

ΕΘΝΙΚΟΝ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΝ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΑΖΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ ΚΑΙ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ

ΥΓΕΙΑΣ

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΣ ΣΕ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΜΕ ΤΗΝ**

**ΥΠΑΡΞΗ ΟΜΗΡΙΑΣ**

**ΘΩΜΑΣ ΒΟΥΖΩΝΗΣ**

ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΘΗΝΑ 2020

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΣ ΣΕ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΜΕ ΤΗΝ  
ΥΠΑΡΞΗ ΟΜΗΡΙΑΣ**

ΕΘΝΙΚΟΝ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΝ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΑΖΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ ΚΑΙ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ  
ΥΓΕΙΑΣ

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΣ ΣΕ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΜΕ ΤΗΝ  
ΥΠΑΡΞΗ ΟΜΗΡΙΑΣ**

**ΘΩΜΑΣ ΒΟΥΖΩΝΗΣ**  
ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΘΗΝΑ 2020

Αφιερωμένο

σε όλους αυτούς που φυλάττουν Θερμοπύλες αφηφώντας όλους τους κινδύνους κι έχοντας ως μόνο μέλημα μια δυνατή πατρίδα που παρέχει ασφαλές περιβάλλον στους πολίτες της...

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΒΕΛΟΝΑΚΗΣ (ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ)

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ, ΑΘΗΝΑ ΚΑΛΟΚΑΙΡΙΝΟΥ

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΚΑΤΣΟΥΛΑΣ

## **ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

### **ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ**

#### **ΤΜΗΜΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ**

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία και τα συμπεράσματα της σε οποιαδήποτε μορφή αποτελούν συνιδιοκτησία του Τμήματος Νοσηλευτικής του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών και του φοιτητή. Οι προαναφερόμενοι διατηρούν το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής (τμηματικά ή συνολικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να αναφέρεται ο τίτλος, ο συγγραφέας, ο επιβλέπων καθηγητής και το εν λόγω τμήμα του ΕΚΠΑ.

Η έγκριση της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας από το τμήμα νοσηλευτικής δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του τμήματος.

---

Ο υποφαινόμενος δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία είναι εξ' ολοκλήρου δικό μου έργο και συγγράφηκε ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών του τμήματος Νοσηλευτικής . Δηλώνω υπεύθυνα ότι κατά τη συγγραφή ακολούθησα την πρέπουσα ακαδημαϊκή δεοντολογία αποφυγής λογοκλοπής. Έχω επίσης αποφύγει οποιαδήποτε ενέργεια που συνιστά παράπτωμα λογοκλοπής. Γνωρίζω ότι η λογοκλοπή μπορεί να επισύρει ποινή ανάκλησης του πτυχίου μου.

Υπογραφή

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	11
ΣΚΟΠΟΣ .....	15
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> - Ιστορική Αναδρομή.....	19
1.1 Γενικά.....	19
1.2 Ορισμοί .....	22
1.3 Διαχείριση Κρίσεων και Τρομοκρατία στο διάβα της ιστορίας .....	23
1.4 Ιστορική αναδρομή Τρομοκρατικών Κινήματων .....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> - Θεωρητικό Υπόβαθρο Διαχείρισης Κρίσεων .....	30
2.1 Το Ζήτημα της «Κατάλληλης Στιγμής» .....	35
2.2 Μέσα για το Χειρισμό Κρίσεων.....	37
2.3 Κανόνες και Γενικές Αρχές Χειρισμού Κρίσεων.....	39
2.4 Αποτελεσματική Διαχείριση Κρίσεων .....	41
2.5 Επιχειρησιακές Απαιτήσεις και Απαιτήσεις Υποστήριξης κατά την κρίση .....	45
2.6 Απαιτήσεις Τεχνικής Υποστήριξης .....	48
2.7 Αντιμετώπιση συμβάντων Ομηρίας.....	49
2.8 Διαπραγματευτικοί στόχοι .....	51
2.9 Στρατηγική διαπραγμάτευσης .....	54
2.10 Τέσσερις (4) Αρχές για Επιχειρήσεις Διάσωσης στις Ομηρείες .....	60
2.11 Όργανα – Οργανισμοί – Φορείς Διαχείρισης Κρίσεων.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> - Θεωρητικό Υπόβαθρο Τρομοκρατίας.....	69
3.1 Χαρακτηριστικά της Τρομοκρατίας.....	69
3.2 Διεθνής Δράση.....	70
3.3 Κίνητρα Απαγωγέων.....	71
3.4 Μέθοδοι Απαγωγέων .....	72
3.5 Ψυχολογικό Πορτραίτο Απαγωγέων. Εγκληματίες ή Αυτοκτονικά Άτομα.....	72
3.6 Συμπεριφορά Απαγωγέων σε Περιπτώσεις Ομηρίας.....	73
3.7 Αναμόρφωση Τρομοκρατών .....	73
3.8 Διαχείριση Διαπραγματεύσεων για Απαγωγές .....	75
3.9 Πολιτικά και Ποινικά Θέματα .....	76
3.10 Πρόβλεψη για την έκβαση του περιστατικού και την τύχη του ομήρου .....	80

3.11	Εννοιολογική – πολιτισμική- χρονολογική διαφοροποίηση της έννοιας της τρομοκρατίας .....	81
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> - Περιστατικά Ομηρίας – Μελέτες Περίπτωσης .....	86
4.1.	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «THUNDERBOLT» (ΓΝΩΣΤΗ ΚΑΙ ΩΣ ΕΠΙΔΡΟΜΗ ΣΤΟ ΕΝΤΕΜΠΕ) .....	86
4.1.1	Πολιτικο-στρατιωτική κατάσταση .....	86
4.1.2	Σχέδιο Επιχείρησης και οι ρόλοι των Υπευθύνων Λήψης Αποφάσεων .....	87
4.1.3	Εκτέλεση και αποτελέσματα της αποστολής .....	91
4.1.4	Αξιολόγηση των ρόλων των υπευθύνων λήψης αποφάσεων .....	92
4.1.5	Συμπέρασμα.....	96
4.2.	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «NIMROD» .....	97
4.2.1	Πολιτική-στρατιωτική κατάσταση .....	97
4.2.2	Σχέδιο Επιχείρησης και οι ρόλοι των Υπευθύνων Λήψης Αποφάσεων .....	98
4.2.3	Εκτέλεση και αποτελέσματα της αποστολής .....	104
4.2.4	Αξιολόγηση των ρόλων των υπευθύνων λήψης αποφάσεων .....	104
4.2.5	Συμπέρασμα.....	108
4.3.	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «EAGLE CLAW».....	109
4.3.1	Πολιτική-στρατιωτική κατάσταση .....	109
4.3.2	Σχέδιο Επιχείρησης και οι ρόλοι των Υπευθύνων Λήψης Αποφάσεων .....	110
4.3.3	Εκτέλεση και αποτελέσματα της αποστολής .....	114
4.3.4	Αξιολόγηση των ρόλων των Υπευθύνων Διαχείρισης Κρίσεως και Λήψης Αποφάσεων .....	116
4.3.5	Συμπέρασμα.....	120
4.4.	Η ΚΡΙΣΗ ΟΜΗΡΙΑΣ ΣΤΟ ΘΕΑΤΡΟ ΤΗΣ ΜΟΣΧΑΣ (23 ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ 2002)	121
4.4.1	Πολιτική-στρατιωτική κατάσταση .....	121
4.4.2	Σχέδιο Επιχείρησης και οι ρόλοι των Υπευθύνων Διαχείρισης Κρίσεως και Λήψης Αποφάσεων .....	122
4.4.3	Εκτέλεση και αποτελέσματα της αποστολής .....	123
4.4.4	Αξιολόγηση των ρόλων των Υπευθύνων Διαχείρισης Κρίσεως και Λήψης Αποφάσεων .....	124
4.4.5	Συμπέρασμα.....	127
4.5.	Η ΚΡΙΣΗ ΟΜΗΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΤΟΥ ΜΠΕΣΛΑΝ (1 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 2004).....	128
4.5.1	Πολιτική-στρατιωτική κατάσταση .....	128
4.5.2	Σχέδιο Επιχείρησης και οι ρόλοι των Υπευθύνων Διαχείρισης Κρίσεως και Λήψης Αποφάσεων .....	132



4.5.3 Εκτέλεση και αποτελέσματα της αποστολής.....	135
4.5.4 Αξιολόγηση των ρόλων των Υπευθύνων Διαχείρισης Κρίσεως και Λήψης Αποφάσεων .....	136
4.5.5 Συμπέρασμα.....	139
4.6. – 4.7. ΑΠΑΓΩΓΕΣ ALDO MORO & ΣΤΡΑΤΗΓΟΥ DOZIER ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΡΥΘΡΕΣ ΤΑΞΙΑΡΧΙΕΣ .....	140
4.6. ΑΠΑΓΩΓΗ ALDO MORO, (ΓΝΩΣΤΗ ΚΑΙ ΩΣ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ MORO), 16 ΜΑΡΤΙΟΥ – 9 ΜΑΪΟΥ 1978, ΡΩΜΗ, ΙΤΑΛΙΑ .....	142
4.6.1 Πολιτική-στρατιωτική κατάσταση .....	142
4.6.2 Σχέδιο Επιχείρησης και οι ρόλοι των Υπευθύνων Λήψης Αποφάσεων .....	143
4.6.3 Εκτέλεση και αποτελέσματα της αποστολής .....	144
4.6.4 Αξιολόγηση των ρόλων των υπευθύνων λήψης αποφάσεων .....	145
4.6.5 Συμπέρασμα.....	146
4.7. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «WINTER HARVEST» ΑΠΑΓΩΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΟΥ DOZIER, 17 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1981 – 28 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 1982, ΡΩΜΗ, ΙΤΑΛΙΑ.....	148
4.7.1 Πολιτική-στρατιωτική κατάσταση .....	148
4.7.2 Σχέδιο Επιχείρησης και οι ρόλοι των Υπευθύνων Λήψης Αποφάσεων .....	149
4.7.3 Εκτέλεση και αποτελέσματα της αποστολής .....	149
4.7.4 Αξιολόγηση των ρόλων των υπευθύνων λήψης αποφάσεων .....	150
4.7.5 Συμπέρασμα.....	150
4.8. Η ΟΜΗΡΙΑ ΤΗΣ ΟΔΟΥ ΝΙΟΒΗΣ (ΑΠΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΑΜΑΛΙΑΣ ΓΚΙΝΑΚΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΣΟΡΙΝ ΜΑΤΕΪ) 23 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 1998.....	153
4.8.1 Ιστορικό δράστη .....	153
4.8.2 Χρονικό της κρίσης - τραγωδίας .....	154
4.8.3 Διαδοχικά λάθη προς την πλήρη αποτυχία .....	156
4.8.4 Συμπέρασμα.....	159
4.9. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ – ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	161
4.9.1 Πίνακας Συγκεντρωτικών Στοιχείων .....	162
4.9.2 Πίνακας Παραμέτρων Αξιολόγησης .....	164
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	167
Συμπεράσματα.....	167
Προτάσεις .....	170
ΠΗΓΕΣ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	174
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	183

ABSTRACT .....	186
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α» ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΑΠΟ ΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΣΤΗΚΑΝ.....	188
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β» ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΥΤΟΣΧΕΔΙΟΙ ΧΑΡΤΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΣΤΗΚΑΝ.....	209

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Κίνητρο για την συμμετοχή μου στο εν λόγω πρόγραμμα υπήρξε η εμπλοκή μου σε διαχείριση κρίσεων σε τακτικό επίπεδο, στο πλαίσιο των επαγγελματικών μου υποχρεώσεων ως αξιωματικός των Ενόπλων Δυνάμεων της χώρας. Τα αντικείμενα του Μεταπτυχιακού προγράμματος ήταν άκρως ενδιαφέροντα, και ενίσχυσαν τις γνώσεις μου σε επιχειρησιακό και στρατηγικό επίπεδο. Επιπροσθέτως, η μελέτη διαχείρισης κρίσεων από την οπτική του τομέα της υγείας, οδηγεί στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση σύνθετων και πολύπλοκων περιστατικών, με γνώμονα πάντοτε την αποφυγή απωλειών υγείας και ζωής.

Οι όροι τρόμος, τρομοκρατία και τρομοκράτης, δεν ταυτίζονται με συνεκτικά και διακριτά κοινωνικά φαινόμενα, αλλά στρατηγικές που κάνουν την εμφάνισή τους σε μία ευρεία ποικιλία γεγονότων και καταστάσεων. Σήμερα, η ομηρία θεωρείται έγκλημα και τρομοκρατική ενέργεια, και κρίση όταν ένα άτομο ή ομάδα ατόμων κρατούν παρά την θέλησή τους υπό την απειλή όπλων ως ομήρους, τυχαία επιλεγμένους πολίτες ή συγκεκριμένα άτομα. Πάντα όμως με συγκεκριμένο στόχο: χρήματα, μετάβαση σε άλλη χώρα, μείωση ποινών, απελευθέρωση κρατουμένων. Είναι δεδομένο πια ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις, τα κοινωνικά δίκτυα, το διαδίκτυο, η οικονομική κρίση και η παγκοσμιοποίηση ευνοούν την εκδήλωση τρομοκρατικών ενεργειών με ύπαρξη καταστάσεων ομηρίας, οπουδήποτε και οποτεδήποτε. Όποιες και αν είναι οι αιτίες τέτοιων γεγονότων, η διαχείρισή τους απαιτεί προσωπικό που διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις, ικανότητες, εμπειρία. Ενώ ταυτόχρονα πρέπει να εξασφαλίζεται η αρμονική συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και αρχών, καθώς η τελική απόφαση όσον αφορά την επιλογή και έγκριση της επιχείρησης, είναι καθαρά πολιτική.

Η επιλογή του θέματος της διαχείρισης κρίσεων σε περιπτώσεις ομηρίας οφείλεται στην πεποίθησή μου ότι τα συμβάντα αυτά είναι τα πιο δύσκολα όσον αφορά την διαχείρισή τους. Η εξέταση, ανάλυση και τα μαθήματα που αντλούνται από την ανάλυση των περιστατικών αυτών, οδηγούν στην βελτίωση και άρτια οργάνωση κέντρων διαχείρισης κρίσεων, ενώ σε προσωπικό επίπεδο, η διαδικασία αυτή δύναται να αποβεί χρήσιμη στην επαγγελματική μου πορεία.

## Ευχαριστίες

Οφείλω στο σημείο αυτό να ευχαριστήσω για την αμέριστη βοήθεια, στήριξη και συμπαράσταση τον καθηγητή μου κ. Εμμανουήλ Βελονάκη, ο οποίος με τις συμβουλές του και την αφοσίωσή του στο λειτούργημα το οποίο επιτελεί με βοήθησε στην ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Τη διευθύντρια του μεταπτυχιακού προγράμματος καθηγήτρια κ. Αθηνά Καλοκαιρινού, που με την συνεχή της στήριξη περνούσα κάθε εμπόδιο και προχωρούσα εκπληρώνοντας κάθε φορά μικρούς στόχους μέχρι το νήμα του τερματισμού.

Την κ. Μαρία Φωτιά, η οποία παρά το απαιτητικό της πρόγραμμα με βοήθησε με την εύρεση ακαδημαϊκών πηγών και παροχή συμβουλών απαραίτητων για την ολοκλήρωση της μελέτης μου.

Τα στελέχη της Μονάδας μου, Δ' Μοίρα Καταδρομών, στην οποία υπηρέτησα ως Διοικητής. Χωρίς την συνεχή ηθική και ουσιαστική τους στήριξη το τόλμημα αυτό δεν θα έπαιρνε ποτέ σάρκα και οστά.

Την ακούραστη μητέρα μου, που από τότε που θυμάμαι τον εαυτό μου να υπάρχει δεν σταμάτησε στιγμή να είναι εκεί για εμένα ότι και να συνέβαινε. Τον αδερφό μου και την αδερφή μου, που παρά τις δυσκολίες και την απαιτητική καθημερινότητα τους φρόντιζαν να έχουν πάντα χρόνο για εμένα και να είμαι προτεραιότητα τους.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«ό-μη-ρος»: ο μη ορών. Όμηρος, ο -κατά την παράδοση- μη ορών ραψωδός των περιπετειών των Αχαιών εξαιτίας της Ωραίας Ελένης και του μακροχρόνιου ταξιδιού επιστροφής στην Ιθάκη του πολυμήχανου Οδυσσέα, στη νοτιοανατολική Μεσόγειο και το Αιγαίο, τον οινωπό πόντο. Ο αιχμάλωτος του σκότους ποιητής, άφησε κληρονομιά στο μέλλον έργο πλέρια φωτισμένο από το φως του Αιγαίου και το μπλέ της θάλασσας.

«ό-μη-ρος»: ο μη ορών. Όμηρος, το φυσικό πρόσωπο το οποίο βρίσκεται παρά την θέλησή του σε καθεστώς αιχμαλωσίας, τυφλό έναντι της θελήσεως των απαγωγέων του, και της εξελίξεως της κατάστασης ομηρίας. Καταστάσεις σκοτεινές που για να λυθούν επιτυχώς -ήτοι χωρίς ανθρώπινες απώλειες- πρέπει οι ειδικοί να καταφέρουν εντός περιορισμένου χρόνου και υπό το καθεστώς πίεσης, να χύσουν άπλετο φως στα κίνητρα, και τα ψυχολογικά, συναισθηματικά, πνευματικά πορτραίτα των απαγωγέων. Ενώ ταυτοχρόνως, οφείλουν να διαπραγματεύονται μαζί τους, να συλλέγουν πληροφορίες, να κερδίζουν χρόνο, να λαμβάνουν αποφάσεις άμεσα με διπλό στόχο: την ασφαλή απελευθέρωση των ομήρων και την σύλληψη των δραστών.

Η ομηρία συνεπάγεται απειλή της ανθρώπινης ζωής και στέρηση της ελευθερίας του ατόμου. Βασικές αξίες που προστατεύονται από εθνικές νομοθεσίες και διεθνείς οργανισμούς, γι' αυτό και αποτελούν το καλύτερο εργαλείο για την επίτευξη -ή την προσπάθεια προς επίτευξη- των σχεδίων τρομοκρατών.

Σήμερα, η ομηρία θεωρείται έγκλημα και τρομοκρατική ενέργεια, και κρίση όταν ένα άτομο ή ομάδα ατόμων κρατούν παρά την θέλησή τους και υπό την απειλή όπλων, ως ομήρους τυχαία επιλεγμένους πολίτες ή συγκεκριμένα άτομα, πάντα όμως με συγκεκριμένο στόχο: χρήματα, μετάβαση σε άλλη χώρα, μείωση ποινών, απελευθέρωση κρατουμένων.

Σύμφωνα με το άρθρο 3 της Συνθήκης της Γενεύης του 1949, η ομηρία κατά την διάρκεια εσωτερικής σύγκρουσης, συνιστά έγκλημα πολέμου και απαγορεύεται σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή, και οπουδήποτε. Αναφορικά με διεθνείς συγκρούσεις, τα άρθρα 34 και 147 της Τέταρτης Συνόδου της Γενεύης, αναφέρουν ότι η χρήση πολιτών ως ομήρων, συνιστά σοβαρή παραβίαση της Συνθήκης. Οι προαναφερθείσες Συνθήκες, συμπληρώνονται από το άρθρο 75(2)(c) του Συμπληρωματικού Πρωτοκόλλου I σχετικά με διεθνείς συγκρούσεις

και το άρθρο 4(2)(c) του Συμπληρωματικού Πρωτοκόλλου II σχετικά με εσωτερικές συγκρούσεις.

Η Διεθνής Σύμβαση κατά της σύλληψης ομήρων, η οποία απαγορεύει την ομηρία και θεσπίζει την τιμωρία των εγκληματιών, υιοθετήθηκε από τα Ηνωμένα Έθνη το 1979. Η Συνθήκη τέθηκε σε ισχύ το 1983 και επικυρώθηκε από όλα τα κράτη-μέλη του ΟΗΕ πλην 24.

Ποιες όμως είναι οι βαθύτερες αιτίες που ωθούν συμπολίτες μας να προβούν σε σύλληψη ομήρων; Αιτίες που πηγάζουν από συνειδητούς, πολιτικούς, ιδεολογικούς, συναισθηματικούς, οικονομικούς, δευτερεύοντες ή και τυχαίους λόγους. Ακόμα και από την ανάγκη για εκδίκηση, σε συνδυασμό με την προμελετημένη χρήση ανθρώπων ως μοχλών έναντι τρίτων, έναντι ανταλλαγμάτων.

Όποιες και αν είναι οι αιτίες τέτοιων γεγονότων, η διαχείρισή τους απαιτεί προσωπικό που διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις, ικανότητες, εμπειρία. Ενώ ταυτόχρονα πρέπει να εξασφαλίζεται η αρμονική συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και αρχών, καθώς η τελική απόφαση όσον αφορά την επιλογή και έγκριση της επιχείρησης, είναι καθαρά πολιτική.

## ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η εξέταση της διαχείρισης περιπτώσεων ομηρίας που εκδηλώνονται κατά την διάρκεια τρομοκρατικών ενεργειών. Η περιγραφή συγκεκριμένων περιπτώσεων ομηρίας θα οδηγήσει στην ανάλυσή τους, με απώτερο στόχο την εκτίμηση των μεθόδων διαχείρισης τέτοιων περιστατικών. Παρά τα γενικά κοινά χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν τα διάφορα συμβάντα, η κάθε περίπτωση αποτελεί μοναδικό παράδειγμα με τα δικά του μοναδικά διδάγματα.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Στόχος της παρούσας διατριβής είναι η εξέταση της διαχείρισης περιστατικών ομηρίας τα οποία διαπράχθηκαν από τρομοκρατικές οργανώσεις, για την επίτευξη των σκοπών τους.

Επελέγησαν περιστατικά ομηρίας στο πλαίσιο τρομοκρατικών ενεργειών, με ομήρους πολίτες, εργαζόμενους σε διπλωματικές αντιπροσωπείες, εν ενεργεία αξιωματικό και πρωθυπουργό. Τα συμβάντα έλαβαν χώρα σε αεροσκάφος, κτίρια πρεσβειών, διαμερίσματα, θέατρο, σχολείο, στο κέντρο της πόλεως όταν το θύμα βρισκόταν καθ' οδόν προς την εργασία του.

Προκειμένου για την προσέγγιση του θέματος, χρησιμοποιήθηκε η στρατηγική αναζήτησης με την μέθοδο της περιπτωσιακής μελέτης βάσει ποιοτικών δεδομένων, καθώς η συγκεκριμένη στρατηγική επιτρέπει την σύνθετη και πολύπλευρη διερεύνηση του ζητήματος.

Το ερώτημα που προέκυψε κατά την αναζήτηση των πηγών, ήταν το εξής: ποιες μελέτες, άρθρα ή και βιβλία αναφέρονται σε τρομοκρατικές ενέργειες με ομήρους και θύματα πολίτες, και την διαχείρισή τους. Τούτο, διότι υπάρχουν πολλές μελέτες, ειδικά σε επιστημονικά περιοδικά και πανεπιστημιακές βιβλιοθήκες των Ηνωμένων Πολιτειών, που αφορούν περιστατικά ομηρίας χωρίς τρομοκρατικό υπόβαθρο.

Πραγματοποιήθηκε αναζήτηση σε βάσεις δεδομένων πανεπιστημιακών ιδρυμάτων με λέξεις-κλειδιά καθώς και συνδυασμούς αυτών στην αγγλική γλώσσα, όπως terrorism, terrorists, terrorist attacks, hostage taking incidents, hostage, hostages, καθώς και αντίστοιχα στην ελληνική, όπως τρομοκρατία, τρομοκράτες, τρομοκρατικές ενέργειες, ομηρία, όμηρος. Ειδικότερα, αναζητήθηκε βιβλιογραφικό υλικό στις ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες των ανωτάτων ιδρυμάτων Σ.Ε.Θ.Α., Πανεπιστημίου Plymouth, Naval Postgraduate School στο Monterey, Joint Special Operations University στη Φλώριδα των Η.Π.Α. Ομοίως αναζητήθηκε υλικό σε μηχανές αναζήτησης όπως η Google Scholar, στις ηλεκτρονικές πλατφόρμες και βάσεις δεδομένων εθνικών και διεθνών οργανισμών, όπως του FBI, της CIA, της INTERPOL, του European Counter Terrorism Centre.

Τα κριτήρια επιλογής πηγών ήταν η γλώσσα (ελληνική, αγγλική), η εξέταση περιστατικών ομηρίας καθαρά τρομοκρατικής φύσεως, η ύπαρξη ομήρων προερχομένων από το ευρύ κοινό, η διαχείριση της κρίσης από κυβερνητικούς φορείς και ειδικές ομάδες, η ύπαρξη διαδικασίας διαπραγμάτευσης, κυρίως το



αποτέλεσμα της επιχείρησης. Ήτοι, η επιτυχία και αποτυχία των περιπτώσεων που αποτελούν αντικείμενο της δημοσίευσης.

Τα κριτήρια αποκλεισμού πηγών ήταν κατά κύριο λόγο το είδος των περιπτώσεων, καθώς υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία σχετικά με περιστατικά που αφενός αφορούν ομηρείες ατόμων από εγκληματίες, και αφετέρου αντιμετωπίστηκαν από τις αστυνομικές αρχές αποκλειστικά. Αποκλείστηκαν επίσης δημοσιεύσεις των οποίων η προέλευση είναι αμφιλεγόμενη, καθώς και κείμενα τα οποία βασίζονται σε μη εξακριβωμένες πηγές. Ή των οποίων οι πηγές δεν δύναται να εξακριβωθούν.

Η χρονική περίοδος αναζήτησης ήταν από 8 Μαΐου και 15 Νοεμβρίου 2020.

Επί του συνόλου των πηγών, απορρίφθηκαν 280.

Συγκεκριμένα, από την αναζήτηση προέκυψαν συνολικά 381 μελέτες, εκ των οποίων απορρίφθηκαν άμεσα 96, ενώ 87 απορρίφθηκαν μετά την ανάγνωση του τίτλου, 61 απορρίφθηκαν μετά την ανάγνωση της περίληψης, 27 απορρίφθηκαν μετά την ανάγνωση του κειμένου. Στη συνέχεια απορρίφθηκαν 9 λόγω πηγών αμφιβόλου εγκυρότητας, με τον τελικό αριθμό μελετών, άρθρων, βιβλίων που χρησιμοποιήθηκαν στην διατριβή τα 101.

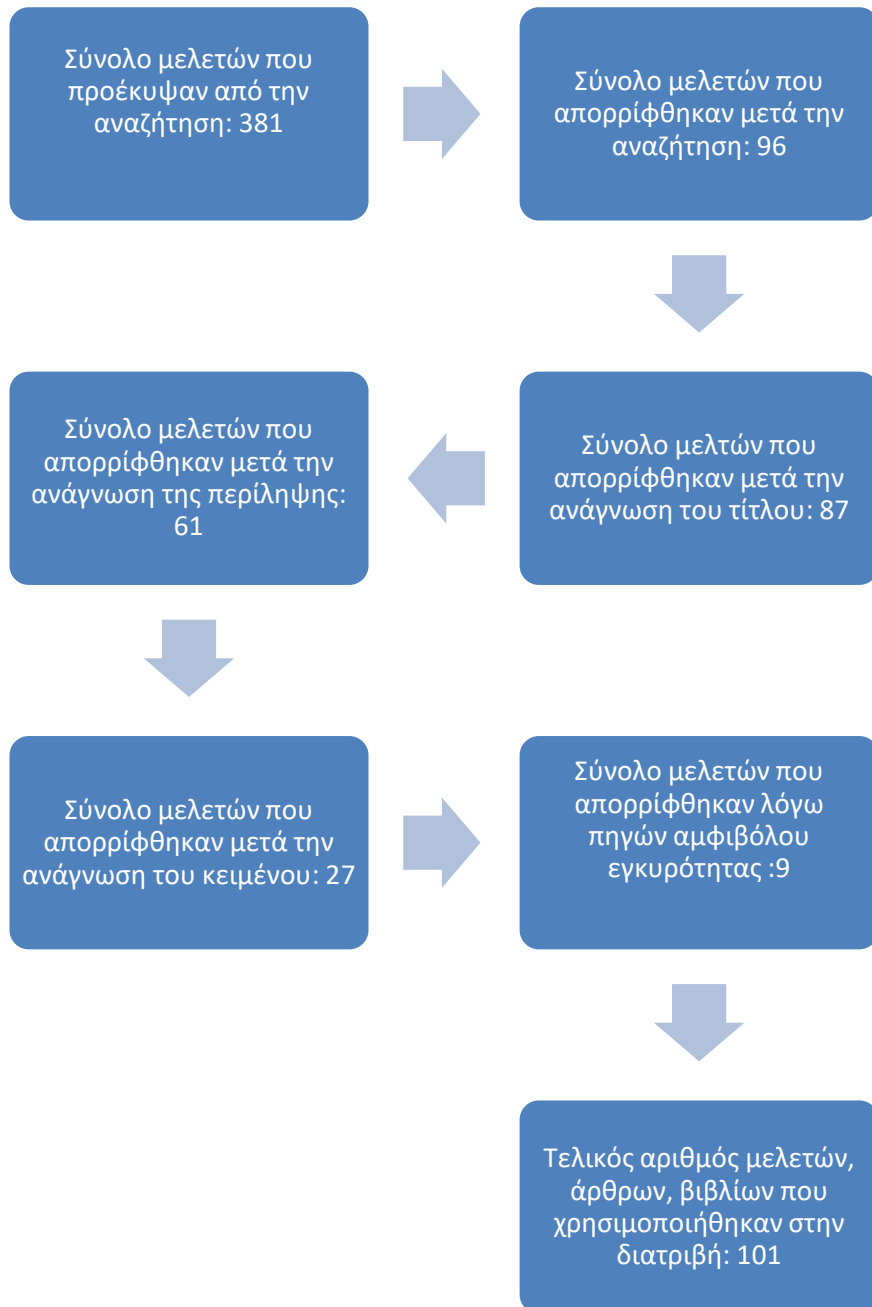
Τα γενικά χαρακτηριστικά των μελετών και άρθρων, ακόμα και των απορριφθέντων, ήταν η ενδελεχής περιγραφή των περιστατικών και η ποιοτική ανάλυση και εξέταση των περιστατικών ομηρίας. Συμπεριλαμβανομένων των ενεργειών που αφορούν την διαχείριση της κρίσης από το στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού έως την επιχείρηση αυτή καθ' εαυτή στο τακτικό επίπεδο, καθώς και της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης.

Όλα τα άρθρα και μελέτες, ακόμα και τα απορριφθέντα, αναφέρονταν στον ή στους απαγωγείς. Η διαφορά τους έγκειται στο ότι ενώ στις μελέτες με περιστατικά διαπραχθέντα από εγκληματίες, αναλύεται σε μεγάλο βαθμό το ψυχολογικό προφίλ των δραστών, καθώς και το συναισθηματικό και ψυχολογικό υπόβαθρο των ατόμων αυτών, στις περιπτώσεις τρομοκρατικών ενεργειών, δεν συζητείται αντίστοιχα η προσωπικότητα και τυχόν παθογένειες των τρομοκρατών.

Σε όλες όμως τις περιπτώσεις, τονίζεται η ανάγκη για στενή και αγαστή συνεργασία μεταξύ υπηρεσιών πληροφοριών, αστυνομικών αρχών, ειδικών δυνάμεων, συναρμοδίων υπουργείων. Ταυτόχρονα, δίδεται έμφαση στην άρτια εκπαίδευση στελεχών σε θέματα τρομοκρατίας/αντιτρομοκρατίας, και στην χρήση εμπειρών ομάδων διαπραγματεύσεων, οι οποίες πρέπει να βρίσκονται υπό

συνεχή εκπαίδευση. Επιπροσθέτως, αναφέρεται σε όλα τα συμβάντα η αξία ύπαρξης σχεδίων έκτακτης ανάγκης, τα οποία ενημερώνονται συνεχώς και προσαρμόζονται στα δεδομένα όταν προκύψει η κρίση. Τέλος, καθίσταται σαφές ότι η τελική απόφαση για την έγκριση και διενέργεια της επιχείρησης, είναι αποκλειστικά πολιτική.

Διάγραμμα ροής:



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> - Ιστορική Αναδρομή

### 1.1 Γενικά

Οι τρομοκρατικές ενέργειες με ύπαρξη ομηρίας ενέχουν κινδύνους για την ασφάλεια των πολιτών και της κοινωνίας εν γένει. Τα γεγονότα αυτά επιδρούν παντοιοτρόπως στην ασφάλεια όχι μόνο του κράτους στην κυριαρχία του οποίου λαμβάνουν χώρα, αλλά και του διεθνούς συστήματος, ενώ οι σκοποί αυτών των οργανωμένων επιχειρησιακών δράσεων εναντίον πολιτών και οργανωμένων πολιτειακών οντοτήτων, γίνονται γνωστοί μέσω των περιστατικών ομηρίας.

Είναι δεδομένο πια ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις, τα κοινωνικά δίκτυα, το διαδίκτυο, η οικονομική κρίση και η παγκοσμιοποίηση ευνοούν την εκδήλωση τρομοκρατικών ενεργειών με ύπαρξη καταστάσεων ομηρίας. Οφείλει η διεθνής κοινωνία και οι υπηρεσίες ασφαλείας των οργανωμένων κρατών να είναι σε διαρκή επαγρύπνηση, καθώς η απειλή δεν είναι μεν καινούργια, αλλά πρόκειται για την ανάγκη αντιμετώπισης ενός κοινού εχθρού. Πρόκειται για έναν εχθρό που μπορεί να εμφανιστεί με πολλά πρόσωπα, σε πολλά μέρη, και δη ταυτοχρόνως.

Οι απαιτήσεις της εποχής, δεν αφορούν μόνο τα μέσα αποτροπής τέτοιων καταστάσεων και επαναφοράς των παθόντων στην αρχική τους κατάσταση -όπου αυτό είναι εφικτό. Αφορούν πρωτίστως την πρόληψη τέτοιων γεγονότων, και δευτερευόντως τη θεραπεία τους.

Οι φυλετικές, θρησκευτικές, εθνικές, οικονομικές, πολιτιστικές και πολιτισμικές διαφορές ευνοούν την εκδήλωση αυτών των γεγονότων. Η εμπειρία που έχει αποκτηθεί από το παρελθόν συμβάλλει στην δημιουργία και εκτέλεση προληπτικών μέτρων εκ μέρους της οργανωμένης κοινωνίας και των δομών της, τα οποία θα πρέπει να είναι τουλάχιστον δύο βήματα πιο μπροστά από τους εκτελεστές και δράστες. Η τρομοκρατική ενέργεια και δη με συνύπαρξη καταστάσεως ομηρίας ενδέχεται να συμβεί οπουδήποτε, όπως δείχνει η ιστορία.

Οι τρομοκρατικές οργανώσεις έχουν κάποιους κοινούς παρονομαστές βάσει των οποίων λειτουργεί όχι μόνο η εσωτερική τους οργάνωση και δομή, αλλά και οι ενέργειες στις οποίες επιδίδονται. Η ενδεδειγμένη γνώση αυτών των παραγόντων και η διαχείριση καταστάσεων ομηρίας από προσωπικό εκπαιδευμένο να αντιμετωπίζει τέτοια γεγονότα, αυξάνει μεν τις πιθανότητες θετικής εξέλιξης του συμβάντος, δεν εξασφαλίζει δε την επιτυχία σε όλες τις περιπτώσεις. Οι απρόβλεπτοι παράγοντες παίζουν τον δικό τους σημαντικό ρόλο.

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης, οι ενέργειες των δυνάμεων αποκαταστάσεως της τάξης, η κατάσταση φυσική και ψυχολογική των ομήρων κατά την διάρκεια του συμβάντος αλλά και μετά, η συμπεριφορά και οι απαιτήσεις των δραστών, η εγκαθίδρυση ενός κλίματος συνεννόησης και η δημιουργία ήρεμης ατμόσφαιρας και αίσθησης ομαλότητας των συναισθημάτων εκ μέρους των διαπραγματευτών, η δημιουργία επιπέδου συζήτησης με απώτερο σκοπό ένα λογικό αποτέλεσμα και μία κατάσταση ισορροπίας, είναι ορισμένοι από τους παράγοντες που επηρεάζουν την έκβαση ενός εκάστης περιπτώσεως ομηρίας. Θετικά ή αρνητικά.

Το μέλλον της διεθνούς κοινωνίας διαγράφεται σε ένα ολοένα και πιο ασταθές περιβάλλον. Το ασταθές περιβάλλον όμως δεν είναι κάτι νέο, απλά αλλάζει πρόσωπα. Η τρομοκρατία όπως την γνωρίζουμε σήμερα έχει τις ρίζες σε διάφορες θρησκευτικές παραδόσεις. Ο όρος όμως εμφανίστηκε κατά την διάρκεια της Γαλλικής Επανάστασεως, όταν το 1795 θεωρήθηκε το κατεξοχήν εργαλείο για την εγκαθίδρυση της δημοκρατικής τάξεως (Raporort, 2001). Έναν αιώνα αργότερα, γεννήθηκε το πρώτο επαναστατικό τρομοκρατικό κίνημα, μέσα από τις προσπάθειες των Ρώσων επαναστατών να θέσουν ένα τέλος στην τσαρική απολυταρχία. Ήδη από την εποχή εκείνη, χρησιμοποιείτο η τρομοκρατία για να ευαισθητοποιήσει και να ξεσηκώσει τις μάζες, με απώτερο σκοπό τις κοινωνικές αλλαγές.

Σύμφωνα με τον Raporort, η ιστορία της τρομοκρατίας κατά την διάρκεια του 19<sup>ου</sup>, του 20<sup>ου</sup> και του 21<sup>ου</sup> αιώνα, χωρίζεται σε τέσσερις φάσεις – κύματα (Raporort, 2001). Οι τεράστιες οικονομικές και πολιτικές μεταρρυθμίσεις που επιθυμούσε να εισαγάγει ο Τσάρος, ήταν η αφορμή για την πρώτη φάση κατά την οποία επικρατούσε τρομοκρατική αναρχία, ενώ η επόμενη φάση, ερίζεται στα εθνικοαπελευθερωτικά κινήματα των δεκαετιών '20, 30 και '40. Το τρίτο κύμα από τις αρχές του 1960 έως τα τέλη του 1980, χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση των αστικών ανταρτών που επεδίωκαν κοινωνική επανάσταση και εθνική αυτοδιάθεση, και αποτελεί την βάση της αριστερής τρομοκρατίας. Το τέταρτο κύμα πυροδοτήθηκε από την Ιρανική Επανάσταση και την στήριξη της Σοβιετικής Ενώσεως στο φιλοκομμουνιστικό καθεστώς του Αφγανιστάν, ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του '70, και χαρακτηρίζεται από τον ισλαμικό φονταμενταλισμό. Το κάθε κύμα έχει το δικό του διακριτικό: αναρχία, εθνική απελευθέρωση, κοινωνική επανάσταση και θρησκευτική υπέρβαση, ενώ η διάρκειά του περιορίζεται σε τρεις

με τέσσερις δεκαετίες. Είναι εύλογο το ερώτημα πλέον, ποιο θα είναι το πέμπτο κύμα και ποια τα χαρακτηριστικά του; Εάν δεχτούμε ότι τα Όπλα Μαζικής Καταστροφής είναι σημείο των καιρών, ίσως αποτελούν και το χαρακτηριστικό – ή ένα από τα χαρακτηριστικά- του επόμενου κύματος.

Οι τρομοκρατικές οργανώσεις που οργάνωσαν και εξετέλεσαν τα περιστατικά ομηρίας τα οποία θα αναλυθούν ως μελέτες περίπτωσης, εντάσσονται στο τρίτο και τέταρτο κύμα της μοντέρνας τρομοκρατίας. Ειδικότερα, οι Ερυθρές Ταξιαρχίες καθώς και οι τρομοκρατικές ομάδες που διενήργησαν τις ομηρίες στο Entebbe, στην Αμερικανική Πρεσβεία της Τεχεράνης καθώς και την Πρεσβεία του Ιράν στο Λονδίνο, είναι γνήσια τέκνα του τρίτου κύματος. Οι ομάδες που ευθύνονται για τα περιστατικά στη Μόσχα και το Μπεσλάν, ανήκουν στο τέταρτο κύμα, ενώ επηρεάζονται και υποστηρίζονται από τις τρομοκρατικές οργανώσεις που προωθούν τον ισλαμικό φονταμενταλισμό.

Η θρησκεία πια, παίζει σημαίνοντα ρόλο ως όχι μόνο κινητήριο δύναμη, αλλά και ως μέσο εντατικοποίησης και ριζοσπαστικοποίησης του φαινομένου. Είναι ο παράγων πίσω από πάρα πολλές συγκρούσεις σε πολλά σημεία του πλανήτη, που δίνει ζωή στην θρησκευτική βία. Θρησκεία και βία δεν θα έπρεπε να συνδυάζονται, όμως αυτή είναι η ιστορία του ανθρώπου. Πάντα η θρησκεία αποτελούσε πηγή βίας. Από τους αρχαίους πολιτισμούς όταν για κατευνασμό των στοιχείων της φύσης, θυσιάζονταν νεαρά μέλη της κοινότητας στο βωμό εντός του ιερού, περνώντας από τις Σταυροφορίες και την Ιερά Εξέταση, έως την καταστροφή μνημείων και τεκμηρίων της παγκόσμιας κληρονομιάς, στο όνομα του Ισλαμικού Φονταμενταλισμού. Έχουμε περάσει από την κοσμική ιδεολογική σύγκρουση της περιόδου του Ψυχρού Πολέμου στην καθαρή θρησκευτική σύγκρουση.

Η θρησκεία είναι φάρμακο το οποίο δεν γιατρεύει σε όλες τις περιπτώσεις. Λειτουργεί ως ναρκωτικό στο οποίο εθίζονται οι χρήστες. Έτσι μόνο εξηγείται ότι μετά από μία επίθεση, οι τρομοκράτες δεν κάνουν πολύ μεγάλη προσπάθεια να αποφύγουν τη σύλληψη, ενώ η αυτοκτονία είναι μία μέθοδος που χρησιμοποιείται συχνά ως μέσο επίθεσης, καθώς έχουν πολλά να κερδίσουν και τίποτα να χάσουν. Η παράσταση που στήνουν, προσδίδει δημοσιότητα, προσφέρει έσοδα, δημιουργεί κοινωνική αναστάτωση, προκαλεί φόβο.

## 1.2 Ορισμοί

α. Χειρισμός κρίσεως: το σύνολο των μέτρων και δράσεων τα οποία λαμβάνονται από την πλευρά του εθνικού ή και διεθνούς αποφασιστικού παράγοντα για την εξομάλυνση ή την χειραγώγηση της κρίσεως, στις επιθυμητές, για την έννομη τάξη, κατευθύνσεις (Χειρισμός Διεθνών Κρίσεων).

β. Τρομοκρατία: η σκόπιμη χρήση βίας, ή η απειλή χρήσης βίας εναντίον πολιτών ή πολιτικών στόχων, με στόχο την επίτευξη πολιτικών σκοπών (Ganor, 2002).

γ. Τρομοκρατική οργάνωση: ριζοσπαστική ομάδα -ολιγομελής συνήθως αποτελούμενη από όχι παραπάνω από 100 άτομα - η οποία υιοθετεί την αναρχία. Πλέον, οι τρομοκρατικές οργανώσεις δεν είναι τόσο σφιχτοδεμένες, ενώ ταυτόχρονα με την αύξηση του αριθμού των μελών τους και την εμβέλεια των δραστηριοτήτων τους, δημιουργούνται πολλές μικρές ομάδες οι οποίες εγκαθίστανται σε άλλες χώρες (Moustakis, 2020).

δ. Τρομοκρατική ενέργεια: οποιαδήποτε βίαιη και εγκληματική ενέργεια από την οποία απειλείται η ζωή πολιτών, διενεργείται από ομάδες ή μεμονωμένα άτομα, εμφορείται από ιδεολογία, ιδεοληψία, και έχει τις ρίζες της σε πολιτικές, θρησκευτικές, κοινωνικές, φυλετικές ή και περιβαλλοντικές αιτίες (<https://www.fbi.gov/investigate/terrorism>).

ε. Υποκείμενο: ο κακοποιός/τρομοκράτης που κρατά όμηρο πολίτη παρά τη θέλησή του.

στ. Αιχμάλωτος: άτομο που κρατείται παρά την θέλησή του, από άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων (Vecchi, 2009).

ζ. Όμηρος-αιχμάλωτος: άτομο που κρατείται παρά την θέλησή του, από άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων, ως μοχλός πίεσης προκειμένου να επιτύχει το σκοπό του το υποκείμενο. Ο σκοπός του δεν δύναται να επιτευχθεί χωρίς τον εκβιασμό των αρχών ή τρίτου μέρους, μέσω της ομηρίας. Ο όρος χρησιμοποιείται σε χειριστικά περιστατικά ομηρίας.

η. Θύμα-αιχμάλωτος: άτομο που κρατείται παρά την θέλησή του, από άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων, ως μοχλός πίεσης. Ο όρος χρησιμοποιείται σε συναισθηματικά περιστατικά ομηρίας.

θ. Χειριστικά (instrumental) περιστατικά ομηρίας: χαρακτηρίζονται από σημαντικά αιτήματα, σαφείς και ευδιάκριτους στόχους, των οποίων η επίτευξη ωφελεί το υποκείμενο (Noesner, 1997).

ι. Συναισθηματικά (expressive) περιστατικά ομηρίας: σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο προκειμένου να γίνουν γνωστά τα συναισθήματα εκνευρισμού, ματαίωσης, θυμού, πάθους, απελπισίας και προσβολής, από τα οποία πηγάζει η ανάγκη για εκτόνωση (Vecchi, 2009).

ια. Περιστατικό ομηρίας: κατάσταση στην οποία συνυπάρχουν υποκείμενο, όμηρος/αιχμάλωτος, και κάποιου τύπου «οχύρωση». Λόγω της ύπαρξης του ομήρου/αιχμαλώτου, το περιστατικό χαρακτηρίζεται ως χειριστικό, ενώ το υποκείμενο θεωρεί ότι βρίσκεται σε τριαδική σχέση, καθώς το τρίτο μέρος είναι οι αρχές ή ένα ουδέτερο άτομο ή φορέας που παραλαμβάνει και διαχειρίζεται τα αιτήματα του υποκειμένου (Vecchi, 2009).

ιβ. Περιστατικό κρίσης ομηρίας: κατάσταση στην οποία συνυπάρχουν υποκείμενο, ίσως θύμα/αιχμάλωτος, και κάποιου τύπου «οχύρωση». Λόγω της ύπαρξης του θύματος/αιχμαλώτου, το περιστατικό χαρακτηρίζεται ως συναισθηματικό, ενώ το υποκείμενο θεωρεί ότι βρίσκεται σε δυαδική σχέση, καθώς δεν επιθυμεί την ανάμειξη των αρχών ή ενός ουδέτερο ατόμου ή φορέα στην επίλυση της κρίσης (Vecchi, 2009).

ιγ. Διαπραγμάτευση: μία από τις μεθόδους λήψης απόφασης, η οποία διαφέρει από τις υπόλοιπες στο ότι η μία πλευρά χρειάζεται την αποδοχή και της άλλης στην λήψη απόφασης. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται όταν κανένα εκ των μερών που εμπλέκονται δεν έχει το δικαίωμα, τη δύναμη ή τη δυνατότητα να επιβάλλει την δική της άποψη, και επομένως και απόφαση. Στην ουσία πρόκειται για μία προσπάθεια αλληλεπίδρασης που αποσκοπεί στην αποφυγή απώλειας ή και βλάβης, ή στη δημιουργία κέρδους ή και οφέλους (Παπακωνσταντίνου, 2020).

ιδ. Διαπραγματευτής: το άτομο που με την κατάλληλη εκπαίδευση, ενισχύει ή και αποκτά τις δεξιότητες της ενεργητικής ακοής, της επικοινωνίας, της ικανότητας σιωπώντας και θέτοντας τις κατάλληλες ερωτήσεις να κάνει την άλλη πλευρά να εκδηλώνεται (Παπακωνσταντίνου, 2020).

### **1.3 Διαχείριση Κρίσεων και Τρομοκρατία στο διάβα της ιστορίας**

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης είναι μία διαδικασία περίπλοκη, ενέχει υψηλό ρίσκο, είναι δυναμική και απρόβλεπτη. Πρόκειται για μία ρευστή διάδραση μεταξύ παικτών με διαφορετικούς στόχους, διαφορετικό υπόβαθρο, διαφορετικές προσλαμβάνουσες. Είναι όμως επιπροσθέτως, μία ειρηνική επιλογή για την επίλυση περιστατικών ομηρίας, προκειμένου να αποφευχθεί βία, τραυματισμός και απώλεια ζωής.

Αποτελεί καίριο συστατικό και τακτική της διαχείρισης κρίσεων, και ίσως και τη μόνη επιλογή όταν τα σώματα ασφαλείας έρχονται αντιμέτωπα με περιστατικά ομηρίας. Οι καταστάσεις αυτές, αποτελούν πλέον ένα σοβαρό πρόβλημα με το οποίο έρχονται αντιμέτωπες οι δυνάμεις διατήρησης της τάξεως, τα σώματα ασφαλείας, οι ένοπλες δυνάμεις, οι υπηρεσίες πληροφοριών και η κοινωνία εν γένει. Η πολυπλοκότητα και η ποικιλία των περιστατικών αυτών, καλεί για ευελιξία εκ μέρους των αρχών ή των φορέων που δραστηριοποιούνται στην επίλυσή τους, καθώς δεν είναι δυνατόν οι διαπραγματευτές να έχουν στρατηγική και σχέδιο για κάθε περίπτωση.

Η Τρομοκρατία, η Διαχείριση Κρίσεων, η Διαπραγμάτευση δεν είναι όμως σημεία των καιρών μας. Η εμφάνιση του homo sapiens, οι φατρίες, οι φυλές, οι πρώτες κοινωνίες, τα γέννησαν και τα κληροδότησαν σε όλες τις επόμενες γενεές. Τώρα -όπως και τότε- είναι σημαντική η έγκαιρη και ακριβής διάγνωση των πραγματικών αιτίων της κρίσης, η απαγόρευση διακίνησης ψευδών ειδήσεων, η επιβεβαίωση της κοινής γνώμης ότι θα υπάρχει επιτυχής λύση στην κρίση, ορθή διαχείριση και άμεσες αποφάσεις από τους ιθύνοντες, και ένα σωστό σχέδιο προς εκτέλεση.

Η διαχείριση κρίσεων δεν είναι δυνατόν να συνδεθεί με συγκεκριμένη περίοδο της ιστορίας ή συγκεκριμένους πολιτισμούς, καθώς η ανθρωπότητα έχει έρθει αντιμέτωπη σε όλους τους περασμένους αιώνες, με πολλά, σοβαρά και περίπλοκα προβλήματα. Περιβαλλοντικές, κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές και στρατιωτικές κρίσεις έχουν καταπιεί και καταστρέψει ανθρώπινους πόρους, εκτάσεις και υλικά αγαθά. Πολλές, αν όχι όλες, από τις καταστάσεις που καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε σήμερα, έχουν τις ρίζες τους σε περασμένες ιστορικές εποχές. Οι γεωπολιτικές και κοινωνικές κρίσεις που ταλανίζουν τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, είναι το αποτέλεσμα παλαιών αιτίων.

Τι είναι τρομοκρατία όμως, πως ορίζεται, ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του φαινομένου; Σύμφωνα με τον Boaz Ganor «τρομοκρατία είναι η εσκεμμένη χρήση βίας ή η απειλή χρήσης βίας, εναντίον πολιτών ή πολιτικών στόχων, με σκοπό την επίτευξη πολιτικών σκοπών» (Ganor, 2002). Η ουσία των τρομοκρατικών ενεργειών είναι αυτή καθ' εαυτή η βία. Η βία αποτελεί το μέσον με το οποίο θα επιτευχθεί ο σκοπός μεμονωμένων ατόμων ή και ομάδων. Ως πολιτικός σκοπός νοείται η αλλαγή τύπου διακυβέρνησης, η αλλαγή προσώπων στην εξουσία, η αλλαγή κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών. Εν τη απουσία



πολιτικού σκοπού, οποιαδήποτε βίαιη ενέργεια εναντίον πολιτών, δεν δύναται να χαρακτηριστεί ως τρομοκρατική, παρά μόνο εγκληματική. Η έννοια του πολιτικού σκοπού συμπεριλαμβάνει και θρησκευτικής διάστασης σκοπούς και στόχους, ενώ το κίνητρο -είτε ιδεολογικό, είτε οικονομικό είτε κοινωνικό είτε θρησκευτικό- που κινεί τα νήματα της τρομοκρατίας, δεν πρέπει να μας απασχολεί, καθώς το αποτέλεσμα των ενεργειών είναι το ζητούμενο. Ιδιαίτερος δε για την θρησκευτικού υποβάθρου τρομοκρατία, βία χρησιμοποιείται για προσηλυτισμό, εθνοκάθαρση, επαναστατική ή και αντιδραστική θρησκευτική αλλαγή εντός μίας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής, μίας κρατικής οντότητας, ή και μίας ολόκληρης ηπείρου.

Άμεσο θύμα της τρομοκρατίας αποτελεί ο άμαχος πληθυσμός, και για τον λόγο αυτό διαχωρίζεται από τις άλλες μορφές πολιτικής βίας, όπως ο ανταρτοπόλεμος ή η αστική εξέγερση. Η τρομοκρατία εκμεταλλεύεται την σχετική τρωτότητα του σώματος των πολιτών, δια μέσου της τρομερής ανησυχίας που προκαλούν τα τρομοκρατικά χτυπήματα, καθώς και της έντονης αντίδρασης των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης την οποία προκαλούν επιθέσεις εναντίον πολιτικών στόχων.

Επιπροσθέτως, προπαγάνδα διεξάγεται δια μέσου τρομοκρατικών ενεργειών. Είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να προκαλεί καταστολή, η οποία κατ' επέκτασιν υπονομεύει τους κυβερνητικούς θεσμούς και την αποστολή τους. Ο στόχος της βίας αυτής της μορφής συμβολικής βίας που εκφράζεται εμμέσως, είναι πάνω και πέρα από τα άμεσα θύματά της.

Ο τυχαίος τραυματισμός πολιτών, αποτέλεσμα της τυχαίας παρουσίας τους σε περιοχή όπου εκδηλώθηκε βίαιη πολιτική δραστηριότητα, δεν δύναται να θεωρηθεί σε καμία περίπτωση τρομοκρατική ενέργεια. Επομένως, δεν μπορούν να θεωρηθούν αποτέλεσμα τρομοκρατικών ενεργειών οι βλάβες και οι τραυματισμοί που προκαλούνται στους πολίτες οι οποίοι χρησιμοποιούνται είτε ως ανθρώπινες ασπίδες, είτε για κάλυψη στρατιωτικών ενεργειών ή εγκαταστάσεων, όταν η επίθεση είχε ως αρχικό σκοπό στρατιωτικούς στόχους. Η δε ευθύνη για τα ατυχήματα πολιτών στις περιπτώσεις αυτές, είναι κατ' αποκλειστικότητα αυτών που τους χρησιμοποίησαν ως ανθρώπινες ασπίδες (MacWillson, 1992).

Οι τρομοκρατικές ενέργειες ήταν πάντα -και δυστυχώς τα χαρακτηριστικά τους παραμένουν ίδια και अपαράλλαχτα- σκόπιμες και προγραμματισμένες, πολιτικού χαρακτήρα στους στόχους τους και τα κίνητρά τους, είναι βίαιες ή ενέχουν απειλή χρήσης βίας. Ακόμα, δεν κάνουν διακρίσεις και δεν γνωρίζουν

κανέναν περιορισμό όσον αφορά τους στόχους, ενώ διενεργούνται από υποεθνικές ομάδες ή κρατικές οντότητες. Είναι σχεδιασμένες κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προκαλούν ψυχολογικές επιπτώσεις και αντίκτυπο σε μεγάλη εμβέλεια, πέρα από τον άμεσο στόχο και θύμα. Γεννούν επιδεκτικότητα σε φαινομενικά περίεργες και μη ελεγχόμενες επιθέσεις, και προκαλούν αδυναμία στα πιθανά θύματα να προβλέψουν ή να αποφύγουν ένα πολεμικού χαρακτήρα επεισόδιο, σε αντίθεση με τους μαχητές σε έναν πόλεμο.

Οι πρακτικές μέσω των οποίων οι τρομοκρατικές οργανώσεις ευελπιστούν να επιτύχουν τους στόχους τους, συμπεριλαμβάνουν αποπροσανατολισμό, πρόκληση αντίδρασης εκ μέρους του στόχου, προσπάθεια να κερδίσουν την νομιμότητα. Ο αποπροσανατολισμός στοχεύει στην συναισθηματική και ψυχολογική απομάκρυνση των πολιτών από τις αρχές, καθώς οι τρομοκρατικές ενέργειες μειώνουν και αποδυναμώνουν τον κρατικό μηχανισμό στην συνείδηση του πληθυσμού. Η πρόκληση αντίδρασης έχει σκοπό την ενεργοποίηση απάντησης από τον στόχο με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργηθεί κλίμα που θα ευνοήσει το σκοπό των τρομοκρατών. Η εκμετάλλευση των συναισθηματικών επιπτώσεων που προκαλεί η βία των τρομοκρατικών ενεργειών, συμβάλλει στην εισαγωγή ενός εναλλακτικού πολιτικού μηνύματος, με απώτερο στόχο την νομιμότητα.

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τον Benjamin Grob-Fitzgibbon, υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες τρομοκρατίας (Grob-Fitzgibbon,2005). Η εθνική τρομοκρατία, όπου ανήκουν οι οντότητες εκείνες των οποίων τα «αιτήματα» αφορούν εθνικά σύνορα, διακρίνεται σε επιθετική και αμυντική. Η πρώτη υπο-ομάδα χρησιμοποιεί βία κατά του κράτους προκειμένου να αλλάξει η ισχύουσα συνοριογραμμή, ενώ η δεύτερη κάνει χρήση βίας για να αποφύγει την αλλαγή της ισχύουσας συνοριογραμμής. Η επαναστατική τρομοκρατία, που στοχεύει στην αλλαγή της φιλοσοφικής ή και πολιτικής μορφής διακυβέρνησης, δεν περιορίζεται σε ένα κράτος. Αντιθέτως, χρησιμοποιείται από ομάδες που δραστηριοποιούνται σε διακρατικό και υπερεθνικό επίπεδο, οι οποίες ανήκουν στην αριστερή πτέρυγα του πολιτικού φάσματος. Η αντιδραστική τρομοκρατία, λειτουργεί σε ευθεία αντιπαράθεση με την επαναστατική τρομοκρατία, καθώς στοχεύει στην διατήρηση του status quo και τίθεται κατά οποιασδήποτε αλλαγής στην κοινωνία, την πολιτεία, το κράτος, βρίσκεται την δεξιά πτέρυγα του πολιτικού φάσματος. Επιθυμεί τη διατήρηση των υφισταμένων συνθηκών, ή την επιστροφή σε μία άλλη

εποχή η οποία χαρακτηρίζεται από άρωμα και χρώμα επαναστατικής ή εξελικτικής αλλαγής.

#### **1.4 Ιστορική αναδρομή Τρομοκρατικών Κινημάτων**

Η τρομοκρατία του 20<sup>ου</sup> και του 21<sup>ου</sup> αιώνα δεν είναι κάτι νέο. Νέος είναι ο δι-εθνικός χαρακτήρας της. Νέα είναι η χρήση γιλέκων αυτοκτονίας. Οι Ζηλωτές της Ιουδαίας του 1<sup>ου</sup> αιώνα μ.Χ (Ben-Sasson, 1976), με την μέθοδο της δολοφονίας εκκαθάριζαν την περιοχή από τους ομοεθνείς τους που διαφωνούσαν ως προς την απομάκρυνση των Ρωμαίων από τα εδάφη τους. Η τρομοκρατία αυτοκτονίας πρωτοχρησιμοποιήθηκε από το τάγμα των Ασασίνων στην Μέση Ανατολή, μεταξύ του 1090 και του 1273 (Sacy, 2004). Οι στόχοι τους ήταν πολιτικοί, στρατιωτικοί και θρησκευτικοί αρχηγοί. Φανατική θρησκευτική οργάνωση της Ινδίας με τα μέλη της να αποκαλούνται κακούργοι, διέπρατταν τελετουργικές δολοφονίες, στο όνομα της θεάς Κάλι των Ινδουιστών, και έδρασαν μεταξύ του 13<sup>ου</sup> και του 19<sup>ου</sup> αιώνα (Wagner, 2007).

Ο όρος τρομοκρατία αυτός καθ' εαυτός, έχει τις ρίζες του στην Περίοδο του Τρόμου της Γαλλίας των Ιακωβίνων υπό τον Ροβεσπιέρο, μεταξύ του 1773 και του 1794. Η ίδια περίοδος γέννησε την τρομοκρατία που υποστηρίζεται από το κράτος (state-sponsored terrorism). Στόχος ήταν η ενδυνάμωση της εξουσίας μέσω της εξάλειψης της αντιπολίτευσης (Moustakis, 2020).

Η μοντέρνα τρομοκρατία είδε το φως της ημέρας στην Ρωσία του 1880, και μέσα σε μία δεκαετία είχε εγκατασταθεί στην Δυτική Ευρώπη, τα Βαλκάνια και την Ασία. Οι αναρχικοί ξεκίνησαν την δραστηριότητα, εγκαθιδρύοντας τη μέθοδο της δολοφονίας επιφανών και διακεκριμένων αξιωματούχων, ενώ το αναρχικό κύμα που διήρκεσε έως το 1920, αποτελεί την πρώτη παγκόσμια τρομοκρατική εμπειρία. Ακολούθησε το αντι-αποικιακό κύμα που αναστάτωσε τον κόσμο για τα επόμενα σαράντα χρόνια, το διαδέχθηκε το νέο αριστερό κύμα της δεκαετίας του 1960, με το θρησκευτικό κύμα να κατακλύζει την υφήλιο ακόμα σήμερα, από το 1979 έως τουλάχιστον το εγγύς μέλλον (Rapoport, 2011).

Ο 21<sup>ος</sup> αιώνας, με την εξέλιξη της τεχνολογίας και την ταυτόχρονη, στιγμιαία και άμεση επικοινωνία των ανθρώπων σε όποια γωνιά της γης και να βρίσκονται, συνετέλεσε στο να αποκτήσει η τρομοκρατία ένα νέο πρόσωπο. Βιώνουμε έναν βίαιο πόλεμο δικτύων μέσω του διαδικτύου. Οι τρομοκρατικές οργανώσεις είναι πλέον δίκτυα μεγάλα, ρευστά, κινητά και απίστευτα ανθεκτικά. Τα προεξέχοντα μέλη τους και οι αρχηγοί τους αντικαθίστανται άμεσα όταν συλληφθούν ή

σκοτωθούν, και η ομάδα αναδιοργανώνεται γρήγορα. Διαφαίνεται μικρή θέληση αποφυγής συλλήψεως, τουλάχιστον μετά το χτύπημα, και βέβαια η αυτοκτονία είναι συχνό στοιχείο της στρατηγικής και του σχεδιασμού των επιθέσεων (Rapoport, 2011).

Η τρομοκρατία έχει πολλά πρόσωπα. Είναι κρατική, διεθνής, εγχώρια, διακρατική, εθνικιστική-αυτονομιστική, ιδεολογική. Η κρατική τρομοκρατία ελέγχεται ή διευθύνεται από την κυβέρνηση και στρέφεται ενάντια στους πολίτες του κράτους. Η διεθνής τρομοκρατία ελέγχεται ή υποστηρίζεται από μία κυβέρνηση ή έναν μη-κρατικό δρώντα, σε μία ή περισσότερες χώρες. Η οργάνωση και η εκτέλεση της τρομοκρατικής ενέργειας υπερβαίνει εθνικά σύνορα. Η εγχώρια τρομοκρατία διαπράττεται από τους πολίτες της χώρας εναντίον συμπολιτών τους. Οι πολίτες αυτοί δεν έχουν απαραίτητα σχέσεις με κάποια κυβέρνηση που ενδεχομένως να επιθυμεί την αποδυνάμωση ή και την ανατροπή των υφισταμένων κρατικών και πολιτειακών μηχανισμών. Η διακρατική τρομοκρατία, βασίζεται σε οργανώσεις που εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες και συνεργάζονται μεταξύ τους, ή μία ομάδα που δρα διασυνοριακά. Η εθνικιστική-αυτονομιστική τρομοκρατία, συνήθως είναι περιορισμένη σε ένα συγκεκριμένο έθνος, και διενεργείται από οργανώσεις οι οποίες επιθυμούν να ιδρύσουν την δική τους πατρίδα. Η ιδεολογική τρομοκρατία, στοχεύει στην αποσταθεροποίηση της κοινωνίας στο όνομα κάποιου αφηρημένου δόγματος, κάποιας αόριστης πίστης. Οι οργανώσεις που προβαίνουν σε τρομοκρατικά χτυπήματα στο όνομα της πίστης, είναι θρησκευτικές, εθνικές, αναρχικές ή μαρξιστικές ομάδες, οι οποίες δρουν σε διεθνές επίπεδο (Moustakis, 2020).

Συνεπώς, οι οργανώσεις που διαπράττουν τρομοκρατικές ενέργειες, ενδέχεται να είναι εθνικοαπελευθερωτικές ομάδες ή πρόσφυγες, αριστερές και δεξιές εξτρεμιστικές ομάδες, εξτρεμιστές περιβαλλοντολόγοι, διεθνείς τρομοκρατικές οργανώσεις, νέο-ναζιστές, αντι-κυβερνητικές ομάδες, αντι-ομοφυλόφιλοι, αντιεξουσιαστές. Λειτουργούν εντός του έθνους-κράτους, έχουν υποστήριξη από αντιστοίχου τύπου ομάδες που δρουν εκτός των συνόρων, όπως συνέβη με τις Ερυθρές Ταξιαρχίες στην Ιταλία του '70 και του '80, που βρήκαν στήριξη από την Οργάνωση για την Απελευθέρωση της Παλαιστίνης (Newman, 2006). Επηρεάζουν τις πολιτικές εξελίξεις -ηθελημένα ή άθελα- σε τοπικό ή και διεθνές επίπεδο, όπως συνέβη κατά την διάρκεια των δεκαετιών του '60 και του '70 κυρίως, με την ΕΟΚΑ. Οργάνωση που από πολλούς πολιτικούς Έλληνες και

ξένους χαρακτηρίστηκε ως τρομοκρατική για διάφορους λόγους -δεν είναι του παρόντος η ανάλυσή τους- η οποία επεδίωκε να απεμπολήσει τον Βρετανικό ζυγό από τις εσωτερικές υποθέσεις της Κύπρου. Η δράση της είχε τέτοια απήχηση, που επηρέασε τις εξελίξεις του Κυπριακού (Τσάτσος, 2001-Γεωργής, 2018). Τέλος, δεν διστάζουν να απλώσουν τα πλοκάμια τους και σε γειτονικές ή μη χώρες, όπως κάνει η Αλ Κάϊντα και ο Ισλαμικός Στρατός, με τις καταστροφικές συνέπειες που βιώνουμε καθημερινά.

Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι των τρομοκρατών είναι η αναγνωρισιμότητα, η εκδίκηση, η απελευθέρωση φυλακισμένων, η αλλαγή δεδομένων στον ανταρτοπόλεμο, η δέσμευση κρατικών πόρων, η καταστροφή ή η κατάληψη εγκαταστάσεων, η αποθάρρυνση επενδύσεων και βοήθειας από άλλες χώρες, η πρόκληση έντονων αντιδράσεων εκ μέρους της κυβερνήσεως, η αποκάλυψη ενδεχόμενης αδυναμίας του κράτους να παρέχει ασφάλεια στους πολίτες. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι των τρομοκρατών είναι η καταστροφή των υφισταμένων κοινωνικών συστημάτων, η αντικατάσταση των υφισταμένων κυβερνήσεων, η χρήση ωμής βίας και δύναμης για την επιβολή της θελήσεώς τους στους εχθρούς τους (Moustakis, 2020).

Συνοψίζοντας, η τρομοκρατία είναι αρχαία τακτική, και ένας πολύ ισχυρός τρόπος επικοινωνίας. Αυτός ο ιδιαίτερος τύπος βίας και ασύμμετρης απειλής, χρησιμοποιείται σε περιόδους ειρήνης, συγκρούσεων και πολέμου, αδιακρίτως. Η τρομοκρατία είναι σχεδιασμένη έτσι, ώστε με ψυχολογικά μέσα και φόβο να προκαλέσει αλλαγές και να φέρει στην επιφάνεια κοινωνικά ζητήματα. Πρόκειται για πολιτική ενέργεια, η οποία γεννά βία πέρα και πάνω από κοινωνικά αποδεκτά επίπεδα, με στόχο πολίτες. Οι ψυχολογικές επιπτώσεις αυτής της συστηματικής, οργανωμένης, εσκεμμένης και ασύμμετρης μορφής βίας που παλεύει για νομιμοποίηση, έχουν διάρκεια που ταξιδεύει μακριά στο μέλλον.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> - Θεωρητικό Υπόβαθρο Διαχείρισης Κρίσεων

Κάθε κρίση αποτελεί μοναδικό γεγονός, η έκβαση του οποίου δεν είναι δυνατόν να προδιαγραφεί ή να προβλεφθεί. Ενδεχομένως να υπάρχουν κοινά στοιχεία, στα οποία όμως δεν δύνανται να βασίζονται οι διαπραγματευτές προκειμένου να επιλύσουν το περιστατικό με το οποίο έρχονται αντιμέτωποι.

Θεωρούμε ότι οι καταστάσεις κρίσεων μοιράζονται συγκεκριμένα δομικά στοιχεία: σπανιότητα, σπουδαιότητα, υψηλό αντίκτυπο, ασάφεια, είναι κατεπείγοντος χαρακτήρος, και με διακύβευμα σοβαρό. Οποιαδήποτε κρίση, συμπεριλαμβάνει μία περίοδο α-συνέχειας, καθώς πρόκειται για ανώμαλη κατάσταση, όπου οι αξίες και οι αρχές που διέπουν έναν οργανισμό ή μία χώρα, βάζονται και απειλούνται. Κατά την διάρκεια τέτοιων γεγονότων απαιτείται κριτική σκέψη και άμεση λήψη αποφάσεων. Αυτή καθ' αυτή η περίοδος α-συνέχειας, επιδρά αποσταθεροποιητικά στον οργανισμό ή το κράτος, με αποτέλεσμα την ένταση και την ταυτόχρονη κλιμάκωση και άλλων ζητημάτων.

Οι κρίσεις εμφανίζονται ξαφνικά, απειλούν ζωτικά συμφέροντα, απαιτούν γρήγορες αποφάσεις, θέτουν τους ηγέτες υπό καθεστώς έντονου άγχους και πίεσης, κατακλύζουν τους διαύλους επικοινωνίας, δημιουργούν τεράστιους κινδύνους και προκαλούν αβεβαιότητα, ενώ ταυτόχρονα τοποθετούν την κοινωνία στο κατώφλι μεταξύ ειρήνης και εμπόλεμης συρράξεως.

Κανένα σύστημα και καμία μεταβλητή, όσο καλά σχεδιασμένο και αν είναι από την σύλληψή του έως την εφαρμογή του, δεν μπορεί να λειτουργήσει αυτόνομα. Η πολυπολικότητα και η υπεροχή της δύναμης, ο πλεονάζων χρόνος και χώρος, εξαρτώνται από τον ανθρώπινο παράγοντα προκειμένου να λειτουργήσουν σωστά. Ο άνθρωπος βρίσκεται στην πηγή των επιδόσεων, της κρίσης και κριτικής σκέψης και ανάλυσης, της ευθύνης, της λήψης αποφάσεων. Οι μεταβλητές διευκολύνουν στη διαχείριση κρίσεων, όμως είναι αποτελεσματικές μόνο όταν χρησιμοποιούνται σωστά από επαγγελματίες εκπαιδευμένους και έμπειρους διαχειριστές κρίσεων. Πέρα από επιστήμη, η διαχείριση κρίσεων και η διαπραγμάτευση είναι τέχνη, στην οποία συμβάλλουν οι έμφυτες ικανότητες και δεξιότητες του ατόμου, αλλά παίζουν και εξέχοντα ρόλο οι παραδοσιακές αρετές της σοφίας, της διπλωματίας, της διαυγούς κρίσεως. Η παρουσία και η απουσία τους κάνουν τη διαφορά.

Σπουδαίο ρόλο παίζουν παράλληλα με την εξυπνάδα και την ικανότητα και τα πιστεύω. Το αξιακό σύστημα και οι προσωπικές απόψεις, σε συνδυασμό με την

σωστή χρήση των συστημικών μεταβλητών, είναι παράγοντες καθοριστικοί για την ομαλή έκβαση περιστατικών που ενέχουν κινδύνους για φυσικά πρόσωπα και δομές.

Μία κρίση μπορεί να εκκινήσει πολύ εύκολα από την διάχυση μέσω των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, ενός γεγονότος, το οποίο θα ήταν ευκολότερα, καλύτερα και με λιγότερες απώλειες διαχειρίσιμο, εάν τα ΜΜΕ και τα κοινωνικά δίκτυα είχαν συμπεριφερθεί πιο διακριτικά. Ή εάν το είχαν αποσιωπήσει παντελώς. Όπως στην περίπτωση του Σορίν Ματέι, επί παραδείγματι. Η μέθοδος της σιγής ασυρμάτου έχει πολλά θετικά στοιχεία. Αυτή η υπερ-έκθεση στη δημοσιότητα οδηγεί το Υποκείμενο σε κατάσταση ταραχής και αμφιβολίας, γεγονός που δεν βοηθά στην επίλυση της κρίσεως. Οι αρνητικές πλευρές και επιπτώσεις καταστάσεων κρίσεως, ελαχιστοποιούνται όταν αποφεύγεται η αρνητική δημοσιότητα, ενώ η διαχείρισή τους -αποτροπή, μείωση και επικοινωνιακή πολιτική- χρειάζεται ένα γερά θεμελιωμένο στρατηγικό σχέδιο. Η ακεραιότητα και η νομιμότητα του βαλλόμενου οργανισμού ή κρατικού δρώντος είναι υψίστης σημασίας, όσον αφορά τη διαχείριση και το αντικείμενο της κρίσεως.

