



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ



ΤΕΙ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ

---

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

*Διαχείριση κρίσεων. Η γρίπη των πουλερικών*

Ελένη Σ. Σολταρίδου

Επιβλέπων: Σταματίνα Χατζηδήμα

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2006



UNIVERSITY OF  
PIRAEUS

POSTGRADUATE PROGRAM

*HEALTH MANAGEMENT*



TEI OF  
PIRAEUS

---

**GRADUATE THESIS**

*Crisis Management. Avian Influenza*

Eleni S. Soltaridou

Supervisor: Dr. Stamatina Chatzidima

Piraeus, September 2006

## Ευχαριστίες

Η συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί την υλοποίηση ενός ονείρου και γι' αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα την κυρία Σταματίνα Χατζηδήμα για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, για την τεράστια υπομονή της και για την ευκαιρία που μου έδωσε να συνεργαστώ μαζί της. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον κύριο Βελονάκη για το υλικό που μου προμήθευσε.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στους γονείς μου για την υποστήριξη και την ενθάρρυνσή τους αλλά και στη Σάσι, που με προτρέπει να επιδιώκω το καλύτερο.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Ελληνική Περίληψη

Η γρίπη των πουλερικών αποτελεί μια νέα απειλή για την παγκόσμια κοινότητα. Τα αρχικά ελάχιστα κρούσματα που σημειώθηκαν στην Ανατολική Ασία το 2003 πολλαπλασιάστηκαν και η διάδοση του ιού υπήρξε ασυνήθιστα γρήγορη. Η προληπτική σφαγή 150 εκατομμυρίων πουλερικών στην προαναφερθείσα περιοχή προξένησε τεράστια οικονομική ζημία, ενώ διατυπώθηκαν απόψεις και για αρνητικές συνέπειες στο οικοσύστημα. Τη μεγαλύτερη ανησυχία όμως την προκάλεσε το γεγονός ότι ο ιός ξεπέρασε το φράγμα μεταξύ των ειδών προξενώντας ανθρώπινες απώλειες, με θύματα άτομα που ανήκαν κυρίως στο κύκλωμα ζωϊκής παραγωγής.

**Στόχος** της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν όχι μόνο η ανάλυση των χαρακτηριστικών μιας κρίσης και η αναφορά των τρόπων διαχείρισής της, αλλά η αποτύπωση της παρούσας κατάστασης της γρίπης των πουλερικών στην Ελλάδα, η περιγραφή των επιπτώσεων του ιού, η αναφορά στις προτεραιότητες που πρέπει να υπάρχουν στη διάρκεια μιας πανδημίας γρίπης, καθώς και η περιεκτική ανάλυση ενός επιχειρησιακού σχεδίου για την αντιμετώπιση της πανδημίας των πουλερικών.

Όπως διαφάνηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία, η προετοιμασία και η αντίδραση σε μια πανδημία γρίπης αποτελεί μια τρομερή πρόκληση και απαιτεί ακόμη μεγαλύτερες προσπάθειες από τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό θα πρέπει να γίνει στο πλαίσιο μιας γενικότερης προσέγγισης για τις καταστάσεις έκτακτης ανάγκης στη δημόσια υγεία, ώστε να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά οι πόροι, να αξιοποιηθεί στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό η εμπειρογνωμοσύνη και να εξασφαλιστεί ότι οι διαδικασίες και οι λειτουργίες θα μπορούν να αποτελούν αντικείμενο διαχείρισης και θα είναι όσο το δυνατόν απλούστερες.

Γίνεται συνεπώς κατανοητό, ότι η ανάληψη διατομεακής δράσης θα πρέπει να αποτελέσει νευραλγικό ζήτημα για την αντιμετώπιση της πανδημίας γρίπης. Έχουν ήδη ληφθεί πολλά μέτρα σε εθνικό και σε κοινοτικό επίπεδο, ώστε να εξασφαλιστεί ότι τα μέτρα στους διάφορους τομείς πολιτικής είναι αποτελεσματικά και συντονισμένα, ωστόσο, πρέπει να καταβληθούν ακόμα περισσότερες προσπάθειες για την αποτελεσματική πρόληψη και τη σωστή διαχείριση της εικόνας.

## English Summary

Avian influenza consists a new threat for the global community. The first few cases that have been noticed in Eastern Asia in 2003 have now increased and the diffusion of the virus has been unusually rapid. The precautionary slaughter of 150 millions poultry in the above mentioned area has created a huge financial disaster, while several opinions have been heard for negative consequences at the eco-system. The biggest concern though has been created by the fact that the virus has overcome the barrier among species, causing human losses, with victims who mainly belonged in the network of animal production.

**Target** of the present graduate thesis was not only the analysis of the characteristics of a crisis and the reference to the ways that can manage it, but the description of the present situation in Greece, the analysis of the virus' consequences, the mention to the priorities that have to exist during the avian influenza and the comprehensive analysis of a contingency plan so that the avian influenza can be effectively faced.

As has been presented in the present graduate thesis, the preparation and the reaction to an avian influenza is a huge challenge and demands even more efforts from the countries members of the European Union. This should occur in the framework of a general approach to situations of emergency of public health, so that the resources and the expertise could be effectively used and so that it will be ensured that the procedures and the functions could be object of management and could be as simple as they can.

As it can be understood, the cross-sections action should be a neuralgic reference to the effective face of the avian influenza. Many precautions have been taken in national and community level, so that it will be ensured that all the measures will be effective and well coordinated. However, even more efforts have to be made in order to achieve the best prevention and the effective management of pictures.

## Περιεχόμενα

<i>Εισαγωγή</i> .....	8
-----------------------	---

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ

<i>Η έννοια της κρίσης</i> .....	12
<i>Τα χαρακτηριστικά μιας κρίσης</i> .....	16
<i>Η εξέλιξη μιας κρίσης</i> .....	21
<i>Οι επιπτώσεις των κρίσεων και η διαχείριση μείωσής τους</i> .....	25
<i>Η οργανωτική διαχείριση των κρίσεων</i> .....	31
<i>Διαχείριση της εικόνας και των μέσων μαζικής ενημέρωσης</i> .....	37
<i>Σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων</i> .....	41
<i>Σχέδια ανάκαμψης κρίσεων</i> .....	45
<i>Αξιολόγηση του σχεδίου διαχείρισης</i> .....	47

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΓΡΙΠΗΣ ΤΩΝ ΠΟΥΛΕΡΙΚΩΝ

<i>Η γρίπη</i> .....	49
<i>Επιδημιολογία , κλινική εικόνα και θεραπεία της γρίπης</i> .....	49
<i>Η γρίπη των πτηνών</i> .....	51
<i>Μετάδοση νόσου γρίπης των πτηνών</i> .....	52
<i>Επιδημίες από τον ιό της γρίπης των πτηνών</i> .....	54
<i>Η σημερινή κατάσταση και οι κίνδυνοι για τη δημόσια υγεία</i> .....	55
<i>Μέτρα ελέγχου και πρόληψης της νόσου</i> .....	55

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ ΓΡΙΠΗΣ ΤΩΝ ΠΟΥΛΕΡΙΚΩΝ

<i>Προτεραιότητες σε πανδημία</i> .....	60
<i>Επιχειρησιακό Σχέδιο Αντιμετώπισης Πανδημίας Γρίπης</i> .....	61
<i>Σχεδιασμός και συντονισμός</i> .....	62
<i>Παρακολούθηση και αξιολόγηση</i> .....	62
<i>Πρόληψη και περιστολή</i> .....	63

Εμπλεκόμενοι Φορείς.....	65
Αντίδραση του συστήματος υγείας.....	70
Επικοινωνιακή Πολιτική.....	72
Ετοιμότητα Ευρωπαϊκής Ένωσης σε περίπτωση πανδημίας γρίπης.....	73
Συμπεράσματα.....	74
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	76
Ξένη Βιβλιογραφία.....	79

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Εισαγωγή

Τον τελευταίο καιρό όλοι οι Ευρωπαίοι πολίτες έγιναν μάρτυρες ακραίων και μη αντιδράσεων που αφορούσαν στην πανδημία γρίπης των πουλερικών. Είναι γεγονός αδιαμφισβήτητο ότι πολλοί Ευρωπαίοι πολίτες προσβάλλονται από γρίπη κάθε χρόνο. Χαρακτηριστικό είναι ότι σε συνήθη εποχική επιδημία γρίπης, περίπου το 5 - 10% του πληθυσμού νοσεί, ενώ μπορεί να εντοπιστούν και πανδημίες γρίπης.

Οι προηγούμενες πανδημίες γρίπης έπληξαν τον πληθυσμό πολύ πιο σοβαρά απ' ότι οι εποχικές επιδημίες, με ποσοστά προσβολής από 10 έως 50%, με κυριότερες :

- την ισπανική γρίπη το 1918-1920, που προκάλεσε το θάνατο περισσότερων από 20 –ίσως και 50– εκατ. ατόμων, παγκοσμίως,
- την ασιατική γρίπη το 1957-1958 και
- τη γρίπη του Χονγκ Κονγκ το 1968-1969

Όπως ήδη ειπώθηκε η τελευταία πανδημία σημειώθηκε το 1968, ενώ το 1998 ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας εξέδωσε παγκόσμια προειδοποίηση για πιθανότητα εμφάνισης νέας πανδημίας γρίπης μετά την πρόκληση επιδημίας από το υψηλής παθογονικότητας στέλεχος H5N1 ιού γρίπης των πτηνών, στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ασίας.

Σήμερα οι ανησυχίες για την εμφάνιση νέας πανδημίας γρίπης είναι μεγαλύτερες, λόγω της σοβαρής και γεωγραφικά εκτεταμένης γρίπης στα πουλερικά στην Νοτιοανατολική Ασία. Μέχρι σήμερα τα ανθρώπινα κρούσματα από τον ιό της γρίπης των πουλερικών (H5N1) παρουσιάζουν υψηλή θνητότητα, είναι όμως λίγα και η μετάδοση από άνθρωπο σε άνθρωπο είναι περιορισμένη. Όσο όμως νοσούν άνθρωποι υπάρχει πάντα ο κίνδυνος ανασυνδυασμού του γενετικού υλικού των ιών γρίπης που προσβάλλουν τους ανθρώπους με αυτό των ιών που προσβάλλουν τα πουλερικά. Αυτό θα μπορούσε να έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός νέου ιού γρίπης με δυνατότητες μετάδοσης από άνθρωπο σε άνθρωπο, με αυξημένη νοσηρότητα και θνησιμότητα λόγω παντελούς έλλειψης ανοσίας στον άνθρωπο, τον οποίο δεν καλύπτουν τα υπάρχοντα εμβόλια.



Η εξάπλωση λοιπόν μιας επιδημίας υψηλής παθογονικότητας γρίπης των πτηνών (HPAI) από την Κίνα και τη Νοτιοανατολική Ασία προκαλεί καθημερινά ανησυχία σχετικά με το ενδεχόμενο εμφάνισης ιού γρίπης, πλήρως προσαρμοσμένου στη μετάδοση από άνθρωπο σε άνθρωπο και ικανού να προκαλέσει το θάνατο εκατομμυρίων ατόμων και τεράστιες οικονομικές ζημιές.

Ενώ είναι αδύνατον να προβλεφθεί το ξέσπασμα μιας επόμενης πανδημίας, είναι πολύ πιθανόν ότι θα ασκηθούν σημαντικές πιέσεις στις υπηρεσίες υγείας, τις υπηρεσίες κοινωνικής πρόνοιας και σε άλλες βασικές υπηρεσίες. Η πανδημία γρίπης ουσιαστικά θα προκαλούσε την έντονη ανησυχία του κοινού, του πολιτικού κόσμου και των μέσων ενημέρωσης και θα δημιουργούσε, καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου πανδημίας αλλά και μετά, ευρεία κοινωνική και οικονομική αναστάτωση. Ανησυχία, περιορισμοί στις μετακινήσεις και τις δημόσιες συγκεντρώσεις, δυσκολίες διανομής, σημαντική υπέρβαση του αναμενόμενου αριθμού θανάτων, είναι μόνο ορισμένα από τα φαινόμενα τα οποία θα εμφανίζονταν με μια πιθανή πανδημία.

Οι συνέπειες της πανδημίας στην κοινωνία είναι αναπόφευκτες, αλλά με τον προσεκτικό σχεδιασμό της ετοιμότητας και της αντίδρασης μπορούν να μειωθούν η έκταση και ο αντίκτυπός τους. Οι ολοκληρωμένες εθνικές και τοπικές στρατηγικές επικοινωνίας που αλληλοσυμπληρώνονται και υποστηρίζονται από μηχανισμούς με σκοπό την εξασφάλιση έγκαιρων, έγκυρων και σαφών συμβουλών και πληροφοριών πρέπει να είναι θεμελιώδες στοιχείο κάθε προγράμματος.

Ο σχεδιασμός βέβαια για την αντιμετώπιση πανδημίας είναι περίπλοκο ζήτημα, καθώς ελάχιστα στοιχεία είναι γνωστά για τον πιθανό αντίκτυπο: τα δεδομένα είναι αβέβαια και στερούνται κοινών χαρακτηριστικών. Με βάση τις προηγούμενες πανδημίες, τις συμβουλές των εμπειρογνομόνων και τη θεωρητική προσομοίωση, τα περισσότερα εθνικά σχέδια ετοιμότητας βασίζονται σε παραδοχές σχεδιασμού, οι οποίες περιλαμβάνουν τα εξής:

**Ποσοστό προσβολής:** Πρόκειται για την αναλογία του πληθυσμού που αναπτύσσει κλινικά συμπτώματα γρίπης κατά τη διάρκεια πανδημίας. Εάν δεν υπάρξει παρέμβαση, οι αρμόδιοι σχεδιασμού θεωρούν ότι εντός 9 έως 15 εβδομάδων, περίπου το **30%** του πληθυσμού θα νοσήσει. Τα ποσοστά προσβολής και η σοβαρότητα της ασθένειας μπορεί να ποικίλλουν μεταξύ των ηλικιακών ομάδων. Ωστόσο, καθώς ούτε τα παιδιά ούτε οι ενήλικες είναι

πιθανόν να έχουν ανοσία στον νέο ιό, πρέπει να θεωρηθεί, για τους σκοπούς του σχεδιασμού, ότι υπάρχει ενιαίο ποσοστό προσβολής σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, καθώς και σοβαρότερη ασθένεια και υψηλότερα ποσοστά θνησιμότητας απ' ό,τι για τη συνήθη "εποχική" γρίπη.

**Θνητότητα:** Το ποσοστό των ασθενών που αναμένεται να πεθάνουν λόγω γρίπης. Για τις παραδοχές των περισσότερων εθνικών σχεδίων το ποσοστό συνολικής θνητότητας ανέρχεται σε **0,37%** κατά την περίοδο πανδημίας.

**Ιατρικές συμβουλές:** Το **50%** των ασθενών αναμένεται ότι θα επισκεφθεί γενικό ιατρό ή θα αναζητήσει ιατρική περίθαλψη εκτός νοσοκομείου.

**Εισαγωγές σε νοσοκομεία:** Για οξείες αναπνευστικές και συναφείς λοιμώξεις, τα γριπώδη περιστατικά είναι πιθανόν να αντιπροσωπεύουν το **1%** των κλινικών περιστατικών.

**Ποσοστό εντατικής θεραπείας:** Αναμένεται ότι το **15%** των ασθενών που νοσηλεύονται για γριπώδη ασθένεια θα χρειαστούν εντατική θεραπεία, και το **50%** αυτών ενδέχεται να χρειαστεί μηχανικούς αναπνευστήρες.

**Συχνές απουσίες από την εργασία:** Για τους σκοπούς του σχεδιασμού θα πρέπει να υποτεθεί ότι ένα συνολικό σφρευτικό ποσοστό **30%** του εργατικού δυναμικού θα απουσιάσει από πέντε έως οκτώ εργάσιμες ημέρες κατά τη διάρκεια ενός τριμήνου. Η εξάπλωση της γρίπης θα επιταχυνθεί στα σχολεία και σε άλλους κλειστούς χώρους, κάτι που θα δημιουργήσει ενδεχομένως την ανάγκη να κλείσουν σχολεία. Αυτό, σε συνδυασμό με την αναστάτωση στις μετακινήσεις και την ανάγκη των εργαζομένων να παρέχουν φροντίδα στα μέλη της οικογένειάς τους και σε άλλους, θα εντείνουν τις συχνές απουσίες (Υπουργείο Υγείας, 2005)

Εναπόκειται πρωτίστως σε κάθε κράτος μέλος να λάβει τα καταλληλότερα μέτρα για την καταπολέμηση πανδημίων γρίπης στον άνθρωπο. Ωστόσο, καμία χώρα δεν μπορεί από μόνη της να αντιμετωπίσει τις συνέπειες μιας πανδημίας. Η διεθνής συνεργασία είναι απολύτως αναγκαία για τον περιορισμό του αντικτύπου μιας τέτοιας πανδημίας. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση δεν υφίστανται εσωτερικά σύνορα, κρίθηκε όμως απαραίτητη το τελευταίο διάστημα η λήψη επιπλέον μέτρων συντονισμού.

Πιο συγκεκριμένα, όλα τα κράτη μέλη κατήρτισαν και ενίσχυσαν τα σχέδια ετοιμότητάς τους για την αντιμετώπιση πανδημίας γρίπης τους τελευταίους μήνες με τη βοήθεια της

Επιτροπής και της ΠΟΥ, και πραγματοποιήθηκε επιπλέον έργο, το οποίο υποστηρίχθηκε από τα συμπεράσματα του Συμβουλίου και των υπουργών Υγείας στην άτυπη συνεδρίασή τους στις 20 Οκτωβρίου 2005.

Γίνεται συνεπώς κατανοητό ότι η κατάρτιση σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων στον τομέα της υγείας πρέπει να αποτελέσει μια προτεραιότητα όλων των κυβερνήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, ιδιαίτερα εάν αναλογιστεί κάποιος τις βαρύτατες συνέπειες που μπορεί να υπάρξουν τόσο σε ατομικό όσο και σε κοινοτικό επίπεδο.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ

### Η έννοια της κρίσης

Κρίσιμα γεγονότα παρατηρούνται σχεδόν καθημερινά σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι κρίσεις μπορεί να συμβούν ξαφνικά, αλλά μπορεί και να έχουν προειδοποιητικά σημάδια, τα οποία γίνονται φανερά στην αξιολόγηση μετά την εμφάνιση του περιστατικού. Καθοριστικής σημασίας είναι λοιπόν η γρήγορη ανίχνευση των προειδοποιητικών σημαδιών, όπως και η γρήγορη αντιμετώπιση που είναι το και το πλέον ουσιαστικό τμήμα της σωστής διαχείρισης μιας κρίσης.

Παραδείγματα κρίσεων δείχνουν τη χρονολογική της μορφή, η οποία ονομάζεται συνήθως γραμμική εξέλιξη. Σε γενικές γραμμές κάποιος θα μπορούσε να μιλήσει για την κρίση, ως ένα περιστατικό που έχει μια αρχή και ένα τέλος. Ο χρόνος μεταξύ των πρώτων ενδείξεων της επαπειλούμενης κρίσης μέχρι το χρόνο της κρίσης, που ξεκίνησε για να προκαλέσει ζημιά μπορεί να ονομαστεί έναρξη της κρίσης. Σε αυτό το διάστημα γίνονται οι απαραίτητες εργασίες για να εμποδιστεί η κρίση να συμβεί και να μειωθούν ή να ελαχιστοποιηθεί ο πιθανός αντίκτυπός της. Οι προσπάθειες που γίνονται για την αντιμετώπιση της έναρξης του κρίσιμου περιστατικού – η διαχείρισή του, οι ενέργειες και τα γεγονότα- ονομάζονται διαχείριση της έναρξης της κρίσης.

Οι επιπτώσεις και το αποτέλεσμα του κρίσιμου περιστατικού στο τριγύρω περιβάλλον και στους ανθρώπους μέσα σε αυτό ονομάζεται επίπτωση της κρίσης. Το τι έγινε με τη διευθέτηση των επιπτώσεων από την κρίση, ονομάζεται διαχείριση των επιπτώσεων της κρίσης.

Αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι υπάρχουν τρία βασικά χαρακτηριστικά που υποδεικνύουν την παρουσία μιας κρίσιμης κατάστασης. Αυτά τα τρία βασικά χαρακτηριστικά είναι:

- Λιγοστός χρόνος για δράση ή αντίδραση
- Ελλιπείς ή ασαφείς πληροφορίες
- Μια απειλή για του πόρου ή και του ανθρώπους (Heath, 1998)

Οι περισσότερες κρίσιμες καταστάσεις έχουν τρία κύρια προβλήματα άμεσης ανταπόκρισης, τα οποία αφορούν:

- Στη μετάδοση του σήματος
- Στην αναγνώριση του σήματος
- Στη μετατροπή του σήματος σε δράση

Για ένα άτομο μια απλή πυρκαγιά στο σπίτι ή ένα αυτοκινητιστικό ατύχημα θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα κρίσιμο γεγονός. Ένας θάνατος σε ένα μέλος της οικογένειας έχει ακριβώς τον ίδιο αντίκτυπο είτε ο θάνατος προέρχεται από ένα αυτοκινητιστικό ατύχημα είτε από ένα σεισμό. Οι προσωπικές κρίσεις ή οι κρίσεις μιας μικρής ομάδας έχουν πολύ μικρές επιπτώσεις σε μια κοινότητα. Πάντως, καθώς το μέγεθος της κρίσης αυξάνεται, οι πόροι που είναι διαθέσιμοι για να ανταποκριθούν και να συμβάλλουν στην ανάκαμψη, μπορεί να είναι λιγότεροι από τη ζήτηση γι' αυτούς τους πόρους. Αυτή η υπερβολική ζήτηση σχετικά με τις προμήθειες δημιουργεί πολύπλοκες επιπτώσεις σχετικά με τη διαχείριση της ανάκαμψης. Καθώς το μέγεθος ή η κλίμακα της κρίσιμης κατάστασης αυξάνεται, η διαχείριση της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης είναι πιθανόν να γίνει πολύπλοκότερη, εξαιτίας της ανάγκης να θέσουν προτεραιότητες και να αντισταθμίσουν τα κέρδη με τις απώλειες.

Τα κρίσιμα γεγονότα μπορεί να είναι αθέατα εξαιτίας της φύσης της κατάστασης. Η προσβολή της φήμης γίνεται περισσότερο δύσκολη στη διαχείρισή της, γιατί η κρίση είναι αθέατη μέχρι τη στιγμή που θα βγει στην επιφάνεια ο αντίκτυπός της. Παρόμοια, η κατάρρευση ενός μεριδίου στην αγορά ή η εχθρική εξαγορά μιας επιχείρησης δεν αφήνουν καθόλου χρόνο για τη διαχείριση της έναρξης της κρίσης και αφήνουν λιγοστό χρόνο αντίδρασης. Αυτό που πρέπει πάντως να σημειωθεί είναι ότι όσο περισσότερο αθέατη είναι μια κρίσιμη κατάσταση, τόσο περισσότερες κοινότητες και μέλη ενός οργανισμού θα αισθάνονται ότι απειλούνται από μια πιθανή κρίσιμη κατάσταση. Η απειλή για παράδειγμα μιας πυρηνικής μόλυνσης στις κοινότητες εκλαμβάνεται ως πολύ μεγαλύτερη από τις πιο απαισιόδοξες «αντικειμενικές» εκτιμήσεις (Heath, 1998).

Μια κρίσιμη κατάσταση μπορεί να καταλήξει σε μια πολύπλοκη κατάσταση από άποψη διαχείρισης. Αυτή η πολυπλοκότητα οφείλεται στα χτυπήματα των κυματοειδών συνεπειών

μιας κρίσιμης κατάστασης, του αυξανόμενου μεγέθους ή/και της κλίμακας του γεγονότος και της αυξανόμενης έλλειψης ορατότητας σχετικά με αυτό. Η φύση μιας κρίσιμης κατάστασης θα γίνει πολύπλοκη, εάν υπάρχει ένα από τα ακόλουθα κριτήρια:

- Υπάρχουν ανεπαρκείς πόροι για να επιλυθεί η κρίση
- Ο ορισμός των ανθρώπων ή/και των πόρων που απειλούνται σημαίνει ότι θα πρέπει να ληφθούν οι ανάλογες αποφάσεις, σχετικά με την προτεραιότητα δράσης
- Η απειλή υφίσταται, όταν και όπου δεν είναι εύκολα διαθέσιμοι κάποιοι ειδικοί πόροι και ικανότητες
- Η επίπτωση της αρχικής κρίσης είναι πιθανόν να δημιουργήσει μεγάλο αριθμό διαφορετικών συνεπειών, η καθεμιά από τις οποίες μπορεί να οδηγήσει στην ανάγκη για εξειδικευμένους πόρους, ώστε να υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση (Σφακιανάκης, 1998).

Τι είναι όμως ουσιαστικά μια κρίσιμη κατάσταση και τι περιέχει; Οι Mitroff & Pearson (1993) αναφέρουν ότι η άμεση προσπάθεια των διαχειριστών της κρίσης θα πρέπει να είναι η συγκέντρωση, η ανάλυση και η διάδοση των πληροφοριών. Οι πρώτες ώρες (ή ημέρες για τις κρίσεις που μπορεί να διαρκέσουν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα) χρησιμοποιούνται για την ταυτόχρονη εκτέλεση ενός αριθμού δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις σημαντικές ευθύνες των διαχειριστών. Αυτές οι ευθύνες αφορούν στην εύρεση γεγονότων, στην ανάλυση, στον έλεγχο της ζημιάς και στην επικοινωνία.

Πάντως, θα πρέπει να αναφερθεί ότι μια κρίσιμη κατάσταση περιέχει:

- Μια απειλή σχετικά με πόρους και ανθρώπους
- Την απώλεια ελέγχου
- Ορατές ή / και άορατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς

Από την πλευρά της διαχείρισης οι απειλές, η απώλεια του ελέγχου και η πιθανή ζημιά στους ανθρώπους και τους πόρους πιέζουν για την επίλυση της κρίσιμης κατάστασης, κάτι που επίσης προσδιορίζει μια κρίση. Από την πλευρά της διαχείρισης, έχουμε να κάνουμε με μια κρίση, όταν:

- Υπάρχει περιορισμένος χρόνος, στον οποίο μπορούμε να αντιδράσουμε
- Πρέπει να παρθούν πολύ γρήγορα αποφάσεις
- Οι διαθέσιμες πληροφορίες φαίνονται αναξιόπιστες ή ελλιπείς
- Οι απαιτήσεις για την αντίδραση από την άποψη των ανθρώπων και του εξοπλισμού υπερβαίνουν τους διαθέσιμους πόρους και τους ανθρώπους (Heath, 1998).

