



**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΟΜΕΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ  
ΤΗΝ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΗΝ  
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ: κ. ΒΑΣΙΛΗΣ ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ  
κ. ΘΩΜΑΣ ΚΟΝΤΟΓΙΑΝΝΗΣ  
κ. ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΔΟΥΛΑΜΗΣ**



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΚΟΥΚΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ**

**ΑΜ: 2008019007**

**ΧΑΝΙΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2011**

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>                   | <b>7</b>  |
| 1.1. Γενικά                                               | 7         |
| 1.2. Αντικείμενο της έρευνας                              | 8         |
| 1.3. Σημαντικότητα της μελέτης                            | 9         |
| 1.4. Σκοπός της μελέτης                                   | 11        |
| 1.5. Πηγές των στοιχείων και μεθοδολογική προσέγγιση      | 12        |
| 1.6. Επισκόπηση της βιβλιογραφίας – αρθρογραφίας          | 12        |
| 1.7. Δομή της εργασίας                                    | 13        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ</b> | <b>15</b> |
| 2.1. Εννοιολογικές διασαφηνίσεις                          | 15        |
| 2.1.1. Ορισμός της κρίσης                                 | 15        |
| 2.1.2. Ορισμός της διεθνούς κρίσης                        | 16        |
| 2.1.3. Τι είναι η διαχείριση κρίσεων                      | 18        |
| 2.1.4. Ορισμός της διαχείρισης διεθνούς κρίσης            | 19        |
| 2.1.5. Ορισμός ετοιμότητας έναντι των κρίσεων             | 20        |
| 2.2. Χαρακτηριστικά των κρίσεων                           | 21        |
| 2.2.1. Γενικά                                             | 21        |
| 2.2.2. Απόψεις για τα αίτια διεθνών κρίσεων               | 23        |
| 2.2.3. Χαρακτηριστικά διεθνών κρίσεων                     | 25        |
| 2.2.3.1. Διαφοροποίηση κρίσης - σύγκρουσης                | 25        |
| 2.2.3.2. Το αντικειμενικό γεγονός                         | 28        |
| 2.2.3.3. Η πολιτική απόφαση                               | 29        |
| 2.2.3.4. “Ανοικτές” πολιτικές διαδικασίες                 | 30        |
| 2.2.3.5. Δυναμικό φαινόμενο                               | 31        |

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3. Στάδια του κύκλου ζωής της κρίσης                              | 32        |
| 2.3.1. Γενικά                                                       | 32        |
| 2.3.2. Τα στάδια και οι τεχνικές της διαχείρισης κρίσεων            | 34        |
| 2.4. Τύποι – κατηγορίες κρίσεων                                     | 36        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΚΡΙΣΕΙΣ</b>               | <b>40</b> |
| 3.1. Γενικές απόψεις για την ετοιμότητα στην αντιμετώπιση κρίσεων   | 40        |
| 3.2. Ενέργειες που συντελούν στην ετοιμότητα για τις κρίσεις        | 43        |
| 3.3. Χαρακτηριστικά οργανισμού έτοιμου για την αντιμετώπιση κρίσεων | 44        |
| 3.3.1. Εξωτερικές Σχέσεις                                           | 45        |
| 3.3.2. Εσωτερική δομή                                               | 46        |
| 3.3.3. Ηγεσία                                                       | 46        |
| 3.3.4. Συστήματα διαχείρισης                                        | 47        |
| 3.4. Σχεδιασμός της διαχείρισης κρίσεων                             | 49        |
| 3.4.1. Συμμόρφωση                                                   | 51        |
| 3.4.2. Οργάνωση                                                     | 52        |
| 3.4.3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη δυναμικού                            | 52        |
| 3.4.4. Διαχείριση πληροφοριών                                       | 53        |
| 3.5. Φάσεις του σχεδιασμού της διαχείρισης κρίσεων                  | 54        |
| 3.6. Αντικειμενικοί στόχοι του σχεδίου διαχείρισης κρίσεων          | 56        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΠΡΟΒΛΕΨΗ – ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΡΙΣΗΣ</b>            | <b>59</b> |
| 4.1. Αναγνώριση και πρόληψη επικείμενων κρίσεων                     | 59        |
| 4.2. Πρόληψη διεθνών κρίσεων                                        | 62        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ</b>     | <b>66</b> |
| 5.1. Αρχές της διαχείρισης κρίσεων                                  | 66        |
| 5.2. Κανόνες περιστολής κρίσεων                                     | 73        |

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2.1. Πρώτος κανόνας                                                                 | 73        |
| 5.2.2. Δεύτερος κανόνας                                                               | 73        |
| 5.2.3. Τρίτος κανόνας                                                                 | 73        |
| 5.2.4. Τέταρτος κανόνας                                                               | 76        |
| 5.3. Χειρισμός διεθνών κρίσεων                                                        | 78        |
| 5.4. Αρχές διαχείρισης διεθνών κρίσεων                                                | 80        |
| 5.5. Διαπραγμάτευση στην κρίση                                                        | 81        |
| 5.6. Στρατηγικές χειρισμού κρίσεων                                                    | 83        |
| 5.6.1. Επιθετικές στρατηγικές                                                         | 84        |
| 5.6.2. Αμυντικές στρατηγικές                                                          | 87        |
| 5.7. Επίλυση των κρίσεων                                                              | 90        |
| 5.7.1. Γενικά                                                                         | 90        |
| 5.7.2. Οφέλη από την ανάλυση των επιπτώσεων                                           | 90        |
| 5.7.3. Η επίλυση της διεθνούς κρίσης                                                  | 91        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ</b> | <b>93</b> |
| 6.1. Διαδικασία λήψης αποφάσεων (Decision Making Process)                             | 93        |
| 6.1.1. Γενικά                                                                         | 93        |
| 6.1.2. Ανάλυση της κατάστασης                                                         | 94        |
| 6.1.3 Εύρεση εναλλακτικών λύσεων                                                      | 95        |
| 6.1.4. Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και επιλογή της καλύτερης                   | 95        |
| 6.1.5. Εφαρμογή και έλεγχος της απόφασης                                              | 96        |
| 6.2. Λήψη αποφάσεων σε εθνικό και διεθνές περιβάλλον                                  | 97        |
| 6.2.1. Γενικά                                                                         | 97        |
| 6.2.2. Μοντέλο του ορθολογικού δρώντος (Rational Actor Model-RAM)                     | 97        |

|                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6.2.3. Μοντέλο συμπεριφοράς οργανισμών (Organizational Behavior Model)</b>           | <b>98</b>  |
| <b>6.2.4. Μοντέλο κυβερνητικής πολιτικής (Government Politics Model)</b>                | <b>99</b>  |
| <b>6.3. Φορείς χειρισμού κρίσεων</b>                                                    | <b>101</b> |
| <b>6.3.1. Σε εθνικό - κρατικό επίπεδο</b>                                               | <b>101</b> |
| <b>6.3.1.1. Υπουργείο Εξωτερικών (ΥΠΕΞ)</b>                                             | <b>102</b> |
| <b>6.3.1.2. Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ)</b>                                        | <b>102</b> |
| <b>6.3.1.3. Όργανα διαχείρισης κρίσεων ή καταστάσεων έκτακτης ανάγκης</b>               | <b>103</b> |
| <b>6.3.1.4. Το Κυβερνητικό Συμβούλιο Εξωτερικών και Άμυνας (ΚΥΣΕΑ)</b>                  | <b>104</b> |
| <b>6.3.2. Φορείς χειρισμού κρίσεων σε περιφερειακό - Διεθνές επίπεδο</b>                | <b>105</b> |
| <b>6.3.2.1. Τα Ηνωμένα Έθνη ως “διαχειριστής διενέξεων – κρίσεων”</b>                   | <b>105</b> |
| <b>6.3.2.2. Αντιμετώπιση κρίσεων από το ΝΑΤΟ</b>                                        | <b>107</b> |
| <b>6.3.2.3. Ο ρόλος των Διεθνών μη-Κυβερνητικών οργανώσεων ως διαχειριστών κρίσεων</b>  | <b>110</b> |
| <b>6.3.2.4. Οργανισμός για την Ασφάλεια και τη Συνεργασία στην Ευρώπη (ΟΑΣΕ) (OSCE)</b> | <b>111</b> |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΜΜΕ</b>                     | <b>114</b> |
| <b>7.1. Συγκέντρωση και Εκμετάλλευση πληροφοριών</b>                                    | <b>114</b> |
| <b>7.2 Χειρισμός των ΜΜΕ</b>                                                            | <b>115</b> |
| <b>7.2.1. Γενικές απόψεις</b>                                                           | <b>115</b> |
| <b>7.2.2. Η Εργασία του υπεύθυνου ενημέρωσης</b>                                        | <b>119</b> |
| <b>7.2.3. Η συνέντευξη τύπου</b>                                                        | <b>120</b> |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>: ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ</b>                  | <b>123</b> |
| <b>8.1. Η κρίση των πυραύλων της Κούβας (1962)</b>                                      | <b>123</b> |
| <b>8.2. Η κρίση του κόλπου (1990)</b>                                                   | <b>130</b> |
| <b>8.3. Η κρίση στη Γιουγκοσλαβία (1995)</b>                                            | <b>133</b> |

|                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------|------------|
| <b>8.4. Η κρίση των Ιμίων (1996)</b>                         | <b>137</b> |
| <b>8.5. Η κρίση στα νησιά Falklands και S.Georgia (1982)</b> | <b>145</b> |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b>      | <b>148</b> |
| <b>9.1. Συμπεράσματα - διδάγματα</b>                         | <b>148</b> |
| <b>9.2. Προτάσεις</b>                                        | <b>151</b> |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1. Γενικά

*“Η καλύτερη στιγμή να διορθώσεις τη στέγη είναι όταν ο ήλιος λάμπει”.*

Τζων Κέννεντυ, 1917- 1963, Αμερικανός πρόεδρος (1960-1963)

Κρίση!

Η απλή και μόνο αναφορά της λέξης αρκεί για να προκαλέσει οράματα απερίγραπτης ταλαιπωρίας, σύγχυσης και συμφοράς. Οι κρίσεις δεν είναι μακριά από την καθημερινότητά μας αλλά ενσωματωμένες σε αυτήν. Ενδεχόμενο κρίσης ενυπάρχει κάθε στιγμή.

Φαίνεται ότι πλέον δεν μπορεί κανείς να ανοίξει το ραδιόφωνο, την τηλεόραση, την εφημερίδα ή το περιοδικό, χωρίς να ενημερωθεί για την ύπαρξη μιας νέας κρίσης.

Τα τελευταία χρόνια, οι απειλές κατά της ζωής και της ακεραιότητας των ανθρώπων λόγω επιδημιών, φυσικών καταστροφών και τρομοκρατίας, αλλά και η αβεβαιότητα στο οικονομικό τοπίο της κάθε χώρας, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που έχει ξεσπάσει, έχουν οδηγήσει τους ανθρώπους στην αναζήτηση τρόπων και μεθόδων διαφύλαξής τους από αυτό το περιβάλλον κινδύνου που αναπτύσσεται γύρω τους. Η αβεβαιότητα, το ρίσκο και ο κίνδυνος είναι καθημερινά συστατικά της ζωής μας.

Ωστόσο, με την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός καλά σχεδιασμένου προγράμματος διαχείρισης κρίσεων, οι ηγέτες των οργανισμών ή επιχειρήσεων μπορούν να μετριάσουν τις πιθανές καταστροφικές συνέπειές τους.

Η πρόληψη και διαχείριση των κρίσεων στις μέρες μας είναι σαφώς πιο εύκολη υπόθεση, καθώς η συνδρομή της τεχνολογίας είναι σημαντική στην δημιουργία και ανάπτυξη συστημάτων προστασίας των ανθρώπων από τους κινδύνους που εμφανίζονται καθημερινά. Οι κοινωνίες μπορούν να μειώσουν αισθητά τις αρνητικές επιπτώσεις ενδεχόμενων μελλοντικών κρίσεων, συνδυάζοντας την μέθοδο της διαχείρισης κινδύνου με την τεχνολογία.

Ως κρίση μπορούμε σε γενικές γραμμές να εννοήσουμε την κατάσταση που δημιουργείται μετά από τη δυσμενή αλλαγή των κανονικών συνθηκών κάτω από τις οποίες λειτουργεί ένα σύνολο, μία ομάδα, ένας οργανισμός, μία εταιρία, μία κοινωνία και κατ' επέκταση μία Χώρα.

Το αποτέλεσμα αυτής της αρνητικής εξέλιξης στην καθημερινή δραστηριότητα μπορεί να επιφέρει, ανάλογα με το επίπεδο και το μέγεθος της ομάδας ή του οργανισμού,

ένταση, ανησυχία, ψυχρότητα, οικονομικές και περιβαλλοντικές καταστροφές, κλιμακούμενα προβλήματα σε εθνικό ή Διεθνές περιβάλλον.

Η πρόληψη, η αντιμετώπιση και οι διαστάσεις που μπορεί να λάβει μία κρίση εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, με έναν από τους κυριότερους την κατάσταση ετοιμότητας στην οποία βρίσκεται η ομάδα αυτή για να την αντιμετωπίσει με επιτυχία.

## **1.2. Αντικείμενο της έρευνας**

Το αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι η αναζήτηση, καταγραφή, ανάλυση και αξιολόγηση όλων των απαραίτητων διαδικασιών και δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στην επίτευξη ετοιμότητας για την αντιμετώπιση περιστατικών κρίσεων. Η προετοιμασία για την αντιμετώπιση κρίσεων είναι μια συνεχής και αδιάκοπη διαδικασία, που αφορά όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας καθώς και όλη την αλυσίδα διοικήσεως των επιχειρήσεων, των οργανισμών, των υπηρεσιών του Κράτους και κατ' επέκταση της ίδιας της Κυβέρνησης. Οι παράγοντες που συντελούν στο χαρακτηρισμό ενός οργανισμού ως “έτοιμο” με σκοπό να εντοπίσει, να αποτρέψει, να περιστείλει ή να αποκρούσει ένα εμφανιζόμενο κίνδυνο που απειλεί τα ζωτικά του συμφέροντα, θα αναζητηθούν κυρίως στον τομέα των εξωτερικών σχέσεων του οργανισμού, στην εσωτερική του δομή, στον τρόπο διοίκησης και διαδικασίας λήψης αποφάσεων και τέλος και σημαντικότερο, στην ύπαρξη μεθόδων και μηχανισμών διαχείρισης κρίσεων.

Στην περίπτωση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, η κρίση εμφανίζεται ως οποιαδήποτε αιφνίδια και ταχέως εξελισσόμενη αλλαγή της καθημερινής φυσιολογικής λειτουργίας τους, που απαιτεί άμεση ενέργεια από την ηγεσία και δοκιμάζει τις αντοχές τους, ενώ ενδέχεται να προκαλέσει σοβαρή ζημιά στο προσωπικό, στη φήμη ή την οικονομική τους κατάσταση.

Μια σοβαρή κρίση θα επηρεάσει ολόκληρο το φάσμα του οργανισμού και τους άμεσα ενδιαφερόμενους φορείς ή συνεργάτες του, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις, μπορεί να οδηγήσει και σε κατάρρευση. Οι ηγεσία των οργανισμών που βρίσκονται στο επίκεντρο μιας κρίσης πρέπει να εντοπίσει γρήγορα τα αίτια, να θέσει σε λειτουργία τους κατάλληλους μηχανισμούς διαχείρισης για τον περιορισμό των επιπτώσεων ή την επίλυση της κρίσης με την ελάχιστη δυνατή ζημιά.

Η διαχείριση κρίσεων αποτελεί μια πραγματικά δύσκολη και επίπονη εργασία, ακριβώς επειδή το τοπίο είναι ασαφές, σε συνδυασμό με τη δυσχέρεια ή και αδυναμία προβλέψεων για την εξέλιξη της κατάστασης, που έχει ως συνέπεια την απαίτηση της εξέτασης από τους εμπλεκόμενους, όλων των πιθανών εκδοχών και εναλλακτικών λύσεων.

Είναι εύλογο ότι σε διεθνές επίπεδο, ο υψηλός βαθμός ετοιμότητας έναντι μιας αρνητικά εξελισσόμενης ανατροπής των δεδομένων της καθημερινής δραστηριότητας, είναι καταλυτικής σημασίας, για τη διατήρηση του κύρους της εξωτερικής πολιτικής μίας Χώρας, της αξιοπιστίας των κυβερνήσεων και τη σταθερότητα των διακρατικών σχέσεων.

Η ευθύνη της προετοιμασίας βέβαια, ανάλογα με το μέγεθος του συνόλου που ενεργεί και τη σοβαρότητα της κρίσης, βαρύνει κατά κύριο λόγο τη διοίκηση και κατ' επέκταση αφορά τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας, το επίπεδο εκπαίδευσης και πληροφόρησης του προσωπικού, το συντονισμό των δραστηριοτήτων των μελών, τη διαδικασία λήψης κατάλληλων και έγκαιρων αποφάσεων και τη συστηματοποίηση των ενεργειών.

Μέσα από την πτυχιακή εργασία λοιπόν, θα αναζητηθούν και θα παρουσιαστούν οι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν και επηρεάζουν το επίπεδο ετοιμότητας μίας ομάδας για να μπορεί να ανταπεξέλθει με επιτυχία στην αντιμετώπιση μίας κρίσης ή τουλάχιστον να μετριάσει τις δυσμενείς επιπτώσεις και συνέπειές της. Άλλωστε, όπως έχει αποδειχτεί, ο φόβος του κινδύνου και της αποτυχίας αποτελεί ένα έντονο ανθρώπινο χαρακτηριστικό και γι' αυτό πολλές φορές οι άνθρωποι ενδιαφέρονται περισσότερο για τον περιορισμό των ζημιών παρά για την εξασφάλιση επιπλέον κερδών.

Θα επιδιωχθεί επίσης, η καταγραφή των χαρακτηριστικών των συστημάτων διαχείρισης κρίσεων, όπως τα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης, τα συστήματα συλλογής, επεξεργασίας, ανάλυσης και εκμετάλλευσης πληροφοριών, τα συστήματα ανάλυσης των κινδύνων και των τρωτών σημείων των οργανισμών και θα γίνει προσπάθεια ανάδειξης των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων τους, μέσω του τρόπου λειτουργίας τους.

### **1.3. Σημαντικότητα της μελέτης**

Οι κρίσεις στον 21ο αιώνα έχουν μεν τοπική προέλευση, αλλά παγκόσμια απήχηση και αυτό διότι οι νέες τεχνολογίες και κυρίως η τηλεόραση, η ψηφιακή επικοινωνία και το διαδίκτυο παρέχουν τη δυνατότητα της άμεσης γνωστοποίησης των κρίσεων σε ελάχιστο χρόνο σε όλο τον κόσμο. Η σημαντικότητα του θέματος έγκειται στο γεγονός της αναγκαιότητας των ανθρώπων, οργανισμών, υπηρεσιών και Κρατών για την αντιμετώπιση των κινδύνων και απειλών που παρουσιάζονται καθημερινά.

Οι διαχειριστές κρίσεων καλούνται να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά όχι μόνο την κρίση, αλλά και τον “επικοινωνιακό τους αντίκτυπο”. Οι κυβερνήσεις, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις κρίσεις είναι απαραίτητο να

διαθέτουν κατάλληλα εκπαιδευμένο και άρτια ενημερωμένο προσωπικό, το οποίο θα έχει την απαραίτητη τεχνολογική υποδομή ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστεί δυναμικά και έγκαιρα τις επικείμενες κρίσεις στην κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης. Όλα αυτά κάνουν τη μελέτη κρίσιμη και συνάμα ενδιαφέρουσα, ως προς το βαθμό ετοιμότητας που μπορούν να επιτύχουν όλοι οι φορείς, τη σιγουριά και την ασφάλεια που πρέπει διαρκώς να επιδιώκουν.

Στα υπό μελέτη θέματα της διατριβής θα θιγούν ζητήματα που περιλαμβάνονται στα γνωστικά αντικείμενα της διοικητικής, των διεθνών σχέσεων, της στρατηγικής και θεωρίας των αποφάσεων, ενώ θα επιχειρηθεί μια προσπάθεια συγκερασμού όλων των θεωριών αυτών μεταξύ τους, υπό το πρίσμα της ανάλυσης του φαινομένου της κρίσης και των χαρακτηριστικών που αυτή εμπεριέχει. Η προσπάθεια έρευνας και καταγραφής ιδεών για τέτοιας μορφής ζητήματα, βοηθά στην αποσαφήνιση του γνωστικού αντικειμένου της έννοιας “ετοιμότητα” και σίγουρα εμπλουτίζει τη γνώση οδηγώντας σε ασφαλή συμπεράσματα.

Οι διεθνείς κρίσεις βρίσκονται στο επικίνδυνο μεταίχμιο μεταξύ ειρήνης και πολέμου. Οι αλληλεπιδράσεις των κρίσεων μπορούν να οδηγήσουν είτε στο ξέσπασμα ενός πολέμου μεταξύ των πρωταγωνιστών είτε στην ειρηνική επίλυση μιας κρίσης με όρους που είναι τουλάχιστον επαρκώς ικανοποιητικοί για τους συμμετέχοντες. Μια κρίση προσφέρει ασφαλή συμπεράσματα για τις σχέσεις δύο χωρών αλλά και για τους μηχανισμούς και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μέσα σε κάθε κυβέρνηση. Υπό αυτή την έννοια, ένας άλλος παράγοντας που καθιστά την μελέτη ουσιαστική, είναι η προσπάθεια να ενταχθούν στην εργασία οι περιπτωσιολογικές μελέτες (case studies) γνωστών κρίσεων του παρελθόντος. Με τις περιπτωσιολογικές μελέτες λοιπόν που εμπεριέχονται στην παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια εξαγωγής συμπερασμάτων και διδαγμάτων (lessons learned), που θα χρησιμοποιηθούν ως βάση δεδομένων για την εφαρμογή τους σε μελλοντικές παρόμοιες καταστάσεις..

Μια τελευταία επισήμανση που αφορά στο ενδιαφέρον της παρούσας ανάλυσης έχει να κάνει με την μέγεθος της εξάρτησης των κρίσεων από τα συστήματα παροχής και μετάδοσης πληροφοριών, καθώς και με το φαινόμενο της σημαντικής επιρροής που ασκούν τα ΜΜΕ. Για αυτό το λόγο είναι χρήσιμο να εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι αποφασίζοντες διαχειρίζονται την πληροφόρηση σε ζητήματα κρίσεων, να επικεντρωθούμε στον τρόπο με τον οποίο επινοούν εναλλακτικές δράσεις και πορείες αλλά και πώς διαχειρίζονται το υψηλό επίπεδο του στρες και του άγχους, το οποίο είναι ένα

δεδομένο χαρακτηριστικό των καταστάσεων κρίσεων, που επιτείνεται από την ανάγκη ενημέρωσης της κοινής γνώμης μέσω των διαφόρων ΜΜΕ.

#### **1.4. Σκοπός της μελέτης**

Ο βασικός στόχος της διατριβής είναι να διερευνηθούν και να παρουσιαστούν τα στοιχεία που συντελούν στην ολοκληρωμένη προετοιμασία ενός οργανισμού και να αναλυθούν τα χαρακτηριστικά που προσδίδουν τη σιγουριά και την ασφάλεια για την έγκαιρη και αποτελεσματική αντίδραση σε περίπτωση κρίσης, ανεξαρτήτου μεγέθους, έντασης, σοβαρότητας ή ταχύτητας εξάπλωσής της. Οι επιμέρους στόχοι, όπως αυτοί αναφέρονται στις πιο κάτω παραγράφους, είναι εξίσου σημαντικοί για την ολοκλήρωση της διατριβής.

Το θεωρητικό πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας οριοθετείται από τις αρχές και τις προσεγγίσεις της θεωρίας διαχείρισης κρίσεων, βάσει της οποίας θα εξεταστούν η συμπεριφορά, τα κίνητρα, οι στόχοι και η αποτελεσματικότητα των στελεχών των διαφόρων τύπων οργανισμών που είναι επιφορτισμένοι με το έργο του χειρισμού των κρίσεων.

Στόχος της εργασίας είναι να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο, το οποίο να περιλαμβάνει όλες τις σημαντικές παραμέτρους που σχετίζονται με τη διαχείριση κρίσεων. Επιπρόσθετα, στην παρούσα εργασία πραγματοποιείται ένας συγκερασμός θεωρητικής ανάλυσης και εμπειρικής πραγματικότητας. Έτσι, μετά τη διατύπωση και ανάλυση του θεωρητικού υπόβαθρου των γνωστικών αντικειμένων που αφορούν στη διατριβή, εξετάζεται η πρακτική εφαρμογή της θεωρίας, όπως αυτή εμφανίζεται μέσα από την περιπτωσιολογική μελέτη (case study) επιλεγμένων διεθνών κρίσεων.

Σκοπός της εργασίας δεν είναι μόνο η απλή καταγραφή και αποτύπωση των χαρακτηριστικών της σωστής διαχείρισης κρίσης αλλά κυρίως ο τρόπος αλληλεπίδρασης μεταξύ των στελεχών και του προσωπικού των οργανισμών και κυβερνήσεων, οι μέθοδοι επίτευξης συνεργασίας και η διαδικασία συντονισμού με τους εξωτερικούς φορείς. Τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν θα αποτελέσουν τη βάση του προβληματισμού για την ανάπτυξη αποτελεσματικών πρακτικών στην αντιμετώπιση παρόμοιων απειλών και επίλυση μελλοντικών κρίσεων, που μπορούν να συμβούν σε οποιοδήποτε επίπεδο και για όλα τα είδη κινδύνων (all hazards approach).

Συνοψίζοντας τις πιο πάνω παραγράφους, κύρια συμβολή της εργασίας αποτελεί η πρόταση εφαρμογής και υιοθέτησης κάποιων μεθόδων, συστημάτων, διαδικασιών και πρακτικών για την έγκαιρη και ολοκληρωμένη προετοιμασία έναντι των κάθε μορφής

κρίσεων, που απειλούν και υπονομεύουν τα θεμελιώδη συμφέροντα, τη φήμη τις αξίες και θέτουν σε κίνδυνο το προσωπικό.

### **1.5. Πηγές των στοιχείων και μεθοδολογική προσέγγιση**

Όπως έγινε αντιληπτό παραπάνω, τα γνωστικά αντικείμενα με τα οποία θα καταπιαστεί η παρούσα διατριβή είναι η διοικητική, οι διεθνείς σχέσεις, η στρατηγική και η θεωρία των αποφάσεων.

Οι εφαρμογές, οι τρόποι ανάλυσης, αξιολόγησης και αντιμετώπισης των κινδύνων, οι οποίοι περιγράφονται στην παρούσα μελέτη αντλούν τα στοιχεία τους από τις αναρίθμητες μελέτες και έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί πάνω σε αυτές τις θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν δημοσιευτεί κατά καιρούς. Οι υπάρχοντες βάσεις δεδομένων διαχείρισης κρίσεων, δίνουν την δυνατότητα στον χρήστη τους να αξιολογεί και να συγκρίνει τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν στα πλαίσια της καθημερινής λειτουργικής διαδικασίας των οργανισμών ή υπηρεσιών και τον βοηθούν να αποφύγει μελλοντικές δυσάρεστες καταστάσεις.

Προκειμένου λοιπόν να παρουσιαστούν όλα τα παραπάνω στοιχεία των κρίσεων και της ετοιμότητας στη διαχείρισή τους, χρησιμοποιήθηκαν ποικίλα βιβλία, αρχεία, εκθέσεις, μελέτες, δημοσιεύματα ξένων και ελληνικών περιοδικών, ελληνικά και ξένα άρθρα που αντλήθηκαν από το διαδίκτυο σχετικά με το θέμα της εργασίας.

### **1.6. Επισκόπηση της βιβλιογραφίας – αρθρογραφίας**

Η επιλογή της ενασχόλησης με το θέμα των κρίσεων είναι ένα δύσκολο εγχείρημα και συνάμα προκλητικό κυρίως γιατί είναι ένα θέμα με το οποίο έχουν ασχοληθεί πολλοί μελετητές και επιστήμονες και για το οποίο έχουν διατυπωθεί ποικίλες γνώμες και θεωρίες. Βέβαια, το συγκεκριμένο πεδίο της “ετοιμότητας” για την αντιμετώπιση κρίσεων δεν αποτελεί αντικείμενο ευρείας βιβλιογραφίας και αρθρογράφησης, καθώς οι περισσότεροι μελετητές καταπιάνονται με την αντιμετώπιση των κρίσεων σε οργανωσιακό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο.

Η βιβλιογραφία και αρθρογραφία που χρησιμοποιήθηκε στηρίζεται σε ελληνικά και ξενόγλωσσα εγχειρίδια και συγγράμματα και έδωσε στην παρούσα έρευνα μια ευρεία εικόνα του θέματος της προετοιμασίας για τη διαχείριση κρίσεων, το οποίο άλλωστε αποτελεί ζητούμενο για όλους.

Στο μικροσκόπιο της μελέτης τίθεται πληθώρα θεωρητικών εργασιών για τη διαχείριση κρίσεων, τη διαχείριση καταστάσεων εκτάκτων αναγκών, τον τρόπο λήψης αποφάσεων σε περιόδους κρίσεων, τη συμπεριφορά των κρατών σε περιπτώσεις διεθνών

κρίσεων, τα σχέδια εμπλοκής στρατιωτικών δυνάμεων του NATO σε διεθνείς κρίσεις και η πολιτικοστρατιωτική συνεργασία, τις στρατηγικές αποφυγής συρράξεων και τους διπλωματικούς ελιγμούς, το υπόβαθρο και τον τρόπο λειτουργίας των διεθνών οργανισμών και διακρατικών συμμαχιών.

Αντλήθηκαν άρθρα από το διαδίκτυο και το διεθνή τύπο και πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκαν αναφορές των: "Risk Magazine", "European Business Journal", "Economist", "Journal of Investment Management", "Harvard Business Review", "Wall Street Journal", "Journal of Business Strategy" και από τον ελληνικό των: "Καθημερινή", "Τα νέα", "Ναυτεμπορική", "Το βήμα".

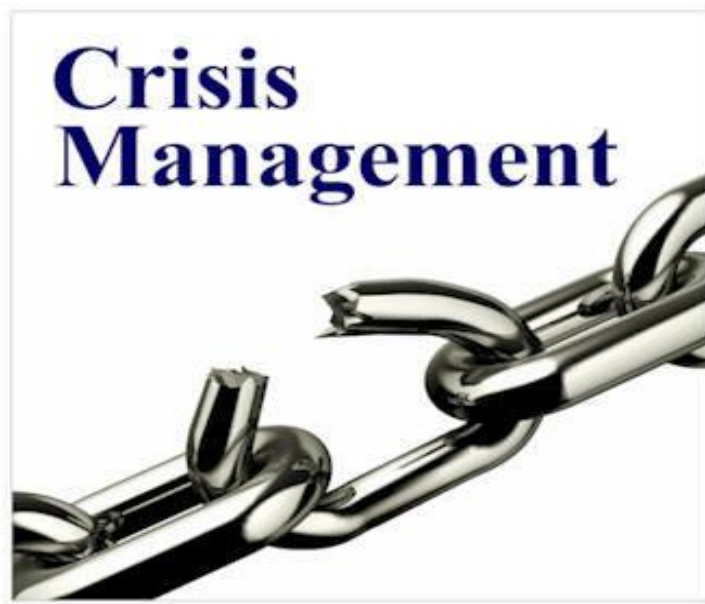
### **1.7. Δομή της εργασίας**

Στα πλαίσια λοιπόν της ανάπτυξης του θέματος της πτυχιακής εργασίας, θα πραγματοποιηθεί εκτενής και λεπτομερής έρευνα, συλλογή, καταγραφή και ανάλυση των στοιχείων που συντελούν στην άρτια οργάνωση και ολοκληρωμένη προετοιμασία μίας ομάδας, οργανισμού ή κράτους στο χειρισμό κρίσεων, εστιάζοντας στον τρόπο λειτουργίας της διοίκησης, στο σύστημα λήψης των απαραίτητων αποφάσεων, στις εξωτερικές ή διεθνείς σχέσεις και στους μηχανισμούς διαχείρισης.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει την ακόλουθη δομή: εισαγωγή, κυρίως μέρος και συμπεράσματα -προτάσεις. Στην εισαγωγή παρουσιάζονται γενικές απόψεις περί του θέματος, το αντικείμενο της εργασίας, η σημαντικότητά της, ο σκοπός της, οι πηγές των στοιχείων και η μεθοδολογική προσέγγιση, η επισκόπηση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας και τέλος η δομή των περιεχομένων της.

Το κυρίως μέρος περιλαμβάνει 7 συνολικά κεφάλαια (2<sup>ο</sup>, 3<sup>ο</sup>, 4<sup>ο</sup>, 5<sup>ο</sup>, 6<sup>ο</sup>, 7<sup>ο</sup> και 8<sup>ο</sup>). Συγκεκριμένα στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζονται οι ερμηνείες βασικών χρήσιμων εννοιών που θα χρησιμοποιηθούν για τη διερεύνηση του αντικειμένου, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των κρίσεων και της διαχείρισής του, οι φάσεις και τα στάδια της κρίσης και της διαχείρισης κρίσεων και τέλος οι βασικές κατηγορίες των κρίσεων. Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο καταγράφονται και αναλύονται διεξοδικά οι παράγοντες που επηρεάζουν την ετοιμότητα των ομάδων στη διαχείριση κρίσεων. Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο εμφανίζονται οι μηχανισμοί πρόβλεψης και πρόληψης των κρίσεων, ενώ στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο εκθέτονται οι διάφοροι τρόποι και μοντέλα διαχείρισης και αντιμετώπισης - επίλυσης των κρίσεων. Στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζονται η διαδικασία λήψης αποφάσεων και οι φορείς που συμμετέχουν κατά τις κρίσεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Στο 7<sup>ο</sup> κεφάλαιο εμφανίζεται η έννοια της πληροφορίας και η αντιμετώπιση των MME κατά τις κρίσεις και τέλος στο 8<sup>ο</sup> κεφάλαιο

γίνεται η παρουσίαση περιπτωσιολογικών μελετών (case studies) γνωστών κρίσεων. Τέλος, το τρίτο και τελευταίο μέρος αποτελείται από το 9<sup>ο</sup> κεφάλαιο, στο οποίο παρατίθενται τα συμπεράσματα-διδάγματα (lessons learned) και οι γενικές διαπιστώσεις της εργασίας, ενώ επιχειρείται η καταγραφή προτάσεων για περαιτέρω μελέτη του αντικειμένου της εργασίας. Η εργασία ολοκληρώνεται με τη βιβλιογραφία - αρθρογραφία.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

### 2.1. Εννοιολογικές διασαφηνίσεις

#### 2.1.1. Ορισμός της κρίσης

*“Αν θέλεις ειρήνη, να ετοιμάζεσαι για πόλεμο”.*

Βιργίλιος, 70-19 π.Χ., Λατίνος ποιητής

Ο όρος κρίση (crisis) προέρχεται από την Ελληνική λέξη “κρίσις”. Στην ελληνική γλώσσα η λέξη κρίση έχει δυο έννοιες: η πρώτη αφορά στη διαδικασία του “κρίνειν”, δηλαδή χαρακτηρίζω. Κρίνω έναν άνθρωπο, μια πράξη μια συμπεριφορά, μια στάση, συγκρίνω δηλαδή όλα τα προηγούμενα με ένα πρότυπο και τα τοποθετώ σε μια θέση, βάση μιας κλίμακας μέτρησης.

Η δεύτερη έννοια της λέξης είναι αυτή που χαρακτηρίζει μια μη κανονική κατάσταση. Μια κατάσταση δύσκολη, κρίσιμη, επικίνδυνη. Κρίση είναι η εκτροπή από την κατάσταση της κανονικότητας που γίνεται σε ένα σημείο καμπής στο οποίο ανατρέπεται ένα status quo.

Κάθε κρίση μπορεί να φτάσει από την κατάσταση της απλής ανωμαλίας μέχρι την κατάσταση μη ελεγχόμενων εκρηκτικών γεγονότων και την κατάσταση του χάους και του πανικού.

Το οποιοδήποτε εγχείρημα ενός “ορισμού” θα μπορούσε να οδηγήσει σε επιφανειακές ή εσφαλμένες προσεγγίσεις, από τη στιγμή που η χρησιμοποιούμενη για την προσέγγιση μεθοδολογία, δεν θα ήταν απόλυτα συμβατή με την υφή του φαινομένου, στο οποίο ο ορισμός θα αναφερόταν.

Κατά το λεξικό "Concise Oxford Dictionary", η κρίση είναι μία κρίσιμη καμπή, μία χρονική περίοδος κινδύνου ή ανησυχίας στην πολιτική ή στο εμπόριο<sup>1</sup>. Ο συγγραφέας John R. Darling διευρύνει τον παραπάνω ορισμό υποστηρίζοντας ότι «η κρίση είναι μία κρίσιμη καμπή, μία αποφασιστική στιγμή ή μία κρίσιμη χρονική στιγμή». Επιπρόσθετα, επισημαίνει ότι «ο όρος “κρίση” στην Κινέζικη γλώσσα συχνά αναφέρεται από τους μελετητές επειδή συνδυάζει τα ιδεογράμματα για τον “κίνδυνο” και την “ευκαιρία”»<sup>2</sup>.

Σύμφωνα με τον Richard Luecke , συγγραφέα πολλών βιβλίων της σειράς “Harvard Business Essentials”, η κρίση είναι «μία αλλαγή είτε ξαφνική είτε εξελισσόμενη στο βάθος

---

<sup>1</sup> Sykes, " The Concise Oxford Dictionary", (1985).

<sup>2</sup> John R. Darling, (1994).

του χρόνου που έχει ως αποτέλεσμα ένα επείγον πρόβλημα που πρέπει άμεσα να αντιμετωπιστεί. Για μία επιχείρηση, μία κρίση είναι οτιδήποτε έχει τη δυναμική να προκαλέσει ξαφνική και σοβαρή ζημιά στους υπαλλήλους της, τη φήμη ή τη γραμμή παραγωγής της»<sup>3</sup>.

Κατά τους Christine M. Pearson and Judith A. Clair, ως κρίση ορίζεται «ένα γεγονός με σχετικά μικρή πιθανότητα εμφάνισης, με μεγάλο αντίκτυπο, που απειλεί τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού και χαρακτηρίζεται από ασάφεια ως προς την αιτία, το αποτέλεσμα και το μέσο επίλυσης, καθώς και από την πεποίθηση ότι πρέπει να παρθούν γρήγορα αποφάσεις».<sup>4</sup>

Παρόμοια άποψη για την κρίση έχουν οι Uriel Rosenthal, Paul 't Hart και Michael T. Charles, που τη χαρακτηρίζουν «μια σοβαρή απειλή για τη βασική δομή και τις θεμελιώδεις αξίες και κανόνες του κοινωνικού συστήματος, η οποία καθιστά αναγκαία τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, υπό την πίεση χρόνου και σε ιδιαίτερα αβέβαιες συνθήκες».<sup>5</sup>

### **2.1.2. Ορισμός της διεθνούς κρίσης**

Δεδομένης της σημασίας των κρίσεων, θα διαπιστώσουμε πως δεν υπάρχει ένας ορισμός κοινά αποδεκτός.<sup>6</sup> Το μόνο στοιχείο με το οποίο υπάρχει γενική συμφωνία είναι πως η κρίση αποτελεί ένα αποφασιστικό σημείο μεταξύ ειρήνης και πολέμου.

Ως διεθνείς κρίσεις ορίζονται μια σειρά αλληλεπιδράσεων οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ των κυβερνήσεων δύο ή περισσότερων χωρών οι οποίες βρίσκονται σε σοβαρή σύγκρουση συμφερόντων. Οι αλληλεπιδράσεις αυτές δημιουργούν συνθήκες τέτοιες ώστε να αντιμετωπίζεται το ενδεχόμενο χρήσης στρατιωτικής δύναμης προκειμένου να επιτευχθούν οι εθνικοί στόχοι.

Το NATO αντιλαμβάνεται τον όρο της κρίσης ως «μία εθνική ή διεθνή κατάσταση κατά την οποία απειλούνται βασικές αξίες, ζωτικά συμφέροντα και επιδιώξεις των φορέων που εμπλέκονται σ' αυτήν».<sup>7</sup> Προχωρώντας, επιχειρεί μια διαφορετική προσέγγιση, με την οποία εστιάζει περισσότερο στο προσωπικό που συμμετέχει παρά στο σύστημα αναφέρει

---

<sup>3</sup> Richard Luecke, Harvard Business Essentials: *Managing Employee Performance*, (2006).

<sup>4</sup> Christine M. Pearson and Judith A. Clair, "Reframing Crisis Management," *Academy of Management Review* 23 (1998): 60.

<sup>5</sup> Uriel Rosenthal, Paul 't Hart, and Michael T. Charles, "The World of Crises and Crisis Management," in *Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, ed. Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, and Paul 't Hart (Springfield, Ill.: Charles C. Thomas, 1 10. 989).

<sup>6</sup> P. Parker, "An Examination of Basic and applied International Crisis Research" *International Studies Quarterly*, 21/1 (Mar 77), σελ 230.

<sup>7</sup> NATO Generic Crisis Management Handbook (GCMH), (1999), P.II-2.

ότι «είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι μια κατάσταση χαρακτηρίζεται ως κρίση, όταν έτσι ορίζεται από εκείνους που είναι υπεύθυνοι να τη χειρισθούν. Η κρίση, όπως η ομορφιά, εξαρτάται από το πρόσωπο που την προσδιορίζει. Μία κρίση για μια ομάδα μπορεί να μην αποτελεί κρίση για μια άλλη».<sup>8</sup>

Κατά την κρίση, μεταβάλλεται η συνήθης ροή των πραγμάτων και η κατάσταση εισέρχεται σε μια καμπή, σε μια μεταβατική περίοδο με δυσχέρειες και κινδύνους. Κάθε κρίση λειτουργεί ως δοκιμή της σταθερότητας του συστήματος. Εάν χωρίσουμε τη κρίση σε μικρότερα διαχειρίσιμα τμήματα που τα ορίσουμε, μπορούμε να προσδιορίσουμε τους επιμέρους στόχους. Με τη προσέγγιση αυτή και το ΓΕΕΘΑ των ΗΠΑ ορίζει τη κρίση ως: «Μια κατάσταση που περικλείει απειλή για τις ΗΠΑ, τα εδάφη της, τους πολίτες, τις στρατιωτικές δυνάμεις και τα ζωτικά συμφέροντα, η οποία αναπτύσσεται πολύ γρήγορα και δημιουργεί μια συνθήκη τέτοιας διπλωματικής, οικονομικής, πολιτικής ή στρατιωτικής σπουδαιότητας, ώστε να αντιμετωπίζεται το ενδεχόμενο χρήσης της στρατιωτικής δύναμης, προκειμένου να επιτευχθούν οι εθνικοί στόχοι».<sup>9</sup>

Ο κλασικός ορισμός της κρίσης έχει δοθεί απ τον Charles Hermann: «μια κρίση είναι μια κατάσταση που απειλεί τους στόχους υψηλής προτεραιότητας της ομάδας λήψης αποφάσεων, περιορίζει το διαθέσιμο χρόνο για αντίδραση, και αιφνιδιάζει τα μέλη της ομάδας λήψης αποφάσεων».<sup>10</sup>

Σύμφωνα με τον C. Mc Clelland, πρωτοπόρο στην μελέτη των διεθνών κρίσεων: «η κρίση παριστά μια σημαντική αλλαγή στην ποσότητα, ή την ποιότητα ή την έκταση των σχέσεων μεταξύ δύο κρατών». Με τον ορισμό αυτό βλέπουμε όλο το σύστημα και τις μεταβολές του σχήματος των αλληλεπιδράσεων.

Πιο συγκεκριμένα ο Snyder αναφέρει πως μια διεθνής κρίση είναι «μια σειρά από αλληλεπιδράσεις μεταξύ των κυβερνήσεων δύο ή περισσότερων κυρίαρχων κρατών που βρίσκονται σε σοβαρή αντιπαράθεση, περιορισμένο ή πραγματικό πόλεμο, όπου εμπεριέχεται όμως μια επικίνδυνη, υψηλή πιθανότητα για πόλεμο».<sup>11</sup>

Ο Oran Young ορίζει την κρίση ως «ένα σύνολο από ταχέως εξελισσόμενα γεγονότα, που αυξάνουν την επίδραση των αποσταθεροποιητικών δυνάμεων στο διεθνές

---

<sup>8</sup> Ibid., p. II-3.

<sup>9</sup> Χρήστος Λυμπέρης, *Εθνική Στρατηγική Και Χειρισμός Κρίσεων* (Αθήνα: Ποιότητα, 1997), σελ 128.

<sup>10</sup> R. Carey and T. Salmon, *International Security in the Modern World* ( MacMillan Press LTD, 1996)

<sup>11</sup> G. Snyder and P. Diesing , *Conflict Among Nations: Bargaining, Decision making and System Structure in International Crises* (Princeton: Princeton University Press, 1977).

στερέωμα πάνω από τα φυσιολογικά αποδεκτά επίπεδα και αυξάνει την πιθανότητα εμφάνισης βίας».<sup>12</sup>

Σύμφωνα με τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα πως Διεθνής Κρίση θεωρείται μια σειρά αλληλεπιδράσεων μεταξύ των κυβερνήσεων δύο ή περισσότερων χωρών, οι οποίες βρίσκονται σε σοβαρή σύγκρουση συμφερόντων, με υψηλή πιθανότητα στρατιωτικών επιχειρήσεων και πρόκληση στην υπάρχουσα δομή του συστήματος.

### **2.1.3. Τι είναι η διαχείριση κρίσεων**

Η διαχείριση κρίσεων (Crisis Management) ορίζεται ως η μεθοδολογία εκείνη που περιλαμβάνει συγκεκριμένο προγραμματισμό, σχέδιο, οργάνωση, καθοδήγηση, και έλεγχο τη χρονική περίοδο πριν, κατά τη διάρκεια, και μετά την εμφάνιση μίας κρίσης ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι τυχόν απώλειες των πόρων ενός οργανισμού από αυτή την καταστροφή και οι οποίοι (πόροι) θεωρούνται άκρως απαραίτητοι για την πλήρη επανόρθωση του οργανισμού αυτού.

Διαχείριση κρίσης χαρακτηρίζεται εκείνη η διαδικασία που έχει ως στόχο την πρόληψη, τον περιορισμό και την επίλυση των κρίσεων (Σφακιανάκης Μ. Κ, 1998). Στόχος της είναι η μείωση του κινδύνου, της ανασφάλειας και ο πλήρης έλεγχος της κατάστασης. Ο χειρισμός της κρίσης αποτελεί μια διαδικασία που περιλαμβάνει δύσκολες αποφάσεις. Οι αποφάσεις λαμβάνονται υπό συνθήκες πίεσης χρόνου και δυναμικών εξελίξεων, από στελέχη που είναι αναγκασμένοι να εργαστούν σε περιβάλλον αβεβαιότητας.

Ένας ορισμός του σύγχρονου προτύπου δίνεται από τον Glaesser (2006)<sup>13</sup> «Η διαχείριση κρίσεων είναι οι στρατηγικές, οι διαδικασίες και τα μέτρα τα οποία είναι προγραμματισμένα και μπαίνουν σε εφαρμογή για να προλάβουν και να αντιμετωπίσουν την κρίση». Σύμφωνα με τον Glaesser, η διαχείριση κρίσεων είναι η σταθερή πρακτική της αποφυγής και αναχαίτισης της κρίσης. Έτσι σε αντίθεση με το παραδοσιακό πρότυπο, το οποίο εστίαζε στο στάδιο της αντιμετώπισης της κρίσης, ο ορισμός του Glaesser εστιάζει στο ρόλο του σχεδιασμού και της πρόληψης ως ισότιμες επιχειρησιακές διαδικασίες.

Η αλλαγή από το σκεπτικό του "handling a crisis" (χειρισμού μίας κρίσης) - το οποίο κυριαρχούσε στο πεδίο της διαχείρισης κρίσεων στο παρελθόν- στο σύγχρονο σκεπτικό του "managing a crisis" (διαχείρισης μίας κρίσης) δεν είναι απλά σημασιολογική,

---

<sup>12</sup> Oran Young, *The Intermediaries: Third parties in International Crisis* (Princeton: Princeton University Press, 1967), p.10.

<sup>13</sup> Dirk Glaesser, *"Crisis Management in the Tourism Industry"*, Elsevier, Oxford and Burlington, (2006).

αλλά πιο πολύ αντιπροσωπεύει ένα καινούργιο πρότυπο επαγγελματικής γνώσης. Το σύγχρονο πρότυπο της διαχείρισης κρίσεων είναι το άμεσο αποτέλεσμα της εμπειρίας που έχει αποκτηθεί από ειδικούς διαχείρισης κρίσεων, διαχειριστές δημοσίων σχέσεων και ανώτερα στελέχη που έχουν συμμετάσχει επιτυχώς σε διάφορες περιπτώσεις κρίσεων.

Σε γενικές γραμμές, η διαχείριση κρίσεων είναι η συνεχής διαδικασία με την οποία τα άτομα, οι ομάδες και κοινωνικά σύνολα αντιμετωπίζουν τους διαφόρους κινδύνους σε μια προσπάθεια αποφυγής ή μετριασμού των δυσμενών επιπτώσεων που μπορούν να προκύψουν. Οι δράσεις που αναλαμβάνονται εξαρτώνται εν μέρει από τη σχετική αντίληψη του κινδύνου των ατόμων που εκτίθενται.

Σε ιδανικές συνθήκες η διαχείριση κρίσεων ξεκινάει προτού προκύψει μια κρίση σε ένα ήρεμο περιβάλλον. Αρχίζει με έναν ενδελεχή έλεγχο των κινδύνων που αφορούν στον οργανισμό και τον προσδιορισμό εκείνων που μπορούν να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα.

Στις περιπτώσεις που οι εξεταζόμενες κρίσεις αφορούν φυσικά φαινόμενα και καταστροφές, στις οποίες υπεισέρχεται ο παράγοντας της ανωτέρας βίας, η αποτελεσματική διαχείριση εκτάκτων αναγκών στηρίζεται στη διεξοδική ενσωμάτωση των σχεδίων έκτακτης ανάγκης των κυβερνητικών και μη κυβερνητικών οργανισμών σε όλα τα επίπεδα συμμετοχής των κοινωνικών ομάδων. Οι ενέργειες σε κάθε επίπεδο (ατομικό, ομαδικό, κοινωνικό) επηρεάζουν και τα υπόλοιπα επίπεδα. Στην πραγματικότητα η διαχείριση εκτάκτων αναγκών ξεκινάει από τα χαμηλότερα στρώματα και προχωράει στο επόμενο επίπεδο οργανισμού μόνο όταν οι δυνατότητες και τα μέσα του τρέχοντος οργανωσιακού επιπέδου εξαντληθούν. Στον ιδιωτικό τομέα, η διαχείριση εκτάκτων αναγκών μερικές φορές αναφέρεται ως σχεδιασμός επιχειρησιακής συνέχειας (business continuity planning).

#### **2.1.4. Ορισμός της διαχείρισης διεθνούς κρίσης**

Ως Διαχείριση ή Χειρισμός κρίσης (Crisis Management) χαρακτηρίζεται η διαδικασία πρόληψης, περιορισμού και επίλυσης κρίσεων. Διαχείριση Κρίσης καλείται η τεχνική με την οποία επιτυγχάνεται η μείωση του κινδύνου και της ανασφάλειας με σκοπό τον πλήρη έλεγχο της κατάστασης.

Στις διεθνείς κρίσεις, ορίζουμε το σύνολο των μέτρων, τα οποία στοχεύουν στο περιορισμό και ελαχιστοποίηση των δυσμενών συνεπειών, όπως της σύγκρουσης και της κλιμάκωσης. Με άλλα λόγια ο χειρισμός της κρίσης είναι κατ' εξοχήν μία διπλωματική προσπάθεια, η οποία μπορεί να υποστηρίζεται και από στρατιωτικά μέσα. Επίσης ο

χειρισμός κρίσης αναφέρεται σε όλη τη διαδικασία με την οποία οι αντίπαλοι προσβλέπουν να συμφιλιώσουν τους ανταγωνιστικούς τους στόχους.

Κατά μία έννοια ιδιαίτερα στα υψηλότερα επίπεδα διακυβέρνησης το Crisis management μπορεί εύκολα να θεωρηθεί ως η δημιουργία τακτικών για την αντιμετώπιση μίας γρήγορα εξελισσόμενης κατάστασης με επιπτώσεις στην εθνική ασφάλεια. Οι άνθρωποι που ασχολούνται επαγγελματικά με τέτοιες καταστάσεις έχουν δώσει σε αυτού του είδους την επίλυση προβλημάτων μία επίσημη ημερομηνία γέννησης- Οκτώβριος 1962. Η περίπτωση της γέννησης ήταν η κρίση στην Κούβα και η ομάδα που ασχολήθηκε με τη διαχείριση κρίσεων ήταν ο Λευκός Οίκος στα χρόνια του J.F. Kennedy.

Το πρωτεύον έργο του χειρισμού μιας κρίσης είναι να διαμνηθούν από τη κάθε πλευρά τα συμφέροντά της και οι απαιτήσεις της, όσο γίνεται πιο καθαρά, προκειμένου να αποκλεισθούν λανθασμένοι υπολογισμοί και από τις δύο πλευρές. Έτσι ο αντίπαλος, είτε θα αποφύγει τις περαιτέρω προκλήσεις (οπότε τελειώνει η κρίση), είτε θα επιδείξει προθυμία για κλιμάκωση της κατάστασης.

Ο χειρισμός μιας κρίσης δεν πρέπει να εκληφθεί ότι έχει πάντοτε ως επιθυμητό στόχο των δυο πλευρών την αποκλιμάκωση. Πραγματικός στόχος χειρισμού είναι η επιτυχία των στόχων της κάθε πλευράς.

Ο χειρισμός μιας κρίσης αποτελεί μια λεπτή διαδικασία που περιλαμβάνει δύσκολες αποφάσεις. Οι αποφάσεις λαμβάνονται υπό συνθήκες πίεσης χρόνου και δυναμικών εξελίξεων, από ανθρώπους που εργάζονται σε περιβάλλον αβεβαιότητας.

Με τον όρο αρχές διαχείρισης νοούνται οι διαδικασίες και οι κανόνες οι οποίες, εάν πραγματοποιηθούν, είναι πιθανό να διευκολύνουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών στη διάρκεια μιας κρίσης, χωρίς να υπάρξει κλιμάκωση.

#### **2.1.5. Ορισμός ετοιμότητας έναντι των κρίσεων**

Ως ετοιμότητα για την αντιμετώπιση των κρίσεων μπορούμε να ορίσουμε το φάσμα των σκόπιμων και κρίσιμων εργασιών και δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για τη δημιουργία, διατήρηση και βελτίωση της επιχειρησιακής ικανότητας, για την πρόληψη, προστασία, αντιμετώπιση, και αποκατάσταση από περιστατικά κρίσεων. Η ετοιμότητα είναι μια συνεχής διαδικασία. Περιλαμβάνει προσπάθειες σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και συντονισμό μεταξύ κυβέρνησης, ιδιωτικού τομέα και μη κυβερνητικών οργανισμών, για τον εντοπισμό απειλών, ευάλωτων σημείων και τον καθορισμό των απαιτούμενων πόρων. (Πηγή: National Incident Management System - NIMS, Μάρτιος 2004).

## 2.2. Χαρακτηριστικά των κρίσεων

### 2.2.1. Γενικά

*“Το να ηττηθείς είναι συγχωρητέο. Το να αιφνιδιασθείς, ποτέ”.*

Ναπολέον Βοναπάρτης, 1769-1821, Γάλλος στρατηλάτης & αυτοκράτορας

Σε μια κανονική κατάσταση όλες οι συνθήκες κάτω από τις οποίες ασκείται η διοίκηση είναι γνωστές. Οι προϋποθέσεις, τα δεδομένα, οι δυνατότητες και οι πληροφορίες είναι γνωστά. Υπάρχει άνεση χρόνου και έλεγχος. Σε περιπτώσεις όμως κρίσεων τα πράγματα αλλάζουν. Οι συνθήκες γίνονται πειστικές, ασταθείς, ρευστές, απρόβλεπτες, πρωτόγνωρες, επείγουσες και ανεξέλεγκτες. Κάτω από αυτές τις καταστάσεις ο διαχειριστής ασκεί ιδιαίτερη διοίκηση. Ο χρόνος είναι ελάχιστος, ο κίνδυνος ορατός, οι αντιδράσεις απρόβλεπτες, ο φόβος και ο πανικός πιθανοί παράγοντες. Η προσωπικότητα του διαχειριστή πρέπει να αποδειχθεί ισχυρή για να αντιμετωπίσει σωστά την κρίση και να σηκώσει το βάρος της διαχείρισης.

Η κάθε κρίση, ανεξάρτητα από τη μορφή της και την υπηρεσία, τον οργανισμό ή το κοινωνικό σύνολο στο οποίο ανακύπτει, χαρακτηρίζεται από τα εξής:<sup>14</sup>

α. Είναι κλιμακούμενη σε ένταση.

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

β. Επικρατεί υψηλό αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου.

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

γ. Επηρεάζονται οι συνήθειες λειτουργίες και ρυθμοί.

Η ένταση και η ανησυχία για τη χειρότερη εκδοχή αναστατώνουν, διαταράσσουν και μεταβάλλουν τη συνήθη ροή των πραγμάτων, μεταδίδοντας ένα αίσθημα απώλειας του ελέγχου.

δ. Διακινδυνεύει να πληγεί η δημόσια ή διεθνής εικόνα του κοινωνικού συνόλου ή της χώρας.

---

<sup>14</sup> Meena Ahmed, *The Principles and Practice of Crisis Management*, (2006).

Κάθε εμφανιζόμενη κρίση που ενδεχομένως οδηγήσει σε αρνητικές επιπτώσεις, είναι επόμενο ότι θα επιφέρει πλήγμα στην “εικόνα” του οργανισμού ή του κράτους.

ε. Ενδέχεται να γίνει εμπλοκή αρμόδιων κρατικών ή διακρατικών οργάνων και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε).

Η εκδήλωση μιας κρίσης, είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει την παρέμβαση ορισμένων κρατικών φορέων, ή διεθνών παραγόντων και των Μ.Μ.Ε, αναλόγως της σοβαρότητάς της. Το αυξημένο ενδιαφέρον των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε) για το γεγονός όπου προκύπτει, η αυξημένη ροπή τους για έλεγχο της κατάστασης η αυξημένη ζήτηση για πληροφόρηση το μεγάλο πλήθος εικασιών για το γεγονός και η διάδοση της αρνητικής δημοσιότητας, επιδεινώνουν την κατάσταση.

στ. Προκαλεί ποικίλες βλάβες. υλικές ζημιές και απώλειες ανθρώπινου δυναμικού.

«Χρειάζεσαι 20 χρόνια να κτίσεις τη φήμη σου και 5 λεπτά για να τη γκρεμίσεις». Προκαλείται συνήθως ηθική βλάβη, η οποία ζημιώνει την ισχύ της χώρας, το προφίλ της υπηρεσίας, της εταιρείας ή οργανισμού και τραυματίζει το γόητρό τους.

ζ. Τα γεγονότα τρέχουν γρήγορα.

Έχει γενικά παρατηρηθεί ότι οι καταστάσεις εξελίσσονται με μεγαλύτερους ρυθμούς από την ταχύτητα με την οποία αντιδρούν συνήθως οι οργανισμοί, υποσκελίζοντας τις όποιες ενέργειες αναλαμβάνονται, ανεξάρτητα από το επίπεδο ετοιμότητας.

Από την εξέταση των ορισμών που έχουν δοθεί προκύπτει ότι οι περισσότεροι εξ’ αυτών περιλαμβάνουν αριθμό κοινών στοιχείων, που μπορεί να διακρίνει κανείς σε κάθε κρίση όπως<sup>15</sup> :

α. Η αντίληψη (perception) του ότι υφίσταται κάποια σημαντική απειλή (ζημιές ή απώλειες, που δεν έχουν λάβει χώρα ακόμη αλλά αναμένονται).

β. Η μεγάλη ανησυχία από την πλευρά εκείνων που λαμβάνουν τις αποφάσεις.

γ. Η πιθανότητα εμφάνισης βίας.

δ. Η πεποίθηση ότι απαιτούνται σημαντικές, συχνά μακρόχρονης επιρροής (far reaching) αποφάσεις οι οποίες μάλιστα θα πρέπει να ληφθούν επί τη βάσει ελλιπών πληροφοριών και υπό πίεση χρόνου.

Οι περισσότεροι μελετητές συμφωνούν επίσης ότι :

---

<sup>15</sup> Λαγάρας Ε. Ναύαρχος ε.α.. Π.Ν, Ελληνική Εταιρία Στρατηγικών Μελετών, Απρ 2006.

- α. Πρόκειται για κατάσταση οξεία μάλλον παρά χρόνιας μορφής.
- β. Ότι η συνειδητοποίηση της υπάρξεως μίας κρίσης είναι σχετικά όχι απόλυτη.

