



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ & ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΠΑΝ. ΜΠΑΛΩΜΕΝΟΣ**

**ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**«Η Στρατηγική Επικοινωνία ως Μέσο Στρατηγικής  
και Συντελεστής Ήπιας Ισχύος για την επίλυση  
Διεθνών και Επιχειρηματικών Κρίσεων».**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ**

**Ιανουάριος 2016**

*Στη μνήμη της μητέρας μου Αναστασίας*

*και*

*στο πατέρα μου Παναγιώτη*

*«Δεν υπάρχει τίποτε αδύνατο γι' αυτόν που θα προσπαθήσει».*

**Μέγας Αλέξανδρος**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευρετήριο Σχημάτων .....	09
Ευρετήριο Πινάκων .....	10
Ευχαριστίες .....	11
Εισαγωγή.....	14

### ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

##### ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

1.1 Στόχος της διατριβής.....	22
1.2 Χρησιμότητα της διατριβής.....	23
1.3 Δομή της Διατριβής.....	26
1.4 Μεθοδολογία.....	29
1.5 Μέθοδος ανάλυσης μελέτης περιπτώσεων .....	42

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

##### ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

2.1 Ορισμός της Κρίσης.....	47
2.2 Αίτια πρόκλησης των κρίσεων.....	52
2.3 Χαρακτηριστικά των Κρίσεων.....	60
2.4 Φάσεις εξέλιξης των Κρίσεων.....	66
2.5 Συμπεράσματα.....	74

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

##### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

3.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων.....	75
3.2 Ο ρόλος της Στρατηγικής στη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων.....	80
3.2.1 Η νομιμοποίηση της στρατηγικής.....	91
3.3 Ο ρόλος της Ισχύος στη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων.....	99
3.4 Συντελεστές Ισχύος.....	121
3.4.1 Η δημόσια διπλωματία ως συντελεστής ήπιας ισχύος κατά τη διαδικασία διαχείρισης διεθνών κρίσεων.....	123



3.4.2 Οι δημόσιες σχέσεις ως συντελεστής ήπιας ισχύος κατά τη διαδικασία διαχείρισης επιχειρηματικών κρίσεων.....	129
3.5 Συμπεράσματα.....	136

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

4.1 Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων...	138
4.2 Ο ρόλος των ειδικών κοινών και της κοινής γνώμης στη διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων.....	144
4.3 Ο ρόλος των μέσων μαζικής ενημέρωσης στη διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων.....	148
4.4 Η διαδικασία της επικοινωνίας σε καταστάσεις κρίσεων.....	153
4.4.1 Στρατηγικές επικοινωνίας κατά τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων.....	162
4.5 Η στρατηγική επικοινωνία ως συντελεστής ήπιας ισχύος κατά τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων.....	182
4.5.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός της στρατηγικής επικοινωνίας.....	184
4.5.2 Η σχέση της στρατηγικής επικοινωνίας με τη δημόσια διπλωματία και τις δημόσιες σχέσεις.....	195
4.5.3 Ο ρόλος της στρατηγικής επικοινωνίας στη διαχείριση κρίσεων.....	207
4.5.4 Η διαδικασία της στρατηγικής επικοινωνίας.....	216
4.6 Συμπεράσματα.....	232

## ΜΕΡΟΣ Β: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:

#### ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑ ΓΙΑ ΑΛΛΟΙΩΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΗΣ PEPSI

5.1 Λίγα λόγια για την Εταιρεία.....	236
5.2 Το χρονικό της κρίσης.....	238
5.3 Η διαχείριση της κρίσης.....	243
5.3.1 Διαχείριση της κρίσης από την Alpac Bottling Company..	243

5.3.2 Διαχείριση της κρίσης από την PEPSICO.....	250
5.3.3 Αντί Επιλόγου.....	258
5.4 Σχολιασμός.....	259
5.4.1 Εισαγωγή.....	259
5.4.2 Προσδιορισμός του προβλήματος .....	259
5.4.3 Ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος .....	261
5.4.4 Προσδιορισμός και ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών .....	263
5.4.5 Προσδιορισμός επικοινωνιακών στόχων .....	268
5.4.6 Επιλογή Επικοινωνιακής Στρατηγικής .....	269
5.4.7 Προσδιορισμός των ακροατηρίων που θα πρέπει να προσεγγιστούν.....	274
5.4.8 Προσδιορισμός του μηνύματος.....	275
5.4.9 Τακτική υλοποίησης .....	277
5.4.10 Υλοποίηση της διαδικασίας της Στρατηγικής Επικοινωνίας και διαχείριση των ζητημάτων που μπορεί να ανακύψουν κατά την εκτέλεσή της.....	280
5.4.11 Αξιολόγηση .....	282
5.5 Συμπέρασμα.....	284

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:

#### ΝΑΥΑΓΙΟ ΟΧΗΜΑΤΑΓΩΓΟΥ ΠΛΟΙΟΥ ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ

6.1 Λίγα λόγια για την εταιρεία ΜΙΝΩΪΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ.....	287
6.2 Το πλοίο «ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ».....	294
6.3 Το χρονικό της κρίσης.....	296
6.4 Η Διαχείριση της Κρίσης.....	328
6.5 Σχολιασμός.....	336
6.5.1 Εισαγωγή.....	336
6.5.2 Προσδιορισμός του προβλήματος .....	337
6.5.3 Ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος .....	338
6.5.4 Προσδιορισμός και ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών .....	343
6.5.5 Προσδιορισμός επικοινωνιακών στόχων.....	353

