

Επικοινωνιακή στρατηγική στη διαχείριση κρίσης, φυσικής καταστροφής. Εστίαση στον τομέα της Υγείας.

Δημήτριος Κ. Ρούκας

Ψυχίατρος, 417 ΝΙΜΤΣ, ΜSc Διοίκηση Μονάδων Υγείας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Διεύθυνση επικοινωνίας:

Δ. Κ. Ρούκας, Αιγινήτου 14, ΤΚ 11528, Αθήνα

e-mail: droukas@hotmail.gr

Λέξεις ευρετηρίου:

Φυσικές καταστροφές, διαχείριση κρίσεων, επαγγελματίες υγείας, ιατροί, Ελλάδα

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξεταστεί η επικοινωνιακή στρατηγική των οργανισμών υγείας κατά τη διαχείριση κρίσεων και φυσικών καταστροφών. Η διαχείριση των κρίσεων – φυσικών καταστροφών, απαιτεί σε μεγάλο βαθμό τόσο **πολιτική όσο και επικοινωνιακή διαχείριση**. Ο επικοινωνιακός σχεδιασμός από τους αρμόδιους φορείς είναι το ίδιο αναγκαίος, όσο και ο επιχειρησιακός σχεδιασμός. Για να είναι αποτελεσματικός ο σχεδιασμός αυτός, πρέπει να ικανοποιούνται μια σειρά από προϋποθέσεις, όπως ο σχεδιασμός, η κατανόηση, η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία πριν, κατά τη διάρκεια, αλλά και μετά την έκτακτη ανάγκη. Γίνεται, συνεπώς, λόγος **για επικοινωνιακό σχεδιασμό** πέρα από το γνωστό επιχειρησιακό σχεδιασμό, ο οποίος περιλαμβάνει ένα σύνολο σχεδίων για διάφορα καταστροφικά σενάρια, με στόχο την ετοιμότητα και την καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση μιας πιθανής καταστροφής.

Σκοπός/επιδίωξη της παρούσας ανασκόπησης είναι να επισημανθεί η σημαντικότητα της επικοινωνίας και του σωστής επικοινωνιακής στρατηγικής απέναντι στην αβεβαιότητα, που δημιουργούν οι κρίσεις - φυσικές καταστροφές με ιδιαίτερη εστίαση στον τομέα της Υγείας.

Συνολικά, είναι σημαντικό οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης να προετοιμαστούν οι ίδιοι και να προετοιμάσουν και το ανθρώπινο δυναμικό τους για την αντιμετώπιση κρίσεων και φυσικών καταστροφών.

Λέξεις – Κλειδιά

Φυσικές καταστροφές, διαχείριση κρίσεων, επαγγελματίες υγείας, ιατροί, Ελλάδα

Communication strategy in crisis management, natural disasters. Focus on Health systems.

Abstract

The aim of this research is to examine the communication strategy of health organizations in the case of crisis management of natural disasters. Overall, it is important for healthcare organizations to prepare themselves and to prepare human resources to deal with natural disaster crises.

Keywords

Natural disasters, crisis management, health professionals, physicians, Greece

Εισαγωγή

Ως κρίση περιγράφεται η κατάσταση όπου η βασική αιτία ενός γεγονότος προκαλείται, σε κάποιο βαθμό, από προβλήματα, όπως οι μη κατάλληλες δομές και πρακτικές διαχείρισης ή η αδυναμία προσαρμογής στην αλλαγή, ενώ μια καταστροφή μπορεί να οριστεί ως μια κατάσταση όπου ένας οργανισμός αντιμετωπίζει ξαφνικές απρόβλεπτες καταστροφικές μεταβολές στις οποίες έχει ελάχιστο έλεγχο, όπως είναι οι φυσικές καταστροφές (Pforr & Hosie, 2008). Καθώς τόσο μία κρίση, όσο και μία φυσική καταστροφή επιφέρουν αρνητικές συνέπειες σε έναν οργανισμό όσον αφορά στη λειτουργία του, και δεδομένου ότι και τα δύο γεγονότα είναι απρόβλεπτα και χρήζουν άμεσων ενεργειών, στην παρούσα εργασία ο όρος ‘κρίση’ περιλαμβάνει και την περίπτωση των φυσικών καταστροφών.

Μια κρίση είναι ένα απροσδόκητο πρόβλημα που διαταράσσει σοβαρά τη λειτουργία ενός οργανισμού (Laws & Prideaux, 2005), ενώ παράλληλα οδηγεί σε προβλήματα το σύνολο της κοινωνίας (Pforr & Hosie, 2008; Ponis & Koronis, 2012). Επιπλέον, οι κρίσεις είναι αναπόφευκτες (Narwal, 2006; Pforr & Hosie, 2008). Η πρόβλεψη και η προετοιμασία για την αντιμετώπιση, καθώς και η ανάκαμψη από μια κρίση, είτε προκαλούμενη από φυσικά αίτια είτε από ανθρώπινη δραστηριότητα, είναι μια σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν όλοι οι οργανισμοί (Boin & Smith, 2006; Massey & Larsen, 2006; Roux-Dufort, 2007; Cui, 2012; Parnell, 2015). Λόγω των διαφόρων μορφών που μπορούν να λάβουν οι κρίσεις, όπως η περίπτωση των ένοπλων συγκρούσεων, των φυσικών καταστροφών, των τρομοκρατικών επιθέσεων αλλά και των πολλαπλών επιπέδων κρίσης (π.χ. οικολογική, πολιτική, κοινωνική), η αναγκαιότητα ενός αναμενόμενου σχεδίου διαχείρισης κρίσεων είναι αναπόφευκτη στο σημερινό περιβάλλον, καθώς και η ύπαρξη ενός σχεδίου ανάκαμψης μετά την κρίση (Massey & Larsen, 2006; Cui, 2012; Goodman & Marshall, 2013; Simons, 2014). Η αναγκαιότητα αυτή αιτιολογείται μέσα από τον αρνητικό αντίκτυπο που έχει η κρίση στην εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού καθώς και στη βιωσιμότητά του (Massey & Larsen, 2006; Cui, 2012; Parnell, 2015). Ως εκ τούτου, θα πρέπει να λαμβάνονται γρήγορα οι κατάλληλες αποφάσεις για την αντιμετώπιση τόσο των αιτιών αυτής, όσο και του αντίκτυπου που αυτή έχει. Η διαδικασία αυτή αναφέρεται ως διαχείριση κρίσης.

Η διαχείριση κρίσεων μπορεί να οριστεί ως οι στρατηγικές εκείνες που ξεκινούν με σχεδιασμό, ενεργοποιούνται για να ανταποκριθούν στην κρίση και υλοποιούνται για να ανακάμψουν οι οργανισμοί από την κρίση (Laws & Prideaux, 2005). Στην πραγματικότητα, η διαχείριση κρίσεων στοχεύει στη διερεύνηση των συνθηκών που δημιουργούν την κρίση, στην επιβίωση του οργανισμού και στην προσπάθεια εξασφάλισης των βάσεων για περαιτέρω βιωσιμότητα και ανάπτυξη (Dubrovski, 2004; Goodman & Marshall, 2013). Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν πέντε στάδια / φάσεις διαχείρισης κρίσεων (Campiranon & Scott, 2014): α) εντοπισμός των απειλών, β)

σχεδιασμός διαχείρισης κρίσεων, γ) αντιμετώπιση κρίσεων, δ) ανάκαμψη από την κρίση, ε) μάθηση από την κρίση (ανατροφοδότηση).

Στο πλαίσιο αυτό, οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάσουν ορισμένους παράγοντες που θα πρέπει να συμπεριληφθούν στο σχέδιο πρόβλεψης και ανάκαμψης, όπως ακριβής και σαφής ερμηνεία του όρου «κρίση», διαχείριση γνώσης, συστήματα πληροφοριών και επικοινωνιών, διεθνής επικοινωνία και συνεργασία, προσόντα (γνώσεις και στάσεις) του ανθρωπίνου δυναμικού, μέθοδοι και τεχνικές ακριβούς ανάλυσης κινδύνου, εκμετάλλευση πληροφοριών που αποκτήθηκαν από την κρίση και οργανωσιακή μάθηση, σύστημα συνεχούς ενημέρωσης των πληροφοριών, ευελιξία, αποτελεσματική ηγεσία, αποτελεσματική μετάδοση πληροφοριών, ορθολογική διαχείριση των πόρων, οργανωσιακή δέσμευση, οργανωσιακή κουλτούρα (Massey & Larsen, 2006; Cui, 2012; Adrot & Moriceau, 2013; Simons, 2014).

Οι παράγοντες που αναφέρθηκαν τονίζουν ιδιαίτερα την πληροφόρηση και την επικοινωνία, όπως επίσης και την ύπαρξη των απαραίτητων γνώσεων και στάσεων από μέρους του προσωπικού. Στο πλαίσιο αυτό, οι Fischer et al. (2016) τονίζουν επίσης πως για να αντιμετωπιστούν οι κρίσεις, είναι σημαντικό να διανεμηθούν έγκαιρα οι σχετικές πληροφορίες, ενώ παράλληλα έχει διαπιστωθεί ότι η επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών στις κρίσεις αποτελεί βασικό παράγοντα που επηρεάζει θετικά την ετοιμότητα των οργανισμών και τη μείωση του αρνητικού αντίκτυπου αυτών των κρίσεων στον οργανισμό. Παρομοίως, τονίζεται από τον Stal (2013) πως η ανταλλαγή πληροφορίας και γνώσης είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη διαχείριση κρίσεων και πως αυτή η ανταλλαγή μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από την επικοινωνία, που μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη λήψη αποφάσεων και αλλαγή συμπεριφοράς των ατόμων.

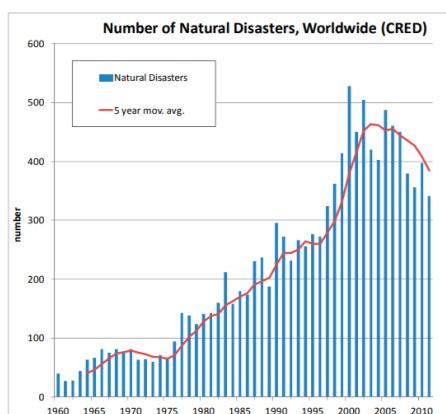
Το Κέντρο Έρευνας για την Επιδημιολογία των Καταστροφών (Centre for Research on the Epidemiology of Disasters - CRED) αναφέρει ως «καταστροφή» κάθε γεγονός που έχει συμβεί τουλάχιστον ένα από τα ακόλουθα: 10 ή περισσότεροι θάνατοι, 100 ή περισσότερα άτομα που έχουν «πληγεί», πρόσκληση για διεθνή βοήθεια ή κήρυξη έκτακτης ανάγκης. Οι άνθρωποι που έχουν «πληγεί» από καταστροφή ορίζονται ως τραυματίες, άστεγοι / εκτοπισμένοι ή άτομα που χρειάζονται άμεση βοήθεια. Οι καταστροφές ταξινομούνται ως γεωφυσικές (σεισμοί), μετεωρολογικές (καταιγίδες), υδρολογικές (πλημμύρες), κλιματολογικές (ξηρασίες) ή βιολογικές (επιδημίες) (Laframboise & Loko, 2012). Οι φυσικές καταστροφές προκαλούνται από υδρομετεωρολογικά, κλιματολογικά, γεωφυσικά και βιολογικά φαινόμενα που επηρεάζουν δυσμενώς το φυσικό και οικοδομημένο περιβάλλον των πληγείσων περιοχών. Τα αποτελέσματά τους, όσον αφορά τα θύματα και τις υλικές ζημιές, υπερβαίνουν την ικανότητα για αυτο-ανάκτηση των τοπικών κοινοτήτων, καθιστώντας αναγκαία την εξωτερική βοήθεια (Mata-Lima et al., 2013).

Όταν τα απρόβλεπτα φυσικά γεγονότα γίνονται ακραία στην εμφάνισή τους, μπορεί να αποτελούν κίνδυνο τόσο για τον άνθρωπο όσο και για τα άλλα μέλη ενός

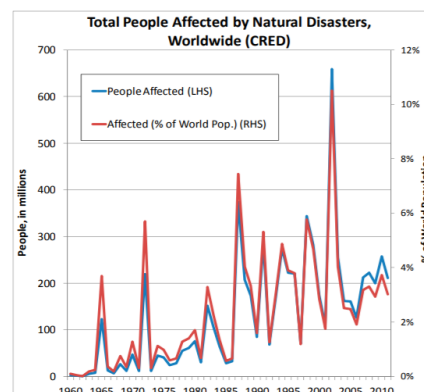
περιβάλλοντος. Ένα τέτοιο γεγονός ορίζεται ως φυσικός κίνδυνος (natural hazards). Ένας άλλος τρόπος να αντιληφθεί κανείς τον φυσικό κίνδυνο είναι η συνύπαρξη ανθρώπων σε ένα φυσικό περιβάλλον που μπορεί να διαταράξει ή να απειλήσει την ασφάλειά τους, την περιουσία τους ή τα μέσα διαβίωσής τους σε απρόβλεπτο χρόνο. Υπάρχουν πολλά τέτοια φυσικά γεγονότα που, όταν βιώνονται σε ακραίο βαθμό, μπορεί να αποτελέσουν κίνδυνο για τους κατοίκους ενός περιβάλλοντος. Αυτά περιλαμβάνουν χιονοστιβάδα, διάβρωση των ακτών, ξηρασία, σεισμό, πλημμύρα, ομίχλη, παγετό, χαλάζι, κατολίσθηση, αστραπή, χιόνι, ανεμοστρόβιλο, τροπικό κυκλώνα, ηφαίστειο και άνεμο. Ορισμένες μορφές περιβαλλοντικής υποβάθμισης μπορούν επίσης να συμβάλουν στη δημιουργία κινδύνων ή να αποτελούν επέκταση αυτών, όπως η αποψίλωση και η απερήμωση. Μια καταστροφή μπορεί να οριστεί με μεγαλύτερη ακρίβεια ως μια εκδήλωση εκτεταμένης σοβαρής ζημίας, τραυματισμού ή απώλειας ζωής ή περιουσίας με την οποία μια κοινότητα δεν μπορεί να αντιμετωπίσει και κατά την οποία η κοινωνία υφίσταται σοβαρή αναστάτωση (Schramm & Dries, 1986).

Στα γραφήματα 1 και 2 παρουσιάζονται στοιχεία της επίπτωσης και των ατόμων που πλήττονται από φυσικές καταστροφές παγκοσμίως. Ενώ ο αριθμός των αναφερόμενων γεγονότων έχει μειωθεί έως το 2010, ο αριθμός των ατόμων που πλήττονται άμεσα και έμμεσα από καταστροφές και το σχετικό κόστος τους, αυξάνεται. Από τις πλημμύρες στο Πακιστάν, τις ξηρασίες στο Σαχέλ, τους ανεμοστρόβιλους στις ΗΠΑ, τους τυφώνες στην Καραϊβική, τις καταρροές στην Κεντρική Αμερική και τους σεισμούς και τα τσουνάμι στον Ειρηνικό, πολλές χώρες αντιμετωπίζουν τις συνέπειες κάποιας μορφής φυσικής καταστροφής.

Γράφημα 1. Αριθμός φυσικών καταστροφών παγκοσμίως, 1960-2010



Γράφημα 2. Αριθμός ατόμων που έχουν πληγεί από φυσικές καταστροφές παγκοσμίως, 1960-2010

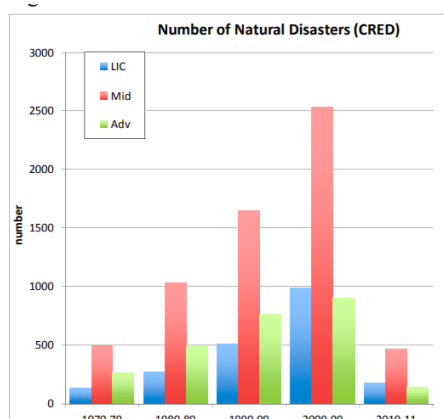


Πηγή: Laframboise & Loko, 2012, σελ. 6

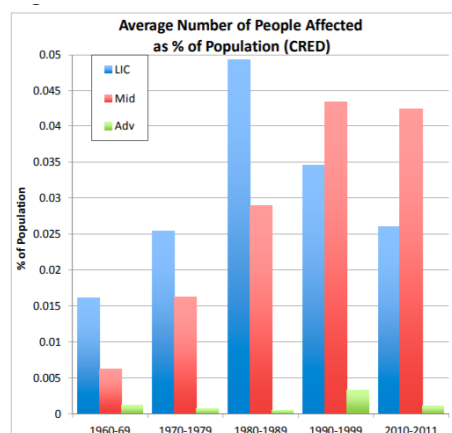
Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι φυσικές καταστροφές συμβαίνουν συχνότερα και επηρεάζουν περισσότερους ανθρώπους στις αναπτυσσόμενες χώρες (Schramm &

Dries, 1986; Laframboise και Loko, 2012). Από το 1960, περίπου το 99% (87% μεσαίου εισοδήματος, 12% χαμηλού εισοδήματος) του παγκόσμιου πληθυσμού που επλήγη από καταστροφές ζει στις αναπτυσσόμενες χώρες. (Γραφήματα 3 και 4).