Στις περισσότερες κρίσεις αμφοτέρως οι πλευρές επιθυμούν κατ'αρχήν να τον αποφύγουν. Εν τούτοις ο κίνδυνος του πολέμου στην εξέλιξη μίας κρίσεως παραμένει πάντα μια ορατή πιθανότητα, διότι οι κρίσεις εξ ορισμού περιέχουν ένα αυτόνομο στοιχείο κινδύνου και αβεβαιότητας. Είναι δηλαδή ενδεχόμενο μία κρίση να καταλήξει σε βία, όχι σαν αποτέλεσμα συνειδητών επιλογών αλλά μέσα από κάποιες συγκυρίες, όπως λανθασμένη πληροφόρηση ή το χάσιμο του ελέγχου των εξελίξεων<sup>16</sup>.

Κατά τους Seeger, Sellnow & Ulmer, τρία στοιχεία είναι κοινά στους περισσότερους ορισμούς της κρίσης :<sup>17</sup>

- α. Η απειλή στην οργάνωση.
- β. Το στοιχείο του αιφνιδιασμού.
- γ. Ο σύντομος χρόνος για απόφαση.

### **2.2.2. Απόψεις για τα Αίτια Διεθνών Κρίσεων.**

Σύμφωνα με τον Hans Morgenthau<sup>18</sup>, ο Πρώτος Παγκόσμιος πόλεμος είχε τις ρίζες του «αποκλειστικά στο φόβο διατάραξης της Ευρωπαϊκής ισορροπίας δυνάμεων».

Ο ίδιος παραθέτει την εξήγηση του Θουκυδίδη για τον Πελοποννησιακό Πόλεμο, ότι δηλαδή ήταν προϊόν «της ανόδου της Αθηναϊκής δύναμης και του φόβου που αυτή προκάλεσε στη Σπάρτη».

Ο Thomas Schelling<sup>19</sup>, θεωρητικός της μοντέρνας στρατηγικής, στο έργο του «Η στρατηγική της σύγκρουσης», παραθέτει ένα αριθμό προτάσεων σχετικά με τις προοπτικές αποτροπής στην πυρηνική εποχή. Μια από τις προτάσεις του αφορά τη σταθερότητα στην ισορροπία του τρόμου: «Σε μια κατάσταση αμοιβαίας αποτροπής το ενδεχόμενο πολέμου μειώνεται, όχι από την ισορροπία δυνάμεων των δύο πλευρών, αλλά μάλλον από την ευστάθεια της ισορροπίας». Η ισορροπία είναι ευσταθής εάν κανείς από τους αντιπάλους χτυπώντας πρώτος, δεν αποκτά το πλεονέκτημα να καταστρέψει τη δυνατότητα του άλλου να απαντήσει στο χτύπημα. Έτσι στο τέλος της δεκαετίας του 1960 οι Αμερικανικές και Σοβιετικές δυνάμεις είχαν φτάσει σε τέτοιο αριθμό όπλων και μέσων που τους εξασφάλιζαν την ισορροπία του τρόμου. Προχωρώντας ο Schelling διευκρινίζει ότι σε μια κατάσταση εύθραυστης ισορροπίας υπάρχουν οφέλη για τα οποία ένας ευφυής αντίπαλος

---

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Seeger, Sellnow & Ulmer, (1998).

<sup>18</sup> Hans Morgenthau, *Politics among Nations*, (New York, Knopf, 1970) σ. 185 – 186.

<sup>19</sup> Thomas Schelling, *The Strategy of Conflict*, (Cambridge, Harvard University Press, 1960) σ. 232.

θα επιλέξει να χτυπήσει, π.χ. για να καταστρέψει την δυνατότητα αντεπίθεσης του εχθρού. Αντίθετα, σε κατάσταση ευσταθούς ισορροπίας, ο κάθε αντίπαλος μπορεί να απαντήσει στο πρώτο χτύπημα, επιφέροντας μεγάλη καταστροφή. Αυτή η δυνατότητα εγγυάται την αποτροπή, εφόσον ουδείς λογικός αντίπαλος, δε θα επέλεγε πορεία που θα ισοδυναμούσε με εθνική αυτοκτονία.

Όπως εξηγεί ο Robert Jervis<sup>20</sup> στο “Δίλημμα Ασφάλειας”, μία χώρα που δεν έχει επιθετικές φιλοδοξίες, μπορεί πάραυτα να προκαλέσει φόβο μεταξύ των γειτόνων της με την ενίσχυση και μόνο των αμυντικών της δυνατοτήτων. Αθώες ενέργειες ενός κράτους μπορεί να αναγκάσουν τους γείτονές του να αντιδράσουν αυξάνοντας τους δικούς τους εξοπλισμούς. Έτσι μία αλληλοδιαδοχή ενεργειών, καθεμία εκ των οποίων προκαλεί μη ηθελημένη απάντηση από τον άλλο, μπορεί να καταλήξει σε κρίση ή σύρραξη, ακόμα και σε περιπτώσεις που κανείς από τους παίκτες δεν ξεκίνησε με εχθρικές προθέσεις.

Σύμφωνα με τον Stephen Walt<sup>21</sup>, οι συμμαχίες δε δημιουργούνται σε απάντηση της ανισορροπίας της ισχύος, αλλά σε απάντηση της ανισορροπίας της απειλής. Η απειλή δηλαδή, λειτουργεί όχι μόνο σε όρους αντικειμενικής στρατιωτικής δύναμης, γεωγραφικής εγγύτητας και επιθετικού ή αμυντικού προσανατολισμού, αλλά επίσης και σαν πρόθεση και συμπεριφορά κρατών.

Ο John Mearsheimer<sup>22</sup>, έγραψε ότι «ο ψυχρός πόλεμος εξασφάλιζε ένα περιβάλλον θερμοκηπίου μέσα στο οποίο η Ευρωπαϊκή κοινότητα μπορούσε να ανθίσει. Εάν ο ψυχρός πόλεμος τερματιστεί και η σταθερότητα που εξασφάλιζε καταρρεύσει η Ευρωπαϊκή Κοινότητα είναι πιθανότερο να εξασθενίσει και όχι να δυναμώσει με τον καιρό. Η σοβιετική απειλή είναι αυτή που κρατάει το NATO ενωμένο. Απουσίας αυτής της απειλής επίθεσης, οι ΗΠΑ είναι πιθανό να εγκαταλείψουν την Ευρώπη».

Οι Bruce Bueno di Mesquita και David Lalman<sup>23</sup> στο βιβλίο τους “Πόλεμος και Λογική” αναλύοντας ανταγωνιστικές τάσεις μεταξύ κρατών, αναφέρουν: «Οι εθνικοί ηγέτες διεξάγουν πολέμους όταν τα αναμενόμενα κέρδη μείνουν τις αναμενόμενες ζημιές ξεπερνούν τις καθαρές αναμενόμενες επιπτώσεις από εναλλακτικές επιλογές». Συνεχίζοντας επισημαίνει: «Ο πόλεμος μπορεί να επισπευσθεί όταν ένα κράτος κρίνει τις προθέσεις του άλλου με υπερβολική αισιοδοξία. Επίσης ο πόλεμος μπορεί να ξεκινήσει

---

<sup>20</sup> Robert Jervis, *Perception and Misperception in International Relations*, (Princeton University Press, 1976) σ. 62-113.

<sup>21</sup> Stephen Walt, *The Origins of Alliances* (Cornell University Press, 1987).

<sup>22</sup> John Mearsheimer, *Back to the Future: Instability in Europe after the Cold War*, *International Security* 15, 1990, σ. 52.

<sup>23</sup> Bruce Bueno di Mesquita and David Lalman, *War and Reason*, (New Haven: Yale University Press, 1992).

μόνο για να μη χαθεί το πλεονέκτημα του πρώτου πλήγματος. Τα αναμενόμενα κέρδη από ένα πόλεμο μπορεί να είναι ρεαλιστικά ή αυτός να γίνει για να αποφευχθεί ένα μέλλον που εκτιμάται χειρότερο από αυτό που προσδοκάται με τον πόλεμο».

Ο James Fearon<sup>24</sup> στο βιβλίο του “οι εξηγήσεις των ορθολογιστών για τον πόλεμο», θέτει το ερώτημα: «Εφόσον ο πόλεμος κοστίζει, γιατί τα κράτη πολεμούν αντί να συμβιβάζονται; Γιατί δεν επέρχεται μια συμφωνία μετά από διαπραγματεύση η οποία να ισοδυναμεί ουσιωδώς με το αποτέλεσμα του πολέμου, χωρίς όμως το κόστος του σε αίμα και χρήμα;» Και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι «Οι αποτυχίες συνεννοήσεων μεταξύ των κρατών οφείλονται σε δύο λόγους: Πρώτον, επειδή δεν υπάρχει μία ανώτερη αρχή που θα μπορούσε να επιβάλει μια συμφωνία, τα κράτη δύσκολα κάθονται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Δεύτερον, τα ίδια τα κράτη διαστρεβλώνουν την πραγματικότητα για την αποφασιστικότητά τους ή και τη στρατιωτική τους ισχύ, επιδιώκοντας να πετύχουν περισσότερα».

### **2.2.3. Χαρακτηριστικά διεθνών κρίσεων**

#### **2.2.3.1. Διαφοροποίηση κρίσης - σύγκρουσης<sup>25</sup>**

Όταν εξετάζεται η διαχείριση κρίσεων ασφάλειας σε μια χώρα, αναπόφευκτα προκύπτουν τρία αλληλένδετα ζητήματα:

- α. Μπορούσαμε να αποφύγουμε την εμπλοκή στην κρίση;
- β. Ήταν επιτυχής η πολιτική μας στη διαχείριση της κρίσης;
- γ. Είχαν ετοιμότητα και επάρκεια οι θεσμοί και τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν στη διάρκεια της διαχείρισης κρίσεων;

Και τα τρία αυτά ζητήματα έχουν να κάνουν με την ωριμότητα του πολιτικού συστήματος μιας χώρας και ιδιαίτερα σε ότι αυτή αφορά την εξωτερική πολιτική και την πολιτική άμυνας και ασφάλειας. Γιατί πέρα από εκάστοτε πολιτικούς προσανατολισμούς, πέρα από τα προσωπικά χαρακτηριστικά της πολιτικής ηγεσίας και πέρα από την τεχνοκρατική εμπειρία του ανθρωπίνου δυναμικού στα υπουργεία Εξωτερικών και Εθνικής Άμυνας, η ωριμότητα αυτή κρίνεται στο εάν υπάρχει θεσμική γνώση του φαινομένου των κρίσεων ασφάλειας και θεσμική μνήμη στη διαχείριση τέτοιων κρίσεων.

Αρα, πέρα από τις πολιτικές και την αναγκαιότητα κάποιων συγκεκριμένων θεσμών, πρέπει να γίνεται πάντα θεσμικά κατανοητό το τι είναι “κρίση ασφάλειας” και

<sup>24</sup> James Fearon, *Rationalists' Explanations of War*, International Organization, 1995.

<sup>25</sup> Στέλιος Αλειφαντής, *Η Ανάλυση Διεθνών Κρίσεων: Ζητήματα Προσέγγισης και Μεθοδολογίας*.

ποιες είναι οι δομικές απαιτήσεις διαχείρισης που απορρέουν απ τη φυσιογνωμία του φαινομένου “κρίση”. Όταν μιλάμε για το φαινόμενο των κρίσεων έχουμε πάντα κατά νου ορισμένα δεδομένα. Καταρχήν, αναφερόμαστε σε μια έκτακτη περίσταση. Ένα γεγονός που ανατρέπει την συνηθισμένη κατάσταση πραγμάτων. Ταυτόχρονα, η αναφορά σε μια κατάσταση κρίσης πάντα σημαίνει και χειροτέρευση της προϋπάρχουσας κατάστασης. Τα δύο αυτά δεδομένα συνοδεύονται και από ένα τρίτο που είναι η ανάγκη για την άμεση αντιμετώπιση των απειλών που δημιουργεί η κρίση στην υφιστάμενη κατάσταση. Αυτή η επίκληση για άμεση δράση προσδίδει στα φαινόμενα των κρίσεων το δραματικό χαρακτήρα τους. Ωστόσο, το φαινόμενο της διαμάχης ή σύγκρουσης (conflict) διαφοροποιείται από εκείνο της κρίσης με μια σειρά ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Γενικότερα, η διαμάχη ή σύγκρουση είναι έκφραση ετερογενών συμφερόντων, αξιών και πεποιθήσεων, η οποία εμφανίζεται καθώς νέοι σχηματισμοί - φορείς της κοινωνικής αλλαγής έρχονται σε αντιπαράθεση με κατεστημένους περιορισμούς. Η διαμάχη αφορά πάντα πόλωση θέσεων ανάμεσα στα αντιμαχόμενα μέρη και το διακύβευμα είναι η μεταβολή αυτών των δεδομένων θέσεων. Στις διεθνείς σχέσεις, η μεταβολή των θέσεων των αντιτιθεμένων πλευρών μπορεί να προέλθει από τρεις ευδιάκριτες κατευθύνσεις. Καταρχήν, η μεταβολή δύναται να προέρχεται από διαδικασίες της επιβολής της μιας πλευράς να αλλάξει την τοποθέτησή της - επιβολή που μπορεί να προέλθει από ήττα σε πόλεμο, από ήττα σε κρίση, αλλά και από “διολίσθηση” μιας πλευράς σε κατάσταση “φιλανδοποίησης”, δηλαδή μια κατάσταση δομικής αδυναμίας μιας πλευράς κατά την οποία η κυριαρχία της διαδικασίας λήψης αποφάσεων της περιορίζεται σημαντικά απ τα ρα ανοχής της άλλης πλευράς.

Δεύτερον, μεταβολή θέσεων δύναται να προέρχεται από εσωτερική αλλαγή της μιας πλευράς και τρίτον από διαπραγμάτευση. Είναι προφανές ότι κάθε σύγκρουση ή διαμάχη δεν είναι κρίση, αλλά πάντως κάθε κρίση εκδηλώνεται στο πλαίσιο μιας διαμάχης, ακόμη και στην οριακή εκείνη περίπτωση που το ξέσπασμα μια κρίσης εγκαινιάζει μια διαμάχη.

Η διαμάχη είναι ανταγωνιστική διαδικασία που μπορεί να περιλαμβάνει ένα ή περισσότερα ζητήματα διενέξεων. Αντίθετα η κρίση αφορά και εξελίσσεται γύρω απ ένα προσδιορισμένο ζήτημα στο οποίο αυξάνεται η ένταση της εχθρικής αλληλεπίδρασης. Σημαντική επίσης είναι η διάκριση ανάμεσα στην κρίση και στον πόλεμο, ένα ζήτημα που αναφέρεται στο διαφορετικό ρόλο της στρατιωτικής ισχύος στις δύο αυτές περιπτώσεις σε

ότι αφορά ένα πλήθος χαρακτηριστικών τους με άξονα το πολιτικό περιεχόμενο της στρατιωτικής κινητοποίησης.

Η κρίση σε καμία περίπτωση, ακόμη και εάν περιέχει την άσκηση βίας, δεν είναι πολεμική αναμέτρηση, που υπάρχει συστηματική και εκτεταμένη χρήση στρατιωτικής βίας. Ο πόλεμος, όμως, ενδέχεται να αποτελεί συνέχεια της κρίσης, ενώ όταν στο πλαίσιο μιας ένοπλης αναμέτρησης υφίσταται εκτίμηση της επιδείνωσης της στρατιωτικής ικανότητας μιας χώρας ή ενός συμμάχου σε σχέση με την δεδομένη κατάσταση των εχθροπραξιών, τότε μπορούμε να μιλάμε για την ειδική περίπτωση της ενδο-πολεμικής κρίσης.

Αντίθετα, στην κρίση ασφάλειας η στρατιωτική κινητοποίηση (η επίκληση ή και η χρήση στρατιωτικής ισχύος), είναι μέσο πίεσης στενά συνδεδεμένο με το πολιτικό μήνυμα για τις προθέσεις που επιδιώκει αυθεντικά και αξιόπιστα να στείλει η πολιτική ηγεσία, στις άλλες εμπλεκόμενες πλευρές στη δεδομένη κρίση. Γι' αυτό δεν επιβάλλεται ο στενός πολιτικός έλεγχος στον γενικό σκοπό συνολικά της στρατιωτικής κινητοποίησης (όπως γίνεται συνήθως σε μια πολεμική αναμέτρηση), αλλά στον ειδικό σκοπό της κάθε μιας ευδιάκριτης επιχειρησιακά αποστολής των εμπλεκόμενων ημέτερων στρατιωτικών δυνάμεων. Η θεσμική γνώση και μνήμη ζητημάτων που συνδέονται άμεσα με αυτά τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά των κρίσεων ασφάλειας είναι ζωτικής σημασίας στην εμπέδωση της εθνικής ασφάλειας. Για τους αρμόδιους θεσμούς, και ακόμη περισσότερο για τα αρμόδια επιμέρους όργανα, το φαινόμενο της κρίσης ασφάλειας καθίσταται έτσι ευδιάκριτο.

Στην ουσία, μια κρίση αντιπροσωπεύει μια μεταβολή στην μορφή ή αύξηση της έντασης της ρηξιγενούς αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων κρατών με μια υψηλή πιθανότητα στρατιωτικών εχθροπραξιών, η οποία στη συνέχεια αποσταθεροποιεί τις μεταξύ τους σχέσεις και συνιστά πρόκληση στη δομή ενός διεθνούς συστήματος στο επίπεδο που εκδηλώνεται. Ο “καταλύτης” της διεθνούς κρίσης συνίσταται στην εκδήλωση συγκεκριμένης πρόκλησης που ανατρέπει την υπάρχουσα κατάσταση των σχέσεων ανάμεσα στα μέρη και απειλεί τη σταθερότητα του συστήματος ή υποσυστήματος που εκδηλώνεται.<sup>26</sup> Ο “καταλύτης” είναι συνήθως από μια ενέργεια ή ένα γεγονός (μια απειλητική δήλωση, προφορική ή γραπτή), μια πολιτική ενέργεια (όπως η διακοπή των διπλωματικών σχέσεων), μια οικονομική ενέργεια (όπως το εμπορικό εμπάργκο), μια μη-

---

<sup>26</sup> M Brecher, *Crisis in World Politics* (Pergamon Press, 1993).

βίαη στρατιωτική ενέργεια (όπως οι κινήσεις των στρατευμάτων), μια έμμεση βίαη ενέργεια, εναντίον ενός συμμάχου ή κράτους-πελάτη, ή άμεση στρατιωτική επίθεση.

Μια διεθνής κρίση μπορεί να ξεκινήσει και από μια εσωτερική πρόκληση σε ένα καθεστώς, προφορική ή φυσική, ή σαν μια ενέργεια για την ενίσχυση της θέσης των κυβερνώντων. Μπορεί ακόμη να ξεκινήσει από μια τεχνολογική ή γεωπολιτική αλλαγή στο περιβάλλον, η οποία αποδυναμώνει την ικανότητα ενός κράτους να προστατέψει τα ζωτικά του συμφέροντα, συμπεριλαμβανομένης της ανεξαρτησίας του.

Όποιος και αν είναι ο καταλύτης για μια κρίση, αυτός ενεργοποιεί την αντίληψη της απειλής για ένα τμήμα των συμμετεχόντων στη λήψη αποφάσεων ενός κράτους. Η απάντησή του, στη συνέχεια, οδηγεί σε εντονότερες ρηξιγενείς αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στο κράτος αυτό και το αντίπαλό του και πιθανότατα και σε άλλα κράτη, συνοδευόμενη απ την πιθανότητα βίαιης εξέλιξης. Με λίγα λόγια, μια διεθνής κρίση χαρακτηρίζεται από υψηλότερη της συνήθους ένταση, αναταραχή και αστάθεια στις διακρατικές σχέσεις, αλλά ταυτόχρονα συνδέεται με τροποποιημένες αντιλήψεις στο επίπεδο του δρώντος. Η διασύνδεση μεταξύ των εννοιών των επιπέδων της μονάδας και του συστήματος μπορεί να φανεί σε δύο διαφορετικές περιπτώσεις: όταν μια κρίση για όλους τους δρώντες είναι ταυτόχρονη, καθώς επίσης και όταν οι κρίσεις (που αντιλαμβάνεται ο καθένας τους) επικαλύπτονται αλλά δεν συμβαίνουν ταυτόχρονα.

#### **2.2.3.2. Το αντικειμενικό γεγονός**

Συνεπώς, μια διεθνής κρίση συμπεριλαμβάνει - στην πραγματικότητα ξεκινάει - με μια κρίση εξωτερικής πολιτικής για ένα ή περισσότερα κράτη. Ενώ στην διάσταση των διεθνών σχέσεων ο “καταλύτης” έχει χαρακτήρα αντικειμενικού γεγονότος που δύναται να παρατηρηθεί από οποιονδήποτε, στη διάσταση των εμπλεκόμενων μερών ο “καταλύτης” μιας κρίσης εξωτερικής πολιτικής έχει χαρακτήρα προσλαμβάνουσας παράστασης. Η εκδήλωση της κρίσης προϋποθέτει την ύπαρξη συγκρουσιακής δράσης τουλάχιστον δύο αντιτιθέμενων πλευρών, δράση που ενεργοποιείται από την ύπαρξη παραστάσεων απειλής.

Ο “διπλός χαρακτήρας” του φαινομένου των κρίσεων ως πραγματική κατάσταση των σχέσεων των εμπλεκόμενων μερών και ταυτόχρονα ως κατάσταση δεδομένων αντιλήψεων στους θεσμούς διαχείρισης κρίσεων των μερών επιτρέπει την πλήρη κατανόηση του φαινομένου των κρίσεων. Η απειλή στο επίπεδο της μονάδας δείχνει (υποκειμενικές) αντιλήψεις εκ μέρους των αποφασίζόντων.

Η πρόκληση στο επίπεδο του συστήματος εκφράζεται με την (αντικειμενική) πιθανότητα αλλαγής στη δομή. Μια πρόκληση στη δομή μπορεί ή όχι να υλοποιηθεί όπως

και μια απειλή σε βασικές αξίες (μπορεί να πραγματοποιηθεί, μπορεί όμως και όχι)<sup>27</sup>. Οι αναγκαίες αυτές διακρίσεις ανάμεσα στα φαινόμενα της διαμάχης, της κρίσης και του πολέμου δημιούργησαν τις προϋποθέσεις για την επικέντρωση στη μελέτη των κρίσεων και την εξαγωγή γόνιμων συμπερασμάτων σε ακαδημαϊκό και επιχειρησιακό επίπεδο.

#### **2.2.3.3. Η Πολιτική Απόφαση**

Η πολιτική σχετίζεται αναπόδραστα με προτεραιότητες και η διαχείριση μιας κρίσης εμπλέκεται άμεσα στις προτεραιότητες - τις υπηρετεί, τις παρακάμπτει, τις ανατρέπει. Επομένως, η απόφαση ανήκει στην αρμοδιότητα της πολιτικής ηγεσίας.<sup>28</sup>

Η παροχή επιστημονικής τεκμηρίωσης και κυρίως επιχειρησιακής υποστήριξης για τη λήψη πολιτικής απόφασης σε συνθήκες κρίσης σπανιότητα σημαίνει την ύπαρξη μιας και μόνο “πολιτικά ορθής” επιλογής. Η σπάνια εκδοχή της “μόνης ορθής επιλογής” αποτελεί την ακραία εξαίρεση του γενικού κανόνα. Αυτός ο κανόνας θέλει - πάντα στο πλαίσιο των δεδομένων πολιτικών προτεραιοτήτων - η παροχή επιχειρησιακής υποστήριξης για τη λήψη πολιτικής απόφασης να υπηρετεί αποκλειστικά τον σκοπό της ανάλυσης της σχέσης “κόστους-οφέλους” κάθε μιας από τις εναλλακτικές επιλογές που έχει στη διάθεσή της η πολιτική ηγεσία.

Η ατέρμονη πορεία από την “έλλειψη πληροφορίας” στην “πληροφοριακή επάρκεια” αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο στην αντιμετώπιση των κρίσεων.<sup>29</sup> Το τι διερευνάται έχει να κάνει με τη “μοναδικότητα” της κάθε κρίσης χωριστά, αλλά και ευρύτερα με την ιδιαιτερότητα του φαινομένου των κρίσεων. Η απάντηση στο τελευταίο ζήτημα ουσιαστικά σημαίνει ότι το φαινόμενο των κρίσεων έχει ευδιάκριτα γενικά χαρακτηριστικά, με βάση τα οποία μπορούμε να κατανοήσουμε την ουσία αυτού του φαινομένου και να εξοπλιστούμε με μια γενική προσέγγιση που μας επιτρέπει να αναλύουμε κάθε ειδικότερη περίπτωση κρίσης.<sup>30</sup>

Η ουσιώδης διάκριση των καταστάσεων που υπάρχουν πριν και μετά την έναρξη της κρίσης εστιάζεται στη σαφή απόκλιση των συνθηκών που επικρατούν πριν και μετά την ενεργοποίηση της δράσης που προκάλεσε την κρίση. Καμία σύγκριση των δύο καταστάσεων δεν μπορεί να γίνει χωρίς την επαρκή κατανόηση της υπάρχουσας κατάστασης, η οποία θα τροποποιηθεί με την έναρξη της κρίσης. Δεν μπορούμε να

<sup>27</sup> M. Brecher, "Patterns of Crisis Management" The Journal Of Conflict Resolution, 32/3 (Sep 1988), σελ 440.

<sup>28</sup> D. Welch, "Crisis Decision making Reconsidered", The Journal of Conflict Resolution 33/3 (Sep 1989), σελ 437.

<sup>29</sup> Στέλιος Αλειφαντής (ed.), *Η Κυριαρχία της Πληροφορίας και Οι Διεθνείς Συγκρούσεις* Ανασκόπηση Αμυντικής και Εξωτερικής Πολιτικής, 2001, Αθήνα: Παρατηρητής, 2001).

<sup>30</sup> Brecher Michael, *Crisis in World Politics: Theory and Reality*, Oxford: Pergamon, (1993).

διακρίνουμε τι αλλάζει, εάν δεν έχουμε γνώση του τι υπάρχει. Υπογραμμίζοντας εδώ ορισμένες μόνο από τις επιχειρησιακές ωφέλειές της, η γνώση της υπάρχουσας κατάστασης δεν συμβάλει αποκλειστικά και μόνο στην αναγνώριση της κρίσης όταν αυτή εκδηλωθεί αλλά και στην πρόληψή της, επειδή τόσο τα σημεία τριβής όσο και οι κατευθύνσεις των συγκρουσιακών τάσεων μπορούν να εντοπιστούν με επάρκεια.

Ωστόσο, η διαπίστωση της μεταβολής στην υπάρχουσα κατάσταση δεν είναι μόνο αποτέλεσμα αντικειμενικής ανάλυσης των συγκρουσιακών συνθηκών, αλλά πρωτίστως πολιτικής εκτίμησης για το τι διακυβεύεται από αυτήν τη μεταβολή. Η κατεξοχήν αυτή πολιτική εκτίμηση συνδέεται κατευθείαν με την εκτίμηση για την έκταση και αμεσότητα της απειλής, την άλλη απλή αλήθεια που συνοδεύει κάθε συζήτηση για τις κρίσεις και έχει να κάνει με τη συναίσθηση ότι η μεταβολή στην υπάρχουσα κατάσταση σηματοδοτεί επιδείνωση της κατάστασης. Εάν πράγματι έχει εκτιμηθεί ότι υφίσταται επιδείνωση της κατάστασης, τότε, ότι απομένει να εκτιμηθεί, είναι η πίεση χρόνου για την εκδήλωση της επαρκούς αντίδρασης προκειμένου να διαφυλαχθούν οι αξίες που απειλούνται από την υφιστάμενη μεταβολή.

Η μετάπτωση μιας υπάρχουσας κατάστασης σε κατάσταση κρίσης συμβαίνει όταν ένα εχθρικό γεγονός που προκαλεί αναταραχή ή μια μεταβολή των σχέσεων των εμπλεκόμενων μερών ενεργοποιεί τρεις σχετικές μεταξύ τους αντιλήψεις: πρώτον, απειλείται μία ή περισσότερες θεμελιώδεις αξίες, δεύτερον, ο διατιθέμενος χρόνος για απάντηση είναι περιορισμένος και τρίτον, υπάρχει υψηλή πιθανότητα εμπλοκής σε πολεμικές εχθροπραξίες, πριν αναιρεθεί η πρόκληση. Τα τρία αυτά χαρακτηριστικά συνθέτουν μια κατάσταση κρίσης και ο μετασχηματισμός τους σε μεταβλητές υποκείμενες σε παραμετροποίηση συνιστά μια από τις κεντρικές επιλογές στην ανάπτυξη ενός “πληροφοριακού συστήματος” για τις κρίσεις.

#### **2.2.3.4. “Ανοικτές” πολιτικές διαδικασίες**

Το κυρίαρχο στοιχείο στο φαινόμενο των κρίσεων είναι ότι η αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων μερών συνίσταται σε μια διεγκυστίνδα αντιπαρατιθεμένων πολιτικών βουλήσεών τους σε μια προσπάθεια να διαφυλάξουν τις αξίες που θεωρούν ότι απειλούνται με το μικρότερο δυνατόν κόστος. Οι κρίσεις είναι “ανοικτές” πολιτικές διαδικασίες μεταξύ των αντιπάλων και των άλλων ενδιαφερομένων πλευρών, όπου οι θεσμοί λήψης αποφάσεων για την διαχείριση της κρίσης αναπόδραστα μετέχουν στην διαμόρφωση της κατάστασης. Η κρίση αποκαλύπτεται με συγκεκριμένα γεγονότα, εκφράζεται από την σχετική εκδήλωση συγκεκριμένων προσλαμβανουσών παραστάσεων

των εμπλεκομένων μερών και αφορά ένα προσδιορισμένο ζήτημα αντιπαράθεσης των δύο πλευρών.

Μια διαμάχη εκτείνεται σε ένα ή περισσότερα ζητήματα διενέξεων όπου οι θέσεις των δύο κρατών είναι πολωμένες. Είναι η ένταση της πόλωσης που μεταβάλλει την υπάρχουσα κατάσταση σ' ένα ή περισσότερα ζητήματα διενέξεων στην κατεύθυνση της επιδείνωσης και δημιουργεί το φαινόμενο της κρίσης. Επομένως, η μεταβολή ή αύξηση της έντασης μεταξύ των εμπλεκομένων στην διαμάχη μερών ως αποτέλεσμα της δράσης τους είναι ο πλέον ασφαλής δείκτης μετεξέλιξης της κατάστασης στην κατεύθυνση της χειροτέρευσης.

#### **2.2.3.5. Δυναμικό φαινόμενο**

Ο δείκτης της έντασης προσδιορίζει αποτελεσματικά την κατεύθυνση της κρίσης αλλά και την πορεία της ως δυναμικό φαινόμενο που εξελίσσεται σε διάφορες διαδοχικές φάσεις, η κάθε μία από τις οποίες διαθέτει συγκεκριμένα γνωρίσματα και οριοθετείται από την ύπαρξη συγκεκριμένων “οριακών καταστάσεων”, τα “κατώφλια” (thresholds). Οι τρεις βασικές φάσεις μιας κρίσης οριοθετούνται στην φάση της έναρξης, στην φάση της κλιμάκωσης και στην φάση της αποκλιμάκωσης. Είναι ζήτημα ανάλυσης κάθε συγκεκριμένης κρίσης η παρακολούθηση της πορείας της από την μια φάση στην άλλη ενώ συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσδιορίζουν την αμφίδρομη διακύμανση μέσα σε κάθε φάση.

Ωστόσο, κομβικά ερωτήματα προσδιορίζουν το πέρασμα από τα συγκεκριμένα “κατώφλια” που διακρίνουν τις φάσεις μεταξύ τους.

- α. Για την έναρξη: η ύπαρξη ή όχι της κρίσης.
- β. Για την κλιμάκωση: η πορεία ή όχι προς εχθροπραξίες.
- γ. Για την αποκλιμάκωση: ο τερματισμός της κρίσης με κάποια μορφή συμφωνίας επίσημης, ανεπίσημης ή σιωπηρής.

Σε ότι αφορά τις επιπτώσεις της κρίσης μια σειρά παραμέτρων εξετάζονται όπως: η μείωση ή αύξηση της έντασης μεταξύ των αντιπάλων μετά την κρίση, η ύπαρξη ή όχι μεταβολών στα εμπλεκόμενα κράτη και στα καθεστώτα τους, στην ισορροπία ισχύος, στην διαμόρφωση των συμμαχιών και στους κανόνες συμπεριφοράς στο συγκεκριμένο διεθνές σύστημα μετά τον τερματισμό της κρίσης.

Η προσέγγιση που συνοπτικά παρουσιάστηκε παραπάνω είναι σημαντικά χρήσιμη τόσο στην έρευνα όσο και στην δημιουργία ολοκληρωμένων συστημάτων παρακολούθησης κρίσεων. Παράγοντες όπως η διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο τύπος του

καθεστώς, η κατανομή ισχύος στο κυρίαρχο σύστημα ή το υποσύστημα, και άλλα χαρακτηριστικά προσανατολισμένα στο κράτος ή προερχόμενα από το σύστημα μπορούν να εξεταστούν προκειμένου να εξηγήσουν την ποικιλία στην εμφάνιση, τον τύπο και το αποτέλεσμα των συστημικών κρίσεων. Εμπειρικά στοιχεία για τις κρίσεις μπορούν να συλλεχθούν, να ταξινομηθούν, να συγκριθούν και να μετρηθούν. Οι τύποι των κρίσεων μπορούν να περιγραφούν και να εξυπηρετηθούν ως δείκτες προσδοκίας μιας κρίσης. Οι πηγές της κρίσης μπορούν να αποκαλυφθούν και να ιεραρχηθούν.

Τρέχουσες εξελίξεις μπορούν να αναγνωριστούν ως τάσεις που δύναται να οδηγήσουν στην έναρξη κρίσεων, ενώ μετά την έναρξη να προσδιοριστούν ως τάσεις εναλλακτικές πορείες της αλληλεπίδρασης των δρώντων ώστε να εξυπηρετηθεί η πρόληψη και ανάσχεση ανεπιθύμητων πολιτικά εξελίξεων.

Τελικά, η εννοιολογική σαφήνεια για την κρίση εξομαλύνει τον δρόμο για την ακαδημαϊκή διερεύνηση αλλά και την ενίσχυση συστημάτων διαχείρισης κρίσεων.

## **2.3. Στάδια του κύκλου ζωής της κρίσης**

### **2.3.1. Γενικά**

Σε αυτό το σημείο θα επιχειρηθεί ένας προσδιορισμός της ανατομίας του κύκλου ζωής μιας κρίσης. Ο συνήθης κύκλος ζωής μιας κρίσης κατά τον Steven Fink, ακολουθεί τα παρακάτω στάδια<sup>31</sup>:

α. Στάδιο Διαμόρφωσης της κατάστασης ή Πρόδρομων συμπτωμάτων (Prodromal crisis stage).

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

β. Στάδιο εκδήλωσης-κορύφωσης της κρίσης (Acute crisis stage).

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

γ. Στάδιο επιπτώσεων (Chronic crisis stage).

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

---

<sup>31</sup> Steven Fink, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, (1986, p. 20).

δ. Στάδιο επίλυσης-ομαλοποίησης (Crisis resolution stage).

Η τελευταία φάση της κρίσης κατά την οποία το “σύστημα” αρχίζει να ανακτά τους κανονικούς προ της κρίσης ρυθμούς.

Ένα κρίσιμο ερώτημα που μπορεί να προκύψει από την ανάλυση της κρίσης σε στάδια είναι γιατί οι καταστάσεις προχωρούν από το στάδιο "Pre-Crisis" στο στάδιο "Acute-Crisis". Ο Edward S. Devlin<sup>32</sup> υποστηρίζει ότι πέντε κύριοι λόγοι υπάρχουν:

- α. Η υποτίμηση αυτών των καταστάσεων.
- β. Η υπερεκτίμηση της ικανότητας διαχείρισης της κρίσης.
- γ. Η άγνοια για την εξελισσόμενη κρίση.
- δ. Η με πρόθεση αγνόηση της προειδοποίησης.
- ε. Κάποιες προειδοποιήσεις πριν την κρίση είναι εμφανείς, ενώ άλλες δεν είναι.

Κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της κρίσης οι επιχειρήσεις ακολουθούν κάποια συγκεκριμένη διαδικασία. Στο στάδιο πριν την κρίση οι οργανισμοί ασχολούνται με την προετοιμασία για την αποφυγή τους ή την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει πράξεις όπως ο εντοπισμός σημάτων, η ανάπτυξη χαρτοφυλακίων κρίσεων και η δημιουργία θετικών σχέσεων με τα ΜΜΕ. Το δεύτερο στάδιο είναι η εμφάνιση-εκδήλωση του περιστατικού της κρίσης. Αυτό το στάδιο χωρίζεται σε τρία υπό-στάδια, κλιμάκωση της κρίσης, η κορύφωση της κρίσης και η αποκλιμάκωση της κρίσης. Το τρίτο και τελικό στάδιο είναι το στάδιο μετά την κρίση όπου οι οργανισμοί επιβεβαιώνουν ότι η κρίση έχει φτάσει στο τέλος της και προετοιμάζονται για μελλοντικά γεγονότα.

Μια τελείως διαφορετική προσέγγιση συναντάμε στην εκδοχή του Λαγάρου Ευάγγελου όπου περιγράφει τις διάφορες φάσεις χρησιμοποιώντας ερωτήματα. Σύμφωνα με αυτή τη λογική, σε κάθε κρίση διακρίνονται τέσσερις φάσεις ή πεδία ενδιαφέροντος, σε κάθε μία από τις οποίες, εκείνο που κυρίως επιδιώκουν οι χειριστές να διαγνώσουν, μπορεί συνοπτικά να τεθεί με μία σειρά ερωτημάτων για κάθε φάση<sup>33</sup> :

- α. Για την έναρξη: Υπάρχει πράγματι ή όχι κρίση;
- β. Για την κλιμάκωση: Διαγράφεται πορεία προς εχθροπραξίες ή όχι;
- γ. Για την αποκλιμάκωση: Ο τερματισμός της κρίσης θα γίνει με κάποια μορφή συμφωνίας (επίσημης ή ανεπίσημης) ή σιωπηρώς;
- δ. Για την επίπτωση: Θα υπάρξουν ή όχι μεταβολές στο status quo;

---

<sup>32</sup> Edward S. Devlin, (2007).

<sup>33</sup> Λαγάρου Ευάγγελος, “Κρίσις”, Ελληνική Εταιρία Στρατηγικών Μελετών, (Απρ 2006).

### 2.3.2. Τα στάδια και οι τεχνικές της διαχείρισης κρίσεων

Σύμφωνα με τον Norman R. Augustine<sup>34</sup> (1995) τα στάδια της διαχείρισης κρίσεων είναι:

α. Η αποφυγή της κρίσης.

Τεχνική: Ανάλυση σεναρίων (Scenario Analysis Method).

Είναι το στάδιο που συνήθως παραλείπεται αν και είναι το λιγότερο δαπανηρό και αποτελεί τον καλύτερο τρόπο ελέγχου μιας ενδεχόμενης κρίσης. Η παράλειψη ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι οι κρίσεις αντιμετωπίζονται από τα διοικητικά στελέχη ως αναπόφευκτες συνθήκες της καθημερινότητας, χωρίς οι δικές τους ενέργειες να μπορούν να τις αποτρέψουν.

Η παρεμπόδιση της κρίσης επιτυγχάνεται με την αναζήτηση οποιασδήποτε αιτίας θα μπορούσε να προκαλέσει πρόβλημα για την επιχείρηση, τον αναλογισμό των πιθανών συνεπειών και την εκτίμηση του κόστους αποφυγής τους. Για τον αναλογισμό των συνεπειών χρησιμοποιείται η μέθοδος της ανάλυσης σεναρίων ώστε κατά την εκτίμηση να λαμβάνονται υπόψη τόσο το σενάριο της καλύτερης περίπτωσης όσο και το σενάριο της χειρότερης.

β. Η προετοιμασία για διαχείριση της κρίσης.

Τεχνική: Σχεδιασμός για απρόοπτα (Contingency Planning).

Το στάδιο της προετοιμασίας επέρχεται όταν η αποφυγή της κρίσης δεν είναι εφικτή. Στο στάδιο αυτό οργανώνεται το σχέδιο δράσης για την αντιμετώπιση των δυσμενών συνεπειών της κρίσης. Για την προετοιμασία είναι απαραίτητος ο λεπτομερέστερος αναλογισμός των συνεπειών, λαμβάνοντας υπόψη εκτός από τις κύριες συνέπειες και περαιτέρω πιθανές παρενέργειες.

γ. Η αναγνώριση της κρίσης.

Τεχνική: Επικοινωνία / Εμπλοκή εξωτερικών εμπειρογνομόνων.

Το στάδιο της αναγνώρισης της κρίσης αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση για τους υπεύθυνους της διαχείρισης κρίσεων. Για την επιτυχή αναγνώριση της κρίσης απαραίτητη είναι η επικοινωνία και η συνεχής επαφή με το σύνολο του προσωπικού του συστήματος (όλα τα τμήματα, όλες οι βαθμίδες). Θεμιτή είναι επίσης και η εμπλοκή εξωτερικών εμπειρογνομόνων για την όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη

---

<sup>34</sup> Norman R. Augustine, *Managing the Crisis you tried to Prevent*. Harvard Business Review on Crisis Management. (1995).

αποκωδικοποίηση της κατάστασης, η οποία όμως συνήθως συνοδεύεται από αρκετά υψηλό κόστος.

δ. Η συγκράτηση της κρίσης.

Τεχνική: Συγκρότηση ομάδας κρίσης.

Στο στάδιο αυτό η σημαντικότερη παράμετρος είναι η αποφασιστικότητα των διαχειριστών οι οποίοι είναι προτιμότερο να δράσουν ακόμα και προς τη μη βέλτιστη κατεύθυνση από το να μείνουν αδρανείς αναζητώντας τη βέλτιστη λύση.

Η δυσκολία κατά την αναχαίτιση είναι η δράση υπό το καθεστώς αβεβαιότητας. Προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματικότερη αναχαίτιση της εν εξελίξει κρίσης απαραίτητη είναι η συγκρότηση μιας ομάδας κρίσης. Η ομάδα αυτή πρέπει να λειτουργεί ανάμεσα στην κρίση και την επιχείρηση έτσι ώστε, αν η κρίση δεν αφορά σε ολόκληρη την επιχείρηση, οι ομάδες εργασίας που δεν πλήττονται να μπορούν να λειτουργήσουν ανεπηρέαστες.

Κάποιο μέλος της ομάδας κρίσης πρέπει να αναλάβει το ρόλο του εκπροσώπου τύπου της εταιρείας ώστε να υπάρχει ανά πάσα στιγμή ενημέρωση τόσο των εργαζομένων όσο και της κοινής γνώμης για τις ενδεχόμενες εξελίξεις.

Σε καμία περίπτωση η ενημέρωση δεν πρέπει να επαφίεται μόνο στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

ε. Η επίλυση της κρίσης.

Τεχνική: Έλεγχος ζημιών (Damage Control).

Οι ενέργειες κατά την επίλυση πρέπει να είναι ταχείες και να έχουν μια κοινή συνισταμένη: τον περιορισμό της κρίσης με τις λιγότερες δυνατές ζημιές. Για το σκοπό αυτό, οι διαχειριστές πρέπει να οργανώσουν ένα σχέδιο ελέγχου ζημιών στο οποίο θα αναγνωρίζονται οι ομάδες συμφερόντων που πλήττονται περισσότερο από την κρίση και θα χαράσσονται οι δράσεις καταστολής με γνώμονα την κατά το δυνατό καλύτερη προστασία και ικανοποίηση των αναγκών τους.

στ. Η δημιουργία ωφέλειας από την κρίση.

Τεχνική: Σχέδια ανάρρωσης (Recovery Plans) και διαδικασίες εκμάθησης (Learning Processes).

Το στάδιο της αξιοποίησης της εμπειρίας από την κρίση είναι το πιο σημαντικό στη διαχείριση κρίσεων αφού κατά τη διάρκειά του γίνεται προσπάθεια να αποκατασταθεί η ομαλή λειτουργία του συστήματος και να αξιοποιηθεί η εμπειρία για την αντιμετώπιση πιθανών μελλοντικών κρίσεων.

Η αποκατάσταση της ομαλής λειτουργίας επιτυγχάνεται με την εφαρμογή τόσο βραχυπρόθεσμων όσο και μακροπρόθεσμων σχεδίων αποκατάστασης.

Στα σχέδια αυτά προβλέπονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες για την επαναφορά από την κρίση, επιλέγονται οι δείκτες για την αποτίμηση της απόδοσης των στρατηγικών αποκατάστασης και διασφαλίζεται η επικοινωνία των αποτελεσμάτων στις ομάδες συμφερόντων του συστήματος.

#### **2.4. Τύποι – κατηγορίες κρίσεων**

Στην προσπάθεια να προσδιοριστεί η έννοια της κρίσης επιχειρείται μια κατηγοριοποίηση των πιθανών κινδύνων που μπορούν πλήξουν έναν οργανισμό. Οι κρίσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τη διάρκειά τους (μικρής διάρκειας, μεγάλης διάρκειας), τη γεωγραφική τους κάλυψη (τοπική, περιφερειακή, εθνική ή διεθνής), το βαθμό των επιπτώσεων που προκαλούν σε ανθρώπινες ζωές και περιουσίες, τον αποδέκτη των επιπτώσεων, την αιτία που τις προκαλούν, το απροσδόκητο ή μη των κρίσεων και διάφορα άλλα κριτήρια. Παρακάτω γίνεται αναφορά σε διάφορους μελετητές που διαχώρισαν τις κρίσεις με διαφορετικά κριτήρια ο καθένας.

Σύμφωνα με τους Seymour and Moore<sup>35</sup> (2000), οι κρίσεις διακρίνονται σε δύο είδη, το είδος "Cobra" και το είδος "Python". Το είδος κρίσης "Cobra" είναι η λεγόμενη ξαφνική κρίση: η καταστροφή "χτυπά" ξαφνικά την επιχείρηση και την οδηγεί κατευθείαν σε κατάσταση κρίσης. Το είδος κρίσης "Python" είναι η κρίση που αναδύεται στην επιφάνεια σιγά σιγά, το λεγόμενο "crisis creep".

Ένας αντίστοιχος διαχωρισμός με τον παραπάνω διαχωρισμό γίνεται από τους Peter Ruff and Khalid Aziz<sup>36</sup>, οι οποίοι χωρίζουν τις κρίσεις σε ξαφνικά γεγονότα (sudden events) και γεγονότα που σιγοβράζουν (simmering events). Τα "sudden events" περιλαμβάνουν ατυχήματα και έκτακτα περιστατικά, τρομοκρατικές ενέργειες, φυσικές καταστροφές, μηχανικές βλάβες και κάποιες απροσδόκητες ενέργειες. Τα "simmering events" περιλαμβάνουν καταστάσεις οι οποίες αποκαλύπτονται σταδιακά και μπορούν να οδηγήσουν σε μία κρίση οποιαδήποτε στιγμή. Τέτοια παραδείγματα είναι οι βιομηχανικές αναταραχές, οι εγκληματικές πράξεις διαφόρων τύπων και το αναποτελεσματικό management.

---

<sup>35</sup> Seymour M, and S. Moore, *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*, Cassell: London, (2000).

<sup>36</sup> Peter Ruff and Khalid Aziz, *Managing Communications in a Crisis*, (2003).

Παρόμοια, οι Erica Hayes James και Lynn Perry Wooten<sup>37</sup>, χρησιμοποιώντας ορολογία από το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κρίσεων, τονίζουν τις διαφορές μεταξύ αυτού που αποκαλούν “αιφνίδιες κρίσεις” (sudden crises) και “υποβόσκουσες κρίσεις” (smoldering crises) και επισημαίνουν ότι αυτά τα δύο είδη των κρίσεων απαιτούν πολύ διαφορετικές προσεγγίσεις διαχείρισης.

Σε αυτό το σύστημα ταξινόμησης, οι αιφνίδιες κρίσεις είναι «τα απρόσμενα γεγονότα στα οποία ο οργανισμός δεν έχει ουσιαστικά τον έλεγχο και συνεπώς του αναλογεί περιορισμένη υπαιτιότητα ή ευθύνη», ενώ οι υποβόσκουσες κρίσεις είναι «γεγονότα που ξεκινούν ως μικρά προβλήματα στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, γίνονται δημόσια γνωστά στα εμπλεκόμενα με την επιχείρηση άτομα και με την πάροδο του χρόνου, κλιμακώνονται σε κατάσταση κρίσης, ως αποτέλεσμα της έλλειψης δέουσας προσοχής από τη διοίκηση».<sup>38</sup>

Οι James και Wooten, επίσης, τονίζουν ότι μέσα σε ένα οργανισμό, οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τα δύο αυτά είδη κρίσεων με πολύ διαφορετικό τρόπο. Γράφουν ότι οι ξαφνικές κρίσεις «είναι συχνά αντιληπτές ότι βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο της διαχείρισης», ενώ οι υποβόσκουσες κρίσεις «εκλαμβάνονται εν γένει ως σφάλμα της ηγεσίας μιας επιχείρησης».<sup>39</sup>

Στις Η.Π.Α. το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κρίσεων (Institute of Crisis Management), εξέτασε χιλιάδες περιπτώσεις περιστατικών για τα οποία έγιναν αναφορές από τα Μ.Μ.Ε.. Εξέτασαν 55.000 ξεχωριστές περιπτώσεις σε 1500 δημοσιεύσεις μεταξύ του 1990 και 1998. Τα ευρήματα δείχνουν ξεκάθαρα ότι το 86% των περιστατικών εμπίπτουν στην κατηγορία "simmering events" και μόνο το 14% των περιστατικών στην κατηγορία "sudden events".

Προσεγγίζοντας τις κρίσεις από τη σκοπιά των επιπτώσεων διακρίνονται τρεις τύποι κρίσεων ανάλογα με το ποιός παθαίνει ζημιά:

- α. Επιχειρηματικές συμφορές (business calamities) όπως η πτώχευση.
- β. Προβλήματα καταναλωτών (consumer troubles) όπως τα ελαττωματικά προϊόντα.
- γ. Ανθρώπινες τραγωδίες, όπως βία στο εργασιακό περιβάλλον ή αεροπορικά δυστυχήματα.

---

<sup>37</sup> Erica Hayes James και Lynn Perry Wooten, *Leadership as (Un)usual: How to Display Competence In Times of Crisis*, (2005).

<sup>38</sup> James and Wooten, “Leadership as (Un)usual, How to Display Competence in Times of Crisis”, (2005), 142–143.

<sup>39</sup> Ibid., p. 143.

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά σε διάφορους μελετητές που διαχώρισαν τις κρίσεις ανάλογα με την αιτία που τις προκάλεσε. Ο Lerbinger<sup>40</sup>, περιέγραψε επτά διαφορετικούς τύπους κρίσεων:

- α. Φυσικές.
- β. Τεχνολογικές.
- γ. Κρίσεις έντονων αντιπαραθέσεων (crises of confrontation).
- δ. Κρίσεις κακόβουλες (crises of malevolence).
- ε. Κρίσεις στρέβλωσης των διοικητικών αξιών (skewed management values).
- στ. Δόλος (deception).
- ζ. Διοικητικά παραπτώματα (management misconduct).

Ο Gasser<sup>41</sup> (2003) προτείνει μία λίστα με πέντε τύπους κρίσεων (σύμφωνα με την αιτία) για τις οποίες σε κάθε τουριστικό μέρος θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να τις αντιμετωπίσουν:

- α. Τα περιστατικά σχετικά με εγκλήματα (crime-related events) όπως η ληστεία, ο βιασμός, ο φόνος και η απαγωγή.
- β. Τα περιστατικά σχετικά με τρομοκρατία (terror-related events), όπως οι βομβιστικές επιθέσεις σε δημόσιους χώρους ή οι αεροπειρατείες.
- γ. Τα περιστατικά σχετικά με πολιτικές αναταραχές (political unrest events) όπως οι βίαιες συγκεντρώσεις, οι εξεγέρσεις ή ταραχές.
- δ. Τα περιστατικά σχετικά με φυσικές καταστροφές (natural disaster events) όπως οι σεισμοί, οι πυρκαγιές σε δάση, υπερβολικό κύμα ζέστης ή κρύου, τυφώνες ή τσουνάμι.
- ε. Τα περιστατικά σχετικά με επιδημίες (epidemic - related events) όπως το SARS, το AIDS ή διάφορες άλλες ασθένειες.

Όσο αφορά τις διεθνείς κρίσεις, σύμφωνα με τον Richard Lebow<sup>42</sup>, τρία είδη κρίσεων μπορεί να διακριθούν:

- α. Προσχηματικές κρίσεις, δηλαδή κρίσεις που προκαλούνται από κάποιο κράτος προκειμένου αυτό να δικαιολογήσει την έναρξη εχθροπραξιών τις οποίες έχει ήδη προσχεδιάσει (π.χ. η κρίση του Ντάντσιχ το 1939).

---

<sup>40</sup> Otto Lerbinger, *The crisis manager: facing risk and responsibility*, (1997).

<sup>41</sup> Hans-Peter Gasser, *International Humanitarian Law*, (1993).

<sup>42</sup> Richard Ned Lebow, *Between Peace and War. The Nature of International Crisis* (Baltimore: The John Hopkins university press, 1981).

β. Δευτερογενείς κρίσεις, δηλαδή κρίσεις με τρίτα μέρη που κάποιο κράτος αντιμετωπίζει ενόσω βρίσκεται σε εχθροπραξίες με τον κύριο αντίπαλό του (π.χ. η κρίση του «Λουζιτάνια» το 1915).

γ. Κρίσεις αμφισβήτησης δεσμεύσεων/δικαιωμάτων, όπου μια δέσμευση που έχει αναλάβει ο αντίπαλος (π.χ. να μην επιτρέψει την εγκατάσταση ορισμένων οπλικών συστημάτων σε μία συγκεκριμένη περιοχή) τίθεται υπό ενεργό αμφισβήτηση, αναμένοντας υποχώρησή του (π.χ. κρίση των πυραύλων της Κούβας το 1962).

Μια παρόμοια εκδοχή από το Λαγάρα Ευάγγελο είναι η διάκριση των διεθνών κρίσεων σε τρεις μεγάλες κατηγορίες<sup>43</sup>:

α. Κρίσεις που δημιουργούνται με σκοπό να δικαιολογήσουν μία προτιθέμενη έναρξη εχθροπραξιών (Justification of hostilities), να προσφέρουν δηλαδή ένα CASUS BELLI.

β. Κρίσεις εκ δευτερογενούς επιδράσεως (Spin-offs), που δημιουργούνται συνεπεία κάποιας άλλης κυρίας σύγκρουσης.

γ. Κρίσεις ασκήσεως πίεσεως στον αντίπαλο μέχρι το χείλος των εχθροπραξιών (Brinkmanship), για να υποχωρήσει σε απαιτήσεις μας ή να παραιτηθεί δικαιωμάτων του, με στόχο την αλλαγή του STATUS QUO.



---

<sup>43</sup> Λαγάρας Ευάγγελος, “Κρίσις”, Ελληνική Εταιρία Στρατηγικών Μελετών, (Απρ 2006).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΚΡΙΣΕΙΣ

### 3.1. Γενικές απόψεις για την ετοιμότητα στην αντιμετώπιση κρίσεων

*“Να περιμένεις το καλύτερο. Να είσαι έτοιμος για το χειρότερο. Να αξιοποιείς ό,τι προκύπτει”.*

Zig Ziglar, 1926-, Αμερικανός συγγραφέας αυτοβοήθειας

Η ετοιμότητα κατά την κρίση, ορίζεται ως η ικανότητα του οργανισμού να μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά και να ανακάμψει από εξωγενή περιστατικά (όπως οι τρομοκρατικές επιθέσεις ή φυσικές καταστροφές), καθώς και ενδογενή συμβάντα (π.χ. σοβαρά ατυχήματα ή οικονομικές κρίσεις).<sup>44</sup>

Ετοιμότητα είναι ένας συνεχής κύκλος προγραμματισμού, οργάνωσης, εκπαίδευσης, εξοπλισμού, εξάσκησης, αξιολόγησης και βελτίωσης δραστηριοτήτων που εξασφαλίζουν τον αποτελεσματικό συντονισμό και την επαύξηση των δυνατοτήτων για την πρόληψη, προστασία, αντιμετώπιση, αποκατάσταση και άμβλυνση των συνεπειών που επιφέρουν οι φυσικές καταστροφές, οι τρομοκρατικές πράξεις και άλλες ανθρωπογενείς καταστροφές.<sup>45</sup>

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, η Anne Reilly<sup>46</sup> πρότεινε τη δημιουργία της "ετοιμότητας έναντι των κρίσεων" ορίζοντάς την ως «την ετοιμότητα για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και των αλλαγών που δημιουργούνται από την κρίση». Υπέδειξε επίσης ότι η "ετοιμότητα έναντι των κρίσεων" έχει έξι βασικά συστατικά που σχετίζονται με:

- α. Την ικανότητα του οργανισμού να ανταποκριθεί γρήγορα σε μια κρίση.
- β. Το επίπεδο ενημέρωσης των μάνατζερ του οργανισμού, για το θεματολόγιο του σχεδίου διαχείρισης κρίσεων.
- γ. Την πρόσβαση των μάνατζερ του οργανισμού, στο θεματολόγιο του σχεδίου διαχείρισης κρίσεων.
- δ. Την επάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού κρίσης του οργανισμού.
- ε. Την αντιμετώπιση των μέσων μαζικής ενημέρωσης σε περίπτωση κρίσης.

---

<sup>44</sup> Light C. Paul, *Predicting Organizational Crisis Readiness: Perspectives and Practices toward a Pathway to Preparedness*, NYU (2008).

<sup>45</sup> Lindell M., Prater C. and Perry R., (2006). *Fundamentals of Emergency Management*. Retrieved January 9, 2009 at: <http://training.fema.gov/EMIWeb/edu/fem.asp>.

<sup>46</sup> Anne H. Reilly, “Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard,” *Columbia Journal of World Business* 22 (1987): 81.

στ. Την υπολογιζόμενη πιθανότητα εμφάνισης κάποιας μορφής κρίσης στον οργανισμό.

Οι κυβερνήσεις, οι οργανισμοί, οι υπηρεσίες και οι επιχειρήσεις δε βρισκόντουσαν ποτέ σε μεγαλύτερη πίεση, όσο αφορά την προετοιμασία τους για την αντιμετώπιση κρίσεων, από ότι είναι σήμερα. Η τρομοκρατία παραμένει μια σημαντική απειλή, οι φυσικές καταστροφές φαίνεται να γίνονται περισσότερο βίαιες, η οικονομική αβεβαιότητα αυξάνεται και οι επιθέσεις στον κυβερνοχώρο<sup>47</sup> αποτελούν μια συνεχή απειλή.

Καθώς ο ρυθμός των αλλαγών στην κοινωνία και τους οργανισμούς αυξάνει, υπάρχει η αντίληψη ότι και οι κρίσεις είναι επίσης σε αύξηση. Όπως γράφει ο Leon Fuerth, τον 21ο αιώνα, αντιμετωπίζουμε μια αναδυόμενη νέα κατηγορία προβλημάτων που δεν είναι ιεραρχημένα, αλλά μάλλον η δομή και η δυναμική τους ταιριάζει με τα συστήματα που περιγράφονται από τη θεωρία της πολυπλοκότητας. Αυτή η νέα κατηγορία προβλημάτων έχει την τάση να είναι ασταθής και να μετακινείται γρήγορα, με την έννοια ότι οι τάσεις και τα γεγονότα αλληλεπιδρούν αυθόρμητα, με αποτέλεσμα ο αιφνιδιασμός να υπερβαίνει την ταχύτητα αντίδρασης της κοινωνίας. Σε πολύπλοκα συστήματα, τα δεδομένα εισόδου και εξόδου δεν είναι μόνο απρόβλεπτα, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις, ιδιαίτερα μη-γραμμικά. Έτσι, φαινομενικά μικρά γεγονότα μπορεί να οδηγήσουν σε αποτελέσματα με σημαντικές συνέπειες.<sup>48</sup>

Πολλοί μελετητές θεωρούν ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ του πληθυσμού και των κινδύνων, έτσι ώστε όσο αυξάνει ο πληθυσμός, το μέγεθος των κινδύνων αυξάνει ανάλογα.<sup>49</sup>

Ο Charles Perrow, στο κλασικό βιβλίο του "Φυσιολογικά Ατυχήματα", υποστηρίζει ότι η αύξηση της τεχνολογικής πολυπλοκότητας και η "στενή σύζευξη" των γεγονότων και των συνεπειών, κάνουν τα ατυχήματα πιο πιθανά ή "φυσιολογικά", με την έννοια του "αναπόφευκτου" και του "αναμενόμενου".<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Η επίθεση στον κυβερνοχώρο (cyberattack), είναι μια προσπάθεια να υπονομευθεί ή να τεθεί σε κίνδυνο η λειτουργία των συστημάτων που βασίζονται στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, ή μια προσπάθεια ανίχνευσης και παρακολούθησης των κινήσεων ατόμων μέσω του διαδικτύου, χωρίς την άδειά τους.