6.5.6 Επιλογή Επικοινωνιακής Στρατηγικής.....	354
6.5.7 Προσδιορισμός των ακροατηρίων που θα πρέπει να προσεγγιστούν.....	361
6.5.8 Προσδιορισμός του μηνύματος .....	362
6.5.9 Τακτική υλοποίησης .....	371
6.5.10 Υλοποίηση της διαδικασίας της Στρατηγικής Επικοινωνίας και διαχείριση των ζητημάτων που μπορεί να ανακύψουν κατά την εκτέλεσή της.....	372
6.5.11 Αξιολόγηση .....	375
6.6 Συμπέρασμα.....	377

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΙΜΙΩΝ

7.1 Το νομικό καθεστώς των Βραχονησίδων Ίμια.....	380
7.2 Το χρονικό της κρίσης.....	384
7.3 Η Διαχείριση της Κρίσης.....	403
7.4 Σχολιασμός.....	439
7.4.1 Εισαγωγή.....	439
7.4.2 Προσδιορισμός του προβλήματος .....	441
7.4.3 Ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος .....	444
7.4.4 Προσδιορισμός και ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών .....	451
7.4.5 Προσδιορισμός επικοινωνιακών στόχων .....	480
7.4.6 Επιλογή Επικοινωνιακής Στρατηγικής .....	484
7.4.7 Προσδιορισμός των ακροατηρίων που θα πρέπει να προσεγγιστούν.....	502
7.4.8 Προσδιορισμός του μηνύματος .....	504
7.4.9 Τακτική υλοποίησης .....	512
7.4.10 Υλοποίηση της διαδικασίας της Στρατηγικής Επικοινωνίας και διαχείριση των ζητημάτων που μπορεί να ανακύψουν κατά την εκτέλεσή της.....	515
7.4.11 Αξιολόγηση .....	518
7.5 Συμπέρασμα.....	522

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:  
Η ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΕΠΙΘΕΣΗ ΤΗΣ 11ης ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 2001 ΣΤΙΣ ΗΠΑ

8.1 Ο Οσάμα Μπιν Λάντεν και η τρομοκρατική οργάνωση Αλ Κάϊντα...	526
8.2 Το χρονικό της κρίσης.....	530
8.3 Η διαχείριση της κρίσης.....	537
8.4 Σχολιασμός .....	560
8.4.1 Εισαγωγή.....	560
8.4.2 Προσδιορισμός του προβλήματος .....	561
8.4.3 Ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος.....	564
8.4.4 Προσδιορισμός και ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών .....	570
8.4.5 Προσδιορισμός επικοινωνιακών στόχων .....	580
8.4.6 Επιλογή Επικοινωνιακής Στρατηγικής .....	582
8.4.7 Προσδιορισμός των ακροατηρίων που θα πρέπει να προσεγγιστούν.....	589
8.4.8 Προσδιορισμός του μηνύματος .....	591
8.4.9 Τακτική υλοποίησης .....	596
8.4.10 Υλοποίηση της διαδικασίας της Στρατηγικής Επικοινωνίας και διαχείριση των ζητημάτων που μπορεί να ανακύψουν κατά την εκτέλεσή της.....	599
8.4.11 Αξιολόγηση .....	605
8.5 Συμπέρασμα.....	609

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
9.1 Εισαγωγή.....	611
9.2 Συμπεράσματα από την εμπειρική ανάλυση της διατριβής.....	615
9.3 Θεωρητικά επακόλουθα.....	628
9.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	638
Παραρτήματα.....	640
Βιβλιογραφία.....	666

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

1. Μοντέλο διαδικασίας Στρατηγικής Επικοινωνίας Κωνσταντίνου Μπαλωμένου.....	46 & 231
2. Μοντέλο Επικοινωνίας Harold Lasswell .....	153
3. Μοντέλο Επικοινωνίας Claude Shannon και Warren Weaver.....	154
4. Μοντέλο στρατηγικής επικοινωνίας: «Ορχήστρα» του Steve Tatham.....	189
5. Μοντέλο λειτουργίας δημοσίων σχέσεων μιας επιχείρησης των James Grunig και Todd Hunt.....	195
6. Μοντέλο λειτουργίας δημόσιας διπλωματίας προσαρμοσμένο στο μοντέλο λειτουργίας των δημοσίων σχέσεων μιας επιχείρησης των James Grunig και Todd Hunt.....	197
7. Μοντέλο Στρατηγικής Επικοινωνίας Steve Tatham.....	203
8. Μοντέλο άσκησης επιρροής μέσω του μηνύματος Steve Tatham.....	217
9. Ρεαλιστικό μοντέλο επικοινωνίας της πολυπλοκότητας (Pragmatic Complexity Communication Model).....	218
10. Μοντέλο διαδικασίας Στρατηγικής Επικοινωνίας του Steve Tatham.....	220
11. Μοντέλο διαδικασίας Στρατηγικής Επικοινωνίας του Υπουργείου Άμυνας των ΗΠΑ.....	221
12. Μοντέλο διαδικασίας Στρατηγικής Επικοινωνίας του Kirk Hallahan.....	223
13. Μοντέλο διαδικασίας Στρατηγικής Επικοινωνίας της Paula Biskup.....	225
14. Μοντέλο διαδικασίας Στρατηγικής Επικοινωνίας των John Shewchuk & Pat Inett.....	226

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

1. Τυπολογία απολογητικών ρητορικών στάσεων των Ware & Linkugel .....	168
2. Τυπολογία στρατηγικών απολογίας του William Benoit για την αποκατάστασης της εικόνας (Image Restoration).....	174
3. Τυπολογία επικοινωνιακών στρατηγικών (Crisis Response Strategies) της κατά περίπτωση επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων θεωρίας του Timothy Coombs.....	180
4. Επίπεδα ανάλυσης δημοσίων σχέσεων και διεθνών σχέσεων.....	198

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σε αυτό το δύσκολο, αλλά συναρπαστικό ταξίδι για την ανεύρεση της επιστημονικής γνώσης, οφείλω να ευχαριστήσω από βάθους καρδιάς κάποιους ανθρώπους οι οποίοι μου συμπαραστάθηκαν και ήταν δίπλα μου, σε όλη αυτή τη προσπάθεια.