Γράφημα 3. Αριθμός φυσικών καταστροφών παγκοσμίως ανά επίπεδο ανάπτυξης χωρών, 1970-2010



Γράφημα 4. Αριθμός ατόμων που έχουν πληγεί από φυσικές καταστροφές παγκοσμίως ανά επίπεδο ανάπτυξης χωρών, 1960-2010



Πηγή: Laframboise & Loko, 2012, σελ. 6

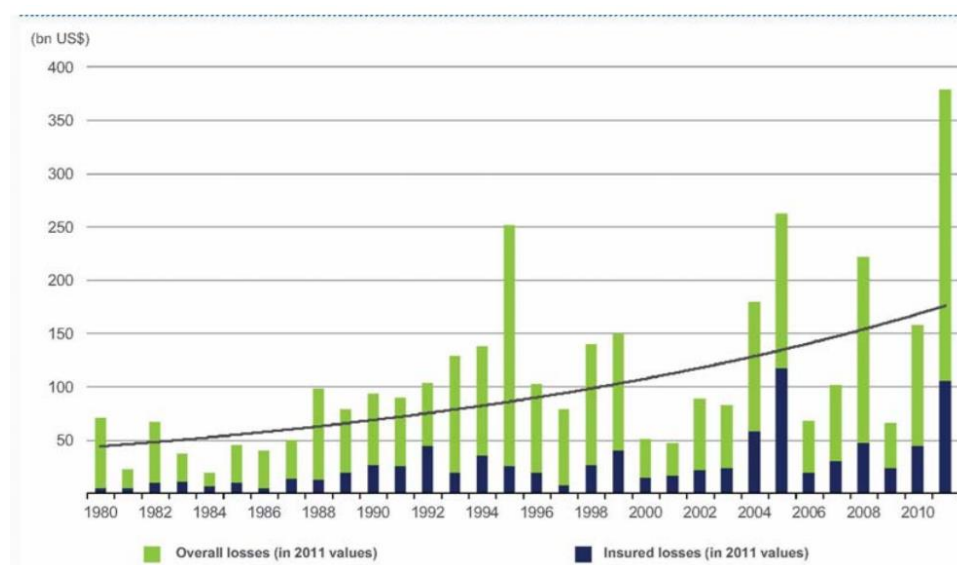
Η εμφάνιση φυσικών καταστροφών έχει αυξηθεί σε συχνότητα σε όλη την υδρόγειο τα τελευταία 50 χρόνια. Οι εκτιμήσεις για τις κοινωνικές επιπτώσεις και τις οικονομικές απώλειες από φυσικές καταστροφές έχουν επίσης αυξηθεί. Αυτές οι ανοδικές τάσεις οφείλονται κυρίως στην αύξηση του αριθμού και της έντασης των κλιματικών καταστροφών και στην αύξηση της συγκέντρωσης των ανθρώπων και των υλικών περιουσιακών στοιχείων σε περιοχές πιο εκτεθειμένες σε φυσικές καταστροφές. Από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι οι φυσικές καταστροφές έχουν σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη και τη φτώχεια. Ο αντίκτυπος των καταστροφών σε μια οικονομία θα εξαρτηθεί από πολλούς παράγοντες όπως η φύση της καταστροφής, το μέγεθος και η διάρθρωση της οικονομίας, η συγκέντρωση του πληθυσμού, το κατά κεφαλήν εισόδημα και η διακυβέρνηση. Βραχυπρόθεσμα, οι καταστροφές συνήθως έχουν ως αποτέλεσμα τη συρρίκνωση της οικονομικής παραγωγής και την επιδείνωση των εξωτερικών και δημοσιονομικών ισορροπιών (Laframboise & Loko, 2012).

Μια διεπιστημονική προσέγγιση της υποκείμενης έννοιας των φυσικών καταστροφών υποδηλώνει ότι χαρακτηρίζονται από φυσικά γεγονότα των οποίων οι συνέπειες συχνά επιδεινώνονται από ανθρωπογενείς ενέργειες που ξεπερνούν την ικανότητα της ανθρώπινης υποδομής να τις συγκρατήσει. Προκαλούν σημαντικές δυσχέρειες στον κοινωνικό και περιβαλλοντικό τομέα, καθώς και κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις ακραίας σοβαρότητας, όπως υψηλά επίπεδα υλικών ζημιών, απώλεια ζωής και μέσων διαβίωσης στις πληγείσες κοινότητες και εξάπλωση λοιμωδών νοσημάτων, λόγω της υποβάθμισης των υγειονομικών συνθηκών. Κατά συνέπεια, οι φυσικές καταστροφές

είναι υπεύθυνες για μια σειρά αρνητικών περιβαλλοντικών και κοινωνικοοικονομικών επιπτώσεων λόγω του τρόπου με τον οποίο προκαλούν διαταραχές (ή ανισορροπίες) στις περιβαλλοντικές, οικονομικές και κοινωνικές πτυχές της βιωσιμότητας (Mata-Lima et al., 2013).

Οι οικονομικές απώλειες από φυσικές καταστροφές αυξήθηκαν από 528 δισεκατομμύρια δολάρια την περίοδο 1981-1990, σε 1.197 δισεκατομμύρια δολάρια την περίοδο 1991-2000 και σε 1.213 δισεκατομμύρια δολάρια την περίοδο 2001-2010. Το Γράφημα 5 απεικονίζει την εξέλιξη των άμεσων οικονομικών ζημιών και του ασφαλισμένου τμήματος από μεγάλες φυσικές καταστροφές κατά την περίοδο 1970-2011. Δεδομένων των τεράστιων οικονομικών ζημιών από τον σεισμό του Μαρτίου 2011 και το επακόλουθο τσουνάμι στην Ιαπωνία, το έτος 2011 ήταν το πιο δαπανηρό έτος αναφοράς για καταστροφές σε παγκόσμιο επίπεδο: 370 δισεκατομμύρια δολάρια.

Γράφημα 5. Οικονομικός αντίκτυπος των φυσικών καταστροφών παγκοσμίως, 1980-2011



Πηγή: Kunreuther & Michel-Kerjan, 2012, σελ. 1

Οι φυσικές καταστροφές μπορούν επίσης να έχουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις μακροπρόθεσμα για τη φτώχεια και την κοινωνική πρόνοια. Οι φτωχοί έχουν περιορισμένη δυνατότητα αποταμίευσης και πρόσβαση σε πίστωση, οπότε δεν είναι σε θέση να συμπληρώσουν τα εισοδήματά τους μετά από μια κρίση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει τα νοικοκυριά σε "παγίδες φτώχειας" με αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία και την κοινωνία. Έτσι, οι καταστροφές έχουν μακροχρόνιες συνέπειες στην ψυχολογική υγεία και τη γνωστική ανάπτυξη των ατόμων. Με τη σταθερή πρόοδο της αστικοποίησης στις αναπτυσσόμενες και μεσαίου εισοδήματος χώρες και τις εκτιμήσεις για πιο έντονες φυσικές καταστροφές που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή στο μέλλον, το ανθρώπινο και οικονομικό κόστος των φυσικών καταστροφών είναι πιθανό να συνεχίσει να αυξάνεται. Ενώ δεν μπορούν να αποφευχθούν οι φυσικές

καταστροφές, η ανταπόκριση σε πολιτικό επίπεδο θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ταχύτητα της ανάκαμψης (Laframboise & Loko, 2012). Οι μεγαλύτερες χώρες έχουν επίσης συχνά μεγαλύτερη γεωγραφική εξάπλωση των οικονομικών τους περιουσιακών στοιχείων σε σχέση με τον χωροταξικό αντίκτυπο των καταστροφών και μπορούν συνεπώς να αποφύγουν πιο άμεσες απώλειες μειώνοντας ταυτόχρονα τις έμμεσες απώλειες (Kunreuther & Michel-Kerjan, 2012).

Επιπλέον, σημαντική είναι και η πρόληψη για να μειωθεί ο ανθρώπινος πόνος και το οικονομικό κόστος των επιπτώσεων των φυσικών καταστροφών. Μεταξύ αυτών είναι η μετεγκατάσταση κοινοτήτων από περιοχές επιρρεπείς σε καταστροφές, η συντήρηση κτιρίων, η διατήρηση αποθεμάτων τροφίμων ως αποθέματα κατά της ξηρασίας και η ανάπτυξη μηχανισμών αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης. Η ανταπόκριση της μακροοικονομικής πολιτικής σε μια μεγάλη καταστροφή συνεπάγεται ορισμένους συνδυασμούς αναλήψεων αποθεματικών, νέας χρηματοδότησης και μακροοικονομικής προσαρμογής. Η επαρκής και έγκαιρη εξωτερική χρηματοδότηση μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση άμεσων ελλείψεων χρηματοδότησης και να περιορίσει την ανάγκη για μακροχρόνιες μακροοικονομικές πολιτικές που επιδεινώνουν τις δυσμενείς επιπτώσεις της καταστροφής στις πλέον ευάλωτες περιοχές και ομάδες του πληθυσμού (Laframboise & Loko, 2012).

Πιο συγκεκριμένα, οι Schramm & Dries (1986) αναφέρονται στις δραστηριότητες που μπορούν να αναληφθούν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την εμφάνιση μίας φυσικής καταστροφής. Πριν από την εμφάνιση της φυσικής καταστροφής, ως μέτρα πρόληψης, μπορούν να αναληφθούν δραστηριότητες σχετικές με πρόληψη καταστροφών, μετριασμός καταστροφών, ετοιμότητα για καταστροφές. Κατά τη διάρκεια της φυσικής καταστροφής μπορούν να αναληφθούν δραστηριότητες σχετικές με προειδοποίηση, εκκένωση περιοχών διάσωση επιζώντων και παροχή βοήθειας. Τέλος, μετά το πέρας της φυσικής καταστροφής μπορούν να αναληφθούν δραστηριότητες που αφορούν την μεταβατική περίοδο, δηλαδή επισκευή δομών και σωληνώσεων, ανάκτηση και καθαρισμός γης, υπηρεσίες συνέχισης των δραστηριοτήτων, καθώς και εκείνες που αφορούν την περίοδο ανασυγκρότησης, δηλαδή αποκατάσταση κτιρίων, επαναφορά υπηρεσιών, αναζωογόνηση της οικονομίας και επαναφορά της γεωργίας.

Παρά το γεγονός ότι η διαχείριση κρίσεων είναι ένα θέμα ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για τη βιβλιογραφία και προσελκύει την προσοχή πολλών ερευνητών, δεν υπάρχει ένας κοινός και ευρέως αποδεκτός ορισμός της κρίσης. Για παράδειγμα, η κρίση ορίζεται ως μια απρόβλεπτη σοβαρή απειλή που μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες και να βλάψει την οργανωτική νομιμότητα και τη φήμη ενός οργανισμού αν δεν γίνει η κατάλληλη διαχείριση αυτής (Ponis & Koronis, 2012). Επίσης, μια κρίση είναι ένα γεγονός που είναι σχετικά απρόβλεπτο, μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση του οργανισμού και να θέσει σε κίνδυνο τις προσδοκίες και τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων (Parnell, 2015).

Ο Simola (2014) ορίζει την κρίση ως εκδήλωση ενός φαινομένου με χαμηλή πιθανότητα, με μεγάλη επίπτωση που απειλεί τη βιωσιμότητα του οργανισμού και χαρακτηρίζεται από ασάφεια αιτίας, αποτελέσματος και μέσων επίλυσης, αλλά και την πεποίθηση ότι οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται γρήγορα. Ενσωματώνοντας το χαρακτηριστικό της υποκειμενικότητας, ο van Laere (2013) προτείνει έναν ακόμη ορισμό της κρίσης, σύμφωνα με τον οποίον μια κρίση είναι μια υποκειμενική ερμηνεία από έναν ή περισσότερους εμπλεκόμενους παράγοντες, ότι ένα ζήτημα, σε αντίθεση με προηγούμενες και τρέχουσες υποκειμενικές προσδοκίες, της προσοχής, των συμφερόντων, γίνεται προσωρινά επείγον, σημαντικό και πολύ δύσκολο, λόγω της σαφέστερης συνειδητοποίησης μεγάλων ή πολλών απροσδόκητων και ανεπιθύμητων συνεπειών σε συνδυασμό με αβεβαιότητα και αμφισημία σχετικά με τον εντοπισμό και τις επιπτώσεις των κατάλληλων μετριαστικών δράσεων.

Αν υιοθετηθεί η άποψη του Santana (2003, όπως αναφέρεται στους Laws & Prideaux, 2008), τότε μπορεί να υποστηριχθεί ότι μια κρίση μπορεί να έχει δύο διαστάσεις. Σύμφωνα με την πρώτη διάσταση, μια κρίση είναι ένα κανονικό ατύχημα, ενώ σύμφωνα με τη δεύτερη μια κρίση είναι αποτέλεσμα λανθασμένων ενεργειών. Σε κάθε περίπτωση, η κρίση είναι ένα απρόβλεπτο, αλλά όχι απροσδόκητο, φαινόμενο με πολλαπλές φάσεις και βραχυχρόνια περίοδο διαβίωσης, που μπορεί να είναι χαμηλής πιθανότητας, αλλά με υψηλές και σοβαρές συνέπειες και ως εκ τούτου απαιτεί γρήγορες και αποτελεσματικές αποφάσεις για την αποτελεσματική του διαχείριση (Massey & Larsen, 2006; Ponis & Koronis, 2012; Van Laere, 2013; Parnell, 2015). Μια κρίση ορίζεται ως τέτοια στην περίπτωση που έχει κάποια ή όλα από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Ponis & Koronis, 2012; Parnell, 2015): α) φέρει σε μεγάλο βαθμό αναστάτωση των συνήθων εργασιών (ρουτίνα) του οργανισμού, β) προκαλεί ζημία στη φήμη του οργανισμού και αποτελεί απειλή για τις δημόσιες σχέσεις του, γ) ασκεί οικονομική πίεση, δ) οδηγεί σε απώλεια του ηθικού και της υποστήριξης των εργαζομένων.

Εκτός από τη δυσκολία ορισμού των κρίσεων, υπάρχει και δυσκολία όσον αφορά στον προσδιορισμό των σταδίων μίας κρίσης. Για παράδειγμα, οι Ponis & Koronis (2012) αναφέρουν πως υπάρχουν τέσσερα στάδια σε μία κρίση: το στάδιο της πρόδρομης κρίσης, το στάδιο της οξείας κρίσης, το στάδιο κρίσης και το στάδιο αντιμετώπισης της κρίσης. Σύμφωνα με άλλη άποψη, μια κρίση μπορεί να χωριστεί σε τρεις φάσεις, όπου κάθε μία από αυτές έχει υπο-φάσεις που απαιτούν συγκεκριμένη επικοινωνία, πληροφόρηση και διαχείριση (Pfort & Hosie, 2008; Ponis & Koronis, 2012): α) το στάδιο προ της κρίσης συμπεριλαμβανομένου του σχεδίου και της πρόβλεψης πιθανών γεγονότων κρίσης που ενδέχεται να προκύψουν (ανίχνευση σημάτων, πρόληψη και προετοιμασία κρίσεων), β) φάση εκδήλωσης της κρίσης, με στόχο τη μείωση ή τον μετριασμό των επιπτώσεων της κρίσης στον οργανισμό μέσω της βελτίωσης των απαντήσεων της διοίκησης, γ) φάση μετά την κρίση, όπου καθορίζεται και αξιολογείται η ζημία που έχει προκαλέσει η κρίση στον οργανισμό (αξιολόγηση, μάθηση, δράση μετά την κρίση και παρακολούθηση).