<sup>48</sup> Leon Fuerth, "Congress and the Climate Crisis: A Case for Forward Engagement," Research Brief 3 (New York: John Brademas Center for the Study of Congress, New York University, 2007).

<sup>49</sup> Dennis Compton and John Granito, *Managing Fire and Rescue Services* (Washington, D.C.: International City/County Management Association, 2002).

<sup>50</sup> Charles Perrow, *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies* (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1984).

Ωστόσο, τα επίπεδα της ετοιμότητας έναντι των κρίσεων, ανάμεσα στους οργανισμούς παραμένουν πολύ χαμηλά και αδικαιολόγητα.<sup>51</sup>

Σύμφωνα με ένα άρθρο του Harvard Business Review, του 2003, τα δύο τρίτα των ερωτηθέντων διοικητικών στελεχών, δήλωσαν ότι οι οργανισμοί που εκπροσωπούσαν «αιφνιδιάστηκαν από τουλάχιστον τρία περιστατικά με μεγάλο αντίκτυπο» μέσα σε μια περίοδο πέντε ετών, και ότι σχεδόν όλοι (97 %) «δεν διέθεταν σε λειτουργία ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης».<sup>52</sup> Όπως επίσης διαπιστώθηκε από τους Karen Fowler, Nathan Kling, και Milan Larson σε άρθρο τους στο Wall Street Journal, το 2003, σχεδόν οι μισοί από τους διευθυντές ασφαλείας που ερωτήθηκαν ανέφεραν ότι οι οργανισμοί που αντιπροσώπευαν δεν ήταν έτοιμοι σε περίπτωση κρίσης σε "βασικούς τομείς" και ότι ακόμη και σε οργανισμούς που είχαν επίσημα σχέδια διαχείρισης και αντιμετώπισης κρίσεων, «πολλοί υπάλληλοι δεν ήταν ενήμεροι για αυτά που τους αφορούν»<sup>53</sup>.

Η Lesley Meall παραθέτει την έρευνα του καθηγητή Jean-Noel Ezingard, που δείχνει ότι οι μισές από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις «δεν είχαν μπει στη διαδικασία να αξιολογήσουν τα τρωτά σημεία τους, πόσο μάλλον να έχουν έτοιμο για εφαρμογή ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων»<sup>54</sup>.

Ωστόσο, υπάρχει ένα σημαντικό κόστος για τους ανέτοιμους οργανισμούς στην αντιμετώπιση κρίσεων. Ο John Chong προτείνει ότι «οι μάνατζερ χωρίς το πλεονέκτημα της ύπαρξης σχεδίου διαχείρισης κρίσεων τείνουν να αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη πρόκληση στη διαδικασία του χειρισμού κρίσεων. Επίσης, είναι βέβαιο ότι θα βιώσουν περισσότερο άγχος, τόσο συναισθηματικό όσο και φυσικό».<sup>55</sup>

Και οι James και Wooten σημειώνουν ότι «οι συνέπειες στη φήμη μιας επιχείρησης από κακή διαχείριση κρίσης μπορεί να παραμείνουν για δεκαετίες»<sup>56</sup>.

Η κεντρική ιδέα είναι ότι οι κρίσεις εμφανίζονται σε πολλά μεγέθη, από απόψεως σοβαρότητας και από πολλές πηγές από απόψεως προέλευσης. Ως εκ τούτου, η ετοιμότητα για την αντιμετώπιση εξωγενών κινδύνων συνδέεται με την ετοιμότητα για τα εσωτερικά

---

<sup>51</sup> Douglas Paton, "Disaster Preparedness: A Social-Cognitive Perspective," *Disaster Prevention and Management* 12, no. 3 (2003): 210–216.

<sup>52</sup> Leonard Fuld, "Be Prepared," *Harvard Business Review* 81, no. 11 (2003): 20.

<sup>53</sup> Karen L. Fowler, Nathan D. Kling, and Milan D. Larson, "Organizational Preparedness for Coping with a Major Crisis or Disaster," *Business and Society* 46, no. 1 (2007): 89, 93.

<sup>54</sup> Lesley Meall, "Facing Your Greatest Fears," *Accountancy* 138, no. 1356 (2006): 75.

<sup>55</sup> John K. S. Chong, "Six Steps to Better Crisis Management", *Journal of Business Strategy* 25, no. 2 (2004): 43.

<sup>56</sup> Erica Hayes James and Lynn Perry Wooten, "Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis," *Organizational Dynamics* 34, no. 2 (2005): 141.

προβλήματα, και αντιστρόφως. Ορισμένα οργανωσιακά χαρακτηριστικά αναδεικνύονται ως σημαντικοί ενδείκτες πρόβλεψης της ετοιμότητας σε περιπτώσεις κρίσεων.<sup>57</sup>

Στο βιβλίο του "Οι τέσσερις πυλώνες της υψηλής απόδοσης", ο Paul Light εξετάζει την έννοια της "ευρωστίας" (robustness) ως οργανωσιακό αποτέλεσμα.<sup>58</sup> Ο "εύρωστος" οργανισμός έχει συσταθεί για να αντιμετωπίζει την αυξανόμενη αβεβαιότητα στο περιβάλλον. Κατά συνέπεια, ένας ισχυρός οργανισμός υψηλής απόδοσης, έχει τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά: εγρήγορση, ευελιξία, προσαρμοστικότητα και συμμόρφωση. Η εγρήγορση αναφέρεται στον κεντρικό στόχο του οργανισμού για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και για τη θέσπιση κινήτρων απόδοσης. Η ευελιξία συνδέεται με τη βελτίωση της επικοινωνίας και τον επιμερισμό της ευθύνης για τη λήψη αποφάσεων, σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η προσαρμοστικότητα πηγάζει από την κατανόηση των αναγκών των εμπλεκόμενων με οποιοδήποτε τρόπο στον οργανισμό και των εσωτερικών κινήτρων απόδοσης. Τέλος, η συμμόρφωση (με τους κανόνες της τεχνολογίας και το νομικό καθεστώς) πραγματοποιείται μέσω εκτεταμένων πληροφοριών και τεχνολογίας. Αυτά τα χαρακτηριστικά πιστεύεται ότι είναι το κλειδί που θα επιτρέψει στους οργανισμούς να επιτύχουν υψηλή απόδοση στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας.

### **3.2. Ενέργειες που συντελούν στην ετοιμότητα για τις κρίσεις**

Ενώ υπάρχουν πολλές απόψεις για το τι είναι διαχείριση κρίσεων, ένα από τα πλέον αποδεκτά μοντέλα αναπτύχθηκε από τους Pearson και Mitroff<sup>59</sup>, οι οποίοι είναι κορυφαίοι μελετητές στο χώρο των κρίσεων, που σχετίζονται με τους οργανισμούς. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η διαχείριση των κρίσεων εξελίσσεται μέσα από πέντε λογικά βήματα:

- α. Εντοπισμός προειδοποιητικών σημάτων.
- β. Προετοιμασία / πρόληψη.
- γ. Περιστολή/περιορισμός ζημιών.
- δ. Αποκατάσταση.
- ε. Διδάγματα.

Ο Mitroff συμβουλεύει ότι οι οργανισμοί:

---

<sup>57</sup> Light C. Paul, *Predicting Organizational Crisis Readiness: Perspectives and Practices toward a Pathway to Preparedness*, NYU (2008).

<sup>58</sup> Paul C. Light, *The Four Pillars of High Performance: How Robust Organizations Achieve Extraordinary Results* (New York: McGraw Hill, 2005).

<sup>59</sup> Pearson and Mitroff, "From Crisis Prone to Crisis Prepared.", *A framework for crisis management* (1993).

α. Κατά την ανάπτυξη των σχεδίων διαχείρισης κρίσεων, δεν πρέπει να αγνοούν σοβαρά περιστατικά που έχουν μικρή πιθανότητα να συμβούν.

β. Θα πρέπει να αντιληφθούν τους περιορισμούς της ανάλυσης κινδύνου, ειδικότερα το γεγονός ότι, συνήθως δεν περιλαμβάνει περιπτώσεις απειλών σε πολλαπλά συστήματα ταυτόχρονα.

γ. Θα πρέπει να αναθέσουν σε ένα στέλεχος την ευθύνη της διαχείρισης κρίσεων. Αυτό το άτομο δεν χρειάζεται να είναι υψηλόβαθμο στέλεχος, πρέπει όμως να ασχολείται αποκλειστικά με αυτό το θέμα.<sup>60</sup>

### 3.3. Χαρακτηριστικά οργανισμού έτοιμου για την αντιμετώπιση κρίσεων

Ορισμένοι μελετητές αναγνωρίζουν ότι η απλή ανάπτυξη και εφαρμογή ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων, δεν αρκεί για την πλήρη ετοιμότητα των οργανισμών. Για παράδειγμα, οι Mayer Nudell και Norman Antokol υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να έχουν μια εκ των προτέρων δυναμική στάση και όχι απλώς να περιμένουν να ενεργήσουν όταν πια η κρίση θα έχει εμφανιστεί.<sup>61</sup> Ο Αλέξανδρος Παρασκευάς υποστηρίζει επίσης ότι ένα λεπτομερές σχέδιο διαχείρισης κρίσης «δεν εγγυάται κατ' ανάγκη την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης».<sup>62</sup>

Το Public Entity Risk Institute<sup>63</sup> αναφέρει μια σειρά από χαρακτηριστικά που είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τους οργανισμούς που είναι υπεύθυνοι για την παροχή βοήθειας στις κοινωνικές ομάδες για να ανταποκριθούν και να ανακάμψουν από μία κρίση. Ο κατάλογος περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως, η ισχυρή και καθορισμένη διοικητική αλυσίδα, όμοια οργανωτική δομή τόσο για συνήθη περιστατικά όσο και για τις κρίσεις, καλές διαπροσωπικές σχέσεις μέσα σε κάθε οργανισμό, συνεχή σχεδιασμό της διαχείρισης εκτάκτων αναγκών, προσέγγιση που να καλύπτει όλο το φάσμα των πιθανών απειλών, την παροχή κινήτρων για τη συμμετοχή στο πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων, συνεργασία δημόσιου με ιδιωτικό τομέα, καθώς και διαδικασίες εσωτερικής επαγρύπνησης.

Παρόλο που τα περισσότερα από τα στοιχεία, αρχικά απευθύνονται στις κυβερνητικές υπηρεσίες, έχουν εξίσου μεγάλη σημασία για όλους τους οργανισμούς.

---

<sup>60</sup> "Thinking the Unthinkable", an interview with Ian Mitroff, *CIO Insight* 52 (2005): 25,

<sup>61</sup> Mayer Nudell and Norman Antokol, *The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management* (Toronto, Canada: Lexington Books, 1988).

<sup>62</sup> Alexandros Paraskevas, "Crisis Management or Crisis Response System? A Complexity Science Approach to Organizational Crises," *Management Decision* 44, no. 7 (2006): 902.

<sup>63</sup> *Characteristics of Effective Emergency Management Organizational Structures* (Fairfax, Va.: Public Entity Risk Institute, 2007).

Η ανάλυση των χαρακτηριστικών ενός οργανισμού, έτοιμου για την αντιμετώπιση κρίσεων, θα ακολουθήσει την εργασία του Paul C. Light,<sup>64</sup> όπου προτείνει τέσσερις κατηγορίες, που καλύπτουν την πλειοψηφία των οργανωσιακών στοιχείων: **Εξωτερικές σχέσεις, εσωτερική δομή, ηγεσία και συστήματα διαχείρισης.**

### 3.3.1. Εξωτερικές Σχέσεις

Ο ουσιαστικός χειρισμός των εξωτερικών δημοσίων σχέσεων είναι ένα σημαντικό κομμάτι της οργανωσιακής ζωής. Οι οργανισμοί θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στην παρακολούθηση της εξέλιξης των εξωτερικών υποθέσεων τους, στην αξιολόγηση των πιθανών κινδύνων, όσο και στο χειρισμό των σχέσεων με τους εμπλεκόμενους με τον οργανισμό φορείς (stakeholders)<sup>65</sup>.

Οι Shiravasta και Mitroff<sup>66</sup> ενθαρρύνουν την ανάπτυξη ενός συστήματος έγκαιρης προειδοποίησης, και ο Chong<sup>67</sup> συμφωνεί στη συνεχή επαγρύπνηση και τη διοικητική ευαισθησία. Ο Αλέξανδρος Παρασκευάς δηλώνει ότι «ο αποτελεσματικός σχεδιασμός των κρίσεων συνίσταται στον εντοπισμό των ενδείξεων της έγκαιρης προειδοποίησης, για μια κρίση».<sup>68</sup> Συνεπώς, οι οργανισμοί που έχουν ετοιμότητα πρέπει να παρακολουθούν στενά το περιβάλλον τους, έτσι ώστε να είναι σε θέση να προβλέψουν τις κρίσεις πριν αυτές προσβάλλουν τους οργανισμούς.

Άλλοι μελετητές ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των οργανισμών στο σχεδιασμό σεναρίων για την επίτευξη της ετοιμότητας στις κρίσεις.<sup>69</sup> Ο σχεδιασμός σεναρίων «κατ' ουσία σχετίζεται με την ανάπτυξη καινοτόμων αλλά αληθοφανών ερωτήσεων για πιθανά συμβάντα (what-if), λεπτομερή και περιεκτικά επεισόδια και στη συνέχεια το σχεδιασμό στρατηγικών μέτρων για την καταλληλότερη αντιμετώπιση του κάθε επεισοδίου».

#### **Συχνά αναφερόμενα χαρακτηριστικά εξωτερικών σχέσεων**

- α. Παρακολούθηση των τάσεων στο εξωτερικό περιβάλλον.
- β. Συμμετοχή στο σχεδιασμό σεναρίων.
- γ. Ανάπτυξη ενός συστήματος έγκαιρης προειδοποίησης και ενασχόληση στην αξιολόγηση κινδύνων.

<sup>64</sup> Paul C. Light, *Pathways to Nonprofit Excellence* (Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2002).

<sup>65</sup> Τα άτομα που επηρεάζονται από την πορεία, τις αποφάσεις και τις ενέργειες ενός οργανισμού ή έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τον οργανισμό με τις δικές τους ενέργειες.

<sup>66</sup> Shiravasta and Mitroff, "Strategic Management of Corporate Crises"

<sup>67</sup> Chong John, "Six Steps to Better Crisis Management" *Journal of Business Strategy* 25, no 2 (2004).

<sup>68</sup> Paraskevas Alexandros, "Crisis Management", 893 (2006).

<sup>69</sup> See, for example, David Pollard and Sabine Hotho, "Crises, Scenarios, and the Strategic Management Process", *Management Decision* 44, no.6 (2006): 721–736.

δ. Ουσιαστικός χειρισμός των σχέσεων με σημαντικούς εμπλεκόμενους φορείς (stakeholders), εντός και εκτός του οργανισμού.

### **3.3.2. Εσωτερική δομή**

#### **Συχνά αναφερόμενα εσωτερικά χαρακτηριστικά**

α. Καταμερισμός εξουσίας σε ολόκληρο τον οργανισμό και ενδυνάμωση των υφισταμένων με ταυτόχρονη διατήρηση ισχυρής αλυσίδας διοικήσεως.

β. Δημιουργία ευέλικτου και αποτελεσματικού συστήματος λήψης αποφάσεων, με ανάπτυξη δημιουργικών λύσεων.

γ. Εξουσιοδότηση συγκεκριμένου ατόμου για ανάληψη της ευθύνης διατήρησης της ετοιμότητας σε περίπτωση κρίσεων.

δ. Κατάλληλη οργάνωση για την εξασφάλιση γρήγορης και αποτελεσματικής ροής επικοινωνίας.

ε. Υιοθέτηση οργανωσιακής κουλτούρας που δίνει βαρύτητα και αξία στη διαχείριση κρίσεων, την ασφάλεια, και την ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγή της κατάστασης.

στ. Συνεχής προσπάθεια για βελτίωση και απόκτηση γνώσεων.

### **3.3.3. Ηγεσία**

Ο ρόλος του ηγέτη στην επίτευξη ετοιμότητας για κρίση είναι να διασφαλίσει ότι οι λειτουργίες του οργανισμού είναι δομημένες και διαχειρίζονται έτσι ώστε να αντιμετωπίζονται πλήρως τα προβλήματα.

Επιπλέον, ο ηγέτης χρειάζεται να εμπλέξει το σύνολο του οργανισμού στην προσπάθεια για την ετοιμότητα. Ο Grigg δηλώνει κατηγορηματικά ότι «ολόκληρος ο οργανισμός θα πρέπει να ασχοληθεί με τον σχεδιασμό για την ετοιμότητα αντιμετώπισης κρίσεων».<sup>70</sup> Ωστόσο, υπάρχει κίνδυνος σε αυτή τη ολοκληρωμένη προσέγγιση καθότι, διαφορετικά άτομα σε ένα οργανισμό μπορεί να έχουν πολύ διαφορετικές αντιλήψεις για το τι συνιστά την ετοιμότητα σε μία κρίση και ποια μέτρα είναι αναγκαία για την επίτευξή της. Αυτό το πρόβλημα μεγεθύνεται όταν οι οργανισμοί συμπεριλαμβάνουν και εξωτερικούς παράγοντες στη διαδικασία του σχεδιασμού. Ο ρόλος του ηγέτη σε αυτό το στάδιο είναι να γεφυρώσει τα κενά στην αντίληψη της κατάστασης από το σύνολο των συμμετεχόντων.

Οι James και Wooten υποστηρίζουν ότι αυτό που χαρακτηρίζει την αποτελεσματική ηγεσία κατά τις κρίσεις είναι η δυνατότητα «να εξετάζει τη δυνατότητα

---

<sup>70</sup> Grigg Neil, “Surviving Disasters: Learning from Experience”, 72 (2003).

τόσο βραχυπρόθεσμων όσο και μακροπρόθεσμων προσπαθειών ανάκαμψης και να οραματίζεται τη δημιουργία ενός νέου προτύπου οργανισμού, μακριά από τα συνήθη μοντέλα.».<sup>71</sup> Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ηγεσία απαιτεί την καλλιέργεια εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού, τη μέριμνα για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, τη λεπτομερή εκτίμηση των ευαίσθητων σημείων, την απαγόρευση ανάθεσης σημαντικών αποφάσεων σε εξωτερικούς παράγοντες-εμπειρογνώμονες, τη μη λήψη όλων των αποφάσεων με γνώμονα την αποφυγή του ρίσκου και την ενεργή συμμετοχή στην εκμάθηση από τα διδάγματα του παρελθόντος (lessons learned).

#### **Συχνά αναφερόμενα χαρακτηριστικά ηγεσίας**

- α. Εξασφάλιση επαρκών πόρων για την ετοιμότητα στις κρίσεις.
- β. Ανταπόκριση στις ανησυχίες του κοινωνικού συνόλου και των λοιπών εμπλεκόμενων φορέων.
- γ. Πρόσληψη και καθοδήγηση υψηλού επιπέδου εργατικού δυναμικού.
- δ. Υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ετοιμότητα στις κρίσεις, καθώς και γεφύρωση των κενών στο εσωτερικό του οργανισμού και με τους λοιπούς εμπλεκόμενους εξωτερικούς φορείς.
- ε. Ανάπτυξη εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού.
- στ. Διενέργεια αξιολογήσεων των αδύνατων σημείων.
- ζ. Να μη λαμβάνονται όλες οι αποφάσεις με γνώμονα την αποφυγή του ρίσκου.
- η. Ενεργή συμμετοχή στην εκμάθηση από τα διδάγματα του παρελθόντος (lessons learned).

#### **3.3.4. Συστήματα διαχείρισης**

Τα συστήματα διαχείρισης που χρησιμοποιεί ο οργανισμός, περιλαμβάνουν την τεχνολογία της πληροφορίας, την εξάσκηση του προσωπικού και τα χρηματοοικονομικά συστήματα. Η διοίκηση πρέπει να βεβαιωθεί ότι όλες οι κρίσιμες επιχειρηματικές διαδικασίες είναι εξασφαλισμένες σε περίπτωση κρίσης, συμπεριλαμβανομένων των τομέων της έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και των δημοσίων σχέσεων, που συχνά παραλείπονται από το σχεδιασμό της ετοιμότητας.<sup>72</sup>

Ο σχεδιασμός της αντιμετώπισης των κρίσεων περιλαμβάνει για παράδειγμα την ίδρυση ενός κέντρου διαχείρισης κρίσεων, κατάρτιση σχεδίων δράσης, σχεδίων

---

<sup>71</sup> James, E. H. & Wooten, L. P. *Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis*, 144 (2005).

<sup>72</sup> Nabel Donna, *Upfront: Coping With A Crisis*, March 01, 2007.

επικοινωνίας, και σχεδίων προσομοίωσης με πραγματικές καταστάσεις κρίσεων. Οι περισσότερες αεροπορικές εταιρείες έχουν δημιουργήσει τις λεγόμενες "ομάδες κρίσεων" και λεπτομερή σχέδια συνέχισης της λειτουργίας των επιχειρήσεων σε επείγουσες περιπτώσεις.

Κάθε λοιπόν σχέδιο, θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει και ένα σχέδιο επικοινωνιών (communication plan) με σκοπό την ορθή επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους. Το σχέδιο επικοινωνιών έχει να κάνει με την προσεκτική επιλογή εκείνων των μηνυμάτων που θα αντικατοπτρίζουν το πρόβλημα και τη θέση της εταιρείας, την επιλογή του εκπροσώπου της εταιρείας που θα αναλάβει την επικοινωνία, την τοποθέτηση του προβλήματος στις πραγματικές του διαστάσεις και την ανάληψη των ευθυνών της εταιρείας. Εν συνεχεία τα σχέδια θα πρέπει να δοκιμαστούν στην πράξη ώστε να ανακαλυφθούν τυχόν αδυναμίες σε αυτά και να βρεθούν ευκαιρίες για βελτίωση. Τα σχέδια όμως θα πρέπει και να ανανεώνονται τακτικά. Αναλυτική παρουσίαση του σημαντικού παράγοντα της επικοινωνιακής πολιτικής των οργανισμών σε περιόδους κρίσεων θα παρουσιαστεί σε μεταγενέστερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Επιπλέον, οι Shrivastava και Mitroff αναφέρουν ότι τα στρατηγικά σχέδια θα πρέπει να περιλαμβάνουν ρητώς την επίτευξη της ασφάλειας στον οργανισμό.<sup>73</sup> Άλλα συστήματα διαχείρισης που συνδέονται με την ετοιμότητα της κρίσης είναι η κατάρτιση του προσωπικού και οι ασκήσεις.

Ο Grigg τονίζει ότι οι οργανισμοί θα πρέπει «να προβαίνουν σε τακτικές (π.χ. δύο φορές ετησίως) ασκήσεις και εκπαίδευση, για όλα τα επίπεδα που θα συμμετάσχουν σε μια κρίση» και ότι η εκπαίδευση παρέχει ένα πολύτιμο εφόδιο για τη διασφάλιση της μετάδοσης και κατανόησης των "διδαγμάτων" (lessons learned).<sup>74</sup> Ο John Copenhaver, συνιστά τη διεξαγωγή «εξάσκησης τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο και μετά από κάθε σημαντική αλλαγή στη διάρθρωση».<sup>75</sup>

#### **Συχνά αναφερόμενα χαρακτηριστικά συστημάτων διαχείρισης**

- α. Ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίων διαχείρισης κρίσεων.
- β. Ενσωμάτωση του έργου της ετοιμότητας για την κρίση, στη στρατηγική διαδικασία διαχείρισης και τη συνολική διαδικασία σχεδιασμού του οργανισμού.

---

<sup>73</sup> Shrivastava and Mitroff, "Strategic Management of Corporate Crises", Columbia Journal of World Business, Spring, 1987.

<sup>74</sup> Grigg Neil, "Surviving Disasters: Learning from Experience".<sup>70</sup> (2003).

<sup>75</sup> Hofmann Mark, "Continuity plans key to business survival after disaster", 18 (2007).

- γ. Συμμετοχή στο σχεδιασμό ενός συστήματος διαχείρισης κρίσεων και τακτική επικαιροποίηση του σχεδίου.
- δ. Συμμετοχή στην αξιολόγηση των κινδύνων και των ευαίσθητων σημείων.
- ε. Αύξηση της ετοιμότητας του προσωπικού έναντι των κρίσεων, μέσω τακτικών ασκήσεων.
- στ. Εξασφάλιση ότι ο οργανισμός διαθέτει επαρκές πρόγραμμα κατάρτισης του εργατικού δυναμικού σε θέματα αντιμετώπισης κρίσεων.
- ζ. Επιβράβευση σε περίπτωση ανεύρεσης σφαλμάτων.

### **3.4. Σχεδιασμός της διαχείρισης κρίσεων**

*“Προνόησε για το χειρότερο. Το καλύτερο θα προνοήσει μόνο του”.*

Εβραϊκή παροιμία

Μια κρίση μπορεί να οριστεί ως κάθε απρόοπτο συμβάν, περιστατικό ή αλληλουχία γεγονότων που έχει συγκεκριμένη ανεπιθύμητη συνέπεια.

Μπορεί κανείς να σκεφτεί ότι είναι πολύ δύσκολο και χρονοβόρο να αναπτύξει ένα συνεκτικό πρόγραμμα Διαχείρισης Κρίσεων. Ωστόσο, όταν αναλυθεί στα βασικά στοιχεία του, ένα πρόγραμμα χαρακτηρίζεται από τέσσερα στοιχεία. Αυτά είναι:

- α. Συμμόρφωση.
- β. Οργάνωση.
- γ. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Δυναμικού.
- δ. Διαχείριση Πληροφοριών.

Αν και δεν υπάρχουν δύο ακριβώς όμοια Προγράμματα Διαχείρισης Κρίσεων, αυτές είναι οι πιο κρίσιμες πτυχές τους. Γιατί χρειαζόμαστε ένα πρόγραμμα Διαχείρισης Κρίσεων που να απευθύνεται σε όλα τα είδη κινδύνων; Με απλά λόγια, ένα τέτοιο πρόγραμμα προνοεί για:

- α. Τον αποτελεσματικό συντονισμό των δραστηριοτήτων μεταξύ των οργανισμών που έχουν διαχειριστικό ρόλο σε μία κρίση.
- β. Την έγκαιρη προειδοποίηση και τις σαφείς οδηγίες σε όλους τους ενδιαφερόμενους, όταν εμφανιστεί μια κρίση.
- γ. Τη συνεχή αξιολόγηση των πραγματικών και δυνητικών συνεπειών της κρίσης.

δ. Τη συνέχιση της λειτουργίας των οργανισμών και επιχειρήσεων αμέσως μετά την κρίση και κατά τη διάρκειά της.

Οι πιο συχνές αδυναμίες στο σχεδιασμό της διαχείρισης των κρίσεων είναι οι εξής:

α. Δεν υπάρχει συστηματική συλλογή πληροφοριών σχεδιασμού. Αυτό περιλαμβάνει θέματα όπως η ανάλυση κινδύνου, οργανωσιακές πληροφορίες, ρυθμιστικές οδηγίες, διαδικασίες της πολιτικής της εταιρείας.

β. Δεν υπάρχει συστηματική μετάδοση των πληροφοριών σχεδιασμού. Έχει συγκεντρωθεί μια πληθώρα πληροφοριών η οποία δε μοιράζεται στα άμεσα ενδιαφερόμενα άτομα, αυτά που έχουν την ευθύνη να εφαρμόσουν το σχέδιο.

γ. Η αδυναμία να δημιουργηθεί και να εφαρμοστεί μια δομή διαχείρισης εκτάκτων περιστατικών. Αυτό είναι συνηθισμένο λάθος καθώς πολλοί σχεδιαστές προσπαθούν να ταιριάξουν τον οργανισμό τους σε ένα πρότυπο σύστημα διαχείρισης εκτάκτων περιστατικών και δε σχεδιάζουν ένα νέο, το οποίο να ανταποκρίνεται πλήρως στις ιδιαίτερες ανάγκες τους.

δ. Δεν υπάρχει καθόλου, ή υπάρχει ελάχιστος συντονισμός με τους άμεσα εμπλεκόμενους εξωτερικούς φορείς. Ελλιπής επικοινωνία με διάφορους φορείς παροχής βοήθειας και στήριξης (πυροσβεστική, αστυνομία, νοσοκομεία, κ.λπ.) μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και χάος σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Ένα απλό θέμα, όπως η αναζήτηση του υπεύθυνου συνδέσμου που έρχεται σε επαφή με τους εξωγενείς φορείς, κατά τη διάρκεια μιας έκτακτης ανάγκης, μπορεί να προκαλέσει σοβαρή διαταραχή.

ε. Η έλλειψη ή ο ασαφής καθορισμός των ευθυνών στον οργανισμό. Η παράλειψη παροχής σαφών, συνοπτικών διαδικασιών που να προσδιορίζουν τις υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και τις αποστολές κάθε ατόμου που συμμετέχει με κάθε τρόπο στην κρίση. Η αδυναμία αυτή μπορεί να οδηγήσει σε αλληλοκατηγορίες για τον καταλογισμό ευθυνών.

στ. Αφού αναπτυχθεί το πρόγραμμα δεν επαναξιολογείται και δεν αναθεωρείται. Το πρόγραμμα σχεδιάστηκε για να πληρεί κάποιες απαιτήσεις. Ωστόσο, κανείς δεν σκοπεύει να το δοκιμάσει. Δεν υπάρχει πρόβλεψη για συνεχή επανεκτίμηση και περιοδική επικαιροποίησή του.

ζ. Το σχέδιο που αναπτύχθηκε δεν είναι φιλικό προς το χρήστη. Το σχέδιο περιέχει πληθώρα πληροφοριών και δυστυχώς, κατά την εφαρμογή του, ο χρήστης θα χρειαστεί πολλές διευκρινήσεις για να καταλάβει το ρόλο του. Δεν παρέχει απλές και εύκολες στη χρήση κατευθύνσεις που να μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ένας γρήγορος

οδηγός αναφοράς κατά τη διάρκεια μιας έκτακτης ανάγκης. Ακόμα χειρότερα, δεν έχει εκπαιδευτεί κανείς σύμφωνα με το ρόλο που καθορίζεται για την εφαρμογή του σχεδίου.

η. Δεν έχει γνωστοποιηθεί το σχέδιο στις αρμόδιες αρχές. Η παράλειψη ενημέρωσης των εμπλεκόμενων φορέων για τα αναγραφόμενα στο σχέδιο, συχνά οδηγεί σε αδυναμία εκ μέρους τους να ανταποκριθούν με τον τρόπο που ήλπιζαν οι συντάκτες του σχεδίου.

#### **3.4.1. Συμμόρφωση**

Για να μειωθεί η τρωτότητα ενός οργανισμού από ενδεχόμενες κρίσεις, χρειάζεται ένα σύστημα που θα ενημερώνει για τις πρωτοβουλίες που πρέπει να αναληφθούν. Αυτό θα επιτρέψει την εκδήλωση ενεργειών με υπεύθυνο τρόπο και σύμφωνα με την υφιστάμενη νομοθεσία για την εκπλήρωση του σκοπού.

Για να καταρτιστεί το σχέδιο χρειάζεται να πραγματοποιηθεί αρχικά μια έρευνα που να αφορά στον προσδιορισμό πιθανών κινδύνων και ενδεχόμενων αιτιών κρίσεων, στην άριστη γνώση των χαρακτηριστικών του οργανισμού, στις γενικές πληροφορίες περί διοικητικής.

Έτσι μπορούν να εντοπιστούν τα αδύνατα σημεία που χρήζουν προσοχής, να καταρτιστεί κατάλογος με ενδεχόμενες καταστάσεις κρίσεων, να προσδιοριστούν οι δεσμεύσεις που πρέπει να αναληφθούν, να επαληθευτεί η προσπάθεια που έχει συντελεστεί και να εξακριβωθεί η κατάσταση στην οποία βρίσκεται αυτή τη στιγμή ο οργανισμός. Τα στοιχεία που θα συγκεντρωθούν, πρέπει να αξιολογούνται και να ενημερώνονται διαρκώς.

Στη συνέχεια, θα πρέπει να οργανωθεί ο τρόπος λειτουργίας. Η αλυσίδα διοίκησης είναι πολύ σημαντική για τη διαδικασία αυτή. Θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι όλα τα επίπεδα της διοίκησης αποτελούν τμήματα του προγράμματος.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους:

α. Τοποθέτηση ενός ανώτερου στελέχους ως άμεσα υπεύθυνου για το πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων. Επιπλέον, θα χρειαστεί στα πλαίσια των ατομικών καθηκόντων η θέσπιση κανόνων μέτρησης για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας. Η διοίκηση πρέπει να αναλάβει την ευθύνη για την ανάπτυξη μετρήσιμων και πραγματοποιήσιμων στόχων για την επίτευξη του προγράμματος διαχείρισης κρίσεων.

β. Κατά τη διαδικασία της προετοιμασίας του προγράμματος πρέπει να συμπεριληφθούν όλα τα επίπεδα του προσωπικού. Αυτό μπορεί να είναι πολύ

αποτελεσματικό και στέλνει το μήνυμα σε όλο το προσωπικό ότι ο οργανισμός είναι σοβαρός και δίνει μεγάλη σημασία στην ετοιμότητα για τη διαχείριση κρίσεων.

γ. Ο σχεδιασμός ζητημάτων της διαχείρισης κρίσεων πρέπει να αποτελέσει αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού και της "εταιρικής κουλτούρας".

δ. Τέλος, είναι απαραίτητο οι υπηρεσίες και οργανισμοί να αρχίσουν να γνωρίζουν καλύτερα τις ευθύνες τους στον τομέα της ετοιμότητας για την αντιμετώπιση κρίσεων και με αυτό τον τρόπο θα οικοδομηθεί η πληροφόρηση και ευαισθητοποίηση του κόσμου.

### **3.4.2. Οργάνωση**

Η οργάνωση υπό την ευρύτερη έννοια, σημαίνει οποιαδήποτε μέτρα λαμβάνονται για την πρόληψη, ετοιμασία, αντιμετώπιση, τον περιορισμό και την ανάκαμψη από την κρίση. Η οργάνωση περιλαμβάνει τέσσερα κρίσιμα σημεία:

- α. Προετοιμασία και πρόληψη.
- β. Ανίχνευση και ταξινόμηση περιστατικών.
- γ. Ανταπόκριση και περιορισμός.
- δ. Ανάκαμψη.

#### **Προετοιμασία και πρόληψη:**

Οποιοδήποτε σύνολο δραστηριοτήτων που εμποδίζουν μια κρίση, μειώνουν την πιθανότητα να συμβεί, ή μειώνουν τις επιβλαβείς συνέπειες της κρίσης.

#### **Ανίχνευση και ταξινόμηση περιστατικών:**

Μέτρα για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και ταξινόμηση της σοβαρότητας της κρίσης.

#### **Ανταπόκριση και περιορισμός:**

Οι δράσεις που αναλαμβάνονται για να σωθούν ζωές, να προληφθούν περαιτέρω ζημιές και να μειωθούν οι επιπτώσεις της κρίσης.

#### **Ανάκαμψη:**

Μέτρα για την επιστροφή στην κανονική ή σε ακόμα πιο ασφαλή κατάσταση, μετά την κρίση.

### **3.4.3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη δυναμικού**

Μια συστηματική προσέγγιση στην προετοιμασία αποτελεσματικών προγραμμάτων εκπαίδευσης πρέπει να αποτελείται από:

- α. Ανάλυση αποστολής.

Κατά το σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου προγράμματος εκπαίδευσης, καθορίζονται αρχικά οι δεξιότητες, οι γνώσεις και οι διαδικασίες που απαιτούνται για την ορθή εκτέλεση της κάθε αποστολής.

β. Ανάπτυξη αντικειμένων μάθησης.

Οι μαθησιακοί στόχοι καθορίζονται από τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις διαδικασίες που αναδύονται κατά τη διάρκεια ανάλυσης των καθηκόντων. Στη συνέχεια, ετοιμάζονται εκπαιδευτικά προγράμματα για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και κατανόηση των διαδικασιών.

γ. Οδηγίες.

Τα μαθήματα παρουσιάζονται συστηματικά χρησιμοποιώντας κατάλληλες μεθόδους. Η εξάσκηση μπορεί να περιλαμβάνει διαλέξεις, ατομικές ή ομαδικές, κατευθυντήριες οδηγίες, προσομοίωση και ομαδικές ασκήσεις.

δ. Αξιολόγηση.

Οι προδιαγραφές επιδόσεων και τα κριτήρια αξιολόγησης αναπτύσσονται με βάση τους μαθησιακούς στόχους. Η απόδοση κάθε εκπαιδευόμενου αξιολογείται κατά τη διάρκεια της θεωρητικής και πρακτικής εξάσκησης.

#### **3.4.4. Διαχείριση Πληροφοριών**

Προκειμένου να διευκολυνθούν οι απαιτήσεις σχεδιασμού, πρέπει να διατηρηθεί ένα αρχείο με όλες τις πρωτοβουλίες τα επιτεύγματα, τις απαιτήσεις, τις υποχρεώσεις και τις εκθέσεις που αφορούν στην σύνταξη των διαφόρων προγραμμάτων. Η δημιουργία μιας καθορισμένης δομής ενός συστήματος διαχείρισης πληροφοριών θα εξασφαλίσει ότι τα έγγραφα θα είναι διαθέσιμα όταν χρειαστεί.

Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη πρέπει να ενημερώνονται σωστά. Η πληροφόρηση είναι ένα εταιρικό περιουσιακό στοιχείο. Οι πληροφορίες είναι ακριβείς. Πρέπει να διαχειρίζονται και να κοινοποιούνται αποτελεσματικά. Η διαχείριση των πληροφοριών είναι επίσης ζωτικής σημασίας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

Η ανάγκη για ενεργά συστήματα που να παρέχουν πληροφορίες για τα μέσα, το προσωπικό, τις δυνατότητες πληροφόρησης και τις διαδικασίες είναι απαραίτητη. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να έχουμε σε εφαρμογή ένα σύστημα (και επαρκή εφεδρικά συστήματα), που να εξυπηρετεί στον προσδιορισμό προτεραιοτήτων και θεμάτων που αφορούν τη διαχείριση των κρίσεων και τις δραστηριότητες αντιμετώπισής τους. Η διαχείριση της πληροφορίας κατά τις κρίσεις θα αναπτυχθεί σε ξεχωριστό κεφάλαιο της διατριβής.

### 3.5. Φάσεις του σχεδιασμού της διαχείρισης κρίσεων<sup>76</sup>

Το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνει την αναγνώριση των κινδύνων, την εκτίμηση του κινδύνου, την κατάστροψη του σχεδίου, την δοκιμή του και τον έλεγχο του σχεδίου. Στο σημείο αυτό βέβαια θα πρέπει να τονισθεί ότι πριν από την έναρξη της διαδικασίας κατάστροψης του σχεδίου διαχείρισης κρίσεων είναι απαραίτητο να ορισθεί επακριβώς το πρόσωπο το οποίο θα φέρει την αποκλειστική ευθύνη υλοποίησης ολόκληρου του σχεδίου. Το πρόσωπο αυτό θα πρέπει να λειτουργεί ως συντονιστής των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσεων και να έχει την απαραίτητη εξουσία-δικαιοδοσία ώστε να πιστοποιεί την πλήρη εφαρμογή του σχεδίου διαχείρισης κρίσεων. Μια καλά επιλεγμένη ομάδα ενισχύει την διαδικασία σχεδιασμού με τις επιδεξιότητες και την διορατικότητα πολλών ανθρώπων. Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να επιστρατεύσει ανθρώπους με πείρα ή ιδιαίτερα ταλέντα που να καλύπτουν κάθε πλευρά μιας ενδεχόμενης κρίσης. Έτσι εξασφαλίζει ότι τίποτα σημαντικό δεν θα παραληφθεί.

Κάποιοι κίνδυνοι είναι σοβαρότεροι και περισσότερο δαπανηροί από άλλους και πολλές κρίσεις ξεκινούν ως μικρά προβλήματα. Παρακολουθώντας τα σημάδια των κρίσεων που υποβόσκουν, είναι ευκολότερο να εξουδετερωθούν προτού εξελιχθούν σε επικίνδυνο σημείο. Το πιθανότερο είναι η διοίκηση να μην μπορεί να μειώσει σε αποδεκτά επίπεδα τις ενδεχόμενες συνέπειες κάποιων κρίσεων ή την πιθανότητα να συμβούν.

Το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνει την οργάνωση και την λήψη όσο το δυνατόν περισσότερων αποφάσεων προτού συμβεί η κρίση. Ο σχεδιασμός πριν από την κρίση δίνει στους ανθρώπους τον χρόνο που χρειάζονται ώστε να εξετάσουν όλες τις δυνατότητες, να επανεξετάσουν τα πράγματα, να συζητήσουν τα πλεονεκτήματα των διάφορων αντιδράσεων, ακόμα και να δοκιμάσουν την ετοιμότητά τους να δράσουν. Κάθε μια από τις σημαντικές αυτές εργασίες είναι πολύ πιο εύκολο να υλοποιηθεί σε κανονικές περιόδους, ενώ η υλοποίησή της είναι δύσκολη και πιεστική στην διάρκεια μια κρίσης.

Από τη στιγμή που συγκροτηθεί η ομάδα, πρέπει να αξιολογήσει συνολικά το πρόβλημα. Αυτό σημαίνει πως πρέπει να αναλογιστεί όλα εκείνα τα πράγματα που θα μπορούσαν να πάνε στραβά και θα απαιτούσαν φροντίδα αν εμφανιζόταν κρίση.

Η εκτίμηση των κινδύνων μπορεί να είναι είτε ποιοτική είτε ποσοτική – εφόσον αυτό είναι εφικτό – και σκοπός του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων πρέπει να είναι η πλήρης υποστήριξη του αποφασίζοντα (Decision Maker). Στη φάση αυτή συνήθως

---

<sup>76</sup>Σωτήριος Καμενόπουλος, *Διαχείριση Κρίσεων: Είναι οι επιχειρήσεις έτοιμες για τα απρόοπτα* ; (Ιουλ 2006).

πραγματοποιείται και ο οικονομικός προϋπολογισμός του σχεδίου έπεται από μία ανάλυση κόστους-κέρδους (cost – benefit analysis).

Από τη στιγμή που συγκεντρώθηκαν οι ιδέες και έχουν καταγραφεί κάποιοι εφικτοί στόχοι, είναι καιρός να εκπονηθεί ένα σχέδιο ώστε να αναπτυχθεί και να προετοιμαστεί ένα σύνολο ενεργειών που θα εξουδετερώσει ή θα περιορίσει κάθε πτυχή ενδεχόμενης κρίσης. Το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων πρέπει να βρίσκεται σε γραπτή μορφή και να περιλαμβάνει όλα τα προαναφερθέντα σχετικά με τους κινδύνους και την εκτίμησή τους. Το κείμενο πρέπει να καθορίζει επακριβώς υπευθυνότητες, αρμοδιότητες, αποστολές, κατευθύνσεις, περιορισμούς και ρόλους. Το στοιχείο αυτό θεωρείται πολύ σημαντικό καθώς υπάρχει ο κίνδυνος κατά την εξέλιξη κάποιας κρίσης, να προσπαθήσουν να αναλάβουν τον έλεγχο καταστάσεων, στελέχη της εταιρείας, χωρίς να είναι σωστά και πλήρως ενημερωμένα για τις διαδικασίες.

Το σχέδιο που έχει καταρτιστεί στο χαρτί δεν είναι σίγουρο ότι θα λειτουργήσει στην πράξη, επομένως πρέπει να δοκιμαστεί σε συνθήκες εξομοίωσης. Η δοκιμή του σχεδίου εκτάκτου ανάγκης δείχνει τον καλύτερο τρόπο για να εντοπιστούν οι αδυναμίες και οι ευκαιρίες για την βελτίωση του σχεδίου. Είναι επίσης ένας πολύ καλός τρόπος για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης στην ικανότητα του οργανισμού ή της εταιρείας να ελέγξει τις κρίσεις και την απόκτηση εμπειρίας και αυτοπεποίθησης από το προσωπικό.

Η εκπαίδευση όλων των εμπλεκομένων σε αυτά τα ζητήματα και η περιοδική επανεξέταση αυτών των στοιχείων του σχεδίου θεωρούνται πολύ σημαντικά ζητήματα ώστε ταυτόχρονα να επιτυγχάνεται και η συνολική αξιολόγηση (evaluation) του σχεδίου.

Το στάδιο της “ανάρρωσης” της επιχείρησης από μία πιθανή κρίση είναι πολύ σημαντικό. Σε αυτό το στάδιο πρέπει να τίθενται οι προτεραιότητες και να υπάρχει η πρόνοια στα σχέδια της επιχείρησης για την μετά την κρίση περίοδο (Post Crisis Recovery Period) καθώς και να καθορίζεται το μήκος αυτής της περιόδου. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι περισσότεροι οργανισμοί συνήθως υποεκτιμούν αυτό το χρόνο ανάρρωσης.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας ο οποίος συνήθως υποεκτιμάται είναι το ψυχολογικό στρες το οποίο υφίστανται οι εργαζόμενοι της εταιρείας έπεται από μία κρίση. Το ψυχολογικό στρες μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω περιπέτειες την εταιρεία εξαιτίας των λανθασμένων αποφάσεων που συνήθως λαμβάνουν τα υψηλόβαθμα στελέχη της λόγω κατάθλιψης, πίεσης και κούρασης. Συνήθως σε αυτές τις περιπτώσεις συνίσταται η παροχή ψυχολογικής υποστήριξης από ειδικευμένους επιστήμονες και πρέπει να προβλέπεται από το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων.

Το πιο κρίσιμο από όλα τα στοιχεία στη διαχείριση κρίσεων είναι η επαφή με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Κάθε σχέδιο εκτάκτου ανάγκης πρέπει να περιλαμβάνει και ένα σχέδιο επικοινωνίας, το οποίο να καθιστά τον φορέα ικανό να μιλά προς τους εμπλεκόμενους. Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία τονώνει το ηθικό των υπαλλήλων και βάζει φραγμό στις διαδόσεις που απομυζούν την ενέργεια και συμβαδίζουν με κάθε σοβαρή κρίση. Η αποτελεσματική εξωτερική επικοινωνία επίσης, βάζει τέλος στις διαδόσεις και στις εικασίες, ενώ καθιστά γνωστό στο κοινό ότι η διοίκηση είναι ενήμερη του προβλήματος, το έχει λάβει σοβαρά υπόψη της και εργάζεται για την επίλυσή του.

Το σχέδιο πρέπει σαφώς να ορίζει ότι οι μόνοι άνθρωποι που θα μιλήσουν δημόσια για την κρίση είναι τα πρόσωπα που θα έχουν καθοριστεί αποκλειστικά για το σκοπό αυτό, όπως οι εκπρόσωποι τύπου των οργανισμών ή τα μέλη των ομάδων διαχείρισης κρίσης.

Οι πρώτες ώρες μετά από την έναρξη μιας κρίσης είναι οι κρίσιμότερες, και γι' αυτό είναι σημαντική η ταχύτητα και αποδοτική αντίδραση ενώ στο σχέδιο πρέπει να αναγράφεται πόσο γρήγορα πρέπει να εκτελεσθεί κάθε λειτουργία.

Κατά την προετοιμασία μια δήλωσης είτε στο εσωτερικό του οργανισμού είτε δημόσια, οι πληροφορίες πρέπει να είναι εξακριβωμένες. Η παροχή ανακριβών ή παραποιημένων πληροφοριών δεν θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα και θα επιδεινώσει πολύ την κατάσταση. Το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων πρέπει να περιέχει την σωστή καθοδήγηση, τις αναγκαίες πληροφορίες και που θα βοηθήσουν τους αποφασίζοντες να εξετάσουν όχι μόνο τις βραχυπρόθεσμες συνέπειες, αλλά τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της κάθε απόφασης.

### **3.6. Αντικειμενικοί στόχοι του σχεδίου διαχείρισης κρίσεων**

Ένα αποτελεσματικό σχέδιο διαχείρισης κρίσεων:

α. Προκαθορίζει τις σταθερές (στάνταρτ) ενέργειες και αποφάσεις και έτσι αφήνει για τη περίοδο της κρίσης να ασχοληθούν κυρίως, οι εμπλεκόμενοι, με τα ειδικά θέματα και τις επιπτώσεις που δεν είχαν προβλεφθεί (μεταβλητές), καθώς η πίεση χρόνου είναι δεδομένη γι' αυτό περιορίζεται και ο αριθμός των εναλλακτικών επιλογών.

β. Περιλαμβάνει αναλύσεις κρίσεων από τις οποίες εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα, που εφόσον αξιοποιηθούν, βοηθούν στο χειρισμό της τρέχουσας κρίσης. Ο εντοπισμός και η ανάλυση των σφαλμάτων χειρισμού της κρίσης διδάσκουν και μειώνουν σημαντικά τα λάθη σε επόμενες κρίσεις.

γ. Περιέχει τα αντικείμενα ανάλυσης του χειρισμού μιας κρίσης, τα οποία ποικίλουν ανάλογα με το "σύστημα" που έχει εμπλακεί σε κρίση.

δ. Περιλαμβάνει, κατάλογο με την επισήμανση κινδύνων και την εκτίμηση των πιθανοτήτων να συμβούν, όπως και πιθανών τύπων/ μορφών κρίσεων με τις στρατηγικές αντιμετώπισης τους.

Για την επιτυχημένη εφαρμογή του σχεδίου χειρισμού κρίσεων θα πρέπει να υπάρχει:

α. Προσδιορισμός των τρόπων με τους οποίους οι πιθανότητες εκδήλωσης του κινδύνου μπορούν να ελαχιστοποιηθούν.

β. Ανάπτυξη ενός ρεαλιστικού πλάνου που θα περιλαμβάνει και θα ελέγχει τις προβλεπόμενες ενέργειες αντιμετώπισης, όσο άμεσα γίνεται.

γ. Σχεδιασμός και ασκήσεις αντιμετώπισης ενδεχόμενων έκτακτων κρίσεων.

δ. Συγκεκριμένο άτομο, το οποίο θα επωμισθεί όλο το βάρος της επικοινωνίας με τα ΜΜΕ.

ε. Πρόβλεψη δυνατότητας επικοινωνίας με όλα τα στελέχη που συμμετέχουν στις ομάδες και όχι μόνο (τηλέφωνα, διευθύνσεις, κλπ).

στ. Κατάσταση με τις πιθανές πηγές πληροφοριών (αρχεία, συνεργαζόμενες υπηρεσίες, ανοικτές πηγές, κλπ).

ζ. Οργανωμένο σύστημα που θα τροφοδοτεί με πληροφορίες την ομάδα διαχείρισης κρίσεων.

η. Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα δημόσιων σχέσεων ή σχέδιο δράσης, που θα δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως:

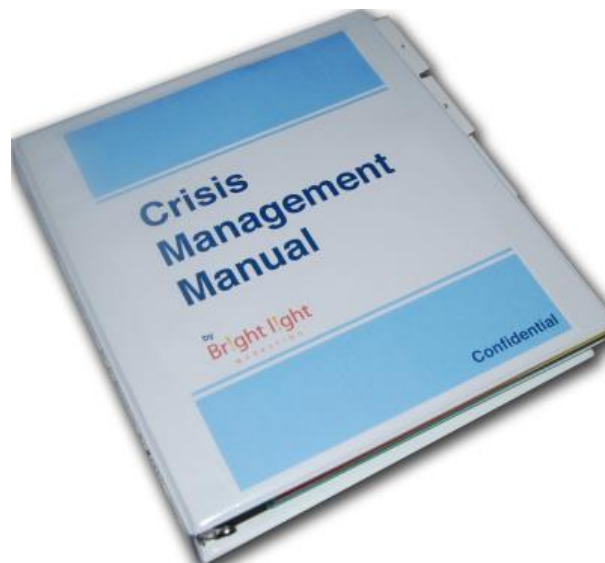
- (1) Ποια κρίση θα μπορούσε να πλήξει το «Σύστημα»;
- (2) Ποιο είναι το κοινό που θα πρέπει να ενημερωθεί;
- (3) Ποιος είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος επικοινωνίας;
- (4) Ποια θα είναι τα μηνύματα;
- (5) Ποια θα είναι η ομάδα δράσης και ποιος ο υπεύθυνος;
- (6) Είναι η ομάδα και ο υπεύθυνος για τις δηλώσεις εκπαιδευμένος;
- (7) Ποια μέτρα έχουν ληφθεί προληπτικά και ποιες οι γέφυρες επικοινωνίας με το κοινό (πριν την κρίση βέβαια).

Πριν τη κατάρτιση του σχεδίου, πρέπει να συγκροτηθούν από τον έχοντα τη τελική ευθύνη της λήψης απόφασης (πολιτικό ηγέτη, γενικό διευθυντή υπηρεσίας ή οργανισμού), τα εξής όργανα ή ομάδες :

α. Το κεντρικό συμβούλιο διαχείρισης κρίσεων, το οποίο θα έχει την ευθύνη λήψεως αποφάσεων και πλαισιώνεται από τις επιμέρους ομάδες διαχείρισης κρίσεων.

Πρέπει να είναι ολιγομελής ομάδα στην οποία συμμετέχουν ο πολιτικός αρχηγός ή γενικός διευθυντής και οι ανώτατοι αξιωματούχοι ή στελέχη οργανισμού.

β. Οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων, οι οποίες θα κληθούν να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις κατά τη διάρκεια των κρίσεων. Η κάθε ομάδα θα στελεχώνεται κυρίως από άτομα - στελέχη που διαθέτουν εμπειρία και ειδίκευση σε θέματα, τα οποία αποτελούν πιθανούς κινδύνους πρόκλησης κρίσης. (Εάν είναι δυνατόν, για κάθε κρίση και η αντίστοιχη ομάδα χειρισμού της). Η ομάδα είτε συλλέγει και διαβιβάζει πληροφορίες, διατυπώνει συστάσεις και παρέχει συμβουλές σχετικά με την στρατηγική διαχείρισης της κρίσης προς το κεντρικό συμβούλιο, σύμφωνα με τις αρμοδιότητες της, είτε αφού χαράξει την πολιτική χειρισμού της κρίσης δίνει τις οδηγίες εφαρμογής της. Δηλαδή τα άτομα αυτά θα κληθούν να διαχειρισθούν τη κρίση, θα αναλάβουν την εκπροσώπηση της χώρας, υπηρεσία ή οργανισμού και τα μέσα ενημέρωσης σε περίπτωση κρίσης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΠΡΟΒΛΕΨΗ – ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΡΙΣΗΣ

### 4.1. Αναγνώριση και πρόληψη επικείμενων κρίσεων

*“Οι ευφυείς άνθρωποι λύνουν τα προβλήματα. Οι μεγαλοφυείς τα προβλέπουν”.*

Αλβέρτος Αϊνστάιν, 1879-1955, Γερμανοεβραίος φυσικός

Η αναγνώριση κινδύνων που επηρεάζουν την ανάπτυξη και την επιτυχία ενός “συστήματος” είναι σήμερα βασική διοικητική ανάγκη. Η ανάπτυξη, η ευημερία και ασφάλεια ενός κράτους, η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων, η προστασία του περιβάλλοντος, η προστασία της εταιρίας, η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της, η διασφάλιση της οικονομικής της ευρωστίας, είναι μερικά από τα θέματα τα οποία χρειάζονται καθημερινή προσπάθεια και συνεχή παρακολούθηση από την εκάστοτε διοίκηση.

Οι επιπτώσεις μιας κρίσης είναι δυνατόν να περιορισθούν αν πριν από αυτήν ενεργήσουμε όπως θα υποχρεωθούμε να ενεργήσουμε μετά την εμφάνιση της. Η αναγνώριση της κρίσης είναι συνήθως η μεγαλύτερη πρόκληση για την εταιρεία. Πολλές φορές η υπερβολική εστίαση σε τεχνικά ζητήματα παραβλέποντας άλλες απόψεις του προβλήματος μπορεί να οδηγήσει στην υποτίμησή του από την εταιρεία.

Η υποτίμηση των προβλημάτων, η έλλειψη διοικητικής ευαισθησίας και η αδυναμία σύνδεσης των γεγονότων είναι χαρακτηριστικές πλευρές της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που εμποδίζουν τους ανθρώπους να αναγνωρίζουν τις κρίσεις εν τη γενέσει τους. Τα βλέπουμε να επαναλαμβάνονται και το ερώτημα είναι τι μπορεί να γίνει γι' αυτές τις συμπεριφορές ώστε να καταστεί πιθανότερη η αναγνώριση των κρίσεων.

Αλλά πώς μπορούν να προβλεφθούν οι επερχόμενες κρίσεις; Ο Norman R. Augustine<sup>77</sup> προτείνει τη δημιουργία μίας λίστας με οτιδήποτε μπορεί να προκαλέσει ζημιά στην επιχείρηση έχοντας λάβει υπόψη τις πιθανές επιπτώσεις και έχοντας υπολογίσει το κόστος της αποφυγής. Η εταιρεία λοιπόν πρέπει να υπολογίσει τις ζημιές που μπορεί να προκαλέσει κάθε πιθανή κρίση, την πιθανότητα αυτής να συμβεί και την αναμενόμενη σοβαρότητα για καθεμία από αυτές. Την αναμενόμενη σοβαρότητα για καθεμία από τις κρίσεις, θα πρέπει εν συνεχεία να την συγκρίνει με το κόστος της

---

<sup>77</sup> Augustine, Norman R., *Managing the Crisis you tried to Prevent*. Harvard Business Review on Crisis Management, (1995).

αποφυγής τους, ώστε να αποφασιστεί για ποιές κρίσεις συμφέρει να ληφθούν μέτρα αποφυγής τους.

Οι Shrivastava και Mitroff ισχυρίζονται ότι η πρόληψη και η διαχείριση κρίσεων είναι απολύτως δυνατή, αλλά μόνο όταν υπάρχει αρκετή γνώση του χαρακτήρα των κρίσεων, για να είναι εφικτή η ανάπτυξη στρατηγικών προγραμμάτων και σχεδίων αντιμετώπισής τους.<sup>78</sup>

Για τον εντοπισμό μιας κρίσης πριν αυτή ξεσπάσει ή στα πρώτα στάδιά της χρειάζονται οργανωτικοί μηχανισμοί για:

- α. Την αναγνώριση των προειδοποιητικών σημάτων της κρίσης.
- β. Την κρούση του κώδωνα του κινδύνου στους ανθρώπους που έχουν την εξουσία να ενεργήσουν.

Οι παρακάτω παρατηρήσεις είναι χαρακτηριστικές της κατάστασης :

α. Πρέπει να εκχωρηθεί εξουσία στα χαμηλόβαθμα στελέχη. Η ανώτατη διοίκηση είναι απορροφημένη με τη λειτουργία της επιχείρησης και συχνά βρίσκεται στη χειρότερη θέση για να εντοπίσει κάποια επικείμενη κρίση. Τα προειδοποιητικά σημάδια των μελλοντικών κρίσεων γίνονται συχνά αντιληπτά από τους χαμηλόβαθμους υπαλλήλους, τους ανθρώπους της πρώτης γραμμής της επιχείρησης, το τεχνικό προσωπικό. Σε αυτούς πρέπει να δοθούν εξουσίες και να υπάρξει παρότρυνση ώστε να αναφέρουν άμεσα προς την κλίμακα της διοίκησης, περιστατικά και συμβάντα που ξεφεύγουν από την καθημερινή εργασιακή ρουτίνα. Αυτό είναι βέβαιο ότι δεν θα συμβεί σε ένα χώρο εργασίας όπου επικρατεί ο φόβος ή όταν η διοίκηση δεν ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και τη δημιουργική σκέψη.

β. Είναι σημαντικό κάποιος να βρίσκεται σε εγρήγορση ώστε να αντιληφθεί τις προειδοποιήσεις. Ένα πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπιστεί μόνο όταν κάνει την εμφάνισή του και γίνει γνωστό. Τα στελέχη και οι διευθυντές πρέπει να λειτουργούν ως σταθμοί ακρόασης.

γ. Πρέπει να συγκροτηθεί μια κύρια ομάδα κρίσεων. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, πρέπει να εγκατασταθεί μια κύρια ομάδα κρίσεων -μια μικρή ομάδα ανθρώπων με αλληλοσυμπληρούμενες ειδικότητες , καταρτισμένους να εκπονούν σχέδια εκτάκτου ανάγκης και να ανταποκρίνονται στις κρίσεις καθώς αυτές εξελίσσονται. Αν οι διευθυντές δεν αφουγκράζονται, οι εξουσιοδοτημένοι υπάλληλοι πρέπει να είναι σε θέση να

---

<sup>78</sup> Shrivastava and Mitroff, “*Strategic Management of Corporate Crises*”, 6.

προσκομίζουν σε αυτή την ομάδα τις προειδοποιήσεις τους όσον αφορά επικείμενες κρίσεις.