Κατά αρχήν, οφείλω να ευχαριστήσω τους επιβλέποντες καθηγητές μου. Το Καθηγητή Στρατηγικών Σπουδών του Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Αθανάσιο Πλατιά, για τη στήριξη αλλά και τη καθοριστική συμβολή του, ώστε να λάβει τη τελική της μορφή η διατριβή μου. Θα πρέπει να ομολογήσω, ότι είναι ο άνθρωπος που ως προπτυχιακός φοιτητής στο Πάντειο Πανεπιστήμιο, με ενέπνευσε να εντρυφήσω στο πεδίο της στρατηγικής και της διαχείρισης κρίσεων.

Οφείλω να ευχαριστήσω επίσης, το Καθηγητή Διεθνών Σχέσεων και Στρατηγικών Σπουδών του Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Παναγιώτη Ήφαιστο, για τη συμπαράσταση και την ουσιαστική συμβολή του, ώστε να ολοκληρώσω τη παρούσα διατριβή. Είναι ο άνθρωπος που από τη πρώτη στιγμή, επισήμανε τις αδυναμίες της διατριβής μου και με τις κατευθύνσεις και συμβουλές του με οδήγησε να βρω τη σωστή επιστημονική μέθοδο για να ολοκληρώσω τη διεπιστημονική μελέτη μου.

Παράλληλα, θα πρέπει να ευχαριστήσω κάποιους ανθρώπους που χωρίς τη συμβολή τους, η ολοκλήρωση της διατριβής μου δεν θα ήταν εφικτή.

Θεωρώ χρέος μου, να ευχαριστήσω τον Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Αθανάσιο Σαμαρά. Του εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου γιατί στάθηκε κοντά μου, πρώτα ως άνθρωπος και στη συνέχεια ως καθηγητής. Βρέθηκε δίπλα μου από τα πρώτα βήματα αυτής της ερευνητικής προσπάθειας και με τις οδηγίες του με κατεύθυνε, ώστε να κατανοήσω τις πτυχές και τις ιδιαιτερότητες του επιστημονικού αντικειμένου της μελέτης μου.

Θέλω να εκφράσω επίσης, τις θερμές ευχαριστίες μου στον Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Ιωάννη Κωνσταντόπουλο. Η ηθική του στήριξη σε κρίσιμες φάσεις της έρευνάς μου, αλλά και οι πολύτιμες συμβουλές του πάνω σε καίρια μεθοδολογικά ζητήματα της διατριβής, συνετέλεσαν καθοριστικά, ώστε να ολοκληρώσω με επιτυχία

την έρευνά μου. Η βοήθειά του επίσης, στην αναζήτηση της απαραίτητης βιβλιογραφίας καθώς και η παραχώρηση από μέρους του μεγάλου μέρους αυτής, θεωρώ ότι ήταν ανεκτίμητης αξίας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ αξίζει επίσης, στους Επίκουρους Καθηγητές του Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ.κ. Διονύσιο Τσιριγώτη και Ηλία Παπαγιανόπουλο. Οι συζητήσεις μαζί τους για τα θεωρητικά και μεθοδολογικά ζητήματα της διατριβής μου, ήταν πραγματικά χρήσιμες και πολύ ουσιαστικές.

Αξίζει να ευχαριστήσω επίσης, το μέλος του Ειδικού Εργαστηριακού Διδακτικού Προσωπικού του Μεταπτυχιακού Τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Δημήτρη Λυμπερόπουλο. Η συζήτηση μαζί του σχετικά με τη θεωρητική και λειτουργική σύνδεση του πεδίου των Δημοσίων Σχέσεων με τη Δημόσια Διπλωματία, ήταν καθοριστικής σημασίας για την εξέλιξη της μελέτης μου.

Οφείλω να ευχαριστήσω το δημοσιογράφο της ΕΡΤ κ. Δημήτριο Απόκη για την ουσιαστική συζήτηση και τις χρήσιμες συμβουλές του, σχετικά με το τρόπο προσέγγισης και ανάλυσης της περιπτωσιολογικής μελέτης του τρομοκρατικού κτυπήματος της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001. Η αφήγηση και η καταγραφή σημαντικών και άγνωστων πτυχών του τρομοκρατικού κτυπήματος, από έναν άνθρωπο που έζησε από πρώτο χέρι τα γεγονότα ήταν πραγματικά πολύ χρήσιμη για την έρευνά μου.