Αίτια και επιπτώσεις των κρίσεων

Οι κρίσεις μπορούν να αυξηθούν λόγω συγκεκριμένων παραγόντων, όπως συστημικών, περιβαλλοντικών ή ενδογενών (Laws & Prideaux, 2005; Ponis & Koronis, 2012). Η κρίση μπορεί να προκληθεί από ανθρώπινα ή μη γεγονότα, όπως φυσικές καταστροφές, χημικά, μηχανικά ή πυρηνικά ατυχήματα, οικονομικούς παράγοντες, κοινωνικές αναταραχές, πολιτική αστάθεια, απειλές βιοασφάλειας, καταστάσεις που επιδεινώνονται με την εφαρμογή στρατηγικών αποφάσεων από τον οργανισμό, τρομοκρατικές επιθέσεις, κρίσεις φήμης, υπονοούμενων ή δολιοφθοράς και η κακή συμπεριφορά των ανθρώπων (Pforr & Hosie, 2008; Cui, 2012; Simola, 2014). Επιπρόσθετα, οι κρίσεις μπορούν να προκληθούν από αποτυχίες, ατέλειες ή / και άγνοιες της διοικητικής οργάνωσης (van Laere, 2013; Chekkar-Mansouri & Onnee, 2013), από συσσωρευμένες ανωμαλίες, σφάλματα ή συμβάντα που καθιστούν τον οργανισμό ευάλωτο και πέρα από τον έλεγχο των διαχειριστών. Όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορούν αφενός να αποτελέσουν την πηγή μιας κρίσης και αφετέρου να διευκολύνουν την εμφάνιση κρίσης και να ενισχύσουν τους παράγοντες όταν συμβαίνει μια κρίση από άλλη πηγή (Chekkar-Mansouri & Onnee, 2013).

Οι κρίσεις μπορούν να επηρεάσουν το σύνολο της κοινωνίας, τα περιουσιακά στοιχεία και τη φήμη των οργανισμών, καθώς και τις δημόσιες αντιλήψεις για την ασφάλεια και την ευημερία (Pforr & Hosie, 2008; Ponis & Koronis, 2012). Ωστόσο, η σημασία των κρίσεων και ο τεράστιος αντίκτυπός τους τόσο σε έναν οργανισμό όσο και στο σύνολο της κοινωνίας δεν αναφέρονται μόνο στις αρνητικές τους συνέπειες. Μια κρίση προσφέρει την ευκαιρία μάθησης, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά αποτελέσματα όσον αφορά στο πώς θα πρέπει να αντιμετωπιστεί, αλλά και στο πώς μπορούν να εξαλειφθούν αίτια που οδηγούν σε αυτήν, ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα τη δυνατότητα εμφάνισης παρόμοιας κρίσης στο μέλλον (van Laere, 2013). Η ευκαιρία μάθησης που παρέχεται μέσω της εμφάνισης μιας κρίσης τονίζεται επίσης από άλλους ερευνητές (Laws & Prideaux, 2005; Chekkar-Mansouri & Onnee, 2013).

Υπάρχουν δύο διαδικασίες σύμφωνα με τις οποίες ένας οργανισμός μπορεί να εφαρμόσει τη μάθηση που προκαλείται από κρίσεις (Chekkar-Mansouri & Onnee, 2013): α) μάθηση με ένα βρόχο (single-loop learning), με θετική ενίσχυση της μάθησης κατά τη στιγμή του αντίκτυπου, χωρίς να απαιτούνται τροποποιήσεις στη ρουτίνα του οργανισμού, β) μάθηση διπλού βρόχου (double-loop learning), η οποία αναφέρεται στις στρατηγικές αλλαγές που εφαρμόζει ένας οργανισμός, μέσω της τροποποίησης των αρχών και των πρακτικών του, ώστε να ανταποκριθεί κατάλληλα και αποτελεσματικά στην κρίση.

Διαχείριση κρίσεων

Ως εκ τούτου, στη βάση της προηγηθείσας ανάλυσης αναφορικά με τον αντίκτυπο των κρίσεων, γίνεται κατανοητή η σημασία της διαχείρισης της κρίσης. Η διαχείριση κρίσεων μπορεί να οριστεί ως μια συνεχής και ολοκληρωμένη προσπάθεια που οι οργανισμοί εγκαθιστούν αποτελεσματικά σε μια διαδικασία να κατανοήσουν και να προλάβουν πρωτίστως την κρίση και να διαχειριστούν αποτελεσματικά αυτά που συμβαίνουν, λαμβάνοντας υπόψη σε κάθε στάδιο του σχεδιασμού τους και τις δραστηριότητες κατάρτισης, αλλά και το συμφέρον των ενδιαφερομένων μερών (Pforr & Hosie, 2008). Οι Massey και Larsen (2006) υποστηρίζουν ότι η διαχείριση κρίσεων είναι η συστηματική προσπάθεια ενός οργανισμού να αποφύγει την κρίση ή να διαχειριστεί τα γεγονότα κρίσης που τελικά δεν συμβαίνουν. Οι συγγραφείς προτείνουν ότι η διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει την ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνιών που θα βοηθήσουν τα εμπλεκόμενα στην κρίση μέρη, όπως το προσωπικό των υγειονομικών οργανισμών, να διαχειριστούν αποτελεσματικά καταστάσεις κρίσεων. Υπάρχουν τρία στάδια στη διαχείριση κρίσεων (Simola, 2014): α) η πρόληψη κρίσεων και η έγκαιρη αναγνώριση μιας επικείμενης ή επερχόμενης κρίσης, β) η αξιολόγηση των δυνατοτήτων δράσης σε σχέση με τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη και γ) η εφαρμογή ενός σχεδίου δράσης, το οποίο περιλαμβάνει τόσο βραχυπρόθεσμες όσο και μακροπρόθεσμες παρεμβάσεις.

Σε μια προσπάθεια να εντοπιστούν οι παράγοντες που είναι σημαντικοί για ένα αποτελεσματικό σχέδιο διαχείρισης κρίσεων και επομένως για την αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας κρίσης, πολλοί ερευνητές πρότειναν διάφορα χαρακτηριστικά. Η διαχείριση κρίσεων και ιδιαίτερα η αντιμετώπιση μιας κρίσης απαιτεί πολλούς πόρους, όπως οικονομικούς, καθώς και καλή και επαρκή υποδομή (Pforr & Hosie, 2008; Parnell, 2015). Επίσης, βασικό στοιχείο της διαχείρισης κρίσεων είναι η διαχείριση κινδύνων (Massey & Larsen, 2006; Cui, 2012). Μια σημαντική πτυχή της διαχείρισης κινδύνου είναι η εκτίμηση κινδύνων, η οποία είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού σχεδίου συνέχισης της εύρυθμης λειτουργίας των οργανισμών μετά την εμφάνιση της κρίσης (Blyth, 2009). Η επιχειρησιακή συνέχεια αποσκοπεί στην αποφυγή κρίσης μέσω του μετριασμού των κινδύνων, στη χρήση σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσης και στην αξιοποίηση σχεδίων για την ταχεία και αποτελεσματική ανάκαμψη από μια κρίση (Blyth, 2009). Στόχος του σχεδίου συνέχειας (continuity plan) είναι να βοηθήσει έναν οργανισμό να συνεχίσει τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες (Ramakrishnan & Viswanathan, 2007). Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εκτίμησης κινδύνου, υπάρχουν πέντε στάδια (Charters, 2007): α) η κατανόηση της πιθανής απώλειας και της ευπάθειας σε αυτές τις απώλειες, β) η αξιολόγηση των εργαλείων και τεχνικών ανάλυσης κινδύνου, γ) η στρατηγική, δ) η επιλογή διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνου, ε) η θέσπιση μέτρων αποφυγής κινδύνων. Με τον προσδιορισμό των κινδύνων, τον υπολογισμό του επιπέδου πιθανότητας ότι ο κίνδυνος μπορεί να συμβεί, το ποσοστό των περιόδων που ο οργανισμός μπορεί να εκτεθεί σε συγκεκριμένους κινδύνους και τον προσδιορισμό του αντικτύπου, ο οργανισμός θα είναι σε θέση να υιοθετήσει και να εφαρμόσει τα μέτρα

αυτά, να δώσει στον οργανισμό τη δυνατότητα να είναι όσο το δυνατόν πιο προετοιμασμένος για τον κίνδυνο, να ανταποκρίνεται γρήγορα στον κίνδυνο και να έχει εναλλακτικές στρατηγικές για την ενίσχυση της δραστηριότητάς του μετά την εμφάνιση της κρίσης.

Επιπρόσθετα, σημαντικό στοιχείο στη διαχείριση κρίσεων είναι και το αποτελεσματικό μάρκετινγκ (Pforr & Hosie, 2008; Parnell, 2015). Το μάρκετινγκ αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη διαχείριση κρίσεων στο πλαίσιο της επικοινωνίας του οργανισμού με εξωτερικούς φορείς (π.χ. μέσα μαζικής ενημέρωσης, ενώσεις πολιτών) (Martín-Consuegra et al., 2008; Parnell, 2015). Οι στρατηγικές μάρκετινγκ και πιο συγκεκριμένα ο προσανατολισμός προς την αγορά συμβάλλουν σημαντικά στη διαχείριση μίας κρίσης, ιδίως αφού έχει ήδη λάβει χώρα ένα κρίσιμο γεγονός (Martín-Consuegra et al., 2008). Ο προσανατολισμός προς την αγορά ορίζεται ως οργανωσιακή ευφυΐα που αφορά τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών, τη διάδοση των πληροφοριών μεταξύ των εμπλεκόμενων σε μία κρίση και την ανταπόκριση σε αυτές τις γνώσεις (Martín-Consuegra et al., 2008). Από αυτή την άποψη, οι οργανισμοί που είναι προσανατολισμένοι στην αγορά τείνουν να συλλέγουν, να αναλύουν και να αξιοποιούν πληροφορίες της αγοράς με συστηματικότερο, ακριβέστερο και βαθύτερο τρόπο, οι οποίες βοηθούν στην κατάλληλη διαχείριση των κρίσεων. Επιπλέον, οι οργανισμοί που λειτουργούν με γνώμονα την αγορά μπορούν να μοιράζονται αποτελεσματικότερα τη γνώση που αποκτάται με όλα τα μέλη του οργανισμού καθώς και με τους ενδιαφερόμενους.

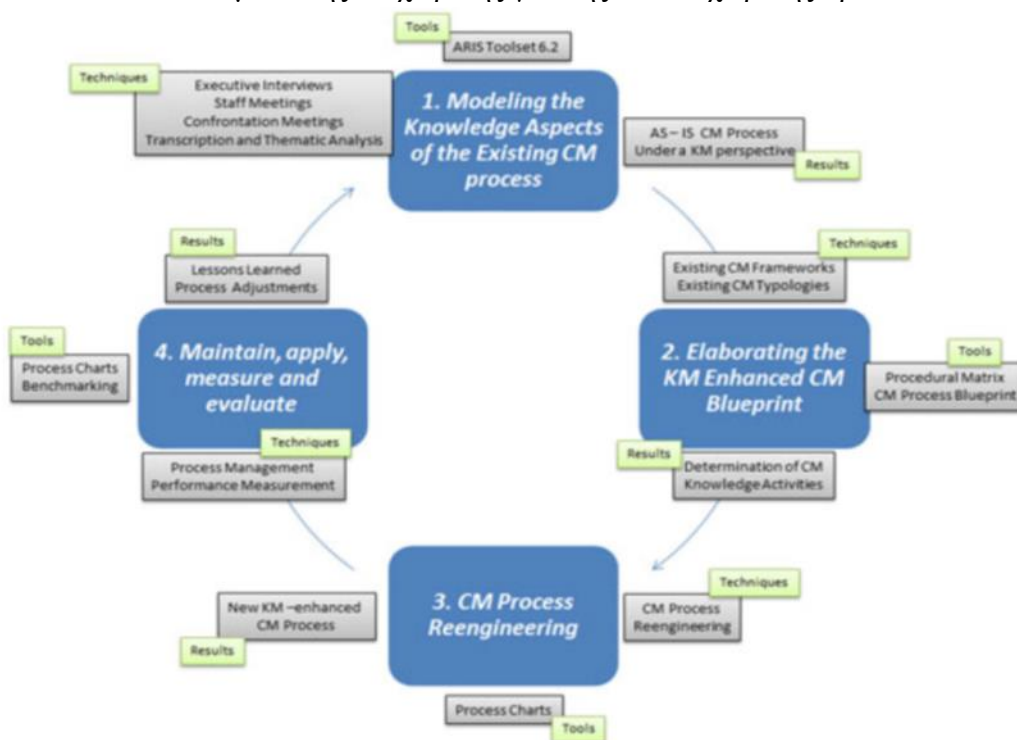
Επίσης, ιδιαίτερη σημασία δίνεται και στο ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών (Pforr & Hosie, 2008; Simola, 2014). Το ανθρώπινο δυναμικό, ιδίως μέσα από τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαχείριση κρίσεων, καθώς μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη και την αξιολόγηση μιας κατάλληλης κουλτούρας σε έναν οργανισμό για το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων και για λύσεις που θα μειώσουν ή θα μετριάσουν τις ζημιές που προκαλούνται από μια κρίση, τόσο στον ίδιο τον οργανισμό, όσο και στο σύνολο της κοινωνίας. Επιπλέον, οι πρωτοβουλίες ανθρωπίνου δυναμικού θα διασφαλίσουν την αποτελεσματική ροή της πληροφορίας και την ανάπτυξη της κατάλληλης και αναγκαίας επικοινωνίας, τόσο μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, όσο και μεταξύ του οργανισμού και άλλων φορέων (όπως για παράδειγμα με εθελοντικές οργανώσεις).

Αυτό που επίσης θα πρέπει να αναφερθεί είναι ότι η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κρίσεων εξαρτάται μεταξύ άλλων από την υποκειμενική ερμηνεία των ανθρώπων (van Laere, 2013; Adrot & Moriceau, 2013). Για παράδειγμα, δεν μπορούν όλα τα μέλη ενός οργανισμού / μίας κοινωνίας να αντιμετωπίσουν μια κρίση ως τέτοια ή μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις όσον αφορά τη σοβαρότητα μιας κρίσης και τις επιπτώσεις της στην κοινωνία και τη λειτουργία του οργανισμού, καθώς και στη φήμη του τελευταίου (van Laere, 2013). Ως εκ τούτου, μια κρίση μπορεί να είναι ένα ζήτημα συζήτησης που βασίζεται στο γεγονός ότι διαφορετικοί άνθρωποι έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με ένα γεγονός που χαρακτηρίζεται ως κρίση και στο

γεγονός ότι αυτές οι αντιλήψεις μπορεί να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου, ή ακόμα και να διαφέρουν μεταξύ των κοινωνιών στη βάση της διαφορετικής κουλτούρας. Από αυτή την άποψη, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι, όλα τα μέλη που εμπλέκονται σε μια κρίση θα πρέπει να αναπτύξουν μια κοινή αντίληψη για την έκτακτη κατάσταση που προέκυψε και να μοιραστούν με αποτελεσματικό τρόπο τις διαθέσιμες πληροφορίες, προκειμένου να αντιμετωπίσουν την κρίση (Adrot & Moriceau, 2013). Αυτό είναι το σημείο όπου η διαχείριση κρίσεων και η διαχείριση της γνώσης συναντιούνται.

Οι Ponis & Koronis (2012) υποστηρίζουν ότι η διαχείριση της γνώσης, η οποία αναφέρεται στην αξιοποίηση και ανάπτυξη των γνώσεων που υπάρχουν σε έναν οργανισμό ή μεταξύ διαφόρων οργανισμών, μπορεί να συμβάλει στην ικανότητα και την αποτελεσματικότητα αντιμετώπισης μίας κρίσης. Το επιχείρημα των συγγραφέων είναι ότι η γνώση είναι απαραίτητη, αφού μια κρίση είναι ένα γεγονός που απαιτεί γρήγορες και αποτελεσματικές αποφάσεις σε ένα αβέβαιο περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι τα εμπλεκόμενα μέρη θα πρέπει να είναι σε θέση να μοιράζονται και να διανέμουν τις γνώσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών, τόσο μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, όσο και εκτός του οργανισμού αυτού σε άλλα εμπλεκόμενα μέρη, και σε όλα τα στάδια της κρίσης. Το μοντέλο που προτείνουν οι Ponis & Koronis (2012), το οποίο ενσωματώνει τη διαχείριση της γνώσης στη διαχείριση κρίσεων, απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα.