Μια μεγάλη εταιρία χρειάζεται ένα σημείο, ένα κέντρο πληροφοριών, όπου θα συλλέγονται τα διάφορα εσωτερικά και εξωτερικά σήματα κινδύνου και θα συνδέονται τα γεγονότα. Ο Vincent P. Barabba και ο καθηγητής του Χάρβαρντ Gerald Zaltman πρότειναν την δημιουργία ενός τέτοιου σημείου στο βιβλίο τους “Hearing the voice of the Market”.<sup>79</sup> Αν και το ενδιαφέρον τους είχε επικεντρωθεί αυστηρά στις πληροφορίες της αγοράς και στα σήματα που έστελνε, η πρότασή τους για ένα “κέντρο πληροφοριών” ισχύει επίσης και για πληροφορίες οι οποίες σχετίζονται με κρίσεις. Ένα τέτοιο κέντρο θα μπορούσε να ήταν μια μονάδα με μέσα στην οποία ένα μικρό επιτελείο με κατάλληλη κατάρτιση θα συγκέντρωνε και θα εξέταζε τα στοιχεία των πληροφοριών. Μόνο ένας μεγάλος οργανισμός έχει την δυνατότητα να διαθέτει μια τέτοια μονάδα. Στις μικρότερες εταιρίες, μια μόνιμη ομάδα διαχείρισης κρίσεων μπορεί να εξυπηρετεί τον ίδιο σκοπό με χαμηλότερο κόστος.

Πολλοί διευθυντές διστάζουν να έρθουν αντιμέτωποι με δυσάρεστες καταστάσεις, είτε γιατί δεν πιστεύουν τις κακές ειδήσεις είτε γιατί δεν θέλουν να ασχοληθούν με αυτές. Δεν σημαίνει ότι κάθε πρόβλημα θα αναδειχθεί σε κρίση. Τα στελέχη θα σπαταλούσαν όλη τους την ενέργεια αν αντιμετώπιζαν όλα τα παρουσιαζόμενα προβλήματα ως κρίσεις. Πως λοιπόν θα αναγνωριστούν τα προβλήματα εκείνα που θα οδηγήσουν σε κρίσεις; Ακολουθούν οι παρακάτω παρατηρήσεις:

α. Αντιμετώπιση των ανησυχητικών γεγονότων καθώς εξελίσσονται. Δεν πρέπει να υποτιμούνται και να αγνοούνται αλλά αντίθετα πρέπει να ερευνούνται λεπτομερώς.

β. Θα πρέπει να ερευνηθούν και να αξιολογηθούν οι πιθανές επιπτώσεις, αν τα ανησυχητικά μηνύματα επαληθευθούν.

γ. Είναι σημαντικό να αναζητηθεί η συμβουλή ειδικών, ιδιαίτερα αυτών που βρίσκονται πιο κοντά στο παρουσιαζόμενο πρόβλημα.

δ. Ζητήματα που ανακύπτουν, για τα οποία υπάρχουν σαφείς ενδείξεις μελλοντικής κλιμάκωσης της έντασης πρέπει άμεσα να αντιμετωπίζονται και σε καμία περίπτωση να μην αγνοούνται.

Κάποια από τα βασικά προβλήματα κατά τον εντοπισμό των κρίσεων είναι η τάση υποτίμησης των προβλημάτων και αδυναμία σύνδεσης των γεγονότων. Πολλές κρίσεις

---

<sup>79</sup> Vincent P. Barabba and Gerald Zaltman, *Hearing the voice of the Market*, (Boston: Harvard Business School Press, 1991), 227-48.

δημιουργούνται από τεχνικές ασυνέπειες ή εναντίωση του κοινού σε συγκεκριμένη καινοτομία στην οποία η εταιρία έχει πραγματοποιήσει μεγάλες επενδύσεις. Οι εταιρίες αυξάνουν την πιθανότητα να δοθεί σημασία στα προειδοποιητικά σημάδια όταν εξουσιοδοτούν το προσωπικό τους, όταν διασφαλίζουν ότι κάποιος αρμόδιος θα βρίσκεται συνεχώς σε εγρήγορση όσον αφορά την ανίχνευση και εντοπισμό εστιών πιθανών κρίσεων και όταν συγκροτούν μια κύρια ομάδα κρίσεων.

Η χρησιμότητα ενός προγράμματος πρόληψης - έγκαιρης προειδοποίησης - επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων συνίσταται στα παρακάτω:

- α. Πρόληψη ορατών ή λιγότερο ορατών κρίσεων.
- β. Μείωση των κινδύνων.
- γ. Ασφάλεια ανθρώπινου δυναμικού.
- δ. Επαναφορά χωρίς χρονικές απώλειες της ομαλής κατάστασης.
- ε. Παροχή έγκυρης και χρήσιμης ενημέρωσης.
- στ. Καθησυχασμός της κοινής γνώμης.
- ζ. Προστασία του κύρους και της εικόνας του οργανισμού.

Σε περίπτωση μη εφαρμογής του παραπάνω προγράμματος θα εμφανιστούν, κατά περίπτωση, ορισμένα ή το σύνολο των παρακάτω:

- α. Σύγχυση - πανικός.
- β. Αναποτελεσματικότητα ως συνέπεια του αιφνιδιασμού.
- γ. Εμφάνιση φαινομένου “Crisis’ Domino”.
- δ. Απουσία πληροφόρησης – διασπορά φημών.
- ε. Αποδιοργάνωση.
- ζ. Καταστροφή της εικόνας και του γοήτρου.
- η. Αύξηση των απωλειών σε ανθρώπινο δυναμικό.
- θ. Διάλυση της διοικητικής αλυσίδας, απώλεια του ελέγχου του οργανισμού και αναστολή της λειτουργίας του.

#### **4.2. Πρόληψη διεθνών κρίσεων**

Πολλές διεθνείς κρίσεις εμφανίζονται ως αποτέλεσμα διεκδικήσεων ενός κράτους εις βάρος κατοχυρωμένων δικαιωμάτων ενός άλλου. Αυτό σημαίνει ότι με βάση τις διάφορες ενέργειες ενός κράτους, μπορούμε ως ένα βαθμό, να εκτιμήσουμε τις διαθέσεις του και να προβλέψουμε τις επερχόμενες κρίσεις. Τόσο η κρίση του 1987, όσο και η κρίση του 1996, ξεκίνησαν από επίσημες τουρκικές ενέργειες (έκδοση άδειας εξερεύνησης της ελληνικής υφαλοκρηπίδας, ρηματική διακοίνωση διεκδίκησης των Ιμίων), οι οποίες ήταν

γνωστές στην ελληνική Κυβέρνηση.<sup>80</sup> Άρα, τέτοιου είδους ενέργειες προσφέρουν μια κάποια προειδοποίηση για επερχόμενες κρίσεις. Τι μπορεί να γίνει όταν ξαναβρεθούμε αντιμέτωποι με τέτοιου είδους ενέργειες στο μέλλον; Τέσσερις προτάσεις παρουσιάζουν ενδιαφέρον<sup>81</sup> :

α. Αύξηση της προσπάθειας συλλογής πληροφοριών για τις προθέσεις του αντιπάλου.

β. Ενίσχυση της αποτροπής. Μπορούμε να προβούμε σε δηλώσεις που δείχνουν την αποφασιστικότητά μας, καθώς και σε διπλωματικές επαφές. Επίσης, να θέσουμε στρατιωτικές δυνάμεις σε επιφυλακή ή ακόμη και να τις αναπτύξουμε σε περιοχές όπου υπάρχει υποψία ότι ο αντίπαλος σχεδιάζει να δράσει. Ενέργειες σαν αυτές έχουν κόστος (π.χ. οικονομικό, αλλά ενίοτε και πολιτικό), αλλά συχνά αξίζουν τον κόπο.

γ. Ενέργειες με τις οποίες μειώνεται η τρωτότητα των Ε.Δ. μας σε αιφνιδιαστικό πρώτο πλήγμα (π.χ. αραίωση). Ο στόχος της ενέργειας αυτής είναι να αφαιρεθούν από τον αντίπαλο τα κίνητρα να κλιμακώσει την κρίση σε πολεμική σύρραξη. Με άλλα λόγια, καθώς τυχόν εχθρικό πρώτο πλήγμα θα έχει μειωμένη καταστρεπτικότητα, μειώνεται η πιθανότητα να μπει ο εχθρός στον πειρασμό να το πραγματοποιήσει.

δ. Μελέτη των συνεπειών που θα έχει η εχθρική δράση που πιστεύουμε ότι επίκειται. Επανεξέταση των σχεδίων που έχουν καταρτισθεί σχετικά.

Στην περίπτωση που η προσπάθεια πρόληψης της κρίσης αποτύχει, περνάμε στον χειρισμό κρίσεων αυτό καθεαυτό.

Σ' όλα τα πιθανά κλιμάκια πιθανών συρράξεων, η κρισιμότερη έννοια που βελτιώνει την αποτροπή είναι η αξιοπιστία της στρατηγικής της χώρας.<sup>82</sup> Οι μηχανισμοί της αποτροπής είναι τα διάφορα πολεμικά, πολιτικά, οικονομικά, και διπλωματικά μέσα που διαθέτουν οι δύο αντίπαλοι. Μεταξύ ορθολογιστικών αντιπάλων η λειτουργία της αποτροπής συνίσταται στη σύνθετη αλληλεπίδραση μεταξύ των εκατέρωθεν προσλαμβανουσών παραστάσεων και εκτιμήσεων ως προς τους κινδύνους, το κόστος, τα οφέλη, την αβεβαιότητα του αποτελέσματος τυχόν ενεργειών, και τις επιπτώσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό της χώρας. Η αξιοπιστία της αποτροπής είναι συνάρτηση πάρα πολλών παραγόντων.<sup>83</sup>

α. Ικανή, αξιόπιστη και σοβαρή πολιτική ηγεσία.

<sup>80</sup> Κολιόπουλος Κων/νος, Διεθνείς Κρίσεις και Διαχείριση Κρίσεων, Ελληνική Εταιρία Στρατηγικών Μελετών, (Απρ 2006).

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Ήφαιστος Παναγιώτης, Αποτρεπτική στρατηγική, Μάρτιος 1999.

<sup>83</sup> Ibid.

- β. Διπλωματική υπηρεσία υψηλής ποιοτικής στάθμης.
- γ. Εθνική συναίνεση όσον αφορά το εθνικό συμφέρον και εθνικό φρόνημα.
- δ. Υποστηρικτική οικονομική υποδομή.
- ε. Αξιόμαχη στρατιωτική ηγεσία.
- στ. Η συμμετοχή σε στρατιωτικά σύμφωνα, οι εξωτερικές διασυνδέσεις και γενικά οι συμμαχίες της χώρας.
- ζ. Αποδεδειγμένη αποφασιστικότητα και ετοιμότητα προάσπισης των ζωτικών εθνικών συμφερόντων με επεξεργασμένα επιτελικά σχέδια.
- η. Η φήμη της χώρας ως προς τις παρελθούσες επιδόσεις της να αποτρέπει τους αντιπάλους της.
- θ. Πλήρης συνεργασία πολιτικής και στρατιωτικής ηγεσίας.
- ι. Υποστηρικτικές πολιτικές και κοινωνικές δυνάμεις γύρω από τους εξωτερικούς στόχους και το αμυντικό δόγμα.
- ια. Σταθερότητα και συνέπεια πολιτικών και στρατιωτικών στόχων ανεξάρτητα εσωτερικών πολιτικών διακυμάνσεων.
- ιβ. Ποσοτική και ποιοτική επάρκεια πολεμικών μέσων και πολεμική βιομηχανία.
- ιγ. Το επίπεδο τεχνολογικής ανάπτυξης της χώρας.

Ένα άλλο κεντρικό αλλά και στοιχειώδες ζήτημα που αφορά την αξιοπιστία της στρατηγικής μας είναι η έννοια του “σχετικού συμφέροντος”<sup>84</sup>. Όπως θα εξηγηθεί πιο κάτω, αυτή η πτυχή είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποτροπή απειλών μικρότερης έντασης. Στη θεωρία της αποτροπής, υποστηρίζεται ότι η ύπαρξη ή μη ύπαρξη ζωτικού συμφέροντος είναι κρίσιμης σημασίας για την αποτελεσματικότητα των αποτρεπτικών μας μεθοδεύσεων, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις κρίσεων.

Η επικρατέστερη θεωρητική υπόθεση στην στρατηγική ανάλυση είναι ότι, στην αποτροπή, όπως σε κάθε διαπραγμάτευση, ο ανταγωνιστής με το μεγαλύτερο συμφέρον (ή το μεγαλύτερο “πιστεύω” ότι διακυβεύεται ζωτικό του συμφέρον), αναμένεται να υπερισχύσει. Δηλαδή, σύμφωνα πάντοτε με στοιχειώδη έννοιες της στρατηγικής ανάλυσης, η υπεράσπιση εθνικών αγαθών που είναι εξ’ αντικειμένου ζωτικής σημασίας στο αποτρεπτικό παιχνίδι δύο αντιπάλων, είναι περισσότερη αξιόπιστη από την διεκδίκηση αγαθών ήσσονος σημασίας. Οι αναλυτές της στρατηγικής διακρίνουν μεταξύ “εγγενούς ή πρωταρχικού συμφέροντος” (intrinsic interest or values) και “συμφέροντος

---

<sup>84</sup> Ibid.

δυνάμεως” (power interest or values). Οι “εγγενείς ή πρωταρχικές αξίες και συμφέροντα” είναι αυτόνομης και καταληκτικής σημασίας ("end values"). Ιεραρχούνται ανάλογα με το τι πραγματικά αξίζουν παρά για το τι ρόλο παίζουν στο συσχετισμό ισχύος των πρωταγωνιστών. Αντίθετα, οι “αξίες ή τα αγαθά δυνάμεως”, είναι ζωτικής σημασίας, δηλαδή, ιεραρχούνται όχι τόσο ως προς το τι αξίζουν, όσο ως προς το τι συνεισφέρουν στην ασφάλεια των αξιών (ή αγαθών) πρωταρχικής σημασίας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

### 5.1. Αρχές της διαχείρισης κρίσεων

*“Όταν διψάσεις, είναι πολύ αργά για να σκάψεις ένα πηγάδι”.*

Ιαπωνική παροιμία

Σύμφωνα με τον Dr. Wayne Blanchard of FEMA’s Emergency Management Higher Education Project, η διαχείριση κρίσεων πρέπει να είναι:

#### **α. Πλήρης και περιεκτική (Comprehensive).**

Οι διαδικασίες της διαχείρισης κρίσεων πρέπει να εφαρμόζονται σε κάθε παρουσιαζόμενο κίνδυνο, έκτακτη ανάγκη ή καταστροφή. Υπάρχουν πολλές ομοιότητες ως προς τον τρόπο αντίδρασης σε διαφορετικούς κινδύνους ή κρίσεις. Αυτές οι κοινά αποδεκτές ενέργειες αποτελούν τη βάση για το καταρτισμό των σχεδίων διαχείρισης κρίσεων. Στη συνέχεια ακολουθεί η λεπτομερής αξιολόγηση της επικινδυνότητας της κάθε περίπτωσης και η κατηγοριοποίησή της με βάση τις συνέπειες που επιφέρει και την πιθανότητα εμφάνισής της.

Ο περιεκτικός σχεδιασμός της διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνει λεπτομερείς ενέργειες για εφαρμογή σε κάθε μία από τις φάσεις της πορείας της διαχείρισης κρίσεων (περιορισμός επιπτώσεων, προετοιμασία, απόκριση και αποκατάσταση). Συνήθως οι φάσεις υπερκαλύπτονται, καθώς δεν είναι δυνατό να υπάρχει σαφώς καθορισμένο όριο μετάβασης από τη μία φάση στην άλλη.

Η επιτυχημένη διαχείριση κρίσεων συντονίζει τις δραστηριότητες σε κάθε φάση και κατά τη μετάβαση από τη μια φάση στην άλλη. Ο σχεδιασμός πρέπει επίσης να περιλαμβάνει την ανάλυση όλων των πιθανών επιπτώσεων και προβλέψιμων συνεπειών των κρίσεων. Τέλος, η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων απαιτεί στενές εργασιακές σχέσεις και συνεργασία μεταξύ όλων των επιπέδων της κυβέρνησης του ιδιωτικού τομέα και του δημοσίου.

#### **β. Προοδευτική (Progressive).**

Οι σύγχρονοι μέθοδοι διαχείρισης κρίσεων πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στην πρόληψη των κρίσεων και στην ελαχιστοποίηση των επιπτώσεών τους. Με δεδομένη την αυξητική τάση εμφάνισης νέων κινδύνων και απειλών στις κοινωνίες, οι επικεφαλής των διαφόρων ομάδων διαχείρισης κρίσης πρέπει να σκέπτονται περισσότερο

προοδευτικά και δημιουργικά. Ο εκάστοτε επικεφαλής της διαχείρισης κρίσης πρέπει να αποβάλλει τις πρακτικές του παρελθόντος, που περιορίζονταν σε ένα απλό σχέδιο αντίδρασης προς μια μορφή επερχόμενου κινδύνου.

Ο ρόλος του σύγχρονου manager εμπεριέχει την ανάληψη των καθηκόντων του ανώτερου συμβούλου της πολιτικής και στρατηγικής ενός οργανισμού για την αντιμετώπιση κάθε μορφής κινδύνου σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής μιας κρίσης.

Οι επιτυχημένοι manager έχουν αντίληψη στην εκτίμηση των σοβαρών κινδύνων και στην ελαχιστοποίηση της τρωτότητας του οργανισμού ενισχύοντας τα αδύνατα σημεία. Επιζητούν την υποστήριξη των δημόσιων αξιωματούχων, την εφαρμογή των νόμων, των διατάξεων και των κανονισμών και προάγουν το πνεύμα συνεργασίας μεταξύ κρατικών, ιδιωτικών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών για την επαύξηση της ετοιμότητας και την εξασφάλιση της καλύτερης δυνατής αντίδρασης.

#### **γ. Οδηγούμενη με βάση τον κίνδυνο (Risk-driven).**

Οι manager είναι αρμόδιοι για τη χρήση των διαθέσιμων πόρων αποτελεσματικά και αποδοτικά για την αντιμετώπιση των κρίσεων. Αυτό σημαίνει ότι ο καθορισμός της πολιτικής και ο προγραμματισμός των προτεραιοτήτων θα πρέπει να βασίζεται στο εκτιμώμενο επίπεδο κινδύνου για τη ζωή, την ιδιοκτησία τη δημόσια περιουσία και το περιβάλλον.

Τα προγράμματα διαχείρισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης πρέπει να εντοπίζουν τους κινδύνους, να τους παρακολουθούν διαρκώς, να εκτιμούν την πιθανότητα εμφάνισής τους, και να αξιολογούν την τρωτότητα των ανθρώπων, της ιδιοκτησίας και του περιβάλλοντος. Η Emergency Management Program (EMAP) απηχεί αυτή την απαίτηση για δημόσια προγράμματα διαχείρισης τομέα έκτακτης ανάγκης.

Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων βασίζεται:

α. Στην αναζήτηση και εντοπισμό των φυσικών και ανθρωπογενών κινδύνων που ενδέχεται να έχουν σημαντική επίπτωση στην κοινωνία ή ένα οργανισμό.

β. Στην ανάλυση των ενδεχόμενων απειλών που βασίζονται στα αδύνατα σημεία της κοινωνίας, για να καθοριστεί η φύση της επικινδυνότητας που εμπεριέχουν.

γ. Στην ανάλυση των επιπτώσεων για τον προσδιορισμό της δυνατής επιρροής που ενδέχεται να έχουν σε συγκεκριμένες κοινωνίες, οργανώσεις και άλλους φορείς.

Για κάθε κίνδυνο που αναγνωρίζεται πρέπει να σχεδιάζονται στρατηγικές μετριασμού (Mitigation strategies), να καταστρώνονται σχέδια έκτακτης ανάγκης (emergency operations plans), σχέδια για τη συνέχιση των σχεδίων επιχειρήσεων, (business continuity planning), καθώς και σχέδια αποκατάστασης μετά την κρίση (post-disaster recovery plans).

Είναι ευθύνη των manager να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους που απειλούν το κοινωνικό σύνολο στο οποίο βρίσκονται επί κεφαλής. Προϋπολογισμοί, αποφάσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, σχέδια, προγράμματα για τη δημόσια εκπαίδευση και την εξάσκηση, καθώς και άλλες προσπάθειες αναγκαστικά θα πρέπει να επικεντρωθούν στις απειλές που ενέχουν την μεγαλύτερη επικινδυνότητα.

#### **δ. Ολοκληρωμένη (Integrated).**

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κρίσης πρέπει να ενσωματώνει τις εταιρικές σχέσεις που περιλαμβάνουν όλα τα εμπλεκόμενα μέλη που συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Σκοπός είναι η δημιουργία μιας οργανωσιακής κουλτούρας που θα είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη ενότητας προσπάθειας μεταξύ της κυβέρνησης, των βασικών εταίρων του οργανισμού, των μη κυβερνητικών οργανώσεων (NGOs) και του ιδιωτικού τομέα.

Η ενότητα της προσπάθειας εξαρτάται τόσο από την κάθετη όσο και από την οριζόντια ενσωμάτωση. Αυτό σημαίνει ότι σε τοπικό επίπεδο, τα προγράμματα έκτακτης ανάγκης πρέπει να ενσωματωθούν με τις αντίστοιχες δραστηριότητες της κυβέρνησης. Επιπλέον, τα σχέδια σε όλα τα επίπεδα της τοπικής αυτοδιοίκησης θα πρέπει να ενσωματωθούν και να υποστηρίζουν το όραμα και τις αξίες της κοινωνίας.

Ομοίως, τα σχέδια συνέχισης της λειτουργίας των εταιριών του ιδιωτικού τομέα, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα σχέδια έκτακτης ανάγκης της κυβέρνησης. Οι διευθύνσεις των επιχειρήσεων ζητούν μεγαλύτερη διασύνδεση με την κυβέρνηση, για να κατανοήσουν τον τρόπο αντίδρασης σε γεγονότα που απειλούν την επιβίωση των επιχειρήσεών τους. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν σημαντικούς πόρους και μέσα κατά τη διάρκεια κρίσεων και συνεπώς, αυτό μπορεί να αποτελέσει ένα κρίσιμο συστατικό του σχεδίου δράσης της Κυβέρνησης. Δεδομένου του υψηλού ποσοστού των υποδομών ζωτικής σημασίας που ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα, η μη συμμετοχή των επιχειρήσεων στα κυβερνητικά σχέδια έκτακτης ανάγκης ενδέχεται να έχει σοβαρές επιπτώσεις.

Το πρόγραμμα διαχείρισης εκτάκτων αναγκών της τοπικής κοινωνίας πρέπει να συγχρονιστεί με τα υψηλότερου επιπέδου σχέδια και προγράμματα. Κατά τη διάρκεια μιας καταστροφής είναι αισθητή η εξάρτηση της τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς οι πόροι της θα εκλείψουν σε περίπτωση μη ενσωμάτωσης και μη συγχρονισμού των σχεδίων δράσης με τα αντίστοιχα κυβερνητικά.

Αν και την προστασία του πληθυσμού αποτελεί κύρια ευθύνη της κυβέρνησης, αυτή δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς τη δημιουργία εταιρικών σχέσεων μεταξύ όλων των φορέων και των τομέων τους, συμπεριλαμβανομένου του ιδιωτικού τομέα και των μέσων ενημέρωσης.

#### **ε. Συνεργατική (Collaborative).**

Υπάρχει μια διαφορά μεταξύ των όρων “συνεργασία” και “συντονισμός” και η καθημερινή χρήση τους συχνά καθιστά δύσκολη τη διάκριση μεταξύ τους. Ο συντονισμός αναφέρεται σε μια διαδικασία που έχει ως στόχο να εξασφαλίσει ότι οι λειτουργίες, οι ρόλοι και οι ευθύνες κατανοήθηκαν και το έργο επιτελέστηκε. Η συνεργασία πρέπει να θεωρηθεί ως μια στάση ή μια επιχειρησιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζει το βαθμό ενότητας και επικοινωνίας που υπάρχει μέσα σε μια κοινωνία.

Στην ουσία, η συνεργασία δημιουργεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο συντονισμός. Σε περίπτωση καταστροφών, ο μοναδικός παράγοντας που μπορεί να εγγυηθεί τη βελτίωση της απόδοσης μιας κοινωνίας είναι ο βαθμός στον οποίο υπάρχει μια ανοικτή και συνεργατική σχέση μεταξύ των εμπλεκόμενων προσώπων και φορέων.

Όπως έγραψε ο ανταποκριτής του περιοδικού *Governing* Jonathan Walters ([www.governing.com/mag](http://www.governing.com/mag)), λίγο μετά τον τυφώνα Κατρίνα, «Το πιο σημαντικό για τη δύναμη της διακυβερνητικής αλυσίδας είναι οι σταθερές σχέσεις μεταξύ εκείνων που ενδέχεται να κληθούν να συνεργαστούν σε περιόδους υψηλού κινδύνου. Δεν θα θέλατε η πρώτη φορά που θα συναντήσετε αυτόν, με τον οποίο θα πρέπει να συνεργαστείτε, να είναι η στιγμή που στέκεστε μέσα στα ερείπια», λέει ο Jarrod Bernstein, εκπρόσωπος τύπου του Γραφείου Διαχείρισης Εκτάκτων Αναγκών της Νέας Υόρκης.

Η δέσμευση για συνεργασία καθιστά δυνατούς και άλλους ρόλους και λειτουργίες.

Σε συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας, η εμπιστοσύνη στις διαπροσωπικές σχέσεις είναι ουσιαστικής σημασίας για τη συλλογική δράση.

Ο Thomas Drabeck αναφέρει ότι η συνεργασία περιλαμβάνει τρία στοιχεία:

α. Θα πρέπει να εξασφαλίσουμε ότι έχουμε κάνει κάθε δυνατή προσπάθεια για να προσδιορίσουμε όλους τους πιθανούς εμπλεκόμενους σε μια κρίση και να εργαστούμε για τη συμμετοχή τους σε κάθε πτυχή του σχεδιασμού και της ετοιμότητας σε περίπτωση εμφάνισης απειλής.

β. Έχοντας επιτύχει αυτή την ευρεία συμμετοχή, πρέπει να εργαζόμαστε διαρκώς για τη διατήρηση και συνέχιση της πραγματικής ανθρώπινης επικοινωνίας που είναι απαραίτητη για να μπορέσει να λειτουργήσει το σύστημα.

γ. Τέλος, η συμμετοχή όλων των “εταίρων” πρέπει να βασίζεται σε μια ειλικρινή επιθυμία να ακούσουν και να ενσωματώσουν τις ανησυχίες και τις ιδέες τους στις προσπάθειες σχεδιασμού και ετοιμότητας. Αυτή η ειλικρινής επιθυμία είναι ίσως το πιο κρίσιμο στοιχείο, διότι είναι αυτό που δημιουργεί εμπιστοσύνη, συνεργασία και κατανόηση και επιτρέπει να έχουμε πραγματικά μια ομαδική προσέγγιση στην προστασία του κοινωνικού συνόλου σε περιπτώσεις κρίσεων.

Αυτή η αρχή μπορεί ίσως καλύτερα να γίνει κατανοητή αν θυμόμαστε ότι «αν δώσουμε τα χέρια πριν από την εμφάνιση ενός κινδύνου, δεν θα χρειαστεί στο τέλος να κατηγορεί ο ένας τον άλλο, δείχνοντας με το δάκτυλο τον φταίχτη».

#### **στ. Συντονιστική (Coordinated).**

Οι manager είναι σπάνια σε θέση να διευθύνουν τις δραστηριότητες πολλών φορέων και οργανισμών που εμπλέκονται στο πρόγραμμα διαχείρισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι επικεφαλές αυτών των οργανισμών είναι ανώτερα στελέχη που έχουν την εξουσιοδότηση της απευθείας επικοινωνίας με τον ανώτατο επικεφαλής αξιωματούχο. Κάθε εμπλεκόμενος που συμμετέχει στη διαδικασία σχεδιασμού “μεταφέρει” τις δικές του αρχές, νομικές επιταγές, κουλτούρα και επιχειρησιακές αποστολές.

Η αρχή του συντονισμού απαιτεί από το επικεφαλής της διαχείρισης της έκτακτης κατάστασης να πετύχει καταρχήν συμφωνία μεταξύ των διαφορετικών φορέων, ως προς τον κοινό σκοπό και στη συνέχεια να εξασφαλίσει ότι, οι κοινά αποδεκτές αυτές δραστηριότητες θα συμβάλλουν στην επίτευξη αυτού του κοινού σκοπού.

Στην ουσία, η αρχή του συντονισμού προϋποθέτει ότι ο επικεφαλής της διαχείρισης κρίσης θα σκεφτεί στρατηγικά και θα τοποθετήσει τον κάθε εμπλεκόμενο στη θέση που ταιριάζει στο πολύπλοκο μωσαϊκό του σχεδίου του. Αυτός ο τρόπος σκέψης αποτελεί τη βάση για το σχέδιο στρατηγικού προγραμματισμού που απαιτείται.

Κατά την εκπόνηση του στρατηγικού σχεδίου, ο επικεφαλής της διαχείρισης κρίσης διευκολύνει τον εντοπισμό των συμφωνημένων στόχων και στη συνέχεια προσπαθεί να πείσει τους ενδιαφερόμενους να αναλάβουν τις ευθύνες που τους αναλογούν για την εκτέλεση συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών. Το στρατηγικό σχέδιο τότε γίνεται ένας μηχανισμός για την αξιολόγηση της προόδου του προγράμματος και των επιτευγμάτων του.

Η εφαρμογή της αρχής του συντονισμού παρέχει στον επικεφαλής της διαχείρισης της έκτακτης κατάστασης, κατάλληλα εργαλεία χειρισμού, που επιφέρουν τα απαιτούμενα αποτελέσματα για την επίτευξη του κοινού σκοπού.

#### **ζ. Ευέλικτη (Flexible).**

Λόγω των διαφορετικών και ποικίλων ευθυνών τους, οι επικεφαλής της διαχείρισης κρίσης αποτελούν ένα από τα πιο ευέλικτα οργανωσιακά στοιχεία της κυβέρνησης. Έτσι καλούνται να αναπτύξουν δημιουργικές λύσεις, να επιλύσουν προβλήματα και να πετύχουν στόχους.

Ένας βασικός ρόλος του manager είναι η αξιολόγηση της τρωτότητας και των κινδύνων και η ανάπτυξη αντίστοιχων στρατηγικών, που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη μείωση ή την εξάλειψη των κινδύνων. Ωστόσο, μπορεί να υπάρχουν περισσότερες από μία ενδεχόμενες στρατηγικές άμβλυνσης των συνεπειών για κάθε δεδομένο κίνδυνο. Ο manager πρέπει να έχει την ευελιξία να επιλέγει όχι μόνο τον πιο αποδοτικό τρόπο ενέργειας, αλλά και αυτόν που θα έχει τις περισσότερες πιθανότητες υλοποίησης.

Στη φάση της προετοιμασίας, ο manager χρησιμοποιεί πολλά μέσα για να δημιουργήσει και να διατηρήσει μια καλά οργανωμένη δομή αντίδρασης. Ένα τέτοιο μέσο είναι η ανάπτυξη σχεδίου δράσης, βασισμένο στην κατά περίπτωση επικινδυνότητα των απειλών. Ενώ οι περισσότερες πολιτικές και διαδικασίες στην κυβέρνηση είναι συγκεκριμένες και έχουν σχεδιαστεί να μην προσφέρουν πολλά περιθώρια ερμηνείας, το σχέδιο επιχειρήσεων χει σχεδιαστεί για να είναι ευέλικτο και να εφαρμόζεται σε όλες τις ενέργειες αντιμετώπισης της έκτακτης κατάστασης. Είναι βασισμένο στις συνέπειες των γεγονότων και όχι στην εκδήλωση της κάθε ενέργειας.

Η πιο δραματική φάση της διαχείρισης μιας κρίσης είναι η αντίδραση. Σε αυτή τη φάση ο manager συντονίζει τις ενέργειες ώστε να εξασφαλιστεί η συνολική επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Ο manager πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτος, για να προτείνει διάφορες εναλλακτικές στην τακτική ή στις διαδικασίες και να προσαρμοστεί

γρήγορα στις ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες και συχνά ασαφείς καταστάσεις. Η έμφαση δίνεται στην δημιουργική επίλυση προβλημάτων με βάση το γεγονός και όχι στην άκαμπτη προσκόλληση σε προϋπάρχοντα σχέδια.

Ο manager πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές πιέσεις στη λήψη των αποφάσεων που θα καθορίζουν τις προτεραιότητες αποκατάστασης από την κρίση. Είναι φυσικό να επικεντρωθεί στις βραχυπρόθεσμες προσπάθειες αποκατάστασης. Ωστόσο, δεν μπορεί να παραβλέψει τις μακροπρόθεσμες ανάγκες του κοινωνικού συνόλου και είναι αυτή η πτυχή της αποκατάστασης, που συχνά πρέπει να ασχολείται ο manager.

Η ευελιξία είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό της διαχείρισης κρίσης, στην οποία βασίζεται κατά πολύ για την επιτυχή έκβαση των γεγονότων. Η συνταγή για την επιτυχία στον τομέα της διαχείρισης κρίσεων είναι, η δυνατότητα παροχής εναλλακτικών λύσεων στους εμπλεκόμενους και στη συνέχεια, η ύπαρξη ευελιξίας για την εφαρμογή αυτών των λύσεων.

#### **η. Επαγγελματική (Professional).**

Ο επαγγελματισμός στο πλαίσιο των αρχών της διαχείρισης κρίσεων δε σχετίζεται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του manager, αλλά με μια αφοσίωση στη διαχείριση κρίσεων, ως επάγγελμα. Ένα επάγγελμα, σε αντίθεση με μία επιστήμη ή ασχολία, έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, μεταξύ των οποίων είναι και τα εξής:

Κώδικας δεοντολογίας:

Ο Κώδικας Δεοντολογίας δίνει έμφαση στο σεβασμό, στην αφοσίωση και στον επαγγελματισμό και είναι γενικά αποδεκτός ως πρότυπο για τους manager διαχείρισης κρίσεων.

Οι επαγγελματικές ενώσεις:

Οι manager διαχείρισης κρίσεων σε μια προσπάθεια αναβάθμισης του επαγγέλματός τους συμμετέχουν ως μέλη επαγγελματικών οργανώσεων, όπως είναι ο Εθνικός Σύνδεσμος Manager Καταστάσεων Εκτάκτων Αναγκών (National Emergency Manager's Association - NEMA).

Επιτροπή πιστοποίησης:

Οι manager διαχείρισης κρίσεων επιδιώκουν να αποκτήσουν επαγγελματική πιστοποίηση, μέσω προγραμμάτων εξειδίκευσης, που παρέχουν ένα ελάχιστο επίπεδο γνώσης και εμπειρίας.

Εξειδικευμένο πεδίο γνώσης:

Το γνωστικό πεδίο των manager διαχείρισης κρίσεων αποτελείται από τρεις τομείς. Ο πρώτος είναι η μελέτη ιστορικά καταγεγραμμένων κρίσεων, καταστροφών, με αίσια ή δυσμενή κατάληξη. Ο δεύτερος είναι η εξοικείωση με τη βιβλιογραφία των κοινωνικών επιστημών που αφορά θέματα κρίσεων. Ο τρίτος είναι η γνώση γύρω από πρακτικές διαχείρισης κρίσεων, κανόνες και κατευθυντήριες οδηγίες.

## **5.2. Κανόνες περιστολής κρίσεων**

Η περιστολή κρίσεων έχει ως έργο τη σταθεροποίηση της κατάστασης μέχρις ότου μπορούν να αναληφθούν πιο αποφασιστικές ενέργειες.

### **5.2.1. Πρώτος κανόνας**

Ο πρώτος κανόνας της περιστολής κρίσεων είναι **τα στελέχη να ενεργούν γρήγορα και αποφασιστικά**. Τα καλά στελέχη γνωρίζουν ότι οι ποιοτικές αποφάσεις εξαρτώνται από την ύπαρξη μιας στερεής βάσης πληροφοριών και μιας ορθής ανάλυσης της κατάστασης. Όμως και τα δύο αυτά στοιχεία απουσιάζουν σε μια κρίση. Οι πληροφορίες είναι περιορισμένες και δεν υπάρχει χρόνος να συγκεντρωθούν όσες χρειάζονται.

Ο στόχος της Διαχείρισης Κρίσεων είναι να επιβιώσει η εταιρεία έπειτα από μία ενδεχόμενη κρίση με την φήμη της άσπιλη και όλα τα στοιχεία της εταιρείας ανέπαφα. Σύμφωνα με τον Bob Darretta, στέλεχος της Johnson & Johnson το 1999, «η φήμη της εταιρείας είναι το σημαντικότερο στοιχείο της». Ο κος Darretta έκανε αυτή τη δήλωση αφού η εταιρεία του είχε ξοδέψει περισσότερα από 17 εκ. Δολάρια για να ανακαλέσει, περάσει από ελέγχους και τελικά καταστρέψει κάποια ελαττωματικά προϊόντα της στις αρχές της δεκαετίας του '80.

Η περιορισμένη πληροφόρηση στις περισσότερες περιπτώσεις δεν πρέπει να αποτρέπει τα στελέχη από το να αντιδρούν γρήγορα, ιδιαίτερα αν ο σχεδιασμός εκτάκτου ανάγκης έχει πραγματοποιηθεί.

### **5.2.2. Δεύτερος κανόνας**

Ο δεύτερος κανόνας αντιμετώπισης κρίσεων είναι **να τεθούν ως προτεραιότητα οι άνθρωποι**. Η πρώτη μέριμνα πρέπει να είναι οι άνθρωποι, καθώς ούτως ή άλλως τα υλικά πράγματα μπορούν να αντικατασταθούν, και τα περισσότερα είναι ασφαλισμένα.

Κάποιος μπορεί να υποστηρίξει ότι η δαπάνη για μια κρίση δεν είχε εγκριθεί μέσω του προϋπολογισμού, όμως οι δαπάνες των κρίσεων δεν προβλέπονται ποτέ στον προϋπολογισμό.

### **5.2.3. Τρίτος κανόνας**

Ο τρίτος κανόνας περιστολής κρίσεων υποστηρίζει ότι **τα άτομα που βρίσκονται στη κορυφή της ιεραρχίας πρέπει να βρίσκονται στον τόπο των γεγονότων δια της φυσικής τους παρουσίας**, όσο το δυνατόν πιο γρήγορα. Η φυσική παρουσία στέλνει ένα ηχηρό και σαφές μήνυμα ότι αυτοί οι άνθρωποι θεωρούν πως η κατάσταση είναι άκρως σημαντική. Η απουσία τους στέλνει το αντίθετο μήνυμα, ότι δηλαδή έχουν άλλες προτεραιότητες αυτή τη στιγμή.

Ο Λόρενς Μπάρτον, ως συγγραφέας και επαγγελματίας, το έθεσε απερίφραστα: «οι άνθρωποι σε μια κρίση θέλουν να βλέπουν τους ηγέτες τους»<sup>85</sup>. Παρακάτω παρουσιάζεται ένα παράδειγμα από το παρελθόν που περιγράφει τι συμβαίνει όταν οι υπεύθυνοι επιλέγουν αν αποφύγουν τα φώτα της δημοσιότητας.

Η βύθιση του πυρηνικού υποβρυχίου Κουρσκ τον Αύγουστο του 2000 αποτέλεσε ένα μεγάλο πλήγμα για την φήμη και το ηθικό του Ρωσικού Ναυτικού. Τα πράγματα έγιναν χειρότερα όταν οι ανώτατοι αξιωματούχοι απέτυχαν να οργανώσουν μια αποστολή διάσωσης και αργότερα αναγκάστηκαν να ζητήσουν βοήθεια από τους Δυτικούς αντιπάλους τους για την ανέλκυση του σκάφους. Ακόμα χειρότερα, τα 118 μέλη του πληρώματος χάθηκαν.

Ο χειρισμός της κρίσης από τη Ρωσική κυβέρνηση ήταν εξίσου αναποτελεσματικός. Το υπουργείο άμυνας αρχικά υποβάθμισε τη σοβαρότητα του γεγονότος, υποστηρίζοντας ότι το υποβρύχιο απλώς προσάραξε στην διάρκεια της άσκησης. Το πλήρωμα, όπως δηλώθηκε δημοσίως δεν διέτρεχε κανέναν άμεσο κίνδυνο. Αργότερα, καθώς άρχισαν να διαρρέουν λεπτομέρειες, το υπουργείο διέδωσε ότι το υποβρύχιο συγκρούστηκε με ένα υποβρύχιο του ΝΑΤΟ. Αυτές οι ανακοινώσεις αποδείχθηκαν ψευδείς, καθώς όλο και περισσότερες πληροφορίες έρχονταν στην επιφάνεια, μαρτυρώντας ότι η κυβέρνηση ενδιαφερόταν περισσότερο να συγκαλύψει την πανωλεθρία παρά να την επιλύσει και να διασώσει το πλήρωμα.

Η βύθιση του Κουρσκ ήταν επίσης ένα τεράστιο σφάλμα δημόσιων σχέσεων του προέδρου Βλαντιμίρ Πούτιν. Ο Πούτιν, που την περίοδο εκείνη παραθέριζε σε θέρετρο της νότιας Ρωσίας, εμφανίστηκε με σπορ ρούχα για να πει στους τηλεθεατές ότι η κατάσταση ήταν υπό έλεγχο. Στην συνέχεια εξαφανίστηκε για μερικές μέρες. Η αδυναμία του να αναλάβει προσωπικά τη διαχείριση της κρίσης εξόργισε το κοινό και προσέβαλε τις οικογένειες του άτυχου πληρώματος.

---

<sup>85</sup> Laurence Barton, *Crisis in Organizations II*, Cincinnati: Southwestern College Publishing Company, (2001), 8.

Όπως ανέφερε η εφημερίδα "Los Angeles Times": «Ο Πούτιν φαινόταν απόμακρος και αμέτοχος μετά τη βύθιση του Κουρσκ. Συνέχισε τις διακοπές του για σχεδόν μια εβδομάδα στο θέρετρο Σόχι στη Μαύρη Θάλασσα και δεν ζήτησε βοήθεια από το εξωτερικό για την διάσωση του πληρώματος παρά μόνο στις 16 Αυγούστου. Αντί να μεταβεί στη βάση του υποβρυχίου στην Αρκτική για να ενεργοποιήσει τις προσπάθειες διάσωσης, εμφανίστηκε την περασμένη εβδομάδα ως ένας κρατικός λειτουργός που δεν ήθελε να ανακατευτεί».<sup>86</sup> Τελικά, ο Ρώσος ηγέτης βρήκε τον χρόνο να επισκεφθεί τη βάση του Κούρσκ, όπου τον υποδέχθηκε ένα εχθρικό και εξοργισμένο πλήθος.

Μπορείτε να δικαιολογήσετε τον Πούτιν για την αδυναμία του να τηρήσει τον Κανόνα 3 της περιστολής κρίσεων. Στο κάτω κάτω το παρελθόν του ως αξιωματούχος της KGB δεν τον προετοίμασε ώστε να χειρίζεται τέτοιες καταστάσεις. Ο όρος δημόσιες σχέσεις πιθανόν να μην υπήρχε καν στο λεξιλόγιο του. Δεν είναι τόσο εύκολο όμως να συγχωρήσετε δυτικά στελέχη για τέτοια λάθη. Και αυτά παραβαίνουν το συγκεκριμένο κανόνα με τον ίδιο τρόπο.

Ένα τέτοιο παράδειγμα ήταν ο διευθύνων σύμβουλος της Exxon, ο Λόρενς Ρόουλς, ο οποίος δεν εμφανίστηκε στον τόπο του καταστροφικού δυστυχήματος του Exxon Valdez για 3 εβδομάδες μετά το γεγονός.<sup>87</sup> Αντί να στείλει το κορυφαίο πρόσωπο στον τόπο της μεγαλύτερης και καταστροφικότερης στην ιστορία πετρελαιοκηλίδας, η Exxon έστειλε έναν περιφερειακό αξιωματούχο.

Το παράδειγμα του Δημάρχου της Νέας Υόρκης Ρούντι Τζουλιάνι έρχεται σε αντίθεση με εκείνο του προέδρου Πούτιν και του Ρόουλς της Exxon. Ο Τζουλιάνι εμφανίστηκε να είναι πανταχού παρών μετά την καταστροφή της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου. Βρέθηκε επιτόπου μέσα σε λίγα λεπτά μετά τα τρομοκρατικά χτυπήματα στους δίδυμους πύργους, έδινε διαταγές, ήταν διαθέσιμος στου δημοσιογράφους και παρέστη σε δεκάδες κηδείες τις εβδομάδες που ακολούθησαν. Ίσως κανένας σύγχρονος ηγέτης δεν είχε το επίπεδο της παρουσίας που αναφέρει ο Αρτζέντι περισσότερο από τον πρώην δήμαρχο της Νέας Υόρκης. Όπως το θέτει ο Αρτζέντι : «Η παρουσία του Τζουλιάνι συνοδευόμενη από την αποφασιστικότητα, την ειλικρίνεια και την συμπόνια του, ανύψωσαν το ηθικό όλων των Νέοϋρκέζων - στην πραγματικότητα όλων των Αμερικανών».<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Richard Boudreaux, "Putin says he will take complete responsibility for Kursk disaster", Los Angeles Times, 24 Αυγούστου 2000.

<sup>87</sup> Laurence Barton, *Crisis in Organizations*, 2 (1993).

<sup>88</sup> Paul Argenti, *Crisis communication: Lessons from 9/11*, Harvard Business School, Δεκέμβριος 2002, 103-109.

Αυτό δεν σημαίνει πως ένας διευθύνων σύμβουλος πρέπει να αναλαμβάνει τα ηνία σε κάθε κρίση. Για παράδειγμα, ο επικεφαλής μιας τεράστιας αλυσίδας όπως είναι η Home Depot, δεν πρέπει να αισθάνεται υποχρεωμένος να σπεύσει όταν ξεσπάσει πυρκαγιά σε ένα κατάστημα. Αυτό θα ήταν καλό, όχι όμως και απόλυτα απαραίτητο. Ο τοπικός ή ο περιφερειακός διευθυντής θα μπορούσε να παίζει τον ίδιο ρόλο. Η αντίδραση πρέπει να είναι ανάλογη με την κρίση. Από την άλλη μεριά, αν η πυρκαγιά του καταστήματος είχε θύματα πελάτες και υπαλλήλους, το επίπεδο της κρίσης θα απαιτούσε την παρουσία του διευθύνοντος συμβούλου.

#### **5.2.4. Τέταρτος κανόνας**

Οι καταστάσεις κρίσεων και άλλες ζημιογόνες καταστάσεις δημιουργούν την ξαφνική και ουσιαστική **ανάγκη για πληροφόρηση**.

Ο κόσμος θέλει να γνωρίζει τι συνέβη, πώς συνέβη, ποιο είναι το επόμενο πράγμα που θα συμβεί και πώς θα πρέπει να αντιδράσει. Ο κανόνας 4 της περιστολής κρίσεων απαιτεί να απαντηθούν αυτά τα ερωτήματα στην έκταση που υπάρχουν διαθέσιμες απαντήσεις, δηλαδή να υπάρχει παροχή πληροφόρησης.

Κάθε σχέδιο εκτάκτου ανάγκης και κάθε ομάδα διαχείρισης κρίσεων πρέπει να διαθέτει ένα σχέδιο επικοινωνίας έτοιμο να παράσχει πληροφορίες καθώς αυτές γίνονται διαθέσιμες. Προφανώς, αυτό το σχέδιο δεν μπορεί να διαθέτει ένα σύνολο στερεότυπων απαντήσεων, αλλά μπορεί και πρέπει να έχει έτοιμους όλους τους επικοινωνιακούς μηχανισμούς. Αυτοί οι μηχανισμοί περιλαμβάνουν:

- α. Ένα λεπτομερές σχέδιο για την συγκέντρωση των διαθέσιμων στοιχείων.
- β. Ένα διορισμένο εκπρόσωπο τύπου.
- γ. Ονόματα και τηλεφωνικούς αριθμούς των ανθρώπων και των ιδρυμάτων με τα οποία πρέπει να υπάρξει επικοινωνία με το ξέσπασμα μιας κρίσης.
- δ. Μια απευθείας τηλεφωνική γραμμή πληροφοριών στην οποία ο κόσμος μπορεί να καλεί για πληροφορίες και οδηγίες.
- ε. Μια διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την ομαδική και ταυτόχρονη αποστολή μηνυμάτων σε όλους τους υπαλλήλους και τους διευθυντές.
- στ. Ένα εξωτερικό κέντρο επικοινωνιών εφοδιασμένο με σταθερά και κινητά τηλέφωνα και με σύνδεση στο διαδίκτυο (η εξωτερική εγκατάσταση είναι σημαντική σε περίπτωση πυρκαγιάς ενός κτιρίου, ενώ τα κινητά τηλέφωνα είναι σημαντικά αφού οι σταθερές γραμμές μπορεί να μην λειτουργούν).
- ζ. Οι διαδόσεις και οι εικασίες πρέπει να αντικρουστούν με στοιχεία.

Μια αιφνίδια κρίση προκαλεί ένα κενό πληροφόρησης. Κάτι συνέβη, αλλά κανένας δεν γνωρίζει τι- τουλάχιστον αρχικά. Οι άνθρωποι διψούν για πληροφορίες. Όπως ακριβώς η φύση αποστρέφεται το κενό, έτσι και ένα κενό στην πληροφόρηση τείνει να γεμίσει με οτιδήποτε προκύψει, ακόμη και αν αυτό δεν είναι τίποτα περισσότερο από εικασίες ή διαδόσεις. Στη διάρκεια της πρώτης ημέρας του σκανδάλου Κλίντον - Λεβίνσκυ, για παράδειγμα, μια ρεπόρτερ του εθνικού δημόσιου ραδιοφώνου, μη έχοντας στοιχεία, προσπαθούσε απελπισμένα να πει κάτι για τον αντίκτυπο αυτού του πικάντικου σκανδάλου στο πολιτικό μέλλον του Κλίντον.

Ο τέταρτος κανόνας στην περιστολή κρίσεων είναι η μετάδοση των γεγονότων ως έχουν - τίποτα περισσότερο, τίποτα λιγότερο. Αυτά βοηθά στο να γεμίσει το κενό πληροφόρησης που υπάρχει, αφήνοντας λιγότερο χώρο για διαδόσεις και εικασίες. Κάποιος που επικοινωνεί με σωστό τρόπο μπορεί να ανακόψει αμέσως τις διαδόσεις. Είναι καλύτερο και εντιμότερο όταν επικοινωνούμε να ανακοινώνουμε αμέσως όλες τις κακές ειδήσεις, από το να δίνουμε στο κοινό μια συνεχή ροή κακών ειδήσεων. Όταν παραθέτετε αμέσως όλα τα κακά νέα είναι σαν να τραβάτε απότομα έναν αυτοκόλλητο επίδεσμο, πονάει προς στιγμήν αλλά μετά ο πόνος φεύγει. Παρομοίως, από τη στιγμή που όλες οι κακές ειδήσεις γίνουν γνωστές, στις επόμενες επικοινωνίες ενδεχομένως να υπάρχουν καλά νέα.

Είναι σημαντικό να υπάρχει επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους και με το κοινό. Κατά την περιστολή μιας κρίσης, οι υπάλληλοι φυσικά αποτελούν μια αρχική μέριμνα, αλλά δεν θα πρέπει να αγνοηθούν μέτοχοι, προμηθευτές, πελάτες, στρατηγικοί επιχειρηματικοί εταίροι, μεταξύ πολλών άλλων. Το ίδιο ισχύει και για το κοινό στην γεωγραφική περιοχή όπου δραστηριοποιείται η εταιρία. Ένα δελτίο τύπου είναι ο πιο σύντομος και εύκολος τρόπος ώστε να ενημερωθούν οι άμεσα ενδιαφερόμενοι. Στόχος είναι η περιστολή της κρίσης στο σύνολό της και όχι απλώς να βελτιωθεί το κλίμα στην παρούσα στιγμή.

Όταν υπάρχει αμφιβολία για τον τρόπο αντιμετώπισης μιας κρίσης είναι σημαντικό οι αξίες και το ένστικτο να κατευθύνουν τις αποφάσεις. Αν υπάρχει ένα σχέδιο εκτάκτου ανάγκης, το οποίο είναι δοκιμασμένο σε προσομοιώσεις και εκπαιδευτικές ασκήσεις, σίγουρα θα δημιουργηθεί παράλληλα ένα σύνολο εφικτών επιλογών για άμεση δράση. Αν το τοπίο είναι ζοφερό, τότε το αίσθημα ηθικής για το τι είναι σωστό και τι λάθος αποτελεί ισχυρή πυξίδα.

Ο χρόνος δεν είναι φίλος στην διάρκεια μιας κρίσης. Κάθε μέρα που μια κρίση συνεχίζεται δημιουργεί αρνητική εικόνα για την εταιρία και παρέχει την δυνατότητα σε αυτή την εικόνα να εξαπλωθεί. Έτσι αφού περιοριστεί η κρίση, πρέπει οι κινήσεις να γίνουν γρήγορα και αποφασιστικά για να επιλυθεί.

Τα δεδομένα της κρίσης θα αλλάζουν καθώς η κρίση επιλύεται. Η συγκέντρωση πληροφοριών πρέπει να είναι συνεχής. Με αυτό τον τρόπο η ομάδα κρίσεων θα διατηρήσει μια σαφή εικόνα της κατάστασης.

Η αδιάκοπη επικοινωνία θα παρέχει πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους και θα εξαλείψει διαδόσεις και εικασίες. Η κρίση πρέπει να τεκμηριωθεί και θα επιλυθεί στη συνέχεια. Με αυτόν τον τρόπο θα αξιολογηθεί η απόδοση της ομάδας κρίσεων και η εμπειρία θα αποτελέσει διδαχή για το μέλλον. Πολλές κρίσεις μπορούν να επιλυθούν με την εφαρμογή τεχνικών διαχείρισης κρίσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν τον ορισμό και την οργάνωση, το σχεδιασμό, την διαχείριση της εκτέλεσης και την ολοκλήρωση του έργου. Οι άνθρωποι σε περιόδους κρίσεων στρέφονται σε ισχυρούς και έμπιστους ηγέτες, οι οποίοι κάνουν ορατή την παρουσία τους.

### **5.3. Χειρισμός διεθνών κρίσεων**

*“Αυτός που χτυπάει πρώτος, δείχνει ότι έχει ξεμείνει από επιχειρήματα”.*

Κινέζικη παροιμία

Σύμφωνα με τους Kintner και Schwarz ο χειρισμός μιας κρίσης έγκειται στο να κερδηθεί η κρίση και την ίδια στιγμή να περιοριστούν σε ανεκτά επίπεδα ο κίνδυνος και το ρίσκο και απ τις δύο εμπλεκόμενες πλευρές, ενώ για τον Lipson το σημαντικό πρόβλημα είναι η ειρηνική επίλυση της κρίσης<sup>89</sup>. Βάσει της θέσης πως ο χειρισμός μιας κρίσης είναι το σύνολο των μέτρων τα οποία προσανατολίζονται στον περιορισμό της σύγκρουσης - προκλήσεων και αυτής της κλιμάκωσης, προκύπτει το συμπέρασμα πως η διαχείριση μιας κρίσης είναι κατεξοχήν μια διπλωματική προσπάθεια η οποία μπορεί να υποστηριχτεί και από στρατιωτικά μέσα. Ο χειρισμός κρίσης αναφέρεται σε όλη τη διαδικασία με την οποία οι αντίπαλοι προσβλέπουν να συμφιλιώσουν τους ανταγωνιστικούς τους στόχους.

---

<sup>89</sup> Trevor Salmon and R Alkadari “Crises, Crisis Management and Crisis Prevention”, in Roger Carey and Trevor Salmon (eds) *International Security in the Modern World*, (London: Macmillan, 1992).

Θα μπορούσε να ειπωθεί πως πρωτεύον έργο του χειρισμού μιας κρίσης είναι να διαμηνυθούν από την κάθε πλευρά τα συμφέροντα της και οι απαιτήσεις της, όσο γίνεται πιο καθαρά, προκειμένου να αποκλεισθούν λανθασμένοι υπολογισμοί και από τις δύο πλευρές. Έτσι ο αντίπαλος, είτε θα αποφύγει τις περαιτέρω προκλήσεις (οπότε τελειώνει η κρίση), είτε θα επιδείξει προθυμία για κλιμάκωση της κατάστασης. Δεν αρκεί όμως να δοθεί έμφαση μόνο στα συμφέροντα του καθενός, αλλά και στην αποφυγή ενεργειών οι οποίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν τον αντίπαλο σε μια αμοιβαίως ανεπιθύμητη διαδικασία κλιμάκωσης.

Το κεντρικό σημείο σε μια κρίση είναι οι αλλαγές που προσδοκά η κάθε πλευρά να πραγματοποιήσει για να προωθήσει τα συμφέροντα της, επηρεάζοντας τις αντιλήψεις και αντιδράσεις της άλλης. Το στοιχείο αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα, πως ο χειρισμός μιας κρίσης δεν θα πρέπει να εκλαμβάνεται πως έχει πάντα ως επιθυμητό στόχο των δύο πλευρών την αποκλιμάκωση. Πραγματικός στόχος χειρισμού είναι η επιτυχία των στόχων της κάθε πλευράς. Ο χειρισμός μιας κρίσης είναι μια λεπτή διαδικασία που περιλαμβάνει δύσκολες αποφάσεις.

Η λήψη αποφάσεων στις κρίσεις δεν είναι, συνήθως, χωρίς συναισθήματα. Οι αποφάσεις λαμβάνονται υπό συνθήκες πίεσης χρόνου και δυναμικών εξελίξεων, από ανθρώπους που εργάζονται στην ομίχλη των αμφιβολιών. Ο Υπουργός Άμυνας των ΗΠΑ, Robert Macnamara, μετά την κρίση της Κούβας είχε δηλώσει: «δεν υπάρχει πλέον αυτό που ονομάζουμε στρατηγική, υπάρχει μόνο ο χειρισμός των κρίσεων». Με τη δήλωση αυτή, που έχει στοιχεία υπερβολής, γίνεται καταφανής η τεράστια σημασία του χειρισμού μιας κρίσης<sup>90</sup>.

Ασφαλώς δεν θα υπάρχει κρίση στις σχέσεις δύο χωρών όταν και οι δύο εγκαταλείπουν τους στόχους τους. Όμως, όταν η σύγκρουση επικρατεί στις διεθνείς σχέσεις, ως εκ τούτου και οι διεθνείς κρίσεις (όχι πάντα ανεπιθύμητες), μαζί με τους χειρισμούς τους, θα συμπληρώνουν σελίδες της ιστορίας. Η έννοια της διαχείρισης μιας κρίσης δεν συμπίπτει με την έννοια της επίλυσης συγκρούσεων (conflict resolution) ούτε και με τη διπλωματία εξαναγκασμού (coercive diplomacy). Είναι πιο πλατιά η έννοια της διπλωματίας εξαναγκασμού απ την έννοια του χειρισμού μιας κρίσης.

Ο χειρισμός μιας κρίσης είναι συγχρόνως επιστήμη και τέχνη που μελετάται και μαθαίνεται. Θεωρείται δε ότι τελείωσε ο χειρισμός όταν η ένταση έχει δραστικά μειωθεί,

---

<sup>90</sup> Richard Lebow, *Between Peace and War. The Nature of International Crisis* (Baltimore: John Hopkins University Press, 1981), σελ. 266.

ώστε να αποκλείονται στρατιωτικές εχθροπραξίες. Εάν δοθεί ευρύτερη έννοια στη διαχείριση κρίσης ώστε να περιλαμβάνει όλο το φάσμα των στόχων και προτεραιοτήτων μιας διεθνούς διαφοράς, τότε η διαχείριση θα θεωρείται επιτυχής, εάν επιτευχθούν οι στόχοι των δρώντων, ανεξάρτητα ποιοί είναι.

#### 5.4. Αρχές διαχείρισης διεθνών κρίσεων

Σύμφωνα με τον Alexander George, οι επόμενες επιχειρησιακές αρχές (απαιτήσεις προς ικανοποίηση), εάν ακολουθηθούν στον χειρισμό μιας κρίσης μπορούν να βοηθήσουν στην επιτυχή αντιμετώπισή της.<sup>91</sup>

α. Πολιτικός έλεγχος στην εφαρμογή της πολιτικής. Οι στρατιωτικές ενέργειες υποστηρίζουν πολιτικούς στόχους και σηματοδοτούν προς τον αντίπαλο προθέσεις και προετοιμασία προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Μπορεί να κλιμακώσουν ή και να αποκλιμακώσουν μια κατάσταση (ανάπτυξη δυνάμεων, ασκήσεις, συναγερμοί, χρόνος στρατιωτικής κίνησης). Η σύγχρονη τεχνολογία βοηθάει τον πολιτικό έλεγχο. Στην εφαρμογή συγκεκριμένων σχεδίων κατά την κρίση, θα πρέπει να επιδεικνύεται προσοχή και να εξετάζονται οι προϋποθέσεις εφαρμογής του σχεδίου και οι επικρατούσες ιδιαιτερότητες.

β. Σκόπιμη μείωση του ρυθμού στρατιωτικών κινήσεων, προκειμένου να δοθεί χρόνος για διπλωματικές ενέργειες, εκτίμηση καταστάσεως, λήψη αποφάσεων και για να απαντηθούν προτάσεις.<sup>92</sup> Τα ΜΜΕ πιέζουν προς την αντίθετη κατεύθυνση. Στην κρίση η πίεση χρόνου είναι δεδομένη, γι'αυτό περιορίζεται και ο αριθμός των εναλλακτικών επιλογών.

