ πιο ευάλωτο, γιατί επιτρέπεται η ανάπτυξη ακόμα και εκεί που είναι γνωστό ότι υπάρχει κίνδυνος. Το ανθρώπινο είδος με τη νοημοσύνη, τις αναμνήσεις, τα συναισθήματα, τις σχέσεις, τις φιλοδοξίες, και την κληρονομιά του, μπορεί να είναι αλαζονικό με το να αγνοεί τους κινδύνους ή να είναι αρκετά αφελές νομίζοντας ότι δεν θα επηρεαστεί από αυτούς. Αλλά είναι ξεκάθαρο. Οι άνθρωποι ενδιαφέρονται για το μέλλον και πιστεύουν ότι μέσα από το σχεδιασμό μπορούν να το κάνουν καλύτερο (Pinkowski, 2008).

1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια του κινδύνου και πώς μπορεί αυτός να εκτιμηθεί και να προβλεφθεί είναι κάτι το οποίο έχει μεγάλη ιστορία. Οι ίδιοι οι Αθηναίοι πάνω από 2.400 χρόνια πριν μιλούσαν για την ικανότητα τους να σκέφτονται και να εκτιμούν τον κίνδυνο πριν από οποιαδήποτε απόφαση τους (Bernstein, 1996). Για να γίνει κατανοητή η έννοια του κινδύνου λαμβάνεται για παράδειγμα μία μελλοντική δραστηριότητα όπως μπορεί να είναι η λειτουργία ενός συστήματος. Ως κίνδυνος ορίζονται οι αρνητικές επιπτώσεις σε σχέση με κάτι που οι άνθρωποι εκτιμούν. Οι συνέπειες μετρούνται σε σχέση με ορισμένες τιμές αναφοράς και είναι συνήθως εστιασμένες σε αρνητικές ή ανεπιθύμητες συνέπειες. Ως κίνδυνος δηλαδή για την λειτουργία ενός συστήματος, λογίζονται οι αρνητικές συνέπειες που μπορούν δυνητικά να υπάρξουν από κάτι που απειλεί το σύστημα αυτό.

Σύμφωνα με το Glossary Society for Risk Analysis, οι συνολικοί ποιοτικοί ορισμοί του κινδύνου είναι:

- η πιθανότητα ενός ατυχούς συμβάντος,
- η πιθανότητα ανεπιθύμητων, αρνητικών συνεπειών ενός συμβάντος,
- η έκθεση σε μια περίπτωση (π.χ. η εμφάνιση μιας απώλειας) με αβέβαιο αποτέλεσμα,
- οι συνέπειες μιας δραστηριότητας και η αβεβαιότητα που επισύρουν,

- η αβεβαιότητα και σοβαρότητα των συνεπειών μιας δραστηριότητας σε σχέση με κάτι που οι άνθρωποι εκτιμούν,
- η εμφάνιση ορισμένων συγκεκριμένων συνεπειών μιας δραστηριότητας και της αβεβαιότητας που επισύρει,
- η απόκλιση από μια τιμή αναφοράς.

Αυτοί οι ορισμοί εκφράζουν βασικά την ίδια ιδέα, προσθέτοντας τη διάσταση της αβεβαιότητας στα γεγονότα και τις συνέπειες.

Σύμφωνα με το National Research Council (2005) οι κίνδυνοι χωρίζονται σε:

- Κίνδυνος με **χαμηλό αντίκτυπο και χαμηλή πιθανότητα**. Αυτοί είναι οι αμελητέοι κίνδυνοι που χαρακτηρίζονται τόσο από χαμηλές επιπτώσεις, όσο και χαμηλές πιθανότητες εμφάνισης που μπορούν να εξαλειφθούν από την ενεργό εξέταση. Τέτοιοι κίνδυνοι πρέπει να παρακολουθούνται επαρκώς για να προσδιορίζεται ότι ο αντίκτυπος ή η πιθανότητα δεν αυξάνονται.
- Κίνδυνος με **υψηλό αντίκτυπο και υψηλή πιθανότητα**. Αυτοί οι κίνδυνοι έχουν μεγάλη πιθανότητα εμφάνισης και ενδεχομένως να προκαλέσουν τον τερματισμό ενός έργου ή την αποτυχία του εάν αγνοηθούν. Εδώ η εκάστοτε φορέας πρέπει να κρίνουν αν το έργο πρέπει να σταματήσει ή αν τα οφέλη είναι τόσο σημαντικά και ωφέλιμα ώστε να δικαιολογούν το ρίσκο. Η διαχείριση κινδύνου δεν συνεπάγεται ότι δεν λαμβάνονται ρίσκα αλλά ότι τα ρίσκα που λαμβάνονται είναι υπολογισμένα.
- Κίνδυνος με **χαμηλό αντίκτυπο αλλά υψηλή πιθανότητα**. Αυτοί οι κίνδυνοι οφείλονται συχνά σε μεγάλο βαθμό σε αβεβαιότητα σχετικά με ορισμένα στοιχεία που μπορεί να είναι μεμονωμένα οι δευτερεύοντες κίνδυνοι αλλά που στο σύνολό τους θα μπορούσαν να αποτελούν έναν σημαντικό κίνδυνο.
- Κίνδυνος με **υψηλό αντίκτυπο και χαμηλή πιθανότητα**. Εξ ορισμού τα συμβάντα αυτά είναι σπάνια και είναι δύσκολο να μετρηθούν με πιθανότητες βάσει ιστορικών αρχείων. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα ατυχήματα για τα οποία θα γίνει λόγος παρακάτω.

1.3. Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Παρά την εξέλιξη της τεχνολογίας και την ανάπτυξη της επιστήμης σε παγκόσμιο επίπεδο, οι καταστροφές που προκαλούνται από φυσικά ή τεχνολογικά αίτια και οδηγούν σε σημαντικές κρίσεις συνεχίζουν να συμβαίνουν καθημερινά. Για τον Shrivastava (1992) οι κρίσεις είναι αποτελέσματα ανθρώπινων οργανωτικών και τεχνολογικών αποτυχιών, που κυρίως προκαλούνται από ελλείψεις σε κανόνες υποδομής αλλά και έλλειψη προετοιμασίας. Η έννοια της κρίσης σύμφωνα με το Νεοελληνικό Λεξικό ορίζεται ως η απότομη όξυνση ενός προβλήματος αλλά και ως ένα σημείο καμπής μετά τον οποίο ένας οργανισμός θα συνεχίσει να ζει ή σταματήσει να υπάρχει. Η κρίση αναστατώνει και προκαλεί προβλήματα στους ενδιαφερόμενους αλλά και αρνητικές αντιδράσεις επηρεάζοντας την οργάνωση και την ικανότητα ενός φορέα να κάνει αυτό που συνήθως κάνει υπό κανονικές συνθήκες. Με αντίστοιχο τρόπο, θα μπορούσε να οριστεί η κρίση ως ένα συμβάν που κλονίζει την κανονικότητα μιας κοινωνίας ή ενός οργανισμού, εξαιτίας κάποιου απρόβλεπτου γεγονότος. Σύμφωνα με τον Eric Stern (1999) η κρίσεις δεν είναι τίποτα άλλο από περιόδους «αλήθειας» που δοκιμάζουν την ηγετική τόλμη αλλά και την θεσμική δύναμη και η οποιαδήποτε αδυναμία δεν μπορεί παρά να αποκαλυφθεί πολύ εύκολα από όσους την αναζητούν είτε είναι εμπειρογνώμονες, είτε δημοσιογράφοι. Οι κρίσεις μπορούν πραγματικά να οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα. Για τους Seeger, Sellnow και Ulmer (2007) η κρίσεις είναι ευκαιρίες που μπορούν οι φορείς να εκμεταλλευτούν για μάθηση και βελτίωση, αφού από τη φύση τους, οι κρίσεις είναι επικίνδυνες στιγμές ή σημεία καμπής στον κύκλο ζωής ενός οργανισμού, ωστόσο, παρέχουν την ευκαιρία να γίνει οργανισμός ισχυρότερος με κάποιους τρόπους από ό, τι πριν από την κρίση.

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί που επιχειρούν να εξηγήσουν την έννοια της κρίσης. Ο R. W. Perry (2007) ορίζει την κρίση ως την πηγή διαμοιραζόμενου άγχους που προκύπτει από την κατάρρευση ενός συστήματος. Για την Woodrick (2009) οι κρίσεις κατηγοριοποιούνται σε αυτές που προκύπτουν από ανθρώπινη συμπεριφορά και σε αυτές για τις οποίες ευθύνεται η φύση. Μία κρίση έχει την δύναμη να προκαλέσει διαταραχή της κοινωνικής τάξης, να αλλάζει τον τρόπο που επιδρούν οι ενδιαφερόμενοι με έναν οργανισμό, αλλά και διαμορφώνει πολλές φορές με αρνητικό χαρακτήρα την φήμη του οργανισμού (Dowling, 2004, Coombs, 2013). Ο Coombs (2014) σημειώνει ότι *“υφίσταται κρίση από την στιγμή που όσοι εμπλέκονται σε έναν οργανισμό θεωρούν ότι υπάρχει κρίση στον οργανισμό αυτό”*. Οι Seeger, Sellnow και Ulmer (2003) ορίζουν ως οργανισμό τόσο μία εταιρία ή έναν κυβερνητικό φορέα, όσο έναν αυτοδιοίκητο φορέα και κατ' επέκταση ολόκληρη την κοινωνία, αναφερόμενοι στην οργανωτική κρίση. Σύμφωνα με τον Coombs (2014) οι καταστροφές είναι μεγάλης κλίμακας και απαιτούν αντίδραση από πολλές κυβερνητικές μονάδες και είναι πιθανό μία καταστροφή να προκαλέσει οργανωτικές κρίσεις, αναγκάζοντας έναν οργανισμό να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις της καταστροφής στη λειτουργία του.

Μια οργανωτική κρίση θα μπορούσε ασφαλώς να ειπωθεί ότι είναι ένα γεγονός που οι διευθυντές και οι ενδιαφερόμενοι αντιλαμβάνονται ως εξαιρετικά εμφανές, απροσδόκητο και που δυνητικά να προκαλεί αναστάτωση. Το γεγονός αυτό απειλεί δυνητικά τους στόχους ενός οργανισμού και ίσως να έχει βαθιές επιπτώσεις στις σχέσεις του με τους ενδιαφερόμενους. Για παράδειγμα, η διαρροή πετρελαίου της BP στον Κόλπο έβλαψε την οικονομική απόδοση και τη φήμη της BP και επαναπροσδιόρισε τη σχέση της με πελάτες, υπαλλήλους, τοπικές κοινότητες και κυβερνήσεις. Εξαιτίας των συνεπειών των κρίσεων, η έρευνα σε ποικίλους κλάδους έχει δώσει μεγάλη προσοχή στις κρίσεις και την διαχείρισή τους, προσπαθώντας να κατανοήσει τον τρόπο και τους λόγους για τους οποίους συμβαίνουν οι κρίσεις (Coombs and Holladay, 2002; Perrow, 1984; Weick, 1993) και πώς οι οργανισμοί μπορούν να διαχειριστούν τα ευρήματα για να μειώσουν τις βλάβες (Bundy & Pfarrer, 2015, Coombs, 2007, Kahn, Barton, & Fellows, 2013). Η ερευνητές έχουν επίσης εξετάσει μια σειρά σημαντικών αποτελεσμάτων κρίσης, συμπεριλαμβανομένων των αντιλήψεων των ενδιαφερομένων για την οργανωτική φήμη, την εμπιστοσύνη και τη νομιμότητα (Coombs, 2007, Elsbach, 1994, Gillespie & Dietz, 2009, Pfarrer, DeCelles, Smith, & Taylor, 2008) , την οργανωτική μάθηση και την προσαρμογή (Lampel, Shamsie, & Shapira, 2009, Veil, 2011), και την οικονομική απόδοση και επιβίωση (D'Aveni & MacMillan, 1990, Marcus & Goodman, 1991).

Ωστόσο, παρά το διαρκές ενδιαφέρον για τις κρίσεις και την διαχείρισή τους σε πολλούς κλάδους, τα πρόσφατα σχόλια στον τομέα υποδηλώνουν ότι βρισκόμαστε μόνο στην αρχή της κατανόησης τόσο για τις κρίσεις αλλά και την διαχείρισή τους (Coombs, 2010, Pearson, Roux-Dufort, & Clair, 2007). Επιπλέον, η έρευνα σε αυτόν τον τομέα έχει επικριθεί για την έλλειψη τόσο θεωρητικής, αλλά και εμπειρικής αυστηρότητας, λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι πολλά από τα συμπεράσματα και τις συνταγές για την διαχείριση κρίσεων προέρχονται από περιπτώσιολογικές μελέτες ή ανέκδοτα στοιχεία (Coombs, 2007, Sellnow & Seeger, 2013).

Έκπληξη και μη προβλεψιμότητα

Οι κρίσεις είναι ξαφνικά γεγονότα που διαταράσσουν σοβαρά τη ρουτίνα των συστημάτων, απαιτούν νέους τρόπους δράσης για την αντιμετώπιση της διαταραχής και θέτουν σε κίνδυνο τις αξίες και τους κοινωνικούς στόχους (Quarantelli, 2005). Για τον Burton (2001) οι κρίσεις είναι απρόβλεπτες αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν είναι και απρόσμενες. Οποιαδήποτε φορέας που σέβεται τον εαυτό του οφείλει σε κάποιο βαθμό να έχει προβλέψει οποιαδήποτε καταστροφή μπορεί δυνητικά να τον αφορά. Για τους Mitroff και Anagnos (2000) οι κρίσεις χαρακτηρίζονται συνήθως από έκπληξη, ανεπαρκή πληροφόρηση, κλιμακούμενα γεγονότα, χάσιμο χρόνου, ανάγκη πληροφόρησης διαφορετικού είδους κοινό, την εντύπωση πολιορκίας των ενδιαφερομένων και πανικό.

Ο Coombs (2014) τονίζει ότι η διαφορά μεταξύ προβληματικών περιστατικών και πραγματικών κρίσεων οροθετείται στην κλίμακα των επιπτώσεων. Ενώ ένα περιστατικό είναι μια μικρή, τοπική διαταραχή που δεν βλάπτει την μεγαλύτερη οργανωτική ρουτίνα, ενώ οποιαδήποτε κρίση είναι το συμβάν που διαταράσσει ή επηρεάζει ολόκληρο τον οργανισμό, δημιουργώντας αρνητικά ή ανεπιθύμητα αποτελέσματα (Coombs, 2006b; Pauchant & Mitroff, 1992). Αν ένα συμβάν οδήγησε στην διακοπή μιας επιχείρησης, ένας οργανισμός συνήθως θα υποστεί οικονομικές απώλειες όπως απώλεια παραγωγικότητας ή μείωση των κερδών. Ωστόσο, το πώς επηρεάζεται ένας οργανισμός από την κρίση εκτείνεται πέραν της οικονομικής απώλειας και ίσως να περιλαμβάνει τραυματισμούς ή θανάτους σε ενδιαφερόμενους φορείς, δομικές ζημιές ή ζημιές σε περιουσιακά στοιχεία (εντός και εκτός του χώρου), αμαυρώσεις φήμης και περιβαλλοντική βλάβη (Loewendick, 1993). Το περιβαλλοντικό κόστος είναι μία πολύ σημαντική επίπτωση των κρίσεων.

1.4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Συχνά γίνεται λόγος για διαχείριση κρίσεων. Αυτό που ουσιαστικά περιλαμβάνει η έννοια είναι το σύνολο των πρακτικών σχεδίων δράσης απέναντι σε κάποιο αρνητικό συμβάν, που μπορεί να ανακύψει στην πορεία ενός οργανισμού, τα οποία έχουν δημιουργηθεί εκ των προτέρων και είναι έτοιμα προς ενεργοποίηση στην περίπτωση ανάγκης. Συνήθως, το τί αποτελεί κρίση μπορεί να προκύψει από την διαδικασία εκτίμησης κινδύνου που οφείλουν να ακολουθούν όλοι οι φορείς, ή να είναι ένα γεγονός που συνέβη ξαφνικά, χωρίς προειδοποίηση. Φυσικά, σημαντικό κομμάτι της διαχείρισης κρίσεων είναι η ικανότητα του λαμβάνειν αποφάσεις γρήγορα και αποτελεσματικά, για να περιοριστεί όσο το δυνατόν καλύτερα το κόστος της κρίσης στον εκάστοτε φορέα, αλλά και το περιβάλλον. Φυσικά, ο χαρακτήρας της πιθανής ζημίας διαφέρει ανάλογα με το πεδίο που εντοπίζεται η κάθε κρίση. Η διαταραχή της υγείας και της ασφάλειας, η διαταραχή των οικονομικών ή της φήμης ενός φορέα, αλλά και ένας συνδυασμός των παραπάνω είναι συχνά τα αποτελέσματα μιας κρίσης. Για παράδειγμα μία έκρηξη είναι δυνητικά μία κρίση θέτει σε κίνδυνο τα οικονομικά του οργανισμού, ωστόσο αν αυτή η έκρηξη συμβεί κατά τις εργάσιμες ώρες υπάρχει κόστος τόσο στην υγεία, όσο και στην ασφάλεια των εργαζομένων.

Στόχοι διαχείρισης κρίσεων

Είναι πολύ σημαντικό να γίνει αντιπαραβολή μεταξύ της διαχείρισης κρίσεων ανάκαμψης (recovery crisis management) έναντι της διαχείρισης των κινδύνων (risk management). Πριν ακόμα συμβεί μία κρίση ο προγραμματισμός στοχεύει στο να εντοπιστούν οι κίνδυνοι αλλά και οι τρόποι μετριασμού τους ή μείωσης τους. Η διαχείριση κρίσεων και η διαχείριση κινδύνων όμως είναι δύο τελείως διαφορετικές έννοιες. Η διαχείριση κινδύνου σημαίνει την αναζήτηση τρόπων για να περιοριστούν οι κίνδυνοι. Στον αντίποδα η διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει την αναζήτηση του καλύτερου τρόπου αντιμετώπισης όταν ένα συμβάν προκύψει. Έτσι βλέπουμε ότι η διαχείριση κινδύνου είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της διαχείρισης κρίσεων, αλλά η διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει την απάντηση στο συμβάν, κάτι που η διαχείριση κινδύνου δεν περιλαμβάνει.

Στάδια κρίσης

Σύμφωνα με τον Posey (2020) η προειδοποίηση και η εκτίμηση κινδύνου είναι το πρώτο στάδιο της διαχείρισης κρίσεων. Είναι πολύ σημαντικό να μπορέσουν οι κίνδυνοι και οι επιπτώσεις τους να εντοπιστούν. Ωστόσο είναι εξίσου σημαντικό να δημιουργηθούν συστήματα παρακολούθησης μπορούν να προβλέψουν έγκαιρα μία πιθανή κρίση, ανάλογα στον φορέα τον οποίο απευθύνονται. Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός πριν την κρίση επωφελείται πολύ από την συμμετοχή όσων περισσότερων stakeholders γίνεται.

Το δεύτερο στάδιο μιας κρίσης είναι η αντιμετώπιση και η διαχείριση της. Τη στιγμή που συμβαίνει μία κρίση ο ορισμένος διαχειριστής είναι υπεύθυνος για το πώς θα αποκριθεί ο εκάστοτε φορέας σύμφωνα με το καθιερωμένο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που ακολουθείται. Ο διαχειριστής είναι συχνά και το άτομο που θα επικοινωνήσει την κρίση στο κοινό.

Εάν μία κρίση διαταράσσει τη δημόσια υγεία και την ασφάλεια ο διαχειριστής της κρίσης πρέπει το συντομότερο δυνατό να κάνει μία δημόσια δήλωση. Είναι πολύ πιθανό στην περίπτωση μιας δημόσιας κρίσης ότι τα media ανεξάρτητους του φορέα στον οποίο συνέβη η κρίση θα αναζητήσουν εργαζόμενους τους οποίους θα ρωτήσουν για το γεγονός. Είναι πολύ σημαντικό οι εργαζόμενοι ή μέλη του εκάστοτε φορέα να γνωρίζουν πριν ακόμα συμβεί η κρίση ποιος έχει τη δικαιοδοσία να μιλήσει για το γεγονός. Όσοι από τους εργαζόμενους έχουν τη δικαιοδοσία να μιλήσουν στα media πρέπει να το κάνουν με τρόπο που να συμφωνεί απόλυτα με τον διαχειριστή της κρίσης.

Το τρίτο στάδιο της κρίσης είναι η διαχείριση της πραγματικότητας μετά την κρίση και η επίλυση. Μετά την κρίση ο εκάστοτε φορέας θα ξεκινήσει να επιστρέφει στο φυσιολογικό, είναι πολύ σημαντικό ο διαχειριστής των κρίσεων να συνεχίσει να συναντιέται με τα μέλη της ομάδας που διαχειρίστηκε την κρίση και να ενημερώνει όσο το δυνατό καλύτερα τους ενδιαφερόμενους ώστε να γνωρίζουν την κατάσταση όπως διαμορφώνεται. Τον καιρό μετά την κρίση είναι πολύ σημαντικό ο εκάστοτε φορέας να επανεξετάσει το πλάνο του για τη διαχείριση μελλοντικών κρίσεων και να αξιολογήσει πόσο καλά λειτούργησε το πλάνο και ποιες αλλαγές πρέπει να γίνουν με βάση όσα έγιναν γνωστά κατά τη διάρκεια της κρίσης που πέρασε. Ο τρόπος που χειρίζεται ο εκάστοτε φορέας μία κρίση που τυχόν συνέβη μπορεί να διαμορφώσει απόλυτα το πώς θα μπορούν κοινό αλλά και stakeholders να τον αντιλαμβάνονται στο μέλλον και καθορίζει το πόσο γρήγορα και αποτελεσματικά θα μπορέσει να ανακάμψει.

Στη σημερινή εποχή όλες σχεδόν οι μεγάλες εταιρείες οργανώσεις του δημόσιου τομέα αλλά και μη κερδοσκοπικές υπηρεσίες χρησιμοποιούν τη διαχείριση κρίσεων με κάποιον τρόπο. Η ενημέρωση η δημιουργία και η πρακτική ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για να διασφαλιστεί ότι ένας φορέας μπορεί να ανταποκριθεί σε απρόβλεπτες καταστροφές. Φυσικά το πλάνο της διαχείρισης κρίσεων αλλάζει ανάλογα με το φορέα που το εφαρμόζει. Παραδείγματος χάρη το πλάνο διαχείρισης κρίσεων μιας μεγάλης εταιρείας που μπορεί να αναφέρεται σε ένα καταστροφικό γεγονός όπως είναι ένα βιομηχανικό ατύχημα διαφέρει κατά πολύ από το πλάνο διαχείρισης κρίσεων που εφαρμόζει μία ασφαλιστική εταιρεία ή ένας φορέας οργάνωση πολιτών. Δεν χρειάζεται να συμβεί ένα μεγάλο ατύχημα για να εφαρμοστεί το πλάνο διαχείρισης κρίσεων (Posey, 2020). Οποιοδήποτε γεγονός μπορεί να καταστρέψει τα οικονομικά ή τη φήμη ενός φορέα μπορεί να είναι λόγος για να την εφαρμογή του πλάνου διαχείρισης κρίσεων. Αυτό που αλλάζει είναι η έκταση, οι stakeholders και οι συνέπειες.

1.5. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗΣ

Είναι πολλές οι περιπτώσεις που η σημασία μιας καταστροφής και της διαχείρισης της αμφισβητείται στο σημερινό περιβάλλον. Σε τελική ανάλυση ο άνθρωπος έρχεται αντιμέτωπος με καταστροφές από την αρχή της ιστορίας. Όλες οι γενιές των ανθρώπων έπρεπε να ζήσουν με την καταστροφή να την διαχειριστούν και να μπορέσουν να επιστρέψουν σε μία κανονικότητα μετά από αυτή. Υπέστησαν τις συνέπειες ανέκαμψαν από αυτές και συνέχισαν να ζουν και να υπάρχουν πολλές φορές ανάμεσα σε αλληπάλληλες καταστροφές. Παρά την πρόοδο της τεχνολογίας και το πέρας των εποχών, δεν υπάρχει πολύ μεγάλη μείωση σε αυτό που ονομάζεται παραδοσιακή απειλή καταστροφών. Θα μπορούσαμε ασφάλεια να ειπωθεί ότι τα πιο πολλά παλιά προβλήματα εξακολουθούν να παραμένουν και να ταλαιπωρούν τους ανθρώπους, απειλητικά όσο ποτέ. Οι

φυσικές καταστροφές που προκαλούνται από φαινόμενα της φύσης όπως σεισμοί, κυκλώνες, ηφαιστειακές εκρήξεις, τσουνάμι, πυρκαγιές, πλημμύρες, κατολισθήσεις και ξηρασία εξακολουθούν να ταλαιπωρούν τους ανθρώπους. Σε αυτά προστίθενται ανθρωπογενείς καταστροφές όπως μεγάλα ατυχήματα. Αυτές οι καταστροφές συνεχίζουν να δημιουργούν θύματα, οικονομική και κοινωνική απώλεια, αλλά και ζημιά στο περιβάλλον. Ο άνθρωπος έχει μάθει να αντιμετωπίζει αυτά τα προβλήματα σε κάποιον βαθμό αλλά σε καμία περίπτωση αυτά δεν έχουν εξαλειφθεί ή συγκρατηθεί. Με αυτό τον τρόπο ενώ μπορούν να έχουν τροποποιηθεί τα αποτελέσματά τους με κάποιον τρόπο, οι καταστροφές συνεχίζουν να ασκούν अपαραδέκτη πίεση σε έναν παγκόσμιο πληθυσμό όποιος βρίσκει δύσκολο το να ανταποκριθεί. Και ενώ μπορεί παλιότερα ο κίνδυνος των καταστροφών να ήταν μικρότερος, σε ορισμένες περιπτώσεις με την πάροδο του χρόνου και την εξέλιξη της τεχνολογίας, το ρίσκο για μία καταστροφή έχει αυξηθεί, όπως έχει αυξηθεί και η ανθρώπινη δραστηριότητα. Επιπλέον, ο αυξανόμενος πληθυσμός έχει αναγκάσει τους ανθρώπους να ζουν σε περιοχές που είναι επιρρεπείς σε καταστροφές, μία επιλογή που στο παρελθόν μπορεί να μην υπήρχε, αφού δεν θα θεωρούνταν κατοικήσιμες. Ειδικά στις αναπτυσσόμενες χώρες, ο ανθρώπινος οικισμός επιτρέπεται να αναπτύσσεται σε περιοχές που παλιότερα οι άνθρωποι δεν θα επέλεγαν να κατοικήσουν. Αυτό πέρα από κρίσεις διαβίωσης ή ακόμα και πείνα μπορεί να οδηγήσει και σε προβλήματα μετανάστευσης και προσφύγων (Pinkowski, 2008).

Σύμφωνα με τον Carter (2008) υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την καταστροφή. Ωστόσο οι περισσότεροι τείνουν να δίνουν στην καταστροφή τα παρακάτω χαρακτηριστικά: διαταράσσει τα φυσιολογικά πρότυπα ζωής και είναι συνήθως σοβαρή, ξαφνική, απροσδόκητη και εκτεταμένη. Επιπλέον έχει επιπτώσεις στους ανθρώπους και μπορεί να προκαλέσει απώλεια της ζωής τραυματισμούς δυσκολίες και δυσμενή επίδραση στην υγεία. Συμπληρωματικά, μία κρίση μπορεί να έχει επίδραση στην κοινωνική δομή καταστρέφοντας ή προκαλώντας ζημιά σε κυβερνητικά συστήματα, κτίρια, επικοινωνίες και βασικές υπηρεσίες του κράτους. Μία κρίση δημιουργεί κοινωνικές ανάγκες, όπως είναι η ανάγκη για στέγη, φαγητό, ρουχισμό, ιατρική βοήθεια και περίθαλψη μέρους του κοινωνικού συνόλου. Σύμφωνα με το λεξικό της Οξφόρδης και το λεξικό Webster, η καταστροφή είναι μία ξαφνική και μεγάλη ατυχία ένα ξαφνικό καταστροφικό γεγονός που προκαλεί μεγάλη ηλικία ή ζημιά απώλεια και αγωνία.

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα του Γενικού Σχεδίου Πολιτικής Προστασίας που ισχύει στην Ελλάδα, λογίζεται ως καταστροφή ένα συμβάν με εκτεταμένες επιπτώσεις, που προκλήθηκε είτε από κάποιο φυσικό φαινόμενο, είτε από ανθρώπινη παρέμβαση και μπορεί να επηρεάζει τόσο τις ανθρώπινες κοινότητες, όσο και το φυσικό περιβάλλον ως σύνολο. Για τον Carter (2008) είναι τα μέτρα που πρέπει να λάβει η κοινότητα που ορίζουν την σοβαρότητα μίας κρίσης.

Εισαγωγή Νέων Καταστροφών

Θα μπορούσαμε ασφάλεια να ειπωθεί ότι η σημερινή κατάσταση εντείνεται από τις νέες απειλές καταστροφών που έγιναν γνωστές ιδίως μετά τον Β' παγκόσμιο πόλεμο. Η αύξηση της κοινωνικής βίας έχει επηρεάσει με έντονο τρόπο πολλά έθνη και κοινότητες. Η τρομοκρατία, οι αστικές αναταραχές, οι ληστείες, οι συγκρούσεις με συμβατικά όπλα είναι κάτι το οποίο είναι πλέον κοινό σε όλες τις χώρες του κόσμου. Δημιουργείται με αυτό τον τρόπο μία τεράστια επιβάρυνση στις κυβερνήσεις και τις κοινωνίες των οποίων η ύπαρξη είναι επιβαρυνμένη εξαιτίας των κακών οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών. Γίνεται κατανοητό ότι αυτό το γεγονός δημιουργεί επιπλέον πιέσεις σε διεθνούς πηγές βοήθειας κάτι που δυσχεραίνει τις παγκόσμιες προσπάθειες αντιμετώπισης καταστροφών.

Σε όσα αποτελούν απειλές για τη δημιουργία μιας νέας μεγάλης καταστροφής έρχονται να προστεθούν και τα επικίνδυνα υλικά ή ουσίες που έχουν ξεκινήσει να χρησιμοποιούνται ευρέως

σε όλο τον κόσμο. Και ενώ τα γεγονότα που έχουν δημοσιευθεί είναι απλώς η κορυφή ενός μεγάλου παγόβουνου καταστροφής, τα επικίνδυνα υλικά συνεχίζουν να μετακινούνται με τα συστήματα μεταφοράς του κόσμου σε αυξανόμενες ποσότητες, και να απορρίπτονται σε περιοχές ζωτικής σημασίας για το μέλλον του πλανήτη. Αυτά με ασφάλεια θα μπορούσε να ειπωθεί ότι αποτελούν απειλή καταστροφής η οποία θα μπορούσε κάλλιστα να συγκριθεί με μία μεγάλη καταστροφή που προκαλείται από φυσικά φαινόμενα. Γίνεται γνωστό έτσι ότι η ανθρώπινη δραστηριότητα είναι εξίσου επιβλαβής για τον πλανήτη μεταφυσικά φαινόμενα που μπορούν να προκαλέσουν καταστροφές.

Επιπλέον ένα ακόμα σύγχρονο πρόβλημα για τη διαχείριση καταστροφών θέτουν η χρήση της ατομικής ενέργειας και η απειλή καταστροφών σε πυρηνικές πηγές. Η έκρηξη στο Τσερνόμπιλ το 1986 για την οποία γίνεται εκτενέστερος λόγος σε επόμενο κεφάλαιο, υπογράμμισε την έκταση και την σοβαρότητα μιας πυρηνικής καταστροφής και προκάλεσε προβλήματα σε όλο τον πλανήτη. Δεν ήταν μόνο εκείνοι που σκοτώθηκαν η ασθένησαν από την υπερβολική έκθεση σε ακτινοβολία, ούτε οι 135.000 που έπρεπε να εκκενώσουν τις περιοχές τους, οι επιπτώσεις της πυρηνικής αυτής καταστροφής μετρήθηκαν σε απόσταση 1.600 μιλίων και άνω. Η κρίση αυτή δεν προκλήθηκε από φυσικά φαινόμενα η πόλεμο αλλά ήταν αποτέλεσμα ανθρώπινου λάθους, ένας κώδωνας του κινδύνου για τα πυρηνικά προβλήματα που υπάρχουν σε έναν κόσμο που ψάχνει διαρκώς για νέες και μεγαλύτερες πηγές ενέργειας που θα στηρίξουν την ανάπτυξή του. Και ενώ η απειλή από πυρηνικά ατυχήματα είναι πολύ μεγάλη, η διαχείριση μιας καταστροφής που θα προκύψει από έναν πιθανό πυρηνικό πόλεμο είναι σχεδόν αδύνατο να υπολογιστεί δεδομένης της σφοδρότητας της. Δεν μπορεί να αγνοηθεί η πιθανότητα χρήσης πυρηνικών όπλων σε κάποια σύγκρουση και δεν μπορεί να αποκλειστεί η χρήση τέτοιων όπλων από φανατικούς εξτρεμιστικούς σκοπούς.

Εν συντομία όσο πιο ανεπτυγμένη είναι μία χώρα, όσο περισσότερους πόρους έχει καταφέρει να εξασφαλίσει τόσα περισσότερα έχει να χάσει με την πιθανότητα μιας καταστροφής. Σε παγκόσμιο επίπεδο εκτός αν μπορέσουμε να μετριάσουμε και να διαχειριστούμε την πιθανότητα καταστροφής με τον καλύτερο τρόπο, η απειλή μιας επόμενης καταστροφής θα υπάρχει και θα επηρεάζει το μέλλον. Ο πλανήτης αντιμετωπίζει ήδη περιβαλλοντικές κρίσεις και κρίσεις διαβίωσης. Ο μετριασμός των κρίσεων είναι το σημαντικότερο εργαλείο για την επιτυχή αντιμετώπισή τους. Και ενώ η γεφύρωση του χάσματος μεταξύ αναπτυσσόμενων και αναπτυγμένων χωρών επηρεάζει καταλυτικά την οικονομική και κοινωνική σταθερότητα του κόσμου, κάτι που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για τη διαχείριση πιθανών κρίσεων, η ενίσχυση της διεθνούς βοήθειας για την αντιμετώπιση καταστροφών είναι βασικός παράγοντας. Οι καταστροφές ανάλογα με τον τρόπο που προκλήθηκαν μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε φυσικές, τεχνολογικές και μικτές ή λοιπές.

1.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ

Όπως παρουσιάζεται στην διεθνή βιβλιογραφία, θα μπορούσε η διαχείριση καταστροφών να οριοθετηθεί ως μία δυναμική διαδικασία. Η διαχείριση καταστροφών περιλαμβάνει μέσα της τις κλασικές λειτουργίες διαχείρισης όπως είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η ανάγκη για σωστή ηγεσία και ο έλεγχος. Συμπληρωματικά, περιλαμβάνει και ένα σύνολο από οργανισμούς που πρέπει να εργαστούν παράλληλα και μαζί για την πρόληψη τον μετριασμό την προετοιμασία την ανταπόκριση και την ανάκαμψη μετά από τις επιπτώσεις της καταστροφής (Carter, 2008). Με αυτόν τον τρόπο, η διαχείριση καταστροφών μπορεί να οριστεί ως την εφαρμοσμένη επιστήμη που επιδιώκει μέσα από συστηματική παρατήρηση και ανάλυση προηγούμενων καταστροφών να βελτιώσει τα μέτρα που σχετίζονται με την πρόληψη, τον μετριασμό, την ετοιμότητα και την επαρκή και γρήγορη αντίδραση σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης και, φυσικά, την ανάκαμψη μετά από το πέρας της καταστροφής.