Σχήμα 1. Μοντέλο ενσωμάτωσης διαχείρισης γνώσης και διαχείρισης κρίσεων



Η πρόσβαση σε επικαιροποιημένες πηγές πληροφοριών, η ανταλλαγή πληροφοριών και η δημιουργία νοήματος αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας κρίσης, όπως υποστηρίζουν οι Adrot & Moriceau (2013). Ειδικά η δημιουργία νοήματος στο ανθρώπινο δυναμικό είναι σημαντική, αφού συνδέεται με την έννοια της απόδοσης. Η δημιουργία νοήματος περιλαμβάνει την αλλαγή των περιστάσεων σε μια κατάσταση που κατανοείται ρητά με λόγια και που χρησιμεύει ως εφελκυστήρας για δράση και σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ερμηνεύουν τις καταστάσεις και την μετατρέπουν σε λέξεις (Adrot & Moriceau, 2013). Άλλοι παράγοντες που μπορούν να είναι υπεύθυνοι για την αποτελεσματική ή μη αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης και για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού σχεδίου διαχείρισης κρίσεων είναι τα κενά πληροφόρησης που μπορεί να υπάρχουν και προκαλούν σύγχυση, καθώς και οι γνωστικές προκαταλήψεις και οι διαφορές στην συναισθηματική κατάσταση των εμπλεκόμενων μερών με βάση τον υποκειμενικό χαρακτήρα μιας κρίσης, όπως προαναφέρθηκε (Adrot & Moriceau, 2013; Hirsch, 2014). Τέλος, οι Pforr & Hosie (2008) υποστηρίζουν ότι τα μέσα ενημέρωσης και η σχετική επικοινωνία και διαχείριση πληροφοριών είναι σημαντικά για την ανάκαμψη μιας κρίσης, ενώ τονίζουν επίσης τη σημασία του συντονισμού και της συνεργασίας μεταξύ όλων των βασικών ενδιαφερομένων. Η σημασία της επικοινωνίας της οργάνωσης με εσωτερικούς και εξωτερικούς φορείς αναφέρεται επίσης από τους Massey & Larsen (2006), ενώ αναφέρθηκε και παραπάνω στο πλαίσιο του μάρκετινγκ.

Επικοινωνιακή στρατηγική και διαχείριση κρίσεων

Στο πλαίσιο της κρίσης, η επικοινωνία είναι η διαδικασία δημιουργίας μίας κοινής σημασίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων, όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω μέσα από την αναγκαιότητα δημιουργία νοήματος. Ο ειδικός στόχος της επικοινωνίας κρίσεων είναι να αντιμετωπιστεί επιτυχώς η κρίση. Η επικοινωνία εξυπηρετεί την οικοδόμηση σχέσεων, τη συλλογή πληροφοριών, το συντονισμό, τη διάδοση πληροφοριών και τον προγραμματισμό και τη διαχείριση μιας κρίσης και επομένως είναι σημαντική σε όλες τις φάσεις διαχείρισης κρίσεων. Στις φάσεις πριν από την εμφάνιση της κρίσης, η επικοινωνία υποστηρίζει τη μείωση του κινδύνου και την προετοιμασία, και στις φάσεις μετά την κρίση ενισχύει την ανταπόκριση και την ανάκαμψη από τις απειλές που δημιουργεί η κρίση. Διακρίνονται δύο ειδών επικοινωνιακές στρατηγικές κατά την εξέλιξη μιας κρίσης: α) μια στρατηγική που απευθύνεται στο «εσωτερικό κοινό», δηλαδή στους οργανισμούς αντιμετώπισης κρίσεων, οι οποίοι συμπεριλαμβάνουν όλες τις εμπλεκόμενες οργανώσεις, όπως οι οργανώσεις βοήθειας, οι κυβερνητικές υπηρεσίες, η ιατρική βοήθεια, οι υπηρεσίες πυρόσβεσης και διάσωσης και η αστυνομία και β) μια δεύτερη στρατηγική που απευθύνεται στο «εξωτερικό κοινό», που περιλαμβάνει θύματα, εθελοντές και άλλα άτομα που επηρεάζονται από την εμφάνιση της κρίσης. Η αυξημένη πρόσβαση και η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης δίνει τη δυνατότητα στο κοινό να συμμετέχει ενεργά στη διαχείριση κρίσεων (Fischer et al., 2016). Η επικοινωνία κρίσεων λαμβάνει χώρα εντός και μεταξύ οργανισμών

απόκρισης καθώς και μεταξύ των πολιτών και του κοινού που επικοινωνεί επίσης με οργανισμούς κατά τη διαχείριση κρίσεων (Fischer et al., 2016). Οι φάσεις της επικοινωνίας στην περίπτωση κρίσεων και οι δραστηριότητες σε κάθε μία εξ αυτών αναφέρονται αμέσως παρακάτω (US Department of Health and Human Services, 2014):

1. Η προ της κρίσης φάση: Οι επικοινωνιακοί στόχοι κατά τη διάρκεια της προ της κρίσης φάσης στοχεύουν στην επικοινωνιακή και εκπαιδευτική εκστρατεία, με τις καμπάνιες αυτές να ενημερώνουν το κοινό και την κοινότητα απόκρισης. Οι δραστηριότητες αυτής της φάσης περιλαμβάνουν τα ακόλουθα: παρακολούθηση και αναγνώριση των αναδυόμενων κινδύνων, εκπαίδευση και προετοιμασία του κοινού, αύξηση της αυτο-αποτελεσματικότητας προτείνοντας δράσεις που μειώνουν την πιθανότητα βλάβης, προειδοποιητικά μηνύματα σχετικά με μια επικείμενη απειλή, συνεργασία με οργανισμούς και ομάδες, δημιουργία και δοκιμή συστημάτων επικοινωνίας.
2. Η αρχική φάση: Οι στόχοι επικοινωνίας κατά την αρχική φάση περιλαμβάνουν την ταχεία επικοινωνία με το ευρύ κοινό και την ταχεία επικοινωνία με τις πληγείσες ομάδες. Αυτές οι προσπάθειες επικοινωνίας επιδιώκουν να κάνουν τα εξής: μείωση συναισθηματικής αναταραχής, συναισθηματική κατανόηση, ορισμός εκπροσώπων, προσδιορισμός επίσημων καναλιών και μεθόδων επικοινωνίας, καθιέρωση γενικής και ευρείας κατανόησης των συνθηκών κρίσης, των συνεπειών και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες, μείωση της αβεβαιότητας που σχετίζεται με την κρίση όσο το δυνατόν περισσότερο, βοήθεια προς το κοινό να κατανοήσει τις ευθύνες των διαφόρων οργανισμών που εμπλέκονται στη διαχείριση κρίσεων.
3. Η φάση συντήρησης: Στους στόχους επικοινωνίας κατά τη φάση συντήρησης της κρίσης περιλαμβάνεται η συζήτηση με το ευρύ κοινό και άλλους εταίρους. Σε αυτή τη φάση παρέχονται υποστηρικτικές πληροφορίες σε όσους χρειάζεται, ενθαρρύνεται η ευρεία υποστήριξη και συνεργασία, συγκεντρώνονται σχόλια από το κοινό, παρέχεται βοήθεια στο κοινό, γίνεται υποστήριξη της λήψης αποφάσεων από το κοινό με βάση την κατανόησή τους για τους κινδύνους και τα οφέλη και προωθείται η αυτο-αποτελεσματικότητα.
4. Η φάση της απόφασης: Οι επικοινωνιακοί στόχοι θα περιλαμβάνουν πιθανώς τη συνεχή επικοινωνία με το ευρύ κοινό και τις ομάδες που πλήττονται. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, οι υπεύθυνοι επικοινωνίας πρέπει να κάνουν τα εξής: να εξηγήσουν την συνεχιζόμενη προσπάθεια και να ενθαρρύνουν το κοινό να αναλάβει δράση αν τυχόν χρειαστεί, να διευκολύνεται η ευρεία, ειλικρινή και ανοικτή συζήτηση, να προωθήσουν συμπεριφορές που αποφεύγουν τους κινδύνους, όπως η προσωπική ετοιμότητα, να προωθήσουν δραστηριότητες οργανισμών και να πείσουν το κοινό να υποστηρίξει τη δημόσια πολιτική και την κατανομή των πόρων στο πρόβλημα.
5. Η φάση αξιολόγησης: Οι στόχοι επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της φάσης αξιολόγησης περιλαμβάνουν την επικοινωνία που απευθύνεται στην κοινότητα απόκρισης. Θα αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των απαντήσεων, συμπεριλαμβανομένων των εξής: συζήτηση διδαγμάτων, προσδιορισμός δράσεων για

τη βελτίωση της επικοινωνίας κρίσεων και της ικανότητας αντιμετώπισης κρίσεων, αξιολόγηση της απόδοσης του σχεδίου επικοινωνίας.

Ένα θεωρητικό μοντέλο που έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο της επικοινωνίας στη διαχείριση των κρίσεων είναι η θεωρία επικοινωνιακής κρίσης κατάστασης (Situational Crisis Communication Theory) του Coombs (2007), προκειμένου να εξετάσει τις επιδράσεις της επικοινωνίας κρίσεων στον οργανισμό. Η θεωρία αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη της απειλής της φήμης και με αυτήν την πρόβλεψη μπορεί να καθοριστεί η επιλογή κατάλληλης στρατηγικής αντιμετώπισης κρίσεων για να μειωθεί η απειλή της φήμης. Οι στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων είναι η απάντηση του οργανισμού σε μια κατάσταση κρίσης (Coombs, 2007). Ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός αντιδρά σε μια κατάσταση κρίσης σχετίζεται με το επίπεδο ευθύνης που έχει αναλάβει ο οργανισμός. Οι πρωτογενείς στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων στο πλαίσιο αυτού του μοντέλου μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις ομάδες βάσει των αντιλήψεων της αποδοχής της ευθύνης μιας κρίσης : άρνηση, μείωση και ανοικοδόμηση (Coombs, 2007). Οι ενέργειες που αναλαμβάνει η διοίκηση κατά τη διάρκεια μιας κατάστασης κρίσης και ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός επικοινωνεί με τους ενδιαφερόμενους επηρεάζουν τις αντιλήψεις των ανθρώπων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Ένα παράδειγμα είναι ότι ένας διοικητής δίνει έμφαση σε ορισμένα σημεία που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων, το οποίο ονομάζεται πλαισίωση (framing). Αυτές οι αντιλήψεις επηρεάζουν, για παράδειγμα, τα συναισθήματα των ενδιαφερομένων απέναντι στον οργανισμό. Η πλαισίωση του μηνύματος αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διαχείρισης της επικοινωνίας κρίσεων. Ένα περιστατικό κρίσης πλαισιώνεται από τον οργανισμό ως ένας συγκεκριμένος τύπος κρίσης και η διοίκηση χρησιμοποιεί στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων για να δημιουργήσει ένα πλαίσιο ή να ενισχύσει το υπάρχον. Με τη διαμόρφωση της κατάστασης κρίσης και των συναφών μηνυμάτων της, οι αντιλήψεις των ενδιαφερομένων μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίον θα επιλέξει ο οργανισμός να επικοινωνήσει τόσο με τους εργαζομένους, όσο και με το κοινό (Coombs, 2007). Ωστόσο, όταν οι ενδιαφερόμενοι θα διαπιστώσουν ότι ο οργανισμός δεν είναι εντελώς ανοιχτός σχετικά με την κατάσταση κρίσης που αποδίδεται στον οργανισμό, τα ενδιαφερόμενα μέρη ενδεχομένως να αναπτύξουν αρνητικά συναισθήματα λόγω του γεγονότος ότι έχουν το δικαίωμα στην πραγματική ενημέρωση σε θέματα που τους επηρεάζουν. Με τη σειρά του, αυτό θα οδηγήσει σε πτώση της αξιοπιστίας του οργανισμού. Ως εκ τούτου, μπορεί να αναφερθεί ότι η χρήση της διαφανούς επικοινωνίας σε καταστάσεις κρίσης είναι καλύτερη από τη διαμόρφωση του μηνύματος κρίσης με τον κίνδυνο ότι οι ενδιαφερόμενοι θα αντιληφθούν τον οργανισμό ως μη αξιόπιστο.

Στο πλαίσιο της θεωρίας του Coombs (2007), υποστηρίζεται πως ένα σημαντικό στοιχείο αυτού του μοντέλου είναι και η ύπαρξη ενός επικοινωνιακού πλάνου κρίσης (Crisis Communication Plan). Όπως εξηγεί και η Lando (2014), το επικοινωνιακό πλάνο κρίσης είναι ζωτικής σημασίας επειδή παρέχει σχετικές πληροφορίες για το ποιος θα μιλήσει κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, το κόστος της επικοινωνίας και άλλες δραστηριότητες κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Το επικοινωνιακό πλάνο κρίσης δεν

παρέχει μόνο μία πηγή πληροφόρησης και ενημέρωσης, αλλά δείχνει επίσης την ετοιμότητα ενός οργανισμού για την αντιμετώπιση της κρίσης. Ένας οργανισμός δεν πρέπει να επικοινωνεί μόνο με το εσωτερικό κοινό αλλά και με το εξωτερικό κοινό σε περιόδους κρίσεων, πριν την έναρξη, κατά τη διάρκεια και μετά την εμφάνιση της κρίσης, με στρατηγικές που αποσκοπούν στην ελαχιστοποίηση της βλάβης στην εικόνα του οργανισμού. Το επικοινωνιακό πλάνο κρίσης βοηθά στην αναγνώριση ενός πρωτεύοντος εκπροσώπου του οργανισμού. Ο καθορισμός ενός πρωτεύοντος εκπροσώπου μειώνει τη δυνατότητα των αντιφατικών δηλώσεων, των αντικρουόμενων αξιών της οργάνωσης ή των αντιφατικών εξηγήσεων που διατίθενται στα μέσα ενημέρωσης. Η ομιλία με μία φωνή είναι κρίσιμη σε περιόδους κρίσης. Επιπλέον, το επικοινωνιακό πλάνο κρίσης βοηθά τους εκπροσώπους να καταθέτουν δηλώσεις και να επαναλαμβάνουν αυτές τις δηλώσεις, να μιλάνε για αρκετά σημεία και να είναι άνετοι με τις πληροφορίες που παρέχουν, να είναι ψύχραιμοι μπροστά στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και στο κοινό και να είναι επαρκώς προετοιμασμένοι, ώστε να χρειάζεται να κοιτάζουν μόνο περιστασιακά τις σημειώσεις τους. Κατά προτίμηση, πριν από μια κρίση, το επικοινωνιακό πλάνο κρίσης θα πρέπει να εμπεριέχει συχνά πρακτική εξάσκηση και διενέργεια ασκήσεων για τους εκπροσώπους τύπου, κάθε οργανισμού, με σκοπό να έχουν τη δυνατότητα να μιμηθούν μια πραγματική συνέντευξη Τύπου σε περίπτωση κρίσης – φυσικής καταστροφής. Ένας άλλος ζωτικός ρόλος του επικοινωνιακού πλάνου κρίσης είναι να εντοπίζει εναλλακτικούς εκπροσώπους σε περίπτωση που ο κύριος εκπρόσωπος δεν είναι διαθέσιμος κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

Σύμφωνα με τη Lando (2014) επίσης, το επικοινωνιακό πλάνο κρίσης βοηθά στο σχεδιασμό σημαντικών σημείων ομιλίας για τους διευθύνοντες συμβούλους, τους εκπροσώπους, τα ανώτατα στελέχη και τους επαγγελματίες δημοσίων σχέσεων. Το επικοινωνιακό πλάνο κρίσης βοηθά επιπλέον έναν οργανισμό να μην παρατείνει την κρίση, καλώντας σε περιττή συνέντευξη Τύπου ή άλλες δραστηριότητες που μπορούν να παρατείνουν άσκοπα τη διάρκεια της κρίσης. Ένας από τους πιο κρίσιμους τομείς σε κάθε λειτουργία της οργανωσιακής επικοινωνίας είναι το τμήμα σχέσεων με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα μέσα ενημέρωσης είναι ταυτόχρονα ένας δίαυλος μέσω του οποίου τα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. το κοινό στο οποίο απευθύνονται, οι εργαζόμενοι και οι καταναλωτές των υπηρεσιών) λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τις μορφές και τις εικόνες μιας επιχείρησης. Έτσι, το επικοινωνιακό πλάνο κρίσης θα καθοδηγήσει τους οργανισμούς να διασφαλίσουν ότι δεν κάνουν μόνο ότι είναι σωστό, αλλά και ότι το κοινό γνωρίζει τι κάνουν, δηλαδή, να επικοινωνούν. Τελικά, όταν η κρίση τελειώσει, οι οργανισμοί μαθαίνουν από την κρίση, όπως ήδη αναφέρθηκε. Η φάση μάθησης είναι μια διαδικασία εξέτασης της κρίσης και προσδιορισμού των κερδών και των απωλειών, καθώς και του τρόπου με τον οποίο ο οργανισμός ενήργησε κατά τη διάρκεια της κρίσης. Ωστόσο, ορισμένοι οργανισμοί δεν φαίνεται να μαθαίνουν από προηγούμενες κρίσεις. Το στάδιο εκμάθησης θα πρέπει να είναι μια διαδικασία αξιολόγησης που θα έχει ως στόχο να καταστήσει την κρίση ένα πρόδρομο για το μέλλον. Η φάση μάθησης πρέπει να επιφέρει αλλαγές που βοηθούν στην πρόληψη μελλοντικών κρίσεων. Κατά τη διάρκεια

μιας κρίσης, διάφοροι ρόλοι και δραστηριότητες επικοινωνίας είναι σημαντικοί για την επίτευξη εταιρικών στόχων επικοινωνίας. Η επικοινωνιακή διαχείριση μιας κρίσης απαιτεί από τους εκπροσώπους επικοινωνίας να είναι δημιουργικοί, εμπνευσμένοι και προσαρμοσμένοι στην καθιέρωση μιας επαγγελματικής και παραγωγικής σχέσης με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Η διατήρηση μιας τέτοιας σχέσης είναι μια συνεχής προσπάθεια που πρέπει να καλλιεργηθεί προσεκτικά, ώστε ένας οργανισμός να μπορέσει να απεικονίσει και να περιγράψει μια συγκεκριμένη εικόνα των γεγονότων που συμβαίνουν στην περίπτωση μίας κρίσης.