Θεωρώ χρέος μου να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως, το πρώην πρωθυπουργό της Ελλάδος κ. Κωνσταντίνο Μητσοτάκη. Αποτελεί ύψιστη τιμή για εμένα, το γεγονός ότι σε όλη τη περίοδο της ερευνητικής μου προσπάθειας είχα την ηθική στήριξή του. Νιώθω την ανάγκη να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς το πρόσωπό του, για τη κατανόηση που έδειξε σε όλη τη συγγραφική περίοδο της διδακτορικής μου διατριβής, καθώς μου παρείχε απλόχερα τις απαραίτητες επαγγελματικές προϋποθέσεις για να ανταποκριθώ στις ερευνητικές και ακαδημαϊκές μου υποχρεώσεις. Τον ευχαριστώ θερμά επίσης, γιατί μέσω της επαγγελματικής μου σχέσης μαζί του, είχα τη δυνατότητα πρόσβασης σε ανεκτίμητης αξίας πηγές που με βοήθησαν στη συγγραφή της διατριβής μου.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω του φίλους μου, αλλά και την οικογένειά μου για την ηθική τους συμπαράσταση. Οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον ηλικιωμένο πατέρα μου, ο οποίος μετά το θάνατο της μητέρας μου, παρά τα προβλήματα της



υγείας του, μου προσέφερε την απόλυτη ηθική και υλική συμπαράστασή του, ώστε να ολοκληρώσω τη παρούσα διατριβή.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το φαινόμενο της κρίσης εμφανίζεται σε διαφορετικά επίπεδα κοινωνικών δρώντων, όπως τη κοινωνία των κρατών, το ενδοκρατικό επίπεδο, τις επιχειρήσεις και τα άτομα. Αποτελεί επίσης, πεδίο πρακτικής εφαρμογής και επιστημονικής έρευνας που εξετάζεται στο πλαίσιο διαφορετικών επιστημονικών πειθαρχιών, όπως την Ιατρική (Medicine), την Οικονομική Επιστήμη (Economics), τη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Business Administration), τη Δημόσια Διοίκηση (Public Administration), την Επικοινωνία (Communication), την Ιστορία (History), τη Ψυχολογία (Psychology), τη Πολιτική Επιστήμη (Political Science) και τις Διεθνείς Σχέσεις (International Relations). Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης διατριβής, θα επιχειρηθεί η διερεύνηση - εξέταση της διαλεκτικής των επιστημονικών πεδίων των Διεθνών Σχέσεων (International Relations), της Διοίκησης Επιχειρήσεων (Business Administration) και της Επικοινωνίας (Communication) με επίκεντρο το φαινόμενο της κρίσης και την επικοινωνιακή διάσταση της αντιμετώπισής του.

Τα επιστημονικά πεδία των Διεθνών Σχέσεων και της Διοίκησης Επιχειρήσεων κινούνται σε επιστημονική - θεωρητική επαλληλία. Την επαλληλία αυτή αναλύει διεξοδικά ο Αθανάσιος Πλατιάς στην εισαγωγή του Βιβλίου: «Θεωρία Διεθνούς Πολιτικής» του Kenneth Waltz<sup>1</sup>, στην οποία παραθέτει κάποιους κεντρικούς παράγοντες - μεταβλητές που απαντώνται και στα δύο επιστημονικά πεδία. Ειδικότερα, στο πλαίσιο της εν λόγω ανάλυσης, ο ανταγωνισμός στο διεθνές σύστημα αντιστοιχίζεται με τον ανταγωνισμό στις αγορές (economic market place). Παράλληλα, ως βασικές μονάδες (units) στις διεθνείς σχέσεις αναγνωρίζονται τα κράτη (states), ενώ στην αγορά οι εταιρείες (firms). Στην αγορά, οι εταιρείες επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση του κέρδους τους (π.χ. διατήρηση και καλυτέρευση της θέσης τους στην αγορά), ενώ στο διεθνές σύστημα τα κράτη επιδιώκουν την μεγιστοποίηση της ασφάλειάς τους (π.χ. επιβίωση, διατήρηση και καλυτέρευση της θέσης τους στο διεθνές σύστημα). Η δομή του συστήματος τόσο στην αγορά όσο και στο διεθνές σύστημα καθορίζει τη διαδικασία μέσα στο σύστημα. Οι πόλοι του συστήματος της αγοράς είναι οι μεγάλες επιχειρήσεις από τις οποίες καθορίζεται η δομή του συστήματος (π.χ. μονοπώλιο, ολιγοπώλιο). Αντίστοιχα, η ύπαρξη μεγάλων

---

<sup>1</sup> Waltz, Kenneth N., *Θεωρία Διεθνούς Πολιτικής*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2011, σελ. 24-25.

κρατών προσδιορίζει τη δομή του διεθνούς συστήματος (π.χ. μονοπολικό, διπολικό, πολυπολικό).