Η λύση ξεκινά πάντα από την καταπολέμηση των αιτίων που προκάλεσαν το γεγονός, παράλληλα με την αντιμετώπιση των πηγών φημολογιών και ψευδών ειδήσεων. Οι φήμες που έχουν ως στόχο κρατικές ή μη δομές, δημιουργούν και καλλιεργούν ένα τοξικό περιβάλλον, το οποίο εάν δεν αντιμετωπιστεί έγκαιρα και αποτελεσματικά, μεταλλάσσεται από τοξικό σε εκρηκτικό. Η διαχείριση κρίσεων είναι μία διαδικασία πρόληψης, η οποία περιλαμβάνει ενέργειες πριν την εκδήλωση του γεγονότος, κατά τη διάρκεια και μετά την λήξη του. Σκοπός της πρόληψης είναι η ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων, της πολυεπίπεδης ζημιάς και τυχόν απωλειών, που επιφέρουν οι κρίσεις, και δη περιστατικά ομηρίας. Ως διαδικασία, η διαχείριση κρίσεων δεν είναι μονοδιάστατη, ενώ στοχεύει στην προστασία των εμπλεκόμενων μερών και την εξουδετέρωση των μεμονωμένων εκείνων ατόμων ή ομάδων που δεν διστάζουν να θυσιάσουν τη ζωή των άλλων και τη δική τους, για έναν «ανώτερο» -κατά την δική τους κρίση- σκοπό.

Τα περιστατικά ομηρίας αποτελούν κρίσεις. Κρίσεις-εγκληματικές ενέργειες, οι οποίες μέσω της τρομοκρατίας που πρεσβεύουν τα Υποκείμενα που τις διαπράττουν, ενσταλάζουν τον αλόγιστο φόβο στην κοινωνία, με διάφορα μέσα. Αποτελεί τέχνη η τεχνητή διείσδυση του φόβου στον άνθρωπο σε τόσο μεγάλο βαθμό και έκταση. Προκειμένου για την επίτευξη των πολιτικών τους στόχων,

σχεδιάζουν χτυπήματα τα οποία επηρεάζουν ενέργειες και γεγονότα σε παγκόσμια κλίμακα.

Υπάρχουν δύο ειδών χτυπημάτων, τα συμβατικά και τα μη συμβατικά. Τα πρώτα είναι χτυπήματα στα οποία χρησιμοποιούνται βόμβες, σφαίρες, και όπλα όπως μαχαίρια και χειροβομβίδες. Το απρόσμενο αποτελεί το κύριο όπλο στα μη συμβατικά χτυπήματα, όπως συμβαίνει σε πειρατείες, σε περιπτώσεις κλοπής και χρήσεως χημικών, πυρηνικών όπλων ή άλλων όπλων μαζικής καταστροφής, σε περιστατικά όπου η επίθεση γίνεται με τη χρήση αερίου ή και ιού (MacWillson, 1992).

Σε οποιαδήποτε περίπτωση -συμβατικό ή μη συμβατικό χτύπημα- η ανάγκη για επικοινωνία εκ μέρους του ή των Υποκειμένων είναι δεδομένη και αναγκαία στον υπερθετικό βαθμό. Για άλλους λόγους από αυτούς που ισχύουν για τις δυνάμεις που θα κληθούν για να αντιμετωπίσουν το περιστατικό. Σε καμία περίπτωση όμως δεν μπορεί να αγνοηθεί αυτή η ανάγκη, είτε πριν είτε κατά τη διάρκεια είτε μετά την επίλυση της κρίσεως.

Η επικοινωνία των κρίσεων είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη διαχείριση, την επικοινωνία του κινδύνου και την διαχείριση φημολογιών αλλά και υπολήψεων. Η κακή διαχείριση σε οποιοδήποτε από τους τομείς αυτούς, μπορεί να επιβαρύνει ή να δημιουργήσει επιπλέον κρίση.

Η διαδικασία της επικοινωνίας απευθύνεται στο κοινό, είτε βρίσκεται εντός του οργανισμού ή φορέα που διαχειρίζεται το γεγονός είτε εκτός, ήτοι την κοινή γνώμη. Οι δύο κατηγορίες αποδεκτών επηρεάζονται εξίσου από την κρίση. Η επικοινωνιακή πολιτική παρέχει χρήσιμες πληροφορίες και πρέπει να έχει συνέπεια και σταθερότητα καθ' όλη τη διάρκεια του διαχείρισης του περιστατικού. Σύμφωνα με τον Coombs, υπάρχουν δύο είδη επικοινωνίας σε περιπτώσεις κρίσεων: 'η διαχείριση της γνώσης που αφορά άμεσα την κρίση προς επίλυση' και 'η διαχείριση των αντιδράσεων των εμπλεκόμενων εταίρων' (Coombs 2009). Αναφορικά με την πρώτη κατηγορία, η διαδικασία ενέχει την συλλογή και ανάλυση πληροφοριών, την διάχυσή τους και την λήψη αποφάσεων. Αναφορικά με τη δεύτερη κατηγορία η διαδικασία εμπεριέχει τις προσπάθειες επιρροής των εμπλεκόμενων εταίρων, διαμέσου της επικοινωνιακής πολιτικής. Είναι σημαντικό σε όλη τη διάρκεια της διαχείρισης κρίσεων, να γίνεται αντιληπτή και να λαμβάνεται υπ' όψιν η θέση των εταίρων σχετικά με την κρίση προς επίλυση, του φορέα ή του κράτους που βιώνει την κρίση, καθώς και οι αντιδράσεις τους.



Οι ρίζες της διαχείρισης κρίσεων εδράζονται σε αιφνίδια και κρίσιμα γεγονότα και σε μεγάλες καταστροφές. Σε αντίθεση με τους τομείς των εκτάκτων αναγκών και της διαχείρισης κινδύνου που αφορούν φυσικές καταστροφές, ο τομέας της διαχείρισης κρίσεων αφορά πρωτίστως γεγονότα που προκλήθηκαν από τον άνθρωπο. Καταστροφές και κρίσεις δεν είναι σε καμία περίπτωση το ίδιο πράγμα. Η διαχείριση κρίσεων είναι απαραίτητη σε φυσικές καταστροφές, αλλά αυτές οι καταστροφές είναι μεγαλύτερης κλίμακας, πολυεπίπεδες και απαιτούν συντονισμό. Οι κρίσεις από την άλλη πλευρά, πηγάζουν και από καταστροφές, και η ανεπαρκής διαχείριση οποιουδήποτε είδους καταστροφής καταλήγει σε κρίση. Οι φυσικές καταστροφές όπως και οι κρίσεις, απαιτούν την συνδρομή και στήριξη του κοινωνικού ιστού, γεγονός που προϋποθέτει συνεργασία.

Οι θεωρίες της διαχείρισης κρίσεων είναι παρακλάδι των δημοσίων σχέσεων του σύγχρονου management. Οι Coombs & Holladay προτείνουν την Θεωρία Επικοινωνίας Κατάστασης Κρίσης (SCCT- Situational Crisis Communication Theory). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι αρμόδιοι φορείς οφείλουν να ανταποκρίνονται -σε στρατηγικό επίπεδο- σε οποιαδήποτε κρίση, βασισμένοι στην κατανόηση της κοινής γνώμης και στο πού η κοινωνία τοποθετεί την ευθύνη για το περιστατικό (Weiner 1986). Αποτελεί θεωρία που προσανατολίζεται στην κοινή γνώμη, χρησιμοποιείται για να ελεγχθούν οι στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων, και ακόμα αναπτύσσεται. Είναι προέκταση της θεωρίας της 'απόδοσης', σύμφωνα με την οποία δίδεται έμφαση στις παραμέτρους της επικοινωνίας και των μέσων μαζικής ενημέρωσης, καθώς και στην σημασία του ρόλου των δημοσίων σχέσεων στη διαχείριση κρίσεων. Εξηγεί πως οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τα γεγονότα. Όταν συμβαίνει ένα γεγονός, και ιδίως όταν πρόκειται για δυσάρεστο γεγονός, όλοι προσπαθούν να αντιληφθούν τους λόγους που το προκάλεσαν και αναζητούν τους υπευθύνους. Και αυτή η θεωρία προσανατολίζεται στην κοινή γνώμη, και σκοπός της είναι η γνώση των παραγόντων εντός της κρίσης που διαμορφώνουν τις αντιλήψεις και τα πιστεύω των κοινωνικών εταίρων (Coombs 2010, Wise 2004).

Η θεωρία έκτακτης ανάγκης που αφορά την διαχείριση, προσπαθεί να εξηγήσει τις μεθόδους και στυλ επικοινωνίας ενός οργανισμού/φορέα/κράτους με το κοινό του, και να ορίσει με λεπτομέρεια τους διάφορους παράγοντες που επιδρούν στην επικοινωνία. Εμπεριέχει την έννοια της 'στάσης' ή συμπεριφοράς, την οποία επιδεικνύει ο οργανισμός και πως αντιδρά σε συγκρούσεις. Η στάση

αυτή ή συμπεριφορά, έχει συνέχεια και διάρκεια. Σε κάποιο σημείο αυτής της συνέχειας, υπάρχει υπεράσπιση και διευκόλυνση. Όταν ο φορέας που βάλλεται δρα με γνώμονα τα συμφέροντά του λειτουργεί η υπεράσπιση, ενώ όταν κάνει παραχωρήσεις στο αντίπαλο μέρος, λειτουργεί η διευκόλυνση. Η εν λόγω θεωρία όταν εφαρμόζεται στη διαχείριση κρίσεων, καταδεικνύει ομοιότητες μεταξύ των δύο στάσεων, ενώ προσφέρει και πρόσθετες μεταβλητές προς διερεύνηση σε καταστάσεις κρίσεων, όπως ο τύπος της απειλής και η διάρκειά της (Coombs, 2009).

Η διαχείριση κρίσεων είναι μία διαδικασία πολυδιάστατη, και οι παράγοντες που την επηρεάζουν πολυμορφικοί. Χρειάζονται ικανότητες, δεξιότητες και εμπειρία από την πλευρά των διαπραγματευτών, καθώς πρόκειται για μία διαδικασία που θα έχει ως αποτέλεσμα την αλλαγή της πραγματικότητας που βιώνουν οι εμπλεκόμενοι, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να πειστεί η κοινή γνώμη ότι οι ενέργειες που γίνονται ή θα γίνουν είναι προς όφελος των συμφερόντων και το οράματος του δρώντος. Επιπροσθέτως, η διαδικασία χρήζει καλής γνώσης της κοινωνικής, νομικής και επικοινωνιακής πραγματικότητας, προκειμένου για την ανεύρεση πιθανών λύσεων (Παπακωνσταντίνου, 2020).

Συγκεκριμένα, σημαντικό στοιχείο αποτελεί ο ψυχολογικός παράγοντας. Εγκράτεια, αυτοέλεγχος, αυτοκυριαρχία, αυτοπεποίθηση, ψυχρότητα και ψυχραιμία, είναι ορισμένες από τις διανοητικές ιδιότητες που πρέπει να διαθέτουν οι διαπραγματευτές, καθώς η διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων, απαιτεί υπομονή, σοφία και υγιή σκέψη, τόσο κατά την φάση του προγραμματισμού όσο και κατά την φάση της εκτέλεσης. Απαραίτητες είναι βασικές γνώσεις ψυχολογίας, κυρίως καθώς πολλές καταστάσεις κρίσεων χρήζουν ελέγχου συναισθημάτων, αισθημάτων και αντιδράσεων. Ταυτόχρονα με την αυτοκυριαρχία και την υπομονή, πρέπει να επιδεικνύεται ηρεμία και να κρατείται απόσταση από το άγχος και την απροσεξία. Αυτή η συμπεριφορά και στάση, είναι απαραίτητη στους επαγγελματίες της διαχείρισης κρίσεων, καθώς και η συνείδηση και ενσυνείδηση, ταυτόχρονα με την ακρίβεια και την απουσία χρωματισμένων συναισθηματικά αντιδράσεων, που επιδρούν αρνητικά σε ορθολογιστικές και επιτυχείς κατά τα λοιπά αποφάσεις (Παπακωνσταντίνου, 2020).

Καλή γνώση του περιβάλλοντος όπου εκτυλίσσεται η κρίση, είναι άλλος ένας σημαντικός παράγοντας που επιδρά θετικά στην επίλυσή της. Περιβάλλον πολιτιστικό, κοινωνικό, οικονομικό. Η αντίληψη της περιρρέουσας ατμόσφαιρας

συμβάλει θετικά στην πολύπλοκη και πολυδιάστατη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων, καθώς βοηθά στην άμεση λήψη σημαντικών αποφάσεων, τον στρατηγικό προγραμματισμό αντιμετώπισης εκτάκτων καταστάσεων και την εκτέλεση των σχεδίων (Zamoum & Gorpe, 2018).

Επιπλέον, οι υπεύθυνοι διαχείρισης κρίσεων, οφείλουν να έχουν -κατά περίπτωση- καλή γνώση της νομοθεσίας και των κανονισμών που αφορούν τη δυσφήμιση, το λίβελλο, τις ψευδείς ειδήσεις και τα πνευματικά δικαιώματα. Τα νομικά και νομοθετικά συστατικά και στοιχεία της διαχείρισης κρίσεων, είναι στενά συνδεδεμένα με τις ηθικές και αξιακές αρχές της κοινωνίας, καθώς οι διαπραγματευτές πρέπει να είναι σε θέση να ελέγχουν τις επιπτώσεις των ενεργειών τους. Επιπροσθέτως, οι γνώσεις αυτές θα βελτιώσουν την επίδοση των εμπλεκόμενων φορέων ή οργανισμών, την φήμη και την εικόνα τους, καθώς συμβάλλουν στην διαφάνεια και την ειλικρινή επίδειξη συμπάθειας προς τα θύματα. Η κρίση των ατόμων μπορεί να στρεβλωθεί μέσω κατασκευασμένων ισχυρών εικόνων, ή και πληροφοριών που εσκεμμένα παραλείπονται, διότι κατά την διάρκεια μιας οποιασδήποτε κρίσης, το ευρύ κοινό προσπαθεί να αντιληφθεί την κατάσταση αλλά και να σχηματοποιήσει και πλάσσει εντυπώσεις, όπως κάνουν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, φορείς, οργανισμοί, κυβερνήσεις (Wise, 2004).

Ένα πλαίσιο που συμπεριλαμβάνει ιστορικούς, ηθικούς και κοινωνικούς παράγοντες, μπορεί να λειτουργήσει σε οποιαδήποτε κρίση, είτε πρόκειται για κρίση ηγεσίας, ηθικής, επικοινωνίας, ομηρίας, φυσικών καταστροφών ή καταστροφών που προκαλούνται από τον άνθρωπο.

## **2.1 Το Ζήτημα της «Κατάλληλης Στιγμής»**

Ως κατάλληλη στιγμή νοείται ο χρόνος-στιγμή που χρησιμοποιούνται δυνάμεις, αλλά και η στιγμή που γίνονται αντιληπτά τα αποτελέσματα της χρήσης 'βίας'.

Το ερώτημα του πότε πρέπει να αποσταλούν οι κατάλληλες δυνάμεις για την επίλυση μίας κρίσεως, απασχολεί διαχρονικά τα μέλη των Ενόπλων Δυνάμεων και τους πολιτικούς. Η ιστορία διδάσκει ότι η καλύτερη στιγμή για την απόπειρα διάσωσης ομήρων, είναι λίγο αργότερα κατά την διάρκεια της ζωής του γεγονότος, και όχι στην αρχή της. Η αναμονή αυτή, προσφέρει τον απαραίτητο χρόνο για τη συλλογή πληροφοριών, το σχεδιασμό και τη προετοιμασία της ομάδας διάσωσης, ενώ ταυτόχρονα διενεργούνται διαπραγματεύσεις για την ειρηνική επίλυση του

περιστατικού. Αυτή η καθυστέρηση επίσης, οδηγεί στη σταδιακή και φυσική εξασθένιση της θέλησης και της ετοιμότητας των απαγωγέων (Nordberg, 1999).

Αυτή η υπόθεση εργασίας που βασίζεται στον βιορυθμό, έχει ως βάση τη θεωρία σύμφωνα με την οποία κατά την διάρκεια της ζωής μίας κρίσεως, όπως συμβαίνει και στη ζωή γενικότερα, υπάρχουν διάφορες στιγμές τις οποίες πρέπει να εκμεταλλευτεί η ομάδα διαχείρισης κρίσεων με τον καταλληλότερο τρόπο (Perez, 2004). Και όχι μόνο μία. Επιπροσθέτως, σε διάφορα χρονικά σημεία κατά τη διάρκεια της εξέλιξης του περιστατικού, οι ρόλοι αντιστρέφονται, με αποτέλεσμα να ευνοούνται οι απαγωγείς ή οι τρομοκράτες, σε διάφορα επίπεδα και με διάφορους τρόπους. Το κλειδί είναι ο σχεδιασμός και προγραμματισμός των ενεργειών να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε οι αρμόδιες ομάδες να εκμεταλλεύονται με τον καλύτερο τρόπο τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Με αυτό το τρόπο, μεγιστοποιούνται τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν το στοιχείο της έκπληξης, οι πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί και η ετοιμότητα των δυνάμεων.

Η επιλογή του κατάλληλου χρόνου, απαιτεί ομοίως την έγκαιρη διάγνωση της στιγμής που το Υποκείμενο έχει φτάσει στο μεσουράνημά του. Το σημείο αυτό έρχεται όταν ο τρομοκράτης δεν έχει πλέον τα μέσα για να υποστηρίξει την επιχείρησή του, όταν η κατάσταση της υγείας των ομήρων είναι τέτοια που χρήζουν ιατρικής βοήθειας, ή όταν η ψυχολογική και φυσική πίεση της ομηρίας κατακλύζουν τους απαγωγείς (MacWillson, 1992).

Προκειμένου για τις δυνάμεις καταστολής, η δύσκολη αυτή στιγμή εκδηλώνεται όταν ο χρόνος που διαρκεί η επιχείρηση είναι μακρύς και αρχίζουν να φαίνονται σημεία ψυχολογικής και φυσικής κούρασης, όταν υπάρχει κενό πληροφοριών, όταν η εκπαίδευση και οι επαναλήψεις των ενεργειών είναι υπερβολικές, όταν χαθεί το στοιχείο της έκπληξης. Θεωρούμε ότι η καλύτερα εκπαιδευμένη ομάδα, με την περισσότερη εμπειρία και με τα καλύτερα μέσα στη διάθεσή της, μπορεί να αποτύχει, εάν ο ηγέτης της δεν είναι σε θέση να διαγνώσει και να αξιοποιήσει τους βιορυθμούς της κρίσης, και να επιλέξει την κατάλληλη στιγμή για την εκτέλεση του σχεδίου για την επίλυσή της. Η παράταση του χρόνου της διαπραγμάτευσης όσο είναι αυτό εφικτό, κουράζει τους τρομοκράτες, ενώ δίνει στις αρχές πολύτιμο χρόνο για να προετοιμάσουν την τακτική, επιχειρησιακή ή στρατηγική απάντηση ή ενέργειες.

## 2.2 Μέσα για το Χειρισμό Κρίσεων

Η διαχείριση κρίσεων είναι ένας περίπλοκος χορός μεταξύ του Διαπραγματευτή και του Υποκειμένου. Προφορικός χορός του οποίου τη μουσική καθορίζουν απρόβλεπτοι παράγοντες. Η σκηνή αλλάζει και μετακινείται στη διάρκεια ζωής του περιστατικού, περιστρέφεται με βάση τα συμφραζόμενα. Κάποια περιστατικά περιλαμβάνουν ομήρους, κάποια όχι, σε άλλα τα Υποκείμενα έχουν αυτοκτονικές τάσεις, ενώ σε άλλα εγκληματικές. Κάποια περιστατικά ομηρίας καθίστανται ακόμα πιο περίπλοκα, καθώς οι δράστες κάνουν χρήση όπλων, εκρηκτικών μηχανισμών και υλικών, ενώ δεν λείπουν και εκείνες οι καταστάσεις όπου τα φυσικά εμπόδια για την επίλυσή τους είναι τεράστια. Με δεδομένη την τεράστια πολυπλοκότητα και ποικιλία περιπτώσεων, είναι ουτοπικό να θεωρείται ότι οι διαπραγματευτές μπορούν να έχουν έτοιμες στρατηγικές και σχέδια για διάφορες περιπτώσεις.

Αντιθέτως, αυτό που χρειάζεται, είναι ένα καλό σχέδιο και ευέλικτο σχέδιο, με βασικά στοιχεία και βήματα, το οποίο θα προσαρμόζεται κατάλληλα ανάλογα με το περιστατικό. Ένα τέτοιο σχέδιο χρησιμεύει και για την εκπαίδευση του προσωπικού, καθώς παρέχει ένα κατανοητό και βασισμένο στο ένστικτο και την ενσυναίσθηση σκελετό με τα απαραίτητα βήματα για επίλυση περιστατικών κρίσεων. Ομοίως ένα τέτοιο σχέδιο, εξυπηρετεί και διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των επιτελικών ομάδων. Η γλώσσα της διαπραγματευτικής ομάδας πρέπει να είναι κατανοητή από όλα τα μέλη των δυνάμεων ασφαλείας, διότι μόνο έτσι διαχέονται γρήγορα και αποτελεσματικά οι απαραίτητες πληροφορίες (Zimmerman & Gresham, 2007).

Ένα τέτοιο σχέδιο-μοντέλο θα μπορούσε να αποτελέσει η διαδικασία της Δομημένης Τακτικής Δέσμευσης (Structured Tactical Engagement Process-STEPS) (Kelln & Mcmurtry, 2007). Σύμφωνα με αυτή τη διαδικασία, η κρίση αφορά πάντα συμπεριφορικό πρόβλημα, ενώ στόχος της διαπραγμάτευσης είναι πάντα η αλλαγή συμπεριφοράς του Υποκειμένου, προκειμένου να οδηγηθεί σε ειρηνική παράδοση. Ενώ το Υποκείμενο πρέπει να αναπτύξει την ώθηση και να αποκτήσει κίνητρο για να παραδοθεί ειρηνικά, ο διαπραγματευτής οφείλει να εκτιμήσει την κατάσταση του Υποκειμένου, και να δουλέψει μαζί του για να τον οδηγήσει εκεί που επιθυμεί.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, σε όλες τις κρίσεις υπάρχει ο κοινός συμπεριφορικός στόχος της ειρηνικής παράδοσης, τα Υποκείμενα-απαγωγείς

ενδέχεται να είναι σε διαφορετικό βαθμό έτοιμα να παραδοθούν ειρηνικά, ο στόχος του διαπραγματευτή είναι να δουλέψει με το Υποκείμενο και να το προετοιμάσει για το τελευταίο στάδιο, και το Υποκείμενο πρέπει να περάσει όλα τα στάδια προς την ειρηνική επίλυση και παράδοση.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα προαναφερθέντα, τα στάδια του εν λόγω σχεδίου είναι τα κάτωθι:

#### Βήμα 0: προπαρασκευή

Εξαιτίας πολλών παραγόντων, το Υποκείμενο σε αυτή τη φάση, αρνείται ή δεν δύναται να αντιληφθεί ότι βρίσκεται υπό περιορισμό σε μία κατάσταση που διαφεύγει του ελέγχου του. Τα επίπεδα αυξημένης αδρεναλίνης ή και ο ναρκισσισμός του, τον εμποδίζουν να αντιληφθεί ότι δεν ελέγχει πια την κατάσταση. Τα γεγονότα τον έχουν πια ξεπεράσει, αλλά η φαντασία του τον οδηγεί στην θεώρηση ότι θα διατάξει τις δυνάμεις της τάξεως να απομακρυνθούν. Και θα υπακούσουν! Όποιο και αν είναι όμως το υφέρπων κίνητρο, το Υποκείμενο παραμένει παντελώς εκτός πραγματικότητας, μη συνεργάσιμο και με πολλά επιχειρήματα που στηρίζουν τις θέσεις του.

#### Βήμα 1: ενατένιση

Κατά την διάρκεια αυτού του σταδίου, το Υποκείμενο αμφιταλαντεύεται μεταξύ της ανάγκης του για επιβεβαίωση της ανεξαρτησίας του, και της συνειδητοποίησης ότι έφτασε η στιγμή να συνεργαστεί με τις δυνάμεις ασφαλείας. Το προεξέχων στοιχείο σε αυτή τη φάση, είναι κίνηση. Κίνηση του Υποκειμένου προς την κατεύθυνση της συνειδητοποίησης ότι οφείλει να συνεργαστεί με τις δυνάμεις ασφαλείας προκειμένου να εξέλθει από την δεινή κατάσταση στην οποία έχει περιέλθει. Δεν έχει ακόμα πλήρως δεσμευτεί στην επίλυση της κατάστασης, ούτε έχει πεισθεί να δουλέψει προς αυτή την κατεύθυνση. Όμως αρχίζει να συνειδητοποιεί ότι το να ζητά ή να διατάζει τις δυνάμεις διατήρησης της τάξεως να φύγουν, δεν αποτελεί επιλογή. Ο θυμός του και η αμυντικότητα που εκδήλωσε στην προηγούμενη φάση, μετατρέπονται σε αυξανόμενη πίεση, άγχος και ανησυχία.

#### Βήμα 2: προετοιμασία Βήματος 3

Σε αυτό το στάδιο, το Υποκείμενο πια συμβιβάζεται με το ότι όντως υπάρχει ένα πρόβλημα, και αρχίζει να σκέφτεται και ίσως να δεσμευτεί στις προτεινόμενες λύσεις. Ενώ ταυτόχρονα, προτείνει λύσεις για να διερευνήσει τις προθέσεις της διαπραγματευτικής ομάδας και να εκμαιεύσει πληροφορίες. Σε αντίθεση με τα

προηγούμενα δύο βήματα, Ο διαπραγματευτής από την άλλη πλευρά, πρέπει να αρχίσει να γίνεται περισσότερο δραστήριος και ευθύς. Ουσιαστικά, η φάση αυτή εμπεριέχει τη διαδικασία της επίλυσης προβλημάτων προκειμένου να ολοκληρωθεί η κατάλληλη στρατηγική εξόδου από την κρίση. Τα σοβαρά προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν σε αυτό το βήμα, είναι πιθανό να οδηγήσουν το Υποκείμενο κάποια βήματα πίσω. Ο διαπραγματευτής πρέπει να βρει την ευαίσθητη ισορροπία μεταξύ κινήτρου και δέσμευσης, για να μπορέσει να κάνει το Υποκείμενο να προβεί στο τελευταίο βήμα.

### Βήμα 3: δράση

Σε αυτό το τελευταίο στάδιο, το Υποκείμενο πρέπει να αρχίσει να ακολουθεί το συμφωνημένο σχέδιο για ειρηνική παράδοση. Ο διαπραγματευτής πρέπει να δίνει κατευθύνσεις με δυναμικότητα και να παραμένει υποστηρικτικός προς το Υποκείμενο, προκειμένου να το οδηγήσει στην 'έξοδο'. Μία από τις βασικές δυσκολίες αυτής της φάσης, είναι η οπισθοδρόμηση του Υποκειμένου, γεγονός που πρέπει να είναι αναμενόμενο. Μέρος της πολυπλοκότητας της διαδικασίας είναι η διαχείριση της κίνησης του Υποκειμένου και προς τις δύο κατευθύνσεις - μπρος και πίσω- μέχρι να φτάσει στην έξοδο (Kelln & Mcmurtry, 2007).

## **2.3 Κανόνες και Γενικές Αρχές Χειρισμού Κρίσεων**

Υπάρχουν πολύ λίγες περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων όπου η αναγκαιότητα άμεσων, γρήγορων και αποτελεσματικών ενεργειών είναι τόσο μεγάλη, όσο οι περιπτώσεις ομηρίας. Η διαπραγματευτική ομάδα έχει έναν ικανό αριθμό προκλήσεων να αντιμετωπίσει, καθώς προέχει όχι απλά η απελευθέρωση των ομήρων, αλλά η ίδια τους η ζωή. Η διαδικασία της διαπραγματεύσεως απέναντι σε τρομοκράτες, είναι επιχείρηση κατά την οποία πρέπει να επιλυθούν πολλές δύσκολες καταστάσεις. Διλήμματα και παράδοξα πρέπει ομοίως να αντιμετωπιστούν και να επιλυθούν, για να επέλθει η επιθυμητή λύση.

Το πρώτο δίλημμα είναι να διαπραγματευτεί κανείς ή όχι. Εν συνεχεία, αναφύεται το ερώτημα της διαχείρισης αντιφατικών αντικειμενικών σκοπών, όπως η διάσωση των ομήρων και η αποτροπή των τρομοκρατών από μελλοντικές παρόμοιες ανεπίτρεπτες και απαράδεκτες ενέργειες. Δύο ασύμβατες λογικές, οι οποίες συνυπάρχουν εξαιτίας παράδοξων τακτικών και ενεργειών, αλλά αλληλεπιδρούν στο 'τραπέζι' των διαπραγματεύσεων. Αυτές οι ενέργειες διενεργούνται από ομάδες ή άτομα με δραματικά διαφορετικά ψυχολογικά πορτραίτα τα οποία χωρίζει αβυσσαλέο πνευματικό κενό. Η μεγάλη και τελική

πρόκληση είναι να κατανικηθεί το ηθικό δίλημμα του πόσο πολύ μπορεί να χρησιμοποιηθεί η τακτική της εξαπάτησης προκειμένου να επιτευχθεί ο αντικειμενικός σκοπός.

Σε περιστατικά ομηρίας, όταν αναλογίζεται και υπολογίζει κανείς τα δεδομένα, ο στόχος της ειρηνικής λύσης με μηδέν απώλειες, ιδιαίτερα όταν οι όμηροι κρατούνται σε αφιλόξενο και εχθρικό περιβάλλον, φαντάζει ανεπίτευκτος. Δυστυχώς όμως, αυτού του τύπου τα περιστατικά, είναι όλο και πιο συχνά, με την διαδικασία της διαπραγμάτευσης μακροχρόνια. Κάθε στάδιο της διαδικασίας έχει διαφορετικούς στόχους και λογική, οι οποίοι είναι διαχειρίσιμοι μόνο με ευέλικτη τακτική.

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης όταν διακυβεύεται η ανθρώπινη ζωή, έχει μία δραματική διάσταση. Παράγει και προκαλεί πίεση σε απίστευτες μεγάλες ποσότητες, όταν αναλογιστεί κανείς τους κινδύνους και τις επιπτώσεις πιθανής αποτυχίας. Διακρίνονται δύο είδη περιστατικών ομηρίας. Οι περιπτώσεις πολιορκίας, όπου οι όμηροι κρατούνται σε εχθρικό περιβάλλον, όπως ένα μέσα σε ένα αεροπλάνο σε αεροδρόμιο της Δύσης ή εντός κτιρίου που έχει περικυκλωθεί από τις αρχές. Οι περιπτώσεις όπου οι όμηροι κρατούνται χωρίς τη θέλησή τους από μία ομάδα ατάκτων ή τρομοκρατική ομάδα. Σε όλες τις περιπτώσεις, οι τρομοκράτες κρατούν τους ομήρους σε περιβάλλον φιλικό και ευνοϊκό για την τρομοκρατική ομάδα.

Η διαδικασία διαπραγμάτευσης, σύμφωνα με τον Faure εκτυλίσσεται σε τρία στάδια: την προδιαπραγμάτευση, την καθιέρωση σχεδίου συμφωνίας και τελικά, της τελειοποίησης των λεπτομερειών (Faure 2014), στάδια που στην ουσία τους έχουν πολλά κοινά σημεία με το προαναφερθέν σχέδιο STEPS.

#### Προδιαπραγμάτευση:

Το στάδιο αυτό απαιτεί διπλωματία σε υψηλό επίπεδο, καθώς λαμβάνει χώρα τις πρώτες ώρες της εκδήλωσης του περιστατικού ομηρίας, και σε περιπτώσεις πολιορκίας, συνήθως τότε διαπράττονται οι δολοφονίες ομήρων. Η βίαια αυτή κατάσταση, προκαλεί αβεβαιότητα και στις δύο πλευρές, καθώς ουδείς μπορεί να προβλέψει πως θα αντιδράσουν ούτε οι όμηροι ούτε οι τρομοκράτες. Πρέπει να σταθεροποιηθεί η κατάσταση, να εγκατασταθούν διάυλοι επικοινωνίας, να δημιουργηθεί ομάδα διαχείρισης της κρίσης, και να επιλεγεί η διαπραγματευτική ομάδα. Οι αρχές πρέπει να επιβεβαιώσουν ότι οι όμηροι είναι ζωντανοί, και σε αυτή τη φάση παίζει σημαντικό ρόλο η ενεργός ακοή με στόχο την συλλογή



πληροφοριών που θα συνδράμουν στην προετοιμασία της επικείμενης διαπραγμάτευσης.

Καθιέρωση σχεδίου συμφωνίας:

Η δεύτερη φάση συνίσταται στην συμφωνία των ζητημάτων που είναι αποδεκτά και από τις δύο πλευρές, και αποτελούν την φόρμουλα διαπραγμάτευσης. Το στάδιο αυτό ενδέχεται να διαρκέσει πολύ, καθώς είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί συμφωνία μεταξύ των προσφορών και των απαιτήσεων. Επιπροσθέτως, οι τρομοκράτες έχουν συχνά απαιτήσεις που οι κυβερνήσεις δεν μπορούν να ικανοποιήσουν, όπως η παροχή όπλων.

Τελευταίο στάδιο:

Το τρίτο στάδιο, αφορά την τελειοποίηση των θεμάτων στα οποία έχουν συμφωνήσει οι δυο πλευρές. Πρόκειται όμως για παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος, καθώς και οι δύο πλευρές χρησιμοποιούν όλα τα μέσα είτε για να εξαπατήσει η μία την άλλη, είτε για να μειώσουν το κόστος των παραχωρήσεων είτε για να μειώσουν τον κίνδυνο της συλλήψεως. Ένα πιθανό παιχνίδι θετικού αθροίσματος, μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε παιχνίδι όπου κανείς τελικά δεν κερδίζει κάτι. Σε περίπτωση αδιεξόδου, η διαδικασία της διαπραγμάτευσης χρονοτριβεί σημαντικά. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η διαπραγματευτική ομάδα δημιουργεί συνθήκες αδιεξόδου όπου και οι δύο πλευρές βλάπτονται, προκειμένου να αναγκάσουν τους τρομοκράτες να επιστρέψουν στο τραπέζι των συζητήσεων (Zartman 2000, Faure 2012).

## **2.4 Αποτελεσματική Διαχείριση Κρίσεων**

α. Παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη στρατηγικών και τακτικών αποφάσεων

Δύο είναι τα επίπεδα διαχείρισης στα οποία συγκεκριμένοι παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν. Το εκάστοτε κέντρο ελέγχου έκτακτων συμβάντων και η ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται σε τέσσερις μεγάλες αλληλένδετες κατηγορίες, των οποίων η αλληλεπίδραση είναι όχι μόνο αναπόφευκτη αλλά απαιτείται (Zamoum & Gorpe, 2018).

Πολιτικές επιπτώσεις:

Πρώτιστη μέριμνα για την κυβέρνηση του κράτους που υφίσταται την τρομοκρατική επίθεση είτε εντός είτε εκτός του εθνικού εδάφους, είναι η ασφάλεια και η ευημερία των πολιτών. Προκειμένου για την λήψη ορθών αποφάσεων, απαιτείται η γνώση του ακριβούς αριθμού των ομήρων, η ηλικία τους, το φύλο, η

κατάσταση της υγείας τους, αλλά και η κοινωνική τους κατάσταση. Όλες αυτές οι πληροφορίες πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν στο σχεδιασμό των ενεργειών και την λήψη μέτρων και αποφάσεων. Άλλο στοιχείο που πρέπει να βαρύνει στην σκέψη και τη συνείδηση των υπευθύνων, είναι οι απαιτήσεις των απαγωγέων -ο χαρακτήρας, το είδος, προς ποιόν ή ποιους απευθύνονται τα αιτήματα των τρομοκρατών. Ο παράγων χρόνος αποτελεί άλλο ένα ιδιαίτερο στοιχείο που παίζει σημαίνοντα ρόλο στα περιστατικά ομηρίας. Οι προθεσμίες που θέτουν οι τρομοκράτες, ίσως πρέπει όχι μόνο να τηρηθούν, αλλά και να γίνουν αντιληπτά και κατανοητά τα κίνητρα που ενδεχομένως καλύπτονται πίσω από τις διορίες που θέτουν. Οι απαιτήσεις τους είναι συχνά υπερβολικές και μεγιστοποιούνται, καθώς θεωρούν ότι με αυτό τον τρόπο θα διατηρήσουν την πρωτοβουλία και την αρχική ορμή τους κατά των αρχών. Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων, θα πρέπει να εκτιμήσει ποια από τα αρχικά αιτήματα των απαγωγέων είναι σοβαρά, ποια μπορούν να εξουδετερωθούν κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης, και ποια από αυτά της παρέχουν την δυνατότητα να αδιαφορήσει. Βασικό μέλημα αποτελεί η συνειδητοποίηση του βασικού στόχου της τρομοκρατικής ομάδας, τον οποίο ενδέχεται να καλύπτει επιμελώς. Σχεδόν όλα τα αιτήματα που απευθύνονται σε κυβερνήσεις δυτικών δημοκρατικών χωρών, εμπεριέχουν έναν πολιτικό παράγοντα ο οποίος θα επηρεάσει την κυβερνητική στρατηγική και τακτική (Smith, 1984).

Επιπτώσεις στον τομέα των πληροφοριών:

Είναι δεδομένο ότι σε οποιαδήποτε περίπτωση ομηρίας, η διαθεσιμότητα και η ποιότητα των διαθέσιμων πληροφοριών σχετικά με την τρομοκρατική ή εγκληματική ομάδα που εμπλέκεται, είναι μικρή στα αρχικά στάδια του περιστατικού. Επιπροσθέτως, η διαδικασία συλλογής των απαραίτητων πληροφοριών, αρκετά χρονοβόρα. Σχέδια για την επίλυση του περιστατικού καταστρώνονται όταν ακόμα δεν έχουν περιέλθει στις αρμόδιες αρχές όλα τα στοιχεία. Μέχρι να ολοκληρωθεί η συλλογή των δεδομένων για την ανάλυση της καταστάσεως, οι πιθανότητες επιτυχούς επίλυσης της κρίσεως δεν δύναται να αυξηθούν, ούτε ο βαθμός κινδύνου της επιχείρησης δύναται να μειωθεί ή να ελαχιστοποιηθεί. Προκειμένου να καλυφθεί αυτό το κενό, χρειάζεται χρόνος, και αυτός είναι ο πρώτος στόχος των διαπραγματευτών. Συνήθη τακτική αποτελεί η χρονοτριβή στην αρχή, καθώς προσφέρει την ευκαιρία για ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων ανάμεσα στις υπηρεσίες πληροφοριών και τις

δυνάμεις ασφαλείας, είτε σε εθνικό είτε σε διακρατικό επίπεδο. Δίδει ακόμα την ευκαιρία στις αρχές να επιχειρήσουν την απελευθέρωση ενός ή και περισσότερων ομήρων, οι οποίοι θα δώσουν πολύτιμες πληροφορίες για τον χώρο όπου κρατούνται και τους δεσμώτες τους. Ενώ παράλληλα, οι τεχνικές ομάδες, κερδίζουν τον απαραίτητο χρόνο προκειμένου να παρεισφρήσουν εντός του χώρου όπου κρατούνται οι όμηροι, με μέσα παρακολούθησης ήχου και εικόνας (Sathe, 2015).

Επιπτώσεις που αφορούν χρόνο και απόσταση:

Ο χρόνος συνήθως υπολογίζεται με βάση τις προθεσμίες, κυρίως τις πρώτες καίριες ώρες εκδήλωσης του περιστατικού, όταν οι τρομοκράτες θέτουν τις διορίες που επιθυμούν για ικανοποίηση των αιτημάτων τους. Γνωρίζοντας βέβαια ότι η φύση των αιτημάτων τους είναι τέτοια που δεν επιτρέπει την τήρηση των προθεσμιών. Στόχος τους είναι η εδραίωση της κυριαρχίας τους επί του περιστατικού, και η διατήρηση της πρωτοβουλίας. Εάν οι τρομοκρατική ή εγκληματική ομάδα που εμπλέκεται 'επιτρέψει' να συνεχιστεί η διαπραγμάτευση και μετά το πέρας της πρώτης προθεσμίας, τότε ο παράγων χρόνος καθίσταται λιγότερο σημαντικός κατά τη διάρκεια της εξέλιξης του περιστατικού. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτή η πρώτη μικρή επιτυχία εκ μέρους της διαπραγματευτικής ομάδας, απαιτείται κρίση, η χρήση αξιόπιστης τακτικής καθυστέρησης, και ενδεχομένως μικρές παραχωρήσεις. Παράλληλα με τον χρόνο, η απόσταση χρήζει μελέτης και προσεκτικών υπολογισμών. Είτε πρόκειται για την απόσταση ανάμεσα στη βάση των διαπραγματευτικών ομάδων και του γεγονότος, είτε πρόκειται για την απόσταση που πρέπει να διανυθεί εάν χρειάζεται να μεταφερθούν στην περιοχή που λαμβάνει χώρα το περιστατικό ομηρίας προσωπικό, είτε για να απομακρυνθούν όμηροι ή οι απαγωγείς. Η απόσταση και ο χρόνος είναι στενά συνυφασμένοι παράγοντες και ιδιαίτερα σημαντικοί, που πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν σε όλες τις φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού, της επιτελικής και τακτικής εκτέλεσης, καθώς και καθ' όλη τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης (Vecchi, 2009).

Η εμπλοκή των δημοσιογράφων και των μέσων μαζικής ενημέρωσης:

Τα περιστατικά ομηρίας, όπου και αν λαμβάνουν χώρα, πάντα προσελκύουν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Τα μέσα και οι δημοσιογράφοι πρέπει να ελέγχονται σε αυτές τις περιπτώσεις, καθώς οι πληροφορίες που διαχέονται ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά όχι μόνο την έκβαση του περιστατικού αυτού

καθ' εαυτού, αλλά και να στρέψουν την κοινή γνώμη κατά των αρχών, σε λάθος στιγμή και με λάθος τρόπο με καταστροφικά αποτελέσματα. Για τους ομήρους. Ακόμα, η όχι σωστή πληροφόρηση -είτε ελλιπής είτε πέραν του απαραίτητου- δεν συμβάλλει στην προστασία του κοινού για το μέλλον σε περίπτωση παρόμοιων καταστάσεων, ούτε βοηθά στην αντικειμενική εικόνα που οφείλουν να έχουν οι πολίτες για τις υπηρεσίες ασφαλείας της χώρας τους. Ο έλεγχος των μέσων μαζικής ενημέρωσης προϋποθέτει οργανωμένη και εκ των προτέρων σωστά σχεδιασμένη εθνική πολιτική δημοσίων σχέσεων, όπως και την ύπαρξη των απαραίτητων πόρων για την αντιμετώπιση και σωστό χειρισμό των δημοσιογράφων κατά την διάρκεια της εξέλιξης του γεγονότος. Συνεπάγεται -και συνάγεται- ότι για να συμβούν τα παραπάνω, υπάρχει συντονισμός ανάμεσα στην ομάδα διαχείρισης κρίσεων και το κέντρο ελέγχου συμβάντων. Συντονισμός και συνεργασία σημαίνουν μία κοινή γραμμή προς τα μέσα και συνεντεύξεις τύπου σε τακτά χρονικά διαστήματα, από αρμόδιο στέλεχος, σε συγκεκριμένο χώρο. Έλεγχος των μέσων σημαίνει ομοίως την οριοθέτηση του χώρου όπου κρατούνται οι όμηροι, και την απαγόρευση στα μέσα να πλησιάζουν το πεδίο (Shinetal, 2015).

#### β. Διαχείριση συμβάντων και σχεδιασμός αντίδρασης

Ο τρόπος που οργανώνεται μία επιχείρηση διάσωσης ομήρων και ο τρόπος που αντιμετωπίζεται από τις αρχές που καλούνται να δράσουν, παίζουν σημαίνοντα ρόλο στην μελλοντική επιτυχία ή αποτυχία των προσπαθειών τους. Ο παράγων αυτός αυξάνει σε σημασία, καθώς τα περιστατικά ομηρίας αυξάνουν δραματικά τα τελευταία χρόνια. Οι αντιτρομοκρατικές δυνάμεις των περισσότερων κρατών-μελών της διεθνούς κοινότητας το έχουν αντιληφθεί και δημιουργούν και επικαιροποιούν σχέδια δράσης σε στρατηγικό, επιτελικό και τακτικό επίπεδο, για την αντιμετώπιση τέτοιων περιστατικών (Schaffer, 2015).

Η επίλυση περιστατικών ομηρίας προϋποθέτει την θέληση και δύναμη της εκάστοτε κυβερνήσεως για ειρηνική και με μηδέν απώλειες λήξη του περιστατικού, ενώ οι παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική και την τακτική της, είναι πολυδιάστατοι. Προϋποθέτει ομοίως την διάθεση πόρων εκ μέρους της κυβερνήσεως για την συνδρομή της αντι-τρομοκρατικής υπηρεσίας, προκειμένου να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος, καθώς και την έγκυρη και έγκαιρη συλλογή πληροφοριών και την σωστή διάχυσή τους. Τέλος, η επιτυχία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την συνεργασία μεταξύ κυβερνήσεων και κρατών, καθώς και την ενεργό στήριξη που παρέχει -ή όχι- το ένα κράτος στο άλλο. Παράγοντες

αλληλένδετοι όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι οποίοι εξαρτώνται από μεμονωμένα στοιχεία, όπως την ύπαρξη ολοκληρωμένου και ενδεδειγμένου σχεδίου διαχείρισης κρίσεων και καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης. Τις ικανότητες και δυνατότητες των εμπλεκόμενων στελεχών σε όλα τα επίπεδα. Την έκταση των αρμοδιοτήτων τους, και το μέγεθος της ενσυνείδησης των ευθυνών τους, καθώς και τι απαιτείται από τις ομάδες στις οποίες ανήκουν συνολικά, και καθένα μέλος χωριστά. Την εκπαίδευσή τους, και το επίπεδο προετοιμασίας τους.

## **2.5 Επιχειρησιακές Απαιτήσεις και Απαιτήσεις Υποστήριξης κατά την κρίση**

### **α. Διαχείριση και διαπραγμάτευση**

Προαναφέρθηκε, αλλά δεν μπορεί να τονιστεί αρκετά, το γεγονός ότι είναι πολύ σημαντική η συλλογή πληροφοριών καθ' όλη τη διάρκεια της εξέλιξης του περιστατικού, καθώς και η έγκαιρη διάγνωση των σωστών και αξιόπιστων πηγών. Η ανάγκη για πληροφορίες είναι τεράστια και βασική για την διαχείριση οποιασδήποτε κρίσεως, και θεμελιώδης για την επιτυχή έκβαση της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Οι πληροφορίες είναι το κλειδί που θα ανοίξει την έξοδο από την κρίση με τις λιγότερες παραχωρήσεις. Αποτελούν το θεμέλιο λίθο πάνω στον οποίο εδράζεται το οικοδόμημα της απόκρισης στο περιστατικό (Παπακωνσταντίνου, 2020).

Γνώση για τους τρομοκράτες, την ταυτότητά τους, την ομάδα στην οποία ανήκουν, την χώρα ή χώρες από τις οποίες προέρχονται, τις επαφές τους στη χώρα όπου δρουν, την ιδεολογία τους, την ιστορία τους-προηγούμενα περιστατικά βίας στα οποία πήραν μέρος. Γνώση για τις απαιτήσεις τους θα επηρεάσει την λήψη αποφάσεων, και οπωσδήποτε θα θέσει τα όρια εντός των οποίων θα λάβουν χώρα οι διαπραγματεύσεις. Η συνεργασία με την εθνική υπηρεσία πληροφοριών καθώς και αντίστοιχες υπηρεσίες άλλων χωρών, είναι αναγκαία, καθώς οι φορείς αυτοί μπορούν να διαθέσουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την τρομοκρατική οργάνωση που διαπράττει το περιστατικό ομηρίας. Ενώ γνωρίζουν εάν η εν λόγω τρομοκρατική ομάδα είναι μία νεόκοπη και μικρή οργάνωση που αναζητά δημοσιότητα και μέσω των έργων της επιζητά την προσοχή της υψηλίου.

### **β. Πληροφορίες για τους τρομοκράτες**

Ποτέ δεν μπορεί να στηρίξει κάποιος ότι έχει όσες πληροφορίες του χρειάζονται. Οι πληροφορίες δεν είναι ποτέ αρκετές όταν πρόκειται για τρομοκράτες που κρατούν ομήρους. Ενδεικτικά, απαιτείται γνώση σχετικά με την ταυτότητα της ομάδας καθώς και για τα μέλη της ονομαστικά, διότι έτσι θα

προκύψουν τα στοιχεία που αφορούν τον αρχηγό της και τους στόχους της. Απαιτείται γνώση σχετικά με την προέλευση της ομάδας, την οργανωτική της δομή, από που και πως στηρίζεται, από που προέρχεται η χρηματοδότησή της, που βρίσκεται η έδρα της. Ποια είναι η ιδεολογία της οργάνωσης και τι θέλει να πετύχει. Έχει διαπράξει άλλο περιστατικό ομηρίας στο παρελθόν από το οποίο μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα; Ποια είναι τα αιτήματα των τρομοκρατών, και πόσο δυναμικά τα στηρίζουν τα μέλη της ομάδας. Εάν πρόκειται για ομάδα που προέρχεται από τοπική οργάνωση ή από οργάνωση που εδρεύει στο εξωτερικό και έχει μικρούς πυρήνες στη χώρα όπου λαμβάνει χώρα το περιστατικό ομηρίας, οι δυνάμεις της τάξεως θα πρέπει να γνωρίζουν τι είδους και μεγέθους θα είναι η υποστήριξη που θα έχει από το εσωτερικό (Dolnik, Fitzgerald, 2011).

#### γ. Τακτικές πληροφορίες σχετικά με το χώρο Οχύρωσης

Οποιοσδήποτε και αν είναι ο τόπος οχύρωσης, υπάρχουν βασικές πληροφορίες που η ομάδα διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να συγκεντρώσει πριν προβεί σε οποιαδήποτε ενέργεια. Εάν πρόκειται για κτίριο, η πρώτη ενέργεια αφορά την ενδελεχή πληροφόρηση σχετικά με το είδος του κτιρίου και την χρήση του. Υπάρχουν διαμερίσματα, γραφεία ή άλλοι χώροι στους οποίους βρίσκεται κόσμος που δεν εμπλέκεται στο περιστατικό; Πρόκειται για δημόσιο κτίριο; Πρόκειται για χώρο πολιτισμού όπως μουσεία ή θέατρα; Σε περίπτωση επίθεσης για την απελευθέρωση των ομήρων, ποια μέτρα προφύλαξης πρέπει να ληφθούν σε σχέση με μεμονωμένα άτομα ή ομάδες ατόμων που βρίσκονται εντός του κτιρίου;

Σημαντικά στοιχεία που πρέπει να συγκεντρωθούν νωρίς στην εξέλιξη του περιστατικού, παρέχουν χάρτες, οι ιδιοκτήτες των κτιρίων, η γνώση σχετικά με τις παροχές ηλεκτρισμού, υδροδότησης, τα συστήματα επικοινωνιών, και ότι αφορά την πρόσβαση στο κτίριο. Σε περίπτωση που ο χώρος όπου κρατούνται οι όμηροι είναι ένα αεροπλάνο, απαιτείται γνώση τεχνικών λεπτομερειών, όπως τύπος, μέγεθος και τεχνικά χαρακτηριστικά του σκάφους, πρωτίστως. Εν συνεχεία, το ιδιοκτησιακό καθεστώς του σκάφους πρέπει να είναι γνωστό, καθώς ο ιδιοκτήτης ή η εταιρεία στην οποία ανήκει, θα μπορούσε να δυσχεράνει ή να διευκολύνει την απελευθέρωση των ομήρων. Το πλήρωμα του σκάφους θα παίξει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη της ομηρίας, γι' αυτό χρήσιμη είναι η πληροφόρηση σχετικά με την εμπειρία του, τους χαρακτήρες των μελών του, καθώς και το αν έχουν βρεθεί ξανά αντιμέτωποι με τέτοιου τύπου κατάσταση και οι αντιδράσεις τους. Εν

συνεχεία, ρόλο καθοριστικό παίζει η λίστα των επιβατών, οι προμήθειες που υπάρχουν διαθέσιμες, οι τρόποι επικοινωνίας με το έδαφος, τον πύργο ελέγχου, την ιδιοκτησία του σκάφους, η ύπαρξη ή μη και η θέση τυχόν όπλων που ενδέχεται να υπάρχουν στο αεροσκάφος, η διαδικασία που ακολουθούν τα συνεργεία φροντιστών, είτε πρόκειται για καθαρισμό, είτε πρόκειται για τροφοδοσία, είτε για τεχνική συντήρηση, είτε για ανεφοδιασμό καυσίμων (MacWillson, 1992).

#### δ. Τακτικές πληροφορίες για τους ομήρους

Κύριο μέλημα της κυβερνήσεως της χώρας στην οποία διαδραματίζεται το περιστατικό ομηρίας, είναι η ασφάλεια των ομήρων. Προς αυτή την κατεύθυνση κινείται η συλλογή πληροφοριών που αφορούν τους ομήρους, στο πρωϊμότερο δυνατό στάδιο της εκδήλωσης της ομηρίας. Εάν οι όμηροι είναι γνωστά μέλη της κοινωνίας, οι πληροφορίες που τους αφορούν είναι εύκολο να συγκεντρωθούν σε λίγο χρόνο. Εάν η αεροπειρατεία λαμβάνει χώρα σε ένα μεγάλο αεροσκάφος, οι πληροφορίες για τους ομήρους -επιβάτες και πλήρωμα- είναι λιγοστές καταρχάς. Προέχει να συγκεντρωθούν στοιχεία για τον αριθμό των ομήρων και τις ταυτότητές τους. Στόχος είναι να εγκαθιδρυθεί επικοινωνία με τους συγγενείς και τις οικογένειές τους, όπως και με τους εργοδότες τους. Ο λόγος; Όσες περισσότερες πληροφορίες για τους ομήρους, τόσο περισσότερα και μεγαλύτερα τα πλεονεκτήματα που θα έχει η διαπραγματευτική ομάδα (Dolnik, 2007).

#### ε. Φαινόμενο Μεταβίβασης - Ψυχολογική Προσέγγιση Ομήρων και Τρομοκρατών- Σύνδρομο Στοκχόλμης

Ένας ακόμα λόγος για την συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τους ομήρους και την σύνταξη του ψυχολογικού τους προφίλ, είναι οι πιθανότητες προσέγγισης μεταξύ ομήρων και απαγωγέων, γεγονός που παίζει καθοριστικό ρόλο στην διαδικασία διαπραγμάτευσης και την εξέλιξη του περιστατικού ομηρίας. Ως προσέγγιση νοείται το φαινόμενο όπου μερικοί όμηροι μεταφέρουν τις ελπίδες τους, την υποταγή τους, την αφοσίωσή τους, ακόμα και σεβασμό και στοργή, στους απαγωγείς τους. Οι τρομοκράτες από την άλλη πλευρά, ενδέχεται να αναπτύξουν αισθήματα αμοιβαίας συμπάθειας και σεβασμού προς τους ομήρους τους.

Οι διαπραγματευτές δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στο φαινόμενο της μεταβίβασης, και φροντίζουν να συγκεντρώνουν πολλές πληροφορίες για να μπορέσουν να διαγνώσουν εάν θα προκύψει κάτι τέτοιο, που θα επηρεάσει και τις διαπραγματεύσεις και την τελική έκβαση. Σήμερα, οι ερευνητές θεωρούν το

Σύνδρομο της Στοκχόλμης ως μία ψυχολογική αντίδραση του ομήρου, ο οποίος βρίσκεται σε μία κατάσταση όπου υπερισχύει κάποιος που κυριαρχεί και από τον οποίο διατρέχει κίνδυνο μεγάλο (De Fabrique, N. κ.α. 2007).

## **2.6 Απαιτήσεις Τεχνικής Υποστήριξης**

### **α. Μέθοδοι Συλλογής Τακτικών Πληροφοριών**

Θεωρούμε-με βάση την αποκτηθείσα εμπειρία-ότι οι τακτικές πληροφορίες που απαιτούνται στις περιπτώσεις διαχείρισης ομηρίας, συγκεντρώνονται από την τεχνική ομάδα υποστήριξης, χρησιμοποιώντας μέσα ακουστικής και οπτικής παρακολούθησης. Η τεχνική ομάδα συμμετέχει ενεργά σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας, με στόχο να παρέχει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις απαραίτητες οπτικές και ακουστικές πληροφορίες στους ιθύνοντες και τους διαπραγματευτές. Έμφαση δίδεται στην συλλογή δεδομένων που προέρχονται από το εσωτερικό του χώρου όπου κρατούνται οι όμηροι, με μεθόδους κεκαλυμμένες προκειμένου να αποφευχθεί η ανακάλυψή τους από τους απαγωγείς.

Πολλές περιπτώσεις ομηρίας έχουν στο παρελθόν επιλυθεί επιτυχώς χάρη στην βοήθεια και συνδρομή των τεχνικών ομάδων υποστήριξης (MacWillson 1992). Πλέον, με την εξέλιξη της τεχνολογίας, η άντληση πληροφοριών γίνεται απομακρυσμένα, χωρίς καν να χρειαστεί να πλησιάσουν οι τεχνικοί στον χώρο όπου διαδραματίζεται το συμβάν, ενώ υπάρχουν και οι περιπτώσεις όπου είναι πρακτικά αδύνατον να πλησιάσει κανείς περίξ του πεδίου όπου είναι σε εξέλιξη το περιστατικό ομηρίας. Συνάγεται από την μελέτη περιστατικών ομηρίας, τρεις είναι οι παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στο έργο των τεχνικών ομάδων υποστήριξης: ο χρόνος, ο έλεγχος των πληροφοριών και ο κίνδυνος.

### **β. Μέθοδοι και Τακτικές**

Η τεχνική επίθεση σε 'οχυρό', είτε πρόκειται για κτίριο, είτε για αεροσκάφος είτε για καράβι είτε για τραίνο, προϋποθέτει την ευρεία χρήση τεχνικών και μηχανημάτων, χωρίς εγγύηση επιτυχούς αποτελέσματος. Η τοποθέτηση συσκευών ηχητικής ή και οπτικής καταγραφής εντός του 'οχυρού', είναι απαραίτητη για τις τεχνικές ομάδες υποστήριξης, και διενεργείται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Σε κάθε περίπτωση, μηχανισμός εισάγεται στον χώρο ή προσδένεται στο 'οχυρό', με τέτοιο τρόπο ώστε να μην γίνει αντιληπτός από τους τρομοκράτες.

Ο άμεσος τρόπος, που συνεπάγεται εγγύτητα στον χώρο ενέχει κινδύνους για τα μέλη της τεχνικής ομάδας, ενώ κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων



ενδέχεται να παρουσιαστούν συνθήκες τέτοιες που να εξυπηρετούν την εισαγωγή μηχανισμών παρακολούθησης εντός του πεδίου. Άμεσα ή έμμεσα, η διαδικασία είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και με μηδαμινές εγγυήσεις ως προς το αποτέλεσμα.

#### γ. Τεχνικά Θέματα

Η χρήση πομπών για οπτική και ηχητική παρακολούθηση, παρουσιάζει προβλήματα πρακτικά τα οποία οι τεχνικές ομάδες υποστήριξης καλούνται όχι μόνο να προβλέψουν, αλλά και να επιλύσουν. Ο τύπος του χώρου όπου κρατούνται οι όμηροι είναι καθοριστικός στην επιλογή του υλικού, αλλά και στην αποτελεσματικότητά του.

#### δ. Έλεγχος Ομάδας Υποστήριξης

Η επιτυχής εισαγωγή, έμμεσα ή άμεσα, συσκευών παρακολούθησης, ακολουθείται από την διαδικασία παρακολούθησης, εγγραφής και ανάλυσης του υλικού. Είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη και σημαντική η διαχείριση της πληροφορίας που προκύπτει από τα συστήματα παρακολούθησης, καθώς και η διάχυσή της στο προσωπικό που εμπλέκεται.

#### ε. Τακτικές Πληροφορίες

Όσο ευαίσθητη και αν είναι η πληροφορία, πρέπει να χρησιμοποιηθεί άμεσα και σε μηδενικό ουσιαστικά χρόνο. Δεν υπάρχει καθόλου χρόνος για χάσιμο στις περιπτώσεις ομηρίας, όπου και το δευτερόλεπτο μετράει. Ελέγχονται η κίνηση των τρομοκρατών και οι διάλογοί τους, πιθανή απελευθέρωση ομήρου, οι συμπεριφορές και ενέργειες των ομήρων. Δεν μετρά μόνο κάθε δευτερόλεπτο, αλλά και κάθε λέξη ή κίνηση.

#### στ. Αντίμετρα

Σημαντικό έργο των τεχνικών ομάδων υποστήριξης είναι η παροχή αντίμετρων τα οποία θα εμποδίσουν τους τρομοκράτες να επικοινωνήσουν με τον έξω κόσμο και ομάδες φίλα προσκείμενες προς τον σκοπό τους. Ενώ ενδέχεται να χρειαστεί να διακόψουν τηλεπικοινωνίες και να κόψουν έως και τηλεφωνικές γραμμές, οι οποίες παρέχουν σύνδεση με τον έξω κόσμο στους τρομοκράτες (Perez, 2004).

## **2.7 Αντιμετώπιση συμβάντων Ομηρίας**

Προκειμένου για την επιτυχή αντιμετώπιση περιστατικών ομηρίας, βασισμένοι στην μελέτη περιπτώσεων και διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων, θεωρούμε ότι πρέπει να συνυπάρχουν οι συνθήκες που αναλύονται κάτωθι στην σωστή δοσολογία -κατά περίπτωση πάντα.

#### α. Παράγοντες και εκτιμήσεις

Επιθυμητός στόχος σε μία περίπτωση ομηρίας, είναι η διαπραγματεύση να καταλήξει στην παράδοση των τρομοκρατών και την απελευθέρωση των ομήρων χωρίς απώλειες. Λίγες είναι εκείνες οι περιπτώσεις ομηρίας στο παρελθόν, όπου όλα έληξαν ήρεμα με την παράδοση των εγκληματιών. Εάν έχει συμφωνηθεί παράδοση, η διαπραγματευτική ομάδα πρέπει να οδηγήσει τους τρομοκράτες και τους ομήρους έξω από τον χώρο κράτησης, με ήρεμο, σαφή και δυναμικό τρόπο, ώστε να μην δημιουργηθεί οποιαδήποτε αμφιβολία στους κουρασμένους, εξαντλημένους και φοβισμένους τρομοκράτες.

Η σιγουριά, η αυτοπεποίθηση και η εμπιστοσύνη που αποπνέουν οι διαπραγματευτές, είναι η δικλείδα ασφαλείας που ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο να καταλάβει πανικός τους τρομοκράτες και να προβούν σε ενέργειες που έως εκείνη την στιγμή είχαν αποφευχθεί. Η διαδικασία προβλέπει συγκεκριμένα βήματα, τα οποία εάν είναι καλά σχεδιασμένα και εκτελεστούν σωστά, η παράδοση θα γίνει με τάξη: προετοιμασία, διεξαγωγή και ενέργειες μετά την δράση.

#### β. Ένοπλη επίθεση

Η απόφαση να διενεργηθεί επίθεση σε 'οχυρό', λαμβάνεται συνήθως όταν απειλούνται οι ζωές των ομήρων, εάν οι διαπραγματεύσεις έχουν καταρρεύσει και οι αρχές κρίνουν ότι δεν υπάρχει άλλη λύση, ή όταν παρουσιάζεται μία ευκαιρία που θα οδηγήσει σε επιτυχή έκβαση. Η χρήση ένοπλης βίας χρησιμοποιείται στα πρώτα χρόνια των αντιτρομοκρατικών επιθέσεων, ενώ πιο πρόσφατα, τα αποτελέσματα τέτοιων ενεργειών είναι αμφιλεγόμενα.

#### γ. Πληροφορίες και Προπαρασκευή

Η ανάγκη του χρόνου, η ανάγκη να κερδηθεί χρόνος, είναι μεγάλη, όταν προετοιμάζεται ένοπλη επίθεση και διερευνώνται όλες οι επιλογές, στις περιπτώσεις ομηρίας. Εάν ένα κράτος διαθέτει και διατηρεί την ικανότητά της για ένοπλη παρέμβαση από ειδικές δυνάμεις που ανήκουν στις Ένοπλες Δυνάμεις της χώρας, και υποθέτοντας ότι οι δυνάμεις αυτές είναι διαθέσιμες, η ηγεσία τους θα έχει πολύ καλύτερη αντίληψη του έργου που αντιμετωπίζει, από οποιονδήποτε άλλο. Το σώμα αυτό θα χρειαστεί πολύ μικρή προετοιμασία για να ανταπεξέλθει στην αποστολή του. Η λεπτομερής προετοιμασία και οργάνωση για την επίλυση της κρίσεως, απαιτεί κοινή προσπάθεια και χρησιμοποιεί το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού της ομάδας. Ο επιχειρησιακός κύκλος της επίθεσης ακολουθεί μία πεπατημένη και εγγυημένη σειρά βημάτων διαχείρισης κρίσεων. Ξεκινά με στενή

παρακολούθηση του στόχου, με την συνδρομή της τεχνικής ομάδας υποστήριξης, και με την βοήθεια λεπτομερών σχεδίων του εσωτερικού χώρου του πεδίου καθώς και της κατασκευής του. Ακολουθεί μία περίοδος κατά την διάρκεια της οποίας αναλύονται οι συγκεντρωθείσες πληροφορίες, με στόχο να ευρεθεί ο κατάλληλος χρόνος για την επίθεση. Ο υπεύθυνος της ομάδας που διαχειρίζεται την κρίση, πρέπει να γνωρίζει πότε είναι προγραμματισμένη η επίθεση, καθώς και ποιοι είναι οι περιορισμοί της επιχείρησης. Στη συνέχεια, ακολουθεί η προετοιμασία, η οποία συμπεριλαμβάνει πρόβα για κάθε στάδιο που προγραμματίζεται, προκειμένου να είναι η προετοιμασία άρτια. Ο χρόνος που χρειάζεται μία ομάδα τέτοιου τύπου για να προετοιμαστεί, είναι μεταξύ 24 και 48 ωρών.

Σοβαρό ρόλο διαδραματίζει η ενημέρωση και η ανάλυση των επεξεργασμένων πληροφοριών στην προετοιμασία της επιχείρησης, καθώς και η στενή συνεργασία και ο συντονισμός μεταξύ των ομάδων που εμπλέκονται στην διαχείριση της κρίσεως. Τα κύρια σημεία στον σχεδιασμό, την προετοιμασία και την εκτέλεση της ένοπλης επίθεσης, είναι το γεγονός ότι η απόφαση της έγκρισης της επίθεσης ανήκει στον υπεύθυνο της διαχείρισης κρίσεων, και το ότι η προετοιμασία είναι μία συλλογική προσπάθεια με τις ένοπλες δυνάμεις να έχουν τον πρωταγωνιστικό ρόλο. Η επιτυχία ή η αποτυχία της επιχείρησης έγκειται στην πληροφόρηση, την ενδελεχή ενημέρωση και την χρήση των επεξεργασμένων πληροφοριών.

## **2.8 Διαπραγματευτικοί στόχοι**

Σε περιπτώσεις διαπραγματεύσεων με τρομοκράτες που κρατούν ομήρους, ο στόχος είναι να απελευθερωθούν οι όμηροι σώοι και αβλαβείς, ενώ δεν έχουν γίνει οι παραχωρήσεις που ζητούν οι εγκληματίες. Η ασφάλεια των ομήρων είναι το πρώτιστο μέλημα και ο βασικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν σε οποιαδήποτε αντι-τρομοκρατική στρατηγική. Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης παίζουν τον πρωτεύοντα ρόλο στην εξέλιξη και έκβαση του περιστατικού.

### **α. Κυβερνητικοί στόχοι**

Η ισορροπία μεταξύ της ασφάλειας των ομήρων και της μηδενικής παραχώρησης στις απαιτήσεις των τρομοκρατών, είναι εκεί όπου η τέχνη της διαπραγμάτευσης εκδηλώνεται, και αυτός ακριβώς πρέπει να είναι ο κύριος στόχος της διαπραγματευτικής ομάδας. Η διαπραγμάτευση που λήγει με ένοπλη επίθεση στο 'οχυρό' όπου κρατούνται οι όμηροι, είναι μία αποτυχία, καθώς όσο

έμπειρη και αν είναι η ομάδα κρούσης, η ασφάλεια των ομήρων σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ιδιαίτερα αμφιλεγόμενη. Συχνά, όταν δεν υπάρχουν επιλογές, ο διαπραγματευτής παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις περιπτώσεις αυτές που υπάρχει λύση με υψηλό ρίσκο.

Είναι πολύ βασικό στις περιπτώσεις ομηρίας να λαμβάνονται μέτρα για να εκτονώνεται η ατμόσφαιρα που συνήθως είναι ιδιαίτερα ηλεκτρισμένη, ειδικά στις πρώτες ώρες και ημέρες του περιστατικού. Η ατμόσφαιρα σε αυτά τα συμβάντα είναι τεταμένη και μεταξύ των απαγωγέων και των ομήρων, και μεταξύ των απαγωγέων και των αρχών. Η σημαντική και σοβαρή φάση των διαπραγματεύσεων μπορεί να ξεκινήσει μόνο όταν έχει εγκατασταθεί η ηρεμία και η σταθερότητα, και έχει απομακρυνθεί και αποσοβηθεί ο κίνδυνος της εχθρικής αντίδρασης των απαγωγέων εναντίον των ομήρων. Διαπραγμάτευση με τρομοκράτες που είναι ερεθισμένοι και αγχωμένοι, δεν νοείται. Ο διαπραγματευτής πρέπει να κάνει το παν για να επέλθει η ηρεμία στον μικρότερο δυνατό χρόνο, να μειωθούν και να ελαχιστοποιηθούν οι εντάσεις σε επίπεδα διαχειρίσιμα (Fauze 2014).

#### β. Τρομοκρατικοί στόχοι

Στόχους όμως έχουν και οι τρομοκράτες. Οι στόχοι τους παίζουν σημαντικό ρόλο στην διαδικασία της διαπραγμάτευσης, καθώς κυμαίνονται από απαιτήσεις υπερβολικές που είναι δύσκολο έως και αδύνατον να πραγματοποιηθούν, έως αιτήματα σχεδόν λογικά. Οι αρχικές τους απαιτήσεις ενδέχεται να μην έχουν σχέση με την τελική έκβαση της υπόθεσης, ενώ υπάρχει περίπτωση τα αιτήματα να αλλάζουν και να γίνονται όλο και πιο σημαντικά, κατά την διάρκεια της εξέλιξης του περιστατικού. Χωρίς οι διάφορες περιπτώσεις ομηρίας να έχουν κοινά ή όμοια αιτήματα μεταξύ τους, υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά και στοιχεία που αφορούν στάσεις, συμπεριφορές και σκοπούς. Το κυριότερο και σημαντικότερο κοινό χαρακτηριστικό που εκδηλώνεται στην έκρηξη της κρίσεως, είναι η προσπάθεια των τρομοκρατών να αναγκάσουν τις αρχές να υποκύψουν στις απαιτήσεις, μέσω της πραγματικής ή υφέρπουσας απειλής κατά της ασφάλειας και ζωής των ομήρων. Συνήθως αυτού του είδους τα αιτήματα ελαχιστοποιούνται και χάνουν την δυναμική τους, όσο διαρκεί η διαδικασία της διαπραγμάτευσης. (MacWillson, 1992).

#### γ. Στόχοι ομήρων

Στόχος των ομήρων είναι η επιβίωσή τους. Ο στόχος όμως αυτός έχει τις δικές του παραμέτρους, καθώς ο τρόπος με τον οποίο εκδηλώνεται η θέληση για

επιβίωση διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο. Οι εκδηλώσεις αυτές δημιουργούν περαιτέρω προβληματισμό και δυσκολίες και στις αρχές και στους απαγωγείς, καθώς όχι μόνο δυσχεραίνουν την διαπραγματευτική διαδικασία, αλλά δημιουργούν και δυσεπίλυτες καταστάσεις που ενδέχεται να αντιστρέψουν ένα πιθανό ευνοϊκό κλίμα. Οι όμηροι παίρνουν πρωτοβουλίες, που οδηγούν στην απόδρασή τους, στην οργάνωση της πληρωμής λύτρων, ακόμα και σε ενεργό ή και πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαπραγμάτευση με τους απαγωγείς τους. Παράδειγμα αποτελεί η συμπεριφορά μέρους των ομήρων που κρατούντο στην Ιρακινή Πρεσβεία του Λονδίνου, οι οποίοι με παρότρυνση των απαγωγέων ζητούσαν emphaticά από τους διαπραγματευτές να γίνουν ενέργειες που στην ουσία ήθελαν οι τρομοκράτες (Mac Willson 1992).

Η απόλυτα φυσιολογικά και δυνατή θέληση για επιβίωση είναι το κίνητρο που οδηγεί τους ομήρους να συμπεριφερθούν με τρόπο που σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση θα θεωρούσαν απαράδεκτο. Η συμπεριφορά των ομήρων χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή εκ μέρους των αρχών, ειδικά σε περιπτώσεις όπου ο εγκλεισμός και ο συγχρωτισμός με τους απαγωγείς διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα.