Ένα ακόμη μοντέλο που έχει δημιουργηθεί στο πλαίσιο της επικοινωνίας του οργανισμού με το κοινό, αυτή τη φορά, είναι η θεωρία των ενδιαφερόμενων φορέων (stakeholder theory). Η θεωρία αυτή αφορά πρωτίστως τον τρόπο με τον οποίο οι ομάδες και τα άτομα επηρεάζουν έναν οργανισμό και τη διαχειριστική συμπεριφορά που λαμβάνεται σε απάντηση αυτών των ομάδων και ατόμων. Ως ενδιαφερόμενος ορίζεται κάθε ομάδα ή κοινό που επηρεάζεται από τη λειτουργία του οργανισμού. Με τη σειρά του, μπορεί επίσης να οριστεί ως κάθε άτομο, ομάδα ή οργανισμός που μπορεί να επηρεάσει την απόδοση ενός οργανισμού ή να επιτύχει τους στόχους του. Για να περιγράψει αποτελεσματικά τη συμπεριφορά των οργανισμών, θα πρέπει να ληφθεί επαρκώς υπόψη η φύση της σχέσης μεταξύ ενός οργανισμού και των ενδιαφερομένων μερών. Οι οργανισμοί λειτουργούν σε ασταθή περιβάλλοντα όπου πρέπει συνεχώς να αξιολογούν τον τρόπο με τον οποίο θα ανταποκριθούν σε αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη. Δεν πρέπει μόνο να ανταγωνίζονται για περιορισμένους πόρους με το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά διαθέτουν επίσης περιορισμένους πόρους για να αντιδράσουν σε εξωτερικές ομάδες. Με την εξέταση των χαρακτηριστικών των ομάδων ενδιαφερομένων, οι ερευνητές μπορούν να ταξινομήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί μπορούν να διατυπώσουν τις αντιδράσεις τους σε περιπτώσεις κρίσεων. Η φύση της σχέσης μεταξύ του ενδιαφερόμενου και του οργανισμού, η οποία μπορεί να μεταβληθεί ανάλογα την περίπτωση ή με την πάροδο του χρόνου, είναι σημαντική για τη διαμόρφωση της αντίδρασης στις πιέσεις των ενδιαφερομένων. Η μετατόπιση των σχέσεων με τους ενδιαφερόμενους δημιουργεί προβλήματα για τους οργανισμούς, διότι τα κριτήρια και οι προσδοκίες ενδέχεται να είναι ασυμβίβαστες ή ανταγωνιστικές. Αντιμετωπίζοντας αντικρουόμενες απαιτήσεις, ο οργανισμός θα πρέπει να αποφασίσει σε ποιες ομάδες θα ανταποκριθεί (Stephens et al., 2005).

Ως απάντηση σε μια κρίση, οι οργανισμοί θα πρέπει να αναγνωρίσουν ότι μπορεί να επηρεαστεί ένας ευρύς αριθμός ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των ανταγωνιστών, των οργανώσεων πολιτών και άλλων μελών του περιβάλλοντός τους. Όταν το περιβάλλον ενός οργανισμού είναι σύνθετο και ασταθές, τα όρια μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών φορέων ενδέχεται να μην είναι τόσο σαφή. Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη πως, σε μερικές περιπτώσεις οι βασικοί ενδιαφερόμενοι εγκαταλείπουν την οργανωμένη ομάδα για να προστατεύσουν τα δικά τους συμφέροντα και να αποστασιοποιηθούν από την κρίση. Η αναγκαιότητα άμεσης αντίδρασης σε μια κρίση μπορεί να εμποδίσει την ικανότητα του οργανισμού να έχει πρόσβαση στα ενδιαφερόμενα μέρη. Η κρίση μπορεί επίσης να προκαλέσει μια κακή

εικόνα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την υποστήριξη των ενδιαφερομένων. Οι σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να γίνουν αντιφατικές κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, καθώς η αγχώδης εσωτερική και εξωτερική αλληλεπίδραση μπορεί να προωθήσει συγκρούσεις. Ανάλογα με το πλαίσιο ή την κατάσταση, οι οργανισμοί ενδέχεται να χρειαστεί να εντοπίσουν όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, ιδίως επειδή μια κρίση μπορεί να επεκτείνει τον αριθμό των σημαντικών ενδιαφερομένων μερών (Stephens et al., 2005).

Τέλος, σύμφωνα με τη θεωρία της αντίληψης (attribution theory), οι άνθρωποι αναζητούν αιτίες γεγονότων, ειδικά όταν αυτά τα γεγονότα είναι αρνητικά και απροσδόκητα, όπως καταστάσεις κρίσης. Ένα άτομο αποδίδει οργανωσιακή ευθύνη για μια κατάσταση κρίσης. Εάν η αιτία της κρίσης μπορούσε να ελεγχθεί από τον οργανισμό, οι ενδιαφερόμενοι θα αποδώσουν ένα μεγάλο ποσό ευθύνης για την κρίση σε αυτόν τον οργανισμό. Επιπλέον, όσο περισσότερο ο οργανισμός θεωρείται υπεύθυνος για την κατάσταση της κρίσης, τόσο περισσότεροι ενδιαφερόμενοι διέπονται από αρνητικά συναισθήματα και τόσο μεγαλύτερη είναι η απειλή για τη φήμη του οργανισμού (Coombs, 2007). Επομένως, ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός ανταποκρίνεται σε μια κατάσταση κρίσης επηρεάζει τα συναισθήματα των ενδιαφερομένων (Coombs, 2007). Για παράδειγμα, εάν ένας οργανισμός ζητήσει συγγνώμη για την κατάσταση και εκφράσει την ανησυχία του για τα θύματα, τα αρνητικά συναισθήματα θα μειωθούν. Ως εκ τούτου, θα μπορούσε να αναφερθεί ότι τα αρνητικά συναισθήματα των ενδιαφερομένων, όπως ο θυμός, θα είναι υψηλότερα όταν ένας οργανισμός αρνείται την κατάσταση κρίσης για την οποία είναι υπεύθυνος, από όταν ένας οργανισμός παραδέχεται την ευθύνη που του αναλογεί σε μία κατάσταση κρίσης. Επιπρόσθετα, εάν ένας οργανισμός παρέχει στους ενδιαφερόμενους την ευκαιρία να αλληλοεπιδράσουν μαζί του σχετικά με την κατάσταση κρίσης, μπορεί να θεωρηθεί ότι ο οργανισμός έχει την προθυμία να είναι ανοικτός για το τι συνέβη κατά τη διάρκεια αυτής της κατάστασης κρίσης, κάτι το οποίο αποτελεί στοιχείο διαφάνειας και εμπιστοσύνης.

Η επικοινωνία κατά τη διάρκεια των κρίσεων, η οποία αποτελεί ένα από τα κύρια εργαλεία της επικοινωνίας μάρκετινγκ, είναι απαραίτητη για τη διαχείριση κρίσεων. Εκτός από το ότι είναι το κλειδί για την ανάμιξη διαφόρων εμπλεκόμενων μερών, η επικοινωνία αποτελεί βασικό στοιχείο των δραστηριοτήτων αλλαγής, με την αλλαγή αυτή να περιλαμβάνει πρακτικές και ενέργειες σχετικά με τη διαχείριση της κρίσης. Όσον αφορά τη συμμετοχή, η καθιέρωση μιας τακτικής και αποτελεσματικής διαδικασίας επικοινωνίας μπορεί να μειώσει σημαντικά τα επίπεδα αβεβαιότητας των ενδιαφερομένων μερών, εσωτερικών και εξωτερικών. Με τη σειρά του, αυτό εξαλείφει ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στην προθυμία των ανθρώπων να συμμετάσχουν στη διαδικασία αλλαγής, η οποία μπορεί να είναι κρίσιμη για έναν οργανισμό και κατ' επέκταση την αντιμετώπιση της κρίσης. Ο σκοπός της επικοινωνίας δεν είναι μόνο να ενημερώνει το προσωπικό ότι η αλλαγή αυτή εξετάζεται, αλλά και να προωθήσει έναν

διάλογο σχετικά με την ανάγκη και τη μορφή της αλλαγής και να επιτρέψει στο προσωπικό την ελευθερία να συζητούν ανοιχτά τα θέματα που εμπλέκονται, να πεισθούν για την ανάγκη αλλαγής. Η επικοινωνία πρέπει να είναι μια τακτική και να αναπτύσσεται από ευρύ φάσμα επίσημων και ανεπίσημων καναλιών επικοινωνίας. Η στρατηγική απόφαση σχετικά με τους τρόπους επικοινωνίας κατά τη διάρκεια και μετά από ένα αρνητικό συμβάν είναι μία από τις σημαντικότερες αποφάσεις που μπορεί να λάβει ένας οργανισμός για να διαχειριστεί μια κρίση (Várnai, 2005). Συνολικά, επομένως, μια κρίση μπορεί να ελεγχθεί καλά με τη βοήθεια της επικοινωνίας. Μπορεί να επηρεάσει τις σκέψεις των ανθρώπων σχετικά με τη δεδομένη κρίση. Εάν τα ενδιαφερόμενα μέρη αισθάνονται ότι τα προβλήματα είναι γνωστά σε επαρκή βαθμό και έχουν και αρκετές πληροφορίες, θα αισθάνονται θετικά για τον οργανισμό και θα έχουν την εντύπωση ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται και επικεντρώνεται στις σχέσεις με τα εσωτερικά και εξωτερικά μέρη. Η σωστή επικοινωνία αποθαρρύνει επίσης και τις εικασίες. Η επικοινωνία είναι μια δεξιότητα που είναι χρήσιμη για τη διευκρίνιση όλων των προβλημάτων και δυσκολιών, εσωτερικά και εξωτερικά. Ένας από τους πιο σημαντικούς στόχους είναι να βγει ένας οργανισμός από την κρίση με τη φήμη του άθικτη ή ακόμα και ενισχυμένη. Η φήμη είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού και επομένως θα πρέπει να το προστατέψει, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα (Várnai, 2005).

Επικοινωνία κατά την κρίση και ΤΠΕ

Η επικοινωνία επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Για τη διαχείριση των κινδύνων και των κρίσεων, η εξέλιξη της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) και η διαθεσιμότητα αυτών των τεχνολογιών είναι σημαντικές. Επιπλέον, η διαθεσιμότητα σχετικών και έγκαιρων δεδομένων και πληροφοριών μπορεί να μετατραπεί σε γνώση, εάν αυτές οι γνώσεις και τα μαθήματα που έχουν αντληθεί από προηγούμενα γεγονότα μπορούν να αποθηκευτούν και να κοινοποιηθούν σωστά. Ως εκ τούτου, η διαχείριση της γνώσης είναι ένας σημαντικός παράγοντας όχι μόνο για τη διαχείριση κινδύνων και κρίσεων αλλά και για την επικοινωνία κινδύνου και κρίσεων. Στο πλαίσιο αυτό, οι νέες τεχνολογίες επικοινωνίας συμβάλλουν στην πρακτική της μείωσης των κινδύνων καταστροφών και της διαχείρισης κρίσεων. Η ισχύς και η ευελιξία τής καθιστούν ιδιαίτερα κατάλληλες για τις λειτουργίες διοίκησης και ελέγχου, την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, τη δημιουργία και την κατανομή της επίγνωσης καταστάσεων και τη συστηματική αξιολόγηση των κινδύνων και των τρωτών σημείων. Σε έναν κόσμο που κυριαρχείται από ολοένα και μεγαλύτερες κατανομές πληροφοριών, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εντοπίσουν ζωτικής σημασίας πληροφορίες και να φιλτράρουν τον «θόρυβο» (Stal, 2013).

Η σημασία των ΤΠΕ στην επικοινωνία κατά τη διαχείριση των κρίσεων είναι ακόμα πιο εμφανής σήμερα λόγω της κοινωνίας με υψηλό βαθμό δικτύωσης (Massey & Larsen, 2006; Pforr & Hosie, 2008; Ponis & Koronis, 2012; Cui, 2012). Παρ' όλο που υπάρχει ανάγκη πρόσβασης σε επεξεργασμένες πληροφορίες προκειμένου να

αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μια κρίση, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι άνθρωποι είτε δεν έχουν πρόσβαση σε αυτές τις πληροφορίες, είτε παράγουν άσχετες πληροφορίες χρησιμοποιώντας τις πολυάριθμες τεχνολογίες πληροφοριών (Adrot & Moriceau, 2013). Το γεγονός ότι οι τεχνολογίες πληροφοριών ενδεχομένως να μη μπορούν στην πραγματικότητα να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση μιας κρίσης έγκειται στο γεγονός ότι η συναισθηματική πίεση τείνει να επιβαρύνει τη διαβίβαση πληροφοριών, η ποιότητα των πληροφοριών που παράγονται μπορεί να μην είναι υψηλή, οι πληροφορίες που παράγονται ίσως να μην είναι αρκετές και επεξεργασμένες, οι πληροφορίες μπορεί να μην είναι εύκολα ή καθόλου προσπελάσιμες (Adrot & Moriceau, 2013).

Συνολικά, πάντως, οι τεχνολογίες της πληροφορίας μπορούν να διευκολύνουν τη διαχείριση κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ότι τα εργαλεία τεχνολογίας της πληροφορίας, όπως το Διαδίκτυο, τα κοινωνικά μέσα, τα εργαλεία του Web 2.0 και τα πιο περίπλοκα γεω-συνεργατικά εργαλεία, μπορούν να διευκολύνουν την πρόσβαση σε ενημερωμένες πληροφορίες και μπορούν να υποστηρίξουν την κινητοποίηση μέσω της ενσωμάτωσης πολλών πηγές δεδομένων σε μία μόνο πηγή (Massey & Larsen, 2006; Adrot & Moriceau, 2013).

Παρομοίως, ο Zemp (2010, όπως παρατίθεται στον Stal, 2013) προσπάθησε να συνδέσει τα συστήματα επικοινωνίας στη βάση των τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορίας με το ευρύτερο κοινό και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, καθώς είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη τι πιστεύει το κοινό και πώς ερμηνεύει συγκεκριμένα ζητήματα. Οι ΤΠΕ εγείρουν ζητήματα πρόσβασης, αποκλεισμού και συμμετοχής και επειδή οι κρίσεις δεν είναι μόνο δυναμικά γεγονότα αλλά και γεγονότα που διασταυρώνονται με τις συνήθειες ενημέρωσης του κοινού και με ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσων (με όλες τις τεχνολογικές δυνατότητές του), οι παράγοντες αυτοί πρέπει να γίνουν πλήρως κατανοητοί. Για το λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντική η συνεχής παρακολούθηση, προκειμένου να προγραμματιστεί στρατηγικά και να προσαρμοστεί αποτελεσματικά η διαχείριση καταστροφών και η επικοινωνία.

Τα συστήματα υγείας βρίσκονται στο επίκεντρο μιας αποτελεσματικής προσέγγισης μετά από την εμφάνιση μίας κρίσης, όπως μία φυσική καταστροφή, καθώς υποστηρίζουν τη ροή πληροφοριών μέσα στις κοινότητες στο πλαίσιο των οικοσυστημάτων πληροφοριών. Τα οικοσυστήματα πληροφοριών, που είναι δυναμικά, περιλαμβάνουν φορείς όπως τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τους παραγωγούς, τους καταναλωτές, τους επιμελητές και τα κρίσιμα στοιχεία όπως η υποδομή πληροφοριών. Το πλαίσιο των οικοσυστημάτων πληροφοριών επικεντρώνεται σε οκτώ κρίσιμες διαστάσεις σχετικές με την ανθεκτικότητα (resilience) της κοινότητας: ανάγκες πληροφόρησης, τοπίο πληροφοριών, παραγωγή και διακίνηση πληροφορίας, δυναμική

πρόσβαση, χρήση πληροφοριών, αντίκτυπος της πληροφόρησης, κοινωνική εμπιστοσύνη και παράγοντες επηρεασμού (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 2016).