Οι κρίσιμες καταστάσεις επομένως, δημιουργούν την ανάγκη για εύρεση περισσότερου χρόνου, τη συλλογή περισσότερων αξιόπιστων πληροφοριών καθώς επίσης την προστασία και την αποτελεσματική ανάπτυξη των διαθέσιμων πόρων. Επίσης, πρέπει να αντιμετωπιστούν τα συναισθήματα πίεσης που αισθάνονται οι άνθρωποι, που εμπλέκονται στην κρίσιμη κατάσταση.

Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι η διαχείριση των κρίσεων εμπεριέχει πέντε κύριες ομάδες δραστηριοτήτων:

- Οι διαχειριστές της κρίσης εργάζονται με σκοπό να εμποδίσουν την εμφάνιση μιας κρίσιμης κατάστασης και να ελαχιστοποιήσουν τον αντίκτυπό της
- Πριν ξεσπάσει η κρίσιμη κατάσταση οι διαχειριστές σχεδιάζουν την αντιμετώπιση και τις δραστηριότητες ανάκαμψης, ενώ εξασκούν τα μέλη του οργανισμού στην εκτέλεση των παραπάνω δραστηριοτήτων, έτσι ώστε οι οργανισμοί και οι κοινότητες να είναι προετοιμασμένοι στο να αντιμετωπίσουν μελλοντικές κρίσιμες καταστάσεις και τον αντίκτυπό τους
- Όταν η κρίση ξεσπάσει, οι διαχειριστές ασχολούνται με την έναρξη της κρίσης, μέσα στο διαθέσιμο χρόνο
- Όταν η απειλή της κρίσης ή οι απειλές αρχίζουν να επηρεάζουν την κατάσταση, οι διαχειριστές ασχολούνται με τις οποιεσδήποτε επιπτώσεις της κρίσης. Αυτό μπορεί να σημαίνει τη χρησιμοποίηση διαφορετικών πόρων, προσωπικού και διαχειριστικών προσεγγίσεων από αυτές που χρησιμοποιήθηκαν κατά την περίοδο της έναρξης της κρίσης.
- Μετά την κρίση οι διαχειριστές μπορούν να ασχοληθούν με τη διαχείριση της ανάκαμψης και τον προγραμματισμό της αποκατάστασης. Αυτό μπορεί να σημαίνει τη χρήση

διαφορετικών πόρων, προσωπικού και διαχειριστικών προσεγγίσεων από αυτές που χρησιμοποιήθηκαν κατά την περίοδο έναρξης της κρίσης και κατά την περίοδο των επιπτώσεων της κρίσης (Σφακιανάκης, 1998).

### **Τα χαρακτηριστικά μιας κρίσης**

Κάθε κρίση συγκροτείται από τα δυσμενή αποτελέσματα που δημιουργεί η εκδήλωση ενός φαινομένου ή ενός συνόλου συνυπαρχόντων και συσχετιζόμενων φαινομένων με ενιαία εκδήλωση. Δεν είναι δηλαδή αυτό καθαυτό το φαινόμενο που προκαλεί μια κρίση, αλλά οι τυχόν δυσμενείς συνέπειές του. Αν δεν υπάρχουν δυσμενείς συνέπειες δεν δημιουργείται κρίση.

Η σχέση φαινομένου, δυσμενών συνεπειών και κρίσης, εκφράζεται με τη συνεπαγωγή φαινόμενο → εκδήλωση → δυσμενείς συνέπειες → κρίση. Οι προϋποθέσεις δηλαδή για να δημιουργηθεί μια κρίση είναι να εκδηλωθεί ένα φαινόμενο και να προκαλέσει δυσμενή αποτελέσματα, που είναι ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του φαινομένου. Άρα και τα χαρακτηριστικά μιας κρίσης είναι ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του φαινομένου/γενεσιουργού αιτίου της (Heath, 1998).

Λόγω αυτής της λογικής σχέσης, τα χαρακτηριστικά του φαινομένου και πολλές φορές και το όνομά του, αποδίδονται και στην κρίση, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται παρερμηνείες και συγχύσεις, αφού τα χαρακτηριστικά των φαινομένων είναι μετρήσιμα, ενώ αυτά των κρίσεων δεν είναι.

Ως γνωστό τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός φαινομένου είναι:

- Η φύση του ή η αιτιολογία του (φυσικό, κοινωνικό, οικονομικό, κλπ.)
- Το μέγεθός του (συγκρίνεται με μια πρότυπη μονάδα βάσει μιας κλίμακας)
- Η ισχύς του (η συνολική ενέργειά του στο χρόνο εκδήλωσής του)
- Η διάρκειά του
- Η συχνότητά του
- Ο τρόπος με τον οποίο εκδηλώνεται
- Ο τρόπος με τον οποίο εξελίσσεται
- Οι συνέπειες της εκδήλωσής του



Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά προκύπτουν τα λεγόμενα γενικά ή εξωτερικά χαρακτηριστικά των κρίσεων κατά αντιστοιχία με τα χαρακτηριστικά των φαινομένων / γενεσιουργών αιτιών. Έτσι, οι κρίσεις χαρακτηρίζονται σαν:

- Κοινωνικές, οικονομικές, κρίσεις φυσικών φαινομένων
- Μεγάλες, μικρές
- Σοβαρές, ήπιες, καταστροφικές
- Μεγάλης, μεσαίας ή μικρής διάρκειας
- Συχνές, σπάνιες, αραιές
- Ξαφνικές, σφοδρές, προοδευτικές
- Γρήγορης ή αργής εξέλιξης
- Ανωμαλίες, εκτροπές, παρεκκλίσεις, ανατροπές, καταστροφές

Εκτός από τα εξωτερικά χαρακτηριστικά των κρίσεων, οι κρίσεις έχουν και τα λεγόμενα ενδογενή ή ειδικά χαρακτηριστικά τους, τα οποία αναφέρονται κυρίως στη φύση τους, σαν κρίσιμες καταστάσεις και αντικανονικότητες και υπαγορεύουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διαχειριστούν.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι :

- **Η επικινδυνότητα.** Αν και υπάρχει η πιθανότητα μια κρίση να αποδειχθεί θετική, κάθε κρίση κατά κανόνα είναι επικίνδυνη, γιατί ουσιαστικά αποτελεί μια κατάσταση αντικανονικότητας, μια κατάσταση δηλαδή που προέκυψε από την ανατροπή της ακίνδυνης κανονικότητας και δημιούργησε ένα καινούργιο status quo, δυναμικό, ασταθές, ρευστό και δύσκολα ελεγχόμενο, που από τη φύση του περικλείει κινδύνους. Οι κυριότεροι κίνδυνοι των κρίσεων είναι:

1. Ο κίνδυνος να χαθούν ανθρώπινες ζωές και να τραυματιστούν άνθρωποι
2. Ο κίνδυνος να πληγούν ή να χαθούν περιουσίες
3. Ο κίνδυνος να διαταραχθούν, να αλλοιωθούν ή να διακοπούν βασικές σχέσεις, διαδικασίες, λειτουργίες και δεσμοί

4. Ο κίνδυνος να προκληθούν δευτερογενείς κρίσεις (π.χ. μια ασθένεια που αποτελεί ουσιαστικά μια κρίση υγείας μπορεί να αφήσει μια αναπηρία, που είναι κρίση αρτιμέλειας και ικανότητας).
5. Ο επαγγελματικός κίνδυνος (οι εργαζόμενοι να απολυθούν, τα στελέχη να χάσουν τη θέση τους).
6. Ο κίνδυνος της προσβολής της φήμης και της προσωπικότητας ατόμων και συνόλων.
7. Ο κίνδυνος επέμβαση τρίτων για διασφάλιση των συμφερόντων τους ή για προσδιορισμό ωφελειών λόγω της αδυναμίας του πληττόμενου συνόλου να αμυνθεί αποτελεσματικά.

Από διοικητικής πλευράς, το διοικητικό στέλεχος που εκτελεί καθήκοντα διαχειριστή της κρίσης, αντιμετωπίζει ιδιαίτερους κινδύνους, όπως είναι:

1. Ο κίνδυνος αποτυχίας της διαχείρισης, αφού κάθε κρίση είναι η πιο δύσκολη κατάσταση από πλευράς διοίκησής της
  2. Ο κίνδυνος να υποτιμηθεί ή να υπερτιμηθεί η πιθανότητα και η βαρύτητα μιας κρίσης και να μην ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα
  3. Ο κίνδυνος να μην γίνουν αντιληπτές ή να παρερμηνευθούν οι προειδοποιητικές ενδείξεις μιας κρίσης
  4. Ο κίνδυνος να μην αναγνωριστεί αυτή καθεαυτή η κρίση ή να αναγνωριστεί με μεγάλη καθυστέρηση.
- **Οι έκτακτες ανάγκες.** Η έκταση και η σοβαρότητα των έκτακτων αναγκών είναι ανάλογες με την έκταση και τη σοβαρότητα των κρίσεων που τις προκαλούν και διαβαθμίζονται από τις περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν υπάρχουν καν έκτακτες ανάγκες μέχρι τις περιπτώσεις των έκτακτων αναγκών που προκαλούν οι καταστροφές. Οι έκτακτες ανάγκες συναντιούνται σχεδόν σε όλες τις κρίσεις, εμφανίζονται στο πρώτο στάδιο των κρίσεων, είναι απρόβλεπτες, επικίνδυνες και γρήγορα εναλλασσόμενες καταστάσεις. Τα κύρια χαρακτηριστικά των έκτακτων αναγκών είναι ο κίνδυνος και η ανεπάρκεια του χρόνου. Η αντιμετώπιση των έκτακτων αναγκών κατά τη διαχείριση των

κρίσεων είναι ο αποφασιστικός παράγοντας που κρίνει την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία της διαχείρισης. Αν οι έκτακτες ανάγκες αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά κατά την αρχή μιας κρίσης, είναι σχεδόν βέβαιο ότι και ολόκληρη η κρίση θα αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά.

- **Η ανεπάρκεια χρόνου.** Κάτω από κανονικές συνθήκες όταν επικρατεί η κατάσταση της κανονικότητας, τα διοικητικά στελέχη ασκούν το management χωρίς να αντιμετωπίζουν πρόβλημα χρόνου. Κάτω όμως από αντικανονικές συνθήκες, όπως αυτές που επικρατούν κατά τη διάρκεια των κρίσεων, ο χρόνος παίρνει μια άλλη διάσταση, επειδή:
  1. Η κρίση σαν «ασθένεια» πρέπει να θεραπευτεί γρήγορα
  2. Κάθε καθυστέρηση στη θεραπεία μπορεί να προκαλέσει επιπλοκές
  3. Σε κάθε κρίση δημιουργούνται έκτακτες ανάγκες, έκτακτα περιστατικά που απαιτούν άμεση αντιμετώπιση
  4. Οι δυσμενείς επιπτώσεις των κρίσεων δημιουργούνται, αυξάνονται και πολλαπλασιάζονται με την πάροδο του χρόνου
  5. Σε κάθε κρίση οι συνθήκες που δημιουργούνται είναι γρήγορα εναλλασσόμενες, ρευστές, ασταθείς και απρόβλεπτες και δεν αφήνουν χρονικά περιθώρια για τον εντοπισμό και τον ακριβή προσδιορισμό τους.
- **Η ανάγκη της μεγάλης ικανότητας προσαρμογής.** Η προσαρμοστικότητα μετράται με την ταχύτητα της προσαρμογής και αυτή η ταχύτητα είναι η ειδοποιός διαφορά για την αντιμετώπιση μιας κρίσης. Στις κρίσεις, όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι καταστάσεις εναλλάσσονται γρήγορα. Σε μερικές πολύ γρήγορα ή και αστραπιαία, ιδίως στο στάδιο των έκτακτων αναγκών. Λόγω αυτής της εναλλαγής δεν υπάρχει επαρκής χρόνος για προσαρμογή. Αυτή την ανεπάρκεια του χρόνου πρέπει να την καλύψει η μεγαλύτερη της συνηθισμένης ικανότητα προσαρμογής που πρέπει να έχει ο διαχειριστής της κρίσης.
- **Οι πιέσεις.** Σύμφωνα με τον ορισμό της κρίσης και με τα ειδικά της χαρακτηριστικά, κάθε κρίση είναι μια ιδιαίτερα πιεστική κατάσταση κατά τη διάρκεια της οποίας ο διαχειριστής υφίσταται πιέσεις, άμεσα ή έμμεσα, από τις λεγόμενες ομάδες πίεσης, οι κυριότερες από τις οποίες είναι:

1. Πιέσεις από τρίτους (εργαζόμενοι, προϊστάμενοι, όργανα πολιτείας, οι σχετιζόμενοι με το σύνολο, μέσα μαζικής ενημέρωσης)
  2. Πιέσεις από τις συνθήκες της κρίσης. Γίνεται λόγος για πιέσεις που ασκεί η ίδια η κρίσης, όπως είναι η επικινδυνότητα που τις συνοδεύει, η ανεπάρκεια του χρόνου, οι έκτακτες ανάγκες που δημιουργούνται, οι δευτερογενείς κρίσεις που μπορεί να προκληθούν.
  3. Ψυχολογικές πιέσεις και πιέσεις προσωπικότητας. Είναι κυρίως οι πιέσεις που δέχεται ο διαχειριστής από την ίδια την προσωπικότητά του, από την ψυχολογική του κατάσταση και από τα συναισθήματά του. Τέτοιες πιέσεις θεωρούνται η πίεση της συνεχούς εγρήγορσης, το συναίσθημα του φόβου της αποτυχίας, ο επαγγελματικός φόβος που προέρχεται από την αμφιβολία για τις ικανότητες, οι πιέσεις των διαφόρων συμπλεγμάτων ή αναστολών που μπορεί να έχει.
- **Το απρόβλεπτο και το πρωτόγνωρο.** Κάθε κρίση σαν κατάσταση αντικανονικότητας εμπεριέχει την έννοια του απρόβλεπτου. Απρόβλεπτες δηλαδή καταστάσεις και εξελίξεις τις οποίες ο διαχειριστής δεν προέβλεψε και δεν υπολόγισε. Μια απρόβλεπτη εξέλιξη ή αποτέλεσμα ή συνέπεια μιας κρίσης μπορεί να είναι και πρωτόγνωρη, υπό την έννοια ότι ο διαχειριστής τη συναντάει για πρώτη φορά, οπότε δεν έχει τη γνώση αλλά ούτε και την εμπειρία να την αντιμετωπίσει αποτελεσματικά. Για να αντιμετωπιστεί το ενδεχόμενο του απρόβλεπτου και του πρωτόγνωρου και οι συνεπαγόμενες δυσκολίες διαχείρισής τους, ο διαχειριστής της κρίσης πρέπει να διευρύνει την πρόβλεψή του για την πιθανότητα μιας κρίσης βάσει των προειδοποιητικών ενδείξεων που έχει.
  - **Η σύγχυση και το χάος.** Γρήγορη εναλλαγή καταστάσεων, έκτακτες ανάγκες, κίνδυνος και φόβος. Η πρόκληση έντονων συναισθημάτων όπως η σύγχυση, το χάος και ο πανικός είναι ο χειρότερος σύμβουλος στη διαδικασία διαχείρισης μιας κρίσης.
  - **Η διαφορετικότητα.** Έστω μια συγκεκριμένη κρίση για την οποία είναι δυνατός ο προσδιορισμός του είδους της, των αιτιών της, της έντασης και της διάρκειάς της. Έστω επίσης ότι η κρίση αυτή διαχειρίζεται με ένα δεδομένο και εντελώς καθορισμένο τρόπο. Αυτή η κρίση θα έχει ορισμένα αποτελέσματα. Αν μια άλλη κρίση, πανομοιότυπη με την υποτιθέμενη εκδηλωθεί, τα αποτελέσματα δεν θα είναι πάντα τα ίδια. Η διαφοροποίηση

των αποτελεσμάτων των κρίσεων οφείλεται στο χρόνο και στον τρόπο εκδήλωσης της κρίσης. Η διαφορετικότητα συνεπώς των κρίσεων, λόγω χρόνου και λόγω τόπου, εξηγείται από το γεγονός ότι οι κρίσεις δεν είναι αποτέλεσμα των φαινομένων, αλλά των δυσμενών αποτελεσμάτων των φαινομένων / γενεσιουργών αιτιών τους. Και αυτά τα δυσμενή αποτελέσματα διαφοροποιούνται από το χρόνο και από τον τόπο (Heath, 1998).

## Η εξέλιξη μιας κρίσης

Κάθε κρίση ακολουθεί μια διαδικασία εξέλιξης. Μια πορεία, η οποία αρχίζει από το σημείο στο οποίο αρχίζουν να φαίνονται οι προειδοποιητικές ενδείξεις για τον ερχομό της, περνάει από το σημείο καμψής όπου εκδηλώνεται και συνεχίζει διαμέσου της ανάπτυξης και της χρονικής ισχύος της για να φθάσει στην αποδυνάμωση και στην εξέλιξή της.

Όπως ήδη τονίστηκε, κάθε κρίση οφείλεται σε ένα γενεσιουργό αίτιο του οποίου οι δυσμενείς συνέπειες την συγκροτούν. Αυτό το φαινόμενο ακολουθεί τη δική του διαδικασία εξέλιξης, που είναι η γενεσιουργός διαδικασία και προς την οποία είναι παράλληλη η διαδικασία εξέλιξης της κρίσης. Επειδή όμως κάθε κρίση είναι μια κατάσταση αντικανονικότητας, η οποία πρέπει να αντιμετωπιστεί μέχρι να μετατραπεί σε κατάσταση κανονικότητας δημιουργείται παράλληλα με τις διαδικασίες εξέλιξης του φαινομένου και της κρίσης που προκαλεί μια τρίτη διαδικασία, αυτής της αντιμετώπισης της κρίσης.

Κάθε μια από αυτές τις τρεις διαδικασίες έχει τις δικές της φάσεις, δηλαδή τα δικά της διαδοχικά στάδια εξέλιξης και το δικό της πρωταγωνιστή.

Στη διαδικασία εξέλιξης του γενεσιουργού αιτίου της κρίσης πρωταγωνιστής είναι ο νόμος που διέπει αυτό το φαινόμενο. Στη διαδικασία εξέλιξης της κρίσης πρωταγωνιστής είναι ο νόμος που διέπει την κρίση. Και στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης πρωταγωνιστής είναι ο διαχειριστής της κρίσης.

Έτσι, δημιουργείται ένα μοντέλο τριών διαδικασιών που δείχνει τη συνεπαγωγή : φαινόμενο → δυσμενείς συνέπειες από την εκδήλωση του φαινομένου → κρίση → αντιμετώπιση κρίσης.

Η διαδικασία της εξέλιξης ενός φαινομένου κατανέμεται στις παρακάτω τέσσερις φάσεις:

- Προειδοποιητική ή προδρομική φάση του φαινομένου

- Φάση εκδήλωσης του φαινομένου
- Φάση δευτερογενών φαινομένων
- Φάση της αποδυνάμωσης του φαινομένου (Heath, 1998)

Αναφορικά με την προειδοποιητική φάση του φαινομένου πρέπει να ειπωθεί ότι καμία μεταβολή δεν δημιουργείται και δεν εκδηλώνεται σαν φαινόμενο από τη μια στιγμή στην άλλη. Η δημιουργία της απαιτεί τη συνύπαρξη πολλών παραγόντων, τη συσσώρευση πολλών αιτιών που στην ολότητά τους και κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες εξωτερικεύονται με διάφορους τρόπους και παράγουν διάφορα αποτελέσματα. Ανεξάρτητα όμως από τη δημιουργία και την εκδήλωση των φαινομένων που προκαλούν κρίσεις, σχεδόν όλα έχουν προειδοποιητικές ενδείξεις πριν εκδηλωθούν. Η διάρκεια της συγκεκριμένης φάσης δεν προσδιορίζεται εύκολα. Κάθε φαινόμενο έχει τη δική του ξεχωριστή πορεία.

Η φάση της εκδήλωσης αφορά τρόπους με τους οποίους μπορεί να εκδηλωθεί ένα φαινόμενο και είναι οι ακόλουθοι:

- Απότομη και ξαφνική εκδήλωση, όπως στις περιπτώσεις σεισμών, ατυχημάτων, εκρήξεων
- Προοδευτική εκδήλωση, ύστερα από πολλές ή λίγες προειδοποιητικές ενδείξεις και διαδοχικές μεταβολές, όπως στη περίπτωση των κοινωνικών και οικονομικών φαινομένων
- Πολύ αργή εκδήλωση και σε μεγάλο χρονικό διάστημα
- Αφανή ή υποκλινική μεταβολή. Στη περίπτωση αυτή η εκδήλωση του φαινομένου γίνεται αντιληπτή εκ των υστέρων (Heath, 1998)

Η φάση των δευτερογενών φαινομένων σχετίζεται με το γεγονός ότι πολλά φαινόμενα / γενεσιουργά αίτια κρίσεων, συνοδεύονται μερικές φορές από μικρότερα φαινόμενα ή προκαλούν μετά την εκδήλωσή τους άλλα φαινόμενα που ονομάζονται δευτερογενή, τα οποία είναι δυνατόν να προκαλέσουν δευτερογενείς κρίσεις. Το χρονικό διάστημα κατά το οποίο εμφανίζονται τα δευτερογενή φαινόμενα αποτελεί τη φάση των δευτερογενών φαινομένων στη διαδικασία της εξέλιξης ενός φαινομένου. Η διάρκεια της φάσης αυτής

εξαρτάται από πολλούς παράγοντες κυρίως όμως από τη δυναμική του κυρίου φαινομένου και από τη δυνατότητα του ανθρώπου να αποτρέψει τα δευτερογενή φαινόμενα.

Όπως όλα τα φαινόμενα, έτσι και τα κύρια και τα δευτερογενή, υπόκεινται στο νόμο της εντροπίας. Η αποδυνάμωση των φαινομένων αυτών μπορεί να είναι απότομη, ενώ μπορεί να είναι και προοδευτική. Ανάλογα με το είδος της αποδυνάμωσης, η διάρκεια της ομώνυμης φύσης είναι μικρή, μεγάλη ή και μηδενική. Ενός σεισμού π.χ. η αποδυνάμωση είναι στιγμιαία και τελειώνει μαζί με την εκδήλωσή του, όταν δεν συνοδεύεται από μετασεισμούς. Οι δυσμενείς συνέπειες ενός φαινομένου που αποτελούν και την κρίση συνήθως εξακολουθούν να υπάρχουν και μετά την αποδυνάμωση και την εξάλειψη του γενεσιουργού αιτίου και η αντίστοιχη φάση της ύφεσης της κρίσης στην πραγματικότητα έχει πολλαπλάσια διάρκεια, της διάρκειας της φάσης αποδυνάμωσης του φαινομένου.

Μια κρίση γεννιέται όταν το φαινόμενο / γενεσιουργό αίτιο της εκδηλωθεί και προκαλέσει δυσμενείς συνέπειες. Αν δεν εκδηλωθεί το φαινόμενο, δεν δημιουργείται κρίση. Και αν το φαινόμενο εκδηλωθεί μεν, αλλά δεν έχει δυσμενείς συνέπειες, επίσης δεν δημιουργείται κρίση. Η ύπαρξη αυτών των προϋποθέσεων δημιουργίας κρίσης εκφράζεται με τη συνεπαγωγή, που έχει ήδη αναφερθεί : φαινόμενο → εκδήλωση φαινομένου → δυσμενείς συνέπειες → κρίση.

Η διαδικασία της εξέλιξης της κρίσης ακολουθεί τέσσερις φάσεις που είναι:

- Η προειδοποιητική ή προδρομική φάση της κρίσης
- Η φάση της γένεσης της κρίσης
- Η ενεργός φάση της κρίσης
- Η φάση της ύφεσης της κρίσης (Heath, 1998)

Η προειδοποιητική ή προδρομική φάση μιας κρίσης είναι η φάση των προειδοποιητικών ενδείξεων της ή φάση των οίωνων που προαναγγέλλουν τον ερχομό της κρίσης. Οι προειδοποιητικές ενδείξεις μιας κρίσης αποτελούνται από δύο κατηγορίες ενδείξεων: η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις προειδοποιητικές ενδείξεις του γενεσιουργού αιτίου, ενώ η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις προειδοποιητικές ενδείξεις των δυσμενών συνεπειών του φαινομένου που είναι και ενδείξεις του μεγέθους της πιθανής κρίσης. Οι ενδείξεις αυτές είναι διαφορετικές από τις ενδείξεις εκδήλωσης του φαινομένου. Η προειδοποιητική φάση

μιας κρίσης συμπίπτει χρονικά με την ομώνυμη φάση της εξέλιξης του φαινομένου. Δεν πρέπει να συγχέονται όμως οι δύο φάσεις. Η διάρκεια της προειδοποιητικής φάσης μιας κρίσης ποικίλλει ευρέως και εξαρτάται από τη διαχρονικότητα των ενδείξεων. Αν οι ενδείξεις είναι μόνιμες, όπως οι ενδείξεις που προσδιορίζουν το μέγεθος της κρίσης, τότε η προειδοποιητική φάση έχει μόνιμη παρουσία υπό την αίρεση της εκδήλωσης του φαινομένου. Αν δεν υπάρχουν ενδείξεις (περίπτωση πολύ σπάνια) δεν υπάρχει προειδοποιητική φάση. Υπάρχει περίπτωση να υπάρχει μόνο προειδοποιητική φάση σε μια κρίση. Αυτό συμβαίνει όταν αποτρέπεται η κρίση πριν δημιουργηθεί. Όταν δηλαδή λαμβάνονται αποτρεπτικά μέτρα για τις δυσμενείς συνέπειες του φαινομένου, με αποτέλεσμα όταν εκδηλωθεί το φαινόμενο να μην προκαλεί κρίση. Η σημασία της ύπαρξης και της αναγνώρισης της προειδοποιητικής φάσης μιας κρίσης είναι μεγάλη, γιατί από τη στιγμή που θα εκδηλωθούν οι πρώτες ενδείξεις αρχίζει και η διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης.