Ένας κοινός ορισμός της διαχείρισης καταστροφών βοηθά στη δημιουργία και κατανόηση μιας κοινής έννοιας στο πεδίο. Ορισμός της διαχείρισης καταστροφών είναι εξαιρετικά σημαντικός για σκοπούς πολιτικής, οργάνωσης, σχεδιασμού και νομοθεσίας. Η ελάττωση και ει δυνατόν η αποφυγή απωλειών που μπορεί να συνέβαιναν εξαιτίας κινδύνων είναι ο στόχος της διαχείρισης καταστροφών σύμφωνα με την Corina Warfield. Σημαντικότατο επίσης είναι και να φτάσει η απαραίτητη βοήθεια στα θύματά, ώστε η ανάκαμψη να έρθει πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά. Όπως αποδίδει σχηματικά και μέσα από τον κύκλο διαχείρισης καταστροφών η Corina Warfield, γίνεται αντιληπτό ότι η διαχείριση καταστροφών οφείλει να νοείται ως μια διαδικασία που δεν σταματά, μέσα από την οποία όλοι οι φορείς είτε είναι κυβερνήσεις, επιχειρήσεις ή η κοινωνία των πολιτών διαχειρίζονται και απαντούν στο ενδεχόμενο μίας καταστροφής, καθώς και λαμβάνουν τα αναγκαία μέτρα για να επαναφέρουν την κανονικότητα στον απόηχο της κρίσης. Ο σωστός σχεδιασμός καθ' όλη την διάρκεια ενισχύει την ετοιμότητα, την ποιότητα των προειδοποιήσεων, τον περιορισμό της τρωτότητας και καταλυτικά την πρόληψη.

Η Corina Warfield διακρίνει τα εξής στάδια:

Μετριασμός - Ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων της καταστροφής ή δραστηριότητες που περιορίζουν μερικώς ή ολικώς την πιθανότητα εμφάνισης κάποιας καταστροφής ή περιορίζουν δραστικά τις επιπτώσεις καταστροφών που δεν μπορούν να αποφευχθούν.

Ετοιμότητα - Σχεδιασμός της ανταπόκρισης στην καταστροφή με ένα ικανοποιητικό επίπεδο ετοιμότητας για οποιαδήποτε κατάσταση έκτακτης ανάγκης μέσω προγραμμάτων που ενισχύουν την τεχνική και διαχειριστική ικανότητα των κυβερνήσεων, των οργανισμών και των κοινοτήτων.

Απάντηση - Οργανωμένες προσπάθειες για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων που δημιουργούνται από μια καταστροφή και παροχή άμεσης βοήθειας στα άτομα που την χρειάζονται.

Ανάκτηση - Επιστροφή της κοινότητας στο φυσιολογικό και ο πληθυσμός που επλήγη είναι σε θέση να αναλάβει έναν αυξανόμενο αριθμό δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην αποκατάσταση της ζωής τους.

Πιο αναλυτικά, θα πρέπει να θεωρήσουμε πως κρίση περιβαλλοντικής καταστροφής μπορεί να προκαλέσει, και να οφείλει να την διαχειριστεί επικοινωνιακά, είτε ένας δημόσιος φορέας (ΔΦ), είτε μία ιδιωτική εταιρεία (ΙΕ), είτε ακόμη και φορέας της κοινωνίας πολιτών (ΚΠ).

Ο αντίκτυπος των καταστροφών

Σύμφωνα με τον Carter (2008) μία καταστροφή έχει σαν αποτέλεσμα δύο μεγάλες αποτυχίες. Αυτές είναι η άμεση απώλεια υφιστάμενων εθνικών περιουσιακών στοιχείων στις διάφορες μορφές που μπορεί αυτά να έχουν, αλλά και την εκτροπή εθνικών πόρων και προσπάθειας για την διατήρηση και επιβίωση ώστε να επέλθει ικανοποιητική ανάκαμψη και αποκατάσταση της εθνικής ομοιόστασης μετά από μία καταστροφή. Από αυτό προκύπτει ότι τα έθνη είναι αναγκαίο να αναπτύξουν μία ολοκληρωμένη προσέγγιση αναφορικά με τη διαχείριση πιθανών καταστροφών για να μπορούν να ελπίζουν ότι θα αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις δύο μεγάλες αποτυχίες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Η περιεκτική και αποτελεσματική διαχείριση καταστροφών περιλαμβάνει την κατάλληλη ισορροπία πρόληψης μετριασμού ετοιμότητας αντιδράσεις αποκατάστασης και ανάπτυξης που σχετίζεται με τις καταστροφές (Carter, 2008). Έχει παρατηρηθεί ότι ορισμένα έθνη επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους στην ανακούφιση και την αποκατάσταση μετά την καταστροφή, κάτι που δεν επιτρέπει την ετοιμότητα και την ανάπτυξη για την πρόληψη μελλοντικών καταστροφών. Παρά την άποψη ότι η καταστροφή μπορεί να δράσει με ωφέλιμο τρόπο με τον ίδιο τρόπο που μία κρίση μπορεί να

οδηγήσει σε σημαντικές οργανωτικές και αναπτυξιακές βελτιώσεις, η ανάγκη για μία ολοκληρωμένη προσέγγιση διαχείρισης κρίσεων παραμένει.

Η πρακτικοί όροι διαχείρισης καταστροφών ορίζουν πως η πρώτη ανάγκη είναι η ακριβής εστίαση στις απαιτήσεις. Συνήθως δεν υπάρχει περιθώριο η ανάγκη για στοιχεία όπως η οργανωτική δομή και επιχειρησιακές έννοιες όπως θα μπορούσαμε να πούμε συμβαίνει με την διαχείριση κρίσεων. Τη στιγμή της καταστροφής είναι ζωτικής σημασίας να καθοριστούν αναμφίβολα βασικές πτυχές όπως είναι οι πιθανές απειλές, οι διαθέσιμοι πόροι, οι οργανωτικές απαιτήσεις και οι ανάγκες προγραμματισμού, καθώς και η εκπαίδευση. Εάν αυτός ορισμός γίνει σωστά και εφαρμοστεί κατάλληλα, δημιουργείται ένα αποτελεσματικό σύστημα μέσα στο οποίο κυβερνητικοί και μη κυβερνητικοί οργανισμοί μπορούν να βρουν παράλληλα και αποτελεσματικά ώστε να διαχειριστεί η καταστροφή.

Οι γενικές επιπτώσεις της καταστροφής

Και ενώ οι καταστροφές μπορεί να είναι ποικίλης φύσεως και να έχουν προκληθεί είτε από φυσικά φαινόμενα είτε από ανθρώπινη δραστηριότητα τείνουν να παρουσιάζουν τις παρακάτω επιπτώσεις:

Απώλεια ζωής,
Τραυματισμός,
Ζημιά και καταστροφή περιουσίας,
Ζημιά και καταστροφή καλλιεργειών διαβίωσης και μετρητών,
Διακοπή της παραγωγής,
Διακοπή του τρόπου ζωής,
Απώλεια μέσων διαβίωσης,
Διακοπή βασικών υπηρεσιών,
Ζημιά στην εθνική υποδομή και διαταραχές στα κυβερνητικά συστήματα,
Εθνική οικονομική απώλεια, και
Κοινωνιολογικές και ψυχολογικές επιδράσεις στον πληγέντα πληθυσμό.

Οι συνήθεις καταστροφές είναι:

Καταστροφές από φυσικά φαινόμενα που μπορεί δυνητικά να δημιουργήσουν σοβαρή και τεταμένη καταστροφή, δημιουργώντας την ανάγκη για άμεση ανταπόκριση και λήψη μέτρων είναι ο σεισμός, η ηφαιστειακή έκρηξη, το τσουνάμι, ο τροπικός κυκλώνας (τυφώνας ή ανεμοστρόβιλος), η πλημμύρα, η κατολίσθηση, η δασική πυρκαγιά, η ξηρασία. Επιπλέον, διάφορες επιδημίες μπορεί να είναι αποτέλεσμα φυσικών καταστροφών ή να αποτελούν μόνες τους βιολογική καταστροφή. Επιπλέον, ως καταστροφή ορίζονται η πολιτική αναταραχή και το εκτενές ατύχημα.

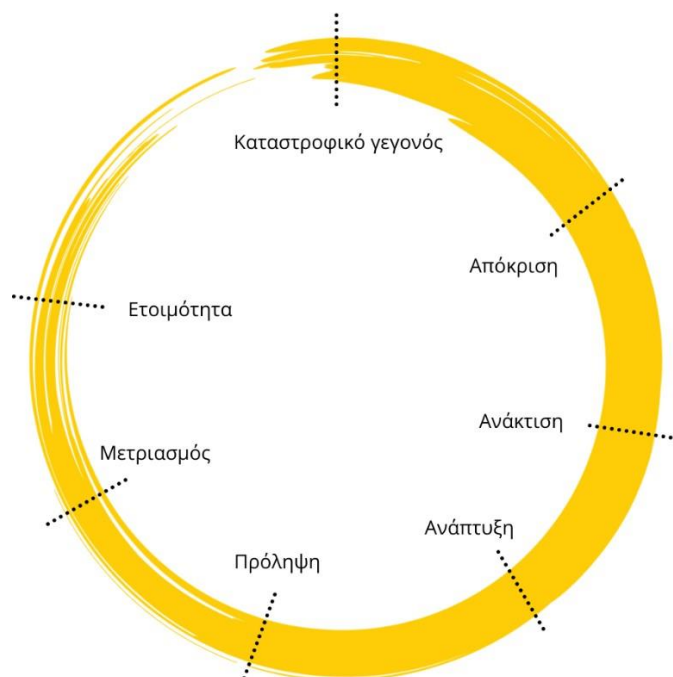
Ο τύπος καταστροφής ο οποίος και θα εξεταστεί ενδελεχέστερα στην παρούσα εργασία είναι αυτός του ατυχήματος. Τα χαρακτηριστικά του ατυχήματος είναι κυρίως ότι είναι βίαιο (έκρηξη σε βιομηχανικές μονάδες ή άλλες εκρήξεις, συντριβή αεροσκαφών, εκτεταμένη πυρκαγιά, σύγκρουση αμαξοστοιχίας κτλ.). Η καταστροφή που προέρχεται από ένα ατύχημα μπορεί να έχει περιορισμένο ή ευρέως διαδεδομένο αντίκτυπο να επηρεάζει δηλαδή είτε μόνο εκείνους που βρίσκονται στο σημείο του ατυχήματος ή να επηρεάζει μία ευρεία περιοχή και τον πληθυσμό της. Επιπλέον ένα ατύχημα μπορεί να έχει περιορισμένη ή καθόλου προειδοποίηση ή να είναι αποτέλεσμα προειδοποιήσεων που αγνοήθηκαν. Ένα ατύχημα είναι συνήθως ξαφνικό και αιφνίδιο.

Κάποια πολύ γενικά αντίμετρα για την πρόληψη της καταστροφής από ατύχημα είναι ο καλός σχεδιασμός, όπως η τοποθέτηση κτιρίων ή συγκροτημάτων που ενδέχεται να απειλούνται με ατυχήματα σε σωστά σημεία για τον περιορισμό τους. Συμπληρωματικά, οι ειδικοί κανονισμοί και τα καλά πρότυπα και διαδικασίες εσωτερικής ασφάλειας και διαχείρισης, όπως είναι τα σχέδια εκκένωσης και οι συχνές δοκιμές τους, μπορούν να συμβάλλουν στον περιορισμό αλλά και τη σωστή διαχείριση ενός πιθανού ατυχήματος. Επιπλέον οι αποτελεσματικές οργανωτικές υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης και τα αποτελεσματικά σχέδια καταστροφών από την Πολιτεία ή την κοινότητα μπορούν να βοηθήσουν στη συντονισμένη αντίδραση σε περίπτωση καταστροφής ή ακόμα και την πρόληψη της. Επίσης, είναι αναγκαία η εκπαίδευση στο χειρισμό συγκεκριμένων κινδύνων (Carter, 2008, Pinkowski, 2008).

Πρόκληση για τη διαχείριση της καταστροφής που προκαλείται από ένα εκτεταμένο ατύχημα είναι η απροσδόκητη φύση των ατυχημάτων αυτών που μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στο χρόνο αντίδρασης και απόκρισης μετά την καταστροφή. Συγκεκριμένα το πρόβλημα στην αποτελεσματική απόκριση μπορεί να είναι πολύ σοβαρό σε περίπτωση ατυχήματος, ειδικά σε περιπτώσεις που είναι αναγκαία η διάσωση από κτίριο που καταρρέει ή σε περιπτώσεις που υπάρχει κίνδυνος χημικής μόλυνσης, ή έκθεσης σε επιβλαβή ακτινοβολία ή σε περιπτώσεις πολλαπλών ατυχημάτων και σε περιπτώσεις που τα θύματα μπορούν δύσκολα να εντοπιστούν.

Ο κύκλος διαχείρισης καταστροφών

Το σχήμα κύκλου για να περιγράψουν οι δραστηριότητες της διαχείρισης καταστροφών είναι πολύ σημαντικό αφού οπτικοποιεί την έννοια της διαχείρισης καταστροφών ως ένα συνεχές διαδικασιών που συνδέονται μεταξύ τους. Μία καταστροφή και η διαχείριση της δεν είναι απλά μία σειρά από γεγονότα τα οποία έχουν αρχή και τέλος αλλά αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους κάτι που συμβαίνει με κάθε νέα καταστροφή που μπορεί να ξεσπάσει.



Σχήμα 1. Πηγή Carter W. Nick, 2008, “Disaster Management: A Disaster Manager’s Handbook”, Asian Development Bank

Πιο συγκεκριμένα, για τον Carter (2008) ως **Καταστροφικό Γεγονός** ορίζεται η στιγμή που συμβαίνει μία καταστροφή. Η **Απόκριση** περιλαμβάνει τα μέτρα αντιμετώπισης, που λαμβάνονται αμέσως πριν και μετά το ξέσπασμα της καταστροφής. **Ανάκτηση/αποκατάσταση** είναι η διαδικασία με την οποία οι κοινότητες βοηθούνται να επιστρέψουν στο σωστό επίπεδο λειτουργίας τους μετά από μια καταστροφή. Η διαδικασία ανάκτησης μπορεί να είναι πολύ παρατεταμένη, διαρκώντας 5-10 χρόνια, ή ακόμα περισσότερο. Το κομμάτι της **Ανάπτυξης** περιλαμβάνει τη σύνδεση μεταξύ των δραστηριοτήτων σχετικών με την καταστροφή και την εθνική ανάπτυξη. Η ανάπτυξη βρίσκεται στον κύκλο καταστροφών για να διασφαλίσει ότι τα αποτελέσματα της καταστροφής αντικατοπτρίζονται αποτελεσματικά στις μελλοντικές πολιτικές προς όφελος της εθνικής προόδου. Ως **Πρόληψη** ορίζεται η δράση που έχει σχεδιαστεί για να εμποδίσει την εμφάνιση μιας καταστροφής και να αποτρέψει ένα συμβάν που έχει επιβλαβείς επιπτώσεις στις κοινότητες ή σε βασικές εγκαταστάσεις. Ως **Μετριασμός** ορίζεται η δράση που λαμβάνει συνήθως τη μορφή ειδικών προγραμμάτων που αποσκοπούν στη μείωση των επιπτώσεων της καταστροφής σε μία κοινότητα. Επιπλέον, η **Ετοιμότητα** συνήθως θεωρείται ότι περιλαμβάνει μέτρα που επιτρέπουν σε κυβερνήσεις, οργανισμούς, κοινότητες πολιτών και άτομα να ανταποκρίνονται γρήγορα και αποτελεσματικά σε καταστροφές.

1.7. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το ενδιαφέρον των ανθρώπων για το περιβάλλον μπορεί να εντοπιστεί από τα Αρχαία χρόνια. Συμβουλές σωστής διαχείρισης του φυσικού περιβάλλοντος μπορούν να βρεθούν σε αποσπάσματα αρχαίων ελληνικών κειμένων, αλλά και μεταγενέστερων κειμένων όπως είναι η Βίβλος ή το κοράνι. Ο προφήτης Μωυσής αναφέρεται ότι έδωσε στους ισραηλίτες πληροφορίες για το πώς να διαχειρίζονται τη γη και τα ζώα. Επιπλέον ο προφήτης Μωάμεθ μέσα στο κοράνι προσφέρει οδηγίες που σχετίζονται με τη σωστή διαχείριση του νερού (Feen, 1996). Ο όρος Οικολογία δημιουργήθηκε από τον Γερμανό βιολόγο Ernst Haeckel το 1866, ενώ κατά τη διάρκεια της προεδρίας του ως πρόεδρος των ηνωμένων πολιτειών από το 1901 ως το 1909 ο Ρούσβελτ προωθούσε τον περιβαλλοντισμό. Άλλωστε ο Ρούζβελτ είχε την φήμη κάποιου που λάτρευε να περνάει χρόνο στο περιβάλλον και να ασχολείται με την προστασία του, κάτι που φαίνεται από τις προσπάθειες του που οδήγησαν στη δημιουργία πολλών εθνικών πάρκων. Κατά τη διάρκεια από το 1960 μέχρι το 1980 στην Αμερική δημιουργήθηκαν μία σειρά από νόμους που είχαν ως στόχο να προστατεύουν το περιβάλλον.

Η προστασία του περιβάλλοντος είναι ένα θέμα που αυξάνεται σε σημαντικότητα με κάθε χρόνο που περνάει. Για τη βιομηχανία, είναι μεγάλη πρόκληση για το πώς θα επικοινωνήσει υλικά και υπηρεσίες φιλικά προς το περιβάλλον. Επιπλέον, οι καταστροφές που έχουν προκληθεί από τις εταιρείες πετρελαίου και καυσίμων στο περιβάλλον έχουν ταλανίσει την φήμη ενός ολόκληρου κλάδου. Και ενώ όσες εταιρίες δραστηριοποιούνται στον τομέα της ενέργειας μπορεί να ενδιαφέρονται για το περιβάλλον όσο οποιαδήποτε άλλη εταιρία, η φύση της δουλειάς τους τις θέτει σε κινδύνους που έχουν σχέση με περιβαλλοντική μόλυνση και καταστροφή (Smith et al, 2011). Επιπλέον, για τις εταιρείες το ερώτημα που δημιουργείται είναι πώς μπορεί η πολιτική υπέρ του περιβάλλοντος να δουλέψει μαζί με την επιθυμία για περισσότερο κέρδος, και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζεται η ικανότητα της διοίκησης να συνδυάζει περιβαλλοντικούς στόχους με τη μεγιστοποίηση του κέρδους, εξαιτίας της παρεμβολής της εταιρικής διακυβέρνησης (Woolverton et Al, 2010).

Για πολλά χρόνια, τα περιβαλλοντικά προβλήματα δεν αποτελούσαν σημαντικό σταθμό στην βιομηχανική σκέψη, αφού υπήρχε η εντύπωση ότι τα βλαβερά απόβλητα και οι κίνδυνοι για το περιβάλλον ήταν αναγκαίο μέρος και κακό μιας οικονομίας που αναπτύσσεται. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια οι άνθρωποι έχουν ξεκινήσει να αντιλαμβάνονται πόσο μεγάλη είναι η αξία του να περιοριστούν τα απόβλητα και τα προϊόντα της βιομηχανίας που καταστρέφουν το περιβάλλον. Η διατήρηση του καθαρού αέρα, του νερού και της Γης, στο μέτρο του δυνατού, γενικά έχει ξεκινήσει να θεωρείται πιο σημαντικό από την μείωση του κόστους για τους καταναλωτές ή τη μεγιστοποίηση του κέρδους για τις εταιρείες (Smith et al, 2011). Σε πολλές περιπτώσεις οι εταιρείες και οργανισμοί έχει χρειαστεί να πληρώσουν για να διορθώσουν το μη φιλικό προς το περιβάλλον παρελθόν τους, ενώ έχουν δημιουργηθεί πολιτικές για να γίνει σωστή διαχείριση των αποβλήτων και να διασφαλιστεί ότι οι οργανισμοί ενδιαφέρονται για το περιβάλλον. Σε πολιτικό επίπεδο, έχουν ληφθεί μέτρα και νόμοι σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος και τον μετριασμό των κινδύνων του, ώστε να μπορούν οι οργανισμοί σε κάποιο επίπεδο να φαίνονται ως περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένοι (Zabihollah et Al, 2001).

1.8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ

Ένας από τους πιο επιτακτικούς λόγους για την διαχείριση των περιβαλλοντικών καταστροφών είναι το γεγονός ότι σύμφωνα με πολλές σχετικές αρχές βιώνουμε μία γενικευμένη περιβαλλοντική κρίση. Πολλοί συγγραφείς ισχυρίζονται ότι η παρούσα περιβαλλοντική κρίση ως προς το μέγεθος τον ρυθμό εξέλιξης και τη σοβαρότητα των επιπτώσεων της είναι πρωτοφανής (Park 2001). Η επίγνωση για αυτήν την καταστροφή έχει ξεκινήσει να αναπτύσσεται από τη δεκαετία του 70 εν μέρει ως αποτέλεσμα της σημασίας που δόθηκε σε μεγάλες περιβαλλοντικές καταστροφές στις δεκαετίες του 70 και του 80, και ειδικότερα μετά την καταστροφή του Τσερνόμπιλ το 1986.

Η εκτίμηση για την κατάσταση του παγκόσμιου περιβάλλοντος, UNEP Global Environment Outlook 2000 Report (UNEP 1999), επέστησε την προσοχή σε δύο κρίσιμα επαναλαμβανόμενα θέματα για το περιβάλλον:

1. Το γεγονός ότι το παγκόσμιο ανθρώπινο οικοσύστημα αντιμετωπίζει την απειλή σοβαρών ανισορροπιών στην παραγωγικότητα και τη διανομή αγαθών και υπηρεσιών, που αποδεικνύεται από το μεγάλο ποσοστό του ανθρώπινου πληθυσμού που βρίσκεται σε συνθήκες φτώχειας και το διευρυμένο χάσμα μεταξύ από όσους επωφελούνται της οικονομικής και τεχνολογικής ανάπτυξης και όσους δεν το κάνουν.
2. Το γεγονός ότι σε παγκόσμια κλίμακα μια συντονισμένη περιβαλλοντική διαχείριση έρχεται σε δεύτερη θέση ενδιαφέροντος συγκριτικά με την οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Έτσι οι βελτιώσεις μέσα από νέες τεχνολογίες για την προστασία του περιβάλλοντος ακυρώνονται από το μέγεθος και τον ρυθμό της αύξησης του ανθρώπινου πληθυσμού και της οικονομικής ανάπτυξης των κρατών.

Έτσι, προκύπτει ένα ευρύ φάσμα περιβαλλοντικών προβλημάτων που περιλαμβάνουν την ανθρωπογενή κλιματική αλλαγή. Τα προβλήματα αυτά έχουν περιβαλλοντικές εκδηλώσεις αλλά όμως η αιτία και η πιθανή λύση τους καθορίζεται άμεσα από την στάση των ανθρώπων. Τα συμπτώματα της περιβαλλοντικής κρίσης δεν μπορούν να γίνουν αντιληπτά ως φυσικά προβλήματα που απαιτούν λύσεις από περιβαλλοντικούς ειδικούς αλλά αντιθέτως είναι ανθρώπινα προβλήματα και σχετίζονται άμεσα με την πορεία του ανθρώπινου είδους πάνω στη γη.

Θα ήταν χρήσιμο να γίνει μία πολύ σύντομη επισκόπηση της περιβαλλοντικής κρίσης σύμφωνα με τους Smithson et al (2008) και Barrow (2005), η οποία κατά ευρεία συμφωνία περιλαμβάνει τα εξής ακόλουθα κυρία ζητήματα:

- Την κλιματική αλλαγή ως την ανθρωπογενή αλλαγή του κλίματος εξαιτίας της ρύπανσης της ατμόσφαιρας από μολυσματικούς παράγοντες και αέρια του θερμοκηπίου εξαιτίας ανθρώπινων παρεμβάσεων και πρακτικών.
- Την εξάντληση του στρατοσφαιρικού όζοντος, εξαιτίας της ρύπανσης της ατμόσφαιρας από αλογονάνθρακες, που επιτρέπει να φτάνουν στην επιφάνεια της γης αυξημένα επίπεδα επιβλαβούς ηλιακής υπεριώδους ακτινοβολίας που οδηγούν σε οικολογικά προβλήματα.
- Την υποβαθμισμένη ποιότητα αέρα σε ορισμένες περιοχές, που επηρεάζει την ποιότητα του αέρα παγκοσμίως εξαιτίας των βιομηχανικών εκπομπών στην ατμόσφαιρα. Οι ατμοσφαιρικοί ρύποι μπορεί να προκαλέσουν αναπνευστικές και καρδιαγγειακές παθήσεις αλλά και καρκίνους, καθώς και βλάβη στη βλάστηση και λοιπές οικολογικές επιπτώσεις.
- Την υποβαθμισμένη ποιότητα του νερού εξαιτίας μολύνσεις από διάφορους ρύπους που οδηγούν σε προβλήματα υγείας και οικολογικές επιπτώσεις. Η ανθρώπινη δραστηριότητα είναι ο κύριος λόγος ρύπανσης των υδάτων, με τις μεταλλευτικές και βιομηχανικές διαδικασίες να οδηγούν σε τοξικά λύματα, αλλά και διαρροές πετρελαίου, συσσώρευση πλαστικών και βιοσυσσώρευση ανθεκτικών οργανικών χημικών.
- Την έλλειψη γλυκού νερού εξαιτίας της ρύπανσης των πηγών γλυκού νερού αλλά και κακές πρακτικές διαχείρισης υδάτινων πόρων.
- Την μόλυνση της γης από χημική ή ραδιενεργό ρύπανση ειδικά από μακροχρόνια χημικά είδη που εισέρχονται στο έδαφος και προκαλούν βαθιές οικολογικές επιπτώσεις και περιορισμούς στην ανάπτυξη.
- Την αποψίλωση των δασών από τους ανθρώπους για τη γεωργία, την κτηνοτροφία, την παραγωγή ξυλάνθρακα και την επιλεκτική υλοτομία των δασών για ξυλεία.
- Την διάβρωση και την υποβάθμιση του εδάφους και την όξυνση της ερημοποίησης από ανθρώπινες δραστηριότητες.
- Την αλλαγή χρήσης της γης και την απώλεια οικοτόπων εξαιτίας της γεωργίας της κτηνοτροφίας του μετασχηματισμού της γης κατά την αστική ανάπτυξη, την ανάπτυξη νέων υποδομών, την αποστράγγιση των υγροτόπων και την καταστροφή και απομάκρυνση των παράκτιων μακρόβιων δασών.
- Την απώλεια της βιοποικιλότητας εξαιτίας των ανθρώπινων πρακτικών.

Σύμφωνα με τους Smithson et al (2008) και Barrow (2005) ορισμένα ζητήματα που σχετίζονται με την περιβαλλοντική κρίση περιλαμβάνουν μία σειρά από οικονομικά κοινωνικά πολιτικά και τεχνολογικά ζητήματα όπως :

- Η αύξηση του πληθυσμού που αναπόφευκτα δημιουργεί αυξημένες απαιτήσεις στο φυσικό περιβάλλον και αμφιλεγόμενα οδηγεί στην υποβάθμιση του.
- Η αστικοποίηση ως απάντηση στις αυξανόμενες πιέσεις του πληθυσμού στις αγροτικές περιοχές και την συγκέντρωση οικονομικών ευκαιριών στις πόλεις.
- Η φτώχεια και η επιμονή της σε όλα τα επίπεδα από το ενδοοικογενειακό έως το παγκόσμιο εξαιτίας των τεράστιων διαφορών στα πρότυπα εισοδήματος, παραγωγής και κατανάλωσης.
- Η τροφική ανασφάλεια που οδηγεί σε υπέρβαση παραγωγής τροφίμων εξαιτίας της συνολικής αύξησης του πληθυσμού.

- Η ασθένεια που συνδέεται στενά με τα ζητήματα της φτώχειας και της επισιτιστικής ανασφάλειας και εξαρτάται από την έλλειψη πόσιμου νερού, την κακή υγιεινή, την ρύπανση, την εξάπλωση μολυσματικών ασθενειών και το ανεπαρκές καταφύγιο.
- Η εξόρυξη αργού πετρελαίου και ενεργειακή ασφάλεια.
- Η σύγκρουση και ο εκτοπισμός ομάδων πληθυσμού εξαιτίας συγκρούσεων μεταξύ των ανθρώπινων κοινωνιών, όπως παραδείγματος χάρη η χρήση πυρομαχικών ουρανού που προκαλούν και σημαντική μόλυνση της γης αλλά και μετατόπιση μεγάλου αριθμού ανθρώπων από τις ζώνες σύγκρουσης. Αλλά και η περιβαλλοντική κρίση μπορεί να οδηγήσει στον εκτοπισμό ομάδων πληθυσμού, τους περιβαλλοντικούς πρόσφυγες.

Οι φυσικές καταστροφές αν και δεν είναι απαραίτητα μέρος της περιβαλλοντικής κρίσης αποτελούν πρόκληση για τους ανθρώπινους πληθυσμούς. Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι η ευπάθεια των ανθρώπων απέναντι στις φυσικές καταστροφές αυξάνεται κυρίως επειδή άνθρωποι πληθυσμοί και οικισμοί αναπτύσσονται σε πολλές οριακές και επικίνδυνες περιοχές.

Σύμφωνα με τους Smithson et al (2008) και Barrow (2005) ως αιτίες της περιβαλλοντικής κρίσης αναγνωρίζονται:

- οι τεχνολογικές εξελίξεις που επέτρεψαν στους ανθρώπους να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση σε φυσικούς πόρους και οικοσυστήματα
- ο ταχέως αυξανόμενος ανθρώπινος πληθυσμός που οδηγεί σε δραματική αύξηση στην κατανάλωση πόρων και ενέργειας
- η εμφάνιση και η ανάπτυξη μιας καπιταλιστικής παγκόσμιας οικονομίας με αυξανόμενες ροές ανθρώπων, πόρων, προϊόντων, ενέργειας και αποβλήτων, μαζί με αυξανόμενες περιβαλλοντικές επιπτώσεις
- Η ωφελμιστικές στάσεις έναντι του περιβάλλοντος και της απεριόριστης εκμετάλλευσης των φυσικών πόρων και των οικοσυστημάτων
- Τα βραχυπρόθεσμα πρότυπα λήψης αποφάσεων που ασκούνται από πολλές κυβερνήσεις, ιδιωτικές εταιρείες και φορείς πολιτών, τα οποία ενδιαφέρονται για τη βραχυπρόθεσμη μεγιστοποίηση του κέρδους παρά για την προστασία του περιβάλλοντος

Για αυτούς τους λόγους, μεταξύ άλλων, η περιβαλλοντική κρίση αποτελεί τεράστια πρόκληση για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους οργανισμούς που πρέπει να απαντήσουν δημιουργικά σε αυτά τα θέματα. Γίνεται κατανοητό ότι οι κρίσεις πολύ συχνά εντείνουν την κλιματική αλλαγή και επηρεάζουν τον πλανήτη και το μέλλον όλων (Barrow, 2005). Η χάραξη ενός πλάνου διαχείρισης μιας καταστροφής με γνώμονα το περιβάλλον είναι αναγκαία.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο έγιναν γνωστές σημαντικές έννοιες για την κατανόηση της θεματικής όπως οι έννοιες της επικινδυνότητας, της διαχείρισης κρίσεων, της καταστροφής και της διαχείρισης των καταστροφών, αλλά και η έννοια του περιβάλλοντος και της περιβαλλοντικής καταστροφής και διαχείρισης. Μπορεί το ανθρώπινο είδος να μην μπορεί να κάνει πολλά για να προβλέψει φυσικές καταστροφές, μπορεί να προετοιμαστεί όμως για τις επιπτώσεις τους. Οι καταστροφές που προκαλούνται από μερίδα ανθρώπων και έχουν σκοπό να πληγώσουν μια άλλη μερίδα ανθρώπων ή οι καταστροφές που προκαλούνται από ανθρώπινο λάθος και παραλείψεις είναι κάτι άλλο. Αναφορικά όμως με τις επιπτώσεις των καταστροφών και στην διαχείριση κάποιου ανθρωπογενούς γεγονότος, οι αρχές διαχείρισης είναι οι ίδιες. Οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν από το παρελθόν και να χρησιμοποιήσουν τα ευρήματά για να προετοιμαστούν για το μέλλον (Pinkowski, 2008). Η διαδικασία αυτή ξεκινά και τελειώνει με τον διαμοιρασμό των πληροφοριών του τι ήδη είναι γνωστό και πώς αυτό βοηθά το ανθρώπινο είδος συλλογικά να διαχειριστεί μία πιθανή καταστροφή που ενδεχομένως να μπορεί να προβλέψει και επικοινωνήσει εγκαίρως.

Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο εργασίας αναλύονται η έννοια της επικοινωνίας, τα είδη της και οι παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνία σε περιπτώσεις κρίσεων και καταστροφής.

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επικοινωνία είναι αναπόσπαστο κομμάτι κάθε ανθρώπινης δραστηριότητας. Σύμφωνα με την Satir (1995) η επικοινωνία είναι αδιάρρηκτα συνδεδεμένη με την ζωή. Γίνεται κατανοητή έτσι η αξία τις πολύπλοκης αυτής της διεργασίας μέσα από την οποία οι άνθρωποι ανταλλάζουν μηνύματα που τους οδηγούν στη δημιουργία και την καλλιέργεια καθώς και την εξέλιξη των σχέσεων τους. Σύμφωνα με την Μακράτζη (2016) οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους επικοινωνούν οι άνθρωποι είναι για να πληροφορήσουν και ενημερωθούν, να συντονίσουν τις δράσεις τους και να εκφράσουν τα συναισθήματά τους. Το πώς διανέμονται οι πληροφορίες είναι πολύ σημαντικό για τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται αποφάσεις, δίνονται διευκρινίσεις για προβλήματα που έχουν προκύψει, διαμορφώνονται λύσεις ή ένα πλαίσιο κοινών στόχων, πολιτικών, πρακτικών και ενεργειών, γίνεται ανάθεση καθηκόντων, αξιολόγηση των πληροφοριών ή κρίση της αποτελεσματικότητας ενεργειών και καθηκόντων. Η επικοινωνία είναι το μόνο μέσο συντονισμού δράσεων.

Στο πλαίσιο μιας οργανωμένης κοινωνίας, μέσα από την επικοινωνία, μεταφέρονται πληροφορίες και γνώσεις από άτομο σε άτομο, κάτι που διαμορφώνει μία συνεργατική ενέργεια και υποκινούνται οι άνθρωποι στο να προβούν σε κάποια ενέργεια, διαμορφώνονται οι στάσεις και η πειθώ και διατηρούνται οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων.

Στην περίπτωση κάποιας έκτακτης ανάγκης η ενημέρωση βοηθά στη φυσική και συναισθηματική παρηγοριά των ανθρώπων. Έτσι η επικοινωνία της έκτακτης ανάγκης πρέπει να είναι όσο πιο αποτελεσματική, επίκαιρη, ακριβής και ξεκάθαρα ορισμένη γίνεται. Φυσικά η επικοινωνία της καθημερινότητας και η επικοινωνία στην περίπτωση κρίσης είναι δύο τελείως διαφορετικές έννοιες. Η επικοινωνία μέσα από την ενημέρωση και την τακτική πληροφόρηση, στην περίπτωση κάποιας έκτακτης ανάγκης, είναι ουσιώδης, καθώς η προειδοποίηση του κινδύνου απαιτεί έγκαιρη απόκριση. Επιπλέον, στην περίπτωση κάποιας έκτακτης ανάγκης μπορούν να υπάρχουν εμπόδια στην επικοινωνία που πρέπει να παρουσιάζει μια συνέχεια ώστε να είναι όσο το δυνατόν χρησιμότερη για το κοινό που εμπλέκεται και επηρεάζεται από την κρίση.