γ. Συντονισμός στρατιωτικών και διπλωματικών ενεργειών, ως μέρος μιας συνολικής στρατηγικής, που σηματοδοτεί την επιθυμία για τακτοποίηση της κρίσης με διαπραγματεύσεις και όχι με στρατιωτικά μέσα. Ο συντονισμός δυσχεραίνεται με την αύξηση του αριθμού των εμπλεκομένων. Οι επικοινωνίες και η συνεκπαίδευση των εμπλεκομένων διευρύνουν τον συντονισμό.

δ. Οι κινήσεις στρατιωτικών μονάδων και η απειλή χρήσης στρατιωτικής δύναμης θα πρέπει να εναρμονίζονται με διπλωματικές πρωτοβουλίες και να είναι συνεπείς με τους διπλωματικούς αντικειμενικούς σκοπούς.

ε. Αποφυγή κάθε κίνησης και απειλής που δίνει στον αντίπαλο την εντύπωση τι επίκειται προληπτική επίθεση γιατί μπορεί να προκαλέσει προληπτική επίθεση. Η

---

<sup>91</sup> Alexander George, *Avoiding War*, Westview Press, (1991), σελ 25.

<sup>92</sup> π.χ στην κρίση της Κούβας ο Kennedy έδωσε τον απαραίτητο χρόνο στον αντίπαλό του παρά τις αντίθετες εισηγήσεις των συμβούλων του.

διάκριση μιας καθαρά αμυντικής προετοιμασίας από πρόθεση προληπτικής επίθεσης δεν είναι ευχερής.

στ. Επιλογή στρατιωτικών και διπλωματικών ενεργειών που σηματοδοτούν ή είναι συνεπείς με επιθυμία διαπραγματεύσεων για έξοδο απ την κρίση, παρά για στρατιωτική λύση. Η καταστρεπτικότητα των σύγχρονων οπλικών συστημάτων βοηθά στην ταχύτερη έξοδο απ την κρίση.

ζ. Οι διπλωματικές προτάσεις και οι στρατιωτικές ενέργειες θα πρέπει να αφήνουν στον αντίπαλο διέξοδο διαφυγής απ την κρίση, η οποία θα είναι συμβατή με τα δικά του συμφέροντα και θα αποτελεί χρυσή γέφυρα.

Επιπλέον, θα πρέπει να επιδιώκεται η διασταύρωση των πληροφοριών στις οποίες στηρίζονται οι αποφάσεις. Όσο περισσότερες εναλλακτικές προτάσεις, τόσο καλύτερα, εφ'όσον υπάρχει χρόνος. Ακόμα είναι απαραίτητη η διατήρηση γραμμής επικοινωνίας με τον αντίπαλο ενώ η απάντηση θα πρέπει να διέπεται από τη λογική της ευέλικτης απάντησης και όχι της μαζικής. Η ευελιξία αφορά στρατιωτικό και πολιτικό τομέα.

### **5.5. Διαπραγμάτευση στην κρίση**

Οι διεθνείς κρίσεις τυπικά αφορούν δοκιμές των προθέσεων μεταξύ των πρωταγωνιστών. Σε περιόδους μεγάλης έντασης και αντιπαράθεσης, γίνονται συνεχώς προσπάθειες να εκτιμηθούν οι προθέσεις του αντιπάλου και να επηρεαστεί η αποφασιστικότητά του. Είναι πιθανόν να επιτευχθεί μια τέτοια επιρροή μέσω της εκμετάλλευσης της αντίληψης του αντιπάλου για τη δική μας αποφασιστικότητα. Πραγματικά, η εικόνα ενός κράτους για τον αντίπαλό του έχει σημαντική επιρροή στη δική του συμπεριφορά και μάλιστα καθορίζει αν θα υιοθετήσει εξαναγκαστικές διαπραγματευτικές τακτικές και θα βγει από μια σχετικά μεγάλη τάση για ανάληψη ρίσκων ή θα στραφεί προς συμβιβασμό και σε ένα σημαντικά χαμηλό επίπεδο ανάληψης ρίσκων. Μεγάλο μέρος της διαπραγματευτικής τέχνης σε περίοδο κρίσης έγκειται ακριβώς στην ικανότητα να επηρεάζεις την εικόνα σου στην κατεύθυνση που εσύ επιθυμείς. Μάλλον το βασικό κλειδί για διαπραγματευτική επιτυχία είναι η ικανότητα της μιας πλευράς να πείσει τη δεύτερη πλευρά ότι η πρώτη κατέχει την μεγαλύτερη αποφασιστικότητα και συνεπώς είναι προετοιμασμένη να ανεχτεί ένα μεγαλύτερο επίπεδο ρίσκων στην κρίση από ότι η δεύτερη. Με άλλα λόγια η διαπραγμάτευση συνίσταται στο μεγαλύτερο μέρος στον «ανταγωνισμό για την ανάληψη ρίσκων».<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> H. Kahn, *On Escalation: Metaphors and Scenarios* (New York: Praeger, 1965).

Το κεντρικό πρόβλημα για κάθε βασικό πρωταγωνιστή σε μια κρίση είναι να καταφέρει την αξιοπιστία των απειλών του και να κάνει ξεκάθαρο στον αντίπαλο τη δύναμη της θέλησης του ή την αποφασιστικότητά του. Κανείς δεν θα ήθελε το παιχνίδι να καταλήξει σε μια μετωπική σύγκρουση γιατί αυτό θα ήταν σίγουρα καταστροφικό και για τους δύο. Έτσι λοιπόν ο σκοπός μετατοπίζεται στο να πειστεί ο αντίπαλος πως αυτός θα πρέπει να κάνει πίσω προκειμένου να αποφευχθεί η καταστροφή. Όμως επειδή και οι δύο πλευρές γνωρίζουν πως ο αντίπαλος θα προτιμούσε μια ειρηνική κατάληξη από την σύγκρουση, έτσι ο ένας προσπαθεί να πείσει τον άλλο για την απροθυμία του να ενδώσει.

Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές και τακτικές για αυτόν τον σκοπό, αφού έχουν σχεδιαστεί ειδικά για να προωθούν την εικόνα ενός πολύ αποφασισμένου κράτους που αναλαμβάνει ρίσκα για ανταγωνιστεί επιτυχώς:

**α. “Κάψιμο της γέφυρας”.**

Σίγουρα μια από τις πιο ελκυστικές και αποτελεσματικές πειθαναγκαστικές διαπραγματευτικές κινήσεις είναι το να **“καις τη γέφυρα σου”**.<sup>94</sup> Όταν κάποιος από τους πρωταγωνιστές δεν φαίνεται πως θα εκτελέσει στην πράξη κάποια συγκεκριμένη απειλή, τότε ο αντίπαλος σχεδόν σίγουρα θα αμφισβητήσει την αξιοπιστία αυτής της απειλής. Αυτές οι αμφιβολίες πάντως είναι πιθανόν να διαλυθούν, εάν γίνει ξεκάθαρο σε αυτόν πως η πράξη που απειλείται, θα εφαρμοστεί αυτόματα, σε συγκεκριμένες περιστάσεις. Με άλλα λόγια, η αξιοπιστία της απειλής ενισχύεται απίστευτα όταν αφορά μια “αννέκλητη δέσμευση”. Όταν ξεκαθαρίζεις πως δεν πρόκειται να υποχωρήσεις και δεσμεύεις τον εαυτό σου σε μια συγκεκριμένη θέση, η καταστροφή μπορεί να αποφευχθεί μόνο όταν ο αντίπαλος είναι προετοιμασμένος να σταματήσει ή να παρεκκλίνει.

Ο εχθρός αναγκάζεται να συνειδητοποιήσει πως δεν μπορείς να αποτύχεις να δράσεις ή να αντιδράσεις με το συγκεκριμένο τρόπο εάν επιμένει με την απαγορευμένη πορεία δράσης. Με το να αποκλείεις την πορεία σου για μια πιθανή υποχώρηση, οι μόνες ανοιχτές επιλογές που απομένουν, είναι αυτές που είναι διαθέσιμες στον αντίπαλο. Είναι αυτός και μόνο αυτός που έχει την “τελευταία καθαρή επιλογή” να αποφύγει τη σύγκρουση. Παρ'όλο που αυτή η γενναία δέσμευση είναι εξαιρετικά ελκυστική και μπορεί να αποφέρει τη νίκη, απαιτεί πάντως πολύ μεγάλη ψυχραιμία και ικανότητα.

**β. Εντύπωση πως είσαι παράλογος.**

Ένας άλλος τρόπος να ενισχυθεί η αξιοπιστία της απειλής - ακόμα και όταν φαίνεται πως μια τέτοια απειλή θα ήταν αυτοκτονική κίνηση - είναι να **δίνεται η**

---

<sup>94</sup> Booth and Baylis and Williams, *Contemporary Strategy*, (1987), σελ 158.

**εντύπωση του παράλογου παίκτη.** Πραγματικά η στρατηγική της “λογικής του παράλογου” μπορεί να αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα σε αυτόν που τη χρησιμοποιεί, γιατί δίνει την εντύπωση στον αντίπαλο πως δεν είναι εντελώς λογικός και δεν ελέγχει απόλυτα τις πράξεις του.<sup>95</sup> Το θέμα έγκειται ακριβώς στην ικανότητα να πειστεί ο αντίπαλος τι η δική μας πλευρά είναι έτοιμη για τα ρίσκα μιας σύγκρουσης, κάτι που δίνει σε εκείνον την υποχρέωση να τα αποφύγει.

Μια διαφοροποίηση αυτής της τακτικής είναι, μια από τις πλευρές να προσπαθήσει να μειώσει το δικό της κόστος σε σχέση με το κόστος του αντιπάλου. Η ικανότητα εδώ έγκειται όχι στο να φανεί πως δεν υπολογίζει τα κόστη και τους κινδύνους (μάλλον το πιο πιθανό είναι να δώσει έμφαση σε αυτά), αλλά να τονίσει πως το κόστος θα είναι πολύ μεγαλύτερο για τον αντίπαλο.

#### γ. “Έμφαση στην πιθανότητα της καταστροφής”

Ακόμα μια πειθαναγκαστική διαπραγματευτική τακτική είναι να τονίζεις την **πιθανότητα και το μέγεθος μιας επερχόμενης καταστροφής**. Αυτό μπορεί να γίνει με τακτικές κλιμάκωσης, όπως το δραματικό πέρασμα από ένα κατώφλι ή το να αψηφάς κανόνες και συμβάσεις που μέχρι τότε τηρούνταν ευλαβικά. Τέτοιες πράξεις αφήνουν την επόμενη κίνηση για τον αντίπαλο και έχουν περιγραφεί ως «πρωτοβουλίες που αφήνουν την πρωτοβουλία στο αντίπαλο».<sup>96</sup>

Ο αντίπαλος έχει τρεις διαθέσιμες επιλογές σε μια τέτοια περίπτωση: Πρώτον, μπορεί να ανταποδώσει με μια επίσης κίνηση κλιμάκωσης ή με μια ακόμα εντονότερη, δεύτερον, μπορεί να ακολουθήσει την όποια πορεία δράσης είχε μέχρι τώρα και τρίτον, μπορεί να γίνει περισσότερο βολικός και να παραχωρήσει το παιχνίδι. Η πρώτη εναλλακτική συνιστά πως το κράτος θα πρέπει να είναι έτοιμο να αναλάβει ίδιου μεγέθους ή ακόμα και μεγαλύτερα ρίσκα απ το κράτος που ξεκίνησε την κλιμάκωση. Η δεύτερη εναλλακτική συνιστά πως δεν είναι έτοιμος να ανταποδώσει την κλιμάκωση και συνεπώς πως με λίγη περισσότερη πίεση θα μπορούσε να πειστεί να απέχει από περαιτέρω δράση. Η τρίτη εναλλακτική σημαίνει πως η κίνηση κλιμάκωσης υπήρξε απόλυτα επιτυχημένη.

#### 5.6. Στρατηγικές χειρισμού κρίσεων

Η έννοια που αποδίδεται στον όρο στρατηγική στην παρούσα περίπτωση, έχει ληφθεί από τη θεωρία παιγνίων στρατηγικής, στα οποία η καλύτερη ενέργεια κάθε παίκτη εξαρτάται από το τι ο άλλος παίκτης πράττει. Με τη στρατηγική που εφαρμόζεται

<sup>95</sup> Schelling, *The Strategy of Conflict*, Cambridge, MA: Harvard University Press, (1960), σελ 16-20.

<sup>96</sup> Booth and Baylis and Williams, *Contemporary Strategy*, (1987), σελ 160.

επιδιώκεται να φτάσει ο αντίπαλος στο σημείο να προβεί σε μια ενέργεια την οποία σε διαφορετική περίπτωση δεν θα έκανε. Από τη στρατηγική, που θα επιλέξουν και οι δύο πλευρές θα επηρεαστεί και το είδος της διαπραγμάτευσης μεταξύ τους.

Σύγκρουση συμφερόντων, ταχεία εξέλιξη γεγονότων, πίεση χρόνου, άγχος, συγκεχυμένη εικόνα, είναι το τοπίο μιας κρίσης. Η διάγνωση της κατάστασης και ο καθορισμός των πολιτικών στόχων μπαίνουν σε πρώτη προτεραιότητα και τίθεται το εξής ερώτημα: με ποια στρατηγική θα διαχειρισθεί η κρίση αξιοποιώντας στρατιωτικές και διπλωματικές ενέργειες. Ως γενικός στόχος τίθεται η αποφυγή της σύγκρουσης και η ικανοποίηση των στόχων.

Όλες οι πλευρές αναζητούν στρατηγικές και τακτικές χειρισμού της κρίσης προκειμένου να φθάσουν εκεί που θέλουν, στους αντικειμενικούς τους σκοπούς. Ενυπάρχει πάντα το δίλημμα πολιτικής (ενέργειες προστασίας των συμφερόντων μας και αποφυγή ενεργειών που μπορεί να οδηγήσουν σε στρατιωτική σύγκρουση). Εδώ έγκειται η πρόκληση της επιλογής στρατηγικής χειρισμού μιας κρίσης. Η στρατηγική που θα επιλεγεί θα χρησιμοποιήσει τα διπλωματικά και στρατιωτικά μέσα κατά τρόπο που ανταποκρίνεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τρέχουσας κρίσης. Επειδή στη διάρκεια μιας κρίσης μπορεί να αλλάξουν τα δεδομένα, θα πρέπει η ποια στρατηγική επιλεγεί, να μπορεί να προσαρμόζεται πως και η τακτική που τη συνοδεύει.

Οι στρατηγικές χειρισμού κρίσεων διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. **Επιθετικές στρατηγικές**, με τις οποίες επιδιώκεται η αλλαγή της παρούσας κατάστασης (αλλαγή status quo) σε βάρος του αντιπάλου, και **Αμυντικές στρατηγικές**, μέσα απ τις οποίες επιχειρείται η παρεμπόδιση της εξέλιξης σε βάρος μας ή ακόμα και η αντιστροφή της.

#### **5.6.1. Επιθετικές στρατηγικές**

Ορισμένες από τις επιθετικές στρατηγικές είναι οι εξής:

##### **α. Στρατηγική εκβιασμού (Blackmail).**

Συνίσταται στο να προβάλλονται απαιτήσεις προς ικανοποίηση απ τον αντίπαλο, οι οποίες συνοδεύονται και με απειλές τιμωρίας, στην περίπτωση μη ικανοποίησής τους. Τη στρατηγική αυτή επιλέγουν συνήθως χώρες που έχουν επεκτατικά σχέδια, που θέλουν να ανατρέψουν το status quo. Αυτή η στρατηγική είναι ελκυστική καθώς προσφέρει σε αυτόν που ασκεί τον εκβιασμό τη δυνατότητα να πετύχει κέρδη χωρίς να χρειαστεί να χρησιμοποιήσει βία<sup>97</sup>. Η πλευρά που εκβιάζει έχει το πλεονέκτημα να

---

<sup>97</sup> Alexander George, *Avoiding War, problems of crisis management*, Westview Press, (1991), σελ 379.

αποφασίζει το επόμενο βήμα της, ανάλογα με την αντίδραση του εκβιαζόμενου. Αυτό θα είναι τιμωρία ή άρση της πίεσης.

Η στρατηγική του εκβιασμού ενέχει τον κίνδυνο δυναμικής αντίδρασης του αντιπάλου και κλιμάκωση της κρίσης. Δεν θα πρέπει να αποκλεισθεί το ενδεχόμενο της πρώτης επίθεσης από τον πιεζόμενο και η κρίση να πάρει άλλη τροπή, όχι ευχάριστη για αυτόν που άσκησε εκβιασμό.

#### **β. Στρατηγική περιορισμένης και αναστρέψιμης διείσδυσης (The limited, reversible probe)<sup>98</sup>.**

Σε ορισμένες περιπτώσεις, “αυτός που προκαλεί” επιχειρεί να αντιμετωπίσει το δίλημμα πολιτικής της διαχείρισης κρίσεων με το να ξεκινά μια διερευνητική δράση, που εγκαινιάζει τη διαδικασία μιας επιθυμητής αλλαγής στο status quo. Αλλά για να αποφευχθεί μια ανεπιθύμητη κλιμάκωση, επιστρατεύεται μια δράση που να είναι αρκετά γρήγορη και να μπορεί να ανακληθεί εύκολα. Σκοπός της διείσδυσης είναι να δοκιμασθεί ο αντίπαλος για τη θέση που θα πάρει, αν θα αμυνθεί ή αν θα υποχωρήσει. Με άλλα λόγια η περιορισμένη αυτή ενέργεια έχει τη θέση ενός σχεδίου - «πυλότης».

Παρ' ότι στις προθέσεις του προκαλούντος είναι να αποφύγει τη κλιμάκωση, ο κίνδυνος διατηρείται λόγω λανθασμένων υπολογισμών, παρανοήσεων και δυσκολίας επικοινωνιών. Είναι ενδεχόμενο ο αμυνόμενος, χωρίς προειδοποίηση, να προχωρήσει σε στρατιωτική ενέργεια προκειμένου να υπερασπισθεί το status quo. Στην περίπτωση αυτή τα πράγματα εξελίσσονται διαφορετικά απ τις προσδοκίες της πλευράς που αμφισβήτησε το status quo. Αλλά και η καθυστέρηση στην αντίδραση του αμυνόμενου μπορεί να χειροτερέψει τα πράγματα, στην περίπτωση που ερμηνευθεί ως πρόθεση μη άμυνας, και να οδηγήσει τον αντίπαλο σε ακόμα μεγαλύτερη διείσδυση. Στην περίπτωση αυτή ο αμυνόμενος αναλαμβάνει στρατιωτική επιχείρηση ανατροπής της δημιουργηθείσας κατάστασης.

#### **γ. Στρατηγική των τετελεσμένων (The fait accompli strategy)<sup>99</sup>.**

Επιδιώκεται με γρήγορες και αποφασιστικές ενέργειες, η επίτευξη τετελεσμένων σε βάρος του αντιπάλου. Συνθήκη που ευνοεί αυτήν τη στρατηγική, είναι η ύπαρξη σοβαρών ενδείξεων τι ο αντίπαλος δεν δεσμεύεται για την υπεράσπιση του status

---

<sup>98</sup> Παράδειγμα αυτής της στρατηγικής αποτελεί η συμπεριφορά της ΕΣΣΔ στην αρχική φάση της κρίσης του αποκλεισμού του Βερολίνου 1948 -49, στο George and Smoke, *Deterrence in American Foreign Policy: Theory and Practice* (New York: Columbia University Press, 1974), σελ 540-543.

<sup>99</sup> Παράδειγμα τετελεσμένου η εισβολή των ΗΠΑ στη Γρενάδα.

quo, αλλά το αφήνει ανοικτό. Στα τετελεσμένα καταφεύγει ο επιτιθέμενος όταν έχει δοκιμάσει ανεπιτυχώς τις προηγούμενες επιθετικές στρατηγικές.

Το κράτος που διεκδικεί αλλαγές στο status quo και ακολουθεί τη συγκεκριμένη τακτική, είναι υποχρεωμένος να αναγνωρίζει πως ο αντίπαλος παρ'όλο που δεν είναι αφοσιωμένος στην υπεράσπιση μιας συγκεκριμένης θέσης ή κατάστασης, μπορεί να αλλάξει γνώμη και θεώρηση μόλις γίνει η προσπάθεια για το τετελεσμένο γεγονός (*fait accompli*). Αυτό το ρίσκο μπορεί να αποτρέψει τελικά “αυτόν που προκαλεί” από το να χρησιμοποιήσει αυτήν την μέθοδο και να διαλέξει μια πιο προσεχτική επιθετική στρατηγική.

Αυτή είναι η λογική και ο ορθολογισμός για την επιλογή της στρατηγικής του “τετελεσμένου γεγονότος”.<sup>100</sup> Μπορεί το δίλημμα πολιτικής της διαχείρισης κρίσεων να επιλυθεί με μια γρήγορη, αποφασιστική αλλαγή της κατάστασης και να αποφευχθεί η κλιμάκωση. Υπάρχει όμως και η περίπτωση να γυρίσουν τα πράγματα εις βάρος του επιτιθέμενου. Μπορεί “αυτός που προκαλεί” να υπερεκτιμήσει την ικανότητά του να πετύχει μια γρήγορη, αποφασιστική αλλαγή της κατάστασης, πριν προλάβει να αντιδράσει ο αντίπαλος. Στοιχεία άμυνας εναντίον μιας τέτοιας στρατηγικής αποτελούν, η οργάνωση πληροφοριών για έγκαιρη ενημέρωση επί των σχεδίων του αντιπάλου, η ύπαρξη στρατιωτικής δυνατότητας ταχείας και αποτελεσματικής ανταπόδοσης, η εκπαίδευση σε σενάρια τετελεσμένων και η αποφασιστική πολιτική βούληση.

#### **δ. Στρατηγική της ελεγχόμενης πίεσης (The strategy of controlled pressure).**

Με τη στρατηγική αυτή επιδιώκεται φανερά η αλλαγή του status quo σε βάρος του αντιπάλου έστω και αν αυτός έχει δηλώσει ότι θα το υπερασπιστεί. Η πίεση αρχίζει με μικρά βήματα προσδοκώντας την μη αντίδραση της άλλης πλευράς, είτε λόγω αδυναμίας είτε λόγω δισταγμού. Οι πιθανότητες επιτυχίας της στρατηγικής αυτής, συνδέονται άμεσα με το συσχετισμό δυνάμεων ενώ η έλλειψη ισορροπίας δυνάμεων ευνοεί αυτόν που προκαλεί. Ο αμυνόμενος υποχρεούται να χαράξει μια γραμμή, πέραν της οποίας δεν είναι διατεθειμένος να υποχωρήσει προκαλούμενος, γιατί διαφορετικά υπονομεύει τη θέση του.

#### **ε. Στρατηγική της φθοράς (The attrition strategy).**

Όταν υπάρχει σαφής ασυμμετρία ισχύος μεταξύ των εμπλεκομένων και η ισχυρότερη επιθυμεί τη διατήρηση του Status quo, το οποίο ο σχετικά αδύναμος δεν θέλει

---

<sup>100</sup> Alexander George, *Avoiding War, problems of crisis management*, Westview Press, (1991), σελ 383.

αλλά έχει τη βούληση να εμπλακεί υιοθετώντας τη τακτική του ανταρτοπολέμου ή των τρομοκρατικών επιθέσεων ως στρατηγικών φθοράς. Η ισχυρότερη δύναμη αντιδρά είτε με ανοχή στην αρχή είτε με προοδευτική κλιμάκωση στρατιωτικών επιχειρήσεων εάν δεν αποδώσουν οι απειλές χρησιμοποίησης στρατιωτικής δύναμης.

### 5.6.2. Αμυντικές στρατηγικές

Διάφορες στρατηγικές είναι διαθέσιμες στον αμυνόμενο, για να αντιμετωπίσει την πρόκληση που δέχεται για αλλαγή του status quo προς όφελός του. Όταν λοιπόν, ο αμυνόμενος δεν θέλει η απάντηση που θα επιλέξει να προκαλέσει τελικά κλιμάκωση της κρίσης, τότε και αυτός με τη σειρά του βιώνει το θεμελιώδες δίλημμα πολιτικής της διαχείρισης κρίσεων: πρέπει να λάβει δράση για να προστατέψει τα συμφέροντά του που θίγονται αλλά την ίδια στιγμή θέλει να βρει τρόπους και διεξόδους για να μην υπάρξει κλιμάκωση που θα οδηγήσει σε πόλεμο. Ορισμένες από τις αμυντικές στρατηγικές είναι οι εξής:

#### α. Στρατηγική περιορισμένης κλιμάκωσης (limited escalation).

Είναι απάντηση σε επιθετική στρατηγική του αντιπάλου, ο οποίος επιδιώκει να φέρει σε μειονεκτική θέση τον αμυνόμενο. Ο τελευταίος λογικά αντιδρώντας, θα ενεργήσει έτσι ώστε να αλλάξει υπέρ αυτού τους κανόνες της αντιπαράθεσης.<sup>101</sup>

#### β. Στρατηγική δοκιμής δυνατοτήτων του αντιπάλου (Test of capabilities).

Έστω τι μια χώρα δέχεται πρόκληση του status quo από μια άλλη χώρα και αξιολογεί την αμυντική στρατηγική της περιορισμένης κλιμάκωσης ως μη συμφέρουσα για να υπερασπισθεί το status quo. Το ερώτημα για την αμυνόμενη πλευρά είναι, ποια στρατηγική να επιλέξει για να ανατρέψει τα σε βάρος της δεδομένα, χωρίς ταυτόχρονα να κλιμακώσει την κρίση.

Η απάντηση βρίσκεται στη στρατηγική της δοκιμής των δυνατοτήτων του αμυνόμενου. Ο αμυνόμενος ελπίζει ότι, χρησιμοποιώντας τις δυνατότητες του (μέσα, εμπειρίες, σχεδιασμός) θα μπορέσει να προβληματίσει τον αντίπαλό του στο να προχωρήσει σε κλιμάκωση με απρόβλεπτους κινδύνους ή να παραιτηθεί των επιδιώξεών του για αλλαγή του status quo. Ο αμυνόμενος προκειμένου να αποθαρρύνει τις προκλήσεις

---

<sup>101</sup> Για παράδειγμα, οι Παλαιστίνιοι εφάρμοσαν την επιθετική στρατηγική της φθοράς, με διεισδύσεις και επιλεκτικές επιθέσεις από το έδαφος του Νότιου Λιβάνου, εναντίον ισραηλινών θέσεων. Έναντι αυτής της στρατηγικής, το Ισραήλ προχώρησε σε στρατηγικής περιορισμένης κλιμάκωσης, που υποστηρίχθηκε με στρατιωτικές επιχειρήσεις κατά του νότιου Λιβάνου. Ο αμυνόμενος (Ισραήλ) δεν επιθυμούσε περαιτέρω κλιμάκωση.

του αντιπάλου του, διατυπώνει σαφείς ή γενικές απειλές και αναπτύσσει στρατιωτικές δυνάμεις σε επίκαιρες θέσεις.<sup>102</sup>

**γ. Στρατηγική χάραξης γραμμής.**

Με τη στρατηγική αυτή ο αμυνόμενος επιχειρεί να διαμηνύσει στην άλλη πλευρά, τι αν περάσει μια συγκεκριμένη γραμμή (επίπεδο πρόκλησης), τότε θα ακολουθήσει εκ μέρους του δυναμική απάντηση. Η αδυναμία αυτής της στρατηγικής βρίσκεται στο ότι, γνωρίζοντας το μέγιστο ανεκτό επίπεδο πρόκλησης ο αντίπαλος γνωρίζει σε τι δεν προτίθεται να αντιδράσει ο αμυνόμενος.

Με τη χάραξη της γραμμής ουσιαστικά, σύρεται και μια γραμμή διαχωρισμού των συμφερόντων του αμυνόμενου, σε αυτά που προστατεύει με μη στρατιωτικές ενέργειες. Τίποτα δεν εμποδίζει τον αμυνόμενο να αλλάξει τη γραμμή διαχωρισμού κατά τη διάρκεια της κρίσης, πλην όμως θα πρέπει να λάβει υπ'όψιν του το ενδεχόμενο ότι, μια τέτοια αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση παρά τις αντίθετες προθέσεις και των δύο πλευρών.<sup>103</sup>

**δ. Στρατηγική διαμήνυσης δεσμεύσεων και αποφασιστικότητας.**

Ο αντίπαλος επιδιώκει την αλλαγή του status quo και προβαίνει σε διάφορες προκλήσεις, δηλαδή κάνει δηλώσεις αμφισβήτησης του status quo, προετοιμάζει την εσωτερική και διεθνή κοινή γνώμη για τις αδικίες που συνεπάγεται το status quo, επιχειρεί σύγχυση και διαστρέβλωση Συνθηκών, λαμβάνει εμφανή στρατιωτικά μέσα με δυνητικό επιθετικό σχήμα κα. Κάποια στιγμή υπάρχει προειδοποίηση για μυστικές υπηρεσίες του αντιπάλου, για τετελεσμένα του αμυνόμενου. Το πρόβλημα για τον αμυνόμενο είναι: ο έλεγχος της αξιοπιστίας της προειδοποίησης και ο τρόπος αντίδρασης στις προθέσεις του αντιπάλου.

Η στρατηγική που προσφέρεται στην περίπτωση αυτή είναι, να προχωρήσει ο αμυνόμενος σε διακήρυξη δέσμευσης και αποφασιστικότητας να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε πρόκληση ή επίθεση του αντιπάλου. Ο κίνδυνος για τον αμυνόμενο απ την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής είναι το ενδεχόμενο να ακολουθήσουν ανεπιθύμητες ενέργειες απ πλευράς αντιπάλου, η κρίση να κλιμακωθεί και να περιορισθούν τα περιθώρια συμφωνίας με διαπραγματεύσεις. Χρειάζεται προσοχή στην εφαρμογή της στρατηγικής των δεσμεύσεων και αποφασιστικότητας.

<sup>102</sup> Παράδειγμα αυτής της στρατηγικής, η συμπεριφορά των ΗΠΑ στην κρίση του Βερολίνου 1948-49.

<sup>103</sup> Για το πώς τα μειονεκτήματα της «χάραξης γραμμής» μπορούν να προκαλέσουν κλιμάκωση από λάθος υπολογισμό, βλ. Riscard Lebow, *Nuclear Crisis Management: A Dangerous Illusion* (Ithaka, NY: Cornell University Press, 1987), σελ 104-109.

**ε. Στρατηγική εξαναγκαστικής διπλωματίας ή του εξαναγκασμού (coercive diplomacy).**

Η στρατηγική της διπλωματίας του εξαναγκασμού χρησιμοποιεί απειλές βίας ή περιορισμένη άσκηση βίας για να πείσει τον αντίπαλο να ακυρώσει ή να διορθώσει την καταπάτηση στην οποία έχει προχωρήσει. Να σταματήσει για παράδειγμα τις προκλήσεις ή να εγκαταλείψει το έδαφος που έχει ενδεχομένως καταπατήσει. Η διπλωματία εξαναγκασμού προσπαθεί να πείσει τον αντίπαλο να σταματήσει την προκλητική, επιθετική συμπεριφορά του και όχι να τον αναγκάσει (δια ροπάλου) να σταματήσει.

Σε αντίθεση με την καθαρή, ωμή βία, η διπλωματία εξαναγκασμού προσπαθεί να χρησιμοποιήσει απειλές άσκησης βίας (και ίσως κάποια περιορισμένη άσκηση βίας ) για να τον πείσει να υποχωρήσει. Έτσι ο αμυνόμενος ελπίζει να επιδείξει σταθερότητα και να δώσει έμφαση στην αξιοπιστία της αποφασιστικότητας του να προχωρήσει σε άσκηση βίας, εάν χρειαστεί.<sup>104</sup> Με αυτόν τον τρόπο δίνεται μια ευκαιρία στον αντίπαλο να σταματήσει ή να υποχωρήσει, πριν ο αμυνόμενος καταφύγει σε στρατιωτική στρατηγική. Με άλλα λόγια, πρόκειται για μια διπλωματική στρατηγική, που υποστηρίζεται από την απειλή άσκησης βίας. Για αυτό το λόγο, οι απειλές ή η περιορισμένη άσκηση βίας θα πρέπει να είναι προσεχτικά συντονισμένες με τα μέσα επικοινωνίας προς τον αντίπαλο, καθιστώντας κάθε είδους σημάδι ή διαπραγμάτευση άκρως σημαντικά.<sup>105</sup>

Οι αντιδράσεις του πιεζόμενου ηγέτη θα εξαρτηθούν απ τη συγκριτική ανάλυση μεταξύ πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων. Με τη στρατηγική του εξαναγκασμού ζητάμε απ τον αντίπαλο να δώσει κάτι που έχει αξία χωρίς να προβάλει αντίσταση.

Σε αντιδιαστολή με τη στρατηγική του εξαναγκασμού, η στρατηγική της αποτροπής χρησιμοποιεί απειλές για να αποτρέψει τον αντίπαλο, να αναλάβει ενέργεια, η οποία θα ήταν επιζήμια για τα συμφέροντα, την οποία όμως δεν έχει ξεκινήσει. Μετά από αυτές τις διευκρινήσεις, γίνεται φανερό τι η στρατηγική εξαναγκασμού και η στρατηγική της αποτροπής είναι δύο διαφορετικές έννοιες. Στην πρώτη έχει εκδηλωθεί η ενέργεια του αντιπάλου την οποία θέλουμε να ανατρέψουμε.<sup>106</sup>

**στ. Στρατηγική εξοικονόμησης χρόνου (Buying time).**

<sup>104</sup> Ήφαιστος Π. και Α. Πλατιάς, *Ελληνική Αποτρεπτική Στρατηγική* (Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 1992), σελ 95.

<sup>105</sup> Alexander George, *Avoiding War, problems of crisis management*, Westview Press, (1991), σελ 384.

<sup>106</sup> R. Lebow and J. Stein, *We All Lost The Cold War* (Princeton: Princeton University Press, 1994), σελ 319-323.

Ο παράγων χρόνος είναι πειστικός και σημαντικός στη διαχείριση των κρίσεων. Οι αναλύσεις με άνεση χρόνου είναι κατά τεκμήριο πιο ολοκληρωμένες. Έτσι η στρατηγική αυτή ακολουθείται όταν ο αμυνόμενος θεωρήσει ότι είναι προς το συμφέρον του η εξοικονόμηση χρόνου προκειμένου να εκμεταλλευτεί τη πιθανότητα μιας αμοιβαία αποδεκτής συμφωνίας μετά από διαπραγματεύσεις. Κρίνεται ως μια επιτυχής διαχείριση κρίσης όταν επιδιώκεται η προστασία των συμφερόντων κάποιου, χωρίς να προκληθούν ανεπιθύμητες κλιμακώσεις.

## **5.7. Επίλυση των κρίσεων**

### **5.7.1. Γενικά**

Πέρα από τη φάση της συγκράτησης, η δουλειά της ομάδας διαχείρισης κρίσεων είναι να διαχειριστούν το πρόβλημα μέχρι αυτό να λυθεί. Βασικοί κανόνες της επίλυσης των κρίσεων είναι:

- α. Ο χρόνος δεν είναι με το μέρος της επιχείρησης.
- β. Απαιτείται η συνεχής συγκέντρωση πληροφοριών για την κρίση.
- γ. Συνεχής επικοινωνία της επιχείρησης με τους εμπλεκόμενους.
- δ. Η καταγραφή των πηγών πληροφόρησης, των αποφάσεων, των προθέσεων και των πράξεων καθ' όλη τη διάρκεια της επίλυσης του προβλήματος θα χρησιμεύσει ως εργαλείο μάθησης μετά την κρίση, την περισυλλογή για το τι πήγε καλά και τι όχι στη διάρκεια της. Επίσης θα φανεί χρήσιμη αυτή η καταγραφή σε πιθανές δικαστικές διαμάχες.
- ε. Η υιοθέτηση τεχνικών διαχείρισης έργων (project management techniques) όπου φανεί αναγκαίο.
- στ. Η σημασία της παρουσίας ενός ηγέτη.
- ζ. Η κήρυξη του τέλους της κρίσης.

Το τέλος της κρίσης έχει τα εξής σημάδια: οι υπάλληλοι έχουν επιστρέψει στα καθημερινά τους καθήκοντα, οι σχέσεις με τους πελάτες και προμηθευτές έχουν επανέλθει στα φυσιολογικά τους επίπεδα, το τηλέφωνο χτυπά και στην άκρη του τηλεφώνου δεν είναι ένας reporter ειδήσεων, οι πωλήσεις, τα έσοδα και άλλοι δείκτες της επίδοσης της επιχείρησης είναι στα φυσιολογικά τους επίπεδα. (Larry Barton, 2004).

Τέλος, όσον αφορά τη δημιουργία ωφέλειας από την κρίση οι προσδοκίες για τις εταιρείες είναι τόσο χαμηλές που λαμβάνουν εύσημα απλά επειδή έκαναν το σωστό.

### **5.7.2. Οφέλη από την ανάλυση των επιπτώσεων**

Τα οφέλη από την ανάλυση των επιπτώσεων είναι τα παρακάτω:

- α. Μειωμένο πιθανό κόστος από τις απώλειες.

- β. Μειωμένη έκθεση σε κινδύνους και επιπτώσεις.
- γ. Μειωμένος αριθμός αναστατώσεων στην επιχείρηση.
- δ. Μειωμένα ασφάλιστρα ή επιβαρύνσεις.
- ε. Μειωμένος χρόνος αντιμετώπισης και ανάκαμψης.
- στ. Αυξημένες ικανότητες αντιμετώπισης και ανάκαμψης.
- ζ. Αυξημένη προστασία των περιουσιακών στοιχείων και του προσωπικού ενός οργανισμού.
- η. Αυξημένη εικόνα της ανθεκτικότητας και της διαχείρισης στα μάτια του κοινού.
- θ. Αυξημένη πιθανότητα κάλυψης των νομικών απαιτήσεων.
- ι. Αυξημένη ικανότητα συνεργασίας με πολλές άλλες εταιρείες σε επιχειρήσεις αντιμετώπισης και ανάκαμψης.
- ια. Αυξημένη ενσωμάτωση των προσπαθειών του οργανισμού και των στόχων του, κατά τη διάρκεια επιχειρήσεων αντιμετώπισης και ανάκαμψης

### **5.7.3. Η επίλυση της διεθνούς κρίσης**

Με τον όρο επίλυση της κρίσης εννοούμε μια διαδικασία η οποία οδηγεί ένα συγκεκριμένο “ενεργητικό” σύστημα σε μια κατάσταση όπου η υπόθεση στην οποία στηρίχθηκε ο ορισμός της διένεξης δεν υφίσταται πλέον για αρκετό χρόνο.

Οι μηχανισμοί της επίλυσης διενέξεων μπορούν να διακριθούν κατά τον GALTUNG σε κατηγορίες από το:

- α. Αν δεν συμμετέχει σε αυτούς κανένα από τα μέρη που βρίσκονται σε αντιπαράθεση.
- β. Αν συμμετέχει ένα μόνο.
- γ. Αν συμμετέχουν και τα δύο μέρη.

Στην πρώτη περίπτωση, όταν δηλαδή δεν συμμετέχει καμία πλευρά, ο μηχανισμός περιορίζεται σε μια μορφή προσωπικού ή απρόσωπου “χρησμού” που προβάλλεται στη διένεξη και που οι επιταγές του (απάντηση) γίνονται αποδεκτές από όλα τα μέρη.

Όταν στον μηχανισμό παίρνει μέρος μια πλευρά, τότε αυτή υπόκειται σε ένα είδος ελέγχου, στο οποίο της δίνεται η δυνατότητα να αποδείξει τη νομιμότητα και το δίκαιο των θέσεών της. Τούτο συμβαίνει π.χ. όταν σε μία διακρατική διαφορά η μια πλευρά προσφεύγει μονομερώς σε ανώτερο δικαστικό όργανο για την επίλυση της διαφοράς όπως είναι το Συμβούλιο Ασφαλείας του ΟΗΕ ή το Διεθνές Δικαστήριο.

Τέλος, όταν συμμετέχουν και οι δύο πλευρές τότε ο μηχανισμός παίρνει συχνά τη μορφή ενός αγώνα μεταξύ τους (ανταγωνιστική φάση).

Στη περίπτωση αυτή οι δύο πλευρές αναπτύσσουν ένα νέο είδος ανταγωνιστικής θέσης στην οποία πάλι μάχονται για την υλοποίηση ενός μίνιμουμ επιδιωκόμενων στόχων. Εκείνο που πρέπει να υπογραμμιστεί είναι ότι η “θεσμοποίηση” του μηχανισμού επίλυσης εκφράζει μια δυνατή κατεύθυνση άμεσης επίλυσης των διαφορών.

Η βασικότερη ίσως προϋπόθεση που πρέπει από την αρχή να επισημανθεί είναι ότι εφόσον δημιουργηθεί ή αναζητηθεί ένας τέτοιος μηχανισμός επίλυσης κρίσεων θα πρέπει και να αναγνωρισθεί από όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη. Θα πρέπει δηλαδή και οι δύο αντιμαχόμενες πλευρές να αποδεχθούν την εφαρμογή του μηχανισμού επίλυσης στη διαμάχη τους. Τότε μόνο θα αναγνωρισθούν και οι αποφάσεις τους.

Από τη στιγμή που θα κλονιστεί η εμπιστοσύνη προς το μηχανισμό αυτόν, τότε τα περιθώρια λειτουργικής απόδοσής του είναι περιορισμένα.

Οι κρίσεις διακρίνονται γενικά σε κρίσεις όπου γίνεται κάποια μορφή χρήσης βίας και σε εκείνες που δεν γίνεται χρήση βίας. Ως βίαια μέσα θεωρούνται μορφές άμεσης χρήσης βίας, απειλή χρήσης βίας και πίεσης. Τα μη βίαια μέσα ταυτίζονται κατά κανόνα με τις διαπραγματεύσεις, που όμως διακρίνονται με τη σειρά τους στα εξής σημεία:

- α. Διαπραγματεύσεις μεταξύ ενδιαφερόμενων μερών.
- β. Μεσολάβηση.
- γ. Διαιτησία.

Η πρώτη περίπτωση αναφέρεται κυρίως σε διμερείς διαπραγματεύσεις μεταξύ δύο αντιπάλων, η δεύτερη στη δυνατότητα επίλυσης ενός «τρίτου παράγοντα», ο οποίος μεριμνά για την αναζήτηση μιας συμβιβαστικής λύσης μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών και η τρίτη περίπτωση αναφέρεται στη δυνατότητα που προσφέρεται για μια από κοινού προσφυγή σε ένα διαιτητικό όργανο, όπως είναι π.χ. το Διεθνές Δικαστήριο που μεριμνά για τη διευθέτηση μιας συγκεκριμένης διαφοράς μεταξύ κρατών.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ

### 6.1. Διαδικασία λήψης αποφάσεων (Decision Making Process)

#### 6.1.1. Γενικά

*“Όταν υπάρχει ανάγκη να πάρεις μια απόφαση, το καλύτερο πράγμα είναι να κάνεις το σωστό. Το δεύτερο καλύτερο πράγμα είναι να κάνεις λάθος. Το χειρότερο απ’ όλα είναι να μην κάνεις τίποτα”.*

Θεόδωρος Ρούζβελτ, 1858-1919, Αμερικανός πρόεδρος (1901-1909)

Λέγεται συχνά ότι οι μάνατζερ πρέπει να αποφασίζουν ορθολογικά. Τι σημαίνει, όμως, αυτό στην πράξη; Ποια είναι η ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων; Ποιες άλλες παράμετροι που χρήζουν εξέτασης, υπεισέρχονται στη διαδικασία αυτή, σε περιπτώσεις κρίσεων;

Καθημερινά οι μάνατζερ των επιχειρήσεων λαμβάνουν αποφάσεις. Η λέξη «μάνατζερ» φέρνει στο μυαλό εικόνες ανθρώπων που καθορίζουν τι πρέπει να γίνει, ποιος θα το κάνει, πότε, πού και, πώς. Με άλλα λόγια, η λήψη αποφάσεων είναι η κυριότερη εργασία που κάνουν οι μάνατζερ. Από την ορθολογικότητα των αποφάσεών τους κρίνεται η επιβίωση της εταιρείας τους αλλά και η ποιότητα των συνθηκών εργασίας των υφισταμένων τους.

Η αλήθεια είναι ότι η «πλήρης ορθολογικότητα» στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ανέφικτη. Αυτό συμβαίνει για τέσσερις κύριους λόγους: Πρώτον, οι αποφάσεις αφορούν στο μέλλον το οποίο είναι αβέβαιο. Δεύτερον, είναι δύσκολο να βρεθούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις ενός προβλήματος. Τρίτον, είναι δύσκολο να αναλυθεί διεξοδικά κάθε εναλλακτική λύση. Τέταρτον, η πληροφόρηση που χρειάζεται ο μάνατζερ είναι ουσιαστικά ελλιπής και παράλληλα, δεν επαρκεί σχεδόν ποτέ ο χρόνος και οι δαπάνες.

Οι αποφάσεις διακρίνονται σε δυο γενικές κατηγορίες. Στις προγραμματισμένες (programmed decisions) και τις μη προγραμματισμένες (nonprogrammed decisions). Οι πρώτες αναφέρονται σε προβλήματα ρουτίνας, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει προκαθορισμένων πολιτικών, διαδικασιών ή κανόνων (π.χ. πρόσληψη προσωπικού). Οι δεύτερες αφορούν προβλήματα που ανακύπτουν κατά περιόδους, τα οποία είναι εκ φύσεως δύσκολο να οριοθετηθούν (π.χ. η απόσυρση ενός ελαττωματικού προϊόντος από την

αγορά). Σε αυτήν την κατηγορία εμπίπτουν συνήθως οι στρατηγικές αποφάσεις.

Επίσης, οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως υπό τρεις συνθήκες, οι οποίες είναι η βεβαιότητα (certainty), ο κίνδυνος (risk) και η αβεβαιότητα (uncertainty).

Στην περίπτωση της βεβαιότητας, οι μάνατζερ είναι σίγουροι για το αποτέλεσμα της απόφασής τους. Υπάρχει η απαραίτητη έγκυρη πληροφόρηση από αξιόπιστες πηγές και οι σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος είναι ξεκάθαρες. Σε συνθήκες κινδύνου, οι μάνατζερ δεν μπορούν να προβλέψουν επακριβώς το αποτέλεσμα της απόφασής τους, αλλά διαθέτουν αρκετή (όχι όμως πλήρη) πληροφόρηση ώστε να είναι σε θέση να προβλέψουν την πιθανότητα η απόφαση να οδηγήσει στη λύση του προβλήματος.

Τέλος, στην περίπτωση της αβεβαιότητας, υπάρχει πληθώρα πληροφόρησης σχετικά με τις εναλλακτικές προτάσεις και τα αποτελέσματά τους και είναι προφανές ότι η περίπτωση αυτή παρουσιάζει τις μεγαλύτερες δυσκολίες. Επομένως, η χρήση της «πλήρους ορθολογικότητας» δεν είναι εφικτή. Ελλείπει χρόνου, πληροφόρησης και πόρων οι μάνατζερ δε δύναται να αποφασίσουν με πλήρη ορθολογικότητα.

Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τον Herbert Simon,<sup>107</sup> οι μάνατζερ δρουν με περιορισμένη ορθολογικότητα (Bounded Rationality), κατά τη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Simon, οι μάνατζερ παίρνουν την καλύτερη δυνατή απόφαση που μπορούν εντός των περιορισμών πληροφόρησης, χρόνου, χρημάτων και ικανότητας κατά περίπτωση. Αντί να ψάχνουν για τη βέλτιστη λύση, επιλέγουν τη πρώτη που θα ανακαλύψουν ότι εξυπηρετεί επαρκώς τις ανάγκες τους (satisficing).

Έτσι, έχοντας κατά νου όλα τα παραπάνω, το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (rational model of decision making) αποτελείται από τα παρακάτω τέσσερα στάδια:

- α. Ανάλυση της κατάστασης.
- β. Εύρεση εναλλακτικών λύσεων.
- γ. Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και επιλογή της καλύτερης.
- δ. Εφαρμογή και έλεγχος της απόφασης.

#### **6.1.2. Ανάλυση της κατάστασης**

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό του προβλήματος και των στόχων. Ο καθορισμός του προβλήματος είναι η σημαντικότερη ενέργεια που έχει να κάνει ο μάνατζερ δεδομένου ότι σε περίπτωση που το πρόβλημα καθορισθεί εσφαλμένα τότε όλη η διαδικασία ακυρώνεται.

---

<sup>107</sup> Simon Herbert, *Models of Bounded Rationality*, 1982, Vols. 1 and 2., MIT Press.

Για παράδειγμα, η μείωση των πωλήσεων ενός προϊόντος, μολονότι είθισται να χαρακτηρίζεται ως πρόβλημα, είναι ενίοτε το σύμπτωμα αναποτελεσματικής επικοινωνιακής υποστήριξης. Επομένως, σε αυτήν την περίπτωση, η μείωση των πωλήσεων είναι το σύμπτωμα και η αναποτελεσματική επικοινωνία είναι το πρόβλημα.

Η επόμενη ενέργεια είναι ο καθορισμός των στόχων. Τα περισσότερα προβλήματα αποτελούνται από πολλά στοιχεία και είναι μάλλον δύσκολο για έναν μάνατζερ να βρει μια πλήρως ικανοποιητική λύση. Επομένως, πρέπει να σταθμίσει τα διάφορα στοιχεία του προβλήματος και αναλόγως να καθορίσει τον στόχο.

#### **6.1.3 Εύρεση εναλλακτικών λύσεων**

Ένα συχνό λάθος που γίνεται σε αυτό το στάδιο είναι να μην βρίσκονται όσο το δυνατόν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις. Αυτό συνεπάγεται τη μείωση των πιθανοτήτων να βρεθεί η καλύτερη δυνατή λύση. Μια γνωστή τεχνική που μπορεί να εφαρμοστεί σε αυτό το στάδιο είναι το λεγόμενο Brainstorming<sup>108</sup>.

#### **6.1.4 Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και επιλογή της καλύτερης**

Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων γίνεται βάσει ποσοτικών (quantitative) αλλά και ποιοτικών (qualitative) παραμέτρων. Οι ποσοτικές παράμετροι μπορούν να εκφραστούν αριθμητικά, π.χ., το σταθερό κόστος λειτουργίας, ενώ οι ποιοτικές εκφράζονται περιφραστικά, καθώς είναι δύσκολο ή αδύνατο να αποδοθούν αριθμητικά, π.χ., η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων.

Πολλές φορές οι μάνατζερ παραβλέπουν τις ποιοτικές παραμέτρους επειδή είναι δύσκολο να μετρηθούν. Αυτή όμως η πρακτική μπορεί να έχει σημαντικές αρνητικές συνέπειες στην επιχείρηση σε περίπτωση που μία ποιοτική παράμετρος είναι κρίσιμης σημασίας. Έτσι, οι μάνατζερ πρέπει να ποσοτικοποιούν όποτε είναι δυνατό τις ποιοτικές παραμέτρους ή τουλάχιστον, να συλλέγουν όσο γίνεται περισσότερες πληροφορίες γύρω από αυτές.

Με λίγα λόγια, όπως είχε πει ο Einstein, «ότι μπορεί να μετρηθεί δεν αξίζει πάντα αλλά και ότι αξίζει δεν μπορεί πάντα να μετρηθεί». Κατά την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων εξετάζεται αν η λύση είναι εφικτή, ικανοποιητική καθώς και οι συνέπειές της στην υπόλοιπη επιχείρηση.

Αφού γίνει η αξιολόγηση, επιλέγεται η καλύτερη εναλλακτική λύση. Αυτό μπορεί να γίνει με τη χρήση της πείρας που έχει ο μάνατζερ, του πειραματισμού (experimentation)

---

<sup>108</sup> Το Brainstorming είναι μια δημοφιλής μέθοδος ομαδικής αλληλεπίδρασης, σχεδιασμένη για να παράγει ένα μεγάλο αριθμό ιδεών, για τη λύση ενός προβλήματος.

και της έρευνας και ανάλυσης.

Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι η πείρα, ως μέθοδος επιλογής της καλύτερης λύσης, είναι υπερεκτιμημένη στον κόσμο των επιχειρήσεων. Παρόλο που η χρησιμότητά της είναι αδιαμφισβήτητη, πολλές φορές επιφέρει αρνητικές συνέπειες. Καταρχάς, είναι λογικό να πούμε ότι η πείρα είναι χρήσιμη στην περίπτωση που το μέλλον προσομοιάζει στο παρελθόν. Όπως όμως διαπιστώνουμε καθημερινά, η εποχή που ζούμε είναι εποχή ταχύτατων συνεχών κοινωνικών, πολιτικών και ιδεολογικών αλλαγών που απαιτούν τον διαρκή επανακαθορισμό των αξιών και αρχών και κατά συνέπεια το μέλλον θα χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα». Έτσι, η πείρα, σε κάποιες περιπτώσεις, μπορεί να αποτελέσει κακό σύμβουλο των αποφάσεων, διότι οι αποφάσεις αξιολογούνται βάσει του μέλλοντος ενώ η πείρα ανήκει στο παρελθόν.

#### **6.1.5. Εφαρμογή και έλεγχος της απόφασης**

Σε αυτό το στάδιο ο μάνατζερ επιβεβαιώνει τις παραδοχές, τις προϋποθέσεις και τα προβλήματα που ενδεχομένως θα προκύψουν κατά την εφαρμογή της επιλεγμένης λύσης.

Η εφαρμογή της λύσης δεν σημαίνει απλά και μόνο ότι ο μάνατζερ μεταδίδει τις ανάλογες εντολές. Πρέπει να βρεθούν οι απαραίτητοι πόροι και να κατανεμηθούν κατάλληλα. Να καταρτιστεί προϋπολογισμός και χρονοδιαγράμματα, να υπάρξει καταμερισμός αρμοδιοτήτων και απορρεουσών υποχρεώσεων στα κατάλληλα πρόσωπα.

Σε τελική ανάλυση, μια απόφαση είναι τόσο καλή όσο καλό είναι το σχέδιο εφαρμογής της. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο ο μάνατζερ να θεωρεί ότι αφού η απόφαση έχει ληφθεί τότε η εφαρμογή της θα επακολουθήσει «αυτόματα».

Εάν, όμως, οι υφιστάμενοι του δυσκολεύονται ή αδυνατούν να εκτελέσουν την απόφαση, είτε λόγω ελλিপών διευκρινιστικών στοιχείων είτε λόγω ασαφούς διατύπωσης είτε λόγω ανεπάρκειας μέσων για την εφαρμογή της, τότε ακόμη και η καλύτερη σε επινόηση απόφαση θα μείνει στα χαρτιά.

Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει και ανάλογος έλεγχος. Μετά την μεταβίβαση της απόφασης, την επίλυση αποριών και τις ενδεχόμενες διευκρινιστικές οδηγίες και κατευθύνσεις, ακολουθεί ο παρακολούθηση της σωστής εφαρμογής της απόφασης, η τήρηση της διαδοχικής σειράς ενεργειών από τους εμπλεκόμενους, στο σωστό χώρο και χρόνο. Βαίνουν τα πράγματα όπως σχεδιάστηκαν; Τι συμβαίνει στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης κατά την πορεία εφαρμογής της απόφασης; Εξελίσσονται τα αναφερόμενα στην απόφαση όπως αρχικά είχαν υπολογιστεί; Η λήψη αποφάσεων είναι μία δυναμική διαδικασία.

## 6.2. Λήψη αποφάσεων σε εθνικό και διεθνές περιβάλλον

### 6.2.1. Γενικά

*“Ένα σωστά προσδιορισμένο πρόβλημα έχει λυθεί κατά 50%”.*

Αλβέρτος Αϊνστάιν, 1879-1955, Γερμανοεβραίος φυσικός

Ο λαμβάνων τις αποφάσεις στην εθνική πολιτική δεν είναι ένα συμφεροντολογικό άτομο αλλά μια ετερογενής συσσωμάτωση μεγάλων οργανισμών και πολιτικών παραγόντων.

Οι Graham Allison και Philip Zelikow, στο σπουδαίο τους έργο «The Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis»,<sup>109</sup> εξηγούν τη συμπεριφορά των εθνικών κυβερνήσεων θεμελιώνοντας τρία βασικά εννοιολογικά μοντέλα. Το πρώτο ονομάζεται Μοντέλο του Ορθολογικού Δρώντος (Rational Actor Model-RAM). Δύο άλλα εννοιολογικά μοντέλα, το Μοντέλο Συμπεριφοράς Οργανισμών (Organizational Behavior Model) και το Μοντέλο Κυβερνητικής Πολιτικής (Government Politics Model), αποτελούν τη βάση για βελτιωμένες εξηγήσεις και προβλέψεις. Στο πρώτο μοντέλο οι αποφάσεις και τα συμβαίνοντα στην εξωτερική πολιτική χαρακτηρίζονται ως ατομικές επιλογές, στο δεύτερο ως προϊόντα των διάφορων Οργανισμών και στο τρίτο ως επακόλουθα διαπραγματευτικών παιγνίων μεταξύ των «παικτών» (δρώντων) της Εθνικής Κυβέρνησης.

### 6.2.2. Μοντέλο του ορθολογικού δρώντος (Rational Actor Model-RAM)<sup>110</sup>

Στα οικονομικά η ορθολογική επιλογή είναι να προτιμάς την επαρκέστερη εναλλακτική λύση, δηλαδή αυτή που μεγιστοποιεί την απόδοση με ένα δεδομένο κόστος, ή που ελαχιστοποιεί το κόστος για μια δεδομένη απόδοση.

Στη σύγχρονη θεωρία λήψης αποφάσεων η προβληματική γύρω από την ορθολογική απόφαση στηρίζεται στην υπόθεση της επιλογής μεταξύ των δεδομένων εναλλακτικών λύσεων, κάθε μία από τις οποίες έχει μία δεδομένη ομάδα επιπτώσεων. Ο αποφασίζων επιλέγει τη λύση οι συνέπειες της οποίας προτιμώνται σε όρους χρησιμότητας.

---

<sup>109</sup> Allison Graham and Zelikow Philip, *The Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, (Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2006).

<sup>110</sup> Ibid., σ. 53.

Σε έναν αβέβαιο κόσμο, ο αποφασίζων μεγιστοποιεί την αναμενόμενη χρησιμότητα. Ο αποφασίζων αξιολογεί κατά σειρά προτίμησης κάθε δυνατή ομάδα επιπτώσεων, που ενδέχεται να προκύψουν από μία συγκεκριμένη ενέργειά του. Οι επιπτώσεις αυτές συνιστούν κέρδη και ζημίες από την άποψη των στρατηγικών στόχων και επιδιώξεων. Στη συνέχεια πρέπει να επιλέξει μεταξύ διάφορων εναλλακτικών λύσεων, που έχει μπροστά του για μια συγκεκριμένη περίπτωση. Η ορθολογική επιλογή συνίσταται απλά από την επιλογή της εναλλακτικής ενέργειας της οποίας οι επιπτώσεις κατατάσσονται στην υψηλότερη θέση από άποψη χρησιμότητας.

### **6.2.3. Μοντέλο συμπεριφοράς οργανισμών (Organizational Behavior Model)<sup>111</sup>**

Η Κυβέρνηση δεν είναι μόνο ένα άτομο ή και το περιβάλλον του. Είναι ένα αχανές σύστημα ημιαυτόνομων Υπηρεσιών, όχι απαραίτητα συνεργαζόμενων μεταξύ τους. Οι ηγέτες των κυβερνήσεων προΐστανται αυτών των συσσωματώσεων, αλλά οι Κυβερνήσεις προσλαμβάνουν τα προβλήματα μέσα από θεσμικούς αισθητήρες.

Συνεπώς η Κυβερνητική συμπεριφορά μπορεί να κατανοηθεί ως προϊόν μεγάλων οργανώσεων που λειτουργούν καθώς οι Υπηρεσίες τις τροφοδοτούν με πληροφορίες, σύμφωνα με τυποποιημένα πρότυπα συμπεριφοράς. Σύμφωνα με αυτό το θεωρητικό μοντέλο, οι Κυβερνήσεις χρησιμοποιούν ένα μεγάλο αριθμό υπηρεσιών, μεταξύ των οποίων καταμερίζεται η πρωτογενής ευθύνη για συγκεκριμένα καθήκοντα. Κάθε υπηρεσία ασχολείται με μια σειρά ειδικών προβλημάτων και ενεργεί ημιαυτόνομα. Τα περισσότερα όμως θέματα αποτελούν ευθύνη πολλών υπηρεσιών. Γι' αυτό η Κυβερνητική συμπεριφορά σχετικά με κάποιο σοβαρό πρόβλημα, αντικατοπτρίζει το ανεξάρτητο έργο διαφόρων υπηρεσιών, που μερικώς συντονίζεται από τον ηγέτη της κυβέρνησης, ο οποίος σπάνια μπορεί να ελέγξει ιδιαίτερα τη συμπεριφορά των υπηρεσιών αυτών.