Με την εκδήλωση του γενεσιουργού αιτίου μιας κρίσης, εκδηλώνονται και οι τυχόν δυσμενείς επιπτώσεις του. Αν και εφόσον υπάρχουν τέτοιες επιπτώσεις, η κρίση γεννιέται. Αν δεν υπάρχουν δυσμενείς επιπτώσεις δεν δημιουργείται καμία κρίση, ανεξάρτητα από την εκδήλωση του φαινομένου. Η φάση της γένεσης της κρίσης αρχίζει από την αρχή της εκδήλωσης του φαινομένου και τελειώνει με το τέλος της. Είναι όμως δυνατό η κρίση να επηρεαστεί και να ενισχυθεί από δευτερογενή φαινόμενα που προκαλούν δευτερογενείς κρίσεις. Η δυνατότητα αυτή τοποθετείται στην επόμενη φάση της εξέλιξης της κρίσης, την ενεργό φάση, αν και είναι συστατικό της διαμόρφωσης της τελικής μορφής της κρίσης. Η διάρκεια της φάσης της γένεσης είναι όση και η διάρκεια της φάσης της εκδήλωσης του φαινομένου και η ταχύτητα δημιουργίας της κρίσης είναι ίση με την ταχύτητα εκδήλωσης του φαινομένου. Η φάση της γένεσης μιας κρίσης είναι συνήθως η πιο σύντομη χρονικά από όλες τις άλλες φάσεις, αλλά είναι η πλέον σοβαρή. Είναι η φάση στην οποία διαμορφώνεται η κρίση και σχηματίζονται τα χαρακτηριστικά της. Είναι η φάση στην οποία δημιουργούνται οι έκτακτες ανάγκες, δηλαδή οι επείγουσες και επικίνδυνες καταστάσεις που απαιτούν άμεση αντιμετώπιση. Είναι ακόμα η πιο δύσκολη στο χειρισμό της φάση όπου τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των κρίσεων παίρνουν τις πιο ακραίες τιμές τους, όταν οι διαχειριστές των κρίσεων δεν έχουν ακόμα τον έλεγχό τους (Heath, 1998).



Η ενεργός φάση της κρίσης είναι η περίοδος κατά την οποία διαμορφώνεται η κρίση μετά τη γένεσή της, παίρνει την τελική της μορφή και εδραιώνεται σαν κατάσταση αντικανονικότητας με δράση ανάλογη των χαρακτηριστικών της. Κατά τη φάση αυτή σταθεροποιείται η εικόνα της κρίσης και μειώνονται ή εξαλείφονται οι ιδιαιτερότητες της φάσης της γένεσης. Οι επείγουσες και επικίνδυνες έκτακτες ανάγκες έχουν αντιμετωπιστεί, ο έλεγχος της κατάστασης έχει ανακτηθεί, ο διαθέσιμος χρόνος είναι περισσότερος, οι πιέσεις λιγότερες και η εναλλαγή των συνθηκών γίνεται με μικρότερη ταχύτητα. Η διάρκεια της ενεργού φάσης της κρίσης είναι συνήθως μεγαλύτερη από τη διάρκεια της φάσης της γένεσης και της φάσης της ύφεσης και εξαρτάται από την ταχύτητα εξέλιξης και φυσικής αποδυνάμωσης της κρίσης και από την αποτελεσματικότητα των μέτρων αντιμετώπισής της. Η ύφεση μιας κρίσης αρχίζει όταν:

- Το φαινόμενο που προκάλεσε την κρίση και τα πιθανά δευτερογενή φαινόμενα που την επηρέασαν αποδυναμωθούν
- Αρχίζουν να αποδίδουν τα μέτρα αντιμετώπισης της κρίσης
- Αρχίζει η φυσική αποδυνάμωση της κρίσης που σαν φαινόμενο ακολουθεί το νόμο της εντροπίας

Η διάρκεια της φάσης της ύφεσης εξαρτάται από την ένταση των παραπάνω γεγονότων. Αυτό που πρέπει επίσης να σημειωθεί είναι ότι κατά τη φάση της ύφεσης είναι δυνατό να αναζωπυρωθεί η κρίση, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι πρέπει να υπάρξει σύγκυση μεταξύ μιας αναζωπύρωσης και της παρουσίας μιας νέας κρίσης. Γιατί ενώ μια κρίση βρίσκεται στη φάση της ύφεσης είναι δυνατό να παρουσιαστεί μια νέα, αλλά ανεξάρτητη από την πρώτη κρίση. Και ο διαχειριστής της κρίσης πρέπει να μπορεί να προσδιορίσει τη νέα κατάσταση και να πάρει τα κατάλληλα για την κάθε περίπτωση μέτρα.

### **Οι επιπτώσεις των κρίσεων και η διαχείριση μείωσής τους**

Η βασική διαδικασία της ανάλυσης των επιπτώσεων σε έναν φορέα, ασχολείται με το να βάλουμε κάθε μονάδα όλων των τμημάτων σε κάθε κλάδο του οργανισμού να αποσαφηνίσει τις σημαντικές του λειτουργίες, τον εξοπλισμό που χρειάζεται γι' αυτές τις λειτουργίες και

το πιθανό κόστος που θα υπάρξει εάν δεν πραγματοποιηθούν αυτές οι λειτουργίες. Τα δεδομένα ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες αφορούν στο φορέα, στις επιπτώσεις και στην αποκατάσταση.

Οι αναλύσεις των επιπτώσεων πρέπει να περιέχουν την ανάλυση του περιστατικού, καθώς και την ανάλυση της αντιμετώπισης. Σε πολλές περιπτώσεις οι κυβερνήσεις και οι οργανισμοί επικεντρώνονται στην ανάλυση των πιθανών περιστατικών και αποτυγχάνουν να αναλύσουν ικανοποιητικά την ικανότητα αντιμετώπισης και τις προϋποθέσεις που χρειάζονται για την αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων. Η ανάλυση του περιστατικού εμπεριέχει μια δραστική και σε πολλά επίπεδα έρευνα για πιθανές κρίσεις, που μπορεί να αντιμετωπίσουν μια κοινότητα ή ένας οργανισμός. Η ανάλυση της αντιμετώπισης εξερευνά τις προϋποθέσεις που χρειάζονται για την αντιμετώπιση σε μια κρίσιμη κατάσταση, όπως επίσης και τις προσεγγίσεις που μπορεί να χρησιμοποιηθούν από την πλευρά της διαχείρισης.

Και οι δύο αναλύσεις έχουν επιμέρους σημαντικά επίπεδα ανάλυσης και η κάθε μία από αυτές προετοιμάζει το τελικό αποτέλεσμα. Στην περίπτωση της ανάλυσης του περιστατικού, όταν υπάρχουν ελλείψεις και πιθανολογούμενες πληροφορίες υπάρχουν δύο μέθοδοι που βοηθούν τους αναλυτές να σχεδιάσουν και να καθορίσουν τα επίπεδα εμφάνισης του περιστατικού και τους πιο αποδεκτούς τρόπους αντιστάθμισης του κόστους και του κινδύνου μιας κρίσης.

Η πρώτη από αυτές τις μεθόδους αναφέρει τις πιθανότητες εμφάνισης για κάθε προσδιορισμένο γεγονός. Η δεύτερη μέθοδος είναι μια εξειδικευμένη ανάλυση του κινδύνου, που λαμβάνει υπόψη την ανάμειξη των διαθέσιμων πόρων, ως προθυμία για την αποδοχή του κινδύνου και του πιθανού τελικού κόστους του κρίσιμου περιστατικού.

Από τη στιγμή που προσδιοριστεί η πιθανότητα ενός περιστατικού και έχει γίνει η ανάλυση του κινδύνου, τότε θα γίνει η πιο διεξοδική ανάλυση του περιστατικού. Η ανάλυση του περιστατικού χρησιμοποιείται για να καθορίσει το πώς μπορεί να ξεκινήσει μια κρίσιμη κατάσταση, το πώς αυτή μπορεί να επηρεάσει έναν οργανισμό και το περιβάλλον του και ποια υποστοιχεία του περιστατικού χρειάζονται παράλληλα ή παρόμοια μέσα διαχείρισης. Αυτή η έρευνα για τα κοινά μέσα διαχείρισης δεν οδηγεί μόνο σε αποτελεσματικότερο σχεδιασμό και διαχείριση, αλλά επίσης επιτρέπει να αποδοθούν οι γενικές προτεραιότητες.

Όσον αφορά στη διαχείριση της μείωσης των επιπτώσεων η πραγματικότητα είναι ότι μπορεί να φαίνεται ανιαρή. Παρ' όλα αυτά οι περισσότεροι οργανισμοί μόλις και μετά βίας προσπαθούν να σκεφτούν ποια είναι πιθανόν η πιο ισχυρή και η πιο αποτελεσματική προσέγγιση για τη διαχείριση των κρίσεων. Όταν έχουν απομακρυνθεί οι πηγές που προκαλούν τις κρίσιμες καταστάσεις ή έχει μειωθεί η δύναμη των επιπτώσεων, τότε η διαχείριση έχει πετύχει την πιο αποτελεσματική τα δραστηριότητα. Ο λόγος γι' αυτή την αποτελεσματικότητα είναι ότι οι πρακτικές της διαχείρισης μιας κρίσης θα πρέπει να ασχολούνται τόσο με τη διαχείριση ώστε οι κρίσιμες καταστάσεις να μειωθούν, όσο και τη διαχείριση των κρίσεων, όταν αυτές εμφανίζονται (Heath, 1998).

Οι θεωρητικοί και οι επαγγελματίες όλο και περισσότερο γνωρίζουν ότι η πιθανή μείωση των κρίσιμων καταστάσεων προέρχεται από τη βελτιωμένη διαχείριση, την επικοινωνία που υπάρχει μέσα στον οργανισμό και από την ποιότητα της προσπάθειας. Μερικοί άνθρωποι υποθέτουν ότι τα ανθρώπινα λάθη μπορεί να εξαιρεθούν και ότι η εκπαίδευση θα μπορέσει με κάποιον τρόπο να αντισταθμίσει την απληστία, την απάθεια, την αυτοπροστασία, την ασφάλεια στην εργασία και τη σκοπιμότητα. Η αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων χρειάζεται να δώσει έμφαση στο να είμαστε έτοιμοι να ανταποκριθούμε σε κρίσιμες καταστάσεις και να ανακάμπτουμε από αυτές, όπως επίσης και να προωθή την εκπαίδευση και να προσδιορίζει τις προσπάθειες, που θα βοηθήσουν στη μείωση της έκθεσής μας στις κρίσιμες καταστάσεις και στις πηγές του κινδύνου.

Η διαχείριση μείωσης της κρίσης είναι επικεντρωμένη σε οποιοδήποτε αποτελεσματικό πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων, γιατί όταν μειώνονται οι κίνδυνοι, η σπατάλη του χρόνου και η φτωχή διαχείριση των πόρων, θα εμφανιστούν τελικά λιγότερες κρίσιμες καταστάσεις και παρόμοια θα μειωθούν και οι επιπτώσεις από αυτές. Στην προσέγγιση μπορούν να εμφανιστούν **τέσσερις αλληλένδετες εφαρμογές** κατά την εξέταση της μείωσης, της ετοιμότητας, της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης. Αυτές είναι οι εξής:

- Το περιβάλλον, μέσα στο οποίο θα προκύψει η κρίση
- Τα κτίρια και οι εγκαταστάσεις, που παράγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες
- Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία και διατήρηση των κτιρίων, των εγκαταστάσεων, των προϊόντων και των υπηρεσιών και

- Οι άνθρωποι που έρχονται σε επαφή με τα συστήματα και τις δομές, οι οποίοι μπορεί να εμπλακούν σε μια κρίσιμη κατάσταση και στις επιπτώσεις της (Σφακιανάκης, 1998).

Είναι αναμενόμενο αυτά τα τέσσερα χαρακτηριστικά, να είναι τα σημεία-κλειδιά για την αποτελεσματική αξιολόγηση της διαχείρισης των κρίσεων και των αιτιών που οδηγούν σε μια κρίσιμη κατάσταση. Αυτό συμβαίνει γιατί αυτά είναι τα σημαντικά στοιχεία που είναι παρόντα, όταν συμβαίνει μια κρίση. Οι διευθυντές αναζητούν τρόπους με τους οποίους η κατάσταση θα μπορούσε να διευθετηθεί καλύτερα, με τη συστηματική εξέταση του κάθε χαρακτηριστικού, πρώτον για το τι προκάλεσε την κρίσιμη κατάσταση ή τι ήταν παρόν, όταν συνέβη η κρίση, δεύτερον το τι συνέβη τότε και τρίτον ποιο ήταν το αποτέλεσμα με το πέρας της κρίσης. Ταυτόχρονα, οι διευθυντές μπορούν να αναζητούν τη σχέση μεταξύ των πηγών και των αιτιών που οδήγησαν στην κρίση, με σκοπό να καταλάβουν ποιες από αυτές μπορεί να εξαλειφθούν ή να μετατραπούν, ώστε να μειωθεί τόσο το κρίσιμο περιστατικό όσο και οι επικίνδυνες επιπτώσεις. Με λίγα λόγια, η διαχείριση μείωσης της κρίσης είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία κοιτάζει για μαθήματα και βελτιώσεις από τις κρίσιμες καταστάσεις που έχουν ήδη προκύψει.

Οι στρατηγικές με σκοπό τον κατευνασμό δημιουργούν την πρωταρχική προσέγγιση για τη μείωση των κρίσιμων καταστάσεων και των επιπτώσεών τους. Αυτό γίνεται με σκοπό ο οργανισμός να είναι περισσότερο ικανός να λειτουργεί συνεχώς και με ασφάλεια και κατά συνέπεια τα προϊόντα που δημιουργούνται, να συνεχίζουν να παράγονται.

Η διαχείριση μείωσης της κρίσης μπορεί να βρει αποτελεσματικούς τρόπους μείωσης της παρουσίας και των επιπτώσεων μιας κρίσιμης κατάστασης, παρατηρώντας το πώς τα άτομα που αλληλεπιδρούν μέσα στον οργανισμό ή που είναι μέλη του οργανισμού, μπορούν να εκπαιδευτούν και να βοηθούν τους άλλους στα καθήκοντά τους. Τέσσερις βασικές περιοχές δράσης είναι:

- Οι εργασιακές πρακτικές
- Η απόκτηση ικανοτήτων
- Τα μέτρα προστασίας και ασφάλειας και
- Η ομαδική εκπαίδευση για τη διαχείριση των καθηκόντων

Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές της μείωσης των επιπτώσεων των κρίσεων που αφορούν μοντέλα τα οποία έχουν σχεδιαστεί για την καλύτερη αντιμετώπιση των κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν οι στρατηγικές της μείωσης και το μοντέλο της ετοιμότητας, το μοντέλο αντιμετώπισης και το μοντέλο ανάκαμψης.

**Οι στρατηγικές της μείωσης και το μοντέλο της ετοιμότητας.** Το μοντέλο της ετοιμότητας αφορά στο περιβάλλον, στις υποδομές, στα συστήματα και στους ανθρώπους. Η ετοιμότητα υπονοεί ότι υπάρχει μια κατάσταση προετοιμασίας από την πλευρά των ανθρώπων για να αντιμετωπίσουν τις κρίσιμες καταστάσεις. Συνεπώς, οι στρατηγικές ελάττωσης χρησιμοποιούνται για να διασφαλίσουν ότι έχουν εγκαθιδρυθεί και διατηρηθεί τα κατάλληλα προειδοποιητικά σήματα. Οι στρατηγικές ελάττωσης έχουν σχέση με τη διασφάλιση, ότι ο σωστός εξοπλισμός βρίσκεται στη θέση του και ότι οι χρήστες μπορούν να λειτουργήσουν αυτό τον εξοπλισμό. Εκτός του να έχουν τα σωστά συστήματα στη σωστή θέση, όπως επίσης και αφθονία από αυτά, οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιούν τις στρατηγικές ελάττωσης για να εγκαθιδρύσουν νέα τροποποιημένα ή ενδυναμωμένα συστήματα. Ένα στοιχείο κλειδί για τη μείωση των κρίσιμων περιστατικών και των επιπτώσεών τους, έρχεται στην επιφάνεια όταν τα μέλη του προσωπικού που είναι υπεύθυνα για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη έχουν μεγάλη ικανότητα στο να λειτουργούν αποτελεσματικά. Αυτή η ικανότητα επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης και της εξάσκησης που αυξάνουν την ικανότητα των ανθρώπων να προβλέπουν τα γεγονότα, τους εξοικειώνουν με τις κρίσιμες καταστάσεις και τους παρέχουν τις ικανότητες να τις επιλύουν με επιτυχία.

**Οι στρατηγικές της μείωσης και το μοντέλο αντιμετώπισης.** Οι στρατηγικές μείωσης συμπεριλαμβάνουν τον προσδιορισμό των τρόπων, με τους οποίους το περιβάλλον μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση. Με τον καθορισμό των σχεδίων και των καθηκόντων στο περιβάλλον τους, οι διευθυντές μπορούν να επιταχύνουν το χρόνο αντιμετώπισης και την ανθεκτικότητα του εξοπλισμού. Τα μέλη του προσωπικού που έχουν τις κατάλληλες ικανότητες και τη γνώση μειώνουν την πιθανή ζημιά από τις επιπτώσεις μέσω των έγκυρων και κατάλληλων ενεργειών. Τα στελέχη χρειάζεται να σκεφτούν την υποστήριξη και την ασφάλεια των μελών του προσωπικού καθώς αυτά επιμηκύνουν τη διάρκεια και την ικανότητα αντιμετώπισης και ανάκαμψης, όπως επίσης μειώνουν τους τραυματισμούς και τα λάθη (Heath, 1998).

**Οι στρατηγικές της μείωσης και το μοντέλο ανάκαμψης.** Στη διαχείριση της ανάκαμψης, οι στρατηγικές ελάττωσης ξεκινούν με ενεργητικό σχεδιασμό ανάκαμψης, ο οποίος συμπεριλαμβάνει την εργασία με τη φύση του περιβάλλοντος αντί να πηγαίνει εναντίον του. Η μείωση της απώλειας του χρόνου και ο ανεπαρκής καταμερισμός των πόρων μπορούν να αντιμετωπιστούν από την ανάπτυξη της λίστας των επιθυμιών για την ανάκαμψη. Όπως ακριβώς τα συστήματα, η επίπτωση από την κρίση και η μείωση των επιπτώσεων, έχουν δύο βασικές προοπτικές. Πρώτον, οι διευθυντές θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι σωστοί άνθρωποι έχουν τις κατάλληλες ικανότητες, εξοπλισμό, υποστήριξη και προστασία ώστε να δώσουν τη δυνατότητα για ταχεία και αποτελεσματική διαχείριση της ανάκαμψης. Δεύτερον, οι διευθυντές πρέπει να επικεντρωθούν στην ανθρώπινη προοπτική, η οποία έχει επίσης δύο βασικά στοιχεία. Το πρώτο από αυτά είναι η παροχή βοήθειας στους ανθρώπους που αναρρώνουν από οποιοσδήποτε συναισθηματικό και ψυχολογικό τραύμα που μπορεί να δημιουργήθηκε από μια κρίση. Το δεύτερο στοιχείο είναι το να κοιτάξουμε για τρόπους με τους οποίους οι επιπτώσεις της κρίσης μπορούν να μειωθούν μέσω της βελτίωσης της ψυχολογικής αντοχής.

Γίνεται συνεπώς κατανοητό, ότι η καλή διαχείριση και ειδικά η σωστή και αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης, ξεκινά από τη στιγμή που αρχίζει να υπάρχει ο οργανισμός. Αυτή η καλή διαχείριση εμπεριέχει την αξιολόγηση έκθεσης στον κίνδυνο και τις πιθανές επιπτώσεις από αυτή την έκθεση, ώστε:

- Η διαχείριση μείωσης της κρίσης να είναι βασισμένη σε ένα περιβάλλον όπως είναι οι δομές, τα συστήματα και οι άνθρωποι
- Όπου υπάρχουν ήδη το περιβάλλον, οι δομές, τα συστήματα και οι άνθρωποι, τότε η μείωση της κρίσης γίνεται μέρος των διαδικασιών ανανέωσης και αλλαγής
- Η διαχείριση της κρίσης και της ανάκαμψης να γίνονται οι βασικές δραστηριότητες μέσα στους οργανισμούς (Heath, 1998).

## Η οργανωτική διαχείριση των κρίσεων

Οι οργανισμοί έχουν κάποια στοιχεία, τα οποία διευκολύνουν αλλά και εμποδίζουν την αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης. Ενώ οι περισσότεροι διαχειριστές των κρίσεων συνήθως είναι ανώτεροι διευθυντές ή στελέχη μέσα σε έναν οργανισμό, άλλοι ανώτεροι διευθυντές και στελέχη μπορεί να περιοριστούν ως προς την ελευθερία να δράσουν, όταν μια κρίση εμφανίζεται οι διαχειριστές των κρίσεων, κατά συνέπεια, πρέπει να καταλάβουν ότι οι δομές και οι κουλτούρες του οργανισμού μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο μια κρίση μπορεί να αντιμετωπιστεί.

Χωρίς αυτή την κατανόηση, οι διαχειριστές των κρίσεων μπορεί να εμποδιστούν από τις ενέργειες άλλων διευθυντών και μελών του προσωπικού. Μερικά εμπόδια μπορεί να αποφευχθούν ενημερώνοντας όλα τα μέλη του οργανισμού για τις ενέργειες της διαχείρισης της κρίσης, που θα πραγματοποιηθούν και καθορίζοντας τους τρόπους που μπορεί να προκύψουν κωλύματα.

Το πώς ένας οργανισμός αντιδράει σε μια κρίσιμη κατάσταση διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος, την κουλτούρα, τη εμπειρία και την προετοιμασία. Η κουλτούρα ενός έθνους μπορεί να προσθέσει πολυπλοκότητα στη διαχείριση των κρίσεων. Ενώ μερικές κουλτούρες ευνοούν την ατομική αντιμετώπιση, άλλες χρειάζονται την από κοινού απόφαση, που έχει βγει από μια ομάδα.

Τα αποτελέσματα της οργανωτικής νωθρότητας, της καθυστέρησης του χρόνου και του μεγέθους της κρίσης μπορεί να μειωθούν με το να προσέξουμε περισσότερο το σχεδιασμό και την προετοιμασία σε στρατηγικό επίπεδο. Η στρατηγική βοηθάει στη μείωση αυτών των αποτελεσμάτων, με το να αναπτύξουμε την κατάλληλη προ του γεγονότος προετοιμασία.

Η στρατηγική τα διαχείρισης της κρίσης μπορούμε να πούμε ότι είναι μια διαδικασία που έχει σχέση με τη λεπτομερή εξέταση του περιβάλλοντος, τον υπολογισμό του κινδύνου, το σχεδιασμό των απρόβλεπτων καταστάσεων, τη διάθεση των πόρων αντιμετώπισης και την αξιοποίηση του κατάλληλου προσωπικού. Αυτά τα στοιχεία αλληλεπιδρούν, είναι δυναμικά και προκαλούν αλλαγές το ένα στο άλλο.

Η στρατηγική διαχείρισης της κρίσης περιλαμβάνει δύο βασικές δραστηριότητες:

- Τη δημιουργία μιας αποδεκτής διάθεσης για τη διαχείριση της κρίσης, μέσα στη μεγάλη εικόνα του οργανισμού και του φυσικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος και

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

Αυτές οι δύο δραστηριότητες μοιάζουν χοντρικά με το μοντέλο των 4R, δηλαδή με την ελάττωση (reduction), την ετοιμότητα (readiness), την αντιμετώπιση (response) και την ανάκαμψη (recovery). Παρόμοια οι δυο δραστηριότητες καλύπτουν αντίστοιχα την προετοιμασία πριν την κρίση και την ικανότητα να αντιμετωπίσουν και να ανακάμψουν μόλις εμφανιστεί μια κρίση.

Στις αποτελεσματικές προετοιμασίες πριν την κρίση, περιλαμβάνονται :

- Ο καθορισμός του κινδύνου και των αναγκών που εμπλέκονται
- Ο καθορισμός των πολιτικών, που αντικατοπτρίζουν έναν αποτελεσματικό τρόπο αντιμετώπισης αυτών των κινδύνων και των αναγκών
- Η επινόηση και η οικοδόμηση της βάσης για τη διαχείριση αντιμετώπιση της κρίσης και
- Η κατάλληλη διάθεση των πόρων για τη διαχείριση αντιμετώπισης της κρίσης, μέσα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον.

Έτσι, οι δραστηριότητες της στρατηγικής διαχείρισης πριν την κρίση, αναζητούν το άριστο συνταίριασμα μεταξύ της διαθέσιμης ικανότητας αντιμετώπισης μιας κρίσης, του καθημερινού οργανωτικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο υπάρχουν τα βασικά στοιχεία για την αντιμετώπιση της κρίσης, των βασικών αναγκών της προσπάθειας αντιμετώπισης και των υψηλών απαιτήσεων, ώστε να αντιμετωπίσουν την κρίση.

Η αποτελεσματική ικανότητα και επιδεξιότητα για την αντιμετώπιση και ανάκαμψη από μια κρίση συμπεριλαμβάνει:

- Την απόκτηση των αναγκαίων πόρων, για την αντιμετώπιση της κρίσιμης κατάστασης
- Την ανάπτυξη σχεδίων, που βοηθούν στην επίλυση των κρίσιμων καταστάσεων
- Τη διασφάλιση μιας γρήγορης και αποτελεσματικής μετάβασης των στρατηγικών για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη, σε ενέργειες τακτικής μέσα στην κρίσιμη κατάσταση και



- Την παροχή εκπαίδευσης, για την αποτελεσματική χρήση των πόρων και των κατάλληλων ενεργειών στις κρίσιμες καταστάσεις (Heath, 1998).