Συνεχίζοντας σε αυτό το πλαίσιο, παρατηρείται ότι η συγκέντρωση ισχύος σε μια αγορά είναι αντίστοιχη με αυτή στο διεθνές σύστημα (market concentration versus concentration of power). Επιπλέον αυτού, τόσο στην αγορά όσο και στο διεθνές σύστημα κυριαρχεί η αρχή της «αυτοβοήθειας» (self help). Στις αγορές η αυτορρύθμιση γίνεται μέσω του θεωρητικού σχήματος της «αόρατης χειρός» που πρώτος εισήγαγε ο Adam Smith<sup>2</sup>, ενώ στο διεθνές σύστημα με τον αυτόματο μηχανισμό της «ισορροπίας ισχύος». Επιπρόσθετα, τα μέσα που χρησιμοποιούν τα κράτη και οι εταιρείες για την εξυπηρέτηση των στόχων τους ακολουθούν την ίδια λογική. Σύναψη συμμαχιών, αξιοποίηση της τεχνολογικής καινοτομίας, διεξαγωγή πολέμου κ.λπ. για τα κράτη και αντίστοιχα σύναψη συμμαχιών, αξιοποίηση της τεχνολογικής καινοτομίας, διεξαγωγή πολέμου τιμών κ.λπ για τις επιχειρήσεις. Τέλος, τόσο τα κράτη όσο και οι εταιρείες συμπεριφέρονται με γνώμονα τη στρατηγική λογική, ενώ η θέση τους στο σύστημα (αγορά ή διεθνές σύστημα) προσδιορίζει τη συμπεριφορά τους. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι διαφορετικά συμπεριφέρονται οι εταιρείες σε μονοπωλιακή και διαφορετικά σε ολιγοπωλιακή αγορά. Αντίστοιχα, διαφορετικά συμπεριφέρονται τα κράτη όταν υπάρχει μόνο ένας συστημικός πόλος και διαφορετικά όταν υπάρχουν δύο ή περισσότεροι (πολυπολικό σύστημα). Όταν οι ανταγωνιστικές εταιρείες είναι λίγες (ολιγοπώλιο), υπάρχει μεγαλύτερη σταθερότητα στην αγορά και λιγότεροι πόλεμοι τιμών. Ομοίως, στο διεθνές σύστημα η ύπαρξη λίγων μεγάλων δυνάμεων (π.χ. διπολικό σύστημα) οδηγεί σε σταθερότητα και μείωση του κινδύνου πολέμου.

Το φαινόμενο της κρίσης απαντάται τόσο στο διεθνές και ενδοκρατικό επίπεδο, όσο και στο πεδίο της αγοράς και των επιχειρήσεων. Στις διεθνείς σχέσεις, τα κράτη μέχρι το τρομοκρατικό κτύπημα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001, προκειμένου να διευθετήσουν τις διεθνείς υποθέσεις τους και να αντιμετωπίσουν τις κάθε είδους κρίσεις, βασίζονταν στις παρακινήσεις (καρότο) ή τις απειλές (μαστίγιο)<sup>3</sup> και επιστράτευαν κυρίως την απειλή ή τη χρήση στρατιωτικής βίας ή τις οικονομικές απειλές και τις οικονομικές κυρώσεις. Έπειτα από την 11<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001, τα κράτη κατά την επίλυση των διεθνών διενέξεών τους, επιστρατεύουν

---

<sup>2</sup> Smith, Adam, , *Η αόρατος χείρ*, Αθήνα, Εκδόσεις ΠΟΝΤΙΚΙ, 2011.

<sup>3</sup> Nye, Joseph S., *ΗΠΙΑ ΙΣΧΥΣ: Το μέσο επιτυχίας στην Παγκόσμια Πολιτική*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2005, σελ. 33.

συστηματικότερα και αξιοποιούν παράλληλα -εκτός των παραδοσιακών μέσων (στρατιωτικά, πολιτικά, οικονομικά κ.λπ), και τις πρακτικές της σκληρής ισχύος<sup>4</sup> (hard power) - και παράγοντες χαμηλής πολιτικής (low politics) και ήπιας ισχύος<sup>5</sup> (Soft Power) όπως ο πολιτισμός, η κουλτούρα, η γνώση, η επικοινωνία και η δημόσια διπλωματία (public diplomacy). Το πλαίσιο αυτό, και με δεδομένο την επανάσταση της πληροφορίας<sup>6</sup> και την ανάγκη της κοινής γνώμης για συνεχή πληροφόρηση και ενημέρωση, καθιστά τη δημόσια διπλωματία (public diplomacy) καθοριστικής σημασίας παράγοντα για την επικοινωνιακή αντιμετώπιση διεθνών κρίσεων.

Σύμφωνα με τον Michael Waller<sup>7</sup>, σε αντίθεση με τη παραδοσιακή διπλωματία που αποσκοπούσε στην ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ κυβερνήσεων, η δημόσια διπλωματία (public diplomacy) είναι «η τέχνη του να επικοινωνείς με τη διεθνή κοινή γνώμη, να επηρεάζεις τις διεθνείς αντιλήψεις και συμπεριφορές καθώς και τις πολιτικές άλλων κρατών». Η επιστράτευση της δημόσιας διπλωματίας και της επικοινωνίας υπαγορεύεται από τους πολυεπίπεδους μετασχηματισμούς τους οποίους διέρχεται το διεθνές σύστημα έπειτα από τη λήξη του ψυχρού πολέμου και την επιτάχυνση των εξελίξεων στο διεθνές επικοινωνιακό πεδίο. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις στο χώρο της πληροφορικής και η σύγκλιση των τεχνολογιών, της επικοινωνίας και των μέσων μαζικής ενημέρωσης με τη παράλληλη ανάπτυξη και εδραίωση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης (social media) στη δημόσια σφαίρα, αναδεικνύουν τη σημασία της ήπιας ισχύος, στη διαχείριση των διεθνών υποθέσεων και των διακρατικών σχέσεων. Επίσης, η σύγχρονη διπλωματία και οι διεθνείς υποθέσεις επηρεάζονται από τις τάσεις που καταγράφονται στη κοινή γνώμη, η οποία με την σειρά της διαμορφώνεται υπό την επίδραση των δικτύων επικοινωνίας και των μέσων μαζικής ενημέρωσης που τείνουν να αποκτήσουν πλανητική εμβέλεια. Επίσης, τα διεθνή και εθνικά μέσα μαζικής ενημέρωσης σε συνδυασμό με τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης και τη κοινή γνώμη σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την έκβαση μιας διμερούς, περιφερειακής ή διεθνούς κρίσης και λειτουργούν ως δίαυλοι μεταφοράς πληροφοριών από τις ελίτ και τους λήπτες των αποφάσεων προς τους πολίτες και αντίστροφα, συνδιαμορφώνοντας συνεπώς,

---

<sup>4</sup> Ibid. σελ. 33

<sup>5</sup> Ibid. σελ. 33-43.