#### δ. Στόχοι διαπραγματεύσεων

Η διαπραγμάτευση με τρομοκράτες που κρατούν ομήρους, πρέπει να διενεργείται από ειδικούς, που όμως είναι κοινωνοί των στόχων και σκοπών όλων των εμπλεκόμενων μερών. Προκειμένου να είναι αποτελεσματικά και επιτυχής, χρειάζονται να γνωρίζουν σε βάθος τους στόχους των αρχών και της κυβερνήσεως, των τρομοκρατών και των ομήρων. Ενώ οι στόχοι των τριών αυτών ομάδων διαφέρουν σημαντικά, υπάρχει πάντα το ενδεχόμενο να υπάρχει ένας κοινός: να αποφευχθεί η απώλεια ζωών. Ακόμα και οι τρομοκράτες κάποιες φορές αποφεύγουν να κόψουν το νήμα της ζωής. Οι στόχοι και τα κίνητρα είναι οι καθοριστικοί παράγοντες, αλλά για να επιτευχθεί η ειρηνική επίλυση της κρίσεως, χρειάζεται υπομονή, πειστικότητα, δυνατή επιχειρηματολογία και ακέραιος και δυνατός χαρακτήρας από την πλευρά των διαπραγματευτών. Ταυτόχρονα, οφείλουν να έχουν την ικανότητα να κρατούν τις ισορροπίες μεταξύ της διατήρησης της ασφάλειας των ομήρων, και της εμπιστοσύνης και αποδοχής εκ μέρους των τρομοκρατών. Πολύ πριν έρθει η επιτυχής λήξη του επεισοδίου, υπάρχουν τόσα πολλά που πρέπει να γίνουν.

Η διατήρηση καλού διαπραγματευτικού κλίματος, καθώς και ο λογικός και ήρεμος διάλογος με τους τρομοκράτες, πρέπει να έχουν διάρκεια και σταθερότητα. Διάρκεια όσο διενεργείται η διαπραγμάτευση, διαδικασία της οποίας τα χρονικά όρια είναι άγνωστα. Η αποφυγή ή η εκτόνωση της έντασης που υπάρχει τις πρώτες στιγμές και πρώτες ώρες του περιστατικού, είναι κάτι που πρέπει να γίνει άμεσα, προκειμένου να αποφευχθούν άσχημες καταστάσεις. Ο μετριασμός των συναισθημάτων και της αδρεναλίνης, ο αποκλεισμός από τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης μεταξύ τρομοκρατών και διαπραγματευτών των ομήρων ή άλλων εξωτερικών παραγόντων, η καλή γνώση και ενδεδειγμένη πληροφόρηση σχετικά με τα δεδομένα, και η καθυστέρηση, είναι οι τέσσερις βασικοί παράγοντες που συνδράμουν στην επιτυχή έκβαση του περιστατικού.(Παπακωνσταντίνου, 2020).

## **2.9 Στρατηγική διαπραγμάτευσης**

### **α. Φιλοσοφία διαπραγμάτευσης**

Γιατί όμως διαπραγμάτευση; Πρωτίστως γιατί η ανθρώπινη ζωή δεν έχει τιμή. Η αξία της είναι μεν αδιαπραγμάτευτη, αλλά από τη στιγμή που υπάρχουν συνάνθρωποί μας που την θεωρούν αναλώσιμοι, οφείλουμε να διαπραγματευτούμε μαζί τους για να την διαφυλάξουμε και να την περισώσουμε. Η ζωή των ομήρων, των δυνάμεων ασφαλείας που καλούνται να διαχειριστούν τα περιστατικά, αλλά των τρομοκρατών. Διαπραγμάτευση για να υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος για την εκτέλεση του σχεδίου καταστολής. Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης αυτή καθ' εαυτή, προσφέρει το απαραίτητο περιθώριο για να ηρεμήσουν τα πνεύματα, ούτως ώστε να διενεργηθεί συζήτηση και διάλογος, με σκοπό την εκτίμηση της κατάστασης και εκ μέρους των απαγωγέων. Ο χρόνος που διαρκεί η διαπραγμάτευση είναι προς όφελος των ομήρων, καθώς όσο παρατείνεται η συζήτηση και ο διάλογος, τόσο μειώνονται οι πιθανότητες τραυματισμού ή θανάτωσης ομήρων. Ταυτόχρονα, ολοκληρώνεται η προετοιμασία της επιχείρησης. Δεν πρόκειται για μία εύκολη ή γρήγορη διαδικασία. Η πίεση που τα γεγονότα και οι αντιδράσεις των δρώντων από όλες τις πλευρές ασκούν στους διαπραγματευτές είναι τεράστια. Η δουλειά τους όχι μόνο δεν είναι εύκολη, αλλά ούτε και προδιαγεγραμμένη χρονικά, ποσοτικά ή και ποιοτικά (Faure, 2012).

### **β. Οργάνωση Ομάδων Διαπραγματεύσεων**

Ο χώρος που διατίθεται στην διαπραγματευτική ομάδα καθώς και τα μέσα είναι παράγοντες που διευκολύνουν όχι μόνο την δουλειά τους, αλλά και τη ζωή

τους όσο διαρκεί η διαδικασία. Τα μέσα όμως χρειάζονται και τους κατάλληλους ανθρώπους για να τα χρησιμοποιήσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Συνήθως, δημιουργούνται δύο ομάδες, οι οποίες διαδέχονται η μία την άλλη, σε τακτά χρονικά διαστήματα. Οι ομάδες αυτές έχουν τρία μέλη, με ένα τέταρτο διαθέσιμο ανά πάσα στιγμή. Ο επικεφαλής της ομάδας είναι το πρόσωπο εκείνο -ή η φωνή- με το οποίο έρχονται σε επαφή οι απαγωγείς. Ο επικεφαλής έχει και έναν αντικαταστάτη -το δεύτερο μέλος της ομάδας- ο οποίος παρακολουθεί όλες τις εξελίξεις και είναι διαρκώς ενήμερος, ώστε να μπορέσει να αναλάβει μόλις χρειαστεί. Το τρίτο μέλος λειτουργεί ως σύνδεσμος με τις αρχές και την δεύτερη ομάδα. Σε διαπραγματεύσεις που διαρκούν πολύ, απαραίτητος είναι ένας ψυχολόγος, ο οποίος παρακολουθεί τις συναισθηματικές και ψυχολογικές διακυμάνσεις και των τρομοκρατών αλλά και των διαπραγματευτών. Παρακολουθεί ακόμα την πνευματική και συναισθηματική κατάσταση των ομήρων, οι οποίοι συχνά ενεργούν ως ενδιάμεσοι κρίκοι μεταξύ απαγωγέων και διαπραγματευτών.

#### γ. Ο ιδανικός διαπραγματευτής

Ποιος είναι όμως ο ιδανικός διαπραγματευτής, και ποιες οι ιδιότητες εκείνες και οι αρετές που τον καθιστούν ιδανικό διαπραγματευτή. Ο διαπραγματευτής δεν θα βρεθεί ποτέ στη θέση να λάβει στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με την έκβαση του περιστατικού, όμως πρέπει να διαθέτει και να εμπνέει κύρος για τον εμπιστευτούν οι τρομοκράτες. Πρέπει να τους πείθει ότι παίρνει στα σοβαρά τις θέσεις και απόψεις τους, αλλά και ότι διατηρούν το κύρος τους διαπραγματευόμενοι μαζί του. Επιπροσθέτως, πρέπει να έχει την ικανότητα και δεξιότητα να αντιλαμβάνεται την διαδικασία λήψεως αποφάσεων και τις παραμέτρους που την επηρεάζουν, καθώς και την αναγκαιότητα αποφάσεων οι οποίες ενδεχομένως δεν τον βρίσκουν σύμφωνο. Η πολυπλοκότητα των αποφάσεων σε υψηλό επίπεδο, καθώς και οι επιπτώσεις τους, αποτελούν παραμέτρους τις οποίες πρέπει και να αντιλαμβάνεται, και να είναι ικανός να τις διαχειριστεί αποτελεσματικά.

Η ευφυΐα, η συναισθηματική και πνευματική νοημοσύνη, η ενσυναίσθηση, η γρήγορη και συνθετική σκέψη, καθώς και η αυξημένη αντίληψη, είναι στοιχεία που συνηγορούν στην επιλογή του, αλλά τον βοηθούν συνάμα στο δύσκολο έργο του. Η εφευρετικότητα είναι ίσως η ιδιότητα εκείνη που θα του είναι περισσότερο χρήσιμη. Μεγάλο μέρος της δουλειάς του βασίζεται στην ικανότητά του να παρέχει

άμεσες λύσεις και απαντήσεις, οι οποίες να μην είναι δεσμευτικές για κανένα μέρος, αλλά ελκυστικές και εποικοδομητικές. Ταυτόχρονα δεν πρέπει να φέρεται ανταγωνιστικά προς τους τρομοκράτες, καθώς η ήπια συγκαταβατικότητα συνδυασμένη με ευγένεια και ηρεμία, φέρνει πιο κοντά στο επιθυμητό αποτέλεσμα (Perez, 2004).

#### δ. Ψυχολογικές πτυχές της Τρομοκρατικής Ενέργειας με Ομηρία

Προκειμένου να καταστεί αντιληπτή η κατάσταση που επικρατεί σε περιπτώσεις ομηρίας, πρέπει να ερευνηθούν και να αναλυθούν οι ψυχολογικές πτυχές των καταστάσεων αυτών. Τα κίνητρα μεταξύ τρομοκρατών που κρατούν ομήρους και εγκληματιών που κρατούν ομήρους, διαφέρουν αρκετά, αν και όχι πάντα. Τα μοτίβα συμπεριφορών κατά την διάρκεια της εξέλιξης των περιστατικών, παρέχουν επίσης σημαντικά στοιχεία. Ομοίως σημαντική θέση έχει η κατανόηση των αντιδράσεων των ομήρων.

Η μελέτη της ψυχολογίας των κινήτρων των τρομοκρατών, είναι μία τεράστια περιοχή ερεύνης στην προσπάθεια κατανόησης του φαινομένου της τρομοκρατίας. Βασικό ερώτημα όμως παραμένει -παρά τις έρευνες και τις μελέτες για τις επιμέρους πτυχές του αντικειμένου της τρομοκρατίας και των περιπτώσεων ομηρίας- το γιατί και από που ορμώμενος κάποιος εκδηλώνει την θέληση και ικανότητα να χύσει αίμα αθώων συνανθρώπων του. Είναι δεδομένο ότι δύο περιστατικά ομηρίας δεν μπορούν να είναι ίδια. Οι συνθήκες που πυροδότησαν ένα περιστατικό, δεν επαναλαμβάνονται. Το σύνολο και ο συνδυασμός των παραμέτρων που επηρεάζουν την πορεία του συγκεκριμένου περιστατικού, ομοίως δεν συνυπάρχουν σε άλλο. Όμως για να μπορέσουν οι αρμόδιοι να αντιμετωπίσουν οποιοδήποτε περιστατικό, πρέπει να είναι απλοποιημένες οι παραλλαγές και κατηγοριοποιημένες οι ψυχολογικές πτυχές και καταστάσεις με τις οποίες θα βρεθούν αντιμέτωποι (MacWillson, 1992).

#### ε. Στάσεις των Συμμετεχόντων στην Ομηρία

Οι περιπτώσεις ομηρίας είναι από τις πιο πολύπλοκες κρίσεις, σε όλα τα επίπεδα. Ψυχολογικό, συναισθηματικό, διαχειριστικό. Η ψυχολογική διάσταση όμως είναι ο παράγοντας εκείνος που επηρεάζει όλους τους συμμετέχοντες τόσο κατά την διάρκεια της κρίσης αλλά και μετά την λύση της, όσο και την έκβασή της. Η εναλλαγή και η αλληλεπίδραση των συναισθημάτων του φόβου και του μίσους είναι βασικό στοιχείο των καταστάσεων αυτών, και πρέπει οι αρχές που καλούνται



να τις διαχειριστούν και οι διαπραγματευτές, να τα λαμβάνουν υπ' όψιν τους στην στρατηγική και τη επιχειρησιακή προετοιμασία.

Εντός του χώρου κράτησης των ομήρων, και κατά τη διάρκεια της κρίσεως, θα υπάρχουν συνεχώς αντιδράσεις σωματικές και ψυχολογικές, όσο εξελίσσονται τα γεγονότα. Αντιδράσεις των ομήρων στις ενέργειες και συμπεριφορές των απαγωγέων και το αντίστροφο, αντιδράσεις των ομήρων και των απαγωγέων στις ενέργειες και συμπεριφορές των διαπραγματευτών και το αντίστροφο. Κάποιες ενδέχεται να είναι απρόβλεπτες και μπορεί να έχουν θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στην έκβαση της ομηρίας.

Οι διαπραγματευτές και η ομάδα διαχείρισης κρίσεων δεν είναι αδιάφοροι στις πιέσεις αυτές, αλλά ούτε και στις άσχημες επιπτώσεις που επιφέρουν οι δύσκολες διαπραγματεύσεις των οποίων η διάρκεια είναι μεγάλη και απρόβλεπτη. Ο χρόνος όπως προαναφέρθηκε, είναι η παράμετρος που επιδρά περισσότερο στις συμπεριφορές μεταξύ τρομοκρατών και ομήρων, όπως και στα συναισθήματά τους. Όσο περισσότερο διαρκεί η ομηρία, τόσο μειώνονται οι πιθανότητες να τραυματιστεί ή να χάσει τη ζωή του ένας όμηρος. Η σωστή εκμετάλλευση του χρόνου αποτελεί καίριο στόχο των διαπραγματευτών, και βασικό στοιχείο στην διαπραγματευτική στρατηγική και τακτική. Όσο περισσότερο διαρκεί η ομηρία, τόσο οι όμηροι με τους απαγωγείς έρχονται πιο κοντά, και ενδέχεται να εκδηλωθεί το φαινόμενο της μεταβίβασης. Οι επιπτώσεις του επηρεάζουν και τις αρχές και τους διαπραγματευτές, ενώ δημιουργούνται ή μεγιστοποιούνται όταν αποκλείονται και οι μεν και οι δε από οποιαδήποτε επικοινωνία με τον έξω κόσμο. Ειδικά όταν πρόκειται για μικρή ομάδα ομήρων, ενώ σε αεροπειρατείες, όπου μέσα στο σκάφος υπάρχει μεγάλος αριθμός ομήρων, οι απαγωγείς παραμένουν ανώνυμοι και απομακρυσμένοι συναισθηματικά από τους ομήρους (De Fabrique, N. κ.α. 2007).

στ. Ο Όμηρος ως βοήθεια στις διαπραγματεύσεις

Πρώτιστο μέλημα στις περιπτώσεις ομηρίας είναι η ασφάλεια των ομήρων. Οι τρομοκράτες θεωρούν τους ομήρους ως το σημαντικότερό τους ΚΕΦΑΛΑΙΟ. Οι αρχές από την άλλη πλευρά εκμεταλλεύονται το γεγονός αυτό, και επιδιώκουν να καταστήσουν σαφές στους απαγωγείς, ότι πιθανός τραυματισμός ή φόνος ομήρου, όχι μόνο θα δυσχεράνει τη θέση τους, αλλά θα βάλει και τις δικές τους ζωές σε κίνδυνο. Με αυτό τον τρόπο, προσπαθούν να τους πείσουν ότι υπάρχουν και άλλες επιλογές (Giebels et al, 2005).

Το τέλος της ομηρίας δεν προδιαγράφεται ούτε προβλέπεται. Η διαδικασία αυτή όμως, αποτελεί το βασικό σενάριο γύρω από το οποίο εκτυλίσσονται οι περιπτώσεις ομηρίας, ένα μακροσκελές παιχνίδι σκακιού, στο οποίο οι κύριοι πεσσοί είναι οι όμηροι τους οποίους χρησιμοποιούν οι αντίπαλοι για τους δικούς τους σκοπούς.

#### ζ. Διατήρηση των ομήρων

Η ασφάλεια των ομήρων -ήτοι η διατήρησή τους- έχει θεμελιώδες αντίκτυπο στις ενέργειες και την ικανότητα των αρχών να πείσουν τους τρομοκράτες ότι είναι προς όφελός τους να μην υπάρξουν απώλειες εξαιτίας τους. Όταν οι απαγωγείς συνειδητοποιήσουν ότι τελικά δεν μπορούν να τραυματίσουν ή να αφαιρέσουν τη ζωή ούτε ενός ομήρου, δεν διαθέτουν πια το κύριο μέσο με το οποίο εκβιάζουν τις αρχές, δηλαδή τις ζωές των κρατουμένων τους.

Εάν καταφέρουν οι διαπραγματευτές και πείσουν τους απαγωγείς ότι οι όμηροι είναι άνθρωποι καθημερινοί, με χαρακτηριστικά, ανάγκες, ιδιαιτερότητες, προτερήματα και ελαττώματα όπως όλοι μας, προκαλούν την κατανόησή τους ως προς την κατάστασή τους. Και ίσως έτσι πεισθούν ότι δεν πρέπει να τους βλάψουν καθ' οιονδήποτε τρόπο. Κάποιες φορές αυτή είναι η μοναδική τακτική που έχει στη φαρέτρα του ο διαπραγματευτής, μέχρι να αποφασίσουν οι αρχές την στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθηθεί (Dolnik & Fitzgerald, 2011).

#### η. Ο Όμηρος ως Διαπραγματευτικό Μέσο

Υπάρχουν περιστατικά στα οποία οι απαγωγείς χρησιμοποιούν τους ομήρους ως μέσο διαπραγματευτικό, ή τουλάχιστον για να καταφέρουν να ξεκινήσουν τον διάλογο με τον εκπρόσωπο των αρχών. Τα πλεονεκτήματα της τακτικής αυτής για τους τρομοκράτες πολλά. Το κυριότερο είναι ότι κάνει τους απαγωγείς να νιώθουν ότι διαπραγματεύονται ισότιμα με τις αρχές, οι οποίες ομοίως χρησιμοποιούν ενδιάμεσο. Τον διαπραγματευτή. Επίσης προσφέρει στους απαγωγείς πολύτιμο χρόνο για να κατανοήσουν και να αποδεχτούν ενδεχομένως τις προτάσεις της αντίπαλης πλευράς, πριν έρθει η ώρα να δώσουν την απάντησή τους. Επιπλέον πλεονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι εάν ζητηθεί κάτι από τους απαγωγείς δια μέσου του ομήρου-διαπραγματευτή, θα έχει μεγαλύτερη βαρύτητα απ' ότι εάν είχε ζητηθεί από τους απαγωγείς τους ίδιους.

Οι αρχές πρέπει να επιδιώκουν να αποφεύγουν οποιαδήποτε τακτική η οποία δίδει πλεονεκτήματα στους τρομοκράτες. Όμως, δεν είναι πάντα ευκαίριο, ούτε δυνατό, ούτε φρόνιμο να απορρίπτεται οτιδήποτε αναφέρουν οι όμηροι εκ

μέρους των απαγωγέων τους. Μία συνομιλία και δη τηλεφωνική με τον όμηρο που ενεργεί ως μεσάζων, έχει μεγάλη αξία για τις αρχές και την διαπραγματευτική ομάδα, ιδιαίτερα όταν οι απαγωγείς δεν μπορούν να ακούσουν ότι ακούει ο όμηρος (MacWillson, 1992).

Η επικοινωνία με τους ομήρους επιτρέπει επίσης τις αρχές να εκτιμήσουν την κατάσταση των ομήρων και τις συμπεριφορές τους. Τελικά, ίσως είναι καλύτερο να συναινούν οι αρχές σε διάλογο με τους ομήρους που χρησιμοποιούνται ως διαπραγματευτικό μέσο από τους απαγωγείς, αλλά η όλη διαδικασία πρέπει να παραμένει υπό τον έλεγχο της διαπραγματευτικής ομάδας και των αρχών.

#### θ. Ο Όμηρος ως συνεργός

Οι περιστάσεις εκείνες κατά τις οποίες ο όμηρος θα βρεθεί σε θέση να βοηθήσει ενεργά τις αρχές, είναι πολύ λίγες. Όμως όσο λίγες και σπάνιες και αν είναι, ο διαπραγματευτής θα παίξει τον σημαντικότερο ρόλο στην περίπτωση αυτή. Η ιδανική περίπτωση είναι εκείνη όπου υπάρχουν οι προϋποθέσεις να διατηρηθεί κεκαλυμμένη και σίγουρη επικοινωνία με όμηρο εντός του 'οχυρού'. Υπάρχει πάντα η πιθανότητα ο όμηρος να αποτελέσει εσκεμμένο εμπόδιο στη διαπραγματευτική διαδικασία, εξαιτίας της πίεσης που του προκαλεί η ομηρία. Υπερισχύει το ένστικτο της επιβίωσης καθώς η ανάγκη της ταύτισης με τους τρομοκράτες. Και οι δύο τάσεις αυτές είναι πολύ δυνατές, και αν γίνουν έγκαιρα αντιληπτές από τους διαπραγματευτές, αντιμετωπίζονται με αρκετή επιτυχία. Ή όχι, όπως στην περίπτωση της Ιρανικής Πρεσβείας του Λονδίνου, όπου ενώ οι αρχές αναζητούσαν τρόπους να αποφύγουν τις διεθνείς επιπλοκές εάν ικανοποιώντας αίτημα των τρομοκρατών δημοσιοποιούσαν προκήρυξή τους. Ο διαπραγματευτής προκειμένου να κερδίσει χρόνο ανέφερε ότι έπρεπε το BBC να δώσει την έγκρισή του. Μεταξύ των ομήρων όμως ήταν ένας δημοσιογράφος ο οποίος γνώριζε ότι αυτό δεν ισχύει, και ενημέρωσε τους τρομοκράτες ότι αυτή είναι τακτική καθυστέρησης. Αργότερα, ο ίδιος όμηρος, ενήργησε ως διαπραγματευτής επιδιώκοντας την άμεση επικοινωνία με τον διαπραγματευτή των αρχών (Moyssey 2008).

#### ι. Ο Όμηρος ως παράγοντας για θετική έκβαση Ομηριών

Θετικό παράδειγμα υπόθεσης όπου οι όμηροι έπαιξαν ουσιαστικό και ενεργό ρόλο στην επιτυχή έκβαση της ομηρίας, ήταν η πολιορκία της Δομινικανής Πρεσβείας στη Μπογκοτά (Shiraz 2019). Η αιτία ήταν η πολυετής επαγγελματική

τους εμπειρία ως διπλωμάτες, που γνώριζαν καλά την τέχνη των διαπραγματεύσεων. Είναι απόλυτα φυσιολογικό, όταν υπάρχουν όμηροι με τις ικανότητες και εμπειρίες της συγκεκριμένης ομάδας, ότι θα πάρουν την κατάσταση στα χέρια τους. Έχουν τη δυνατότητα να εντοπίσουν λάθη και κενά στα επιχειρήματα και των δύο πλευρών, ακόμα και να παρουσιάσουν απόψεις και προτάσεις της διαπραγματευτικής ομάδας ως αιτήματα των απαγωγέων. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, οι όμηροι ήταν ο καθοριστικός παράγοντας στην θετική έκβαση της κρίσης.

#### ια. Χρόνος

Ο χρόνος καταλαμβάνει τη κεντρική θέση στον χώρο της διαπραγμάτευσης, και η αξία του είναι ανεκτίμητη και αδιαπραγμάτευτη. Επιδρά σε όλους τους εμπλεκόμενους, μέσω της χρήσης του, των επιπτώσεών του, του χρόνου έναρξης της κρίσης, του χρόνου λήξης της (Perez, 2004).

Ο χρόνος είναι ο σύμμαχος των αρχών και ο εχθρός των τρομοκρατών στις περιπτώσεις ομηρίας. Ο διαπραγματευτής πρέπει να εφεύρει τρόπους να περάσει τις καθυστερήσεις που απαιτούνται ως τακτική, προκειμένου οι απαγωγείς να δέχονται ως φυσιολογικό το χρόνο που περνά. Πρέπει να μπορεί να κρύβει καλά το γεγονός ότι προσπαθεί να κερδίσει χρόνο, διότι διαφορετικά το μόνο που θα καταφέρει θα είναι να τους εξοργίσει, με άσχημα και δυσάρεστα αποτελέσματα.

Ο χρόνος που λειτουργεί θετικά για την έκβαση του περιστατικού, έχει αρνητικές επιπτώσεις στις διαπραγματευτικές ομάδες. Η κούραση, η πίεση, η εξάντληση, αυξάνουν παράλληλα με την διάρκεια της κρίσης. Θα κληθούν να ξεπεράσουν τις δικές τους κακές στιγμές για να ηρεμήσουν τους τρομοκράτες, οι οποίοι κουράζονται όσο περνά η ώρα, και η κούραση φέρνει εκνευρισμό και προκαλεί αισθήματα ματαίωσης.

### **2.10 Τέσσερις (4) Αρχές για Επιχειρήσεις Διάσωσης στις Ομηρείες**

#### α. Επεξεργασμένες πληροφορίες

Οι επεξεργασμένες πληροφορίες είναι το προϊόν της συλλογής, της επεξεργασίας, της ενσωμάτωσης, της ανάλυσης, της εκτίμησης και της ερμηνείας πληροφοριών και στοιχείων που προέρχονται από εγχώριες ή και ξένες πηγές. Είναι η γνώση του εχθρού, που επιτυγχάνεται μέσω της παρατήρησης, της έρευνας, της ανάλυσης και της κατανόησής του (MacWillson, 1992).

Οι επεξεργασμένες πληροφορίες αποτελούν παράγοντα σημαντικό στον σχεδιασμό της επιχείρησης διάσωσης των ομήρων. Προκειμένου να επιτευχθεί

στο έπακρο η συλλογή δεδομένων, χρειάζεται η συνδρομή ανθρώπινου δυναμικού και τεχνικών μέσων, που θα μπορέσουν συλλογικά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του υπευθύνου της ομάδας διάσωσης. Η συλλογή πληροφοριών από συνδέσμους, συγγενείς και συνεργάτες ομήρων, κρατουμένους, δημοσιογράφους, συμπληρώνει τα κενά που αφήνει η συλλογή πληροφοριών με τεχνικά μέσα.

#### β. Έκπληξη

Οι επιχειρήσεις διάσωσης που απαιτούνται σε περιπτώσεις ομηρίας, είναι ίσως οι μόνες στρατιωτικές επιχειρήσεις στις οποίες ο παράγοντας της έκπληξης είναι προαπαιτούμενος. Κλειδί στην επιτυχή τους έκβαση είναι η ικανότητα των ομάδων διάσωσης να επιτύχουν σε τέτοιο βαθμό την έκπληξη, ώστε οι τρομοκράτες να μην έχουν κανένα περιθώριο αντίδρασης (Perez, 2004).

Ο παράγοντας αυτός, προϋποθέτει την απόλυτη εκμετάλλευση έμμεσων προσεγγίσεων, καθώς και την χρήση απόλυτα απρόβλεπτων ενεργειών και μέσων. Τολμηρές, ευφάνταστες και εφευρετικές πράξεις, με χειρουργική ακρίβεια, οι οποίες όταν συνδυάζονται με τεχνάσματα εξαπάτησης, μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητά τους.

Έκπληξη σημαίνει επίσης την ικανότητα να συνδυάζεται η εφευρετικότητα με την ευστροφία, και όχι μόνο με βία και εκρηκτικότητα. Κάτι που στην περίπτωση της απαγωγής του Στρατηγού Dozier, έπαιξε καθοριστικό ρόλο. Ένα μήνα μετά την απαγωγή του Αμερικανού Στρατηγού από τις Ερυθρές Ταξιαρχίες τον Δεκέμβριο του 1981, Αμερικανική ομάδα επιτήρησης ενημέρωσε τις Ιταλικές αρχές σχετικά με τη ακριβή τοποθεσία της κράτησης του ομήρου, τον ακριβή αριθμό των φυλάκων καθώς και τις βάρδιές τους. Οι Ιταλικές αρχές προγραμμάτισαν την έφοδο, το κουδούνι της πόρτας, και μόλις ο φύλακας άνοιξε, όρμησαν στο διαμέρισμα, έθεσαν εκτός μάχης τους τρομοκράτες, και απελευθέρωσαν τον Στρατηγό (Sundquist 2010). Ο όμηρος απελευθερώθηκε χάρη σε μία άρτια οργανωμένη, άριστα εκτελεσμένη επιχείρηση, η οποία βασίστηκε σε πληροφορίες από μέλος της Οργάνωσης (Azzellini, 2009)

#### γ. Δεξιότητες χειριστή

Οι επιχειρήσεις απελευθέρωσης ομήρων, απαιτούν δεξιότητες που συχνά υπερβαίνουν την εμπειρία και γνώσεις των ειδικών δυνάμεων. Οι χειριστές τέτοιων περιστατικών πρέπει να διαθέτουν ικανότητες και δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν να επικρατήσουν επί των τρομοκρατών και να εκμηδενίσουν την απειλή, ενώ ταυτόχρονα θα απελευθερώνουν σώους τους ομήρους. Πρόκειται για

τις δυσκολότερες και πολυπλοκότερες επιχειρήσεις. Απαιτείται ακρίβεια, σταθερότητα και ταχύτητα. Απαιτείται γνώση και τεχνικών και εξειδίκευση που δύσκολα κατακτώνται. Μία ικανή και καλά προετοιμασμένη ομάδα, χρειάζεται μήνες προετοιμασίας, πόρους και δυνατότητες. Χρειάζεται ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει ψυχή, προκειμένου η ομάδα να έχει ποιότητα, πρέπει να είναι μικρή και ευέλικτη, και κυρίως δεν μπορεί να δημιουργηθεί μετά την εκδήλωση της κρίσεως (Giebels et al, 2005).

Το σημαντικότερο σημείο κατά την διάρκεια μίας επιχείρησης απελευθέρωσης και διάσωσης ομήρων, είναι ακριβώς η στιγμή της απελευθέρωσής τους. Το επίπεδο ικανότητας της ομάδας πρέπει να είναι υψηλό. Η χειρουργική ακρίβεια πρέπει να χαρακτηρίζει τις κινήσεις και τις ενέργειες όλων των μελών της ομάδας, τα οποία πρέπει να ενεργούν ως μία σωστά κουρδισμένη και συντονισμένη μηχανή. Το σθένος των μελών της ομάδας πρέπει να παραμένει καθ' όλη τη διάρκεια της επιχείρησης υψηλό, να μην επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες, να ακολουθούν το σχέδιο αλλά και τις οδηγίες, να μπορούν να προβλέψουν πως κάθε μέλος της ομάδας θα αντιδράσει σε κάθε περίπτωση. Η ζωή του ενός εξαρτάται από την ζωή του άλλου, και οι ζωές των ομήρων εξαρτώνται από την ομάδα συνολικά.

#### δ. Εξαπάτηση

Η στρατιωτική εξαπάτηση στις επιχειρήσεις, λειτουργεί υποστηρικτικά και βοηθητικά, συνδυαζόμενη με τον παράγοντα της έκπληξης, αυξάνει την ασφάλεια του προσωπικού και επιτυγχάνει οικονομία δυνάμεων. Αναγκάζει τον εχθρό σε λανθασμένη κατανομή δυνάμεων, χρονικά, τοπικά, ποιοτικά και ποσοτικά.

Η εξαπάτηση ωφελεί την ομάδα διάσωσης καθώς της επιτρέπει να πλησιάσει στο σημείο της επιχείρησης χωρίς να την αντιληφθούν οι τρομοκράτες. Εάν χρησιμοποιηθεί σωστά, επιτυγχάνεται η έκπληξη, καθυστερεί η αντίδραση των απαγωγέων, καθώς έχει αποσπάσει την προσοχή τους. Κατά την τελευταία φάση της επιχείρησης του Entebbe τον Ιούλιο του 1976, η Ισραηλινή ομάδα κρούσης, κάλυψε την έλευσή της, χρησιμοποιώντας λιμουζίνα του ίδιου τύπου και μοντέλου με αυτή του Δικτάτορα της Ουγκάντα, καθυστερώντας την αντίδραση των φυλάκων (Stevenson, Dan 2015).

Το σχέδιο της εξαπάτησης πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν και σε στρατηγικό επίπεδο και σε επιχειρησιακό. Ενώ στο στρατηγικό επίπεδο η εστίαση είναι στην απελευθέρωση των ομήρων με διπλωματικά μέσα ενώ προετοιμάζεται η

επιχείρηση απελευθέρωσης, στο επιχειρησιακό το σχέδιο εξαπάτησης πρέπει να είναι τέτοιο που να δίνει την εντύπωση ότι τυχόν στρατιωτικές προετοιμασίες δεν έχουν καμία σχέση με την απελευθέρωση των ομήρων.

Οι επιχειρήσεις απελευθέρωσης ομήρων είναι πολυπαραγοντικές επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα το σχέδιο εξαπάτησης να πρέπει να ακολουθεί σε πολυπλοκότητα. Αν και συνήθως τα καλύτερα σχέδια είναι τα απλά, στις περιπτώσεις αυτές, το σχέδιο πρέπει να εκπονείται λαμβάνοντας υπ' όψιν την ρευστότητα της κατάστασης, τις πολιτικές προεκτάσεις, την κάλυψη των μέσων μαζικής ενημέρωσης και κυρίως την δοκιμασία στην οποία υποβάλλεται η εθνική θέληση. Αναγκαίο επομένως να λαμβάνεται υπ' όψιν και σε τακτικό επίπεδο, καθώς μπορεί να χρησιμεύσει στην κάλυψη των στρατιωτικών προετοιμασιών και δοκιμών από την διαπραγματευτική διαδικασία, ή ακόμα και να ενισχύσει την πεποίθηση ότι η χώρα είναι σταθερή στην πεποίθησή της να μην διαπραγματευτεί και να απελευθερώσει τους ομήρους.

Μία διαδικασία διαπραγμάτευσης που διαρκεί πολύ, αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο κάλυψης επικείμενης επίθεσης. Υπάρχουν πέντε κατηγορίες σχεδίων εξαπάτησης. Η πρώτη, αφορά την στρατηγική εξαπάτηση οργανώνεται και εκτελείται από ανώτερα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων και στόχο έχει πολιτικές και ενέργειες που στηρίζουν στρατηγικούς στόχους. Η δεύτερη αφορά την επιχειρησιακή εξαπάτηση, οργανώνεται και εκτελείται για την υποστήριξη των επιχειρησιακών στόχων και μονάδων, και εκτελείται στο θέατρο επιχειρήσεων. Η τρίτη αφορά την τακτική εξαπάτηση, οργανώνεται και εκτελείται για την υποστήριξη των τακτικών στόχων και μονάδων, και εκτελείται για την υποστήριξη τακτικών συμπλοκών. Η τέταρτη αφορά το είδος της εξαπάτησης που οργανώνεται και εκτελείται από τις μονάδες υποστήριξης των μικτών επιχειρήσεων, με στόχο την προστασία και την ενίσχυση των ικανοτήτων μάχης των δυνάμεων και των συστημάτων υποστήριξης. Η πέμπτη κατηγορία αφορά την στήριξη της επιχειρησιακής ασφάλειας, ενώ οργανώνεται και εκτελείται από και για όλα τα επίπεδα διοίκησης, προς αποφυγή αποκάλυψης πληροφοριών, ενεργειών, δυνατοτήτων και προθέσεων σε εχθρικές υπηρεσίες πληροφοριών, καθώς και για την κάλυψη στρατιωτικών επιχειρήσεων και δράσεων (MacWillson, 1992).

### **2.11 Όργανα – Οργανισμοί – Φορείς Διαχείρισης Κρίσεων**

Τι είναι τρομοκρατία; Πράξεις βίας εναντίον πολιτών, για επίτευξη πολιτικών ή ιδεολογικών σκοπών. Σύμφωνα με την Απόφαση 49/60 του 1994, της Γενική

Συνέλευσης του ΟΗΕ, τρομοκρατία είναι «[...]πράξεις βίας που στοχεύουν να προκαλέσουν τρόμο στον πληθυσμό γενικότερα, σε μία ομάδα πολιτών ή σε συγκεκριμένα άτομα, για πολιτικούς σκοπούς». Δέκα χρόνια αργότερα, το Συμβούλιο Ασφαλείας, στην Απόφαση 1566 του 2004 ενίσχυσε τον προαναφερθέντα ορισμό προσθέτοντας ότι τρομοκρατία είναι «[...]εγκληματικές ενέργειες, και εναντίον πολιτών, οι οποίες διαπράττονται με στόχο να προξενήσουν θάνατο ή σοβαρό τραυματισμό, η απαγωγή και κράτηση ομήρων, που στοχεύουν να προκαλέσουν τρόμο στον πληθυσμό γενικότερα, σε μία ομάδα πολιτών ή σε συγκεκριμένα άτομα, να εκφοβίσουν τον πληθυσμό, ή και να αναγκάσουν την κυβέρνηση ή έναν διεθνή οργανισμό να διαπράξει ή να αποφύγει να διαπράξει μία οποιαδήποτε ενέργεια.» (UN Fact Sheet No. 32).

Θεωρούμε ότι οποιαδήποτε στρατηγική για την καταπολέμηση της τρομοκρατίας οφείλει να βασίζεται στο αξίωμα ότι οι αποτελεσματικές αντιτρομοκρατικές δράσεις και ενέργειες καθώς και η προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, δεν είναι αντικρουόμενοι στόχοι, αλλά όψεις του ίδιου νομίσματος, αλληλένδετες και αλληλοσυμπληρούμενες. Η τρομοκρατία έχει τεράστια, πραγματική και άμεση επίδραση στα ανθρώπινα δικαιώματα, με καταστροφικές επιπτώσεις στο δικαίωμα για τη ζωή και στην απόλαυση του δικαιώματος στη ζωή, την ελευθερία και την φυσική ακεραιότητα των θυμάτων. Επιπλέον του ατομικού κόστους, η τρομοκρατία αποσταθεροποιεί κυβερνήσεις, υποθάλλει τον κοινωνικό ιστό, διακινδυνεύει την ειρήνη και την ασφάλεια, και απειλεί την κοινωνική και οικονομική ευημερία και ανάπτυξη.

Η ατομική ασφάλεια του πολίτη αποτελεί θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα, και η προστασία των πολιτών αποτελεί βασική υποχρέωση της πολιτείας. Τα τελευταία χρόνια, τα μέτρα που λαμβάνονται από κυβερνήσεις προς αυτή την κατεύθυνση, έχουν αμφιλεγόμενο χαρακτήρα, καθώς αμφισβητείται από οργανώσεις και πολίτες η λεπτή διαχωριστική γραμμή μεταξύ προστασίας και καταστολής. Μεταξύ δικαιοσύνης και τιμωρίας. Μεταξύ της Θέμιδος και της έννομης τάξης.

Τα ανθρώπινα δικαιώματα είναι καθολικές αξίες και νομικές εγγυήσεις, που στόχο έχουν την προστασία του ατόμου ή ομάδων ατόμων από κατασταλτικές ενέργειες των εκπροσώπων της πολιτείας που βállουν κατά θεμελιωδών δικαιωμάτων, ελευθεριών και της ανθρώπινης αξιοπρέπειας. Η πολιτεία οφείλει να προστατεύει την κοινωνία και τους πολίτες και να λαμβάνει μέτρα κατά της



τρομοκρατίας. Ταυτόχρονα όμως, αυτά τα μέτρα πρέπει να συνάδουν και να σέβονται τις θεμελιώδεις πανανθρώπινες αξίες και τα ανθρώπινα δικαιώματα, διότι ο συνδυασμός αντιτρομοκρατικών μέτρων και ενεργειών, προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και απόδοσης δικαιοσύνης και δικαίωσης, αποτελεί πολυσύνθετη και τεράστια πρόκληση. Η Παγκόσμια Αντιτρομοκρατική Στρατηγική των Ηνωμένων Εθνών, επιβεβαιώνει εκ νέου την στενή σχέση μεταξύ ανθρωπίνων δικαιωμάτων και ασφαλείας, και τοποθετεί τον σεβασμό των κανόνων δικαίου και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, στον πυρήνα των εθνικών και διεθνών αντιτρομοκρατικών ενεργειών (UN Fact Sheet No. 32).

#### α. Διεθνής Αντιτρομοκρατία

Τα τέλη της δεκαετίας του 1960 βίωσαν την δραματική αύξηση του φαινομένου της τρομοκρατίας, με έμφαση στις αεροπειρατείες. Η κατάσταση αυτή οδήγησε στην σύνταξη εγχειριδίου ασφαλείας, το οποίο υιοθετήθηκε από όλες τις χώρες, και συμπεριλαμβάνει πεσυμφωνημένα σχέδια για διαχείριση κρίσεων τις περιπτώσεις αεροπειρατειών. Πέραν αυτού, κάθε κράτος έχει συντάξει σχέδια και διαδικασίες που παρέχουν το απαραίτητο επίπεδο ασφαλείας για τις πτήσεις, ενώ έχουν την δυνατότητα επέκτασης και επικαιροποίησης για την αντιμετώπιση αυξανόμενων απειλών.

Η Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών, κατέκρινε όλες τις τρομοκρατικές ενέργειες και κάλεσε τα κράτη-μέλη να πάρουν τα απαραίτητα αντιτρομοκρατικά μέτρα, για την δίωξη και την αυστηρή τιμωρία των αυτουργών εντός της δικαιοδοσίας τους, καθώς και για την έκδοσή τους σε άλλες χώρες. Επόμενος σημαντικός σταθμός στην ιστορία της αντιτρομοκρατίας ήταν η Διακήρυξη της Βόννης το 1978. Η συμφωνία προέβλεπε την παύση πτήσεων από και προς όποια χώρα χορηγούσε άσυλο σε αεροπειρατές, ή αρνείτο να παραδώσει το σκάφος ή τους ομήρους. Την συνυπέγραψαν οι Ηνωμένες Πολιτείες, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Δυτική Γερμανία, η Ιαπωνία, ο Καναδάς και η Ιταλία (MacWillson, 1992).

Σε συνέχεια των αρχικών και βασικών συμφωνιών καθώς και των αποφάσεων των Ηνωμένων Εθνών, και εξαιτίας της εντατικοποίησης του φαινομένου της τρομοκρατίας διεθνώς, πολλές χώρες έχουν προβεί σε θέσπιση νομοθεσίας, βασισμένης στις επικυρωμένες από τα κοινοβούλιά τους διεθνείς συμβάσεις και συμφωνίες.

## β. Συνθήκες και Συμβάσεις

Μερικές από τις διεθνείς συνθήκες και συμβάσεις που είδαν το φώς από τις αρχές της δεκαετίας του 1970, είναι οι κάτωθι:

Η Σύμβαση για την πρόληψη και την τιμωρία τρομοκρατικών ενεργειών του Οργανισμού των Αφρικανικών Κρατών, υπεγράφη το 1971 και ετέθη σε ισχύ το 1973. Προβλέπει ενέργειες και δράσεις για τα εγκλήματα της απαγωγής, του φόνου, του εκβιασμού, καθώς και της βίαιης επίθεσης κατά την ανθρώπινης ζωής.

Η Σύμβαση για την Πρόληψη και Τιμωρία Εγκλημάτων που διαπράττονται κατά Ατόμων που βρίσκονται υπό Διεθνή Προστασία, ήταν Απόφαση των Ηνωμένων Εθνών του 1973, ετέθη σε ισχύ το 1977, και είχε σχεδιαστεί για την προστασία αρχηγών κρατών, υπουργών ή κυβερνητικών στελεχών, συμπεριλαμβανομένων και των εκπροσώπων των κρατών-μελών στα Ηνωμένα Έθνη.

Η Διεθνής Σύμβαση κατά της Απαγωγής και Κράτησης Ομήρων, είναι άλλη μία Απόφαση των Ηνωμένων Εθνών του 1979, σχεδιασμένη για την αντιμετώπιση του εγκλήματος της ομηρίας. Ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός ότι η Σύμβαση δεν ενεργοποιείται σε περιπτώσεις ένοπλης σύγκρουσης για το δικαίωμα της άσκησης της αυτοδιάθεσης (UN Fact Sheet No. 32).

Η Ευρωπαϊκή Σύμβαση για την Καταστολή της Τρομοκρατίας, υπεγράφη από τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Κοινότητας το 1977, καθώς και η Σύμβαση για την Καταστολή της Τρομοκρατίας του Συμβουλίου της Ευρώπης του 2005 (<https://www.europol.europa.eu/publications-documents/public-access-to-europol-documents>).

Λεπτή γραμμή υπάρχει στην διάκριση μεταξύ τρομοκρατικών ομάδων και ομάδων που αγωνίζονται για εθνικοαπελευθερωτικούς σκοπούς. Λεπτή έως και αόρατη η γραμμή στις συνειδήσεις των πολιτών και των πολιτικών σε αυτές τις περιπτώσεις. Κατ' επέκτασιν και η νομοθεσία καθώς και η αντιμετώπιση σε εθνικό και διεθνές επίπεδο τέτοιων ομάδων, ταλαντεύεται συνεχώς από την μία στην άλλη πλευρά της γραμμής αυτής. Ιδανικό παράδειγμα αποτελεί η άποψη επιφανών πολιτικών ανδρών αλλά και πολιτών στην Ελλάδα και την Κύπρο για την ΕΟΚΑ. Κάποιοι δεν προβληματίζονταν καθόλου για τις ενέργειες της ομάδας αυτής, και τις θεωρούσαν απόλυτα ορθές. Κάποιοι άλλοι, θεωρούσαν ότι οι ενέργειες της ΕΟΚΑ υπονόμευαν τον αρχικό σκοπό και απώτερο στόχο (Τσάτσος 2001, Γεωργής 2018).

#### γ. Διεθνής Δράση

Καθώς οι αεροπειρατείες αυξάνονταν με αποτέλεσμα να καταστούν σημαντική απειλή όχι μόνο για τις αεροπορικές εταιρείες αλλά και για την διεθνή κοινότητα, τα μέλη της Διεθνούς Ενώσεως Αερομεταφορέων σε συνεργασία με τους εθνικούς οργανισμούς για την ασφάλεια των αεροσκαφών, ίδρυσαν διεθνή συνέλευση για την αντιμετώπιση των τρομοκρατικών ενεργειών. Στο πλαίσιο της συνελεύσεως, η οποία συγκαλείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, συζητώνται και αντιμετωπίζονται θέματα που αφορούν την νομική δομή της διεθνούς αντιτρομοκρατικής πολιτικής, προκειμένου να είναι αποδεκτή από όλα τα κράτη-μέλη καθώς και τις αεροπορικές εταιρείες (MacWillson, 1992).

Αναλύονται και εξετάζονται θέματα που αφορούν την πληθώρα των μεθόδων που είναι απαραίτητες για την ασφάλεια των αεροσκαφών και των αεροδρομίων. Σε συνέχεια των συζητήσεων για τις μεθόδους και τα μέτρα αντιμετώπισης των αεροπειρατειών, με γνώμονα πάντα την ασφάλεια των επιβατών, αποφασίστηκε η εγκατάσταση κεκαλυμμένων συστημάτων επικοινωνίας εντός των αεροσκαφών. Τα συστήματα αυτά, ενεργοποιούνται από μέλη του πληρώματος στην περίπτωση αεροπειρατείας, με στόχο την άμεση παρακολούθηση και αναμετάδοση των διαλόγων εντός του σκάφους, στην τεχνική ομάδα υποστήριξης.

Η τακτική αξία των πληροφοριών αυτών, είναι τεράστια για τις διαπραγματευτικές ομάδες και τις ομάδες διάσωσης. Παρέχουν την δυνατότητα στον διαπραγματευτή να προσελκύσει τους τρομοκράτες κοντά τα σημεία όπου υπάρχουν τα κρυμμένα μικρόφωνα, ούτως ώστε να ακούει τους διαλόγους μεταξύ των απαγωγέων, καθώς και των ομήρων. Αυτά τα συστήματα επικοινωνίας υπάρχουν πια σε όλους τους τύπους αεροσκαφών.

Σημαντική πρωτοβουλία στην διεθνή αντιτρομοκρατική δράση αποτελεί η ίδρυση της Ομάδας Υποστήριξης Έκτακτης Ανάγκης από τις Ηνωμένες Πολιτείες, για την αντιμετώπιση των αεροπειρατειών και των περιστατικών ομηρίας. Η τρομοκρατία δεν αποτελεί υποκατηγορία περιφερειακών πολιτικών, αλλά ένα σημαντικό διεθνές πρόβλημα, και αυτό που προσφέρει η Ομάδα Υποστήριξης Έκτακτης Ανάγκης, είναι άμεση αντιμετώπιση σε τρομοκρατικές ενέργειες οπουδήποτε στην υφήλιο. Η κρίση των Αμερικανών ομήρων στο Ιράν τους τελευταίους μήνες του 1979 και τους πρώτους του 1980, ανάγκασε την ομοσπονδιακή κυβέρνηση των Ηνωμένων Πολιτειών να επενδύσει σημαντικά

κεφάλαια και ανθρώπινους πόρους στην ομάδα αυτή, προκειμένου να καταστεί ικανή να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και τα προβλήματα που αναφύονται στην καταπολέμηση της τρομοκρατίας (Sick, 2015).

Σημαντικό στοιχείο της πρωτοβουλίας αυτής αποτελεί το γεγονός ότι η Ομάδα Υποστήριξης Έκτακτης Ανάγκης μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιοδήποτε μέρος στην υφήλιο, ανεξάρτητα από το αν βάζονται Αμερικανοί πολίτες ή είναι μεταξύ των ομήρων, αρκεί να το ζητήσει το κράτος στο έδαφος του οποίου εκτυλίσσεται το περιστατικό. Στόχος της Ομάδας είναι να συμβουλευτεί τις αρμόδιες εθνικές αρχές. Δεν έχει τη δικαιοδοσία να συμμετάσχει σε κοινές επιχειρήσεις με τις αντιτρομοκρατικές υπηρεσίες της χώρας εντός της οποίας εκδηλώθηκε το περιστατικό ομηρίας. Τα στελέχη της Ομάδας είναι εξειδικευμένα στις διάφορες πτυχές της διαχείρισης κρίσεων, και αποτελούν ως ομάδα μία δύναμη ολοκληρωμένη ικανή να αντιμετωπίσει περιστατικά εκτάκτου ανάγκης και να διαχειριστεί κρίσεις (MacWillson, 1992).

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> - Θεωρητικό Υπόβαθρο Τρομοκρατίας**

Οι τελευταίες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα και οι πρώτες του 21<sup>ου</sup>, βρίθουν από τρομοκρατικά γεγονότα διαφόρων τύπων. Αυτή η πολυπλοκότητα και η ποικιλία δημιουργούν προβλήματα και προβληματισμούς που όσο και αν προσπαθούν οι κυβερνήσεις και οι διεθνείς οργανισμοί να αντιμετωπίσουν, αυτά έχουν πάρει πια τη μορφή της Λερναίας Ύδρας. Ήδη από την δεκαετία του 1990, οι περισσότερες κυβερνήσεις -τουλάχιστον του δυτικού και χριστιανικού κόσμου- είχε ήδη αναγνωρίσει την τρομοκρατία ως ένα πολιτικό φαινόμενο στην εθνική αλλά και στην διεθνή σκηνή.

Ο κίνδυνος για την κοινωνία που αποτελεί η τρομοκρατία δεν πρέπει να υποτιμάται. Η βασική της φιλοσοφία δεν αναγνωρίζει διαχωριστικές γραμμές μεταξύ πολιτικών δογμάτων και θεωριών, και δρα ανεξάρτητα από την πολιτική συμπεριφορά της πολιτείας. Η τρομοκρατία δεν περιορίζεται σε χώρες όπου κυριαρχεί η ανομία και η αναρχία. Εκδηλώνεται παντού, και κυρίως στις ανοικτές κοινωνίες, όπου οι τρομοκράτες καταχρώνται την ελευθερία που πρεσβεύουν και παρέχουν οι ανοικτές κοινωνίες για να διαπράξουν τα εγκλήματά τους. Η ιστορία και τα γεγονότα μας διδάσκουν ότι όσο περισσότερο ανοικτή είναι η κοινωνία τόσο περισσότερο πρέπει να είμαστε προσεκτικοί. Το πρόσφατο παράδειγμα με τον αποκεφαλισμό του καθηγητού στην Γαλλία, δεν κάνει κάτι λιγότερο από το να ζωγραφίζει με το πιο αδρά χρώματα αυτήν ακριβώς την αλήθεια.

Οφείλουμε να είμαστε προετοιμασμένοι για κάθε ενδεχόμενο. Οι κυβερνήσεις που διαθέτουν καλά προετοιμασμένες ομάδες για διαχείριση κρίσεων και περιστατικών ομηρίας ειδικότερα, έχουν πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες να επιτύχουν την θετική έκβαση του περιστατικού, από εκείνες που δεν είναι προετοιμασμένες. Σύμφωνα με τον Ναύαρχο Chester Nimitz, δεν υπάρχει τίποτα πιο επικίνδυνο από την απροθυμία να λάβει κανείς τα μέτρα του, καθώς σκέφτεται ότι ίσως δεν χρειαστούν.

#### **3.1 Χαρακτηριστικά της Τρομοκρατίας**

Η τρομοκρατία είναι όχι μόνο υπερ-εθνική και διεθνής αλλά διακρατική. Οι τρομοκράτες ενεργούν πάντα με γνώμονα έναν υπέρτατο σκοπό. Η τρομοκρατία είναι μία αέναη συνεχιζόμενη σπείρα βίας, καθώς αποτελεί ταυτόχρονα την απάντηση και την αιτία της. Ο οποιοσδήποτε οπουδήποτε και αν βρίσκεται μπορεί να γίνει το θύμα της. Τα θύματα περιστατικών ομηρίας είναι πάντα καθημερινοί ανυποψίαστοι άνθρωποι. Οι δικοί μας άνθρωποι.

Οφείλουμε όλοι και πάντα να λαμβάνουμε υπ' όψιν μας τέσσερεις πτυχές του φαινομένου της τρομοκρατίας (Moustakis, 2020).

α. Οι τρομοκρατικές ενέργειες είναι συνήθως καλά οργανωμένες και αποτελούν προϊόν λεπτομερούς σχεδιασμού και καθοδήγησης: μία απαγωγή ή μία αεροπειρατεία βασίζονται στην συνεργασία ενός καλά ενορχηστρωμένου μηχανισμού.

β. Οι τρομοκρατικές ενέργειες αναλαμβάνονται από μικρές και κλειστές ομάδες ανδρών και γυναικών.

γ. Κύριος στόχος της τρομοκρατίας είναι συνήθως η πολιτεία: οι τρομοκράτες επιτίθενται στην πολιτεία έμμεσα, μέσω των αντιπροσώπων της ή των υποστηρικτών της, αλλά και μέσω αθύων ανθρώπων, προκειμένου να προκαλέσουν πολιτική, κοινωνική και οικονομική αναστάτωση.

δ. Η τρομοκρατία χρησιμοποιείται για την επίτευξη πολιτικών σκοπών, καθώς έχει γίνει πια αναπόσπαστο μέρος του μοντέρνου πολιτικού κόσμου, και όλες οι τρομοκρατικές ενέργειες ενδέχεται να αποτελούν μέρος πολιτικής στρατηγικής που έχει το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον.

Χαρακτηριστικό των μοντέρνων τρομοκρατών αποτελεί το νεαρό της ηλικίας τους, ενώ μεγάλο ποσοστό παρακολουθεί ή έχει αποφοιτήσει από ανώτερα και ανώτατα επίπεδα εκπαίδευσης, και βέβαια αναλαμβάνει ηγετικούς ρόλους ή ιδρύει τρομοκρατικές ομάδες. Όλες οι τρομοκρατικές οργανώσεις βασίζονται στην ευρεία κοινωνική βάση για την υποστήριξη και συλλογή πληροφοριών, όμως στρατολογούν μέλη -σε μεγάλο ποσοστό γυναίκες- που προέρχονται από όλα τα κοινωνικά στρώματα, κυρίως όμως από την μεσαία τάξη. Πρόκειται για άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, εκπαιδευμένα, τα οποία όμως είναι φανατικοί οπαδοί πολιτικών ή και θρησκευτικών ιδεολογιών.

Αντλούν κίνητρα για τις ενέργειές τους από την θρησκεία, τον εθνικισμό και ακραίες πολιτικές ιδεολογίες, ενώ τους διακρίνει φανατική προσήλωση στις θέσεις τους και προτίμηση στη χρήση βίας υπέρ της ιδέας που τους τρέφει. Τα μέλη των θρησκευτικών τρομοκρατικών οργανώσεων, επιδεικνύουν σκληρότητα, φανατισμό, προσηλυτισμό, αφοσίωση και τεράστια αντοχή σε κακουχίες από μέλη άλλων τρομοκρατικών κινημάτων (Sedgwick, 2004).

### **3.2 Διεθνής Δράση**

Τα περιστατικά ομηρίας άρχισαν να αυξάνονται και να εκδηλώνονται ολοένα και πιο συχνά, μετά τα μέσα της δεκαετίας του 1960, πυροδοτώντας

εξελίξεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, την επικοινωνία και τις ευκαιρίες που αποτελούν ολοένα και περισσότεροι ευαίσθητοι στόχοι σε έναν κόσμο που κατακλύζεται από τη τεχνολογική πρόοδο.

Οι τρομοκρατικές ομάδες αντιλήφθηκαν πολύ νωρίς την χρησιμότητα της διαφήμισης με κάθε τρόπο για τον σκοπό τους, γεγονός που βοήθησαν ιδιαίτερα οι εξελίξεις στη τεχνολογία και τις τηλεπικοινωνίες. Αδιαμφισβήτητα, η πρόοδος αυτή ήταν που συνέβαλε στην εκτόξευση της τρομοκρατίας στα σημερινά διεθνή επίπεδα.

Συχνά, ρόλο στην ανάπτυξη της τρομοκρατίας παίζουν και τα κράτη αυτά καθ' αυτά με τις συμπεριφορές και δραστηριότητές τους. Όπως επί παραδείγματι η Λιβύη και το Ιράν, που παρέχουν βοήθεια και στήριξη σε Ισλαμιστικές ομάδες. Οι ομάδες αυτές -καθώς και όλες οι τρομοκρατικές οργανώσεις- αναφύονται από μία ποικιλία συνθηκών και παρά το γεγονός ότι δεν συνδέονται και δεν συνεργάζονται όλες μεταξύ τους, έχουν ως κοινό στοιχείο τον θυμό έναντι της κοινωνίας. Οι συνθήκες που τρέφουν τους επίδοξους τρομοκράτες είναι η στέρηση, η κοινωνική αδικία, εθνικιστικές ή και αποσχιστικές τάσεις, φυλετικές διακρίσεις και θρησκευτικές διαφορές (Newman, 2006).

### **3.3 Κίνητρα Απαγωγών**

Η στρατηγική των τρομοκρατών χωρίζεται σε διακριτές κατηγορίες, ήτοι την παγκόσμια επανάσταση και διεθνή αλληλεγγύη, τον εξαναγκασμό κυβερνήσεων να αποδεχτούν μακροπρόθεσμες αλλαγές στην πολιτική της χώρας, την επίτευξη περιορισμένων πολιτικών στόχων όπως τα δικαιώματα μειονοτήτων, την πίεση των αρχών για λήψη κατασταλτικών μέτρων, την καταστροφή ή ριζική αλλαγή του οικοδομήματος της κοινωνίας. Μέσω αυτών φτάνουν στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων τακτικών στόχων τους. Η επιτυχία των στόχων αυτών αποτελεί την μονάδα μέτρησης για ολοκληρωτική επιτυχία μακροπρόθεσμα.

Ο πρώτος στρατηγικός και τακτικός σκοπός των τρομοκρατών είναι η άσκηση πίεσης σε κυβερνήσεις προκειμένου να εφαρμόσουν αλλαγές στην πολιτική τους ή η λήψη κατασταλτικών μέτρων. Ο δεύτερος σκοπός τους, και ίσως ο πιο συνήθης και πιο εύκολα κατανοητός, είναι η αποφυλάκιση ομοϊδεατών και συνεργατών τους. Ο τρίτος σκοπός είναι η δημοσιότητα, που έχει πια γίνει δυναμική παράμετρος των τρομοκρατικών ενεργειών, και υψηλής προτεραιότητας για τις αρχές που διαχειρίζονται ένα περιστατικό. Ο τέταρτος σκοπός είναι η εξασφάλιση πόρων, με τις απαγωγές και τις ομηρείες να αποδίδουν τεράστια

χρηματικά ποσά. Έσοδα των τρομοκρατικών οργανώσεων που θα χρησιμοποιηθούν για την προαγωγή των πολιτικών τους στόχων (Dolnik & Fitzgerald, 2011).

### **3.4 Μέθοδοι Απαγωγέων**

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι τρομοκράτες, συμπεριλαμβάνουν αποτελεσματικές και υποβλητικές τεχνικές προπαγάνδας, με απώτερο σκοπό την δυσφήμιση των αρχών στην συνείδηση της κοινωνίας, καθώς και τον έμμεσο εκβιασμό της κυβέρνησης για την αποδοχή των αιτημάτων τους (Giebels et al, 2005).

Η στρατιωτική ακρίβεια με τη οποία τα τρομοκρατικά χτυπήματα οργανώνονται και εκδηλώνονται, αποκαλύπτει άριστη προετοιμασία και άψογες στρατηγικές συλλογής πληροφοριών. Προκειμένου να πετύχουν τους σκοπούς τους, καταφεύγουν σε δολοφονίες, εκτελέσεις, βομβιστικές ενέργειες, ομηρείες, πειρατείες, κατάληψη κτιρίων, κλοπές και εκβιασμούς. Όλες αυτές οι ενέργειες έχουν ως κοινό παρονομαστή την βία και την προγραμματισμένη και άνευ διακρίσεων δολοφονία.

### **3.5 Ψυχολογικό Πορτραίτο Απαγωγέων. Εγκληματίες ή Αυτοκτονικά Άτομα**

Τα περιστατικά ομηρίας διαπράττονται από άτομα -εγκληματίες ήδη ή όχι ακόμα- που αντιμετωπίζουν διαγνωσμένα ήδη ή όχι ακόμα ψυχολογικά προβλήματα, που απειλούν ότι θα δώσουν τέλος στη ζωή τους εάν δεν ικανοποιηθούν τα αιτήματά τους (Lee, 2011). Τα υποκείμενα αυτά δρουν υπό το καθεστώς έντονης συναισθηματικής φόρτισης, με τρόπο αυτοκαταστροφικό και χωρίς καθόλου λογική. Τα αιτήματά τους δε, υπολείπονται ρεαλισμού και ουσίας.

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος σε αυτές τις επιχειρήσεις είναι για τον ίδιο τον εγκληματία ή για κάποιον που τυχαία βρέθηκε στην περιοχή και μπορεί να βρεθεί στην τροχιά διασταυρούμενων πυρών. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από σταδιακή χρήση ισχύος, η οποία ενισχύεται από σταθερή και δυναμική διαπραγμάτευση, με απώτερο στόχο την παράδοση του Υποκειμένου. Οι διαπραγματευτές κατά την διάρκεια του περιστατικού, προσπαθούν να επιδεικνύουν υπομονή και κατανόηση. Δίνοντας χωρίς αντίκρισμα, προτείνουν επιλογές επίλυσης της κρίσης οι οποίες απέχουν από την βία, και κάνουν χρήση του ταλέντου της ενεργητικής ακοής που διαθέτουν, προκειμένου να εξουδετερώσουν το θυμό του δράστη ανοίγοντας διαύλους επικοινωνίας.



### **3.6 Συμπεριφορά Απαγωγέων σε Περιπτώσεις Ομηρίας**

Η πολυπλοκότερη και δυσκολότερη κατάσταση είναι εκείνη όπου απελπισμένοι άντρες και γυναίκες, κρατούν ομήρους άντρες, γυναίκες και παιδιά, κλείνονται ή οχυρώνονται σε ένα χώρο, με σκοπό να επιβάλλουν πολιτικές παραχωρήσεις σε κυβερνητικούς σχηματισμούς.

Τα περιστατικά ομηρίας γεννούν είτε παράξενα και τρομακτικά γεγονότα, είτε συγκινητικά και ανθρωπιστικά. Είτε και τα δύο. Η αλληλεπίδραση των συναισθημάτων, δηλαδή τα αισθήματα μίσους, φόβου, συμπάθειας, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην εξέλιξη τέτοιων περιστατικών. Παράγοντα που πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν στην εξέταση και ανάλυση της διαπραγματευτικής στρατηγικής και τακτικής.

Εντός του χώρου κράτησης, οι απαγωγείς έρχονται είτε πιο κοντά μεταξύ τους, είτε δημιουργούνται εντάσεις στην ομάδα, τις οποίες ο διαπραγματευτής πρέπει να αναγνωρίσει άμεσα και να εκμεταλλευτεί. Ακόμα, η δράση και η αντίδραση μεταξύ των τρομοκρατών και των ομήρων είναι διαρκής και συνεχώς μεταβαλλόμενη. Ψυχολογική και φυσική αλληλεπίδραση, σε προσωπικό επίπεδο, σε σχέση με τα γεγονότα κατά την εξέλιξη της ομηρίας, σε ενέργειες όλων των παρευρισκομένων εντός του χώρου αλλά και σε ενέργειες της διαπραγματευτικής ομάδας και των αρχών. Οι απρόβλεπτες ενέργειες και συμπεριφορές, απ' όπου και αν προέρχονται, ενδέχεται να αποτελέσουν πλεονέκτημα ή μειονέκτημα στις προσπάθειες των αρχών να επιλύσουν την κατάσταση.

Οι παράγοντες που καθορίζουν εάν θα επέλθει ψυχολογική μεταβίβαση μεταξύ ομήρων και απαγωγέων είναι ο χρόνος που περνά, η φύση του εγκλεισμού, η ποιότητα της αλληλεπίδρασης, όπως επί παραδείγματι η συμπεριφορά των απαγωγέων προς τους ομήρους. Ακόμα, παράγοντες καθοριστικούς αποτελούν η ύπαρξη εθνικών, θρησκευτικών, πολιτικών και φυλετικών διαφορών και ομοιοτήτων, και κυρίως η προδιάθεση των ομήρων να έρθουν σε πιο στενή επαφή με τους απαγωγείς τους (MacWillson, 1992).

### **3.7 Αναμόρφωση Τρομοκρατών**

Ενδεχομένως να είναι αρκετά πρώιμη η αναφορά στην αναμόρφωση των τρομοκρατών, όταν ως κοινωνία δεν έχουμε ακόμα επιτύχει στην αναμόρφωση και την επιτυχή επανένταξη και εισδοχή εκ νέου στις κοινωνικές διαδικασίες φυλακισμένων και αποφυλακισθέντων. Ίσως η διαδικασία αυτή να είναι επιτυχής

εάν ληφθεί σοβαρά υπ' όψιν στον σχεδιασμό της αντιτρομοκρατικής στρατηγικής σε διεθνές επίπεδο.

Τα αποτελέσματα των προσπαθειών και προγραμμάτων είναι ακόμα σε πρωτόλεια μορφή, όμως έχουν αρχίσει να διαφαίνονται κάποια πρώτα ενδεικτικά συμπεράσματα, για τέτοιου τύπου διαδικασίες.

Εκκινώντας από την διαφοροποίηση μεταξύ πολιτικών καταπολέμησης της τρομοκρατίας και αντιτρομοκρατικών δράσεων, με γνώμονα ότι στην πρώτη περίπτωση πρόκειται για επιθετικές ενέργειες που στοχεύουν στον εντοπισμό και την αδρανοποίηση αν όχι εξουδετέρωση τρομοκρατικών πυρήνων και οργανισμών. Οι αντιτρομοκρατικές δράσεις αντιθέτως, είναι παθητικές ενέργειες που στοχεύουν στην αποθάρρυνση των ομάδων από επιθέσεις, μέσω της δραστηκής μείωσης και ελαχιστοποίησης των πιθανοτήτων επιτυχίας τους (Johnson 2013). Θεωρείται σημαντικότερη και η αντιτρομοκρατική τακτική, με κύριο εργαλείο την παρακολούθηση όχι μόνο για συλλογή πληροφοριών, αλλά κυρίως για την γνώση που παρέχεται στο αντίπαλο δέος ότι παρακολουθείται.

Η πολιτιστική διάσταση είναι ένας παράγοντας που μπορεί να συνδράμει τις αρχές στην διαδικασία της αναμόρφωσης. Χρειάζεται να είναι γνωστό και το υπόβαθρο των προς αναμόρφωση τρομοκρατών, καθώς ύψιστος στόχος των προγραμμάτων αποριζοσπαστικοποίησης, αποτελεί η ψυχολογική αλλαγή στα άτομα αυτά. Προκειμένου να συντελεστεί η αλλαγή σε τέτοιο βαθμό που να επηρεάσει σημαντικά και προς την επιθυμητή κατεύθυνση την διαδικασία αναμόρφωσης, πρέπει να είναι κατανοητό ότι οι αρχές που διέπουν την αναμόρφωση έχουν τεράστια σημασία, και πως αυτές μπορούν να συνδυαστούν και να χρησιμοποιηθούν σε συνεργασία με τα συγκεκριμένα πολιτιστικά χαρακτηριστικά που ισχύουν κατά περίπτωση.

Η Αιγυπτιακή κυβέρνηση, έχει χρησιμοποιήσει την ήπια ισχύ της θρησκείας που θρέφει μεγάλη μερίδα τρομοκρατών, για την επιστροφή τους στην κανονικότητα. Με όχημα τους αρχηγούς των τρομοκρατικών πυρήνων, και μέσω της διατήρησής τους στην εξουσία, φρόντισαν οι ίδιοι την αναμόρφωση των μελών των ομάδων τους σε όλα τα επίπεδα (Rubin 2011).

Η μακρινή Σιγκαπούρη φαίνεται να οδηγεί τις εξελίξεις, καθώς αναφέρεται ότι τα προγράμματα κοινωνικής επανένταξης και αποκατάστασης κρατουμένων, σημείωσαν τεράστια επιτυχία. Μεταξύ των ετών 2001 και 2009, τα δύο τρίτα των

τρομοκρατών που είχαν συλληφθεί, αποφυλακίστηκαν μετά την επιτυχημένη αναμόρφωσή τους (Gunaratna & Hassan, 2011).

Ενδιαφέρον θα είχε μία μελέτη στην οποία θα διερευνώντο ακριβώς τα αποτελέσματα των προγραμμάτων αναμόρφωσης, κατά περίπτωση. Ήτοι την παρακολούθηση και αξιολόγηση των μελών των τρομοκρατικών οργανώσεων, τα οποία αναφέρονται ως αναμορφωθέντα. Τελικά, όντως άλλαξαν όχι μόνο τον τρόπο ζωής τους αλλά και σκέψης, παραμένοντας ενεργά και χρήσιμα μέλη της κοινωνίας, ή υπέπεσαν πάλι στα σφάλματα του παρελθόντος; Τελικά, ήταν ειλικρινής η προσπάθεια και η δική τους και των υπευθύνων, ή ήταν προπέτασμα καπνού για να παραπλανήσουν τις αρχές και να επιδοθούν στις εγκληματικές δραστηριότητές τους ανενόχλητοι; Είναι δεδομένο ότι περαιτέρω έρευνα είναι και απαραίτητη και χρήσιμη, καθώς θα προσφέρει στον συνεχιζόμενο πόλεμο της διεθνούς κοινωνίας στην τρομοκρατία.

### **3.8 Διαχείριση Διαπραγματεύσεων για Απαγωγές**

Η διεθνής φιλοσοφία της διαπραγματευτικής διαδικασίας, εδράζεται σε βασικές και απλές αρχές. Η κατανόηση και η επίγνωση των αρχών αυτών από το ενδιάμεσο και ανώτερο επίπεδο διαχείρισης κρίσεων, θα προσφέρει μία ξεκάθαρη εικόνα του τι μπορεί να επιτύχει ο διαπραγματευτής. Ταυτόχρονα, τα μέλη αυτών ακριβώς των ενδιάμεσων και ανώτερων επιπέδων διαχείρισης, καθίστανται κοινωνοί της πίεσης κάτω από την οποία εργάζεται ο διαπραγματευτής.

Υπάρχουν όμως κάποιες κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να είναι κατανοητές σε όλους. Το γεγονός ότι η απειλή της τρομοκρατίας είναι συνεχής, αυξανόμενη, δεν αναγνωρίζει σύνορα και γίνεται συνέχεια πιο εκλεπτυσμένη! Η αποκτηθείσα εμπειρία μετά από τόσα τρομοκρατικά γεγονότα που έχουν κατακλύσει τον πλανήτη, αποδεικνύει ότι η διαχείριση περιστατικών ομηρίας, πρέπει να συμπεριλαμβάνει οργάνωση στο ανώτερο επίπεδο, και να είναι πάντα σχετική με την επίσημη εκτίμηση της απειλής της τρομοκρατίας (Hughes, 2010).

Οι προετοιμασίες και τα σχέδια πρέπει να είναι ολοκληρωμένα και ευέλικτα, ενώ η εξάσκηση στην διαχείριση περιστατικών ομηρίας, πρέπει να είναι ρεαλιστική και να υποστηρίζεται από την κεντρική κυβέρνηση. Η επιτυχής διαχείριση περιστατικών ομηρίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επιδεξιότητα και την τεχνική των διαπραγματευτών, οι οποίοι πρέπει να επιλέγονται και να εκπαιδεύονται ειδικά για τέτοιες περιπτώσεις. Ζωτικής σημασίας πληροφορίες για

το 'οχυρό' στο οποίο κρατούνται οι όμηροι, μπορούν να ληφθούν από την τεχνική ομάδα υποστήριξης, η οποία παρέχει οπτικοακουστικό υλικό (Johnson, 2013).