Η στρατηγική της διαχείρισης έχει δύο επίπεδα να λάβει υπόψη της. Το υψηλότερο επίπεδο, συχνά ονομάζεται υψηλό επίπεδο στρατηγικής και περιλαμβάνει τον καθορισμό της γενικής στρατηγικής, μέσα στην οποία θα σχεδιαστούν περισσότερες στρατηγικές, οι οποίες θα αφορούν σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Ως εκ τούτου περιλαμβάνει δύο στοιχεία:

- Τον καθορισμό του γενικού στρατηγικού στόχου και
- Τον καθορισμό του λειτουργικού περιεχομένου που χρειάζεται, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής περιλαμβάνει την επινόηση των μεθόδων που τα υψηλά επίπεδα στρατηγικής μπορούν να επιτευχθούν. Αυτό σημαίνει τη μετατροπή τους σε λειτουργικές στρατηγικές, που προσαρμόζονται και που δουλεύουν στην επίτευξη των αρχών των υψηλών επιπέδων στρατηγικής. Από τη στιγμή που θα ανακοινωθούν οι λειτουργικές στρατηγικές οι διαχειριστές των κρίσεων μετατρέπουν τις στρατηγικές σε ενέργειες τακτικής. Η στρατηγική της διαχείρισης εντοπίζει τους πόρους και συντονίζει τους υπολογισμούς και τις προμήθειες, ενώ η διαχείριση της τακτικής ασχολείται με τις κατάλληλες τοπικές ενέργειες, που θα βοηθήσουν στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου.

Σύμφωνα με το μοντέλο των 4R οι τέσσερις μεγάλες περιοχές της διαχείρισης της κρίσης είναι η ελάττωση, η ετοιμότητα, η αντιμετώπιση και η ανάκαμψη. Το μοντέλο αυτό παρέχει το θεμέλιο του τι να κάνουν για τη διαχείριση των κρίσεων. Οι διαχειριστές και τα στελέχη χρειάζονται μια δομή μέσα στην οποία μπορεί να οργανωθεί η διαχείριση της κρίσης. Το να βασιστούμε απλά στις ήδη υπάρχουσες οργανωτικές δομές και διαδικασίες είναι απίθανο να είναι ικανοποιητικές. Όπως έχει ήδη άλλωστε προαναφερθεί οι υπάρχουσες δομές τείνουν να εμποδίζουν τις αποφάσεις για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη. Οι καταστροφές ή οι κρίσιμες καταστάσεις πρέπει να αντιμετωπιστούν, ως κάτι περισσότερο από μεγάλα ατυχήματα. Αυτές οι καταστάσεις μπορεί να δημιουργήσουν μια διαφορετική κοινωνική τάξη πραγμάτων και δεν μπορούμε να τις διαχειριστούμε με τις ίδιες οργανωτικές δομές, που χρησιμοποιούμε για τις καθημερινές λειτουργίες και τα ατυχήματα (Quarantelli, 1995).

Σχεδόν όλοι όσοι συμμετέχουν στη διαχείριση των κρίσεων έχουν κάποια ιδέα σχετικά με το πώς να δημιουργήσει και να επανδρώσει μια ομάδα διαχείρισης του κινδύνου. Οι περισσότερες από αυτές τις ιδέες έχουν κάποια κοινά κρίσιμα στοιχεία, τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Μια προτίμηση, ώστε ο ανώτερος διαχειριστής να είναι όσο το δυνατόν πιο ανώτερος
- Μια προτίμηση, ώστε ο ανώτερος διαχειριστής να είναι ικανός να διαχειριστεί την κρίση
- Την ανάγκη για καθορισμένες ιδιότητες μέλους, ώστε ο καθένας να γνωρίζει τι κάνει
- Την ανάγκη για ελαστικότητα ή προσαρμοστικότητα, εξαιτίας των απαιτήσεων της κρίσιμης κατάστασης
- Μια ισχυρή συγκέντρωση στις εντολές και τις δομές ελέγχου
- Την ανάγκη συντονισμού των προσπαθειών διαφορετικών ομάδων σε μια κρίσιμη κατάσταση μεγάλης κλίμακας

Δεν θα πρέπει να εκπλήσσει το γεγονός ότι αυτά τα κρίσιμα στοιχεία συγκρούονται μεταξύ τους. Η ανωτερότητα του πόστου δεν σημαίνει απαραίτητα και ικανότητα στο χειρισμό της κρίσης, ούτε και οι καθορισμένες ιδιότητες μέλους οδηγούν σε ελαστικές προσεγγίσεις. Οι περισσότεροι διαχειριστές με ιστορικό εξουσίας και ελέγχου θεωρούν το συντονισμό δύσκολο. Τείνουν να εξουσιάζουν και να ελέγχουν τη συνολική προσπάθεια. Μέσα στο δικό τους οργανισμό η κουλτούρα σχετικά με την οργάνωση μπορεί να αποδέχεται την εξουσία και τον έλεγχο. Από τη στιγμή όμως που εμφανίζονται οι συντονισμένες υπηρεσίες χρειάζονται μεγάλα επίπεδα ικανότητας, ως προς τη δεξιότητα και την επικοινωνία. Οι εντολές δεν είναι αρκετές. Σε μια κοινότητα ή επιχείρηση αν η διαχείριση γίνεται μόνο μέσω του ελέγχου και της εξουσίας, πιθανότατα θα αποτύχει, καθώς είναι πιθανόν να εμπλακούν πολλές ανεξάρτητες ομάδες με πιο χαλαρές δομές. Από την άλλη πλευρά, η διαχείριση της κρίσης χρειάζεται γρήγορες και αποφασιστικές κινήσεις αποφάσεων, οι οποίες δεν υφίστανται, όταν χρησιμοποιούνται ομόφωνες και συνεργατικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση. Σε αυτό το σημείο υπάρχει ένα κεντρικό πρόβλημα στη διαχείριση της κρίσης.

Η γρήγορη λήψη των αποφάσεων είναι πιο πιθανό να συμβεί από άτομα που αποφασίζουν μόνοι τους και οι οποίοι ασκούν εξουσία στις κεντρικές δομές. Συνεπώς, οι κρίσιμες καταστάσεις απαιτούν τη παρουσία ενός κεντρικού διοικητή, στον οποίο μεταφέρονται όλες

οι πληροφορίες και οι αποφάσεις. Αυτή η προϋπόθεση σημαίνει ότι ο ανώτερος διαχειριστής που θα διαχειριστεί ελέγχοντας και εξουσιάζοντας μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων, θα παρέχει την καλύτερη διαχείριση τα κρίσης.

Οι περισσότερες κρίσιμες καταστάσεις παρόλα αυτά δεν αφορούν μόνο στη διαχείριση από έναν άνθρωπο ή μια μικρή ομάδα. Επιπλέον πολλές κρίσιμες καταστάσεις απαιτούν εξειδικευμένες ενέργειες από διαφορετικές ομάδες ανθρώπων. Οι ανόμοιες ομάδες είναι πιθανό να αντισταθούν και να αγανακτήσουν με την εξουσία και τον έλεγχο ενός ανθρώπου, που θα είναι εκτός της δικής τους ομάδας και είναι πιθανό να κινητοποιηθούν περισσότερο, όταν συμμετέχουν και ο ίδιοι στη λήψη των αποφάσεων. Οι ομάδες που έχουν σημαντική εξειδίκευση είναι πιθανό να χρησιμοποιήσουν τη σπουδαιότητα της εξειδίκευσής τους, ώστε να λειτουργήσουν όπως εκείνοι θεωρούν πιο σωστά, αντί όπως θα ζητήσει ένας εξωτερικός διαχειριστής. Από αυτή την άποψη η αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων απαιτεί τις συμβουλευτικές και αποκεντρωτικές αποφάσεις, ώστε να χρησιμοποιηθούν πλήρως και αποτελεσματικά όλες οι ομάδες. αυτή η προϋπόθεση σημαίνει ότι ο διαχειριστής της κρίσης, που χρησιμοποιεί αποκεντρωτικές και συμβουλευτικές αποφάσεις όπως και συνεργασία, αντί να εξουσιάζει και να ελέγχει θα δώσει τα ελατήρια και το σκοπό σε όλους του ανταποκρινόμενους και έτσι θα προσφέρει την καλύτερη διαχείριση της κρίσης.

Η πραγματικότητα της διαχείρισης των κρίσεων έχει σχέση με την ανάγκη ώστε όλες οι ομάδες που θα ανταποκριθούν να έχουν τα απαραίτητα κίνητρα και να λειτουργούν σε ένα περιβάλλον ελαστικών αλλά και σφριγηλών αποφάσεων, οι οποίες πηγάζουν τόσο από τη εξουσία ενός ανθρώπου όσο και από δημοκρατικές διαδικασίες. Η ικανότητα είναι να βρεθεί η ισορροπία μεταξύ της ταχύτητας των αποφάσεων και την ανάμειξη στις αποφάσεις από όλους όσους συνδέονται με αυτήν και να τους δοθεί η δυνατότητα να διαχειριστούν μέρος των κρίσιμων καταστάσεων και να δουλεύουν προς τον ίδιο σκοπό. Ένας βασικός τρόπος για να συνδυαστούν αυτές οι φαινομενικά αντίθετες προϋποθέσεις είναι να χρησιμοποιηθεί η συμμετοχική διαχείριση στα στάδια της μείωσης και της ετοιμότητας –τα στάδια δηλαδή πριν την κρίση. Με την αποτελεσματική συμμετοχή στα στάδια σχεδιασμού, τα στοιχεία αντιμετώπισης και ανάκαμψης μπορούν να γίνουν συντονισμένες ενέργειες των ήδη επιλεγμένων και συμφωνημένων καθηκόντων σχετικά με τη διαχείριση που αποδέχονται την καθοδήγηση και την υποστήριξη από τις ομάδες (Σφακιανάκης, 1998).

Αυτή η σύντομη αναφορά επισημαίνει ένα από τα κεντρικά προβλήματα που εμπλέκονται στη διαχείριση των κρίσεων, τη λήψη δηλαδή των έγκαιρων και κατάλληλων αποφάσεων σε ένα περιβάλλον, που είναι γεμάτο από περισπασμούς, θορύβους και αναστατώσεις.

Σε περιπτώσεις όπου υπάρχει η πολυτέλεια του χρόνου και οι πληροφορίες είναι αρκετά συγκεκριμένες και πλήρεις, οι αποφάσεις πρέπει να είναι άριστες μέσω των συναινετικών και συνδυαστικών υπολογισμών. Αυτή η μορφή της λήψης αποφάσεων, χρειάζεται τα ακόλουθα στάδια:

- Προσδιορισμός του προβλήματος ή της ανάγκης για απόφαση
- Προσδιορισμός των κριτηρίων ή των δεδομένων για απόφαση
- Καθορισμός των τρόπων υπολογισμού των κριτηρίων ή των δεδομένων
- Καθορισμός και προσδιορισμό των εναλλακτικών
- Ανάλυση των εναλλακτικών ή των επιλογών
- Επιλογή μιας εναλλακτικής ή επιλογής
- Εφαρμογή της εναλλακτικής ή της επιλογής
- Αξιολόγηση της διαδικασίας αποφάσεων και του αντίκτυπου του αποτελέσματος

Στη διάρκεια κρίσιμων περιστατικών όμως μελετητές υποστηρίζουν ότι τα πρότυπα παραδοσιακά μοντέλα είναι ανεπαρκή, γιατί επικεντρώνονται στη δημιουργία εκδοχών και στην εκτίμηση των ερεθισμάτων, τα οποία δεν αντικατοπτρίζονται σε αυτά που ορίζονται ως φυσικά πεδία λήψης αποφάσεων και χαρακτηρίζονται από:

- Δυναμικές και συνεχείς αλλαγές των συνθηκών
- Αληθινές αντιδράσεις στις αλλαγές
- Σκοποί που δεν έχουν προσδιοριστεί σωστά και καθήκοντα που δεν έχουν δομηθεί σωστά και
- Άνθρωποι με γνώση

Η πραγματοποίηση των αποφάσεων σε τέτοια πεδία εμπεριέχει τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά, όπως επίσης και:

- Αβέβαια, διφορούμενα και ελλιπή δεδομένα
- Μεταβαλλόμενους και συγκρουόμενους σκοπούς
- Πίεση χρόνου
- Μεγάλα συμφέροντα
- Πολλαπλούς παίκτες
- Οργανωτικές κουλτούρες και νόρμες

Αυτή η αντίληψη αντικατοπτρίζει πολλές από τις καθημερινές αποφάσεις μας. Ακόμα πιο ισχυρά, τα δέκα αυτά χαρακτηριστικά καθρεπτίζουν τις συνθήκες που βρίσκουμε στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Κατά συνέπεια μερικοί θεωρητικοί και ερευνητές προτείνουν τη γενική ιδέα που ονομάζεται αναγνώριση της πρωταρχικής λήψης της απόφασης. Αυτό το μοντέλο επικεντρώνεται στο πως τα έμπειρα άτομα που θα λάβουν τις αποφάσεις καθορίζουν την κατάλληλη πορεία δράσης. Η επικέντρωση σε αυτή την περίπτωση κατευθύνεται προς:

- Τον υπολογισμό της κατάστασης
- Το ικανοποιητικό αντί για το άριστο
- Στην αυξητική δημιουργία και στην αξιολόγηση των εκδοχών
- Στη διανοητική εξομοίωση της επιλογής για να ελεγχθεί η αποτελεσματικότητα
- Τη λεπτομερειακή εξέταση και βελτίωση της εκδοχής και
- Την προετοιμασία για δράση

### **Διαχείριση της εικόνας και των μέσων μαζικής ενημέρωσης**

Η διαχείριση της εικόνας είναι μια σειρά δραστηριοτήτων που γίνονται με σκοπό να δημιουργηθεί μια σωστή εικόνα. Ο Green (1991) βλέπει τη διαχείριση της εικόνας ως μια προσεκτική δόμηση αυτών των ικανοτήτων και των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για να προστατεύσουν την υπόληψη μιας εταιρίας. Η υπόληψη μπορεί να αφορά στον ίδιο τον οργανισμό ή στις θυγατρικές εταιρίες που ανήκουν στον οργανισμό.

Για τους διαχειριστές των κρίσεων η διαχείριση της εικόνας είναι ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός, η ομάδα ή το άτομο διαπλάθουν την αντίληψη για την κρίση και την

αντιμετώπιση της κρίσης γι' αυτούς που βρίσκονται στο κρίσιμο περιβάλλον και ίσως γι' αυτούς που βρίσκονται έξω από το κρίσιμο περιβάλλον. Η διαχείριση της εικόνας ασχολείται με τη διάπλαση της αντίληψης που θα έχουν οι άνθρωποι για την οργανωτική διαχείριση και τις λειτουργίες. Αυτή η διάπλαση συναγωνίζεται με τις προσπάθειες επηρεασμού αυτών των αντιλήψεων, από πηγές που συμπεριλαμβάνουν τα προϊόντα των μέσων μαζικής ενημέρωσης και τις ομάδες πίεσης. Στις καθημερινές λειτουργίες, η διαχείριση της εικόνας εκφράζεται με τις εσωτερικές κοινωνικές κατηχήσεις και τις εξωτερικές δημόσιες σχέσεις, που καλύπτουν οποιαδήποτε δραστηριότητα επηρεάζει την εικόνα του οργανισμού.

Όταν εμφανιστεί μια κρίση οι διαχειριστές πρέπει να εντείνουν την προσοχή που δίνουν στη διαχείριση της εικόνας. Σε πολλές κρίσιμες καταστάσεις η διαχείριση της εικόνας γίνεται μέρος της σφαίρας επιρροής των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Κατά συνέπεια, οι συνεντεύξεις και τα οπτικοακουστικά υλικά που χρησιμοποιούνται από τα ΜΜΕ μορφοποιούν τον τρόπο με τον οποίο το ευρύ κοινό αντιλαμβάνεται την κρίση, τις επιπτώσεις της και την αντιμετώπιση του οργανισμού.

Η διαχείριση της σωστής εικόνας γίνεται επιτυχημένη όταν καλύπτονται κριτήρια, όπως είναι:

- Η συνέπεια με τη στάση και τις ενέργειες που υλοποιήθηκαν πριν την κρίση
- Η έκφραση της πραγματικής στάσης και των ενεργειών του οργανισμού
- Η επίδειξη ότι το επίκεντρο της προσοχής είναι προς τα έξω
- Η διατήρηση της παρούσας εικόνας, αφού τελειώσει η κρίση (Heath, 1998).

Σε ιδανική κατάσταση οι προνοητικοί διαχειριστές θα πρέπει να έχουν ήδη δημιουργήσει κάποιες θετικές εικόνες, ενώ οι αρνητικές θα πρέπει να εμφανίζονται κάτω από κάποιες συγκεκριμένες συνθήκες. Με το να κοιτάζει κάποιος τα ενδεχόμενα κρίσιμα περιστατικά, δίνεται η δυνατότητα του προσδιορισμού συγκεκριμένων στρατηγικών για την εικόνα του οργανισμού.

Πέντε γενικές δραστηριότητες που μπορεί να βοηθήσουν για να τεθεί σε εφαρμογή μια συγκεκριμένη στρατηγική είναι οι εξής:

- Διαθεσιμότητα κατάλληλου προσωπικού

- Μορφοποίηση σχέσεων επαφών με τη δημιουργία συγκεκριμένων δηλώσεων
- Επίδειξη ειλικρίνειας και εντιμότητας
- Συνέπεια
- Παρακίνηση συμμετοχής ομάδων πίεσης

Η διαδικασία για τους τρόπους διαχείρισης της εικόνας σε μια κρίσιμη κατάσταση είναι η εξής:

- Προσδιορισμός προβλήματος
- Επίλυση προβλήματος
- Παροχή καινούργιας μορφής στην έκβαση
- Έμφαση σε θετικά στοιχεία της κατάστασης και στη λύση
- Παροχή πληροφοριών

Η ανάγκη για τη σωστή διαχείριση της εικόνας εμφανίζεται σε όλες τις κρίσιμες καταστάσεις, όπως άλλωστε και η διαχείριση των ΜΜΕ που είναι επίσης ένα βασικό στοιχείο στην επιτυχημένη διαχείριση των κρίσεων. Η επιτυχημένη διαχείριση των ΜΜΕ μπορεί να οδηγήσει το κοινό και τους σχολιαστές να είναι λιγότερο αρνητικοί και επικριτικοί με τα λάθη και τις αποτυχίες που μπορεί να προκύψουν κατά τη διαχείριση των κρίσεων. Αυτό μεταφράζεται με τη σειρά του σε μειωμένη αναστάτωση από τις ομάδες πίεσης, στη μείωση των δαπανών για τους πελάτες. Η μικρότερη δυνατή αρνητική εντύπωση μπορεί να επηρεάσει τους πολιτικούς, ώστε να μην θέσουν ερωτήματα στη βουλή ή μπορεί να μεταπείσουν δυνητικούς ενόρκους ή και μάρτυρες ως προς τη στάση τους προς τους διαχειριστές των κρίσεων και προς τους ανθρώπους, που αντιμετώπισαν την κατάσταση.

Οι οργανισμοί που είναι ανεπαρκώς εξοπλισμένοι για τη διαχείριση του ενδιαφέροντος των ΜΜΕ τόσο για την κρίση όσο και για τις επιπτώσεις της κρίσης, είναι πιθανό να αισθανθούν ότι απειλούνται και ότι είναι απομονωμένοι. Τέτοιοι οργανισμοί είναι πιθανό να αναπτύξουν μια νοοτροπία πολιορκίας. Αυτή η συμπεριφορά προέρχεται από τις πολύ γρήγορες αρνητικές ιστορίες, που θα γραφτούν από τα ΜΜΕ για τον οργανισμό.

Οι διαχειριστές κρίσεων πρέπει ουσιαστικά να ισορροπήσουν τις πιθανές απειλές που μπορεί να δημιουργήσει η κάλυψη μιας κρίσιμης κατάστασης από τα ΜΜΕ και τη θετική συνεισφορά, που μπορεί να αποφέρουν τα προϊόντα των ΜΜΕ. Τα ΜΜΕ μπορούν:

- Να παρέχουν πληροφορίες για να εκπαιδεύσουν το κοινό σχετικά με το τι να κάνουν σε διάφορες κρίσιμες καταστάσεις
- Να αυξήσουν την επίγνωση του κοινού για τους κινδύνους και τις απειλές
- Να προειδοποιήσουν το κοινό όταν μια κρίση απειλεί
- Να προειδοποιήσουν τους οργανισμούς για τον προβληματισμό
- Να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το τι να κάνουν, που να πάνε, με ποιον να έρθουν σε επαφή και σχετικά με το τι γίνεται για τη σωστή διαχείριση της κρίσης και
- Να παρέχουν πληροφορίες για τους διαχειριστές των κρίσεων

Τα σχέδια και οι ενέργειες οργάνωσης μπορούν να διαδοθούν πολύ γρήγορα, έτσι ώστε οι άνθρωποι που τους αφορά να δράσουν γρήγορα. Η γρήγορη χρήση των προϊόντων των ΜΜΕ μπορεί να μειώσει την πίεση για επικοινωνία, που ξεκινά από τα άτομα που προσπαθούν να έρθουν σε επαφή με κάποιον από τον οργανισμό για πληροφορίες σχετικά με το τι γίνεται ή με το τι να κάνουν σε κάποιες συγκεκριμένες καταστάσεις.

Ουσιαστικά μπορούν να υπάρξουν πέντε είδη επαφών με τα μέλη του προσωπικού των ΜΜΕ κατά τη διάρκεια μιας κρίσιμης κατάστασης και αυτά είναι:

- Επαφή μέσα στην τοποθεσία
- Απροετοίμαστες συνεντεύξεις ή συνεντεύξεις ενέδρας
- Συνεντεύξεις εμφάνισης
- Δελτία τύπου
- Συνεντεύξεις τύπου

Είναι αναμενόμενο ότι οι μεγάλες και ορατές κρίσιμες καταστάσεις προσελκύουν μεγάλο αριθμό από το προσωπικό των ΜΜΕ, γι' αυτό το λόγο είναι συχνά δύσκολος ο έλεγχός τους χωρίς ο διαχειριστής να φανεί δικτατορικός ή παρεμποδιστικός. Οι γενικές προσεγγίσεις που θα επιτρέψουν τον έλεγχο μιας συνέντευξης ουσιαστικά σχετίζονται με :



- Ρύθμιση από τα ίδια τα ΜΜΕ
- Παροχή ειδικών χώρων για τα ΜΜΕ
- Ελεγχόμενη αλλά και εύκολη πρόσβαση για την ενημέρωση της κατάστασης στους μάρτυρες, τα θύματα και τα άτομα αντιμετώπισης.

### **Σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων**

Οι κρίσεις είναι μια αναπόφευκτη πραγματικότητα, μια αντικανονικότητα που πλήττει άτομα, σύνολα, συστήματα, διαδικασίες και λειτουργίες και διαταράσσει την ισορροπία τους.

Η πρόληψη και η πρόνοια για τις κρίσεις ενσωματώνονται σε λεγόμενα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων, που είναι προγράμματα δράσης κατά την περίοδο των κρίσεων. Τα σχέδια αυτά συντάσσονται πριν εμφανιστούν οι κρίσεις και περιέχουν όλα τα μέτρα που πρέπει να πάρει ένας διαχειριστής πριν, κατά και μετά την κρίση για κάθε αποτέλεσμα και παρενέργεια της κρίσης.

Η ύπαρξη σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων είναι απόδειξη καλής και αποτελεσματικής διοίκησης και διαχείρισης, ουσιαστικά όμως αποτελούν το κυριότερο εργαλείο στα χέρια του διαχειριστή στην προσπάθεια επίλυσης των προβλημάτων μιας κρίσης. Ένα καλό σχέδιο εξάλλου σημαίνει ότι με την εφαρμογή του ελαχιστοποιούνται ή περιορίζονται οι ζημιές της κρίσης. Σημαίνει ότι μόλις εκδηλωθεί η κρίση αρχίζει και η αντιμετώπιση των συνεπειών της και των πιθανών παρενεργειών της.

Σχέδιο με τη γενική έννοια του όρου σημαίνει την περιγραφή ενός τρόπου ενέργειας ή μιας μεθόδου για τη διαχείριση μιας κατάστασης. Σχέδιο αντιμετώπισης μιας κρίσης σημαίνει κατ' αναλογία το σύνολο των ενεργειών που πρέπει να γίνουν και των μέτρων που πρέπει να ληφθούν για να αντιμετωπιστεί η κρίση. Η αντιμετώπιση της κρίσης σημαίνει αντιμετώπιση όλων των δυσμενών αποτελεσμάτων του γενεσιουργού αιτίου και των τυχόν δευτερογενών φαινομένων που δημιουργούν δευτερογενείς κρίσεις, όλων των δυσμενών παρενεργειών και όλων των καταστάσεων που δημιουργούνται.

Κάθε κρίση δεν είναι ένα απλό και μονοσήμαντο γεγονός. Είναι ένα σύνθετο, πολύπλοκο και πολυδραστικό γεγονός που πλήττει πολλούς τομείς συγχρόνως και για να είναι αποτελεσματικό ένα σχέδιο αντιμετώπισης πρέπει να προβλέπει όλα όσα συγκροτούν την κρίση και να αντιπαραθέτει για το καθένα από αυτά ένα μέτρο. Σύμφωνα λοιπόν με την αρχή αυτή καθορίζεται και το περιεχόμενο ενός σχεδίου.

Συγκεκριμένα για κάθε μέτρο προσδιορίζονται:

- Ποιος ή ποιοι είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή του
- Ποια καθήκοντα έχουν οι υπεύθυνοι εφαρμογής του μέτρου και με ποιο τρόπο θα τα εκτελέσουν
- Ποια μέσα, κύρια ή υποκατάστατα, θα χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση του ενδεχόμενου και ποιοι θα είναι οι χειριστές των μέσων
- Πότε θα ενεργήσουν τα άτομα και πότε θα χρησιμοποιηθούν τα μέσα, με σκοπό να υπάρχουν παράλληλες ενέργειες για εξοικονόμηση χρόνου και να εξασφαλίζεται ο έλεγχος και ο συντονισμός
- Για τους υπεύθυνους εφαρμογής του μέτρου ορίζονται και οι αναπληρωτές τους

Όσο πιο λεπτομερές και ακριβές είναι ένα σχέδιο ως προς τα ενδεχόμενα της κρίσης και τα μέτρα αντιμετώπισής τους, τόσο περισσότερο αποτελεσματικό είναι. Τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων είναι:

- Να είναι απλό, κατανοητό, εύκολο στο χειρισμό του, δομημένο με τέτοιο τρόπο ώστε να εντοπίζεται εύκολα αυτό που θέλει ο χειριστής του
- Να περιορίζεται στα ουσιώδη
- Να είναι εύκαμπτο και ευέλικτο
- Να είναι συντονισμένο
- Να εξασφαλίζει τη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων στην αντιμετώπιση της κρίσης
- Να αποκεντρώνει τις εξουσίες και τις ευθύνες και να τις κατανέμει σε μερικότερους διαχειριστές, χωρίς όμως να δημιουργείται ο κίνδυνος απώλειας του ελέγχου από τον κύριο διαχειριστή της κρίσης

- Να παρέχει στο διαχειριστή τη δυνατότητα συνολικής παρακολούθησης της κρίσης και τη δυνατότητα του ελέγχου και του συντονισμού όλων των μέτρων
- Να προβλέπει τη χρησιμοποίηση όλων των προσώπων και των μέσων που είναι διαθέσιμα
- Να συνοδεύεται από ένα αποτελεσματικό σχέδιο επικοινωνιακής πολιτικής (Heath, 1998).