2.2. ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Στο κέντρο όλων των ορισμών της επικοινωνίας βρίσκεται η ανάγκη του ανθρώπινου είδους να μεταφέρει μηνύματα με στόχο να επηρεαστεί η κατάσταση και η συμπεριφορά και των δύο, αλλά και να γίνει η εξωτερίκευση της προσωπικότητας τους στους άλλους (Verdeber, 1998, Baecker, 2008). Ο Cooley (1909) ορίζει την επικοινωνία τον μηχανισμό μέσω του οποίου υπάρχουν και αναπτύσσονται οι ανθρώπινες σχέσεις. Ωστόσο, η επικοινωνία σε καμία περίπτωση δεν είναι απλή μετάβαση πληροφοριών, αλλά είναι μέρος μιας σύνθετης διαδικασίας πολύ σημαντικής για τους ανθρώπους, η οποία βασίζεται στην αλληλοκατανόηση μεταξύ ομάδων και οργανισμών και παίζει καταλυτικό ρόλο στη συνεργασία, τον συντονισμό και την επιβίωση των ανθρώπων (Josien, 1995, Gelso, Hayes, 1998, Watzlawick, Babelas & Jackson, 2004). Η επικοινωνία είναι

μια διαδικασία επαφής μεταξύ των μελών της κοινωνίας. Η σωστή επικοινωνία βασίζεται στη διαφορετικότητα και την συγκέντρωση διαφορετικών εμπειριών.

Τα στάδια εφαρμογής της επικοινωνίας είναι ο προσδιορισμός του σκοπού με τον καθορισμό της επιδίωξης που στοχεύει να πετύχει ο πομπός στην εκάστοτε συνθήκη, ο προσδιορισμός του αποδέκτη ή των αποδεκτών στους οποίους απευθύνεται η επικοινωνία στην εκάστοτε συνθήκη και ο καθορισμός του τρόπου επίδρασης της επικοινωνίας, ο σχεδιασμός της επικοινωνίας και ο τρόπος οργάνωσης της και, τέλος, η εφαρμογή της επικοινωνίας και υλοποίηση του εκάστοτε επικοινωνιακού σχεδίου (Aldag, Stearns, 1991). Η επικοινωνία έχει ποσότητα και ποιότητα και πολλές φορές μπορεί να είναι αναποτελεσματική. Τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η έλλειψη συνειδητοποίησης για την αναγκαιότητα της επικοινωνίας, η άγνοια του περιεχομένου μετάδοσης, η άγνοια του τρόπου μετάδοσης, η απουσία κατάλληλων μέσων για την μεταφορά των αναγκαίων πληροφοριών (Maslow, 1970).

2.3. ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι οι περισσότερες διαδικασίες επικοινωνίας συμβαίνουν για έναν ή περισσότερους σκοπούς που διαμορφώνουν και την διαδικασία της επικοινωνίας. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1991), ανάλογα με τον σκοπό υπάρχουν τα εξής είδη επικοινωνίας:

- Επικοινωνία πληροφόρησης με στόχο τη μεταβίβαση στοιχείων πληροφοριακού χαρακτήρα από τον πομπό στον αποδέκτη.
- Επικοινωνία παρακίνησης με στόχο να δράσει ο παραλήπτης του μηνύματός προς μία ορισμένη κατεύθυνση.
- Συναινετική επικοινωνία που αναπτύσσει αμοιβαία κατανόηση και αποδοχή άλλων απόψεων και γενικότερα σκοπεύει στην καλύτερη επικοινωνία των μελών ενός οργανισμού.
- Επικοινωνία αποφάσεων που οδηγεί έναν αριθμό ανθρώπων σε μία συγκεκριμένη απόφαση όπως στην περίπτωση συλλογικών φορέων αποφάσεων όπως επιτροπές συμβούλια κλπ.

Σύμφωνα με τον Carter (2013) σε έναν φορέα μπορούμε να βρούμε τις παρακάτω μεθόδους επικοινωνίας:

- Την από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία (top-down) που ουσιαστικά είναι και το πιο κλασικό μοντέλο επικοινωνίας σε έναν οργανισμό η φορέα που ξεκινά από τα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα ενός φορέα προς τα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα χωρίς να μπορεί να αντιστραφεί και περιλαμβάνει την προφορική, τη γραπτή, καθώς και την ανεπίσημη επικοινωνία και ορισμό καθηκόντων.
- Την από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία (bottom-up) που είναι το μοντέλο εκείνο που η ροή των πληροφοριών ξεκινάει από τα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα και πηγαινει προς τα πάνω.
- Την οριζόντια επικοινωνία που αφορά τον διαμοιρασμό πληροφοριών μεταξύ προσώπων της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας.
- Την άτυπη ή ανεπίσημη επικοινωνία που δεν επηρεάζεται ή καθορίζεται από κανονισμούς, αλλά επίσης δεν είναι συστηματική και προγραμματισμένη και υπάρχει πέρα από την τυπική επικοινωνία που αναγνωρίζει ο κάθε φορέας ως ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης και αναγνωρίζεται επίσημα.

Ανεπάρκεια επικοινωνίας σε έναν φορέα έχουμε όταν οι αποφάσεις και οι πληροφορίες των ειδικών για κάποιον σκοπό δεν γίνονται κατανοητές, όταν ψηλά ιεραρχικά άτομα αποφεύγουν

λόγω κύρους την ανοιχτή επικοινωνία με τους υφιστάμενους, όταν εντοπίζονται εμπόδια στην οριζόντια επικοινωνία για να μην υπάρξουν ωφέλειες σε άλλα τμήματα ενός φορέα, όταν εξασφαλίζεται η ισχύς του οργανογράμματος με απόρριψη της επικοινωνίας, όταν υπάρχει σύγχυση για το ποιος πότε και πώς θα αναλάβει να επικοινωνήσει ένα γεγονός, όταν υπάρχουν διαφορετικές αντιδράσεις απέναντι στο ίδιο μήνυμα, όταν υπάρχει επαγγελματική διάλεκτος και οι ίδιες λέξεις δηλώνουν διαφορετικά νοήματα, αφήνοντας το κάθε άτομο να δώσει νόημα στις λέξεις, όταν το μέγεθος μιας οργάνωσης παραμορφώνει τη σημασία του μηνύματος εφόσον αυτό διέρχεται από διαφορετικά τμήματα, όταν υπάρχει διαφορετικός κώδικας επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων ενός οργανισμού, όταν γίνεται απόρριψη νεωτεριστική αντίληψης και επιστημονικής γνώσης με αναφορά κυρίως στην εμπειρία, όταν υπάρχει παρέμβαση θορύβου και έλλειψη κατανόησης του μηνύματος. Έτσι γίνεται κατανοητό ότι η ατελής η επικοινωνία οδηγεί σε παράλειψη και προσωρινή αδυναμία για επεξεργασία πληροφοριών, σε σφάλμα και επεξεργασία λανθασμένων πληροφοριών, σε καθυστέρηση απαντήσεων σε περιόδους συμφόρησης (συσώρευση), σε φιλτράρισμα και έλλειψη μνήμης στην επεξεργασία ορισμένου τύπου πληροφοριών, σε γενίκευση και σύμπτυξη ορισμένων πληροφοριών (Harry, 1998). Δεν αποτελεί έκπληξη ότι πολλά από αυτά περιγράφουν την επικοινωνία σε μια περίοδο κρίσης ή μπορούν να οδηγήσουν δυνητικά σε κρίση.

2.4. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗΣ

Όπως αναφέρθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, η πιθανότητες για μία δυνητική καταστροφή που προέρχεται από βιομηχανικά και περιβαλλοντικά ατυχήματα, καταστροφές και έκτακτες ανάγκες έχουν αυξηθεί κατά πολύ τις τελευταίες δεκαετίες εξαιτίας της ανάδυσης εξαιρετικά δραστηκών, στενά συνδεδεμένων, σύνθετων και υψηλού κινδύνου τεχνολογιών (Pauchant and Mitroff, 1992, Perrow, 1984). Όλες οι μελέτες περίπτωσης που θα αναλυθούν σε επόμενα κεφάλαια μας δείχνουν το μέγεθος της καταστροφής που μπορεί να προέλθει από οργανωτικές κρίσεις. Και ενώ μέρος των αρνητικών συνεπειών αποτελεί η μείωση των πωλήσεων, του κέρδους, της παραγωγικότητας και η καταστροφή της εικόνας ενός οργανισμού, δεν μπορεί να προβλεφθεί η καταστροφική επίπτωση στο περιβάλλον και τους πολίτες (Barton, 1993, Mitroff and Pearson, 1993, Shrivastava, 1993). Παρόλο που η συγκέντρωση των ευθυνών και της επικοινωνίας είναι συχνά ο τρόπος που επιλέγουν οι φορείς να ανταποκριθούν σε κάποια κρίση, η διαδικασία επικοινωνίας μιας κρίσης είναι πολύ πιο σύνθετη (Staw, Sandelands, Dutton, 1981).

Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, αποτελεί πρόκληση η ακριβής και αποτελεσματική επικοινωνία που διοχετεύει τις κατάλληλες πληροφορίες απευθείας στο ακροατήριο στόχο. Σύμφωνα με την Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Διαχείρισης Έκτακτης Ανάγκης (FEMA, 2002) την στιγμή μίας κρίσης τα θύματα ή οι επηρεαζόμενοι αναζητούν κάποιον που από τον οποίον μπορούν να λάβουν πολύτιμη καθοδήγηση. Αναζητούν ηγεσία και κάποιον να τους οδηγήσει στη λύση των προβλημάτων και στην διαχείριση της δύσκολης κατάστασης. Οι ακριβείς, ευθυγραμμισμένες και συντονισμένες επικοινωνιακές κατευθύνσεις είναι πολύ χρήσιμα εργαλεία κατά τη διάρκεια σχεδιασμού και απόκρισης σε μία κρίση (FEMA, 2002, Sellnow, 2008).

Τα επικοινωνιακά μοντέλα που τίθεται σε λειτουργία σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης παρουσιάζουν μία σύνθετη μορφή, καθώς πέρα από το να μεταβιβάζουν στοιχεία, πρέπει να εξασφαλίζουν και την απόκριση του πληθυσμού, όπως είναι αναγκαίο σε μία κατάσταση έκτακτης ανάγκης. Έτσι, σύμφωνα με την Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Διαχείρισης Έκτακτης Ανάγκης των ΗΠΑ, αμέσως πριν, κατά τη διάρκεια και ακριβώς μετά από μία έκτακτη ανάγκη, φορείς του κρατικού μηχανισμού διαχείρισης εκτάκτων αναγκών πρέπει να ανταποκριθούν πολύ γρήγορα, εξαιτίας του πολύ περιορισμένου χρόνου επικοινωνίας και του ξεκάθਾਰου του μηνύματος. Οι ομάδες έχουν ένα μήνυμα που δρα αποτελεσματικά και πρέπει να επικοινωνηθεί σε μία μεγάλη ομάδα ατόμων. Την στιγμή λοιπόν της κρίσης χρειάζεται ένα και ξεκάθαρο μοντέλο επικοινωνίας

που να μεταφέρει αποτελεσματικά το μήνυμα και να οδηγεί στην επιθυμητή απόκριση. Η επικοινωνία των εκτάκτων αναγκών είναι σύντομη, αποτελεσματική και στοχεύει στη γρήγορη και έγκαιρη επίλυση και απόκριση.

Σε δεύτερο στάδιο, όταν ξεκινάει η αποκατάσταση και υπάρχει χρόνος και ευαισθησία προς τις κοινωνικές δομές και αξίες, πρέπει να εφαρμοστεί ένα πιο σύνθετο μοντέλο επικοινωνίας που να αφορμάται από τις ηθικές αξίες. Αποτελεί πρόκληση για τους φορείς να αναγνωρίσουν τις στάσεις, τις πεποιθήσεις και τις αξίες και να προβούν στις σωστές συμπεριφορές, λαμβάνοντας υπόψη τους άγραφους κανόνες των διαφόρων ομάδων των ενδιαφερομένων, ώστε να διαμορφώσουν το κατάλληλο μοντέλο επικοινωνίας λαμβάνοντας υπόψη τους την πολυπλοκότητα των πολιτών και των κοινοτήτων στις οποίες αναφέρονται, οι οποίοι προσπαθούν να επανέλθουν στην πρότερη κατάσταση. Ένα επικοινωνιακό μοντέλο που μπορεί να εντάξει και να αναγνωρίσει τα κοινά ενδιαφέροντα των ενδιαφερομένων με γνώμονα το μέλλον τους είναι πιο χρήσιμο (FEMA, 2002).

Κατά τη διάρκεια μιας έκτακτης κατάστασης, τα μέσα που χρησιμοποιούνται διακρίνονται στα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης, στην προφορική επικοινωνία και την γραπτή επικοινωνία. Τα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης μπορούν να προειδοποιήσουν τους πολίτες για τον κίνδυνο μιας επικείμενης καταστροφής, αν υπάρχουν σαφείς ενδείξεις. Με την προφορική επικοινωνία, οι φορείς μπορούν πολύ γρήγορα, έγκαιρα και απλά να ενημερώσουν τον πληθυσμό και τους υπεύθυνους φορείς για μία καταστροφή. Έτσι, μέσα από τηλεφωνικές συνομιλίες, συνεντεύξεις, ανακοινώσεις και συναντήσεις μπορούν οι ενδιαφερόμενοι να ενημερωθούν για μία έκτακτη ανάγκη. Η γραπτή επικοινωνία, μέσα από προειδοποιήσεις, δελτία τύπου, άρθρα, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, fax κλπ., είναι πολύ συχνά ο τρόπος που επιλέγουν οι φορείς να ενημερώσουν για μία έκτακτη κατάσταση, κρατώντας αρχείο της επικοινωνίας, ανεξάρτητα από τους περιορισμούς της ανθρώπινης μνήμης και έχοντας την δυνατότητα αναθεώρησης και διόρθωσης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύθηκαν η έννοια της επικοινωνίας, τα είδη της και οι παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνία σε περιπτώσεις κρίσεων και καταστροφής. Στην διαχείριση εκτάκτων καταστάσεων και κρίσεων η επικοινωνία είναι πολύ σημαντικός παράγοντας. Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μία μικρή ανάλυση της έννοιας της επικοινωνίας και των ειδών που μπορεί να πάρει, αλλά και μια αναφορά στον τρόπο που επικοινωνείται μια έκτακτη κατάσταση. Φυσικά, το πιο μοντέλο θα ακολουθηθεί για την πιο αποτελεσματική επικοινωνιακή πλαισίωση μιας κρίσης εξαρτάται από τους φορείς διαχείρισης. Ας μην ξεχνάμε ότι η πιο κατάλληλη μέθοδος επικοινωνίας είναι αυτή που θα μεταφέρει το μήνυμα στους περισσότερους ανθρώπους, όσο το δυνατόν πιο σύντομα και θα οδηγήσει στην σωστή και αποτελεσματική απόκριση στην κρίση η οποία έχει ξεσπάσει. Στα επόμενα κεφάλαια θα αναλυθεί η επιλογή του κατάλληλου επικοινωνιακού σχεδιασμού καθώς και πόσο επουσιώδης είναι η αποτελεσματική και στρατηγικά εξελιγμένη επικοινωνιακή διαχείριση εκτάκτων καταστάσεων.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο παρατίθεται η έννοια της επικοινωνιακής στρατηγικής σε καταστάσεις κρίσεων και του σχεδιασμού της διαχείρισης.

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με τον Mitroff (1991), όταν ξεσπά μία κρίση η επικοινωνία είναι αυτή που θα επηρεάσει άμεσα την εξέλιξη των γεγονότων. Για τον Pauchant και Mitroff (1991), η κρίση ξεκινάει με ένα περιστατικό, συνεχίζει με ένα ατύχημα, που ακολουθείται από σύγκρουση, οδηγώντας στην κρίση που αποτελεί την πιο έντονη μορφή διαταραχής για έναν φορέα και ενδεχομένως για ολόκληρο το περιβάλλον. Η κρίση γίνεται αντιληπτή ως μία διαταραχή που επηρεάζει καταλυτικά ένα σύστημα ως σύνολο. Σε κρίσεις που οδηγούν σε περιβαλλοντικές καταστροφές αυτό γίνεται ακόμα πιο έντονο αφού δεν επηρεάζεται πλέον μόνο ένας φορέας και οι ενδιαφερόμενοι του αλλά δυνητικά ολόκληρος ο πλανήτης. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια, οι κρίσεις προκαλούν αβεβαιότητα και έντονο στρες και μπορεί να έχουν προκληθεί είτε από ένα φυσικό γεγονός όπως ένας σεισμός, είτε από τον άνθρωπο ή ένα ανθρώπινο λάθος, όπως μια έκρηξη.

Ιστορικά, η ευθύνη για την επικοινωνία των κρίσεων έχει βαρύνει το τμήμα των δημοσίων σχέσεων. Υπάρχει άπλετη βιβλιογραφία για τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι δημοσίων σχέσεων μπορούν να αναλάβουν καλύτερα την ευθύνη της διαχείρισης οποιασδήποτε κρίσης. Ο καθορισμός γενικών διαδικασιών για την αντιμετώπιση των μέσων ενημέρωσης, η εκπαίδευση των εκπροσώπων και η ανάπτυξη γραμμών και πολιτικών για την ενημέρωση των ενδιαφερομένων είναι μόνο μερικοί από τους τομείς που αφορούν τους επαγγελματίες δημοσίων σχέσεων που καταπιάνονται με την διαχείριση κρίσεων. Ωστόσο εξαιτίας του απρόβλεπτου χαρακτήρα της κρίσης τα αποτελέσματα είναι σχεδόν πάντα απρόβλεπτα και πολλά (Burnet, 1998). Παρόλα αυτά η διαχείριση κρίσεων, ανεξάρτητα από τις ξεχωριστές παραμέτρους, απαιτεί την λήψη στρατηγικής δράσης, τόσο για την αποφυγή ή τον μετριασμό των ανεπιθύμητων εξελίξεων και συνεπειών, όσο και για την επίτευξη της επίλυσης των προβλημάτων. Η διαχείριση κρίσεων πρέπει να είναι μία συνεχής προσπάθεια. Δυστυχώς, η διαχείριση κρίσεων είναι ένα στρατηγικό ζήτημα που είναι δύσκολο να επιλυθεί, εξαιτίας πρόσθετων στοιχείων όπως είναι η πίεση του χρόνου, ο περιορισμένος έλεγχος και της υψηλής αβεβαιότητας.

Το πιο σημαντικό στοιχείο, παρόλα αυτά στη διαχείριση εκτάκτων καταστάσεων παραμένει να είναι η κατάλληλη προετοιμασία πριν το ξέσπασμα κάποιας κρίσης. Όταν ξεσπάσει η κρίση δεν υπάρχει χρόνος για σχεδιασμό κάτι που μπορεί να αποβεί μοιραίο για έναν φορέα. Σύμφωνα με τον Carter (2008) όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 1.6, ο σχεδιασμός για την διαχείριση καταστροφών παρουσιάζει το σχήμα κύκλου, και είναι μία διαδικασία συνεχόμενη. Μία καταστροφή και η διαχείριση της δεν είναι απλά μία σειρά από γεγονότα τα οποία έχουν αρχή και τέλος αλλά αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους. Ο σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης θα πρέπει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι κάθε φορέα για τη διαχείριση ενός καταστροφικού γεγονότος. Σύμφωνα με το υπουργείο Προστασίας του Πολίτη και τις αρχές της Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας ο σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης έχει ως στόχο τη δημιουργία ενός σχεδίου που στηρίζεται στους νόμους του κράτους και διαρκώς ενημερώνεται για να αποκριθεί αποτελεσματικά και επαρκώς στο πιθανό σενάριο μίας καταστροφής.

Γίνεται με αυτόν τον τρόπο κατανοητό, ότι ένα από τα σημαντικότερα στάδια της διαχείρισης καταστροφών είναι η δημιουργία του επικοινωνιακού σχεδιασμού ανάμεσα σε φορείς, κοινό, ενδιαφερόμενους και μέσα μαζικής ενημέρωσης.

3.2. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΙΣ

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας η επικοινωνία έκτακτων γεγονότων και κρίσεων (risk communication) αναφέρεται στην ανταλλαγή πληροφοριών συμβουλών και απόψεων σε πραγματικό χρόνο μεταξύ εμπειρογνομόνων ή αξιωματούχων και ατόμων που αντιμετωπίζουν κάποια απειλή για την επιβίωση τους, την υγεία, ή την οικονομική και κοινωνική τους ευημερία. Ο απώτερος σκοπός της επικοινωνίας έκτακτης ανάγκης είναι να μπορούν όσοι κινδυνεύουν να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για τον μετριασμό των επιπτώσεων της απειλής και να λαμβάνουν προστατευτικά και προληπτικά μέσα. Η επικοινωνία έκτακτης ανάγκης περιλαμβάνει και αξιοποιεί πολλές τεχνικές επικοινωνίας, από τα media και τα social media έως τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και εμπλοκή των ενδιαφερόμενων (stakeholders) και τις κοινότητες. Η επικοινωνία έκτακτης ανάγκης απαιτεί την κατανόηση των αντιλήψεων των ανησυχιών και των πεποιθήσεων των ενδιαφερομένων (stakeholders), καθώς και τις γνώσεις και τις πρακτικές τους. Η αποτελεσματική επικοινωνία έκτακτης ανάγκης πρέπει επίσης να εντοπίζει νωρίς και στη συνέχεια να διαχειρίζεται φήμες παραπληροφόρηση και άλλες προκλήσεις της επικοινωνίας.

Η επικοινωνία μιας έκτακτης ανάγκης λειτουργεί μόνο όταν υπάρχει επικοινωνία που βασίζεται στην εμπιστοσύνη μεταξύ εκείνων που γνωρίζουν (εμπειρογνώμονες), εκείνων που είναι υπεύθυνοι και εκείνων που επηρεάζονται από την εκάστοτε κρίση. Χωρίς την ύπαρξη εμπιστοσύνης είναι σχεδόν απίθανο οι άνθρωποι να ακολουθήσουν τις συμβουλές που δόθηκαν. Γίνεται κατανοητό έτσι ότι η ακρόαση και η κατανόηση των πεποιθήσεων των ανησυχιών και των αντιλήψεων των ανθρώπων είναι εξίσου σημαντική με ενημέρωση και την παροχή συμβουλών. Το να μπορούν οι φορείς να εξηγήσουν με ειλικρίνεια τι είναι γνωστό και τι είναι άγνωστο ως προς την κρίση είναι κάτι αναγκαίο. Παράγοντες που καθιστούν αποτελεσματική την επικοινωνία σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης και κρίσης είναι η αξιοπιστία αυτών που παρέχουν συμβουλές και το κατά πόσο νοιάζονται και πόσο μπορεί το ακροατήριο να ταυτιστεί μαζί τους. Είναι αναγκαίο να μελετώνται και να αναπτύσσονται οι βέλτιστες πρακτικές για την επικοινωνία έκτακτης ανάγκης να υποστηρίζονται οι χώρες και να ενισχύουν τις ικανότητές τους για την διαχείριση εκτάκτων αναγκών. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από την καθιέρωση της σωστής πολιτικής διαχείρισης, την ανάπτυξη στρατηγικής και σχεδίων για την επικοινωνία επικείμενης κρίσης, την εκπαίδευση του βασικού προσωπικού του κάθε φορέα, την εκπαίδευση των δημοσιογράφων σχετικά με τον τρόπο αναφοράς σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, την εκτέλεση ασκήσεων προσομοίωσης για τα εθνικά συστήματα αλλά και τον κάθε φορέα ξεχωριστά (Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας, <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/emergencies-risk-communication>, ημερομηνία προσπέλασης 06/06/2021).

Σύμφωνα με τους Πανηγυράκη και Βεντούρα (2001) το πρώτο πράγμα που καλούνται οι φορείς να κάνουν κατά τη διάρκεια μιας έκτακτης ανάγκης ή κρίσης αναφορικά με την επικοινωνία των γεγονότων, ανεξάρτητα από το αν είναι δημόσιοι φορείς, ιδιωτικές εταιρίες ή φορείς κοινωνίας πολιτών, είναι να διατηρήσουν την ψυχραιμία τους και να αποφευχθεί οποιαδήποτε ενέργεια θα δηλώσει πανικό ή απελπισία. Το πιο σημαντικό είναι οι φορείς να παρουσιάσουν όλα τα γεγονότα όσο πιο γρήγορα γίνεται. Η έγκαιρη παροχή των πληροφοριών βοηθά στον έλεγχο της αφήγησης και την αποφυγή δημιουργίας φημών, στον περιορισμό της ζημιάς και στην αποκατάσταση της αξιοπιστίας.

Κατά αυτόν τον τρόπο, αυτό που καλείται να κάνει ένας οργανισμός για την καλύτερη επικοινωνία μιας έκτακτης ανάγκης και κρίσης είναι να προβλέπει το απρόβλεπτο, αφού με την εξαίρεση κάποιων φυσικών καταστροφών είναι ελάχιστα τα γεγονότα που δεν μπορεί να προβλέψει, να δημιουργήσει ένα πρακτικό σχέδιο για την επικοινωνία τον χρόνο της κρίσης και να εκπαιδεύσει το προσωπικό για το ακριβώς πρέπει να κάνει για να διαχειριστεί την έκτακτη ανάγκη (Πανηγυράκης, Βεντούρα, 2001).

Σύμφωνα με τον Reinhardt (1987), μετά από το ξέσπασμα κάποιας έκτακτης κατάστασης το πρώτο μέλημα των φορέων είναι να βρεθεί το σχέδιο αντιμετώπισης της και να δημιουργηθεί η επιτροπή που θα την αντιμετωπίσει. Πολλές φορές οι φορείς θα πρέπει να απευθυνθούν σε ειδικούς εμπειρογνώμονες που θα βοηθήσουν στην ανάλυση και την κατανόηση του έκτακτου γεγονότος. Έπειτα οι φορείς θα πρέπει να ενημερώσουν τα ανώτατα κυβερνητικά στελέχη για την κρίση που έχει ξεσπάσει και να προετοιμαστούν για οποιαδήποτε ερώτηση από τα ΜΜΕ. Επιπλέον, πρέπει να ανατεθεί σε ένα προεπιλεγμένο πρόσωπο που έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα ο ρόλος του αρμόδιου επικοινωνίας και εκπροσώπησης του εκάστοτε οργανισμού. Συνήθως, ο αρμόδιος επικοινωνίας έχει οριστεί πριν το ξέσπασμα της κρίσης κατά την διάρκεια της δημιουργίας του επικοινωνιακού σχεδίου σε περίπτωση κρίσης. Η απαγόρευση δηλώσεων και η διαχείριση της επικοινωνίας μόνο από τα αρμόδια στελέχη αποτελούν μέρος του επικοινωνιακού σχεδίου. Επιπλέον, είναι αναγκαία η δημιουργία γραφείου τύπου για τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τον διαμοιρασμό των πληροφοριών όταν θα είναι διαθέσιμες. Σύμφωνα με τον Reinhardt (1987) είναι εξαιρετικά σημαντικό οι οργανισμοί μέσα από τα αρμόδια στελέχη των δημοσίων σχέσεων τους, να δίνουν όσο πληρέστερη πληροφόρηση γίνεται ώστε οι δημοσιογράφοι να παίρνουν τις πληροφορίες από τα αρμόδια στελέχη και να μην αναζητήσουν άλλες πηγές πληροφόρησης κάτι που θα οδηγούσε στην απώλεια του ελέγχου της αφήγησης και των πληροφοριών. Ο εκάστοτε φορέας πρέπει άμεσα να δείξει ενδιαφέρον για όσους πλήττονται από την κρίση καθώς και τους ενδιαφερόμενους (stakeholders) και να παρουσιάσει με ενάργεια και λεπτομέρεια τι ακριβώς κάνει για την αντιμετώπιση της κρίσης. Επιπλέον Ο αρμόδιος φορέας είναι αναγκαίο να δημιουργήσει μία γραμματεία που θα λαμβάνει και θα προωθεί τηλεφωνήματα, στην οποία θα μπορούν να απευθύνονται τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Φυσικά, μετά το πέρας της έκτακτης κατάστασης είναι πολύ σημαντικό να πραγματοποιηθεί μία συνάντηση όσων στελεχών ενεπλάκησαν με οποιονδήποτε τρόπο στη διαχείριση της κρίσης ώστε να γίνει αποτίμηση της κατάστασης και της πραγματικότητας μετά την κρίση και να προταθούν λύσεις και προτάσεις βελτίωσης (Reinhardt, 1987).

Έτσι, γίνεται γνωστό ότι τα βασικότερα στάδια για την επικοινωνιακή διαχείριση είναι η επιβεβαίωση της κατάστασης μέσα από την εξέταση των γεγονότων και την εκτίμηση της σοβαρότητας της κατάστασης με βάση σε έγκυρες πηγές πληροφόρησης. Την μεγαλύτερη ευθύνη φέρουν σχεδόν πάντα οι υπεύθυνοι επικοινωνίας (Ben et al., 2012). Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να διευκρινίσουν τα επίμαχα σημεία, χρησιμοποιώντας εμπειρογνώμονες και ειδικούς του αντικειμένου, προσπαθώντας να διακρίνουν την πραγματική έκταση των γεγονότων. Έπειτα, θα πρέπει να γίνει γνωστοποίηση της κρίσης και ανάθεση των απαραίτητων εντολών καθώς και ο συντονισμός ομάδων και συνεργατών. Φυσικά, οι διαδικασίες ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος των δημόσιων φορέων, ιδιωτικών εταιρειών και φορέων κοινωνίας πολιτών. Το επόμενο στάδιο είναι η αξιολόγηση της κατάστασης και η ενεργοποίηση του σχεδίου. Οι αρμόδιοι θα πρέπει να εξετάσουν τις επιπτώσεις στις λειτουργίες της επικοινωνίας και το εμπλεκόμενο προσωπικό, να προσδιορίσουν τον ρόλο του φορέα και την συμμετοχή του στη συγκεκριμένη κρίση, να παρακολουθούν στενά τα ΜΜΕ (συμπεριλαμβανομένου των social media) και να προσδιορίσουν την ομάδα/ες που πλήττονται και τις ανάγκες τους για πληροφόρηση. Έπειτα ακολουθεί η οργάνωση της επικοινωνιακής ομάδας και η ανάθεση καθηκόντων στα αρμόδια άτομα. Πρέπει να οριστεί ποιοι είναι υπεύθυνοι για το γενικό χειρισμό και τις απαντήσεις, ποιοι αποτελούν την ομάδα επικοινωνίας και ποιες είναι οι απαιτήσεις σε πόρους και χρόνο. Οι αρμόδιοι πρέπει να ενημερωθούν για τα τρέχοντα ζητήματα του φορέα και να ενεργοποιήσουν τους εξωτερικούς συνεργάτες του. Σε επόμενο επίπεδο βρίσκεται η προετοιμασία της επικοινωνιακής διαδικασίας και η εξασφάλιση των απαραίτητων εγκρίσεων. Οι αρμόδιοι θα πρέπει να προετοιμάσουν τα μηνύματα να προσδιορίσουν το κοινό-στόχο και που απευθύνονται, ελέγχοντας το ότι θέλουν να μάθουν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Πρέπει να δείξουν κατανόηση και να δείξουν ποια είναι η θέση του φορέα σε σχέση με την κρίση και να συνεχίσουν με το σχέδιο αντιμετώπισης κρίσης του φορέα. Οι αρμόδιοι πρέπει να παρέχουν την αναγκαία πληροφόρηση μέσα από επιλεγμένα

δίκτυα με ακρίβεια, αξιοπιστία, συγχρονισμό, σταθερότητα, με απλό και κατανοητό ύφος και με την απαραίτητη επανάληψη. Ακολουθεί η ανατροφοδότηση και η εκτίμηση της κρίσης αξιολογώντας την ανταπόκριση από το εξωτερικό περιβάλλον ωραία, αναλύοντας την κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, κοινοποιώντας τα αποτελέσματα στην ηγεσία του εκάστοτε φορέα και αναθεωρώντας το αρχικό σχέδιο αν χρειάζεται. Έπειτα είναι αναγκαία η ενημέρωση του κοινού δίνοντας έμφαση στα θέματα δημόσιας υγείας και ασφάλειας λαμβάνοντας υπόψη και το κοινό που δεν έχει εμπλακεί στην κρίση. Τέλος η αξιολόγηση των γεγονότων είναι πολύ σημαντική μέσα από την παρακολούθηση των μέσων μαζικής επικοινωνίας και social media, την ανταλλαγή πληροφοριών με συνεργάτες και μελέτη της κοινής γνώμης (Μπαλωμένος, 2008).

3.3. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Σύμφωνα με το Υπουργείο Υγείας και Ανθρωπίνων Υπηρεσιών των Ηνωμένων Πολιτειών υπάρχουν τέσσερα θεωρητικά μοντέλα με βάση τα οποία εξελίσσεται η επικοινωνία ενός έκτακτου γεγονότος ή κρίσης και διαμορφώνουν το μήνυμα του κινδύνου και την πληροφόρηση του, καθορίζουν το πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις και διαμορφώνονται οι αντιλήψεις κατά τη διάρκεια της κρίσης. Οι θεωρίες αυτές είναι η βάση πάνω στην οποία δομείται ο σωστός συντονισμός για την επιτυχή επικοινωνιακή διαχείριση μιας έκτακτης ανάγκης και από τις οποίες καθορίζονται οι πρακτικές εφαρμογές στην επικοινωνία μιας έκτακτης κατάστασης και είναι οι παρακάτω.:

1. **Θεωρία Προσδιορισμού της Εμπιστοσύνης (Trust Determination Theory).** Η θεωρία αυτή ορίζει ότι μόνο όταν έχει καθιερωθεί η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία μπορούν οι πολίτες να βασιστούν στις πληροφορίες κινδύνου που λαμβάνουν. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει παράγοντες όπως είναι η ενσυναίσθηση, η φροντίδα, η αφοσίωση, η δέσμευση, η ικανότητα, η τεχνογνωσία, η ειλικρίνεια, και η διαφάνεια των δημόσιων φορέων, των ιδιωτικών εταιρειών ή των φορέων κοινωνίας πολιτών, έννοιες που πολύ γρήγορα παρατηρούνται από τους ενδιαφερόμενους και είναι σημαντικές για να χαρακτηριστεί ένα μήνυμα κινδύνου ως αξιόπιστο. Σε αυτό το μοντέλο είναι χρήσιμη η αξιόπιστη έγκριση τρίτων (εμπειρογνώμονες), αφού όταν μία άλλη αξιόπιστη πηγή υποστηρίζει τον αρμόδιο επικοινωνίας του κινδύνου, γίνεται πολύ πιο εύκολο το να αποδεχτούν το μήνυμά του και ότι έχει να δηλώσει. Γίνεται κατανοητό έτσι ότι αν υπάρχει εμπιστοσύνη μπορούν να επιτευχθούν και άλλοι στόχοι, αφού η εμπιστοσύνη χρειάζεται αρκετό καιρό για να χτιστεί και εξαρτάται από διάφορες πράξεις και επικοινωνιακές ικανότητες. Σε μία κατάσταση κρίσης η εμπιστοσύνη εξαρτάται από την μέριμνα των υπευθύνων και τη συναισθηματική κατανόηση των ενδιαφερομένων και των πολιτών, τη δέσμευση που δείχνει ο κάθε φορέας και την αφοσίωση του στο σκοπό που είναι η διαχείριση της εκάστοτε κρίσης, το πως ο κάθε φορέας μπορεί αποδοτικά και με επιδεξιότητα να επιτελέσει το σκοπό του και τέλος, πόσο ειλικρινής και ευθύς είναι ο λόγος και το ύφος που χρησιμοποιεί ως προς τους πολίτες και τους ενδιαφερόμενους. Συμπληρωματικά, όταν για μία έκτακτη κατάσταση υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των εμπειρογνομόνων, αδιαφορία από τους φορείς για τη διαχείριση της κρίσης και τον αποτελεσματικό διάλογο με το κοινό, απροθυμία να αναγνωριστούν οι κίνδυνοι και να διανεμηθούν έγκαιρα οι κατάλληλες πληροφορίες και ανευθυνότητα στον χειρισμό και την εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων, κλονίζεται η εμπιστοσύνη των πολιτών και των ενδιαφερομένων στον εκάστοτε φορέα. Τονίζεται έτσι η ανάγκη για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης καθ' όλη τη διάρκεια της διαχείρισης κρίσης (Benoit, 1997).
2. **Θεωρία Αντίληψης του Κινδύνου (Risk Perception Theory).** Η θεωρία αυτή δηλώνει ότι το πώς αντιλαμβανόμαστε τους κινδύνους εξαρτάται από πολλούς

παράγοντες. Η οργή, η ανησυχία, ο θυμός, το άγχος, ο φόβος και η εχθρότητα όταν συνδυάζονται με κάποιο κίνδυνο μπορούν να αλλάξουν τη στάση και τη συμπεριφορά. Αν κάποιος κίνδυνος λογίζεται ως αναπόφευκτος, προερχόμενος από αναξιόπιστους οργανισμούς, άδικος, με μη αναστρέψιμες συνέπειες τα επίπεδα της ανησυχίας ανεβαίνουν. Οι αρμόδιοι για την επικοινωνία των κρίσεων οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους τις σκέψεις των ομάδων πολιτών σχετικά με κάθε κίνδυνο (Benoit, 1997).