Κρίνεται απαραίτητο τα σχέδια έκτακτης ανάγκης καθώς και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται, να επανεξετάζονται συχνά και να επικαιροποιούνται. Τα σχέδια αυτά καθώς και οι ενέργειες άμεσης απόκρισης, πρέπει να συντάσσονται λαμβάνοντας υπ' όψιν τα κάτωθι ερωτήματα:

α. Πόσος χρόνος μεσολάβησε από την εκδήλωση του περιστατικού έως την άφιξη στο πεδίο της διαπραγματευτικής ομάδας η οποία ανέλαβε την ευθύνη για απευθείας επικοινωνία με τους τρομοκράτες;

β. Ήταν ο διαπραγματευτής προετοιμασμένος για το περιστατικό που ανέλαβε; Ήταν διαθέσιμος άμεσα; Ανταποκρίθηκε αμέσως στις απαιτήσεις; Ήτοι διαθεσιμότητα για άμεση αποχώρηση και ταξίδι εντός ή εκτός χώρας.

γ. Υπήρχε ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας μεταξύ του διαπραγματευτή και των δυνάμεων ασφαλείας την στιγμή εκδήλωσης ή και κατά την διάρκεια του περιστατικού, προκειμένου να ενημερωθεί πλήρως;

δ. Υπήρχε ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας μεταξύ του διαπραγματευτή και των ανωτέρων του, για την ανταλλαγή πληροφοριών και παραπομπή θεμάτων που χρήζουν άμεσων αποφάσεων;

ε. Είχε ο διαπραγματευτής στην διάθεσή του κάποιες αρχικές απλές οδηγίες για την αντιμετώπιση του περιστατικού, σχετικά με τις ευθύνες του ως διαπραγματευτής (Παπακωνσταντίνου, 2020).

### **3.9 Πολιτικά και Ποινικά Θέματα**

Η τρομοκρατία, ανεξάρτητα από την κοινωνία στην οποία απευθύνονται, την συγκρότησή της και την διαχείριση της δύναμης εντός του κοινωνικού ιστού, συνίσταται από ένοπλες πολιτικές ή θρησκευτικές επιθέσεις στην πολιτεία, με χρήση μέσων τα οποία η διεθνής κοινότητα αναγνωρίζει και δέχεται ως μεθόδους πολέμου.

Η βάση της τρομοκρατίας είναι ένα πολιτικό, οικονομικό ή θρησκευτικό σύστημα αξιών, εντός του οποίου το πολιτικό σύστημα και η κυβέρνηση στην εξουσία, θεωρούνται ανήθικα ή και εγκληματικά. Οι επαναστατικές ομάδες πιστεύουν ότι είναι ανώτερες ηθικά και κοινωνικά, ενώ τα μέλη τους πιστεύουν ότι ακριβώς αυτή η ανωτερότητα είναι που τους δίδει την άδεια να διαπράττουν εγκληματικές και βίαιες ενέργειες εναντίον του πληθυσμού. Μέσω των οποίων εκβιάζουν την πολιτεία να παραχωρήσει οικονομικά, νομικά, πολιτικά ή και

θησκευτικά πλεονεκτήματα στην οργάνωσή τους. Στόχος των ενεργειών αυτών είναι και η ενίσχυση της οργάνωσης, εκτός από την αναγνωρισιμότητα και την συμπάθεια στην υπόθεσή τους, με κύριο μέλημα την αλλαγή των ισορροπιών ισχύος στην κοινωνία.

Η τρομοκρατία είναι η πιο πρωτόγονη και απάνθρωπη μορφή εχθρότητας. Οι εξεγέρσεις, οι επαναστάσεις και τα εθνικά απελευθερωτικά κινήματα δεν συνιστούν τρομοκρατία, αν και επαναστατικές ομάδες ενδέχεται να εκφυλιστούν σε τέτοιο βαθμό που να υπολογίζονται ως τρομοκρατικές. Οι μέθοδοι των τρομοκρατών, αν και επιτυχείς για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, μακροπρόθεσμα καθίστανται αναποτελεσματικές, και ενδεχομένως να προκαλέσουν μεγαλύτερη ζημιά στην επαναστατική ομάδα απ' ό,τι στην πολιτεία. Ο ίδιος ο Λένιν χαρακτήρισε την τρομοκρατία ως μέθοδο πολιτικής πάλης.

Σε περιπτώσεις εγκληματικών περιστατικών ομηρίας, οι δράστες συνήθως καταφεύγουν σε τέτοιες ενέργειες για να συγκεντρώσουν χρήματα, ενώ οι τρομοκράτες που διαπράττουν ομηρείες επιζητούν την δύναμη, αν και άλλοι παράγοντες όπως ο οικονομικός, έχουν την σημασία τους. Οι μέθοδοί τους μπορεί να πάρουν πολλές και διάφορες μορφές, από πρόκληση σοβαρών τραυματισμών έως φόνο, βομβιστική επίθεση και διάφορους τύπους απειλών.

Τα χαρακτηριστικά των περιστατικών ομηρίας θα μπορούσαν να διακριθούν σε οκτώ μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη αφορά περιστατικά όπου ο χώρος όπου κρατούνται οι όμηροι είναι γνωστός. Η δεύτερη, αφορά περιστατικά απαγωγών, στα οποία ο χώρος όπου κρατείται ο όμηρος είναι άγνωστος. Κάθε μία από τις δύο αυτές κατηγορίες μπορεί να εκκινεί από πολιτικά κίνητρα ή εγκληματικά. Εντός κάθε μίας από αυτές τις τέσσερις παραλλαγές της ομηρίας, ο όμηρος μπορεί να είναι κάποιος που έλκει το ιδιαίτερο ενδιαφέρον του απαγωγέα ή ένας ουδέτερος παίκτης που είναι ένα τυχαίο θύμα, όπως συμβαίνει στις αεροπειρατείες. Επομένως, υπάρχουν οκτώ διαφορετικοί τύποι σχέσεων μεταξύ απαγωγέων και θυμάτων, και σε κάθε μία από αυτές τις περιπτώσεις τα επίπεδα κινδύνου για τους ομήρους είναι εντελώς διαφορετικά (MacWillson, 1992).

Οι επαγγελματίες εγκληματίες οι πολιτικοί τρομοκράτες ακολουθούν τους ίδιους βασικούς κανόνες ορθολογιστικής συμπεριφοράς όπως όλοι μας. Διαθέτουν όμως χαρακτηριστικά που θεωρούνται από την κοινωνία αποκλίνουσες εφαρμογές των κοινωνικών αξιών, σε συνδυασμό με συχνά ακατανόητες φιλοδοξίες.

Η συχνότητα των τρομοκρατικών γεγονότων δεν είναι γραμμική. Ενδεχομένως η έκρηξη τρομοκρατικών γεγονότων σε μία δεδομένη χρονιά, να οφείλεται στην 'επιτυχία' -στην γλώσσα και συνείδηση των τρομοκρατών- ενός τυχαίου περιστατικού. Η επιτυχία γεννά μιμητές. Η κοινωνία και η έννομος τάξη είναι συχνά ανίκανες να προσαρμοστούν στο άμεσο πρόβλημα που γεννά η τρομοκρατία, αλλά ενεργούν με ορίζοντα το μέλλον μετά την εκδήλωση του συμβάντος. Έπρεπε να φτάσει το τέλος της δεκαετίας του 1980 για να αρχίσει η Δύση να μαθαίνει πως να διαχειριστεί την τρομοκρατία.

Σε αντίθεση με τους κοινούς εγκληματίες, οι πολιτικοί τρομοκράτες διαπράττουν ομηρείες για την δημοσιότητα που προσφέρουν. Ομηροί, μπορεί να είναι διπλωμάτες που έχουν υπάρξει στο παρελθόν θύματα περιστατικών ομηρίας. Ενώ η δολοφονία διπλωματών μπορεί να επέλθει όταν οι απαγωγείς θεωρούν ότι εκβιάζοντας ελεύθερη έξοδο από το 'οχυρό' για προορισμούς όπου οι ποινές για δολοφονίες είναι ελαφρύτερες.

Θύματα πολιτικών απαγωγών είναι συνήθως πολιτικοί, ανώτερα κυβερνητικά στελέχη, ιδιοκτήτες βιομηχανιών ή συγγενείς όλων των παραπάνω. Είναι δεδομένο ότι δεν υπάρχει άψογο πολιτικό και οικονομικό σύστημα χωρίς μειονεκτήματα και ατέλειες. Οι τρομοκράτες που επιδίδονται σε απαγωγές με πολιτική χροιά, μελετούν τα οικονομικά και πολιτικά συστήματα, αναλύουν τα περιστατικά και εντοπίζουν τα αδύναμα σημεία των ανθρώπων που τελικά είναι τα θύματά τους. Όλες οι τρομοκρατικές οργανώσεις έχουν ένα μέλος το οποίο είναι οξύνους, καλός ανακριτής, ικανός να χρησιμοποιήσει ιδιαίτερα ανεπτυγμένες τεχνικές για να σπάσει το θύμα του.

Συχνά ζητείται από τον όμηρο να σημειώσει σε ένα χαρτί τα συναισθήματά του, καθώς και μία καταγραφή των σφαλμάτων που έκανε κατά την διάρκεια της ζωής του. Οι εξομολογήσεις του ενδέχεται να αποκρούονται συνεχώς ως ανειλικρινείς και ανεπαρκείς, και ιδίως εάν το παρελθόν του θύματος είναι γνωστό, να του ζητηθεί να καταγράψει εκ νέου τα λάθη του. Οι απαγωγείς έχουν καθολική δύναμη πάνω στο θύμα τους, και την στηρίζουν στις πολιτικές τους πεποιθήσεις, στις οποίες ο όμηρος δεν τολμά να αντιπαρατεθεί, καθώς απειλείται με απομόνωση ή εγκατάλειψη.

Το αίσθημα της αυτοσυντήρησης μπορεί να κάμψει και τον πιο δυνατό χαρακτήρα. Η Patty Hearst και ο Aldo Moro δεν άντεξαν στην πίεση. Η πρώτη έφτασε στο ύστατο σημείο της ψυχολογικής μεταβίβασης, εντάχθηκε στην οργάνωση που την κράτησε όμηρο, και κατέληξε να συνεργάζεται μαζί τους σε

τρομοκρατικές ενέργειες. Ο δεύτερος, έσπασε, συνθηκολόγησε και εκτόξευσε δημοσίως κατηγορίες εναντίον συνεργατών και οπαδών του (<https://www.fbi.gov/history/famous-cases/patty-hearst>, Moss 1981).

Συλληφθέντες βιομήχανοι και οικονομολόγοι έχουν μικρότερες αντοχές και χαμηλότερο επίπεδο αντίστασης όταν διατελούν θύματα απαγωγής, από πολιτικούς, καθώς είναι συνήθως ιδεολογικά απαίδευτοι και αφελείς σε κοινωνικοπολιτικά ερωτήματα και διλήμματα. Τα θύματα που ανήκουν σε αυτές τις κατηγορίες σπάνε πολύ εύκολα στην ανάκριση, ακόμα και όταν η απαγωγή έχει στόχο μόνο λύτρα. Οι επιπτώσεις της απαγωγής τους ακολουθούν όλη την υπόλοιπη ζωή τους.

Η κατηγορία απαγωγών με το υψηλότερο επίπεδο κινδύνου είναι οι πολιτικές απαγωγές, όπου ο απαχθείς κρατείται σε άγνωστη τοποθεσία. Ενώ σε περιπτώσεις που εγκληματίες κρατούν ομήρους ουδέτερους πολίτες, ο κίνδυνος για το θύμα είναι πολύ μικρότερος.

Το κίνητρο για την απαγωγή είναι πάντα οικονομικό, είτε αυτή προέκυψε τυχαία, είτε ήταν η μόνη τους επιλογή μετά από ληστεία τράπεζας που δεν εξελίχθηκε όπως ήλπιζαν, είτε απήγαγαν κάποιον επί τούτου, για να απαιτήσουν χρήματα. Στις περιπτώσεις ομηρίας, οι εγκληματίες σπάνια επιζητούν την δημοσιότητα και την προβολή των ενεργειών και θέσεων τους. Εάν προβούν σε ομηρία, αυτό συμβαίνει συνήθως γιατί δεν κατάφεραν να ξεφύγουν από την σκηνή του εγκλήματος. Εξαίρεση αποτελούν συμβάντα όπου κρατούνται όμηροι γιατί οι απαγωγείς επιζητούν την αποφυλάκιση των συνεργατών τους, ή κατά την διάρκεια εξέγερσης σε σωφρονιστικό κατάστημα, γεγονός που αποτελεί κλασσική περίπτωση ομηρίας, όπου οι όμηροι είναι προσωπικό του καταστήματος (Lauren, 1979).

Σε τέτοιες καταστάσεις, κατά την διάρκεια της απόλυτης αλλά και προσωρινής θέσης ισχύος στην οποία βρίσκονται, οι τρομοκράτες είναι συνήθως αδυσώπητοι. Η σκληρότητα και η βία είναι τα μόνα τους όπλα, ιδίως όταν πρόκειται για περιστάσεις όπου μετά θα είναι αδύνατο να αποδειχθεί ποιος διέπραξε το έγκλημα. Επιπροσθέτως υπάρχει και η περίπτωση ομηρίας όπου όμηρος είναι κάποιος που απλά βρέθηκε στο λάθος μέρος την λάθος στιγμή. Είναι η περίπτωση όπου τα θύματα διατρέχουν τον μικρότερο κίνδυνο. Πολύ σπάνια ουδέτερα θύματα τραυματίζονται σε τέτοιου τύπου ομηρείες, καθώς οι τρομοκράτες είναι πολύ προσεκτικοί με τα θύματά τους, διότι αποτελούν το εισιτήριό τους για το μέλλον.

Ρόλο σημαντικό στις σχέσεις μεταξύ απαγωγέων και ομήρων παίζει και ο παράγοντας της 'συγκατοίκησης', σε συνθήκες συνήθως πρωτόγονες. Ήδη από την έναρξη της ομηρίας οι τρομοκράτες κάνουν τους ομήρους τους να αισθάνονται ανήμποροι, και μόλις αντιληφθούν ότι έχουν δεχθεί αυτή τη κατάσταση, τους βοηθούν να τακτοποιηθούν για να περάσουν όσο πιο άνετη νύχτα γίνεται, ή φροντίζουν την υγιεινή τους.

### **3.10 Πρόβλεψη για την έκβαση του περιστατικού και την τύχη του ομήρου**

Η ιστορία διδάσκει ότι πρόβλεψη για την έκβαση περιστατικών ομηρίας δεν είναι δυνατή. Ούτε και προσφέρει κάτι καθώς κάθε περιστατικό έχει τα δικά του χαρακτηριστικά, και οι προϋποθέσεις και συνθήκες δεν επαναλαμβάνονται.

Με τη λήξη όμως της ομηρίας, η αξιολόγηση δράσεων και ενεργειών, και κυρίως η απενημέρωση, στοχεύουν στην διαρκή και εξελισσόμενη εκπαίδευση των ομάδων που εμπλέκονται στη διαχείριση κρίσεων. Οι παράγοντες που αξιολογούνται είναι καταρχάς η κατάσταση των ομήρων. Οι ψυχολογικές και σωματικές επιπτώσεις που επιφέρουν τόσο δραματικά και βίαια γεγονότα, δεν επιλύονται άμεσα. Συχνά, αν όχι πάντα, διαρκούν για το υπόλοιπο της ζωής των θυμάτων. Θύματα είναι και οι οικογένειες των ομήρων, οι οποίες σηκώνουν όλο το βάρος της ζωής μετά. Ενώ υπάρχει στήριξη την περίοδο που ακολουθεί το περιστατικό, υπάρχουν πολλά περιστατικά ομηρίας τα θύματα των οποίων αναφέρουν ότι λίγο καιρό μετά το γεγονός, τους ξέχασαν όλοι. Οι άνθρωποι αυτοί δεν υπέφεραν μόνο όσο διήρκεσε η ομηρία, αλλά είτε έχασαν τη δουλειά τους, είτε τα ψυχολογικά και σωματικά κατάλοιπα δεν τους επέτρεψαν να επιστρέψουν στην προηγούμενη ζωή τους και τις δραστηριότητές τους εξ' ολοκλήρου. (Dans les yeux d'Olivier - Rescapés : le retour à la vie, Apr 26, 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=lt2yRDsLQas>)

Αναφορικά με τους τρομοκράτες, ερευνάται η φυσική τους κατάσταση ατομικά αλλά και ως οργάνωση. Έχασαν μέλη τους ή τραυματίστηκαν σοβαρά ή βγήκαν αλώβητοι από το περιστατικό; Αξιολογούνται τα αρχικά τους αιτήματα, και εάν ικανοποιήθηκαν και σε τι βαθμό στη λήξη του περιστατικού. Αναλύεται επίσης η αξιοπιστία και η υπόληψή τους, με την ανάγνωση της συμπεριφοράς τους, κυρίως πόσο άντεξαν να επιμείνουν στις αρχικές τους θέσεις και απειλές ή όχι. Επιπροσθέτως, αναλύονται οι ενέργειές τους και οι μελλοντικές επιπτώσεις των πράξεών τους σε εκείνους ατομικά, στην οργάνωση στην οποία ανήκουν και δηλώνουν υποταγή, και σε μελλοντικά τρομοκρατικά συμβάντα.



Τέλος, αξιολογείται η στάση της κυβέρνησης και των αρχών εν γένει. Με τη λήξη της κρίσεως, οι αρχές κέρδισαν ή έχασαν έδαφος όσον αφορά το επίπεδο αξιοπιστίας που χαίρουν στην κοινωνία; Η κυβέρνηση έμεινε σταθερή και πιστή στη νομοθεσία και το κράτος δικαίου ή παραβίασε αρχές, αξίες και την εθνική πολιτική; Η κυβέρνηση έχασε πολύτιμο έδαφος, και πόσο επηρεάστηκε κυβερνητικό έργο, η πολιτεία και η κοινωνία;

Ταυτόχρονα με την αξιολόγηση των αρχών, ξεκινά και η ενδοσκόπηση και απενημέρωση της ομάδας που διαχειρίστηκε το περιστατικό και έπαιξε πρωταγωνιστικό ρόλο στην απελευθέρωση των ομήρων. Πρώτον ερευνάται το επίπεδο κινδύνου που διέτρεξε η ομάδα, εάν έχασε μέλη της και τι έμαθε από την διαχείριση της κρίσης. Το μέλλον της ομάδας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πως αντιδρά σε περιστατικά, πως τα διαχειρίζεται, τι κερδίζει και τι χάνει από τις επιχειρήσεις στις οποίες συμμετέχει, τι ζημιά προκαλεί στον εχθρό.

Το μέλλον της κοινωνίας όπως την γνωρίσαμε, εξαρτάται από τις απώλειες και τη ζημιά την οποία οι συνάνθρωποί μας που αποφάσισαν να ασκήσουν το λειτούργημα της προστασίας του κοινωνικού ιστού, του πολιτισμού μας, προκαλούν στην τρομοκρατία.

### **3.11 Εννοιολογική – πολιτισμική- χρονολογική διαφοροποίηση της έννοιας της τρομοκρατίας**

Τρομοκρατία = εντροπία.

Εντροπία = εν+τροπία, προέρχεται από το ρήμα τρέπω=μεταβάλλω, κάθε κατάσταση ή ροπή της κοινωνίας προς αταξία ή αποδιοργάνωση (Μπαμπινιώτης, 2002). Ήτοι, αναγκάζω κάποιον με βίαιο τρόπο και παρά τη θέλησή του να αλλάξει στάση ή κατεύθυνση.

Οι φυσικές επιστήμες χρησιμοποιούν τον όρο εντροπία για να περιγράψουν την αταξία των μορίων στα σώματα. Οι διεθνείς σχέσεις υιοθέτησαν τον όρο αυτό για να αποδώσουν την εγγενή αταξία που χαρακτηρίζει το διεθνές σύστημα. Η εντροπία είναι η αναρχία στην κοινωνία. Η αταξία αυτή για να τιθασευθεί χρειάζεται τεχνογνωσία, η οποία στην περίπτωση αυτή είναι η στρατηγική σκέψη. Η αταξία των μερών στη φύση, ρυθμίζεται από το κέντρο βάρους. Κέντρο βάρους στην κοινωνία είναι το κράτος και οι μηχανισμοί του. Οι άτακτες δυνάμεις της κοινωνίας ελέγχονται και εξημερώνονται από τους κρατικούς μηχανισμούς και το έθνος, που διαμορφώνει τη συλλογική ταυτότητα και εγγυάται την συνέχισή της (Bailey, 2019).

Η ανεπτυγμένη στρατηγική σκέψη είναι ο αποτελεσματικότερος τρόπος τιθάσευσης της εντροπίας. Οι φυγόκεντρες αυτές δυνάμεις που βρίσκονται μόνιμα

σε άναρχη κατάσταση, δεν είναι κάτι νέο. Ούτε στο παρελθόν -μακρινό ή εγγύς- ούτε και σήμερα δεν μπορούν οι διεθνείς οργανισμοί, οι διακρατικοί συνασπισμοί, οι ένοπλες δυνάμεις, να βάλουν σε τάξη την αναρχία αυτή. Η μόνη που διαθέτει αυτή τη δύναμη, είναι η ίδια η κοινωνία που την γεννά και την τρέφει. Μέσα από την κοινωνία θα προκύψει η ηγεσία εκείνη που θα διακρίνει το όλον -ορατό και άορατο- και ανάλογα με τον βαθμό ικανότητας που την χαρακτηρίζει, θα μπορέσει να αντιμετωπίσει τις δυνάμεις που προκαλούν την αταξία.

Το διάβα των αιώνων, δεν επέφερε καμία αλλαγή στην ουσία της τρομοκρατίας. Είναι το ίδιο νόμισμα. Αλλάζει μόνο εξωτερικά. Οι πολιτικές, πολιτικές και θρησκευτικές της διαστάσεις ακολουθούν και διαμορφώνονται ανάλογα με τα δεδομένα και τις επικρατούσες συνθήκες.

Η οικονομική διάσταση, στα μέσα του 21<sup>ου</sup> αιώνα πλέον, αφορά πολύ αδρά τους πόρους που διακυβεύονται. Είτε πρόκειται για το κόστος της αντιμετώπισής της, είτε πρόκειται για τον ολοένα εντεινόμενο αγώνα δρόμου των εξοπλισμών και του ελέγχου των εξοπλισμών, είτε πρόκειται για την επιβάρυνση και τις απώλειες μικρο- και μακροοικονομικά σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Αντικειμενικά, δεν αποδεικνύεται η σύνδεση και σχέση τρομοκρατίας και φτώχειας, ως μία σχέση αιτίας και αποτελέσματος. Η τρομοκρατία είναι η απάντηση σε πολιτικές συνθήκες και μακροχρόνια συναισθήματα κακομεταχείρισης, προσβολής και ματαιώσης.

Η πολιτική διάσταση της τρομοκρατίας βρίσκεται στην ετοιμότητα και επιμονή των τρομοκρατών να επιβάλλουν την θέλησή τους στους εχθρούς τους. Ποιοι είναι οι εχθροί τους; Όλοι εμείς που δεν έχουμε προσδεθεί στο άρμα τους. Επιδιώκουν τη καταστροφή των κοινωνικών συστημάτων όπως τα γνωρίζουμε, και την αντικατάσταση των υφιστάμενων κυβερνητικών σχημάτων και πολιτευμάτων. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί η απειλή σε πολιτειακό και πολιτικό επίπεδο, τα έθνη επιδιώκουν τις συνεργασίες και τις συνέργειες. Επιδιώκουν τη σύνδεσή τους με διεθνείς οργανισμούς και συμβάσεις, γιατί οι συμμαχίες βοηθούν από την αρχαιότητα στην αντιμετώπιση του κοινού κινδύνου. Δημιουργούν κοινότητες και ενώσεις που βασίζονται στις κοινές ρίζες, την κοινή ταυτότητα, την κοινή θρησκεία -την Ευρωπαϊκή Ένωση. Δημιουργούν συμμαχίες που βασίζονται στις κοινές αξίες -τον Οργανισμό της Βορειοατλαντικής Συμμαχίας και τον Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Συνεργασία στην Ευρώπη. Δημιουργούν συνασπισμούς που βασίζονται στα κοινά ενδιαφέροντα, όπως η καταπολέμηση της τρομοκρατίας. Οι διάφοροι συνασπισμοί μπορεί να έχουν ως κοινό στόχο την καταπολέμηση της τρομοκρατίας, όμως τα συμφέροντα της μίας συμμαχίας προσκρούουν στα

συμφέροντα της άλλης. Η επιτυχής αντιτρομοκρατική στρατηγική οφείλει να λαμβάνει υπ' όψιν της τις αλληλεπιδράσεις, τις αλληλοκαλύψεις, τα συγκλίνοντα και αποκλίνοντα συμφέροντα όλων των συμμαχιών.

Η θρησκευτική διάσταση της τρομοκρατίας εκδηλώνεται στον φανατισμό των τρομοκρατών και την ιδεολογική βάση την οποία επικαλούνται προς υποστήριξη των δράσεών τους. Αισθάνονται απογοητευμένοι, θεωρούν ότι η κοινωνία τους αδικεί, ότι η ζωή είναι άδικη μαζί τους, ότι αξίζουν περισσότερα, και τα θέλουν όλα τώρα. Αισθάνονται ότι το κοινωνικό σύστημα από το οποίο προέρχονται είναι το καλύτερο, και επιδιώκουν να το επιβάλλουν σε όλη την ανθρωπότητα μαζί βέβαια με την θρησκεία την οποία υπηρετούν. Ο δογματισμός τους, η απομόνωση στην οποία τους οδηγεί η αυταρέσκεια, η πολεμοχαρής και πολεμική επιθετικότητά τους, η αδιαλλαξία τους προς όποια άλλη άποψη πλην της δικής τους, τους απομακρύνουν από τις οικογένειες και φίλους τους, με αποτέλεσμα να καταλήγουν μόνοι και μοναχικοί. Με μοναδικό σημείο αναφοράς και μοναδική παρέα, ομοϊδεάτες. Βλέπουν μόνο δύο χρώματα, το μαύρο και το άσπρο, και με αυτά τα χρώματα θωρούν τον κόσμο, καθώς και τα πιο σύνθετα και πολύπλοκα ζητήματα. Δεν τους επισκέπτονται οι Ερινύες, γι' αυτό και σκοτώνουν χωρίς ενδοιασμούς. Ζουν σε έναν ουτοπικό κόσμο, και νομίζουν ότι ο Παράδεισος είναι εδώ στη γη, αρκεί να εκριζώσουν την διεφθαρμένη και καταπιεστική ισχύουσα τάξη. Εν ολίγοις, εργάζονται με στόχο την εξαφάνιση του δυτικού πολιτισμού, την διαγραφή της συλλογικής μνήμης που αποτελούν τα κινητά και ακίνητα μνημεία αρχαία και σύγχρονα, που στο διεστραμμένο τους μυαλό, είναι τεκμήρια διαφθοράς και αμαρτίας.

Η πορεία από τις αεροπειρατείες, στην άνοδο του Ισλαμικού εξτρεμισμού, στη ναρκο-τρομοκρατία, στα όπλα μαζικής καταστροφής, στη κυβερνο-τρομοκρατία, δεν προοιωνίζει έναν όμορφο και ειρηνικό μελλοντικό κόσμο. Οι τρομοκρατικές οργανώσεις χρησιμοποιούν παιδιά στους στρατούς τους και ομήρους ως όπλα, απαγάγουν και αποκεφαλίζουν αδιακρίτως στρατιωτικούς και πολίτες μπροστά στην κάμερα για να απολαύσει το θέαμα όλος ο πλανήτης. Είναι αγώνας δρόμου με τον χρόνο να λήγει απειλητικά, η προσπάθεια να βρεθούν και να απελευθερωθούν οι όμηροι πριν εκτελεστούν. Η ετοιμότητα των αντιτρομοκρατικών υπηρεσιών και η ενδεδειγμένη συλλογή πληροφοριών, πρέπει να συμβαδίζουν με τις διπλωματικές και διαπραγματευτικές αρχές του τόπου. Όσο οι αρχές αυτές προσπαθούν να εμποδίσουν την έλευση του τρόμου, οι δυνάμεις ασφαλείας καταδιώκουν επιθετικά τους τρομοκράτες. Το να ενδώσει μία φορά ένα

κράτος στις απαιτήσεις των τρομοκρατών, συνεπάγεται αύξηση των τρομοκρατικών χτυπημάτων, ενώ ενδυναμώνει την υπεροψία τους, καθώς αποδεικνύεται εμπράκτως ότι η στρατηγική τους είναι επιτυχής.

Οι δυνάμεις εκείνες που θα προβούν στην απελευθέρωση των ομήρων, πρέπει να αναπτύσσονται μόνο αφού έχει διαγνωστεί πλήρως η κατάσταση που επικρατεί, και υπάρχει καλή γνώση της περιοχής. Η παρακολούθηση του σφυγμού της κρίσης, επιτρέπει στους υπευθύνους σε στρατηγικό, επιχειρησιακό και τακτικό επίπεδο, να αποφασίσουν την καλύτερη χρονική στιγμή για την εκτέλεση της επιχείρησης. Η υπομονή και η επιμονή της διαπραγματευτικής διαδικασίας, επιτρέπει αφενός μεν την συλλογή πληροφοριών, αφετέρου δε την εκμετάλλευση των αδύναμων σημείων του εχθρού (Hughes, 2010).

Η υπομονή οδηγεί ομοίως στην φυσική κόπωση του στόχου, κάτι που διευκολύνει την χρήση του στοιχείου της έκπληξης. Η αναμονή βοηθά στην εξέλιξη της κρίσης, επιτρέπει στην διαπραγματευτική διαδικασία να επιτύχει αποτελέσματα, δίδει τον απαραίτητο χρόνο στην ομάδα διάσωσης να καταστρώσει τα σχέδιά της. Η εστίαση, κατά τα αρχικά στάδια της ομηρίας, πρέπει να είναι στην θεμελίωση ενός καλού σχεδίου εξαπάτησης, το οποίο θα δώσει την ευκαιρία που χρειάζεται στην έκπληξη να λειτουργήσει.

Ο χρόνος είναι σημαντικός, αλλά η 'υπερβολική' καθυστέρηση οδηγεί σε εκνευρισμό και ενδεχομένως εκρηκτική αντιπαράθεση μεταξύ απαγωγέων και θυμάτων. Απαραίτητος ο επιδέξιος χειρισμός του χρόνου, με το παιχνίδι των καθυστερήσεων να επιδιώκει στην εύρεση του κατάλληλου κενού για την τελευταία πράξη του έργου. Ενώ η δράση της αντιτρομοκρατικής ομάδας είναι τέχνη που χρειάζεται χειρουργική ακρίβεια και σταθερότητα.

Μία ομηρία είναι ένα δραματικό γεγονός, που έλκει την δημοσιότητα και την προσοχή της διεθνούς κοινότητας. Το παζάρι με τους τρομοκράτες και η υποχώρηση στα αιτήματά τους, αυξάνει τις πιθανότητες αύξησης των περιστατικών ομηρίας και του αριθμού των ομήρων. Παρά τα τεράστια ποσά και τους πόρους που διατίθενται, παρά την άρτια προετοιμασία των εξειδικευμένων ομάδων, υπάρχουν επιχειρήσεις που δεν πήγαν καλά και αθώοι άνθρωποι έχασαν τη ζωή τους. Υπάρχουν όμως και επιχειρήσεις που είναι απόλυτα επιτυχείς. Έτσι πρέπει να είναι όλες.

*“An insult unpunished is the parent of others”*  
Thomas Jefferson

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> - Περιστατικά Ομηρίας – Μελέτες Περίπτωσης

### 4.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «THUNDERBOLT» (ΓΝΩΣΤΗ ΚΑΙ ΩΣ ΕΠΙΔΡΟΜΗ ΣΤΟ ΕΝΤΕΜΠΕ)

Η επιχείρηση διάσωσης ομήρων από τις Ισραηλινές Ειδικές Δυνάμεις στο αεροδρόμιο Entebbe στην Ουγκάντα παραμένει μια από τις πιο τολμηρές Ειδικές Επιχειρήσεις στην ιστορία. Κατά συνέπεια, η εξέταση της διαχείρισης κρίσεως καθώς και του ρόλου των υπευθύνων λήψης αποφάσεων στην επιχείρηση μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες. Η επιχείρηση διάσωσης στο Έντεμπε αποτελεί ένα εξαιρετικό παράδειγμα αποτελεσματικής διαχείρισης της κατάστασης από τους υπευθύνους λήψης αποφάσεων στα στάδια έγκρισης, προετοιμασίας και εκτέλεσης μιας ειδικής επιχείρησης.

#### 4.1.1 Πολιτικο-στρατιωτική κατάσταση

Η επιχείρηση Entebbe, η οποία είναι επίσης γνωστή ως επιχείρηση (Thunderbolt), ήταν μια αντιτρομοκρατική αποστολή διάσωσης ομήρων που διεξήχθη από Ισραηλινές Ειδικές Δυνάμεις (Κομάντος) στην Ουγκάντα στο αεροδρόμιο Entebbe στις 4 Ιουλίου 1976. Πριν από το συμβάν, οι εντάσεις μεταξύ Ισραήλ και Παλαιστινίων ήταν υψηλές.

Ο Οργανισμός Απελευθέρωσης της Παλαιστίνης (Palestine Liberation Organizatio-PLO) και το Λαϊκό Μέτωπο για την Απελευθέρωση της Παλαιστίνης (Popular Front for the Liberation of Palestine-PFLP) ήταν οι δύο κορυφαίες Οργανώσεις που πολεμούσαν εναντίον του Ισραήλ προκειμένου να ιδρύσουν μια ελεύθερη Παλαιστίνη. Στη δεκαετία του 1960 και του 1970, αυτές οι δύο οντότητες ήξεραν ότι δεν μπορούσαν να πολεμήσουν ενάντια στις ανώτερες ισραηλινές δυνάμεις. Αποτέλεσμα αυτού ήταν να αρχίσουν να αιχμαλωτίζουν αεροπλάνα για να τραβήξουν την προσοχή της διεθνούς κοινότητας και των ισραηλινών αρχών επίσης. Η ηγεσία του PFLP, συγκεκριμένα, ευνόησε την πειρατεία ως τρομοκρατική δράση (David, 2015). Άλλες παλαιστινιακές ομάδες, όπως ο Μαύρος Σεπτέμβριος, άρχισαν να χρησιμοποιούν τον ίδιο τύπο τρομοκρατικής τακτικής (David, 2015).

Η ισραηλινή κυβέρνηση αντιμετώπιζε την πειρατεία όπως και άλλα είδη τρομοκρατικών ενεργειών, ήδη από το 1968. Οι αντιδράσεις της ισραηλινής κυβέρνησης σε όλες τις τρομοκρατικές επιθέσεις ήταν οι ίδιες: απόρριψη κάθε διαπραγματεύσεως με τρομοκράτες. Πριν από το περιστατικό αεροπειρατείας της

Air France, η ισραηλινή κυβέρνηση είχε αντιμετωπίσει παρόμοια γεγονότα με ενέργειες για τη διάσωση ομήρων.

#### **4.1.2 Σχέδιο Επιχείρησης και οι ρόλοι των Υπευθύνων Λήψης Αποφάσεων**

Τέσσερις τρομοκράτες κατέλαβαν αεροπλάνο της Air France και τους επιβάτες του στις 27 Ιουνίου 1976. Δύο από τους αεροπειρατές ανήκαν στο τμήμα των εξωτερικών επιχειρήσεων του PFLP. Οι άλλοι δύο, ήταν Γερμανοί τρομοκράτες μέλη του Επαναστατικού Πυρήνα (Revolutionary Cell) (David, 2015). Οι τρομοκράτες πήραν τον έλεγχο χρησιμοποιώντας πιστόλια και χειροβομβίδες και κατεύθυναν το αεροπλάνο στο αεροδρόμιο Έντενμπε στην Ουγκάντα. Στην Ουγκάντα, Παλαιστίνιοι ενίσχυσαν στους τρομοκράτες, ενώ τμήματα του στρατού της Ουγκάντα τους βοήθησαν να μετακινήσουν τους Ισραηλινούς ομήρους από το αεροπλάνο στο κτίριο που ονομάζεται παλιός τερματικός σταθμός. Στις 29 Ιουνίου, οι τρομοκράτες ανακοίνωσαν τα αιτήματά τους στην ισραηλινή κυβέρνηση. Ήθελαν το Ισραήλ να απελευθερώσει 40 Παλαιστίνιους κρατούμενους και άλλους 13 κρατούμενους σε τέσσερις διαφορετικές χώρες: Δυτική Γερμανία, Κένυα, Ελβετία και Γαλλία.(Herzog, 1996). Επιπλέον, δήλωσαν ότι εάν η ισραηλινή κυβέρνηση δεν ανταποκριθεί στα αιτήματά τους, θα αρχίσουν να σκοτώνουν ομήρους στις 1 Ιουλίου.

Όταν η ισραηλινή κυβέρνηση έμαθε για το περιστατικό, ο Πρωθυπουργός Yitzhak Rabin οργάνωσε μια ομάδα διαχείρισης κρίσεων αποτελούμενη από τον Υπουργό Άμυνας Shimon Peres., τον Υπουργό Δικαιοσύνης Haim Zadok, τον υπουργό Εξωτερικών Yigal Allon, τον Υπουργό Μεταφορών Gad Yaakobi, τον Υπουργό χωρίς χαρτοφυλάκιο Yisrael Galili, τον Επιτελάρχη του Στρατού Στρατηγό Motto Gur, και τον εαυτό του (Dunstan, 2009). Επίσης, οι ισραηλινές αρχές ανέθεσαν σε μια ομάδα διαπραγματεύσεων να ξεκινήσει διπλωματική επαφή με όλες τις άλλες κυβερνήσεις που σχετίζονται με τα αιτήματα των τρομοκρατών (Maoz, 1981). Ένα άλλο άμεσο βήμα που πραγματοποίησαν οι Ισραηλινοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ήταν να ειδοποιήσουν τη Sayeret Matkal, την Ισραηλινή Αντιτρομοκρατική Μονάδα, που είναι γνωστή ως «Η Μονάδα» (McRaven, 1996).

Οι Ισραηλινοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων συγκεντρώθηκαν σε πολλές συνεδρίες για να συζητήσουν βιώσιμες επιλογές για την επίλυση της κρίσης ομηρίας που αντιμετώπιζαν. Είχαν διαφορετικές απόψεις για τις λύσεις. Ο πρωθυπουργός Rabin δεν ήταν άνετος με στρατιωτική λύση για διάφορους

λόγους. Η μεγαλύτερη ανησυχία του ήταν οι ζωές των ομήρων. Η άλλη ανησυχία του Rabin ήταν ότι μια αποτυχημένη αποστολή διάσωσης με τεράστιο αριθμό ανθρώπινων απωλειών θα είχε ως αποτέλεσμα την κατακόρυφη μείωση επιρροής του Ισραήλ στις φιλικά προσκείμενες χώρες. Η αποτυχία θα είχε επίσης ως αποτέλεσμα να τερματίσει την πολιτική καριέρα του Rabin. Ως εκ τούτου, ήταν σχεδόν έτοιμος να δεχτεί το τελεσίγραφο των τρομοκρατών (Herzog, 1996). Η στάση του Rabin παρέμεινε αμετάβλητη, καθώς δεν υπήρχε ακόμη λογική στρατιωτική επιλογή. Λίγο πριν από την 1η Ιουλίου, ο Rabin συμβούλευσε το υπουργικό συμβούλιο να υπακούσει στις απαιτήσεις των τρομοκρατών και να αρχίσει διαπραγματεύσεις για να σώσει τους ομήρους και να τους φέρει ζωντανούς στο σπίτι. Η μεγαλύτερη ανησυχία για τα μέλη του υπουργικού συμβουλίου ήταν ότι με το να ενδώσουν στις απαιτήσεις τους, θα ενθάρρυναν περισσότερες τρομοκρατικές ενέργειες εναντίον του ισραηλινού λαού. Το υπουργικό συμβούλιο ενέκρινε απρόθυμα τη διαπραγμάτευση, αλλά επίσης ενέκρινε, υπό την πίεση του Peres, τη συνέχιση της προσπάθειας για την αναζήτηση μιας εφικτής στρατιωτικής επιλογής (Williamson, 1976).

Ο Υπουργός Άμυνας Shimon Peres, αντιτάχθηκε στις διαπραγματεύσεις από την αρχή. Τόνισε επίμονα ότι η ισραηλινή κυβέρνηση πρέπει να απορρίψει τα αιτήματα των τρομοκρατών προκειμένου να αποτρέψει την τρομοκρατία στο μέλλον. Ωστόσο, συνειδητοποίησε ότι άλλες επιλογές είχαν πολύ χαμηλή πιθανότητα διάσωσης των ομήρων. Ο Peres πίστευε ακράδαντα ότι οποιαδήποτε άλλη λύση εκτός από τη διαπραγμάτευση θα είχε καλύτερο αποτέλεσμα στο μέλλον. Υποστήριξε τις διαπραγματεύσεις για να κερδίσει χρόνο για να καταλήξει σε στρατιωτικό σχέδιο με αποδεκτό κίνδυνο. Επομένως, διέταξε τον Επιτελάρχη του Στρατού Motto Gur, να βρει στρατιωτική λύση την πρώτη ημέρα του συμβάντος (Herzog, 1996).

Ως εκ τούτου, ως ανώτερος στρατιωτικός υπεύθυνος λήψης αποφάσεων, ο Ισραηλινός Επιτελάρχης του Στρατού Στρατηγός Motto Gur, υποστήριξε ότι η λύση μιας στρατιωτικής επέμβασης είναι ιδανική μόνο εάν οι κίνδυνοι που εγκυμονούσαν ήταν λογικού επιπέδου. Ήδη είχε διατάξει το προσωπικό του και τις ειδικές δυνάμεις του Ισραήλ να εργαστούν πάνω σε πιθανούς στρατιωτικούς τρόπους ενεργείας (T.E) πριν να συμμετάσχουν στις συναντήσεις με τους πολίτες αντιστοίχων υπηρεσιών που λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων. Ο Στρατηγός Dan Shomron ήταν υπεύθυνος για την αναθεώρηση των στρατιωτικών



T.E. Οι αξιωματικοί σχεδίασης της επιχείρησης δεν άφησαν καμία πηγή ανεκμετάλλευτη κατά τη συλλογή των αναγκαίων πληροφοριών για τη διαμόρφωση του τελικού σχεδίου επιχειρήσεων. Με φωτογραφίες του αεροδρομίου του Entebbe, οι αξιωματικοί σχεδίασης ανέπτυξαν διάφορους στρατιωτικούς T.E. Με ελάχιστες πληροφορίες, ζήτησαν από την Ομάδα Ειδικών Επιχειρήσεων να εκτελέσει δοκιμές επί των διαθέσιμων T.E. Τα αποτελέσματα ήταν αποθαρρυντικά (Herzog, 1996).

Οι τρομοκράτες άλλαξαν την προθεσμία στις 4 Ιουλίου, μετά από την ανακοίνωση της ισραηλινής κυβέρνησης ότι θα ξεκινήσει διαπραγματεύσεις με τους τρομοκράτες για την απελευθέρωση των κρατουμένων. Παρόλο που η αρχική πρόθεση του Ραμπίν δεν ήταν να κερδίσει χρόνο για τη στρατιωτική επιλογή, οι διαπραγματεύσεις εξασφάλισαν περισσότερο χρόνο για την Ομάδα Ειδικών Επιχειρήσεων. Επιπλέον, οι τρομοκράτες διαχώρισαν τους Ισραηλινούς όμηρους και απελευθέρωσαν όλους τους μη Ισραηλινούς. Αυτό μετέτρεψε το περιστατικό σε αποκλειστικό πρόβλημα της ισραηλινής κυβέρνησης.

Ο διαχωρισμός των Ισραηλινών ομήρων έκανε την ισραηλινή κυβέρνηση πιο προσεκτική στις διαπραγματεύσεις. Ο Πρόεδρος της Ουγκάντα Idi Amin ενήργησε ως διαπραγματευτής για τους τρομοκράτες του PFLP. Ωστόσο, οι συνεχιζόμενες διαπραγματεύσεις με τον Πρόεδρο της Ουγκάντας αποκάλυψαν ότι αυτός εργαζόταν επ' ωφελεία αυτών. Καθώς η υποστήριξη του Amin προς τους αεροπειρατές έγινε σαφής, οι Ισραηλινοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων σκέφτηκαν να τον αντικαταστήσουν με τον Γενικό Γραμματέα των Ηνωμένων Εθνών, Kurt Waldheim. Αλλά ο Amin αντιστάθηκε σε αυτήν την προσπάθεια. Το PFLP είχε ήδη αρνηθεί οποιαδήποτε παρέμβαση των Ηνωμένων Εθνών στη διαδικασία διαπραγμάτευσης.

Με την εξέλιξη των διαπραγματεύσεων, οι Ισραηλινοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων συνειδητοποίησαν ότι υπήρχε τόσο μεγάλος κίνδυνος στη διαδικασία διαπραγμάτευσης όσο και στην περίπτωση επίλυσης με αποστολή ομάδος διάσωσης. Η ισραηλινή κυβέρνηση δίστασε να αποδεχθεί τα αιτήματα των τρομοκρατών, καθώς πίστευε ότι θα υπήρχαν νέες απαιτήσεις από τους τρομοκράτες για την απελευθέρωση των ομήρων. Έτσι, οι Ισραηλινοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων άρχισαν να κλείνουν περισσότερο προς μια στρατιωτική λύση. Ο υπουργός Άμυνας Peres, διέταξε τον Επιτελάρχη του Στρατού Στρατηγό Motto Gur να εργαστεί εντονότερα προς την κατεύθυνση μιας στρατιωτικής επιχείρησης.

Η Ομάδα Ειδικών Επιχειρήσεων εργαζόταν ήδη πάνω σε πολλές επιλογές. Με τις πολύτιμες πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από τους απελευθερωμένους ομήρους, η Ομάδα ολοκλήρωσε το σχέδιο διάσωσης. Ο στρατηγός Shomron ενημέρωσε τον Στρατηγό Gur και άλλους διοικητές Μειζόνων Σχηματισμών Ισραηλινών Ενόπλων Δυνάμεων, σχετικά με το σχέδιο. Ο Shomron είχε κάνει όλο τον απαραίτητο συντονισμό με την Ισραηλινή Πολεμική Αεροπορία, τις υπηρεσίες πληροφοριών και τις ιατρικές μονάδες.

Εν τω μεταξύ, ο Επιτελάρχης του Στρατού και ο Υπουργός Άμυνας ενέκριναν το λεπτομερές σχέδιο που παρουσίασε ο στρατηγός Shomron. Ο Peres, κάλεσε τον Πρωθυπουργό Rabin και είπε ότι ήταν έτοιμοι να τον ενημερώσουν πάνω σε ένα στρατιωτικό σχέδιο που διέπεται από λογική. Ο Rabin ενέκρινε το σχέδιο, με την επιφύλαξη έγκρισης του από το υπουργικό συμβούλιο. Το υπουργικό συμβούλιο ενέκρινε το σχέδιο διάσωσης. Στη συνέχεια, η ειδική ομάδα απογειώθηκε από αεροδιάδρομο του Ισραήλ προς το αεροδρόμιο Έντενμπε (Herzog, 1996).

Εν τω μεταξύ, οι Ισραηλινοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων συνέχισαν τις διαπραγματεύσεις με τις αρχές της Ουγκάντα προκειμένου να διατηρήσουν το απόρρητο της επιχείρησης διάσωσης. Άλλοι ανώτεροι στρατιωτικοί και πολιτικοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ενήργησαν επίσης για τη διατήρηση του απορρήτου, αλλά και της έκπληξης της επιχείρησης. Επί παραδείγματι, ο πεθερός του Στρατηγού Gur είχε πεθάνει. Παρευρέθηκε στην κηδεία για να δείξει ότι δεν είχε προβλεφθεί στρατιωτική αποστολή διάσωσης (Williamson, 1976). Ομοίως, οι υπουργοί συνέχισαν τις επίσημες δεξιώσεις και άλλα καθήκοντά τους.

Οι ανώτεροι Ισραηλινοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων παρενέβαιναν συνεχώς στη διαδικασία προετοιμασίας. Χαρακτηριστικό ήταν το γεγονός ότι οι αξιωματικοί σχεδίαση στο τακτικό επίπεδο αντιμετώπισαν πολλά προβλήματα με την παρέμβαση από ανώτερους στρατιωτικούς υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Ο Τακτικός Διοικητής της Ομάδας Ειδικών Επιχειρήσεων ήταν ο Yoni Netanyahu, ο οποίος σκοτώθηκε κατά τη διάρκεια της επιχείρησης. Ο Επιτελάρχη του Στρατού, Στρατηγός Motto Gur, παρενέβη αρκετές φορές για να κάνει τακτικές προσαρμογές στο σχέδιο (David, 2015). Ο Netanyahu μοιράστηκε τις απόψεις του με τον Gur, αλλά ο Gur επέμεινε στις αλλαγές που διέταξε.

Ο στρατηγός Shomron παρενέβη επίσης στη φάση προετοιμασίας, το οποίο ήταν όμως φυσιολογικό επειδή ο ρόλος του ήταν να διαχειριστεί και να

υποστηρίζει το σχέδιο διάσωσης. Αν και δεν θα συμμετείχε στη φάση τακτικής εκτέλεσης της επιχείρησης, πρότεινε να χρησιμοποιηθεί μεγαλύτερη δύναμη για τον έλεγχο του αεροδρομίου Entebbe. Ο Netanyahu και άλλοι αξιωματικοί τακτικού επιπέδου προτιμούσαν τη χρήση μιας μικρότερης και πιο ευέλικτης δύναμης επεμβάσεως (McRaven, 2009). Ο Shomron δεν επέμεινε στην τροποποίησή του στο σχέδιο και άφησε την τελική απόφαση στους τακτικούς διοικητές. Ο Netanyahu και οι άλλοι αξιωματικοί ήταν χαρούμενοι που ο Shomron αποδέχθηκε τη θέση του τακτικού διοικητή.

Οι Ισραηλινοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων επέλεξαν την καλύτερη στρατιωτική μονάδα στις Ισραηλινές Ένοπλες Δυνάμεις, το Sayeret Matkal. Ο Netanyahu, ο διοικητής του Sayeret Matkal, επέλεξε επίσης το καλύτερο προσωπικό. Διάλεξε τους στρατιώτες με βάση την εμπειρία μάχης και την αρχαιότητα. Κατά τη διάρκεια της επιχείρησης, το υψηλό επιχειρησιακό επίπεδο των στρατιωτών του Sayeret Matkal ήταν οφθαλμοφανές. Παρόλο που είχαν λιγότερο από δύο ημέρες προετοιμασίας για την αποστολή, η εκτέλεση της επιχείρησης ήταν σχεδόν άψογη.

#### **4.1.3 Εκτέλεση και αποτελέσματα της αποστολής**

Η επιχείρηση Thunderbolt είναι μια από τις πιο διάσημες και παγκοσμίως μελετημένες επιχειρήσεις διάσωσης ομήρων στην ιστορία. Η επιχείρηση είχε μεγάλη επιτυχία, καθώς οι όμηροι διασώθηκαν με λίγα θύματα, σκοτώνοντας όλους τους τρομοκράτες. Η Ομάδα Ειδικών Επιχειρήσεων της αποστολής αποτελείτο από 100 άρτια εκπαιδευμένους ισραηλινούς κομάντο με εμπειρία μάχης (Herzog, 1996).

Η επιχείρηση ξεκίνησε το βράδυ της 4ης Ιουλίου. Το πρώτο αεροπλάνο προσγειώθηκε, όπως είχε προγραμματιστεί, ακολουθώντας το βρετανικό φορτηγό αεροπλάνο χωρίς να προκαλέσει υποψίες στις δυνάμεις της Ουγκάντα στον πύργο ελέγχου. Αυτό ήταν εξαιρετικά σημαντικό για την επιτυχία της επιχείρησης. Η δύναμη διάσωσης έφτασε στον παλιό τερματικό σταθμό και σκότωσε όλους τους τρομοκράτες ενώ αντιμετώπιζε και δυνάμεις του στρατού της Ουγκάντα. Οι τρομοκράτες αιφνιδιάστηκαν. Στο μεταξύ, το δεύτερο, τρίτο και τέταρτο ισραηλινό αεροπλάνο προσγειώθηκαν στο αεροδρόμιο όπως είχε προγραμματιστεί. Οι δυνάμεις των άλλων αεροσκαφών ασφάλισαν ολόκληρο το αεροδρόμιο και ετοιμάστηκαν για την εκκένωση των ομήρων. Καθώς οι Ισραηλινές Ειδικές Δυνάμεις αποσύρονταν με τους ομήρους, κατέστρεψαν 11 μαχητικά αεροσκάφη

MiG-17 της Ουγκάντας για να αποτρέψουν την καταδίωξη των ισραηλινών αεροπλάνων (Sathe, 2015).

Ο στρατηγός Shomron ήταν με την Ομάδα Ειδικών Επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της επιχείρησης διάσωσης. Έμεινε με το επιτελείο του ως τμήμα ασφαλείας και έφυγε με το τελευταίο αεροπλάνο. Ήταν μια σπάνια περίπτωση που ένας ανώτερος στρατιωτικός διοικητής κινήθηκε μαζί με τη δύναμη διάσωσης.

Η επιχείρηση Thunderbolt διήρκεσε 90 λεπτά από την προσγείωση στο Entebbe μέχρι την απογείωση του τελευταίου αεροπλάνου. Στο τέλος της επιχείρησης, τρεις από τους ομήρους πέθαναν λόγω των διασταυρούμενων πυρών. Μια γυναίκα που ήταν στο νοσοκομείο, δεν βρέθηκε ποτέ. Ένα από τα στελέχη της ειδικής ομάδας σκοτώθηκε εν δράσει (Sathe, 2015). Η δύναμη διάσωσης σκότωσε 35 στρατιώτες της Ουγκάντα και 13 τρομοκράτες (Herzog, 1996).

#### **4.1.4 Αξιολόγηση των ρόλων των υπευθύνων λήψης αποφάσεων**

Η αξιολόγηση σε αυτήν τη περιπτωσιακή μελέτη, βασίζεται στους ρόλους των υπευθύνων λήψης αποφάσεων στις τρεις φάσεις μιας διαχείρισης κρίσεως: έγκριση, προετοιμασία και εκτέλεση.

##### **α. Στη φάση της Έγκρισης**

Οι ρόλοι των υπευθύνων λήψης αποφάσεων στη φάση έγκρισης της επιχείρησης στο Entebbe ήταν σημαντικοί. Οι Ισραηλινοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων συμπεριφέρθηκαν με βάση τις ανησυχίες και τις σκέψεις τους κατά τη φάση έγκρισης της επιχείρησης και έκαναν κινήσεις για να εξασφαλίσουν την καλύτερη λύση για την κρίση ομηρίας που αντιμετώπιζαν. Η επιχείρηση Thunderbolt ήταν μια επικίνδυνη επιχείρηση. Στην αρχή, ο πρωθυπουργός Rabin ήταν πολύ ανήσυχος και εναντίον μιας στρατιωτικής επιλογής λόγω του επιπέδου κινδύνου. Για τον λόγο αυτό, ήθελε να δοκιμάσει όλες τις άλλες πιθανές λύσεις πριν αποφασίσει για μια επιχείρηση διάσωσης. Ο Rabin δοκίμασε πρώτα τις ειρηνικές επιλογές. Προσπάθησε να ασκήσει πίεση στον Idi Amin για να πείσει τους τρομοκράτες να απελευθερώσουν τους ομήρους μέσω διαπραγματεύσεων. Μετά από 48 ώρες, έπεισε το υπουργικό συμβούλιο να εγκρίνει ομόφωνα τις διαπραγματεύσεις με τους τρομοκράτες για την απελευθέρωση των ομήρων. Αργότερα, οι στρατιωτικοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ανέπτυξαν ένα λεπτομερές σχέδιο με αποδεκτό επίπεδο κινδύνου. Ο πρωθυπουργός Rabin ενέκρινε το σχέδιο και το έστειλε στο υπουργικό συμβούλιο. Ο Rabin ενήργησε

υπεύθυνα και εξέτασε τις άλλες επιλογές προτού εγκρίνει την επιχείρηση διάσωσης, η οποία ήταν ακόμα μια επικίνδυνη επιλογή. Συνάγεται εκ των ανωτέρω ότι οι αξιωματούχοι της ισραηλινής κυβέρνησης και του προσωπικού των δυνάμεων ασφαλείας, αποδέχτηκαν τον κίνδυνο και αντιμετώπισαν την πίεση της κρίσης αφού έλαβαν την καλύτερη απόφαση. Η επιχείρηση Thunderbolt δείχνει ότι οι ανώτεροι Ισραηλινοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ενήργησαν σωστά πριν αποφασίσουν να πραγματοποιήσουν μια επικίνδυνη χειρουργικής ακρίβειας Ειδική Επιχείρηση ( Καταδρομική Ενέργεια).

Κατά τη διάρκεια της κρίσης ομηρίας, οι Ισραηλινοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων κατέβαλαν πολλές προσπάθειες να ασκήσουν διεθνή πίεση στον Idi Amin για να τον ενθαρρύνουν να βοηθήσει για την απελευθέρωση των ομήρων μιλώντας με τρομοκράτες του PFLP. Η ισραηλινή κυβέρνηση επικοινωνήσε με τον υπουργό Εξωτερικών Henry Kissinger για να πείσει τον Γενικό Γραμματέα των Ηνωμένων Εθνών, Kurt Waldheim, να παρέμβει (David, 2015). Αφού βεβαιώθηκαν ότι ο Amin βοηθούσε τους τρομοκράτες βάσει των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν από τις ανακρίσεις των απελευθερωμένων ομήρων, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων σταμάτησαν να του ασκούν πίεση. Εν τω μεταξύ, κυβερνητικοί αξιωματούχοι επικοινωνήσαν με τους ανήσυχους συγγενείς των ομήρων για να τους διαβεβαιώσουν ότι η ισραηλινή κυβέρνηση κάνει ότι μπορεί για να τερματίσει την κρίση.

Ο Ισραηλινός υπουργός Άμυνας Peres ήταν αποφασισμένος να μην διαπραγματευτεί με τρομοκράτες, αλλά ούτε και να αποδεχθεί τα αιτήματά τους. Συμβούλευσε -ασκώντας πίεση- τον πρωθυπουργό να απορρίψει όλες τις απαιτήσεις των τρομοκρατών. Ο Peres ήθελε να στείλει το μήνυμα στους τρομοκράτες ότι η ισραηλινή κυβέρνηση δεν θα συμφωνούσε ποτέ με αυτό που ήθελαν αποτρέπονται με αυτόν τον τρόπο, μελλοντικές τρομοκρατικές ενέργειες. Ήθελε επίσης να στείλει το μήνυμα στη διεθνή κοινότητα ότι υπάρχει τρόπος να καταπολεμηθούν οι τρομοκράτες χωρίς να γίνονται αποδεκτά τα αιτήματά τους. Επιπλέον, οι Ισραηλινοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων έστειλαν το μήνυμα στον Ισραηλινό λαό ότι η ισραηλινή κυβέρνηση νοιάζεται για τους πολίτες της και θα κάνει ότι είναι απαραίτητο για να τους σώσει, ακόμη και εκτός των ισραηλινών συνόρων. Κατά συνέπεια, η Επιχείρηση Thunderbolt είναι ένα καλό παράδειγμα του σημαντικού ρόλου των υπευθύνων λήψης αποφάσεων στην αποστολή μηνυμάτων τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή κοινότητα. Η επιτυχημένη

αποστολή διάσωσης έδειξε στον κόσμο ότι υπάρχει τρόπος να καταπολεμηθούν οι τρομοκράτες ανεξάρτητα από τις περιστάσεις.

Ο πρωθυπουργός Rabin είχε πλήρη επίγνωση των συνεπειών της αποτυχίας της επιχείρησης διάσωσης. Θα έπρεπε να παραιτηθεί. Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, ο Rabin ήταν πρόθυμος να θυσιάσει την πολιτική του καριέρα. Είναι ένα καλό παράδειγμα πολιτικού και ανώτερου υπεύθυνου λήψης αποφάσεων που φροντίζει τους πολίτες της χώρας του περισσότερο από το πολιτικό του μέλλον. Ο Rabin προτίμησε τις διαπραγματεύσεις για την απελευθέρωση των ομήρων, αλλά τελικά δέχτηκε τεράστιο προσωπικό ρίσκο εγκρίνοντας την επιχείρηση διάσωσης.

#### β. Στη φάση της Προπαρασκευής

Πρώτον, οι Ισραηλινοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων επέλεξαν τη σωστή Μονάδα για τη διεξαγωγή της επιχείρησης. Η Ομάδα Ειδικών Επιχειρήσεων αποτελείτο από τους καλύτερα εκπαιδευμένους και έμπειρους στρατιώτες που ήταν μέλη των αντιτρομοκρατικών μονάδων και των κομάντο. Επιπλέον, οι πιλότοι της Πολεμικής Αεροπορίας που συμμετείχαν στην επιχείρηση ήταν μεταξύ των πιο έμπειρων που είχε το Ισραήλ. Το λεπτομερές σχέδιο, η ομαλή εκτέλεση και το αποτέλεσμα της επιχείρησης χρησιμεύουν ως απόδειξη της ικανότητας της ειδικής ομάδας. Σκότωσαν όλους τους τρομοκράτες και έχασαν έναν από τους άντρες τους και τρεις ομήρους.

Δεύτερον, οι Ισραηλινοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων συνέχισαν τις διαπραγματεύσεις για να εξασφαλίσουν περισσότερο χρόνο για την προετοιμασία της επιχείρησης. Στην Επιχείρηση Thunderbolt, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ξεκίνησαν αρχικά τις διπλωματικές διαπραγματεύσεις με τις αρχές της Ουγκάντα και άλλες χώρες όπου οι κρατούμενοι κρατήθηκαν, για να κατανοήσουν τις θέσεις αυτών των αρχών επί του θέματος. Λόγω του γεγονότος ότι ο Επιτελάρχης του Στρατού, Στρατηγός Motto Gur δεν μπορούσε γρήγορα να καταλήξει σε ένα λογικό στρατιωτικό σχέδιο, ο Ισραηλινός πρωθυπουργός ζήτησε από το υπουργικό συμβούλιο να εγκρίνει διαπραγματεύσεις με τους τρομοκράτες. Στην πραγματικότητα, ο Rabin δεν επεδίωξε να κερδίσει χρόνο για ένα καλύτερο σχέδιο. Ήταν έτοιμος να δεχτεί τα αιτήματα των τρομοκρατών για την απελευθέρωση των κρατουμένων, καθώς το Ισραήλ δεν μπορούσε να αποδεσμεύσει όλους τους ανθρώπους που ήθελε ο τρομοκράτης. Άλλες χώρες μπορεί να μην ενδιαφέρονταν για τις τρομοκρατικές απαιτήσεις, επειδή οι πολίτες τους δεν ήταν στο Entebbe. Ο

Peres σκέφτηκε ότι μερικές ακόμη μέρες θα ήταν πολύ ωφέλιμες για την ανάπτυξη ενός καλύτερου σχεδίου διάσωσης. Ο χρόνος που κέρδισε αυτή η κίνηση βοήθησε τους σχεδιαστές. Έλαβαν κρίσιμες πληροφορίες από τους απελευθερωμένους ομήρους. Με αυτές τις πληροφορίες, οι σχεδιαστές μείωσαν το επίπεδο κινδύνου από υψηλό σε αποδεκτό και ολοκλήρωσαν το σχέδιο εντός του χρονικού διαστήματος που διενεργούντο οι διαπραγματεύσεις. Μετά την έγκριση του σχεδίου διάσωσης, οι Ισραηλινοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων συνέχισαν τις διαπραγματεύσεις για να κερδίσουν περισσότερο χρόνο και να προκαλέσουν αιφνιδιασμό κατά τη διάρκεια της επιχείρησης διάσωσης.

Τρίτον, κατά τη διάρκεια της κρίσης, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων συντόνισαν ικανοποιητικά όλες τις βασικές πτυχές της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Οι εμπλεκόμενες υπηρεσίες περιλάμβαναν το Υπουργείο Άμυνας, τις Ισραηλινές Ένοπλες Δυνάμεις και την Ισραηλινή Υπηρεσία Πληροφοριών, Mossad. Κατά τη φάση της προετοιμασίας, οι στρατιωτικοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων απευθύνθηκαν σε όλες τις άλλες υπηρεσίες και μονάδες για να δημιουργήσουν το καλύτερο δυνατό σχέδιο με το μικρότερο κίνδυνο. Η Mossad ανταποκρίθηκε στις ανάγκες πληροφοριών των Ειδικών Δυνάμεων του Ισραήλ και της Ισραηλινής Κυβέρνησης. Η Ομάδα Ειδικών Επιχειρήσεων οργάνωσε ένα εξειδικευμένο ιατρικό Τμήμα, για την άμεση αντιμετώπιση πιθανών απωλειών υγείας προσωπικού και ομήρων, σε συνεργασία με ιατρικές μονάδες.

Κατά την προετοιμασία και τη φάση εκτέλεσης, οι Ισραηλινοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων συμπεριφέρθηκαν υπεύθυνα για να διατηρήσουν το απόρρητο της αποστολής διάσωσης. Ο στρατηγός Gur πήγε στην κηδεία του πεθερού του όπως και μερικοί από τους υπουργούς συμμετείχαν σε ρουτίνες δεξιώσεις. Οι ενέργειές τους βοήθησαν στην απόκρυψη του σχεδίου διάσωσης.

#### γ. Στη φάση της Εκτέλεσης

Οι ρόλοι των ανώτερων ισραηλινών υπευθύνων λήψης αποφάσεων κατά τη φάση εκτέλεσης της επιχείρησης ήταν ελάχιστοι. Ο τακτικός διοικητής ήταν ο πλήρως υπεύθυνος για την εκτέλεση. Ωστόσο, ένας από τους ανώτερους στρατιωτικούς υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, ο στρατηγός Shomron, κινήθηκε μαζί με την ειδική ομάδα στο Entebbe και ήταν ο τελευταίος που έφυγε από τη σκηνή, ένα σπάνιο περιστατικό σε τέτοιες επιχειρήσεις. Ο στρατηγός Shomron ήταν εκεί σε περίπτωση που προέκυπτε κάτι απρόσμενο. Δεν παρενέβη σε κανένα σημείο κατά τη διάρκεια της επιχείρησης. Μόνο ενημέρωνε το Τελ Αβίβ σχετικά με

την πρόοδο της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η παρουσία του στρατηγού Shomron ήταν σημαντική χωρίς να καταστεί παρεμβατική κατά τη διάρκεια της τακτικής φάσης της επιχείρησης.

#### **4.1.5 Συμπέρασμα**

Η Επιχείρηση Thunderbolt είναι μια πολύτιμη περίπτωση για την εξέταση της Διαχείρισης Κρίσεως και των ρόλων των υπευθύνων λήψης αποφάσεων σε μια κατάσταση που απαιτεί ειδικό χειρισμό ως λύση. Κατά τη φάση της έγκρισης, της προετοιμασίας και της εκτέλεσης, οι Ισραηλινοί πολιτικοί και στρατιωτικοί υπεύθυνοι αποτέλεσαν ιδανικά παραδείγματα για τους μελλοντικούς υπεύθυνους λήψης αποφάσεων κατά τη διαχείριση κρίσεων. Κατά συνέπεια, η εξέταση των ρόλων των Ισραηλινών υπευθύνων λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια της κρίσης βοηθά στην καλύτερη κατανόηση του θέματος αυτής της διατριβής.



## **4.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «NIMROD»**

Η επιχείρηση Nimrod ήταν μια ειδική επιχείρηση που διεξήγαγε η βρετανική μονάδα ειδικών δυνάμεων Special Air Service (SAS) στο Λονδίνο στην ιρανική πρεσβεία στις 5 Μαΐου 1980. Η επιχείρηση Nimrod είναι μια από τις πιο επιτυχημένες ειδικές επιχειρήσεις στην ιστορία των Ειδικών Επιχειρήσεων (Special Operation Forces - SOF). Η εξέταση της διαφόρων χειρισμών κατά την δημιουργία του εν λόγω περιστατικού καθώς των ρόλων των ανώτερων Βρετανών υπευθύνων λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια της επιχείρησης μπορεί να παρέχει σημαντικές πληροφορίες και εργαλεία για την βελτίωση των διαδικασιών κατά τη αποτελεσματικότερη διαχείριση κρίσεων .

### **4.2.1 Πολιτική-στρατιωτική κατάσταση**

Το Khuzestan είναι μια πλούσια σε πετρέλαιο περιοχή στο νοτιοδυτικό Ιράν, η οποία είναι πολύ πυκνοκατοικημένη με Άραβες που είναι πολιτισμικά και εθνικά διαφορετικοί από τους Πέρσες. Οι κάτοικοι της περιοχής το αποκαλούν επίσης «Arabistan». Το Khuzestan είναι η κύρια πηγή πλούτου και δύναμης του Ιράν λόγω των πετρελαϊκών πόρων του. Η περιοχή είναι πολύ σημαντική για ολόκληρη τη χώρα. Το Ιράν θα ήταν μια αδύναμη χώρα στη Μέση Ανατολή χωρίς το πετρέλαιο του Khuzestan (Fremont-Barnes, 2009).

Το Khuzestan ήταν αυτόνομο υπό τους Άραβες σείχηδες έως ότου ο Shah αναστείλει τα δικαιώματά τους και δώσει την εξουσία στους πέρσες ηγέτες. Ο Shah άλλαξε το καθεστώς της περιοχής σε επαρχία και άλλαξε το όνομα από το Arabistan σε Khuzestan (Harclerode, 2000). Οι Khuzestanis επαναστάτησαν αρκετές φορές για να αποκτήσουν ξανά μια αυτοδιοίκηση. Ο Shah ανέστειλε αποφασιστικά αυτές τις εξεγέρσεις. Κατά τη διάρκεια της Ισλαμικής Επανάστασης του 1979, ο Khuzestanis απήργησαν, με αποτέλεσμα τη διακοπή της εξαγωγής του πετρελαίου από την περιοχή με σκοπό την ανατροπή του αυταρχικού καθεστώτος του Shah. Μετά την Ισλαμική Επανάσταση, οι Khuzestanis περίμεναν να ανακτήσουν την αυτοδιοίκηση τους, αλλά το νέο καθεστώς κατέστρεψε επίσης το όνειρο της αυτονομίας του Khuzestan. Οι απογοητευμένοι Khuzestanis αντέδρασαν βίαια και κατέστρεψαν τις εγκαταστάσεις της βιομηχανίας πετρελαίου. Η βία προκάλεσε σημαντική ζημιά στη βιομηχανία πετρελαίου και μείωσε τις εξαγωγές πετρελαίου σε λιγότερο από ένα εκατομμύριο βαρέλια ημερησίως, η οποία είχε ως αποτέλεσμα μείωση κατά 80% (Fremont & Barnes, 2009). Εν τω

μεταξύ, η επιδείνωση των σχέσεων μεταξύ Ιράν και Ιράκ είχε επίδραση στους στόχους του Khuzestan. Η επιθυμία του Προέδρου Saddam Hussein ήταν να αποτρέψει τον ισλαμικό φονταμενταλισμό με έμπνευση από τον Ιράν που διαχέονταν στο Σιιτικό πληθυσμό του Ιράκ (Harclerode, 2000). Εάν το νέο ισλαμικό ιρανικό καθεστώς γινόταν ισχυρό στην περιοχή, ο Hussein ενδέχεται να αντιμετώπιζε πρόβλημα σταθερότητας στο Ιράκ. Ως εκ τούτου, το Ιράκ αύξησε την υποστήριξή του στο αυτονομιστικό κίνημα Khuzestan για να διαταράξει το νέο ισλαμικό ιρανικό καθεστώς.

Ο λαός των Khuzestani αγωνίστηκε να βρει αρκετή υποστήριξη για να αντισταθεί στο ισλαμικό ιρανικό καθεστώς. Εκτός από τον Hussein, πολλές αραβικές χώρες και ο υπόλοιπος κόσμος δεν γνώριζαν τα προβλήματα του λαού των Khuzestani. Τα μέλη του Δημοκρατικού Επαναστατικού Μετώπου της Απελευθέρωσης του Arabistan (Democratic Revolutionary Front of the Liberation of Arabistan – ADRFLA) πίστευαν ότι η προσοχή του υπόλοιπου κόσμου στην κατάσταση του Khuzestan ήταν απαραίτητη για να αποκτήσει διεθνή υποστήριξη ενάντια στο νέο καθεστώς του Ιράν. Αποφάσισαν να επιτεθούν στην ιρανική πρεσβεία στο Λονδίνο για να δείξουν τις δυσκολίες του λαού Khuzestani στη διεθνή κοινότητα, και ειδικότερα σε άλλες αραβικές κοινότητες σε όλο τον κόσμο (Harclerode, 2000).

Εντωμεταξύ, στο Ιράν, συνεχιζόταν η ομηρία των Αμερικανών στην πρεσβεία. Η επίθεση στην ιρανική πρεσβεία στο Λονδίνο έκανε τη διεθνή κοινότητα να παρακολουθήσει την απάντηση του νέου ιρανικού καθεστώτος στο περιστατικό. Η ιρανική κυβέρνηση καταδίκασε την κατάληψη της ιρανικής πρεσβείας, αλλά κατηγόρησε το Ιράκ, τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Αγγλία. Η πολιορκία της Ιρανικής Πρεσβείας είχε ως αποτέλεσμα την αποξένωση του ιρανικού καθεστώτος στα μάτια του δυτικού κόσμου και βοήθησε στη δημοσιοποίηση του σκοπού των Khuzestanis.