Όταν το σχέδιο ολοκληρωθεί και ελεγχθεί η πληρότητά του δεν μένει ανενεργό και αμετάβλητο, καθώς όλα τα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων πρέπει να συμπληρώνονται, να βελτιώνονται, να τροποποιούνται σύμφωνα με τις πιθανές νέες ανάγκες και να ενημερώνονται με βάση τα πιθανά νέα δεδομένα, να δοκιμάζονται. Η δοκιμή των σχεδίων γίνεται με εκτέλεση ασκήσεων εφαρμογής και με προσομοιώσεις.

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

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

Τα περισσότερα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων αποτελούνται από:

- Το εξώφυλλο
- Τη σελίδα του διευθυντή
- Την αναφορά στα άτομα που μπορεί να διαβάσουν τα σχέδια
- Τη φόρμα της επιβεβαίωσης (φόρμα που υπογράφεται από αυτόν που κρατάει το σχέδιο)
- Το τμήμα πολιτικών (περιγραφή των πολιτικών του οργανισμού)
- Το τμήμα διαχείρισης σχεδίων
- Τον υπολογισμό του κινδύνου
- Το τμήμα πριν την κρίση (ενασχόληση με οργανωτικές πολιτικές διαχείρισης κρίσεων)
- Το τμήμα πολιτικών για τις επικοινωνίες

- Το τμήμα οικονομικών, νομικών και διαχείρισης
- Το τμήμα προειδοποίησης και συναγερμού
- Το τμήμα διοίκησης και συντονισμού της κρίσης
- Το τμήμα επίλυσης της κρίσης
- Το τμήμα διαχείρισης της ανάκαμψης
- Το τμήμα διαχείρισης των συνεπειών
- Το τμήμα καταλόγου ελέγχου (καλύπτονται η προετοιμασία, η δράση, η επαφή, ο εξοπλισμός) (Σφακιανάκης, 1998).

Ένα τυπικό σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων, επίσης, θα πρέπει να κάνει αναφορά:

- Στην ίδια την κρίση
- Στην κατάσταση που θα δημιουργήσει η κρίση
- Στην κατάσταση του δυνητικού υποκειμένου της κρίσης (του θύματος), το οποίο και πρέπει να την αντιμετωπίσει
- Στη βούληση, την απόφαση και την εντολή της διοίκησης του συνόλου για να αντιμετωπιστεί η κρίση
- Στην ουσιαστική αντιμετώπιση της κρίσης (ποια μέτρα θα ληφθούν, πότε και από ποιους θα ληφθούν, ποιοι είναι οι τρόποι δράσης για την αντιμετώπιση της κάθε συνέπειας της κρίσης, ποια μεμονωμένα άτομα έχουν την ευθύνη να ενεργήσουν και να πάρουν τα κατάλληλα μέτρα, ποια είναι τα μέτρα συντονισμού και ελέγχου για να μην παρατηρούνται καθυστερήσεις, επικαλύψεις και επαναλήψεις ενεργειών)
- Στην υποστήριξη της προσπάθειας από διάφορα τμήματα του συνόλου και από όλο το προσωπικό, από συνεργάτες, από διάφορους φορείς και από εξωτερικές πηγές
- Στη χρησιμοποίηση, την οργάνωση, τη διάθεση και τη λειτουργία των μέσων επικοινωνιών (Heath, 1998).

Στο πρώτο μέρος κάθε σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων θα πρέπει να περιγράφονται λεπτομερώς όλα τα διατιθέμενα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των κρίσεων. Τα μέσα αυτά στο σύνολό τους αναφέρονται και σαν πόροι και

περιλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό, τον εξοπλισμό, τις υπηρεσίες και τις εγκαταστάσεις, τους οικονομικούς πόρους ή τις ρυθμίσεις που απαιτούνται για να αντιμετωπιστεί μια κρίση. Στα μεγαλύτερα οργανωμένα σύνολα, κυρίως του δημόσιου τομέα, αλλά και σε μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις και οργανισμούς, εκτός από το κύριο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων που χαρακτηρίζεται σαν γενικό σχέδιο υπάρχουν και ειδικότερα σχέδια επιβοηθητικά του γενικού σχεδίου, που αντιμετωπίζουν ειδικές κρίσιμες καταστάσεις.

Τα πιο γνωστά από αυτά τα σχέδια είναι:

- Τα σχέδια ασφάλειας
- Τα σχέδια πυρασφάλειας
- Τα σχέδια εντοπισμού και ενημέρωσης του προσωπικού
- Τα σχέδια ταχείας προσέλευσης του προσωπικού τα σχέδια κήρυξης κατάστασης ετοιμότητας, αυξημένης ετοιμότητας και συναγερμού
- Τα σχέδια αντιμετώπισης διάφορων έκτακτων αναγκών
- Τα σχέδια επικοινωνιών
- Τα πολεμικά σχέδια
- Τα ειδικά σχέδια της υπηρεσίας πολιτικής σχεδίασης έκτακτων αναγκών

### **Σχέδια ανάκαμψης κρίσεων**

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

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

Η δραστηριοποίηση της αντιμετώπισης πρέπει να παρακινήσει τη δραστηριοποίηση των διαδικασιών ανάκαμψης. Οι επιχειρηματικοί, εμπορικοί και βιομηχανικοί οργανισμοί δίνουν

ιδιαίτερη έμφαση στη στρατηγική της ανάκαμψης. Χρησιμοποιούν διάφορους όρους για να δηλώσουν τον ίδιο βασικό σκοπό της ανάκαμψης, αλλά τα στελέχη και οι διευθυντές δίνουν μεγάλη έμφαση στο πόσο γρήγορα αναμένουν ότι πρέπει να επιτευχθεί η ανάκαμψη. Ένας συχνός όρος, ο οποίος χρησιμοποιείται από στελέχη-διαχειριστές κρίσεων, είναι ο Επιχειρηματικός Προγραμματισμός για την Ανάκαμψη. Το συγκεκριμένο σχέδιο έχει παρόμοιο προφίλ με το σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων, αν και υπάρχουν διάφορες προσαρμογές, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στην ανάγκη για επαφή με κάποιες εξειδικευμένες εξωτερικές ομάδες, όπως επίσης και με εξειδικευμένες εξωτερικές ομάδες για τη διόρθωση ή την αντικατάσταση του εξοπλισμού, που έχει πάθει ζημιά ή έχει καταστραφεί.

Ένα τυπικό παρόμοιο σχέδιο μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Εξώφυλλο
- Σελίδα του διευθυντή
- Ποιος διαβάζει τα αρχεία
- Φόρμα επιβεβαίωσης
- Τμήμα πολιτικών
- Τμήμα διαχείρισης σχεδίων
- Υπολογισμό κινδύνου
- Τμήμα πριν την κρίση
- Τμήμα πολιτικών για επικοινωνίες
- Τμήμα οικονομικών, νομικών και διαχείρισης
- Τμήμα ενεργοποίησης
- Τμήμα διοίκησης της ανάκαμψης και συντονισμού
- Κατάλογος επαφών με την ηγετική ομάδα
- Κατάλογοι επαφών με τις ομάδες
- Τοποθεσίες ανάκαμψης (συμπεριλαμβανομένων των τοποθεσιών για τους υπολογιστές και τα κέντρα λειτουργίας των τηλεφωνικών κλήσεων) και
- Κατάλογοι ελέγχου (Σφακιανάκης, 1998).

## Αξιολόγηση του σχεδίου διαχείρισης

Οι βελτιώσεις στην αποφυγή της κρίσης, στην ετοιμότητα, στην αντιμετώπιση και την ανάκαμψη δεν είναι τα μοναδικά κίνητρα, που τα στελέχη και οι διευθυντές πρέπει να υποστηρίζουν τις πρακτικές της αποτελεσματικής αξιολόγησης. Οι κυβερνήσεις και τα νομικά συστήματα δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε θέματα κατάλληλης επιμέλειας προς τους υπαλλήλους στην υπαιτιότητα του οργανισμού και στην εκτέλεση του καθήκοντος. Αυτή η αυξημένη προσοχή σημαίνει ότι τα στελέχη και οι διευθυντές των οργανισμών πρέπει να καταγράψουν με τον πλέον σαφή τρόπο το τι συνέβη.

Μέχρι τώρα, ωστόσο, οι μέθοδοι αξιολόγησης υπήρξαν σποραδικές και σπασμωδικές. Συνήθως χρησιμοποιούνταν δύο βασικές προσεγγίσεις:

- Των επιθεωρητών ατυχημάτων και
- Των επιθεωρητών εγκλημάτων

Στον τομέα της διαχείρισης κρίσεων οι περισσότερες προσπάθειες γίνονται επανειλημμένα για την ανάπτυξη της διαχείρισης κρίσεων. Το επιχείρημα εδώ είναι ότι η διαχείριση της κρίσης είναι :

- Πολύ ανεπαρκής για να επιτρέψει μια μεθοδική αξιολόγηση
- Πολύ πρόσφατη για να αναμένονται κατάλληλες τεχνικές αξιολόγησης και
- Πολύ σημαντική και επείγουσα

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

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

Ουσιαστικά αυτό που απαιτείται είναι μια διαδικασία, η οποία να συγκεντρώνει όλες τις αντικειμενικές λεπτομέρειες, ενώ να αποφεύγει τις επιρροές και τις εύκολες λύσεις στις ερωτήσεις που αναδύονται για το σκοπό της έρευνας ή της αξιολόγησης. Οι ολοφάνερες λύσεις δεν είναι αποδεκτές, αν μια ανάκριση προσπαθεί να εμποδίσει την εμφάνιση μελλοντικών καταστάσεων ή αν προσπαθεί να βελτιώσει τη διαχείριση της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης. Είναι υπερβολικά πολλές οι φορές, που η γρήγορη και φαινομενικά ακριβή λύση, εμπειρεύει την κατηγορία του κεντρικού χειριστή ή διαχειριστή.

Οποιαδήποτε αξιολόγηση ξεκινάει με την κρίσιμη κατάσταση. Αυτό μπορεί να αναλυθεί στην ίδια την κατάσταση, η οποία επίσης μπορεί να διαιρεθεί στα συστατικά της πριν, κατά τη διάρκεια και μετά ενώ το συστατικό της διάρκειας μπορεί να διαιρεθεί επιπλέον στα συστατικά της έναρξης και της επίπτωσης.

Έτσι λοιπόν η κρίσιμη κατάσταση διαιρείται σε τέσσερα συστατικά της κατάστασης – κατάσταση πριν την κρίση, έναρξη της κατάστασης, επίπτωση της κατάστασης και κατάσταση μετά την κρίση. Η κάθε μια από αυτές, έχει μια αντίστοιχη ομάδα – διαχείριση πριν την κρίση, διαχείριση της έναρξης, διαχείριση των επιπτώσεων και διαχείριση μετά την κρίση ή ανάκαμψη.

Οι αξιολογητές εξετάζουν το κάθε συστατικό με τη σειρά και τους πιθανούς παράγοντες που συμβάλανε. Η κατάσταση και η διαχείριση πριν την κρίση, αφορά στο πως οι δομές και τα συστήματα ήταν σχεδιασμένα και δομημένα και στο πως οι άνθρωποι δούλεψαν μέσα σε αυτές τις δομές. Η κατάσταση και η διαχείριση της έναρξης, αφορά στις κυρίαρχες περιβαλλοντολογικές συνθήκες, στο πώς απέδωσαν οι εξοπλισμοί και οι εγκαταστάσεις, γιατί συνέβη η κρίση και στο πως οι άνθρωποι αντιμετώπισαν αυτές τις πλευρές. Η κατάσταση και η διαχείριση των επιπτώσεων, εξετάζουν την κατάσταση όταν η κρίση άρχισε να επηρεάζει το τριγύρω περιβάλλον, τι συνέβη, τι έκαναν τα άτομα και πως ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις, τα συστήματα και οι άνθρωποι τα έβγαλαν πέρα με τις επιπτώσεις της κρίσης. Τελικά, οι αξιολογητές εξετάζουν, το πώς ανέκαμψε η κατάσταση και το πώς ήρθε στην κανονική κατάσταση που υπήρχε πριν την κρίση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΓΡΙΠΗΣ ΤΩΝ ΠΟΥΛΕΡΙΚΩΝ

### Η γρίπη

Η γρίπη είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα υγείας στις αναπτυγμένες χώρες. Αποτελεί μία από τις κύριες αιτίες θανάτου, με περισσότερους από 1.000 ανά εκατομμύριο πληθυσμού ιδιαίτερα σε άτομα ηλικίας άνω των 65 ετών, αυξάνει δε τη συχνότητα εισαγωγών στο νοσοκομείο και τις ημέρες απουσίας από την εργασία.

Αρχικά περιγράφηκε από τον Ιπποκράτη το 412 π.Χ, ενώ η πρώτη πανδημία νόσου που έμοιαζε με γρίπη περιγράφηκε το 1580. Έκτοτε έχουν αναφερθεί 31 πανδημίες γρίπης, από τις οποίες οι τρεις έχουν σημειωθεί τον 20<sup>ο</sup> αιώνα και συγκεκριμένα το 1918, το 1957 και το 1968. Ακόμη και σήμερα η νόσος προσβάλλει μεγάλες ομάδες του πληθυσμού κάθε χρόνο.

Η γρίπη είναι μία οξεία νόσος του αναπνευστικού που προκαλείται από τους ιούς της γρίπης Α, Β και C. Δεν μπορεί να διαφοροδιαγνωστεί από άλλες οξείες λοιμώξεις του αναπνευστικού με βάση την κλινική εικόνα και οι εργαστηριακές εξετάσεις είναι απαραίτητες για την επιβεβαίωσή της. Τις περισσότερες φορές πρόκειται για μία μέτριας βαρύτητας λοίμωξη που μεταδίδεται με σταγονίδια από άτομο σε άτομο μέσω των αναπνευστικών εκκρίσεων κατά τη διάρκεια του παρμού ή του βήχα. Μετάδοση επίσης μπορεί να συμβεί με άμεση επαφή (χέρια πρόσωπο) με άτομο που νοσεί ή με επιφάνειες που είναι μολυσμένες από αναπνευστικές εκκρίσεις πάσχοντος, ενώ τα συμπτώματά της είναι: υψηλός πυρετός, βήχας, πονόλαιμος, καταρροή, πονοκέφαλος, μυαλγίες και έντονη καταβολή. Οι περισσότεροι ασθενείς αναρρώνουν εντελώς μέσα σε 1-2 εβδομάδες.

### Επιδημιολογία , κλινική εικόνα και θεραπεία της γρίπης

Υπάρχουν 3 αντιγονικοί τύποι του ιού της γρίπης ο Α, ο Β και ο C. Υπόδοχο των ιών τύπου Α της γρίπης –εκτός από τον άνθρωπο που είναι το κύριο υπόδοχο για τους υπότυπους που τον προσβάλλουν– είναι διάφορα είδη ζώων, μεταξύ των οποίων τα άγρια πτηνά, οι χοίροι, οι πάπιες, τα κοτόπουλα, τα άλογα, οι φάλαινες και οι φώκιες. Τα άγρια πτηνά συνήθως δεν

νοσούν, σε αντίθεση με τα κατοικίδια, όπως τα κοτόπουλα και οι γαλοπούλες, που μπορεί να παρουσιάσουν σοβαρή νόσο εάν μολυνθούν. Επίσης, οι χοίροι όταν νοσήσουν παρουσιάζουν συμπτώματα όμοια με αυτά των ανθρώπων, όπως βήχα, πυρετό και καταρροή. Η νόσος σπάνια μεταδίδεται από τα ζώα στους ανθρώπους. Οι ιοί τύπου Β δεν προσβάλλουν τα ζώα. Οι τύποι Α και Β του ιού ευθύνονται για τις επιδημίες που συμβαίνουν κάθε χειμώνα, ενώ ο τύπος C προκαλεί συνήθως ήπια νόσο ή καθόλου συμπτώματα.

Ο τύπος Α του ιού της γρίπης υπόκειται συνεχώς σε μικρές αντιγονικές αλλαγές των πρωτεϊνών της επιφανείας του, που ονομάζονται «αντιγονικές μετατοπίσεις» (antigenic drift), και είναι υπεύθυνες για τις περισσότερες αλλαγές του ιού από εποχή σε εποχή. Η γρίπη μπορεί επίσης να εμφανιστεί με τη μορφή παγκόσμιων επιδημιών, που ονομάζονται πανδημίες και οφείλονται σε μεγάλες αντιγονικές αλλαγές του ιού τύπου Α, που ονομάζονται «αντιγονικές μεταθέσεις» (antigenic shift) και είναι ανεξάρτητες από εποχές. Τέτοιες αντιγονικές αλλαγές συμβαίνουν περιστασιακά και τότε εμφανίζεται ένα νέο στέλεχος του ιού, εναντίον του οποίου δεν υπάρχει ανοσία, προσβάλλονται μεγάλα τμήματα του πληθυσμού και μπορεί να έχουμε μία πανδημία γρίπης ( Ευαγγελόπουλος και συν., 2006).

Η εργαστηριακή διάγνωση της γρίπης γίνεται με ποικίλους τρόπους. Τα τελευταία χρόνια υπάρχουν ταχείες μέθοδοι διάγνωσης (30 λεπτά) ενώ υπάρχει και η δυνατότητα εξέτασης με PCR (24 ώρες) και καλλιέργειας του ιού (>48ώρες). Στην Ελλάδα υπάρχουν δύο εργαστήρια-Κέντρα Αναφοράς αναγνωρισμένα από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας Γρίπης.

Η γρίπη προλαμβάνεται με τον κατάλληλο εμβολιασμό, που γίνεται ετησίως την περίοδο Οκτωβρίου - Νοεμβρίου με εμβόλιο που κατασκευάζεται κάθε χρόνο σύμφωνα με συστάσεις του ΠΟΥ και με σκοπό κυρίως τον εμβολιασμό ευπαθών ομάδων του γενικού πληθυσμού και του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού.

Τα εμβόλια αυτά θα έχουν πολύ περιορισμένη ή καθόλου αξία στην περίπτωση πανδημίας γρίπης, λόγω του ότι το στέλεχος της πανδημίας θα είναι πολύ διαφορετικό από τα κυκλοφορούντα. Για την παρασκευή και κυκλοφορία ενός νέου εμβολίου γρίπης κατά του «πανδημικού» στελέχους χρειάζονται κατ' ελάχιστον 5-9 μήνες. Προσπάθειες καταβάλλονται σε διεθνές επίπεδο να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις, ώστε να μικρύνει το χρονικό αυτό διάστημα, τόσο με τη χρήση νέων μεθόδων παρασκευής εμβολίων όσο και με τη διαδικασία ελέγχου και χορήγησης άδειας κυκλοφορίας του νέου εμβολίου.

Για τη θεραπεία της γρίπης κυκλοφορούν ειδικά αντικά φάρμακα, τα οποία ανήκουν σε δύο κατηγορίες:

- κυκλικές αμίνες: Αμανταδίνη (Amantadine) και Ριμανταδίνη (Rimantadine), οι οποίες θα είναι πολύ περιορισμένης χρησιμότητας σε περίπτωση πανδημίας και
- αναστολείς νευραμινιδάσης: ζαναμιβίρη (Relenza) και η οσελταμιβίρη (Tamiflu), τα οποία μπορούν να χορηγηθούν ως χημειοπροφύλαξη για την γρίπη, αν και οι κλινικές μελέτες βρίσκονται ακόμη σε εξέλιξη ( Ευαγγελόπουλος και συν., 2006).

Όσον αφορά την χρήση των αντιϊκών για την πρόληψη της νόσου, υπάρχουν κλινικές μελέτες που αναδεικνύουν τη βραχύχρονη ωφέλεια από τη χρήση τους σε περιπτώσεις χορήγησής τους πριν από τη λοίμωξη.

Το πλέον κατάλληλο φάρμακο για προφύλαξη είναι η οσελταμιβίρη, λόγω του ότι η δραστηρότητά της περιλαμβάνει όλα τα στελέχη του ιού της γρίπης. Επίσης σύμφωνα με τα υπάρχοντα επιδημιολογικά δεδομένα το στέλεχος H5N1, το οποίο είναι το πλέον πιθανό να είναι το αίτιο μιας πανδημίας, είναι ευαίσθητο μόνο στο συγκεκριμένο φάρμακο.

### **Η γρίπη των πτηνών**

Η γρίπη των πτηνών είναι μία πολύ μεταδοτική (στα πτηνά) νόσος που προσβάλλει όλα τα είδη των πτηνών και προκαλείται από τον ιό γρίπης τύπου Α. Τα άγρια πτηνά είναι το υποδόχο του ιού, στα οποία όμως τυπικά είτε προκαλεί ήπια συμπτώματα είτε δεν εμφανίζονται συμπτώματα. Μπορεί όμως να προκαλέσει βαριά νόσο και θάνατο στα οικόσιτα πουλερικά, ιδιαίτερα σε κοτόπουλα και γαλοπούλες. Ο ιός μεταδίδεται στα ευπαθή πουλερικά μετά από επαφή με μολυσμένες ρινικές ή αναπνευστικές εκκρίσεις και μολυσμένα κόπρανα από πτηνά που νοσούν ή έχουν μολυνθεί. Η κοπρανοστοματική οδός ωστόσο είναι ο πλέον συχνός τρόπος μετάδοσης. Πρόσφατα δεδομένα έχουν δείξει ότι οι οικόσιτες πάπιες μπορεί επίσης να μολύνονται χωρίς να νοσούν –πράγμα που μπορεί υπό ορισμένες συνθήκες να καθιστά κομβικό το ρόλο τους στη διασπορά του ιού ( Ευαγγελόπουλος και συν., 2006).

Είναι γνωστό ότι 15 ορότυποι του ιού είναι αυτοί που συνήθως προσβάλλουν τα πτηνά με αποτέλεσμα να υπάρχει μία μεγάλη δεξαμενή ιών γρίπης, οι οποίοι κατά καιρούς μπορεί να

κυκλοφορούν σε διάφορους πληθυσμούς πτηνών. Οι ιοί αυτοί λιγότερο συχνά μπορούν να προσβάλουν και τους χοίρους. Όλα τα είδη των πτηνών μπορούν να προσβληθούν από τη νόσο, όμως τα οικόσιτα πουλερικά (κυρίως κοτόπουλα και γαλοπούλες) είναι ιδιαίτερα ευάλωτα και σε αυτά η νόσος μπορεί πολύ γρήγορα να πάρει τη μορφή επιδημίας.

Η νόσος έχει δύο μορφές. Η μία μορφή προκαλεί μέτριας βαρύτητας νόσηση, που μερικές φορές μπορεί να εμφανίζεται με πτερόρροια ή με μείωση της ωοτοκίας. Η δεύτερη μορφή, η οποία παρουσιάζει και το μεγαλύτερο ενδιαφέρον, είναι γνωστή ως «υψηλής παθογονικότητας γρίπη των πτηνών». Αυτή η μορφή αναγνωρίστηκε για πρώτη φορά στην Ιταλία το 1878 και είναι πάρα πολύ μεταδοτική. Τα πτηνά που προσβάλλονται μπορεί να πεθάνουν την ίδια ημέρα που θα εμφανιστούν και τα πρώτα συμπτώματα και η θνησιμότητα να φτάνει το 90-100%. Μέχρι σήμερα όλες οι επιδημίες από την μορφή αυτή της γρίπης έχουν προκληθεί από τους υπότυπους H5 και H7 του ιού A της γρίπης ( Υπουργείο Υγείας & Κοινωνικής Αλληλεγγύης, 2005).

Γίνεται συνεπώς κατανοητό ότι οι υπότυποι H5 και H7 του ιού είναι αυτοί που προκαλούν σοβαρή νόσηση στα οικόσιτα πουλερικά και για το λόγο αυτό χαρακτηρίζονται ως «υψηλής παθογονικότητας». Οι άλλοι υπότυποι προκαλούν ηπιότερη νόσο.

Όταν παρατηρούνται τέτοιες λοιμώξεις σε ανθρώπους, οι Υπηρεσίες Δημόσιας Υγείας παρακολουθούν στενά την κατάσταση, λόγω του κινδύνου ευρείας μετάδοσης στον ανθρώπινο πληθυσμό.

### **Μετάδοση νόσου γρίπης των πτηνών**

Τα μολυσμένα πτηνά αποβάλλουν τον ιό στο σάλιο, στις ρινικές εκκρίσεις και στα περιττώματα. Η μετάδοση γίνεται με άμεση επαφή των πτηνών με τις μολυσμένες εκκρίσεις ή επιφάνειες που έχουν μολυνθεί από εκκρίσεις. Ο άνθρωπος μολύνεται και αυτός με άμεση επαφή με μολυσμένα πτηνά ή με μολυσμένες επιφάνειες.

Μέσα σε μια χώρα η νόσος μπορεί να μεταδοθεί εύκολα από πτηνοτροφείο σε πτηνοτροφείο με τις εκκρίσεις των νοσούντων πτηνών, που περιέχουν μεγάλες ποσότητες του ιού και μολύνουν την σκόνη και τη λάσπη. Η νόσος μπορεί επίσης να μεταδοθεί αερογενώς από πτηνό σε πτηνό. Ο ιός μπορεί να μεταφερθεί από πτηνοτροφείο σε πτηνοτροφείο με μολυσμένα αντικείμενα, με τροφές, ή ρούχα και ιδιαίτερα με παπούτσια. Επίσης τα τρωκτικά

ή και άλλα ζώα μπορούν να μεταφέρουν τον ιό με το σώμα και τα πόδια τους και να τον διασπείρουν παίζοντας τον ρόλο του μηχανικού διαβιβαστή. Τέλος υπάρχουν κάποιες ενδείξεις ότι και οι μύγες μπορούν να μεταφέρουν τον ιό.