3. **Θεωρία Ψυχικού Θορύβου (Mental Noise Theory).** Η θεωρία αυτή αναπτύσσεται γύρω από τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επεξεργάζονται την επικοινωνία κατά τη διάρκεια αγχωτικών συνθηκών και πώς το άγχος διαταράσσει την προσοχή και την ικανότητα των ανθρώπων να κατανοήσουν τις συνθήκες. Τα συναισθήματα μπορούν να οδηγήσουν τον τρόπο που λαμβάνουν οι άνθρωποι αποφάσεις. Οι αρμόδιοι επικοινωνίας μιας έκτακτης ανάγκης θα πρέπει να γνωρίζουν πώς να παρουσιάσουν τα μηνύματα κινδύνου με πολύ συγκεκριμένους τρόπους ώστε να επικοινωνήσουν το μήνυμα κατάλληλα τους ενδιαφερόμενους. Η συναισθηματική διέγερση, το άγχος, η υψηλή ανησυχία, και η νοητική ταραχή δημιουργούν αυτό που ονομάζεται ψυχικός θόρυβος. Όταν οι άνθρωποι βρίσκονται υπό αυτό το καθεστώς αδυνατούν να επεξεργαστούν αποτελεσματικά και με σωστό τρόπο τις πληροφορίες που τους δίνονται (Benoit, 1997).
4. **Θεωρία Αρνητικής Κυριαρχίας (Negative Dominance Theory).** Η θεωρία αυτή ορίζει ότι οι αρνητικές σκέψεις οι αρνητικές λέξεις και τα αρνητικά συναισθήματα κυριαρχούν στις αντιδράσεις των ανθρώπων κατά τη διάρκεια καταστάσεων υψηλής ανησυχίας και χαμηλής εμπιστοσύνης. Οι αρμόδιοι επικοινωνίας θα πρέπει να γνωρίζουν πώς να χρησιμοποιούν θετικά μηνύματα σε κάθε ευκαιρία ώστε οι πληροφορίες γύρω από την έκτακτη ανάγκη να λαμβάνουν περισσότερη προσοχή και να μένουν στη μνήμη των ενδιαφερομένων (Benoit, 1997). Σε περιστατικά υψηλού δημόσιου ενδιαφέροντος, μια θετική πληροφορία δεν λαμβάνει την ίδια προσοχή όσο μία αρνητική. Σύμφωνα με τον Maslow (1970) οι άνθρωποι δίνουν μεγαλύτερη βάση στην απώλεια αντί για το κέρδος. Οι υπεύθυνοι επικοινωνίας πρέπει να γνωρίζουν ότι αρνητικές λέξεις έχουν μεγαλύτερη δύναμη στην δημόσια σφαίρα από τις θετικές και για αυτό θα πρέπει να μην χρησιμοποιούνται.

3.4. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΠΛΑΝΑ

3.4.1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ

Σε μία κατάσταση έκτακτης ανάγκης η διάδοση των αναγκαίων πληροφοριών πρέπει να γίνεται με κύριο γνώμονα και σκοπό την προστασία των πολιτών. Η ευθύνη των διαχειριστών της επικοινωνίας σε περίπτωση έκτακτης κατάστασης έγκειται στον να παρέχουν έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση στους πολίτες, αποσκοπώντας στην κατάλληλη προετοιμασία τους, ώστε να μπορούν να επιλέγουν με ορθό τρόπο, με στόχο τον περιορισμό των κινδύνων και την διασφάλιση της ασφάλειάς τους. Η δημιουργία και ανάπτυξη μιας πρόσφορης και θετικής σχέσης με το κοινό βασίζεται στην ενημέρωση, που με την σειρά της οδηγεί στην καλλιέργεια και οικοδόμηση της εμπιστοσύνης με τους διαχειριστές της κρίσης και την αποδοχή των αποφάσεών τους από το κοινό. Σύμφωνα με την Francis Marra (2003), αν ο εκάστοτε φορέας που εμπλέκεται σε κάποια κρίση δεν μπορεί να επικοινωνήσει επαρκώς με το κοινό του εσωτερικά και εξωτερικά, τη κοινή γνώμη και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ), θα έχει βέβαια αρνητικά αποτελέσματα. Κατά την διάρκεια μίας κρίσης οι φορείς έρχονται αντιμέτωποι με τα ερωτήματα πολλών και διαφορετικών εσωτερικών και εξωτερικών κοινών. Τα κοινά αυτά πρέπει να πληροφορηθούν για τα αίτια της κρίσης και τις συνθήκες που ευνόησαν την δημιουργία της. Ο κάθε φορέας πρέπει να

απαντήσει σε βασικά ερωτήματα όπως το τί, πότε, που, πως και γιατί συνέβη η κρίση και ποιος εμπλέκεται στα ερωτήματα αυτά και τί μπορεί να γίνει για την αντιμετώπιση της. Αναμφισβήτητα η γρήγορη και αποτελεσματική ανταπόκριση στις ανάγκες επικοινωνίας είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που καθορίζει την επιτυχημένη και αποτελεσματική διαχείριση έκτακτων αναγκών.

Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, ένας δημόσιος φορέας, μία ιδιωτική εταιρεία, ή οι φορείς κοινωνίας πολιτών μπορούν να χρησιμοποιήσουν στρατηγικές αποκατάστασης της εικόνας για να διαχειριστούν την κρίση που έχει προκύψει. Παρακάτω, θα αναφερθούν οι στρατηγικές αυτές και ποιες μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά για την επικοινωνιακή προσέγγιση μιας έκτακτης ανάγκης.

Στις στρατηγικές αποκατάστασης της εικόνας ανήκει η **στρατηγική της άρνησης (Denial)** που διακρίνεται σε **στρατηγική της απλής άρνησης**, ο φορέας δηλαδή δηλώνει ότι δεν ευθύνεται για την πρόκληση της κρίσης, και στην **στρατηγική της μετάθεσης της ευθύνης ή του εξιλαστήριου θύματος**, ο φορέας δηλαδή δεν έχει κάποια ευθύνη και ευθύνεται κάποιος άλλος. Με βάση την βιβλιογραφία και την εμπειρική εκτίμηση των κρίσεων που έχουν περιβαλλοντικό αποτέλεσμα και εκπτώσεις η στρατηγική αυτή, αν και θα ήταν χρήσιμη σε κάποια άλλη μορφή κρίσης με λιγότερα σοβαρά αποτελέσματα δεν είναι η κατάλληλη για να πλαισιωθεί μία έκτακτη ανάγκη. Στις στρατηγικές αποκατάστασης της εικόνας ανήκει και η **στρατηγική ελαχιστοποίησης της ευθύνης (evading responsibility)** η οποία διακρίνεται στη **στρατηγική της αντίδρασης σε προκλήσεις**, με τον ισχυρισμό ότι κρίση να οφείλεται σε προκλητική ενέργεια, **στρατηγική της αδυναμίας ελέγχου των καταστάσεων**, η κρίση δηλαδή προκλήθηκε εξαιτίας ελλιπούς γνώσης, **σε στρατηγική του ατυχήματος**, η κρίση δηλαδή ήταν αποτέλεσμα ενός άτυχου γεγονότος, και σε **στρατηγική των καλών προθέσεων**, οι φορείς θα κάνουν ότι μπορεί να γίνει για να αντιμετωπίσουν την κρίση και να αποκαταστήσουν την κανονικότητα. Η επικοινωνιακή στρατηγική ελαχιστοποίησης της ευθύνης και ελέγχου του αποτελέσματος αν χρησιμοποιηθεί σωστά από τους αρμόδιους επικοινωνίας μπορεί να βοηθήσει τον εκάστοτε φορέα. Επιπλέον, άλλη μία επικοινωνιακή στρατηγική κατά τη διάρκεια μιας κρίσης είναι η **στρατηγική περιορισμού της ζημιάς (reduce offensiveness)** που διακρίνεται στη **στρατηγική της ενίσχυσης** όπου ο φορέας κάνει γνωστό ότι την περίοδο πριν την κρίση είχε κάνει μερικά καλά πράγματα, **στην στρατηγική της ελαχιστοποίησης** όπου ο φορέας υποστηρίζει ότι η κρίση δεν είναι τόσο σοβαρή, **στην στρατηγική της διαφοροποίησης** όπου ο φορέας δίνει βάρος στην ύπαρξη σοβαρότερων κρίσεων, **στην στρατηγική της υπέρβασης** όπου δίνεται βάρος στις ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν για ανάπτυξη εξαιτίας τους συμβάντος, στη **στρατηγική της αντεπίθεσης** όπου ο φορέας υποστηρίζει ότι ο κατηγορούμενος του δεν είναι σοβαρός και στη **στρατηγική της αποζημίωσης** όπου ο φορέας αναλαμβάνει πλήρως το κόστος των αποζημιώσεων. Η στρατηγική περιορισμού της ζημιάς μπορεί να χρησιμοποιηθεί πολύ αποτελεσματικά από τους αρμόδιους της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια μιας έκτακτης ανάγκης ώστε να βρεθούν οι λύσεις να αποκατασταθεί στο δυνατό η ηρεμία και να διαχειριστεί η κρίση. Επιπλέον στις στρατηγικές επικοινωνίας για την διαχείριση των κρίσεων ανήκει και η **στρατηγική της επανόρθωσης (corrective action)** όπου ο φορέας δηλώνει ότι θα αναλάβει δράσεις για την αποκατάσταση των ζημιών και η **στρατηγική της πλήρους απολογίας η συγγνώμης (mortification)** όπου φορέας ζητάει συγγνώμη για το κακό που προκάλεσε. Ειδικά στην περίπτωση έκτακτης ανάγκης που είναι αποτέλεσμα κάποιου ατυχήματος ή μιας κρίσης που θα μπορούσε να είχε αποφευχθεί η στρατηγική της επανόρθωσης και της πλήρους απολογίας είναι πολύ σημαντική για την αποκατάσταση της ισορροπίας (Μπαλωμένος, 2008). Η αποκατάσταση της κατάστασης και η επαναφορά στην κανονικότητα είναι εξαιρετικής σημασίας για τον φορέα (Burke et al, 1996).

Ο επικοινωνιακός σχεδιασμός την ώρα μιας έκτακτης ανάγκης είναι αναγκαίο να βασίζεται σε λογικά βήματα που βοηθούν στην εκτόνωση και την αποκλιμάκωση του περιστατικού. Η

αναγνώριση ενός ξεκάθολου στόχου θα πρέπει να αποτελεί το κέντρο τόσο στη διαδικασία διαχείρισης εκτάκτων αναγκών όσο και κατά τη διάρκεια της δημιουργίας του επικοινωνιακού σχεδιασμού της κρίσης. Η σταθερότητα σε ένα μήνυμα είναι πολύ χρήσιμη κατά τη διάρκεια μιας κρίσης ειδικά κάθε φορά που δημιουργείται ένα νέο θέμα γύρω από την κρίση. Η ανώτατη διοίκηση, ο υπεύθυνος και το Γραφείο τύπου που θα πρέπει να έχει οριστεί θα πρέπει να δρουν συνεργατικά για την επικοινωνία του στόχου. Οι αρμόδιοι φορείς οφείλουν να παρέχουν ξεκάθαρη πληροφόρηση, ώστε να μην υπάρχουν παρανοήσεις και λογικά άλματα και να καταφέρουν να κερδίσουν την αποδοχή και την κατανόηση του κοινού κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Συνήθως, τα επικοινωνιακά στελέχη που διαχειρίζονται μια κρίση στελεχώνουν τα γραφεία δημοσίων σχέσεων ή τύπου του εκάστοτε φορέα και οφείλουν να έχουν ένα γραπτό σχέδιο που θα θέτει τους στόχους και τον σκοπό του φορέα γενικότερα.

Οι ενέργειες του εκπροσώπου τύπου σε καταστάσεις κρίσης θα πρέπει να είναι η ενημέρωση για τη ροή των τηλεφωνικών κλήσεων που δέχεται ο φορέας, η πρόβλεψη των πιθανών ερωτήσεων των δημοσιογράφων και η δημιουργία ενδεικτικών απαντήσεων, η συνεργασία με τον αρμόδιο διαχειριστή της κρίσης για την χάραξη της επικοινωνιακής στρατηγικής και την συγγραφή της αρχικής δήλωσης μετά το ξέσπασμα της κρίσης, ο χειρισμός των αναφορών από τα Μ.Μ.Ε. σε περίπτωση που αυτά είναι επικριτικά, η συνεχής ενημέρωση του τύπου και των δημοσιογράφων για τις μελλοντικές ενημερώσεις γύρω από την κρίση, Η άμεση παρέμβαση στα ηλεκτρονικά μέσα μαζικής ενημέρωσης για τη διόρθωση ανακρίβειών που τυχόν υπάρξουν και περιορισμό των αρνητικών εντυπώσεων, η ετοιμότητα για άμεση απάντηση σε επικριτικά ηλεκτρονικά δημοσιεύματα και η απόφαση σχετικά με το αν θα δοθεί επιπλέον ενημέρωση στους δημοσιογράφους με δελτία τύπου ή ανακοινώσεις.

Είναι σημαντικό τα στελέχη του γραφείου τύπου και δημοσίων σχέσεων να μπορέσουν να αφουγκραστούν το κοινό και να πετύχουν την κατανόηση των δυνατών και αδυνάτων σημείων της επικοινωνίας ως σύνολο κατά τη διάρκεια της κρίσης και να μπορέσουν να κατανοήσουν το εσωτερικό και εξωτερικό κοινό του φορέα.

Ο αρμόδιος για την επικοινωνία της κρίσης και τα στελέχη της ομάδας του, αν υπάρχουν, θα πρέπει να εκτιμήσουν την κατάσταση μαθαίνοντας τι συνέβη και τότε, ποιος εμπλέκεται, αν υπάρχουν τραυματίες ή θύματα, πού βρίσκονται, ποια είναι η κατάστασή τους, ποιοι κρατικοί φορείς έχουν εμπλακεί και αν έχουν ασχοληθεί τα μέσα μαζικής ενημέρωσης με το θέμα. Θα πρέπει να πάρουν την πρωτοβουλία των κινήσεων βγάζοντας μία πρώτη δήλωση και κερδίζοντας χρόνο για τον φορέα κάτι πολύ χρήσιμο στις κρίσιμες ώρες μετά το ξέσπασμα της κρίσης. Έπειτα, ο αρμόδιος για την επικοινωνία και η ομάδα του θα αποφασίσουν τη στρατηγική, εκμεταλλευόμενοι και τις στρατηγικές αποκατάστασης της εικόνας που αναφέρθηκαν προηγουμένως και θα προσδιορίσουν τα ειδικά εκείνα που έχουν άμεση σχέση με το περιστατικό ψάχνοντας να βρουν συμμάχους. Έπειτα, ακολουθεί το δύσκολο έργο της απόφασης των μηνυμάτων του φορέα. Οι αρμόδιοι θα πρέπει να σκεφτούν τι χρειάζεται ο φορέας να επικοινωνήσει και τι χρειάζονται οι ενδιαφερόμενοι και το κοινό να ακούσουν. Η προετοιμασία ενός λεπτομερούς σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης είναι κρίσιμο να δημιουργηθεί ενημερώνοντας όλους τους συνεργάτες για το τι πρέπει να κάνουν και πώς, καθώς και ποιος θα είναι υπεύθυνος και γιατί. Ο εκπρόσωπος τύπου είναι το πρόσωπο κλειδί. Κατά τη δημιουργία του σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης, είναι χρήσιμο να κατανοήσουν οι αρμόδιοι ποιο είναι το ακροατήριο και ποια η στάση τους απέναντι στην κρίση. Ο φορέας πρέπει να φανεί δεκτικός, ότι συμπάσχει με όσους έχουν πληγεί και ότι θα κάνει τα πάντα για να αποκατασταθεί η κατάσταση. Η ειλικρινής πληροφόρηση και η διαρκής ενημέρωση της κοινής γνώμης χωρίς κενά είναι αναγκαία. Ο εκπρόσωπος τύπου οι αρμόδιοι επικοινωνίας και ο φορέας θα πρέπει να φαίνονται καθησυχαστικοί και ευγενικοί, χωρίς να αρνούνται ή να υποβαθμίζουν ένα πρόβλημα, αν υπάρχει, παραδεχόμενοι την ευθύνη (Μπαλωμένος, 2008).

Σύμφωνα με το UK Resilience (2003), στον επικοινωνιακό σχεδιασμό μιας κρίσης θα πρέπει να ορίζεται η εγκατάσταση της ομάδας που θα διαχειριστεί την κρίση, ο ξεκάθαρος στόχος, η ξεκάθαρη αναγνώριση αυτών που πλήττονται και των stakeholders, ο τρόπος που εκάστοτε φορέας θα διαβουλευτεί με το κοινό και πώς θα δεσμευτεί απέναντι στους ενδιαφερόμενους, η αξιολόγηση της στρατηγικής επικοινωνίας και η διατήρηση της μετά την κρίση αν επιτευχθούν οι στόχοι. Αυτό που πραγματικά έχει σημασία είναι ορισμός ενός ξεκάθαρα μηνύματος και πώς αυτό θα φτάσει στο εκάστοτε κοινό είτε είναι τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, αυτοί που πλήττονται ή οι ενδιαφερόμενοι.

Κατά τη διάρκεια του επικοινωνιακού σχεδιασμού μιας κρίσης είναι πολύ σημαντικό το αρμόδιο επικοινωνιακό γραφείο να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις και να μην δείξει έλλειψη ευαισθησίας, γνώσεων ή ικανοτήτων για την αποτελεσματική διαχείριση της επικοινωνίας. Θα πρέπει οι αρμόδιοι για την επικοινωνία της έκτακτης ανάγκης να αναγνωρίσουν ότι αναφέρονται σε πολλές ομάδες πολιτών που ενδεχομένως να αντιλαμβάνονται μία κρίση ως υποκατάστατο για διάχυτες ανησυχίες σε μία κοινωνία όπως μπορεί να είναι τα κοινωνικά, πολιτικά, οικονομικά και πολιτιστικά θέματα. Θα πρέπει οι αρμόδιοι να διατηρήσουν την ευαισθησία τους σχετικά με την ηθική χροιά των μηνυμάτων και τα αξιακά συστήματα αυτών που τα λαμβάνουν, καθώς και το τι κάνει αξιόπιστο έναν φορέα (Covello, Sandman, 2001).

3.4.2. MEDIA CAMPAIGN

Όλοι οι οργανισμοί θα πρέπει να γνωρίζουν τους οργανισμούς μέσων μαζικής ενημέρωσης στις περιοχές τους και έχουν επενδύσει στην ανάπτυξη καλών σχέσεων μαζί τους. Είναι χρήσιμο να αναφέρουμε ότι από τους πιο σημαντικούς βοηθούς για την επικοινωνία μιας έκτακτης ανάγκης είναι τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και οι υπεύθυνοι της επικοινωνίας δεν θα πρέπει να φοβούνται να δουλέψουν δίπλα στα media για την επικοινωνιακή πλαισίωση μιας κρίσης. Το κλειδί για την αποτελεσματική επικοινωνία με το κοινό είναι το σωστό μήνυμα για το σωστό κοινό. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης δρουν καταλυτικά κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και δίνουν στους ανθρώπους άμεσα τις πληροφορίες που χρειάζονται. Ο τρόπος με τον οποίο παρέχονται πληροφορίες κατά την διάρκεια μιας έκτακτης ανάγκης μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο λήψης τους από τους πολίτες. Ειδικά στην αρχή μιας κρίσης, οι δημοσιογράφοι δεν απασχολούνται τόσο με το να δώσουν στην αφήγηση κάποια συγκεκριμένη χροιά, αλλά ενδιαφέρονται περισσότερο να μεταδώσουν το μήνυμα όσο πιο γρήγορα και αποτελεσματικά γίνεται. Οι δημοσιογράφοι και το κοινό ενδιαφέρονται να μάθουν τι συνέβη και πώς μπορούν να μείνουν ασφαλείς, ειδικά στην περίπτωση μιας μεγάλης κρίσης. Άλλωστε, είναι μία πραγματικότητα ότι οι περισσότεροι άνθρωποι ενημερώνονται για μία κρίση μέσα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, είτε αυτά είναι η τηλεόραση, οι εφημερίδες ή το ραδιόφωνο και τα τελευταία χρόνια τα social media. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης καθορίζουν τη διαμόρφωση της κοινής γνώμης για την εκάστοτε κρίση που μπορεί να ξεσπάσει. Οι οργανισμοί πρέπει να σκεφτούν προσεκτικά πριν από κάθε έκτακτη ανάγκη για το ποιος μπορεί να ενεργήσει ως επίσημος εκπρόσωπός τους και να πραγματοποιήσει συνεντεύξεις στα MME (UK Resilience Handbook, 2003).

Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι τα μέσα μαζικής ενημέρωσης καθορίζουν το πως θα πλαισιωθεί μία κρίση και αποτελούν τον κεντρικό πάροχο ενημέρωσης για την εκάστοτε κρίση. Με αυτό τον τρόπο είτε δημόσιοι φορείς, ιδιωτικές εταιρίες ή φορείς κοινωνίας πολιτών δεν μπορούν να αγνοήσουν τον ρόλο των μέσων μαζικής ενημέρωσης για την πλαισίωση μιας κρίσης. Σε κάθε περίπτωση, το κατά πόσο το κοινό θα πιστέψει τα μέσα μαζικής ενημέρωσης εξαρτάται από τη σχέση που έχει μαζί τους και κατά πόσο τα εμπιστεύεται. Για κάθε αρμόδιο επικοινωνίας, τα μέσα παρέχουν πολύ μεγάλες επικοινωνιακές ευκαιρίες για την αποτελεσματική επικοινωνία

μιας κρίσης. Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι κατά τη διάρκεια μιας κρίσης τα μέσα αλλά και οι αρμόδιοι διαχειριστές έχουν έναν κοινό στόχο, να ενημερώσουν με σαφήνεια, ακρίβεια και ταχύτητα τους ανθρώπους για την κρίση που έχει συμβεί. Η συνεχής ροή των μέσων βοηθά την επικοινωνία μιας κρίσης. Οι αρμόδιοι θα πρέπει να φροντίσουν να έχουν χτίσει μία σχέση εμπιστοσύνης με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης πριν από την καταστροφή, και κατά τη διάρκεια της καταστροφής να παρέχουν τις ίδιες πληροφορίες σε όλα τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, είναι αναγκαίο να προσπαθήσουν να ενημερώσουν εκ των προτέρων τους δημοσιογράφους για το πότε θα επιστρέψουν με νέες πληροφορίες. Οι αρμόδιοι δεν θα πρέπει να ξεχνούν ότι κατά τη διάρκεια μιας κρίσης είναι αναγκαίο να είναι διαθέσιμοι καθ' όλες τις ώρες, για να μπορέσουν να παρέχουν στους δημοσιογράφους τα γεγονότα όπως συμβαίνουν, ώστε να μη χρειαστεί να αναζητήσουν κάποιον άλλον τρόπο ενημέρωσης.

Η δημιουργία εκστρατείας μέσων επικοινωνίας (media campaign) είναι από τα σημαντικότερα πράγματα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Ο επικοινωνιακός σχεδιασμός θα πρέπει να περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός σχεδίου που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων και διαχωρισμού αυτού του σχεδίου σε επιμέρους ενότητες για την πιο εύκολη διαχείριση τους. Όπως και σε κάθε λειτουργία του εκάστοτε φορέα είναι αναγκαία η καταγραφή των αρμοδιοτήτων και των ατόμων περιλαμβάνουν, καθώς και το χρονοδιάγραμμα παραδόσεως τους. Φυσικά ο επικοινωνιακός σχεδιασμός θα πρέπει να επιβλέπεται, ώστε να διασφαλίζεται το χρονοδιάγραμμα και η αποτελεσματικότητά του. Είναι αναγκαίο να διατηρηθεί η ευελιξία και να μπορούν οι στόχοι και οι προθεσμίες να μεταβάλλονται αν κρίνεται χρήσιμο για την καλύτερη επικοινωνία της κρίσης, καθώς και να πραγματοποιούνται συχνές συναντήσεις με όσους δουλεύουν στον επικοινωνιακό σχεδιασμό. Όλοι οι αρμόδιοι θα πρέπει να εφαρμόσουν το σχέδιο που έχει αποφασιστεί, εστιάζοντας στην αφήγησή τους στους πρωταρχικούς, αλλά και τους επιμέρους στόχους που έχουν τεθεί, δίνοντας πάντα τις πληροφορίες του πώς, ποτέ, ποιος και για ποιον λόγο.

Σύμφωνα με τον Reinhardt (1987), για να είναι μία καμπάνια μέσων επιτυχημένη θα πρέπει οι αρμόδιοι, εκτός από σωστή οργάνωση της εκστρατείας, να αποφεύγουν να σχολιάζουν δημοσίως και να εκφράζουν την άποψή τους για θέματα τα οποία είτε ενδεχομένως δεν γνωρίζουν καλά, είτε για τα οποία δεν έχουν την επαρκή γνώση. Επιπλέον, οι αρμόδιοι θα πρέπει να φροντίσουν να δώσουν όλη την αλήθεια αμέσως και να μην υποκρύπτουν στοιχεία ή να μην σχολιάζουν ακολουθώντας πρακτικές "no comment". Αν για κάποιο λόγο η πληροφορία δεν έχει φτάσει σε αυτούς ακόμα θα πρέπει να δώσουν μία ιδέα στους δημοσιογράφους του πότε θα είναι σε θέση να τους πληροφορήσουν κατάλληλα. Επιπλέον, οι αρμόδιοι θα πρέπει να απευθύνονται σε όλα τα μέσα και τους δημοσιογράφους με τον ίδιο τρόπο και να μην υπάρχει κλίμα φαβοριτισμού προς κάποια ομάδα δημοσιογράφων ή μέσων. Οι αρμόδιοι θα πρέπει να θεσπίσουν με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης μία επικοινωνία που τους περιλαμβάνει αμφότερους. Οι αρμόδιοι πρέπει να ρωτούν τις κατάλληλες ερωτήσεις να δίνουν την απαραίτητη ανατροφοδότηση και να προσφέρουν ανά πάσα στιγμή τη σωστή πληροφορία (U.S. Department of Health & Human Services, <https://emergency.cdc.gov>, ημερομηνία προσπέλασης 06/06/2021).

Ο επικοινωνιακός σχεδιασμός θα βοηθήσει τους αρμόδιους να διαχειριστούν τον κίνδυνο, να έχουν μία ιδέα του τι ακολουθεί μετά από την κρίση, και να ξέρουν περίπου προς τα που θέλουν να κινηθούν και τι θέλουν να πετύχουν, αλλά και το πώς να φτάσουν εκεί. Επιπλέον, τους επιτρέπει να περιμένουν παρόμοια προβλήματα στο μέλλον, έτσι ώστε να μπορέσουν, είτε να τα διαχειριστούν, είτε να είναι προετοιμασμένοι για αυτά. Για τον κατάλληλο επικοινωνιακό σχεδιασμό θα χρειαστεί οι αρμόδιοι να γνωρίζουν με ποιους πρέπει να επικοινωνήσουν, ποιους πρέπει να συμπεριλάβουν στα σχέδιά τους και ποιους να συμβουλευτούν. Αντίστοιχα, θα πρέπει να βρουν τι θέλουν να πουν και πώς θέλουν να το πουν στο κοινό, αλλά και να βρουν τους πόρους

για να μπορέσουν να φτάσουν στο κοινό μέσα από τα κανάλια επικοινωνίας που θα επιλέξουν. Τέλος ο επικοινωνιακός σχεδιασμός επιτρέπει στους αρμόδιους να δημιουργήσουν μία λίστα από κανόνες και συγκεκριμένα όρια μέσα από τα οποία θα μπορέσουν να μετρήσουν την πρόοδό τους, να αναλύσουν και να εκτιμήσουν κατά πόσο είχε αποτέλεσμα ή όχι (UK Resilience, 2003).

3.5. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΕ ΕΚΤΑΚΤΗ ΑΝΑΓΚΗ

Σύμφωνα με το πλάνο διαχείρισης κινδύνου της Βρετανίας (UK Resilience, 2003), είναι χρήσιμο να θεωρηθεί η επικοινωνιακή διαχείριση εκτάκτων αναγκών ως μία διαδικασία που αποτελείται από μικρότερα διακριτά στάδια, κατά την διάρκεια των οποίων η επικοινωνία θα έχει διαφορετικό σκοπό και στόχο. Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την αναγνώριση των κινδύνων. Σε αυτό το στάδιο ο εκάστοτε φορέας θα πρέπει να αφουγκραστεί την κοινή γνώμη, πιθανότατα μέσα από focus groups, έρευνες στάσης και επικοινωνίας με τους ενδιαφερόμενους. Σε αυτό το στάδιο, ο στόχος της επικοινωνίας είναι να εκμαιεύσουν από το κοινό οι απαραίτητες πληροφορίες για πιθανούς κινδύνους που θα πρέπει να αναγνωριστούν και τους φορείς που μπορεί να ενδιαφέρει. Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει την εκτίμηση των κινδύνων. Μέσα από το πρώτο στάδιο έχουν αναγνωρισθεί οι κίνδυνοι που μπορεί δυνητικά να απασχολούν το κοινό και ποιοι μπορούν να πληγούν. Σε αυτό το δεύτερο στάδιο, η επικοινωνία στοχεύει να αναγνωρίσει αν υπάρχει κοινό πρόβλημα εξέτασης για το κατά πόσο επικίνδυνη είναι αποδεκτή και ποιες πράξεις πρέπει να γίνουν ώστε να μετριαστούν. Σε αυτό το στάδιο ο στόχος θα είναι η ενεργής συζήτηση για να ανταλλαχθούν πληροφορίες και να δημιουργηθούν συζητήσεις γύρω από τις διάφορες ομάδες των ενδιαφερόμενων. Αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό, αν ο φορέας είναι δημόσιος. Μέσα από αυτό το στάδιο και την συζήτηση, θα μπορέσει να εκτιμηθεί η πιθανότητα αλλά και ο αντίκτυπος των κινδύνου και η δυνατότητα των ανθρώπων να δεχτούν τους κινδύνους. Συνεχίζοντας, σύμφωνα με το πλάνο διαχείρισης κινδύνου της Βρετανίας, το τρίτο στάδιο που περιλαμβάνει την αναγνώριση των κινδύνων. Σε αυτό το στάδιο ο στόχος της επικοινωνίας είναι να δώσει στο κοινό τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την στάση που παίρνει ο εκάστοτε φορέας, η κυβέρνηση στη συγκεκριμένη περίπτωση, σχετικά με τους κινδύνους. Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο γίνεται επανεξέταση και καταγραφή των κινδύνων. Σε αυτό το στάδιο η επικοινωνία έχει σαν στόχο να εκμαιεύσει πληροφορίες από το κοινό. Ο στόχος είναι ο αρμόδιος φορέας, η κυβέρνηση στη συγκεκριμένη περίπτωση, να μάθει την άποψη του κοινού σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων και αν αυτές δουλεύουν και αν οι κίνδυνοι βρίσκονται υπό έλεγχο, με τις μεθόδους που ακολουθήθηκαν και στο πρώτο στάδιο (UK Resilience, 2003).

Η επικοινωνιακή στρατηγική για τη διαχείριση μιας έκτακτης ανάγκης θα μπορούσε να χωριστεί σε επτά βήματα.

1. Δημιουργία ομάδας / δικτύου
2. Ορισμός Στόχου
3. Αναγνώριση των Stakeholders
4. Επιλογή διαβούλευσης
5. Εμπλοκή Ενδιαφερομένων
6. Παρακολούθηση και αξιολόγηση της στρατηγικής
7. Διατήρηση της στρατηγικής επικοινωνίας και πολιτικής

Σύμφωνα με το CERC Rhythm (Crisis and Emergency Risk Communication) του Υπουργείου Υγείας και Ανθρωπίνων Υπηρεσιών των ΗΠΑ, η επικοινωνία μιας έκτακτης ανάγκης χωρίζεται σε τέσσερα στάδια: την προετοιμασία (preparation), την αρχική κρίση (initial), την συντήρηση (Maintenance) και την λύση (resolution).

Η προετοιμασία λαμβάνει χώρα πριν από την κρίση και περιλαμβάνει τη δημιουργία συνδέσμων και σχέσεων με οργανισμούς και μέλη της κοινότητας με τους οποίους χρειάζεται ο εκάστοτε φορέας να συνεργαστεί σε περίπτωση κρίσης. Ο εκάστοτε φορέας πρέπει να βρει οργανισμούς που αντιπροσωπεύουν διαφορετικά κομμάτια της κοινωνίας και να τους ενώσει πριν από μία κρίση. Πρέπει να βρει αμοιβαίες ανησυχίες στον πληθυσμό στόχο, ώστε να μπορέσει να τις γεφυρώσει και να τις διαχειριστεί κατά τη διάρκεια μιας έκτακτης ανάγκης. Στο κομμάτι της προετοιμασίας, ανήκει και η δημιουργία πρόχειρων μηνυμάτων, ώστε να δοκιμαστούν σε διαφορετικά μέλη του πληθυσμού για να εξακριβωθεί αν η πληροφορία θα είναι κατανοητή και θα οδηγήσει σε πράξεις κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Εδώ ανήκει η δημιουργία μηνυμάτων και προϊόντων επικοινωνίας, όπως είναι τα infographic, μηνύματα στα social media, flyers. Ο εκάστοτε φορέας πρέπει να διασφαλίσει ότι τα μηνύματα είναι κατανοητά με εύκολο τρόπο και θα οδηγήσουν τους ενδιαφερόμενους στις πράξεις που πρέπει. Επιπλέον, πρέπει να προετοιμαστεί για το τύπο καταστροφής που δυνητικά μπορεί να αντιμετωπίσει. Αυτό διαφέρει ανάλογα σε κάθε φορέα. Επιπλέον, θα πρέπει να δημιουργήσει στρατηγικά μοντέλα επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της κρίσης που θα μεταφέρουν το μήνυμα στους πολίτες. Θα πρέπει να ορίσει εκπρόσωπο τύπου και την ομάδα του οι οποίοι θα είναι υπεύθυνοι για το διαμοιρασμό της κατάλληλης πληροφορίας κατά τη διάρκεια της κρίσης. Επιπλέον, πρέπει ο φορέας να αποφασίσει τη διαδικασία εγκρίσεις των πληροφοριών, κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, ποιοι δηλαδή θα πρέπει να εγκρίνουν τις πληροφορίες που θα διαμοιραστούν. Τέλος, στο στάδιο της προετοιμασίας, θα πρέπει ο εκάστοτε φορέας να κινητοποιήσει τις κοινότητες στη δημιουργία ενός πλάνου ετοιμότητας.