Τα μέλη του υγειονομικού προσωπικού είναι βασικός παράγοντας στην παροχή φροντίδας στους ασθενείς, ωστόσο ο τομέας της υγειονομικής περίθαλψης εξακολουθεί να αντιμετωπίζει μια συνεχιζόμενη έλλειψη των απαραίτητων ανθρώπινων πόρων στην περίπτωση εμφάνισης κρίσεων και φυσικών καταστροφών. Επίσης, είναι πιθανό λιγότεροι επαγγελματίες υγείας να είναι διαθέσιμοι για εργασία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης για μια σειρά από λόγους, όπως για παράδειγμα: ο φόβος για τη δική τους ασφάλεια, η ανησυχία για την ευημερία των αγαπημένων τους προσώπων ή των κατοικίδιων ζώων που φροντίζουν, για θέματα που αφορούν τη φροντίδα των παιδιών και για το είδος και εύρος των καθηκόντων που θα αναλάβουν κατά τη διάρκεια της κρίσης. Μια ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας δεν αναφέρει κάποια συγκεκριμένα έρευνα που να αξιολογεί τον καλύτερο τρόπο για να παρακινήσει τους επαγγελματίες του τομέα της υγείας να αναλάβουν καθήκοντα - υπηρεσία ενόψει της καταστροφής (Valdez & Nichols, 2013).

Σημαντικός είναι ο ρόλος των επαγγελματιών υγείας στην πρόληψη και ανταπόκριση σε μία φυσική καταστροφή στο πλαίσιο της ψυχικής υγείας και των ψυχοκοινωνικών παρεμβάσεων. Οι παρεμβάσεις ψυχοκοινωνικής στήριξης προσπαθούν να διευκολύνουν την ανθεκτικότητα στο πλαίσιο πολλών κοινοτικών συστημάτων και επικεντρώνονται στους τοπικούς πόρους που προωθούν διαδικασίες ανθεκτικότητας. Η ενδυνάμωση είναι σημαντική. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στην ιδέα ότι εάν οι άνθρωποι και οι κοινότητες έχουν την εξουσία να φροντίζουν τον εαυτό τους και τον άλλους, η ατομική και η κοινοτική αυτοπεποίθησή τους και οι πόροι τους θα βελτιωθούν. Η ψυχοκοινωνική στήριξη έχει εξελιχθεί και πλέον επικεντρώνεται σε μια προσέγγιση ανθεκτικότητας που αναγνωρίζει τόσο τους κινδύνους όσο και τους πόρους, προωθεί τις ικανότητες και προσπαθεί να ενδυναμώσει τους ανθρώπους και τις κοινότητες να αντιμετωπίσουν τις καταστάσεις και τα περιβάλλοντά τους. Οι αρχές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στις παρεμβάσεις ψυχοκοινωνικής υποστήριξης σε άμεσες και έμμεσες απαντήσεις σε μια κρίση / φυσική καταστροφή είναι οι εξής: α) παροχή αίσθησης ασφάλειας, β) προώθηση της ηρεμίας, γ) αποτελεσματικότητα του εαυτού και της κοινότητας, δ) συνδεσιμότητα και ε) ενστάλαξη της ελπίδας (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 2016).

Οι δραστηριότητες ψυχικής υγείας και ψυχοκοινωνικής υποστήριξης από μέρους των επαγγελματιών υγείας μπορούν να θεωρηθούν ως κεντρικό στοιχείο της ανθρωπιστικής δραστηριότητας και έχουν καθοριστεί με σαφήνεια ως απάντηση σε κρίσεις. Ένα πρόγραμμα ψυχικής υγείας και ψυχοκοινωνικής υποστήριξης θα πρέπει να αντιμετωπίσει την πολυεπίπεδη παρέμβαση και μπορεί να περιλαμβάνει: α) τη βασική βοήθεια που παρέχεται με προοπτική ψυχοκοινωνικής στήριξης, δηλαδή στέγαση,

σεβασμός των οικογενειακών και κοινωνικών δεσμών και εκτιμήσεις ασφάλειας, διανομή τροφίμων και νερού και πρώτες βοήθειες, β) την κοινωνική και συναισθηματική υποστήριξη, δηλαδή άνεση, δυνατότητα ακρόασης, αναγνώριση θλίψης, συμπόνιας, γ) την πρακτική και συναισθηματική υποστήριξη, όπως βοήθεια (π.χ. νομικά και οικονομικά ζητήματα, προσανατολισμός νοικοκυριού), δ) τη διευκόλυνση των κοινοτικών πόρων, δικτύων και σύνδεσης ψυχικής υγείας, δηλαδή, κατάλληλη ανίχνευση, διευθύνσεις παραπομπής και διαχείριση, ε) την υποστήριξη στους ανταποκριτές (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 2016).

Οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης αντιμετωπίζουν ολοένα και περισσότερο τη συνεχή απειλή αντιμετώπισης τόσο των φυσικών όσο και των ανθρωπογενών καταστροφών. Παρά την ύπαρξη πολυάριθμων κατευθυντήριων γραμμών για σχέδια καταστροφών σε νοσοκομεία από διάφορες υπηρεσίες, η προθυμία των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών έπειτα από μία φυσική καταστροφή ποικίλλει σημαντικά ανάλογα με τη φύση της καταστροφής. Ακόμα και στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι στο σύστημα υγείας είναι πρόθυμοι, εκφράζουν ορισμένες επιφυλάξεις για κάποια θέματα όπως για παράδειγμα: τις προσωπικές τους ευθύνες για τη φροντίδα των παιδιών, των ηλικιωμένων και των κατοικίδιων ζώων, τις ικανότητες και τις δυνατότητές τους, την εκπαίδευση που έχουν λάβει, την επιρροή των οικογενειακών ευθυνών και των ανησυχιών για την προσωπική ασφάλεια, τη διαθεσιμότητα και το βαθμό υποστήριξης από το νοσοκομείο (Ogedegbe et al., 2012).

Η έρευνα των Soltani et al. (2016) εξέτασε τις γνώσεις, τις στάσεις και την απόδοση των νοσηλευτών στο Ιράν στην περίπτωση κρίσεων και διαπίστωσε αρχικά πως δεν υπάρχει επαρκής κατάρτιση για την πλειονότητα των Ιρανών νοσηλευτών για την αντιμετώπιση κρίσεων, ενώ ακόμα και εκείνοι που είχαν λάβει εκπαίδευση γενικά δεν έχουν βιώσει τη συμμετοχή τους σε καμία κρίση. Γενικά, βρέθηκε ότι υπάρχει μέτριο επίπεδο γνώσης σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων από μέρους των νοσηλευτών. Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας δεν κατέδειξαν κάποια σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων βαθμών γνώσης και συμπεριφοράς των νοσηλευτών που σχετίζονται με το φύλο τους, αν και η γνώση και η στάση των ανδρών ήταν υψηλότερη από την αντίστοιχη των γυναικών. Η ηλικία των νοσηλευτών και το εκπαιδευτικό τους επίπεδο επίσης δε βρέθηκαν να επηρεάζουν τις γνώσεις, τις στάσεις και τις επιδόσεις των νοσηλευτών στο πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων. Ωστόσο, οι Soltani et al. (2016) υποστηρίζουν πως, δεδομένου ότι οι νοσηλευτές έχουν περισσότερες ευθύνες σήμερα από ότι στο παρελθόν, είναι σημαντικό να αναπτύξουν το συγκεκριμένο ρόλο τους και

να αποκτήσουν δεξιότητες ηγεσίας και διαχείρισης κρίσεων. Ο σχεδιασμός και η διαχείριση της κρίσης είναι οι σημαντικοί ρόλοι των νοσηλευτών. Οι τεχνικές παρέμβασης κρίσης είναι σημαντικές κλινικές δεξιότητες για όλους τους νοσηλευτές ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας τους. Οι νοσηλευτές όχι μόνο πρέπει να έχουν δεξιότητες αλλά και να είναι σε θέση να κρίνουν τις κλινικές καταστάσεις κινδύνου, να λύσουν πολύπλοκα προβλήματα και να σκεφτούν δημιουργικά. Έτσι, η διαχείριση κρίσεων είναι μία από τις σημαντικότερες απαιτήσεις της σημερινής κοινωνίας. Για να αντιμετωπιστούν σωστά οι κρίσεις και να ανταποκριθούν οι νοσηλευτές σε αυτές σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, η εκμάθηση της γνώσης της διαχείρισης κρίσεων είναι απαραίτητη. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Soltani et al. (2016) αναφέρουν πως απαραίτητη είναι η επιμόρφωση και κατάρτιση των νοσηλευτών και των ηγετικών στελεχών των υγειονομικών οργανισμών για τη διαχείριση κρίσεων, λόγω της χαμηλής ευαισθητοποίησης των εποπτικών αρχών του νοσοκομείου και των διευθυντών. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα προάγουν την ευαισθητοποίηση του νοσοκομειακού προσωπικού σχετικά με τα διαθέσιμα προγράμματα αντιμετώπισης καταστροφών και αυξάνουν τη συμμετοχή τους στον σχεδιασμό και την επίλυση των προβλημάτων. Τα προγράμματα αυτά μπορούν επίσης να αυξήσουν την απόδοση του προσωπικού κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων που τους ανατίθενται στο πλαίσιο διαχείρισης και αντιμετώπισης κρίσεων.

Οι Efstathiou et al. (2009) αναφέρονται στα χαρακτηριστικά των διαχειριστών κρίσεων του υγειονομικού τομέα (health crisis managers) κατά τη διάρκεια κρίσεων, τόσο πριν, όσο και κατά την εξέλιξη αυτών. Η εξοικείωση των διοικητών με τον τομέα της υγείας, τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, καθώς και τις αρχές λειτουργίας του, καθιστούν τους διοικητές ικανούς να προσαρμοστούν στη φύση της κρίσης. Οι γνώσεις και οι ικανότητες διαχείρισης κρίσεων μπορούν να εφαρμοστούν από ένα ευρύ φάσμα επαγγελματιών υγείας που αναμένεται να επιχειρούν σε διαφορετικά επίπεδα, σύμφωνα με την εμπειρία, τον επαγγελματικό ρόλο, το επίπεδο εκπαίδευσης ή τη φύση της εργασίας τους. Επίσης, ο διαχειριστής κρίσεων εκπαιδεύει και προετοιμάζει τα μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων. Στο πλαίσιο αυτό, είναι σημαντικό ο διαχειριστής να διευκρινίσει και να καθορίσει τους ρόλους και τις ευθύνες, να δείξει δίκαιη κρίση, να δείξει σεβασμό και να αναγνωρίσει και να ενισχύσει τα επιτεύγματα και τις θετικές συμπεριφορές των εργαζομένων στον υγειονομικό τομέα. Από την άλλη πλευρά, ο διαχειριστής είναι υποχρεωμένος να επιβάλλει πειθαρχία, να επισημαίνει

λάθη και να εκτελεί εποικοδομητική κριτική στα μέλη της ομάδας. Όλα τα παραπάνω, βοηθούν τον διοικητή - διευθυντή να εδραιώσει μία ισχυρή ηγεσία στην ομάδα και να κερδίσει ευρεία αποδοχή από τους συναδέλφους (Efstathiou et al., 2009). Ο διαχειριστής κρίσεων είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη του σχεδίου δράσης που περιέχει στόχους και στρατηγικές για τη διαχείριση κρίσεων και σε αυτό το πλαίσιο ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες είναι η σωστή πληροφόρηση και η επικοινωνία. Είναι απαραίτητο ο υπεύθυνος διαχείρισης κρίσεων να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όσον αφορά τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, αλλά και στη συνεργασία με άλλους φορείς και για το λόγο αυτό η γνώση ξένων γλωσσών και η εξοικείωση με τα συστήματα πληροφορικής αποτελούν ουσιώδη χαρακτηριστικά ενός διαχειριστή της κρίσης της υγείας (Efstathiou et al., 2009).

Οι Valdez & Nichols (2016) υποστηρίζουν πως, είναι απαραίτητο οι οργανώσεις υγειονομικής περίθαλψης να προετοιμάζονται εκ των προτέρων για την πιθανότητα αντιμετώπισης μιας έκτακτης ανάγκης για τη δημόσια υγεία ή την εμφάνιση μίας ευρείας καταστροφής. Είναι πιθανό κατά την εξέλιξη μιας έκτακτης ανάγκης, να διαπιστωθεί μια σημαντική και δυνητικά δυσάρεστη έλλειψη παροχής ικανοποιητικής υγειονομικής περίθαλψης. Η μεγαλύτερη πρόκληση έγκειται στην εξασφάλιση ενός στελεχιακού δυναμικού στον τομέα της υγείας που θα ανταποκριθεί στη διαχείριση της καταστροφής και για αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην υποκίνηση του υγειονομικού προσωπικού. Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να προγραμματίσουν ενεργά την εξασφάλιση επαρκούς προσφοράς εκπαιδευμένων επαγγελματιών. Η «αίσθηση καθήκοντος» δεν είναι αρκετή για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας ώστε να συμβάλουν στη διαχείριση μίας κρίσης. Η αξιοποίηση των θεωριών των κινήτρων μπορεί να καθοδηγήσει τη δημιουργία προγραμμάτων που θα οδηγήσουν και στην αλλαγή της στάσης τους απέναντι στο ρόλο που έχουν στη διαχείριση των κρίσεων.

Η θεωρία προσδοκιών αντιπροσωπεύει την πεποίθηση ότι οι άνθρωποι παρακινούνται όταν αντιλαμβάνονται ότι η ανταμοιβή θα αξίζει την απαιτούμενη προσπάθεια. Το κίνητρο είναι ίσο με το άθροισμα του προσδοκώμενου (η πίστη του ατόμου στην ικανότητά του να επιτύχει το στόχο), του μέσου (πίστη ότι η απόδοσή του θα επιβραβευθεί) και του σθένος (αξία που τοποθετεί στην αναμενόμενη ανταμοιβή). Η θεωρία προσδοκιών βασίζεται σε αρκετές υποθέσεις: οι εσωτερικοί (ανάγκες) και οι

εξωτερικοί (περιβαλλοντικοί) παράγοντες επηρεάζουν την ατομική συμπεριφορά. Οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι στόχοι διαφέρουν ανά άτομο και οι αποφάσεις συμπεριφοράς βασίζονται στην αντίληψη του ατόμου για το αποτέλεσμα. Οποιοδήποτε πρόγραμμα που αποσκοπεί στην εθελοντική συνεισφορά κατά τη διάρκεια της καταστροφής πρέπει πρώτα να διασφαλίσει ότι ικανοποιούνται οι φυσιολογικές (εσωτερικές) ανάγκες του προσωπικού (Valdez & Nichols, 2016). Σημαντικός παράγοντας στις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης είναι ότι συχνά οι επαγγελματίες υγείας απομονώνονται από την κοινωνία και στιγματίζονται λόγω του υψηλού κινδύνου που απορρέει από τη φύση της εργασίας τους. Οι αυξημένες απαιτήσεις εργασίας και οι πιέσεις που επιδεινώνονται από την κοινωνική απομόνωση μπορούν να δημιουργήσουν αρνητικές στάσεις. Η δημιουργία ενός συνεχιζόμενου δικτύου ψυχολογικής υποστήριξης θα μπορούσε να είναι κρίσιμη για να εξασφαλίζει ότι το υγειονομικό προσωπικό εκτελεί τα επαγγελματικά του καθήκοντα. Επιπλέον, η ψυχολογική υποστήριξη μπορεί να βοηθήσει το υγειονομικό προσωπικό να επιλύσει την εσωτερική του σύγκρουση μεταξύ των οικογενειακών τους υποχρεώσεων και των επαγγελματικών ευθυνών τους (Valdez & Nichols, 2016). Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί πως είναι ιδιαίτερα σημαντικό για το υγειονομικό προσωπικό να κατανοήσει τη σημασία του ρόλου του στη διαχείριση των κρίσεων. Αν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το λειτούργημά τους είναι καθοριστικής σημασίας για την αντιμετώπιση μίας καταστροφής, είναι πιο πρόθυμοι να εργαστούν προς την κατεύθυνση της αντιμετώπισης των κρίσεων. Η προθυμία αυτή μπορεί να αυξηθεί και μέσα από την πρόσθετη εκπαίδευση για την ετοιμότητα σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Έτσι, οι οργανισμοί που προετοιμάζουν το προσωπικό για την αντιμετώπιση κρίσεων θα πρέπει να επενδύσουν στην αύξηση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων στον υγειονομικό τομέα, ενώ παράλληλα και το πρόγραμμα σπουδών τους θα πρέπει να εμπεριέχει και μαθήματα σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων (Valdez & Nichols, 2016).