Εκκρίσεις από μολυσμένα άγρια πτηνά μπορούν να διασπείρουν τον ιό σε πτηνοτροφεία και στα πουλερικά που εκτρέφονται σε σπίτια. Ο κίνδυνος αυτός είναι μεγαλύτερος όταν αυτά βοσκούν ελεύθερα, μοιράζονται ίδιες αποθήκες νερού με τα άγρια πτηνά ή χρησιμοποιούν νερό που μπορεί να έχει μολυνθεί από εκκρίσεις άγριων πτηνών που είναι φορείς του ιού.

Η νόσος μπορεί να μεταδοθεί επίσης από χώρα σε χώρα με το εμπόριο των ζωντανών πουλερικών. Τα μεταναστευτικά άγρια πτηνά μπορούν να μεταφέρουν τον ιό σε μακρινές αποστάσεις και έχουν στο παρελθόν ενοχοποιηθεί στην μετάδοση του υψηλής παθογονικότητας ιού της γρίπης των πτηνών σε όλο τον κόσμο.

Τα μεταναστευτικά υδρόβια πτηνά, πιο συχνά οι άγριες πάπιες, είναι η φυσική δεξαμενή του ιού της γρίπης των πτηνών, ενώ είναι τα πλέον ανθεκτικά στη νόσηση. Μπορούν να μεταφέρουν τον ιό σε μεγάλες αποστάσεις και να τον αποβάλλουν στις εκκρίσεις τους ακόμα και όταν εμφανίζουν μέτριας ή μικρής διάρκειας νόσο. Οι οικόσιτες πάπιες πάντως είναι πιο ευαίσθητες και μπορούν να εμφανίσουν θανατηφόρο νόσο καθώς επίσης οι γαλοπούλες, οι χήνες και πολλά άλλα είδη πτηνών που εκτρέφονται σε πτηνοτροφεία ή σε αγροκτήματα.

Φυσιολογικά ο ιός της γρίπης των πτηνών δεν προσβάλλει τον άνθρωπο. Το 1997 όμως σημειώθηκε η πρώτη περίπτωση ανθρώπινης προσβολής στο Χονγκ Κονγκ. Από τότε έχουν καταγραφεί και άλλες περιπτώσεις ανθρώπινης προσβολής κατά τη διάρκεια επιδημιών του ιού ανάμεσα στα πουλερικά. Η θνητότητα αυτών των περιπτώσεων αγγίζει το 50%. Όσο αφορά την άμεση μετάδοση του ιού από άνθρωπο σε άνθρωπο, πιστεύεται ότι είναι σπάνια. Επειδή όμως όλοι οι ιοί της οικογένειας της γρίπης έχουν την ιδιότητα να αλλάζουν μέσω ανταλλαγής γονιδίων, οι επιστήμονες ανησυχούν ότι κάποια στιγμή ο ιός H5N1 θα αποκτήσει την ικανότητα να μεταδίδεται από άνθρωπο σε άνθρωπο οδηγώντας σε πανδημία γρίπης. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν κάποιος έχει προσβληθεί συγχρόνως από γρίπη των πτηνών και από την γρίπη των ανθρώπων ( Ευαγγελόπουλος και συν., 2006).

## Επιδημίες από τον ιό της γρίπης των πτηνών

Παρά το γεγονός ότι ο ιός της γρίπης των πτηνών δεν προσβάλλει συνήθως τον άνθρωπο υπάρχουν επιβεβαιωμένες επιδημίες γρίπης των πτηνών σε ανθρώπους. Συγκεκριμένα από το 1997 έχουν καταγραφεί οι εξής:

- 1997, στο Χόνγκ-Κονγκ από τον υπότυπο H5N1. Νόσησαν και απεβίωσαν 18 άνθρωποι. Σφαγιάστηκαν 1,5 εκατομμύριο πουλερικά.
- 1999, στο Χόνγκ-Κονγκ από τον υπότυπο H9N2. Νόσησαν δύο παιδιά. Αναφέρθηκαν διάφορες λοιμώξεις από τον ίδιο υπότυπο στην περιοχή της Κίνας.
- 2002, στη Βιρτζίνια από τον υπότυπο H7N2. Ένα άτομο βρέθηκε θετικό σε ορολογικό έλεγχο.
- 2003, στην Ολλανδία από τον υπότυπο H7N7. Καταγράφηκαν >80 περιπτώσεις σε εργάτες πτηνοτροφείων και στις οικογένειές τους και 1 θάνατος σε κτηνίατρο.
- 2003, δύο κρούσματα σε οικογένεια που είχε ταξιδέψει από το Χόνγκ-Κόνγκ στην Κίνα. Το ένα περιστατικό κατάληξε. Δεν προσδιορίστηκε ο τρόπος μόλυνσης.
- 2003, ένα παιδί στο Χόνγκ-Κόνγκ που ανέρρωσε. Η λοίμωξη οφειλόταν στον υπότυπο H9N2
- 2003, στη Νέα Υόρκη από τον υπότυπο H7N2. Προσεβλήθη ένα άτομο, το οποίο ανέρρωσε.
- 2004, στον Καναδά από τον υπότυπο H7N3. Αρκετοί εργάτες στην βιομηχανία πουλερικών που συνέβη η επιδημία παρουσίασαν ήπια λοίμωξη των οφθαλμών (επιπεφυκίτιδα).
- 2004 - 2005, σε διάφορες χώρες της Ασίας από τον υπότυπο H5N1. Μέχρι τις 12/10/2005 έχουν νοσήσει 117 άνθρωποι και συγκεκριμένα: 5 στην Ινδονησία, 91 στο Βιετνάμ, 17 στην Ταϊλάνδη και 4 στην Καμπότζη. Από αυτούς οι 60 απεβίωσαν (Ευαγγελόπουλος και συν., 2006).

## **Η σημερινή κατάσταση και οι κίνδυνοι για τη δημόσια υγεία**

Σε σύγκριση με τα ιστορικά δεδομένα, οι επιδημίες του 2004 που οφείλονται στον υψηλής παθογονικότητας ιό H5N1, διαφέρουν σημαντικά σε ότι αφορά τη γεωγραφική τους εξάπλωση και την ενδημικότητα του ιού, ο οποίος φαίνεται ότι έχει σταθερά εδραιωθεί σε ορισμένες περιοχές της Ασίας.

Μερικά από τα χαρακτηριστικά των πρόσφατων επιδημιών υποδηλώνουν ότι στη σύνθετη οικολογία του ιού πραγματοποιούνται αλλαγές που, υπό ορισμένες συνθήκες, αυξάνουν τις πιθανότητες εμφάνισης νέου (πανδημικού) στελέχους του ιού. Είναι γνωστό ότι οι οικόσιτες πάπιες αποβάλλουν την υψηλής παθογονικότητας μορφή του ιού χωρίς να εμφανίζουν κανένα σημείο νόσου. Συνεπώς, μπορούν να μεταδίδουν σιωπηλά τον ιό σε κοτόπουλα και άλλα είδη πουλερικών, πιθανώς δε και σε ανθρώπους.

Η πρόσφατη ανίχνευση του «υψηλής παθογονικότητας» στελέχους A(H5N1) σε νεκρά αποδημητικά πτηνά, που έως τώρα θεωρούνταν ασυμπτωματικοί φορείς, αποτελεί μια νέα εξέλιξη.

Παρά το γεγονός ότι στη Ν.Α. Ασία κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2004 οι επιδημίες στα πτηνά έχουν περιοριστεί, ο κίνδυνος για τους ανθρώπους παραμένει. Ορισμένα κρούσματα της νόσου παρατηρούνται σε ανθρώπους που δεν είχαν κάποια σαφή έκθεση στον ιό H5N1 μέσω ασθενών ή νεκρών πουλερικών. Η διαφοροποίηση αυτή, ενέχει κίνδυνο για ένα ευρύτερο τμήμα του πληθυσμού της Ν.Α. Ασίας (ιδιαίτερα αγροτικές περιοχές) και κυρίως για τα παιδιά και τους νεαρούς ενήλικες.

## **Μέτρα ελέγχου και πρόληψης της νόσου**

Το πιο σημαντικό μέτρο ελέγχου της νόσου είναι η άμεση θανάτωση των προσβεβλημένων πτηνών καθώς και όσων έχουν εκτεθεί στον ιό και η κατάλληλη απομάκρυνση των πτωμάτων. Επίσης χρειάζεται όσα πτηνοτροφεία βρέθηκαν να έχουν μολυσμένα πουλερικά να εισέλθουν σε κατάσταση καραντίνας και να απολυμανθούν.

Για την προστασία του κοινού θα πρέπει να ακολουθούνται αυστηρά οι κανόνες υγιεινής κατά τη διάρκεια και μετά την έκθεση με ωμά πουλερικά ή αυγά. Γι' αυτό θα πρέπει να ακολουθούνται οι ακόλουθοι κανόνες:

- Όλα τα πουλερικά αλλά και τα αυγά θα πρέπει να ψήνονται καλά.
- Δεν πρέπει να φυλάσσεται ωμό κρέας πουλερικών με ψημένο κρέας ή άλλα τρόφιμα που είναι έτοιμα για κατανάλωση
- Θα πρέπει να πραγματοποιείται καλό πλύσιμο των χεριών με σαπούνι και νερό για τουλάχιστο 15-20 δευτερόλεπτα, μετά από κάθε επαφή με ωμά πουλερικά.. Το πλύσιμο των χεριών με νερό απομακρύνει δυνητικά μολυσματικούς παράγοντες από το δέρμα και αποτελεί βασικό μέτρο προφύλαξης από τη μετάδοση νοσημάτων.
- Θα πρέπει να υπάρχει προσεκτικό πλύσιμο με σαπούνι και νερό όλων των επιφανειών στην κουζίνα που έχουν έρθει σε επαφή με τα ωμά πουλερικά και αυγά.
- Θα πρέπει να αποφεύγεται η επαφή με ζωντανά ή νεκρά πουλερικά και άγρια πτηνά
- Θα πρέπει να αποφεύγεται η επίσκεψη σε υπαίθριες αγορές ζώων, πτηνών ή σε πτηνοτροφεία
- Θα πρέπει να αποφεύγεται η επαφή με επιφάνειες μολυσμένες από κόπρανα ή περιττώματα ή εκκρίματα πτηνών (Υπουργείο Υγείας & Κοινωνικής Αλληλεγγύης, 2005).

Σε περίπτωση που κάποιος έχει επιστρέψει από χώρα στην οποία έχουν παρατηρηθεί κρούσματα γρίπης των πτηνών θα πρέπει να παρακολουθήσει την υγεία του για ένα διάστημα δέκα ημερών. Εάν στο συγκεκριμένο διάστημα παρουσιάσει υψηλό πυρετό και βήχα ή δυσκολία στην αναπνοή, θα πρέπει απαραίτητα να απευθυνθεί στο πλησιέστερο νοσοκομείο ή στον γιατρό του, χωρίς όμως να καταληφθεί από πανικό.

Τα διαθέσιμα εμβόλια δεν παρέχουν προστασία έναντι του συγκεκριμένου στελέχους. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) σε συνεργασία με τα εργαστήρια του Διεθνούς Δικτύου Επιτήρησης της Γρίπης εργάζεται προς την κατεύθυνση της δημιουργίας ενός πρωτότυπου στελέχους H5N1, που θα είναι δυνατόν χρησιμοποιηθεί για την παρασκευή εμβολίων.

Ο διαθέσιμος πρωτότυπος ιός για παρασκευή εμβολίου που δημιουργήθηκε από το στέλεχος H5N1 του 2003 δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί, λόγω του ότι η αρχική ανάλυση του στελέχους του 2004 στα εργαστήρια του δικτύου του ΠΟΥ δείχνει ότι ο ιός αυτός έχει μεταλλαχτεί σημαντικά



Τα φάρμακα που είναι διαθέσιμα αυτή τη στιγμή είναι η αμανταδίνη, η ριμανταδίνη, η οσελταμιβίρη και η ζαναμιβίρη. Αυτά τα φάρμακα έχουν χρησιμοποιηθεί σε μερικές χώρες για πρόληψη και θεραπεία από τον ιό της γρίπης και φαίνεται ότι μπορεί να είναι αποτελεσματικά ανεξάρτητα από το στέλεχος που προκαλεί τη νόσο. Πάντως η αρχική ανάλυση των στελεχών που απομονώθηκαν από τα θανατηφόρα κρούσματα στο Βιετνάμ δείχνει ότι είναι ανθεκτικά στην αμανταδίνη και ριμανταδίνη, ενώ γίνονται μελέτες για να τεκμηριωθεί η αποτελεσματικότητα των αναστολέων της νευραμινιδάσης (οσελταμιβίρης και ζαναμιβίρης). Με βάση τις αρχικές ενδείξεις, σήμερα συνιστάται η χορήγηση οσελταμιβίρης εφόσον κριθεί ότι χρειάζεται η λήψη αντιικών φαρμάκων για πρόληψη και θεραπεία ( Ευαγγελόπουλος και συν., 2006).

Το σπουδαιότερο μέτρο πρόληψης για τα ίδια τα πτηνά είναι η γρήγορη σφαγή όλων των νοσούντων πτηνών ή αυτών που έχουν εκτεθεί σε πτηνά που νοσούν, η κατάλληλη ταφή των πτωμάτων, η απομόνωση και η κατάλληλη απολύμανση των πτηνοτροφείων.

Ο ιός μπορεί να επιβιώσει στη μολυσμένη κοπριά για τουλάχιστον 3 μήνες όταν η θερμοκρασία είναι χαμηλή. Στο νερό ο ιός μπορεί να επιβιώσει για πάνω από 4 ημέρες όταν η θερμοκρασία είναι 22°C και περισσότερο από 30 ημέρες όταν η θερμοκρασία είναι 0°C. Για τους υψηλής παθογονικότητας τύπους του ιού έχει δειχτεί από μελέτες ότι ένα γραμμάριο μολυσμένης κοπριάς μπορεί να περιέχει αρκετή ποσότητα ιού, ικανή να μολύνει 1.000.000 πτηνά.

Ο ιός καταστρέφεται σε υψηλή θερμοκρασία και συγκεκριμένα στους 56°C μέσα σε τρεις ώρες ή στους 60°C μέσα σε 30 λεπτά. Ο ιός καταστρέφεται επίσης με κοινά απολυμαντικά όπως τα ιωδοφόρα και η φορμαλδεΰδη.

Ένα άλλο σημαντικό μέτρο πρόληψης είναι η απαγόρευση της μετακίνησης ζωντανών πουλερικών μέσα στη ίδια τη χώρα και από τη μία χώρα στην άλλη.

Η Δ/ση Υγείας Ζώων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων έχει εκπονήσει σχέδιο για την αντιμετώπιση ύποπτης ή επιβεβαιωμένης επιδημίας γρίπης σε εκτροφές πουλερικών. Την εφαρμογή του σχεδίου αναλαμβάνει το Τοπικό Κέντρο Επείγουσας Ανάγκης σε συνεργασία με τις τοπικές Δ/σεις Κτηνιατρικής και τις Κτηνιατρικές Αρχές νομαρχιακού επιπέδου.

Σύμφωνα με το σχέδιο, τα μέτρα που λαμβάνονται σε περίπτωση αναφοράς υπόπτου προσβολής εκτροφής από γρίπη είναι:

- Απογραφή των πουλερικών της εκτροφής
- Περιορισμός των πουλερικών στον χώρο της εκτροφής
- Απαγόρευση των μετακινήσεων πουλερικών από και προς το χώρο της εκτροφής
- Απαγόρευση μετακίνησης προσώπων, οχημάτων, άλλων ζώων, κρέατος και πτωμάτων, ζωοτροφών, περιττωμάτων, στρωμνής κλπ., εκτός εάν αυτή πραγματοποιηθεί μετά από άδεια της αρμόδιας Δ/σης Κτηνιατρικής
- Απαγόρευση της εξόδου αυγών από το χώρο της εκτροφής, εκτός εάν, μετά από άδεια της τοπικής Δ/σης Κτηνιατρικής, προορίζονται για επεξεργασία, σύμφωνα με το Π. Δ 443/1991/ΦΕΚ Α 163.
- Υποχρέωση χρήσης απολυμαντικών μέσων στις εισόδους και εξόδους των κτιρίων κλπ
- Διεξαγωγή επιζωοτιολογικής έρευνας
- Επέκταση των μέτρων και σε άλλες εκτροφές λόγω της θέσης και των επαφών τους με την ύποπτη εκτροφή (Υπουργείο Υγείας & Κοινωνικής Αλληλεγγύης, 2005).

Σε επίσημα επιβεβαιωμένη επιδημία γρίπης σε εκτροφή πουλερικών επιβάλλονται πρόσθετα μέτρα , που συνίστανται στα εξής:

- επιτόπια θανάτωση όλων των πουλερικών της εκτροφής και καταστροφή των νεκρών ή θανατωθέντων πουλερικών και των αυγών
- Επεξεργασία ή καταστροφή των ζωοτροφών, της αχυροστρωμνής και της κόπρου
- Αναζήτηση και καταστροφή του κρέατος των πουλερικών που έχουν σφαγιαστεί κατά τη διάρκεια της περιόδου επώασης της νόσου
- Αναζήτηση και καταστροφή των προς επώαση αυγών που είχαν γεννηθεί κατά την ίδια περίοδο
- Έλεγχος τυχόν εκκολαφθέντων στο μεταξύ νεοσσών
- Αναζήτηση και καταστροφή των αυγών κατανάλωσης που είχαν γεννηθεί κατά την ίδια περίοδο, εκτός εάν αυτά είχαν προηγουμένως δεόντως απολυμανθεί
- Απολύμανση, μετά από τις ενέργειες αυτές, των κτιρίων, των χώρων, των μεταφορικών μέσων, των σκευών κλπ της εκμετάλλευσης

- Απαγόρευση εισόδου σε αυτές νέων πουλερικών πριν την παρέλευση 21 ημερών από τις απολυμάνσεις
- Οριοθέτηση προστατευτικής ζώνης τριών χιλιομέτρων, η οποία περιλαμβάνεται σε ζώνη επίβλεψης δέκα χιλιομέτρων γύρω από την εκμετάλλευση και την εφαρμογή σε αυτές των μέτρων που αναφέρονται στο άρθρο 9 του Π.Δ 31/95, τουλάχιστον επί 21 ημέρες και επί 30 ημέρες μετά τις απολυμάνσεις αντίστοιχα.
- Επέκταση των ανωτέρω μέτρων και σε άλλες εκτροφές που λόγω της θέσης τους κλπ (γεινίαση με προσβεβλημένες) δημιουργούν υποψίες ενδεχόμενης μόλυνσης.
- Εάν τα πουλερικά μιας άλλης εκτροφής θεωρηθεί ότι ενδέχεται να έχουν μολυνθεί λόγω μετακινήσεων προσώπων, ζώων, οχημάτων κλπ, τότε η εκτροφή αυτή τίθεται σε επίσημο έλεγχο της μόλυνσης ως εξής:
- επιβάλλεται απογραφή των πουλερικών και
- απαγορεύεται η έξοδος τους από την εκτροφή για περίοδο 21 ημερών από την τελευταία ημέρα πιθανής μόλυνσης, εκτός εάν αυτά, μετά από κλινική εξέταση και χορήγηση αδείας, μεταφέρονται απευθείας για άμεση σφαγή (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2004).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ ΓΡΙΠΗΣ ΤΩΝ ΠΟΥΛΕΡΙΚΩΝ**

### **Προτεραιότητες σε πανδημία**

#### **Θεραπευτικές προτεραιότητες σε πανδημία**

Προτεραιότητα πρέπει να δοθεί στις εξής ομάδες ασθενών που θα πάρουν θεραπεία

- α) Ασθενών με βαρεία νοσηλευόμενη ή επιπλεγμένη γρίπη (π.χ. με πνευμονία ή εγκεφαλίτιδα).
- β) Ασθενών υψηλού κινδύνου με υποκείμενα καρδιακά ή αναπνευστικά νοσήματα ή ανοσοκατεσταλμένων πριν ακόμη ασθενήσουν τόσο βαριά ώστε να νοσηλευθούν
- γ) Ασθενών μελών ιατρονοσηλευτικού προσωπικού και ΕΚΑΒ οι οποίοι νοσούν

#### **Πρόληψη - προτεραιότητες σε πανδημία**

Το προληπτικό πρόγραμμα αντιϊκών φαρμάκων σε μία επιδημία θα επηρεασθεί από παράγοντες παρόμοιους με τους ανωτέρω αναφερομένους στο θεραπευτικό σκέλος όπως η σοβαρότητα της επιδημίας, επιδημιολογικά χαρακτηριστικά σε ειδικούς (π.χ. ευπαθείς) και μη πληθυσμούς και φυσικά και από την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του εμβολίου. Προτείνεται να δοθεί προτεραιότητα για προφύλαξη με αντιϊκά φάρμακα στους εξής πληθυσμούς:

- α) ευπαθείς πληθυσμούς οι οποίοι ήδη βέβαια θα έπρεπε να έχουν κάνει το εμβόλιο σύμφωνα με τις οδηγίες
- β) προσωπικό που φροντίζει ανοσοκατεσταλμένους ασθενείς και προσωπικό που υπηρετεί σε μέρη που διαβιούν κλειστοί πληθυσμοί (π.χ. οίκοι ευγηρίας και ιδρύματα)
- γ) ασθενείς υψηλού κινδύνου που νοσηλεύονται στο νοσοκομείο για άλλη αιτία και κινδυνεύουν να νοσήσουν από γρίπη από τον αυξημένο αριθμό εισαγομένων περιστατικών στο νοσοκομείο
- δ) άτομα στα οποία αντενδείκνυται ο εμβολιασμός και ανοσοκατεσταλμένα άτομα στα οποία ο εμβολιασμός αποτυγχάνει να επιτύχει ικανοποιητική ανοσία

- ε) προσωπικό που εργάζεται στην παραγωγή εμβολίου και αντιϊκών φαρμάκων
- στ) ιατρονοσηλευτικό προσωπικό
- ζ) προσωπικό υπεύθυνο για σημαντικές αποφάσεις π.χ. μέλη κυβέρνησης, πολιτικοί, μέλη οργανισμών επιδημιολογίας λοιμώξεων και ειδικών στις καταστροφές
- η) προσωπικό υπεύθυνο για την ασφάλεια της κοινότητας π.χ. αστυνομία, στρατός, πυροσβέστες
- η) προσωπικό παροχής αναγκαίων υπηρεσιών (π.χ. επικοινωνίες, ηλεκτρικό, γραφεία κηδειών) (Influenza Contingency Planning Guideline, 2005)

### **Επιχειρησιακό Σχέδιο Αντιμετώπισης Πανδημίας Γρίπης**

Ένα καίριο στοιχείο που πρέπει να έχει η αντιμετώπιση μιας πανδημίας σε οποιοδήποτε επίπεδο είναι να αποτελεί προϊόν πολυτομεακής δράσης και να εμπλέκει υπηρεσίες εκτός του τομέα της υγείας.

Η κατάρτιση σχεδίων για την αντιμετώπιση πανδημίας γρίπης περιλαμβάνει τις αρχές και τα στοιχεία της διαδικασίας σχεδιασμού που παρουσιαζόταν στην ανακοίνωση της Επιτροπής σχετικά με την ενίσχυση του συντονισμού για το σχεδιασμό γενικής ετοιμότητας σε έκτακτες περιπτώσεις στον τομέα της δημόσιας υγείας σε επίπεδο ΕΕ<sup>1</sup>. Από την εφαρμογή αυτής της διαδικασίας σχεδιασμού σε περίπτωση πανδημίας γρίπης προέκυψαν τα ακόλουθα καίρια ζητήματα, στα οποία θα βασίζεται το κοινοτικό σχέδιο για την αντιμετώπιση πανδημίας γρίπης:

- σχεδιασμός και συντονισμός,
- παρακολούθηση και αξιολόγηση,
- πρόληψη και περιστολή,
- ανταπόκριση του συστήματος υγείας,
- επικοινωνία.

---

<sup>1</sup> COM (2005) 605. τελικό

## **Σχεδιασμός και συντονισμός**

Τα καθήκοντα που απαιτούνται σε κάθε φάση και σε κάθε επίπεδο απειλής θα πρέπει να έχουν ως στόχο τον προσδιορισμό και την αντιμετώπιση του αντίκτυπου και της δυνητικής απειλής από την εκδήλωση γρίπης, ώστε να περιοριστούν οι συνέπειές της. Η μετάβαση όμως από τη φάση συναγερμού στη φάση δράσης πρέπει να είναι ταχύτατη, ανάλογα με την εξέλιξη της κατάστασης, και ορισμένες φάσεις ή επίπεδα ίσως χρειαστεί να παραληφθούν. Ως εκ τούτου, τα σχέδια πρέπει να είναι ευέλικτα για να επιτρέπουν αυτού του είδους την αντιμετώπιση έκτακτης ανάγκης.

Η ομάδα σχεδιασμού της ετοιμότητας και της αντίδρασης στον τομέα της δημόσιας υγείας που είχε συσταθεί στο πλαίσιο της επιτροπής για την ασφάλεια της υγείας, όπως ορίστηκε στο έγγραφο εργασίας της Επιτροπής το Μάρτιο του 2004, ανέλαβε μια σειρά αρμοδιοτήτων, όπως την ανταλλαγή πληροφοριών, την κοινοποίηση και την αναθεώρηση υφιστάμενων εθνικών σχεδίων ετοιμότητας και αντίδρασης, καθώς και την παροχή συμβουλών σχετικά με τα κενά και τις ανάγκες συντονισμού μεταξύ των εθνικών σχεδίων, τη διάδοση της εμπειρογνωμοσύνης και των ορθών πρακτικών σε άλλες ομάδες που ασχολούνται με σχέδια ετοιμότητας και, τέλος, τη σύσταση ομάδων για την παροχή συμβουλών σχετικά με συγκεκριμένα ζητήματα του σχεδιασμού για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης (Υπουργείο Υγείας & Κοινωνικής Αλληλεγγύης, 2005).