Κατά τη διάρκεια της αρχικής κρίσης θα πρέπει ο εκάστοτε φορέας να εκφράσει τη συμπάθειά του για τη μερίδα του πληθυσμού που πλήττεται και να προσπαθήσει να μπει στη θέση των ενδιαφερομένων, για να καταλάβει τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους, αλλά και τις προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσουν. Αυτό, θα οδηγήσει στη καλλιέργεια της εμπιστοσύνης προς το πρόσωπο του. Ο φορέας θα πρέπει με απλό τρόπο να ενημερώσει τις κοινότητες που πλήττονται για τον κίνδυνο και να τους κινητοποιήσει στις δράσεις που θα περιορίσουν τον κίνδυνο. Έτσι ο εκάστοτε φορέας κατοχυρώνει την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία του με το να αναφέρει λεπτομερώς τι κάνει για να απαντήσει στην κρίση.

Η διατήρηση περιλαμβάνει τη μέριμνα του εκάστοτε φορέα ώστε να καταλάβει η κοινότητα τους κινδύνους που συνεχίζουν να υπάρχει και ποιες είναι οι πράξεις που θα τους περιορίσουν. Σε αυτό το στάδιο ο εκάστοτε φορέας πρέπει να δώσει περισσότερες πληροφορίες για το πώς έχει συμβεί η κρίση και να εξηγήσει τους διαφορετικούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι πολίτες ανάλογα με τη θέση τους. Επιπλέον, θα πρέπει να ενθαρρύνει στη δημόσια υποστήριξη και συνεργασία ώστε να προωθηθεί η από κοινού απάντηση στην κρίση και οι προσπάθειες για τον περιορισμό της. Τέλος, σε αυτό το στάδιο ο εκάστοτε φορέας θα πρέπει να διαχειριστεί τις παρεξηγήσεις τις αναλήθειες και τις φήμες γύρω από μη ξεκάθαρα γεγονότα. Θα πρέπει να αναζητήσει τι λέγεται στα social media και στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, καθώς και να αφουγκραστεί τις φήμες γύρω από το όνομά του και να παρέχει τα κατάλληλα διευκρινιστικά μηνύματα που θα απαντήσουν στις αναλήθειες.

Η λύση περιλαμβάνει την κινητοποίηση των ανθρώπων να είναι proactive και να παραμείνουν σε εγρήγορση για μελλοντικά σενάρια κρίσης. Αν ο φορέας πάψει πλέον να αναφέρεται στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, δεν θα πρέπει να σταματήσει τις ενέργειές του, αλλά συνεχώς να έρχεται σε επαφή με τους πολίτες και να τους θυμίζει τι πρέπει να κάνουν για να προστατευτούν. Επιπλέον, θα πρέπει να ενισχύει την ετοιμότητα της κοινότητας για την αντιμετώπιση μελλοντικών κρίσεων. Τέλος, θα πρέπει να καταγράψει να συζητήσει και να μοιραστεί ότι έμαθε

κατά τη διάρκεια της κρίσης και να επανεξετάσει τα σχέδιά του για την αντιμετώπιση των κρίσεων που μπορεί να συμβούν (CERC Guidelines).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο έγινε μια γενικότερη αποτίμηση του τρόπου με τον οποίο οι φορείς θα πρέπει να δομούν την επικοινωνιακή τους πολιτική αναφορικά με τις έκτακτες ανάγκες. Επιπλέον, αναφέρθηκε ο ρόλος των μέσων μαζικής ενημέρωσης και η σημαντικότητα της ορθής, ορισμένης και στοχοθετημένης επικοινωνίας. Γενικότερα, το σωστό μήνυμα την σωστή ώρα μπορεί να σώσει ζωές, ειδικά στην περίπτωση κάποιας κρίσης που απειλεί την υγεία και την ασφάλεια των πολιτών. Τα στάδια αυτά είναι πολύ σημαντικά για να βοηθήσουν τους φορείς, αλλά και τους πολίτες, να διαχειριστούν τις κρίσεις και να συνεχίσουν τη ζωή τους μετά από αυτές, αλλά και παρέχουν μία ορισμένη βάση σε ένα κατά τα άλλα χαοτικό περιβάλλον. Η καλή επικοινωνία επιτρέπει στους οργανισμούς να καταφέρουν όσα σκοπεύουν, να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό τους και την αξιοπιστία τους, διαχειριστούν τους πόρους τους και να περιορίσουν τις επιπτώσεις οποιαδήποτε κρίσης. Σε κάθε στάδιο της διαχείρισης κρίσεων ανεξάρτητα από τον επικοινωνιακό σχεδιασμό που ακολουθείται θα πρέπει οι αρμόδιοι να έχουν στο μυαλό τους ότι πρέπει στην επικοινωνία τους να είναι πρώτοι, να είναι σωστοί, να είναι πειστικοί, να εκφράζουν συμπάθεια προς αυτούς που πλήττονται, να οδηγούν στη σωστή δράση και να δείχνουν σεβασμό στους πολίτες.

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούν οι μελέτες περίπτωσης μέσα από την παρουσίαση και την κριτική τους αποτίμηση.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗΣ

Για την διεξαγωγή της εργασίας, κρίθηκε σκόπιμο να διερευνηθούν οι παρακάτω μελέτες περίπτωσης, καθώς αποτελούν προβλήματα που προκλήθηκαν από ανθρώπινη παρέμβαση και επέφεραν τόσο καταστροφικές επιπτώσεις στο περιβάλλον, ώστε να μπορεί να γίνει λόγος για μια συγκεντρωμένη μικροπεριβαλλοντική κρίση στην περιοχή που συνέβησαν, που είχαν αποτέλεσμα σε πλανητικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, όλες οι μελέτες περίπτωσης που προκλήθηκαν από ανθρώπινο λάθος (ακόμα και αν ενισχύθηκαν από κάποιο φυσικό φαινόμενο όπως στην περίπτωση της πυρηνικής καταστροφής στην Ιαπωνία) επηρέασαν το περιβάλλον σαν σύνολο και τα οικοσυστήματα γύρω από την περιοχή που συνέβησαν τόσο σφοδρά, οπότε να θεωρούνται προβλήματα όχι μίας συγκεκριμένης χώρας ή περιοχής, αλλά γενικευμένα προβλήματα που επηρεάζουν τον πλανήτη και αφορούν τους κατοίκους οποιασδήποτε περιοχής.

Επιπλέον, όλες οι μελέτες περίπτωσης αφορούν σε καταστροφές από ατύχημα που θα μπορούσε να έχει προβλεφθεί και αποφευχθεί. Όπως θα αναλυθεί και παρακάτω, τόσο η πετρελαιοκηλίδα στον Κόλπο του Μεξικού, και η πετρελαιοκηλίδα στο Prude Bay στην Αλάσκα, όσο και η πυρηνική καταστροφή στο Τσερνόμπιλ καθώς και το πυρηνικό ατύχημα της Φουκουσίμα ήταν όλα ατυχήματα που θα μπορούσαν να μην είχαν συμβεί, αν οι υπεύθυνες εταιρείες είχαν προβεί στις αναγκαίες μελέτες και συντήρηση ή είχαν καταστρώσει περισσότερο επιτυχημένα σχέδια απόκρισης, τόσο επικοινωνιακής, όσο και πρακτικής, στην περίπτωση κάποιου ατυχήματος και της κρίσης που θα προκαλούσε.

Συμπληρωματικά, όλες οι καταστροφές που αποτελούν τις μελέτες περίπτωσης αυτής της εργασίας έχουν πολιτική χροιά και στην διαχείριση τους μερίδιο ευθύνης έφεραν οι κυβερνητικοί φορείς τις εκάστοτε χώρες. Αφού έλαβαν χώρα τα γεγονότα, καταδείχθηκε πως ήταν αδήριτη και επιτακτική ανάγκη η θέσπιση σχετικής νομοθεσίας και η δημιουργία ενός νέου νομικού πλαισίου τόσο σε επίπεδο χώρας, όσο και σε επίπεδο εταιρείας, που θα ρυθμίζει ουσιαστικά τα εν λόγω ζητήματα ώστε να αποφευχθεί μία ανάλογη μελλοντική κατάσταση.

Τέλος, πράγματι, τα παρακάτω ατυχήματα, η πρόκληση των οποίων απορρέει από τις πολιτικές και πρακτικές των εταιρειών, ενδεχομένως να έπληξε περιοριστικά τα ποικίλα οικονομικά τους συμφέροντα, αλλά και την καθορισμένη τους ατζέντα. Ωστόσο, σε ανθρωπιστικό επίπεδο, οι επιπτώσεις ήταν διευρυμένες, καθότι, αφενός καταβαραθρώθηκαν οι στόχοι και τα σχέδια ζωής των ανθρώπων που επηρεάστηκαν άμεσα κι, αφετέρου, περιήλθαν σε οικονομικό τέλμα, ένεκα της απώλειας των περιβαλλοντικών συνθηκών και παραγόντων που τους εξασφάλιζαν, τουλάχιστον, τα αναγκαία χρειώδη για να επιβιώσουν.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Πετρελαιοκηλίδα στον κόλπο του Μεξικού (2010)

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΑΝ

Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει το καταστροφικό γεγονός της διαρροής πετρελαίου της British πετρελαίου την άνοιξη και το καλοκαίρι του 2010 με την ονομασία Deepwater horizon. Η διαδικασία για την εξερεύνηση και την παραγωγή πετρελαίου είναι εξαιρετικά δύσκολη και οι ανταμοιβές είναι τέτοιες που αντισταθμίζονται από εξίσου σημαντικούς κινδύνους. Η παγκόσμια ζήτηση σε ενέργεια αυξάνεται διαρκώς κάτι που οδηγεί τις εταιρείες ενέργειας να προβούν σε γιγάντιες επενδύσεις και εξαιρετικές προσπάθειες για να εξασφαλίσουν την απαιτούμενη ποσότητα πετρελαίου. Το Deepwater horizon ύψος 365 εκατομμυρίων δολαρίων ήταν μία υπεράκτια μονάδα γεώτρησης φτιαγμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να λειτουργεί σε βάθος οκτώ χιλιάδων ποδιών μέσα στη θάλασσα και να μπορεί να φτάσει μέχρι και τα 30.000 πόδια μέσα στη γη. Το Deepwater horizon δημιουργούσε ένα δοκιμαστικό πηγάδι 41 μίλια έξω από την ακτή της Λουϊζιάνα όταν στις 20 Απριλίου, 2010 μία έκρηξη σκότωσε 11 εργαζόμενους και οδήγησε στην απελευθέρωση τεράστιων ποσοτήτων πετρελαίου στον κόλπο του Μεξικού. Το πηγάδι τελικά καλύφθηκε 15 Ιουλίου, δημιουργώντας κόστος 36,9 δισεκατομμυρίων δολαρίων.

Οι ζημιές εξαρτήθηκαν από τρεις βασικούς παράγοντες:

1. Ανθρώπινο λάθος και δυσλειτουργία του εξοπλισμού του Deep water Horizon της BP.
2. Αδυναμία της κυβέρνησης των ΗΠΑ να διαχειριστεί το γεγονός και να εκχωρήσει αρμοδιότητες ή σε μερικές περιπτώσεις να επιτρέψει πόρους για να βοηθήσει τον περιορισμό της πετρελαιοκηλίδας.
3. Λάθος πληροφορίες και διασπορά αναληθών ειδήσεων από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης σχετικά με την ποσότητα και την περιοχή της μόλυνσης από πετρέλαιο στο νερό και στις ακτές του κόλπου του Μεξικού.

Σύμφωνα με τον Πανηγυράκη (2016) η πετρελαιοκηλίδα στον Κόλπο του Μεξικού αποτέλεσε μία δύσκολη περίπτωση τόσο για την διαχείριση κρίσεων του περιστατικού, όσο και για το αποτύπωμα στο περιβάλλον και τους εμπλεκόμενους σε αυτή. Η Transocean είναι η μεγαλύτερη offshore εταιρεία που αναλαμβάνει εργολαβίες γεωτρήσεων, η οποία είχε αναθέσει στη Hyundai Heavy Industries στη Νότια Κορέα να ξεκινήσει την κατασκευή της εξέδρας γεώτρησης Deepwater Horizon το 1998, η οποία παραδόθηκε στον Κόλπο του Μεξικού το 2003 και την διαχειριζόταν η BP. Η εξέδρα βρισκόταν στον Κόλπο για αρκετά χρόνια σε διάφορα πετρελαϊκά πεδία πριν από το ατύχημα της 20ης Απριλίου, 2010.

Εκείνη την ημέρα, μια φούσκα μεθανίου προκάλεσε έκρηξη και φωτιά που έκαιγε για δύο ημέρες και βύθισε την εξέδρα Deepwater Horizon, οδηγώντας στην δημιουργία της μεγαλύτερης πετρελαιοκηλίδας όλων των εποχών. Πιο τραγικό από τη διαρροή πετρελαίου ήταν οι έντεκα ζωές που χάθηκαν και οι δεκαεπτά άνθρωποι που τραυματίστηκαν. Απαραίτητο είναι να αναφερθεί ότι για να επιτευχθεί η χαμηλότερη τιμή για το κόστος εξόρυξης, η πλατφόρμα χρειαζόταν να δουλεύει με μη επιτρεπόμενος ρυθμούς, με παραλείψεις, τόσο στην ασφάλεια, όσο και στη συντήρηση, κάτι που γνώριζαν και οι δύο εταιρείες. Το 2009 η αμερικανική κυβέρνηση είχε προσάψει στη BP περίπου 700 παρεμβάσεις. Γνωρίζοντας τον τρόπο λειτουργίας της πλατφόρμας, η Transocean είχε στείλει εμπειρογνώμονα στις εγκαταστάσεις λίγες εβδομάδες πριν την έκρηξη.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟΥ

Οι κρίσεις θέτουν αναπόφευκτα σε κίνδυνο τη φήμη ενός οργανισμού (Barton, 1993) και σε τέτοιες στιγμές η επικοινωνία γίνεται κεντρικό επίκεντρο μιας εταιρείας. Οι Ritchie, Dorrell, Miller και Miller (2004) δήλωσαν ότι ο στόχος της επικοινωνίας κατά την διάρκεια μιας κρίσης είναι να περιορίσει τη ζημία που προκαλείται από την κρίση στον οργανισμό. Αφορά κυρίως την παροχή ακριβών και συνεπών ειδήσεων και πληροφοριών στο κοινό, ενισχύοντας έτσι την εικόνα της ομάδας / του οργανισμού ή του κλάδου στο σύνολό του. Η έκρηξη πέρα από ένα τεράστιο οικονομικό και νομικό κόστος στην εταιρεία, πλήγωσε σημαντικά και την εικόνα της.

Η εταιρεία, αν και ισχυρή δεν είχε έτοιμο ένα στρατηγικό σχέδιο σύμφωνα με το οποίο να δράσει, κάτι που της κόστισε σε χρόνο, χρήμα και η δημόσια εικόνα. Η BP ξεκινάει να ενημερώνει με δελτία τύπου για την κατάσταση που επικρατεί στην επίσημη ιστοσελίδα της, αλλά δυστυχώς δεν υπάρχει συνεργασία του γραφείου τύπου με τους αρμόδιους. Ο Tony Hayward τότε CEO της BP, λίγες μέρες μετά την έκρηξη, προβαίνει σε εσφαλμένες δηλώσεις ότι η ποσότητα πετρελαίου που εκλύεται στη θάλασσα είναι μικρή σε σύγκριση με το σώμα νερού του Ωκεανού και πως οι επιπτώσεις της διαρροής θα είναι μέτριες, δήλωση που οδήγησε στην απομάκρυνση του από την θέση, για την οποία χρειάστηκε να ζητήσει συγγνώμη μετέπειτα. Στις 30 Μαΐου, ήδη πολύ καθυστερημένα, προσλαμβάνει την Anne Kolton με πολυετή εμπειρία στο υπουργείο Ενέργειας των ΗΠΑ για να διαχειριστεί την επικοινωνία με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Η BP προβαίνει στην ίδρυση νέου τμήματος εντός της εταιρείας που θα χειριστεί την κρίση με επικεφαλής τον Bob Dudley, που λαμβάνει και τον ρόλο του CEO. Στις 4 Ιουνίου η BP ξεκινάει τη διαφημιστική καμπάνια στην οποία ο Tony Hayward ζητάει δημόσια συγγνώμη για την καταστροφή και αναλαμβάνει εκ μέρους της εταιρείας την ευθύνη για την αποκατάσταση. Επίσης η εταιρεία προβαίνει σε έντυπες διαφημίσεις σε μεγάλες εφημερίδες όπως η New York times, η Wall Street Journal, η USA Today και η The Washington Post. Ο Toby Odone, ως εκπρόσωπος της BP, ανακοινώνει ότι η εταιρεία σε προσπάθεια ελέγχου της πληροφορίας έχει υποβάλει προσφορά στην Google και σε άλλες μηχανές αναζήτησης, ώστε αν κάποιος πραγματοποιεί αναζήτηση με όρους σχετικούς με την πετρελαιοκηλίδα, οι πρώτοι σύνδεσμοι που εμφανίζονται να οδηγούν στην ιστοσελίδα της εταιρείας, κάτι που θα βοηθήσει στην ακριβή και έγκυρη ενημέρωση γύρω από το γεγονός. Στις 16 Ιουνίου ο Carl-Henric Svanberg, πρόεδρος της BP, έπειτα από συνάντηση του με τον πρόεδρο των ΗΠΑ Μπαράκ Ομπάμα σε δήλωσή του ανέφερε ότι, παρά τη φήμη που κυκλοφορεί ότι οι μεγάλες πετρελαϊκές εταιρείες είναι άπληστες και δεν νοιάζονται για τους πολίτες, αυτό δεν ισχύει για την BP που νοιάζεται για τους απλούς ανθρώπους. Το συνολικό κόστος για την εκστρατεία δημοσίων σχέσεων μετά την έκρηξη υπολογίζεται σε περίπου 50 εκατομμύρια δολάρια σύμφωνα με την Kirshenbaum Bond Senecal + Partners (Παναγυράκης, 2016).

Αν και οι αντιδράσεις για την έκρηξη στον κόλπο του Μεξικού ήταν μειωμένη σε σχέση με ανάλογα γεγονότα του παρελθόντος όπως παραδείγματος χάρι η πετρελαιοκηλίδα της Exxon Valdez, ωστόσο η κοινωνική κατακραυγή προς το πρόσωπό της BP εκφράστηκε πολύ έντονα, ιδιαίτερα μέσα από τα social media μέρος που η εταιρεία άργησε πολύ να δράσει, κατά τη διάρκεια της διαχείρισης της κρίσης, καθώς και η εκστρατεία της Greenpeace για απομυθοποίηση της BP έβλαψαν, για κάποιο χρονικό διάστημα, την εικόνα της επωνυμίας. Επιπλέον, σημειώθηκαν μεμονωμένες συγκεντρώσεις και πορείες διαμαρτυρίας προς την εταιρεία η οποία στηλιτεύεται και από τα διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης εξαιτίας της προβολής εικόνων καταστροφής, παράλληλα τονίζοντας την ηγετική θέση της εταιρείας στον κλάδο της ενέργειας (Khang et al., 2012).

Αν και η κατακραυγή που δέχτηκε η εταιρεία ήταν μεγάλη και οι καταναλωτές απομακρύνθηκαν για λίγο χρόνο από αυτή, η εικόνα της εταιρείας αποκαταστάθηκε στα επόμενα χρόνια. Αυτό που βοήθησε πολύ ήταν η χρήση του πράσινου μάρκετινγκ σε συνεργασία με το τμήμα δημοσίων

σχέσεων (Coombs, 2014). Για να ανακάμψει από αυτή την κρίση η BP δεσμεύτηκε για την αναβάθμιση του κόλπου του Μεξικού, την παροχή βοήθειας και ανακούφιση στους κατοίκους και την ανάπτυξη του τουρισμού. Η BP ξεκίνησε την καμπάνια με τίτλο Gulf Coast Campaign με στόχο την επιστροφή των τουριστών στην περιοχή και να προωθηθεί στους Αμερικανούς πολίτες η αναγέννηση της περιοχής, κάτι που είχε στιγματίσει βαθιά όλους μετά την έκρηξη και απασχολούσε σε μεγάλο βαθμό τους πολίτες της περιοχής. Επιπλέον, η εταιρεία στήριξε οικονομικά τις περιοχές που επλήγησαν από την πετρελαιοκηλίδα. Η BP ήταν ο επίσημος χορηγός των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων του Λονδίνου το 2012 και των χειμερινών στο Sochi το 2014. Με αυτό τον τρόπο και συνδέοντας το όνομα της με μία παγκόσμια διοργάνωση όπως οι ολυμπιακοί αγώνες και η BP στόχευσε στην ανοικοδόμηση της εικόνας της για την απομάκρυνση του ονόματος της από την μεγαλύτερη περιβαλλοντική καταστροφή που συνέβη στον κόλπο του Μεξικού. Επιπλέον, υιοθέτησε τη δέσμευση και εταιρική κοινωνική ευθύνη της BP και έγινε χορηγός μεγάλων γεγονότων πολιτισμού όπως το London Festival το 2012. Συμπληρωματικά, προχώρησε και στην αποκατάσταση της εικόνας της μέσα από τα social media χρησιμοποιώντας το Twitter, το Wikipedia, το Facebook, το YouTube (Πανηγυράκης, 2016).

Η BP δεν μπόρεσε εξαρχής να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και τις απαιτήσεις του χειρισμού μιας κρίσης, παρά το μέγεθος της, τη φήμη και τη δύναμή της. Δυστυχώς η επικοινωνιακή διαχείριση της πετρελαιοκηλίδας του κόλπου του Μεξικού έχει μείνει στην ιστορία των δημοσίων σχέσεων ως ένα τρανταχτό faux pas και παράδειγμα προς αποφυγή για την διαχείριση μιας κρίσης. Ωστόσο μέσα από το marketing και ένα καλύτερο επικοινωνιακό πλάνο κατάφερε να μετριάσει κάπως τις επιπτώσεις και να αποκαταστήσει τη φήμη της στο μέτρο του δυνατού.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Πετρελαιοκηλίδα του Exxon Valdez (1989)

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΑΝ

Η πετρελαιοκηλίδα του Exxon Valdez, αποτελεί την δεύτερη μεγαλύτερη οικολογική καταστροφή από διαρροή πετρελαίου στις Η.Π.Α. Στις 24 Μαρτίου του 1989, το τάνκερ Exxon Valdez προσάραξε στον ύφαλο Blight στον Πορθμό Prince William στην Αλάσκα και μέσα σε λίγα λεπτά εκλύθηκαν περίπου 40 χιλιάδες τόνοι αργού πετρελαίου από την μεγάλη τρύπα που δημιουργήθηκε στο μονό κέλυφος του τάνκερ, καταστρέφοντας περισσότερα από 1.300 μίλια ακτογραμμής. Το κόστος στο τοπικό οικοσύστημα ήταν ανυπολόγιστο.

Σύμφωνα με τον Chaline (2013) το φορτίο που κουβαλούσε το μεταγωγικό πλοίο Exxon Valdez ήταν αργό πετρέλαιο που προερχόταν από τις πετρελαιοπηγές της Βόρειας Αλάσκας, το που είχε φτάσει στο λιμάνι του Valdez στα νότια της Αλάσκας μέσα από τον αγωγό μήκους 1.300 χιλιομέτρων που διέσχισε την ξηρά. Από εκεί θα φορτωνόταν στο δεξαμενόπλοιο και θα ταξίδευε κατά μήκος της ακτής του Ειρηνικού στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Σύμφωνα με πολλά ευρήματα η εταιρεία Exxon Shipping Company ήταν ο κύριος υπαίτιος της καταστροφής,

Ένα από τα κύρια γεγονότα που οδήγησε στο ατύχημα ήταν ότι το δεξαμενόπλοιο δεν ήταν επαρκώς επανδρωμένο, κάτι που ανάγκαζε το πλήρωμα να δουλεύει μεγάλες βάρδιες 12 ή και 14 ωρών. Εξαιτίας της υπερβολικής κούρασης, δεν έγιναν οι απαραίτητοι ελιγμοί από τον αξιωματικό υπηρεσίας, που θα απέτρεπαν το δεξαμενόπλοιο να προσαράξει στον ύφαλο του Blight. Συμπληρωματικά, το σύστημα αποφυγής συγκρούσεων που θα μπορούσε να είχε ενημερώσει κατάλληλα για τον ύφαλο και υπήρχε στο πλοίο βρισκόταν εκτός λειτουργίας, μην έχοντας περάσει από τις απαραίτητες επισκευές για οικονομικούς λόγους.

Το αμπάρι του δεξαμενόπλοιου που ήταν φτιαγμένο από μονό ατσάλινο κύτος, ήταν χωρισμένο σε πολλούς μικρότερους χώρους οι οποίοι περιείχαν το αργό πετρέλαιο. Όταν συνέβη η

σύγκρουση με τον ύφαλο μερικά από τα τμήματα τραυματίστηκαν, εκλύοντας το αργό πετρέλαιο στην περιοχή Prince William Sound. Δεν υπήρχε κίνδυνος ναυαγίου, αλλά η διαρροή στον οικοσύστημα συνεχίστηκε μέχρι οι κατάλληλες ομάδες να βρεθούν στην περιοχή και να διαχειριστούν το υλικό που υπήρχε στα ανέπαφα τμήματα, κάτι που είχε μεγάλο κόστος σε χρόνο και οδήγησε σε μεγέθυνση της καταστροφής στο περιβάλλον (Chaline, 2013).

Οι ζημιές εξαρτήθηκαν από τρεις βασικούς παράγοντες:

1. Ανθρώπινο λάθος και δυσλειτουργία του εξοπλισμού του Exxon Valdez.
2. Αδιαφορία από πλευράς της εταιρείας Exxon Shipping Company και παραλήψεις αναφορικά με τους πλοηγούς και τις παρεχόμενες βοηθητικές υπηρεσίες.
3. Αδυναμία εξαιτίας των γεωγραφικών περιορισμών της περιοχής να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες για τον περιορισμό της πετρελαιοκηλίδας.

Σε γενικές γραμμές και εκείνη την περίοδο, η διαχείριση των περισσότερων διαρροών γίνεται με την έννοια της «ομάδας». Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει την εταιρία που προκάλεσε το ατύχημα, τους κυβερνητικούς συντονιστές (OSC) υπεύθυνοι για την παρακολούθηση ή την καθοδήγηση των απαντήσεων σε όλες τις διαρροές πετρελαίου και τις εκλύσεις επικίνδυνων ουσιών που αναφέρονται στην ομοσπονδιακή κυβέρνηση, άλλες ομοσπονδιακές υπηρεσίες και το κράτος. Αυτή η ιδέα της ομάδας φάνηκε να διασπάται σε αντιφατικές σχέσεις που μπορεί να προκάλεσαν έλλειψη επικοινωνίας και αναποτελεσματικότητα στον καθαρισμό και την απόκριση στην πετρελαιοκηλίδα. Παρ' όλα αυτά, η Exxon έπαιρνε τα κατάλληλα μέτρα για την απομάκρυνση του πετρελαίου που είχε χυθεί και αποτελεσματική δράση για την εξάλειψη της απειλής της για το περιβάλλον. Η Exxon ανέλαβε την ευθύνη για τη διαρροή γρήγορα και έδειξε την προθυμία και την ικανότητα να αποκτήσει τον εξοπλισμό και προσωπικό που είναι απαραίτητο για την πραγματοποίηση της απόκρισης.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟΥ

Σύμφωνα με την προεδρική αναφορά από τους Skinner και Reilly (1989) μετά το ατύχημα, η Ακτοφυλακή ενεργοποίησε αμέσως το υφιστάμενο δημόσιο πρόγραμμα πληροφόρησης αφού ειδοποιήθηκε για τη διαρροή. Ένας τοπικός αστυνομικός ενήργησε ως προσωρινός εκπρόσωπος έως ότου έφτασε στη σκηνή ο αξιωματικός της Περιφέρειας Δημόσιων Υποθέσεων και ένα μέλος της Ομάδας Βοήθειας για τη Δημόσια Πληροφόρηση. Οι πρώτες τους ενέργειες ήταν να ιδρύσουν γραφείο ειδήσεων του Λιμενικού Σώματος και να ζητήσουν επιπλέον προσωπικό δημοσίων υποθέσεων. Ο τεράστιος αριθμός ανταποκριτών ΜΜΕ στην περιοχή επιβάρυνε την ικανότητα του Λιμενικού Σώματος να παρέχει πληροφορίες. Οι τηλεφωνικές γραμμές μπλοκαρίστηκαν καθώς οι ανταποκριτές τους κράτησαν ανοιχτούς για να μείνουν σε επαφή με τα γραφεία τους. Οι εκπρόσωποι των μέσων ενημέρωσης βρέθηκαν σύντομα σε ένα κτίριο της κοινότητας Βαλντέζ, όπου στη συνέχεια ενημερώθηκαν από μέλη της οργάνωσης ανταπόκρισης. Πρόσθετο προσωπικό δημοσίων υποθέσεων της Ακτοφυλακής έφτασε πέντε ημέρες μετά τη διαρροή για να εκτελέσει μια ολοκληρωμένη και ανταποκρινόμενη επιχείρηση υπό εξαιρετικά δύσκολες συνθήκες.

Οι επικοινωνίες ήταν ένα πρόβλημα, δεδομένης της μεγάλης περιοχής, του ορεινού εδάφους και της ποικίλης αρμάδας των πλοίων που εμπλέκονται. Μια πολυπλοκότητα ραδιοεξοπλισμού έκανε τις επικοινωνίες δύσκολες. Τα κενά στην κάλυψη του ραδιοφώνου επιδεινώθηκαν από τις αποστάσεις και τη γεωγραφία που ενυπάρχουν στον πρίγκιπα William Sound. Η Exxon πρέπει να επαινεθεί για τη συνεργασία με την ακτοφυλακή και την δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνιών σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Το Λιμενικό δεν προέβλεψε αρχικά το μέγεθος του ενδιαφέροντος του κοινού και των ΜΜΕ για το περιστατικό του. Κατά συνέπεια, ο μικρός αριθμός των υπαλλήλων στους οποίους

είχε ανατεθεί η επικοινωνία ήταν συγκλονισμένος. Αυτό επηρέασε αρνητικά τον οργανισμό OSC και την ικανότητά του να εκτελεί λειτουργικές ευθύνες και δεν μπόρεσαν να παρέχουν την άμεση ενημέρωση που απαιτείτο, καταδεικνύοντας την ανάγκη για άμεση, επιθετική υποστήριξη πληροφόρησης του κοινού, συμπεριλαμβανομένων τόσο των μέσων για τον έλεγχο της παραπληροφόρησης και των φημών όσο και των μέσων συντονισμού με όλες τις σχετικές υπηρεσίες, προκειμένου να βοηθήσουν τους αρμόδιους και να δώσουν στο κοινό μια πιο ακριβή εικόνα της απάντησης (Skinner, Reilly, 1989).

Ο Holusha (1989) στο άρθρο του στους New York Times με τίτλο “Exxon’s Public-Relations Problem” δηλώνει ότι η Exxon παραβίασε ορισμένους βασικούς κανόνες διαχείρισης κρίσεων, τοποθετώντας το επεισόδιο της Exxon Valdez στα σημαντικά παραδείγματα για το τι δεν πρέπει να συμβεί όταν μια απροσδόκητη κρίση σπρώχνει μια εταιρεία στο προσκήνιο. Το σίγουρο είναι ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα της Exxon παραμένει ότι το δεξαμενόπλοιο προσάραξε και ότι οι προσπάθειες να σταματήσει η ροή πετρελαίου στη θάλασσα και στη συνέχεια να περιοριστεί η εξάπλωση της διαρροής ήταν πολύ αργές. Αλλά πώς απάντησε η Exxon στη συνέχεια, ενέτεινε την κριτική για την εταιρεία, την τρίτη μεγαλύτερη σε πωλήσεις της χώρας, πίσω μόνο από τη General Motors και τη Ford.

Η Exxon δεν ακολούθησε αρκετές καθιερωμένες διαδικασίες, δίνοντας την εντύπωση ότι η εταιρεία θεώρησε το πρόβλημα της ρύπανσης ως όχι τόσο σημαντικό. Πρακτική που ενίσχυσε αυτήν την σχετικά υποτιμητική προς το συμβάν στάση ήταν το γεγονός ότι με προεδρική οδηγία της Exxon, κατέφτασε στην Αλάσκα μία ομάδα από χαμηλόβαθμα στελέχη για την αντιμετώπιση του ατυχήματος. Ο πρόεδρος Lawrence G. Rawl θα έπρεπε να παρουσιαστεί αυτοπροσώπως στο σημείο του ατυχήματος και να δείξει ένα πιο ισχυρό ηγετικό πρόσωπο, παράγοντας αναγκαιός από την ηγεσία οποιουδήποτε φορέα κατά την διάρκεια μίας κρίσης. Επιπλέον, η Exxon αποφάσισε να συγκεντρώσει τις ειδήσεις της στο Βαλντέζ, μια απομακρυσμένη πόλη της Αλάσκας με περιορισμένες λειτουργίες επικοινωνίας, περιπλέκοντας το πρόβλημα της διάδοσης πληροφοριών. Επιπλέον, γεγονός που ενίσχυσε την εικόνα μίας εταιρείας που δεν ανταποκρινόταν δυναμικά αποτέλεσε η πρακτική «no comment» που ακολούθησαν πολλά από τα στελέχη της εταιρείας. Συμπληρωματικά, οι δημόσιες δηλώσεις της εταιρείας ήταν μερικές φορές αντίθετες με πληροφορίες από άλλες πηγές. Σε ένα σημείο, ένας εκπρόσωπος της Exxon είπε ότι η ζημιά από τη διαρροή θα ήταν ελάχιστη, ενώ άλλοι που παρακολουθούσαν τη βιομηχανία δήλωσαν ότι η ζημιά ήταν πιθανό να είναι σημαντική. Επιπλέον, η Exxon έτρεξε διαφήμιση σε εφημερίδες σε ολόκληρη τη χώρα 10 ημέρες μετά την εμφάνιση της διαρροής πολύ αργά και παρόλο που η εταιρεία ζήτησε συγγνώμη για τη διαρροή, δεν αποδέχθηκε την ευθύνη. Για ορισμένους αναγνώστες, η διαφήμιση απέτυχε να απαντήσει στα πολλά αιχμηρά ερωτήματα που τέθηκαν σχετικά με τη συμπεριφορά του Exxon, δίνοντας την εικόνα μιας μη διαχειριζόμενης κρίσης.