#### **4.2.2 Σχέδιο Επιχείρησης και οι ρόλοι των Υπευθύνων Λήψης Αποφάσεων**

Στις 30 Απριλίου 1980, έξι Ιρανοί Άραβες από το Khuzestan επιτέθηκαν στην Ιρανική Πρεσβεία στο Λονδίνο, η οποία βρισκόταν στον αριθμό 16 της οδού Princess Gate, και αιχμαλώτισαν τους ανθρώπους της πρεσβείας. Οι όμηροι ήταν κυρίως προσωπικό της ιρανικής πρεσβείας, αλλά και μερικοί τουρίστες και δύο υπάλληλοι του BBC, οι οποίοι βρίσκονταν στην πρεσβεία για να παραλάβουν βίζα. Ο συνολικός αριθμός των ομήρων ήταν 26 (Fremont-Barnes, 2009). Η ομάδα

αυτοπροσδιορίστηκε ως μέλη του Δημοκρατικού Επαναστατικού Μετώπου της Απελευθέρωσης του Arabistan (Democratic Revolutionary Front of the Liberation of Arabistan – ADRFLA), ομάδα η οποία επεδίωκε την ανεξαρτησία για την πλούσια σε πετρέλαιο νοτιοδυτική περιοχή του Ιράν, Khuzestan (Fremont-Barnes, 2009).

Ο αρχηγός των τρομοκρατών ήταν ο Oan, με το κωδικό όνομα Salim. Τα αιτήματά του ήταν αυτονομία για το «Arabistan» (Khuzestan), η απελευθέρωση 91 Αράβων κρατουμένων από τις ιρανικές φυλακές και ασφαλές πέρασμα για αυτούς (Fremont-Barnes, 2009). Οι τρομοκράτες έθεσαν ως προθεσμία το μεσημέρι της Πέμπτης, 1ης Μαΐου. Εάν δεν ικανοποιούντο τα αιτήματά τους, θα ανατίναζαν την πρεσβεία με τους ομήρους μέσα.

Μόλις η βρετανική κυβέρνηση ενημερώθηκε για το περιστατικό, η Μητροπολιτική Αστυνομία απέκλεισε την περιοχή. Η αστυνομία δεν ήταν η μόνη εμπλεκόμενη δύναμη. Οι Special Air Service (SAS) γνώριζαν την κρίση από την αρχή. Ο διοικητής του 22<sup>ου</sup> Συντάγματος SAS, Αντισυνταγματάρχης Mike Rose, διέταξε την ομάδα του να είναι σε 24ωρη κατάσταση ετοιμότητας για τη διεξαγωγή μιας επιχείρησης διάσωσης ομήρων, αφού έλαβε μια κλήση από έναν πρώην στρατιώτη των SAS που εργαζόταν με το Μητροπολιτικό Γραφείο. Εν συνεχεία, ο Αντισυνταγματάρχης Rose προσπάθησε να λάβει επιβεβαίωση από τη διοίκηση του. Τότε, η διοίκηση των SAS ζήτησε αντίστοιχη επιβεβαίωση από το Υπουργείο Άμυνας. Όταν οι αρμόδιες αρχές δεν κατάφεραν να αποκριθούν στο ερώτημά του με οριστική απάντηση, αποφάσισε να πάει στο Λονδίνο για να πραγματοποιήσει μια προκαταρκτική αναγνώριση προτού λάβει επίσημη εντολή από τη διοίκηση των SAS (Harclerode, 2000). Η επίσημη διαταγή ήρθε έξι ώρες αργότερα από τον Υπουργό Άμυνας, όταν ο Rose ήταν ήδη στη περιοχή του συμβάντος.

Η πρωθυπουργός Margaret Thatcher προτίμησε να μην παρεμβαίνει άμεσα στη διαχείριση της κρίσης και ανέθεσε την εξουσία αυτή στον Υπουργό Εσωτερικών William Whitelaw. Με την αστυνομία να ασφαρίζει την περιοχή, ο Whitelaw συγκέντρωσε στην αίθουσα ενημέρωσης της υπηρεσίας, μια ομάδα διαχείρισης κρίσεων (COBRA), η οποία αποτελείτο από ανώτερα στελέχη του Υπουργείου Εσωτερικών, του Υπουργείου Αμύνης, του Υπουργείου Εξωτερικών, της Μητροπολιτική Αστυνομία, της MI6, της MI5, έναν εκπρόσωπο των SAS (ο διευθυντής των SAS Gen De La Billiere) και δημόσιες υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, συμπεριλαμβανομένης της υπηρεσίας παροχής αερίου, νερού και της βρετανικής

αρχής αερολιμένων Fremont-Barnes, 2009). Η COBRA χρησίμευσε ως επιτροπή έκτακτης ανάγκης της βρετανικής κυβέρνησης για την παρακολούθηση και διαχείριση των προσπαθειών επίλυσης της εξελισσόμενης κρίσης. Ως ηγέτης της COBRA ο Whitelaw δεν ήταν ποτέ αυταρχικός. Επέτρεπε πάντα στους ανθρώπους να εκφράζουν τις ιδέες και τις ανησυχίες τους. Πριν από κάθε κριτική απόφαση, έφερνε το πρόβλημα σε συζήτηση χωρίς να αφήνει τίποτα στον αέρα (De La Billiere, 1995).

Κατά τη διάρκεια της κρίσης, ο Whitelaw διατηρούσε επαφή με την πρωθυπουργό. Η Thatcher και ο Whitelaw είχαν κοινή γραμμή σχετικά με τη στρατηγική, η οποία περιελάμβανε τέσσερα κριτήρια. Πρώτον, η αστυνομία θα συνέχιζε τις διαπραγματεύσεις για τον ειρηνικό τερματισμό της κρίσης. Δεύτερον, εάν οι τρομοκράτες πυροβολούσαν κάποιον χωρίς να τον σκοτώσουν, θα εξεταζόταν η επιλογή στρατιωτικής ενέργειας για διάσωση. Τρίτον, οι SAS θα έπαιρναν το πράσινο φως μόνο εάν οι τρομοκράτες σκότωναν κάποιον. Τέταρτον, σε καμία περίπτωση οι διαπραγματευτές δεν θα υπόσχονταν στους τρομοκράτες ότι θα έφευγαν από την Αγγλία ελεύθεροι (Fremont & Barnes, 2009).

Παρόλο που η Thatcher δεν ήταν παρούσα στη COBRA, έθεσε τρεις αρχές για να την καθοδηγήσει. Πρώτον, οι νόμοι του Ηνωμένου Βασιλείου θα εφαρμόζονταν στην κρίση, παρόλο που η ομηρία πραγματοποιήθηκε σε ξένη πρεσβεία. Δεύτερον, σε καμία περίπτωση δεν θα επιτρέπετο στους τρομοκράτες να φύγουν από τη χώρα ως ελεύθεροι πολίτες. Τέλος, η πρώτη προτεραιότητα θα ήταν μια ειρηνική λύση. Η προτεραιότητα της Thatcher ήταν να μην διακινδυνεύσει τη ζωή των ομήρων, αλλά ταυτόχρονα ήθελε να δείξει στη διεθνή κοινότητα ότι η τρομοκρατία πρέπει να νικηθεί (Thatcher, 1993).

Η αντίδραση της ιρανικής κυβέρνησης στην κρίση έκανε την κατάσταση πιο περίπλοκη. Ο Ιρανός υπουργός Εξωτερικών γνωστοποίησε στους βρετανούς υπεύθυνους λήψης αποφάσεων ότι το Ιράν δεν θα ικανοποιήσει κανένα από τα αιτήματα των τρομοκρατών (Whitelaw, 1989). Επιπλέον, το Ιράν ανακοίνωσε ότι εάν κάποιος από τους ομήρους σκοτωθεί από τρομοκράτες, θα εκτελεστεί ο ίδιος αριθμός Ιρανών Αράβων (Fremont-Barnes, 2009). Ο υπουργός Εξωτερικών κατηγόρησε επίσης τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Κεντρική Υπηρεσία Πληροφοριών (CIA) ότι βρίσκονται πίσω από το συμβάν. Η στάση της ιρανικής κυβέρνησης έριχνε όλες τις ευθύνες στις βρετανικές αρχές.

Όταν τα μέλη της ειδικής ομάδας 22<sup>ου</sup> Συντάγματος SAS που θα επιχειρούσαν έφτασαν στη περιοχή του συμβάντος, εγκαταστάθηκαν σε ένα κτίριο κοντά στην ιρανική πρεσβεία και σχεδίασαν αμέσως την επιχείρηση διάσωσης των ομήρων. Προκειμένου να μειωθεί ο κίνδυνος, η ειδική ομάδα των SAS χρειάστηκε περισσότερο χρόνο και πληροφορίες. Η υπηρεσία πληροφοριών προσπαθούσε να συγκεντρώσει πληροφορίες σχετικά με το κτίριο, τους τρομοκράτες, ακόμη και τους ομήρους. Από την άποψη αυτή, η υπηρεσία πληροφοριών συνέλλεξε σημαντικές πληροφορίες για το εσωτερικό του κτιρίου από τους ανθρώπους που είχαν επισκεφθεί πρόσφατα την πρεσβεία, καθώς και από τον πρώτο απελευθερωμένο όμηρο. Επίσης, η ομάδα σχεδίασης της αποστολής ήθελε πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο από το εσωτερικό του κτιρίου. Έτσι, η υπηρεσία πληροφοριών αποφάσισε να τοποθετήσει συσκευές ακρόασης σε τοίχους δίπλα στην πρεσβεία. Τα τοιχώματα ήταν πολύ χοντρά για τη τοποθέτηση αυτών των συσκευών, έτσι οι παράγοντες έπρεπε να λεπτύνουν τους τοίχους. Ο θόρυβος της εργασίας αυτής θα έπρεπε να καλύπτεται από κάποιο δυνατό επικαλυπτικό θόρυβο. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων στην COBRA συντονίστηκαν με τις αρχές του αεροδρομίου για να ρυθμίσουν τις πτήσεις να πετούν σε χαμηλά υψόμετρα για να καλύψουν τον θόρυβο των προετοιμασιών για την εγκατάσταση των συσκευών ακρόασης (Fremont-Barnes, 2009). Εν τω μεταξύ, η διαπραγματευτική διαδικασία συνέχιζε, με στόχο τον ειρηνικό τερματισμό της κρίσης, κερδίζοντας χρόνο για την ομάδα σχεδίασης της αποστολής και τις προσπάθειες συλλογής πληροφοριών.

Εν τω μεταξύ, η πρώτη προθεσμία πέρασε χωρίς προβλήματα. Ο Salim, ο αρχηγός των τρομοκρατών, απελευθέρωσε πολλές ομήρους γυναίκες και ένα μέλος του BBC που είχε σοβαρά ιατρικά προβλήματα στο πεπτικό σύστημα. Όμως, η κατάσταση μέσα στην πρεσβεία του Ιράν χειροτέρευε μέρα με τη μέρα. Εκτός από τα προηγούμενα αιτήματα, ο Salim ήθελε τρεις πρέσβεις από οποιαδήποτε αραβική χώρα να ενεργήσουν ως διαπραγματευτές για να μπορέσει να βγει από τη χώρα με τους άντρες του αεροπορικώς. Οι Βρετανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν ένιωθαν άνετα με την ιδέα των ξένων διαμεσολαβητών διπλωματών. Το κύριο μέλημα των υπευθύνων λήψης αποφάσεων ήταν ο έλεγχος της κατάστασης, εάν αναγκάζονταν να χρησιμοποιήσουν διαπραγματευτές τους οποίους δεν μπορούσαν να εμπιστευτούν. Επιπλέον, η νέα απαίτηση δεν ήταν σύμφωνη με μία από τις αρχές της Thatcher: να μην αφήσουν τους τρομοκράτες

να ξεφύγουν. Την επόμενη μέρα, στις 2 Μαΐου, ο Salim ήθελε να κάνει μια ανακοίνωση στο BBC και ζήτησε ένα δημοσιογράφο να έρθει και να καταγράψει αυτή τη δήλωση. Επέμενε επίσης, ότι η ανακοίνωση θα έπρεπε να μεταδοθεί ακριβώς όπως γράφτηκε από αυτόν. Ωστόσο, το BBC δεν έκανε την ανακοίνωση όπως ήθελε. Παρουσίασαν λανθασμένα την ανακοίνωσή του και δεν ανέφεραν ότι οι τρομοκράτες ήθελαν οι Άραβες διπλωμάτες στην Αγγλία να διαπραγματευτούν με τη βρετανική κυβέρνηση. Έτσι, η ένταση στην πρεσβεία αυξήθηκε (Fremont & Barnes, 2009).

Η απροθυμία των βρετανών υπευθύνων λήψης αποφάσεων να εξετάσουν το ενδεχόμενο συνεργασίας με Άραβες διαπραγματευτές, επιβράδυνε τη διαδικασία επικοινωνίας με τις πρεσβείες των αραβικών χωρών. Σε αυτό το σημείο, η στάση των βρετανών υπευθύνων λήψης αποφάσεων και η ανακριβής δήλωση του BBC εξόργισαν τον Salim. Ο Salim απείλησε να σκοτώσει έναν όμηρο, εκτός εάν το BBC διόρθωνε την ανακοίνωσή του έως στις 21:00. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων άφησαν το BBC να διορθώσει την προηγούμενη ανακοίνωση για να μειώσει την ένταση. Η ανακοίνωση έγινε όπως ζήτησαν οι τρομοκράτες. Έτσι, οι όμηροι απελευθέρωσαν άλλο έναν όμηρο (Fremont & Barnes, 2009).

Τις επόμενες δύο μέρες, στις 4 και 5 Μαΐου, συνεχίστηκαν οι διαπραγματεύσεις με τους τρομοκράτες, αλλά η βρετανική κυβέρνηση δεν τους υποσχέθηκε και δεν έφερε κανέναν Άραβα διαπραγματευτή, όπως είχαν ζητήσει. Η COBRA δεν απάντησε στα συνεχή μηνύματα των αστυνομικών διαπραγματευτών σχετικά με το αίτημα για έναν Άραβα διαπραγματευτή. Αυτό το πρόβλημα σχεδόν έπαυσε τις διαπραγματεύσεις. Επιπλέον, οι περίεργοι θόρυβοι γύρω από το κτίριο της πρεσβείας και στους τοίχους του έκαναν τους τρομοκράτες να πιστεύουν ότι η αστυνομία σχεδίαζε επιχείρηση διάσωσης. Ως εκ τούτου, η ένταση στην πρεσβεία αυξήθηκε και πάλι όταν οι τρομοκράτες απειλούσαν για δεύτερη φορά να σκοτώσουν τους ομήρους εάν δεν ικανοποιούντο τα αιτήματά τους σε 45 λεπτά. Στη συνέχεια, ακούστηκαν τρεις πυροβολισμοί. Οι διαπραγματευτές δεν μπορούσαν να είναι σίγουροι για το τι συνέβη. Ο De La Billiere, διευθυντής των SAS, ανέφερε τους πυροβολισμούς στην COBRA για να πάρει άδεια να ξεκινήσει στρατιωτική επιχείρηση. Όμως, ο Υπουργός Εσωτερικών δεν ήταν παρών (Fremont-Barnes, 2009).

Μετά την τηλεφωνική επικοινωνία, ο Υπουργός Εσωτερικών επέστρεψε στο Λονδίνο για να συζητήσει τη επιλογή της στρατιωτικής επιχείρησης. Στην COBRA, ο Υπουργός Εσωτερικών Whitelaw και τα άλλα μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων εξέτασαν όλες τις λεπτομέρειες του στρατιωτικού σχεδίου. Ο De La Billiere παρουσιάζει συνοπτικά τη στρατιωτική επιλογή και τις πρόβες που είχε κάνει η ειδική ομάδα των SAS. Στο τέλος, ο Whitelaw ενέκρινε το σχέδιο λέγοντας στον De La Billiere ότι δεν θα παρενέβαινε, και σε περίπτωση που η στρατιωτική επιχείρηση αποτύγχανε, θα αναλάμβανε πλήρως την ευθύνη (De La Billiere, 1995). Εν συνεχεία, ο De La Billiere διέταξε την ειδική ομάδα των SAS να είναι έτοιμη να πάρει τις θέσεις της και να εκτελέσει την αποστολή διάσωσης σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η ειδική ομάδα ήταν έτοιμη να επιτεθεί με προειδοποίηση δέκα λεπτών.

Οι διαπραγματευτές έκαναν την τελευταία τους προσπάθεια να μειώσουν την ένταση μέσα στην πρεσβεία φέρνοντας έναν ιμάμη για να μιλήσει στον αρχηγό των τρομοκρατών (Fremont-Barnes, 2009). Ο Salim αρνήθηκε να μιλήσει με τον ιμάμη. Ακούστηκαν τρεις ακόμη πυροβολισμοί από την πρεσβεία. Μετά από λίγη ώρα, ένα πτώμα πετάχτηκε έξω από την κύρια είσοδο του κτιρίου της πρεσβείας. Όταν το ιατρικό προσωπικό εξέτασε το σώμα, εξακριβώθηκε ότι ο όμηρος ήταν νεκρός για ώρες. Τώρα, οι Βρετανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ήταν σίγουροι ότι τουλάχιστον ένας όμηρος είχε σκοτωθεί, ενώ ένας δεύτερος μπορεί να είχε δολοφονηθεί επίσης. Ο Whitelaw επικοινωνήσε αμέσως με την Thatcher για να λάβει την τελική της έγκριση (Thatcher, 1993). Η Thatcher ενέκρινε τη στρατιωτική επιχείρηση διάσωσης και στη συνέχεια ο Whitelaw διέταξε τον De La Billiere να ξεκινήσει την επιχείρηση. Ο De La Billiere εξουσιοδότησε τον τακτικό διοικητή Αντισυνταγματάρχη Rose, να πραγματοποιήσει την επιχείρηση (Fremont & Barnes, 2009).

Ενώ η ειδική ομάδα των SAS βρισκόταν στην προκαθορισμένη θέση, οι διαπραγματευτές κρατούσαν απασχολημένο τον αρχηγό των τρομοκρατών, συνεχίζοντας να μιλούν μαζί του για να διατηρήσουν το απόρρητο και να προκαλέσουν αιφνιδιασμό κατά τη διάρκεια της επιχείρησης. Η καλύτερα εκπαιδευμένη στρατιωτική μονάδα στις Βρετανικές Ένοπλες Δυνάμεις, οι SAS, ήταν έτοιμοι να σώσουν τους ομήρους και να εξουδετερώσουν τους τρομοκράτες.

### **4.2.3 Εκτέλεση και αποτελέσματα της αποστολής**

Η επιχείρηση Nimrod είναι μια από τις πιο διάσημες επιχειρήσεις διάσωσης ομήρων στην ιστορία. Η επιχείρηση ήταν επιτυχής επειδή οι όμηροι διασώθηκαν με λίγα μόνο θύματα, ενώ εξουδετερώθηκαν όλοι οι τρομοκράτες. Η ειδική ομάδα που πραγματοποίησε την επιχείρηση αποτελείτο από δύο τμήματα των SAS που ονομάστηκαν η κόκκινη ομάδα και η μπλε ομάδα. Όλοι οι στρατιώτες των SAS ήταν έμπειροι και καλά εκπαιδευμένοι επαγγελματίες.

Η επιχείρηση άρχισε την 5<sup>η</sup> Μαΐου στις 19:23. Η κόκκινη ομάδα επρόκειτο να καταρριχηθεί από την οροφή του κτιρίου, ενώ ταυτόχρονα η Μπλε ομάδα επρόκειτο να μπει στο κτίριο από το ισόγειο. Η ταυτόχρονη είσοδος δεν επιτεύχθηκε λόγω της πρόωρης έναρξης. Παρόλο που η ασυντόνιστη είσοδος προειδοποίησε τους τρομοκράτες, οι ομάδες των SAS εισέβαλαν στο κτίριο από δύο κατευθύνσεις εκκενώνοντας τους ομήρους. Κατά τη διάρκεια της επίθεσης, οι τρομοκράτες σκότωσαν έναν από τους ομήρους και τραυμάτισαν δύο. Η επιχείρηση διήρκεσε 17 λεπτά (Fremont-Barnes, 2009).

Κατά τη διάρκεια της επιχείρησης, οι ανώτεροι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων στην COBRA, παρακολουθούσαν τις ραδιοεπικοινωνίες μεταξύ των τμημάτων των SAS. Δεν επενέβησαν καθόλου στη φάση εκτέλεσης της επιχείρησης. Μετά την επιχείρηση, ο Whitelaw πήγε στη περιοχή διεξαγωγής της επιχείρησης αυτοπροσώπως για να ευχαριστήσει τα τμήματα των SAS καθώς ετοιμάζονταν να επιστρέψουν στη βάση τους (Asher, 2008). Η Πρωθυπουργός Thatcher επισκέφθηκε τη βάση των SAS για να συγχαρεί τους στρατιώτες που εξετέλεσαν την επιχείρηση διάσωσης. Επαίνεσε την ανδρεία και τον επαγγελματισμό τους και τους ευχαρίστησε ένας προς έναν.

Οι Βρετανοί ιθύνοντες της επιχείρησης έστειλαν ένα σαφές μήνυμα στη διεθνή κοινότητα με την Επιχείρηση (Nimrod), ότι οι βρετανικές αρχές δεν κάνουν συμφωνίες με τρομοκράτες και ότι κάθε είδους τρομοκρατικές ενέργειες εντός της Βρετανίας δεν θα πετύχουν. Επιπλέον, η επιτυχία των SAS απέδειξε τον επαγγελματισμό της στις χώρες που σκέφτονται να δημιουργήσουν τις δικές τους ειδικές μονάδες για την καταπολέμηση της τρομοκρατίας.

### **4.2.4 Αξιολόγηση των ρόλων των υπευθύνων λήψης αποφάσεων**

Αυτή η αξιολόγηση βασίζεται και σε αυτήν τη περιπτωσιακή μελέτη στους ρόλους των υπευθύνων λήψης αποφάσεων στις τρεις φάσεις μιας διαχείρισης κρίσεως: έγκριση, προετοιμασία και εκτέλεση.



#### α. Στη φάση της Έγκρισης

Κατά τη διάρκεια του περιστατικού ομηρίας στην Ιρανική Πρεσβεία, η πρωθυπουργός Thatcher αποφάσισε να κρατήσει απόσταση από τα κλιμάκια αποφάσεων και τα τακτικά τμήματα που ανέλαβαν την εκτέλεση της αποστολής. Προτίμησε να μεταβιβάσει την εξουσία της στον Υπουργό Εσωτερικών κατά την κρίση. Η απόφασή της αυτή συνέβαλε στην ευελιξία της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στην ομάδα - επιτροπή διαχείρισης COBRA. Ενώ μεταβίβασε την εξουσία, η Thatcher συζήτησε τις πολιτικές της με τον Υπουργό Εσωτερικών. Με βάση αυτήν τη συζήτηση, η COBRA αντιμετώπισε την κρίση χωρίς περαιτέρω πρόβλημα ή δισταγμό. Η έγκαιρη διαμόρφωση των κανόνων δέσμευσης και των αρχών παρείχε σαφή κατεύθυνση στους πράκτορες που συμμετείχαν στον χειρισμό της κρίσης. Επιπλέον, η Thatcher ήταν πάντα σε επαφή με τον Υπουργό Εσωτερικών σε περίπτωση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης και για τελική έγκριση αποστολής. Επομένως, η απουσία της από την COBRA δεν επηρέασε αρνητικά τις προσπάθειες επίλυσης της κρίσης, ενώ συνέβαλε στην ευελιξία.

Οι Βρετανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν κατάφεραν να μειώσουν πλήρως τον κίνδυνο για τους ομήρους πριν από την επιχείρηση. Μία από τις αρχές της Thatcher ήταν να διαπραγματευτεί με τους τρομοκράτες για να επιτύχει μια ειρηνική ή λιγότερο επικίνδυνη λύση, αντί να διεξαγάγει μια επιχείρηση διάσωσης ομήρων. Ωστόσο, είναι δύσκολο να ισχυριστούμε ότι οι Βρετανοί ανώτεροι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αναζήτησαν κάθε ευκαιρία για να μειώσουν τον κίνδυνο για τους ομήρους, ούτε αναζήτησαν λιγότερο επικίνδυνες λύσεις. Πρώτα απ' όλα, οι απαιτήσεις των τρομοκρατών δεν ήταν σύμφωνες με τις αρχές στις οποίες συμφώνησαν οι ανώτεροι Βρετανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων. Δεύτερον, οι Βρετανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αποφάσισαν να σταματήσουν παρά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις. Όμως, αυτή η στάση έκανε τους τρομοκράτες νευρικούς και αύξησε τον κίνδυνο για τους ομήρους. Τέλος, οι Βρετανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν έφεραν άλλες λύσεις στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων με τους τρομοκράτες.

Επί παραδείγματι, οι Βρετανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν δέχτηκαν το αίτημα για Άραβες διπλωματικούς διαπραγματευτές. Δεν έκαναν τίποτα για να καθησυχάσουν τους τρομοκράτες και να τους κρατήσουν ήρεμους. Αγνόησαν τις απαιτήσεις και προκάλεσαν την απώλεια δύο ζωών προτού συνειδητοποιήσουν πλήρως τη σοβαρότητα της κατάστασης. Ωστόσο, θα μπορούσαν να έχουν

προσφέρει άλλες επιλογές στους τρομοκράτες, όπως αποδεχόμενοι τους διπλωμάτες από άλλες εθνικότητες ως διαπραγματευτές. Έτσι, θα μπορούσαν να κρατήσουν τους τρομοκράτες ήρεμους και να κερδίσουν περισσότερο χρόνο για μια λιγότερο επικίνδυνη λύση. Οι Βρετανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν ήταν πολύ προσεκτικοί με τη ζωή των ομήρων σε αυτό το θέμα.

Επιπλέον, το αρχικό σχέδιο για τη διάσωση δεν ήταν τέλειο. Με την πάροδο του χρόνου, οι σχεδιαστές βελτίωσαν το σχέδιο με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες. Οι Βρετανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ενέκριναν το σχέδιο μόνο αφού οι τρομοκράτες σκότωσαν τους δύο ομήρους. Είναι δύσκολο να καταλάβουμε γιατί οι Βρετανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων περίμεναν έως ότου οι τρομοκράτες σκοτώσουν δύο άτομα. Θα μπορούσαν να είχαν ξεκινήσει τη διάσωση αφού ήταν σίγουροι ότι η επικινδυνότητα της επιχείρησης ήταν σε λογικό επίπεδο. Επιπλέον, οι Βρετανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων γνώριζαν ότι δεν υπήρχε πιθανότητα να ικανοποιηθούν τα αιτήματα των ομήρων και ότι οι διαπραγματεύσεις δεν θα τελείωναν με μια ειρηνική λύση. Ως εκ τούτου, η συνέχιση των διαπραγματεύσεων με υπαρκτή την πιθανότητα να οδηγήσουν στο πλέον ανεπιθύμητο σενάριο, ήτοι την δολοφονία των ομήρων, δεν ήταν απαραίτητη, δεδομένου ότι υφίστατο πλέον σχέδιο διάσωσης με αποδεκτό επίπεδο επικινδυνότητας. Κατά τη φάση έγκρισης της επιχείρησης, οι Βρετανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν αφιέρωσαν μεγάλη προσπάθεια για να αποκτήσουν διεθνή ή δημόσια υποστήριξη για τη διεξαγωγή της επιχείρησης. Οι βρετανικές αρχές επιθυμούσαν να χειριστούν μόνες την κρίση. Το γεγονός ότι δεν προχώρησαν στη εμπλοκή ενός Άραβα διαπραγματευτή αποδεικνύει επίσης αυτή την επιλογή.

Η πρωθυπουργός Thatcher δεν ήθελε να διακινδυνεύσει άσκοπα τη ζωή των ομήρων κατά τη διάρκεια του περιστατικού ομηρίας της ιρανικής πρεσβείας, αλλά πάνω απ' όλα, ήθελε να αποδείξει στη διεθνή κοινότητα ότι η τρομοκρατία πρέπει να νικηθεί (Thatcher, 1993). Η απόφαση να στείλει ένα μήνυμα στη διεθνή κοινότητα και στους τρομοκράτες παγκοσμίως, είχε ως αποτέλεσμα την απώλεια της ζωής δύο ομήρων. Ωστόσο, θα μπορούσε να έχει τελειώσει πολύ χειρότερα.

Η έγκριση της στρατιωτικής επιχείρησης ήταν πολιτική απόφαση. Ο Whitelaw επέδειξε εξαιρετική ηγεσία δίνοντας την έγκρισή του για τη στρατιωτική επιχείρηση διάσωσης. Διαβεβαίωσε τον De La Billiere ότι δεν θα παρέμβει. και εάν η επιχείρηση αποτύγχανε, θα αναλάβει πλήρως την ευθύνη. Η στάση του

Whitelaw εντυπωσίασε τους υφισταμένους του και ειδικά τον De La Billiere (De La Billiere, 1995). Έδειξε ότι ήταν έτοιμος να επωμιστεί την ευθύνη αντί να προστατεύσει την καριέρα του.

#### β. Στη φάση της Προπαρασκευής

Πρώτον, στη φάση προετοιμασίας, οι Βρετανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων επέλεξαν την καλύτερη μονάδα στις Βρετανικές Ένοπλες Δυνάμεις, τους SAS. Η ειδική ομάδα διάσωσης αποτελείτο από τους καλύτερα εκπαιδευμένους στρατιώτες. Εκπαιδεύτηκαν ειδικά για επιχειρήσεις κατά της τρομοκρατίας. Ο επαγγελματισμός, ο λεπτομερής σχεδιασμός και η γενναιότητα των ομάδων των SAS απέφεραν επιτυχία.

Δεύτερον, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ενέκριναν αρχικά διαπραγματεύσεις προκειμένου να λύσουν το πρόβλημα ειρηνικά. Ωστόσο, οι απαιτήσεις των τρομοκρατών ήταν αντίθετες με τις πολιτικές που συμφώνησαν ο Πρωθυπουργός και οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων. Αυτό το γεγονός μείωσε την πιθανότητα επιτυχημένων διαπραγματεύσεων και οδήγησε τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να σκεφτούν πιο σοβαρά τη στρατιωτική διάσωση. Έτσι, μετά την ανακοίνωση των αιτημάτων, ο ρόλος των διαπραγματευτών ήταν σημαντικός, σε μια προσπάθεια να κερδηθεί χρόνος για τη στρατιωτική επιχείρηση και να πείσουν τους τρομοκράτες να απελευθερώσουν όσο το δυνατόν περισσότερους ομήρους. Αν και οι διαπραγματεύσεις εξασφάλισαν αρκετό χρόνο για την ομάδα σχεδίασης και την υπηρεσία πληροφοριών, δύο όμηροι έχασαν τη ζωή τους κατά τη διαδικασία διαπραγμάτευσης.

Τρίτον, κατά τη διάρκεια της κρίσης, οι Βρετανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων επέδειξαν καλό συντονισμό. Η επιχείρηση επωφελήθηκε από το συντονισμένο έργο της COBRA. Τα μέλη της COBRA ανταποκρίθηκαν γρήγορα στις ανάγκες των SAS. Επί παραδείγματι, κατά τη φάση προετοιμασίας της επιχείρησης, οι στρατιωτικοί σχεδιαστές χρειαζόνταν ακριβείς πληροφορίες για να βελτιώσουν το σχέδιό τους και να μειώσουν τον κίνδυνο της επιχείρησης. Η υπηρεσία πληροφοριών, MI5, ανταποκρίθηκε γρήγορα στο αίτημα των στρατιωτικών σχεδιαστών και τοποθέτησε συσκευές ακρόασης στους τοίχους μεταξύ της ιρανικής πρεσβείας και της πρεσβείας της Αιθιοπίας. Ο εξαιρετικός συντονιστικός της COBRA έλυσε το πρόβλημα. Οι αρχές του αεροδρομίου άλλαξαν τη διαδρομή για τα αεροπλάνα προσγείωσης, τα οποία κάλυπταν το θόρυβο της λέπτυνσης των τοίχων. Σε κανονική ρουτίνα, αυτό θα χρειαζόταν

μέρες λόγω γραφειοκρατικών διαδικασιών. Η απόφαση για τη δημιουργία της COBRA έκανε τον συντονισμό εύκολο και πλήρως ανταποκρινόμενο. Οι Βρετανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ήταν επίσης καλοί στο συντονισμό μεταξύ τους.

Οι Βρετανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν μπορούσαν να επιδείξουν την ίδια ικανότητα συντονισμού στην επικοινωνία τους με Άραβες διπλωμάτες για να τους πείσουν να είναι διαπραγματευτές, και προτίμησαν να προχωρήσουν με αργό ρυθμό. Η Thatcher μπορεί να επιταχύνει τη διαδικασία, αλλά αποφάσισε να αναθέσει την εξουσία της στον Υπουργό Εσωτερικών. Λόγω της αργής διαδικασίας για την εξεύρεση Αράβων διπλωμάτων, οι τρομοκράτες εκνευρίστηκαν πολύ και σκότωσαν έναν όμηρο. Πιθανόν, εάν οι Βρετανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων έδιναν την εντύπωση ότι καταβάλλουν κάθε προσπάθεια για να πείσουν τους Άραβες διπλωμάτες να είναι διαπραγματευτές, θα είχαν διατηρηθεί ήρεμοι οι τρομοκράτες, θα είχε διατηρηθεί το απόρρητο της προσπάθειας διάσωσης και θα είχε κερδίσει περισσότερο χρόνο η ομάδα σχεδίασης.

#### γ. Στη φάση της Εκτέλεσης

Η παρέμβαση ανώτερων πολιτικών και στρατιωτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά την εκτέλεση της επιχείρησης ήταν ελάχιστη. Παρακολούθησαν τις ραδιοεπικοινωνίες μεταξύ των ειδικών ομάδων των SAS κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης χωρίς παρέμβαση. Ο Αντισυνταγματάρχης Rose, ο τακτικός διοικητής, ήταν υπεύθυνος για την επιχείρηση. Μετά την επιχείρηση, ο πρωθυπουργός Thatcher πήγε στη βάση των στρατιωτών των SAS για να συγχαρεί τους άνδρες τους. Επαίνεσε την επιτυχία και τον επαγγελματισμό τους και τους ευχαρίστησε. Η συμπεριφορά της Thatcher ήταν ένα παράδειγμα ενός υπεύθυνου λήψης αποφάσεων που βρίσκεται πίσω από τους άντρες που διατρέχουν μεγάλο κίνδυνο υπηρετώντας τη χώρα τους.

#### **4.2.5 Συμπέρασμα**

Η Επιχείρηση Nimrod είναι μια άλλη πολύτιμη περίπτωση για την εξέταση της διαχείρισης κρίσεως και των ρόλων των υπευθύνων λήψης αποφάσεων σε ειδικές επιχειρήσεις. Το επίπεδο παρέμβασης των βρετανών υπευθύνων λήψης αποφάσεων στη φάση έγκρισης, προετοιμασίας και εκτέλεσης μιας επιχείρησης, παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τη εξέταση του αντικειμένου της μελέτης και αποτελεί παράδειγμα για την διακριτικότητα των ρόλων των υπευθύνων σε κάθε φάση μιας επιχείρησης.

### **4.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «EAGLE CLAW»**

Η επιχείρηση Eagle Claw ήταν η αποτυχημένη απόπειρα διάσωσης 53 αμερικανών ομήρων που κρατήθηκαν στην πρεσβεία των ΗΠΑ στην Τεχεράνη του Ιράν, το 1979. Η επιχείρηση περιελάμβανε την διείσδυση μιας διακλαδικής ειδικής ομάδος που αποτελείτο από τη Delta Force, τους Rangers, τους πιλότους της Πολεμικής Αεροπορίας των ΗΠΑ και ελικόπτερα του σώματος των πεζοναυτών, για να ασφαλίσουν μια περιοχή που θα χρησιμοποιείτο ως προκεχωρημένη βάση για την επιχείρηση διάσωσης.

#### **4.3.1 Πολιτική-στρατιωτική κατάσταση**

Η σχέση μεταξύ του Ιράν και των Ηνωμένων Πολιτειών ήταν πολύ στενή για πολλά χρόνια πριν από την ισλαμική επανάσταση. Το Ιράν ήταν ένας αξιόπιστος εταίρος στη Μέση Ανατολή για τις Ηνωμένες Πολιτείες. Ο Shah, Mohammad Reza Pahlavi, παρείχε συνεχή προμήθεια πετρελαίου στις Ηνωμένες Πολιτείες. Σε αντάλλαγμα, οι Ηνωμένες Πολιτείες παρείχαν στρατιωτική και οικονομική βοήθεια στη χώρα του. Το 1963, ο Shah ξεκίνησε τον εκσυγχρονισμό του Ιράν μέσω μεταρρυθμίσεων. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις οδήγησαν σε οικονομική ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό των κυβερνητικών θεσμών. Ωστόσο, οι μεταρρυθμίσεις του Pahlavi προκάλεσαν αρνητικές αντιδράσεις από φονταμενταλιστές Ιρανούς, ειδικά από τον Ayatollah Khomeini και τους υποστηρικτές του (Ryan, 1985).

Ο Shah απάντησε σοβαρά στις αρνητικές αντιδράσεις των υποστηρικτών του Khomeini. Η κατασταλτική διαδικασία έκανε περισσότερους ανθρώπους να υποστηρίξουν τον Khomeini. Στη δεκαετία του 1970, άρχισαν να πραγματοποιούνται πολλές απεργίες και διαδηλώσεις. Τον Σεπτέμβριο του 1978, οι επαναστάτες Ιρανοί ανέτρεψαν τον Shah και τον έστειλαν στην εξορία. Ο Ayatollah Khomeini, ο οποίος επέστρεψε από την εξορία στη Γαλλία, πήρε τον έλεγχο του Ιράν και ίδρυσε την Ισλαμική Δημοκρατία του Ιράν. Ο αντι-αμερικανισμός που υποστηρίχθηκε έντονα από το νέο καθεστώς, άρχισε να εξαπλώνεται μεταξύ του ιρανικού λαού, ιδίως των φοιτητών. Οι αντι-αμερικανοί φοιτητές διεξήγαγαν τακτικά μαζικές διαδηλώσεις μπροστά από την Πρεσβεία των ΗΠΑ στην Τεχεράνη. Όταν έμαθαν ότι ο Shah, τον οποίον είχαν ανατρέψει, ήταν στις Ηνωμένες Πολιτείες για ιατρική περίθαλψη, οι μαθητές εξαγριώθηκαν περισσότερο και συγκεντρώθηκαν για να επιτεθούν στην Πρεσβεία των ΗΠΑ (Ryan, 1985).

#### 4.3.2 Σχέδιο Επιχείρησης και οι ρόλοι των Υπευθύνων Λήψης Αποφάσεων

Ένας ολοένα αυξανόμενος αριθμός αντι-αμερικανών Ιρανών φοιτητών διαμαρτυρόταν μπροστά από την Πρεσβεία των ΗΠΑ, στις 4 Νοεμβρίου 1979 (Vandenbourcke, 1993). Το πλήθος φώναζε για να πάρει πίσω το Shah ώστε η επαναστατική κυβέρνηση να τον δικάσει. Η ένταση μεταξύ του πλήθους αυξήθηκε καθώς όλο και περισσότεροι άνθρωποι συγκεντρώνονταν. Εν συνεχεία, οι διαδηλωτές εισέβαλαν στην Πρεσβεία των ΗΠΑ, πολιορκήσαν και κατέλαβαν το συγκρότημα της πρεσβείας μέσα σε λίγα λεπτά και συνέλαβαν 53 Αμερικανούς πολίτες και τους πήραν όμηρους. Οι τρομοκράτες εξέδωσαν ανακοινωθέν για να δηλώσουν το αίτημά τους. Το αίτημα ήταν η σύλληψη και απέλαση του εξόριστου Shah του Ιράν, Mohammad Reza Pahlavi, έτσι ώστε να μπορεί να δικαστεί σε ιρανικό δικαστήριο για παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων του καθεστώτος του. Όπως όμως προαναφέρθηκε, εκείνη την εποχή, ο Pahlavi ήταν στις Ηνωμένες Πολιτείες για ιατρική περίθαλψη. Η κυβέρνηση των ΗΠΑ αρνήθηκε να εκδώσει τη Shah λόγω της μεγάλης πιθανότητας εκτέλεσης του. Αυτό έκανε την κατάσταση πιο σοβαρή. Οι τρομοκράτες απείλησαν να ανακρίνουν τους ομήρους των ΗΠΑ και να τους κρατήσουν με τα μάτια κλειστά. Επιπλέον, η ιρανική κυβέρνηση ισχυρίστηκε ότι δεν μπορούσαν να ελέγξει τους τρομοκράτες. Ισχυρίστηκαν ότι οι τρομοκράτες θα αποφασίσουν το πεπρωμένο των ομήρων στην πρεσβεία (Ryan, 1985).

Η πρώτη αντίδραση του Προέδρου Jimmy Carter στο περιστατικό υπογράμμισε τη ζωτική σημασία της ζωής των ομήρων. Προτεραιότητα του Προέδρου Carter ήταν να εξασφαλίσει την ασφαλή απελευθέρωση των ομήρων διεξάγοντας έμμεσες διαπραγματεύσεις με το καθεστώς του Ιράν μέσω της παρέμβασης των Ηνωμένων Εθνών. Μετά από μια εβδομάδα αποτυχημένων προσπαθειών για διαπραγμάτευση με το νέο καθεστώς και τους τρομοκράτες, η κυβέρνηση των ΗΠΑ επέβαλε οικονομικές κυρώσεις κατά του Ιράν και πάγωσε τους ιρανικούς τραπεζικούς λογαριασμούς στις τράπεζες των ΗΠΑ. Κατά τη διάρκεια των πρώτων μηνών της κρίσης, η κυβέρνηση των ΗΠΑ και τα Ηνωμένα Έθνη κατέβαλαν και πάλι πολλές προσπάθειες για την απελευθέρωση των ομήρων. Ο γενικός γραμματέας του ΟΗΕ συναντήθηκε με τους νέους κυβερνητικούς αξιωματούχους του Ιράν κατά τη διάρκεια του συμβάντος, αλλά το αποτέλεσμα δεν ήταν πολλά υποσχόμενο. Η κυβέρνηση των Ηνωμένων Πολιτειών προσπάθησε επίσης να δελεάσει τους συμμάχους της για να επιβάλουν κι αυτοί

κυρώσεις στο Ιράν. Μέχρι τα τέλη Μαρτίου 1980, ο Carter άρχισε να συνειδητοποιεί ότι η διαδικασία διαπραγμάτευσης δεν θα ήταν επιτυχής. Σε σύσκεψη στις 22 Μαρτίου, ο Carter ενέκρινε ένα αεροσκάφος αναγνώρισης στον ιρανικό εναέριο χώρο για να βρει έναν κατάλληλο τόπο προσγείωσης για μια δύναμη διάσωσης, πράγμα που σήμαινε ότι οι Αμερικανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων κινούντο προς μια στρατιωτική επιχείρηση διάσωσης. Σχεδόν όλοι οι κορυφαίοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων συμφωνούσαν προς αυτή τη κατεύθυνση (Carter, 1995).

Ο Πρόεδρος Carter έχει ήδη εγκρίνει την εξέταση πιθανών στρατιωτικών επιλογών εντός δύο ημερών μετά την κατάληψη της Πρεσβείας των ΗΠΑ. Οι αρχικές εκτιμήσεις για την πιθανότητα επιτυχίας ήταν πολύ χαμηλές λόγω διαφόρων δυσκολιών: υποστήριξη διοικητικής μερίμνης, διείσδυση, πρόσβαση στην πρεσβεία και επανόδου από την Τεχεράνη. Εν τούτοις, οι αξιωματικοί σχεδίασης συνέχισαν να αναζητούν ένα εφικτό σχέδιο και λύσεις για την αντιμετώπιση των περίπλοκων ανεφοδιαστικών θεμάτων. Εν τω μεταξύ, το βασικό στοιχείο της δύναμης διάσωσης ήταν η ειδική εκπαίδευση. Η διαδικασία σχεδιασμού συνεχίστηκε κρυφά ταυτόχρονα με τις διαπραγματεύσεις (Smith, 1985).

Δυστυχώς, ήταν προφανές ότι η διαδικασία διαπραγμάτευσης δεν θα είχε επιτυχία ως προς την απελευθέρωση των ομήρων. Επιπλέον, οι αμερικανικές προεδρικές εκλογές ήταν κοντά. Επομένως, η απόφαση για τη διεξαγωγή επιχείρησης διάσωσης ή όχι έπρεπε να ληφθεί γρήγορα. Πραγματοποιήθηκαν τρεις σημαντικές συναντήσεις για να συζητηθεί η επιχείρηση. Η πρώτη συνάντηση πραγματοποιήθηκε στις 22 Μαρτίου. Σε αυτή τη συνάντηση όλοι οι κορυφαίοι Αμερικανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων συμφώνησαν να σκεφτούν σοβαρά για μια επιλογή αποστολής διάσωσης. Σύμφωνα με τον Zbigniew Brzezinski, Σύμβουλο Εθνικής Ασφάλειας του Carter, σχεδόν όλοι οι κορυφαίοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ήταν σύμφωνοι για μια επιχείρηση διάσωσης εάν οι διαπραγματεύσεις αποτύγχαναν (Brzezinski, 1983). Η δεύτερη συνάντηση στις 11 Απριλίου ήταν πού σημαντική επειδή ο Πρόεδρος Carter ενημέρωσε το υπουργικό συμβούλιο ότι είχε εξουσιοδοτήσει τη πραγματοποίηση στρατιωτικής αποστολής διάσωσης (Ryan, 1985). Οι συζητήσεις στη συνεδρίαση της 22ας Μαρτίου απεικόνισαν την απόφαση που ελήφθη στις 11 Απριλίου. Στην τελική συνάντηση στις 15 Απριλίου, οι Αμερικανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων

άκουσαν τις λεπτομέρειες της επιχείρησης διάσωσης. Αυτή η συνάντηση ήταν η τελευταία φορά που οι Αμερικανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων συζήτησαν την επιχείρηση. Ο υπουργός Εξωτερικών Cyrus Vance, ο οποίος ήταν ο μόνος βασικός αξιωματούχος κατά της επιχείρησης, δήλωσε τις αμφιβολίες του για την απόφαση. Ωστόσο, ο Carter δεν άλλαξε γνώμη για την αποστολή διάσωσης (Ryan, 1985).

Ο Vance αντιτάχθηκε στην επιχείρηση διάσωσης για διάφορους λόγους. Υποστήριξε ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες δεν πρέπει να διεξαγάγουν επιχείρηση διάσωσης επειδή οι όμηροι δεν διατρέχουν κίνδυνο (Ryan, 1985). Ισχυρίστηκε επίσης ότι ο Khomeini θα χρησιμοποιούσε τους όμηρους για να ενισχύσει τον έλεγχό του στο Ιράν. Ένας άλλος λόγος για την αντίθεσή του σε μια στρατιωτική αποστολή διάσωσης, ήταν ότι μια τέτοια προσπάθεια θα έθετε σε κίνδυνο τη ζωή των ομήρων και θα έθετε σε κίνδυνο και τα αμερικανικά συμφέροντα και τους αμερικανούς υπηκόους στην περιοχή. Ο Vance υπέθεσε επίσης ότι μια στρατιωτική επίθεση μπορεί να δημιουργούσε αυξημένο αντι-αμερικανισμό στον μουσουλμανικό κόσμο.

Ωστόσο, ο Σύμβουλος Εθνικής Ασφάλειας Brzezinski υποστήριξε μια αποστολή διάσωσης από την αρχή. Μίλησε με τον Πρόεδρο Carter και τον συμβούλευσε να ξεκινήσει τη διαδικασία προετοιμασίας. Ισχυρίστηκε ότι η αποστολή διάσωσης ήταν «ηθική και πολιτική υποχρέωση προς τους ομήρους και ζήτημα εθνικής τιμής» (Ryan, 1985). Ο Brzezinski ισχυρίστηκε επίσης ότι μια διάσωση στην Τεχεράνη θα χρησίμευε και ως αποτρεπτικό παράγοντα για τους Σοβιετικούς καθώς και τον υπόλοιπο κόσμο. Ο Πρόεδρος Carter αποδέχθηκε την ιδέα και διόρισε τον Brzezinski ως επόπτη-συντονιστή της διαδικασίας προετοιμασίας της αποστολής διάσωσης (Brzezinski, 1983). Ο Brzezinski οργάνωσε μια ειδική επιτροπή συντονισμού για τον προγραμματισμό της διάσωσης. Η επιτροπή αποτελείτο από τον Brzezinski, τον υπουργό Άμυνας Harold Brown, τον ναύαρχο Stansfield Turner, τον διευθυντή της CIA, τον επιτελάρχη του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας (Πεντάγωνο) στρατηγό David Jones και τον υποστράτηγο John S. Pustay ως βοηθό του (Ryan, 1985). Ως διευθυντής της επιτροπής, αν και δεν είχε καμία εξουσία επί των άλλων μελών και των αξιωματικών σχεδίασης, ο Brzezinski διατήρησε αυστηρό έλεγχο της διαδικασίας προετοιμασίας. Άλλα μέλη δυσαρεστήθηκαν επίσης από τη στάση του Brzezinski κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων της επιτροπής (Sick, 1985).



Επιπλέον, συχνά παρενέβαινε στο έργο των αξιωματικών σχεδιασμού ασκώντας υπερβολική εποπτεία (Beckwith & Knox, 1983).

Ο στρατηγός James B. Vaught ήταν υπεύθυνος για την ασφάλεια της διαδικασίας προετοιμασίας και των επιχειρησιακών λεπτομερειών της αποστολής διάσωσης. Ο επιτελάρχης του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας όρισε τον Vaught ως επικεφαλή της ειδικής ομάδας διάσωσης. Ο Vaught αντιμετώπισε διάφορα προβλήματα ενώ ηγήθηκε της αποστολής διάσωσης. Πολλά πράγματα που έπρεπε να γίνουν πριν από την αποστολή διάσωσης δεν μπορούσαν να πραγματοποιηθούν εξαιτίας ζητημάτων ασφάλειας. Τα ζητήματα ασφάλειας περιόρισαν επίσης τις προσπάθειες δημιουργίας διακλαδικής (κοινής) ομάδας διάσωσης. Προκειμένου να διατηρηθεί το απόρρητο στη φάση προετοιμασίας, η ειδική ομάδα διάσωσης δεν έκανε πρόβες σε πλήρη κλίμακα (Smith, 1985). Επιπλέον, τα υπερβολικά μέτρα ασφαλείας εμπόδισαν την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της δύναμης διάσωσης κατά τη διεξόδυση της επιχείρησης διάσωσης (Ryan, 1985).

Ένα άλλο πρόβλημα που αντιμετώπισε ο στρατηγός Vaught ήταν οι ασαφείς σχέσεις διοίκησης για την ειδική ομάδα διάσωσης. Ο στρατηγός Philip G. Gast, της Πολεμικής Αεροπορίας των ΗΠΑ, ο οποίος ήταν ανώτερος του στρατηγού Vaught, διορίστηκε ως ειδικός σύμβουλος της ειδικής ομάδας διάσωσης. Κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας, ο Vaught αντιμετώπισε πολλά προβλήματα που σχετίζονται με τις υπάρχουσες πληροφορίες. Η έλλειψη στελεχών της CIA στην Τεχεράνη επηρέασε αρνητικά την σχεδίαση της επιχείρησης. Δεν υπήρχαν διαθέσιμες φωτογραφίες της πρεσβείας, κάτι που οδήγησε στην ανάγκη επιπλέον χρόνου προετοιμασίας. Η ακριβής τοποθεσία των ομήρων ήταν άγνωστη μέχρι την τελευταία στιγμή. Αυτές οι πληροφορίες ήταν σημαντικές για να εξοικονομηθεί χρόνος εντός της πρεσβείας αναζητώντας ομήρους. Ο Συνταγματάρχης Charlie Beckwith, ο διοικητής της επίγειας δύναμης για την επιχείρηση, έλαβε τις πληροφορίες σχετικά με την τοποθεσία των ομήρων την τελευταία στιγμή και τροποποίησε το σχέδιο επίθεσης (Beckwith & Knox, 1983). Σύμφωνα με τον ίδιο, η πλειοψηφία των πληροφοριών ήταν μη εξακριβωμένες και προέρχονταν από διαφορετικά συστήματα συλλογής πληροφοριών, γεγονός που έκανε την ομάδα σχεδίασης να περνάει περισσότερο χρόνο ελέγχοντας μη επεξεργασμένες πληροφορίες (Beckwith & Knox, 1983). Επιπλέον, η ομάδα αξιολόγησης-αναθεώρησης των ειδικών επιχειρήσεων στην

αναφορά που αφορούσε την εν λόγω επιχείρηση, σημείωσε ότι το σύστημα παροχής πληροφοριών ανταποκρινόταν με πολύ αργούς ρυθμούς στις απαιτήσεις της ομάδος σχεδίασης (Special Operations Review Group, 1980).

Μετά την έγκριση της αποστολής, οι επικεφαλής της ειδικής ομάδας διάσωσης συναντήθηκαν με τον Πρόεδρο Carter στον Λευκό Οίκο, στις 16 Απριλίου 1980, για να παρουσιάσουν τις λεπτομέρειες της Επιχείρησης Eagle Claw (Smith, 1984). Ο Carter έθεσε πολλές ερωτήσεις σχετικά με πιθανές προκλήσεις που ίσως προέκυπταν κατά τη διάρκεια της επιχείρησης. Επιπλέον, έδωσε οδηγίες στους διοικητές των δυνάμεων να είναι βέβαιοι ότι δεν θα βλάψουν αθώους ανθρώπους και να αποφύγουν τις δολοφονίες όποτε αυτό ήταν δυνατό (Beckwith & Knox, 1983). Ο Carter ήθελε να περιορίσει το μέγεθος της δύναμης διάσωσης για να αποτρέψει ανεπιθύμητες απώλειες ζωής. Η επιδίωξη του προέδρου των ΗΠΑ ήταν να αποφύγει την εμπλοκή με ανταλλαγή πυρών μεγάλης κλίμακας με τους Ιρανούς κι έτσι ζήτησε το περιορισμό του μεγέθους της δύναμης διάσωσης. Η αποστολή διάσωσης δεν επρόκειτο να θεωρηθεί ως επιθετική, εκδικητική, στρατιωτική δράση, αλλά μια ανθρωπιστική αποστολή σχεδιασμένη για να σώσει αμερικανικές ζωές (Ryan, 1985).

Η ειδική ομάδα διάσωσης αποτελείτο από την Delta Force, τους Rangers, τους πιλότους της Πολεμικής Αεροπορίας των ΗΠΑ και τους χειριστές των ελικοπτέρων των Πεζοναυτών (Marine Corps). Η Delta Force αποτελείτο από τα καλύτερα εκπαιδευμένα στελέχη Ειδικών Επιχειρήσεων στον Στρατό των ΗΠΑ. Οι πιλότοι της Πολεμικής Αεροπορίας και οι πιλότοι θαλάσσιων ελικοπτέρων επιλέχθηκαν πολύ προσεκτικά ανάλογα με την εμπειρία τους και τις δυνατότητες τους σε νυχτερινή πτήση (Vandenbourcke, 1993). Ωστόσο, ορισμένοι πιλότοι θαλάσσιων ελικοπτέρων δεν είχαν την απαραίτητη εμπειρία για την αποστολή (Zimmerman & Gresham, 2007). Επιπλέον τα στελέχη από διαφορετικές μονάδες και κλάδους δεν είχαν κοινή εκπαίδευση ούτε κοινές διαδικασίες (Βασικές Οδηγίες Ενεργειών – Standard Operating Procedures-SOPs) για να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν μια δύσκολη αποστολή όπως η Επιχείρηση Eagle Claw (Brown, 2006).

#### **4.3.3 Εκτέλεση και αποτελέσματα της αποστολής**

Στις πρώτες πρωινές ώρες της 24ης Απριλίου 1980, η δύναμη διάσωσης αποτελούμενη από 130 στελέχη της Delta Force και τους Rangers, τους πιλότους της Πολεμικής Αεροπορίας των ΗΠΑ και τους χειριστές των ελικοπτέρων του

Marine Corps πέταξαν στην έρημο του Ιράν, στο σημείο προσγειώσεως «Desert One». Η Delta Force, με τα MC130, έφτασε στην καθορισμένη θέση εγκαίρως χωρίς προβλήματα. Ωστόσο, δεν ήταν το ίδιο για τους πιλότους ελικοπτέρων λόγω του καιρού. Ένα ελικόπτερο προσγειώθηκε στην έρημο λόγω δυσλειτουργίας του έλικα, και οι πιλότοι αποφάσισαν να μην πετάξουν το ελικόπτερο περαιτέρω και το εγκατέλειψαν. Επιπλέον, ένα δεύτερο ελικόπτερο επέστρεψε λόγω άλλου μηχανικού προβλήματος. Έξι ελικόπτερα έφτασαν τελικά στο σημείο προσγειώσεως «Desert One» με 85 λεπτά καθυστέρηση. Δυστυχώς, ένα από τα έξι εναπομείναντα ελικόπτερα παρουσίασε μηχανικό πρόβλημα μετά την προσγείωση. Πέντε ελικόπτερα παρέμειναν για την υπόλοιπη αποστολή, αλλά έξι ελικόπτερα ήταν η ελάχιστη προϋπόθεση για τη συνέχιση της αποστολής (Vandenbourcke, 1993).

Ο Συνταγματάρχης Beckwith αποφάσισε να ακυρώσει την αποστολή όταν του είπαν ότι έμειναν μόνο πέντε ελικόπτερα για να πετάξουν στο σημείο προσγειώσεως «Desert Two». Ο Beckwith ήξερε ότι χρειαζόταν τουλάχιστον έξι ελικόπτερα επειδή περίμενε να χάσει άλλα δύο ελικόπτερα κατά τη διάρκεια της εκκένωσης της δύναμης. Μόλις η ο Brzezinski έμαθε για την απόφαση του Beckwith, συμβούλεψε τον Πρόεδρο Carter να συνεχίσει με πέντε ελικόπτερα. Ο Beckwith, εκνευρισμένος για την πρόταση του Brzezinski προς τον Αμερικανό πρόεδρο, δεν θα άλλαζε την απόφασή του. Κατά συνέπεια, ο Carter υποστήριξε την απόφαση ματαίωσης της αποστολής βάσει των συστάσεων του Beckwith (Ryan, 1985).

Με την ακύρωση της αποστολής, ξεκίνησε η διαδικασία της επανόδου. Ένα ελικόπτερο έπεσε πάνω σε ένα C-130 κατά την απογείωση, δύο αεροσκάφη εξερράγησαν και τεράστιες φλόγες εκτινάχθηκαν προς τα άλλα αεροσκάφη. Δυστυχώς, οκτώ στρατιώτες, πέντε στελέχη των πληρωμάτων της Πολεμικής Αεροπορίας και τρεις πεζοναύτες, πέθαναν στο σημείο προσγειώσεως «Desert One». Τα άψυχα σώματα των Αμερικανών έμειναν πίσω κατά τη διάρκεια του πανικού και της σύγχυσης, όπως και κάποια άθικτα ελικόπτερα, εξοπλισμός, χάρτες και άλλα επιχειρησιακά υλικά (Vandenbourcke, 1993).

Ο Carter έκανε μια δημόσια ομιλία για να πει στον αμερικανικό λαό ότι ανέλαβε την πλήρη ευθύνη για την αποτυχημένη επιχείρηση διάσωσης. Υποσχέθηκε επίσης να συνεχίσει να εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία για να σώσει τους ομήρους. Αργότερα, η αποτυχία προκάλεσε την απότομη πτώση της

δημοτικότητας του στα μάτια του αμερικανικού, με αποτέλεσμα να χάσει την δυνατότητα επανεκλογής του (Ryan, 1985).

Το περιστατικό της ομηρίας συνεχίστηκε για 444 ημέρες και η κατάσταση επηρέασε πολύ τις Ηνωμένες Πολιτείες και το Ιράν. Το καλοκαίρι του 1980, ο θάνατος του Shah στην Αίγυπτο και η εκλογή νέου ιρανικού κοινοβουλίου μείωσαν τις εντάσεις και στις δύο πλευρές και ξεκίνησαν ξανά τις διαπραγματεύσεις. Ο Khomeini έθεσε πολλούς όρους για την απελευθέρωση των ομήρων. Η κυβέρνηση των ΗΠΑ αγνόησε τη δήλωση. Στη συνέχεια, οι Ιρανοί ενέκριναν τη διαμεσολάβηση εκπροσώπων της Αλγερίας. Στις 18 Ιανουαρίου 1981, η ιρανική κυβέρνηση υπέγραψε συμφωνία στο Αλγέρι (Samuels, 2005). Λίγο αργότερα, η κυβέρνηση των ΗΠΑ ξεπάγωσε τα χρηματοοικονομικά υπάρχοντα του Ιράν στις τράπεζες των ΗΠΑ. Οι 53 όμηροι απελευθερώθηκαν και το περιστατικό της ομηρίας έληξε.

#### **4.3.4 Αξιολόγηση των ρόλων των Υπευθύνων Διαχείρισης Κρίσεως και Λήψης Αποφάσεων**

Η αξιολόγηση βασίζεται στη ανάλυση που ακολουθήθηκε για τη συγκεκριμένη περιπτωσιακή μελέτη. Ο μηχανισμός της διαχείρισης κρίσεως καθώς και οι ρόλοι των υπευθύνων λήψης αποφάσεων εξετάζονται και πάλι σε τρεις φάσεις της επιχείρησης, ήτοι: έγκριση, προετοιμασία και εκτέλεση.

##### **α. Στη φάση της Έγκρισης**

Οι ρόλοι των υψηλά ιστάμενων Αμερικανών υπευθύνων λήψης αποφάσεων ήταν σημαντικοί στη φάση έγκρισης της Επιχείρησης Eagle Claw. Όντας κάποιιοι με διαφορετικό υπόβαθρο και εμπειρίες, είχαν αντιστοίχως και διαφορετικές απόψεις για τη επίλυση του περιστατικού ομηρίας με βάση τις ανησυχίες τους. Αρχικά, ο Πρόεδρος Carter ήταν εναντίον οποιασδήποτε στρατιωτικής δράσης επειδή πίστευε ότι θα διακινδύνευε τις ζωές των ομήρων. Λαμβάνοντας υπ' όψιν την απόσταση, τα υλικοτεχνικά προβλήματα και την έλλειψη πληροφοριών, ο Carter είχε δίκιο. Ως εκ τούτου, άρχισε να αναζητά τρόπους διαπραγμάτευσης με τους τρομοκράτες και το νέο ιρανικό καθεστώς, το οποίο φαινόταν λιγότερο επικίνδυνο και σοφότερο. Ωστόσο, οι διαπραγματεύσεις δεν κατάφεραν να οδηγήσουν σε απελευθέρωση των ομήρων. Η παρατεταμένη αιχμαλωσία άρχισε να ασκεί μεγαλύτερη πίεση στους Αμερικανούς υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και τους οδήγησε να εξετάσουν τη στρατιωτική επιλογή διάσωσης ομήρων, μια επιχείρηση πραγματικά υψηλού κινδύνου. Δοκίμασαν λιγότερο επικίνδυνες

επιλογές για περισσότερο από πέντε μήνες πριν αποφασίσουν να πραγματοποιήσουν την επιχείρηση διάσωσης. Ωστόσο, μέχρι την εκτέλεση της αποστολής διάσωσης, οι ζωές των ομήρων δεν απειλούνταν άμεσα. Κανένας από τους ομήρους δεν είχε σκοτωθεί ή απειληθεί πριν από την εκτέλεση της αποστολής. Έτσι, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η απόφαση για τη διεξαγωγή της αποστολής διάσωσης δεν ήταν η τελευταία επιλογή για τους Αμερικανούς υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Λόγω του υψηλού κινδύνου θα έπρεπε να είχαν εγκρίνει την αποστολή διάσωσης μόνο εάν οι ζωές των ομήρων απειλούνταν σοβαρά από τους τρομοκράτες. Ως εκ τούτου, οι Αμερικανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων έδειξαν να αγνοούν λιγότερο επικίνδυνες επιλογές, λόγω της πίεσης των επερχόμενων εκλογών και του παρατεταμένου περιστατικού ομηρίας χωρίς την ανεύρεση αποτελεσματικής λύσης.

Κατά τη διάρκεια της κρίσης ομηρίας, οι Αμερικανοί ιθύνοντες έλαβαν αρκετά μέτρα για να ασκήσουν διεθνή πίεση στο νέο ιρανικό καθεστώς. Πρώτον, η αμερικανική κυβέρνηση επικοινωνήσε με τους συμμάχους της για να τους πείσει να επιβάλουν οικονομικές κυρώσεις μαζί με τις Ηνωμένες Πολιτείες. Επιπλέον, ο Πρόεδρος Carter χρησιμοποίησε τον ΟΗΕ για να προσπαθήσει να αναγκάσει το νέο ιρανικό καθεστώς να απελευθερώσει τους ομήρους. Μέσα από αυτό το πρίσμα, ο Γραμματέας του ΟΗΕ διετέλεσε ως διαπραγματευτής στο πλαίσιο εύρεσης ειρηνικής επίλυσης. Προφανώς, οι Αμερικανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δοκίμασαν τη διεθνή πίεση ως λιγότερο επικίνδυνη επιλογή για την επίλυση της κρίσης πριν αποφασίσουν την αποστολή διάσωσης.

Ο Σύμβουλος Εθνικής Ασφάλειας Brzezinski ήταν πιστός υποστηρικτής μιας αποστολής διάσωσης επειδή θεωρούσε την κρίση ως ευκαιρία να στείλει ένα μήνυμα στη Σοβιετική Ένωση και στον υπόλοιπο κόσμο. Σύμφωνα με τον Brzezinski, η επιχείρηση διάσωσης θα έδειχνε τη δύναμη των Ηνωμένων Πολιτειών να διεξάγουν μια ειδική επιχείρηση οπουδήποτε στον κόσμο. Επιπλέον, αντιλήφθηκε την κρίση ως ζήτημα αμερικανικής τιμής. Η εν λόγω κρίση θα δημιουργούσε αμφιβολίες για την αμερικανική δύναμη. Έτσι οι Αμερικανοί ιθύνοντες, αποφάσισαν εκτός από την αποστολή διάσωσης, να στείλουν με αυτόν τον τρόπο ένα μήνυμα στη Σοβιετική Ένωση, τους συμμάχους της περιοχής και τον υπόλοιπο κόσμο.

Οι επερχόμενες εκλογές θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν ως καταλύτης για την απόφαση εκτέλεσης της αποστολής διάσωσης. Ο Πρόεδρος Carter ήταν

υποψήφιος για επανεκλογή και οι δημοσκοπήσεις έδειξαν ότι η δημοτικότητά του είχε μειωθεί στους ψηφοφόρους Αυτό το γεγονός μπορεί να τον είχε επηρεάσει να εγκρίνει την αποστολή διάσωσης. Οι εκτιμήσεις που αφορούσαν την καριέρα του Carter έδειχναν να έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα πάνω στην απόφασή του. Δεν είναι δίκαιο να πούμε, ωστόσο, ότι ενήργησε αποκλειστικά βάσει των ανησυχιών της σταδιοδρομίας του. Σίγουρα, η πρώτη του προτεραιότητα ήταν η ζωή των ομήρων.

#### β. Στη φάση Προπαρασκευής

Κατά τη φάση προετοιμασίας, ορισμένοι από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων παρενέβησαν περισσότερο από ό, τι ήταν απαραίτητο. Η επιθυμία του Λευκού Οίκου να κρατήσει τη δύναμη διάσωσης μικρή ήταν ένα παράδειγμα παρέμβασης (Ryan, 1985). Η ανάγκη μυστικότητας ήταν ο πρωταρχικός λόγος για τη απόφαση του Carter, δια μέσω των συμβούλων του, για μια μικρή δύναμη διάσωσης. Η συνεχής παρέμβασή τους ανάγκασε αξιωματικούς σχεδίασης καθώς και άλλους ανώτερους υπευθύνους λήψης αποφάσεων να χάσουν την επικέντρωσή τους στο σωστό τρόπο σχεδίασης βάσει των δεδομένων (De La Billiere, 1995). Επιπλέον, η απόφαση του αριθμού των ελικοπτέρων που χρησιμοποιήθηκαν για την αποστολή διάσωσης επηρεάστηκε από την προτεραιότητα του Carter να αποδείξει τον ανθρωπιστικό χαρακτήρα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον συνταγματάρχη Beckwith, χρειαζόνταν περισσότερα ελικόπτερα στην αρχή λόγω της αναξιοπιστίας τους. Ωστόσο, ο στρατηγός Vaughn και οι σχεδιαστές στο Πεντάγωνο πίστευαν ότι μόνο οκτώ ελικόπτερα μπορούσαν να χωρέσουν στο Nimitz (Beckwith & Knox, 1983). Στην πραγματικότητα, 12 ελικόπτερα θα μπορούσαν να απογειωθούν από το αεροπλανοφόρο Nimitz (Ryan, 1985). Εκτός από τον πρόεδρο Carter, ο σύμβουλος εθνικής ασφάλειας Brzezinski ήταν μια άλλη προσωπικότητα που παρεμπόδιζε άσκοπα κατά τη φάση προετοιμασίας της αποστολής. Λόγω της συνεχούς παρουσίας ανώτερων υπευθύνων λήψης αποφάσεων, οι στρατιωτικοί διοικητές δεν ήταν άνετοι να λάβουν μια απόφαση σύμφωνα με την εμπειρία τους. Οι ανώτεροι Αμερικανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων, ειδικά ο Πρόεδρος Carter, θα έπρεπε να έχουν εκχωρήσει την εξουσία τους για να πάρουν το καλύτερο από τους υφισταμένους τους.

Οι Αμερικανοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων επέλεξαν την καλύτερη εκπαιδευμένη μονάδα τους ως επίγεια δύναμη για την αποστολή. Οι στρατιώτες της Delta Force εκπαιδεύτηκαν ειδικά για επιχειρήσεις κατά της τρομοκρατίας. Οι

πιλότοι της Πολεμικής Αεροπορίας των ΗΠΑ επιλέχθηκαν σύμφωνα με την εμπειρία και την επιδεξιότητα τους. Παρ' όλα αυτά, οι χειριστές ελικοπτέρων του U.S. Marine Corps δεν ήταν εκπαιδευμένοι για νυχτερινές πτήσεις μεγάλων αποστάσεων. Μόνο οι χειριστές ελικοπτέρων της Πολεμικής Αεροπορίας είχαν αυτήν την εμπειρία. Οι μονάδες που επιλέχθηκαν για την αποστολή δεν είχαν κοινή εκπαίδευση, ούτε κοινές διαδικασίες Βασικές Οδηγίες Ενεργειών – (Standard Operating Procedures-SOPs). Οι πιλότοι του ελικοπτέρου που επελέγησαν για την αποστολή δεν ήταν αρκετά εξοικειωμένοι με το μοντέλο του πτητικού μέσου το οποίο είχαν επιφορτιστεί να πετάξουν.

Κατά την προετοιμασία, ο συντονισμός μεταξύ κυβερνητικών υπηρεσιών ήταν ανεπαρκής. Στην αρχή της φάσης προετοιμασίας, οι αξιωματικοί σχεδίασης δεν είχαν επαρκείς πληροφορίες για να αναπτύξουν ένα σχέδιο (Beckwith & Knox, 1983). Η μεταφορά των απαραίτητων πληροφοριών για να βοηθήσουν την ομάδα σχεδίασης να αναπτύξουν ένα σχέδιο διάσωσης δεν πραγματοποιήθηκε καλά. Επιπλέον, οι απαραίτητες πληροφορίες για τις δοκιμές της αποστολής δεν δόθηκαν στην επίγεια δύναμη. Ακόμη και η ακριβής τοποθεσία των ομήρων μέσα στην πρεσβεία ήρθε την τελευταία στιγμή (Beckwith & Knox, 1983). Αυτές οι ενημερώσεις προκάλεσαν προσαρμογές της τελευταίας στιγμής στην εκπαίδευση, στην υποστήριξη διοικητικής μέριμνας και στις απαιτήσεις προσωπικού. Τα μετεωρολογικά δεδομένα επίσης δεν διαβιβάστηκαν σε πιλότους παρά μόνο λίγο πριν από την εκτέλεση της επιχείρησης.

Κατά τη φάση προετοιμασίας, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ήταν υπερβολικά ευαίσθητοι σχετικά με το απόρρητο της αποστολής διάσωσης. Οι συνεχείς επιφυλάξεις τους για το απόρρητο ασκούσαν μεγάλη πίεση στην ομάδα σχεδίασης και τους εκτελεστές της επιχείρησης. Επιπλέον, οι περιπέτες ανησυχίες για την ασφάλεια περιόρισαν επίσης τις προσπάθειες για τη δημιουργία μιας διακλαδικής ειδικής ομάδας που θα είχε κοινή δομή, εκπαίδευση και διαδικασίες ενεργειών .

#### γ. Στη φάση της Εκτέλεσης

Ο ρόλος των αμερικανών υψηλά ισταμένων κατά τη φάση εκτέλεσης της επιχείρησης ήταν ασήμαντος. Δεν παρενέβησαν στην εκτέλεση της επιχείρησης μέχρι την απόφαση ματαίωσης, η οποία ήταν το κατάλληλο σημείο συμμετοχής ανώτερου επιπέδου. Όταν ο Beckwith αποφάσισε να ακυρώσει την αποστολή, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων τον ρώτησαν ξανά εάν η αποστολή ήταν δυνατή με

τα υπόλοιπα ελικόπτερα (Beckwith & Knox, 1983). Εάν ο Beckwith συνέχιζε την αποστολή με πέντε ελικόπτερα, η επιχείρηση θα μπορούσε να καταλήξει σε μια μεγαλύτερη τραγωδία για την ομάδα διάσωσης και τους ομήρους.

Η ακραία ανησυχία των Αμερικανών υπευθύνων λήψης αποφάσεων σχετικά με το απόρρητο επηρέασε επίσης αρνητικά τη φάση εκτέλεσης της επιχείρησης όπως και τη φάση προετοιμασίας. Δεν επιτράπηκε η επικοινωνία μεταξύ των χειριστών των ελικοπτέρων κατά τη διάρκεια της διείσδυσης. Οι πιλότοι του αεροπλάνου δεν μπορούσαν να τους μεταβιβάσουν τις απαραίτητες πληροφορίες για τον καιρό. Η απώλεια ελικοπτέρων θα μπορούσε να είχε αποφευχθεί εάν οι πιλότοι του αεροπλάνου είχαν την ευκαιρία να προειδοποιήσουν τους χειριστές των ελικοπτέρων για τον καιρό.