Η ανάπτυξη ομάδων βοήθειας σε περίπτωση επιδημικής έκρηξης εντάχθηκε επίσης στο μηχανισμό ανταπόκρισης.

## **Παρακολούθηση και αξιολόγηση**

Το σημαντικότερο καθήκον των συστημάτων επιτήρησης και διάγνωσης των κρατών μελών είναι να εξασφαλίζουν την έγκαιρη ανίχνευση και ταυτοποίηση των πανδημικών στελεχών από κλινικά ή άλλα δείγματα και να προβαίνουν σε αξιόπιστη αξιολόγηση του κινδύνου, όσον αφορά τις δυνατότητες πρόκλησης εκτεταμένων επιδημικών εκρήξεων στον άνθρωπο. Τα καίρια στοιχεία είναι η επαρκής κάλυψη της ιολογικής διάγνωσης για τα ύποπτα κρούσματα, με ταχεία και αποτελεσματική ταυτοποίηση των στελεχών του ιού που έχουν απομονωθεί από ασθενείς, και η εκτίμηση του επιδημιολογικού αντικτύπου, ιδίως όσον αφορά το φορτίο νοσηρότητας. Η αποτελεσματική επιτήρηση της γρίπης συμβάλλει σημαντικά στην εξασφάλιση έγκαιρου συναγερμού σε περίπτωση επερχόμενης πανδημίας.

Τα κράτη μέλη υποχρεούνται να δηλώνουν τις επιδημικές εκρήξεις γρίπης στο κοινοτικό δίκτυο για τις μεταδοτικές νόσους που έχει συσταθεί με την απόφαση αριθ. 2119/98/EK. Το σύστημα έγκαιρου συναγερμού και αντίδρασης (ΣΕΣΑ) αποτελεί τη ραχοκοκκαλιά της κοινοτικής αντίδρασης. Το σύστημα ουσιαστικά διασυνδέει τις αρχές δημόσιας υγείας των κρατών μελών.

Η επιτήρηση των λοιμώξεων γρίπης στα ζώα, ιδίως στους πληθυσμούς των πτηνών, είναι σημαντική και υποχρεωτική δύναμη του κοινοτικού δικαίου, καθώς τα πτηνά μπορεί να είναι υπόδοχα μεγάλης ποικιλίας στελεχών του ιού της γρίπης.

Η έγκαιρη γνωστοποίηση των ευρημάτων της επιτήρησης στον άνθρωπο και στα ζώα είναι καθοριστική για την εξασφάλιση του μέγιστου χρονικού διαστήματος προετοιμασίας με σκοπό την παρασκευή εμβολίων και τη λήψη μέτρων δημόσιας υγείας. Το κατάλληλο εργαστηριακό δυναμικό και η αυξημένη διαγνωστική ικανότητα είναι απαραίτητα στοιχεία για την αποτελεσματική επιτήρηση και την ταχεία ταυτοποίηση στελεχών του ιού της γρίπης. Ο αντίκτυπος των προγραμμάτων εμβολιασμού και των άλλων μέτρων για την υγεία θα πρέπει να αξιολογείται δεδομένου ότι η εποχική μορφή των κυκλοφορούντων στελεχών της γρίπης και, κατά συνέπεια, η σύνθεση των εμβολίων διαφέρει από έτος σε έτος. Μεγαλύτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στη συστηματική παρακολούθηση του αντικτύπου που έχουν τα προγράμματα εμβολιασμού στη νοσηρότητα και τη θνησιμότητα, καθώς και στην άρτια ενημέρωση σχετικά με την κατάσταση ανοσίας στην ΕΕ. Εφόσον τα εμβόλια για την πανδημία θα παρασκευαστούν μόνο μετά την πάροδο μερικών μηνών από την απομόνωση του στελέχους της πανδημίας, αλλά θα χορηγούνται χωρίς τις συμβατικές δοκιμές, θα χρειαστεί να παρακολουθείται η αποτελεσματικότητα, η ασφάλεια και οι παρενέργειές τους (Ευαγγελόπουλος και συν., 2006).

### **Πρόληψη και περιστολή**

Ένα καίριο μέτρο για την πρόληψη της γρίπης είναι ο εμβολιασμός. Το πανδημικό εμβόλιο παρασκευάζεται αφού απομονωθεί το πανδημικό στέλεχος, αλλά μπορεί να περάσουν 6-8 μήνες μέχρι να καταστεί διαθέσιμο. Επιπλέον, η ικανότητα παρασκευής εμβολίων δεν είναι η ενδεδειγμένη. Κάθε κράτος μέλος θα πρέπει να καταρτίζει προγράμματα για τον εμβολιασμό των ομάδων προτεραιότητας.

Κατά την έναρξη της πανδημίας, τα αντιικά φάρμακα αποτελούν τον πρώτο πυλώνα της ιατρικής πρόληψης και παρέμβασης έως ότου διατεθούν τα εμβόλια. Τα κράτη μέλη θα πρέπει να βρουν τρόπους για τη χρήση των περιορισμένων αποθεμάτων, λόγω της συχνά περιορισμένης διαθεσιμότητάς τους, να δώσουν προτεραιότητα σε εκείνους που θα πρέπει να λάβουν τα φάρμακα στη διάρκεια του πρώτου κύματος, εστιάζοντας την προσοχή τους σε όσους έχουν προσβληθεί από το στέλεχος της πανδημίας και, ως εκ τούτου, έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να επωφεληθούν από την έγκαιρη θεραπευτική αγωγή.

Θα πρέπει επίσης να συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με την ετήσια χρήση εμβολίων σε ομάδες κινδύνου και το ευρύ κοινό, ώστε να διαμορφώνεται μια βάση για εκτιμήσεις σχετικά με τις ενδεχόμενες ανάγκες σε περίπτωση πανδημίας. Οι εκτιμήσεις των πιθανών αναγκών σε περίοδο πανδημίας θα βοηθούσε την ετήσια προμήθεια εμβολίων. Οι ακόλουθοι στόχοι θα μπορούσαν να αποτελέσουν μέρος του σχεδίου:

- Παροχή εκτιμήσεων για την ανάγκη σε εμβόλια, αντιικά και αντιβιοτικά φάρμακα από τα κράτη μέλη ανάλογα με τα πιθανότερα σενάρια για τη χρήση τους·
- Καθορισμός των ομάδων προτεραιότητας προς εμβολιασμό, όταν δεν υπάρχουν επαρκή αποθέματα εμβολίου·
- Διατύπωση εναλλακτικών προτάσεων για μέτρα στον τομέα της δημόσιας υγείας ώστε να ελαχιστοποιηθεί η νοσηρότητα και η κοινωνική αναστάτωση όταν διαπιστώνεται ταχεία συρροή κρουσμάτων γρίπης·
- Συγκέντρωση πληροφοριών από τους παρασκευαστές σχετικά με την παραγωγική ικανότητα και τα σχέδια για εμβόλια, αντιικά και αντιβιοτικά φάρμακα (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2004).

Η σημερινή ικανότητα παρασκευής εμβολίων δεν θεωρείται επαρκής για την ικανοποίηση των αναγκών της Κοινότητας σε περίπτωση πανδημίας. Τα αποθέματα των παρασκευαστών δεν φαίνεται να επαρκούν για την αντιμετώπιση αιφνίδιας αύξησης της ζήτησης. Η συμβολή του δημόσιου τομέα θα ήταν, εν μέρει, να ενταθεί η χρήση αντιγριπικού εμβολίου μεταξύ των πανδημιών, αυξάνοντας έτσι το δυναμικό, εφόσον εξασφαλίζεται ότι η λήψη αυξάνεται



στα επίπεδα που συνιστά το ψήφισμα 56.19 της Παγκόσμιας Συνέλευσης για την Υγεία<sup>2</sup>, το οποίο προβλέπει την κάλυψη κατά 75% των ομάδων κινδύνου που καθορίζονται από τα κράτη μέλη. Αξίζει να σημειωθεί ότι, το 2005, η λήψη του εμβολίου μεταξύ των πανδημιών αυξήθηκε σημαντικά και τα αποθέματα εξαντλήθηκαν σε πολλά κράτη μέλη της ΕΕ.

Οι προσπάθειες των κρατών μελών για την απόκτηση πανδημικών εμβολίων ενδέχεται να υποστηριχθούν από την Κοινότητα, κατόπιν της υποβολής εκ μέρους της Επιτροπής, στις 6 Απριλίου 2005, πρότασης κανονισμού του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την ίδρυση του Ταμείου Αλληλεγγύης της Ευρωπαϊκής Ένωσης<sup>3</sup>, με σκοπό να αναπτυχθεί η συνιστώσα "αλληλεγγύη" της ολοκληρωμένης προσέγγισης της Επιτροπής, ώστε να εξασφαλιστεί η ανταπόκριση σε σημαντικές καταστροφές ή καταστάσεις έκτακτης ανάγκης στη δημόσια υγεία, ανεξαρτήτως της φύσης και της προέλευσής τους.

Η διαθεσιμότητα των εμβολίων ή των αντιικών φαρμάκων στις περισσότερες ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού ενδέχεται, σε κρίσιμες καταστάσεις, να περιοριστεί περαιτέρω από μέτρα που επιβάλλουν οι αρχές ενός κράτους μέλους με σκοπό τη μέγιστη δυνατή προστασία του δικού του πληθυσμού. Τα μέτρα θα πρέπει, συνεπώς, να σχεδιαστούν έτσι ώστε να εξασφαλίζουν ισότητα πρόσβασης. Η περαιτέρω συνεργασία με τη βιομηχανία, τα κράτη μέλη και άλλους φορείς κρίνεται απαραίτητη. Ωστόσο, τα μέτρα δεν θα πρέπει να συνεπάγονται την προώθηση οποιασδήποτε συμπεριφοράς που παραβαίνει τους κοινοτικούς κανόνες περί ανταγωνισμού.

Τα μη φαρμακευτικά μέτρα, όπως το πλύσιμο των χεριών και η αποφυγή έντονου συγχρωτισμού θα συμβάλουν σημαντικά στη μείωση του αντικτύπου της πανδημίας γρίπης.

### **Εμπλεκόμενοι Φορείς**

Σύμφωνα με το παρόν επιχειρησιακό πρόγραμμα στο σχέδιο αντιμετώπισης της πανδημίας γρίπης των πουλερικών εμπλέκονται διάφοροι φορείς με πολλαπλές αρμοδιότητες ο καθένας. Κάθε εμπλεκόμενος φορέας θα πρέπει να γνωρίζει καλά τους ρόλους και τις ευθύνες, τόσο τις δικές του όσο και των άλλων, ούτως ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στο ρόλο του σε κάθε φάση της πανδημίας. Πιο συγκεκριμένα παρατίθενται οι φορείς που εμπλέκονται και οι αρμοδιότητές τους:

<sup>2</sup> [http://www.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/WHA56/ea56r19.pdf](http://www.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA56/ea56r19.pdf)

<sup>3</sup> COM (2005) 108 τελικό της 6.4.2005 –  
[http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/funds/solidar/solid\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/funds/solidar/solid_en.htm)

### **Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (Υ.Υ.Κ.Α.)**

- Επικοινωνία των πληροφοριών προς την Κυβέρνηση, τα διεθνή Κέντρα, τους επαγγελματίες υγείας, τα ΜΜΕ, το κοινό.
- Οργάνωση της διάθεσης των εμβολίων και των αντιϊκών φαρμάκων.
- Οργάνωση του κατά προτεραιότητα εμβολιασμού και της χορήγησης αντιϊκής θεραπείας, με βάση τη διαθεσιμότητα και την επάρκεια των εμβολίων και των αντιϊκών φαρμάκων.
- Οργάνωση της επιτήρησης των επιπλοκών των νέων εμβολίων καθώς και των αντιϊκών φαρμάκων σε συνεργασία με τον ΕΟΦ.
- Οδηγίες προς τις Δ/σεις Υγείας των Νομαρχιών και τις Περιφερειακές Μονάδες Υγείας για την εκπόνηση σχεδίου αντιμετώπισης της πανδημίας στην περιοχή ευθύνης τους. Τα τοπικά προγράμματα θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με το εθνικό σχέδιο της πανδημίας.
- Παρακολούθηση των αναγκών που προκύπτουν σε κάθε φάση και επίπεδο καθώς και της αποτελεσματικότητας των υγειονομικών υπηρεσιών.
- Προγραμματισμός των υπηρεσιών και του προσωπικού.
- Προστασία προσωπικού, προγράμματα εμβολιασμού και χορήγησης αντιϊκών φαρμάκων.
- Υπολογισμός των ελλείψεων του ανθρωπίνου δυναμικού στις υπηρεσίες υγείας, που μπορεί να προκύψουν κατά την διάρκεια της πανδημίας.
  - Παροχή απαραίτητων υπηρεσιών.
  - Παροχή φροντίδας στο σπίτι.
  - Συντονισμός με φορείς υγείας άλλων Υπουργείων
  - Διανομή και διαχείριση των αποθεμάτων εμβολίων και αντιϊκών φαρμάκων.
  - Πρόβλεψη για τον απαραίτητο εξοπλισμό (υλικοτεχνική υποδομή, υλικά ατομικής προστασίας) στους χώρους παροχής υπηρεσιών υγείας και για επικουρικό απόθεμα φαρμάκων.
  - Διαθεσιμότητα κλινών.
  - Οργάνωση ειδικών χώρων για περισυλλογή πτωμάτων.

- Επικοινωνία με επαγγελματίες υγείας, ΜΜΕ και κοινό (Υπουργείο Υγείας & Κοινωνικής Αλληλεγγύης, 2005).

### **Κέντρο Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων (ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ)**

- Επιδημιολογική επιτήρηση της γρίπης (κλινικά και εργαστηριακά) και παροχή επιδημιολογικών στοιχείων/δεδομένων με βάση τα οποία θα λαμβάνονται αποφάσεις από το ΥΚΚΑ και τους αρμόδιους φορείς και θα καθορίζεται η στρατηγική αντιμετώπισης και ελέγχου στις διάφορες φάσεις της πανδημίας τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο.
- Συλλογή, μελέτη, ανάλυση και επικοινωνία της πληροφορίας σχετικά με τη δραστηριότητα της γρίπης, τα εργαστηριακά δεδομένα, τις κλινικές εικόνες, τους θανάτους τόσο στην Ελλάδα όσο στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες.
- Συστηματική παρακολούθηση των αναφορών του ΠΟΥ, του Ευρωπαϊκού Κέντρου Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων (ECDC), των Ευρωπαϊκών Δικτύων Επιτήρησης της Γρίπης και του Παγκόσμιου Οργανισμού για την Υγεία των Ζώων – Διακίνηση της πληροφορίας
- Διερεύνηση σποραδικών κρουσμάτων, συρροών, επιδημιών σε συνεργασία με τις Δ/νσεις Υγείας των Νομαρχιών και άλλες τοπικές υγειονομικές υπηρεσίες.
- Καθορισμός οδηγιών για τις ομάδες που έχουν προτεραιότητα εμβολιασμού με το αντιγριπικό εμβόλιο.
- Εκπαίδευση/ενημέρωση των επαγγελματιών υγείας, του κοινού και των ΜΜΕ στα θέματα που αφορούν την πανδημία.
- Εκπόνηση και αποστολή κατευθυντήριων οδηγιών στα νοσοκομεία, στους ιδιώτες ιατρούς, σε άλλες υπηρεσίες υγείας.
- Οδηγίες για το κοινό και τους ταξιδιώτες.
- Κατευθυντήριες οδηγίες στις Υγειονομικές Υπηρεσίες των πυλών εισόδου (αεροδρόμια, λιμάνια κλπ)

### **Κέντρα Αναφοράς Γρίπης**

- Ανίχνευση του ιού σε κλινικά δείγματα .
- Τυποποίηση των στελεχών του ιού της γρίπης που απομονώνονται από κλινικά δείγματα.

- Ανίχνευση αντισωμάτων σε δείγματα ορού.
- Έλεγχος της ευαισθησίας του ιού στα αντιϊκά φάρμακα.

### **Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων (ΕΟΦ)**

- Προμήθεια και διάθεση των νέων αντιγριπικών εμβολίων και των αντιϊκών φαρμάκων βάσει των σχεδίων του Υ.Υ.Κ.Α.
- Παρακολούθηση και καταγραφή των παρενεργειών του νέου αντιγριπικού εμβολίου και των αντιϊκών φαρμάκων.

### **Διευθύνσεις Υγείας Νομαρχιών - Περιφερειακές Υπηρεσίες Υγείας**

- Δημιουργία σχεδίων αντιμετώπισης της πανδημίας στην περιοχή ευθύνης τους βάσει του εθνικού σχεδίου.
- Σχεδιασμός και εφαρμογή μέτρων έκτακτης ανάγκης σε τοπικό επίπεδο.
- Εκπόνηση πρωτοκόλλων συνεργασίας με τις τοπικές Αρχές, τις κοινωνικές Υπηρεσίες του νομού και άλλους τοπικούς φορείς για την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών.

### **Νοσοκομεία και άλλες μονάδες υγείας**

- Οργάνωση όλων των τμημάτων, ώστε να αντεπεξέλθουν στις αυξημένες ανάγκες της περιόδου πανδημίας.
- Σχεδιασμός και πρόβλεψη για την υποδοχή αυξημένου αριθμού ασθενών.
- Σχεδιασμός για την αντιμετώπιση ενδεχόμενης έλλειψης προσωπικού λόγω νόσησης.
- Οργάνωση και σχεδιασμός εμβολιασμού του προσωπικού και χορήγηση προφυλακτικής θεραπευτικής αγωγής με βάση τις εθνικές οδηγίες.
- Εκπαίδευση του προσωπικού σχετικά με την λήψη μέτρων πρόληψης και προφύλαξης.
- Εκπαίδευση προσωπικού για τη διενέργεια των ταχέων διαγνωστικών δοκιμασιών για την ανίχνευση του ιού της γρίπης.
- Οργάνωση της ασφαλούς μεταφοράς κλινικών δειγμάτων στα Κέντρα Αναφοράς Γρίπης.

### **Γενική Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας (και μέσω αυτής το σύνολο του κρατικού μηχανισμού)**

- Διασφάλιση της διατήρησης των κοινωνικών λειτουργιών σε συνθήκες εξάπλωσης της επιδημίας στην Ελλάδα με μεγάλο αριθμό ασθενών.
- Εφαρμογή σχεδίων (π.χ. Ξενοκράτης) για μετατροπή δημοσίων κτηρίων σε χώρους παροχής ιατρικών και συναφών υπηρεσιών.
- Συντονισμός των κρατικών υπηρεσιών για την εφαρμογή έκτακτων μέτρων (π.χ. επιτήρηση εφαρμογής μέτρων όπως απαγόρευση συγκεντρώσεων, διακοπή λειτουργίας σχολείων, περιορισμοί εισόδου στη χώρα, μεταφορά Ελλήνων πολιτών από πληγείσες περιοχές κλπ.)

### **Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και εποπτευόμενοι φορείς**

- Επιδημιολογική επιτήρηση της γρίπης στα ζώα (π.χ. πτηνά, χοίροι κλπ) και περαιτέρω ανάπτυξη της αναλόγως των χαρακτηριστικών του νέου στελέχους του ιού και των συνθηκών
- Οργάνωση και εφαρμογή των απαραίτητων μέτρων ελέγχου και πρόληψης στις εκτροφές ζώων που έχουν πληγεί ή κινδυνεύουν να πληγούν από γρίπη (π.χ. εκτροφεία πουλερικών κλπ.)

### **Εθνική Επιτροπή Πανδημίας Γρίπης**

Η Εθνική Επιτροπή Πανδημίας Γρίπης, σύμφωνα με τις συστάσεις του ΠΟΥ, είναι ένα μόνιμο σώμα, του οποίου οι αρμοδιότητες ποικίλλουν σύμφωνα με την διεθνή και εθνική κατάσταση σε ό,τι αφορά τη γρίπη.

Κατά την περίοδο μεταξύ των πανδημιών η Επιτροπή αξιολογεί την ανταπόκριση των Υπηρεσιών Δημόσιας Υγείας κατά την συνήθη εποχιακή δραστηριότητα της γρίπης στη χώρα.

Ο ρόλος της Εθνικής Επιτροπής Πανδημίας Γρίπης γίνεται ιδιαίτερα σημαντικός όταν ο ΠΟΥ επιβεβαιώσει την ύπαρξη νέου ιού και τη δυνατότητα μετάδοσης του στον άνθρωπο. Στην περίπτωση αυτή η Επιτροπή πρέπει να λάβει αποφάσεις για την διαχείριση της κρίσης σε όλα τα επίπεδα.

Η Εθνική Επιτροπή Πανδημίας Γρίπης στη χώρα μας όπως αυτή δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ Αρ. Φύλλου 727/30 Μαΐου 2005 αποτελείται από την Ολομέλεια της Εθνικής Επιτροπής Πανδημίας Γρίπης και την Εκτελεστική Επιτροπή Πανδημίας Γρίπης. Ο ρόλος της Ολομέλειας είναι στρατηγικός, ενώ ο ρόλος της Εκτελεστικής Επιτροπής είναι επιχειρησιακός.

### **Αντίδραση του συστήματος υγείας**

Για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική και ασφαλής αντιμετώπιση κρουσμάτων νέου στελέχους της γρίπης στους ανθρώπους, τα νοσοκομεία πρέπει να έχουν άρτια προγράμματα έκτακτης ανάγκης ώστε να μπορούν να χειρίζονται τις πολυάριθμες περιπτώσεις και να διασφαλίζουν τη συνέχεια και την προσαρμοστικότητα· πρέπει επίσης να έχουν εκπονηθεί κλινικές κατευθυντήριες γραμμές, να διατίθενται προμήθειες και το προσωπικό να γνωρίζει τα κριτήρια εισαγωγής.

Ο σχεδιασμός αντιμετώπισης μιας πανδημίας γρίπης γίνεται συνήθως με βάση την πιθανότητα να νοσήσει το 25% του γενικού πληθυσμού. Ο δείκτης προσβολής μπορεί να είναι της τάξεως του 50%, αναλόγως του χρόνου που θα απαιτηθεί για την ανάπτυξη, δοκιμή, διάθεση και χορήγηση του εμβολίου για το νέο στέλεχος στο γενικό πληθυσμό. Ακόμα και στην περίπτωση που θα υπάρχει διαθέσιμο εμβόλιο κατά του νέου στελέχους, θα απαιτηθούν δύο δόσεις ανά άτομο για να υπάρξει επαρκής ανοσολογική απάντηση, η οποία θα επιτευχθεί σε 6 εβδομάδες μετά την πρώτη δόση. Το εμβόλιο έχει αποτελεσματικότητα 70-90%, επομένως ένα ποσοστό εμβολιασθέντων δεν θα ανταποκριθεί ανοσολογικά. Όσον αφορά στη προφύλαξη με αντιϊκά φάρμακα, φαίνεται ότι είναι αποτελεσματική στην αντιμετώπιση των συνηθισμένων επιδημιών, δεν έχει όμως αξιολογηθεί μέχρι σήμερα σε μια πανδημία.

Είναι προφανές λοιπόν, ότι ο αριθμός των απαιτούμενων κλινών νοσηλείας μπορεί να είναι πολύ μεγάλος. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαίος ο σχεδιασμός διάθεσης των υπαρχόντων κλινών. Θα πρέπει επίσης να εξεταστούν όλες οι δυνατότητες και οι τρόποι αύξησης του αριθμού των υπαρχόντων κλινών.

Επίσης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι θα απαιτηθεί αύξηση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού σε όλους τους χώρους παροχής ιατρικής φροντίδας για την αντιμετώπιση του αυξημένου αριθμού των ασθενών. Στο σχεδιασμό αύξησης του προσωπικού θα πρέπει να συνυπολογιστεί ότι ένα ποσοστό του υπάρχοντος προσωπικού δεν θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του λόγω νόσησης.

Αποτελεί αρμοδιότητα και ευθύνη των κρατών μελών να εξασφαλίζουν ότι οι πολίτες έχουν πρόσβαση στις βέλτιστες πρακτικές. Στόχος της Κοινότητας είναι να μειώσει τις ανισότητες μεταξύ χωρών και περιφερειών στον συγκεκριμένο τομέα. Επιπλέον, το ιατρονοσηλευτικό προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει τα μέτρα για τον έλεγχο των λοιμώξεων και να έχει λάβει σχετική κατάρτιση. Τα κράτη μέλη θα πρέπει να εξασφαλίζουν την ανάπτυξη και την εφαρμογή κατευθυντηρίων γραμμών κλινικής διαχείρισης για ασθενείς με ύποπτη ή επιβεβαιωμένη λοίμωξη από πανδημικό στέλεχος γρίπης. Οι κατευθυντήριες γραμμές για τον έλεγχο των λοιμώξεων είναι σημαντικές για την αποσαφήνιση των οδών μετάδοσης και των τρόπων ανάσχεσης της μετάδοσης με υγειονομικά μέτρα. Ο έλεγχος των λοιμώξεων αποτελεί ουσιώδη παράμετρο της διαχείρισης ασθενών και αποτρέπει την περαιτέρω διασπορά στο κοινό. Τα κράτη μέλη πρέπει να εξετάσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι γείτονές τους, ώστε να είναι έτοιμα να ανταποκριθούν στο αίτημα βοήθειας που τους απευθύνουν πολίτες από την άλλη πλευρά των εθνικών συνόρων (Influenza Contingency Planning Guideline, 2005).

Έχει καίρια σημασία οι υπηρεσίες υγείας να προσαρμόζονται στις συνθήκες πανδημίας, ώστε να διατηρείται η παροχή βασικής φροντίδας σε όσους την έχουν περισσότερο ανάγκη. Για να εξασφαλιστεί αυτό, πρέπει να διαμορφωθούν αρκετά φάσεις έκτακτης ανάγκης, προκειμένου να υπάρξει συνετή διοίκηση του προσωπικού και του σώματος των εθελοντών, και να αξιοποιηθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι εγκαταστάσεις και τα διαθέσιμα φαρμακευτικά προϊόντα. Κατά κανόνα, οι σχετικές δραστηριότητες θα πρέπει να βασίζονται σε ένα γενικό σχέδιο ετοιμότητας για περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης στον τομέα της υγείας. Θα είναι σημαντικό να συντονιστούν τα σχέδια των υπηρεσιών κλινικής φροντίδας και των υπηρεσιών υγείας με όμορες περιοχές δικαιοδοσίας, έτσι ώστε να αποφευχθεί η διέλευση των συνόρων από τους ασθενείς που αναζητούν καλύτερη ιατροφαρμακευτική περίθαλψη.