Οι αξιωματούχοι της Exxon υπερασπιζόνταν τον χειρισμό τους στο περιστατικό, λέγοντας ότι η πρώτη προτεραιότητα ήταν να απομακρυνθούν τα υπόλοιπα εκατομμύρια βαρέλια πετρελαίου από το δεξαμενόπλοιο. Ωστόσο, οι εταιρείες θα έπρεπε να γνωρίσουν ότι δεν μπορούν να προβλέψουν πότε θα συμβεί μια καταστροφή, αλλά γνωρίζουν ότι μπορεί να συμβεί και η Exxon θα έπρεπε να είχαν ένα σχέδιο που θα παρείχε ουσιαστικές πληροφορίες γρήγορα και θα έδινε την εντύπωση ότι ήταν πάνω από τα γεγονότα. Αντ’ αυτού, 10 ημέρες μετά το ατύχημα η εταιρεία έκανε διαφημίσεις σε εφημερίδες. Μέχρι τότε, μπορεί να ήταν πολύ αργά για την Exxon να ανακτήσει οποιοδήποτε έδαφος δημοσίων σχέσεων. Σύμφωνα με τον Shrivastava, όλες οι κρίσεις έχουν ένα παράθυρο ευκαιρίας να αποκτήσουν έλεγχο από 45 λεπτά έως 12 ώρες. Η Exxon έστειλε πρώτα τον Frank Iarossi, πρόεδρο της θυγατρικής της Exxon Shipping, στο Valdez, όπου υπηρέτησε ως κύριος εκπρόσωπος. Ακολούθησε σε λίγες μέρες ο William Stevens, πρόεδρος της Exxon U.S.A., μιας άλλης θυγατρικής. Μόλις στις 30 Μαρτίου, έξι ημέρες μετά το ατύχημα, ο

πρόεδρος της εταιρίας έκανε τα πρώτα του σχόλια για το περιστατικό. Τελικά πήγε στην Αλάσκα στις 14 Απριλίου, τρεις εβδομάδες μετά την εκδήλωση. Η Εχχοπ μπορεί να μην ήταν καλά προετοιμασμένη για τη λάμψη της δημοσιότητας εν μέρει επειδή τα τελευταία χρόνια ήταν όλο και πιο εσωτερική. Επιπλέον, οι δηλώσεις της Εχχοπ ήταν ακανόνιστες και αντιφατικές. Το επιχείρημα της εταιρείας ότι κρατικοί και ομοσπονδιακοί αξιωματούχοι ήταν υπεύθυνοι για καθυστερήσεις που επέτρεψαν στο πετρέλαιο να εξαπλωθεί σε μεγάλο βαθμό έβλαψε μόνο την αξιοπιστία της. Η διαφήμιση της εταιρείας, 10 ημέρες μετά το γεγονός, ήταν μια συγγνώμη, αλλά όχι μια αποδοχή ευθύνης. Το ατύχημα και η αντίδραση της εταιρείας σε αυτό είχαν συνέπειες για τη βιομηχανία πετρελαίου γενικότερα.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Πυρηνικό ατύχημα στο σταθμό Fukushima Daiichi 1 (2011)

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΑΝ

Τα πυρηνικά ατυχήματα που συνέβησαν στο σταθμό Φουκουσίμα 1 την άνοιξη του 2011 αποτελούν μία από τις πιο σημαντικές οικολογικές καταστροφές εξαιτίας πυρηνικών εγκαταστάσεων. Η πυρηνική καταστροφή προέκυψε εξαιτίας του μεγάλου σεισμού και του τσουνάμι που τον ακολούθησε στις 11 Μαρτίου του 2011 στο Σεντάι της Ιαπωνίας. Τις μέρες που ακολούθησαν το γεωλογικό συμβάν καταγράφηκε διαρροή μεγάλης ποσότητας ραδιενέργειας στο περιβάλλον που προκλήθηκε από έκρηξη σε αντιδραστήρες του εργοστασίου. Τα κύρια αίτια που οδήγησαν στην καταστροφή των πυρηνικών εγκαταστάσεων ήταν το γεγονός ότι το σύστημα ψύξης των αντιδραστήρων δεν λειτουργούσε, κάτι που προκλήθηκε από τον ανεπαρκή σχεδιασμό για την προστασία σε περίπτωση φυσικής καταστροφής τέτοιου μεγέθους. Επιπλέον, η κακή κατάσταση των αντιδραστήρων, η καταπόνηση τους με αύξηση της παραγωγής και οι οικονομικές περικοπές σε βάρος της ασφάλειας ήταν επιπλέον παράγοντες που οδήγησαν στην πυρηνική καταστροφή.

Σύμφωνα με την World Nuclear Association, ο μεγάλος σεισμός στην Ιαπωνία της κλίμακας των 9 ρίχτερ που συνέβη την Παρασκευή 11 Μαρτίου του 2011 προκάλεσε αρκετά μεγάλη καταστροφή στην περιοχή και δημιούργησε ένα πολύ μεγάλο τσουνάμι που προκάλεσε ακόμα μεγαλύτερη. Ο σεισμός είχε επίκεντρο 130 km εκτός της ακτής από την πόλη του Sendai στο Miyagi, στην Ανατολική Ακτή του νησιού Honshu που είναι και το κεντρικό της Ιαπωνίας και διήρκεσε τρία λεπτά. Τη στιγμή που συνέβη ο σεισμός λειτουργούσαν στην περιοχή 11 αντιδραστήρες σε τέσσερα εργοστάσια πυρηνικής ενέργειας. Όλοι έκλεισαν αυτόματα όταν συνέβη ο σεισμός. Οι έρευνες που έγιναν μετά έδειξαν ότι κανένας από τους αντιδραστήρες που λειτουργούσαν στην περιοχή δεν έπαθαν κάποια καταστροφή από το σεισμό. Τα εργοστάσια που λειτουργούσαν και έκλεισαν με το που συνέβη ο σεισμός ήταν της Tokyo Electric Power Company (Tepco) Fukushima Daiichi 1, 2, 3, και Fukushima Daini 1, 2, 3, 4, της Tohoku Onagawa 1, 2, 3, και Japco Tokai, total 9377 MWe net. Οι αντιδραστήρες 4 5 και 6 της Fukushima Daiichi δεν λειτουργούσαν τη στιγμή του σεισμού αλλά επηρεάστηκαν. Το κυρίως πρόβλημα που οδήγησε και στην πυρηνική καταστροφή εντοπίστηκε στους αντιδραστήρες 1 και 3, ενώ ο αντιδραστήρας 4 ξεκίνησε να δημιουργεί προβλήματα την πέμπτη μέρα μετά το τσουνάμι.

Οι αντιδραστήρες αποδείχτηκε ότι δεν επηρεάστηκαν από το σεισμό παρά το μεγάλο του μέγεθος, αλλά επηρεάστηκαν από το τσουνάμι που ακολούθησε. Όταν συνέβη η σεισμική δόνηση εισήχθησαν επιτυχώς οι ράβδοι ελέγχου ανάμεσα στα πυρηνικά καύσιμα με αποτέλεσμα να διακοπεί η άμεση θέρμανση του νερού από τις αλυσιδωτές αντιδράσεις. Από τους έντεκα αντιδραστήρες που υπήρχαν στην περιοχή οι οκτώ μπόρεσαν να ψυχθούν επαρκώς, και μετά από τέσσερις μέρες, παρά μερικά μικρά προβλήματα, να μπουν οι αντιδραστήρες σε κατάσταση

ψυχρής διακοπής. Οι υπόλοιποι τρεις που βρίσκονταν στο εργοστάσιο της Fukushima Daiichi, έχασαν την ηλεκτροδότηση τους σχεδόν μία ώρα μετά τον σεισμό, όταν όλο το εργοστάσιο πλημμύρισε από το τσουνάμι των 15 μέτρων, καθιστώντας την λειτουργία ηλεκτρογεννητριών που θα επανενεργοποιούσαν το σύστημα ψύξης αδύνατη, αφού βρίσκοντας στο υπόγειο μέρος του εργοστασίου που είχε πλημμυρίσει (Kramer, 2011). Για να αποφευχθεί το λιώσιμο της κατασκευής από την αναμενόμενη άνοδο της θερμοκρασίας που θα οδηγούσε στη διαρροή ραδιενέργειας στο περιβάλλον, αυτά τα καύσιμα στον πυρήνα του αντιδραστήρα είχαν ακόμη την ανάγκη ψύξης, το ελάχιστο για μερικές ημέρες.

Οι υπεύθυνοι πήραν την απόφαση για την εκτόνωση της ολοένα αυξανόμενης πίεσης στον πυρήνα των αντιδραστήρων 1 και 3, επιτρέποντας την διαφυγή ραδιενεργού ατμού στην ατμόσφαιρα που θα απέτρεπε την ενδεχόμενη έκρηξη, και την τήξη του κελύφους τους. Προφανώς, το μέτρο αυτό δεν ήταν επαρκές, με την θερμοκρασία να συνεχίζει να με την επένδυση των πυρηνικών καυσίμων από ζιρκόνιο να θερμανθεί στους 1200°C και το ζιρκόνιο να αντιδράσει με το νερό, ελευθερώνοντας οξείδιο του ζιρκονίου και υδρογόνο. Όταν ο ραδιενεργός ατμός που περιείχε υδρογόνο βγήκε από τις βαλβίδες εκτόνωσης στην ατμόσφαιρα, το υδρογόνο αντιδρώντας με το οξυγόνο οδήγησε σε έκρηξη. Αν και το κέλυφος του πυρήνα δεν καταστράφηκε, κατέρρευσε μερικώς το εξωτερικό περίβλημα σύμφωνα με το πλάνο ασφαλείας ώστε να απομακρυνθεί η πίεση (Kramer, 2011).

Για να αποφευχθεί η πλήρης τήξη του κελύφους του πυρήνα των αντιδραστήρων, οι υπεύθυνοι αποφάσισαν να εισάγουν θαλασσινό νερό στο κύκλωμα για να ψυχθούν τα υπέρθερμα πυρηνικά καύσιμα, εφόσον από την έκρηξη του περιβλήματος των αντιδραστήρων είχε καταρρεύσει το σύστημα σωληνώσεων και αντλιών. Επιπλέον, είχε ήδη επέλθει τήξη στο εσωτερικό των πυρήνων καταστρέφοντας τα πυρηνικά καύσιμα, με ραδιενεργό ατμό να εκτονώνεται, αναγκαστικά, διαρκώς στην ατμόσφαιρα.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟΥ

Ο τρόπος που η εταιρεία Tokyo Electric Power Company διαχειρίστηκε την κρίση που ξέσπασε μετά το τσουνάμι και τις επιπλοκές που αυτό δημιούργησε στα εργοστάσια πυρηνικής ενέργειας ήταν να ενημερώνει μέσα από δελτία τύπου για την κατάσταση που επικρατούσε. Τα περισσότερα από τα επίσημα δελτία τύπου που εξέδωσε η εταιρεία περιείχαν πληροφορίες, όχι μόνο για το τι συνέβαινε κάθε στιγμή και τι η εταιρεία έκανε για να χειριστεί την κρίση, αλλά επίσης περιείχαν τα αποτελέσματα των διερευνήσεων για τους κατοίκους της περιοχής. Όλες οι πληροφορίες παρέχονταν με πολύ μεγάλη λεπτομέρεια και ενημερώνονταν σε πραγματικό χρόνο. Η TEPCO κρατούσε τους πολίτες ενήμερους για την κατάσταση του εργοστασίου κάθε λεπτό, αλλά και δημοσίευσε τα αποτελέσματα των αναλύσεων που γίνονταν για τα ραδιενεργά υλικά που υπήρχαν στον αέρα. Επιπλέον, παρουσίαζε τις πληροφορίες για την απενεργοποίηση καθενός πυρηνικού αντιδραστήρα του εργοστασίου, καθώς και τα αποτελέσματα του νερού που υπήρχε στο υπόγειο των εγκαταστάσεων. Επιπλέον, παρείχαν πληροφορίες σχετικά με τη διακοπή της ενέργειας στην περιοχή που καλύπτεται το εργοστάσιο και ζητούσε από τους πελάτες της να συνεργαστούν με την εταιρεία, ώστε να περιορίσουν την χρήση ενέργειας. Επιπλέον, μέσα από δελτία τύπου ενημέρωνε ότι, εξαιτίας του σεισμού, ραδιενεργά υλικά είχαν εντοπιστεί στην ατμόσφαιρα και τη θάλασσα. Η TEPCO ζήτησε συγγνώμη για τους εργαζόμενους που έχασαν τη ζωή τους ή τραυματίστηκαν, όπως επίσης και για την αναστάτωση που έχει προκληθεί από την έλλειψη ενέργειας, εξαιτίας της καταστροφής αλλά και την διαρροή ραδιενεργών υλικών στο περιβάλλον. Η επιλογή της εταιρείας να χρησιμοποιήσει σαν κύρια μορφή επικοινωνίας της τα δελτία τύπου βοηθούσαν τόσο την ίδια, αλλά και αυτούς που επλήγησαν. Η γλώσσα που χρησιμοποίησαν ήταν απλή και όχι επιστημονική στους τίτλους, αλλά και στο περιεχόμενο των δελτίων τύπου, έτσι ώστε οι αναγνώστες να μπορούν εύκολα να καταλάβουν τι συνέβαινε. Τα

δελτία τύπου γράφονταν στο στυλ αναφοράς ημερολογίου, έτσι ώστε το περιεχόμενο να είναι εύκολο και κατανοητό από όλους. Το γεγονός ότι η εταιρεία παρείχε στους πολίτες ακριβή και έγκυρη πληροφόρηση αλλά και τρόπους για να προστατευτούν σε πραγματικό χρόνο βοήθησε τους ανθρώπους να προετοιμαστούν κατά τη διάρκεια αυτής της έκτακτης ανάγκης (Choi, Lee, 2017).

Μέσα από την επικοινωνιακή πλαisiώση που επέλεξε, η TEPCO μπόρεσε να παρέχει στο κοινό απευθείας τις πληροφορίες για την εταιρεία, αντί να επιτρέπει την υπερβολική ποσότητα ανακριβών ή αρνητικών πληροφοριών προερχόμενες από τα μέσα ενημέρωσης, λόγω έλλειψης ενημέρωσης και πληροφοριών από την εταιρεία, πρακτική γνωστή και ως void hole (Coombs, 2001).

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Πυρηνικό ατύχημα του Τσερνόμπιλ (1986)

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΑΝ

Η έκρηξη του πυρήνα νούμερο 4 στο πυρηνικό εργοστάσιο του Τσερνόμπιλ το 1986 είναι μέχρι σήμερα η μεγαλύτερη πυρηνική καταστροφή που συνέβη. Το ραδιενεργό υλικό από το ατύχημα άμεσα ή έμμεσα επηρέασε τις ζωές εκατοντάδων χιλιάδων ανθρώπων στην πρώην σοβιετική Ένωση και η μόλυνση εξαπλώθηκε σε όλη την Ευρώπη.

Όταν συνέβη το ατύχημα το 1986, η πυρηνική μονάδα του Τσερνόμπιλ ήταν ένα από τα τέσσερα εργοστάσια παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας που χρησιμοποιούσαν την πυρηνική ενέργεια στην Ουκρανία. Ο σταθμός είχε τέσσερις πυρηνικούς αντιδραστήρες RBMK-1000, ο πρώτος εκ των οποίων ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1977. Ο αντιδραστήρας νούμερο 4 ο οποίος εξερράγη είχε ξεκινήσει τη λειτουργία του το 1983 και το 1986 ξεκινούσε η κατασκευή των πυρηνικών αντιδραστήρων 5 και 6.

Σύμφωνα με την Unscear (2000), υπάρχουν ακόμα κάποιες ασάφειες σχετικά με τις ακριβείς αιτίες για τις οποίες συνέβη το ατύχημα. Παρόλα αυτά, γνωρίζουμε με ασφάλεια ότι το ατύχημα συνέβη κατά τη διάρκεια ενός πειράματος με το οποίο οι επιστήμονες θα έβρισκαν πώς θα συμπεριφερόταν ένα ηλεκτρικό σύστημα που έδινε στη μονάδα ενέργεια, σε περίπτωση που σταματούσε να δουλεύει η κεντρική παροχή ηλεκτρικής ενέργειας. Για να γίνει το πείραμα η θερμική απόδοση του αντιδραστήρα έπρεπε να μειωθεί στα 700- 1.000 Megawatts, το 25% δηλαδή της απόδοσης του.

Στις 13:00 της 25ης Απριλίου 1986 οι χειριστές του αντιδραστήρα ξεκίνησαν να μειώνουν την απόδοση του αντιδραστήρα σε προετοιμασία για το πείραμα. Στις 14:00 οι χειριστές έλαβαν ένα μήνυμα από το Κίεβο να συνεχίσουν να παρέχουν ηλεκτρική ενέργεια μέχρι στις 23:10, οπότε και το πείραμα μετατέθηκε. Στις 23:10, η διαδικασία του πειράματος ξεκίνησε και πάλι και λίγο πριν τα μεσάνυχτα στις 26 Απριλίου ο αντιδραστήρας έδινε 720 MW. Περίπου 30 λεπτά μετά η απόδοση είχε πέσει στα μόλις 30 MW, κάτι που αποδίδεται σε πρόβλημα στις αυτόματες ράβδους ελέγχου, που είχαν σχεδιαστεί ώστε να συγκρατούν τον αντιδραστήρα σε περίπτωση χαμηλής ενέργειας. Στη 01:00 οι χειριστές είχαν καταφέρει να επιστρέψουν τον αντιδραστήρα στα 200 MW, αφαιρώντας μερικές από τις ράβδους ασφαλείας. Στις 01:22:30 οι χειριστές έλαβαν ένα αυτόματο μήνυμα από τον αντιδραστήρα που καλούσε για αναγκαία απενεργοποίηση, κάτι που αγνόησαν. Στις 01:23 ξεκίνησε το πείραμα παρά το γεγονός ότι η ενέργεια στον αντιδραστήρα ήταν πολύ λιγότερη από αυτήν που απαιτούνταν για το πείραμα, μερικά συστήματα ασφαλείας του αντιδραστήρα είχαν επίτηδες απενεργοποιηθεί για τη διαδικασία του πειράματος και ο

αριθμός των ράβδων ελέγχου στον αντιδραστήρα ήταν ο μισός από τον αναγκαίο για την ασφαλή λειτουργία του αντιδραστήρα. 30 δευτερόλεπτα αφού ξεκίνησε το πείραμα η ενέργεια στον αντιδραστήρα αυξήθηκε κατακόρυφα και 10 δευτερόλεπτα μετά οι χειριστές προσπάθησαν επείγουσα ολική απενεργοποίηση προσθέτοντας μέσα τις ράβδους που είχαν αφαιρέσει. Η ενέργεια στον αντιδραστήρα αυξάνεται κατακόρυφα οδηγώντας σε αποτυχία του συστήματος ψύξης και οκτώ δευτερόλεπτα αργότερα ο αντιδραστήρας εκκρίνεται ρίχνοντας φλεγόμενα κομμάτια από το εσωτερικό του πυρήνα στην περιοχή ολόγυρα.

Παραπάνω από 100 άνδρες της πυροσβεστικής έρχονται στο πεδίο της έκρηξης και προσπαθούν μαζί με το προσωπικό της μονάδας να σβήσουν τις μικρότερες φωτιές. Αυτή η πρακτική εξέθεσε τα άτομα που προσέτρεξαν στο Πεδίο της έκρηξης σε εξαιρετικά μεγάλες δόσεις ραδιενέργειας. Παρά το γεγονός ότι οι αρχικές πυρκαγιές είχαν σβήσει ο κατεστραμμένος πυρήνας συνέχισε να καίγεται για ακόμα 10 μέρες απελευθερώνοντας τεράστιες ποσότητες ραδιενέργειας στην ατμόσφαιρα, πάρα τις προσπάθειες για τον περιορισμό του (UNSCEAR, 2000).

Μέτρα για την προστασία και των ανθρώπων που βρίσκονταν στο μέρος της έκρηξης αλλά και τον πληθυσμό που κατοικούσε στις οι περιοχές γύρω από το πεδίο της έκρηξης ειδικά στην αρχή του ατυχήματος ήταν τουλάχιστον ανεπαρκείς (Smith, Beresford, 2005). Οι πυροσβέστες παρά το γεγονός ότι υπήρχε μονάδα πυρηνικής ενέργειας στην περιοχή δεν ήταν εκπαιδευμένοι στην αντιμετώπιση κάποιου πυρηνικού ατυχήματος, και η προστασία από την ακτινοβολία ήταν αδύνατη αφού δεν είχαν ούτε δοσίμετρα για να ελέγχουν τα ποσοστά της έκθεσης. Παρά το γεγονός ότι διανεμήθηκαν χάπια ιωδίου στους εργάτες μέσα στην πρώτη μισή ώρα του ατυχήματος, δεν υπήρχε συστηματική διανομή από τις αρχές στον πληθυσμό της Pripjat, πόλη που βρισκόταν σε απόσταση 30 χιλιομέτρων από τη μονάδα. Επιπλέον, δεν δόθηκαν στον πληθυσμό μάσκες προσώπου για την προστασία από την εισπνοή των ραδιενεργών μορίων, ούτε υπήρξε κάποια επίσημη προειδοποίηση για τους ανθρώπους να μείνουν μέσα στα σπίτια.. Πολλά από τα παιδιά το επόμενο πρωί έπαιζαν έξω χωρίς να γνωρίζει κανένας για τον κίνδυνο (UNSCEAR, 2000).

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟΥ

Ο τρόπος που δομήθηκε η επικοινωνιακή διαχείριση του ατυχήματος του Τσερνόμπιλ αποτελεί μέχρι και σήμερα παράδειγμα προς αποφυγή. Σύμφωνα με τις προσβάσιμες πηγές της εποχής, το ίδιο το εργοστάσιο διοικούνταν από τις αρχές στη Μόσχα, οπότε η ουκρανική κυβέρνηση - η οποία ήταν τότε υπό την κυριαρχία της Σοβιετικής Ένωσης - έπρεπε να περιμένει τις εντολές της Μόσχας. Λόγω των επιπτώσεων του Ψυχρού Πολέμου και των εντάσεων με τη Δύση, η Σοβιετική Ένωση προσπάθησε να κρατήσει μυστική την καταστροφή του Τσερνόμπιλ. (Chernobyl disaster: how the Soviet Union's cover story was blown, 1987). Ο εκπρόσωπος της σοβιετικής Ένωσης Μιχαήλ Γκορμπατσόφ παραδέχτηκε ότι συνέβη ένα πυρηνικό ατύχημα μόνο όταν ήταν πλέον αδύνατο να μείνει κρυφό, αφού ένα εργοστάσιο στη Σουηδία ανίχνευσε στον αέρα τη ραδιενέργεια. Όταν η Σουηδία επικοινωνήσε αρχικά με το Σοβιετικό Συμβούλιο Επιθεώρησης Ατομικής Ισχύος, η Μόσχα αρνήθηκε ότι είχε συμβεί ατύχημα. Ωστόσο, καθώς η Σουηδία, η Δανία, η Φινλανδία και η Νορβηγία ανέφεραν ασυνήθιστα υψηλά επίπεδα ραδιενέργειας, η Μόσχα αναγκάστηκε να ανακοινώσει επίσημα το ατύχημα. Η πρώτη ρωσική τηλεοπτική ανακοίνωση σχετικά με το ατύχημα έγινε μία μέρα μετά από την έκρηξη και ήταν σύντομη. Ο σχολιαστής είπε ότι οι αναφορές που ακούγονται από τη Δύση για πυρκαγιές και εκτεταμένες ζημιές ήταν αβάσιμες και προχωρούσαν σταθερά οι προσπάθειες εκκαθάρισης (How the Soviet Union stayed silent during the Chernobyl disaster, 2016). Η σοβιετική Ένωση συνέχιζε να διαβεβαιώνει τις χώρες ότι δεν υπήρχε κίνδυνος, κατηγορώντας τα δυτικά ΜΜΕ ότι κάνουν

προπαγάνδα, θέλοντας να δηλητηριάσουν την διεθνή ατμόσφαιρα. Η άρνηση της σοβιετικής Ένωσης να δημοσιεύσει οποιαδήποτε μορφής πληροφορία, ήταν εγκληματική.

Σύμφωνα με το United Nations University, οι πολιτικές και νομικές αντιδράσεις των κυβερνήσεων που αντιμετωπίζουν κρίσεις όπως το Τσερνόμπιλ είναι εξαιρετικά παρόμοιες. Συνήθως, αρνούνται το μέγεθος της κρίσης και επιχειρούν να αποκρύψουν ή να ταξινομήσουν σχετικά δεδομένα, ιδίως εκείνα που σχετίζονται με τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην κρίση στην υγεία. Οι κυβερνήσεις δεν δέχονται πρόθυμα ούτε νομική ή επιχειρησιακή ευθύνη για καταστροφή. Στην περίπτωση του Τσερνόμπιλ, μόνο τα τελευταία χρόνια οι κυβερνήσεις της Λευκορωσίας και της Ουκρανίας έχουν εκδώσει νομικά έγγραφα σχετικά με την αποζημίωση για κατοίκους μολυσμένων κοινοτήτων. Η σοβιετική κυβέρνηση δεν ανέλαβε ποτέ την πλήρη ευθύνη για τις συνέπειες του Τσερνόμπιλ, ειδικά των διεθνών της πτυχών, που περιλάμβαναν ένα ραδιενεργό σύννεφο που διέσχιζε την Ευρώπη και προκάλεσε εκτεταμένες ζημιές σε κοινότητες στη βόρεια Σκανδιναβία, στη νότια Γερμανία και στα υψίπεδα της Βρετανίας, αρνούμενο το σοβιετικό καθεστώς να αναλάβει την ευθύνη. Επιπλέον, με τον ίδιο τρόπο, η απάντηση της ουκρανικής κυβέρνησης στο Τσερνόμπιλ εξηγείται καλύτερα από πολιτικά κίνητρα ή αλλιώς από την απάντηση στην υπάρχουσα πολιτική πραγματικότητα. Παρόλο που οι επιπτώσεις του Τσερνόμπιλ έγιναν αισθητές πρώτες στην Ουκρανία, και όχι στη μακρινή Μόσχα, η κυβέρνηση «θύμα» επέλεξε όχι μόνο να συμμορφωθεί με την υπεύθυνη κυβέρνηση (ΕΣΣΔ), η οποία είχε αναλάβει τα υπουργεία που είναι υπεύθυνα για την κατασκευή πυρηνικών εγκαταστάσεων και παραγωγής πυρηνικής ενέργειας, αλλά αρνήθηκε και να λάβει οποιαδήποτε σημαντική μορφή ανεξάρτητης δράσης, συμπεριλαμβανομένης της άμεσης εκκένωσης χωριών και οικισμών κοντά στον κατεστραμμένο αντιδραστήρα. Η αντίληψη παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση μιας κρίσης τόσο από τα θύματα όσο και από τους δράστες.

Είναι προφανές ότι οι διάφοροι παράγοντες που εμπλέκονται σε ατυχήματα πολιτικών πυρηνικών ατυχημάτων ενεργούν με εξαιρετικά συνεπή τρόπο όταν αντιμετωπίζουν κρίση. Αυτοί οι υπεύθυνοι προσπαθούν, στο μέτρο του δυνατού, να αποκρύψουν την έκταση του ατυχήματος και να προβάλλουν μια αισιόδοξη άποψη για την κατάσταση. Μια τέτοια αντίδραση, επομένως, δεν ήταν μοναδική για τη σοβιετική κυβέρνηση μετά το Τσερνόμπιλ. Γιατί αντέδρασαν οι αρχές με τέτοιο τρόπο; Υπάρχουν πολλοί πιθανοί λόγοι. Αυτό που αναφέρεται συχνότερα (και αναφέρθηκε περισσότερο μετά το Τσερνόμπιλ) είναι ότι η αρμόδιοι ήθελαν να αποφύγουν τον πανικό μεταξύ του πληθυσμού. Η Energy Technology, ενημέρωσε την ιταλική εφημερίδα Κομμουνιστικού Κόμματος, Unita, ότι είχαν δοθεί στην δημοσιότητα επιλεκτικές πληροφορίες σχετικά με το ατύχημα προκειμένου να προληφθεί ο πανικός (Marples 1986: 170). Η βιβλιογραφία σχετικά με τις ανθρώπινες αντιδράσεις στην καταστροφή υποδηλώνει ότι γενικά η σύγχυση, το σοκ και το τραύμα είναι πιο πιθανό από τον πανικό πανικού και η πλειοψηφία του πληθυσμού στο Pripyat φαίνεται να συμμορφώνεται με αυτόν τον κανόνα. Η πιο λογική εξήγηση για τη διεξαγωγή παρελάσεων της Πρωτομαγιάς στο Κίεβο και το Μινσκ, μόνο πέντε ημέρες μετά το ατύχημα, είναι ότι οι κυβερνήσεις της Ουκρανίας και της Λευκορωσίας ήθελαν να απεικονίσουν τη ζωή ως φυσιολογική.

Επιπλέον, υπάρχει το ζήτημα της ενοχής. Λίγοι επίσημοι εκπρόσωποι είναι πρόθυμοι να αποδώσουν μια καταστροφή σε μια αποτυχημένη τεχνολογία, επειδή το κοινό δεν μπορεί να μείνει με την αντίληψη ότι τέτοια εξελιγμένα μηχανήματα είναι πλάνη. Επιπλέον, υπάρχει η κατανοητή απροθυμία εκ μέρους των χειριστών να αναλάβουν την ευθύνη για ένα ατύχημα. Όσο μεγαλύτερο είναι το ατύχημα, τόσο πιθανότερο είναι να οδηγήσει σε απολύσεις, επίσημες έρευνες και τερματισμούς. Εάν το ατύχημα, από την άλλη πλευρά, μπορεί να περιοριστεί σε σύντομο χρονικό διάστημα, με σχετικά λίγα θύματα, τότε ο κλάδος μπορεί να θεωρηθεί ικανός και άξιος υποστήριξης. Το ζήτημα της υπαιτιότητας είναι ένας λόγος για τον οποίο ο αριθμός των θανάτων του Τσερνόμπιλ που αναφέρθηκαν επίσημα παρέμεινε στους 31 για πολλά χρόνια,, ακόμη και

όταν οι πιο σκληροπυρηνικοί αξιωματούχοι αναγνώρισαν ότι το πραγματικό ποσοστό ήταν χιλιάδες. Συμπληρωματικά, η εξάρτηση των σοβιετικών αρχών από την πυρηνική ενέργεια για μελλοντικές ενεργειακές ανάγκες πρόσταζαν αποφυγή της υπαιτιότητας. Δεδομένων των προβλημάτων που αντιμετωπίζονται ήδη σε άλλες βιομηχανίες ενεργειακών πόρων, θεωρήθηκε ότι το μέλλον της πυρηνικής ενέργειας δεν θα μπορούσε να τεθεί σε κίνδυνο με την παροχή πλήρους απολογισμού για το τι ήταν τότε γνωστό για το ατύχημα του Τσερνόμπιλ. Ωστόσο, πρέπει να επαναληφθεί ότι τα πρότυπα ανταπόκρισης είναι παρόμοια μεταξύ όλων των ενεργειακών βιομηχανιών. Οι εκπρόσωποι δημοσίων υποθέσεων επιλέγονται για να παρέχουν διαβεβαιώσεις ότι οι συνέπειες ενός ατυχήματος είναι περιορισμένες και εξαλείφονται. Οι ραδιοφωνικές και τηλεοπτικές αναφορές τέτοιων ανθρώπων προβάλλουν μια εικόνα ήρεμης εμπιστοσύνης. Στο Τσερνόμπιλ, αυτοί οι διάφοροι αμυντικοί μηχανισμοί έπρεπε να δοκιμαστούν με τον αυστηρότερο τρόπο.

Συμπληρωματικά, το εργοστάσιο δεν είχε σχέδιο έκτακτης ανάγκης, παρουσίαζε ανεπαρκείς διαδικασίες ασφάλειας και οι χειριστές και αρμόδιοι έλλειψη επιστημονικού γραμματισμού. Όλες οι δυνητικά επικίνδυνες εγκαταστάσεις χρειάζονται ένα σύστημα επικοινωνίας συνδεδεμένο με τις αρμόδιες αρχές. Στο Τσερνόμπιλ, μεγάλη σύγχυση προκλήθηκε από την έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των αρχών, της τοπικής οργάνωσης του Κομμουνιστικού Κόμματος και της πληγείσας κοινότητας. Η απελευθέρωση επικίνδυνων ουσιών στην ατμόσφαιρα πρέπει να αναφέρεται αμέσως, μέσω της χρήσης ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών δικτύων. Η προϋπόθεση εδώ είναι ότι η καθυστέρηση δεν μειώνει τον φόβο και μπορεί να προκαλέσει αντίθεση. Η άγνοια και ο φόβος του άγνωστου είναι πιο επιβλαβείς από το μυστικό. Ήταν απαραίτητο να γνωρίζε το προσωπικό των εγκαταστάσεων τον τρόπο για την αντιμετώπιση ατυχημάτων και εκκένωσης. Αυτοί οι πόροι πρέπει να παρέχονται πριν τεθεί σε λειτουργία μια τέτοια επιχείρηση, όπως είναι ένα πυρηνικό εργοστάσιο. Αυτή η τοποθέτηση απαιτεί απαντήσεις σε πολλές ερωτήσεις: σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης, πόσο γρήγορα θα μπορούσε να απομακρυνθεί ολόκληρο το εργατικό δυναμικό και σε ποιες περιοχές θα μπορούσαν να μετακινηθούν; Οι επιστήμονες δεν μπορούν πιθανώς να προβλέψουν κάθε μεγάλο ατύχημα, αλλά οι σχεδιαστές μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι και οι κάτοικοι της περιοχής έχουν αξιόπιστα μέσα ταχείας απομάκρυνσης από περιοχές που κινδυνεύουν.

Επιπλέον, η πόλη Pripyat εκκενώθηκε μόνο όταν τα επίπεδα ραδιενέργειας ήταν πολύ υψηλά για να συνεχίσουν να αγνοούνται. Η πρώτη αναφορά στην καταστροφή στα μέσα ήταν σε ένα τοπικό ραδιοφωνικό σταθμό της πόλης Pripyat 36 ώρες μετά το ατύχημα όταν ο παρουσιαστής του σταθμού είπε στους κατοίκους να μαζέψουν τα πράγματά τους για την εκκένωση. Η πόλη εκκενώθηκε με πολλή ησυχία την επόμενη μέρα, ενώ οι άνθρωποι γνώριζαν ότι θα λείψουν για μία με δύο μέρες. Κανένας δεν τους ενημέρωσε για το πόσο θα έλειπαν ή αν θα μπορούσαν να γυρίσουν πια. Θα ήταν χρήσιμο να θεσπιστούν διεθνείς κανόνες ασφαλείας για την ακτινοβολία και άλλες συνέπειες των βιομηχανικών ατυχημάτων, συμπεριλαμβανομένης της μόλυνσης του εδάφους και του νερού. Αυτό θα επιτρέψει στις αρχές να λάβουν άμεσες αποφάσεις σχετικά με την εκκένωση απειλούμενων κοινοτήτων. Στο Τσερνόμπιλ, αναμφισβήτητα, η αρχική περιοχή που εκκενώθηκε ήταν πολύ μικρή. Η εκκένωση είναι ένα γεγονός μεγάλου άγχους που πρέπει να πραγματοποιείται μόνο όταν είναι απολύτως απαραίτητο και σε περιπτώσεις καταστροφών τέτοιας κλίμακας, χρειάζεται ειδικό και άμεσο χειρισμό (Beegle et al. 1997).