<sup>6</sup> Σχετικά με την επίδραση της επανάστασης της πληροφορίας στην εξωτερική πολιτική και την δημόσια διπλωματία (public diplomacy) βλέπε: Nye, Joseph S., *ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΣΟ ΤΗΣ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2003, σελ. 105-156.

<sup>7</sup> Waller, J. Michael., *The public diplomacy reader*, Washington, DC: The Institute for World Politics Press, 2007, p. 23.

τόσο το πλαίσιο λήψης των αποφάσεων, όσο και το πλαίσιο επιχειρησιακής εφαρμογής τους.

Στην αγορά αντίστοιχα, οι επιχειρήσεις για να διευθετήσουν τις υποθέσεις τους και να αντιμετωπίσουν τις κάθε είδους κρίσεις επιστρατεύουν εκτός από την οικονομική ισχύ τους, τις δημόσιες σχέσεις (public relations). Σύμφωνα με το καθηγητή L. Salleron<sup>8</sup>, δημόσιες σχέσεις είναι «το σύνολο των μέσων που χρησιμοποιούν οι Επιχειρήσεις για την εδραίωση ενός κλίματος εμπιστοσύνης στο προσωπικό τους, στο επιχειρηματικό, κοινωνικό, νομικό περιβάλλον τους και γενικά στο κοινό, με στόχο την υποστήριξη της δραστηριότητας και της ανάπτυξής τους». Η επιστράτευση των δημοσίων σχέσεων υπαγορεύεται από τους πολυεπίδεδους μετασχηματισμούς τους οποίους διέρχεται η παγκόσμια οικονομία και αγορά έπειτα από τη χαλάρωση των διασυνοριακών περιορισμών, την ελεύθερη διακίνηση ανθρώπων και κεφαλαίων, την ανάπτυξη και σύγκλιση των τεχνολογιών και το μετασχηματισμό του πλανήτη σε ένα διεθνώς ενοποιημένο χώρο. Σε ένα τέτοιο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, έχουν πολλαπλασιαστεί οι δυνητικοί πρόξενοι κρίσεων (πτώσεις μετοχών, ανάκληση προϊόντων, εξαγορές, χρεοκοπίες, σκάνδαλα, δικαστικές διαμάχες, ατυχήματα κ.λπ.), στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης που δύνανται να απειλήσουν τη βιωσιμότητά της, τη φήμη και τη δημόσια εικόνα της καθώς και τη δημόσια ασφάλεια. Η στάση που θα τηρήσει μια επιχείρηση κατά την αντιμετώπιση μιας κρίσης και ο τρόπος με τον οποίο θα αντιμετωπίσει τη κρίση [επικοινωνώντας άμεσα και με διαφάνεια με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της (stakeholders) και τη κοινή γνώμη ή υποβαθμίζοντας και καλύπτοντας το πρόβλημα], μπορεί να προσδιορίσει κατά πόσο η επιχείρηση θα αποφύγει τις συνέπειες της κρίσης ή θα υποστεί σημαντικές επιπτώσεις. Οι καταστροφικές επιπτώσεις που κατά καιρούς έχουν υποστεί κάποιες επιχειρήσεις που βρέθηκαν στη δίνη σημαντικών κρίσεων (π.χ. η περιβαλλοντική κρίση της Exxon<sup>9</sup>), αναδεικνύουν το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των δημοσίων

---

<sup>8</sup>Αρναούτογλου Ελευθερία & Ντουρουντάκης Μανώλης, *Δημόσιες Σχέσεις: Μια τεχνική του Marketing και του Management*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks, 1999, σελ. 30.

<sup>9</sup> Η περιβαλλοντική κρίση που προξένησε η εταιρεία Exxon το Μάρτιο του 1989 στις ακτές της Αλάσκας σε συνδυασμό με την αναποτελεσματική επικοινωνιακή αντιμετώπιση της κρίσης προκάλεσε την αντίδραση της κοινής γνώμης, την αρνητική κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και είχε σε αποτέλεσμα η EXXON να χάσει όλες τις δίκες που ακολούθησαν και να δαπανήσει συνολικά περί τα 3 δις. δολάρια για την αντιμετώπιση της κρίσης. Για περισσότερα βλέπε: Wilcox, Denis L., Cameron, Glen T., Reber, Bryan H., Shin, Jae-Hwa, *Think Public Relations*, USA, Pearson Education, 2011, p.43.

σχέσεων για την επικοινωνιακή αντιμετώπιση επιχειρηματικών κρίσεων. Σε καταστάσεις κρίσεων, παρατηρείται ταχεία εναλλαγή καταστάσεων, δημιουργείται ανασφάλεια, πολλαπλές πιέσεις οι οποίες προκαλούν αβεβαιότητα, ανησυχία και φόβο και κυριαρχεί η σύγχυση και το χάος. Επίσης, υπάρχει πολύ περιορισμένος χρόνος για αντίδραση, πρέπει να ληφθούν ταχύτατα αποφάσεις και οι διαθέσιμες πληροφορίες φαίνονται αναξιόπιστες ή ελλιπείς.<sup>10</sup> Σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι δημόσιες σχέσεις δύνανται να συνεπικουρήσουν τα στελέχη της επιχείρησης που βρίσκεται σε κρίση, ώστε να λάβουν τις σωστές αποφάσεις για την αντιμετώπισή της, να συμβάλουν στη διάχυση των επικοινωνιακών μηνυμάτων της επιχείρησης και τη κατανόησή τους από τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της και να ασκήσουν επιρροή στη κοινή γνώμη, προς την κατεύθυνση της νομιμοποίησης (legitimacy) της στρατηγικής και των ενεργειών της.