#### **4.3.5 Συμπέρασμα**

Η διάσωση 53 Αμερικανών ομήρων από χιλιάδες μίλια μακριά σε ένα εχθρικό κράτος είναι μια τολμηρή αλλά ταυτόχρονα αποθαρρυντική αποστολή. Η Επιχείρηση Eagle Claw απέτυχε, αλλά οι Η.Π.Α. έχτισαν τελικά την Διοίκηση Ειδικών Επιχειρήσεων με βάση τα διδάγματα που αντλήθηκαν από την αποστολή. Επιπλέον, ως παράδειγμα μιας αποτυχημένης ειδικής επιχείρησης, η Επιχείρηση Eagle Claw προσέφερε πολύτιμες πληροφορίες, σχετικά με τους ρόλους των υπευθύνων λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια μιας ειδικής επιχείρησης, απαραίτητες για τη ανάλυση των υποθέσεων της περιπτώσιακής μας μελέτης. Η εκμάθηση από τα λάθη των Αμερικανών ανώτερων υπευθύνων λήψης αποφάσεων μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες κάθε κλίμακας στην τήρηση των ορθών διαδικασιών σε όλες τις φάσεις μιας ειδικής επιχείρησης αποφεύγοντας να επαναλάβουν τα ίδια λάθη.



#### **4.4. Η ΚΡΙΣΗ ΟΜΗΡΙΑΣ ΣΤΟ ΘΕΑΤΡΟ ΤΗΣ ΜΟΣΧΑΣ (23 ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ 2002)**

Η κρίση ομήρων του Θεάτρου της Μόσχας είναι ένα πολύ γνωστό περιστατικό που επιλύθηκε με τη διεξαγωγή ειδικής επιχείρησης. Οι Ρωσικές Ειδικές Δυνάμεις, οι Spetsnaz, πραγματοποίησαν επιχείρηση διάσωσης για να τερματίσουν την πολιορκία που κόστισε εκατοντάδες ζωές ομήρων. Αν και έχουν γραφτεί μερικά άρθρα σχετικά με το περιστατικό, λίγα έχουν εξετάσει την διαχείριση κρίσεων και τους ρόλους των Ρώσων υπευθύνων λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια της κρίσης. Αυτή η περιπτωσιακή μελέτη στοχεύει να το πράξει.

##### **4.4.1 Πολιτική-στρατιωτική κατάσταση**

Το περιστατικό ομηρίας στη Μόσχα συνέβη μεταξύ 23 και 26 Οκτωβρίου 2002 και είναι γνωστό και ως «η Κρίση Ομηρίας στη Μόσχα τον Οκτώβρη 2002». Πριν από το συμβάν, οι διαπραγματεύσεις μεταξύ της ηγεσίας της Τσετσενίας και των ρωσικών αρχών ήταν σε εξέλιξη. Το περιστατικό αφορούσε τρεις πλευρές: τους πιο μετριοπαθείς Τσετσένους, τους εξτρεμιστές Τσετσένους και το Κρεμλίνο. Κάθε πλευρά στόχευε να εκθέσει το μέγιστο των δικών της ενδιαφερόντων κατά τη διάρκεια του περιστατικού (Dunlop & Jensen, 2006).

Οι Ριζοσπαστικοί Τσετσένοι, των οποίων ηγέτες ήταν ο Shamil Basayev και ο Movladi Udugov, είχαν αρχίσει το 1999 τις τρομοκρατικές ενέργειες ανατινάζοντας στόχους σε ρωσικές πόλεις, όπως η Μόσχα, το Μπουινάσκ (Buinaksk) και το Βόλγκοντονκς (Volgodonks). Στόχος τους να τρομοκρατήσουν ολόκληρο τον ρωσικό πληθυσμό και να υποτιμήσουν τη φήμη του Aslan Maskhadov, ο οποίος είχε κερδίσει την υποστήριξη της Δύσης και ήταν έτοιμος να διαπραγματευτεί μια λύση στη σύγκρουση της Τσετσενίας (Dunlop & Jensen, 2006). Μέσα από αυτή την προοπτική, οι ριζοσπαστικοί Τσετσένοι πραγματοποίησαν την τρομοκρατική ενέργεια με σκοπό τη σύλληψη ομήρων για να τερματίσουν τις διαπραγματεύσεις μεταξύ μετριοπαθών Τσετσενών και ρωσικών αρχών. Ένας άλλος στόχος των τσετσενικών εξτρεμιστών ήταν να λάβουν οικονομική στήριξη από τα κράτη του Κόλπου και άλλες μουσουλμανικές χώρες εκτελώντας επιθετικές ενέργειες προς τους Ρώσους (Dunlop & Jensen, 2006).

Εν τω μεταξύ, οι μετριοπαθείς Τσετσένοι, με επικεφαλής τον Aslan Maskhadov, υποστήριξαν τις διαπραγματεύσεις με τις ρωσικές αρχές για την επίλυση της τσετσενικής σύγκρουσης. Ως εκ τούτου, δεν υποστήριξαν την τρομοκρατική δράση που είχε πάρει ομήρους στο Dubronka και δήλωσαν ότι η

ηγεσία της Τσετσενίας με επικεφαλής τον Maskhadov καταγγέλλει τις εχθρικές ενέργειες εναντίον αμάχων (Dunlop & Jensen, 2006). Επιπλέον, οι μετριοπαθείς Τσετσένοι συμβούλευαν τους τρομοκράτες να διαπραγματευτούν με τις ρωσικές αρχές και να απελευθερώσουν τους ομήρους αμέσως.

Η ηγεσία του Κρεμλίνου βρισκόταν κάτω από τη μεγάλη πολιτική πίεση και από το εσωτερικό της χώρας και από τη Δύση για να διαπραγματευτεί με τους μετριοπαθείς Τσετσένους με επικεφαλής τον Aslan Maskhadov για την επίλυση της σύγκρουσης στην Τσετσενία. Η παρατεταμένη τσετσενική σύγκρουση αμαύρωνε το πολιτικό προφίλ του Προέδρου Βλαντιμίρ Πούτιν. Ωστόσο, οι ρωσικές αρχές αναζήτησαν τρόπους για να νομιμοποιήσουν τον πόλεμο εναντίον των Τσετσενών εντός της Τσετσενίας. Το μεγαλύτερο πρόβλημα ήταν ότι το αυτονομιστικό τσετσενικό κίνημα κέρδιζε όλο και περισσότερο την συμπάθεια από το εξωτερικό κόσμο. Η ρωσική κυβέρνηση περίμενε μια ευκαιρία να δείξει στον υπόλοιπο κόσμο ότι οι τσετσένοι αυτονομιστές ήταν τρομοκράτες και είχαν σχέση με την Αλ Κάιντα και τους Ταλιμπάν (Dunlop & Jensen, 2006). Η κρίση ομηρίας του Θεάτρου της Μόσχας παρείχε την ευκαιρία που η ρωσική κυβέρνηση αναζητούσε διακαώς.

#### **4.4.2 Σχέδιο Επιχείρησης και οι ρόλοι των Υπευθύνων Διαχείρισης Κρίσεως και Λήψης Αποφάσεων**

Σαράντα Τσετσένοι τρομοκράτες επιτέθηκαν στο Θέατρο Dubronka στη Μόσχα και ανέλαβαν τον έλεγχο του θεάτρου και των 979 ατόμων μέσα στο κτίριο στις 23 Οκτωβρίου 2002, στις 9:00 μ.μ. Οι τρομοκράτες είχαν αυτόματα όπλα και χειροβομβίδες και μερικοί από αυτούς φορούσαν ζώνες αυτοκτονίας με αυτοσχέδιους εκρηκτικούς μηχανισμούς. Παγίδευσαν επίσης όλο το κτίριο με αρκετές αυτοσχέδιες βόμβες. Ο αρχηγός των τρομοκρατών δήλωσε ότι ήταν μια ομάδα αυτοκτονίας και δεν ήρθαν να σκοτώσουν τους ομήρους ή να πολεμήσουν ενάντια στις ρωσικές δυνάμεις. Οι τρομοκράτες ζήτησαν να σταματήσουν οι στρατιωτικές επιχειρήσεις στην Τσετσενία και να αποσυρθούν τα ρωσικά ομοσπονδιακά στρατεύματα (BBC, October 29 2002). Απλώς ήθελαν να τερματίσουν τον Δεύτερο Τσετσενικό Πόλεμο, στον οποίο κυριαρχούσαν οι ρωσικές στρατιωτικές δυνάμεις και είχαν σκοτώσει χιλιάδες Τσετσένους.

Αφού έλαβε τις αρχικές πληροφορίες, ο Πρόεδρος Πούτιν κάλεσε έκτακτη σύσκεψη με τους συμβούλους του για να συζητήσει τον τρόπο που θα ακολουθήσουν ώστε να τερματιστεί η κρίση ομηρίας στο Θέατρο Dubronka.

Ταυτόχρονα, έστειλε στην περιοχή του συμβάντος την ειδική αντιτρομοκρατική μονάδα της χώρας (Wines, 2002). Οι ρωσικές αρχές κατάφεραν να διαπραγματευτούν χρησιμοποιώντας διαφορετικά άτομα για να κερδίσουν χρόνο για τη σχεδίαση της αποστολής και να προσπαθήσουν να πείσουν τους τρομοκράτες να απελευθερώσουν τους ομήρους. Ο Πούτιν αποφάσισε να εισβάλει στο κτίριο ενώ διεξάγονταν οι διαπραγματεύσεις (Yavlinsky, 2002).

Κατά τη διάρκεια της κρίσης, οι ρωσικές αρχές έκαναν πολλές δηλώσεις στους τρομοκράτες και στο κοινό. Πρώτον, οι ρωσικές αρχές ανακοίνωσαν ότι υπήρχε ένας Άραβας τρομοκράτης με τους Τσετσένους τρομοκράτες και ισχυρίστηκε ότι το γεγονός αυτό απέδειξε τη συμμετοχή της Αλ Κάιντα στο περιστατικό. Αργότερα, ο διευθυντής της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Ασφαλείας (Federal Security Service-FSB) ανακοίνωσε ότι η ζωή των τρομοκρατών ήταν εγγυημένη εάν απελευθέρωσαν τους ομήρους. Η ανακοίνωση αυτή προέκυψε μετά από συνάντηση που είχε με τον Πούτιν (Dunlop & Jensen, 2006). Επιπλέον, ο πρόεδρος του Ομοσπονδιακού Συμβουλίου απευθύνθηκε στους τρομοκράτες και τους ομήρους μέσω ραδιοφωνικού προγράμματος. Δήλωσε ότι εάν οι τρομοκράτες απελευθέρωσαν τους ομήρους, οι ρωσικές αρχές θα επέτρεπαν στους Τσετσένους να φύγουν με ασφάλεια από τη Ρωσία. Αυτές οι δηλώσεις έγιναν για να κερδίσουν χρόνο για την προετοιμασία της επιχείρησης.

Εν τω μεταξύ, οι στρατιώτες των Ειδικών Δυνάμεων αναζητούσαν κάθε ευκαιρία να αποκτήσουν πληροφορίες για το κτίριο. Η διαδικασία διαπραγματεύσεως παρείχε μεγάλες ευκαιρίες για συγκέντρωση τακτικών πληροφοριών. Οι στρατιώτες χρησιμοποίησαν ηλεκτρονική και ακουστική παρακολούθηση για να ελέγχουν τις κινήσεις των τρομοκρατών (Dunlop & Jensen, 2006). Έβαλαν συσκευές ακρόασης χρησιμοποιώντας τα αποχετευτικά κανάλια για να πλησιάσουν τους τρομοκράτες (BBC, October 29 2002). Μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου, οι στρατιωτικές αρχές ενημέρωσαν τον Πούτιν για τις λεπτομέρειες. Ο πρόεδρος της Ρωσίας έδωσε το πράσινο φως για την εκτέλεση και η επιχείρηση ήταν έτοιμη να ξεκινήσει.

#### **4.4.3 Εκτέλεση και αποτελέσματα της αποστολής**

Πολλοί ειδικοί πιστεύουν ότι η ίδια η επιχείρηση διάσωσης ομήρων ολοκληρώθηκε αποτελεσματικά. Ωστόσο, η προστασία των ομήρων αγνοήθηκε προκειμένου να διατηρηθεί το απόρρητο της επιχείρησης. Πριν την είσοδο στο κτίριο, το πλέον διάσημο περιστατικό συνέβη. Οι Ρωσικές Ειδικές Δυνάμεις

διοχέτευσαν δηλητηριώδες αέριο ύπνου μέσα στο κτίριο μέσω του συστήματος κλιματισμού για να ακινητοποιήσουν τους τρομοκράτες (Dunlop & Jensen, 2006). Η απόφαση για τη χρήση φυσικού αερίου ελήφθη από το ομάδα διοικήσεως της επιχείρησης, αλλά ο Πούτιν έδωσε την τελική άδεια.

Η επιχείρηση ξεκίνησε τις πρώτες πρωινές ώρες στις 26 Οκτωβρίου. Δεκάδες βαριά οπλισμένοι και καλυμμένοι στρατιώτες Spetsnaz μπήκαν στο κτίριο από όλες τις πλευρές. Μια ομάδα εισέβαλε στο θέατρο από το υπόγειο και μια άλλη από την μπροστινή πόρτα (BBC, October 29 2002). Υπήρξε ανταλλαγή πυρών μεταξύ των στρατιωτών ειδικών δυνάμεων και των τρομοκρατών που είχαν ακόμη τις αισθήσεις τους επειδή δεν βρισκόταν στην κύρια σκηνή του θεάτρου. Οι Spetsnaz που επιχειρούσαν εκεί σκότωσαν όλους τους τρομοκράτες και ανακοίνωσαν ότι το θέατρο ήταν ασφαλές σε λιγότερο από δύο ώρες μετά την έναρξη της επιχείρησης (BBC, October 29 2002).

Στο τέλος της επιχείρησης, οι περισσότεροι όμηροι πέθαναν προφανώς λόγω των επιπτώσεων του αερίου κι όχι από τις σφαίρες των τρομοκρατών (BBC, October 24 2002). Πέντε όμηροι σκοτώθηκαν από τρομοκράτες. ο πραγματικός αριθμός των θανάτων λόγω δηλητηριώδους αερίου και την έλλειψη διαθέσιμης ιατρικής περίθαλψης ήταν περίπου 130 όμηροι (Bushon, 2014). Επιπλέον, είναι κατανοητό ότι όλες οι βόμβες που βρισκόταν στο κτήριο του θεάτρου στο Θέατρο Dubronka ήταν ψεύτικες και ως εκ τούτου ανίκανες να εκραγούν (Dunlop & Jensen, 2006). Δεν είναι σαφές όμως, αν οι Ρώσοι στρατιώτες των Ειδικών Δυνάμεων γνώριζαν αυτό το γεγονός.

Μετά την επιχείρηση διάσωσης ομήρων, ο Πρόεδρος Πούτιν κάλεσε τους Ρώσους στρατιώτες των Ειδικών Δυνάμεων που διεξήγαγαν την επιχείρηση σε ειδική δεξίωση στο Κρεμλίνο για να τους συγχαρεί.

#### **4.4.4 Αξιολόγηση των ρόλων των Υπευθύνων Διαχείρισης Κρίσεως και Λήψης Αποφάσεων**

Αυτή η αξιολόγηση βασίζεται όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις, στη εν λόγω περιπτώσιακή μελέτη και συναφώς η διαχείριση της κρίσεως όπως και οι ρόλοι των υπευθύνων λήψης αποφάσεων θα εξεταστούν και πάλι σε τρεις φάσεις αυτής της ειδικής επιχείρησης ήτοι: την έγκριση, τη προετοιμασία και την εκτέλεση.

#### α. Στη φάση της Έγκρισης

Οι ανώτεροι Ρώσοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν εξέτασαν λιγότερο επικίνδυνες λύσεις για το περιστατικό της ομηρίας. Πολλοί ειδικοί πιστεύουν ότι οι ρωσικές αρχές δεν ήταν πρόθυμες να αποδεχθούν τα αιτήματα των τρομοκρατών. Η κρίση θα μπορούσε να είχε τελειώσει με λιγότερα θύματα συνεχίζοντας τις διαπραγματεύσεις. Έτσι, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι οι Ρώσοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων, ιδίως ο Πούτιν, ήταν πρόθυμοι να πραγματοποιήσουν την ειδική επιχείρηση και ήταν πρόθυμοι να διακινδυνεύσουν τη ζωή των ομήρων στο Θέατρο Dubronka (Dunlop & Jensen, 2006).

Οι Ρώσοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων έλαβαν έξυπνα μέτρα για να αποκτήσουν διεθνή και εγχώρια υποστήριξη και να νομιμοποιήσουν έτσι τη στρατιωτική επιχείρηση διάσωσης πριν από την έγκριση της. Η ανακοίνωση της παρουσίας ενός Άραβα τρομοκράτη μεταξύ των Τσετσένων τρομοκρατών ήταν το πρώτο βήμα. Ήταν η απόδειξη της φερόμενης εμπλοκής της Αλ Κάιντα. Αυτό μετέτρεψε το περιστατικό σε διεθνή τρομοκρατική επίθεση. Με τη δολοφονία των τρομοκρατών, η ρωσική κυβέρνηση θα έστελνε ένα ισχυρό μήνυμα στη παγκόσμια τρομοκρατία και θα έδινε το παράδειγμα ενός κράτους που πολεμάει ενάντια στη διεθνή τρομοκρατική οργάνωση, την Αλ Κάιντα. Η δήλωση προετοιμάστηκε και πραγματοποιήθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκτήσει την εγχώρια υποστήριξη για την επιχείρηση εναντίον των τρομοκρατών ή των Τσετσένων γενικότερα. Εκείνη την εποχή, η ρωσική κυβέρνηση είχε χάσει τη δημόσια υποστήριξη για τον πόλεμο στην Τσετσενία. Αυτό το περιστατικό θα βοηθούσε να κερδίσει τη δημόσια υποστήριξη εκ νέου. Η διεθνής και εγχώρια υποστήριξη θα μπορούσε να επηρεάσει θετικά την αντίληψη των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Οι Ρώσοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πίστευαν ότι ο ρωσικός λαός δεν θα αντιδράσει πολύ έντονα, ακόμα κι αν η χειρουργικής ακρίβειας ειδική επιχείρηση αποτύγχανε ή εάν οι όμηροι έχαναν τη ζωή τους. Τελικά, αυτά τα βήματα δεν παρείχαν τη διεθνή υποστήριξη που περίμεναν οι Ρώσοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων, αλλά η εγχώρια υποστήριξη για την επιχείρηση και τον πόλεμο στην Τσετσενία αποκτήθηκε όπως είχε προγραμματιστεί (Dunlop & Jensen, 2006).

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της ομηρίας στο θέατρο Dubronka, ο Πούτιν χρησιμοποίησε την επιδρομή για να στείλει ένα σαφές μήνυμα στους Τσετσένους αυτονομιστές, τον ρωσικό λαό και τη διεθνή κοινότητα. Μη αποδεχόμενος τις απαιτήσεις των τρομοκρατών, προτίμησε να διακινδυνεύσει

εκατοντάδες ζωές. Ο Πούτιν μπορεί να πίστευε ότι εάν συμφωνούσε με τα αιτήματα των τρομοκρατών, θα ήταν πρόσκληση για παρόμοιες προσπάθειες σε όλη τη Ρωσία. Με αυτόν τον τρόπο, αποφάσισε να εκμεταλλευτεί τις πιθανότητές του να στείλει ένα μήνυμα στους Τσετσένους ότι αυτό το είδος τρομοκρατικής δράσης δεν μπορεί να αποτρέψει τις ρωσικές αρχές να συνεχίσουν το έργο τους. Μια καθαρή απόδειξη ότι οι ρωσικές αρχές ήταν αποφασισμένες να αντιμετωπίσουν όλες τις πιθανές συνέπειες από την διεξαγωγή της επιχείρησης

β. Στη φάση Προπαρασκευής

Οι Ρώσοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων επέλεξαν τη σωστή μονάδα για το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της ειδικής επιχείρησης για τη διάσωση ομήρων στο θέατρο Dubrovka. Οι Spetsnaz, δηλαδή οι Δυνάμεις Ειδικών Επιχειρήσεων (Special Operation Forces-SOF) της Ρωσίας, ήταν η καλύτερα εκπαιδευμένη μονάδα ικανή να διεξάγει επιχειρήσεις κατά της τρομοκρατίας. Το λεπτομερές σχέδιο και η εκτέλεση της επιχείρησης απέδειξαν τον επαγγελματισμό των μονάδων Spetsnaz που διενήργησαν την επιχείρηση διάσωσης ομήρων, εκτός φυσικά από το γεγονός του θανάτου 130 αμάχων λόγω της χρήσης μεταδοτικού αερίου (Dunlop & Jensen, 2006).

Παρόλο που οι Ρώσοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δέχτηκαν κριτική για τη μη συνετή διαχείριση των διαπραγματεύσεων, οι διαπραγματεύσεις με τους τρομοκράτες εξασφάλισαν χρόνο για την προετοιμασία της διεξαγωγής της επιχείρησης διάσωσης ομήρων. Οι Ρώσοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων επέτρεψαν σε πολλούς διαπραγματευτές να μιλήσουν με τους ομήρους. Οι διαπραγματευτές εξασφάλισαν χρόνο και πέτυχαν την απελευθέρωση ορισμένων ομήρων. Η διαπραγματευτική διαδικασία όχι μόνο έσωσε μερικές από τις ζωές των ομήρων, αλλά και παρείχε εξαιρετικά σημαντικές πληροφορίες στην ομάδα σχεδίασης της επιχείρησης.

Η κρίση ομηρίας του θεάτρου Dubrovka, από την άλλη πλευρά, έδειξε ότι οι Ρώσοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αγνόησαν τον συντονισμό μεταξύ των υπηρεσιών. Αυτό είναι προφανές διότι δεν υπήρχε αρκετό ιατρικό προσωπικό έξω από το θέατρο για να αντιμετωπίσει τους ομήρους που προσβλήθηκαν από το αέριο. Επιπλέον, οι Spetsnaz και όχι ιατρικό προσωπικό, μετέφεραν αναίσθητους ομήρους στο πεζοδρόμιο. Μερικοί από τους ομήρους μεταφέρθηκαν με λεωφορεία και όχι με ασθενοφόρα στα νοσοκομεία (Bushon, 2014). Επιπλέον, οι πληροφορίες σχετικά με τον τύπο του αερίου που χρησιμοποίησε οι Spetsnaz δεν

δόθηκαν στο ιατρικό προσωπικό έτσι ώστε να μπορούν να προετοιμάσουν αντίδοτα για τους αναισθητους ομήρους. Σύμφωνα με τους Adam Dolnik και Richard Pilch, η αποτυχία των στρατιωτικών αρχών να ενημερώσουν το ιατρικό προσωπικό για το αέριο εκ των προτέρων και να προβούν στον απαραίτητο συντονισμό επιδείνωσαν τις συνέπειες της επιχείρησης διάσωσης ομήρων (Dolnik & Pilch, 2003).

#### γ. Στη φάση της Εκτέλεσης

Ο ρόλος των υψηλού επιπέδου ρώσων υπευθύνων λήψης αποφάσεων κατά τη φάση εκτέλεσης της επιχείρησης ήταν αμελητέος. Οι Spetsnaz ήταν υπεύθυνοι για τη φάση εκτέλεσης της επιχείρησης διάσωσης. Μετά την επιχείρηση, ο Πούτιν συνεχάρη τους Spetsnaz με ειδική δεξίωση στο Κρεμλίνο. Ως ο πιο ανώτερος υπεύθυνος λήψης αποφάσεων, έδειξε την υποστήριξη του στα στελέχη των Spetsnaz. Η συμπεριφορά του Πούτιν αντιπροσωπεύει επιπροσθέτως ένα σημαντικό παράγοντα - υποστήριξη στις δυνάμεις που επιχειρούν (Dunlop & Jensen, 2006).

#### 4.4.5 Συμπέρασμα

Η κρίση ομηρίας του Θεάτρου της Μόσχας είναι μια πολύτιμη περιπτώσιακή μελέτη που εξετάζει πώς συμπεριφέρθηκαν οι Ρώσοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων σε μια κατάσταση κρίσης που απαιτεί μια ειδική επιχείρηση ως λύση. Κατά τη φάση της έγκρισης της επιχείρησης, η παρουσία των Ρώσων υπευθύνων λήψης αποφάσεων ήταν ισχυρή. Κατά τη φάση προετοιμασίας, οι Ρώσοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν παρενέβησαν στη διαδικασία. Χωρίς συμμετοχή, οι ανώτεροι ηγέτες επέτρεψαν την έλλειψη συντονισμού να οδηγήσει σε θανάτους που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί. Στη φάση εκτέλεσης, οι Ρώσοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων παρείχαν καλά παραδείγματα για τους μελλοντικούς υπεύθυνους διαχείρισης κρίσεων χωρίς να παρεμβαίνουν. Κατά συνέπεια, η εξέταση των ρόλων των Ρώσων υπευθύνων λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια της κρίσης συμβάλλει σημαντικά στα επικοινωνιακά συμπεράσματα της παρούσης περιπτώσιακής μελέτης και περαιτέρω αυτής της διατριβής.

#### **4.5. Η ΚΡΙΣΗ ΟΜΗΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΤΟΥ ΜΠΕΣΛΑΝ (1 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 2004)**

Αν και η σχολική βία υπήρξε πολλές φορές αντικείμενο ουσιαστικής έρευνας και ανάλυσης, η περίπτωση μιας κρίσης μαζικής ομηρίας σε ένα σχολικό περιβάλλον εξακολουθεί να είναι ένα σχετικά σπάνιο θέμα στη παγκόσμια βιβλιογραφία. Αρκετά περιστατικά έχουν διαπραχθεί από μεμονωμένους τρομοκράτες ή στις περισσότερες περιπτώσεις απαγωγείς. Τα πλέον καλά εκπαιδευμένα μέλη τρομοκρατικών οργανώσεων ή οι μεμονωμένοι απαγωγείς, δημιουργούν μια σειρά από ουσιαστικά διαφορετικά προβλήματα για τους διαχειριστές κρίσεων, τα οποία απαιτούν σοβαρή προσοχή σε κάθε σχεδιασμό έκτακτης ανάγκης. Αυτή η περιπτωσιακή μελέτη χρησιμοποιεί τη τρομοκρατική ενέργεια του 2004 στο σχολείο του Μπεσλάν, η οποία είχε ως αποτέλεσμα περισσότερους από 300 θανάτους, για την εξαγωγή συμπερασμάτων χρήσιμων για άτομα που καλούνται να διαχειριστούν κρίσεις και να λάβουν σημαντικές αποφάσεις σε έκτακτες καταστάσεις τέτοιου μέγεθος και σε ανάλογο περιβάλλον. Θα πρέπει να οδηγήσει σε προτάσεις που θα αποτελέσουν χρήσιμα εργαλεία για τους υπεύθυνους σχεδίασης και τους εκτελεστές των εν λόγω αποστολών (McDaniel & Mortenson, 2008).

##### **4.5.1 Πολιτική-στρατιωτική κατάσταση**

Την 1η Σεπτεμβρίου 2004, περίπου 32 ένοπλοι τρομοκράτες εισέβαλαν σε σχολείο στο Μπεσλάν (Beslan) της Ρωσίας και πήραν ομήρους πάνω από 1.200 παιδιά, γονείς, δασκάλους και άλλους παρευρισκόμενους, σε ένα από τα πιο δραματικά και παρατεταμένα τρομοκρατικά γεγονότα στην πρόσφατη ιστορία. Η κρίση ομηρίας διήρκεσε τρεις πλήρεις ημέρες όταν οι ρωσικές ειδικές δυνάμεις (Spetsnaz) μαζί με άλλες ένοπλες ρωσικές δυνάμεις εισέβαλαν στο σχολείο. Η ασφάλεια της επιχείρησης παραβιάστηκε από συγγενείς, πολλοί από τους οποίους ήταν οπλισμένοι και συγχωνεύτηκαν με τα στρατεύματα που κινούνταν με ταχύτητα προς τα κτίρια. Μετά από παρατεταμένες διαπραγματεύσεις, οι Spetsnaz εισέβαλαν στο γυμναστήριο. Σύμφωνα με το γραφείο του εισαγγελέα, μια από τις βόμβες πυροδοτήθηκε κατά λάθος και ακούστηκε πυροβολισμός στο γυμναστήριο (Marcus, 2004).

Η ομηρία ξεκίνησε όταν μια ομάδα ένοπλων Τσετσένων αυτονομιστών, οι οποίοι κατέλαβαν το Σχολείο νούμερο Ένα (School Number One- SNO) στην πόλη Μπεσλάν της Βόρειας Οσετίας-μια αυτόνομη δημοκρατία στην περιοχή του



Βόρειου Καυκάσου της Ρωσικής Ομοσπονδίας- την 1η Σεπτεμβρίου 2004. Οι τρομοκράτες ήταν οι Riyad-us Saliheen-ισλαμιστική ομάδα εφόδου αυτοκτονίας (Shahid)- που εστάλη από τον Τσετσένο πολέμαρχο Shamil Basayev, ο οποίος στη συνέχεια ζήτησε απόσυρση των δυνάμεων της Ρωσίας και αναγνώριση από αυτήν της ανεξαρτησίας της Τσετσενίας. Την τρίτη ημέρα της κρίσιμης κατάστασης, οι ρωσικές δυνάμεις ασφαλείας εισέβαλαν στο κτίριο με τεθωρακισμένα οχήματα και βαρύ οπλισμό. Ο απολογισμός ήταν βαρύς, συνολικά 338 άτομα σκοτώθηκαν, εξαιρουμένων των τρομοκρατών και συμπεριλαμβανομένων 159 παιδιών (Dunlop & Jensen, 2006).

Ενώ η Τσετσενία ήταν ως επί το πλείστον μουσουλμανική περιοχή, με έντονη εθνικιστική τάση κι επιθυμία αποκλειστικής ταυτότητας, ο κύκλος της καταπίεσης και των αντιποίνων μεταξύ των ομάδων, ταυτόχρονα με την προσβασιμότητα σε προμήθειες, κεφάλαια και μαχητές από αραβικά κράτη, έκανε τους Riyadus-Salikhin Reconnaissance and Sabotage Battalion of Chechen Martyrs (RSRSBCM) να αναζητήσουν την υποστήριξη από άλλους μουσουλμάνους μαχητές, γεγονός που προκάλεσε τους τελευταίους να αναζητήσουν ευκαιρίες για να πολεμήσουν στην Τσετσενία (Moroney & Karasik, 2007). Ο Υπουργός Πολιτισμού στη γειτονική Kabardino-Balkaria είπε, μετά την επίθεση του Μπεσλάν, «[...]Αυτό που συνέβη στο Μπεσλάν δεν αφορούσε τον εθνικισμό, νομίζω ότι είχε τον χαρακτήρα του θρησκευτικού εξτρεμισμού. Οι τρομοκράτες δεν ανήκαν σε καμία εθνική ομάδα. Δεσμεύτηκαν από μια θρησκευτική ιδέα» (Whewell, 2004). Δεν ήταν όλοι οι τρομοκράτες Τσετσένοι και ο Basayev είχε γνωστές σχέσεις με την Αλ Κάιντα και ζητούσε οικονομική και ιδεολογική υποστήριξη από ριζοσπαστικούς Ισλαμιστές. Ο Galeotti (2004) υποστηρίζει ότι η τάση προς την ισλαμική δικαιολογία για την τσετσενική τρομοκρατική δραστηριότητα μπορεί απλώς να ήταν η έλλειψη επιλογών: «Η Ισλαμική τρομοκρατία» συνέχισε «ίσως αυξάνεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς λόγω της αποτυχίας της παρούσας μορφής των τρομοκρατικών, εθνικιστικών ή ιδεολογικών, ομάδων. Οι εξτρεμιστές μπορούν να υπόσχονται όχι μόνο την πνευματική παρηγοριά του παραδείσου σε εκείνους που ιερομαρτύρησαν πολεμώντας τους Ρώσους, αλλά προσφέρουν επίσης τις πιο άμεσες και πρωτόγονες προοπτικές εκδίκησης».

Είναι γνωστό εδώ και χρόνια ότι μουσουλμάνοι εθελοντές ταξίδευαν στην Τσετσενία για να συμμετάσχουν στο πόλεμο κατά της Ρωσίας, σύμφωνα με

πληροφορίες, αφού εκπαιδευόντουσαν πρώτα σε στρατόπεδα εκπαίδευσης στο Αφγανιστάν ή στο Πακιστάν. Ένας από τους βασικούς ηγέτες στα πεδία των μαχών, μέχρι το θάνατό του το 2002 στα χέρια των ρωσικών δυνάμεων, ήταν ένας Ιορδανός που ονομάζεται Khattab - βετεράνος με τους Αφγανούς Μουτζαχεντίν στο πόλεμο κατά της ΕΣΣΔ. Στην Τσετσενία, ο Khattab έγινε επικεφαλής επιχειρήσεων υπό τον συνολικό διοικητή, Shamil Basayev. Ο Basayev, όπως κι ο Khattab, είχε εκπαιδευτεί σε στρατόπεδα της Αλ Κάιντα και ήταν προσωπικά κοντά στον Μπιν Λάντεν (Riebling & Eddy, 2002).

Τηλεφωνικές παρεμβάσεις, από εξακριβωμένες πηγές οδήγησαν τους Αμερικανούς αξιωματούχους να ισχυριστούν το 2002 ότι Τσετσένοι τρομοκράτες στο φαράγγι του Pankisi της Γεωργίας, κοντά στα σύνορα με την Τσετσενία, ήταν σε επαφή με την Αλ Κάιντα. Τον Οκτώβριο του ίδιου έτους, οι Γεωργιανοί συνέλαβαν 15 Άραβες μαχητές στο φαράγγι του Pankisi και τους έδωσαν υπό κράτηση στις ΗΠΑ. Μεταξύ αυτών ήταν ένας από τους σημαντικότερους τακτικούς επικεφαλής του Μπιν Λάντεν - στρατιωτικός εμπειρογνώμονας και εκπαιδευτής. ο Saifal Islamel Masry (Riebling & Eddy, 2002).

Η κατάληψη ενός σχολείου με εκατοντάδες παιδιά προκάλεσε σοκ στη Ρωσία, ωστόσο στην ουσία δεν την ξάφνιασε. Τουλάχιστον επί δέκα χρόνια και έπειτα από δυο πολέμους, η σύγκρουση για τον έλεγχο της ανώμαλης ορεινής περιοχής της Τσετσενίας, μόλις 50 χιλιόμετρα νότια του Μπεσλάν, είχε εξελιχθεί από εθνικιστικό αγώνα ανεξαρτησίας σε αιματηρή βεντέτα, στην οποία και οι δυο πλευρές τρομοκρατούσαν πολίτες με αδικαιολόγητη ωμότητα. Οποιαδήποτε αίσθηση ηθικών φραγμών είχε εξατμιστεί από πολύ καιρό. Ο Βλαντίμιρ Πούτιν ανανέωσε τον πόλεμο μόλις εκλέχθηκε πρωθυπουργός, το 1999, ανακοινώνοντας στο ρωσικό έθνος ότι η σύρραξη θα έληγε σε δύο εβδομάδες. Ωστόσο, πέντε χρόνια αργότερα ο πόλεμος συνεχιζόταν χωρίς διακρίσεις (Baker & Glasser, 2005).

Κατά τη διάρκεια των δύο προηγούμενων ετών από το Μπεσλάν οι Τσετσένοι εξτρεμιστές είχαν βομβαρδίσει αμαξοστοιχίες, αεροπλάνα και υπόγειους σιδηροδρόμους, είχαν καταλάβει ένα θέατρο στη Μόσχα, είχαν ρίξει μια νταλικά φορτωμένη με εκρηκτικά πάνω σε ένα νοσοκομείο και είχαν επιτεθεί σε μια συναυλία. Πριν από το λουτρό αίματος του 2004, περισσότεροι Ρώσοι είχαν πεθάνει ύστερα από τρομοκρατικές επιθέσεις τα τελευταία δύο χρόνια απ' ότι

πολίτες του Ισραήλ και ουσιαστικά οποιασδήποτε άλλης χώρας στον κόσμο σε ανάλογη κατάσταση (Baker & Glasser, 2005).

Ήδη από το Μάιο του 2004, οι Τσετσένοι είχαν εξαπολύσει νέο κύμα επιθέσεων. Πρώτα είχαν δολοφονήσει τον πρόεδρο της Τσετσενίας Akhmad Kadyrov, προσκείμενο στον Πούτιν, τοποθετώντας βόμβα στο βάθρο από το οποίο παρακολουθούσε την παρέλαση για την επέτειο της Ημέρας της Νίκης του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Ένα μήνα αργότερα είχαν οργανώσει μια βίαιη νυχτερινή επιδρομή στη γειτονική δημοκρατία της Ινγκουσετίας, καταλαμβάνοντας για σύντομο χρονικό διάστημα την προηγούμενη πρωτεύουσα της Ναζράν, στήνοντας δικά τους σημεία ελέγχου και πυροβολώντας οποιονδήποτε αστυνομικό σταματούσε και επιδείκνυε την ταυτότητά του. Εκείνη τη νύχτα είχαν σκοτωθεί περίπου 90 άνθρωποι. Είχαν προβεί σε παρόμοια επίθεση στο ίδιο το Γκρόζνι τον Αύγουστο, ενώ το Κρεμλίνο ετοιμάζε για άλλη μια φορά στημένες εκλογές, που θα επικύρωναν την επιλογή του διαδόχου του Kadyrov. Εκείνη τη φορά είχαν σκοτώσει 50 ανθρώπους μέσα σε λίγες ώρες, καθώς τα ρωσικά στρατεύματα παρέμεναν προστατευμένα στη γειτονική βάση τους, απρόθυμα να εξορμήσουν για να αντιμετωπίσουν τον εχθρό. Ύστερα από μία εβδομάδα δυο μαύρες χήρες γνωστές ως Sahidka ανέβηκαν σε διαφορετικά αεροπλάνα στο ανακαινισμένο αεροδρόμιο Ντομοντέντοβο της Μόσχας -η μία δωροδοκώντας έναν υπάλληλο αερογραμμών με το όχι ιδιαίτερα υψηλό ποσό των 1.000 ρουβλίων, που ισοδυναμεί με 34 περίπου δολάρια- και πυροδότησαν εκρηκτικά στα επιβατικά τζετ με διαφορά λίγων λεπτών η μία μετά την άλλη, δολοφονώντας και τους 90 επιβαίνοντες στην πρώτη τρομοκρατική επίθεση σε περισσότερα του ενός αεροπλάνα μετά την 11η Σεπτεμβρίου. Τη βραδιά πριν από το Μπεσλάν άλλη μία Sahidka αυτοανατινάχτηκε έξω από μια στάση του μετρό της Μόσχας, παρασύροντας στο θάνατο 9 ακόμη ανθρώπους. Η ρωσική κυβέρνηση αντέδρασε στην εξελισσόμενη κατάσταση διαψεύδοντας κάποια από τα χτυπήματα. Η Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Ασφαλείας (Federalnaya Sluzhba Konttrazvedki – FSB) απέρριψε το ενδεχόμενο της τρομοκρατικής ενέργειας και πρότεινε την εξήγηση ότι τα δυο αεροπλάνα είχαν πέσει ταυτόχρονα από τον ουρανό, εξαιτίας ανθρώπινου σφάλματος ή μηχανικής δυσλειτουργίας. Ίσως μόνο στη Ρωσία θα φαινόταν όχι απλώς πιστευτή, αλλά και παρήγορη η απόδοση της ταυτόχρονης πτώσης δυο αεροσκαφών στην αναποτελεσματικότητα της αεροπλοΐας. Τα υπολείμματα

εκρηκτικού υλικού hexogen -όπως αποκαλείται στη Ρωσία το RDX ή κυκλονίτης- ανιχνεύτηκαν και στα δυο σημεία πτώσης (Baker & Glasser, 2005).

Ο Πούτιν χαρακτήριζε μονίμως τον πόλεμο στην Τσετσενία και τους καμικάζι τους οποίους γεννούσε, ως προεκτάσεις του διεθνούς πολέμου κατά της τρομοκρατίας, δίνοντας έμφαση στην ξένη χρηματοδότηση και στους Άραβες αγωνιστές που είχαν φτάσει στην περιοχή για να πάρουν μέρος στην τζιχάντ. Μάλιστα, η Τσετσενία είχε συνδεθεί με την ευρύτερη ισλαμική φονταμενταλιστική υπόθεση. Ο Οσάμα μπιν Λάντεν τη χρησιμοποίησε στην έκκλησή του προς το μουσουλμανικό κόσμο να στραφεί εναντίον των Ηνωμένων Πολιτειών (Baker & Glasser, 2005).

#### **4.5.2 Σχέδιο Επιχείρησης και οι ρόλοι των Υπευθύνων Διαχείρισης Κρίσεως και Λήψης Αποφάσεων**

Αρχικά οι ρωσικές αρχές είχαν στήσει ένα κέντρο επιχειρήσεων στο δημαρχείο της πόλης και το είχαν χωρίσει σε δύο τμήματα, το ένα με πολιτικούς αξιωματούχους, όπως ήταν ο Taymuraz Mamsurov, ο πρόεδρος του τοπικού κοινοβουλίου, και το άλλο με αξιωματικούς του στρατού και των σωμάτων ασφαλείας, επικεφαλής των οποίων είχε τεθεί ο αρχηγός της τοπικής FSB, στρατηγός Valery Andreyev. Οι τρομοκράτες όμως δεν απαντούσαν στα τηλέφωνα ως προς το ποιές ήταν οι απαιτήσεις τους (Baker & Glasser, 2005).

Το Κρεμλίνο βασισμένο σε μια παλαιά του τακτική δεν ανακοίνωσε στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και στο Ρωσικό λαό την αλήθεια όσον αφορά την επικρατούσα κατάσταση μέσα στο σχολείο. Εξαρχής ανακοίνωσαν ότι είναι μια ασήμαντη ενέργεια μικρού βεληνεκούς ανάξια ανησυχίας. Με αυτόν τον τρόπο ήθελε να υποβαθμίσει το γεγονός και να προστατέψει το γόητρο της ρωσικής κυριαρχίας εωσότου συλλέξει τις κατάλληλες πληροφορίες και εκπονήσει σχέδιο κατάλληλο περισσότερο να κρατήσει υψηλά το γόητρο του προέδρου Πούτιν παρά να οδηγήσει στη διάσωση των ομήρων (Baker & Glasser, 2005).

Αυτή η ήδη εφαρμοσμένη τακτική όμως, δεν ήταν δυνατόν να λειτουργήσει στην περίπτωση του Μπεσλάν. Θεωρήθηκε εξωφρενική η κυβερνητική παραπληροφόρηση για τον αριθμό των ομήρων. Τουλάχιστον 1.200 παιδιά και ενήλικοι είχαν στριμωχτεί στο γυμναστήριο, έτσι ουσιαστικά όλοι στην πόλη είχαν μέσα κάποιο δικό τους άνθρωπο ή ήξεραν κάποιον που είχε. Αυτό εξόργισε τους κατοίκους του Μπεσλάν, που σε μια στιγμή απελπισίας κινήθηκαν απειλητικά

ακόμη και εναντίον κάποιων υπευθύνων, όταν πλέον αργοπορημένοι εμφανίστηκαν στο σημείο που εξελισσόταν η τραγωδία (Baker & Glasser, 2005).

Γύρω από το σχολείο είχαν αναπτυχθεί δυνάμεις της ρωσικής αστυνομίας (Militsiya), οι Internal Troops του υπουργείου εσωτερικών και οι Spetsnaz των ρωσικών ειδικών δυνάμεων. Επίσης οι ειδικές δυνάμεις (Alfa και Vympel) που υπάγονται στο Ομοσπονδιακές Δυνάμεις Ασφαλείας την Ρωσικής Ομοσπονδίας (Federal Security Service of the Russian Federation-FSB) και οι ειδικές αστυνομικές δυνάμεις (OMON) του Ρωσικού Υπουργείου Εσωτερικών Υποθέσεων (Russian Ministry of Internal Affairs-MVD) έλαβαν θέσεις στα διαμερίσματα τριών κτιρίων που έβλεπαν στο σχολείο και τα οποία είχαν εκκενωθεί (The New York Times, August 26 2005).

Παρά την προηγούμενη εμπειρία από την κρίση με τους ομήρους σε θέατρο της Μόσχας το 2002, λίγα νοσοκομειακά ήταν σε ετοιμότητα και δεν υπήρχαν πυροσβεστικά και κατάλληλος πυροσβεστικός εξοπλισμός. Την κατάσταση επιδεινώνει η παρουσία ενόπλων πολιτοφυλάκων (Oporchentsy) ανάμεσα στο πλήθος των συγγενών που είχε συγκεντρωθεί στο σημείο. Υπολογίζεται ότι γύρω από το σχολείο ήταν τουλάχιστον 5,000 άτομα (The Guardian, Sep 5 2004).

Στη Μόσχα το Κρεμλίνο αμφιταλαντευόταν, μη ξέροντας πως ακριβώς να χειριστεί μια κατάσταση στην οποία εμπλέκονταν τόσο πολλά παιδιά. Να αρχίσουν διαπραγματεύσεις; Να εισβάλουν στο κτίριο; Οι άντρες που είχαν καταλάβει το σχολείο δε δήλωναν προετοιμασμένοι για σοβαρές συζητήσεις. Αυτό ήταν πλέον σαφές. Είχαν εντολές να σκοτώσουν. Έτσι, μια έφοδος δεν θα είχε πολλές πιθανότητες επιτυχίας. Οι τρομοκράτες είχαν τοποθετήσει ελεύθερους σκοπευτές στη στέγη και είχαν ναρκοθετήσει το κτίριο. Ο Πούτιν διέκοψε τις διακοπές του στο θέρετρο Σότσι της Μαύρης Θάλασσας και επέστρεψε στη Μόσχα (Baker & Glasser, 2005).

Οι Τσετσένοι τρομοκράτες στο Μπεσλάν επέδειξαν το ζήλο των βομβιστών αυτοκτονίας που χρησιμοποιήθηκαν τόσο αποτελεσματικά από την Αλ Κάιντα και τη Χαμάς. Οι όμηροι μεταφέρθηκαν σε ένα μικρό γυμναστήριο. Πολλά εκρηκτικά και βόμβες που συνδέονταν με καλώδια αναπτύχθηκαν κατά μήκος του δαπέδου. Εκρηκτικές αυτοσχέδιες συσκευές τοποθετήθηκαν επίσης στους τοίχους, εξαρτώμενες από την οροφή, και δύο μεγαλύτερες συσκευές τοποθετήθηκαν στα στεφάνια του μπάσκετ. Είκοσι άντρες όμηροι εκτελέστηκαν νωρίς στην πολιορκία και οι επιτιθέμενοι πυροβόλούσαν κατά διαστήματα για να εκφοβίσουν τους

ομήρους, τις κυβερνητικές δυνάμεις, τους αμάχους και τους διαπραγματευτές. Έβαλαν τα παιδιά κατά μήκος των παραθύρων για να λειτουργούν ως ανθρώπινες ασπίδες. Οι τρομοκράτες απαίτησαν επίσης συγκεκριμένα άτομα με τα οποία επιθυμούσαν να διαπραγματευτούν. Τα αιτήματά τους περιλάμβαναν την απομάκρυνση των ρωσικών στρατευμάτων από την Τσετσενία και την απελευθέρωση των πρόσφατα αιχμαλωτισμένων Ινγκουσετών. Αναδρομικά, διαπιστώθηκε ότι οι τρομοκράτες δεν περίμεναν ποτέ να ικανοποιηθούν τα αιτήματά τους (Marcus, 2004, Dolnik, 2007).

Απελευθέρωσαν 26 ομήρους τη δεύτερη ημέρα, αλλά αρνήθηκαν να επιτρέψουν την παροχή τροφίμων ή νερού στο σχολείο, το οποίο περιβάλλονταν από Ειδικές Δυνάμεις. Η επαφή με τους τρομοκράτες επαναλήφθηκε την Παρασκευή το πρωί. Περίπου στις 08:50 συμφώνησαν να επιτρέψουν στα νοσοκομειακά πληρώματα επειγόντων περιστατικών να συλλέξουν τα πτώματα των ομήρων που είχαν σκοτωθεί όταν εισέβαλαν στο σχολείο (BBC News, 2004). Στις 09:00, ακούστηκαν πυροβολισμοί και εκρήξεις, και μερικοί όμηροι κατάφεραν να ξεφύγουν. Πιστεύεται ότι κάποιος τρομοκράτης που κρατούσε πυροδοτικό μηχανισμό με εκρηκτικά πυροβολήθηκε από άνδρες των Ειδικών Δυνάμεων οι οποίοι εισήλθαν μεταμφιεσμένοι ως μέλη των ομάδων αντιμετώπισης επειγόντων περιστατικών. Στη συνέχεια, άλλη ομάδα τρομοκρατών πυροδότησε τους δικούς της εκρηκτικούς μηχανισμούς με αποτέλεσμα την κατάρρευση της οροφής του γυμναστηρίου (The Guardian, Sep 5 2004).

Η τοποθέτηση εκρηκτικών γύρω από το γυμνάσιο διαπιστώθηκε σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα ότι προοριζόταν ως κάτι περισσότερο από ένα εργαλείο διαπραγμάτευσης, καθώς ολόκληρη η οροφή του γυμναστηρίου ανατινάχθηκε σχεδόν αμέσως μετά την έναρξη της ανταλλαγής πυροβολισμών. Αυτή η δράση υποδηλώνει ότι σκόπευαν πάντα να θυσιάσουν μερικούς από τους τρομοκράτες ως ιερομάρτυρες και να ασκήσουν έτσι τη μέγιστη ψυχολογική επίδραση στη διεθνή κοινότητα με τη σφαγή αθώων παιδιών. Η εσκεμμένη στόχευση αθώων και η αυτοθυσία ως ιερομάρτυρες είναι και τα δύο προνόμια των ισλαμιστών βομβιστών αυτοκτονίας, και αποτελούν πολύ διαφορετικές ενέργειες από τις αρχικές απαγωγές-ομηρίες που πραγματοποιούνταν από τις δυνάμεις του Basayev, όπου ένας συγκεκριμένος εθνικιστικός στόχος αποτελούσε το αντάλλαγμα για την απελευθέρωση των ομήρων (McDaniel & Mortenson, 2008).

Αρχικά δεν υπήρχε επικοινωνία με τους τρομοκράτες στο σχολείο. Έπειτα έστειλαν έξω μια γυναίκα, που κρατούσε ένα σημείωμα το οποίο έγραφε ότι οι τρομοκράτες που είχαν καταλάβει το σχολείο απαιτούσαν διαπραγματεύσεις με τον Aleksandr Dzasokhon, τον πρόεδρο της βόρειας Οσετίας, τον Murat Zyazikov, ένα στρατηγό της FSB, τον οποίο το Κρεμλίνο ουσιαστικά είχε διορίσει πρόεδρο της γειτονικής Ίνγκουσετίας με στημένες εκλογές πριν από δύο χρόνια, ώστε να αντικαταστήσει ένα λιγότερο βολικό ντόπιο ηγέτη, και τον Leonid Roshal, ένα διάσημο παιδίατρο, που είχε αναλάβει το ρόλο του διαμεσολαβητή με τους Τσετσένους και στο παρελθόν. Το σημείωμα δεν ανέφερε την ταυτότητα των τρομοκρατών ούτε εξέφραζε κάποια πολιτικά ή άλλου είδους αιτήματα παρά μόνο προειδοποιούσε ότι αν προσπαθούσαν να κόψουν το ηλεκτρικό ρεύμα ή το νερό στο σχολείο, θα σκότωναν ομήρους. Επίσης αν πυροβολούσαν οποιονδήποτε τρομοκράτη θα σκότωναν 50 ομήρους κάθε φορά που θα συνέβαινε. Το σημείωμα ανέγραφε έναν αριθμό κινητού τηλεφώνου, όταν όμως οι Αρχές το κάλεσαν, άκουσαν ένα μαγνητοφωνημένο μήνυμα που ειδοποιούσε ότι υπήρχε φραγή εισερχόμενων κλήσεων. Τέσσερις ώρες μετά την έναρξη της κατάληψης, οι τρομοκράτες τηλεφώνησαν στο κέντρο επιχειρήσεων και εξήγησαν ότι είχαν γράψει λάθος τον αριθμό του κινητού στο σημείωμα (Baker & Glasser, 2005).

#### **4.5.3 Εκτέλεση και αποτελέσματα της αποστολής**

Οι επιθετικές ενέργειες των δυνάμεων που διεξήγαγαν την αποστολή πραγματοποιήθηκαν ταυτόχρονα από πολλές πλευρές, με αποτέλεσμα την αυξημένη σύγχυση που οδήγησε μέχρι και σε αδελφοκτόνα πυρά. Τα ρωσικά μέσα ενημέρωσης ανέφεραν επίσης ότι, καθώς η στέγη απειλούσε να καταρρεύσει κατά τη διάρκεια της επίθεσης, τα ρωσικά στρατεύματα άρχισαν να πυροβολούν στο γυμνάσιο (BBC News, 2005).

Οι τρομοκράτες οδήγησαν τους υπόλοιπους ομήρους στην καφετέρια του σχολείου και τοποθέτησαν τις γυναίκες στα παράθυρα με λευκές σχολικές μπλούζες ή κουρτίνες. Τους είπαν να φωνάζουν, "Μην πυροβολείτε!" αλλά οι επιζώντες κατέθεσαν ότι ήταν πολύ δύσκολο αυτό και δεν μπορούσαν να ακουστούν λόγω του θορύβου κατά τη διάρκεια της επιθετικής ενέργειας (Lukon, 2005).

Οι ομάδες ειδικών δυνάμεων (Spetsnaz) κατά την είσοδο τους στα κτίρια ξεκίνησαν καταιγισμό πυρών ακόμα και μέσα στο γυμναστήριο, με αποτέλεσμα περαιτέρω θανάτους των ομήρων. Το ιατρικό και πυροσβεστικό προσωπικό

εκτάκτου ανάγκης δεν ήταν εκεί σε ετοιμότητα να ανταποκριθεί, αλλά πιθανότατα βρισκόταν στο αρχηγείο διαχείρισης κρίσεως και διαπραγματεύσεων στο κέντρο της πόλης (Lukon, 2005). Χρειάστηκαν πάνω από 40 λεπτά για να φτάσουν στο σχολείο και άλλα 40 λεπτά για να προετοιμαστούν για την αντιμετώπιση της πυρκαγιάς (BBC News, 2005).

Μέρος της καθυστέρησης οφειλόταν στη συμφόρηση έκτακτης ανάγκης, στρατιωτικών και μη στρατιωτικών οχημάτων, και των κατοίκων της πόλης, οπλισμένων και με άλλο τρόπο, για απόπειρες αυτο-διάσωσης και αυτο-εκκένωσης των τραυματιών. Αναφορές δείχνουν ότι η πυρκαγιά αναφέρθηκε για πρώτη φορά στις 1:05 μ.μ. αλλά ότι οι πυροσβέστες δεν είχαν καν διαταχθεί να ανταποκριθούν μέχρι τις 3:20 μ.μ (BBC News, 2005).

Χρησιμοποιήθηκαν τουλάχιστον τρία θωρακισμένα οχήματα μεταφοράς προσωπικού, στρατιωτικά ελικόπτερα ως πλατφόρμες οπλικών συστημάτων και ένα φλογοβόλο μέσο μεγάλου μεγέθους, χωρίς αυτό να έχει καμία απολύτως τακτική χρησιμότητα σε περιπτώσεις αντιμετώπισης ομηρίας. Αυτόπτες μάρτυρες δήλωσαν ότι πυρά θωρακισμένων οχημάτων, φλογοβόλα και συστήματα εκτόξευσης βομβίδων χρησιμοποιήθηκαν από τις ρωσικές δυνάμεις κατά τη διάρκεια της επίθεσης, μια κατηγορία που οι Ρώσοι αρνήθηκαν επανειλημμένως (Lukon, 2005). Το 2005 ο γενικός εισαγγελέας της Ρωσίας παραδέχτηκε ότι είχε χρησιμοποιηθεί τέτοιος εξοπλισμός, αλλά μόνο αφού όλα τα παιδιά είχαν εγκαταλείψει το σχολείο (BBC News, 2005). Στο τέλος, σκοτώθηκαν 338 άτομα, συμπεριλαμβανομένων 159 παιδιών.

#### **4.5.4 Αξιολόγηση των ρόλων των Υπευθύνων Διαχείρισης Κρίσεως και Λήψης Αποφάσεων**

##### **α. Στη φάση της Έγκρισης**

Κατά τον προγραμματισμό της ομοσπονδιακής αντίδρασης, η κυβέρνηση είχε προτεραιότητες που δεν είχαν καμία σχέση με τη διάσωση των ομήρων. Φαίνεται ότι η απόφαση εισβολής στο κτίριο ελήφθη στην κορυφή: πιθανώς από τον ίδιο τον Πρόεδρο Πούτιν (Dunlop & Jensen, 2006).

Η εμπιστοσύνη των κατοίκων του Μπεσλάν, του ρωσικού λαού καθώς και ολόκληρης της υφελίου προς στις ρωσικές αρχές άρχισε να χάνεται από πολύ νωρίς. Τόσο η ανεξήγητη καθυστέρηση που απεδείκνυε το πόσο απροετοίμαστες ήταν οι ρωσικές αρχές για την αντιμετώπιση μιας τέτοιας κατάστασης, παρά τα πολυάριθμα περιστατικά που είχαν προηγηθεί, όσο και η απόκρυψη της αλήθειας,



οδήγησαν σε ανεκδιήγητες καταστάσεις κι έκτροπα που λίγο έλειψε να οδηγήσουν ακόμη και στην ανατροπή της ίδιας της κυβέρνησης (Baker & Glasser, 2005).

Ο Aslan Maskhadov, ο οποίος ως εκλεγμένος πρόεδρος της Τσετσενίας ηγήθηκε ενός ανταρτικού πολέμου εναντίον των ομοσπονδιακών δυνάμεων που επιχειρούσαν στη χώρα, και ο οποίος είχε καταδικάσει επανειλημμένα κάθε τρομοκρατική ενέργεια, είχε προσφερθεί εθελοντικά να μεσολαβήσει προκειμένου να τερματιστεί η πολιορκία, ώστε να μπορέσουν να σωθούν οι όμηροι (Dunlop & Jensen, 2006).

Η εισβολή του κτιρίου που είχε ως αποτέλεσμα την απώλεια τόσων ανθρώπων, ξεκίνησε απότομα με την πρόθεση να διασφαλιστεί, η πραγματική πρόθεση του Κρεμλίνου, ότι ο Maskhadov δεν θα προλάβαινε να πραγματοποιήσει την παρέμβασή του (Dunlop & Jensen, 2006).

Η δήλωση του Πούτιν στην τηλεόραση, «Ο κύριος στόχος μας συνίσταται, στη διάσωση των ζώων και στη διατήρηση της υγείας εκείνων που είναι όμηροι», δεν ήταν ακριβής. Ο κύριος στόχος του ήταν να φέρει την πολιορκία σε ένα γρήγορο πέρας, και όχι να προσπαθήσει να σώσει ζωές με την έναρξη διαπραγματεύσεων. Αν και ο Πούτιν δήλωσε ότι η Ρωσία δέχθηκε επίθεση από τη Αλ Κάιντα, τότε δεν έχει επαναλάβει τη δήλωση, ίσως συνειδητοποιώντας ότι έχει μικρή αξιοπιστία (Dunlop & Jensen, 2006).

Ο πρωθυπουργός Πούτιν, ορκίστηκε εκδίκηση μετά το Μπεσλάν, και φέρεται να δήλωσε, «Επιδείξαμε αδυναμία, και οι αδύναμοι νικήθηκαν» (Lynch, 2005). Υπάρχουν πολλές εύκολα αναγνωρίσιμες αδυναμίες στη ρωσική δομή ασφαλείας.

#### β. Στη φάση Προπαρασκευής

Ένα σοβαρό μειονέκτημα ήταν ότι υπήρχαν πάρα πολλές διαφορετικές δυνάμεις ασφαλείας, πάρα πολλές υπηρεσίες με τη δική τους ισχύ πυρός, όπως επίσης και παραστρατιωτικές ή άλλες στρατιωτικές δυνάμεις. Αυτή η πληθώρα δυνάμεων οδήγησε σε αμέτρητα προβλήματα, όπως ασαφείς ή ανύπαρκτες σχέσεις διοίκησης και ελέγχου, έλλειψη συνένωσης δυνάμεων στο Μπεσλάν και κακές επικοινωνίες. Η αντιτρομοκρατική επιχείρηση ήταν ανεπαρκής σε πολλά επίπεδα, διασφαλίζοντας σχεδόν την αποτυχία. Οι ρωσικές δυνάμεις δεν κατάφεραν να καθορίσουν σαφείς και ασφαλείς περιμέτρους εντός των οποίων θα μπορούσε να συγκρατηθεί η σύγκρουση.

Οι ιατρικές εγκαταστάσεις στη σκηνή φάνηκαν ανεπαρκείς. Ο σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης για μια επίθεση θα πρέπει να περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από την απλή εξοικείωση με την περιοχή των επιχειρήσεων. Η ζέστη και η γενική κατάσταση των νεαρών και αδύναμων ομήρων σήμαινε ότι η αντιπαράθεση δεν μπορούσε να συνεχιστεί για μέρες (Lynch, 2005).

γ. Στη φάση της Εκτέλεσης

Η πολιορκία έληξε μόνο όταν οι ένοπλες δυνάμεις, μετά από εντολή και σύμφωνα με εσκεμμένο σχέδιο, εισέβαλαν στο κτίριο. Η χρήση βαρέων όπλων και τεθωρακισμένων οχημάτων στην επιθετική ενέργεια, που πραγματοποιήθηκε ενώ οι όμηροι ήταν ακόμη παρόντες στο γυμνάσιο, είχε ως αποτέλεσμα την κατάρρευση της στέγης στους πάνω στους ομήρους, σκοτώνοντας 160 από αυτούς και προκαλώντας το θάνατο σε περισσότερους από τους μισούς (Dunlop & Jensen, 2006).

Η διαφυγή μερικών από τους τρομοκράτες μέσω του πλήθους θα έπρεπε να μην ήταν εφικτή. Ο αριθμός των τρομοκρατών παραμένει άγνωστος, αλλά σίγουρα ήταν μεγαλύτερος από εκείνους που σκοτώθηκαν κι ένας σημαντικός αριθμός διέφυγε μετά την εισβολή στο σχολείο. Είναι πολύ πιθανό ότι ο αρχηγός της επίθεσης, Ruslan Khuchbaron, με ψευδώνυμο «ο συνταγματάρχης», να διέφυγε επίσης και να παραμένει ελεύθερος. Η επιχείρηση φάνηκε να στερείται συντονισμού, καθώς η διοίκηση, ο έλεγχος και οι επικοινωνίες μεταξύ όλων των δυνάμεων, στρατιωτικών και σχεδόν στρατιωτικών, υπολείποντο. Άμαχοι, τόσο άοπλοι όσο και μερικοί με αυτόματα όπλα, επέτρεψαν, απίστευτα, στην φονική ζώνη που περιέβαλε το σχολείο. Υπάρχουν επίσης στοιχεία που εμπλέκουν υπαλλήλους στη βοήθεια της κατάληψης του σχολείου. Πολλοί από τους τρομοκράτες ήταν στη φυλακή μέχρι λίγο πριν από την επιδρομή, και απελευθερώθηκαν σκόπιμα για να μπορέσουν να λάβουν μέρος (Dunlop & Jensen, 2006).

Απαιτήθηκε μια καλά εκπαιδευμένη στρατιωτική ή κατά προτίμηση δύναμη επιβολής του νόμου, εκπαιδευμένη και έμπειρη σε πολιτικά σενάρια όπου είναι απαραίτητη η κριτική ικανότητα διαχωρισμού και επιλογής των στόχων που έπρεπε να εξουδετερώσουν. Η δύναμη θα χρειαζόταν την ικανότητα να ανταποκριθεί γρήγορα, εάν οι διαπραγματεύσεις αποτύγχαναν ξαφνικά ή αν οι τρομοκράτες αποφάσιζαν να ενεργήσουν με διαφορετικό τρόπο (Lynch, 2005).

#### 4.5.5 Συμπέρασμα

Η κρίση ομηρίας του σχολίου στο Μπεσλάν αποτελεί μια περιπτώσιακή μελέτη που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής από ομάδες διαχείρισης κρίσεων και επικεφαλής υπηρεσιών που εμπλέκονται σε τέτοιες καταστάσεις και καλούνται να λάβουν αποφάσεις κρίσιμες για την ορθή αντιμετώπιση αυτών. Μετά από έλευση 16 ετών είναι πλέον από όλες τις πλευρές διαπιστωμένο ότι πρόκειται για μια πλήρως αποτυχημένη διαχείριση κρίσεως. Ο αντικειμενικός σκοπός για την λήψη αποφάσεων ήταν εξ αρχής λανθασμένος και αυτό οδήγησε σε μια σειρά από “εγκληματικές” ενέργειες, παραλήψεις και λάθη. Η επιτομή της απαξίωσης της ανθρώπινης ζωής και η επικέντρωση στην αποφυγή του να λαβωθεί το γόητρο της ρωσικής κυβέρνησης και πιο συγκεκριμένα του προέδρου Πούτιν, οδήγησε σε ένα σχέδιο αργοπορημένο χωρίς να εφαρμοστούν τα στάδια διαχείρισης. Οργανώθηκε ένα υποτυπώδες κέντρο επιχειρήσεων αρχικά μακριά από τη περιοχή του συμβάντος όπου οι αποφάσεις ήταν δύσκολο να ληφθούν χωρίς να είναι διαθέσιμη η επιχειρησιακή εικόνα. Η ομάδα διαχείρισης δεν απαρτιζόταν από εκπροσώπους όλων των απαραίτητων υπηρεσιών, ιατρικών, νοσηλευτικών και διασωστικών, με αποτέλεσμα μετά την αποτυχημένη προσπάθεια, τα διάφορα συνεργεία να μην μπορούν να παράσχουν άμεσες και στοχευμένες υπηρεσίες, με αποτέλεσμα την απώλεια κι άλλων ζωών. Η απουσία εμπειριστατωμένου και λεπτομερούς σχεδίου που απαιτείται για μια τέτοια κρίσιμη κατάσταση οδήγησε στην άναρχη σχεδόν επέμβαση ένοπλων δυνάμεων, χωρίς να έχει προηγηθεί σχεδόν κανένας απολύτως συντονισμός και δοκιμές. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα ακόμη και την απώλεια της ζωής ομήρων από φίλια πυρά. Η απόκρυψη της πραγματικότητας από τις ρωσικές αρχές, επίσης οδήγησε σε έντονο εκνευρισμό των συγγενών των ομήρων, αλλά και όλου του ρωσικού λαού που μετέτρεψε την κατάσταση σε ακόμη πιο χαοτική. Κατά συνέπεια, η εξέταση της παρούσης περιπτώσιακής μελέτης οδηγεί σε εποικοδομητικά συμπεράσματα που έχουν να κάνουν περισσότερο με τις προτεραιότητες που πρέπει να δοθούν σε μια τέτοια κρίσιμη κατάσταση και λιγότερο με το ρόλο των Ρώσων υπεύθυνων λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια της κρίσης, και αυτό δεν μπορεί να είναι τίποτε λιγότερο από τη αξία της ανθρώπινης ζωής. Η ύπαρξη εμπειριστατωμένου και ακριβούς σχεδίου όπου οι βασικές οδηγίες ενεργειών (Standard Operating Procedures - SOPs) να καθορίζουν το ρόλο και τις υποχρεώσεις του κάθε φορέα και υπηρεσίας μπορούν να εξασφαλίσουν άμεσες και αποτελεσματικές ενέργειες, όπου η περίπτωση σφάλματος είναι πολύ χαμηλή.

#### **4.6. – 4.7. ΑΠΑΓΩΓΕΣ ALDO MORO & ΣΤΡΑΤΗΓΟΥ DOZIER ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΡΥΘΡΕΣ ΤΑΞΙΑΡΧΙΕΣ**

Οι δύο μελέτες περίπτωσης που ακολουθούν αφορούν περιστατικά ομηρίας που διεπράχθησαν από την ίδια τρομοκρατική οργάνωση, τις Ερυθρές Ταξιαρχίες. Η πρώτη έληξε με τον πιο δραματικό τρόπο, η δεύτερη με τον ευκαίιο σε τέτοια περιστατικά.

Οι Ερυθρές Ταξιαρχίες ξεπήδησαν από το Collettivo Politico Metropolitano του οποίου σχηματίστηκε στο Μιλάνο το 1969 (Bossi, 2013), από νέους Μαρξιστές, απογοητευμένους από το Κομμουνιστικό Κόμμα Ιταλίας. Στόχος τους να παρεισφρήσουν στην κοινωνία και να την κατακλύσουν με τις πεπιοθήσεις και το όραμά τους. Η επίσημη ίδρυση των Ερυθρών Ταξιαρχιών τοποθετείται στις 20 Οκτωβρίου του 1970, με συνιδρυτές τους Renato Curcio, τη Margherita (Mara) Cagol και τον Alberto Franceschini. Ένα χρόνο αργότερα, ανακοίνωνε την έναρξη της ένοπλης προπαγάνδας (de Graaf).

Οι Renato Curcio και Alberto Franceschini συνελήφθησαν το 1974, την χρονιά που από τις πρώτες φάλαγγες στο Μιλάνο και το Τορίνο, η οργάνωση άρχισε να επεκτείνεται στην Ρώμη, τη Γένοβα και τη Βενετία. Ταυτόχρονα, ξεκίνησε και η ριζοσπαστικοποίηση της ομάδας, η οποία βάσισε τη ρητορική και τις ενέργειές της στη αίσθηση της αδικίας και της ανισότητας.

Οι μεσοπρόθεσμοι στόχοι της οργάνωσης ήταν η άμεση αναγνωρισιμότητα και η καταστροφή εγκαταστάσεων, κυρίως μεγάλων βιομηχανικών μονάδων και εργοστασίων του βορρά. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι ήταν η κατάλυση του ισχύοντος κοινωνικού και κυβερνητικού συστήματος, καθώς και η εγκαθίδρυση Κομμουνιστικού καθεστώτος που θα έβγαζε τη χώρα από το NATO.

Οι Ερυθρές Ταξιαρχίες αντλούσαν τους υποστηρικτές τους από τοπικές εργατικές και φοιτητικές οργανώσεις, οι οποίες αντιδρούσαν στις αλλαγές που συντελούντο σε παγκόσμια κλίμακα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '60 και του '70. Εσωτερικές αντιδικίες καθώς και η σύλληψη ή δολοφονία του μεγαλύτερου μέρους των υψηλόβαθμων στελεχών της Οργάνωσης στα μέσα της δεκαετίας του 1970, οδήγησαν σε εσωτερική αναδιοργάνωση, και αλλαγή του προφίλ της σε πιο βίαιο. Αρχηγός της ομάδας ανέλαβε ο Mario Moretti, ο οποίος είναι και ο κύριος υπεύθυνος της αλλαγής πορείας των Ερυθρών Ταξιαρχιών (Broder, 2018), οι οποίες ως γνήσιο προϊόν της τρίτου κύματος της τρομοκρατίας επιζητούσαν την αλλαγή της ισχύουσας κοινωνικής τάξης.

Δύο από τις απαγωγές που οργάνωσε η ομάδα ξεχωρίζουν, καθώς αποτελούν αποτέλεσμα στρατηγικής και εξαιρετικού σχεδιασμού. Σύμφωνα με την CIA, η Οργάνωση διενεργούσε εκστρατείες με κεντρικό θέμα και κυριολεκτικά εποχικό χαρακτήρα την άνοιξη και το φθινόπωρο, ο οποίος ακολουθούσε τον κύκλο ζωής και θανάτου της φύσης. Το Στρατηγικό Ψήφισμα της άνοιξης του 1978, είχε ως κεντρικό θέμα την επίθεση «στη καρδιά της πολιτείας», ενώ το Στρατηγικό Ψήφισμα του φθινοπώρου του 1981, το NATO (CIA, 1982).

Ο πρωθυπουργός Aldo Moro απήχθη τον Μάρτιο του 1978 και ο Στρατηγός Dozier τον Δεκέμβριο του 1981. Τα δύο περιστατικά αποτελούν ορόσημα στην ιστορία της τρομοκρατικής οργάνωσης, καθώς στην πρώτη περίπτωση πρόκειται για το πρώτο υψηλό στέλεχος που απήχθη από αριστερή τρομοκρατική ομάδα (Sundquist, 2010), ενώ η δεύτερη σηματοδοτεί όχι μόνο την αλλαγή των επιθέσεων από Ιταλούς σε υπηκόους άλλων κρατών, που διαμένουν στη χώρα, αλλά και αποτελεί την πρώτη απαγωγή Αμερικανού υπηκόου στο έδαφος της Ιταλίας (CIA, 2007).