Σε εθνικό επίπεδο, στην πρώην Σοβιετική Ένωση, η πυρηνική βιομηχανία αναπτύχθηκε σχεδόν αποκλειστικά από υπουργεία που επιδίωξαν την ταχεία επέκτασή της. Σήμερα, οι ρωσικές πυρηνικές αρχές έχουν αναθεωρήσει τις μεθόδους σχεδιασμού τους για τέτοιες επιχειρήσεις, ώστε να πρέπει να εγκριθούν τόσο από τους πυρηνικούς οργανισμούς όσο και από τους περιβαλλοντικούς οργανισμούς. Το παραπάνω αποσκοπεί στην επέκταση αυτής της μεταρρύθμισης στον έλεγχο των ατυχημάτων: είναι απαραίτητο οι αρχές στον έλεγχο ενός

ατυχήματος να μην είναι υποστηρικτές της επηρεαζόμενης βιομηχανικής επιχείρησης ή των προϊόντων της. Στο Τσερνόμπιλ, οργανώσεις όπως η Greenpeace International και ο Διεθνής Ερυθρός Σταυρός συμμετείχαν καθυστερημένα στην απάντηση. Όπως σημείωσε ο Μιχαήλ Γκορμπάτσอฟ στην ομιλία του στις 14 Μαΐου 1986 προς το σοβιετικό λαό, είναι απαραίτητο να συμμετάσχουν διεθνείς οργανισμοί στην επίλυση διεθνικών προβλημάτων. Όμως αυτές οι οργανώσεις θα πρέπει να είναι ευρύτερες και πιο αμερόληπτες από αυτές που κλήθηκαν στο Τσερνόμπιλ (Marples, 1997).

Στον σύγχρονο κόσμο, απρόβλεπτα ατυχήματα θα συνεχίσουν να συμβαίνουν. Οι συνέπειές τους μπορεί να είναι άνευ προηγουμένου και μπορεί να περιλαμβάνουν την ταχεία εξάπλωση επικίνδυνων υλικών. Η ανθρωπότητα έχει λάβει την απόφαση ότι είναι προτιμότερο να διατρέχει ορισμένους κινδύνους για να κατέχει τα υλικά πλεονεκτήματα του σύγχρονου κόσμου.

Το Τσερνόμπιλ παραμένει ένα γεγονός σταθμός που δείχνει την αδυναμία του ανθρώπου να αντιμετωπίσει τις συνέπειες των εφευρέσεων του. Τα αποτελέσματα του ατυχήματος επιδεινώθηκαν από την αντίδραση της σοβιετικής κυβέρνησης και από τις οικονομικές και πολιτικές αλλαγές που σημειώθηκαν. Από την άλλη πλευρά, ακόμη και στις περιοχές που επλήγησαν περισσότερο, το Τσερνόμπιλ δεν είχε μακροπρόθεσμα επίδραση στην επίσημη ενεργειακή πολιτική. Ένα από τα πιο εκπληκτικά γεγονότα του 1993 ήταν η απόφαση της κυβέρνησης της Ρωσίας να ξεκινήσει ένα νέο, φιλόδοξο, πυρηνικό σχέδιο (Marples 1997b).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η έννοια της κρίσης είναι ένα αντικείμενο γνωστό σε όλους, και ανεξάρτητα από το αν κάποιος αποτελεί μέρος μιας εταιρίας, ενός φορέα πολιτών, μιας μη κερδοσκοπικής εταιρείας, ενός εθνικού ή τοπικού φορέα στην πορεία της επαγγελματικής του καριέρας θα έχει βρεθεί ή κληθεί να διαχειριστεί μία έκτακτη ανάγκη ή κρίση διαφόρων κλίμακων. Όπως έχει προαναφερθεί μία κρίση και η επικοινωνιακή της διαχείριση διαταράσσει και επηρεάζει τον ρυθμό και τον τρόπο που λειτουργεί ένας φορέας και αλλάζει τους στόχους και τις επιδιώξεις που μπορεί να έχει, ενώ πλήττεται η φήμη του και εξαιτίας της αφήγησης των ΜΜΕ και της απορρύθμισης όλων των λειτουργιών του μπορεί να πλήττονται σοβαρά τόσο η ανάπτυξη του, όσο και η ευημερία του φορέα και των όσων εμπλέκονται με κάποιον τρόπο στην κρίση.

Η επιτυχία της αντιμετώπισης μιας κρίσης έγκειται στο κατά πόσο ένας οργανισμός διαθέτει στους κόλπους του έναν τομέα κατάλληλα οργανωμένο, ώστε στην περίπτωση μιας κρίσης να διαχειριστεί την ευθύνη για την προετοιμασία, τη δημιουργία σχεδίου και την διοίκηση, να δημιουργήσει δηλαδή το πλάνο του crisis management. Αυτό κατά παράδοση ανήκει στο τμήμα δημοσίων σχέσεων ή μπορεί να λειτουργεί ως ξεχωριστό τμήμα στην εταιρεία με την εποπτεία των δημοσίων σχέσεων και να έχει τον αποκλειστικό λόγο για την διαχείριση των κρίσεων. Οι επιχειρήσεις που έχουν συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα ενός τέτοιου τμήματος προβλέπουν στην οργάνωση τους ένα τμήμα διαχείρισης κρίσεων ως αναπόσπαστο μέρος των ευρύτερων δημοσίων σχέσεων (Parsons, 1996).

Το crisis management βασίζεται στην αναγκαιότητα για έγκαιρο σχεδιασμό αποφυγής μιας κρίσης και στοχεύει στην ανάλυση των αιτιών που μπορούν να προκαλέσουν μία κρίση και στόχος του είναι να οραματίζεται και να σχεδιάζει εναλλακτικά σενάρια αποφυγής κρίσεων. Ο έλεγχος των επιπτώσεων, η ανάλυση της αποτελεσματικότητας του σχεδιασμού και ο απολογισμός είναι το κύριο πεδίο του τμήματος διαχείρισης κρίσεων. Η επιτυχημένη επικοινωνία με τους συνεργάτες, τους ενδιαφερόμενους, και το προσωπικό είναι η βάση του πλάνου διαχείρισης

κρίσεων και η συνεργασία είναι ο πυρήνας του. Αξίζει να σημειωθεί, πως στις περισσότερες περιπτώσεις στην διαχείριση μιας πιθανής κρίσης, από φυσικές ή τεχνολογικές καταστροφές, όπως οι μελέτες περίπτωσης της εργασίας, εμπλέκονται και άλλοι φορείς όπως η Πολιτική Προστασία, η Αστυνομία, η Πυροσβεστική και οι εγχώριοι φορείς υγείας. Το βέλτιστο πλάνο περιλαμβάνει και προβλέπει την επικοινωνία με αυτούς τους φορείς και την σωστή, έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση τους, ώστε οργανωμένα να διαχειριστεί η κρίση. Έτσι, η εκπόνηση κοινών σχεδίων Crisis Management και οι ασκήσεις διασταυρούμενου πεδίου μεταξύ φορέων είναι αναγκαία για την σωστή προετοιμασία ενός σεναρίου κρίσης. Συμπληρωματικά, χρειάζεται από πλευράς των φορέων συνεχής ενημέρωση για τυχόν αλλαγές και πώς επηρεάζεται εξαιτίας αυτών το ήδη οργανωμένο πλάνο αν υπάρχει που θα τεθεί σε ισχύ σε περίπτωση ανάγκης. Σε αυτά προστίθεται η αναγκαιότητα ενημέρωσης του προσωπικού του εκάστοτε φορέα, ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν με ασφάλεια τους ρόλους τους σε περίπτωση κρίσης.

Όπως γίνεται γνωστό και από τις μελέτες περίπτωσης, όσο ανεπτυγμένοι και να είναι οι φορείς, είναι αμφίβολο και σίγουρα όχι δεδομένο, το πόσο προετοιμασμένοι είναι πραγματικά για το ενδεχόμενο μιας κρίσης και την απόκριση σε αυτή, θέμα που μπορεί να εξαρτάται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται και των προκλήσεων που μπορεί αυτό να περικλείει. Παρόλα αυτά, για να καταφέρει ένας φορέας να διαχειριστεί αποτελεσματικά μία κρίση, θα πρέπει να έχει δημιουργήσει είναι καίριο και σαφές πλάνο που θα περιλαμβάνει το **πλάνο Crisis Management** και τον ορισμό των τρόπων που θα χρειαστεί να δράσει ο φορέας, το **πλάνο Crisis Communication** που αποτελεί τον τρόπο που θα οργανωθεί η επικοινωνία σε εσωτερικό και εξωτερικό επίπεδο και το **πλάνο εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού** του φορέα σε περίπτωση κρίσης.

Η επικοινωνία αποτελεί την βάση της διαχείρισης κρίσεων αφού μέσα από αυτή μπορούν όσοι εμπλέκονται να πάρουν σωστές αποφάσεις και να ορίσουν τα όρια των επιλογών τους. Είναι πολύ σημαντικό κατά την διάρκεια της κρίσης η διάλυση επικοινωνίας να παραμείνουν ανοιχτοί, εσωτερικά και εξωτερικά. Σύμφωνα με τον Paton (1997) η σωστή επικοινωνία βοηθά στο να εκτονωθεί η ένταση που προκαλεί η κρίση σε οποιονδήποτε εμπλέκεται σε αυτή, είτε είναι φορέας, ενδιαφερόμενος ή MME.

Σύμφωνα με την μελέτη της βιβλιογραφίας, θα μπορούσαν τα κύρια σημεία της επικοινωνίας κρίσεων να εντοπίζονται στα παρακάτω. Έτσι, για ένα αποτελεσματικό και σαφές Επικοινωνιακό Πλάνο Διαχείρισης Κρίσεων είναι αναγκαία:

- Η προετοιμασία για την περίπτωση κρίσης μέσα από Crisis Management Plans και έρευνας για πιθανά σενάρια έκτακτης κρίσης ή καταστροφής.
- Η λήψη της ευθύνης από την στιγμή που η κρίση προκλήθηκε από τον εκάστοτε φορέα.
- Το ξεκάθαρο μήνυμα με έγκυρα, έγκαιρα και συγκεκριμένα νοήματα, που είναι προσαρμοσμένο στον χρήστη και έχει απλό και κατανοητό περιεχόμενο.
- Ο ορισμός Υπευθύνου Επικοινωνίας και δημιουργία Γραφείου Τύπου για την ενημέρωση των MME, των πολιτών και των ενδιαφερομένων μέσα από δελτία τύπου, ανακοινώσεις, fact sheets, press kits, οπτικοακουστικές ανακοινώσεις και συνεντεύξεις τύπου.
- Στενή παρακολούθηση και συντονισμένη επικοινωνιακή απάντηση στις εξελίξεις σε πραγματικό χρόνο μέσα από κάθε διάλυση επικοινωνίας, καθώς και σαφής ενημέρωση των MME για τις ώρες και μέρες που θα ενημερώνονται από τον φορέα.
- Λιτός, απλός και περιεκτικός λόγος ώστε να γίνεται κατανοητός από όλους ανά πάσα στιγμή και ευκαιρία.

Η προετοιμασία και η φερεγγυότητα ενός φορέα δοκιμάζεται κατά την διάρκεια μιας κρίσης και η άμεση απάντηση, λήψη ευθύνης και ξεκάθαρη επικοινωνία είναι ο τρόπος ένας φορέας να επιβιώσει από μία έκτακτη ανάγκη, ειδικά αν ευθύνεται για αυτή.

Στην αρχή της παρούσας εργασίας τέθηκε το ερώτημα αν υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στον τρόπο που δημόσιοι φορείς, ιδιωτικές εταιρείες και φορείς κοινωνίας πολιτών οφείλουν να κάνουν επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων περιβαλλοντικής καταστροφής, και ποιες είναι οι διαφορές αυτές. Ωστόσο, μέσα από την μελέτη των περιπτώσεων και της σχετικής βιβλιογραφίας προκύπτει ότι αν και θεσμικά/δομικά υπάρχουν διαφορές ανάμεσα σε δημόσιους φορείς, ιδιωτικές εταιρείες και φορείς κοινωνίας πολιτών ο τρόπος επικοινωνιακής διαχείρισης μιας κρίσης παραμένει ο ίδιος. Αν και εγγενώς, με διαφορετικό τρόπο λειτουργούν οι δημόσιοι φορείς, οι ιδιωτικές εταιρείες και οι φορείς κοινωνίας πολιτών, τα βήματα για την διαχείριση μιας έκτακτης ανάγκης παραμένουν τα ίδια. Η έγκυρη και έγκαιρη επικοινωνία, η ανάληψη των ευθυνών, οι συνεργασίες με διαφορετικούς φορείς και η ανάγκη για την δημιουργία λεπτομερών πλάνων για την διαχείριση πιθανών κρίσεων είναι θέματα που οφείλουν να απασχολούν με τον ίδιο τρόπο δημόσιους φορείς, ιδιωτικές εταιρείες και φορείς κοινωνίας πολιτών. Επιπλέον, η έκβαση και εν τέλει η διαχείριση μιας έκτακτης ανάγκης εξαρτάται με τον ίδιο τρόπο από την προετοιμασία και την σωστή οργάνωση ενός πλάνου Crisis Management από τον εκάστοτε οργανισμό, είτε αυτός είναι δημόσιος φορέας, ιδιωτική εταιρεία ή φορέας κοινωνίας πολιτών.

Η γενική θεωρία επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων περιβαλλοντικής καταστροφής πρέπει να εξειδικευτεί ως προς την ανάγκη για την συνεργασία περισσότερων ομάδων και των περιορισμών που κάτι τέτοιο θέτει, και όχι απαραίτητα για το αν αφορά δημόσιους φορείς, ιδιωτικές εταιρείες και φορείς κοινωνίας πολιτών. Την στιγμή που συμβαίνει μία κρίση περιβαλλοντικής καταστροφής δημόσιοι φορείς, ιδιωτικές εταιρείες και φορείς κοινωνίας πολιτών πρέπει να συνεργαστούν για να διαχειριστούν την κρίση που εκ φύσεως της αφορά πολλαπλούς τομείς και φορείς.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΛΑΙΣΙΩΣΗ

Η μελέτη της βιβλιογραφίας, καθώς η εξέταση των μελετών περίπτωσης επιβεβαιώνει πως παρά το γεγονός ότι όλοι οι φορείς μπορούν δυνητικά να προβλέψουν και να διοργανώσουν μία συντονισμένη απάντηση στην περίπτωση κάποιας κρίσης, δυστυχώς δεν καταφέρνουν να αποκριθούν στις κρίσεις που όντως συμβαίνουν με τον τρόπο που θα έπρεπε. Ασφαλώς, μία κρίση με περιβαλλοντικό αποτύπωμα έχει αυξημένες ανάγκες ως προς την πρόβλεψη της. Ωστόσο, εξαιτίας της σοβαρότητας του αντικειμένου και της ευθύνης που μοιράζονται οι φορείς των μελετών περίπτωσης, μία καλύτερη απόκριση και ένα πιο οργανωμένο πλάνο Crisis Management θα ήταν αναγκαίο. Αναφέρθηκε και νωρίτερα πως η έκτακτη ανάγκη περιλαμβάνει την έκπληξη και την ξαφνική ανατροπή της καθημερινότητας ενός φορέα, όμως θα μπορούσε αυτό να αποτελεί ελαφρυντικό ή τουλάχιστον δικαιολογία για μία καταστροφή τόσο μεγάλης κλίμακας όσο κάθε μία από τις μελέτες περίπτωσης;

Πιο αναλυτικά, ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την απάντηση εκάστοτε εκ των μελετών περίπτωσης στα καίρια ερωτήματα της διαχείρισης κρίσεων. Αυτά είναι η ενεργοποίηση ενός προυπάρχοντος Crisis Management Plan που υποδηλώνει την διαδικασία προετοιμασίας ενός φορέα έναντι της πιθανότητας μίας κρίσης που μπορεί να προβλεφθεί, η άμεση ανάληψη της ευθύνης από την στιγμή που ο φορέας ευθύνεται για την κρίση, το ξεκάθαρο, έγκυρο και έγκαιρο μήνυμα προς τα κοινά του εκάστοτε φορέα και η συντονισμένη επικοινωνιακή απάντηση στο

γεγονός από τον φορέα, στην προσπάθεια ελέγχου του γεγονότος και διαχείρισης του περιστατικού.

Πίνακας 1 Καίρια σημεία της Διαχείρισης Κρίσεων σε σχέση με τις μελέτες περίπτωσης

	Πετρελαιοκηλίδα του Μεξικού (2010)	Πετρελαιοκηλίδα Exxon Valdez (1989)	Πυρηνικό ατύχημα στο σταθμό Fukushima Daiichi (2011)	Πυρηνικό ατύχημα του Τσερνόμπιλ (1986)
Ενεργοποίηση προ υπάρχοντος Crisis Management Plan	όχι	όχι	ναι, υπό όρους	όχι
Άμεση Ανάλυση Ευθύνης	όχι	όχι	ναι	όχι
Ξεκάθαρο και έγκυρο/ έγκαιρο μήνυμα	όχι	όχι	ναι	όχι
Συντονισμένη Επικοινωνιακή Απάντηση	όχι	όχι	ναι	όχι

Πιο αναλυτικά, όπως προκύπτει από την μελέτη των περιπτώσεων οι φορείς ως επί των πλείστων ήταν απροετοίμαστοι για τα γεγονότα που συνέβησαν, παρά το γεγονός ότι εξαιτίας της κλίμακας στην οποία δραστηριοποιούνταν θα έπρεπε να τα είχαν προβλέψει. Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με την περίπτωση της Πετρελαιοκηλίδας του Μεξικού η BP όφειλε να έχει ένα πρακτικό σενάριο επικοινωνιακής στρατηγικής έτοιμο σε περίπτωση που χρειαζόταν και να μην αναζητά ευθύνες τελευταία στιγμή ή να επικρατεί σύγχυση για το ποιος θα διαμοιράσει το μήνυμα και πώς. Δυστυχώς, σε μία εταιρία που δραστηριοποιείται στην εξόρυξη πετρελαίου, η πιθανότητα για μία πετρελαιοκηλίδα είναι πολύ μεγάλη. Ένα πλάνο για την διαχείριση ενός τέτοιου περιστατικού μπορεί και πρέπει να έχει δημιουργηθεί εκ των προτέρων, ανεξάρτητα από το αν θα εφαρμοστεί ή όχι, ειδικά όταν ο αρνητικός αντίκτυπος στο περιβάλλον κρέμεται σαν δαμόκλεια σπάθη πάνω από τον εκάστοτε φορέα. Δυστυχώς η BP δεν προέβη όπως φαίνεται, ούτε στην ενεργοποίηση ενός προ υπάρχοντος Crisis Management Plan, ούτε στην άμεση ανάληψη ευθύνης, το μήνυμα της προς τα έξω δεν ήταν ούτε ξεκάθαρο και έγκυρο, ούτε έγκαιρο, αλλά και δεν υπήρξε μια συντονισμένη επικοινωνιακή απάντηση στο γεγονός που θα καθιστούσε την διαχείριση της κρίσης πιο αποτελεσματική.

Αντίστοιχα, στην περίπτωση της Πετρελαιοκηλίδας του Exxon Valdez όπου το ανθρώπινο λάθος οδήγησε στην ανυπολόγιστη καταστροφή του φυσικού περιβάλλοντος, η εταιρία έκανε τρομακτικά λάθη στην διαχείριση του γεγονότος. Δεν ενεργοποιήθηκε ένα προ υπάρχον Crisis Management Plan, με την εταιρία να προσπαθεί να αποφύγει την ανάληψη της ευθύνης και τους αρμόδιους να μη δίνουν το παρόν για αρκετές μέρες μετά την καταστροφή. Η λανθασμένη κίνηση να δημιουργηθεί γραφείο Τύπου στην Αλάσκα δυσκόλεψε πολύ την μετάδοση ενός ξεκάθαρου και ακριβούς μηνύματος και μια συντονισμένη επικοινωνιακή απάντηση δεν υπήρξε με τις δηλώσεις της Exxon να είναι ακανόνιστες και αντιφατικές, δυσχεραίνοντας την απάντηση στο γεγονός.

Είναι πολύ ανεύθυνο από πλευράς φορέων που δραστηριοποιούνται στην χρήση πυρηνικής ενέργειας, να μην έχουν αποτελεσματικά στρατηγικά πλάνα στην περίπτωση καταστροφής ή ατυχήματος. Αναφορικά, ωστόσο, με την πυρηνικό ατύχημα στο σταθμό Fukushima Daiichi, από την μελέτη της περίπτωσης γίνεται αντιληπτό ότι η εταιρία είχε δημιουργήσει ένα πλάνο Crisis Management, το οποίο έθεσε σε λειτουργία μετά το ατύχημα. Αν, ωστόσο, θα έπρεπε για κάτι να ενοχοποιηθεί αυτό θα ήταν η λάθος κατασκευή του εργοστασίου και η τοποθέτηση των γεννητριών ηλεκτρικής ενέργειας που θα κρατούσαν σε λειτουργία το σύστημα ψύξης στο υπόγειο του εργοστασίου, ειδικά σε μία χώρα με ιστορικό σφοδρών σεισμών και τσουνάμι που δημιουργούνται εξαιτίας αυτών. Παρόλα αυτά, ως απάντηση στο ατύχημα η εταιρία ενεργοποίησε το προ υπάρχον πλάνο για την επικοινωνιακή διαχείριση του γεγονότος, προέβη στην ανάληψη της ευθύνης και στην μετάδοση ενός ξεκάθਾਰου, έγκαιρου και έγκυρου μηνύματος προς το κοινό και τα ΜΜΕ, καθώς και την συντονισμένη επικοινωνιακή απάντηση στο συμβάν.

Δυστυχώς, η επικοινωνία μιας κρίσης ήταν πάντα το μελανό σημείο του Crisis Management, ειδικά όταν η καταστροφή συνέβη εξαιτίας αμέλειας της εταιρείας ή ανθρώπινου λάθους. Χαρακτηριστικό ωστόσο των περιορισμών που συναντά κάθε φορά η επικοινωνία ενός έκτακτου γεγονότος ήταν η περίπτωση του πυρηνικού ατυχήματος στο Τσερνόμπιλ και η αδυναμία του συνόλου της πολιτείας να διαχειριστεί το γεγονός και την ευθύνη του, για αυτό και η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης αποτελεί παράδειγμα προς αποφυγή και εξαιρετικά λανθασμένο και επικίνδυνο τρόπο να διαχειρισθεί μία καταστροφή. Ο Πυρηνικός Σταθμός Παραγωγής Ενέργειας του Τσερνόμπιλ επέδειξε μία ανεύθυνη και επικίνδυνη όπως αποδείχθηκε στάση για όλη την Ευρώπη. Αρχικά, δεν υπήρξε ένα προ υπάρχον πλάνο Crisis Management, αφού, όχι μόνο δυστυχώς ούτε οι χειριστές του αντιδραστήρα γνώριζαν τί ακριβώς μπορεί να δυσλειτουργήσει και πως, αλλά και οι υπεύθυνοι για την διεξαγωγή του πειράματος είχαν αγνοήσει οποιαδήποτε προειδοποίηση του συστήματος. Επιπλέον, η ανάληψη της ευθύνης από την κεντρική ηγεσία και κατά συνέπεια την Σοβιετική Ένωση με βάση την δομή της πολιτικής ατμόσφαιρας της εποχής, δεν έγινε ποτέ. Το μήνυμα του φορέα δεν ήταν ξεκάθαρο, πόσο μάλλον έγκυρο ή έγκαιρο, αφού και καθυστερημένα ενημερώθηκε το κοινό και ανακριβώς και δεν υπήρξε συντονισμένη επικοινωνιακή απάντηση από τους αρμόδιους.

Η επικοινωνία μοιάζει να είναι το σημαντικότερο και πιο απαιτητικό κομμάτι της προετοιμασίας και της απόκρισης στην κρίση και συνάμα το κομμάτι στο οποίο συμβαίνουν εντοπίζονται παραλείψεις και λάθη πιο συχνά. Γίνεται κατανοητό ότι, στις δύο περιπτώσεις πετρελαιοκηλίδας η περιβαλλοντική καταστροφή που προκλήθηκε επηρέασε βαθύτατα την φήμη των εταιρειών και ανέδειξε τις λάθος κινήσεις στην επικοινωνιακή πλαισίωση των γεγονότων. Και αν η γενικευμένη διαχείριση της κρίσης βαραίνει και περιλαμβάνει το σύνολο της πολιτείας, ειδικά στην περίπτωση καταστροφών που απαιτούν την συντονισμένη προσπάθεια αρκετών φορέων και αρχών, η επικοινωνιακή διαχείριση της καταστροφής βαραίνει πάντα και καθορίζεται, καθορίζοντας παράλληλα τον μέλλον του, από τον εκάστοτε φορέα εξαιτίας του οποίου συνέβη η καταστροφή. Η BP, η Exxon, ο Πυρηνικός Σταθμός Παραγωγής Ενέργειας του Τσερνόμπιλ και η TEPCO ήταν οι φορείς που έπρεπε να επικοινωνήσουν το γεγονός και την έκτακτη καταστροφή με τέτοιο τρόπο που να επέτρεπε στους πολίτες να καταλάβουν, να δράσουν, να προστατευθούν και να διαχειριστούν την εκάστοτε καταστροφή. Ίσως από τους φορείς ο μοναδικός που διαχειρίστηκε καλύτερα το γεγονός της καταστροφής ήταν η TEPCO, ενδεχομένως γιατί μέρος του προβλήματος ήταν εξαιτίας φυσικής καταστροφής και ίσως μέρος του υφιστάμενου πλάνου Crisis Management.

ΠΩΣ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΕΙΧΑΝ ΔΡΑΣΕΙ ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ;

Ένα κοινό σημείο αναφοράς μεταξύ των φορέων αναφορικά με την καλύτερη απόκριση τους και την αποτελεσματικότερη διαχείριση ενός ξαφνικού συμβάντος, είναι η μελέτη και δημιουργία αποτελεσματικών και όσο το δυνατόν καλύτερα ορισμένων και οργανωμένων πλάνων Crisis Management. Συχνά, εξαιτίας του κόστους δημιουργίας μίας ομαδας επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων μέσα σε έναν φορέα, οι περισσότεροι τείνουν να μην επενδύουν στην εκπαίδευση και δημιουργία μίας ομάδας αρμοδίων και ενός τμήματος διαχείρισης κρίσεων που θα εδράζεται στο τμήμα δημοσίων σχέσεων. Αν οι φορείς που εξετάστηκαν, είχαν επενδύσει σε ένα τμήμα διαχείρισης κρίσεων εσωτερικά πριν την κρίση, τότε η επικοινωνιακή απόκριση στο γεγονός θα είχε οργανωθεί ταχύτερα, αποτελεσματικότερα και ακριβέστερα, βοηθώντας τόσο τους πολίτες, όσο και τα συνεργεία που εμπλέκονταν στην απόκριση στην καταστροφή, αλλά και προστατεύοντας την φήμη του εκάστοτε φορέα και την αξιοπιστία του.

Στην περίπτωση της πετρελαιοκηλίδας του Μεξικού, η BP εφόσον θα είχε το αρμόδιο τμήμα διαχείρισης κρίσεων, θα έπρεπε αμέσως να αναλάβει την ευθύνη, εφόσον υπήρχαν συνθήκες που μπορούσαν να οδηγήσουν σε ατύχημα, και να ξεκινήσει αμέσως να ενημερώνει του αρμόδιους και τους πολίτες για το πώς χειρίζεται η εταιρία το γεγονός, θέτοντας σε λειτουργία το πλάνο που είχε εκ των προτέρων σχεδιάσει. Επιπλέον, μέσα από πολλαπλά δελτία τύπου και οργανωμένη καμπάνια στα Social Media, θα ενημέρωνε τους πολίτες και τα ΜΜΕ με λιτό και κατανοητό λόγο και ύφος για το τί συμβαίνει και πώς αντιμετωπίζει το συμβάν. Επιπλέον, τις αναγκαίες δηλώσεις για την ενημέρωση των ΜΜΕ και των πολιτών θα έκανε ο ορισμένος αρμόδιος από το τμήμα διαχείρισης κρίσεων, διαμοιράζοντας ακριβείς, υπεύθυνες και έγκαιρες πληροφορίες και ενημερώνοντας για τις δράσεις που ακολουθεί η εταιρία για τον περιορισμό της καταστροφής, δίνοντας έτσι την εικόνα μίας εταιρείας που δεν φοβάται να αναλάβει τις ευθύνες της και δεν τρέχει να κρυφτεί την ώρα της κρίσης.

Στην περίπτωση της Πετρελαιοκηλίδας του Exxon Valdez, θα έπρεπε η απόκριση να είχε γίνει πολύ πιο άμεσα και οργανωμένα. Η εταιρεία θα εφαρμόζε το ορισμένο εκ των προτέρων πλάνο διαχείρισης και θα αναλάμβανε την ευθύνη για το ατύχημα, εφόσον προκλήθηκε από την ίδια. Η ανάληψή της ευθύνης θα έδινε την εικόνα μίας εταιρείας που σέβεται το περιβάλλον που θέτει σε κίνδυνο. Οι αρμόδιοι θα είχαν παρουσιαστεί στο σημείο της καταστροφής πιο άμεσα και το οργανωμένο εκ των προτέρων πλάνο, θα επέτρεπε μία πιο οργανωμένη απόκριση και συνεργασία με τις αρχές της περιοχής για την ενημέρωση του κοινού και των ΜΜΕ. Οι αρμόδιοι για την ενημέρωση θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν καλύτερα την πρόκληση, αφού θα είχαν κάποια εκπαίδευση εκ των προτέρων, κάτι που θα τους επέτρεπε πιο συντονισμένες κινήσεις και σκέψη.

Αναφορικά με το πυρηνικό ατύχημα στο σταθμό Fukushima Daiichi στο οποίο φάνηκε να υπάρχει ένα πλάνο έκτακτης επικοινωνιακής απόκρισης που τέθηκε σε λειτουργία αμέσως, αυτό που θα έπρεπε να είχε λειτουργήσει καλύτερα είναι ο σχεδιασμός του εργοστασίου, λαμβάνοντας υπόψη το βεβαρυμμένο ιστορικό της περιοχής με μεγάλης κλίμακας σεισμούς. Η τοποθέτηση των γεννητριών δεν θα έπρεπε να είχε γίνει στο υπόγειο των εγκαταστάσεων, όταν η πιθανότητα τσουνάμι ή πλημμύρας ήταν πολύ μεγάλη εξαιτίας των γεωγραφικών περιορισμών και του πόσο σεισμογενής ήταν η περιοχή. Αναφορικά με την επικοινωνιακή απάντηση στο γεγονός, η εταιρεία φρόντιζε διαρκώς να ενημερώνει το κοινό και τα ΜΜΕ με αρκετά καλή συχνότητα και ύφος που επέτρεπε την ορθή κατανόηση της κατάστασης.

Η επικοινωνιακή διαχείριση του πυρηνικού ατυχήματος του Τσερνόμπιλ θα έπρεπε να είχε δομηθεί διαφορετικά σε κάθε τομέα. Αρχικά, οι χειριστές του πυρηνικού αντιδραστήρα θα έπρεπε να είχαν πιο ολοκληρωμένη γνώση για το αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιούνταν η εταιρία. Η κεντρική διοίκηση θα έπρεπε τουλάχιστον να είχε εξετάσει την πιθανότητα ατυχήματος και να είχε προχωρήσει στην διαδικασία δημιουργίας ενός πλάνου διαχείρισης σε περίπτωση ατυχήματος. Η έλλειψη ενημέρωσης και γνώσης ήταν έκδηλη σε κάθε επίπεδο αυτού του

συμβάντος, από τον τρόπο που αντέδρασε σπασμωδικά η κεντρική διοίκηση, έως τον εξοπλισμό που είχαν οι πυροσβέστες περιοχής με πυρηνικό αντιδραστήρα. Με το ατύχημα, θα έπρεπε απευθείας να ενημερωθούν τα ΜΜΕ και η πολιτεία, ώστε να προχωρήσουν στα αναγκαία μέτρα για την προστασία του κοινού. Λαμβάνοντας υπόψη την οργάνωση της Σοβιετικής Ένωσης, η ευθύνη του πυρηνικού εργοστασίου για το ατύχημα, μετατοπίστηκε αμέσως στην πολιτεία. Η κεντρική ηγεσία θα έπρεπε όσο το δυνατό πιο γρήγορα να ενημερώσει τους πολίτες της πόλης Pripyat και να εκκενώσει την πόλη χωρίς καθυστέρηση, να ενημερώσει τα συνορεύοντα κράτη και όλη την Ευρώπη για την καταστροφή και όχι να αποκρύψει το γεγονός όπως και έγινε, μέχρι να εντοπιστεί από τους μετρητές ραδιενέργειας σε εργοστάσιο της Σουηδίας. Αν υπήρχε καλύτερη επικοινωνιακή στρατηγική και ακριβές μήνυμα, θα είχαν χορηγηθεί και χάπια ιωδίου στους πολίτες τις κρίσιμες ώρες μετά το ατύχημα, που θα προστάτευαν συγκεκριμένα όργανα του σώματος από την ραδιενέργεια. Επιπλέον, ένα καλύτερο οργανωμένο πλάνο Crisis Management και ένα σαφέστερο μήνυμα θα ευαισθητοποιούσε τους ενδιαφερόμενους και θα εμπόδιζε την διεξαγωγή παρελάσεων μερικές μέρες μετά την καταστροφή. Επίσης, η κεντρική ηγεσία έπρεπε να αναλάβει πλήρως την ευθύνη, εφόσον το ατύχημα προήλθε από εγκληματική αμέλεια των αρμόδιων και να με συνεντεύξεις τύπου να διαμηνύει την αλήθεια για το συμβάν.

SOCIAL MEDIA: ΕΝΑ ΑΜΕΣΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΚΡΙΣΗΣ

Τα social media δίνουν την ευκαιρία στους ανθρώπους να συλλέγουν και να μοιράζουν πληροφορίες «στην στιγμή». Τα social media και η τεχνολογία των κινητών τηλεφώνων είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την διαχείριση κρίσεων τόσο στο στάδιο της κρίσης όσο και στο στάδιο της επαναφοράς στην κανονικότητα μετά από μία κρίση, κάτι που αλλάζει ριζικά τον τρόπο που εξελίσσεται μια κρίση (Gonzalez-Herrero & Smith, 2008). Τα social media δίνουν στους ενδιαφερόμενους ένα εργαλείο με το οποίο μπορούν να κατανοήσουν μία κρίση και να μοιραστούν πληροφορίες πολύ γρήγορα με τους πολίτες, τους αρμόδιους διαχείρισης κρίσεων και τα ΜΜΕ. Αν και μπορούν σε ορισμένες περιπτώσεις να παρεμποδίσουν τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων και να ευνοήσουν τον διαμοιρασμό λανθασμένων πληροφοριών, τα social media δίνουν την ευκαιρία σε όλους να είναι δημοσιογράφοι και φωτορεπόρτερ που μελετούν τον κόσμο γύρω τους και μοιράζονται με όλους αυτά που βλέπουν (Schultz et al, 2011).