Ο συντονισμός μεγάλου αριθμού ατόμων για την εκπλήρωση των περίπλοκων καθηκόντων τους απαιτεί σταθερές διαδικασίες και κανόνες λειτουργίας. Η συμπεριφορά αυτών των υπηρεσιών και κατά συνέπεια της κυβέρνησης σχετικά με ένα ζήτημα, καθορίζεται πρωταρχικά από τις διαδικασίες και τα «παγιωμένα προγράμματα» που έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων, πριν ανακύψει το ζήτημα. Σε μια προσπάθεια για να ορίσουμε τα χαρακτηριστικά των οργανισμών, θα συνοψίζαμε ως εξής:

α. Οργανισμοί είναι συνάθροιση ή ομάδες ατόμων με καθιερωμένη δομή και διαδικασίες καταμερισμού και εξειδίκευσης της εργασίας για την επίτευξη ενός σκοπού.

---

<sup>111</sup> Ibid., σ. 237.

β. Οι οργανισμοί δημιουργούν δεξιότητες για την επίτευξη σκοπών, που διαφορετικά θα ήταν αδύνατες.

γ. Οι υπάρχοντες οργανισμοί, τα προγράμματα και οι συνήθειές τους περιορίζουν τη συμπεριφορά.

δ. Η κουλτούρα των οργανισμών<sup>112</sup> διαμορφώνει τη συμπεριφορά των ατόμων μέσα στους οργανισμούς σύμφωνα με επίσημους και ανεπίσημους κανόνες.

ε. Οι οργανισμοί εξαρτώνται πολύ από τη χρήση της τεχνολογίας ή από ένα σύνολο τεχνολογιών. Οι τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας (Standard Operational Procedures-SOP's), που χρησιμοποιούν μέσα στους οργανισμούς, αποτελούν την τρέχουσα τεχνολογία που είναι απαραίτητη για την επίτευξη της αποστολής τους.

Οι αποφάσεις των ηγετών των κυβερνήσεων στηρίζονται σε οργανωσιακές διαδικασίες. Οι κυβερνητικοί ηγέτες μπορούν να αλλάξουν λίγο τη μορφή του αποτελέσματος και να ασκήσουν επιρροή στο συνδυασμό των αποτελεσμάτων, όμως το μεγαλύτερο μέρος της συμπεριφοράς ορίζεται από καθιερωμένες διαδικασίες. Οι υπάρχουσες οργανωσιακές δυνατότητες συνιστούν το εύρος των ουσιαστικών επιλογών που έχουν στη διάθεσή τους οι κυβερνητικοί ηγέτες, όταν αντιμετωπίζουν οποιοδήποτε πρόβλημα. Με άλλα λόγια τα πάγια προγράμματα (προσωπικό, υλικό και εντολές) που έχουν στη διάθεσή τους οι οργανισμοί κάποια συγκεκριμένη στιγμή, εξαντλούν τα όρια των κουμπιών που μπορούν να πατήσουν οι ηγέτες.

#### **6.2.4. Μοντέλο κυβερνητικής πολιτικής (Government Politics Model)<sup>113</sup>**

Σύμφωνα με το Μοντέλο Κυβερνητικής Πολιτικής, οι ηγεσίες των υπηρεσιών δεν είναι μονολιθικές, αλλά ένα σύνολο παικτών σε ένα κεντρικό, ανταγωνιστικό παιχνίδι (πολιτική) το οποίο εστιάζει σε πολλά και ποικίλα διεθνή προβλήματα. Η πολιτική ηγεσία βρίσκεται επικεφαλής αξιωματούχων που εποπτεύουν τις κύριες υπηρεσίες του κράτους και συναποτελούν την ομάδα των κεντρικών παικτών. Οι διαφορετικές ευθύνες που βαρύνουν τους ώμους διαφορετικών ατόμων, ενθαρρύνουν τις διαφοροποιήσεις στο τι βλέπει ο καθένας και τι θεωρεί ως σημαντικό. Τα άτομα μοιράζονται εξουσίες και διαφωνούν ως προς το τι πρέπει να γίνει. Οι διαφορές έχουν σημασία καθώς αυτό το κλίμα, αναγκάζει τις κυβερνητικές αποφάσεις και ενέργειες να προκύπτουν μέσα από την πολιτική διαδικασία.

---

<sup>112</sup> Οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο πεποιθήσεων που έχουν τα μέλη ενός οργανισμού για τον οργανισμό, τις οποίες κληρονόμησαν και κληροδοτούν στους διαδόχους τους.

<sup>113</sup> Ibid., σ. 385.

Για να εξηγηθεί το γιατί πάρθηκε μια επίσημη απόφαση είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε το παιχνίδι και τους παίκτες, τις συμμαχίες, τα παζάρια και τους συμβιβασμούς και να κατανοήσουμε την όποια σύγχυση επικρατεί. Τα προβλήματα είναι πολύ πιο ποικίλα από τα ξεκάθαρα στρατηγικά ζητήματα. Η εξασφάλιση του ότι η κυβέρνηση θα πράξει τελικά αυτό που αποφασίστηκε, είναι πιο δύσκολη, από την επιλογή αυτής της επιθυμητής λύσης.

Συνεπώς, οι αποφάσεις και οι ενέργειες των κυβερνήσεων, προκύπτουν από συμβιβασμούς, συγκρούσεις, συγχύσεις και διαπραγματεύσεις αξιωματούχων με διαφορετικά συμφέροντα και ανόμοια επιρροή.

Στο μοντέλο Κυβερνητικής Πολιτικής ο κυβερνητικός παίκτης είναι ένα σύνολο από μεμονωμένους παίκτες. Οι θέσεις που κατέχουν οι παίκτες καθορίζουν το τι μπορούν και τι πρέπει να κάνουν. Κάθε παίκτης κινεί τα νήματα ανάλογα με την εξουσία και τη θέση του, για να παρθούν αποφάσεις που θα «κάνουν την κυβέρνηση να πράξει το σωστό».

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο παίζεται το παιχνίδι χαρακτηρίζεται από υπερβολική αβεβαιότητα για το τι πρέπει να γίνει και από την ανάγκη να γίνει κάτι άμεσα, χωρίς καταστρεπτικές συνέπειες. Εδώ ισχύει ο νόμος του παιχνιδιού, ότι αυτός που διστάζει χάνει την ευκαιρία και αυτός που δεν είναι σίγουρος για την πρότασή του, υποσκελίζεται από αυτούς που είναι πιο αποφασιστικοί.

Οι ηγέτες είναι σαν τα μαύρα κουτιά μιας μηχανής που καλύπτουν γρανάζια και μοχλούς σε μια κατασκευή πολλαπλών τάσεων στη λήψη αποφάσεων. Οι μεγάλες αποφάσεις προκύπτουν από αναρίθμητες και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες μικρότερες πράξεις από ανθρώπους σε διάφορα επίπεδα των Υπηρεσιών στην επιδίωξη ενός εύρους όχι απαραίτητα συμβατών αντιλήψεων των εθνικών στόχων ή των στόχων της Υπηρεσίας.

Τα χαρακτηριστικά της λήψης ομαδικών αποφάσεων είναι :

α. Αποφάσεις καλύτερης ποιότητας.

Η πολυπρόσωπη διαδικασία εξασφαλίζει πληρέστερη πληροφόρηση σχετικά με την κατάσταση, μεγαλύτερη κατανόηση των αντίστοιχων αξιών και συμφερόντων, περισσότερη φαντασία στην ανεύρεση επιλογών και ακριβέστερες εκτιμήσεις κερδών και ζημιών. Η περισσότερη πληροφόρηση συνήθως παράγει καλύτερες αποφάσεις, η υπερβολική όμως πληροφόρηση μπορεί να καταλήξει στη λεγόμενη «ανάλυση-παράλυση». Αν μια καλή απόφαση παρθεί μία ώρα αργότερα από ότι πρέπει, ακυρώνεται απολύτως.

β. Αλληλοσυγκρουόμενες επιδιώξεις και ασύμμετρη πληροφόρηση.

Όταν αυξάνονται οι μετέχοντες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αποφεύγονται πολλά λάθη, στα οποία μπορεί να πέσει ένα μόνο μυαλό. Περιορίζεται η πιθανότητα παρανόησης του θέματος και κακής εκτίμησης των επιπτώσεων. Αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις περιστοιχίζονται από ένα πλήθος λεγόμενων παραγόντων, οι οποίοι συμβουλεύουν ή υποβοηθούν τη λήψη αποφάσεων για ανάληψη δράσης. Σε περίπλοκα προβλήματα αποφάσεων οι παράγοντες είναι και παίκτες που έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν τις αποφάσεις και τις ενέργειες.

γ. Ποιοί συμμετέχουν.

Οι μετέχοντες στη λήψη αποφάσεων, που αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένους οργανισμούς, επηρεάζονται από την αντίληψη του οργανισμού για την αποστολή του, τις ρουτίνες του, την κουλτούρα και τους στόχους του. Αντίθετα, οι αποφασίζοντες συχνά έχουν ελευθερία αδέσμευτης σκέψης, στην επιδίωξη των σκοπών τους. Επιδιώκουν όμως να καταστήσουν βέβαιη, τη διασταύρωση των αναμενόμενων ενεργειών με τη νοοτροπία των οργανισμών, που εκφράζουν οι αντιπρόσωποί τους.

δ. Αυξάνεται η νομιμότητα.

Η διαδικασία της ομαδικής λήψης αποφάσεων είναι σύμφωνη με τα δημοκρατικά ιδεώδη και ως εκ τούτου μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο νόμιμη από ότι αποφάσεις που παίρνονται από ένα άτομο.

ε. Η αποδοτικότητα της ομάδας.

Γενικά η ομάδα είναι πιο αργή αλλά πιο αποδοτική από τα μεμονωμένα άτομα στη λύση προβλημάτων. Η αποδοτικότητα της ομάδας εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά των μελών. Η μέγιστη απόδοση παρατηρείται σε μικρές ομάδες των 6-12 ατόμων, με υψηλό δείκτη συνοχής<sup>114</sup>.

### **6.3. Φορείς χειρισμού κρίσεων**

#### **6.3.1. Σε εθνικό - κρατικό επίπεδο**

Οι εθνικές αρχές που εμπλέκονται στις διεθνείς κρίσεις είναι βασικά το Υπουργείο Εξωτερικών που παρακολουθεί οτιδήποτε συμβαίνει στο διεθνή χώρο και στη συνέχεια εμπλέκονται τα Υπουργεία: Εθνικής Άμυνας, Εσωτερικών (ΕΥΠ), Δημόσιας Τάξης.

---

<sup>114</sup> Janis L. Irving and Mann Leon, *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*, (New York: Free Press, 1977).

#### **6.3.1.1. Υπουργείο Εξωτερικών (ΥΠΕΞ)**

Το ΥΠΕΞ παρακολουθεί - καταγράφει και αναλύει τα γεγονότα που συμβαίνουν στο διεθνή χώρο και δρα μέσω πολλών φορέων για την έγκαιρη αντιμετώπισή τους και τη χάραξη με την υπόλοιπη κυβέρνηση της Εθνικής Πολιτικής.

Οι διπλωματικοί απεσταλμένοι (πρέσβεις, έκτακτοι απεσταλμένοι και πληρεξούσιοι υπουργοί, επιτετραμμένοι - πρόξενoi) θεωρούνται αντιπροσωπεία του κράτους και ασχολούνται κυρίως με τα πολιτικά συμφέροντά του.

Το διπλωματικό σώμα παρέχει πληροφορίες για τα πολιτικά τεκταινόμενα στη χώρα που είναι διαπιστευμένοι και γενικά εξυπηρετούν τα συμφέροντα της χώρας τους με άμεσες επαφές με την ηγεσία του τόπου που βρίσκονται, με τη διατήρηση επαφών με άλλες διπλωματικές αποστολές κτλ. Συχνά οι διαπροσωπικές σχέσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχημένη διευθέτηση μιας κρίσης, οι προσωπικές επαφές και οι γνωριμίες ενός διπλωμάτη πολλές φορές καθορίζουν τις εξελίξεις.

Ο Υπουργός Εξωτερικών με τις κατάλληλες επαφές και συνομιλίες με τους ομολόγους του και τις εκτιμήσεις των διεθνών γεγονότων δύναται να προδικάσει μια ενδεχόμενη κρίση. Σε αυτό το έργο βοηθούν και οι εμπειρογνώμονες του ΥΠΕΞ, πρόσωπα με ειδικές γνώσεις σε άκρως εξειδικευμένα θέματα. Οργανωτικά στο ΥΠΕΞ λειτουργούν όργανα και τμήματα διαχείρισης κρίσεων.

#### **6.3.1.2. Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ)**

Στόχοι του ΥΠΕΘΑ είναι καταρχάς η υπεράσπιση της ακεραιότητας της χώρας από οποιαδήποτε απειλή καθώς και η ανάπτυξη μιας ενεργής και δυναμικής στρατιωτικής διπλωματίας με σκοπό την προώθηση μιας πολιτικής ασφάλειας, ειρήνης και συνεργασίας στην περιοχή των Βαλκανίων, της Μαύρης Θάλασσας και της Ανατολικής Μεσογείου και ταυτόχρονα η αξιοποίηση της συμμετοχής της Ελλάδας σε όλους τους διεθνείς οργανισμούς, οι οποίοι αναπροσαρμόζουν αυτή την περίοδο τη στρατηγική και πρακτική τους στα νέα δεδομένα της διεθνούς πολιτικής συγκυρίας.

Το ΥΠΕΘΑ διαμορφώνει την εθνική στρατιωτική στρατηγική που αποτελεί μέρος της εθνικής στρατηγικής μας, που στοχεύει στην ισχυροποίηση της θέσης της Ελλάδας και συνίσταται στην “αμυντική επάρκεια”, στην “ευέλικτη αντίδραση” και στην ικανότητα κάλυψης του “Ενιαίου Αμυντικού Χώρου Ελλάδας – Κύπρου”.

Οργανωτικά στο ΥΠΕΘΑ λειτουργούν τμήματα διαχείρισης κρίσεων σε όλα τα επίπεδα, με κεντρικό όργανο το Εθνικό Κέντρο Επιχειρήσεων (ΕΘΚΕΠΙΧ). Ο καταρτισμός σχεδίων συναγερμού και πολεμικής ετοιμότητας εν καιρώ ειρήνης είναι ένας

τομέας ευθύνης του ΓΕΕΘΑ όπου τα σχέδια χειρισμού κρίσεων δοκιμάζονται, αναλύονται και διορθώνονται ώστε να πληρούν τα πραγματικά δεδομένα και τις ανάγκες μιας μελλοντικής κρίσης.

Για τον χειρισμό των κρίσεων και την ομαλή μετάβαση από την ειρηνική περίοδο στον πόλεμο για τις Ε.Δ. υπάρχει το Εθνικό Σύστημα Συναγερμού (ΕΘΣΥΣΥ).

Το ΕΘΣΥΣΥ περιλαμβάνει καταστάσεις, στάδια και μέτρα συναγερμού, πρόβλεψη για την επιβίωση και την ετοιμότητα αντίδρασης σε Εθνική απειλή και εξασφαλίζει τις προϋποθέσεις:

- α. Της έγκαιρης κινητοποίησης και της μεγαλύτερης δυνατής ετοιμότητας.
- β. Κάλυψη της επιστράτευσης.
- γ. Υλοποίηση εθνικών σχεδίων επιχειρήσεων.

#### **6.3.1.3. Όργανα διαχείρισης κρίσεων ή καταστάσεων έκτακτης ανάγκης**

Εκτός από τα συγκεκριμένα όργανα που διαθέτει το κάθε Υπουργείο για την διευθέτηση κρίσεων, το διυπουργικό όργανο και την Γενική Γραμματεία πολιτικής προστασίας, σε εθνικό επίπεδο έχουμε και την: **Πολιτική Σχεδίαση Έκτακτης Ανάγκης (ΠΣΕΑ)**.

Η Πολιτική Σχεδίαση Έκτακτης Ανάγκης περιλαμβάνει τη σχεδίαση και τον προγραμματισμό που αναφέρονται στην οργάνωση, την προπαρασκευή και την κινητοποίηση των πολιτικών δυνάμεων της χώρας, με σκοπό την επιβίωση στον πόλεμο και την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, θεομηνιών ή μεγάλων τεχνολογικών ατυχημάτων σε περίοδο ειρήνης ή πολέμου.

Στο έργο του σχεδιασμού της Πολιτικής Άμυνας μετέχουν κυρίως το Ανώτατο Συμβούλιο Εθνικής Αμύνης (ΑΣΕΑ) και το ΥΠΕΘΑ. Η συμμετοχή των υπολοίπων Υπουργείων είναι σημαντική, σε θέματα της αρμοδιότητάς τους και μόνο.

Η αποστολή της ΠΣΕΑ υλοποιείται απ' όλα τα Υπουργεία και τις υφιστάμενες υπηρεσίες τους μετά από αποφάσεις που λαμβάνει το ΚΥΣΕΑ. Το ΥΠΕΘΑ αποτελεί το ανώτατο συντονιστικό όργανο αρμόδιο για την παροχή κατευθύνσεων προς τις εμπλεκόμενες πολιτικές δυνάμεις.

Οι σημαντικότερες λειτουργίες της Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτου Ανάγκης αφορούν:

- α. Στο συντονισμό και τη παρακολούθηση σε συνεργασία με το Υπουργείο Δημόσιας Τάξης των θεμάτων αμυντικής πολιτικής που σχετίζονται με την προστασία και την επιβίωση του άμαχου πληθυσμού σε καιρό πολέμου.

β. Στο συντονισμό και την παρακολούθηση νομοθετικών και οργανωτικών θεμάτων της αρμοδιότητάς τους καθώς και στην οργάνωση της διεξαγωγής εθνικών ασκήσεων επί του αντικειμένου της.

γ. Στο συντονισμό και την οργάνωση σε συνεργασία με το Υπουργείο Δημοσίας Τάξης της εκπαίδευσης των υπαλλήλων των πολιτικών υπηρεσιών, οργανισμών και επιχειρήσεων.

δ. Στον καθορισμό του τρόπου και της έκτασης της συμβολής των Ε.Δ. τόσο για την αποτροπή όσο και για την αντιμετώπιση καταστροφών που είναι δυνατόν να προκληθούν από φυσικά ή τεχνολογικά αίτια.

ε. Στον καθορισμό του τρόπου και της έκτασης της συμβολής των Ε.Δ. στην αναδάσωση της χώρας.

στ. Στον χειρισμό τέλος θεμάτων συνεργασίας με ξένες χώρες και Διεθνείς οργανισμούς όπως ο ΟΗΕ, το ΝΑΤΟ και η ΔΕΕ σε θέματα αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών.

Προς εκπλήρωση της αποστολής του στα πλαίσια της ΠΣΕΑ κάθε Υπουργείο υποχρεούται από τον καιρό ειρήνης:

α. Να καταρτίσει και να τηρεί σχέδια προστασίας, κινητοποιήσεως και δράσεως σε πόλεμο και έκτακτη ανάγκη.

β. Να λαμβάνει μέτρα για εξασφάλιση των μέσων προς υποστήριξη των σχεδίων.

γ. Να εκπαιδεύει το προσωπικό του σε θέματα ΠΣΕΑ.

δ. Να κοινοποιεί τα σχέδια στις Νομαρχίες (Υπουργείο Εσωτερικών) με στόχο την κατάρτιση τοπικών σχεδίων.

ε. Υποβάλλει στο ΑΣΕΑ κάθε Φεβρουάριο απολογισμό του προηγούμενου έτους σε θέματα ΠΣΕΑ καθώς και συγκεκριμένες προτάσεις για μέτρα που πρέπει να ληφθούν.

#### **6.3.1.4. Το Κυβερνητικό Συμβούλιο Εξωτερικών και Άμυνας (ΚΥΣΕΑ)**

Η ευθύνη για την άμυνα της χώρας και η διαχείριση κρίσεων ανήκει στην Κυβέρνηση η οποία καθορίζει την πολιτική εθνικής άμυνας και ασκεί τη διοίκηση των Ενόπλων Δυνάμεων.

Κύριο όργανο για τη λήψη αποφάσεων σε ζητήματα που αφορούν στην εθνική άμυνα είναι το Κυβερνητικό Συμβούλιο Εξωτερικών και Άμυνας.

Στο ΚΥΣΕΑ προεδρεύει ο Πρωθυπουργός και έχει μέλη τον Υπουργό Εξωτερικών, τον Υπουργό Εθνικής Άμυνας, τον Υπουργό Εθνικής Οικονομίας, τον Υπουργό Εσωτερικών, τον Υπουργό Δημόσιας Τάξης και τον Αρχηγό ΓΕΕΘΑ.

Οι αρμοδιότητες του ΚΥΣΕΑ, μεταξύ των άλλων είναι οι εξής:

α. Διαμορφώνει την Πολιτική Εθνικής Άμυνας της χώρας και εγκρίνει προγράμματα ανάπτυξης αμυντικών ικανοτήτων της χώρας.

β. Λαμβάνει αποφάσεις σε θέματα που αφορούν στην εθνική άμυνα ειδικά εκεί που απαιτείται η συνεργασία περισσότερων Υπουργείων.

γ. Εισηγείται στον Πρόεδρο της Δημοκρατίας μετά από πρόταση του ΥΕΘΑ την κήρυξη και άρση γενικής ή μερικής επιστράτευσης όπως και του πολέμου.

δ. Αποφασίζει για διάθεση εθνικών δυνάμεων στα πλαίσια διεθνών υποχρεώσεων.

ε. Επιλέγει τέλος τον Α/ΓΕΕΘΑ και τους Αρχηγούς των Γενικών Επιτελείων μετά από πρόταση του ΥΕΘΑ.

στ. Αποφασίζει για την οργάνωση του Συστήματος Χειρισμού Κρίσεων παρέχοντας κατευθυντήριες οδηγίες προς το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας τα συναρμόδια Υπουργεία και λοιπούς εμπλεκόμενους φορείς.

ζ. Προβαίνει σε έκτακτες καταστάσεις κρίσεων και εκδίδει κατευθυντήριες οδηγίες.

η. Αποφασίζει την κήρυξη και άρση μέτρων και σταδίων συναγερμού για την μερική ή γενική κινητοποίηση της χώρας και την εφαρμογή και άρση των Κανόνων Εμπλοκής των Ενόπλων Δυνάμεων. Εκχωρεί κατά την κρίση του αρμοδιότητες σχετικά με τα παραπάνω για την άμεση αντιμετώπιση εκτάκτων καταστάσεων ή επεισοδίων.

θ. Καθορίζει την πολιτική και τις προτεραιότητες συλλογής και εκμετάλλευσης στρατηγικών πληροφοριών που ενδιαφέρουν την Εθνική Άμυνα.

ι. Καθορίζει την πολιτική συμμετοχής των εμπλεκόμενων φορέων στην δοκιμή εφαρμογής των σχεδίων της Πολιτικής Σχεδίασης Έκτακτης Ανάγκης.

### **6.3.2. Φορείς χειρισμού κρίσεων σε περιφερειακό - διεθνές επίπεδο**

#### **6.3.2.1. Τα Ηνωμένα Έθνη ως “διαχειριστής διενέξεων – κρίσεων”**

*“Τα έθνη δεν έχουν σταθερούς φίλους ή εχθρούς. Έχουν μόνο σταθερά συμφέροντα”.*

Λόρδος Palmerston, 1784-1865, Βρετανός πρωθυπουργός

Η διατήρηση της διεθνούς Ειρήνης και ασφάλειας είναι αναπόσπαστα δεμένη με αυτήν καθ' αυτήν την ύπαρξη του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) και είναι, χωρίς αμφιβολία, ο πρωταρχικός σκοπός και η αναγκαιότητα που οδήγησε στη δημιουργία του.

Τα όργανα που αναφέρονται στο Χάρτη του Ηνωμένων Εθνών και τα οποία μπορούν και έχουν στο παρελθόν παίζει το ρόλο του ενδιάμεσου – μεσολαβητή σε διεθνείς διαφορές με στόχο την επίλυση κρίσεων είναι τα εξής:

- α. Το Συμβούλιο Ασφαλείας.
- β. Η Γενική Συνέλευση.
- γ. Ο Γενικός Γραμματέας.
- δ. Το Διεθνές Δικαστήριο.
- ε. Περιφερειακοί Οργανισμοί.

Σύμφωνα με το Άρθρο 24 (1) του Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών το Συμβούλιο Ασφαλείας φέρει την κύρια ευθύνη για τη διατήρηση της διεθνούς ειρήνης και ασφάλειας.

Ο ρόλος των Ηνωμένων Εθνών στον τομέα της επίλυσης διεθνών διενέξεων - κρίσεων περιγράφεται αναλυτικά στον "οδηγό για την ειρήνη" που δημιούργησε διεθνής επιτροπή και υιοθέτησε ο πρώην Γενικός Γραμματέας του ΟΗΕ Δρα Μπούτρος Μπούτρος Γκάλι, όπου διακρίνονται τα ακόλουθα διαδοχικά στάδια εμπλοκής των Ηνωμένων Εθνών για την επίλυση μιας διαμάχης, ανάλογα με το βαθμό στον οποίο έχει προχωρήσει η αντιπαράθεση:

**α. Προληπτική διπλωματία (Preventive diplomacy).**

Πριν μια υποβόσκουσα κρίση εξελιχθεί σε σύγκρουση ο ρόλος του ΟΗΕ είναι να αποτρέψει την όξυνση και την κλιμάκωση και να αποσοβήσει τους κινδύνους έγκαιρα στο πρώιμο αυτό στάδιο.

**β. Η αποκατάσταση της Ειρήνης (Peacemaking) και η επιβολή της Ειρήνης (Peace enforcement).**

Αναφέρεται στη χρήση των μέσων και μέτρων (διαπραγματεύσεις, μεσολάβηση, χρήση υπηρεσιών, αναγκαστικά μέτρα, εμπορικός αποκλεισμός, χρήση στρατιωτικής βίας κ.α.) που προβλέπονται στο χάρτη των Η.Ε. για την επίτευξη ειρήνευσης σε μία περιοχή συγκρούσεων.

**γ. Διατήρηση της Ειρήνης (Peacekeeping).**

Αποτελεί την πλέον κλασική λειτουργία των Η.Ε.

**δ. Μεταπολεμική εδραίωση της Ειρήνης (Post-conflict peace building).**

Ενέργειες προκειμένου να παγιωθεί η Ειρήνη και να μπορέσει να διατηρηθεί επί μακρόν.

Η παρέμβαση του ΟΗΕ στις περισσότερες περιπτώσεις διεθνών κρίσεων ήταν τουλάχιστον ως προς το αποτέλεσμα χαλαρή. Από το 1945 ο ΟΗΕ παρά τα δευτερευούσης σημασίας θετικά αποτελέσματα, ουσιαστικά δεν λειτούργησε αφού στις σημαντικότερες περιπτώσεις εφαρμογής αποφάσεων, όπως στον πόλεμο της Κορέας το 1950, στον Περσικό το 1991, έως και σήμερα στο Κόσσοβο, στην πραγματικότητα και παρά τις φραστικές αντιρρήσεις του Γενικού Γραμματέα, με τις αποφάσεις του Συμβουλίου Ασφαλείας του ΟΗΕ, (έστω και δίχως ομοφωνία) κάλυψε τις επεμβάσεις μιας υπερδύναμης (των ΗΠΑ) για την προάσπιση των ζωτικών της συμφερόντων.

Σε άρθρο της *Le MONDE diplomatique* με θέμα “τα διδάγματα ενός πολέμου” ο IGNACIO RAMONET αναφέρει εκτός των άλλων: «οι ΗΠΑ συνειδητοποιώντας ότι πρώτη φορά στην Ιστορία τους είναι η πιο δυνατή από τις χώρες που συνθέτουν το διεθνές σύστημα, μπαίνουν στον πειρασμό να ασκήσουν την ηγεμονία τους με αυταρχικό τρόπο. Προσπαθούν να περιθωριοποιήσουν τον ΟΗΕ... και να διαχειριστούν μονοπωλιακά τις διεθνείς κρίσεις».

Όλοι οι λαοί ελπίζουν κάποτε να γίνει πραγματικότητα η διακήρυξη στο προοίμιο του Χάρτη των Η.Ε. όπου οι Λαοί των Ηνωμένων Εθνών διακηρύσσουν «θέλουμε να σώσουμε τις ερχόμενες γενεές από τη μάστιγα του πολέμου που δύο φορές στα χρόνια μας έφερε στην ανθρωπότητα ανείπωτη θλίψη...»

#### **6.3.2.2. Αντιμετώπιση κρίσεων από το NATO**

Η ανάληψη από το NATO συγκεκριμένου έργου που παραδοσιακά ανήκει στη σφαίρα της "συλλογικής ασφάλειας" και η παραγκώνιση αρμοδίων προς τούτο, διεθνών οργανισμών όπως ο ΟΗΕ, ο ΟΑΣΕ<sup>115</sup>, η ΕΕ / ΚΕΠΠΑ<sup>116</sup> στην Ευρωπαϊκή Ήπειρο, κατέδειξε ότι, έναντι των οργανισμών αυτών το NATO διαθέτει σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα.

Χάρη κατά κύριο λόγο, στην αμερικανική πολιτικοστρατιωτική παρουσία, η διαχείριση κρίσεων από το NATO είναι άμεση και επαρκής, κυρίως λόγω των στρατιωτικών δυνάμεων που έχει και την γενικώς αποδεκτή ηγεσία καθώς και τους δοκιμασμένους μηχανισμούς λήψης και υλοποίησης αποφάσεων.

---

<sup>115</sup> Θα αναφερθεί παρακάτω.

<sup>116</sup> Η Κοινή εξωτερική πολιτική και πολιτική ασφάλειας (ΚΕΠΠΑ), ιδρύθηκε ως ο δεύτερος από τους τρεις Πυλώνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης στη Συνθήκη του Μάαστριχτ το 1992 και επεκτάθηκε από τη Συνθήκη του Άμστερνταμ το 1999. Διαδέχτηκε την Ευρωπαϊκή Πολιτική Συνεργασία.

Η συμμαχία φιλοδοξεί να μετεξελιχθεί από έναν καθαρά αποτρεπτικό στρατιωτικό οργανισμό σε έναν οργανισμό με πολιτικό, διπλωματικό και παράλληλα στρατιωτικό χαρακτήρα με μέλημά του τη διατήρηση της Ειρήνης με τη διαχείριση κρίσεων σε ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές του πλανήτη, πέρα από τους παραδοσιακούς τομείς ευθύνης της συμμαχίας. Μέσω του Euro Atlantic Partnership Council (EAPC)<sup>117</sup> και του Partnership for Peace Programme (PfP)<sup>118</sup>, το NATO προωθεί γενικότερα τη σταθερότητα στην Ευρώπη.

Η χώρα μας πιστεύει ότι η νέα Ατλαντική Συμμαχία, ως η μόνη αξιόπιστη πολιτικοστρατιωτική οντότητα που μπορεί να καλύψει το “κενό ασφαλείας” που δημιουργήθηκε, συμμετέχει ενεργά σ' όλες τις διαδικασίες μετεξέλιξής της με γνώμονα το συμφέρον της και κύριους άξονες την ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Ταυτότητας και ασφάλειας (ESDI), την περαιτέρω διεύρυνση του δόγματος της “Συνδυασμένης Μεικτής Δύναμης Επιχειρήσεων” (CJTF), και την προώθηση των προγραμμάτων PfP και των περιφερειακών συνεργασιών στο πλαίσιο του EAPC, κατά τρόπο ώστε οι ισχύουσες σε περιφερειακό επίπεδο ισορροπίες να μην ανατραπούν από τη δομική αναδιάρθρωση της Συμμαχίας.

Οι διαβουλεύσεις μεταξύ χωρών - μελών του NATO προσλαμβάνουν ιδιαίτερη σημασία σε περιόδους εντάσεως και κρίσεως. Η ταχεία λήψη αποφάσεων βασισμένων σε ομοφωνία αναφορικά με τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν στον πολιτικό, τον στρατιωτικό και τον τομέα πολιτικής κινητοποίησης εξαρτάται από τις άμεσες και συνεχείς διαβουλεύσεις μεταξύ των κυβερνήσεων μελών.

Τα κυριότερα όργανα του NATO για τις απαιτούμενες εντατικές διαβουλεύσεις είναι η Επιτροπή Αμυντικού Σχεδιασμού με την συνεργασία της Στρατιωτικής Επιτροπής, των πολιτικών επιτροπών κ.ά.

Ταυτόχρονα, υπάρχει το κέντρο επιχειρήσεων του NATO, το οποίο λειτουργεί σε 24ωρη βάση, ενώ σε τακτά χρονικά διαστήματα πραγματοποιούνται δοκιμές σχεδίων για την αντιμετώπιση κρίσεων σε συνδυασμό με τις Εθνικές πρωτεύουσες και τους Ανώτερους Διοικητές του NATO (MNCs).

---

<sup>117</sup> Η σύσταση του Ευρω-Ατλαντικού Συμβουλίου Σύμπραξης (Euro Atlantic Partnership Council -EAPC), το 1991, έγινε με σκοπό τη διαβούλευση και συνεργασία μεταξύ του NATO και κρατών μη-μελών στον Ευρω-Ατλαντικό χώρο.

<sup>118</sup> Η Σύμπραξη για την Ειρήνη (Partnership for Peace), είναι ένα πρόγραμμα στρατιωτικής συνεργασίας του NATO.

Όλες οι ρυθμίσεις, διαδικασίες και διευκολύνσεις, που αφορούν στην αντιμετώπιση κρίσεων καθώς και η διεξαγωγή σχετικών ασκήσεων συντονίζονται από την Επιτροπή Επιχειρήσεων και Ασκήσεων του Συμβουλίου.

Το θέμα της αντιμετώπισης κρίσεων αποτελεί αντικείμενο και του Ετήσιου Προγράμματος Εργασίας του EPAC (Euro - Atlantic Partnership Council, πρώην NACC), ενώ περιλαμβάνεται και σε προγράμματα Σύμπραξης, τα οποία καταρτίζονται από το NATO και χώρες - εταίρους στο πλαίσιο της Σύμπραξης για την Ειρήνη. Οι δραστηριότητες στο πεδίο αυτό συμπεριλαμβάνουν μαθήματα αντιμετώπισης κρίσεων, ομάδες εργασίας, ομιλίες και κοινές ασκήσεις.

#### **Οι διαδικασίες και τα μέτρα χειρισμού κρίσεων**

Οι διαδικασίες που ακολουθούνται για την αντιμετώπιση μιας κρίσης αφορούν κυρίως:

- α. Εντοπισμό καταστάσεων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη Συμμαχία.
- β. Ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με συγκεκριμένες εν εξελίξει καταστάσεις.
- γ. Εκτίμηση των επιπτώσεων για το NATO από καταστάσεις κρίσης.

#### **Τα μέτρα χειρισμού κρίσεων**

Στο NATO υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες μέτρων χειρισμού κρίσεων:

- α. Κατάλογος με προληπτικά μέτρα (The Inventory of the Preventive Measures - IPM).
- β. Κατάλογος με πιθανές Επιλογές Στρατιωτικής απάντησης σε κρίση (The Catalogue of Potential Military Response Options in Crisis - MROs).
- γ. Σύστημα πρόληψης του NATO (NATO Precautionary System - NPS).
- δ. Δομές Δυνάμεων του NATO (NATO Force Structures).
- ε. Επιχειρησιακός Σχεδιασμός (Operational Planning).

#### **Προληπτικά μέτρα**

Τα προληπτικά μέτρα εμπεριέχουν μέτρα διπλωματικού χαρακτήρα (δηλώσεις – παρεμβάσεις - πρωτοβουλίες - ανάκληση πρεσβευτών) καθώς και οικονομικά μέτρα (ακύρωση επισκέψεων - πάγωμα εμπορικών συμφωνιών – έλεγχο συναλλαγών, διακοπή εγγυήσεων κτλ.)

#### **Κατάλογος Επιλογών Σ.Α.**

Οι στρατιωτικές επιλογές ανταποκρίνονται στα αντίστοιχα στάδια μιας κρίσης:

- α. Επιλογές με προληπτικό πολιτικό αποτέλεσμα.
- β. Γενικότερες επιλογές αντιμετώπισης κινδύνων.

γ. Επιλογές αντλούμενες από ΜΟΕΑ<sup>119</sup> και ρυθμίσεις για τον έλεγχο των Εξοπλισμών.

δ. Επιτήρηση (surveillance) - Επιλογές για επίβλεψη των εξελίξεων σε περιοχή πιθανής κρίσης.

ε. Ετοιμότητα - Επιλογές για αύξηση της Ετοιμότητας και Επίδειξη της αποφασιστικότητας της Συμμαχίας.

στ. Αποτροπή - Επιλογές για αύξηση της Αποτροπής και Επίδειξη της αποφασιστικότητας της Συμμαχίας.

ζ. Συγκράτηση - Αναχαίτιση (containment) - Επιλογές συγκράτησης μιας κρίσης με μέσα που δεν περιλαμβάνουν τη χρήση στρατιωτικής ισχύος.

η. Επιλογές για χρήση Στρατιωτικών Δυνάμεων.

θ. Αποκλιμάκωση - Επιλογές για αποκλιμάκωση της κρίσης.

### **Το σύστημα πρόληψης του ΝΑΤΟ**

Το σύστημα πρόληψης του ΝΑΤΟ περιλαμβάνει πολιτικά και στρατιωτικά μέτρα που αποβλέπουν στο να διασφαλίσουν ότι οι εκάστοτε ενέργειες και αντιδράσεις είναι έγκαιρες συντονισμένες και κατάλληλες για την αντιμετώπιση της συγκεκριμένης κρίσης.

### **6.3.2.3. Ο ρόλος των Διεθνών μη-Κυβερνητικών οργανώσεων ως διαχειριστών κρίσεων.**

Από τα μέσα του 19ου αιώνα η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση των λαών και η διεθνής συνεργασία οδήγησαν στη δημιουργία των πρώτων μη-κυβερνητικών οργανισμών, οι οποίοι ξεπερνούσαν τα εθνικά σύνορα, παρακάμπτοντας τον μέχρι τότε ανυπέρβλητο φραγμό της κρατικής κυριαρχίας.

Στην κατηγορία τέτοιων οργανισμών με ένα ευρύτατο φάσμα δραστηριοτήτων βρίσκονται εκατοντάδες μη-κυβερνητικοί οργανισμοί με εκατομμύρια μέλη. Η έκταση του φάσματος των σκοπών που επεδίωκαν γίνεται αντιληπτή με την αναφορά ονομάτων όπως: Διεθνής Επιτροπή του Ερυθρού Σταυρού, Ινστιτούτο Διεθνούς Δικαίου, Διακοινοβουλευτική Ένωση, Διεθνές Γραφείο Ειρήνης, Διεθνής Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων κτλ.

Οι διεθνείς μη-κυβερνητικοί οργανισμοί δεν έχουν ιδρυθεί με διεθνή συνθήκη. Αποτελούν από νομική άποψη πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου. Οι μη-κυβερνητικοί οργανισμοί οι οποίοι είναι αναγνωρισμένοι από τα Ηνωμένα Έθνη βρίσκονται σε καλύτερη μοίρα και μεταξύ αυτών είναι:

---

<sup>119</sup> Μέτρα Οικοδόμησης Εμπιστοσύνης και Ασφάλειας (ΜΟΕΑ).

- α. Η Διακοινοβουλευτική Ένωση.
- β. Ο Διεθνής Οργανισμός Εργοδοτών.
- γ. Το Διεθνές Συμβούλιο των Γυναικών.
- δ. Η Διεθνής Ένωση Αεροπορικών Μεταφορών.
- ε. Η Διεθνής Ένωση Οδικών Μεταφορών.
- στ. Η Διεθνής Ένωση για τη διατήρηση της φύσης και των φυσικών πόρων.
- ζ. Το Διεθνές ROTARY.

Επίσης, ένας μεγάλος αριθμός μη-κυβερνητικών οργανισμών που ασχολούνται με τα ανθρώπινα δικαιώματα, όπως η Διεθνής Αμνηστία και το Minority Rights Group.

Οι οργανισμοί αυτοί καταγράφονται ως διεθνείς ομάδες άσκησης πίεσης που επικεντρώνουν την προσοχή τους σε πολλά διαφορετικά είδη στόχων για να προωθήσουν τα ενδιαφέροντά τους.

Η σπουδαιότητα των οργανισμών αυτών εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο μπορούν να συμβάλλουν στην επίλυση παγκοσμίων προβλημάτων.

Η ωφέλεια στη διαχείριση διενέξεων - κρίσεων των μη κυβερνητικών οργανισμών είναι τέτοια ώστε, οι εξελίξεις επιζητούν τη σύσταση και λειτουργία καινούργιων καναλιών επικοινωνίας, συνεργασίας και συνεννόησης.

Η έννοια της ασφάλειας αναπόφευκτα διευρύνεται και αποκτά πιο σύνθετο περιεχόμενο, απαιτεί δε γενναία βήματα στην αντιμετώπιση των διεθνών προβλημάτων από κοινού, κρατών, διεθνών οργανισμών και μη-κυβερνητικών φορέων.

#### **6.3.2.4. Οργανισμός για την Ασφάλεια και τη Συνεργασία στην Ευρώπη (ΟΑΣΕ) (OSCE)**

Ο Οργανισμός για την Ασφάλεια και τη συνεργασία στην Ευρώπη αποτελεί το μοναδικό forum σε πανευρωπαϊκό επίπεδο για την αντιμετώπιση θεμάτων ασφάλειας, συνεργασίας και ανθρωπίνων δικαιωμάτων από όλα τα Ευρωπαϊκά κράτη, από κοινού με τις ΗΠΑ και τον Καναδά. Επιδίωξή του είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του πολιτικού του ρόλου μέσα από το τρίπτυχο:

- α. Χειρισμό κρίσεων.
- β. Αποτροπή συγκρούσεων.
- γ. Ειρηνική επίλυση διαφορών.

Τα όργανα του ΟΑΣΕ είναι:

- α. Το φόρουμ για την συνεργασία στην Ασφάλεια (FSC).
- β. Το Κέντρο Πρόληψης συγκρούσεων (CPC).

- γ. Το Γραφείο δημοκρατικών θεσμών (ODIHR).
- δ. Ο Ύπατος Αρμοστής για τις Εθνικές μειονότητες (HCNM).
- ε. Ο προεδρεύων ΟΑΣΕ (chairman in office).
- στ. Ο Γενικός Γραμματέας (secretary general).
- ζ. Το Συμβούλιο Υπουργών (Ministry Council).
- η. Το Ανώτερο Συμβούλιο (Senior Council).
- θ. Η Σύνοδος Κορυφής (Summit).
- ι. Το Μόνιμο Συμβούλιο (Permanent Council).
- ια. Η Κοινοβουλευτική Συνέλευση (Parliamentary Assembly).

Οι κύριοι προσανατολισμοί του Κέντρου Πρόληψης Συγκρούσεων (CONFLICT PREVENTION CENTRE (CPC) είναι:

- α. Η αποστήριξη στο χώρο της προληπτικής διπλωματίας και της διατήρησης της Ειρήνης (με επιχειρησιακά και διπλωματικά μέσα).
- β. Η υποστήριξη για την εφαρμογή της εμπιστοσύνης και οικοδόμησης των μέτρων ασφάλειας.
- γ. Η βοήθεια στους μηχανισμούς διοίκησης των ειρηνικών διακανονισμών.
- δ. Οργάνωση σεμιναρίων σε ζητήματα ασφάλειας και συνεργασίας μεταξύ των Ενόπλων Δυνάμεων των χωρών - μελών.

Η συνύπαρξη στους κόλπους του ΟΑΣΕ των δυτικών δυνάμεων και της Ρωσίας, σε συνδυασμό με την αρχή της ομοφωνίας περιορίζει σημαντικά την ικανότητά του να λαμβάνει αποφάσεις.

Η χώρα μας κατά το διάστημα 1996 έως και σήμερα υποβοηθάει το έργο του ΟΑΣΕ σε θέματα χειρισμού κρίσεων, αποτροπής συγκρούσεων και ειρηνικής επίλυσης διαφορών, στη συμφωνία του Dayton με την παροχή επιθεωρητών - συνοδών σε ρόλο assistants κατά τις επιθεωρήσεις καθώς και εκπαίδευση που αφορούσε τις μειώσεις των συμβατικών όπλων. Σε εφαρμογή της συμφωνίας ελέγχου των εξοπλισμών στη Βοσνία-Ερζεγοβίνη η χώρα μας ηγήθηκε πολυεθνικής αποστολής επιθεώρησης στη χώρα αυτή. Εξάλλου η Ελληνική Δύναμη Βοσνίας (ΕΛΔΥΒ) που αποτελεί το κύριο μεταφορικό σώμα της IROR/SFOR βοήθησε αποτελεσματικά στην επιτυχή περάτωση της διεξαγωγής των εκλογών και βοηθά στην συνέχιση της ειρήνης και ανάπτυξης στην περιοχή.

Ο ΟΑΣΕ παρά τις αδυναμίες του παραμένει ένα χρήσιμο forum σε θέματα συλλογικής ασφάλειας ανάμεσα στις Ευρωπαϊκές χώρες.

Προς το παρόν δεν ανταποκρίνεται στις μεγάλες απαιτήσεις του Ευρωπαϊκού “κενού ασφάλειας”. «Η επένδυση κεφαλαίων στην πρόληψη συγκρούσεων και διαχείρισης κρίσεων είναι μία σωστή επένδυση. Από ανθρωπιστικής, οικονομικής και πολιτικής πλευράς, η πρόληψη των συγκρούσεων είναι οικονομικότερη από τη διατήρηση της ειρήνης ή την ανοικοδόμηση κοινωνιών μετά από μία βίαια σύρραξη», αυτά είναι τα λόγια του Υπατου Αρμοστή για Εθνικές μειονότητες το Γενάρη του 1993.

#### **Το πλαίσιο πρόληψης, αντιμετώπισης και ειρηνικής επίλυσης διενέξεων - κρίσεων από τον ΟΑΣΕ**

Η προσφορά του ΟΑΣΕ στην υπόθεση της ειρήνης, των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και του τέλους του ψυχρού πολέμου μπορεί να διαχωριστεί σε τέσσερα επικαλυπτόμενα στάδια:

- α. Το κανονιστικό (normative) με την διαμόρφωση και υιοθέτηση δεσμεύσεων από το 1972 έως σήμερα.
- β. Τη δημιουργία μηχανισμών εφαρμογής των δεσμεύσεων από το 1989 έως σήμερα.
- γ. Το Θεσμικό στάδιο με την δημιουργία θεσμικού πλαισίου από το 1990 έως σήμερα.
- δ. Το στάδιο της πρόληψης, αντιμετώπισης και επίλυσης διενέξεων, από το 1992 και έπειτα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΜΜΕ

### 7.1. Συγκέντρωση και Εκμετάλλευση πληροφοριών

*“Η στρατηγική λέει να μισείς τον εχθρό σου, αλλά η τακτική λέει να τον παίρνεις στα σοβαρά.”*

Μάο Τσε-Τουνγκ, 1893-1976, Κινέζος ηγέτης

Η συγκέντρωση και η εκμετάλλευση των πληροφοριών είναι εξαιρετικά σημαντική για το χειρισμό κρίσεων. Η επικοινωνία παίζει ένα σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο οι εμπλεκόμενοι στην κρίση συνεργάζονται για την επίτευξη του αντικειμενικού τους σκοπού.

Βασική σημασία στη συγκέντρωση και την εκμετάλλευση των πληροφοριών έχει το γεγονός ότι τα πρόσωπα που επικοινωνούν σε μια κρίση, δεν θα πρέπει να βλέπουν την πληροφόρηση που λαμβάνουν ως δικό τους απόκτημα, το οποίο μπορούν να μεταβιβάσουν κατά την κρίση τους και όπως τους συμφέρει, αλλά θα πρέπει να συνεργάζονται με άλλους, να αναπτύσσουν όλη την επικοινωνιακή τους προσπάθεια και να είναι ενήμεροι ως προς την ευθύνη τους για την ομαλή και απρόσκοπτη ροή της επικοινωνίας.

Συνήθως το πρόβλημα εστιάζεται στην εκμετάλλευση των πληροφοριών αφού βέβαια αυτές αναλυθούν και αυτό διότι:

α. Σε μία παρατεταμένη κρίση δημιουργούνται φυσικά εμπόδια όπως για παράδειγμα η φυσική κόυραση.

β. Προσωπικά εμπόδια προκύπτουν συνήθως από τις συγκινήσεις και τις κοινωνικές αξίες των ανθρώπων. Οι συγκινήσεις μας δρουν ως φίλτρα και μας επιτρέπουν την κατανόηση ορισμένων πλευρών της κάθε πληροφορίας. Συνήθως βλέπουμε ή ακούμε καλύτερα αυτό για το οποίο είμαστε ψυχολογικά διατεθειμένοι να δούμε ή να ακούσουμε.

γ. Τα εννοιολογικά εμπόδια (semantics) προκύπτουν από την ανάγκη χρησιμοποίησης συμβόλων πάνω στα οποία βασίζεται ολόκληρο το σύστημα επικοινωνίας. Στις περιπτώσεις αυτές για να επιτύχουμε τη σύλληψη της πραγματικής έννοιας ενός συμβόλου είναι απαραίτητο να διαχωρίσουμε τις προσωπικές υποθέσεις ή συμπεράσματα από τα γεγονότα.

δ. Τα οργανωτικά εμπόδια, τα οποία συναρτώνται με την οργανωτική διάρθρωση των υπηρεσιών χειρισμού κρίσεων.

Η εκτίμηση για τις δυνατότητες και τις προθέσεις του αντιπάλου δημιουργεί μια σωστή ή λάθος πολιτική απόφαση στη διάρκεια διαχείρισης της κρίσης.

Οι πληροφορίες και οι γνώσεις μαζί με τις εμπειρίες εκείνων που διαχειρίζονται την κρίση θα δώσει την καθοριστική εκτίμηση για τις προθέσεις του αντιπάλου.

Τα προβλήματα στη συγκέντρωση αλλά κυρίως στην εκμετάλλευση των πληροφοριών είναι κυρίως

- α. Έλλειψη τεχνικών μέσων.
- β. Έλλειψη απαραίτητων διαδικασιών διανομής (εμπλεκόμενων).
- γ. Μη συνθετική αξιολόγηση των πληροφοριών.

Μετά τη συλλογή των πληροφοριών πρέπει να ακολουθήσει η ενοποίηση, η αξιολόγηση και η ανάλυση, δεν πρέπει δε να ξεχνάμε ότι η επικοινωνία είναι μια διαδικασία που επιτρέπει σε εκείνον ή σε εκείνους που την ελέγχουν να προσδιορίζουν συγχρόνως και σε ορισμένο μέτρο τη δική μας συμπεριφορά.

## **7.2 Χειρισμός των MME**

### **7.2.1. Γενικές απόψεις**

Το πιο κρίσιμο από όλα τα στοιχεία στη Διαχείριση Κρίσεων είναι η επαφή με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Όταν η κρίση χτυπήσει την πόρτα της εταιρείας, οι ασφαλιστικές εταιρείες μπορούν να καλύψουν πιθανές ζημιές από μία καταστροφή αλλά δεν μπορούν να κάνουν τίποτε για την απωλεσθείσα φήμη της εταιρείας και την χαμένη αξιοπιστία της στην αγορά. Η ευθύνη αυτή βαρύνει καθαρά την ίδια την εταιρεία και πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν.

Πρωταρχικός στόχος της εταιρείας πρέπει να είναι η αναγνώριση των ομάδων εκείνων οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την ίδια την εταιρεία και τη φήμη της π.χ. πελάτες, προμηθευτές, πιστωτές, συνδικάτα, MME, ασφαλιστικές εταιρείες, μέτοχοι, ακτιβιστικές ομάδες κλπ. Ο καθορισμός ενός και μόνου ατόμου το οποίο θα έρχεται σε επαφή με τα MME κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την κρίση θεωρείται απαραίτητη. Όσο πιο πολύ γίνει κατανοητή η δύναμη των MME και η δυνατότητα που έχουν να ελέγχουν την κοινή γνώμη τόσο πιο μικρές θα είναι οι απώλειες από μία κρίση. Η επικοινωνία αποτελεί σημαντικό εργαλείο στη αντιμετώπιση κρίσεων και σε κάθε ενεργή φάση της διαχείρισής τους: στον σχεδιασμό για την αντιμετώπιση, στην περιστολή και στην επίλυση.

Η σημασία της ως όργανο ελέγχου και συντονισμού έχει υπογραμμιστεί σε προηγούμενες ενότητες. Η επικοινωνία μέσω των MME πρέπει επίσης να χρησιμοποιηθεί

ώστε η κρίση να εντυπωθεί με ακρίβεια στο μυαλό του κοινού. Αν τα μέσα δεν χρησιμοποιηθούν συνετά ίσως ποτέ να μην ακουστούν όλες οι πλευρές μιας κατάστασης. Ακόμη χειρότερα, η φήμη της εταιρίας μπορεί να πληγεί δημοσίως από εχθρικά διακείμενους ή κακώς πληροφορημένους ρεπόρτερς και συντάκτες.

Ο τρόπος επικοινωνίας με το κοινό μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης χρειάζεται μεγάλη προσοχή. Τα μηνύματα πρέπει να είναι ακριβή και ειλικρινή και σε αυτά πρέπει να παρουσιάζεται η άποψη της διοίκησης και να περιλαμβάνουν στοιχεία τα οποία να την στηρίζουν.

Αν η ροή των μηνυμάτων είναι συνεχής και έγκαιρη, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να διαμορφωθεί με επιτυχία η ιστορία στο μυαλό του κοινού. Είναι συχνό φαινόμενο η διατύπωση της ιστορίας από τα μέσα να είναι πολύ διαφορετική από εκείνη που διατύπωσε η διοίκηση της εταιρίας. Η διαμόρφωση του ζητήματος από την εφημερίδα είναι αυτή που θα μείνει στην μνήμη του κοινού αν η διοίκηση της εταιρίας αδρανήσει και δεν δώσει την δική της πλευρά της ιστορίας. Αν συμβεί αυτό, η εταιρία θα πρέπει να αλλάξει την επικοινωνιακή στρατηγική της και από την αφήγηση της ιστορίας της πρέπει να στραφεί στην ανασκευή των ειδήσεων που περιγράφονται στα μέσα- μια δύσκολη μάχη την οποία ενδεχομένως να χάσει. Η αδιαφορία προς τα μέσα δεν θα κουκουλώσει το ζήτημα. Απλώς θα ενθαρρύνει τους δημοσιογράφους να αναπτύξουν την ιστορία όπως την αντιλαμβάνονται.

Η τμηματοποίηση του κοινού είναι η βάση της αποτελεσματικής επικοινωνιακής στρατηγικής. Το τμήμα μάρκετινγκ μιας εταιρίας δεν στηρίζεται σε γενικά μηνύματα για να ευαισθητοποιήσει και να προκαλέσει το ενδιαφέρον γύρω από τα προϊόντα της εταιρίας. Αντίθετα, εντοπίζει βασικά τμήματα της αγοράς και τα μοναδικά ενδιαφέροντα κάθε τμήματος και στη συνέχεια απευθύνεται σε κάθε ένα από αυτά τα τμήματα με τον κατάλληλο τρόπο και μέσω ενός MME, το οποίο είναι πιθανότερο να προκαλέσει μεγαλύτερη απήχηση.

Επομένως, ως πρώτο βήμα είναι σημαντικό να τμηματοποιηθεί το κοινό βάσει συμφερόντων. Στην πραγματικότητα θα χρειαστεί να δημιουργηθούν διαφορετικά μηνύματα για διαφορετικά κοινά. Τα διαφορετικά μηνύματα δεν θα πρέπει να αλληλοαναιρούνται και θα πρέπει να έχουν μια λογική συνέπεια. Τέλος, πρέπει να χρησιμοποιηθεί το καταλληλότερο μέσο για να μεταδοθεί το κάθε μήνυμα.

Η καλύτερη στιγμή για να αναπτυχθεί η επικοινωνιακή στρατηγική για περιόδους κρίσεων είναι προτού χτυπήσει μια κρίση, ως μέρος ενός σχεδίου εκτάκτου ανάγκης για τα

πολλά πράγματα που μπορεί να πάνε στραβά. Ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης, διατηρείται και μια επικοινωνιακή στρατηγική για την ανάκληση ενός προϊόντος, την επιθετική εξαγορά, μια φιλική συγχώνευση, μια φυσική καταστροφή ή ένα ανθρώπινο λάθος και ούτω καθεξής. Αν αναπτυχθεί μια στρατηγική βασιζόμενη στην πρόβλεψη ενός ενδεχόμενου προβλήματος, τότε υπάρχει χρόνος να ερευνηθούν και οι διάφοροι δίαυλοι μέσων επικοινωνίας.

Οι άνθρωποι στον αναπτυγμένο κόσμο θεωρούν τους σύγχρονους τρόπους ηλεκτρονικής επικοινωνίας κάτι δεδομένο. Στην πραγματικότητα, η εξάρτησή μας από το φαξ, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το διαδίκτυο, τα τηλέφωνα, το ραδιόφωνο και την τηλεόραση για την μεταξύ μας επικοινωνία είναι τεράστια.

Οι διαχειριστές κρίσεων θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι οι μεγάλες φυσικές καταστροφές ή αυτές που προκαλούνται από τον ανθρώπινο παράγοντα μπορεί να εξαφανίσουν τους ηλεκτρονικούς κρίκους της αλυσίδας για ώρες ή μέρες, περιορίζοντας τις δυνατότητες επικοινωνίας με τους υπαλλήλους και το κοινό. Αυτό ακριβώς συνέβη στο κάτω Μανχάταν την 11<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου κατά την τρομοκρατική επίθεση. Η κατάρρευση των Δίδυμων Πύργων της Νέας Υόρκης κατέστρεψε χιλιάδες επίγειες τηλεφωνικές γραμμές, εκατομμύρια κυκλώματα δεδομένων και βασικά συστήματα κινητής τηλεφωνίας. Ακόμα και στο επίγειο ταχυδρομείο υπήρξε κάποια ανωμαλία. Το ενδεχόμενο μιας παρόμοιας ανωμαλίας στις υπηρεσίες επικοινωνίας της περιοχής όπου στεγάζεται η επιχείρηση πρέπει να ενθαρρύνει τους υπεύθυνους να επινοήσουν ένα εφεδρικό σχέδιο χρησιμοποιώντας μη παραδοσιακούς διαύλους όπως οι παρακάτω :

α. Συνεντεύξεις τύπου για να διαδοθούν τα νέα και οι οδηγίες προς τους ενδιαφερόμενους.

β. Ίσως καταστεί αναγκαίο ακόμη και να αγοράσει η εταιρία μια ολόκληρη σελίδα στην εφημερίδα για να μεταδώσει το μήνυμά της.

γ. Η επικοινωνία θα πρέπει να δρομολογηθεί μέσω κάποιου υποκαταστήματος το οποίο να βρίσκεται σε περιοχή που δεν έχει επηρεαστεί από το πρόβλημα.

Ο Πολ Αρτζέντι έχει περιγράψει με ποιον τρόπο η αμερικανική εταιρία American Airlines προσάρμοσε τα μηχανήματα έκδοσης εισιτηρίων και πληροφοριών πτήσεων ώστε να επικοινωνήσει με το παγκόσμιο δίκτυο υπαλλήλων κατά την κρίση της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου. Με τα τερματικά σε κάθε πάγκο έκδοσης εισιτηρίων και αίθουσα όπου βρίσκονταν οι υπάλληλοι της American Airlines , το σύστημα αποδείχθηκε εύχρηστο και

αποτελεσματικό, ενώ η διοίκηση μπορούσε να μιλήσει απευθείας με τους υπαλλήλους για την κρίση.<sup>120</sup>

Τα ΜΜΕ, επιδιώκουν αμέσως με το ξέσπασμα μίας κρίσης (ακόμα και στο στάδιο των φημών) να αποσπάσουν όσες περισσότερες πληροφορίες μπορούν. Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους δημοσιογράφους διευκολύνει τη διαχείριση της κρίσης. Τα ΜΜΕ και οι δημοσιογράφοι μεταδίδουν γεγονότα τα οποία θεωρούν πως έχουν ενδιαφέρον για το κοινό.

Τα φαινόμενα της φημολογίας και των ψιθυρισμών, πυροδοτούν τις κρίσεις και τις διευρύνουν. Η ακριβής μετάδοση των γεγονότων και η συνεχής ροή των πληροφοριών, λειτουργούν δραστικά υπέρ της μείωσης των φημών και των ψιθύρων. Σταδιακά μειώνονται ο πανικός και διασώζεται η εικόνα και η φήμη του οργανισμού και των προσώπων του.

Σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες έρευνες για το Δημοσιογραφικό επάγγελμα, αυτά που οι περισσότεροι Δημοσιογράφοι παγκοσμίως επιλέγουν ως σπουδαιότερα γεγονότα προς μετάδοση είναι οι καταστροφές και τα καιρικά φαινόμενα. Πραγματοποιήθηκε έρευνα – μία από τις μεγαλύτερες – για το ποιές ειδήσεις ενδιαφέρουν διαχρονικά το κοινό και ο συνδυασμός των καταστροφών και καιρικών φαινομένων είναι αυτά που ανεβάζουν πωλήσεις και αριθμούς θεαματικότητας και ακροαματικότητας.