Κατά την εμφάνιση και εξέλιξη μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης, προκύπτουν πολλές και σύνθετες επικοινωνιακές ανάγκες για το φορέα που εμπλέκεται σε αυτήν. Ειδικότερα, ο φορέας που καλείται να αντιμετωπίσει τη κρίση, θα πρέπει να διαμορφώσει μια συνεκτική υπερασπιστική επιχειρηματολογία με ένα ξεκάθαρο και σαφές μήνυμα, το οποίο θα πρέπει να μεταδώσει στα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά του και την ευρύτερη κοινή γνώμη. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να καλύψει τις ανάγκες πληροφόρησης της κοινής γνώμης, τις ανάγκες ενημέρωσης των μέσων μαζικής ενημέρωσης και να αντιμετωπίσει τις πιθανές καταγγελίες και επικρίσεις ή την αρνητική δημοσιότητα. Κατά συνέπεια, σε συνθήκες κρίσης, η χρήση της επικοινωνίας και δη της στρατηγικής επικοινωνίας (strategic communication) κρίνεται απαραίτητη και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για τη διαχείριση και διευθέτηση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων.

Η επικοινωνία σύμφωνα με τους Theodorson & Theodorson<sup>11</sup> (που εστιάζουν στην διαβιβαστική πλευρά της επικοινωνιακής διαδικασίας) ορίζεται ως: «η διαβίβαση πληροφοριών, ιδεών στάσεων ή συναισθήματος από ένα πρόσωπο ή ομάδα σε άλλο (ή άλλα) κυρίως μέσω συμβόλων». Αντίστοιχα, οι Rogers & Kincaid<sup>12</sup> δίνουν έμφαση σε στοιχεία όπως είναι η αμοιβαιότητα και οι κοινές αντιλήψεις και ορίζουν την επικοινωνία ως τη «διαδικασία στην οποία οι συμμετέχοντες δημιουργούν και

---

<sup>10</sup> Heath Robert, *Διαχείριση Κρίσεων: Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*, Αθήνα, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, σελ.13-14.

<sup>11</sup> Βιντάλ Σβεν & Σίγνιτσερ Μπένο, *Εφαρμοσμένη Επικοινωνία: Μια εισαγωγή στον επικοινωνιακό σχεδιασμό*, Αθήνα, Εκδόσεις Καστανιώτη, 1998, σελ. 32.

<sup>12</sup> Ibid. p. 32.

μοιράζονται πληροφορίες μεταξύ τους για να κατακτήσουν την αμοιβαία κατανόηση».

Ο Sun Tzu στο μνημειώδες έργο του «Η τέχνη του πολέμου» που πραγματεύεται τη τέχνη της αντιπαράθεσης και παρέχει συμβουλές για το πως κάποιος μπορεί να στεφθεί νικητής σε μια διαμάχη, επισημαίνει ότι «το μεγαλύτερο κατόρθωμα δεν είναι να πολεμήσεις και να νικήσεις σε όλες σου τις μάχες. Το μεγαλύτερο κατόρθωμα είναι να κάμψεις την αντίσταση του εχθρού, χωρίς να γίνει μάχη».<sup>13</sup> Ο έξυπνος ηγέτης καταβάλλει τις μονάδες του εχθρού χωρίς μάχη. Καταλαμβάνει τις πόλεις του, χωρίς να τις πολιορκήσει. Νικάει την αυτοκρατορία του, χωρίς μακροχρόνιες επιχειρήσεις στα πεδία των μαχών. Εισβάλλει με τις στρατιές στην εχθρική χώρα ενάντια στο κυβερνήτη και ο θρίαμβός του, είναι πλήρης χωρίς να χάσει ούτε έναν άνδρα.

Αυτό πρακτικά σημαίνει, ότι αν η επικοινωνία αξιοποιηθεί με στρατηγικό και αποτελεσματικό τρόπο από κάποιον διεθνή ή επιχειρηματικό δρώντα, δύναται να αποτελέσει ένα χρήσιμο στρατηγικό μέσο για να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους. Κατά την εφαρμογή της στρατηγικής επικοινωνίας δίνεται έμφαση στο πως ένας οργανισμός επικοινωνεί κατά τη διαδικασία υλοποίησης των λειτουργικών του στόχων και πως λειτουργεί ως κοινωνικός δρών για να προωθήσει την αποστολή του. Η φύση και ο σκοπός της στρατηγικής επικοινωνίας διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση κρίσεων, διότι ενώ η οργανωσιακή επικοινωνία υπό την ευρεία έννοια εξετάζει την επικοινωνιακή διαδικασία και το πώς τα άτομα αλληλεπιδρούν σε σύνθετες οργανωσιακές καταστάσεις (διαπροσωπική, συλλογική, δικτυακή επικοινωνία), η στρατηγική επικοινωνία εστιάζει στο πώς η οργάνωση θα παρουσιάσει και θα προβάλει τον εαυτό της μέσα από στοχευμένες ενέργειες και πρωτοβουλίες των στελεχών της. Σύμφωνα με τον Richard Halloran,<sup>14</sup> η στρατηγική επικοινωνία ορίζεται ως μια μέθοδος πειθούς άλλων ατόμων για να αποδεχτούν κάποιες ιδέες, δράσεις ή καταστάσεις. Με άλλα λόγια, συνιστά το μέσον που διαθέτει και επιστρατεύει ένας δρών προκειμένου να πείσει συμμάχους και φίλους να τον υποστηρίξουν ή να παραμείνουν ουδέτεροι και αντιπάλους να κατανοήσουν ότι έχει τη δύναμη να κυριαρχήσει επάνω τους. Σημειώνεται τέλος, ότι

---

<sup>13</sup> Τζου, Σουν, *Η τέχνη του πολέμου*, Β' έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Επικοινωνίες, 2002, σελ. 37.