Οι αρμόδιοι διαχείρισης κρίσεων δεν περιορίζονται πλέον χρονικά και γεωγραφικά εφόσον τα social media τους δίνουν την ευκαιρία να επικοινωνήσουν με το κοινό ανά πάσα στιγμή, οπουδήποτε και αν βρίσκονται. Ειδικά στις περιπτώσεις καταστροφών, τα social media μπορούν να βοηθήσουν ώστε να φτάσουν αναγκαίες πληροφορίες πολύ γρήγορα στους ανθρώπους που τις χρειάζονται. Εξαιτίας ακριβώς του γεγονότος ότι τα social media δεν περιορίζονται γεωγραφικά και χρονικά, περισσότεροι άνθρωποι συμμετέχουν στην απόκριση έναντι της κρίσης. Φυσικά η χρήση των συμβατικών μέσων είναι αναγκαία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και δεν νοείται διαχείριση κρίσεων μόνο μέσα μέσα από social media, οι εφαρμογές αυτές είναι εργαλεία τα οποία μπορούν να ενταχθούν μέσα στο πλάνο διαχείρισης κρίσεων και να βελτιοποιήσουν την επικοινωνιακή απόκριση στην κρίση (Gordon 2012).

Τα social media βοηθούν τους αρμόδιους της διαχείρισης κρίσεων να μοιράσουν αναγκαίες πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους και στους πολίτες κατά την διάρκεια της κρίσης και τους πολίτες να συμμετάσχουν στην διαχείριση των κρίσεων. Ειδικά όσοι βρίσκονται στο πεδίο που εντοπίζεται η κρίση, μέσα από τα social media συνδέουν ανθρώπους με πληροφορίες, καθορίζοντας πολλές φορές την έκβαση (Gordon 2012). Εφόσον η ταχύτητα και διαμοιρασμός των πληροφοριών βρίσκονται στον πυρήνα της διαχείρισης κρίσεων, τα social media είναι ένα εργαλείο που ανταποκρίνεται ακριβώς σε αυτή την ανάγκη και το οπτικοακουστικό υλικό που

μοιράζονται οι χρήστες κατά την διάρκεια της χρήσης, μπορεί να βοηθήσει τους διαχειριστές κρίσεων να φτάσουν σε όσους έχουν ανάγκη πιο άμεσα και να βρίσκονται επί κεφαλής των γεγονότων ανά πάσα στιγμή. Επιπλέον, μέσα από τα social media ο εκάστοτε φορέας μπορεί να χτίσει μια καλύτερη σχέση με το κοινό του, κάτι που ισοδυναμεί με καλύτερη διαχείριση μια τυχόν κρίσης (Gonzalez-Herrero & Smith, 2008).

Αρκεί κανείς να φανταστεί, πόσο πιο εύκολα και πόσο πιο δίκαια θα είχαν διαμοιραστεί σημαντικές πληροφορίες στις περιπτώσεις του πυρηνικού ατυχήματος στο Τσερνόμπιλ αν μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν τα social media, τόσο από τους πολίτες και τους ενδιαφερόμενους, όσο και την κεντρική ηγεσία. Επιπλέον, στην περίπτωση της πετρελαιοκηλίδας της Exxon, ενδεχομένως η ένταξη των social media στο πλάνο διαχείρισης κρίσεων να αποσυμφόριζε την κατάσταση και ενδεχομένως να επέτρεπε στους πολίτες να δράσουν αποτελεσματικά ως προς το γεγονός και την εταιρεία να αποκριθεί καλύτερα.

Η BP κατά τη διάρκεια της πετρελαιοκηλίδας του Μεξικού εξέδωσε 60 δελτία τύπου και έκανε 70 αναρτήσεις στο Facebook, ενώ η TEPCO εξέδωσε 60 δελτία τύπου και 65 tweets στο Twitter. Η επικοινωνιακή προσέγγιση της BP επικεντρώθηκε κυρίως στην δέσμευση της εταιρείας να ανταποκριθεί στην κρίση και συμπληρωματικά στην έμφαση της συνεργασίας για την απόκριση στην κρίση και στο οικονομικό πλήγμα για την εταιρεία. Η BP έκανε λόγο και για τις αποζημιώσεις των θυμάτων και τις οικονομικές επιπτώσεις στην εταιρεία. Η TEPCO επικεντρώθηκε στην ρητορική της στα social media στις δεσμεύσεις για το μέλλον και στη συνεργασία που απαιτείτο για την απόκριση στην κρίση. Επιπλέον ζήτησε συγγνώμη και ανέλαβε την ευθύνη. Η εταιρεία τόνισε στη δέσμευση της για να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις του πυρηνικού ατυχήματος στο περιβάλλον, όσο το δυνατόν πιο σύντομα, και ζητούσε συχνά συγγνώμη για την αναστάτωση που προκλήθηκε. Παρόλα αυτά, η TEPCO δεν έκανε λόγο για τις δράσεις τις οποίες θα έπρεπε να αναλάβει για να τον περιορισμό των επιπτώσεων ή τις αποζημιώσεις στα οποιαδήποτε θύματα, όπως έκανε η BP (Abramenka, 2013).

Αδιαμφισβήτητα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι οι νεότερη προσέγγιση για την επικοινωνία με το κοινό κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, αφού διεγείρουν μία αμφίδρομη επικοινωνία, συνεργασία και συζήτηση με το κοινό. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι άνθρωποι αναζητούν πληροφορίες μέσα στα ιστολόγια, στα social media, στις κοινότητες φωτογραφικού περιεχομένου και στα forum συζητήσεων. Γίνεται κατανοητό, επομένως, πώς η χρήση αυτών των εργαλείων είναι αναγκαία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΑΦΟΡΜΕΣ ΓΙΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Ένα ελληνικό επιτυχές περιστατικό επικοινωνιακής διαχείρισης περιβαλλοντικής καταστροφής και μία εξαιρετική αφορμή για περαιτέρω συζήτηση και μελέτη περίπτωσης που λειτούργησε κατά πως πρέπει στον τομέα διαχείρισης κρίσεων και καταστροφών, με ευαισθησία στο περιβάλλον αλλά και την κοινή γνώμη ήταν η περίπτωση της πετρελαιοκηλίδας Αγία Ζώνη II που συνέβη στις 10 Σεπτεμβρίου 2017. Η εταιρεία Spanopoulos Group κλήθηκε από την πλοιοκτήτρια εταιρεία να διαχειριστεί την καταστροφή και να αναλάβει το δύσκολο έργο της απορρύπανσης και της διαχείρισης του γεγονότος. Από την επικοινωνιακή σκοπιά, η εταιρεία που ανέλαβε την διαχείριση του συμβάντος ενημέρωνε με τακτά δελτία τύπου την κοινή γνώμη και τους αρμόδιους, παρέχοντας τους όλες τις αναγκαίες πληροφορίες αλλά και ορίζοντας έναν υπεύθυνο εκπρόσωπο τύπου που ήταν στην ακμή του δόρατος καθ' όλη την δύσκολη πορεία της διαχείρισης του γεγονότος αλλά και της αποκατάστασης της κανονικότητας.

Αδιαμφισβήτητα, ο τομέας της διαχείρισης κρίσεων και καταστροφών βασίζεται στην έννοια της προετοιμασίας για την αντιμετώπιση της κρίσης που σίγουρα θα προκύψει. Ο παράγοντας preparedness ως προετοιμασίας για την διαχείριση κρίσεων και καταστροφών και μείωσης των κινδύνων και των συνεπειών τους θα έπρεπε να είναι κεντρικός πυρήνας των εταιρειών, ιδιαίτερα εκείνων που δραστηριοποιούνται στον τομέα της ενέργειας και μία καταστροφή τους έχει σχεδόν πάντα μεγάλο αντίκτυπο στο περιβάλλον. Σε αυτόν τον τομέα πολιτικές όπως αυτή του OSCE (Organisation for Security and Co-operation in Europe) είναι εξαιρετικά σημαντικές. Οι δραστηριότητες του OSCE με συνολική του προσέγγιση για την ασφάλεια, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας σε καταστροφές και την σωστή προετοιμασία για αυτές. Ο OSCE σκοπεύει στον περιορισμό του κινδύνου καταστροφών, από διαφορετικές οπτικές γωνίες και σε διαφορετικά επίπεδα, αποτελώντας μέρος της διεθνούς προσπάθειας για τη διασφάλιση ενός πιο βιώσιμου μέλλοντος για όλους, συμβάλλοντας στην εφαρμογή της Ατζέντας 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και υποστηρίζοντας τα συμμετέχοντα κράτη στην εφαρμογή του Sendai Framework για τη μείωση του κινδύνου καταστροφών 2015–2030. Το πλαίσιο Sendai για τη μείωση του κινδύνου καταστροφών 2015– 2030 που εγκρίθηκε στην Τρίτη Παγκόσμια Διάσκεψη του ΟΗΕ για τη μείωση του κινδύνου καταστροφών στο Σεντάι της Ιαπωνίας, στις 18 Μαρτίου 2015, σκιαγραφεί σαφείς στόχους και τέσσερις προτεραιότητες δράσης για την πρόληψη νέων και τη μείωση των υφιστάμενων κινδύνων καταστροφών. Σύμφωνα με αυτό, χρειάζεται να γίνει κατανόηση του κινδύνου καταστροφής, ενίσχυση της διακυβέρνησης που ασχολείται με τον κίνδυνο των καταστροφών για τη διαχείριση του κινδύνου καταστροφής, επένδυση στη μείωση των καταστροφών για ενίσχυση της ανθεκτικότητας και την ενίσχυση της ετοιμότητας σε περίπτωση καταστροφών για αποτελεσματική αντιμετώπιση, ανάκαμψη, αποκατάσταση και ανοικοδόμηση. Το πλαίσιο Sendai αποσκοπεί στην επίτευξη ουσιαστικής μείωσης του κινδύνου καταστροφών και των απωλειών σε ζωές, μέσα διαβίωσης και υγεία και οικονομικά, φυσικά, κοινωνικά, πολιτιστικά και περιβαλλοντικά αγαθά προσώπων, επιχειρήσεων, κοινοτήτων και χωρών τα επόμενα 15 χρόνια.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο Όσκαρ Γουάιλντ έχει εύστοχα πει ότι εμπειρία είναι το όνομα που δίνουμε στα λάθη μας. Η κρίση θα μας βρίσκει πάντα απροετοίμαστους και ενδεχομένως κανένα πλάνο δεν θα μπορεί να εκτιμήσει και συμπεριλάβει οτιδήποτε μπορεί να προκαλέσει μια κρίση. Ωστόσο, όταν η καταστροφή επηρεάζει το περιβάλλον και το μέλλον των ανθρώπινων κοινοτήτων γύρω από την περιοχή, δεν υπάρχει η δικαιολογία του λάθους. Οι περιβαλλοντικές καταστροφές θα είναι πάντα ένα σημείο που θα χρήζει ειδικής μεταχείρισης, προγραμματισμού και προσοχής, ακριβώς επειδή κάθε λάθος δεν οδηγεί σε εμπειρία, αλλά σε καταστροφή που απασχολεί στο σύνολο τους όλους τους πολίτες.

Το περιβάλλον, και είναι εμφανέστερο από ποτέ, είναι ο αποδέκτης κάθε ανθρώπινης δραστηριότητας. Ίσως ο καλύτερος τρόπος να προστατευθεί είναι οι φορείς να λειτουργούν με γνώμονα την ευημερία του και την αποτροπή οποιασδήποτε πρακτικής μπορεί να λειτουργήσει σε βάρος του, ακόμα και αν αυτό σημαίνει πως οι φορείς θα πρέπει να επανεξετάσουν τις πρακτικές τους. Ανεξάρτητα από το αν ένας φορέας έχει δημιουργήσει το αρτιότερο πλάνο Crisis Management για μία πιθανή καταστροφή υπολογίζοντας κάθε ενδεχόμενο, ακόμα και η μικρότερη πιθανότητα επηρεασμού του περιβάλλοντος θα έπρεπε να οδηγεί στην παύση της οποιασδήποτε πρακτικής το θέτει σε κίνδυνο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abramenka, V., (2013). Content Analysis of British Petroleum and Tokyo Electric Power Company's Crisis Communication Messages. Comparative Analysis of Crisis Communication Strategies. Masters Theses. 55. <https://scholarworks.gvsu.edu/theses/55>
- Aldag R.J., Stearns T. M (1991). Management. College Division, South-Western Publishing Company.
- Aldrich, H., & Mindlin, S. (1978). Uncertainty and dependence: Two perspectives on environment. In Karpik, L. (Ed.), Organization and Environment: Theory, Issues and Reality, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Barry, W. B. (1998). The practice of facilitation: Managing group process and solving problems. Quorum Books.
- Baecker D. (2008). Επικοινωνία. Εκδόσεις Σμίλη
- Barrow C. J. (2005) Environmental Management and Development. Routledge, London.
- Barton, Laurence. (1993). Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. South-Western Publishing. <https://doi.org/10.1177%2F108056999305600216>
- Beegle, Bill. Bleickardt, Peter. Quirk, Steven. (1997) Chernobyl: A Nuclear Disaster. Retrieved April 18, 2009. From (<http://library.thinkquest.org/3426/data/introduction/reactor.analysis.html>)
- Ben S., Janoske M, and Liu B. (2012). "Understanding Risk Communication Theory: A Guide for Emergency Managers and Communicators," Report to Human Factors/Behavioral Sciences Division, Science and Technology Directorate, U.S. Department of Homeland Security. College Park, MD: START
- Benoit W. (1997). Image repair discourse and crisis communication. Public Relations Review, v23 n2 p177(10)
- Benoit, W. (1995). Accounts, excuses, and apologies. Albany, NY: State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. Public Relations Review, 23(2), 177-186. doi:10.1016/S0363-8111(97)90023-0
- Brien Posey (2020). What is crisis management? <https://whatis.techtarget.com>
- Bundy J, Pfarrer M. D. (2015). A Burden of Responsibility: The Role of Social Approval at the Onset of a Crisis. Academy of Management Review Vol. 40, No. 3. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0027>
- Bundy, J., & Pfarrer, M. D. (2015). A burden of responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis. Academy of Management Review, 40(3), 345-369.
- Bundy, J., Pfarrer M. D., Short, C.E., Coombs, W.T. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. Journal of Management Vol. 43 No. 6, July 2017 1661–1692 DOI: 10.1177/0149206316680030

- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502. doi:10.1016/0024-6301(96)00041-6
- Burke, R. J., Martin, G., & Cooper, C. L. (2011). *Corporate reputation: Managing opportunities and threats*. Farnham, England; Burlington, VT: Gower.
- Burnett, J. J. (1998). A Strategic Approach To Managing Crises. *Public Relations Review*, 24(4): 475-488, JAI Press Inc.
- C. M. Pearson, C. Roux-Dufort & J. A. Clair (Eds.), *International handbook of organizational crisis management* (pp. 299-313). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cabinet Office (2003). *UK Resilience Handbook*. Crown.
- Cabinet Office (2011). *UK RESILIENCE; Communicating Risk Guidance*
- Carter C. (2013) *The Age of Strategy: Strategy, Organizations and Society*, *Business History*, 55:7, 1047-1057, DOI: 10.1080/00076791.2013.838030
- Carter, W. Nick. 2008. *Disaster Management: A Disaster Manager's Handbook*. Asian Development Bank. <http://hdl.handle.net/11540/5035>. License: CC BY 3.0 IGO.
- Center for Preparedness and Response (CPR) (2014). *CERC: Introduction*. U.S. Department of Health and Human Services (HHS).
- Chaline E. (2013). *History's Worst Disasters (and the stories behind them)*. Sterling, New York.
- Charnobylski sled na Belarusi. [The Chernobyl Trace in Belarus.] 1992. Minsk: Central Board of Hydrometeorology and Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Belarus.
- Chernobylskaya katastrofa i tragediya Belorussii. [The Chernobyl Catastrophe and the Tragedy of Belorussia.] 1990. Minsk: Polymya, pp. 6-10.
- Choi J., Lee S., (2017). Managing a crisis: A framing analysis of press releases dealing with the Fukushima nuclear power station crisis, *Public Relations Review*, Volume 43, Issue 5, Pages 1016-1024, ISSN 0363-8111, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.09.004>.
- Civil Contingencies Act (2004). *Duty to Communicate with the Public; The Ten Step Cycle – an informal guidance note*.
- Clair, J. A., & Waddock, S. (2007). A “total: responsibility management approach to crisis management and signal detection in organizations. In C. M. Pearson, C. Roux-Dufort & J. A. Clair (Eds.), *International handbook of organizational crisis management* (pp. 299-313). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cooley, C. H. (1909). *Social organization: A study of the larger mind*. Charles Scribner's Sons. <https://doi.org/10.1037/14788-000>
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177-191. doi:10.1207/s1532754xjpr1003_02
- Coombs, W. T. (1999a). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125-142. doi.org/10.1207/s1532754xjpr1102_02

- Coombs, W. T. (1999b). *Ongoing crisis communication*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), 241-260. doi.org/10.1300/j057v12n03_13
- Coombs, W. T. (2007a). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049
- Coombs, W. T. (2007b). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33(2), 135-139. doi:10.1016/j.pubrev.2006.11.016
- Coombs, W. T. (2007b). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33(2), 135-139. doi:10.1016/j.pubrev.2006.11.016
- Coombs, W. T. (2012a). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Coombs, W. T. (2012b). Parameters for crisis communication. In T. Coombs & S. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication* (pp. 17-53). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. (2010). *The handbook of crisis communication*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186. doi:10.1177/089331802237233
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186. doi:10.1177/089331802237233
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34(3), 252-257. doi:10.1016/j.pubrev.2008.04.001
- Corina Warfield, *The Disaster Management Cycle*, https://www.gdrc.org/uem/disasters/1-dm_cycle.html (ημερομηνία προσπέλασης 31/7/2020)
- Covello, V. & Sandman, P. (2001). *Risk Communication: Evolution and Revolution. Solutions to an Environment in Peril*. 164-178.
- D'Aveni, R., & MacMillan, I. (1990). Crisis and the Content of Managerial Communications: A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 634-657. doi:10.2307/2393512
- Dimitrov R. (2018). *Strategic Silence; Public Relations and Indirect Communication*. Routledge, New York.
- Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: Should you compete on yours? *California Management Review*, 46(3), 19-36. doi:10.2307/41166219

- Eisymont, A.V. (ed). 1988. Chernobyl'skiy reportazh. [Chernobyl Reportage.] Moscow: Planeta.
- Elsbach, K. (1994). Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 57-88. doi:10.2307/2393494
- Feen, R.H. (1996). Keeping the balance: Ancient Greek philosophical concerns with population and environment. *Popul Environ* 17, 447–458. <https://doi.org/10.1007/BF02208335>
- FEMA Operational Planning Manual (2002). U.S. Department of Homeland Security (DHS).
- Filho W. L., Manolas E., Azul A. M., Azeiteiro U. M., McGhie H. (2018). Handbook of Climate Change Communication: Vol. 1; Theory of Climate Change Communication. Springer International Publishing, Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-69838-0>
- Fink, S. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable. New York: AMACOM
- Gelso, C. J., & Hayes, J. A. (1998). The psychotherapy relationship: Theory, research, and practice. John Wiley & Sons Inc.
- Gilbert F. White, Robert W. Kates & Ian Burton (2001) Knowing better and losing even more: the use of knowledge in hazards management, *Global Environmental Change Part B: Environmental Hazards*, 3:3, 81-92, DOI: 10.3763/ehaz.2001.0308
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust Repair after an Organization-Level Failure. *The Academy of Management Review*, 34(1), 127-145. Retrieved August 25, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/27759989>
- Gillis, J., & Fountain, H. (2010, June 7). Rate of oil leak, still not clear, puts doubt on BP. *The New York Times*. Retrieved from <http://www.nytimes.com/2010/06/08/us/08flow.html>
- Gonzalez – Herrero A., & Smith, S. (2008). Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16, 143-153.
- Gordon, R. (2012). Re-Thinking and Re-Tooling the Social Marketing Mix. *Australasian Marketing Journal*, 20, 122 - 126.
- Holusha J. (April 21, 1989). *The New York Times Archives*. Exxon's Public-Relations Problem
- Illesh, A.B., and A.E. Pralnikov. 1987. Reportazh iz Chernobylya. [Reportage from Chernobyl.] Moscow: Mysl.
- Josien M. (1995). Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Kahn W. A., Barton M. A., Fellows S. (2013). Organizational Crises and the Disturbance of Relational Systems. *Academy of Management Review* Vol. 38, No. 3. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0363>
- Khang, H., Ki, E. J., & Ye, L. (2012). Social media research in advertising, communication, marketing, and public relations, 1997–2010. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 89(2), 279-298.

- Khang, H., Ki, E.-J., & Ye, L. (2012). Social Media Research in Advertising, Communication, Marketing, and Public Relations, 1997–2010. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 89(2), 279–298. <https://doi.org/10.1177/1077699012439853>
- Kim, H., & Cameron, G. (2011). Emotions matter in crisis: The role of anger and sadness in the publics' response to crisis news framing and corporate crisis response. *Communication Research*, 38(6), 826-855. <http://dx.doi.org/10.1177/0093650210385813>
- Lampel, J. & S., Jamal & Shapira, Zur. (2009). Experiencing the Improbable: Rare Events and Organizational Learning. *Organization Science*. 20. 835-845. 10.1287/orsc.1090.0479.
- Loewendick, B. A. (1993, November). Laying your crisis on the table. *Training & Development*, 47(11), 15+.
<https://link.gale.com/apps/doc/A14836253/AONE?u=anon~46d73414&sid=googleScholar&xid=294eb252>
- Marcus, A., & Goodman, R. (1991). Victims and Shareholders: The Dilemmas of Presenting Corporate Policy during a Crisis. *The Academy of Management Journal*, 34(2), 281-305.
doi:10.2307/256443
- Marples D. R. (1986). *Chernobyl and Nuclear Power in the USSR*. Palgrave Macmillan, London.
<https://doi.org/10.1007/978-1-349-18587-0>
- Marples D. R. (1993). The Post-Soviet Nuclear Power Program. *Post-Soviet Geography*, Volume 34, Number 3, Page 172. DOI: 10.1080/10605851.1993.10640925
- Marples D. R. (1997) 'The Legacy of Chernobyl' in 1997: Impact on Ukraine and Belarus, *Post-Soviet Geography and Economics*, 38:3, 163-170, DOI: 10.1080/10889388.1997.10641042
- Marples, David R. 1986. *Chernobyl and Nuclear Power in the USSR*. New York: St. Martin's Press.
- Marples, David R. 1988. *The Social Impact of the Chernobyl Disaster*. New York St. Martin's Press.
- Marples, David R. 1989. "The debate over radiation exposure in Ukraine." *Report on the USSR* 1(40): 20.
- Marples, David R. 1991. *Ukraine Under Perestroika: Ecology, Economics and the Workers' Revolt*. New York: St. Martin's Press
- Marples, David R. 1991. *Ukraine Under Perestroika: Ecology, Economics and the Workers' Revolt*. New York: St. Martin's Press.
- Marples, David R. 1992a. "Chernobyl and nuclear energy in post-Soviet Ukraine." *RFE/RL Research Report* 1(35): 54-58.
- Marples, David R. 1992b. "An insider's view of Chernobyl': An interview with Yurii Risovannyi." In: Roman Solchanyk, ed. *Ukraine from Chernobyl' to Sovereignty*. New York: St. Martin's Press, p. 148.
- Marples, David R. 1993a. "The legacy of Chernobyl' in Belarus." *RFE/RL Research Report* 2(5): 46-50.

- Marples, David R. 1993b. "The post-Soviet nuclear power program." *Post-Soviet Geography* (34): 172-184.
- Marples, David R. 1993c. "A correlation between radiation and health problems in Belarus?" *Post-Soviet Geography* 34(5): 281.
- Marra, F. J. (1999). Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations.
- Marra, F.J. (2003). *Excellent Crisis Communication: Beyond Crisis Plans*.
- Marra, Francis J. (2003). *Excellent crisis communication: Beyond crisis plans*. All Works. 1575. <https://zuscholars.zu.ac.ae/works/1575>
- Maslow A. (1970) *Motivation and Personality* New York, NY Harper and Row. Martin's Press.
- Melinda D. Smith (2011). The ecological role of climate extremes: current understanding and future prospects. *Journal of Ecology*. British Ecological Society. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2745.2011.01833.x>
- Mitroff I. - Anagnos G. (2000) *Managing crisis before they happen: What every executive manager needs to know about CM*. Amacom
- Mitroff, I. I., & Kilmann, R. H. (1985). Why corporate disasters are on the increase, and how companies can cope with them. *Public Affairs Review Annual*, 6, 5–21.
- Mitroff, I., & Pauchant, T.C. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*.
- Moore R. (1999) The Language of an Ecological Disaster. *The American Biology Teacher*; 61 (6): 402–405. doi: <https://doi.org/10.2307/4450714>
- National Research Council. 2005. *The Owner's Role in Project Risk Management. Risk Identification and Analysis*. Washington, DC: The National Academies Press. doi: 10.17226/11183.
- Ornitz, B. A., Champ, M. A. (2002). *Oil spills first principles: Prevention and Best Response*. Elsevier, London.
- Park, C. (2001) *The Environment: Principles and Applications*, 2nd edn. Routledge, London
- Parsons, W. (1996), "Crisis management", *Career Development International*, Vol. 1 No. 5, pp. 26-28. <https://doi.org/10.1108/13620439610130614>
- Paton, D. (1997). Managing work-related psychological trauma: An organisational psychology of response and recovery. *Australian Psychologist*, 32(1), 46–55. <https://doi.org/10.1080/00050069708259617>
- Pauchant, T., Mitroff, I., & Lagadec, P. (1991). Toward a systemic crisis management strategy: Learning from the best examples in the US, Canada and France. *Industrial Crisis Quarterly*, 5(3), 209-232. Retrieved August 25, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/26162638>.
- Pearson, C. & Mitroff, I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48-59. doi:10.5465/ame.1993.9409142058

- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- Pearson, C., & Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. doi.org/10.5465/amr.1998.192960
- Pearson, C., & Clair, J. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. doi:10.2307/259099
- Pearson, C.M. & Roux-Dufort, Christophe & Clair, J.A.. (2007). *International handbook of organizational crisis management*. 10.4135/9781412982757.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. New York: Basic Books.
- Perry R. W. (2007). *Principles of crisis management in a viral age: Integrating the tools and lessons of Search 2.0 into a comprehensive crisis response*. Found on Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. Sage Publications 2014.
- Pfarrer, M. D., DeCelles, K. A., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2008). After the fall: Reintegrating the corrupt organization. *The Academy of Management Review*, 33(3), 730-749. <https://doi.org/10.2307/20159433>
- Pinkowski J. (2008). *Disaster Management Handbook*. CRC Press.
- Quarantelli, E.. (2005). Catastrophes are different from disasters: Some implications for crisis planning and managing drawn from Katrina. Social Science Research Council.
- Ray, S. (1999). *Strategic communication in crisis management*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Reinhardt, C. (1987). How to handle a crisis. *Public Relations Journal*, 43(11), 43-44.
- Richard Harrow Feen, *Keeping the Balance: Ancient Greek Philosophical Concerns with Population and Environment*, 17 *POPULATION & ENV'T*. 447, 447 (1996) (explaining that population and environmental concerns date back to 1700 B.C.).
- Ritchie, B., Dorrell, H., Miller, D., & Miller, G. (2004). Crisis communication and recovery for the tourism industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(2-3), 199-216. doi.org/10.1300/j073v15n02_11
- Satir V. (1995). *Ανθρώπινη Επικοινωνία*. Εκδόσεις Δίοδος.
- Schultz, F., Kleinnijenhuis, J., Oegema, D., Utz, S., & van Atteveldt, W. (2012). Strategic framing in the BP crisis: A semantic network analysis of associative frames. *Public Relations Review*, 38(1), 97-107. doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.08.003
- Schultz, F., Utz, S., & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public relations review*, 37(1), 20-27.
- Schwarz, A., Seeger M. W., Auer C. (2016). *The Handbook of International Crisis Communication Research*. Wiley-Blackwell, DOI:10.1002/9781118516812

- Seeger, M. W., & Ulmer, R. R. (2001). Virtuous responses to organizational crisis: Aaron Feuerstein and Milt Cole. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 369-376. doi:10.1023/A:1010759319845
- Shcherbak, Yurii. 1988. *Chernobyl: A Documentary Story*. New York: St. Martin's Press.
- Shrivastava, P. (1992). *Bhopal: Anatomy of a crisis*. Paul Chapman Publishing London, 1992. <https://doi.org/10.1002/bse.3280010410>
- Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miclani, A. (1988). Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, 25(4), 285-303.
- Silver, L. Ray. 1987. *Fallout from Chernobyl*. Toronto: Deneau Publishers.
- Skinner S. K. , Reilly W. A. (1989). Report to the President from Samuel K. Skinner Secretary, Department of Transportation and William K. Reilly Administrator, Environmental Protection Agency May 1989
- Smithson P, Addison K, Atkinson K (2008) *Fundamentals of the Physical Environment*, 4th edn. Routledge, London.
- Society for Risk Analysis (SRA) (2018). *Society for Risk Analysis Glossary*. Herndon, VA
- Solchanyk, Roman. 1993. *Ukraine: The Road to Independence*. New York: St. Martin's Press.
- State Committee of Statistics of the Belorussian SSR. 1990. *Narodnoe khozyaistvo Belorusskoi SSR v 1989g.* [The Economy of the Belorussian SSR in 1989.] Minsk, Belarus: State Committee of Statistics.
- State Committee of Statistics of the Ukrainian SSR. 1984. *Narodnoe khozynistvo Ukrainskoi SSK 1983: statisticheskii ezhegodnik.* [The Economy of the Ukrainian SSR in 1983: A Statistical Compendium.] Kiev: Tekhnika.
- Staw, B., Sandelands, L., & Dutton, J. (1981). Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524. doi:10.2307/2392337
- Stephens, K. (2005). Communicating with stakeholders during a crisis: Evaluating message strategies. *Journal of Business Communication*, 42(4), 390-419. doi.org/10.1177/0021943605279057
- Stephens, K., & Malone, P. (2009). If the organizations won't give us information...: The use of multiple new media for crisis technical translation and dialogue. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 229-239. doi.org/10.1080/10627260802557605
- Stern E. K. (1999). *Crisis Decisionmaking: A Cognitive Institutional Approach* Published by: Dept. of Political Science, University of Stockholm
- Stern, G. (1987). They don't know what they're doing: Employee surveys and the management of crises. *The Wyatt Communicator* (Winter), 21-25.
- Stohl, C. (2000). Globalizing organizational communication. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds), *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods* (pp. 323-375). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Tokyo Electric Power Company, Inc. (2012). *Fukushima Nuclear Accident Analysis Report*

United Nations Office for Disaster Risk Reduction (2005). Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030. United Nations - Headquarters

Ulmer, R. R., & Sellnow, T. L. (2002). Crisis management and the discourse of renewal: Understanding the potential for positive outcomes of crisis. *Public Relations Review*, 28(4), 361-365.

Ulmer, R., Sellnow, T., & Seeger, M. (2007). *Effective crisis communication*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

UN Environment Program (2000). *UNEP Annual Evaluation Report 1999*. United Nations.

UNSCEAR (2000). Sources and effects of ionizing radiation. Report to the General Assembly of the United Nations with Scientific Annexes, United Nations sales publication E. oo. IX.

US Council for Energy Awareness. 1991. *Chernobyl Briefing Book*. Washington, DC, n.p.

USSR Committee for State Security (KGB). 1979. "Construction flaws at the Chernobyl nuclear power plant." Document No. 346-A, Moscow, 21 February. Document displayed at the Soviet archival exhibit of the Library of Congress, Washington, DC, 1992.

Veil SR. Mindful Learning in Crisis Management. *The Journal of Business Communication* (1973). 2011;48(2):116-147. doi:10.1177/0021943610382294

Veil, S. & Ojeda, F. (2010). Establishing media partnerships in crisis response. *Communication Studies*, 61(4), 412-429. doi.org/10.1080/10510974.2010.491336

Veil, S., Reynolds, B., Sellnow, T. L., Seeger, M. W. (2008). CERC as a Theoretical Framework for Research and Practice. *Health Promotion Practice*, Supplement to October 2008 Vol. 9, No. 4, 26S-34S, Society for Public Health Education DOI: 10.1177/1524839908322113

Verderber R. F. (1998). Η τέχνη της επικοινωνίας. Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Watzlawick P, Bavelas J. B. & Jackson D.D. (2011). *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. New York, NY: Norton. 284 pp.

Weick, K. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652. doi:10.2307/2393339

Woodrick, R. N., A Case Study Analysis of Organizational Crisis Communication During Hurricane Katrina (2009). Dissertations. 1048. <https://aquila.usm.edu/dissertations/1048>

Zabihollah Rezaee, L. Murphy Smith, & Lawrence C. Smith, Jr., Voluntary Environmental Reporting: Does it Matter to Investors?, 50 OIL, GAS & ENERGY Q. 165, 165-66 (2001).

Zakon Respubliki Belarus. 1992. Zakon Respubliki Belarus o sotsialnoi zashchite grazhdan postradarshykh ot katastrofy na Chernobylskoi A KS. [Law of the Republic of Belarus about the Social Protection of Citizens Suffering from the Catastrophe at Chernobyl Nuclear Power Plant.] Minsk, 9 June.

Zyglidopoulos, S. C. (2001). The impact of accidents on firms' reputation for social performance. *Business & Society*, 40(4), 416-441. doi:10.1177/000765030104000404

Κανελλόπουλος Χ. Κ. (1991). Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις Σταμούλη.

Μακράτζη, Α. (2016). Δημιουργία αφηγήσεων με τον ηλεκτρονικό υπολογιστή για μια ανθρωποκεντρική παιδαγωγική στην προσχολική ηλικία. Ανθρωποκεντρικό Anthropocentric.

Μπαλωμένος Κ. (2008). Διεθνής Τρομοκρατία και Στρατηγική Επικοινωνία – Διαχείριση Τρομοκρατικών Κρίσεων. Εκδόσεις Ποιότητα, Αθήνα.

Πανηγυράκης Γ., Βεντούρα-Νεοκοσμίδη Ζ. (2001). Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων. Εκδόσεις Μπένου.

Πανηγυράκης, Γ. 2016. Διαχείριση Κρίσεων (Crisis Management): Η περίπτωση της BP. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Πανηγυράκης, Γ. 2016. *Επικοινωνία και δημόσιες σχέσεις - Μελέτες περιπτώσεων*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 10. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/6411>

Υπουργείο Κλιματικής Κρίσης Και Πολιτικής Προστασίας (2003). Γενικό Σχέδιο Πολιτικής Προστασίας,

Ιστοσελίδες

<http://www.bu.edu/pardee/files/2011/01/PardeeIIB-019-Jan-2011.pdf> (ημερομηνία προσπέλασης 17/8/21)

<https://whatis.techtarget.com/definition/crisis-management> (ημερομηνία προσπέλασης, 12/7/21)

<https://www.newscientist.com/article/2201677-chernobyl-disaster-how-the-soviet-unions-cover-story-was-blown/> (ημερομηνία προσπέλασης 25/7/21)

https://www.washingtonpost.com/gdpr-consent/?next_url=https%3a%2f%2fwww.washingtonpost.com%2fnews%2fworldviews%2fwp%2f2016%2fo4%2f25%2fhow-the-soviet-union-stayed-silent-during-the-chernobyl-disaster%2f (ημερομηνία προσπέλασης 30/6/21)

<https://www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp> (ημερομηνία προσπέλασης 30/6/21)

<https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (ημερομηνία προσπέλασης, 17/6/21)

<https://www.managementstudyguide.com/crisis-management.htm> (ημερομηνία προσπέλασης 12/6/21)

<https://emergency.cdc.gov/cerc/manual/index.asp> (ημερομηνία προσπέλασης, 3/8/21)

<https://www.undrr.org/publication/sendai-framework-disaster-risk-reduction-2015-2030> (ημερομηνία προσπέλασης, 6/10/21)

<https://www.osce.org/occea/disaster-risk-reduction> (ημερομηνία προσπέλασης, 6/10/21)

<https://www.civilprotection.gr> (ημερομηνία προσπέλασης, 2/6/21)