#### **4.6. ΑΠΑΓΩΓΗ ALDO MORO, (ΓΝΩΣΤΗ ΚΑΙ ΩΣ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ MORO), 16 ΜΑΡΤΙΟΥ – 9 ΜΑΪΟΥ 1978, ΡΩΜΗ, ΙΤΑΛΙΑ**

Η απαγωγή του πρωθυπουργού έλαβε χώρα την ημέρα που η κυβέρνηση θα συζητούσε την πιθανή συμμετοχή του Κομμουνιστικού Κόμματος σε κυβερνητικό σχήμα, για πρώτη φορά στην ιστορία της χώρας. Η απαίτηση για νομιμοποίηση του Κομμουνιστικού Κόμματος και συμμετοχή του σε κυβερνητικά σχήματα, ήταν ένα γεγονός το οποίο βίωσαν πολλά Ευρωπαϊκά κράτη κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1970. Η ομηρία του Moro κρατήθηκε διήρκεσε από τις 16 Μαρτίου έως τις 19 Μαΐου του 1978, και έληξε με την δολοφονία του. Μία κατάληξη που κανείς δεν θέλει να επέλθει. Η πολιτεία έμεινε σταθερή στην θέση της να μην διαπραγματευτεί με τρομοκράτες, ενώ οι απαγωγείς έμειναν σταθεροί στα αιτήματά τους. Κατά την διάρκεια της ομηρίας, ανταλλάχθηκαν επιστολές μεταξύ όλων των εμπλεκομένων, συμπεριλαμβανομένου και του ομήρου. Ο οποίος έσπασε και προσπάθησε να επηρεάσει τις αρχές να συνεργαστούν με τους τρομοκράτες. Ακόμα προσπάθησε να πείσει τα μέλη του κόμματός του να θεωρήσουν τους κρατούμενους τρομοκράτες ως πολιτικούς κρατούμενους (Moss, 1981). Έφτασε μέχρι του σημείου να κατηγορήσει ανοιχτά συναδέλφους του και οπαδούς (MacWillson, 1992). Έκανε αυτό που πολλοί όμηροι, ακολουθώντας το απόλυτο φυσιολογικό αίσθημα αυτοσυντήρησης, πράττουν. Παίρνουν το μέρος των απαγωγέων τους, σε μία ύστατη προσπάθεια να λήξει η περιπέτειά τους και πιο γρήγορα και χωρίς τραυματισμό ή απώλεια της ζωής τους. Οι Ερυθρές Ταξιαρχίες, δια μέσου του πρωθυπουργού, επιζητούσαν τη δημοσιότητα και επεδίωκαν να υπονομεύσουν την Πολιτεία και την εμπιστοσύνη των πολιτών στους θεσμούς.

##### **4.6.1 Πολιτική-στρατιωτική κατάσταση**

Ο Aldo Moro πέρα από πρωθυπουργός της Ιταλίας την συγκεκριμένη χρονική στιγμή, ήταν πολιτικός με πολλά χρόνια καριέρας πίσω του, και σύμβολο του Χριστιανοδημοκρατικού κόμματος. Μέλος της επιτροπής αναθεώρησης του Συντάγματος, πολλά χρόνια υπουργός εξωτερικών, την περίοδο της απαγωγής του πρωτοστατούσε στην προσπάθεια συμβιβασμού μεταξύ του ευρύτερου πολιτικού χώρου στον οποίο ανήκε και των κομμάτων της αριστεράς, κυρίως του Κομμουνιστικού. Προσπαθούσε να πείσει τους συναδέλφους του ότι καθώς ο κόσμος άλλαζε πια, έπρεπε και η πολιτεία να συμβαδίζει με την αναδιάταξη των κοινωνικών και πολιτικών σχέσεων.

Εάν δεχτούμε ότι η απαγωγή είναι τελετουργία που εξελίσσεται σε συγκεκριμένες φάσεις και εμπεριέχει συμβολισμούς σε πολλά επίπεδα, ο Μογο είναι ο μοναδικός πολιτικός που συμβολίζει την επανатаξινόμηση ισχύος που επιδιώκεται μέσω της τελετουργικής πράξης της απαγωγής. Τελετουργία γιατί οι απαγωγές μετατρέπουν σε πράξη τις θεωρίες και τα ιδανικά στα οποία τα μέλη οργανώσεων οφείλουν υπακοή (Moss, 1981). Η αίσθηση του ανήκειν και η δύναμη που αντλείται από τελετές, μεταμορφώνουν τους συμμετέχοντες, ενώ ενισχύουν την πίστη στην Οργάνωση και τις σχέσεις μεταξύ των μελών, καθώς και την εικόνα της ομάδας στη κοινωνία. Οι τελετουργίες αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνικής ζωής του ανθρώπου από την πρώτη στιγμή της εμφάνισής του στη γη.

#### **4.6.2 Σχέδιο Επιχείρησης και οι ρόλοι των Υπευθύνων Λήψης Αποφάσεων**

Επιχειρησιακό σχέδιο όπως για τις περιπτώσεις ομηρίας που προηγήθηκαν, δεν υπήρχε ουσιαστικά. Έως την 18η Απριλίου τα πολιτικά κόμματα και η οικογένεια του απαχθέντος ακολουθούσαν κοινή γραμμή. Ήδη από την αρχή της ομηρίας του πρωθυπουργού, κυβέρνηση και αντιπολίτευση συμφώνησαν σε σκληρά μέτρα κατά της τρομοκρατίας, όπως αυστηρότερες ποινές για απαγωγείς, υποχρέωση ιδιοκτητών να ενημερώνουν τις αρχές για νέους ενοικιαστές ή αγοραστές των διαμερισμάτων και οικιών τους, ακόμα και ενίσχυση αρμοδιοτήτων της αστυνομίας σχετικά με την κράτηση και ανάκριση υπόπτων.

Όλα τα κόμματα συμφώνησαν με την κυβέρνηση από την αρχή, ότι η διαπραγμάτευση με τους απαγωγείς δεν αποτελούσε επιλογή. Πρώτον γιατί η διαπραγμάτευση της πολιτείας με παράνομη οργάνωση θα έδινε το μήνυμα ότι οι αρχές διατίθενται να ενεργήσουν εκτός του νόμου που υπηρετούν. Θα έδινε την εντύπωση επίσης ότι ο πολιτικός κόσμος είναι έτοιμος να λειτουργήσει εκτός νόμου, όταν πρόκειται για μέλος του, ενώ σε παλαιότερη απαγωγή δικαστού, δεν διαπραγματεύτηκε η πολιτεία με τις Ερυθρές Ταξιαρχίες. Δεύτερον γιατί η διαδικασία της διαπραγμάτευσης θα εγκλώβιζε όλες τις μελλοντικές κυβερνήσεις να διαχειριστούν παρόμοιες καταστάσεις με τον ίδιο τρόπο, και αυτό θα ήταν ένα δυνατό όπλο στα χέρια των τρομοκρατών. Τρίτον γιατί η πιθανότητα άλλων επιλογών αντί της διαπραγμάτευσης, θα διαρρήγνυε την ενότητα που υπήρχε μεταξύ των πολιτικών κομμάτων και του κόσμου σε αυτή την χρονική στιγμή. Κάτι τέτοιο θα σήμαινε ότι οι Ερυθρές Ταξιαρχίες είχαν καταφέρει να σπάσουν το ενωμένο μέτωπο των αντιπάλων τους. Τέταρτον, η διαπραγμάτευση θα έστελνε το μήνυμα στην αστυνομία ότι οι άρχοντες του τόπου ήταν έτοιμοι να καταπατήσουν

τους νόμους για την τήρηση των οποίων μέλη του σώματος έχαναν τη ζωή τους. Πέμπτον, διαπραγμάτευση δεν συνεπάγετο την απελευθέρωση του ομήρου, καθώς οι Ερυθρές Ταξιαρχίες δεν είχαν δεσμευτεί σε οποιαδήποτε συμφωνία. Έκτον η διαδικασία της διαπραγμάτευσης θα προσέδιδε στην Οργάνωση εγκυρότητα. Θα την έφερνε σε ισότιμη θέση με τον επίσημο πολιτικό κόσμο της χώρας, ως έναν ακόμα πολιτικού τύπου οργανισμό, που εκπροσωπεί μέρος της κοινωνίας (Sundquist, 2010).

Μετά τις 18 Απριλίου η ενότητα σταμάτησε να υφίσταται. Μέρος του πολιτικού κόσμου καθώς και η οικογένεια του Aldo Moro άρχισαν να τίθενται υπέρ της διαπραγμάτευσης. Δεν έλειψε και ομαδική επιστολή εκ μέρους θρησκευτικών ταγών, πολιτικών προσώπων και διανοουμένων, η οποία απευθυνόταν και στις αρχές και στην Οργάνωση. Την κατάσταση δυσχέραναν ιδιαίτερα οι επιστολές του Moro από την 'φυλακή' του. Η διαφωνίες και οι διαφορές δεν σταμάτησαν ακόμα και μετά την δολοφονία του πρωθυπουργού, καθώς η οικογένειά του παρέλαβα τη σωρό του και ικανοποιώντας τις επιθυμίες του, κηδεύτηκε σε στενό οικογενειακό κύκλο. Με την πολιτεία να οργανώνει επίσημη τελετή, την οποία τέλεσε ο Πάπας, χωρίς σωρό. Η απουσία του κεντρικού ήρωα και αρχιτέκτονα του πολιτικού συμβιβασμού, στέρησε τη χώρα και την κοινωνία της από την επιθυμητή συμφιλίωση. Οι Ερυθρές Ταξιαρχίες είχαν καταφέρει να διχάσουν την Ιταλία (Moss, 1981).

#### **4.6.3 Εκτέλεση και αποτελέσματα της αποστολής**

Το πρωί της 16ης Μαρτίου, ο πρόεδρος του Χριστιανοδημοκρατικού Κόμματος, βρισκόταν καθ' οδόν προς το Κοινοβούλιο για την συζήτηση που τυπικά προηγείται της διαδικασίας ψήφου εμπιστοσύνης. Ψήφος εμπιστοσύνης στη νέα κυβέρνηση μειοψηφίας, η οποία είχε σχηματιστεί με την στήριξη του Κομμουνιστικού Κόμματος. Κατά την διάρκεια της επίθεσης, οι πέντε φύλακες του πρωθυπουργού δολοφονήθηκαν από τα μέλη των Ερυθρών Ταξιαρχιών. Άμεσο αποτέλεσμα της απαγωγής ήταν η ψήφος εμπιστοσύνης στην κυβέρνηση, ενώ εκτός του Κοινοβουλίου ξεκίνησαν πορείες και διαδηλώσεις, παράλληλα με την προκήρυξη γενικής απεργίας. Παρά τις εκτενείς έρευνες, δεν κατέστη δυνατόν να βρεθεί ούτε ο χώρος όπου κρατείτο ο πρωθυπουργός ούτε η ταυτότητα των απαγωγέων του (Minucci, 1978). Η Πολιτεία απέτυχε να εντοπίσει και να απελευθερώσει τον πρωθυπουργό της. Η περίοδος της ομηρίας του Aldo Moro



διακρίνεται σε δύο περιόδους. Η πρώτη διήρκεσε έως τις 18 Απριλίου, και η δεύτερη έως την ημέρα της δολοφονίας του.

Κατά την διάρκεια της πρώτης περιόδου, ο πρωθυπουργός υπεβλήθη σε 'δημόσια δίκη' από τους απαγωγείς του, 'ομολόγησε' και 'καταδικάστηκε' σε θάνατο. Όλες αυτές τις μέρες οι Ερυθρές Ταξιαρχίες δεν συζήτησαν καθόλου την πιθανότητα απελευθέρωσής του, απέρριψαν την πιθανότητα ανταλλαγής του με φυλακισμένους τρομοκράτες. Με την λήξη της 'δημόσιας δίκης' η Οργάνωση εξέδωσε ανακοινωθέν με το οποίο ενημέρωνε για τον θάνατο του ομήρου και την τοποθεσία της σωρού του.

Κατά την δεύτερη περίοδο, οι Ερυθρές Ταξιαρχίες αποποιήθηκαν το ανακοινωθέν, δημοσίευσαν φωτογραφία του Moro για να πιστοποιήσουν ότι ήταν ακόμα εν ζωή, καθώς και για να αποδείξουν ότι το προηγούμενο ανακοινωθέν δεν ήταν γνήσιο. Ταυτόχρονα επεδίωξαν να υποδηλώσουν ότι η ομηρία του πρωθυπουργού θα μπορούσε να λήξει ομαλά, εάν απελευθερώνονταν Κομμουνιστές από σωφρονιστικά καταστήματα. Σε επόμενο ανακοινωθέν, ζήτησαν την αποφυλάκιση συγκεκριμένων φυλακισμένων, οι οποίοι προέρχονταν από διάφορες εξτρεμιστικές οργανώσεις του αριστερού χώρου, ως προϋπόθεση για την απελευθέρωση του ομήρου. Σε αντίθετη περίπτωση, εάν δηλαδή η κυβέρνηση αρνείτο, θα δολοφονούσαν τον Aldo Moro (MacWillson, 1992).

#### **4.6.4 Αξιολόγηση των ρόλων των υπευθύνων λήψης αποφάσεων**

##### **α. Στη φάση της Έγκρισης**

Τα στάδια της απαγωγής και οι δράσεις τόσο των απαγωγέων όσο και του ομήρου, έγιναν γνωστά κατά την διάρκεια της ομηρίας, μέσω της παραγωγής, διάχυσης και ερμηνείας των ανακοινωθέντων των Ερυθρών Ταξιαρχιών, καθώς των επιστολών που αντάλλασσαν οι απαγωγείς και ο Moro με τις αρχές. Οι απαγωγείς προσπάθησαν να στρέψουν την κοινή γνώμη προς όφελός τους, να καταστήσουν τους πολίτες κοινωνούς στην υπόθεση προκειμένου να έχουν ρόλο συνεργατικό στην τελετουργική διαδικασία.

##### **β. Στη φάση της Προπαρασκευής**

Η επικοινωνία και η διάχυση πληροφοριών μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης, είχε αρνητικά αποτελέσματα. Δημιουργήθηκε κοινό που ακολουθούσε τις ενέργειες και τη δράση των απαγωγέων, το οποίο όμως ήταν διαιρεμένο σε δύο ομάδες. Η κάθε ομάδα παρακολουθούσε τις αντιδράσεις της άλλης στενά. Ενώ τα ανακοινωθέντα και οι επιστολές των μελών της Οργάνωσης

απευθύνονταν γενικά προς τους συντρόφους τους, οι επιστολές του ομήρου απευθύνονταν στην ηγεσία του Χριστιανοδημοκρατικού Κόμματος. Ο πρωθυπουργός αρχικά πρότεινε και εν συνεχεία ζήτησε από το κόμμα του να ετοιμαστεί για την διαπραγμάτευση με τις Ερυθρές Ταξιαρχίες. Με αυτό τον τρόπο, μετέτρεψε το κόμμα από παρατηρητή σε πρωταγωνιστή, αποδεχόμενο τελικά την απαίτηση της Οργάνωσης να αντιμετωπιστεί ως ένας πολιτικός συνομιλητής. Η πίεση αυξήθηκε επίσης εξαιτίας της επιμονής της ομάδας για δημόσια επικοινωνία – συνομιλία με τις αρχές.

Ο πολιτικός κόσμος από την άλλη πλευρά, επιθυμώντας την συμμετοχή της κοινωνίας σε ένα τόσο σημαντικό και δραματικό γεγονός για την πολιτική ζωή της χώρας, δεν άσκησε πίεση στην κυβέρνηση και τις αρμόδιες αρχές για πλήρη σιγή ασυρμάτου σχετικά με οτιδήποτε αφορούσε την απαγωγή. Ο δημοσιογραφικός κόσμος βρέθηκε αντιμέτωπος με ένα δίλημμα. Εάν δεν δημοσιεύονταν τα κείμενα θα θεωρούντο συμμετοχοί με τις αρχές και υπηρέτες ενός ολοκληρωτικού καθεστώτος. Εάν δημοσιεύονταν τα κείμενα θα ενημερωνόταν μεγαλύτερη μερίδα του πληθυσμού σχετικά με την ιδεολογία των Ερυθρών Ταξιαρχιών, αυξάνοντας την κοινωνική βάση που στήριζε την Οργάνωση και ενισχύοντάς την με νέα μέλη. Κάτι τέτοιο θα ενίσχυε το αίσθημα αλληλεγγύης μεταξύ των τρομοκρατών ομάδων, αλλά και τις συνθήκες που τρέφουν την τρομοκρατία.

γ. Στη φάση της Εκτέλεσης

Ο πρωθυπουργός, κατά την διάρκεια της ομηρίας του, πέρασε από την φάση αποδοχής του ρόλου του ως σύμβολο της ηγεσίας των Χριστιανοδημοκρατών, στην φάση όπου απαρνήθηκε τον ρόλο αυτό, προκειμένου να ενταχθεί σε έναν νέο πολιτικό κόσμο. Δεν κατάφερε να πείσει τους συνεργάτες και συναδέλφους του να αποδεχτούν την νέα κατάσταση. Την ύπαρξη πολιτικών κρατουμένων σε ένα πόλεμο μεταξύ της τρομοκρατίας και της οργανωμένης κοινωνίας και πολιτείας.

#### **4.6.5 Συμπέρασμα**

Η μετάλλαξη αυτή του Aldo Moro, έγινε σταδιακά. Αρχικά δήλωσε ότι θεωρείτο πολιτικός κρατούμενος, εν συνεχεία πρότεινε ότι ίσως ήταν πολιτικά σκόπιμο να εξεταστεί και από τις δύο πλευρές η απελευθέρωση κρατουμένων ως επιλογή. Τελικά, αναγνώρισε ότι εκείνος όπως και οι τρομοκράτες κρατούμενοι, ήταν πολιτικοί κρατούμενοι, οι οποίοι θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο

διαπραγμάτευσης. Αυτή η ενέργειά του συμβόλιζε την ισότητα των δύο πλευρών σε αυτό το νέο είδος πολέμου. Τις τελευταίες ημέρες της ομηρίας του, ο πρωθυπουργός τις αφιέρωσε στην προσπάθεια να πείσει το κόμμα του ότι η χώρα είχε περάσει σε μία νέα πραγματικότητα και βρισκόταν σε πόλεμο. Τα τελευταία κείμενα του ομήρου και των απαγωγέων κατηγορούσαν το Χριστιανοδημοκρατικό Κόμμα για την ακαμψία, την ανυποχωρητικότητα του και την εμμονή του στα δεδομένα του παρελθόντος.

Το παράδοξο στην υπόθεση αυτή είναι ότι ο πρωταγωνιστής του γεγονότος, αποδέχθηκε το λεκτικό και την ιδεολογία της σύγκρουσης που χρησιμοποιούσαν οι εχθροί του κόμματός του και του οργανωμένου κράτους. Η απαγωγή του ήταν μία πράξη πολεμική που δικαίωσε ακριβώς αυτή την ιδεολογία και έδειξε προς τον έξω κόσμο ότι οι εσωτερικές διαφωνίες οι οποίες οδήγησαν στην δημιουργία δύο ομάδων στο εσωτερικό της Οργάνωσης, είχαν φτάσει στο απροχώρητο (Sundquist, 2010). Προανήγγειλε επίσης το κύμα βίας που ερχόταν.

#### **4.7. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «WINTER HARVEST» ΑΠΑΓΩΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΟΥ DOZIER, 17 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1981 – 28 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 1982, ΡΩΜΗ, ΙΤΑΛΙΑ**

Η απαγωγή του Στρατηγού James Dozier, βοηθού Επιτελάρχη του Νοτίου Χερσαίου Στρατηγείου του ΝΑΤΟ, με έδρα τη Βερόνα, διήρκεσε 42 ημέρες, από τις 17 Δεκεμβρίου του 1981 έως τις 28 Ιανουαρίου του 1982 (Azzellini, 2009). Το γεγονός αποτέλεσε ορόσημο στην ιστορία της Οργάνωσης, καθώς επρόκειτο για τον πρώτο Αμερικανό πολίτη που απήχθη και κρατήθηκε όμηρος από αριστερή τρομοκρατική ομάδα. Απελευθερώθηκε στο τέλος μίας πολύ καλά ενορχηστρωμένης και επιτυχούς επιχείρησης διάσωσης, η οποία βασίστηκε σε πληροφορίες μέλους της ομάδας (Azzellini, 2009).

Η απαγωγή ήταν συνεπής με την επιθυμία των Ερυθρών Ταξιαρχιών για αποχώρηση της Ιταλίας από το ΝΑΤΟ, αφού βέβαια θα είχαν καταφέρει να δυσφημίσουν τη χώρα, τους συμμάχους της και τις Ένοπλες Δυνάμεις της. Ο Στρατηγός Dozier απείχε από το να συμμετάσχει στην διαδικασία της διαπραγμάτευσης ενώ, όπως δήλωσε ο ίδιος, προσπάθησε να διατηρήσει μία ρουτίνα, και μέσω των δραστηριοτήτων του να δείξει στους απαγωγείς του ότι ήταν «[...] άνθρωπος και όχι μόνο κρατούμενος,[...]» (Balestrieri, 2019).

##### **4.7.1 Πολιτική-στρατιωτική κατάσταση**

Την χρονιά της απαγωγής του Στρατηγού Dozier η τρομοκρατική δραστηριότητα στην Ιταλία είχε επεκταθεί τόσο που δεν συγκρινόταν με καμία άλλη Ευρωπαϊκή χώρα. Η βία θεωρείτο από πολλούς κύκλους αντικομμουνιστικός δάκτυλος των Ηνωμένων Πολιτειών, ενώ κυκλοφορούσαν φήμες για άμεση κατάρρευση της κυβερνήσεως. Όσον αφορά τις Ερυθρές Ταξιαρχίες, η ιδεολογική πάλη που μαινόταν για την κοινωνική πολιτική, έστρωσε το έδαφος για την επέκταση της ομάδας και την διεξόδυσή της στα Πανεπιστήμια.

Αμέσως μετά την απαγωγή, οι Ερυθρές Ταξιαρχίες εξέδωσαν δελτίο τύπου με την αιτία της απαγωγής. Ο λόγος, οι άριστες διπλωματικές σχέσεις μεταξύ Ιταλίας και Ηνωμένων Πολιτειών, και το γεγονός ότι ο Στρατηγός είχε κληθεί να εργαστεί και να ζήσει στην Ιταλία. Η Οργάνωση απαίτησε την καταδίκη των Αμερικανικών δυνάμεων καθώς και του ΝΑΤΟ, και κάλεσε όλες τις Ευρωπαϊκές επαναστατικές δυνάμεις να συμμετάσχουν στον κοινό αγώνα σε παγκόσμια κλίμακα. Ο Στρατηγός Dozier υπεβλήθη σε ‘δημόσια δίκη’, και με τη λήξη της, εξέδωσαν ένα κείμενο στο οποίο εξέθεταν τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης (Sundquist, 2010).

Κατά την διάρκεια της ομηρίας του, παρέμενε δεμένος στο κρεβάτι από το δεξί χέρι και το αριστερό πόδι, με την λάμπα του δωματίου μόνιμα αναμμένη, ενώ οι απαγωγείς του τον ανάγκαζαν να φορά ακουστικά και να ακούει δυνατά μουσική δικής τους επιλογής. Παρά το γεγονός ότι η Οργάνωση εξέδιδε διάφορα ανακοινωθέντα με τις απαιτήσεις της ή τα παράπονά της, δεν ζήτησε ποτέ λύτρα.

#### **4.7.2 Σχέδιο Επιχείρησης και οι ρόλοι των Υπευθύνων Λήψης Αποφάσεων**

Η Αμερικανική υπηρεσία (Joint Special Operations Command-JSOC) υπεύθυνη για την διαχείριση τρομοκρατικών περιστατικών έστειλε εξαμελή ομάδα αποτελούμενη από προσωπικό δικό της, μέλη της Υπηρεσίας Υποστήριξης Πληροφοριών, καθώς και της ομάδας Delta Force για να προσφέρουν τεχνική βοήθεια στις Ιταλικές αρχές. Ο υπεύθυνος της ομάδας Delta Force ενημέρωσε την JSOC ότι αναλάμβαναν την ευθύνη αναζήτησης του απαχθέντος Στρατηγού.

Η Υπηρεσία Υποστήριξης Πληροφοριών διενήργησε ελέγχους στις επικοινωνίες των μελών των Ερυθρών Ταξιαρχιών, ενώ διετέθη ελικόπτερο με τέτοιο εξοπλισμό που είχε τη δυνατότητα να εντοπίζει τις ραδιοεπικοινωνίες της ομάδας, ακόμα και μετά την αλλαγή των συχνοτήτων. Επιπροσθέτως, ομάδες εδάφους είτε σε οχήματα είτε σε σταθερά σημεία, παρακολουθούσαν τα μέλη των Ερυθρών Ταξιαρχιών και την επικοινωνία μεταξύ τους. Με αυτό τον τρόπο εντοπίστηκαν αρκετά κτίρια τα οποία χρησίμευαν ως κρησφύγετα.

#### **4.7.3 Εκτέλεση και αποτελέσματα της αποστολής**

Κατά την παρακολούθηση, η Ιταλική αστυνομία συνέλαβε 14 μέλη των Ερυθρών Ταξιαρχιών με την συνδρομή της Υπηρεσίας Υποστήριξης Πληροφοριών. Οι συλλήψεις αυτές βοήθησαν την Ιταλική αστυνομία να συγκεντρώσει πληροφορίες καθώς και έγγραφα, ώστε να καταλήξουν σε συγκεκριμένες πιθανές περιοχές κράτησης και μέλη της Οργάνωσης που εμπλέκοντο.

Η παρακολούθηση συγκεκριμενοποιήθηκε, και σε πολλές συνομιλίες ακούστηκαν μέλη της ομάδας να συζητούν για τον Στρατηγό Dozier. Η Υπηρεσία Υποστήριξης Πληροφοριών μελέτησε την χρήση ηλεκτρικού σε συγκεκριμένα διαμερίσματα καθώς και την ασυνήθιστη αγορά προμηθειών και ειδών πρώτης ανάγκης στις γύρω περιοχές. Διαπιστώθηκε ασυνήθιστα αυξημένη χρήση και κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος σε ένα από τα διαμερίσματα την ημέρα της απαγωγής του Στρατηγού καθώς και αγορές τροφίμων από ένοικο διαμερίσματος που έμενε μόνη, για μεγάλο αριθμό ατόμων.

Τελικά, στις 28 Ιανουαρίου του 1982, δέκα μέλη της Ιταλικής αντιτρομοκρατικής ομάδας εισέβαλαν σε διαμέρισμα της Padua, απελευθέρωσαν τον όμηρο και συνέλαβαν έξι μέλη των Ερυθρών Ταξιαρχιών. Η επιχείρηση Winter Harvest αποδεικνύει πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών.

#### **4.7.4 Αξιολόγηση των ρόλων των υπευθύνων λήψης αποφάσεων**

##### **α. Στη φάση της Έγκρισης**

Επελέγη η σωστή ομάδα για την διαχείριση της κρίσεως, η οποία βρέθηκε σε πολύ σύντομο χρόνο στην Ιταλία, με την εντολή να συνδράμει τις Ιταλικές αρχές με κάθε δυνατό τρόπο και να συνεργαστεί μαζί τους. Οι υπεύθυνοι λήψεως αποφάσεων, ενήργησαν με γνώμονα τον όμηρο, αλλά και τις ιδιαίτερες συνθήκες που αντιμετώπιζαν. Κυρίως, το γεγονός ότι ο όμηρος κρατείτο σε άλλη χώρα, στο έδαφος της οποίας δεν είχαν δικαιοδοσία δράσης. Ο ρόλος τους ουσιαστικός μεν, έπρεπε όμως να είναι 'απλά' βοηθητικός και καθόλου παρεμβατικός.

##### **β. Στη φάση της Προπαρασκευής**

Η συλλογή και επεξεργασία των πληροφοριών και των δεδομένων έγιναν με τον σωστότερο τρόπο, και με απόλυτη εκμετάλλευση του χρόνου. Με την ολοκλήρωση συλλογής στοιχείων, η Ιταλική και η Αμερικανική ομάδα συνεργάστηκαν άψογα και συντόνισαν την επιχείρηση απελευθέρωσης του Στρατηγού. Ο συντονισμός όλων των εμπλεκόμενων ομάδων αλλά και των υπηρεσιών πληροφοριών των δύο χωρών ήταν άρτιος.

##### **γ. Στη φάση της Εκτέλεσης**

Η επιχείρηση Winter Harvest ήταν η πρώτη επιτυχία της ISA. Αν και ο ρόλος της ήταν σημαντικός στην επιχείρηση έρευνας και διάσωσης, η κυβέρνηση των Ηνωμένων Πολιτειών έδωσε όλα τα εύσημα για την επιτυχή έκβαση της ομηρίας του Στρατηγού στις Ιταλικές αρχές, προκειμένου να μην δημοσιοποιήσει την ύπαρξη της εν λόγω υπηρεσίας.

#### **4.7.5 Συμπέρασμα**

Συνεπώς, η απαγωγή του Στρατηγού Dozier σηματοδοτεί την Οργάνωση, όχι μόνο γιατί το θύμα ήταν ο πρώτος ξένος που απήχθη. Η ομάδα ξεκίνησε με περίπου πενήντα (50) μαχητές σε όλη τη χώρα, έφτασε τα χίλια (1000) μεταξύ του 1977 και του 1978, ενώ προς το τέλος του 1982, είχαν πέσει πάλι στα εκατό (100) μέλη (Pisano 1984). Σύμφωνα με την CIA, μέχρι την απαγωγή του Στρατηγού, η Οργάνωση δεν είχε περισσότερα από εκατόν πενήντα μέλη, τα οποία επέβλεπαν

περίπου δώδεκα αρχηγοί. Προσείλκυε πολύ μικρό αριθμό μαχητών κάθε χρόνο, η ποιότητα των οποίων όμως από το 1978 και εξής, άρχισε να εκφυλίζεται (CIA, 1982). Οι φοιτητές, οι διανοούμενοι και τα μέλη των εργατικών συνδικάτων, αντικαθίσταντο από εγκληματίες και πρώην κρατούμενους ή υπόδικους. Όσο έπεφτε η ποιότητα των μελών της ομάδας, τόσο εντεινόταν η βία (CIA, 1982).

Η απαγωγή αυτή, αποτέλεσε για τις Ερυθρές Ταξιαρχίες την τελευταία μεγάλη επίθεση της ομάδας, καθώς κινητοποιήθηκαν και οι Ιταλικές αρχές και το NATO, για την καταστολή της. Τα μέλη της ομάδας είτε συνελήφθησαν, είτε σκοτώθηκαν, είτε χάθηκαν στην κοινωνία από την οποία ξεπήδησαν, προκειμένου να χαθούν τα ίχνη τους για να αναδιοργανωθούν.

Το 1982 ήταν η χρονιά κατά την οποία οι Ερυθρές Ταξιαρχίες άρχισαν να καταρρέουν, με αποτέλεσμα να χωριστούν σε δύο διαφορετικές οργανώσεις. Η Barbara Balzerani έγινε ο αρχηγός του Κομμουνιστικού Κόμματος Μαχητών (Red Brigades-PCC), στο οποίο προσχώρησε η πλειονότητα των μελών των Ερυθρών Ταξιαρχιών, ενώ ο Giovanni Senzani ηγήθηκε της Ένωσης των Μαχητών Κομμουνιστών (Red Brigades-UCC), στο οποίο προσχώρησε η μειονότητα των πρώην μελών των Ερυθρών Ταξιαρχιών. Η ιδεολογία της Οργάνωσης δεν χάθηκε, αλλά την κληρονόμησε η οργάνωση Νέες Ερυθρές Ταξιαρχίες που δημιουργήθηκε το 1984 (Sundquist, 2010).

Οι στόχοι των δύο απαγωγών δεν επετεύχθησαν. Την περίοδο της απαγωγής του Aldo Moro, το Κομμουνιστικό Κόμμα αναζητούσε συμβιβασμό με το Χριστιανικό και το Δημοκρατικό Κόμμα, καθώς αποσκοπούσε να συμμετάσχει στην πολιτική ζωή του τόπου ισότιμα με τα άλλα κόμματα. Η απαγωγή και ο φόνος του πρωθυπουργού έθεσε τέρμα σε κάθε πιθανότητα συμβιβασμού. Η απαγωγή του Στρατηγού James Dozier, δεν επέφερε την αποχώρηση της χώρας από το NATO μεν, αλλά έστρεψε τα μάτια της παγκόσμιας κοινότητας στην Οργάνωση.

Τα δύο περιστατικά είχαν παρόμοια χαρακτηριστικά, κάτι που καθιστά προφανές ότι η ομάδα είχε συγκεκριμένες συνήθειες και ακολουθούσε προκαθορισμένο σχέδιο. Και οι δύο όμηροι υποβλήθηκαν σε 'δημόσια δίκη' από τους απαγωγείς τους (Moss, 1981, Sundquist, 2010), τους δόθηκε η δυνατότητα ή επιλογή να συμμετάσχουν στην διαπραγματευτική διαδικασία, ενώ στην εκτέλεση της επιχείρησης συνεργάστηκαν περισσότεροι θύλακες (MacWillson, 1992). Όπως προαναφέρθηκε δεν είναι καθόλου σπάνιο τρομοκράτες να χρησιμοποιούν τους ομήρους είτε ως εκπροσώπους τους κατά την διαπραγμάτευση, είτε ως αρωγούς,

ακόμα και ως εργαλείο για την επίτευξη των σκοπών τους (MacWillson, 1992). Είναι αυτονόητο ότι η έκβαση του περιστατικού σε αυτές τις περιπτώσεις, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από την προσωπικότητα και τη δύναμη χαρακτήρος -ή αδυναμία- του ομήρου.



#### **4.8. Η ΟΜΗΡΙΑ ΤΗΣ ΟΔΟΥ ΝΙΟΒΗΣ (ΑΠΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΑΜΑΛΙΑΣ ΓΚΙΝΑΚΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΣΟΡΙΝ ΜΑΤΕΪ) 23 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 1998**

Οι Μελέτες Περίπτωσης που αναλύθηκαν μέχρι στιγμής αφορούσαν κρίσεις ομηρίας πίσω από τις οποίες ήταν τρομοκρατικές οργανώσεις. Η συγκεκριμένη περίπτωση επιλέχθηκε καθώς αφορά ομηρία που εκδηλώθηκε στη χώρα μας και θα μπορούσε να έχει διαπραχθεί από έναν "Iopewolf" τρομοκράτη. Η συγκεκριμένη περίπτωση αποτελεί όμως μια κατάσταση διαφορετικής φιλοσοφίας, καθώς είναι προϊόν εγκληματικής ενέργειας δίχως την ύπαρξη τρομοκρατικών δεσμών. Λόγω αυτής της διαφοροποίησης δεν είναι εφικτό να ακολουθηθεί η δομή ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκε μέχρι τώρα διότι λείπουν τα απαραίτητα στοιχεία και πληροφορίες να την υποστηρίξουν. Η διαχείρισή της όμως αφήνει πολλά περιθώρια για βελτιστοποίηση.

##### **4.8.1 Ιστορικό δράστη**

Ο Σορίν Ματέι είχε απασχολήσει στο παρελθόν ξανά τις αστυνομικές αρχές. Είχε κατηγορηθεί για απόπειρα ανθρωποκτονίας και αρκετές ληστείες το 1995, όμως λίγο πριν την εκδίκασή του είχε όμως καταφέρει να διαφύγει από τις εγκαταστάσεις των δικαστηρίων της Σχολής Ευελπίδων, για να συλληφθεί λίγο αργότερα και να οδηγηθεί στο σωφρονιστικό κατάστημα Κερκύρας. Δεν έμεινε πολύ εκεί, καθώς δραπέτευσε στις 10 Μαρτίου 1996 από μαζί με άλλους συγκρατούμενούς του για να συλληφθεί ξανά. Αργότερα τον ίδιο μήνα δραπέτευσε από το νοσοκομείο "Γεώργιος Γεννηματάς", συνελήφθη πάλι, και οδηγήθηκε στο σωφρονιστικό κατάστημα Λαρίσης, απ' όπου δραπέτευσε για άλλη μια φορά. Εντοπίστηκε τυχαία σε μπλόκο της αστυνομίας στις 7 Μαΐου 1997, και οδηγήθηκε στο ψυχιατρείο των φυλακών Κορυδαλλού. Κατά την διάρκεια της μεταφοράς του στο σωφρονιστικό κατάστημα του Αγίου Στεφάνου Πατρών τον Ιούλιο του 1998, δραπέτευσε από το τμήμα μεταγωγών και επέστρεψε στην Αθήνα.

Το περιστατικό της οδού Νιόβης εκδηλώθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου του ίδιου έτους. Ο κακοποιός, είχε συλληφθεί και πάλι κατά την διάρκεια του καλοκαιριού, όμως δεκαπέντε ημέρες νωρίτερα, είχε ξεφύγει για άλλη μία φορά από την αστυνομία, κρατώντας όμηρο αστυνομικό. Εντοπίστηκε στη Χαλκίδα, όμως οι αρχές δεν κατάφεραν να συλλάβουν ξανά τον καταδικασμένο για κλοπές και άλλα εγκλήματα Σορίν Ματέι. Υπό την απειλή χειροβομβίδας, έβαλε τον όμηρο σε αυτοκίνητο και ξεκίνησε το ταξίδι επιστροφής στην Αθήνα. Φτάνοντας στον

Πειραιά, ο κακοποιός ελευθέρωσε τον όμηρο, εγκατέλειψε το αυτοκίνητο και έφυγε με ταξί. Η τιμή του αστυνομικού σώματος είχε πληγεί και έπρεπε να αποκατασταθεί.

Ο κακοποιός κατέφυγε σε υπόγειο διαμέρισμα επί της οδού Νιόβης 3, φιλοξενούμενος από φίλη του, όπου εντοπίστηκε από τις αρχές λίγες ημέρες πριν το περιστατικό ομηρίας. Οι αρχές αποφάσισαν να αναμένουν τον κατάλληλο χρόνο για να προβούν σε έφοδο, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στους δύο συγκατοίκους να κάνουν χρήση ναρκωτικών μέσα στο διαμέρισμα. Η εισβολή στο υπόγειο διαμέρισμα της Πηνελόπης Αθανασοπούλου αποφασίστηκε τελικά για το απόγευμα της 23<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου, με τον εισαγγελέα Σακκά να δίνει εντολή να μην πυροβολήσει κανείς, και τον υπουργό Δημοσίας Τάξεως Γιώργο Ρωμαίο να ενημερώνεται τηλεφωνικώς για την επικείμενη επιχείρηση, καθώς βρισκόταν στο εξωτερικό.

#### **4.8.2 Χρονικό της κρίσης - τραγωδίας**

Κατά την εισβολή των ειδικών δυνάμεων της Αστυνομίας στο υπόγειο διαμέρισμα, σημειώθηκε συμπλοκή των ανδρών του σώματος με τον Σορίν Ματέϊ, όπου χρησιμοποιήθηκε χειροβομβίδα κρότου λάμψης. Ακολουθώντας την εντολή του εισαγγελέα να μην πυροβολήσει κανείς, αστυνομικός τον χτύπησε με τη λαβή του όπλου του, όμως ο Ματέϊ διέφυγε και από τον φωταγωγό βρήκε καταφύγιο σε διαμέρισμα του Α' ορόφου της πολυκατοικίας.

Εντός του διαμερίσματος, βρισκόταν την στιγμή εκείνη η Σουλτάνα Γκινάκη ηλικίας 58 ετών, με τα δύο της παιδιά Ευάγγελο και Αμαλία 24 και 25 ετών αντίστοιχα, και τον αρραβωνιαστικό της Αμαλίας, Απόστολο Μακρινό 34 ετών. Η Σουλτάνα Γκινάκη αναγκάστηκε να περιποιηθεί τα τραύματα του εισβολέα. Εν συνεχεία, ο Ματέϊ έδεσε με τα κορδόνια των παπουτσιών του την Αμαλία Γκινάκη και τον Απόστολο Μακρινό από τα χέρια τους, ενώ ο ίδιος στο ένα του χέρι έδεσε την Αμαλία. Σχετικά με το περιστατικό ενημερώθηκε ο πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης –εν τη απουσία του καθ' ύλην αρμοδίου υπουργού- δια μέσου του αρχηγού της Αστυνομίας Αθανασίου Βασιλόπουλου και του Γενικού Γραμματέα του υπουργείου Δημοσίας Τάξεως Γιάννη Παπαδογιαννάκη. Ο πρωθυπουργός ζήτησε από την ηγεσία της αστυνομίας να είναι παρούσα στο πεδίο.

Ο Σορίν Ματέϊ, τηλεφώνησε στον τηλεοπτικό σταθμό 'ΣΚΑΙ' στις επτά το απόγευμα, και ζήτησε να μιλήσει ζωντανά με τον παρουσιαστή του κεντρικού δελτίου ειδήσεων το οποίο ήταν ήδη στον αέρα, Νίκο Ευαγγελάτο. Η συνομιλία του

Ματέϊ με τον διευθυντή ειδήσεων Σταμάτη Μαλέλη, κατέληξε στην διακοπή της ροής του δελτίου ειδήσεων και στην ζωντανή σύνδεση με τον παρουσιαστή. Τότε ξεκίνησε ο τηλεφωνικός μαραθώνιος του κακοποιού με τον έξω κόσμο, με τον δημοσιογράφο στο ρόλο του διαμεσολαβητή και μεταφορέα μηνυμάτων στις αρχές. Η απαίτηση του Ματέϊ ήταν 500.000 δραχμές, ενώ δήλωσε ότι είχε κάνει χρήση ηρωίνης. Ο διευθυντής της Αστυνομίας Θεόδωρος Παπαφίλης έφτασε λίγο αργότερα στις εγκαταστάσεις του σταθμού για να αναλάβει την διαπραγματευτική διαδικασία, την ευθύνη της οποίας είχε μέχρι στιγμής ο μέχρι στιγμής ο Νίκος Ευαγγελάτος. Ο υπαρχηγός της αστυνομίας υποστράτηγος Θεόδωρος Πλάκας έφτασε λίγο μετά τις οκτώ το βράδυ στον 'ΣΚΑΙ', με σκοπό να κατευθύνει τις τηλεφωνικές διαπραγματεύσεις. Ο Ματέϊ, καταβεβλημένος από την ηρωίνη, ζήτησε αμφεταμίνες, όμως η αστυνομία στην προσπάθειά της να τον εξουδετερώσει, του έστειλε υπνωτικά χάπια, τα οποία αναγνώρισε, και διέκοψε την επικοινωνία με τους αστυνομικούς. Οι συζητήσεις συνεχίστηκαν παρά ταύτα, μέσω του Νίκου Ευαγγελάτου, με τον Ματέϊ να ανακοινώνει ότι θα ελευθερώσει τον Ευάγγελο Γκινάκη.

Ο αρχηγός της αστυνομίας Αθανάσιος Βασιλόπουλος πήγε στην οδό Νιόβης γύρω στις εννέα το βράδυ, προκειμένου να αναλάβει προσωπικά την διαπραγματεύση. Προχώρησε στην ανάκριση της Πηνελόπης Αθανασοπούλου που είχε φιλοξενήσει τον κακοποιό, και παρά το γεγονός ότι η ίδια ήταν υπό την επήρεια ναρκωτικών, βασίστηκε στην μαρτυρία της και πίστεψε ότι η χειροβομβίδα ήταν ψεύτικη. Οργανώθηκε ένα μικρό συμβούλιο των αρχών επί τόπου, το οποίο αποφάσισε την εισβολή στο διαμέρισμα και την ταυτόχρονη διακοπή της τηλεοπτικής κάλυψης της τηλεφωνικής σύνδεσης με τον κακοποιό. Ο διευθυντής ασφαλείας Αττικής Θεόδωρος Παπαφίλης διαφώνησε με τη λύση αυτή. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον Σταμάτη Μαλέλη, ο υπαρχηγός της αστυνομίας Θεόδωρος Πλάκας δεν συμφωνούσε με την εκτίμηση που προέκυψε από την ανάκριση της Πηνελόπης Αθανασοπούλου, περί ψεύτικης χειροβομβίδας.

Ως αντάλλαγμα για τα φάρμακα που τελικά έδωσε η αστυνομία στον Σορίν Ματέϊ, εκείνος απελευθέρωσε την Σουλτάνα Γκινάκη στις έντεκα το βράδυ. Με την απομάκρυνσή της από την πολυκατοικία, και υπό την καθοδήγηση του αρχηγού της αστυνομίας, οι ειδικές δυνάμεις της αστυνομίας εισέβαλαν στο διαμέρισμα όπου ακόμα κρατείτο η Αμαλία Γκινάκη και ο Απόστολος Μακρινός. Η ζωντανή αναμετάδοση δεν είχε διακοπεί ποτέ, όπως και η τηλεφωνική σύνδεση του Ματέϊ

με τον Νίκο Ευαγγελάτο. Οι ομιλίες των αστυνομικών, οι εντολές και ο διάλογος με τον Ματέϊ μεταδίδονταν ζωντανά από την συχνότητα του 'ΣΚΑΙ'. Οι αστυνομικοί κατάφεραν να απομακρύνουν τον Απόστολο Μακρινό κόβοντας τα κορδόνια που τον συνέδεαν με την Αμαλία Γκινάκη, ενώ ο κακοποιός συγκράτησε την κοπέλα, πρόλαβε να βάλει τη χειροβομβίδα στο παντελόνι της και την έσπρωξε προς τους αστυνομικούς.

Η χειροβομβίδα εξερράγη, τραυματίζοντας σοβαρά την Αμαλία Γκινάκη, η οποία απεβίωσε στο νοσοκομείο του Ερυθρού Σταυρού στις 9 Οκτωβρίου. Τραυματίστηκαν ο αρχηγός της αστυνομίας Αθανάσιος Βασιλόπουλος, ο υπαρχηγός Ιωάννης Γεωργακόπουλος, ο προϊστάμενος του αστυνομικού τμήματος της περιοχής Βασίλειος Τσιατούρας, ο αστυνόμος Γεώργιος Μαρκόπουλος, και ο οδηγός του αρχηγού Γιώργος Παλιούρας. Ο τελευταίος έχασε το ένα του πόδι (Μαρνέλος, Κυριακόπουλος, 1998).

#### **4.8.3 Διαδοχικά λάθη προς την πλήρη αποτυχία**

Όταν ο διοικητής Ασφαλείας Αττικής Θεόδωρος Παπαφίλης ζήτησε από τον αρχηγό της ΕΛ.ΑΣ. Αθανάσιο Βασιλόπουλο τη συνδρομή των ΕΚΑΜ για την επιχείρηση σύλληψης ρουμάνου κακοποιού, ο οποίος σύμφωνα με πληροφορίες είχε καταφύγει σε διαμέρισμα της οδού Νιόβης, η έγκριση εδόθη ως μία ακόμα διαδικασία ρουτίνας. Ο αρχηγός της ΕΛ.ΑΣ. δεν θεώρησε ότι η πληροφορία σχετικά με το κρησφύγετο του Ματέϊ ήταν αξιόπιστη, ως εκ τούτου δεν θεώρησε αναγκαίο να ενημερώσει την πολιτική ηγεσία του υπουργείου του. Δεν ήταν η πρώτη φορά που δεχόταν αίτημα παρόμοιο και μάλιστα για τον ίδιο κακοποιό. Συνάγεται ότι η Πηνελόπη Αθανασοπούλου ήταν το δόλωμα, και ως εκ τούτου η πληροφορία έπρεπε να θεωρηθεί αξιόπιστη.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ υπηρεσιών πληροφοριών, η απόκρυψη πληροφοριών μεταξύ δομών που θα έπρεπε να συνεργάζονται, είναι παθογένεια των Σωμάτων Ασφαλείας, κάτι που προφανώς δεν παραμερίζεται ούτε και κατά την διάρκεια προετοιμασίας επιχειρήσεων.

Τα γεγονότα, και κυρίως το αποτέλεσμα της επιχείρησης, δείχνουν ότι η ομάδα των ΕΚΑΜ ενήργησε χωρίς σχέδιο. Ανεξάρτητα από τις εντολές του εισαγγελέα Σακκά και του αρχηγού της ΕΛ.ΑΣ. οι οποίοι έδωσαν εντολές να μην πυροβολήσει κανείς και να μην σκοτωθεί ο Ματέϊ, η ομάδα ενήργησε ερασιτεχνικά. Δεν εκκενώθηκε η περιοχή πέριξ του διαμερίσματος, δεν χρησιμοποιήθηκε ο

φωταγωγός ως μέσον αιφνιδιασμού, η παρουσία των δυνάμεων έγινε αισθητή, ενώ αντί να εισβάλουν στο διαμέρισμα, χτύπησαν το κουδούνι.

Η ομάδα των ειδικών δυνάμεων της αστυνομίας έχει την κατάλληλη εκπαίδευση ενώ σχέδια για τέτοιου τύπου επιχειρήσεις υπάρχουν. Δεν τηρήθηκαν όμως για την διαχείριση του περιστατικού αυτού, καθώς οι αστυνομικοί υποτίμησαν τον ρουμάνο κακοποιό. Ενώ σύμφωνα με τις αναφορές το ημιυπόγειο διαμέρισμα είχε αποκλεισθεί καθώς και οι γύρω δρόμοι, δεν αποκλείστηκε ο φωταγωγός. Κάτι που υποδηλώνει ότι ίσως το κτίριο δεν είχε ελεγχθεί πλήρως. Οι άνδρες των ΕΚΑΜ αφού εισέβαλαν στο διαμέρισμα επιτέθηκαν στον Ματέϊ, τον χτύπησαν και προσπάθησαν να του αποσπάσουν τη χειροβομβίδα χωρίς όμως να κάνουν χρήση των όπλων τους. Εξαιτίας της απασφαλισμένης χειροβομβίδας οι άνδρες των ΕΚΑΜ ξεκίνησαν να διαπραγματεύονται με τον Ματέϊ, ο οποίος τους ξέφυγε, και από την τουαλέτα χρησιμοποιώντας τον φωταγωγό εισέβαλε στο διαμέρισμα της οικογενείας Γκινάκη.

Ο πρωθυπουργός όταν ενημερώθηκε για το συμβάν, ζήτησε να μην τεθούν σε κίνδυνο ανθρώπινες ζωές, να υπάρχει συντονισμός ενεργειών, να μεταβεί η ηγεσία της αστυνομίας επί τόπου και να ενημερώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Ομοίως ενημερωνόταν και ο υπουργός Δημοσίας Τάξεως ο οποίος βρισκόταν στις Βρυξέλλες.

Η παρουσία της ηγεσίας στον τόπο του συμβάντος δεν διευκόλυνε την κατάσταση. Ομοίως η διατήρηση του Νίκου Ευαγγελάτου ως διαπραγματευτού, παρά το γεγονός ότι ήταν πλαισιωμένος από ειδικούς ψυχολόγους και τον υπαρχηγό της ΕΛ.ΑΣ., οι οποίοι του υπαγόρευαν τις ερωτήσεις που θα έπρεπε να υποβάλει στον Ματέϊ, δεν διευκόλυνε καθόλου την κατάσταση. Ο ρόλος του ειδικού διαπραγματευτή ανατίθεται -σε περιπτώσεις και σε χώρες που έχουν εμπειρία τέτοιων περιστατικών- σε ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη. Εδώ, κατ' απαίτηση του δράστη, ένας παρουσιαστής κεντρικού δελτίου ειδήσεων, χωρίς καμία εμπειρία και εκπαίδευση σε τέτοια θέματα, σήκωσε όλο το βάρος της διαδικασίας. Δέχτηκε χάριν της θεαματικότητας ή δεν αντελήφθη την σπουδαιότητα της κατάστασης; Αξίζει να αναρωτηθεί κανείς γιατί δεν παρενέβη ο εισαγγελέας, καθώς και γιατί δεν διεκόπη ούτε η ζωντανή αναμετάδοση ούτε η επικοινωνία του Ματέϊ με τον Νίκο Ευαγγελάτο, ούτως ώστε ο κακοποιός να συνομιλεί μόνο τους ειδικούς της αστυνομίας.

Με βάση τα γεγονότα όπως έχουν γίνει γνωστά, διαπιστώνεται ένα οργανωτικό χάος. Η εξήγηση ότι ο καταζητούμενος θα πετούσε την απασφαλισμένη χειροβομβίδα είναι μάλλον λίγη. Το γεγονός ότι ειδικοί ψυχολόγοι έθεταν ερωτήματα στον Ματέϊ μέσω του παρουσιαστού, επίσης δεν απέφερε τα αποτελέσματα που ήλπιζαν οι ιθύνοντες. Ακόμα, προκύπτει ότι τελικά η περιοχή δεν είχε αποκλεισθεί εντελώς, και έξω από την πολυκατοικία είχε συγκεντρωθεί πλήθος περιέργων και δημοσιογράφων. Είναι άξιοι απορίας γιατί δεν αποκλείστηκε εντελώς η περιοχή, πάγια διαδικασία σε τέτοιες περιπτώσεις. Επίσης αναρωτιέται κανείς, γιατί ο διευθυντής ασφαλείας Αττικής ξεκίνησε την διαπραγμάτευση με τον κακοποιό όντας στο δρόμο κυριολεκτικά, με κόσμο γύρω του και οχήματα της αστυνομίας σταθμευμένα μπροστά στην είσοδο της πολυκατοικίας. Δεν αναρωτήθηκε κανείς τι θα συνέβαινε εάν ο δράστης που ήταν υπό την επήρεια ουσιών πετούσε τη χειροβομβίδα έξω από το παράθυρο προς το δρόμο; Πως είναι δυνατόν να είναι αποτελεσματική μία διαπραγμάτευση όταν εξελίσσεται πρόχειρα, στο δρόμο και προφανώς χωρίς προετοιμασία; Ακόμα όμως και υπό αυτές τις συνθήκες, ο Ματέϊ δέχτηκε να αφήσει ελεύθερο έναν όμηρο που αντιμετώπιζε προβλήματα υγείας, και θα άφηνε και δεύτερο εάν δεν επενέβαιναν τα ΕΚΑΜ. Είναι και αυτό άξιοι απορίας. Γιατί δεν συνεχίστηκε η διαδικασία διαπραγμάτευσης έστω και με αυτόν τον τρόπο, αφού είχε αρχίσει να φέρνει θετικά αποτελέσματα;

Η ψευδαίσθηση ότι η χειροβομβίδα ήταν πλαστή, έπαιξε σημαίνοντα ρόλο στην εξέλιξη της ομηρίας. Η πεποίθηση του αρχηγού Βασιλόπουλου και του αστυνομικού διευθυντού Αττικής Γεωργακόπουλου, προέκυψε από την μαρτυρία της Αποστολοπούλου, από περόνη που βρέθηκε στον φωταγωγό, και από την εκτίμηση ότι μία αληθινή απασφαλισμένη χειροβομβίδα θα είχε εκραγεί όταν ο δράστης αναρριχότο στο διαμέρισμα (Μηχανή του Χρόνου).

Στοιχεία που δεν ελήφθησαν υπ' όψιν σχετικά με την χειροβομβίδα, ήταν η μαρτυρία του ομήρου αστυνομικού, ο οποίος είχε καταθέσει ότι η χειροβομβίδα ήταν αληθινή, και η περιγραφή του ίδιου του Ματέϊ μέσω του Νίκου Ευαγγελάτου στον υπαρχηγό της ΕΛ.ΑΣ. Ομοίως, η περιγραφή των ανδρών των ΕΚΑΜ, και η μαρτυρία τους ότι η χειροβομβίδα ήταν ήδη απασφαλισμένη όταν διέφυγε ο κακοποιός από το υπόγειο, δεν αξιοποιήθηκε. Το τελευταίο στοιχείο οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η περόνη που βρέθηκε στο φωταγωγό δεν είχε καμία σχέση με το περιστατικό. Επιπροσθέτως, το γεγονός ότι ο Ματέϊ φεύγοντας από το υπόγειο

πέταξε το όπλο του και κράτησε την χειροβομβίδα, δηλώνει ότι παρέμενε οπλισμένος και ένωθε σιγουριά μόνο με την χειροβομβίδα.

Όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία, υποδηλώνουν ερασιτεχνισμό. Ομοίως και η επέμβαση των ΕΚΑΜ στο διαμέρισμα, χαρακτηρίζεται από ερασιτεχνισμό. Η έφοδος πραγματοποιήθηκε όταν ο Ματέϊ άνοιξε την πόρτα για να ελευθερώσει τη Σουλτάνα Γκινάκη, και από την είσοδο του διαμερίσματος, αλλά και από το μπαλκόνι. Κατάφεραν να απελευθερώσουν τον Απόστολο Μακρινό, αλλά ο κακοποιός ήταν πιο γρήγορος και χρησιμοποίησε ως ασπίδα προστασίας την Αμαλία Γκινάκη.

Οι άνδρες των ΕΚΑΜ επέλεξαν να διαπραγματευτούν με τον Ματέϊ, αντί να τον αφοπλίσουν, όπως είχαν κάνει και λίγο νωρίτερα, πεπεισμένοι όμως τώρα ότι η χειροβομβίδα ήταν ψεύτικη. Σύμφωνα με μαρτυρίες, προκάλεσαν τον δράστη να πετάξει τη χειροβομβίδα. Εκείνος, την έβαλε μέσα στα ρούχα της Αμαλίας Γκινάκη σπρώχνοντας την όμηρο προς τους αστυνομικούς. Εκείνοι ανταποκρίθηκαν με βολές που δεν βρήκαν τον στόχο τους. Τον Σορίν Ματέϊ. Η χειροβομβίδα εξερράγη τη στιγμή που ο αρχηγός της ΕΛ.ΑΣ. τραβούσε την όμηρο προς το διάδρομο της πολυκατοικίας.

Άξια απορίας είναι επίσης η παρουσία του αρχηγού και του υπαρχηγού ακριβώς έξω από το διαμέρισμα που είχε εκδηλωθεί η ομηρία, και μάλιστα με πολιτικά. Προφανώς ούτε εκείνοι είχαν πιστέψει ποτέ ο δράστης κρατούσε μία πραγματική χειροβομβίδα.

Την έκρηξη της χειροβομβίδας ακολούθησε χάος. Τα αστυνομικά οχήματα που ήταν σταθμευμένα έξω από την πολυκατοικία, εμπόδιζαν τα ασθενοφόρα. Η Αμαλία Γκινάκη, η πιο βαριά τραυματίας, μεταφέρθηκε στο νοσοκομείο με αρκετή καθυστέρηση.

Τα ερωτήματα που προκύπτουν είναι ποιος έδωσε την εντολή για την επέμβαση των ΕΚΑΜ, γιατί ο Ματέϊ βρέθηκε να είναι σχεδόν σε καταστολή κατά τη μεταφορά του από το νοσοκομείο όπου περιποιήθηκαν τα τραύματά του, στο σωφρονιστικό κατάστημα Κορυδαλλού (Λαμπρόπουλος, 2008); Πως είναι δυνατόν υψηλόβαθμα έμπειρα στελέχη της ΕΛ.ΑΣ. να πέσουν έξω σχετικά με την χειροβομβίδα;

#### **4.8.4 Συμπέρασμα**

Η κρίση ομηρίας που αποτέλεσε προϊόν εγκληματικής ενέργειας κακοποιού υπό την επήρεια ψυχοτρόπων ουσιών γνωστή και ως η «Τραγωδία της οδού



Νιόβης», θεωρήθηκε ως μια ξεκάθαρη αποτυχία διαχείρισης κρίσεως με την λήψη απόφασης να είναι προϊόν ερασιτεχνισμού και σπασμωδικών κινήσεων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τον τραγικό θάνατο μίας εκ των ομήρων, της Αμαλίας Γκινάκη, και το αμαύρωμα του ονόματος της ελληνικής αστυνομίας.

Καμία αρχή διαχείρισης κρίσεων και λήψης αποφάσεων δεν εφαρμόστηκε. Αρχής γενομένης από την παρακολούθηση του κακοποιού η οποία δεν είχε κάποιο συντονιστικό τμήμα το οποίο να κατευθύνει κατάλληλα την επιχείρηση, τηρώντας συγκεκριμένες χρονικές επιδιώξεις, οδηγώντας την σε έγκαιρη σύλληψη του Σορίν Ματέι χωρίς την τραγική αυτή κατάληξη. Όταν η ενέργεια αυτή οδήγησε σε μια επικίνδυνη κατάσταση ομηρίας οι παραλήψεις και η άρνηση εφαρμογής των αρχών κι των κανόνων διαχείρισης συνεχίστηκε χωρίς συγκεκριμένες Βασικές Οδηγίες Ενεργειών (Standard Operating Procedures - SOPs). Σε μια κατάσταση εκτάκτου ανάγκης, δεν συνήλθε καμία ομάδα διαχείρισης κρίσεως η οποία θα σχεδίαζε μετά την συλλογή πληροφοριών, και θα κατέληγε στον καταλληλότερο τρόπο ενεργείας. Το τμήμα των ειδικών δυνάμεων της αστυνομίας – ΕΚΑΜ που κλήθηκε για την αντιμετώπιση της κατάστασης, ήταν σε κατάσταση αναμονής χωρίς να του ανατεθεί συγκεκριμένο έργο ώστε να σχεδιάσουν την αποστολή και να δοκιμάσουν τον τρόπο ενεργείας πριν τον εφαρμόσουν. Μια ουσιαστική και απαραίτητη ενέργεια που δεν πραγματοποιήθηκε, ήταν η απομόνωση της περιοχής του συμβάντος. Αυτό είχε σοβαρές επιπτώσεις, όπως η καθυστέρηση προσέγγισης των ασθενοφόρων για την εκκένωση των τραυματιών. Υπήρχε επίσης κίνδυνος τραυματισμού των παραβρισκόμενων από πιθανή χρήση της χειροβομβίδας που κρατούσε ο κακοποιός.

Μια ακόμη πρόχειρη αντιμετώπιση της κρίσιμης κατάστασης ήταν η χρήση μη εξακριβωμένων πληροφοριών. Η στήριξη του αρχηγού της ελληνικής αστυνομίας στην ομολογία της τοξικομανούς φίλης του κακοποιού ότι η χειροβομβίδα ήταν ψεύτικη, ήταν ουσιαστικά η τελευταία πράξη μιας πραγματικής καταστροφής. Ο αρχηγός της ελληνικής αστυνομίας επίσης, με την συνεχή και ανώφελη παρέμβασή του σε κάθε φάση της αποστολής, χωρίς την εφαρμογή της διακριτότητας των ρόλων, απενεργοποίησε την ομάδα που ήταν εκεί και προσπάθησε να προβάλει τον εαυτό του, αναλαμβάνοντας εξ ολοκλήρου τη διαχείριση όλης της επιχείρησης.

Η εν λόγω περιπτωσιακή μελέτη πρέπει να μελετηθεί πολύ καλά από τους διαχειριστές κρίσεων, ειδικά σε υψηλά επίπεδα, ώστε να αποφευχθούν τέτοιου είδους ενέργειες στο μέλλον και οι επιχειρήσεις να διεξάγονται απρόσκοπτα.



## **4.9. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ – ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

### **4.9.1 Πίνακας Συγκεντρωτικών Στοιχείων**

Κατά την ανάλυση των μελετών περίπτωσης, η ύπαρξη ενός πίνακα συγκεντρωτικών στοιχείων βοηθάει στην ταχύτερη αναδρομή τους, καθιστώντας τα έτσι άμεσα προσβάσιμα για την εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων. Ο πίνακας των μελετών περίπτωσης (Πίνακας 1) ακολουθεί στη σελίδα 162.

### **4.9.2 Πίνακας Παραμέτρων Αξιολόγησης**

Ο Πίνακας Παραμέτρων Αξιολόγησης αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την αξιολόγηση των μελετών περίπτωσης. Η εξαγωγή συμπερασμάτων είναι επίσης χρήσιμη για την διαχείριση μελλοντικών κρίσεων και λήψη αποφάσεων, χωρίς την απώλεια πολύτιμου χρόνου ο οποίος είναι πολλές φορές το κρίσιμότερο κριτήριο. Με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης των μελετών περίπτωσης που εξετάσαμε ο διαμορφωμένος πίνακας (Πίνακας 2) ακολουθεί στη σελίδα 164.

(Πίνακας 1)

### 4.9.1 Πίνακας Συγκεντρωτικών Στοιχείων

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ							
	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «THUNDERBOLT»	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «NIMROD»	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «EAGLE CLAW»	ΘΕΑΤΡΟ ΜΟΣΧΑΣ	ΣΧΟΛΕΙΟ ΜΠΕΣΛΑΝ	ALDO MORO	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ WINTER HARVEST	ΣΟΡΙΝ ΜΑΤΕΙ
ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΓΕΓΟΝΟΤΟΣ	27/6/1976-4/7/1976	30/4-5/5/1980	4/11/1979-20/1/1981	30/10/2002	1/9/2004	16/3-9/3/1978	17/12/1981-28/1/1982	23/9/1998
ΚΙΝΗΤΡΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	ΠΟΛΙΤΙΚΟ	ΠΟΛΙΤΙΚΟ	ΠΟΛΙΤΙΚΟ	ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΘΡΗΣΚΕΥΤΙΚΟ	ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΘΡΗΣΚΕΥΤΙΚΟ	ΠΟΛΙΤΙΚΟ	ΠΟΛΙΤΙΚΟ	ΕΓΚΛΗΜΑΤΙΚΟ
ΤΥΠΟΣ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟΥ	ΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟ	ΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟ	ΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟ	ΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟ	ΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟ	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟ	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟ	ΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟ
ΧΩΡΟΣ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ ΓΕΓΟΝΟΤΟΣ	ΑΕΡΟΣΚΑΦΟΣ-ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟ	ΠΡΕΣΒΕΙΑ ΤΟΥ ΙΡΑΝ ΣΤΟ ΛΟΝΔΙΝΟ	ΠΡΕΣΒΕΙΑ ΤΩΝ ΗΠΑ ΣΤΟΝ ΙΡΑΝ	ΘΕΑΤΡΟ	ΣΧΟΛΕΙΟ	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΔΡΟΜΟΣ	ΟΙΚΙΑ ΟΜΗΡΟΥ	ΠΟΛΥΚΑΤΟΙΚΙΑ
ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	90 ΛΕΠΤΑ	17 ΛΕΠΤΑ	ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ	2 ΩΡΕΣ	2.5 ΩΡΕΣ	ΔΕΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	5 ΛΕΠΤΑ	20 ΛΕΠΤΑ
ΕΤΕΘΗ ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΕΚ ΜΕΡΟΥΣ ΤΩΝ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΩΝ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΩΝ	ΟΑΠ&ΛΜΑΠ	ΔΕΜΑΑ	ΙΡΑΝΟΙ	ΤΣΕΤΣΕΝΟΙ ΑΥΤΟΝΟΜΙΣΤΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΛ-QAIDA	ΤΣΕΤΣΕΝΟΙ ΑΥΤΟΝΟΜΙΣΤΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΛ-QAIDA	ΕΡΥΘΡΕΣ ΤΑΞΙΑΡΧΙΕΣ	ΕΡΥΘΡΕΣ ΤΑΞΙΑΡΧΙΕΣ	ΕΝΑΣ ΚΑΚΟΠΟΙΟΣ
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΟΜΗΡΩΝ	ΠΟΛΙΤΕΣ	ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΟ ΣΩΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΠΡΕΣΒΕΙΑΣ ΠΟΛΙΤΕΣ	ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΟ ΣΩΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΠΡΕΣΒΕΙΑΣ	ΠΟΛΙΤΕΣ	ΠΟΛΙΤΕΣ	ΕΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΠΡΩΘΥΠΟΥΡΓΟΣ	ΕΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ	ΠΟΛΙΤΕΣ

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «THUNDERBOLT»	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «NIMROD»	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «EAGLE CLAW»	ΘΕΑΤΡΟ ΜΟΣΧΑΣ	ΣΧΟΛΕΙΟ ΜΠΕΣΛΑΝ	ALDO MORO	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ WINTER HARVEST	ΣΟΡΙΝ ΜΑΤΕΙ
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΩΝ	7	6	-	40	32	ΑΓΝΩΣΤΟΣ	6	1
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΟΜΗΡΩΝ	248 ΕΠΙΒΑΤΕΣ 12 ΜΕΛΗ ΠΛΗΡΩΜΑΤΟΣ	26 ΑΤΟΜΑ (ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ, ΤΟΥΡΙΣΤΕΣ, 2 ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΟΥ BBC)	53	979	>1200	1	1	4
ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΣΥΝΔΡΟΜΟΥ ΣΤΟΚΧΟΛΜΗΣ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΘΕΝΤΩΝ ΟΜΗΡΩΝ	ΟΛΟΙ	25	53	≈ 600-700	-	-	1	3
ΑΠΟΚΡΙΣΗ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ	ΤΗΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕ ΕΦΟΔΟΣ	ΤΗΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕ ΕΦΟΔΟΣ	ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ	ΤΗΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕ ΕΦΟΔΟΣ	ΤΗΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕ ΕΦΟΔΟΣ	ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ	ΤΗΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕ ΕΦΟΔΟΣ	ΤΗΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕ ΕΦΟΔΟΣ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΕΠΕΜΒΑΣΗΣ	ΘΑΝΑΤΩΣΗ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΩΝ 4 ΟΜΗΡΟΙ ΚΑΤΕΛΗΞΑΝ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ 1 ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΣΚΟΤΩΘΗΚΕ ΕΝ ΔΡΑΣΕΙ	ΘΑΝΑΤΩΣΗ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΩΝ 3 ΟΜΗΡΟΙ ΕΚΤΕΛΕΣΤΗΚΑΝ & 2 ΤΡΑΥΜΑΤΙΣΤΗΚΑΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΕΣ	16 ΣΤΕΛΕΧΗ ΣΚΟΤΩΘΗΚΑΝ ΕΝ ΔΡΑΣΕΙ	ΘΑΝΑΤΩΣΗ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΩΝ 170 ΟΜΗΡΟΙ ΣΚΟΤΩΘΗΚΑΝ	ΜΕΡΟΣ ΤΩΝ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΩΝ ΔΙΕΦΥΓΕ 338 ΟΜΗΡΟΙ ΣΚΟΤΩΘΗΚΑΝ	ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΟΜΗΡΟΥ- ΕΚΤΕΛΕΣΗ 5 ΑΤΟΜΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΤΟΥ ΦΡΟΥΡΑΣ	ΣΥΛΛΗΨΗ 6 ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΩΝ ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΟΜΗΡΟΥ	Ο ΕΓΚΛΗΜΑΤΙΑΣ ΚΑΤΕΛΗΞΕ ΣΚΟΤΩΘΗΚΕ ΜΙΑ ΟΜΗΡΟΣ

(Πίνακας 2)

4.9.2 Πίνακας Παραμέτρων Αξιολόγηση

ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ							
	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «THUNDERBOLT»	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «NIMROD»	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «EAGLE CLAW»	ΘΕΑΤΡΟ ΜΟΣΧΑΣ	ΣΧΟΛΕΙΟ ΜΠΕΣΣΛΑΝ	ALDO MORO	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ WINTER HARVEST	ΣΟΡΙΝ ΜΑΤΕΙ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	√	√	X	X	X	X	√	X
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	X	X	X	√	√	√	X	√
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ	√	√	X	X	X	X	√	X
ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΟΤΗΤΑΣ	X	X	√	√	√	√	X	√

ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «THUNDERBOLT»	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «NIMROD»	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «EAGLE CLAW»	ΘΕΑΤΡΟ ΜΟΣΧΑΣ	ΣΧΟΛΕΙΟ ΜΠΕΣΣΛΑΝ	ALDO MORO	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ WINTER HARVEST	ΣΟΡΙΝ ΜΑΤΕΙ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	√	√	X	X	X	X	√	X
ΤΕΧΝΙΚΑ ΜΕΣΑ	√	√	X	X	X	√	√	X
ΜΜΕ	X	X	√	√	√	√	X	√
ΕΠΕΜΒΑΣΗ ΕΙΔΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΣΤΗ ΦΑΣΗ ΠΡΟΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ Ή & ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ	√	√	√	√	√	X	√	X
ΔΙΑΚΡΙΤΟΙ ΡΟΛΟΙ	√	√	X	X	X	X	√	X
ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	√	√	√	X	X	X	√	X
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΒΟΥΛΗΣΗ	√	√	(-) √	(-) √	(-) √	(-) √	√	(-) √

ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «THUNDERBOLT»	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «NIMROD»	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «EAGLE CLAW»	ΘΕΑΤΡΟ ΜΟΣΧΑΣ	ΣΧΟΛΕΙΟ ΜΠΕΣΣΑΝ	ALDO MORO	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ WINTER HARVEST	ΣΟΡΙΝ ΜΑΤΕΙ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ	√	√	(-) √	(-) √	(-) √	(-) √	√	(-) √
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>								
ΕΠΙΤΥΧΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	√	√					√	
ΑΝΕΠΙΤΥΧΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ			√	√	√	√		√

**Υπόμνημα:**

- Όπου X απουσία στοιχείου.
- Όπου √ παρουσία στοιχείου με θετική ή αρνητική επιρροή, κατά περίπτωση.
- Ως εσωτερική επικοινωνία νοείται ο συντονισμός και η συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων και δυνάμεων.
- Ως εξωτερική επικοινωνία νοείται η επαφή των ομήρων με τον έξω κόσμο.
- Ως τεχνικά μέσα νοείται η σωστή ή όχι χρήση μέσων μεταφοράς, τηλεπικοινωνιών, οπλισμού, μέσων παρακολούθησης
- Η πολιτική βούληση είναι πάντα σημαντικός παράγοντας έκβασης. Σε άλλες περιπτώσεις επηρεάζει θετικά την εξέλιξη, εκτέλεση και έκβαση της επιχείρησης, ενώ σε άλλες αρνητικά.
- Ο ανθρώπινος παράγων είναι επίσης σημαντικός διαμορφωτής. Όμως ως στοιχείο ενδέχεται να έχει αρνητικό ή θετικό πρόσημο στην εξέλιξη της υπόθεσης.
- Επιτυχής ή ανεπιτυχής επιχείρηση χαρακτηρίζεται η επιχείρηση της οποίας η συνολική οργάνωση και εκτέλεση έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη του στόχου ο οποίος συνήθως είναι η αναίμακτη διάσωση των ομήρων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### Συμπεράσματα

Η παγκόσμια τρομοκρατία αποτελεί πλέον, τόσο για τα κράτη-έθνη όσο και για κάθε οντότητα ξεχωριστά, μια από τις μεγαλύτερες απειλές πάνω στον πλανήτη. Είναι η σύγχρονη μορφή επιβολής της θελήσεως κάποιου προς κάποιον άλλον και αυτός που την ασκεί χρησιμοποιεί οποιοδήποτε εύκαιρο τρόπο και μέσο, δεδομένου ότι δύναται να κινηθεί χωρίς ηθικούς και νομικούς δισταγμούς και σχεδόν πάντα έξω από το γράμμα του νόμου. Οι μορφές που μπορεί να αποκτήσει διαφέρουν αναλόγως του πολιτικού, ιδεολογικού, κοινωνικού και θρησκευτικού υποβάθρου των τρομοκρατικών οργανώσεων. Σημαντικοί είναι και οι λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν μία μερίδα ανθρώπων στη πραγματοποίηση τέτοιων ενεργειών, όπως είναι οι οικονομικοί σε μεγάλο βαθμό πλέον. Έτσι η απαίτηση λύτρων στις περιπτώσεις απαγωγών ή ομηριών αποτελεί μια συνήθη κατάσταση.