Την έρευνα πραγματοποίησε το ερευνητικό κέντρο Pew<sup>121</sup>, που συγκέντρωσε 165 έρευνες για τις προτιμήσεις του κοινού σχετικά με τις ειδήσεις, από το 1986 μέχρι το 2007. Συμμετείχαν περισσότεροι από 250.000 άνθρωποι. Οι καταστροφές παραμένουν σταθερά πρώτες στο κατάλογο των ειδήσεων, που ενδιαφέρουν πιο πολύ.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Δημοσιογραφίας του Πανεπιστημίου της Βιρτζίνια, Γκρέγκ Κόμπλι, ο οποίος αναφέρθηκε στα τραγικά γεγονότα με τις πυρκαγιές στην Ελλάδα: «Οι μεγάλες καταστροφές σε δύο περιοχές στην Ελλάδα, έχουν όλα τα χαρακτηριστικά εκείνα που διδάσκουμε στους φοιτητές μας όταν θέλουμε να περιγράψουμε τα θέματα που αφορούν όλους τους ανθρώπους. Παρόμοιες ειδήσεις είναι οι επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου και το τσουνάμι της Νοτιοανατολικής Ασίας».

Σύμφωνα με την έρευνα, οι ειδήσεις που προτιμούν περισσότερο οι Αμερικανοί πολίτες, είναι :

---

<sup>120</sup> Paul Argenti, *Crisis Communication: Lessons from 9/11*, Harvard Business Review, Δεκέμβριος 2002, 103-109.

<sup>121</sup> Το Pew Research Center, είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός με έδρα την Αμερική, που παρέχει πληροφορίες από μελέτες και έρευνες, σε θέματα που αφορούν ολόκληρο τον κόσμο.

- α. Καταστροφές: 39%.
- β. Οικονομικά: 34%.
- γ. Συγκρούσεις: 33%.
- δ. Πολιτικές: 22%.
- ε. Κουτσομπολιά: 18%.
- στ. Διεθνείς: 7 %.

Σύμφωνα με τον Sikich W. Geary, όταν συμβεί μια κρίση, το πιο δύσκολο κομμάτι για την αντιμετώπισή της, μπορεί να περιλαμβάνει την απάντηση στη δημόσια έκκληση για πληροφορίες, μια κλήση από τον ανταποκριτή τηλεοπτικού σταθμού ή δημοσιογράφου εφημερίδας που εμφανίζεται έξω από την πόρτα σας ή στην τηλεφωνική σας γραμμή για να ενημερωθεί για το συμβάν. Το πόσο καλά θα ανταποκριθείτε, εξαρτάται από το πόσο καλά είστε προετοιμασμένοι.<sup>122</sup>

#### **7.2.2. Η Εργασία του υπεύθυνου ενημέρωσης**

Υπεύθυνος ενημέρωσης (Spokesperson ή Informative Manager), ονομάζεται ο σύμβουλος δημοσίων σχέσεων ο οποίος είναι ιδιαίτερα εκπαιδευμένος στην επικοινωνία με τα ΜΜΕ και έχει ως αποστολή του την ενημέρωση των δημοσιογράφων αλλά και τη συνεχή ροή πληροφοριών σε περιπτώσεις κρίσεων. Η εργασία του υπεύθυνου ενημέρωσης συνίσταται στα παρακάτω:

- α. Εκπαιδεύεται διαρκώς στην επικοινωνία με τα ΜΜΕ (MEDIA TRAINING).
- β. Είναι προετοιμασμένος για ενδεχόμενο κρίσεων.
- γ. Αντέχει σε σκληρές συνθήκες υψηλότατης πίεσης.
- δ. Μπορεί να διαχειρίζεται τις φήμες.
- ε. Διοχετεύει ειδήσεις στους δημοσιογράφους ώστε αυτοί να ενημερώνουν την κοινή γνώμη.
- στ. Προβλέπει ρεαλιστικά το μέλλον και την εξέλιξη της κρίσης.
- ζ. Γνωρίζει και να μπορεί να οργανώσει συνέντευξη τύπου μέσα σε λίγες ώρες.
- η. Δίνει αποτελεσματικά συνεντεύξεις στα ΜΜΕ κατόπιν σκληρής εκπαίδευσης του ( Media Training ).
- θ. Έχει προετοιμάσει το χώρο για τις συνεντεύξεις τύπου, με συμβόλαια με χώρους ώστε να μπορεί να τους χρησιμοποιήσει κάθε ώρα.

<sup>122</sup> Sikich W Geary, *It Can't Happen Here: All Hazards Crisis Management Planning*, PennWell Books (1996).

ι. Έχει εγκαταστήσει ειδικό αριθμό κλήσεων, για χρήση αποκλειστικά σε περιπτώσεις κρίσεων.

ια. Διαθέτει ειδικό φυλλάδιο απαντήσεων σε ερωτήσεις πληγέντων ή ατόμων που δίνουν πληροφορίες.

ιβ. Η γλώσσα που χρησιμοποιεί είναι απλή, κατανοητή, σύντομη και ειλικρινής.

Επιπλέον των παραπάνω **ο υπεύθυνος ενημέρωσης (Spokesperson) πρέπει να:**

α. Είναι ηγετική φυσιογνωμία.

β. Συνεργάζεται ομαδικά και αρμονικά με τους ανθρώπους.

γ. Πραγματοποιεί ασκήσεις εκπαιδευτικού χαρακτήρα σε σενάρια κρίσεων.

δ. Σχεδιάζει τη στρατηγική της διαχείρισης και της επικοινωνιακής διαχείρισης.

ε. Συντονίζει όλα τα εμπλεκόμενα μέρη ώστε αυτά να εργαστούν προς έξοδο από την κρίση.

στ. Διαθέτει λίστες δημοσιογράφων και ΜΜΕ.

ζ. Έχει στη διάθεση του όλα τα στοιχεία των συνεργατών του.

η. Προσδιορίζει χώρο για έκτακτη συνέντευξη τύπου.

θ. Διασφαλίζει την ομαλή και απρόσκοπτη επικοινωνία των δημοσιογράφων με τον οργανισμό.

ι. Με σεβασμό και ήθος δεν επιτρέπει την παρέμβαση στο εσωτερικό της κρίσης, παρά μόνο των ειδικών ομάδων.

ια. Παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες στους δημοσιογράφους.

ιβ. Διασφαλίζει την διοχέτευση των πληροφοριών στην κοινή γνώμη.

ιγ. Διαμορφώνει σύντομα, περιεκτικά και σαφή μηνύματα.

ιδ. Απαντά σε όλες τις ερωτήσεις και στα τηλεφωνήματα των δημοσιογράφων.

ιε. Δημιουργεί Κέντρο Τύπου.

ιστ. Ετοιμάζει Δελτία Τύπου σε ξένες γλώσσες.

ιζ. Διατηρεί Ημερολόγιο επαφών με τα ΜΜΕ.

ιη. Δίνει στη δημοσιότητα την έκταση της κρίσης και τους αριθμούς των ζημιών.

ιθ. Ελέγχει την δημοσίευση και απόδοση των πληροφοριών από τα ΜΜΕ

κ. Αποφεύγει τους εντυπωσιασμούς.

κα. Να αποτείνονται στο επίπεδο του “μέσου πολίτη”.

κβ. Το μήνυμα να επαναλαμβάνεται με δεξιοτεχνία.

### 7.2.3. Η συνέντευξη τύπου

Τα 5 C του υπεύθυνου ενημέρωσης (Spokesperson):

- α. Concern (ανησυχία). Ο υπεύθυνος ενημέρωσης πρέπει να έχει έκδηλη ανησυχία για το πρόβλημα, για τους ανθρώπους και τα μέσα.
- β. Clarity (διαύγεια). Οι οργανισμοί πρέπει να μιλούν ξεκάθαρα. Να εξηγούν την κρίση από την πρώτη της έκρηξη.
- γ. Control (έλεγχος). Όταν μιλά ο υπεύθυνος ενημέρωσης στα Media, πρέπει να έχει τον έλεγχο της κατάστασης.
- δ. Confidence (εμπιστοσύνη). Πρέπει να διατηρεί την αυτοπεποίθηση και την ψυχραιμία του και να εμπνέει εμπιστοσύνη.
- ε. Competence (ικανότητα/δεξιότητα). Ο υπεύθυνος ενημέρωσης πρέπει να διαθέτει ικανότητες εξόδου από την κρίση.

#### **Ο χειρισμός των δημοσιογράφων:**

- α. Μην τους αγνοήσετε.
- β. Μην τους προσβάλετε.
- γ. Μην “συζητήσετε” ή αντιδικήσετε ή έρθετε σε αντιπαράθεση μαζί τους.
- δ. Μην παίρνετε προσωπικά το τι θα σας λένε.
- ε. Μην αφήσετε να σας παρασύρουν σε άλλα θέματα όσο και αν επιμένουν.
- στ. Να θυμάστε ότι “αγοράζουν μελάνι με το βαρέλι και χαρτί με τον τόνο” και ότι πάντα θα έχουν τον τελευταίο λόγο.

#### **Τα κύρια ερωτήματα των ΜΜΕ:**

- α. Ποιοί εμπλέκονται;
- β. Τι ακριβώς έχει συμβεί;
- γ. Πως έγινε το συμβάν;
- δ. Που;
- ε. Πότε;
- στ. Προβλέψεις για το συμβάν;
- ζ. Γιατί έχει συμβεί;
- η. Υπάρχουν τραυματισμοί;
- θ. Η κατάσταση είναι υπό έλεγχο;
- ι. Τι εξέλιξη αναμένεται;
- ια. Τι ενέργειες πρέπει να γίνουν;
- ιβ. Τι άλλο μπορεί να πάει στραβά;
- ιγ. Υπήρξαν προειδοποιήσεις ότι θα συνέβαινε;
- ιδ. Γιατί το αφήσατε να συμβεί;

- ιε. Τι ενέργειες έχουν γίνει μέχρι στιγμής;
- ιστ. Υπάρχει οτιδήποτε σημαντικό που πρέπει να γνωρίζει ο κόσμος;
- ιζ. Απαγορευμένη φράση: ΟΥΔΕΝ ΣΧΟΛΙΟ.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>: ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

### 8.1. Η κρίση των πυραύλων της Κούβας (1962)

*“Είναι θλιβερό να μην έχεις φίλους, αλλά είναι ακόμα πιο θλιβερό να μην έχεις εχθρούς”.*

Τσε Γκεβάρα, 1928-1967, Αργεντινός επαναστάτης

#### Γενικά

Η κρίση της Κούβας ξεχωρίζει σαν ένα πρωτοφανές γεγονός. Δεν υπάρχει άλλο γεγονός στην παγκόσμια ιστορία που να μπορεί να παραλληλιστεί με τις δεκατρείς μέρες του Οκτωβρίου του 1962, όταν οι ΗΠΑ και η Σοβιετική Ένωση βρέθηκαν μπροστά στο χείλος της πυρηνικής καταστροφής. Η εν λόγω κρίση αποτελεί το πιο σημαντικό και επικίνδυνο γεγονός της πυρηνικής εποχής αλλά και του Ψυχρού πολέμου, αφού παραμένει η μοναδική στιγμή που ο κόσμος έφτασε τόσο κοντά στον πυρηνικό πόλεμο, που θα σήμαινε τον αφνίδιο θάνατο εκατομμυρίων Αμερικανών, Ρώσων αλλά και Ευρωπαίων.

Ήταν αυτή η βαρύτητα της συγκεκριμένης κρίσης που συνετέλεσε στην διαμόρφωση του υποπεδίου της διαχείρισης κρίσεων. Για αυτό το λόγο αξίζει ιδιαίτερης μνείας καθώς αποτελεί την πιο σημαντική ιστορική πηγή για τη μελέτη διαχείρισης κρίσεων. Επιπρόσθετα, η ενδελεχής κατανόηση των γεγονότων της Κούβας προσφέρουν χρήσιμα μαθήματα για την αντιμετώπιση σύγχρονων καταστάσεων κρίσεων, πυρηνικών και όχι μόνο. Ειδικά στον Ελληνικό χώρο, η αξία των διδαγμάτων της διαχείρισης της συγκεκριμένης κρίσης έχει τεράστια σημασία καθώς αρκετές φορές, οι Έλληνες ηγέτες και οι αρμόδιοι Υπουργοί έχουν κληθεί να αντιμετωπίσουν έντονες κρίσεις (με αντίπαλο την Τουρκία, κρίσεις 1987, 1996).

#### Η κρίση

Η κρίση της Κούβας, οι “πύραυλοι του Οκτώβρη” προσφέρουν μια συναρπαστική σειρά γρίφων. Τον Οκτώβριο του 1962 οι κυβερνήσεις των ΗΠΑ και της Σοβιετικής Ένωσης έφθασαν στο χείλος του πολέμου. Για δεκατρείς μέρες οι δύο χώρες βρίσκονταν σε στάση ετοιμότητας η κάθε μια με τη δυνατότητα εκμηδενισμού της άλλης. Ηγέτες και στις δύο κυβερνήσεις αντιλαμβάνονταν πώς ένας πόλεμος θα μπορούσε να προκαλέσει σύντομα τη χρήση θερμοπυρηνικών όπλων και από τις δύο δυνάμεις, με αποτέλεσμα το θάνατο εκατομμυρίων ανθρώπων.

Ένας πόλεμος στην Κούβα θα μπορούσε να οδηγήσει στη Σοβιετική πολιορκία του Δυτικού Βερολίνου ή σε σοβιετική επίθεση κατά των αμερικανικών πυραυλικών βάσεων στην Τουρκία, πυροδοτώντας έτσι και άλλες καταστάσεις που θα οδηγούσαν σύντομα σε θερμοπυρηνικό πόλεμο. Μια ένοπλη σύγκρουση στην Κούβα θα άλλαζε την πορεία της ιστορίας, που μόνο αμυδρά μπορούμε να φανταστούμε.

Οι ηγέτες δέχθηκαν προκλήσεις που καταλάβαιναν και φλέρταραν ασυνείδητα με άλλες που δεν κατανοούσαν. Κατά τη διάρκεια της κρίσης, οι Αμερικανοί έδειχναν σταθεροί αλλά απείχαν. Η Σοβιετική Ένωση έδειχνε σκληρή, μπλόφαρε δύο φορές και μετά υποχώρησε. Η Σοβιετική προσπάθεια να αναπτυχθούν 42 μεσαίου και 24 -32 ενδιάμεσου βεληνεκούς, βαλλιστικοί πύραυλοι (IRBMs)<sup>123</sup> στην Κούβα, στις αρχές του φθινοπώρου του 1962 πυροδότησε την πιο επικίνδυνη κρίση του ψυχρού πολέμου. Απρόβλεπτη και ανεπιθύμητη και από τις δυο πλευρές, αυτή η αντιπαράθεση με απειλή πολέμου, τελικά επιλύθηκε ειρηνικά, μέσω προσεχτικής διαχείρισης της κρίσης και από την Ουάσιγκτον και από τη Μόσχα. Σε ένα εχθρικά διαμορφωμένο *quid pro quo*<sup>124</sup> που πρότεινε αρχικά ο Khrushchev,<sup>125</sup> ο σοβιετικός ηγέτης τελικά δέχθηκε να αποσύρει τους πυραύλους σε ανταλλαγή με μια δήλωση του Kennedy<sup>126</sup> πως δεν θα εισέβαλε στην Κούβα, μαζί με κάποιες άλλες εγγυήσεις σχετικά με την απόσυρση των αμερικανικών πυραύλων (Jupiter) από την Τουρκία.

Αυτή η υπόθεση προσφέρει ένα ολοκληρωμένο παράδειγμα για το πως δυο ηγέτες μπορούν να αναμειχθούν σε μια κρίση με σοβαρή απειλή πολέμου. Απαιτεί προσοχή η σημασία των απόψεων και των προσωπικοτήτων των δύο αρχηγών. Επίσης αποτελεί ένα εξαιρετικό παράδειγμα της βασικής διλληματικής πολιτικής για τη διαχείριση κρίσεων. Και κυρίως, καταδεικνύει τη ζωτική σημασία του να μείνει κανείς πιστός στις πολιτικές και επιχειρησιακές “απαιτήσεις” της διαχείρισης κρίσεων για να μπορέσει να αποφύγει τον πόλεμο. Την ίδια στιγμή πάντως, η κρίση επιλύθηκε εν μέρει επειδή έγινε δύσκολο να ικανοποιηθούν κάποιες από αυτές τις απαιτήσεις και η διαδικασία της διαχείρισης της

---

<sup>123</sup> Intermediate-range ballistic missile (IRBM).

<sup>124</sup> Από τη λατινική έννοια “αυτό για κάτι άλλο”. Δηλώνει μια λίγο-πολύ ισοδύναμη ανταλλαγή ή διαπραγμάτευση προϊόντων ή υπηρεσιών. Ο όρος χρησιμοποιείται συχνά με τη σημασία “μια χάρη για μια άλλη χάρη” και “τι μου δίνεις να σου δώσω”.

<sup>125</sup> Ο Nikita Sergeevich Khrushchev (15 Απριλίου 1894 - 11 Σεπτεμβρίου 1971), οδήγησε τη Σοβιετική Ένωση κατά τη διάρκεια ενός τμήματος του Ψυχρού Πολέμου. Υπηρέτησε ως πρώτος γραμματέας του Κομμουνιστικού Κόμματος της Σοβιετικής Ένωσης από το 1953 - 1964, και ως Πρόεδρος του Συμβουλίου των Υπουργών από το 1958 - 1964. Ήταν υπεύθυνος για τη μερική απο-Σταλινοποίηση της Σοβιετικής Ένωσης και για την υποστήριξη της προόδου του πρώιμου σοβιετικού διαστημικού προγράμματος.

<sup>126</sup> Ο John Fitzgerald Kennedy (29 Μαΐου 1917 - 22 Νοεμβρίου 1963), ήταν ο 35ος Πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών και ανέλαβε τα καθήκοντά του από το 1961 μέχρι τη δολοφονία του το 1963.

κρίσης άρχισε να καταρρέει κατά τη διάρκεια της τελευταίας μέρας της αντιπαράθεσης, ενδυναμώνοντας τις προθέσεις και του Kennedy και του Khrushchev να το τελειώσουν άμεσα πριν την κλιμάκωση.

**Τα σημαντικότερα βήματα**<sup>127</sup>

**α. (Σεπτ. 1962):** Η Σοβιετική Ένωση εγκαθιστά λαθραία πυραύλους στην Κούβα.

**β. (14 Οκτωβρίου):** Η πτήση του αμερικανικού U-2 φωτογραφίζει τους Σοβιετικούς πυραύλους.

**γ. (15 Οκτωβρίου):** Ανακάλυψη επιθετικών πυραύλων στην Κούβα.

**δ. (16 Οκτωβρίου):** Ενημερώνεται ο Πρόεδρος Kennedy και συγκροτεί μια ομάδα συμβούλων, την Εκτελεστική Επιτροπή του Εθνικού Συμβουλίου Ασφαλείας, τη λεγόμενη «ExComm»<sup>128</sup>.

**ε. (17 Οκτωβρίου):** Επιλογές και σχέδια δράσης.

**στ. (18 Οκτωβρίου):** Στρατιωτικές προετοιμασίες. Ο Gromyko διαβεβαιώνει τον Kennedy πως η Σοβιετική υποστήριξη εξυπηρετούσε μόνο στην άμυνα της Κούβας. Όταν ο Kennedy δίνει εντολή να παρθούν φωτογραφίες από U-2 από όλη την εμβέλεια του νησιού, ανακαλύπτονται τέσσερις επιπλέον εγκαταστάσεις για MRBM<sup>129</sup> και τρεις για IRBM.

**ζ. (19 Οκτωβρίου):** Ο Kennedy επιστρέφει στην Ουάσινγκτον. Τα ευρήματα της προηγούμενης μέρας τον αναγκάζουν να ακυρώσει το ταξίδι του για το Σικάγο, με την δικαιολογία της αρρώστιας (για τα MME).

**η. (20 Οκτωβρίου):** Ετοιμάζεται το Σχέδιο Δράσης.

**θ. (21 Οκτωβρίου):** Ενημερώνονται οι Σύμμαχοι.

**ι. (22 Οκτωβρίου):** Ο Πρόεδρος Kennedy εγκαινιάζει την αντιπαράθεση δημοσιοποιώντας τη Σοβιετική ενέργεια και απαιτώντας απόσυρση των πυραύλων. Διατάσσει εμπάργκο οπλικών φορτίων προς την Κούβα, θέτει τις ένοπλες δυνάμεις σε συναγερμό και προειδοποιεί τη Σοβιετική Ένωση ότι οποιαδήποτε εκτόξευση πυραύλου

---

<sup>127</sup>Allison and Zelikow, *Η Κρίση της Κούβας. Η ουσία της Απόφασης* ( Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2006), σελ 568.

<sup>128</sup> Η Executive Committee of the National Security Council (EXCOMM) ήταν ένα σώμα αξιωματούχων της Αμερικανικής κυβέρνησης, που συνεδρίαζε για να συμβουλευθεί τον Πρόεδρο John Kennedy κατά τη διάρκεια της κρίσης της Κούβας, το 1962. Αποτελείτο από τα τακτικά μέλη του Εθνικού Συμβουλίου Ασφαλείας, μαζί με άλλα στελέχη που θεωρούνταν χρήσιμα για παροχή συμβουλών προς τον Πρόεδρο κατά τη διάρκεια της κρίσης.

<sup>129</sup> Medium-range ballistic missile (MRBM).

από την Κούβα θα θεωρηθεί σαν Σοβιετική επίθεση και θα απαντηθεί με σειρά αντιποίνων.

**ια. (23 Οκτωβρίου):** Ναυτικός αποκλεισμός (καραντίνα). Ο Οργανισμός Αμερικανικών Κρατών εγκρίνει το ναυτικό αποκλεισμό εκ μέρους των ΗΠΑ. Ο Khrushchev θέτει τις Σοβιετικές στρατιωτικές δυνάμεις σε κατάσταση συναγερμού και απειλεί να βυθίσει τα Αμερικανικά πλοία, αν επέμβουν σε Σοβιετικά εν πλω προς την Κούβα.

**ιβ. (24 Οκτωβρίου):** Η καραντίνα τίθεται σε ισχύ. Τα Σοβιετικά πλοία σταματούν λίγο πριν από τη γραμμή αποκλεισμού.

**ιγ. (26 Οκτωβρίου):** Μυστική επιστολή του Khrushchev εξηγεί ότι η ανάγκη Σοβιετικής ανάπτυξης στην Κούβα θα εξέλειπε, αν οι ΗΠΑ διαβεβαίωναν ότι δεν είχαν σκοπό να εισβάλουν.

**ιδ. (27 Οκτωβρίου):** Ακολούθησε δεύτερη, δημόσια επιστολή με αξίωση απόσυρσης των Αμερικανικών πυραύλων στην Τουρκία σαν αντάλλαγμα για τους Σοβιετικούς στην Κούβα.

**ιε. (27 Οκτωβρίου):** Οι ΗΠΑ απαντούν θετικά στην πρώτη επιστολή του Khrushchev, αλλά απαιτούν καταρχήν αφοπλισμό των πυραύλων και πιέζουν για άμεση αποδοχή. Ο Robert Kennedy διαβεβαιώνει εμπιστευτικά ότι οι πύραυλοι στην Τουρκία θα αποσυρθούν εν καιρώ, αλλά οι πύραυλοι στην Κούβα πρέπει να φύγουν αμέσως και αυτό να δηλωθεί μέχρι την επομένη μέρα, διαφορετικά θα ακολουθήσει στρατιωτική ενέργεια.

**ιστ. (28 Οκτωβρίου):** Ο Khrushchev ανακοινώνει δημόσια ότι η Σοβιετική Ένωση θα αποσύρει τους πυραύλους από την Κούβα.

### **Συμπεράσματα**

Όπως προκύπτει από την αρχή αυτής της κρίσης, καμιά πλευρά δεν ήθελε ή δεν περίμενε τον πόλεμο. Όλα τα μονοπάτια που οδηγούσαν σε πόλεμο αποφεύχθηκαν. Κατά τη διάρκεια της κρίσης, ούτε ο Kennedy ούτε ο Khrushchev θεώρησαν καλή και επωφελή κίνηση το να ξεκινήσουν πόλεμο, αλλά ούτε και πίστεψαν πως ήταν απαραίτητος για να αποτρέψουν τον αντίπαλο από το να θίξει τα συμφέροντά τους. Ένα ακόμα στοιχείο που έλειπε από την κρίση, ήταν το στοιχείο της κλιμάκωσης που προκύπτει από λάθος υπολογισμούς, ένα χαρακτηριστικό που υπάρχει σε πολλές περιπτώσεις αθέμιτων πολέμων. Επίσης, σημαντικό ήταν το γεγονός πως παρόλο που και οι δύο ηγέτες βρέθηκαν σε κατάσταση συναγερμού όταν κατέρρευσε η διαχείριση κρίσεων το τελευταίο Σάββατο

της σύγκρουσης, εντούτοις κανείς από τους δύο δεν πίστεψε πως ο πόλεμος ήταν αναπόφευκτος και πως δεν μπορούσαν να κάνουν κάτι για να τον αποτρέψουν.

Εν συντομία, ο πόλεμος αποφεύχθηκε γιατί το κίνητρο για να αποφευχθεί έμεινε ισχυρό κατά τη διάρκεια της κρίσης. Επειδή ευκαιρίες για να αποφευχθεί η κλιμάκωση ήταν διαθέσιμες, αναγνωρίστηκαν και δεν σπαταλήθηκαν και επειδή οι δύο ηγέτες έδρασαν με επαρκή ικανότητα για τη διαχείριση της κρίσης.

Το κίνητρο για να αποφευχθεί ο πόλεμος ήταν πολύ πιο ισχυρό σε αυτή τη περίπτωση παρά σε άλλες κρίσεις. Η εικόνα του πολέμου το 1962 ήταν αυτή ενός τρομερού θερμοπυρηνικού ολοκαυτώματος, μια ανείπωτη καταστροφή. Και αυτή η εικόνα δημιούργησε ισχυρά κίνητρα, για να διαχειριστεί και να τερματιστεί η αντιπαράθεση πριν προλάβει να κλιμακωθεί. Οι ευκαιρίες δηλαδή για αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων κατά τη διάρκεια της κρίσης αξιολογήθηκαν και εκμεταλλεύτηκαν σωστά.

Δεν υπήρξε αδεξιότητα όσον αφορά τη διαχείριση της κρίσης. Και οι δύο ηγέτες συμπεριφέρθηκαν με σύνεση και λογική. Βέβαια, και οι δύο προσπάθησαν να κερδίσουν το πλεονέκτημα μέσω διαπραγματεύσεων και ίσως η συμπεριφορά τους κατά τη διάρκεια του “αποκλεισμού” να πρόδιδε πως ακολουθούσαν την προσέγγιση για αύξηση του αμοιβαίου ρίσκου του πολέμου, αλλά στην πραγματικότητα ούτε ο Kennedy ούτε ο Khrushchev ενέδωσαν σε έναν ανελέητο ανταγωνισμό για την ανάληψη ρίσκων. Σε αυτό το σημείο, η πίστη και η προσαρμογή του Kennedy στις πολιτικές και επιχειρησιακές αρχές της διαχείρισης κρίσεων, ήταν ζωτικής σημασίας. Κατάφερε να περιορίσει και τους στόχους και τα μέσα που απαιτούνταν για αυτούς.

Ομοίως, όσο και φιλόδοξος και να ήταν ο Khrushchev όταν τοποθέτησε τους πυραύλους στην Κούβα, γρήγορα συνειδητοποίησε την ανάγκη να φέρει πίσω τα πλοία που μετέφεραν τους πυραύλους και τα υποβρύχια και να συμβιβαστεί με ότι μπορούσε να κερδίσει με ασφάλεια, μόλις αντιμετώπισε την αναπάντεχα σκληρή απάντηση του αντιπάλου του. Και στις διαπραγματεύσεις του με τον Kennedy, ο Σοβιετικός ηγέτης περιορίστηκε σε προσπάθειες για να πείσει και σε ρητορικές απειλές, με τις πειθαναγκαστικές δράσεις. Όπως είχε παρατηρήσει και ο McGeorge Bundy, και οι δύο ηγέτες ήταν αποφασισμένοι να μην αφήσουν τα πράγματα να ξεφύγουν από τον έλεγχό τους μέσω των αποφάσεών τους.<sup>130</sup>

Έτσι, ενώ ισχύει κατά μια έννοια πως ο Kennedy έφτασε στα όρια (to the brink) και πως ο Khrushchev βρισκόταν στην ίδια κατάσταση για μερικές μέρες, και οι δύο όμως

---

<sup>130</sup> Alexander George, *Avoiding War*, Westview Press, (1991), σελ 255.

ήταν αποφασισμένοι να μην περάσουν τη γραμμή του ορίου. Επιπλέον, το επικοινωνήσαν αυτό μεταξύ τους και βρήκαν ένα τρόπο να κάνουν πίσω με ασφάλεια. Η στρατηγική της εξαναγκαστικής διπλωματίας του Kennedy δούλεψε στο τέλος, όμως θα πρέπει να πούμε πως αυτή η εκδοχή από το «καρότο και το μπαστούνι» βασίστηκε κυρίως στο συμβιβασμό και όχι μόνο στις απειλές εξαναγκασμού.

Πάντως οι διάφορες απειλές που προέκυψαν εναντίον της διαχείρισης της κρίσης κατά τη διάρκεια της αντιπαράθεσης θα μπορούσαν να είχαν οδηγήσει σε κλιμάκωση και σε κάποιο είδος θερμού πολέμου. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε πως απειλές τέτοιου είδους, αν και μπορούν να υπερνικηθούν, μπορούν εύκολα να προκαλέσουν μια νέα κρίση, να γίνουν υπεύθυνες δηλαδή για έναν αθέμιτο, ακούσιο πόλεμο, που θα επηρεάσει την ικανότητα των ηγετών να διαχειριστούν αποτελεσματικά τη κρίση.

Μια ενοχλητική απειλή για τη διαχείριση της κρίσης ήταν η κατάρρευση ενός U-2 από τους Σοβιετικούς το Σάββατο το πρωί, στις 27 Οκτωβρίου, κάτι το οποίο θα μπορούσε να είχε προκαλέσει μια απόφαση εκ μέρους των ΗΠΑ να ασκήσουν αντίποινα εναντίον μιας ή περισσότερων εγκαταστάσεων της σοβιετικής αεροπορικής άμυνας, μια εξέλιξη που θα έριχνε μετά το βάρος της απόφασης στον Khrushchev. Ομοίως ανησυχητική ήταν η πιθανότητα στρατιωτικών περιστατικών μεταξύ του αμερικανικού ναυτικού και των σοβιετικών υποβρυχίων.

Οι κανόνες της εμπλοκής (Rules of engagement-ROE), βάσει των οποίων λειτουργούσε το ναυτικό κατά τη διάρκεια του αποκλεισμού, περιελάμβαναν το δικαίωμα να ξεκινήσουν τη κατάλληλη στρατιωτική δράση προς αυτοάμυνα, σε περίπτωση που απειλούνταν από μια εχθρική πράξη. Ο κίνδυνος μιας στρατιωτικής κατάρρευσης κατά τη διάρκεια των επιχειρήσεων του αποκλεισμού θα αυξανόταν φυσικά εάν οι κανόνες εμπλοκής από τη Μόσχα προς τα σοβιετικά υποβρύχια τους επέτρεπαν μια παρόμοια δυνατότητα, να ξεκινήσουν δηλαδή εχθρικές δράσεις σε περίπτωση αυτοάμυνας.

Δεν μπορούμε να ξέρουμε με βεβαιότητα βάσει ποιων κανόνων λειτουργούσαν τα σοβιετικά υποβρύχια. Σίγουρα η συμπεριφορά τους υποδεικνύει μεγάλη προσοχή και απροθυμία να εισέλθουν σε μια διαδικασία αντιποίνων. Αντίθετα με τους αρχηγούς στις Σοβιετικές εγκαταστάσεις SAM στην Κούβα που ερμήνευσαν τις εντολές που τους δόθηκαν, σαν να τους επιτρεπόταν να καταρρίψουν τα U-2, οι αρχηγοί των Σοβιετικών υποβρυχίων ήταν πιο συνετοί. Αλλά τα πράγματα θα μπορούσαν να είναι πολύ διαφορετικά σε μια άλλη κρίση και σε διαφορετικές συνθήκες στην σύγχρονη εποχή.

Οι εναλλακτικές λύσεις – πορείες δράσης που εξετάστηκαν από πλευράς ΗΠΑ κατά την κρίση των πυραύλων στην Κούβα ήταν έξι:

- α. 1<sup>η</sup> εναλλακτική: Δεν κάνουμε τίποτα.
- β. 2<sup>η</sup> εναλλακτική: Διπλωματικές πιέσεις.
- γ. 3<sup>η</sup> εναλλακτική: Μυστική προσέγγιση Castro.
- δ. 4<sup>η</sup> εναλλακτική: Εισβολή.
- ε. 5<sup>η</sup> εναλλακτική: Αεροπορική επιδρομή.
- στ. 6<sup>η</sup> εναλλακτική: Ναυτικός αποκλεισμός.

Τελικά επιλέχθηκε η 6<sup>η</sup> εναλλακτική σε συνδυασμό με το τηλεσίγραφο για την απόσυρση των πυραύλων. Η απόφαση του αποκλεισμού ήταν μια ενδιάμεση λύση μεταξύ απραξίας και επίθεσης, αρκετά επιθετική καθότι μεταδίδει την αποφασιστικότητα των προθέσεων και όχι τόσο επικίνδυνη όσο μια εισβολή. Επίσης, μετέθετε στον αντίπαλο το πρόβλημα της επιλογής του επόμενου βήματος. Ακόμα και έτσι όμως η πιθανότητα του πολέμου δεν είχε αποκλειστεί.

Επίσης, ενώ οι ηγέτες και οι σύμβουλοί τους και στις δυο πλευρές βίωναν σχετικά μεγάλο ψυχολογικό στρες και συσσωρευμένη κούραση κατά τη διάρκεια της κρίσης της Κούβας, δεν υπάρχουν συγκεκριμένες αποδείξεις ότι οι γνωστές δυσλειτουργικές επιδράσεις του στρες, της κούρασης και της έλλειψης ύπνου, επηρέασαν τις αποφάσεις και τις δράσεις των δυο πλευρών .

Φυσικά, η εκτίμηση για τη διαχείριση της κρίσης γίνεται υπό το πρίσμα μιας πυρηνικής αντιπαράθεσης, κατά την οποία οι συμμετέχοντες βιώνουν ένα παιχνίδι στο οποίο ζητήματα ή εδάφη μπορούν να κερδηθούν ή να χαθούν και μια στρατηγική ισορροπία να βελτιωθεί ή να χειροτερέψει.

Σίγουρα αν εξετάσουμε την περίπτωση της Κούβας, σχετικά με την πρώτη διάσταση της διαχείρισης κρίσεων που αφορά την πρόληψη, δεν μπορούμε να συμπεράνουμε έναν επιτυχή χειρισμό (λόγω προβλημάτων πληροφόρησης και αποτυχίας αποτροπής). Όμως, σε σχέση με τη δεύτερη διάσταση που εμπεριέχει το στοιχείο της διασφάλισης των εθνικών συμφερόντων χωρίς κλιμάκωση και πόλεμο, θα παρατηρήσουμε πως βρίσκει εφαρμογή στο χειρισμό του Kennedy και του Khrushchev. Ο πόλεμος αποφεύχθηκε και παρόλο που η επίλυση της κρίσης θεωρήθηκε ως μέγιστη επιτυχία των ΗΠΑ και ταπείνωση της ΕΣΣΔ, στην ουσία δεν ήταν έτσι. Ο Kennedy κατάφερε να κερδίσει τις εντυπώσεις αλλά ο Khrushchev κατάφερε να αποκομίσει ένα σημαντικό

αντάλλαγμα (την υπόσχεση, έστω μυστικά, για απόσυρση των πυραύλων από την Τουρκία) αλλά και την αποτροπή επίθεσης στην Κούβα απ τις ΗΠΑ.

## **8.2. Η κρίση του κόλπου (1990)**

### **Ιστορικό**

Στις 2 Αυγούστου 1990 το Ιράκ επικαλούμενο συνοριακές διαφορές του με το Κουβέιτ και ύστερα από μία πολύμηνη περίοδο έντασης επιτέθηκε και κατέλαβε ολοκληρωτικά το έδαφος του Κουβέιτ και λίγες ημέρες μετά το προσάρτησε και εγκατέστησε “νέα διοίκηση”.

Το Συμβούλιο Ασφαλείας του ΟΗΕ καταδίκασε την εισβολή, έλαβε οικονομικές κυρώσεις κατά του Ιράκ επιβάλλοντας ναυτικό και αεροπορικό αποκλεισμό και τελικά έθεσε στο Ιράκ προθεσμία αποχώρησης των δυνάμεών του από το έδαφος του Κουβέιτ, με παράλληλη συμμόρφωσή του προς τις αποφάσεις που είχαν εκδοθεί, μετά την πάροδο της οποίας τα κράτη του “Συνασπισμού” εξουσιοδοτούνταν να χρησιμοποιήσουν κάθε απαραίτητο μέσο, συμπεριλαμβανομένης και της χρήσης βίας, προς εξαναγκασμό του Ιράκ.

Η εξουσιοδότηση για χρήση στρατιωτικών μέσων κατά του Ιράκ εδόθη από το Συμβούλιο Ασφαλείας του ΟΗΕ στις 29-11-1990 με την 678 απόφασή του. Μετά την εκπνοή της ταχθείσας προθεσμίας μέχρι την 15-1-91 για την συμμόρφωση του Ιράκ με τις αποφάσεις του Συμβουλίου Ασφαλείας, ενεργοποιήθηκε η εξουσιοδότηση για χρήση και στρατιωτικών μέσων κατά του Ιράκ από τις ΗΠΑ και τις άλλες δυνάμεις του Συνασπισμού. Στις 2-3-91 με την απόφαση 686 του Συμβουλίου Ασφαλείας ρυθμίστηκαν οι προϋποθέσεις για την προσωρινή κατάπαυση του πυρός και τέλος με την 687 απόφαση τις 3-4-91 ετέθησαν οι όροι για την οριστική κατάπαυση του πυρός, όροι τους οποίους αποδέχθηκε το Ιράκ. Έκτοτε ίσχυσαν οι όροι που ετέθησαν στο Ιράκ και οι κυρώσεις που του είχαν επιβληθεί από το Συμβούλιο Ασφαλείας.

Κάθε φορά που υφίστατο πρόβλημα, διότι το Ιράκ δεν εκτελούσε τις επιταγές της αποφάσεως 687 και των προγενέστερων προς αυτήν αποφάσεων, το Συμβούλιο Ασφαλείας επιλαμβανόταν της κατάστασης και ελάμβανε μέτρα που μπορούν να περιλαμβάνουν και νέα εξουσιοδότηση για προσφυγή στη χρήση στρατιωτικών μέσων κατά του Ιράκ. Γενικά, η κρίση του Κόλπου υπήρξε, ως ένα σημείο, αποτέλεσμα της αναδιάρθρωσης των διεθνών σχέσεων, έτσι όπως προέκυψε από την κατάρρευση των καθεστώτων της Ανατολικής Ευρώπης και τις ριζικές αλλαγές που συντελέστηκαν στο εσωτερικό της Σοβιετικής Ένωσης και τα αποτελέσματα της κρίσης αποτέλεσαν τη

θρυαλλίδα για μια περαιτέρω ανακατάταξη των διεθνών σχέσεων, ιδιαίτερα στην περιοχή της Μέσης Ανατολής, με τη δημιουργία μιας “νέας τάξης πραγμάτων” της οποίας το περιεχόμενο και οι επιπτώσεις, τόσο στην περιοχή αυτή όσο και ευρύτερα δεν έχουν γίνει ακόμη ορατά.

### **Η εμπλοκή της Ελλάδας στην κρίση του Κόλπου**

Χαρακτηριστικό των θέσεων της Ελλάδας στην κρίση αποτελεί απόσπασμα δήλωσης του Πρωθυπουργού της χώρας την 19 Ιανουαρίου 1991 «... είναι ανάγκη να συμμετέχει η Ελλάδα στην διεθνή δύναμη στον Κόλπο... για τρεις λόγους...

Ο πρώτος είναι το Εθνικό συμφέρον. Μέσα από τις στάχτες του πολέμου στον Κόλπο θα γεννηθεί μία νέα παγκόσμια τάξη, ιδιαίτερα στην περιοχή μας. Τη στιγμή που η Τουρκία προσφέρει υποστήριξη, βάσεις και καταφέρει καίριο πλήγμα στην ιρακινή οικονομία με το κλείσιμο των αγωγών του πετρελαίου – προσβλέποντας φυσικά στην αναβάθμισή της απέναντι στην Ευρώπη και την Αμερική - θα ήταν ανεύθυνο, κουτό, αλλά και επικίνδυνο να μείνει η Ελλάδα ένας απλός θεατής... Εάν η Ελλάδα δεν συμμετείχε στη διεθνή δύναμη εναντίον του Σαντάμ Χουσεΐν, η ισορροπία των δυνάμεων στην περιοχή θα άλλαζε εις βάρος μας.

Ο δεύτερος λόγος της συμμετοχής μας είναι η Κύπρος. Η αποφασιστική στάση τόσων χωρών, μικρών και μεγάλων εναντίον της εισβολής του Κουβέιτ από το Ιράκ, δυναμώνει τη δική μας θέση εναντίον της κατοχής της Βορείου Κύπρου... μετά το τέλος της κρίσης θα θέσουμε με καινούργια δύναμη και πειστικότητα το θέμα της Κύπρου, βασιζόμενοι στη νέα ισχύ και αναγνώριση που αποκτούν οι αρχές της διεθνούς νομιμότητας. Οτιδήποτε δυναμώνει τις αποφάσεις του ΟΗΕ δυναμώνει την Ελλάδα.

Ο τρίτος λόγος είναι οι Παλαιστίνιοι... Είναι προφανές ότι μετά τον πόλεμο του Κόλπου και της σημερινής κρίσης στο Μεσανατολικό έχει καταστεί αναγκαία η σύγκλιση μιας διεθνούς διασκέψεως για να λυθούν επιτέλους τα πολλά και μεγάλα προβλήματα της ευρύτερης αυτής περιφέρειας... μέσα στα οποία θα πρέπει να περιληφθεί και το Κυπριακό».

Η Ελλάδα στα πλαίσια εμπλοκής των δυνάμεων της εναντίον του Ιράκ συμμετείχε με:

α. Την συμμετοχή της φρεγάτας «Λήμνος» στη πολυεθνική δύναμη που είχε συγκροτηθεί στην περιοχή του Κόλπου από κοινού με τις ΗΠΑ και άλλα Ευρωπαϊκά κράτη.

β. Τη διέλευση ξένων στρατευμάτων από το Ελληνικό έδαφος τόσο πριν την έναρξη των εχθροπραξιών (15-1-91) όσο και στη συνέχεια, συγκεκριμένα σημεία του ελληνικού εδάφους ή του θαλάσσιου και εναέριου χώρου της Ελληνικής επικράτειας χρησιμοποιήθηκαν για τη διευκόλυνση των στρατιωτικών επιχειρήσεων στον Κόλπο. Η Αμερικανικές ένοπλες δυνάμεις αλλά και ένοπλες δυνάμεις (ναρκαλιευτικά) άλλων χωρών (Γερμανία) χρησιμοποίησαν εντατικά τις διευκολύνσεις των αμερικανικών βάσεων στην Κρήτη (Βάση Σούδας και Βάση Ηρακλείου) για μεταφορά ανδρών και πολεμοφοδίων, ενώ προσωρινή στάθμευση στρατιωτικών αεροσκαφών των ΗΠΑ και της Μεγάλης Βρετανίας πραγματοποιήθηκε και στη Ρόδο.

γ. Εφαρμογή του εμπάργκο. Η συμμετοχή της χώρας μας στη συγκεκριμένη κρίση ήταν επιβεβλημένη, τα δε οφέλη είναι μακροπρόθεσμου χαρακτήρα.

### **Η Τουρκία στην κρίση του Κόλπου**

Η θέση της Τουρκίας από την αρχή της κρίσης, αναβαθμίζεται, χαρακτηριστική δε είναι η άποψη που εξέφρασε τον Οκτώβριο του 1990 ο Γενικός Γραμματέας της ΔΕΕ Willem Van Eekelen ότι «κατά την εποχή του Ψυχρού Πολέμου το κεντρικό μέτωπο του NATO ήταν στην Γερμανία. Τώρα που άλλαξε η εικόνα της Ευρώπης, το κεντρικό μέτωπο μεταφέρθηκε στην Τουρκία, αυξάνοντας την σημασία της και την σχέση της με το NATO».

Ο Αμερικανός πρόεδρος Μπους αποκάλεσε τον Τούρκο πρόεδρο Οζάλ «πιστό φίλο της Αμερικής» και σημείωνε: «Ο κ. Οζάλ παρουσιάζει την στάση της Τουρκίας κατά την κρίση ως απόδειξη της πολιτικής ωριμότητας και προσήλωσης στις Αξίες της Δύσης... η Τουρκία έχει τώρα την ευκαιρία να αποκτήσει αυτό που της έλλειπε για δεκαετίες, την προσοχή της Δύσης και μία θέση στην Ευρώπη».

Οι Τούρκοι δεν έστειλαν στρατό στον Κόλπο, διέθεσαν όμως τμήματα του εδάφους τους, του θαλάσσιου και εναέριου χώρου τους για την διευκόλυνση των στρατιωτικών επιχειρήσεων στον Κόλπο, έκλεισαν τα σύνορά τους και διέκοψαν τη ροή δύο πετρελαιοαγωγών που διέρχονται από την χώρα τους, γεγονότα που κόστισαν αρκετά στη γείτονα.

Τα οφέλη για την Τουρκία μετά την κρίση ήταν:

- α. Αναβάθμιση (στην πράξη) του γεωστρατηγικού της ρόλου.
- β. Πιθανές δεσμεύσεις για την δημιουργία ανεξάρτητου κουρδικού κράτους στο βόρειο τμήμα του Ιράκ.

γ. Άμεση χρηματοδότηση από τις ΗΠΑ για κατασκευή 160 F-16 και αύξηση των εξαγωγών του.

δ. Δωρεάν πετρέλαιο αξίας 1,1 δις δολάρια από τους Εμίρηδες της Αραβικής χερσονήσου.

ε. Εμβάσματα από την Άπω Ανατολή, κτλ.

Γενικά για το διαμορφούμενο κλίμα της “νέας τάξης πραγμάτων” και της θέσης της Τουρκίας, χαρακτηριστική είναι η δήλωση του τότε Υφυπουργού Άμυνας των ΗΠΑ Ρίτσαρντ Περλ ότι «Ο μόνος τρόπος για να εξασφαλισθεί σταθερότητα και ασφάλεια στον Κόλπο είναι να αναδιαρθρωθεί το NATO και να εξασφαλισθεί συνεργασία των ΗΠΑ με την Ευρώπη με κέντρο την Τουρκία. Η Τουρκία μπορεί να παίζει αυτόν τον ρόλο γιατί είναι ισλαμική χώρα με λαϊκή παράδοση κράτους, έχει σταθερό πολιτικό σύστημα, ισχυρές ένοπλες δυνάμεις που θα γίνουν ακόμα ισχυρότερες και φυσικά ζωτική γεωγραφική θέση... Η προοπτική αυτή θέτει την Τουρκία στον δρόμο του μετασχηματισμού σε τοπική οικονομική υπερδύναμη».

Μπορεί η πρώτη φάση αντιμετώπισης της κρίσης να είχε την περίπου ομόφωνη γνώμη και απόφαση του Συμβουλίου Ασφαλείας αλλά έως και σήμερα, όπου και συνεχίζεται η αντιπαράθεση και η σύγκρουση, διαφαίνεται ότι παρά τις αντίθετες τοποθετήσεις οι ΗΠΑ συνεχίζουν να επιβεβαιώνουν την βούλησή τους να ασκούν την παγκόσμια ηγεμονία, να παρεμβαίνουν στις κρίσεις και να δρουν ώστε να γέρνει η ζυγαριά προς την πιο ευνοϊκή για τα συμφέροντά τους πλευρά.

### **8.3. Η κρίση στη Γιουγκοσλαβία (1995)**

#### **Ιστορικό**

Ο τρόπος που σχηματίστηκε η Γιουγκοσλαβία το 1918 φαίνεται ότι στιγμάτισε και την μελλοντική της πορεία. Οι Σέρβοι εκ των πραγμάτων ανέλαβαν τον ηγεμονικό ρόλο στην διοίκηση του νέου κράτους, δεν είχαν καμία εμπειρία πολυεθνικής συνύπαρξης και οι Κροάτες μετέφεραν απλώς την μη συμμετοχική στάση που είχαν κρατήσει στο πλαίσιο της αυτοκρατορίας όντας δυσαρεστημένοι, που δεν υιοθετήθηκε το ομοσπονδιακό μοντέλο που προτιμούσαν.

Η αποσταθεροποίηση ολόκληρης αυτής της περιοχής, μετά την κατάργηση της ΕΣΣΔ, η παρέμβαση χωρών της Ευρώπης και ο εθνικισμός συντέλεσαν στην παντελή έλλειψη ψυχραιμίας και ορθολογισμού στις αποφάσεις κάθε εθνότητας για το μέλλον της και οδήγησαν στον πόλεμο. Η κρίση ήταν υποβόσκουσα από την Τιτοϊκή περίοδο και

αποφεύχθηκε το 1969 στο συνέδριο της Ένωσης Γιουγκοσλάβων Κομμουνιστών όπου υιοθετήθηκε συνταγματική μεταρρύθμιση αποδυνάμωσης της κεντρικής εξουσίας.

Στα τέλη της περασμένης δεκαετίας η κρίση της Γιουγκοσλαβίας αναπτύσσεται με βάση τις αποκλίνουσες επιδιώξεις των ομόσπονδων δημοκρατιών, που αναζητούσαν στήριξη των επιλογών τους στην διεθνή σκηνή θέτοντας την χώρα σε μία διαδικασία διεθνοποίησης.

Οι διακηρύξεις ανεξαρτησίας της Σλοβενίας και Κροατίας τον Ιούνιο του 1991 και η κρίση των μεθοριακών σταθμών αποτέλεσαν σημείο καμπής στην εξέλιξη της κρίσεως.

### **Η Γερμανική στάση**

Η ερμηνεία της Γερμανικής στάσης συνδέεται κατ' αρχάς με την ύπαρξη ειδικών πολιτικών και οικονομικών γερμανικών συμφερόντων στη Σλοβενία και Κροατία και στη συνέχεια με την ανάγκη του γερμανικού κράτους να επιδείξει μια διπλωματική χειραφέτηση μετά την ενοποίηση και να επιδιώξει την αναγνώριση από τους εταίρους και συμμάχους.

Η γερμανική πολιτική στην κρίση της Γιουγκοσλαβίας μπορεί να κατανοηθεί σε τρία αλληλοσυμπληρούμενα επίπεδα:

- α. Την αναβάθμιση του διεθνούς ρόλου της Γερμανίας.
- β. Την προσπάθεια ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης.
- γ. Την πορεία των Ευρω-ατλαντικών σχέσεων.

### **Η στάση των ΗΠΑ**

Στην πρώτη περίοδο της κρίσης η στάση της Ουάσιγκτον βασίζονταν στη θέση για «ενιαία και δημοκρατική Γιουγκοσλαβία», στη συνέχεια τρία ζητήματα οδήγησαν στην ενεργητικότερη παρέμβαση των ΗΠΑ:

- α. Η Γερμανική επιτυχία να συμπαρασύρει τους εταίρους στην αναγνώριση, υπό προϋποθέσεις, της ανεξαρτησίας των ομόσπονδων δημοκρατιών, επιτυχία που δημιούργησε νέα δεδομένα.
- β. Η εκτίμηση ότι η κρίση της Γιουγκοσλαβίας με την δυναμική των στρατιωτικών συγκρούσεων οδηγείται σε ανεξέλεγκτη κλιμάκωση και αστάθεια στην Αν. Ευρώπη και στο χώρο της πρώην Σοβιετικής Ένωσης.
- γ. Η έκφραση των γενικότερων επιδιώξεων των ΗΠΑ στο μεταψυχροπολεμικό περιβάλλον.

Το ενδιαφέρον των ΗΠΑ στη Γιουγκοσλαβία και στα Βαλκάνια είναι πολιτικό και στρατηγικό:

α. Πολιτικό στα πλαίσια της γενικότερης αμερικανικής παρέμβασης στις ευρωπαϊκές ισορροπίες.

β. Στρατηγικό λόγω της γεωπολιτικής σημασίας του χώρου.

### **Η στάση της Ιταλίας**

Η στάση της Ρώμης στην κρίση εντάσσεται στην επιδίωξη της Ιταλίας να αναπτύξει ένα περιφερειακό ρόλο με δύο αιχμές:

α. Ένα μεσογειακό ρόλο βασισμένο στον έλεγχο του δρόμου της Αδριατικής που εμπλέκεται με τις Δαλματικές ακτές.

β. Μια διείσδυση στην Κεντρική Ευρώπη που εστιάζεται στην περιοχή της κοιλάδας του Δούναβη.

Η Ιταλία προκειμένου να επιτύχει τις ευρύτερες επιδιώξεις της, κατά τη διάρκεια της κρίσης συνέκλινε με τις επιλογές της Γερμανίας, είτε με την πολιτική των ΗΠΑ, ειδικά σε ότι αφορά τη νότια Βαλκανική.

### **Η Ελληνική στάση**

Οι εξελίξεις στην πρώην Γιουγκοσλαβία βρήκαν την Αθήνα, τουλάχιστον αρχικά, απροετοίμαστη τόσο για λόγους εσωτερικούς (εκλογικές αναμετρήσεις, δικαστικές αντιπαραθέσεις), όσο και για λόγους εξωτερικής πολιτικής. Η Ελληνική στάση εστιάζεται σε δύο παραμέτρους:

Πρώτον στη διαχείριση της παραπάνω κρίσης με στόχο την εξασφάλιση της βαλκανικής σταθερότητας και δεύτερο στην αντιμετώπιση των συνεπειών της διάλυσης της πρώην Γιουγκοσλαβίας με την ανάσχεση αλυτρωτικών διεκδικήσεων, μετανάστευση πληθυσμών κτλ.

Η πολιτική της Αθήνας ταυτίστηκε με την προσπάθεια της ΕΕ για πρόληψη της κρίσης. Στην πρώτη περίοδο της κρίσης, η επίσημη κρατική στάση αλλά και η στάση της Ουάσιγκτον βασίζονταν στη θέση για “ενιαία και δημοκρατική Γιουγκοσλαβία”.

Η Ελλάδα είχε απορρίψει κάθε διεθνή στρατιωτική εμπλοκή και ιδίως την εμπλοκή με οποιονδήποτε τρόπο των Ενόπλων Δυνάμεων των βαλκανικών κρατών και παρέμεινε προσηλωμένη στην μετά το 1974 σταθεροποιητική πολιτική της στα Βαλκάνια. Το “κεκτημένο” των επιλογών αυτής της εικοσαετίας αποδείχθηκε ισχυρότερο από τις όποιες ταλαντεύσεις πολιτικής για την αξιοποίηση “ευκαιριών” προς κατεύθυνση της ανάδειξης της χώρας σε “περιφερειακή δύναμη”.

Η Αθήνα απέρριψε αρχικά κάθε ανάμειξή της στη Γιουγκοσλαβική κρίση, τάχθηκε εναντίον μιας διεθνούς στρατιωτικής επέμβασης, στη συνέχεια όμως ευθυγραμμίσθηκε με

τις άλλες δυνάμεις και με τις διεθνείς κυρώσεις, με κριτήριο την εξυπηρέτηση του νέου διεθνούς προσανατολισμού της χώρας και την μη απομόνωσή της από τις Ευρωπαϊκές διεργασίες που την αφορούν.

Στην αναβάθμιση του Ελληνικού χώρου και ρόλου από την σκοπιά της Ουάσιγκτον συμβάλλει το αμερικανικό ενδιαφέρον για τις εξελίξεις στην ευρύτερη περιοχή (πρώην Σοβιετικές χώρες, Μέση Ανατολή και Βαλκάνια).

Η ενεργοποίηση της χώρας μας στα πλαίσια του Νέου Στρατηγικού Δόγματος και της Σύμπραξης για την Ειρήνη έχει αποδειχθεί χρήσιμη. Διευκολύνει την επίτευξη συμμαχικής κατανόησης και ενισχύει την διαπραγματευτική μας θέση.

Γενικώς και με παράδειγμα την Γιουγκοσλαβική κρίση οι περιφερειακές κρίσεις, προσφέρουν στη χώρα μας σημαντικές ευκαιρίες προώθησης των εθνικών μας συμφερόντων σε σχέση με τη στάση της Συμμαχίας και την θέση μας σ' αυτήν.

#### **Συμπεράσματα επί της Γιουγκοσλαβικής κρίσης**

α. Κατά την έναρξη της κρίσης οι μεγάλες χώρες της Δύσης έκριναν ότι στην πρώην Γιουγκοσλαβία δεν διακυβεύονται ζωτικά τους συμφέροντα ούτε απειλείται η γενικότερη στρατηγική ισορροπία στην Ευρώπη.

β. Αλλαγή πορείας της Δύσης σημειώθηκε όταν ο κίνδυνος από την συνέχιση και επέκταση των συγκρούσεων δημιούργησε πρόβλημα στο γόητρο και την αξιοπιστία του NATO, της ΕΕ και των κρατών μελών τους. Η Ουάσιγκτον με καθυστέρηση αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο.

γ. Η συνεργασία του NATO με τα Ηνωμένα Έθνη αποδείχθηκε προβληματική σε στρατιωτικό και πολιτικό επίπεδο. Η σύγκρουση αυτή αρμοδιοτήτων εκρίθη κατ' ουσία υπέρ της Συμμαχίας.

δ. Η Ρωσία λόγω της πρωταρχικής σημασίας που αποδίδει στην εξασφάλιση του σεβασμού εκ μέρους της Δύσης των γεωπολιτικών της συμφερόντων στην κεντροανατολική και Βαλκανική Ευρώπη, αντιτίθεται σε Νατοϊκή μονοκρατορία στην περιοχή. Ευνοεί δε την υπαγωγή των εκεί δραστηριοτήτων όχι στο NATO, αλλά υπό τον ΟΗΕ και τον ΟΑΣΕ.

ε. Η διπλωματική και στρατιωτική συμμαχική συνεισφορά στην κρίση πρέπει να κριθεί ως αναντικατάστατη. Συμπερασματικά η κρίση στην Γιουγκοσλαβία (και η κρίση του Κόλπου μετά το 1991) έδειξε για ακόμη μια φορά και επιβεβαίωσε την μονοπωλιακή διαχείριση των κρίσεων από τις ΗΠΑ.

#### **8.4. Η κρίση των Ιμίων (1996)**

##### **Ιστορικό**

Τα 40 τελευταία χρόνια είχαμε 7 σοβαρές κρίσεις μεταξύ Ελλάδος - Τουρκίας: 1955, 1963-64, 1967, 1974, 1976, 1987 και το 1996 το Γενάρη όπου η λέξη Ίμια εισέβαλε ξαφνικά και κατατρεχτικά στο πολιτικό προσκήνιο.

Η άρνηση αποκόλλησης του τουρκικού πλοίου και η θέση του τουρκικού ΥΠΕΞ ότι το σύμπλεγμα των βραχονησίδων Ίμια υπάγονταν στην τουρκική δικαιοδοσία στοιχειοθετεί έμμεση ένδειξη αμφισβήτησης της εδαφικής ακεραιότητας της Ελλάδας.

Το διάστημα αυτό λόγω συγκεκριμένων προβλημάτων, ο όλος χειρισμός έμεινε σε χαμηλό - υπηρεσιακό επίπεδο. Η ελληνική στάση κατά την περίοδο πριν την κρίση, αρχές - μέσα Ιανουαρίου 1996 χαρακτηρίζεται από απουσία διπλωματικής πρωτοβουλίας.

Το γεγονός που σηματοδοτεί τη θερμή περίοδο της κρίσης είναι η ενέργεια του Δημάρχου της Καλύμνου να τοποθετήσει την ελληνική σημαία στα Ίμια, η πρωτοβουλία δε αυτή βρίσκεται έξω από την αρμοδιότητα της τοπικής αυτοδιοίκησης και ανάλογες ενέργειες πρέπει να αποφεύγονται στο μέλλον διότι μπορούν να δημιουργήσουν ανεξέλεγκτες καταστάσεις, εξάλλου η χάραξη και η υλοποίηση της γενικότερης πολιτικής της χώρας γίνεται από θεσμοθετημένους και εξουσιοδοτημένους φορείς και όργανα.

Η τουρκική απάντηση δεν αργεί και γίνεται με το κατέβασμα της ελληνικής σημαίας και την ύψωση της τουρκικής από δημοσιογράφους (πράκτορες της ΜΙΤ), η Ελλάδα με απόσπασμα του Πολεμικού Ναυτικού αντιδρά και κατεβάζει την τουρκική και ανυψώνει την ελληνική.