Στην έρευνα του Seroney (2015), οι νοσηλευτές στο νοσοκομείο της περιοχής Kapsabet στην Κένυα βρέθηκαν να έχουν μια ικανοποιητική γνώση για την καταστροφή και τη διαχείρισή της. Πιστεύουν ότι οι καταστροφές είναι πιθανό να συμβούν στο νοσοκομείο τους και ότι πρέπει να προετοιμαστούν. Συμφώνησαν επίσης ότι τα σχέδια καταστροφών πρέπει να ενημερώνονται τακτικά. Αν και είχαν καλή γνώση σχετικά με

τη διαχείριση καταστροφών, οι πρακτικές τους όσον αφορά τη συχνότητα της συνεχιζόμενης και τακτικής ενημέρωσης των σχεδίων διαχείρισης κρίσεων σε περίπτωση φυσικής καταστροφής ήταν ανεπαρκείς. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι η διοίκηση του νοσοκομείου θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στη διαχείριση καταστροφών, ότι οι νοσηλευτές χρειάζονται συνεχή κατάρτιση για τη διαχείριση καταστροφών, τακτική ενημέρωση των σχεδίων διαχείρισης κρίσεων, αλλά και εκπαίδευση όσον αφορά στην εκτέλεση των καθηκόντων τους κατά τη διαχείριση κρίσεων. Η πλειοψηφία των νοσηλευτών δεν είναι επαρκώς προετοιμασμένη για να χειριστεί μία καταστροφή. Τα ευρήματα της έρευνας του Seroney (2015) κατέδειξαν συνολικά πως α) τα σχέδια καταστροφών δε βρίσκονται σε θέσεις προσιτές για όλο το προσωπικό της υγείας και β) ότι πρέπει να υπάρχει τακτική εκπαίδευση και ασκήσεις για τους σκοπούς της ετοιμότητας για καταστροφές από μέρους του νοσηλευτικού προσωπικού.

Το γεγονός πως το υγειονομικό προσωπικό θα πρέπει να έχει τις απαραίτητες γνώσεις μέσω του προγράμματος σπουδών σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων υποστηρίζεται και από τους Edmonson et al. (2016), οι οποίοι προσθέτουν ορισμένα ακόμα στοιχεία γνώσεων και στάσεων. Ηγετικές στάσεις, επικοινωνιακές δεξιότητες και δεξιότητες αναλυτικής σκέψης είναι απαραίτητα στοιχεία αύξησης της γνώσης και ενίσχυσης της στάσης του υγειονομικού προσωπικού απέναντι στη διαχείριση των κρίσεων. Η κατανόηση των αρχών της καλής επικοινωνίας είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση μιας κρίσης. Η ικανότητα χειρισμού της ανθρώπινης διάστασης μιας κρίσης είναι σημαντική. Η ήρεμη συμπεριφορά από μέρους των νοσηλευτών, το θάρρος, η έλλειψη άγχους, η συμπόνια, η αντοχή, η καθοδήγηση και η εμπνευσμένη παρακίνηση άλλων, κατά τη διαχείριση κρίσεων είναι σημαντικά στοιχεία που θα πρέπει να αποτελούν στοιχεία των γνώσεων και των στάσεων του υγειονομικού προσωπικού. Σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης, το περιεχόμενο των επίσημων μηνυμάτων, η ταχύτητα της επικοινωνίας, η αντίληψη της αξιοπιστίας και της ειλικρίνειας είναι σημαντικές. Επιπρόσθετα στοιχεία που θα πρέπει να διαθέτει το υγειονομικό προσωπικό είναι η ερμηνεία και η ανάλυση καταστάσεων κρίσεων, καθώς και η δημιουργία συνεργασιών και δικτύων επικοινωνίας.

Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας στη διαχείριση των κρίσεων από μέρους του προσωπικού του υγειονομικού τομέα είναι οι πολιτισμικές διαφορές (Yeo et al., 2017).

Οποιαδήποτε κρίση, ανεξάρτητα από τον τύπο, το μέγεθος, την αιτία και την τοποθεσία, μπορεί να επηρεάσει πολλά άτομα και κοινότητες με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο. Επιπλέον, μπορεί να υπάρχουν ποικίλα οργανωτικά, εθνικά ή θρησκευτικά έθιμα ή εμπειρίες, όπως διαφορετικές ηλικίες, οικογενειακές καταστάσεις, εμπειρίες και ικανότητες μεταξύ των ανθρώπων που εμπλέκονται στην κρίση. Τα πολιτισμικά στοιχεία παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για συγκεκριμένες ομάδες που εκτίθενται σε κρίση στη βάση του φύλου, αλλά και των διαφορετικών γλωσσικών ομάδων. Οι δημογραφικές και γεωγραφικές πληροφορίες θα βοηθήσουν τους υπεύθυνους του υγειονομικού τομέα να προσδιορίσουν τους πληθυσμούς και τις υπηρεσίες που τους είναι απαραίτητες. Επίσης, το πολιτισμικό υπόβαθρο μιας κοινότητας αποκαλύπτει ποιες υπηρεσίες γίνονται αποδεκτές ή επιθυμητές από μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων. Τα άτομα με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο ενδέχεται να χρειάζονται διαφορετικά είδη υπηρεσιών. Τέλος, το διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο δείχνει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την κατάσταση έκτακτης ανάγκης και λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με την κρίση, ενώ παράλληλα επηρεάζεται και η επικοινωνία και ο συντονισμός μεταξύ διαφόρων ενδιαφερομένων μερών (Yeo et al., 2017).

Η συνεχής επικοινωνία μεταξύ διαφόρων ενδιαφερομένων είναι κρίσιμη σε τομείς όπως η διαχείριση έκτακτης ανάγκης. Η διαχείριση εκτάκτων περιστατικών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο συντονισμού και συνεργασίας μεταξύ διαφόρων φορέων. Καθώς οι διαφορετικοί πολιτισμοί έχουν διαφορετικές αξίες, κανόνες, συμπεριφορές και ενέργειες, άτομα με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο ενδέχεται να αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Εάν δεν αναγνωριστούν οι πολιτισμικές διαφορές, τότε ενδέχεται να προκαλέσουν συγκρούσεις και να παρεμποδίσουν το συντονισμό μεταξύ διαφόρων ενδιαφερομένων μερών σε περίπτωση διαχείρισης κρίσεων (Yeo et al., 2017). Δεδομένης της έντονης παρουσίας και του αντίκτυπου του διαφορετικού πολιτισμικού υποβάθρου, μια ουσιαστικά πολιτισμική προσέγγιση είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων. Μια πολιτισμική προσέγγιση ενθαρρύνει τη συνεχή μάθηση, την επικοινωνία και τον συντονισμό μεταξύ διαφόρων ενδιαφερομένων και βοηθά στην αναγνώριση και τη χρήση των κατάλληλων μεθόδων επικοινωνίας. Για να ελαχιστοποιηθούν ή να αποτραπούν οι δυσμενείς επιπτώσεις των πολιτισμικών συγκρούσεων σε μελλοντικές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, είναι απαραίτητη η κατάρτιση πολιτισμικών ικανοτήτων στους επαγγελματίες διαχείρισης

έκτακτης ανάγκης Η κατάρτιση πολιτισμικών ικανοτήτων ενισχύει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των επαγγελματιών του υγειονομικού τομέα και επηρεάζει τις συμπεριφορές και τις στάσεις τους κατά τρόπο που να επιτρέπει την αποτελεσματική συνεργασία σε διαπολιτισμικές καταστάσεις. Η κατάρτιση στον τομέα της πολιτισμικής επάρκειας εστιάζει στη διευκόλυνση της ευαισθητοποίησης και αποδοχής της διαφοράς, στην επίγνωση των πολιτισμικών αξιών, στην κατανόηση και διαχείριση της δυναμικής της διαφοράς, στην ικανότητα προσαρμογής των δραστηριοτήτων ώστε να ταιριάζουν σε διαφορετικό πολιτισμικό πλαίσιο (Yeo et al., 2017). Το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη της πολιτισμικής ικανότητας είναι η αναγνώριση της διαφορετικότητας και ο σεβασμός της αξίας των άλλων πολιτισμών, καθώς και της πολιτισμικής αξίας του καθενός. Αυτό επιτρέπει στα άτομα να εντοπίζουν προκαταλήψεις όταν αλληλεπιδρούν με άλλους από διαφορετικούς πολιτισμούς. Ο προβληματισμός συμβάλλει επίσης στην αξιολόγηση των προσωπικών προκαταλήψεων και των πολιτισμικών στερεοτύπων και στην καλλιέργεια της συνειδητοποίησης σχετικά με τις διαφορετικές πολιτισμικές πεποιθήσεις και ικανότητες. Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης μπορούν να μετριάσουν τις πολιτισμικές εντάσεις ή τις συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο και να υποστηρίξουν την αποτελεσματική επικοινωνία και την συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών ενδιαφερομένων μερών. Τέλος, η εκπαίδευση επιτρέπει την αξιοποίηση των πολιτισμικών διαφορών στα επίπεδα γνώσεων και στάσεων (Yeo et al., 2017).

Στα ελληνικά δεδομένα δυστυχώς η βιβλιογραφία που αφορά τη διαχείριση των μαζικών καταστροφών είναι περιορισμένη. Η Ρούτση (2010) στη μελέτη της για τη διερεύνηση των γνώσεων και απόψεων των επαγγελματιών υγείας που εργάζονται σε τμήμα επειγόντων περιστατικών σχετικά με την αντιμετώπιση μαζικών καταστροφών, διαπιστώνει ότι τα σχέδια που έχουν εκπονηθεί για τη χρήση τους από τα νοσηλευτικά ιδρύματα, δεν είναι γνωστά στη πλειοψηφία του προσωπικού, ενώ παρατηρείται χαμηλή αυτοπεποίθηση στο να ανταπεξέλθει το προσωπικό επαρκώς σε περίπτωση μαζικού συμβάντος. Επιπλέον η πλειοψηφία του προσωπικού θεωρεί ως καλύτερη μέθοδο εκπαίδευσης την διεξαγωγή ασκήσεων με ταυτόχρονη εφαρμογή σχεδίων διαχείρισης κρίσης και σε δεύτερο λόγο άλλες μέθοδοι εκπαίδευσης, όπως τα σεμινάρια. Η μελέτη της Αθανασίου (2014) καταδεικνύει για μια ακόμη φορά ότι η καλά οργανωμένη εκπαίδευση των επαγγελματιών υγείας, τόσο στην επείγουσα χειρουργική αντιμετώπιση των μαζικών απωλειών υγείας, μετά από φυσικές καταστροφές, όσο και στο σχεδιασμό διαχείρισης τους, είναι απαραίτητη, για την επίτευξη της αποτελεσματικής ανταπόκρισής τους. Η Πανάγου (2015) στην ερευνητική της εργασία που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 319 Αξιωματικών Νοσηλευτών που

υπηρετούν σε Στρατιωτικά Νοσοκομεία, έδειξε πως το επίπεδο γνώσεων ήταν χαμηλό όμως υπήρχε μια θετική στάση αναφορικά με τη διαχείριση των μαζικών καταστροφών. Στην έρευνα αυτή οι Αξιωματικοί Νοσηλευτές συμπλήρωσαν εθελοντικά ένα αυτοσυμπληρούμενο, δομημένο και ανώνυμο ερωτηματολόγιο (questionnaire of assessing Knowledge, Attitude and Practice [KAP] on disaster management), με σκοπό τη διερεύνηση των γνώσεων και των στάσεων των Αξιωματικών Νοσηλευτών και των τριών κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων σχετικά με τη διαχείριση των μαζικών καταστροφών (Πανάγου, 2015). Συγκεκριμένα το 64,9% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είχαν ενημερωθεί για τη διαχείριση των μαζικών καταστροφών, με σημαντικότερες πηγές ενημέρωσης το χώρο εργασίας (17,6%), τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ) (15%) και τις βασικές σπουδές (12,2%). Το 13,8% δήλωσε ότι συμμετείχαν σε δραστηριότητα σχετικά με τη διαχείριση των καταστροφών στο χώρο εργασίας τους. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (81,8%) δήλωσε ότι στην προετοιμασία για την αντιμετώπιση μιας καταστροφής θα ήταν χρήσιμο να παραδίδονται σχετικά μαθήματα και να διεξάγονται ασκήσεις (78,7%). Η στάση τους κρίθηκε θετική, καθώς το 67% δήλωσε πρόθυμο να εργαστεί εθελοντικά σε περίπτωση ενός καταστροφικού γεγονότος, ενώ η πλειοψηφία (85%) δήλωσε ότι πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στην πραγματοποίηση αξιολόγησης του κινδύνου. Η αύξηση των ετών προϋπηρεσίας σχετιζόταν με αύξηση της βαθμολογίας γνώσεων (Πανάγου, 2015).

Μια σημαντική αναφερθείσα ανησυχία των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης είναι ο φόβος για την ασφάλεια των εαυτών και των αγαπημένων τους (οικογένεια, φίλοι ή κατοικίδια ζώα). Η εφαρμογή στρατηγικών για να εξασφαλιστεί ότι τόσο οι εργαζόμενοι αυτοί, όσο και οι οικογένειές τους θα έχουν προνομιακή πρόσβαση σε προληπτικές θεραπευτικές παρεμβάσεις θα μπορούσε να βοηθήσει στην άμβλυνση αυτού του προβλήματος. Η παροχή εποπτικής μέριμνας για εξαρτώμενα παιδιά ή ενήλικες (ηλικιωμένους ή με σοβαρή ψυχική επιβάρυνση) των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους θα ικανοποιούσε επίσης την ανάγκη για ασφάλεια. Επιπλέον, οι υπηρεσίες για την παροχή φροντίδας στα ζώα συντροφιάς των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους θα αμβλύνει ακόμη μια ανησυχία ορισμένων εργαζομένων. Τέλος, η δυνατότητα των εργαζομένων να επικοινωνούν με τους αγαπημένους τους κατά τη διάρκεια των βάρδιών τους θα μπορούσε να μετριάσει τις ανησυχίες για την ασφάλεια της οικογένειας και να παρακινήσει τους εργαζομένους να συνεχίσουν τα επαγγελματικά τους καθήκοντα.

Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης οφείλουν και πρέπει να προγραμματίσουν ενεργά την εξασφάλιση επαρκούς προσφοράς εκπαιδευμένων και εξειδικευμένων επαγγελματιών για τη φροντίδα των θυμάτων και συνολικά της κοινότητας μετά από μία κρίση φυσικής καταστροφής, καθώς δεν αρκεί μόνο η «αίσθηση καθήκοντος» ή οι υποχρεώσεις τους για να παρακινηθούν. Η πρόληψη της εκούσιας απουσίας των

εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης θα μπορούσε να είναι η μεγαλύτερη πρόκληση στην προετοιμασία για καταστροφή. Σε αυτό το πλαίσιο, η αξιοποίηση των θεωριών των κινήτρων θα μπορούσε να καθοδηγήσει τη δημιουργία προγραμμάτων που αποσκοπούν στην εξασφάλιση επαρκούς στελεχιακού δυναμικού στον τομέα της υγείας κατά τη διάρκεια και μετά από την εμφάνιση της κρίσης μίας φυσικής καταστροφής (Valdez & Nichols, 2013).

Ένα άλλο βασικό ζήτημα είναι η σπουδαιότητα για τους λειτουργούς στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης να κατανοήσουν τη σημασία του ρόλου τους στην αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών. Εάν οι λειτουργοί υγείας θεωρούν ότι η δουλειά τους είναι καθοριστικής σημασίας για την αντιμετώπιση μίας καταστροφής, είναι πιο πρόθυμοι να αναφέρουν την εργασία τους. Επιπλέον, η πρόσθετη εκπαίδευση για την ετοιμότητα σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης θα αυξήσει την προθυμία τους να συμμετάσχουν στην παροχή βοήθειας, σε εθελοντική βάση επίσης, κατά τη διάρκεια και μετά το πέρας μίας κρίσης φυσικής καταστροφής. Έτσι, οι υπηρεσίες που προετοιμάζουν το προσωπικό για την αντιμετώπιση καταστροφών θα μπορούσαν να προχωρήσουν πολύ στην εξασφάλιση της ετοιμότητας του στελεχιακού δυναμικού στον τομέα της υγείας. Εκτός των παραπάνω, η ενσωμάτωση ενός προγράμματος σπουδών ετοιμότητας έκτακτης ανάγκης στη ιατρική εκπαίδευση είναι απαραίτητη. Η εκπαίδευση αυτή πρέπει να δίνει έμφαση στη σημαντική έννοια του καθήκοντος περίθαλψης, ιδιαίτερα κατά τις καταστάσεις έκτακτης ανάγκης (Valdez & Nichols, 2013).