Οι τρομοκρατικές ενέργειες μπορούν να εκδηλωθούν με διάφορους τρόπους και πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτό έχει όπως προαναφέρθηκε ήδη, ο επιδιωκόμενος σκοπός. Εάν πρόκειται για μια τρομοκρατική οργάνωση όπου η εξτρεμιστική συμπεριφορά της λόγω πολιτικό-θρησκευτικών πεποιθήσεων είναι το κύριο χαρακτηριστικό της, τότε αποβλέπει στην πρόκληση μεγάλων καταστροφών με σκοπό την επίδειξη δύναμης και την πρόκληση αβεβαιότητας και φόβου στην κοινωνία. Άλλες ομάδες κι οργανώσεις αποσκοπούν στη μετάδοση των μηνυμάτων τους, διαμέσου ομήρων τους οποίους είτε υποβάλλουν σε πολύ δύσκολες δοκιμασίες με απώτερο σκοπό τον εκβιασμό των κρατικών αρχών, είτε προσπαθούν να τους προσηλυτίσουν και να τους κάνουν πρεσβευτές των απαιτήσεων τους. Πολλές φορές οι τρομοκρατικές οργανώσεις στην προσπάθεια ανεύρεσης κεφαλαίων χρησιμοποιούν τους ομήρους για τη εξασφάλιση λύτρων που θα βοηθήσουν στην οικονομική τους ενίσχυση.

Η σύλληψη και η απαγωγή ομήρων από τρομοκράτες, έχει γίνει διεθνής ανησυχία τα τελευταία χρόνια. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990, οι όμηροι και οι απαγωγές έχουν αυξηθεί δραματικά ως προτιμώμενη τακτική των πολιτικών τρομοκρατών. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία της αστυνομίας, σχεδόν 2.000 άτομα παγκοσμίως έχουν κρατηθεί ως όμηροι τα τελευταία 10 χρόνια. Ωστόσο, ο πραγματικός αριθμός των περιπτώσεων θα μπορούσε να είναι αρκετές φορές υψηλότερος. Η σύλληψη ομήρων και η απαγωγή ατόμων μπορεί να συμβεί

οποτεδήποτε και οπουδήποτε. Καμία κοινότητα ή χώρα δεν είναι απαλλαγμένη από αυτό το αυξανόμενο φαινόμενο.

Σε κάθε περίπτωση, μια κατάσταση ομηρίας αποτελεί μία πολύ δύσκολη περίπτωση κρίσεως, η διαχείριση της οποίας απαιτεί καλή οργάνωση, εμπειρία και γνώση. Όμως η πρόληψη τέτοιων φαινομένων αποτελεί πάντα τη βέλτιστη επιλογή.

Πρωτεύοντα ρόλο στην αντιμετώπιση της τρομοκρατίας και ειδικότερα στη διαχείριση κρίσεων ομηρίας έχει το ίδιο το κράτος. Η πολιτική βούληση είναι η βάση για την πραγματοποίηση βημάτων προς την ειρηνική αντιμετώπιση ενός τέτοιου γεγονότος με διαπραγματεύσεις και ήπια προσέγγιση. Η πολιτική βούληση όμως είναι ακόμη πιο απαραίτητη όταν η εξέλιξη είναι δυσμενής, και η λύση-μονόδρομος είναι η δυναμική επέμβαση με τη χρήση βίας. Η διεξαγωγή αντιτρομοκρατικής επιχείρησης από τμήματα κατάλληλα εκπαιδευμένα για την αντιμετώπιση μιας κρίσεως ομηρίας, είναι ο πλέον ενδεδειγμένος τρόπος ενεργείας όταν οι τρομοκράτες δεν δείχνουν δείγματα συνεργασίας και η κατάσταση ομηρίας οδηγείται σε αδιέξοδο.

Η προπαρασκευή της κρατικής μηχανής για την αντιμετώπιση μιας τρομοκρατικής ενέργειας, που μπορεί να οδηγήσει σε κατάσταση κρίσεως με μεγάλη διάρκεια πολλές φορές, είναι το αρχικό στάδιο αντιμετώπισης της δυσμενούς κατάστασης.

Η σωστή λειτουργία του συγκεκριμένου μηχανισμού με τη συνεχή συλλογή κι εκμετάλλευση πληροφοριών από τις ανάλογες υπηρεσίες μπορεί να οδηγήσει στο πλέον επιθυμητό αποτέλεσμα, που δεν είναι άλλο από την αποτροπή μίας τέτοιας ενέργειας χωρίς την ανάγκη εκδηλώσεως ενεργειών για την αντιμετώπισης της ως κρίση.

Παρατηρείται ότι περιοχές με ιδιαίτερη γεωπολιτική σημασία βρίσκονται σε μια συνεχή εμπόλεμη κατάσταση, και έρχονται αντιμέτωπες σχεδόν σε καθημερινή βάση με τρομοκρατικά χτυπήματα που προκαλούνται είτε συντεταγμένα από όμορες χώρες, είτε από οργανώσεις πολιτικού ή θρησκευτικού χαρακτήρα. Με απώτερο σκοπό την κάμψη της θελήσεως και του ηθικού των πολιτών και τον έμμεσο εξαναγκασμό των κυβερνήσεων σε παραχωρήσεις και συμβιβασμούς. Ανάλογη κατάσταση αντιμετωπίζουν ισχυρές χώρες συνήθως επικεφαλής συνασπισμών, οι οποίες οι οποίες επεμβαίνουν σε περιοχές μεγάλης



πολιτικοστρατιωτικής αστάθειας, με σκοπό την αποκατάσταση και επαναφορά της ομαλότητας.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα και των δύο περιπτώσεων αποτελούν χώρες όπως το Ισραήλ, οι ΗΠΑ κι η Μεγάλη Βρετανία. Η πολιτική εθνικής άμυνας και ο στρατηγικός σχεδιασμός αυτών των κρατών, έχει οδηγήσει στη δημιουργία ενός μηχανισμού απόλυτα αφοσιωμένου στον εντοπισμό όλων των πιθανών τρομοκρατικών οντοτήτων, στη μελέτη τόσο της διάρθρωσης όσο και της φιλοσοφίας λειτουργίας τους. Για τον λόγο αυτό, ένα μεγάλο δίκτυο εθνικών υπηρεσιών πληροφοριών και ασφαλείας -CIA, MOSAD, MI6- σε συνεργασία με τις δυνάμεις ειδικών επιχειρήσεων (USSOCOM), παρακολουθούν ακόμη και στις εμπόλεμες περιοχές αυτές τις οργανώσεις και συλλέγουν πληροφορίες με στόχο την αποκάλυψη μιας τρομοκρατικής ενέργειας πριν την εκδήλωση της και την αποτροπή της χωρίς την απώλεια ανθρώπινου δυναμικού και υλικών καταστροφών.

Η δομή των εν λόγω κρατών είναι τέτοια ώστε σε περίπτωση εκδήλωσης τρομοκρατικής ενέργειας, παρά τις προσπάθειες αποφυγής της, να ενεργήσουν ακαριαία και με συγκεκριμένη δομή ενεργειών οι οποίες προκύπτουν από τις Βασικές Οδηγίες Ενεργειών (Standard Operating Procedures-SOPs).

Σε τέτοιου τύπου δομές, κάθε στοιχείο ενεργεί σχεδόν αυτοματοποιημένα γνωρίζοντας άριστα τις διαδικασίες, τόσο της σχεδίασης όσο και τις τεχνικές εκτέλεσης μιας τόσο πολύπλοκης κατάστασης, όπως μπορεί να είναι μια τρομοκρατική ενέργεια με την κράτηση ομήρων.

Σημαντικό είναι το έργο της ομάδος διαχείρισης κρίσεων και λήψεως αποφάσεων, που ουσιαστικά είναι τα υψηλόβαθμα στελέχη που τους εκχωρήθηκε ο έλεγχος και πολλές φορές η διοίκηση της αποστολής. Ο ρόλος τους πρέπει να είναι διακριτός. Πρέπει να μην επεμβαίνουν στο έργο των επιμέρους επικεφαλής και να έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν την εξέλιξη της προπαρασκευής και στη συνέχεια της εκτέλεσης με σκοπό την ενδελεχή υποστήριξή της. Προκειμένου για τη λήψη της τελικής απόφασης που ουσιαστικά θα αποτελεί και τον τρόπο ενεργείας, πρέπει να έχουν λάβει υπόψη όλους τους παράγοντες, αναλύοντας κάθε είδους πληροφορία, με όλους τους επικεφαλής των επιμέρους τμημάτων να αποτελούν κατά τρόπο τους ειδικούς συμβούλους τους.

Σε κάθε περίπτωση, το πρώτο πράγμα που πρέπει να καθοριστεί από την πολιτική ηγεσία είναι το βασικό κριτήριο επιτυχίας, δείχνοντας έτσι την πρόθεση

της. Ο απώτερος σκοπός τις περισσότερες φορές είναι η αποφυγή απωλειών κυρίως ζωής και ει δυνατόν υγείας. Παρατηρήθηκε όμως ότι πολλές κυβερνήσεις τοποθέτησαν τη διάσωση του πολιτικού τους γοήτρου πάνω από την ανθρώπινη ζωή, με αποτέλεσμα την επιλογή τρόπων ενεργείας στους οποίους ήταν βέβαιη η απώλεια πολλών ομήρων. Κάτι καθόλα διαφορετικό από την έννοια του μικρού ποσοστού απωλειών και των παράπλευρων απωλειών λόγω πιθανού αυξημένου συντελεστή δυσκολίας, (Θέατρο Μόσχας 2002, Μπεσλάν 2004).

Αναφορικά με την εγχώρια περίπτωση που εξετάστηκε η ομηρία ήταν προϊόν εγκληματικής κι όχι τρομοκρατικής ενέργειας. Τα αποτελέσματα ήταν απογοητευτικά. Όχι μόνο δεν εφαρμόστηκε κανένας κανόνας διαχείρισης κρίσεων, διαπιστώθηκε ότι δεν υπήρχε ουδεμία έστω υποτυπώδης ομάδα διαχείρισης κρίσεων και λήψεως αποφάσεων. Η αρχική διαπραγμάτευση έγινε κυριολεκτικά τηλεοπτικώς δια μέσου ενός παρουσιαστή ειδήσεων, γεγονός που αποδεικνύει τον ερασιτεχνισμό των αρχών στο θέμα. Εν συνεχεία, η αδράνεια συνεχίστηκε με την Ειδική Κατασταλτική Αντιτρομοκρατική Ομάδα (ΕΚΑΜ) να αναμένει χωρίς εντολή για κάποια ενέργεια. Ο επίλογος αυτής της θλιβερής ιστορίας ήρθε με την απόφαση του αρχηγού της ελληνικής αστυνομίας να βασιστεί σε μια μη εξακριβωμένη πληροφορία από αναξιόπιστη πηγή, και να ηγηθεί μιας βίαιης εισόδου στο σπίτι που είχε ως τραγικό αποτέλεσμα το θάνατο μιας ομήρου και το τραυματισμό των υπολοίπων ακόμη και του ίδιου του αρχηγού της αστυνομίας.

### **Προτάσεις**

Οι παραπάνω διαπιστώσεις και συμπεράσματα των Μελετών Περίπτωσης ανέδειξαν τόσο τα θετικά και τα αρνητικά σημεία των κρατικών μηχανισμών που οδήγησαν σε επιτυχημένες και αποτυχημένες διαχειρίσεις κρίσεων αντίστοιχα αναδεικνύοντας την ορθότητα η μη των λήψεων αποφάσεων. Κάποιες από αυτές τις διαπιστώσεις μπορούν να ληφθούν υπ' όψιν στις διαδικασίες αντιμετώπισης κρίσεων του κρατικού μηχανισμού και να τις κάνουν αποτελεσματικότερες. Κατόπιν αυτών παρατίθενται προς μελέτη με την προοπτική μελλοντικής εφαρμογής οι παρακάτω προτάσεις:

1. Η δημιουργία ενός κεντρικού φορέα υπό τις άμεσες διαταγές του ίδιου του πρωθυπουργού δια μέσου του συμβούλου εθνικής ασφαλείας. Ο φορέας θα αποτελείται από τμήματα όλων των απαραίτητων κλάδων και υπηρεσιών που πρέπει να συνεργαστούν για την αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας κατάστασης κρίσεως όπως αυτής της τρομοκρατικής ενέργειας με τη σύλληψη ομήρων. Ενώ

στην θεσμοθέτησή θα πρέπει να προβλέπονται ξεκάθαροι και διακριτοί ρόλοι των εμπλεκόμενων μερών. Τα απαραίτητα τμήματα για τη επιτυχή αντιμετώπιση μια τέτοιας απαιτητικής κατάστασης είναι τα εξής:

α. Τμήμα των ειδικών επιχειρήσεων του στρατού για την παρακολούθηση, προσέγγιση και εξουδετέρωση των στόχων.

β. Τμήμα ειδικών αποστολών της αστυνομίας, (Ειδική Κατασταλτική Αντιτρομοκρατική Ομάδα ΕΚΑΜ), για περιπτώσεις που λαμβάνουν χώρα σε περιοχές που δεν έχουν δικαιοδοσία οι ένοπλες δυνάμεις. Ένα ακόμη απαραίτητο τμήμα της ελληνικής αστυνομίας είναι αυτό της ανίχνευσης και εξουδετέρωσης βομβών κι αυτοσχέδιων εκρηκτικών μηχανισμών.

γ. Νομικός σύμβουλος ο οποίος θα καθορίζει τα όρια δικαιοδοσίας του κάθε φορέα και υπηρεσίας.

δ. Τμήμα της εθνικής υπηρεσίας πληροφοριών για την παροχή κατάλληλων πληροφοριών κατά τη σχεδίαση των επιχειρήσεων. Αποστολή τους φυσικά είναι και η στενή παρακολούθηση τέτοιων οργανώσεων ή μεμονωμένων ατόμων και η αποτροπή κάποιας πιθανής τρομοκρατικής ενέργειας που σχεδιάζουν.

ε. Τμήμα της πυροσβεστικής για την αντιμετώπιση πυρκαγιών η οποιοδήποτε άλλων καταστροφών που μπορεί να προκληθούν από τους τρομοκράτες.

στ. Τμήμα του Λιμενικού σώματος για την ενίσχυση του κοινού φορέα σε περίπτωση αναγκαιότητας επέμβασης σε ανάλογο πεδίο (θαλάσσια περιοχή).

ζ. Τμήμα υγειονομικής καλύψεως, εξειδικευμένο σε καταστάσεις αντιμετώπισης απωλειών υγείας και σταθεροποίησης τραυματιών σε δυσμενείς καταστάσεις, όπως το ΕΚΑΒ. Ανάλογες δυνατότητες έχουν οι νοσοκόμοι μάχης των δυνάμεων ειδικών επιχειρήσεων, εκπαιδευμένοι σχεδόν αποκλειστικά για τέτοιες συνθήκες.

2. Η κοινή εκπαίδευση εξακολουθεί να είναι, και θα είναι πάντα, μια διαρκής απαίτηση για όλους τους φορείς και τις υπηρεσίες που θα πρέπει να συνεργαστούν για την αντιμετώπιση μιας κατάστασης κρίσεως και δη τρομοκρατικής ενέργειας. Το προσωπικό που απαρτίζει τις ομάδες διαχείρισης κρίσεων καθώς και η διάρθρωσή τους, πρέπει να αναπροσαρμοστούν στις ανάγκες που προκύπτουν από το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον όπου η

τρομοκρατία έχει πρωταγωνιστικό ρόλο. Ο εκσυγχρονισμός των απαραίτητων συστημάτων επικοινωνίας και διοίκησης, καθώς και ο στοχευμένος εξοπλισμός των τακτικών τμημάτων εκτέλεσης των αντιτρομοκρατικών αποστολών είναι απορρέουσα υποχρέωση προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Όποια κι αν είναι η μεταβαλλόμενη επιχειρησιακή κατάσταση, θα απαιτήσει την ανάγκη επανεκπαίδευσης. Εννοείται ότι απαιτείται συνεχής εκπαίδευση για να παραμείνει σε ετοιμότητα και πλήρως προετοιμασμένη για την διαχείριση μια κρίσεως ομηρίας. Το ιατρικό προσωπικό έκτακτης ανάγκης είναι υπεύθυνο για τη υποστήριξη όχι μόνο των ομήρων, αλλά και οποιασδήποτε ειδικής ομάδας που συμμετέχει στην επιχείρηση. Το ιατρικό προσωπικό έκτακτης ανάγκης δεν είναι εξοπλισμένο ή εκπαιδευμένο για την αυτοπροστασία του και επιβάλλεται να τους παρέχεται από τμήματα ασφαλείας, γρήγορη και ασφαλής πρόσβαση σε θύματα τρομοκρατικών ενεργειών που χρειάζονται ιατρική βοήθεια. Μια άλλη προσέγγιση που μπορεί να αποφέρει γρήγορα και σημαντικά αποτελέσματα, είναι η ενσωμάτωση προσωπικού τακτικής ιατρικής υποστήριξης στις ομάδες της ΕΚΑΜ (Ειδική Κατασταλτική Αντιτρομοκρατική Ομάδα). Αυτό πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά, καθώς οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν είναι περίπλοκες, εξελισσόμενες, και απαιτούν συνεχή ομαδική εκπαίδευση.

3. Η συντονισμένη εκπαίδευση πρέπει να επεκταθεί και σε κάθε τύπου μονάδες του πυροσβεστικού σώματος που δύνανται να λάβουν μέρος σε τέτοιες επιχειρήσεις και να περιλαμβάνει την ύπαρξη:

α. Συστήματος Διοίκησης Περιστατικών.

β. Κοινού εξοπλισμού και καναλιών επικοινωνίας, και

γ. εφόσον είναι εφικτό, ενός τυποποιημένου προτύπου στο οποίο θα στηριχθεί η σταδιακή αναδιοργάνωση και βελτίωση των τμημάτων και του εξοπλισμού τους.

Η εκπαίδευση του προσωπικού της πυροσβεστικής υπηρεσίας, παροχής ιατρικής υποστήριξης εκτάκτων αναγκών και του προσωπικού εξουδετέρωσης βομβών και αυτοσχέδιων εκρηκτικών συσκευών, η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι μονάδες ειδικών επιχειρήσεων του στρατού και οι ειδικές ομάδες της αστυνομίας (ΕΚΑΜ) επιχειρούν, μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας τους. Αυτό επιτυγχάνεται ακόμη καλύτερα μέσω κοινού σχεδιασμού των επιχειρήσεων όπως προαναφέρθηκε. Οι επιχειρησιακές

διαδικασίες πρέπει να τεκμηριώνονται και να διανέμονται σε όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό.

4. Πολλές φορές είναι αναγκαία η δημιουργία συνδυαζόμενων και ad hoc ομάδων άμεσου επεμβάσεως. Δεδομένης της εγγενούς μεταβλητότητας τέτοιων δυναμικών γεγονότων, όπως οι τρομοκρατικές ενέργειες ειδικά με την ύπαρξη ομήρων, οι αξιωματικοί προτιμούν τη δημιουργία μια άμεσης ομάδος επεμβάσεως αποτελούμενη από τα πλέον έμπιστα κι έμπειρα στελέχη όλων των κλάδων και υπηρεσιών. Η αναγκαιότητα για την επιλογή να κινηθεί μια ομάδα διαχείρισης προς μια τέτοια κατεύθυνση προκύπτει συνήθως από το πολύ περιορισμένο χρονικό περιθώριο αντίδρασης σε συνδυασμό με την δύσκολη επικρατούσα τακτική κατάσταση.

## ΠΗΓΕΣ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση

- Γεωργής, Γ. 2018. Σεφέρης – Αβέρωφ: Η Ρήξη, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα
- Μπαμπινιώτης, Γ. 2002. Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσα, Δεύτερη Έκδοση, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα
- Παπακωνσταντίνου, Δ. 2020. Διάλεξη ΣΕΘΑ, Απρίλιος 2020
- Τσάτσος, Κ. 2001. Λογοδοσία μιας ζωής, τόμος πρώτος, εκδ. Οι Εκδόσεις των Φίλων, Αθήνα
- Χειρισμός των Διεθνών Κρίσεων, Προπαρασκευαστικές Σημειώσεις για τους Σπουδαστές της 31<sup>ης</sup> Εκπαιδευτικής Σειράς ΣΕΘΑ, Ιούνιος 1979
- Jackson, R., Sorensen, G. 2006. Θεωρία και Μεθοδολογία των Διεθνών Σχέσεων. Η Σύγχρονη Συζήτηση, εκδ. Guttenberg, Αθήνα

### Ξενόγλωσση

- Asher, M. 2008. The Regiment: The Real Story of the SAS, εκδ. Penguin Books, London
- Baker, P., Glasser, S. 2005, Kremlin Rising: Vladimir Putin's Russia and the End of Revolution, εκδ. Charles Scribner's Sons, New York
- Bell, S. 2005. Beslan Tragedy: Analysis of the hostage handling. *Royal United Institute for Defence and Security Studies*, <http://www.rusi.org/>
- Ben-Sasson, H.H. 1976. A History of the Jewish People, εκδ. Harvard University Press, New York
- Beckwith C. A., Knox, D. 1983. Delta Force, εκδ. Harcourt Brace Jovanovich, San Diego
- Brzezinski, Z. 1983. Power and Principle: Memoirs of the National Security Adviser, 1977–1981, εκδ. Random House, New York
- Brown, B. D. 2006. U.S. Special Operations Command: Meeting the Challenges of the 21st Century, *DTIC Document*,
- Bushon, Q. 2014. Chechen Terror in Moscow, The Dubrovka Theatre, *Journal of Homeland and National Security Perspectives* 1,no. 2, σελ. 7
- Carter, J. 1995. Keeping Faith: Memoirs of a President, εκδ. University of Arkansas Press, Fayetteville
- Coombs W.T. 2009. Conceptualizing crisis communication, Heath RL, O'Hair HD, editors. *Handbook of Crisis and Risk Communication*, εκδ. Routledge, New York, σελ. 100-120

- Coombs W.T. 2010. Parameters for crisis communication, Coombs W.T., Holladay S.J (επιμ.) *The Handbook of Crisis Communication*. εκδ. Wiley/Blackwell, Oxford, σελ. 17-53
- David S. 2015. *Operation Thunderbolt: Flight 139 and the Raid on Entebbe Airport, the Most Audacious Hostage Rescue Mission in History*, First North American edition, εκδ. Little, Brown and Company, New York
- De Fabrique, N., Romano, S.J., Vecchi, G.M., Van Hasselt, V.B. 2007. Understanding Stockholm Syndrome, *FBI Law Enforcement Bulletin*, σελ. 10-15
- De Graaf, B. *Decline and Dissolution of Italian Terrorism: The Case of the BrigatteRosse, 1970-2001*, Fundacion Manuel Gimenez Abad de EstudiosParlamentarios y del Estado Autonomico
- De La Billiere, P. 1995. *Looking for Trouble: SAS to Gulf Command - the Autobiography*, εκδ. Harper Collins, London
- Dolnik, A. 2007. Negotiating the Impossible? The Beslan Hostage Crisis, *RUSI*
- Dolnik A., Pilch, R. 2003. The Moscow Theater Hostage Crisis: The Perpetrators, Their Tactics, and the Russian Response, *International Negotiation* 8, no. 3, σελ. 577–611.
- Dolnik, A., Fitzgerald, K.M. 2011. Negotiating Hostage Crises with New Terrorists, *Studies in Conflict and Terrorism*, 34:4, σελ. 267-294
- Dunlop, J., B, Jensen, D. N. 2006. *The 2002 Dubrovka and 2004 Beslan Hostage Crises: A Critique of Russian Counter-Terrorism*, εκδ. Verlag, Stuttgart
- Dunstan S. 2009. *Israel's Lightning Strike: The Raid on Entebbe, 1976* εκδ. Osprey Oxford
- Faure, G.O. 2012. *Unfinished Business: Why International Negotiations Fail*, εκδ. University of Georgia Press, Athens, GA.
- Faure, G.O. 2014. Negotiating Hostages with Terrorists: Paradoxes and Dilemmas, *Processes of International Negotiation (PIN) Program, Clingendael Institute of International Relations*, The Hague, Netherlands, σελ. 129-145
- Fremont-Barnes, G. 2009. *Who Dares Wins: The SAS and the Iranian Embassy Siege, 1980*, εκδ. Pub, Oxford
- Galeotti, M. 2004. Beslan shows growing Islamist influence in Chechen war. *Jane's Intelligence Review*, 16 (13), σελ.12–17

- Ganor, B. 2002. Defining Terrorism: Is One Man's Terrorist Another Man's Freedom Fighter ?, *Police Practice and Research Journal*, Vol. 3, Issue 4, σελ. 287-304
- Giebels, E., Noelanders, S., Vervaeke, G. 2005. The Hostage Experience: Implications for Negotiation Strategies, *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 12, σελ. 241-253
- Grob-Fitzgibbon, B. 2005 What is Terrorism? Redefining a Phenomenon in Time of War, *Peace & Change*, Vol.30, No.2, April 2005, Peace History Society and Peace and Justice Studies Association.
- Gunaratna, R., Hassan, M. F. B. M., 2011. Terrorist Rehabilitation: the Singapore Experience, *Gunaratna, R., Jerard, J., Rubin. L. (επιμ.) 2011. Terrorist Rehabilitation and Counter-Radicalisation: New Approaches to Counter-Terrorism*, εκδ. Routledge, New York, σελ. 36-58
- Harclerode, P. 2000. Secret Soldiers: Special Forces in the War against Terrorism εκδ. Cassell, London
- Herzog C. 1996. The War Against Terrorism: Entebbe. *Arquilla J (επιμ.) From Troy to Entebbe: Special Operations in Ancient and Modern Times*, εκδ. University Press of America, Lanham, MD, σελ.333-344
- Hughes, G. 2010, The use of undercover military units in counter-terrorist operations: a historical analysis with reference to contemporary anti-terrorism, *Small Wars and Insurgencies*, 21:4, 551-590
- Johnson, R. 2013. Antiterrorism and Threat Response: Planning and Implementation, CRC Press, Florida
- Kelln, B. R. C., Mcurtry, C. M. 2007. STEPS-Structured Tactical Engagement Process, *Journal of Police Crisis Negotiations*, Vol. 7(2), σελ. 29-51
- Lauren, P. G. 1979. Crisis Management: History and Theory in International Conflict, *The International History Review*, Vol. 1, No. 4, σελ. 543-556
- Lee, A. 2011. Who becomes a terrorist? Poverty, Education and the Origins of Political Violence, *World Politics*, Vol. 63, No2, 201-245
- Lukov, Y. 2005. Beslan siege still a mystery, *BBC News*, <http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/europe/4205208.stm>
- McDaniel, Brigadier General M. C., Mortenson Ellis, C. 2008. The Beslan Hostage Crisis: A Case Study for Emergency Responders, *Journal of Applied Security Research*, 4:1-2, σελ. 21-35, DOI: 10.1080/19361610802210178



- McRaven, W. H. 2009. *Spec Ops: Case Studies in Special Operations Warfare*, εκδ. Random House Publishing Group, New York
- MacWillson, A. C. 1992. *Hostage-Taking Terrorism Incident-Response Strategy*, εκδ. MacMillan, Λονδίνο
- Maoz Z. 1981. The Decision to Raid Entebbe: Decision Analysis Applied to Crisis Behavior, *Journal of Conflict Resolution* 25, no. 4, σελ. 688-702
- Moroney, J. D. P., Karasik, T. W., 2007, *Ungoverned Territories: Understanding and Reducing Terrorism Risks*, *RAND Corporation*
- Moustakis, F. 2020. Lecture on International Terrorism, ΣΕΘΑ 6 Απριλίου 2020
- Moysey, S. P. 2008. The Balcombe Street and Iranian Embassy Sieges, A Comparative Examination of Two Hostage Negotiation Events, *Journal of Police Crisis Negotiations*, 4:1, σελ. 67-96
- Newman, E (2006), Exploring the “Root Causes” of Terrorism, *Studies in Conflict and Terrorism*, 29:8, 749-772
- Noesner, G. W. 1997. Crisis Intervention: Using active listening skills in negotiations, *FBI Law Enforcement Bulletin*
- Nordberg, E. A (MAJ, U.S. Army) 1999. High Profile Special Operations Missions and Timing: Identifying the Culminating Point of Execution. *United States Naval War College*, Newport, Rhode Island
- Perez, C. 2004. Anatomy of a Hostage Rescue: What makes hostage rescue operations successful?, *Thesis, Naval Postgraduate School*, Monterey, California
- Rapoport, D. C. 2001. The Fourth Wave: September 11 in the History of Terrorism, *Current History* 100, 650, σελ. 419-424
- Rapoport, D. C. 2011. The Four Waves of Modern Terror: International Dimensions and Consequences, *uploaded by the author on Research Gate in January 2013*
- Rescue Mission Report, August 1980. *Special Operations Review Group*, Washington, D.C., σελ. 19–20
- Riebling, M. E., & Eddy, R. P. 2002. Jihad@Work: Behind the Moscow-theater attack, *National Review Online*, [http://www.nationalreview.com/comment/comment-riebling\\_102402.asp](http://www.nationalreview.com/comment/comment-riebling_102402.asp)
- Rubin, R. 2011. Non-kinetic approaches to counter-terrorism: a case-study of Egypt and the Islamic group, *Gunaratna, R., Jerard, J., Rubin. L.(επιμ.) 2011.*

- Terrorist Rehabilitation and Counter-Radicalisation: New Approaches to Counter-Terrorism*, εκδ. Routledge, New York, σελ. 26-35
- Ryan, P. B. 1985, *The Iranian Rescue Mission: Why It Failed*, εκδ. Naval Institute Press, Annapolis, MD
- Sacy, A. I. S. de 2004. *Ασσασίνοι, Πραγματεία για τη Δυναστεία και την Ετυμολογία του Ονόματός τους*, εκδ. Futura, Αθήνα
- Samuels, R. 2005. *Iranian Hostage Crisis*, Encyclopaedia of United States National Security, εκδ. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA
- Sathe, C. A. 2015. *A Case Study on Crisis Management with a Specific Reference to Operation Thunderbolt Executed by Israeli Defence Forces*, *SIBM Pune Research Journal X*, σελ. 48-52
- Schaffer, R. 2015. *Counter-Terrorism, Intelligence and Theory Since 9/11*, *Terrorism and Political Violence* 27:2, σελ. 368-375
- Sedgwick, M. 2004. *Al-Qaeda and the Nature of Religious Terrorism*, *Terrorism and Political Violence*, 16:4, 795-814
- Shin J., Cheng I., Jin Y., Cameron G.T. 2005. *Going head to head: Content analysis of high-profile conflicts as played out in the press*. *Public Relations Review*, 31(2), σελ.209-217
- Shiraz, Z. 2019. *Diplomats under Siege: The M-19 and the Dominican Embassy Takeover of 1980*, *The International History Review*, Vol. 42:5, σελ. 1048-1066
- Sick, G. 1985. *All Fall Down: America's Fateful Encounter with Iran*, εκδ. Random House, New York
- Smith, S. 1984. *Policy Preferences and Bureaucratic Position: The Case of the American Hostage Rescue Mission*, *International Affairs*, 61, no. 1, σελ. 2-25
- Smith, S. 1985 *The Hostage Rescue Mission*, *Foreign Policy Implementation*, σελ. 11-32
- Stevenson, W., Dan, U. 2015. *90 minutes at Entebbe*, εκδ. Skyhorse Publishing, New York
- Sundquist, V. H. 2010. *Political Terrorism: A Historical Case Study of the Red Brigades*, *Journal of Strategic Security*, 3:3, σελ. 53-68
- Thatcher, M. 1993. *The Downing Street Years*, εκδ. HarperCollins, New York
- UN Fact Sheet No. 32, *Human Rights, Terrorism and Counter-terrorism*, Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights

- Vandenbourcke, L. S. 1993, *Perilous Options: Special Operations as An Instrument of U.S. Foreign Policy* Oxford University Press, New York
- Vecchi, G. M. 2009. Global Hostage Research Analysis Project, *White Paper, FBI Academy*, Quantico, Virginia
- Wagner, K. A. 2007. *Thuggee: Banditry and the British in Early Nineteenth-Century India*, εκδ. Springer, New York
- Weinberg, L., Eubank, W. 2010. An End to the Fourth Wave of Terrorism, *Studies in Conflict and Terrorism*, 33, σελ.594-602
- Weiner B. 1986. *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*, εκδ. Springer, New York
- Whewell, T. 2004. N Caucasus: Is terror spreading? *BBC News*, [http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/crossing\\_continents/4019439.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/crossing_continents/4019439.stm), έγινε πρόσβαση στις 5 Μαΐου 2020
- Whitelaw, W. 1989, *The Whitelaw Memoirs*, εκδ. Aurum Press, London
- Williamson, T. 1976. *Counterstrike Entebbe*, εκδ. Harper Collins, London
- Wise K. 2004. Attribution versus compassion: The city of Chicago's response to the E2 crisis. *Public Relations Review*, 29(4), σελ. 461-472
- Yavlinsky Describes His Role in Crisis, *Moscow Times*, November 4, 2002, έγινε πρόσβαση στις 20 Ιουνίου 2020
- Zamoum, K., Gorpe, T. S. 2018. *Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises*. Holla, K., Titk, M (επιμ.) *Crisis Management Theory and Practice*, DOI: 10.5772/intechopen.76198
- Zartman, I.W. (2000). Ripeness: The Hurting Stalemate and Beyond, Stern, P., Druckman D. (επιμ.) *International Conflict Resolution after the Cold War*, εκδ. National Academy Press, Washington, DC, σελ. 225–250
- Zimmerman, D. J., Gresham, J. 2007. *Beyond Hell and Back: How America's Special Operations Forces Became the World's Greatest Fighting Unit*, εκδ. St. Martin's Press, New York

### **Διαδικτυακά Άρθρα**

- Λαμπρόπουλος, Β.Γ.1998, 24 Νοεμβρίου, Θρίλερ με το θάνατο του Ματέι, Το Βήμα, <https://www.tovima.gr/2008/11/24/politics/thriller-me-ton-thanato-toy-matei/>, έγινε πρόσβαση στις 18 Οκτωβρίου 2020

Μαρνέλος, Γ., Κυριακόπουλος, Κ. 1998, 29 Σεπτεμβρίου, Τα 21 πρόσωπα της τραγωδίας, Ελευθεροτυπία, <https://web.archive.org/web/20030530122314/http://archive.enet.gr/1998/09/29/on-line/keimena/fpage/fpage.htm>, έγινε πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου 2020

Μηχανή του Χρόνου, <https://www.youtube.com/watch?v=i8GFRT5ar0M>, έγινε πρόσβαση στις 10 Σεπτεμβρίου 2020

Bailey, N. A. 2019, November 21, World Suffering from Social Entropy, The Asia Times, <https://asiatimes.com/2019/11/world-suffering-from-social-entropy/>, έγινε πρόσβαση στις 17 Οκτωβρίου 2020

Chivers, C.J. 2005, August 26, For Russians, Wounds Linger in School Siege, *The New York Times*, <https://www.nytimes.com/2005/08/26/world/europe/for-russians-wounds-linger-in-school-siege.html>, έγινε πρόσβαση στις 20 Ιουλίου 2020

Marcus, J. 2004. Disturbing failures in school assault, *BBC News*, <http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/Europe/3625744.stm>, έγινε πρόσβαση στις 30 Αυγούστου 2020

Wines, M. 2002, October 24, Chechens Seize Moscow Theater, Taking as Many as 600 Hostages, *New York Times*, <http://www.nytimes.com/2002/10/24/world/chechens-seize-moscowtheater-taking-as-many-as-600-hostages.html> έγινε πρόσβαση στις 10 Σεπτεμβρίου 2020

### **Διαδίκτυο**

Μηχανή του Χρόνου, 22 Σεπτεμβρίου 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=i8GFRT5ar0M>, έγινε πρόσβαση στις 8 Νοεμβρίου 2020

Beslan school siege: Standoff, *BBC News*, [http://news.bbc.co.uk/2/shared/spl/hi/world/04/russian\\_s/html/1.stm](http://news.bbc.co.uk/2/shared/spl/hi/world/04/russian_s/html/1.stm), έγινε πρόσβαση στις 7 Νοεμβρίου 2020

Delacroix, O. 2018, Apr 26, Dans les yeux d'Olivier - Rescapés : le retour à la vie, <https://www.youtube.com/watch?v=lt2yRDsLQas>, έγινε πρόσβαση στις 10 Νοεμβρίου 2020

Hostage-Takers 'Ready to Die,'" *BBC*, October 25, 2002, sec. Europe, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/2360735.stm>, έγινε πρόσβαση στις 12 Σεπτεμβρίου 2020

How Special Forces Ended Siege, *BBC News*, October 29, 2002, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/2363601.stm>, έγινε πρόσβαση στις 8 Ιουλίου 2020

Moscow Theatre Siege: Questions Remain Unanswered, *BBC News*, October 24, 2012, <http://www.bbc.com/news/world-europe-20067384>, έγινε πρόσβαση στις 2 Αυγούστου 2020

State forces blamed over Beslan, *BBC News*, <http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/europe/4481800.stm>, έγινε πρόσβαση στις 4 Οκτωβρίου 2020

When hell came calling at Beslan's School Number One, *The Guardian*, Sep 5, 2004, <https://www.theguardian.com/world/2004/sep/05/russia.chechnya>

<https://www.fbi.gov/investigate/terrorism>, έγινε πρόσβαση στις 2 Σεπτεμβρίου 2020

<https://www.europol.europa.eu/publications-documents/public-access-to-europol-documents>

ΕΘΝΙΚΟΝ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΝ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΑΖΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ ΚΑΙ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ

ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΣ ΣΕ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ**

**ΟΜΗΡΙΑΣ**

**ΘΩΜΑΣ ΒΟΥΖΩΝΗΣ**

**ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ**

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

**Εισαγωγή:** Τρομοκρατία. Μία πολιτική πράξη σχεδιασμένη να δημιουργήσει αντίκτυπο μέσω του φόβου που γεννά στην κοινωνία, ενδέχεται να εκδηλωθεί σε καιρό ειρήνης, πολέμου και συγκρούσεων αδιακρίτως. Πρόκειται για βίαιη μορφή επικοινωνίας η οποία είναι αρχαία τακτική, ενώ στις μέρες μας έχει πάρει τη μορφή ασύμμετρου πολέμου. Η ομηρία είναι τρομοκρατική ενέργεια, και ο όμηρος βρίσκεται παρά την θέλησή του σε καθεστώς αιχμαλωσίας, τυφλός έναντι της θελήσεως των απαγωγέων του, και της εξελίξεως του περιστατικού. Καταστάσεις σκοτεινές, οι οποίες προκειμένου να λυθούν χωρίς ανθρώπινες απώλειες, πρέπει οι ειδικοί να καταφέρουν εντός περιορισμένου χρόνου να συλλέξουν πληροφορίες, να διαπραγματευτούν με τους απαγωγείς, να αντιληφθούν κίνητρα και ψυχολογικές διακυμάνσεις. Να πάρουν δύσκολες αποφάσεις, να προβούν σε ενέργειες επικίνδυνες και δύσκολες, με γνώμονα την ασφάλεια των ομήρων, την απελευθέρωσή τους, την σύλληψη των δραστών. Η ομηρία συνεπάγεται απειλή της ανθρώπινης ζωής και στέρηση της ελευθερίας του ατόμου. Βασικές αξίες που προστατεύονται από εθνικές νομοθεσίες και διεθνείς οργανισμούς, και αποτελούν το καλύτερο εργαλείο για την επίτευξη των σχεδίων τρομοκρατών.

**Σκοπός:** Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η εξέταση της διαχείρισης περιπτώσεων ομηρίας που εκδηλώνονται κατά την διάρκεια τρομοκρατικών ενεργειών. Η περιγραφή συγκεκριμένων περιπτώσεων ομηρίας θα οδηγήσει στην ανάλυσή τους, με απώτερο στόχο την εκτίμηση των μεθόδων διαχείρισης τέτοιων περιστατικών. Παρά τα γενικά κοινά χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν τα διάφορα συμβάντα, η κάθε περίπτωση αποτελεί μοναδικό παράδειγμα με τα δικά του μοναδικά διδάγματα.

**Υλικό και μέθοδος:** Ηλεκτρονική αναζήτηση πραγματοποιήθηκε στις βάσεις δεδομένων των ανωτάτων ιδρυμάτων Σ.Ε.Θ.Α., Πανεπιστημίου Plymouth, Naval Postgraduate School στο Monterey, Joint Special Operations University στη Φλώριδα των Η.Π.Α. Ομοίως αναζητήθηκε υλικό σε μηχανές αναζήτησης όπως η Google Scholar, στις ηλεκτρονικές πλατφόρμες και βάσεις δεδομένων εθνικών και διεθνών οργανισμών, όπως του FBI, της CIA, της INTERPOL, του European Counter Terrorism Centre. Η αναζήτηση πραγματοποιήθηκε μεταξύ 8 Μαΐου και 15 Νοεμβρίου 2020. Το σύνολο των άρθρων που προέκυψαν από την αναζήτηση της διεθνούς βιβλιογραφίας ήταν 381, εκ των οποίων τα 101 χρησιμοποιήθηκαν για τις ανάγκες της παρούσας διατριβής.

**Αποτελέσματα:** Η έρευνα που διενεργήθηκε προκειμένου για την σύνταξη της παρούσας διατριβής, οδήγησε στην συνειδητοποίηση της ανάγκης για δημιουργία ενός κεντρικού φορέα υπό τις άμεσες διαταγές του ίδιου του πρωθυπουργού διαμέσου του συμβούλου εθνικής ασφαλείας. Ο φορέας θα αποτελείται από τμήματα όλων των απαραίτητων κλάδων και υπηρεσιών που πρέπει να συνεργαστούν για την αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας κατάστασης κρίσεως όπως αυτή της τρομοκρατικής ενέργειας με τη σύλληψη ομήρων. Ενώ στην θεσμοθέτησή του θα πρέπει να προβλέπονται ξεκάθαροι και διακριτοί οι ρόλοι των εμπλεκομένων μερών.

**Συμπεράσματα:** Μία κατάσταση ομηρίας αποτελεί μία πολύ δύσκολη περίπτωση κρίσεως, η διαχείριση της οποίας απαιτεί καλή οργάνωση, εμπειρία και γνώση. Όμως η πρόληψη τέτοιων φαινομένων αποτελεί πάντα τη βέλτιστη επιλογή. Πρωτεύοντα ρόλο στην αντιμετώπιση της τρομοκρατίας και ειδικότερα στη διαχείριση κρίσεων ομηρίας έχει το ίδιο το κράτος. Η πολιτική βούληση είναι η βάση για την πραγματοποίηση βημάτων προς την ειρηνική αντιμετώπιση ενός τέτοιου γεγονότος με διαπραγματεύσεις και ήπια προσέγγιση. Η πολιτική βούληση όμως είναι ακόμη πιο απαραίτητη όταν η εξέλιξη είναι δυσμενής, και η λύση-μονόδρομος είναι η δυναμική επέμβαση με τη χρήση βίας. Η διεξαγωγή αντιτρομοκρατικής επιχείρησης από τμήματα κατάλληλα εκπαιδευμένα για την αντιμετώπιση μιας κρίσεως ομηρίας, είναι ο πλέον ενδεδειγμένος τρόπος ενεργείας όταν οι τρομοκράτες δεν δείχνουν δείγματα συνεργασίας και η κατάσταση ομηρίας οδηγείται σε αδιέξοδο.

*Λέξεις-κλειδιά: όμηρος, ομηρία, τρομοκρατία, τρομοκρατική ενέργεια, διαπραγμάτευση, διαχείριση κρίσης*



NATIONAL AND KAPODISTRIAN UNIVERSITY OF ATHENS

FACULTY OF NURSING

POSTGRADUATE PROGRAMME:

CRISIS AND MASS DISASTER MANAGEMENT AND PUBLIC HEALTH  
NURSING

SPECIALIZATION: CRISIS MANAGEMENT IN THE FIELD OF HEALTH

**CRISIS MANAGEMENT IN HOSTAGE-TAKING TERRORIST INCIDENTS**

**THOMAS VOUZONIS**

**SPECIAL FORCES OFFICER**

**ABSTRACT**

## ABSTRACT

**Introduction:** What is terrorism? A political act designed to make a point through fear, that may take place during peace, war and conflicts alike. A mode of communication that is an ancient tactic, it is actually violence of a specific type, as we are confronted with asymmetrical warfare. A hostage incident is a terrorist act, and the hostage finds himself in custody, against his will, blind concerning the will of his captors, as well as the progress of the hostage incident. Dark situations, which must be solved with no loss of life from the hostage group, in a short period of time. During that time, the special units that are responsible for the situation, must collect information, negotiate with the terrorists, understand motives and psychological ups and downs. They must take difficult decisions, resort to dangerous operations, in order to safely free the captives and arrest the perpetrators. Hostage taking means threat to human life and deprivation of freedom of the individual. Core values that are protected by national law and international organizations. This is the main reason why they constitute the best tool in the hands of terrorists towards the attainment of their goals.

**Aim:** Aim of the thesis is the examination of hostage incident management. Hostage incidents that are perpetrated by terrorists in order to attain their aims and make their cause known to the general public. The aforementioned examination will lead to the analysis of the cases, and the evaluation of the crisis management methods used. Their common characteristics maybe valuable, their differences are lessons to be learned.

**Material and methods:** Reference material was researched in electronic libraries such as that of the Hellenic National Defence College, the University of Plymouth, the Naval Postgraduate School of Monterey, the Joint Special Operations University in Florida, USA. Google Scholar was also used, as well as data bases and platforms of national and international organisations and agencies, such as FBI, CIA, INTERPOL, the European Counter Terrorism Centre. The web search was completed between May 5th and November 15th 2020. The number of articles that came up amounted to 381, out of which 101 were used in the present thesis.

**Results:** The research conducted for the dissertation led to the realisation that what is needed foremost is the creation of a central agency in charge of crises management, under the auspices of the Prime Minister, incorporated in the

National Security Council of the country. The agency will be made up of services and forces from all departments that need to collaborate towards the effective management of crises, such as those perpetrated by terrorist organisations that involve hostage taking. The institutionalization of such an agency, must take into account the separate and clear roles of all parties.

**Conclusions:** A hostage taking incident constitutes an extremely difficult crisis. The management of such a crisis requires perfect organisation, rich experience and deep knowledge. Prevention though of such incidents, is the best choice. The state has the major role in combating terrorism, especially when it comes to managing hostage incidents. Political will is the foundation upon which the peaceful confrontation of such an event will be build, with negotiations and gentle approach. Political will though, is of extreme necessity when the development of the incident is adverse, and there is only one way out which is a dynamic intervention with the use of force. The conduct of an antiterrorist operation by forces specially trained for hostage incidents is the most appropriate mode of action, when the terrorists do not show any signs of cooperation and the hostage incident is being driven towards a dead end.

*Key words: hostage, hostage incident, terrorism, terrorist act, negotiation, crisis management.*

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»

ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΑΠΟ ΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΣΤΗΚΑΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «THUNDERBOLT»

Υποδοχή του Τμήματος (Sayeret Matkal) που πραγματοποίησε  
την επιχείρηση «Thunderbold»



Πηγή: [www.israeldefense.co.il](http://www.israeldefense.co.il)

Αεροπορικά πληρώματα της Επιχείρησης «Thunderbold»



Πηγή: [www.sofrep.com](http://www.sofrep.com)

Φόρτωση στα Α/Φ των μεταφορικών μέσων που χρησιμοποιήθηκαν



Πηγή: [www.sofrep.com](http://www.sofrep.com)

Φόρτωση στα Α/Φ των μεταφορικών μέσων που χρησιμοποιήθηκαν



Πηγή: [www.sofrep.com](http://www.sofrep.com)

Ο πρωθυπουργός του Ισραήλ Shimon Peres αναμένοντας την άφιξη των Αεροσκαφών



Πηγή: [www.israeldefense.co.il](http://www.israeldefense.co.il)

Όμηροι και συγγενείς στο αεροδρόμιο μετά την άφιξη τους στο Ισραήλ



Πηγή: [www.israeldefense.co.il](http://www.israeldefense.co.il)



## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «NIMROD»

Εικόνα της Ιρανικής Πρεσβείας δευτερόλεπτα πριν την είσοδο του τμήματος των SAS



Πηγή: [www.operationnimrod.co.uk](http://www.operationnimrod.co.uk)

Ενημέρωση των ΜΜΜ για την επικρατούσα κατάσταση σε απόσταση ασφαλείας από τη Πρεσβεία



Πηγή: [www.special-ops.org](http://www.special-ops.org)

Τμήμα των SAS κατά την είσοδο του στην Ιρανική Πρεσβεία ( Εικ.1)



Πηγή: [www.operationnimrod.co.uk](http://www.operationnimrod.co.uk)

Τμήμα των SAS κατά την είσοδο του στην Ιρανική Πρεσβεία ( Εικ.2)



Πηγή: [www.operationnimrod.co.uk](http://www.operationnimrod.co.uk)



Τμήμα των SAS παρακολουθούν την Ιρανική πρεσβεια με ειδικά ακουστικά μέσα



Πηγή: [www.special-ops.org](http://www.special-ops.org)

Η πρωθυπουργός Margaret Thatcher με μέλη των SAS που συμμετείχαν στην επιχείρηση



Πηγή: [www.operationnimrod.co.uk](http://www.operationnimrod.co.uk)

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «EAGLE CLAW»

Αμερικάνοι αιχμάλωτοι στην Πρεσβεία της Τεχεράνης



Πηγή: [www.warhistoryonline.com](http://www.warhistoryonline.com)

Αμερικάνοι αιχμάλωτοι στην Πρεσβεία της Τεχεράνης



Πηγή: [www.warhistoryonline.com](http://www.warhistoryonline.com)

Επιβίβαση των ανδρών της Delta Force σε αεροσκάφος MC-130E



Πηγή: [www.sofrep.com](http://www.sofrep.com)

Πλήρωμα αεροσκάφους MC-130E στη Ζώνη Προσγειώσεως «DESERT One»



Πηγή: [www.acc.af.mil](http://www.acc.af.mil)

Συντρίμια του αεροσκάφους MC-130E στη Ζώνη Προσγειώσεως «DESERT One»



Πηγή: [www.historynet.com](http://www.historynet.com)

Συντρίμια του αεροσκάφους MC-130E στη Ζώνη Προσγειώσεως «DESERT One»



Πηγή: [www.historynet.com](http://www.historynet.com)



Η ΚΡΙΣΗ ΟΜΗΡΙΑΣ ΣΤΟ ΘΕΑΤΡΟ ΤΗΣ ΜΟΣΧΑΣ  
(23 ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ 2002)

«Μαύρες Χήρες» κατά την Κρίση Ομηρίας στο θέατρο της Μόσχας(2002)



Πηγή: <http://news.bbc.co.uk/>

Ο αρχηγός των Τσετσένων τρομοκρατών Movsar Barayev



Πηγή: <https://www.thetimes.co.uk/>

Τμήμα των Ρωσικών Ειδικών Δυνάμεων κατά τη προσέγγιση του Θεάτρου



Πηγή: <https://www.cbsnews.com/>

Άτακτη εκκένωση τραυματιών μετά την διοχέτευση του θεάτρου με αέριο



Πηγή: <http://news.bbc.co.uk/>



Απομάκρυνση αυτοσχέδιων εκρηκτικών υλών από νεκρή «Μαύρη Χήρα»



Πηγή: <https://theconversation.com/>

Νεκρές «Μαύρες Χήρες» από την διοχέτευση του θεάτρου με αναισθησιογόνο αέριο



Πηγή: <https://theconversation.com/>

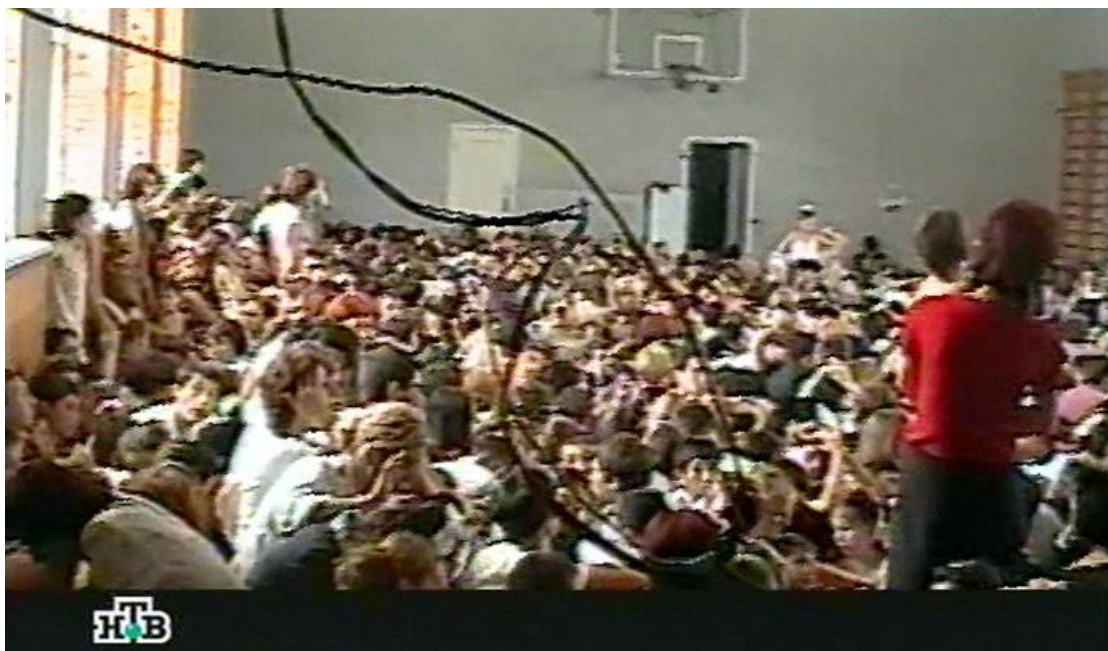
Η ΚΡΙΣΗ ΟΜΗΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΤΟΥ ΜΠΕΣΛΑΝ  
(1 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 2004)

Σκηνές από το σχολείο κατά την ομηρία (Beslan, 2004)



Πηγή: <https://edition.cnn.com/>

Σκηνές από το σχολείο κατά την ομηρία (Beslan, 2004)



Πηγή: <https://edition.cnn.com/>



Ρωσικά ένοπλα τμήματα κατά την εκκένωση τραυματιών (Beslan, 2004)



Πηγή: [www.dw.com](http://www.dw.com)

Ρωσικά ένοπλα τμήματα κατά την είσοδο στο σχολείο (Beslan, 2004)



Πηγή: [www.alamy.com](http://www.alamy.com)



Ρώσοι πολίτες βοηθούν την εκκένωση τραυματισμένων παιδιών (Beslan, 2004)



Πηγή: [www.dw.com](http://www.dw.com)

Πρόχειρη παροχή Α' βοηθειών σε τραυματισμένα παιδιά (Beslan, 2004)



Πηγή: [www.alamy.com](http://www.alamy.com)

Ρώσοι πολίτες βοηθούν την εκκένωση τραυματισμένων παιδιών (Beslan, 2004)



Πηγή: <https://edition.cnn.com/>

Γυμνά παιδιά ενώ προσπαθούν να φύγουν από το σχολείο κατά τη διάρκεια της επιχείρησης



Πηγή: <https://edition.cnn.com/>



Σώματα νεκρών παιδιών κατά τη διαδικασία αναγνώρισης ταυτότητας (Beslan, 2004)



Πηγή: [www.alamy.com](http://www.alamy.com)

Σώματα νεκρών παιδιών κατά τη διαδικασία αναγνώρισης ταυτότητας (Beslan, 2004)



Πηγή: [www.alamy.com](http://www.alamy.com)

ΑΠΑΓΩΓΕΣ ALDO MORO & ΣΤΡΑΤΗΓΟΥ DOZIER  
ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΡΥΘΡΕΣ ΤΑΞΙΑΡΧΙΕΣ

Ο πρωθυπουργός της Ιταλίας Aldo Moro κατά την απαγωγή του  
από τις Ερυθρές Ταξιαρχίες (1978)



Πηγή: [www.theguardian.com](http://www.theguardian.com)

Το πτώμα του άτυχου πρωθυπουργού μέσα σε αυτοκίνητο (9 Μαΐου 1978)



Πηγή: [www.telegraph.co.uk](http://www.telegraph.co.uk)



Ο Αμερικάνος Ταξίαρχος James Lee Dozier κατά την απαγωγή του από τις Ερυθρές Ταξιαρχίες (1981)



Πηγή: [www.sofrep.com](http://www.sofrep.com)

Ο Ταξίαρχος James Lee Dozier Επιτελάρχης του Νατοϊκού Στρατηγείου στη Βερόνα



Πηγή: [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)



Η ΟΜΗΡΙΑ ΤΗΣ ΟΔΟΥ ΝΙΟΒΗΣ (ΑΠΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΑΜΑΛΙΑΣ ΓΚΙΝΑΚΗ  
ΑΠΟ ΤΟΝ ΣΟΡΙΝ ΜΑΤΕΪ) 23 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 1998

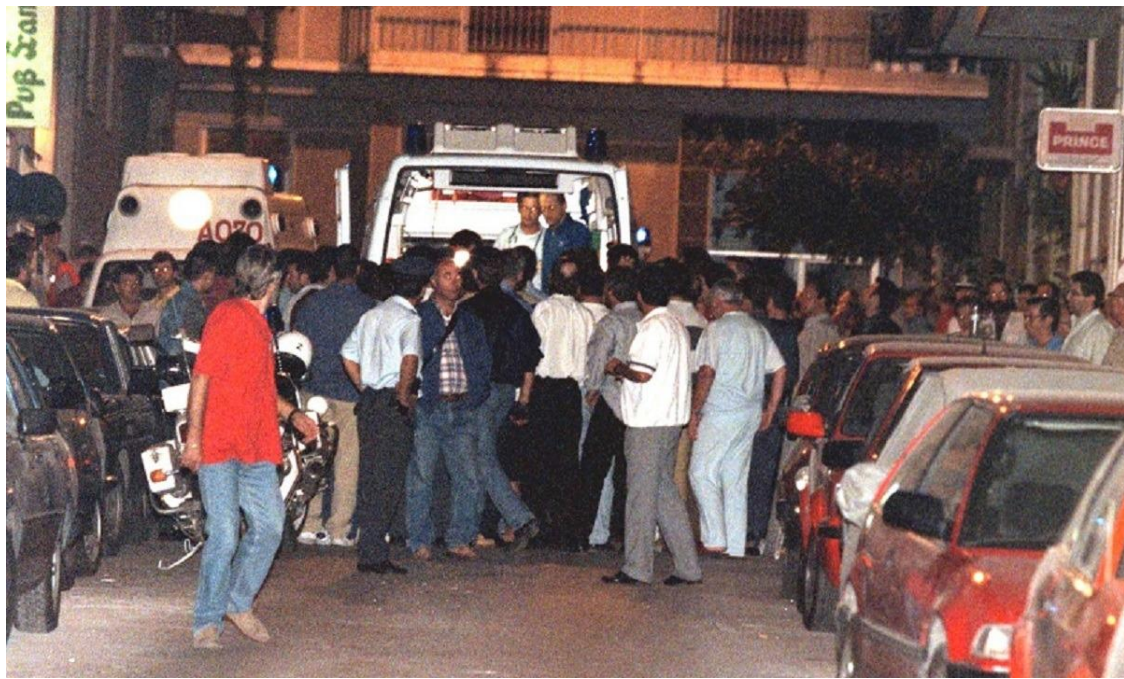
Δυνάμεις της αστυνομίας συγκεντρωμένες έξω από την πολυκατοικία της οδού Νιόβης



EUROKINISSI 24/9/98 ΑΧΑΡΝΩΝ ΚΑΙ ΝΙΟΒΗΣ ΣΥΛΛΗΨΗ ΡΟΥΜΑΝΟΥ ΣΟΡΙΝ ΜΑΤΕΪ

Πηγή: [www.ethnos.gr](http://www.ethnos.gr)

Πλήθος συγκεντρωμένο έξω από την πολυκατοικία στην οδό Νιόβης  
εμποδίζοντας την προσέγγιση των ασθενοφόρων



Πηγή: [www.ethnos.gr](http://www.ethnos.gr)

Ο αρχηγός της αστυνομίας Αντιστράτηγος Αθανάσιος Βασιλόπουλος μετά από το τραυματισμό του κατά την επιχείρηση



Πηγή: [www.cnn.gr](http://www.cnn.gr)

Ο κακοποιός Σορίν Ματέι ενώ μεταφέρεται τραυματισμένος στο νοσοκομείο



Πηγή: [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β»

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΥΤΟΣΧΕΔΙΟΙ ΧΑΡΤΕΣ  
ΑΠΟ ΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΣΤΗΚΑΝ

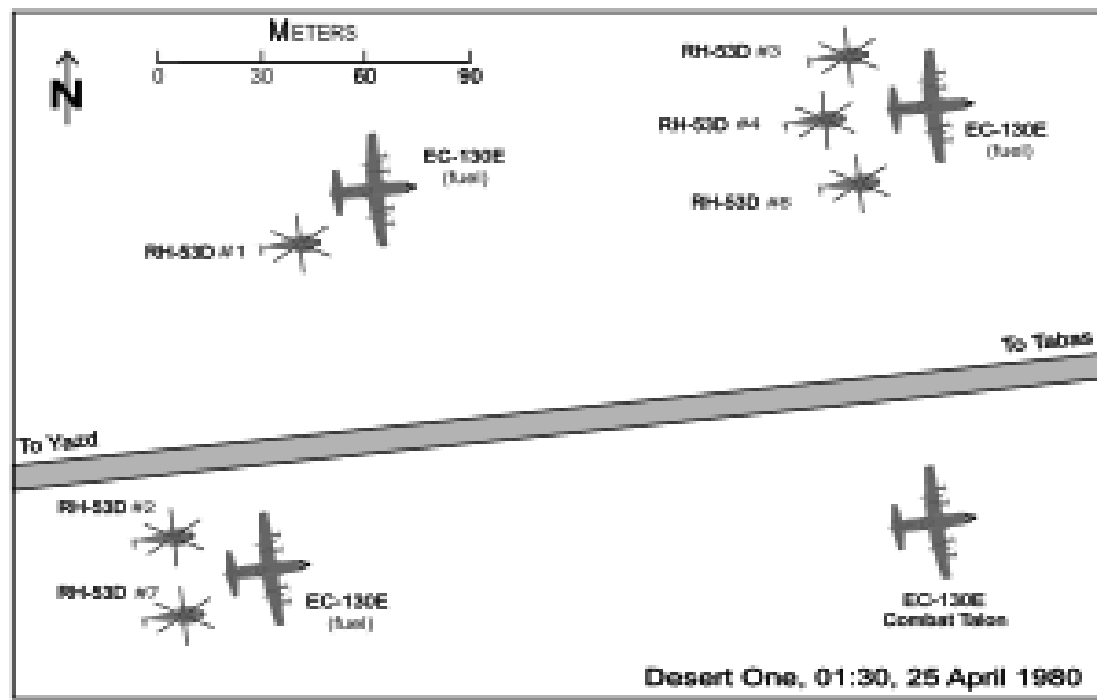
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «EAGLE CLAW»

Βασικό Σχέδιο Διεισδύσεως Εναέριων Μέσων στην επιχείρηση «EAGLE CLAW»



Πηγή: [www.helis.com](http://www.helis.com)

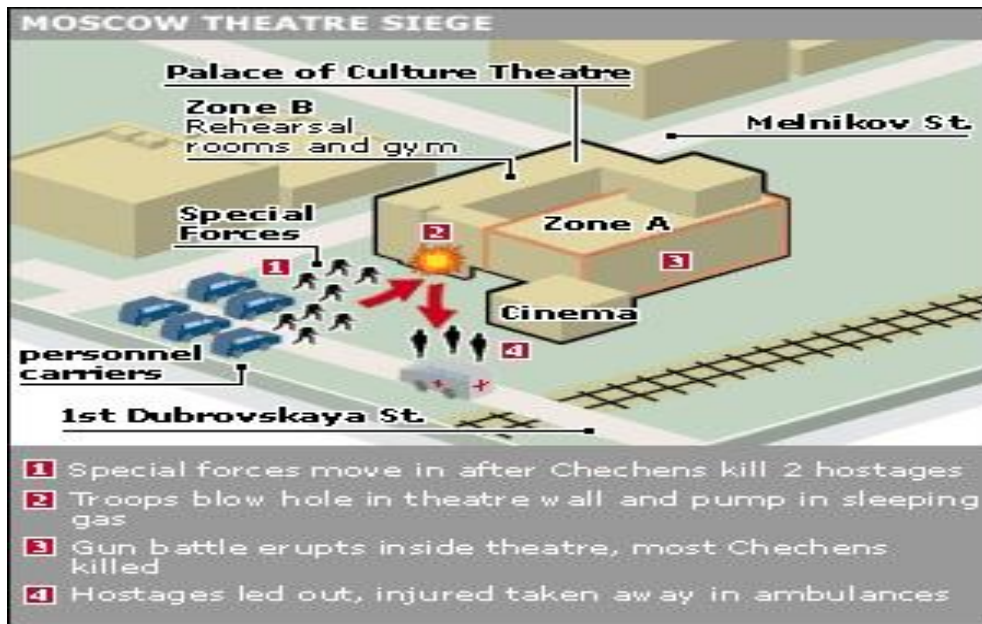
Σχεδιάγραμμα της Ζώνης Προσγειώσεως «Desert One»



Πηγή: <http://www.jspayne.com/>

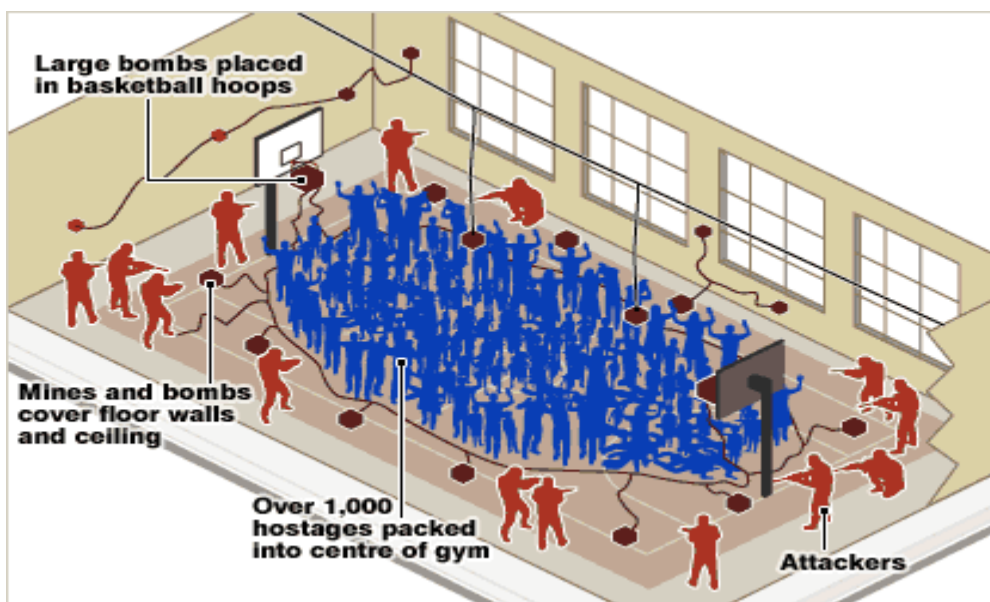
## Η ΚΡΙΣΗ ΟΜΗΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΤΟΥ ΜΠΕΣΛΑΝ (1 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 2004)

Σχεδιάγραμμα της ένοπλης επιχείρησης των Ρωσικών ενόπλων δυνάμεων  
στο σχολείο του Μπεσλάν (2004)



Πηγή: <http://news.bbc.co.uk/>

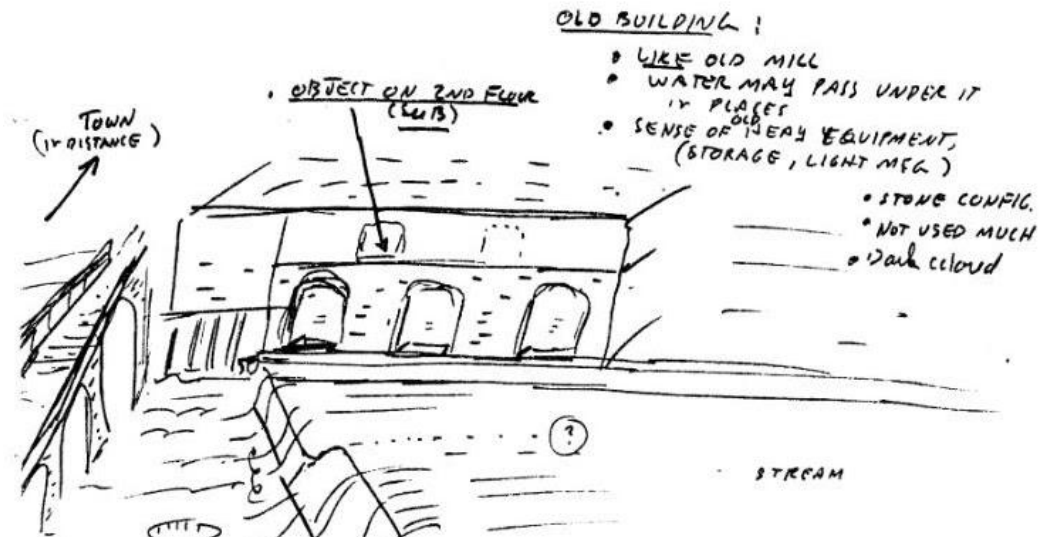
Τρισδιάστατη αποτύπωση της επικρατούσας κατάστασης εντός του σχολείου  
(Μπεσλάν, 2004)



Πηγή: <http://news.bbc.co.uk/>

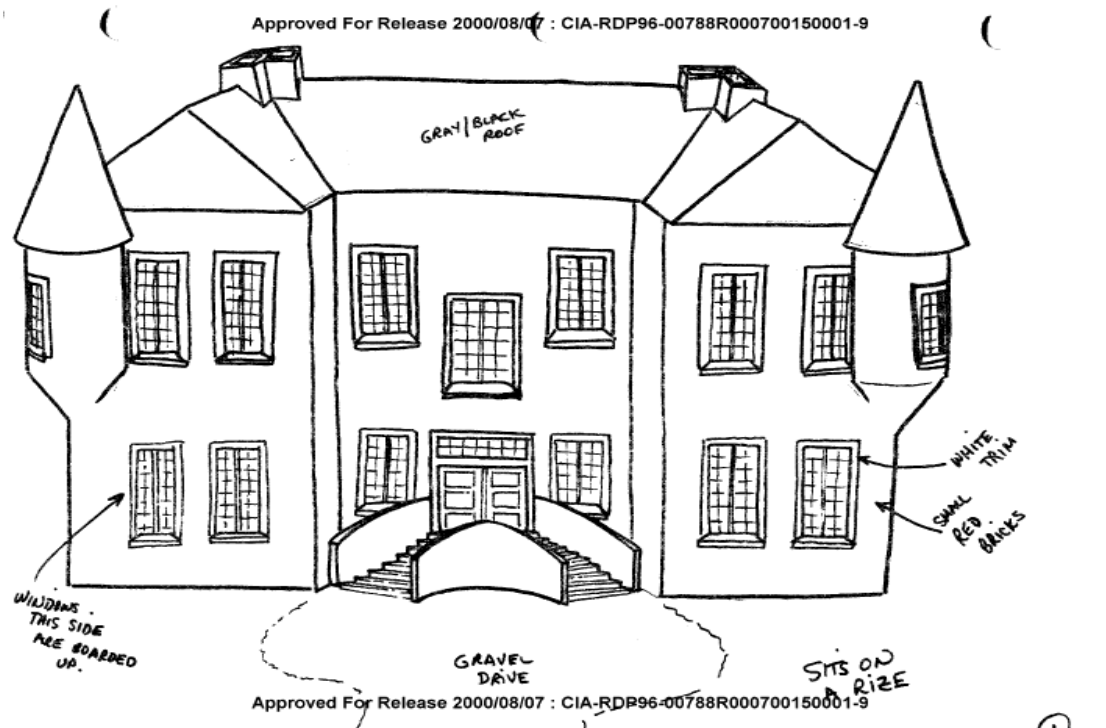
## ΑΠΑΓΩΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΟΥ DOZIER ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΡΥΘΡΕΣ ΤΑΞΙΑΡΧΙΕΣ

Σχεδιάγραμμα υπ' αριθμόν 1 με πιθανή τοποθεσία όπου φυλασσόταν ο Ταξίαρχος Dozier  
(Μη εξακριβωμένες πληροφορίες που συλλέχτηκαν από τη CIA και DIA)



Πηγή: <https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/CIA-RDP96-00788R001700270020-4.pdf>

Σχεδιάγραμμα υπ' αριθμόν 2 με πιθανή τοποθεσία όπου φυλασσόταν ο Ταξίαρχος Dozier  
(Μη εξακριβωμένες πληροφορίες που συλλέχτηκαν από τη CIA και DIA)



Πηγή: <https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/CIA-RDP96-00788R001700270020-4.pdf>