Με τα απανωτά αυτά μικροεπεισόδια το ζήτημα των Ιμίων αρχίζει να εξελίσσεται σε μια σοβαρή κρίση. Κατά την αρχή της κρίσης 27 έως 30 Ιανουαρίου 1996 διαπιστώθηκε μειωμένη διπλωματική κινητοποίηση. Ο ρόλος των αρμόδιων αρχών δεν ήταν ο ενδεικνυόμενος, κάτι που οφείλεται στην ολιγωρία και στην αδυναμία της έγκαιρης κατανόησης της σοβαρότητας κλιμάκωσης της κρίσης, γεγονός που παραβιάζει τους βασικούς κανόνες χειρισμού κρίσεων.

Οι μετέπειτα αποτρεπτικές ενέργειες της ελληνικής κυβέρνησης (ενημέρωση πρεσβειών, ΕΕ και ΗΠΑ, διάβημα στον Τούρκο πρέσβη, αναθεωρητική στάση στο θέμα της τελωνειακής ένωσης) δεν επηρέασαν την συμπεριφορά της Τουρκίας, η οποία αμφισβητούσε το καθεστώς των βραχονησίδων και ζητούσε την αποχώρηση του Στρατιωτικού Τμήματος και της σημαίας από τη βραχονησίδα.

Συμπερασματικά στη φάση αυτή θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι δεν υπήρξε ο πλέον κατάλληλος συντονισμός διπλωματικών και στρατιωτικών μέτρων. Επίσης δεν υπήρξε ενιαίο κέντρο χειρισμού κρίσεων και καθορισμένο μνημόνιο διαδικασιών, ενεργειών και αρμοδιοτήτων.

Στην περαιτέρω κλιμάκωση της κρίσης οι ένοπλες δυνάμεις της χώρας μας τέθηκαν σε υψηλό βαθμό ετοιμότητας και διατάχθηκε ο απόπλους του στόλου.

Η αμερικανική κυβέρνηση που μέχρι τότε τηρούσε “ουδέτερη” στάση, πρότεινε σχέδιο απεμπλοκής (όχι πλοία, όχι σημαίες, όχι ένοπλες δυνάμεις). Το σχέδιο όμως ουσιαστικά ικανοποιούσε τους τουρκικούς όρους.

Ο Τούρκος πρωθυπουργός διαμέσου του Αμερικανού προέδρου απαίτησε να διευθετηθεί το ζήτημα μέσα σε δύο ώρες, ενέργεια η οποία απέβλεπε στο να εξαναγκάσει πολιτικά την Ελλάδα να συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις της γείτονος και αντιπροσώπευε την μετάβαση σε ανώτερο στάδιο κλιμάκωσης, αφού μετέτρεπε την ελεγχόμενη χαμηλής έντασης έως τότε κρίση σε πλήρη κρίση.

Η Τουρκία με τη λήξη του χρονικού ορίου και με άμεση την πιθανότητα πλέον πολέμου, προχώρησε στην κατάληψη της αφύλακτης βραχονησίδας, προτείνοντας ταυτόχρονα την υποστολή της ελληνικής σημαίας, την αμοιβαία απόσυρση του στρατιωτικού προσωπικού και την έναρξη διαπραγματεύσεων για το συνοριακό καθεστώς της περιοχής.

Η Ελλάδα έδειξε να αιφνιδιάζεται, η κατάληψη της βραχονησίδας σηματοδότησε την κατάρρευση της ελληνικής αποτροπής, σε συνάρτηση με την πτώση του ελικοπτέρου και την πτώση του ηθικού όχι τόσο σε στρατιωτικό όσο σε πολιτικό επίπεδο.

Το δίλημμα του πολέμου ή της διαπραγματεύσεως κυριάρχησε και το ενδεχόμενο ανακατάληψης της βραχονησίδας ή άλλης ενέργειας εγκαταλείφθηκε και τελικά αποφασίστηκε η αποδοχή του Αμερικανικού σχεδίου “αποκλιμάκωσης” με αποτέλεσμα να αποσοβηθεί μια γενικευμένη σύγκρουση, δηλαδή να αποχωρήσει η ελληνική πλευρά από την δική μας βραχονησίδα με αντάλλαγμα να φύγουν και οι Τούρκοι από την επίσης δική μας βραχονησίδα.

### **Η Ελληνική στάση**

Στην κρίση των Ιμίων αλλά και σε κάθε κρίση ουσιαστικά δοκιμάζεται όλο το σύστημα παραγωγής Εθνικής Ασφάλειας. Τα σημαντικότερα ζητήματα στη συγκεκριμένη κρίση ήταν:

α. Παρά το γεγονός ότι στη δεύτερη φάση η αποτροπή φάνηκε να εφαρμόστηκε με κάποια συνέπεια και συνοχή διπλωματικών και στρατιωτικών κινήσεων, εντούτοις δεν μπόρεσε να εξαλείψει την εσφαλμένη εικόνα που είχε δημιουργηθεί κατά την πρώτη φάση. Συνοπτικά δεν τίθεται σε αμφισβήτηση η βούληση της Ελλάδας να εφαρμόσει την αποτροπή, αλλά ο τρόπος που αυτή μεθοδεύτηκε.

β. Η θέση των ΜΜΕ στην κρίση και ειδικά ορισμένων σταθμών που δραματοποίησαν την όλη εξέλιξη και την μετέτρεψαν ηθικά σε “ελληνική ήττα” προκαλώντας τεράστια προβλήματα στην κυβέρνηση και τις Ένοπλες Δυνάμεις.

γ. Η τουρκική στρατηγική ήταν στρατηγική διαχείρισης κρίσης που στο στάδιο κατάληψης της βραχονησίδας εφάρμοσε τις στρατηγικές του τετελεσμένου, ανατρέψιμου πλήγματος με λογική περιορισμένου πολέμου. Η ελληνική στρατηγική ήταν στρατηγική αποτροπής με απειλή γενικευμένου πολέμου.

Όταν κατέρρευσε η αποτροπή με στρατιωτικό χτύπημα μικρής κλίμακας και χαμηλής έντασης βία, δημιουργήθηκε δίλημμα στρατηγικής για την Ελλάδα. Το δίλημμα πόλεμος ή ειρήνη με υποχώρηση θα μπορούσε να μην είχε δημιουργηθεί αν η ελληνική αποτρεπτική στρατηγική προσδιορίζονταν από την λογική της στρατηγικής διαχείρισης κρίσης που εμπεριέχει στοιχεία αποτροπής, εξαναγκαστικής διπλωματίας, περιορισμένου πολέμου και αιφνιδιασμού.

δ. Δεν υπήρξε ένας μόνο διαπραγματευτής με την Αμερικανική πλευρά, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένα διαπραγματευτικό χάος, με προτάσεις του προέδρου Κλίντον, του Υπουργού Άμυνας Πέρι, του Υφυπουργού Εξωτερικών Χόλμπρουκ και του αρχηγού ΓΕΕΘΑ Σαλικάσβιλι.

Τέλος, τα αποτελέσματα των γεγονότων δείχνουν ότι η χώρα μας χρειάζεται δομές παραγωγής στρατηγικής και μηχανισμού χειρισμού κρίσεων στο πλαίσιο ενός Συμβουλίου Εθνικής Ασφάλειας.

### **Η Τουρκική στάση**

Η Τουρκία πάγια επιδιώκει την αλλαγή της υπάρχουσας κατάστασης εφαρμόζοντας στρατηγική εξαναγκασμού και με την εκτεταμένη χρήση απειλών και τη χρήση στρατιωτικής δύναμης, στοχεύει στο να εξαναγκάσει την Ελλάδα να συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις της.

Στην κρίση των Ιμίων στηρίχθηκε στη στρατιωτική στρατηγική του περιορισμένου σκοπού που συχνά οδηγεί στην κατάρρευση της αποτροπής.

Σκοπός της ήταν η αλλαγή του συνοριακού καθεστώτος στην περιοχή (μακροπρόθεσμα η άρση - κατάργηση του δικαιώματος της Ελλάδας των 12 ν.μ.), και ως εκ τούτου εφάρμοσε σε συνδυασμό σειρά “επιθετικών” στρατηγικών διαχείρισης κρίσης.

Οι συνεχείς ανακοινώσεις Τούρκων αξιωματούχων συνιστούσαν στρατηγική ελεγχόμενης πίεσης, όπως η δημοσίευση του σχεδίου επίθεσης από τη Χουριέτ, οι αποφάσεις του Εθνικού Συμβουλίου Ασφαλείας και το τελεσίγραφο του χρονικού ορίου της διευθέτησης και αντιπροσώπευαν στρατηγική εκβιασμού που είχε ως στόχο να εξαναγκάσει την Ελλάδα σε υποχώρηση.

Η κατάληψη της βραχονησίδας ήταν εφαρμογή των στρατηγικών του περιορισμένου πλήγματος και του τετελεσμένου με τα γνωστά αποτελέσματα.

Χρησιμοποιήθηκε από την Τουρκία τόσο ως μέσο διαπραγματευτικού εξαναγκασμού όσο και ως αντικείμενο διπλωματικής ανταλλαγής προκειμένου να υποχρεωθεί η ελληνική πλευρά να συμβιβαστεί με το αμερικανικό σχέδιο αποκλιμάκωσης που ευνοούσε τις τουρκικές επιδιώξεις (No men, no flags, no ships).

Οι Τούρκοι με τα αποτελέσματα της κρίσης κατάφεραν να δημοσιοποιήσουν διεθνώς τις διεκδικήσεις τους περί “γκρίζων ζωνών” και να καταγράψουν στην διεθνή δημοσιότητα την αμφισβήτησή τους στο διεθνές Status quo του Αιγαίου.

Η τακτική (συγκεκριμένες ενέργειες) και οι επιμέρους στρατηγικές υποδηλώνουν την προοδευτική αλλαγή του Τουρκικού δόγματος, όπου στην κρίση των Ιμίων η Τουρκία εφάρμοσε επιθετικές πολιτικές της στρατηγικής διαχείρισης κρίσης που είναι πιο εξειδικευμένες και ευέλικτες σε σχέση με τις γνωστές πολιτικές της στρατηγικής εξαναγκασμού που κυρίως εφάρμοζε μέχρι τη συγκεκριμένη κρίση.

### **Η στάση των ΗΠΑ**

Οι Ηνωμένες Πολιτείες εμφανίζονται στην κρίση των Ιμίων ως ο κυρίαρχος του παιχνιδιού.

Τα τηλεφωνήματα Κλίντον, Κρίστοφερ, Πέρι και Χόλμπρουκ ήταν συνεχή καθ' όλη τη διάρκεια της δεύτερης φάσης της κρίσης. Όμως, η “ουδετερότητα” των ΗΠΑ με το σχέδιο της αποκλιμάκωσης ευνόησε περισσότερο την Τουρκία, παρά την Ελλάδα. Ουσιαστικά υπονόμευσε την ελληνική αποτροπή και “νομιμοποίησε” τις τουρκικές απαιτήσεις στο βαθμό που δεν προσπάθησε να πείσει την Τουρκία να τις εγκαταλείψει.

Από πολιτική άποψη αφαιρούσε από τη χώρα τη δυνατότητα να αποδεχθεί την κλιμάκωση της κρίσης, χωρίς να αμφισβητηθεί η εδαφική της ακεραιότητα.

Ως η μόνη υπερδύναμη στον κόσμο, οι Ηνωμένες Πολιτείες διαχειρίστηκαν την κρίση μόνες τους, εκτοπίζοντας αρχικά από την διεθνή σκηνή τόσο τον Οργανισμό των Ηνωμένων Εθνών όσο και την Ευρωπαϊκή Ένωση.

### **Η στάση του ΟΗΕ**

Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών απείχε από κάθε ανάμειξη ή προσφορά υπηρεσιών σε μια κρίση (των Ιμίων) που ασφαλώς αποτέλεσε απειλή για την διατάραξη της διεθνούς ειρήνης και ασφάλειας στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Η απουσία του οργανισμού εξηγείται πρώτον λόγω της παρέμβασης του αμερικανικού παράγοντα, του οποίου τα συμφέροντα στην περιοχή είναι σημαντικότερα, λόγω των γεωστρατηγικών συμφερόντων και των εξελίξεων που συνδέονται με την εκμετάλλευση και τη διακίνηση του πετρελαίου της Κασπίας, και δεύτερον, λόγω της Ελληνικής στάσης απέναντι στα Ηνωμένα Έθνη.

Υπάρχει μία γενική παραδοχή ευρέως διαδιδόμενη ότι ο Οργανισμός έχει παρέμβει με τρόπο αναποτελεσματικό στις διάφορες σύγχρονες κρίσεις και αναφορικά με την κρίση του 1976 στο Αιγαίο όσο και με το Κυπριακό είναι απογοητευτικές.

Τα ψηφίσματα είτε κρατούν ίσες αποστάσεις είτε αποδεικνύονται αναποτελεσματικά επειδή δεν εφαρμόζονται στην πράξη.

Αυτός ήταν και ο λόγος όπου η Ελλάδα στράφηκε σε άλλα διεθνή fora ευνοϊκότερα γι' αυτήν.

Παρόλα ταύτα στις 29 Ιανουαρίου 1996 έγινε ένα Ελληνικό διάβημα προς το Γενικό Γραμματέα των Ηνωμένων Εθνών με αίτημα, να παρέμβει προς την τουρκική πλευρά ώστε να προληφθεί περαιτέρω συνέχιση της κρίσης.

Η μόνη αντίδραση του Οργανισμού και η συμβολή του στο χρόνο της κλιμάκωσης της κρίσης περιορίστηκε σε μία δήλωση του Γενικού Γραμματέα στην οποία για ακόμη μια φορά τηρήθηκαν ίσες αποστάσεις, αφού προέτρεπε και τις δύο χώρες να συγκρατηθούν για να αποφευχθεί περαιτέρω ανάφλεξη.

Η στάση αυτή των Ηνωμένων Εθνών αφήνει ελεύθερο το πεδίο δράσης στον Αμερικανικό παράγοντα.

### **Η στάση του NATO**

Ο ρόλος του NATO στη διάρκεια της κρίσης γενικά υπήρξε ανύπαρκτος. Το NATO παίζει ένα συμβουλευτικό ρόλο στο πλαίσιο των νατοϊκών οργάνων, αλλά δεν είχε ένα συγκεκριμένο ρόλο αποτροπής ή διαχείρισης κρίσης μεταξύ των δύο μελών του.

### **Η στάση της Ε.Ε.**

Κατά τη διάρκεια των γεγονότων οι “αντιδράσεις” της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δηλαδή των οργάνων της, του Συμβουλίου της Επιτροπής, και του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου έγιναν ως εξής: Πρώτον η στάση των οργάνων υπήρξε διαφοροποιημένη. Δεύτερον δεν υπήρξε συνεργασία μεταξύ των οργάνων. Τρίτον απουσίασε μία συνεκτική πολιτική της ΕΕ και τέταρτον το διακυβερνητικό όργανο, το Συμβούλιο Υπουργών εκφράστηκε με καθυστέρηση.

Η σημαντικότερη θέση ήταν αυτή του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου το οποίο στις 14 Φεβρουαρίου 1996 σε ψήφισμά του πήρε θέση υποστηρίζοντας ότι τα Ελληνικά σύνορα είναι εξωτερικά σύνορα της ΕΕ. Τις ίδιες θέσεις επανέλαβε και στις 19 Σεπτεμβρίου 1996 υπογραμμίζοντας την ανάγκη σεβασμού των αρχών του διεθνούς δικαίου ενώ έθετε (μετά από αίτημα της Ελλάδας) και προϋποθέσεις για την χρηματοδότηση της Τουρκίας.

Η Ελλάς πέρα από την έκφραση αλληλεγγύης ζητούσε και μία ξεκάθαρη θέση για την λύση της διαφοράς.

Βεβαίως, εδώ μπαίνει το ερώτημα, το τι μπορεί η ΕΕ να πράξει πέραν της έκφρασης αλληλεγγύης ή μελλοντικών αποφάσεων για εκροή οικονομικών πόρων προς την Τουρκία; Έχει αρμοδιότητες, δυνατότητες και μέσα, για την επίλυση της κρίσης;

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, ως Οργανισμός, έχει κάποιες δυνατότητες αλλά και αδυναμίες ιδιαίτερα της ΚΕΠΠΑ. Η αδυναμία της θεσμικής ανάπτυξης της ΚΕΠΠΑ δεν μπόρεσε να επιτρέψει στην ΕΕ να διαχειριστεί την συγκεκριμένη κρίση.

### **ΔΕΕ - ΟΑΣΕ**

Από την πλευρά της μετεξελισσόμενης Δυτικοευρωπαϊκής Ένωσης (ΔΕΕ) και του Οργανισμού για την Ασφάλεια και τη Συνεργασία στην Ευρώπη (ΟΑΣΕ) δεν έγινε τίποτε το συγκεκριμένο που να αφορά στο πρόβλημα των Ιμίων.

Ο ΟΑΣΕ μετεξελίχθηκε τον Ιανουάριο 1995 από διαδικασία σε Οργανισμό. Και η ΔΕΕ θεωρείτο ως ένας Διεθνής Οργανισμός που επί χρόνια βρισκόταν σε λήθαργο και ξαφνικά ανασύρθηκε κάνοντας προσπάθεια (διάρκεια κρίσης) να ενταχθεί μέσα στο νέο σύνθετο Ευρωπαϊκό οικοδόμημα.

### **Συμπεράσματα**

Ως προς τον τρόπο χειρισμού της κρίσης από την Τουρκία διαπιστώνεται ότι το Συμβούλιο Εθνικής Ασφαλείας της Τουρκίας συνεδρίασε και αποφάσισε, όπως όφειλε να πράξει, για να αντιμετωπίσει μια επερχόμενη κρίση η έστω μια κρίση που το ίδιο προκάλεσε επιδιώκοντας την εξυπηρέτηση των εθνικών του συμφερόντων. Ο χειρισμός

της κρίσεως από τους Τούρκους υπήρξε άπογος. Η Τουρκία έχει στο ενεργητικό της ένα εξαιρετικό επιχειρησιακό επίτευγμα. Έχει ενοποιήσει λειτουργικά τις διπλωματικές της επιδιώξεις με τη λειτουργία και τη δράση των στρατιωτικών της μέσων.

Από τη μεριά της Ελλάδας το ΚΥΣΕΑ, αρμόδιο όργανο χειρισμού των κρίσεων δεν συνεδρίασε παρά μόνο στο τέλος της κρίσεως για να λάβει την απόφαση της αποχώρησης. Δεν συγκροτήθηκε κανένα Κυβερνητικό Συμβούλιο για να χειρισθεί την κρίση. Δεν χρησιμοποιήθηκε η γνώση και εμπειρία Ελλήνων διπλωματών. Το ουσιώδες δεν ήταν αν οι συνεδριάσεις πραγματοποιούνταν στο Εθνικό Κέντρο Επιχειρήσεων αφού δεν επρόκειτο να πολεμήσουμε. Δεν προσφύγαμε σε κανένα Διεθνή Οργανισμό ούτε και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αρκεστήκαμε στην διαμεσολάβηση των Αμερικανών αλλά και εκεί κατά τρόπο επιπόλαιο.

Η κατεύθυνση που έδωσε ο Πρωθυπουργός στη συνεδρίαση της Πολιτικής Επιτροπής το πρωί της 30ης Ιαν. «να μείνουμε όπως είμαστε και να αποφευχθούν ενέργειες κλιμάκωσης» ενώ έδιδε ένα σαφές στίγμα των προθέσεων της Κυβέρνησης δεν προσδιόριζε πολιτικό στόχο τον οποίο οφείλαμε να έχουμε και να επιδιώκουμε, είτε με τους πολιτικούς χειρισμούς της κυβέρνησης είτε με στρατιωτικούς, αν οι πρώτοι αποτύγχαναν. Η επιμονή διατήρησης του “status quo” σε μια περιοχή δεν έχει κανένα νόημα αν περιορίζεται μόνο στη χρήση πολιτικών μέσων καθόσον δεν περιέχει την πρακτική επιβολή της διεκδίκησης.

Δεν δόθηκαν σαφείς εντολές προς τις Ένοπλες Δυνάμεις ούτε διατηρήθηκε υψηλό επίπεδο πολιτικού ελέγχου στις στρατιωτικές επιλογές (πρώτη αρχή του χειρισμού κρίσεων).

Δεν υπήρξαν παύσεις στον ρυθμό των στρατιωτικών ενεργειών (δεύτερη αρχή του χειρισμού κρίσεων).

Δεν υπήρξε συντονισμός διπλωματικών και στρατιωτικών κινήσεων (τρίτη αρχή του χειρισμού κρίσεων).

Δεν υπήρξαν στρατιωτικές κινήσεις συγκεκριμένες που να είναι κατάλληλες για τους περιορισμένης φύσεως στόχους του χειρισμού κρίσεων-αποκλιμάκωσης (τέταρτη αρχή του χειρισμού κρίσεων). Βέβαια στην περίπτωση των Ιμίων δεν υπήρξαν καν στόχοι.

Ενώ οι δηλώσεις, τόσο του Πρωθυπουργού όσο και των Υπουργών Εξωτερικών και Άμυνας επιβεβαίωναν τις προθέσεις της κυβερνήσεως για αποκλιμάκωση, οι στρατιωτικές κινήσεις που διατάσσονταν με την έγκριση του ίδιου του Υπουργού Άμυνας (απόπλους του Στόλου από τους Ναυστάθμους και ανάπτυξη του στο Αιγαίο, αποχώρηση

της Φρεγάτας ΥΔΡΑ από τη συμμετοχή της στις Νατοϊκές επιχειρήσεις στη Βοσνία και επιστροφή της στην Ελλάδα) έδιδαν το στίγμα της κλιμάκωσης και εκλαμβάνονταν από τον αντίπαλο ως προετοιμασία ευρείας επιθέσεως (πέμπτη αρχή του χειρισμού κρίσεων).

Η γενική κινητοποίηση των Ενόπλων Δυνάμεων που διατάχθηκε αργότερα είχε το ίδιο αποτέλεσμα όπως και η μερική επιστράτευση στα νησιά του ανατολικού Αιγαίου.

Υπήρξαν πολιτικές ενέργειες που έδειχναν διάθεση αναζήτησης πολιτικής λύσεως μέσω διαπραγματεύσεων και όχι στρατιωτικής (έκτη αρχή του χειρισμού κρίσεων) αλλά δεν υπήρξαν αντίστοιχες στρατιωτικές που να υποστηρίζουν τις πολιτικές ενέργειες. Και βέβαια πώς να υπάρξουν αφού ούτε πολιτικός έλεγχος στις στρατιωτικές ενέργειες υπήρχε, ούτε συντονισμός.

Τέλος δεν υπήρξε επιλογή πολιτικοστρατιωτικών ενεργειών που άφηναν στον αντίπαλο την δυνατότητα εξόδου από την κρίση με παράλληλη ικανοποίηση των θεμελιωδών συμφερόντων του (έβδομη αρχή του χειρισμού κρίσεων).

Οι ενέργειες της Ελληνικής πλευράς τόσο για τους Τούρκους όσο και για οποιοδήποτε τρίτο μάτι που παρακολουθούσε την κρίση, έδειχναν ότι η Ελλάδα άλλα έλεγε και άλλα έπραττε. Τα στρατιωτικά μέτρα που λαμβάνονταν από την Ελλάδα (χωρίς την έγκριση του ΚΥΣΕΑ) υποχρέωναν την Τουρκία να κινητοποιηθεί. Η κινητοποίηση των Τουρκικών ναυτικών δυνάμεων, που πάντως ήταν μικρότερη της κινητοποίησης των Ελληνικών, οδήγησε τις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις σε πλήρη ανάπτυξη. Διατάχθηκε επιστράτευση στα νησιά του ανατολικού Αιγαίου. Όλα με την έγκριση του Υπουργού Άμυνας κατά τη στιγμή που η Ελληνική πλευρά είχε συμφωνήσει σ' ένα πλαίσιο διαπραγματεύσεων και είχε διαβεβαιώσει τους διαμεσολαβητές ότι επιθυμούμε την ειρηνική λύση της κρίσεως. Είχαμε μπει πλέον σε ένα φαύλο κύκλο.

Η αφαίρεση της Τουρκικής σημαίας από προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων, την οποία είχαν τοποθετήσει Τούρκοι δημοσιογράφοι με μια προβοκατόρικη ενέργεια, αποτέλεσε το πρώτο και βασικότερο λάθος. Την σπουδαιότητα μιας τέτοιας ενέργειας γνώριζαν οι Ελληνικές αρχές και γι' αυτό είχαν θέσει ως προϋπόθεση την έγκριση του ΚΥΣΕΑ. Ο Υπουργός Άμυνας ή το Συμβούλιο Άμυνας δεν υποκαθιστά το ΚΥΣΕΑ. Αυτή η υπέρβαση αρμοδιοτήτων αλλά περισσότερο οι πειραματισμοί με τα εθνικά σύμβολα (ύψωση σημαίας, υποστολή σημαίας κ.ο.κ.) ίσως θα έπρεπε να προβληματίσει όλη την πολιτική ηγεσία αυτού του τόπου, γιατί αποπνέει μια εθνική ανασφάλεια ως προς τα κυριαρχικά μας δικαιώματα. Θα έπρεπε τάχα να υψώνουμε σε κάθε σημείο της επικράτειάς μας και μια σημαία δηλωτική της κυριαρχίας του τόπου μας; Λήφθηκε υπόψη

ότι κάτι τέτοιο θα μπορούσε να ερμηνευθεί από τους “απέναντί” μας και όχι μόνο απ’ αυτούς, ως ένδειξη αντιφατικότητας σχετικά με την ιδιοκτησία της περιοχής; Ακόμα τι θα γινόταν αν εμείς με τη λογική της υψώσεως της σημαίας και εγκατάστασης φρουράς για τη φύλαξη της, βάζαμε σημαία και φρουρά σε κάθε βραχονησίδα που τοποθετούσαν Τουρκική σημαία οι δημοσιογράφοι της ΧΟΥΡΙΕΤ ή ο απέναντι χότζας;

Η φυσική ηγεσία των Ενόπλων Δυνάμεων δεν τήρησε τα προβλεπόμενα. Ο Α/ΓΕΕΘΑ και οι Αρχηγοί των Γενικών Επιτελείων έπρεπε να επιμείνουν στην έγκριση από το ΚΥΣΕΑ όσων μέτρων συναγερμού και κανόνων εμπλοκής προβλέπονταν. Δεν επέμειναν και τούτο διότι θεώρησαν ότι η παρεχόμενη έγκριση του ΥΕΘΑ στις συνεδριάσεις του Συμβουλίου Άμυνας ήταν αρκετή. Δημιούργησαν έτσι στις Ένοπλες Δυνάμεις με τα μέτρα που έπαιρναν και τις διθυραμβικές εντολές που εξέδιδαν μια επιθετική ψυχολογία η οποία όμως με τη θλιβερή κατάληξη της κρίσεως προκάλεσε έντονο αίσθημα εθνικής ταπείνωσης.

## **8.5. Η κρίση στα νησιά Falklands και S.Georgia (1982)**

### **Ιστορικό**

Στις 2 Απρ. 1982 οι ένοπλες δυνάμεις της Αργεντινής κατέλαβαν τα νησιά Falklands και την επόμενη το νησί S. Georgia. Η επίθεση της Αργεντινής έγινε παρά τις εκκλήσεις του Γενικού Γραμματέα του ΟΗΕ, του Προέδρου του Συμβουλίου Ασφαλείας του ΟΗΕ και του Προέδρου των ΗΠΑ προς την κυβέρνηση της Αργεντινής να αποφύγει την στρατιωτική δράση.

Η κατάληψη των νησιών καταδικάσθηκε άμεσα από το Συμβούλιο Ασφαλείας του ΟΗΕ με την απόφαση 502. Η απόφαση προέβλεπε την αποχώρηση των δυνάμεων της Αργεντινής από τα νησιά και την επίλυση του προβλήματος με ειρηνικά μέσα. Η κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου κατέστησε ευθύς εξ αρχής γνωστή τη θέση της για αποδοχή και εφαρμογή της αποφάσεως του Συμβουλίου Ασφαλείας παρά το γεγονός ότι τμήμα των εδαφών του είχε καταλειφθεί με στρατιωτικές ενέργειες.

Ο χειρισμός της κρίσεως σε υψηλό επίπεδο αναλήφθηκε από μια μικρή ομάδα Υπουργών που συνεδρίαζε καθημερινά υπό την προεδρία της Πρωθυπουργού Μ. Θάτσερ. Ο Γενικός Εισαγγελέας του κράτους παρακολουθούσε τις συσκέψεις όταν εξετάζονταν νομικά θέματα και πάντοτε στις συσκέψεις συμμετείχε ο Α/ΓΕΕΘΑ ως ο βασικότερος σύμβουλος της κυβερνήσεως επί στρατιωτικών θεμάτων. Η ομάδα αυτή των υπουργών και ο Α/ΓΕΕΘΑ εξασφάλιζαν το συντονισμό και την εφαρμογή των διπλωματικών, οικονομικών και στρατιωτικών αρχών του Ηνωμένου Βασιλείου. Σε στρατιωτικό επίπεδο

δόθηκε με σαφήνεια ο στόχος των επιχειρήσεων αλλά αφέθηκε σ' αυτούς η επιχειρησιακή πρακτική υλοποίησής του. Ως επικεφαλής της αεροναυτικής δύναμης των επιχειρήσεων ορίστηκε ο Αρχηγός του Στόλου. Αυτή η μικρή και σαφής δομή διοικήσεως εξασφάλιζε την γρήγορη αντίδραση στα γεγονότα και την κάλυψη των αναγκών της στρατιωτικής δύναμης. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι, όταν η Πρωθυπουργός Μ. Θάτσερ διερευνώντας την προσωπικότητα του Αρχηγού του Στόλου, υπέβαλε σ' αυτόν το ερώτημα, αν πιστεύει στη νίκη, εκείνος απάντησε: «μπορώ να βεβαιώσω τον απόπλου της αεροναυτικής δύναμης σε τρεις μέρες.»

Η κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου επιδίωξε παράλληλα την κατανόηση του προβλήματός της από τα κράτη - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, από τους συμμάχους της στο NATO και τους φίλους της στην Κοινοπολιτεία. Η εξασφάλιση διεθνούς υποστήριξης είχε κριθεί ως απολύτως απαραίτητη, ως θέμα αρχής, καθώς θα καταδείκνυε στην Αργεντινή το μέγεθος της απομόνωσής της διεθνώς.

Το Ηνωμένο Βασίλειο δεν περιορίστηκε στις διπλωματικές κινητοποιήσεις. Με παράλληλες στρατιωτικές ενέργειες, σταδιακά εφαρμοζόμενες, ασκούσε πίεση στην Αργεντινή ώστε να την αναγκάσει να αποσύρει τις δυνάμεις της από τα νησιά και καθιστούσε σαφή την πρόθεσή της να τα ανακαταλάβει με χρήση βίας.

#### **Τα σημαντικότερα βήματα**

Στις **5 Απριλίου 1982** τρεις μέρες αργότερα από την κατάληψη των νήσων από την Αργεντινή απέπλευσε η αεροναυτική δύναμη του Ηνωμένου Βασιλείου για την ανακατάληψή τους.

Στις **12 Απριλίου** το Ηνωμένο Βασίλειο επέβαλε ζώνη αποκλεισμού των πλοίων της Αργεντινής 200 ναυτικά μίλια γύρω από τα νησιά FALKLANDS.

Στις **23 Απριλίου** προειδοποίησε ότι κάθε προσέγγιση δυνάμεων της Αργεντινής και παρεμβολή τους στην αποστολή των δυνάμεών του θα αντιμετωπιζόταν κατάλληλα.

Στις **25 Απριλίου** ανακατέλαβε την νήσο S.Georgia.

Στις **29 Απριλίου** ανακοινώθηκε ότι όλα τα πλοία της Αργεντινής που παρακολουθούσαν τις Ναυτικές δυνάμεις του Ηνωμένου Βασιλείου υπόκειντο σε επίθεση.

Στις **30 Απριλίου** ανακοινώθηκε ότι η ευρύτερη περιοχή των νησιών αποτελούσε απαγορευμένη ζώνη.

Την **1η Μαΐου** βομβαρδίστηκε το αεροδρόμιο του Port Stanley.

Στις **7 Μαΐου** προειδοποιήθηκε η Αργεντινή ότι κάθε αεροσκάφος η πλοίο της που θα βρισκόταν 12 ναυτ. μίλια έξω από τις ακτές της θα θεωρείτο εχθρικό. Η ώρα των στρατιωτικών επιχειρήσεων για τα FALKLANDS είχε σημάνει.

Η σύντομη αυτή αναφορά στην κρίση των FALKLANDS καταδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο κινήθηκε και έδρασε μια ευρωπαϊκή χώρα, η οποία προς επίλυση “εθνικών θεμάτων”, όπως θα μπορούσε να χαρακτηριστεί το συγκεκριμένο, έδρασε ευέλικτα, δυναμικά και αποτελεσματικά Εφάρμοσε και εξάντλησε στην ουσία όλες τις δυνατότητες που της παρείχαν οι διεθνείς οργανισμοί, αποσαφηνίζοντας παράλληλα τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των πολιτικών και στρατιωτικών φορέων που κλήθηκαν να συμμετάσχουν στο χειρισμό για τη διευθέτηση της κρίσης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 9.1. Συμπεράσματα - διδάγματα<sup>131</sup>

*“Το τίμημα της ελευθερίας είναι η συνεχής επαγρύπνηση”.*

Τόμας Τζέφερσον, 1749-1826, Αμερικανός πρόεδρος (1801-1809)

Εκ πρώτης όψεως, η φράση “διαχείριση κρίσεων” φαίνεται να αποτελεί μία αντίφαση. Η κρίση εμφανίζεται από το πουθενά και προκαλεί τις αισθήσεις μας για το τι είναι φυσιολογικό και τί είναι η σωστή διαχείριση. Η κρίση επίσης συχνά χαρακτηρίζεται από πανικό, σύγχυση ή ακόμη και απόγνωση.

Μπορεί μια κρίση στην πραγματικότητα να επιλυθεί; Η σύντομη απάντηση είναι ναι, με την αποδοχή των τριών βασικών αξιωμάτων:

- α. Οι κρίσεις είναι αναπόφευκτες.
- β. Όπως και κάθε άλλη πρόκληση στη διοίκηση, οι διαχείριση κρίσεων θα πρέπει να προγραμματίζεται και να σχεδιάζεται κατάλληλα, τουλάχιστον με την έννοια ότι μπορεί να επέλθει συμφωνία εκ των προτέρων στη σύνταξη συγκεκριμένων διαδικασιών διαχείρισης και να εφαρμοστούν σε περίπτωση εμφάνισης κρίσης.
- γ. Η διαχείριση των κρίσεων είναι αναπόσπαστο τμήμα της ευθύνης του κάθε διευθυντή. Κάθε υπηρεσία, ή οποιοδήποτε τμήμα υπηρεσίας, μπορεί να βρεθεί υπό προϋποθέσεις, σε ένα ρόλο διαχείρισης κρίσεων.

Αυτό που είναι εντυπωσιακό, εξετάζοντας σύνθετο αριθμό παρατηρήσεων και διδαγμάτων από δημόσιες και ιδιωτικού δικαίου οργανισμούς, οι οποίοι έχουν αποκτήσει πείρα μέσα από ένα ευρύ φάσμα κρίσεων, είναι ότι αυτό που απαιτείται περισσότερο για την επιτυχή διαχείριση μιας κρίσης είναι απλά η κοινή λογική.

Οι κρίσεις είναι αναπόφευκτες. Το ερώτημα δεν είναι αν ένας οργανισμός θα βρεθεί εμπλεκόμενος σε μια κρίση, αλλά πόσο σύντομα και με τί μέγεθος ευθύνης.

Η κρίση είναι μια κρίση, όταν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, το Κοινοβούλιο ή αξιόπιστες ή ισχυρές ομάδες συμφερόντων την προσδιορίζουν ως κρίση. Μια κρίση δεν είναι απαραίτητο να αποτελέσει σοβαρή απειλή για την ανθρώπινη ζωή, αλλά πρέπει να αμφισβητεί κατά κάποιο τρόπο τη δημόσια αίσθηση της παράδοσης, των αξιών, της ασφάλειας και της ακεραιότητας της κυβέρνησης.

---

<sup>131</sup> NATO Generic Crisis Management Handbook (GCMH), (1999), P.II-2.

Μια κρίση επιδεινώνεται αν φαίνεται ότι υπάρχει, έστω και για λίγο, σύγχυση ή έλλειψη ελέγχου.

Από την άποψη των επικοινωνιών, τα μέσα ενημέρωσης αναπτύσσουν μια συμβιωτική σχέση με τις ομάδες συμφερόντων (ή ομάδες πίεσης). Ωστόσο, οι περισσότερες κρίσεις που επικεντρώνονται στην προβολή τους από ηλεκτρονικά μέσα, είναι συνήθως βραχύβιες.

Κατά τη διάρκεια της κρίσης, η λογική έννοια του κινδύνου έναντι του οφέλους παλινδρομεί διαρκώς. Όσο αφορά το ζήτημα του κινδύνου, μόνο οι εξηγήσεις με μηδενικό ρίσκο είναι αποδεκτές από το κοινό και τα ΜΜΕ.

Κάθε κρίση είναι διαφορετική, αλλά όλες, μέχρι ενός βαθμού, έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- α. Το στοιχείο της έκπληξης.
- β. Ανεπαρκής πληροφόρηση, όταν οι ανάγκες για πληροφορίες είναι μεγαλύτερη.
- γ. Η ροή των γεγονότων ξεπερνά σε ταχύτητα τις ενέργειες εκδήλωσης αντίδρασης των οργανισμών ή υπηρεσιών.
- δ. Κλιμακούμενη ροή των γεγονότων.
- ε. Απώλεια ελέγχου (πραγματική ή θεωρητική).
- στ. Διακυβεύονται σημαντικά συμφέροντα.
- ζ. Έντονη πίεση ελέγχου και αναζήτησης πληροφόρησης από το εξωτερικό περιβάλλον.
- η. Σταδιακή ανάπτυξη μιας έντονης ιδέας πολιορκίας και πιθανού πανικού.
- θ. Κατάρρευση και διάσπαση του συστήματος λήψης αποφάσεων.
- ι. Οι manager δίνουν έμφαση στο βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό και αποφάσεις.

Παρά το γεγονός ότι κάθε κρίση είναι διαφορετική, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και οι ομάδες συμφερόντων αντιδρούν με προβλέψιμη ομοιότητα. Τρεις βασικές ερωτήσεις που ακολουθούν αποτελούν το επίκεντρο της προσοχής τους:

- α. Ποιος φταίει;
- β. Πότε ο οργανισμός ανακάλυψε το πρόβλημα, τι έκανε πριν γίνει δημόσια γνωστή η κρίση και τι κάνει τώρα που είναι σε εξέλιξη;
- γ. Πώς μπορούν να προστατευτούν τα συμφέροντα που διακυβεύονται;

Η αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό από τις αποτελεσματικές επικοινωνίες, τόσο εντός του οργανισμού όσο και με εξωτερικές ομάδες

συμφερόντων. Ο τρόπος αντιμετώπισης μιας κρίσης τις πρώτες κρίσιμες ώρες της εμφάνισής τους, μπορεί να καθορίσει αν θα διαρκέσει για μια εβδομάδα ή αν θα διαρκέσει για χρόνια και θα επιφέρει καταστροφές.

Οι λόγοι που επιβάλλουν την εγκατάσταση ενός επαρκούς συστήματος επικοινωνιών έχουν μεγάλη σπουδαιότητα για τους οργανισμούς, καθώς τους βοηθούν να αποφύγουν προβλήματα που θα συνεπάγονταν την κλιμάκωση των κρίσεων. Αυτοί περιλαμβάνουν:

- α. Την άρση της ανησυχίας και των επιφυλάξεων της κοινής γνώμης.
- β. Τη δρομολόγηση μιας επαφής ή απάντησης προς τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- γ. Τον έλεγχο του συντελεστή κλιμάκωσης της κρίσης και την αποφυγή σύγχυσης.
- δ. Τη διασφάλιση ότι η κατάσταση είναι ελεγχόμενη και θα αναληφθεί σύντομα δράση.
- ε. Την παροχή έγκυρης και έγκαιρης καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να ενεργήσουν οι προσβαλλόμενοι από την κρίση.

Οι κρίσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν. Στην πραγματικότητα, πολλοί οργανισμοί όχι μόνο διασώθηκαν από τις κρίσεις, αλλά στο τέλος ενίσχυσαν τη δημόσια και επαγγελματική τους εικόνα. Όπως για κάθε μείζονα πρόκληση που αφορά διοικητικά θέματα, πρέπει να υπάρχει ένα σχέδιο και μια λειτουργική ομάδα που να εργάζεται εντός σαφώς κατανοητές κατευθύνσεις, που να καθορίζονται στο σχέδιο. Με λίγα λόγια, η κρίση προσφέρεται για μια εξαιρετική δοκιμασία των ικανοτήτων διαχείρισης και των πρακτικών ή μηχανισμών διαχείρισης. Οι διευθυντές πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να συμμετάσχουν, να επικεντρωθούν στα προβλήματα και να γνωρίζουν τι απαιτήσεις υπάρχουν.

Ως προϋπόθεση για την επιτυχή διαχείριση μιας κρίσης, ένας οργανισμός ή η κυβέρνηση πρέπει να αποδεχθεί ότι οι κρίσεις είναι αναπόφευκτες και θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για το χειρότερο. Αυτό δεν σημαίνει παραλογισμό. Αυτό που σημαίνει είναι ότι ενδεχόμενα θέματα κρίσης θα πρέπει να παρακολουθούνται ακόμη και αν δεν υπάρχει κάποια ένδειξη ενδεχόμενης κρίσης.

Η διαχείριση των κρίσεων θα πρέπει να θεωρείται ως ένα στοιχείο ενός ευρύτερου φάσματος συνεχούς διαχείρισης, που περιλαμβάνει διαχείριση καταστάσεων προ κρίσης

(αντιμετώπιση καθημερινής φύσεως περιστατικών), της διαχείρισης κρίσης και διαχείριση καταστάσεων μετά την κρίση (επιστροφή στην καθημερινή κατάσταση).

Ένα σαφές σύνολο διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων είναι απαραίτητο. Σε αυτό περιλαμβάνονται:

α. Ένα γενικό σχέδιο έκτακτης ανάγκης που προβλέπει:

(1) Πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις και από ποιόν, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών για την ομάδα διαχείρισης κρίσεων του οργανισμού.

(2) Μια διαδικασία ενεργοποίησης

(3) Ένα σύστημα κλήσης και ταχείας προσέλευσης για την άμεση επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους.

(4) Ένα σχέδιο πληροφόρησης κοινού που να περιλαμβάνει βασικά μηνύματα, όπως το κύριο μήλημα του οργανισμού για την υγεία και την ασφάλεια.

β. Η ικανότητα για συνεχή παρακολούθηση των αναδυόμενων ζητημάτων και την ανάλυση του “κλίματος” που επικρατεί στις συζητήσεις των πολιτών. Η προέκταση αυτού είναι ο προγραμματισμός εκ των προτέρων, για ορισμένα είδη προβλέψιμων κρίσεων, έτοιμων απαντήσεων σε πιθανά ερωτήματα.

γ. Η διαδικασία για τη δοκιμή του σχεδίου όσο το δυνατόν συχνότερα. Είναι ιδιαίτερα σημαντική η πρακτική εξάσκηση σε πολλές στρατηγικές αντιμετώπισης, για να εξασφαλιστεί ότι τόσο το προσωπικό όσο και ο εξοπλισμός είναι σε λειτουργική κατάσταση.

δ. Η πρόβλεψη για την κατάρτιση σημαντικών στελεχών και εκπροσώπων τύπου.

## 9.2. Προτάσεις<sup>132</sup>

**Να είστε προετοιμασμένοι για το χειρότερο:**

α. Το προσωπικό του οργανισμού πρέπει να είναι προετοιμασμένο να συμμετάσχει στην ομάδα διαχείρισης των κρίσεων. Η αναγνώριση και η παρακολούθηση μιας κρίσης σε συνδυασμό με ένα λειτουργικό σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης για τον εντοπισμό νέων, αναδυόμενων θεμάτων, είναι ουσιώδη στοιχεία για την επιτυχημένη διαχείριση κρίσεων.

β. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, ένας εκπρόσωπος τύπου θα πρέπει να επιλεγεί για να μιλήσει εκ μέρους του οργανισμού. Είναι σημαντικό να υπάρχει ένας

---

<sup>132</sup> Ibid.

αριθμός δευτερευόντων εκπροσώπων που μπορούν να παρέχουν πληροφορίες λόγω της τεχνικής εμπειρίας ή εξειδίκευσής τους υποβοηθώντας έτσι το έργο του κύριου εκπροσώπου.

**Πάρτε την πρωτοβουλία και ενημερώστε:**

α. Μην φοβάστε να είναι ειλικρινείς με καλές ή άσχημες ειδήσεις. Μην διστάσετε να παραδεχτείτε ότι δεν έχετε όλες τις απαντήσεις ή ότι δεν έχετε τη "μαγική λύση" που επιζητούν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

β. Πείτε την αλήθεια. Τονίστε ότι παρακολουθείτε την κατάσταση και αναζητάτε μια λύση.

γ. Ενημερώστε τα μέσα ενημέρωσης ότι θα μιλάτε μαζί τους τακτικά, αλλά σε χρόνο και τόπο που εσείς θα καθορίσετε.

δ. Σε καμία περίπτωση να μην υπάρξει καθυστέρηση, με την ελπίδα ότι η κρίση θα υποχωρήσει.

**Μην πανικοβάλλεστε:**

α. Αξιολογήστε τη φύση της κρίσης. Γιατί είναι κρίση; Ποιος λέει ότι είναι κρίση (τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι ειδικές ομάδες συμφερόντων); Πότε αναγνωρίστηκε για πρώτη φορά ως κρίση;

β. Εξετάστε τις πληροφορίες που λαμβάνετε. Αν προέρχονται κυρίως από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, θα πρέπει να εξεταστεί σοβαρά το ενδεχόμενο της απόκτησης πληροφοριών από άλλες πηγές.

γ. Αποφύγετε τις αλόγιστες αντιδράσεις σε υποτιθέμενες απειλές.

**Λάβετε μέτρα για την αποφυγή κλιμάκωσης της κρίσης:**

Εάν υπάρχουν προφανείς ευθύνες που πρέπει να συνδεθούν με ένα πρόσωπο ή μια πολιτική, να λάβετε κατάλληλα μέτρα χωρίς καθυστέρηση. Η δράση θα πρέπει να λαμβάνεται μόνον εάν πρόκειται για πραγματική λύση. Αλλιώς δεν θα καταφέρετε τίποτα και μπορεί να δημιουργήσετε περισσότερα προβλήματα από όσα θα επιλυθούν.

**Αξιολογήστε την κατάσταση από πολλές πλευρές:**

Είναι πολύ εύκολο για τους ανώτερους υπαλλήλους να πιστεύουν ότι η κατάσταση είναι χειρότερη από ότι είναι πραγματικά. Όταν ένας διαχειριστής κρίσεων βλέπει μόνο αρνητικές ειδήσεις ή τηλεοπτικά ρεπορτάζ για το επίμαχο θέμα, η διάσταση του προβλήματος τείνει να γιγαντωθεί. Η έρευνα είναι το μέσο με το οποίο το μυαλό του διαχειριστή θα επικεντρωθεί στις ακριβείς διαστάσεις της πληροφόρησης για το πρόβλημα.

### **Εντοπίστε και ενημερώστε πιθανούς υποστηρικτές:**

Επιδιώξτε την υποστήριξη εκείνων που μοιράζονται την άποψη σας. Οι ενημερωμένοι υποστηρικτές μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην κοινή γνώμη.

### **Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης ασχοληθείτε μόνο με την κρίση:**

Η ώρα της κρίσης δεν προσφέρεται για υπεράσπιση των πολιτικών που είχαν πετύχει εξαιρετικές επιδόσεις κατά το παρελθόν. Ένα καλό ιστορικό αρχείο θα πρέπει να υπάρχει για να καταφεύγουμε κάθε στιγμή, αλλά κάθε λύση θα πρέπει να προσαρμόζεται στις συγκεκριμένες συνθήκες.

### **Ενσωματώστε την κρίση στην ροή της λειτουργίας του οργανισμού:**

Όταν μια κρίση αρχίζει να αποκλιμακώνεται το θέμα της θα πρέπει σιγά σιγά να αποσύρεται και ο οργανισμός θα πρέπει να επιστρέψει στην καθημερινή του δραστηριότητα.

### **Αναζητήστε πόρους από τον προϋπολογισμό του οργανισμού:**

Το θέμα της ετοιμότητας στην αντιμετώπιση κρίσεων θα πρέπει να λάβει μια ιδιαίτερως σημαντική θέση στον προϋπολογισμό του οργανισμού. Δεν θα πρέπει για κανένα λόγο να παραμεληθεί και να υπαχθεί σε άλλο προϋπολογισμό. Ακριβώς όπως σημαντικά οργανωσιακά τμήματα λαμβάνουν συγκεκριμένο μέρος του προϋπολογισμού, έτσι και στη διαχείριση κρίσεων θα πρέπει να δοθεί ξεκάθαρη πρόσβαση σε πόρους.

### **Δώστε προτεραιότητα στο θέμα της ετοιμότητας για κρίσεις:**

Το θέμα της ετοιμότητας στην αντιμετώπιση κρίσεων πρέπει να τύχει της ίδιας προτεραιότητας από τον οργανισμό, όπως και οι άλλες σοβαρές δραστηριότητες. Αντί να είναι παραμερισμένο και ξεχασμένο μέσα στις πολυάριθμες καθημερινές δραστηριότητες, θα πρέπει να βρίσκεται ψηλά στην ατζέντα της διοικητικής ιεραρχίας, να εξετάζεται συνεχώς με προσοχή, ενώ ταυτόχρονα η ομάδα διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να ενσωματωθεί στην εν γένει δομή ηγεσίας του οργανισμού.

### **Αναζητήστε την εξουσία και τα μέσα για να πετύχετε το σκοπό σας:**

Στο ζήτημα της ετοιμότητας για την αντιμετώπιση κρίσεων θα πρέπει να εκχωρηθεί μεγάλο μέρος εξουσίας και ελευθερία κινήσεων από την ηγεσία. Οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να έχουν τη δύναμη να λαμβάνουν και να επιβάλουν τις αποφάσεις τους. Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων δεν μπορεί να αναλάβει την ευθύνη να βελτιώσει το επίπεδο της ετοιμότητας χωρίς επίσης, να της δοθεί η εξουσία και τα μέσα να το πράξει. Απλά δεν μπορεί να υποχρεωθεί να ζητήσει την άδεια για να ενεργήσει.

### **Αναπτύξτε την συνεργασία και το συντονισμό μέσω της εκπαίδευσης:**

Οι διευθυντές, τα στελέχη και το προσωπικό κάθε οργανισμού θα πρέπει να εκπαιδευτούν πάνω στις πρακτικές διαχείρισης μιας κρίσης και τις ικανότητες αντιμετώπισης της και να τις ενσωματώνουν μέσα στις καθημερινές τους δραστηριότητες και ευθύνες. Επίσης χρειάζεται να αναπτυχθεί η απαραίτητη συνεργασία και να επιτευχθεί ο συντονισμός δραστηριοτήτων υποστήριξης, με τους διάφορους εξωτερικούς μηχανισμούς παροχής βοήθειας του κράτους, με σκοπό την υιοθέτηση και προσαρμογή των δοκιμασμένων πάγιων τεχνικών τους, στα σχέδια του οργανισμού.

#### **Πραγματοποιήστε απολογισμό επιπτώσεων:**

Μετά την επίλυση της κρίσης και όταν οι ρυθμοί λειτουργίας του οργανισμού επιστρέψουν στα φυσιολογικά επίπεδα, είναι σημαντικό από επιχειρησιακής άποψης, να πραγματοποιηθεί μια κριτική και ένας απολογισμός των επιπτώσεων καθώς και καταγραφή των διδαγμάτων. Αυτό πάντοτε βοηθάει στην πραγματοποίηση των απαραίτητων τροποποιήσεων και βελτιώσεων των σχεδίων και διαδικασιών, για την καλύτερη προετοιμασία κατά την επόμενη κρίση (υπάρχει πάντα μια επόμενη κρίση).



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Alexander George, *Avoiding War, problems of crisis management*, Westview Press, (1991).
- Argenti Paul, "*Crisis communication: Lessons from 9/11*", Harvard Business School, (Δεκέμβριος 2002).
- Augustine R. Norman, *Managing the Crisis you tried to Prevent*. Harvard Business Review on Crisis Management. (1995).
- Barabba P. Vincent and Gerald Zaltman, "*Hearing the voice of the Market*", (Boston: Harvard Business School Press, 1991).
- Barton Laurence, "*Crisis in Organizations*", (1993).
- Barton Laurence, "*Crisis in Organizations II*", Cincinnati: Southwestern College Publishing Company, (2001).
- Booth and Baylis and Williams, "*Contemporary Strategy*", (1987).
- Boudreaux Richard, "*Putin says he will take complete responsibility for Kursk disaster*", Los Angeles Times, (Αυγ. 2000).
- Brecher M., "*Crisis in World Politics*" (Pergamon Press, 1993).
- Brecher M., "*Patterns of Crisis Management*" *The Journal Of Conflict Resolution*, 32/3 (Sep 1988).
- Bueno di Mesquita Bruce and David Lalman, "*War and Reason*", (New Haven: Yale University Press, 1992).
- Carey R. and T. Salmon, "*International Security in the Modern World*", (MacMillan Press LTD, 1996).
- Chong K. S John, "*Six Steps to Better Crisis Management*," *Journal of Business Strategy* 25, no. 2 (2004).
- Compton Dennis and Granito John, "*Managing Fire and Rescue Services*", (Washington, D.C.: International City/County Management Association, 2002).
- Darling R. John, "*Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making*", *Leadership & Organization Development Journal*, (1994).
- Fearon James, "*Rationalists' Explanations of War*", *International Organization*, (1995).
- Fink Steven, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, (1986).

- Fowler L Karen, Nathan D. Kling, and Milan D. Larson, “*Organizational Preparedness for Coping with a Major Crisis or Disaster*,” *Business and Society* 46, no. 1 (2007).
- Fuerth Leon, “*Congress and the Climate Crisis: A Case for Forward Engagement*,” Research Brief 3(New York: John Brademas Center for the Study of Congress, New York University, 2007).
- Fuld Leonard, “*Be Prepared*,” *Harvard Business Review* 81, no. 11 (2003).
- Gasser Hans-Peter, “*International Humanitarian Law*”, (1993).
- Glaesser Dirk, “*Crisis Management in the Tourism Industry*”, Elsevier, Oxford
- Grigg Neil, “*Surviving Disasters: Learning from Experience*”, (2003).
- Hayes Erica James and Lynn Perry Wooten, “*Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis*,” *Organizational Dynamics* 34, no. 2 (2005).
- Herbert Simon, “*Models of Bounded Rationality*”, 1982, Vols. 1 and 2., MIT Press.
- Hofmann Mark, “*Continuity plans key to business survival after disaster*”, 18 (2007).
- Jervis Robert, “*Perception and Misperception in International Relations*”, (Princeton University Press, 1976).
- James Hayes Erica και Wooten Lynn Perry, *Leadership as (Un)usual: How to Display Competence In Times of Crisis*, (2005).
- Kahn H., *On Escalation: Metaphors and Scenarios* (New York: Praeger, 1965).
- Lebow Ned Richard, *Between Peace and War. The Nature of International Crisis* (Baltimore: John Hopkins University Press, 1981).
- Lebow R. and J. Stein, *We All Lost The Cold War* (Princeton: Princeton University Press, 1994).
- Lebow Richard, *Nuclear Crisis Management: A Dangerous Illusion* ( Ithaka, NY: Cornell University Press, 1987).
- Lerbinger Otto, *The crisis manager: facing risk and responsibility*, (1997).
- Light C. Paul, *Predicting Organizational Crisis Readiness: Perspectives and Practices toward a Pathway to Preparedness*, NYU (2008).
- Light C. Paul, *The Four Pillars of High Performance: How Robust Organizations Achieve Extraordinary Results* (New York: McGraw Hill, 2005).

- Light C. Paul, *Pathways to Nonprofit Excellence* (Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2002).
- Lindell M., Prater C. and Perry R., (2006). *Fundamentals of Emergency Management*. Retrieved January 9, 2009 at: <http://training.fema.gov/EMIWeb/edu/fem.asp>.
- Luecke Richard, Harvard Business Essentials: “*Managing Employee Performance*”, (2006).
- Meall Lesley, “*Facing Your Greatest Fears*,” Accountancy 138, no. 1356 (2006).
- Mearsheimer John, “*Back to the Future: Instability in Europe after the Cold War*”(2005).
- Meena Ahmed, *The Principles and Practice of Crisis Management*, (2006).
- Mitroff Ian, “*Thinking the Unthinkable*,” an interview with Ian Mitroff, *CIO Insight* 52 (2005).
- Morgenthau Hans, “*Politics among Nations*”, (New York, Knopf, 1970). International Security 15, 1990.
- Nabel Donna, *Upfront: Coping With A Crisis*, (March 01, 2007).
- NATO Generic Crisis Management Handbook (GCMH), (1999).
- Nudell Mayer and Norman Antokol, *The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management* (Toronto, Canada: Lexington Books, 1988).
- Paraskevas Alexandros, “*Crisis Management or Crisis Response System? A Complexity Science Approach to Organizational Crises*,” Management Decision 44, no. 7 (2006). *Characteristics of Effective Emergency Management Organizational Structures* (Fairfax, Va.: Public Entity Risk Institute, 2007).
- Paraskevas Alexandros, “*Crisis Management*,” 893 (2006).
- Parker P., “*An Examination of Basic and applied International Crisis Research*” International Studies Quarterly, 21/1 (Mar 77).
- Paton Douglas, “*Disaster Preparedness: A Social-Cognitive Perspective*,” Disaster Prevention and Management 12, no. 3 (2003).
- Pearson M. Christine and Judith A. Clair, “*Reframing Crisis Management*,” Academy of Management Review, 23 (1998).
- Pearson and Mitroff, “*From Crisis Prone to Crisis Prepared*”, A framework for crisis management (1993).

- Perrow Charles, *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies* (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1984).
- Pollard David and Sabine Hotho, "Crises, Scenarios, and the Strategic Management Process," *Management Decision* 44, no.6 (2006).
- Reilly Anne H., "Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard," *Columbia Journal of World Business* 22 (1987).
- Rosenthal Uriel, Paul 't Hart, and Michael T. Charles, "The World of Crises and Crisis Management," in *Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, ed. Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, and Paul 't Hart (Springfield, Ill.: Charles C. Thomas, 1 10. 989).
- Ruff Peter and Khalid Aziz, "Managing Communications in a Crisis", (2003).
- Salmon Trevor and R Alkadari "Crises, Crisis Management and Crisis Prevention", in Roger Carey and Trevor Salmon, *International Security in the Modern World*, (London: Macmillan, 1992).
- Schelling Thomas, "The Strategy of Conflict", (Cambridge, Harvard University Press, 1960).
- Seymour M, and Moore S., *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*, Cassell: London, (2000).
- Shrivastava and Mitroff, "Strategic Management of Corporate Crises." *Columbia Journal of World Business*, (Spring, 1987).
- Sikich W Geary, *It Can't Happen Here: All Hazards Crisis Management Planning*, PennWell Books (1996).
- Snyder G. and P. Diesing , *Conflict Among Nations: Bargaining, Decision making and System Structure in International Crises* (Princeton: Princeton University Press, 1977).
- Stephen Walt, "The Origins of Alliances", (Cornell University Press, 1987).
- Sykes, " The Concise Oxford Dictionary", (1985).
- Welch D., "Crisis Decision making Reconsidered", *The Journal of Conflict Resolution* 33/3 (Sep 1989).
- Young Oran, *The Intermediaries: Third parties in International Crisis* (Princeton: Princeton University Press, 1967).

## ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Αλειφαντής Στέλιος, *“Η Ανάλυση Διεθνών Κρίσεων: Ζητήματα Προσέγγισης και Μεθοδολογίας”*, (2003).
- Αλειφαντής Στέλιος, *“Η Κυριαρχία της Πληροφορίας και Οι Διεθνείς Συγκρούσεις”* Ανασκόπηση Αμυντικής Και Εξωτερικής Πολιτικής, 2001, Αθήνα: Παρατηρητής, 2001).
- Καμενόπουλος Σωτήριος, *Διαχείριση Κρίσεων: Είναι οι επιχειρήσεις έτοιμες για τα απρόοπτα ;* (Ιουλ 2006).
- Κολιόπουλος Κων/νος, *Διεθνείς Κρίσεις και Διαχείριση Κρίσεων*, Ελληνική Εταιρία Στρατηγικών Μελετών, (Απρ 2006).
- Λαγάρας Ευάγγελος, *“Κρίσις”*, Ελληνική Εταιρία Στρατηγικών Μελετών, (Απρ 2006).
- Λυμπέρης Χρήστος, *Εθνική Στρατηγική Και Χειρισμός Κρίσεων* (Αθήνα: Ποιότητα, 1997).
- Ήφαιστος Π. και Α. Πλατιάς, *Ελληνική Αποτρεπτική Στρατηγική* (Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 1992).
- Ήφαιστος Παναγιώτης, *Αποτρεπτική στρατηγική*, (Μάρτιος 1999).