Επιπλέον, οι παρεμβάσεις ψυχοκοινωνικής υποστήριξης για τη μείωση του κινδύνου καταστροφών μπορούν να διευκολύνουν τα κοινοτικά δίκτυα, να συμβάλλουν στη χαρτογράφηση ισχυρών και τρωτών σημείων και να προωθήσουν την ανάπτυξη ικανοτήτων των τοπικών πληθυσμών (π.χ. προώθηση αποτελεσματικής αντιμετώπισης και αλληλεγγύης της κοινότητας), συμπεριλαμβανομένου του προσωπικού και των εθελοντών που χρειάζονται για μελλοντική ανταπόκριση. Υπάρχει μια θετική συνέργεια στην ενσωμάτωση της ψυχοκοινωνικής στήριξης και της μείωσης του κινδύνου καταστροφών για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας ενός πληθυσμού. Η ψυχοκοινωνική υποστήριξη μπορεί να ενσωματωθεί στην κατανομή τροφίμων, στο καταφύγιο, στο νερό, στην αποχέτευση και στις αντιδράσεις προστασίας. Οι ψυχοκοινωνικές δραστηριότητες στην

αντιμετώπιση καταστροφών μπορούν να περιλαμβάνουν ψυχολογικές πρώτες βοήθειες, συμβουλευτικές υπηρεσίες, ομάδες υποστήριξης, κατάρτιση για τις δεξιότητες ζωής, ψυχοκοινωνική εκπαίδευση, υπεράσπιση, ψυχαγωγικές και δημιουργικές δραστηριότητες. Επομένως, η στήριξη της ανθεκτικότητας και της ανάκαμψης είναι μια συνεχής, μακροπρόθεσμη ανάγκη. Μακροπρόθεσμα προγράμματα ψυχοκοινωνικής υποστήριξης μπορούν να αντιμετωπίσουν τις εξελισσόμενες ανάγκες για την υποστήριξη των κοινοτήτων και των ατόμων. Η ψυχοκοινωνική υποστήριξη σχετίζεται επίσης με την επέκταση από την ανάκαμψη στα προγράμματα μακροπρόθεσμης ανάπτυξης. Παρ' όλο που σημειώθηκε πρόοδος όσον αφορά τη συναίνεση ορθών πρακτικών στην ψυχοκοινωνική υποστήριξη σε ολόκληρο τον κύκλο καταστροφών, εξακολουθεί να υπάρχει ένα χάσμα μεταξύ της συναίνεσης ορθής πρακτικής και ορισμένων δραστηριοτήτων στον τομέα (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 2016).

Επίσης, επισημάνθηκε η σημασία και η αναγκαιότητα της επικοινωνίας σχετικά με την κρίση και τον κίνδυνο εξαιτίας φυσικών καταστροφών. Σε αυτό το πλαίσιο, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στις εξής αρχές μίας αποτελεσματικής επικοινωνίας (US Department of Health and Human Services, 2014):

- α) Οι κρίσεις είναι ευαίσθητες στο χρόνο. Η έγκυρη και έγκαιρη επικοινωνία των πληροφοριών είναι σχεδόν πάντα σημαντική. Για τους πολίτες, η πρώτη πηγή πληροφοριών γίνεται συχνά η προτιμώμενη πηγή.
- β) Η ακρίβεια δημιουργεί αξιοπιστία. Οι πληροφορίες μπορούν να περιλαμβάνουν αυτό που είναι γνωστό, τι δεν είναι γνωστό και τι γίνεται για να συμπληρωθούν τα κενά.
- γ) Η αξιοπιστία και η ειλικρίνεια δεν πρέπει να διακυβεύονται κατά τη διάρκεια κρίσεων.
- δ) Οι κρίσεις προκαλούν βλάβη και ο πόνος πρέπει να αναγνωρίζεται λεκτικά. Αντιμετωπίζοντας τι αισθάνονται οι άνθρωποι και αναγνωρίζοντας τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, χτίζεται η εμπιστοσύνη και η αλληλεγγύη.
- ε) Δίνοντας στους ανθρώπους ουσιαστικά πράγματα για να αμβλύνουν το άγχος και την αβεβαιότητα, βοηθούμε στην αποκατάσταση της τάξης και προάγουμε μια αποκατεστημένη αίσθηση ελέγχου.
- στ) Ο σεβασμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ευάλωτοι, κάτι το οποίο προάγει τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση.

Επιπρόσθετα, μια εξειδικευμένη επιτροπή έκτακτης ανάγκης στο νοσοκομείο, μια επιτροπή καταστροφών, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την οργάνωση τακτικών ασκήσεων κατά των καταστροφών σε όλο το προσωπικό νοσοκομείων, αλλά και εκπαιδευτικών συνεδριών μέσω των διαφόρων τμημάτων, είναι σημαντική, όπως αναφέρεται και από τους Ogedegbe et al. (2012).

Η έγκαιρη και έγκυρη ανταπόκριση σε ένα συμβάν μαζικής καταστροφής, μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις προκληθείσες βλάβες ή να αποτρέψει περαιτέρω εξάπλωσή τους. Προς την επίτευξη αυτού του σκοπού επομένως, είναι απαραίτητο οι επαγγελματίες υγείας να διαθέτουν την απαιτούμενη ετοιμότητα. Ουσιαστικά με τον όρο ετοιμότητα συνήθως εννοείται η ύπαρξη της κατάλληλης γνώσης και εκπαίδευσης, καθώς και η τήρηση θετικής στάσης και συμπεριφοράς απέναντι σε τέτοιου είδους γεγονότα (Πανάγου, 2014).

Από τα παραπάνω, διαφαίνεται, ότι για την καλύτερη προετοιμασία των επαγγελματιών υγείας και ιδιαίτερα των Στρατιωτικών Ιατρών, απαιτείται μια καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη εκπαίδευση (θεωρητική και πρακτική), τόσο σε προπτυχιακό επίπεδο όσο και σε μεταπτυχιακό, συμπεριλαμβάνοντας στο τελευταίο και τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση στο πλαίσιο των Στρατιωτικών Νοσοκομείων.

Οι καταστροφές δεν απαιτούν τη γνώση «ειδικών» θεμάτων. Απαιτούν όμως την εφαρμογή της συνήθους πρακτικής, προσαρμοσμένη σε αντίξοες και στρεσογόνες καταστάσεις. Το σημαντικό σε κάθε περίπτωση είναι η εξάσκηση. Η διεξαγωγή ασκήσεων, μπορεί να κάνει την απόκριση όλου του ασκούμενου υγειονομικού προσωπικού πιο προβλέψιμη. Και σε μια καταστροφή μπορείς να προβλέψεις με ασφάλεια ότι το προσωπικό θα εφαρμόσει αυτά που συνήθως καλείται να διεκπεραιώσει, κάνοντας έτσι το σύστημα να λειτουργήσει με αυτή την προσδοκία. Βασική προϋπόθεση είναι αυτές οι ασκήσεις να πραγματοποιούνται σε συχνή βάση, να είναι σύντομες χωρίς να είναι πάντα απαραίτητη η αναγγελία τους. Αν τέτοιου είδους ασκήσεις δε μπορούν να σχεδιαστούν και να εκτελεστούν, τότε το σχέδιο διαχείρισης της καταστροφής απέχει κατά πολύ από τη πραγματικότητα και πρέπει να αναθεωρηθεί προκειμένου να είναι εφαρμόσιμο (Πανάγου, 2014).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

1. Αθανασίου, Α. Λ. (2014). *Γνώση επαγγελματιών υγείας και υποδομή για επείγουσα χειρουργική αντιμετώπιση τραυματιών, από φυσικές καταστροφές*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
2. Κρέσγουελ, Τ. (2016). *Η έρευνα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Ίων.
3. Μητρόπουλος, Ν. (2017). *Διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης των επαγγελματιών υγείας στην ετοιμότητα για μαζικές καταστροφές*. Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
4. Πανάγου, Ε. (2014). *Διερεύνηση των γνώσεων και των στάσεων του Νοσηλευτικού Προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων στη διαχείριση των μαζικών καταστροφών*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
5. Πανάγου, Ε. και συν. (2015). *Διερεύνηση των γνώσεων και των στάσεων Αξιωματικών Νοσηλευτών στη διαχείριση των μαζικών καταστροφών*. ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ, 54(1): 56–67.
6. Ρούτση, Ε. (2010). *Γνώσεις και απόψεις των επαγγελματιών υγείας που εργάζονται στο Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών σχετικά με την αντιμετώπιση των μαζικών καταστροφών*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Κρήτης.

Ξενόγλωσση

7. Adrot, A. and Moriceau, J.L. (2013) Introducing Performativity to Crisis Management Theory: An Illustration from the 2003 French Heat Wave Crisis Response. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 26-44.
8. Ahayalimudin, N., Ismail, A., Saiboon, I.M. (2012). Disaster management: a study on knowledge, attitude and practice of emergency nurse and community health nurse. *BMC Public Health*, vol.12 (Suppl. 2):A3
9. Argyrous, G. (2011) *Statistics for research. With a guide to SPSS*. London: Sage.

10. Blyth, M. (2009) *Business continuity management*, New Jersey: John Wiley & Sons.
11. Boin, A. and Smith, D. (2006) Terrorism and Critical Infrastructures: Implications for Public–Private Crisis Management. *Public Money & Management*, Vol. 26, No. 5, pp. 295-304.
12. Campiranon, K. and Scott, N. (2014) Critical Success Factors for Crisis Recovery Management: A Case Study of Phuket Hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 31, No. 3, pp. 313-326.
13. Charters, I. (2007) Risk evaluation and control: practical guidelines for risk assessment (pp. 137-144). In Hiles, A. (Ed.), *The Definitive Handbook of Business Continuity Management*. West Sussex: John Wiley & Sons.
14. Chekkar-Mansouri, R. and Onnee, S. (2013) Towards a Theoretical Understanding of the Recurrence of Crises Embracing the Issue of Organizational Learning: An Illustration with the Case of Two Hostile Takeover Bids Faced by Société Générale (1988, 1999). *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 56-68.
15. Coombs, T.W. (2007). Crisis management and communication. <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>,
16. Cui, L. (2012) Fuzzy Comprehensive Evaluation Method to Evaluate Quality in Crisis and Emergency Management. *Communications in Statistics - Theory and Methods*, Vol. 41, No. 21, pp. 3942-3959.
17. Dubrovski, D. (2004) Peculiarities of Managing a Company in Crisis. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 15, No. 9-10, pp. 1199-1207.
18. Edmonson, C., Sumagaysay, D., Cueman, M. and Chappell, S. (2016) Crisis Management: The Nurse Leader's Role. *Nurse Leader*, June, pp. 174-176.
19. Efstathiou, P., Papafragkaki, D., Gogosis, K. and Manwliou, Z. (2009) Crisis management in the Health Sector; Qualities and characteristics of health crisis managers. *International Journal of Caring Sciences*, Vol. 2, No. 3, pp. 105-107.
20. European Commission. 2010. EUR 24452-European Textbook on Ethics in Research. Luxembourg: Publications Office of the European Commission. Διαθέσιμο:http://ec.europa.eu/research/scienc society/document_library/pdf_06/textbook-on-ethics_report_en.pdf Τελευταία πρόσβαση: 22/5/2014.)
21. Fischer, D., Posegga, O. and Fischbach, K. (2016) Communication barriers in crisis management: A literature review. http://aisel.aisnet.org/ecis2016_rp/168/

22. Goodman, J. and Marshall, J.P. (2013) Crisis, Movement and Management in Contemporary Globalisations. *Globalizations*, Vol. 10, No. 3, pp. 343-353.
23. Hirsch, P.B. (2014) Taming the amygdala: new tools for crisis management. *Journal of Business Strategy*, Vol. 35, No. 1, pp. 52-55.
24. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (2016) World Disasters Report 2016. Resilience: saving lives today, investing for tomorrow. http://www.ifrc.org/Global/Documents/Secretariat/201610/WDR%202016-FINAL_web.pdf
25. Kunreuther, H. And Michel-Kerjan, E. (2012) Natural disasters. http://opim.wharton.upenn.edu/risk/library/CopenhagenConsensus2012_NaturalDisasters.pdf
26. Laframboise, N. and Loko, B. (2012) Natural Disasters: Mitigating Impact, Managing Risks. IMF Working Paper. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12245.pdf>
27. Lando, A.L. (2014) The Critical Role of Crisis Communication Plan in Corporations' Crises Preparedness and Management. *Global Media Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 5-19.
28. Laws, E. and Prideaux, B. (2005) Crisis Management: A Suggested Typology. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 19, No. 2-3, pp. 1-8.
29. Martín-Consuegra, D., Esteban, Á. and Molina, A. (2008) The Role of Market Orientation in Managing Crises During the Post-Crisis Phase. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 23, No. 2-4, pp. 59-71.
30. Massey, J.E. and Larsen, J.P. (2006) Crisis Management in Real Time. *Journal of Promotion Management*, Vol. 12, No. 3-4, pp. 63-97.
31. Mata-Lima, H., Alvino-Borba, A., Pinheiro, A., Mata-Lima, A. and Almeida, J.A. (2013) Impacts of natural disasters on environmental and socio-economic systems: what makes the difference?. *Ambiente & Sociedade*, Vol. XVI, No. 3, pp. 45-64.
32. Narwal, T.S.M. (2006) Managing Business Crises: The CSR Perspective. *Social Responsibility Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 124-130.
33. Ogedegbe, C., Nyirenda, T., Del Moro, G., Yamin, E. and Feldman, J. (2012) Health care workers and disaster preparedness: barriers to and facilitators of willingness to respond. *International Journal of Emergency Medicine*, Vol. 5, pp. 29-35.

34. Parnell, J.A. (2015) Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the United States. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 221-233.
35. Pforr, C. and Hosie, P.J. (2008) Crisis Management in Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 23, No. 2-4, pp. 249-264.
36. Ponis, S.T. and Koronis, E. (2012) A Knowledge Management Process-Based Approach to Support Corporate Crisis Management. *Knowledge and Process Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 148-159.
37. Roux-Dufort, C. (2007) Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions?. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 105-114.
38. Schramm, D. and Dries, R. (1986). Natural Hazards: Causes and Effects. <http://epdffiles.engr.wisc.edu/dmcweb/BB02NaturalHazardsCausesandEffects.pdf>
39. Seroney, G.S. (2015) The role of a nurse in disaster management at kapsabet district hospital: a global health concern. *Baraton Interdisciplinary Research Journal*, Vol. 5, 91-101.
40. Simola, S. (2014) Teaching corporate crisis management through business ethics education. *European Journal of Training and Development*, Vol. 38, No. 5, pp. 483-503.
41. Simons, G. (2014) The International Crisis Group and the manufacturing and communicating of crises. *Third World Quarterly*, Vol. 35, No. 4, pp. 581-597.
42. Soltani, T., Baghianimoghadam, M.H., Ehrampous, M.H., Baghian, N. and Jafari, A. (2016) Knowledge, Attitude, and Performance of Nurses' Crisis Management in Natural Disasters in Yazd City. *Journal of Community Health Research*, Vol. 5, No. 3, pp. 195-201.
43. Stal, M. (2013) Disaster and crisis communication: trend analysis of technologies and approaches. [https://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2015/en/bgdocs/inputs/Stal, %202014.%20Disaster%20and%20crisis%20communication%20trend%20analysis%20of%20technologies%20and%20approaches.pdf](https://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2015/en/bgdocs/inputs/Stal,%202014.%20Disaster%20and%20crisis%20communication%20trend%20analysis%20of%20technologies%20and%20approaches.pdf)
44. Stephens, K.K., Malone, P.C. and Bailey, C.M. (2005) Communicating with stakeholders During a Crisis: Evaluating Message Strategies. *Journal of Business Communication*, Vol. 42, NO. 4, 340-419.

45. US Department of Health and Human Services (2014) *Crisis and emergency crisis communication*. CDC.
46. Valdez, C.D. and Nichols, T.W. (2013) Motivating Healthcare Workers to Work During a Crisis: A Literature Review. *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 14, No. 4, pp. 43-51.
47. Van Laere, J. (2013) Wandering Through Crisis and Everyday Organizing; Revealing the Subjective Nature of Interpretive, Temporal and Organizational Boundaries. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 17-25.
48. Várnai, S. (2005) Crisis Communication as Effective Tool of Change Management. <https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/Varnai.pdf>
49. WHO (2011) Standards and Operational Guidance for Ethics Review of Health-Related Research with Human Participants, Geneva, Switzerland
50. Yeo, J., H. Li, Y. A. Shin and Haupt, B. (2017) Cultural Approaches to Crisis Management(pp. 1-4). In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. New York: Springer.