## **Επικοινωνιακή Πολιτική**

### *Γνωστοποίηση στο κοινό*

Για κάθε φάση και επίπεδο πρέπει να καταρτίζεται ένα σχέδιο επικοινωνίας. Όσο σοβαρότερη είναι η απειλή τόσο σημαντικότερο είναι να εξασφαλιστεί αποτελεσματική επικοινωνία με το ευρύ κοινό και τα μέσα ενημέρωσης.

Η απειλή πανδημίας μπορεί να προσελκύσει το έντονο ενδιαφέρον των μέσων ενημέρωσης. Καίρια προτεραιότητα των κρατών μελών πρέπει να είναι η παροχή αξιόπιστων πληροφοριών σχετικά με τη δυνητική απειλή. Η παροχή έγκυρων πληροφοριών νωρίς θα εμποδίσει τη δημιουργία "κενού ενημέρωσης", το οποίο ενδέχεται τα ΜΜΕ να γεμίσουν με εικασίες και διαδόσεις. Για να εξασφαλιστεί ότι είναι σε θέση να παρέχουν έγκυρη πληροφόρηση, οι αρχές των κρατών μελών θα πρέπει να έχουν έτοιμο προς χρήση εκτενές ενημερωτικό υλικό για τα ΜΜΕ σχετικά με τη γρίπη.

Κατά τη διάρκεια μιας επιδημίας γρίπης, θα χρειαστεί να ανακοινωθούν, έγκαιρα και με συνέπεια, στα ΜΜΕ και το κοινό πληροφορίες για τα μέτρα που λαμβάνονται, τόσο σε επίπεδο ΕΕ όσο και σε εθνικό επίπεδο, με σκοπό την αντιμετώπιση της απειλής. Η επικοινωνιακή προσέγγιση θα πρέπει να σχεδιαστεί αρκετά νωρίς στο πλαίσιο της διαδικασίας αντιμετώπισης μιας δυνητικής πανδημίας. Τα κράτη μέλη θα πρέπει επίσης να καταρτίσουν επικοινωνιακά σχέδια και να καταβάλουν προσπάθειες για το συντονισμό έγκυρων μηνυμάτων και δηλώσεων προς τα ΜΜΕ σχετικά με την απειλή και τα σχεδιαζόμενα μέτρα, ώστε να αποφευχθούν η σύγχυση και οι αντιφατικές δηλώσεις.

Ένας τρόπος για να εξασφαλιστεί η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ κρατών μελών και το άνοιγμα προς το κοινό και τα ΜΜΕ θα είναι η δημοσίευση από την Επιτροπή, στη διάρκεια μιας πανδημίας, τακτικών αναφορών στο Διαδίκτυο σχετικά με την κατάσταση της πανδημίας σε όλη την Ευρώπη.

Οι ρυθμίσεις για τον εμβολιασμό και τη διανομή αντιικών παραγόντων θα ποικίλλουν από χώρα σε χώρα ανάλογα με τα εθνικά σχέδια. Η γνωστοποίηση αυτών των ρυθμίσεων στους επαγγελματίες του τομέα υγείας και το ευρύ κοινό θα αποτελέσει αναγκαστικά καθήκον των αρχών των κρατών μελών. Ωστόσο, ακόμα και σε αυτές τις περιστάσεις, θα χρειαστεί συντονισμός σε επίπεδο ΕΕ. Η εμπιστοσύνη του κοινού στη στρατηγική αντίδρασης θα ενισχυθεί, εάν τα κράτη μέλη και η Επιτροπή μπορούν να αποδείξουν ότι οι εθνικές



στρατηγικές σε όλη την ΕΕ έχουν συνέπεια και βασίζονται σε μια κοινή αξιολόγηση των σχετικών επιστημονικών στοιχείων (Υπουργείο Υγείας & Κοινωνικής Αλληλεγγύης, 2005).

#### *Επικοινωνία μεταξύ αρμόδιων αρχών του τομέα υγείας*

Η ταχεία ανταλλαγή πληροφοριών και η άμεση κοινοποίηση κατά τις πρώτες φάσεις μιας πανδημίας γρίπης είναι σημαντικά στοιχεία που δίνουν τη δυνατότητα στα κράτη μέλη, την ΠΟΥ και άλλους φορείς να ανταποκριθούν με κοινές θέσεις στις δημόσιες ανακοινώσεις τους και να ενημερώσουν εγκαίρως τις υπηρεσίες τους, έτσι ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν μέτρα χωρίς καθυστέρηση.

#### **Ετοιμότητα Ευρωπαϊκής Ένωσης σε περίπτωση πανδημίας γρίπης**

Η ΠΟΥ εξέδωσε συστάσεις<sup>4</sup> για τη λήψη μέτρων πριν και κατά τη διάρκεια πανδημίας, στις οποίες βασίζεται ο σχεδιασμός των χωρών σε όλο τον κόσμο. Ο σχεδιασμός σε επίπεδο ΕΕ βασίζεται στις ίδιες συστάσεις. Ωστόσο, πρέπει να προβλεφθούν ειδικά μέτρα για ορισμένες ιδιαίτερες για την ΕΕ περιπτώσεις και συνθήκες.

Εάν κρούσματα πανδημίας γρίπης εντοπίζονταν αρχικά εκτός ΕΕ, είναι σχεδόν σίγουρο ότι πρώτα η ΠΟΥ θα αναγνώριζε την εκδήλωση πανδημίας (φάση 6 των συστάσεων της ΠΟΥ). Εντούτοις, η αναγνώριση της κατάστασης έκτακτης ανάγκης στη δημόσια υγεία που θα συνδεόταν με τον επείγοντα χαρακτήρα ενός πανδημικού στελέχους μπορεί να γίνει νωρίτερα. Μόλις πληγεί η ΕΕ, τα κράτη μέλη μπορούν να διέρχονται τις διάφορες φάσεις σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και με διαφορετικό ρυθμό. Κατά συνέπεια, για τους σκοπούς της ΕΕ, η επιδημική δραστηριότητα εντός της ΕΕ και στα κράτη μέλη έχει ιδιαίτερη σημασία και απαιτεί περαιτέρω λεπτομέρειες στο πλαίσιο της ταξινόμησης της ΠΟΥ.

Τα περισσότερα κράτη μέλη εξέτασαν στα σχέδιά τους ζητήματα προτεραιότητας, όπως η διάρθρωση της ιεραρχικής κλίμακας, η επικοινωνιακή στρατηγική και το εργαστηριακό δυναμικό. Σχεδόν τα μισά κράτη μέλη έχουν ήδη καλύψει μέτρα για τα διεθνή ταξίδια, τον εντοπισμό μολυσμένων ατόμων, καθώς και την απομόνωση (καραντίνα) και τον περιορισμό των μετακινήσεων. Ορισμένα κράτη μέλη εξέτασαν την αναγκαιότητα λήψης μέτρων για τους υπηκόους τους που ζουν στο εξωτερικό (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2004).

<sup>4</sup> [http://www.who.int/csr/resources/publications/influenza/WHO\\_CDS\\_CSR\\_GIP\\_2005\\_5.pdf](http://www.who.int/csr/resources/publications/influenza/WHO_CDS_CSR_GIP_2005_5.pdf)

## Συμπεράσματα

Μια πανδημία γρίπης αναμένεται να έχει σοβαρές επιπτώσεις στη δημόσια υγεία καθώς και οικονομικές συνέπειες. Το 1918 εξάλλου η πανδημία γρίπης, η αποκαλούμενη “ισπανική γρίπη” που προβλήθηκε από τα ισπανικά μέσα ενημέρωσης λόγω του θανάτου ενός μέλους της ισπανικής βασιλικής οικογένειας, προκάλεσε περίπου 20 εκατομμύρια θανάτους παγκοσμίως. Γενικά πάντως πανδημίες που προκαλούν υψηλή νοσηρότητα και θνησιμότητα εμφανίζονται κάθε 25 έτη τον τελευταίο αιώνα, ενώ η τελευταία πανδημία έλαβε χώρα πριν από 30 έτη και πλέον.

Μια πανδημία γρίπης μπορεί να περιγραφεί ως ένα επιδημιολογικό γεγονός που χαρακτηρίζεται από την παγκόσμια κυκλοφορία ενός νέου υποτύπου του ιού στον άνθρωπο, με καμία ή μικρή ανοσία, ή ενός ιού που προκαλεί νοσηρότητα και θνησιμότητα σε επίπεδα σημαντικά υψηλότερα από τα μέσα εποχιακά επιδημικά ποσοστά.

Δεδομένου ότι επιδημικές εκρήξεις γρίπης εκδηλώνονται τακτικά κάθε έτος, έχει πολύ μεγάλη σημασία να είμαστε σε θέση να κρίνουμε κατά πόσο οι αιτίες αυτές θα μπορούσαν να λάβουν σοβαρές επιδημικές διαστάσεις και να εξελιχθούν ενδεχομένως σε πανδημία. Αυτό απαιτεί επαγρύπνηση και τη λειτουργία των κατάλληλων συστημάτων μικροβιολογικής και επιδημιολογικής επιτήρησης τα οποία θα είναι σε θέση να παρέχουν ακριβείς προβλέψεις και έγκαιρες προειδοποιήσεις.

Η προετοιμασία και η αντίδραση σε μια πανδημία γρίπης αποτελεί μια τρομερή πρόκληση και απαιτεί ακόμη μεγαλύτερες προσπάθειες από τα κράτη μέλη και την Επιτροπή. Αυτό θα πρέπει να γίνει στο πλαίσιο μιας γενικότερης προσέγγισης για τις καταστάσεις έκτακτης ανάγκης στη δημόσια υγεία, ώστε να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά οι πενιχροί πόροι, να αξιοποιηθεί στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό η εμπειρογνωμοσύνη και να εξασφαλιστεί ότι οι διαδικασίες και οι λειτουργίες θα μπορούν να αποτελούν αντικείμενο διαχείρισης και θα είναι όσο το δυνατόν απλούστερες.

Η ανάληψη διατομεακής δράσης θα πρέπει να αποτελέσει νευραλγικό ζήτημα για την αντιμετώπιση της πανδημίας γρίπης. Έχουν ήδη ληφθεί πολλά μέτρα σε εθνικό και σε κοινοτικό επίπεδο, ώστε να εξασφαλιστεί ότι τα μέτρα στους διάφορους τομείς πολιτικής είναι αποτελεσματικά και συντονισμένα. Ωστόσο, πρέπει να καταβληθούν περισσότερες προσπάθειες. Ιδιαίτερα σημαντική θα είναι η αντιμετώπιση του προβλήματος της πανδημίας

στην πηγή του· η εξωτερική δράση της Κοινότητας, ως προς το θέμα αυτό, βοηθά σημαντικά τους αρμόδιους διεθνείς οργανισμούς και τις τρίτες χώρες να αντιμετωπίσουν επιτυχώς μια πιθανή πανδημία και να περιορίσουν την εξάπλωση και τον αντίκτυπό της.

Με βάση τα δεδομένα των τελευταίων πανδημιών, υπολογίζεται ότι ένας νέος πανδημικός ιός χρειάζεται δύο με τρεις μήνες για να μεταφερθεί από τη χώρα που θα πρωτοεμφανιστεί σε κάποια άλλη χώρα και έξι μήνες για να εξαπλωθεί σε παγκόσμιο επίπεδο. Με τα σημερινά όμως δεδομένα, δηλαδή την εύκολη και γρήγορη μετακίνηση πληθυσμού από χώρα σε χώρα (π.χ αερομεταφορές), ο χρόνος αυτός μπορεί να είναι πολύ μικρότερος.

Με τα δεδομένα δε των προηγούμενων πανδημιών, στις χώρες όπου η περίοδος της γρίπης διαδράμει από Οκτώβριο έως Απρίλιο, όπως στην Ελλάδα, η άφιξη του πανδημικού στελέχους μέσα στην περίοδο της γρίπης θα έχει ως αποτέλεσμα την ταχεία πρόκληση επιδημιών. Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι μια πανδημία γρίπης παρουσιάζει συνήθως δύο ή περισσότερα κύματα, είτε στο ίδιο έτος είτε σε διαδοχικές περιόδους γρίπης. Το δεύτερο κύμα μπορεί να εμφανιστεί εντός τριών έως εννέα μηνών από το αρχικό και είναι δυνατό να προκαλέσει σοβαρότερη νόσηση και περισσότερους θανάτους από το πρώτο. Κάθε κύμα πανδημίας είναι πιθανό να διαρκέσει από έξι έως οκτώ εβδομάδες.

Είναι προφανές λοιπόν ότι, αφ' ενός ο χρόνος από την αναγγελία της έναρξης της πανδημίας μέχρι την εμφάνιση του πανδημικού στελέχους στη χώρα μπορεί να είναι μικρός, αφ' ετέρου η διάρκεια της πανδημίας μεγάλη. Επομένως, ο σχεδιασμός των δράσεων που θα απαιτηθούν για να ελαχιστοποιήσουν τις συνέπειες της επόμενης πανδημίας, κρίνεται ως απαραίτητος. Σχετικά σχέδια τα οποία θα αφορούν την αντιμετώπιση κρίσεων λόγω της πανδημίας γρίπης των πουλερικών αλλά και θα βοηθούν στην ανάκαμψη του πληθυσμού θα συνεισφέρουν στην αποτελεσματική διαχείριση αλλά και στον αναλυτικό προσδιορισμό και την αντιμετώπιση των τρεχουσών συνεπειών και της επακόλουθης εν δυνάμει απειλής από την επιδημική έκρηξη γρίπης ώστε να περιοριστούν οι επιπτώσεις της.

## Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αργυριάδης, Δ. *Για μια δημόσια διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τους πολίτες*, Αθήνα, 1998.
- Γείτονα, Μ. *Πολιτική και οικονομία της υγείας*, εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα.
- Γκουντάρα, Μ. , Κεντεποζίδου, Α. “Οργάνωση νοσοκομειακού καταυλισμού σε περίπτωση σεισμού”. Στο : “*Πρακτικά 1ης Νοσηλευτικής ημερίδας αντιμετώπισης μαζικών καταστροφών*”, Θεσσαλονίκη, 1994, σελ. 149-152
- Δαληγγάρου-Βιλαέτη, Ο. “Με ποιο τρόπο η καθαριότητα επηρεάζει το μικροβιακό φορτίο των διαφόρων χώρων του νοσοκομείου και μέτρα προφύλαξης νοσοκομειακών λοιμώξεων”. *Το σύγχρονο Νοσοκομείο*, 1998, τόμος 4, τεύχος 2, σελ. 22-31
- Δαρδαβέσης, Θ. *Περίθαλψη των θυμάτων και η προστασία της δημόσιας υγείας στις μαζικές καταστροφές*, εκδόσεις University Studio Press, Αθήνα.
- Δήμου, Ν. *Διοίκηση προσωπικού*, , εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν. , Σίγγαλας, Ι. Χλέτσος, Μ. *Βασικές αρχές Διοίκησης – Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Πάτρα, 1999.
- Δουμπόγιας, Ι. , Τσακρής, Α. *Νοσοκομειακές λοιμώξεις – Μέτρα προστασίας*, εκδόσεις University Press, Αθήνα.
- Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, *Κοινοτικός Σχεδιασμός Ετοιμότητας και αντίδρασης σε πανδημία γρίπης*, Βρυξέλλες, 2004.
- Ευαγγελόπουλος και συν., *Γρίπη των Πτηνών*, Στρατηγικές Εκδόσεις, Αθήνα, 2006.
- Ζητούνη, Χ. “Οργάνωση Χειρουργείων σε μαζικές καταστροφές”. Στο : *Πρακτικά 1ης Νοσηλευτικής ημερίδας αντιμετώπισης μαζικών καταστροφών*, Θεσσαλονίκη, 1994, σελ. 115-123.
- Καλαντζή-Αζίζι, Α. *Εφαρμοσμένη κλινική ψυχολογία στο χώρο της υγείας*, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Καριώτης, Π. *Management υπηρεσιών υγείας και βιοϊατρική τεχνολογία*, Euroclinica Αθήνα, 1992.
- Κουσκουβέλης, Η. *Λήψη αποφάσεων, κρίση, διαπραγμάτευση*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1997

- Κυριόπουλος, Ι. *Οι δαπάνες υγείας στην Ελλάδα*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2001
- Κυριόπουλος, Ι. , Φιλαλήθης, Τ. *Η πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας στην Ελλάδα (14 μελέτες)*, εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα.
- Κυριόπουλος, Ι. *Η πολιτική υγείας στην Ελλάδα στο σταυροδρόμι των επιλογών*, εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα.
- Λαναρά, Β. *Διοίκηση Νοσηλευτικών υπηρεσιών – Θεωρητικό και οργανωτικό πλαίσιο*, εκδόσεις Παρισιάνου Μ. , Αθήνα.
- Μακρυνδημήτρης, Α. *Η διοίκηση σε κρίση*, εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα, 1996.
- Μαρκοβίτης, Ν. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις University Studio Press, Αθήνα,
- Μπαμπανάσης, Σ. *Δημόσιες επιχειρήσεις, οργάνωση και διοίκηση*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Μπένετ, Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002.
- Ντένωφ, Π. *Ασθένεια και υγεία*, εκδόσεις Κυβέλη.
- Παπούλιας, Δ. *Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών*, εκδόσεις Καστανιώτης, Αθήνα, 2002.
- Ρωμανίδου, Μ. – Χατζέλια, *Διοίκηση Νοσηλευτικής Μονάδος*, εκδόσεις University Studio Press, Αθήνα.
- Σιγάλας, Ι. “Σημερινή οργανωτική και διοικητική πραγματικότητα των Ελληνικών νοσοκομείων”, *Το Σύγχρονο Νοσοκομείο*, 1996, τόμος 2, τεύχος 1, σελ. 9-13
- Σιγάλας, Ι. “Οι οργανωτικές ιδιαιτερότητες των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας”, Στο : Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν. , Σιγάλας, Ι. Χλέτσος, Μ. *Βασικές αρχές Διοίκησης – Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Πάτρα, 1999.
- Σιγάλας, Ι. “Διαχείριση κρίσεων”. Στο : Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν. , Σιγάλας, Ι. Χλέτσος, Μ. *Βασικές αρχές Διοίκησης – Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Πάτρα, 1999.
- Σούλης, Σ. *Οικονομική της υγείας*, εκδόσεις Παπαζήση.
- Σουλιώτης, Κ. *Ο ρόλος του ιδιωτικού τομέα στο ελληνικό σύστημα υγείας*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

- Συλλογικό έργο. *Προτεραιότητες για την αναμόρφωση της διοίκησης-διαχείρισης του συστήματος υπηρεσιών υγείας*, εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα, 2000.
- Συλλογικό έργο, *Περιβάλλον και υγεία*, εκδόσεις Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών, 1996.
- Συλλογικό έργο, *Υγεία και ελληνική κοινωνία : εμπειρική έρευνα*, εκδόσεις Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, Αθήνα, 1988.
- Συλλογικό έργο. *Η δημόσια υγεία στην Ελλάδα*, εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα.
- Συλλογικό έργο, *Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη δημόσια διοίκηση 1950-1998*, εκδόσεις Παπαζήση.
- Συλλογικό έργο, *Νοσοκομειακές λοιμώξεις*, εκδόσεις Παρισιανού, Αθήνα.
- Συλλογικό έργο, *Δίκτυα ολοκληρωμένης φροντίδας στην υγεία*, εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα.
- Συλλογικό έργο, *Συστήματα υγείας*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Συριόπουλος, Κ. *Ειδικά θέματα χρηματοοικονομικής και διαχείρισης κινδύνου*, εκδόσεις Παρατηρητής.
- Σφακιανάκης, Μ. *Διοικητική κρίσεων – Crisis Management*, εκδόσεις Έλλην, Αθήνα, 1998
- Τερζίδης, Τ. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 2004.
- Τούντας Γ. *Πολιτική Υγείας*, εκδόσεις Οδυσσέας, Αθήνα.
- Υπουργείο Υγείας & Κοινωνικής Αλληλεγγύης, *Εθνικό Σχέδιο δράσης για την αντιμετώπιση της πανδημίας γρίπης στην Ελλάδα*, 2005.
- Υφαντόπουλος, Γ. *Ο προγραμματισμός του τομέα υγείας στην Ελλάδα*, εκδόσεις Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, Αθήνα, 1988.
- Φαναριώτης, Π. *Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*, Αθήνα, 1995.
- Φαναριώτης, Π. *Διοίκηση δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 1999.
- Burke, R. *Διαχείριση έργου – Project Management*, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2002.
- Harvard Business Review. *HBR για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Health, R. *Διαχείριση κρίσεων*, εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα, 2004.
- Hoskinsson, M. *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*, εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

## Ξένη Βιβλιογραφία

- Augustine, N.R. et al, *Harvard business review on crisis management* (a Harvard business review paperback), Harvard Business School Press, 2000.
- Barton, L. *Crisis in organizations. Managing and communicating in the heat of chaos*, South-Western Publishing, 1993./8
- Bodenheimer, T.S., Grumbach, K. *Understanding health policy : a clinical approach*, McGraw-Hill Inc., 2002.
- Brache, A.P. *How organizations work : taking a holistic approach to enterprise health*, John Wiley and sons, New York, 2002.
- Burke, R.J., Cooper, C.L. *The organization in crisis : downsizing, restructuring and privatization*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 2000.
- Caponigro, J.R. *The crisis counselor : a step-by-step guide to managing a business crisis*, Contemporary Books, Chicago, 2000.
- Capper, S.A., Ginter, P.M., Swayne, L.E. *Public health leadership and management : cases and context*, Sage Publications, California, 2002.
- Carrol, P. *Coping with crises : the management of disasters, riots and terrorism*, CC Thomas, USA, 1989
- Coddington, D.C., Keen, D.J., Moore, K.D., Clarke, R.L. *The crisis in health care: costs, choices and strategies*.
- Crouhy, M., Mark, R., Galdi, D. *Risk Management*, McGraw-Hill, 2001.
- Douchtery, D. *Crisis communications : what every executive needs to know*, Walker and Company, New York, 1992
- Duncan, W.J. et al, *Handbook of health care management*, Blackwell Publishers, Malden USA, 1998.
- Fearn-Banks, K. *Crisis Communication : a casebook approach (Lea's communication series)*, Lawrence Erlbaum Associates Inc. , New Jersey, 1996.
- Fink, S. *Crisis management: Planning for the inevitable*, Guild Backinprint.com Edition.

- Ginter, P.M., Swayne, L.E., Duncan, W.J. *Strategic Management of health care organizations*, Blackwell Publishing Ltd, Malden, 2004.
- Gottschalc, J.A. *Crisis response : inside stories on managing image under siege*, Visible Inc., Washington D.C., 1993
- Guha, S.D. *Rapid assessment of health needs in mass emergencies : reviews of current concepts and methods*, World Health Statistics Quarterly, 1991.
- Harrington, C., Estes, C.L. *Health policy: crisis and reform in the U.S. health care delivery system*, 3rd edition.
- Harte, J. *Management crisis and business revolution*, Transaction Publishers, USA, 1997.
- Hurts, D. *Crisis and renewal : meeting the challenge of organizational change*, Harvard Business School, 1995.
- *Influenza Contingency Planning Guideline*, draft 3, World Health Organization 2005.
- James, R.K., Gilliland, B.E. *Crisis Intervention Strategies*.
- Janis, I.L. *Crucial decisions : leadership in policy making and crisis management*, Free Press, New York, 1989.
- Lagadec, P. *Preventing chaos in a crisis – strategies for prevention, control and damage limitation*, McGraw Hill, 1993.
- Lerbinger, O. *Crisis manager : facing risk and responsibility*, Erlbaum L., USA, 1997.
- McGlown, K.J. *Terrorism and disaster management : preparing health care leader for the new reality*, Health Administration Press, Chicago, 2004.
- Mitroff, I., Anagnos, G. *Managing crises before they happen : what every executive needs to know about crisis management*, New York, 2001.
- Mitroff, I., Pearson, C.M., Harrington, L.K. *The essential guide to managing corporate crises: a step-by-step handbook for surviving major catastrophes*, Oxford University Press, New York, 1996.
- Mitroff, I. & Peacon, C.M. *Crisis management : diagnostic guide for improving your organization's preparedness*, Jasssey-Bass, San Francisco, 1993.
- Moreno, J.D. *In the wake of terror: medicine and morality in a time of crisis (basics bioethics)*.
- Nudell, M. & Norman, A. *The handbook for effective emergency and crisis management*, Lexington Books, 1988.



- Paris, L.K., Drummond, I.B. *Crisis response and emergency action plan*, Safety Publications, California, 1995.
- Parry, G. *Coping with crises (problems in practice series)*, British Psychological Society, London, 1990.
- Pipes, S.C. *Miracle cure : how to solve America's health care crisis and why Canada isn't the answer*, 2004.
- Register, M. & Larcin, J. *Risk issues : crisis management in public relations*, Kogan page, 1997.
- Reid, W., Silver, S. *Handbook of mental health administration and management*, Taylor and Francis Books Inc, New York, 2003.
- Rosenthal, U. & Pijnenburg, B. *Crisis management and decision making : simulation oriented scenarios*, Klawer Acad. Publishers, 1991.
- Schabracca, M.J., Winnubst, J.A.M., Cooper, C.L. *The handbook of work and health psychology*, John Wiley and Sons Ltd., West Sussex, 2003.
- Schoff, J. *Crisis Management in Japan and the United States*, Brassey's Inc., Virginia, 2004
- Schonfeld, D.J., Lichnestein, R., Pruett, M.K., Speese-Linehan, D. *How to prepare for and respond to a crisis*, 2nd edition.
- Shrivastava, P. *Managing industrial crises : lessons of Bhopal*, Vision Books, New Delhi, 1987.
- Society for Health care strategy. *Crisis communications in health care: managing difficult times effectively*.
- Strike, A.J. *Human Resources in health care : a manager's guide*, Blackwell Science Ltd, 1995.
- Szumski, B. *The health crisis : opposing viewpoints (opposing viewpoints series)*.