<sup>14</sup> Halloran Richard, "Strategic Communication", *Parameters*, 2007, 37(3), p. 4–14. Available at <http://strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/Articles/07autumn/halloran.pdf> (last access 27/10/2015).

η στρατηγική επικοινωνία προσεγγίζεται και από την οπτική της άσκησης πειθούς στους πολίτες μιας χώρας, ώστε να στηρίζουν τις επιλογές της πολιτικής τους ηγεσίας με σκοπό τη δημιουργία εθνικής συναίνεσης για την επίτευξη εθνικών σκοπών. Συνεπώς, κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης, η στρατηγική επικοινωνία δύναται να ασκήσει αποτελεσματική επιρροή στο κοινό – στόχο, να διαμορφώσει τις αντιλήψεις (perceptions) και να επηρεάσει τη στάση (stance) όσων εμπλέκονται στην κρίση (stakeholders), να μετριάσει ή να αλλάξει τις αρνητικές ή εχθρικές απόψεις της κοινής γνώμης, επιτρέποντας στον εμπλεκόμενο φορέα να λάβει την απαραίτητη νομιμοποίηση (legitimacy) για την υλοποίηση της στρατηγικής του.



## **ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

### 1.1. ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Ο κύριος στόχος της έρευνας εδράζεται στην ανάγκη για αρτιότερη, συστηματικότερη και πολυπρισματική μελέτη του φαινομένου των διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων και της αποτελεσματικότερης επικοινωνιακής αντιμετώπισής τους. Όπως σημειώνει ο Παναγιώτης Ήφαιστος<sup>15</sup> «μια διεθνολογική ανάλυση είναι χρήσιμη, όταν πέραν των απλών περιγραφών, επαυξάνει το θεωρητικό κεκτημένο με συγκριτική διερεύνηση των βασικών υποθέσεων της θεωρίας υπό το πρίσμα διαφορετικών περιπτώσεων – παραδειγμάτων».

Μελετώντας τις θεωρίες, τις μεθόδους, τις τάσεις και τις τεχνικές που ενσωματώνουν τα επιστημονικά πεδία των Διεθνών Σχέσεων (International Relations), της Διοίκησης Επιχειρήσεων (Business Administration) και της Επικοινωνίας (Communications) σχετικά με το φαινόμενο της κρίσης και την επικοινωνιακή διάσταση της αντιμετώπισής του, στόχος της διατριβής είναι να διευρύνει το γνωστικό τους πεδίο και να συμβάλλει δημιουργικά στη διεπιστημονική μελέτη τους. Ανεξάρτητα από τις μεθόδους και τις τεχνικές που εφαρμόζονται από τους δύο επιστημονικούς κλάδους, βασικός στόχος της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας, είναι η σύνδεση του εμπειρικού υλικού με τη θεωρία γύρω από το φαινόμενο της επικοινωνιακής αντιμετώπισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων. Η ανάλυσή μας θα αποτελέσει κατ' ουσία ένα συνεχή διάλογο ιδεών και στοιχείων και θα στηριχτεί σε έναν ευρύτερο μεθοδολογικό άξονα που αφορά την εποικοδομητική ενσωμάτωση της θεωρίας της Δημόσιας Διπλωματίας (Public Diplomacy) από την επιστήμη των Διεθνών Σχέσεων, της θεωρίας των Δημοσίων Σχέσεων (Public Relations) από την επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων και της θεωρίας της Στρατηγικής Επικοινωνίας (Strategic Communication) από την επιστήμη της Επικοινωνίας (Communication). Απώτερος στόχος του διαλόγου αυτού, είναι η ανάπτυξη και παραγωγή γνώσης σε ένα διεπιστημονικό πεδίο ανάλυσης, μέσω της αντιπαραβολής εμπειρικών δεδομένων σχετικά με την επικοινωνιακή διαδικασία αντιμετώπισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων. Επιπρόσθετα, στόχος της εν

---

<sup>15</sup> Ήφαιστος Παναγιώτης, *Διπλωματία και Στρατηγική των Μεγάλων Ευρωπαϊκών Δυνάμεων: Γαλλίας, Γερμανίας, Μεγάλης Βρετανίας*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 27.

λόγω έρευνας είναι να χρησιμοποιήσει τη στρατηγική επικοινωνία ως μέσο για τον έλεγχο και την αποτίμηση των κεντρικών υποθέσεων εργασίας και να περιγράψει την πραγματικότητα που προκύπτει (αν προκύπτει) από τη χρήση της στρατηγικής επικοινωνίας, κατά τη διαδικασία επικοινωνιακής αντιμετώπισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων. Λόγω του κεντρικού ρόλου που κατέχει η επικοινωνία και ειδικότερα η στρατηγική επικοινωνία στην αντιμετώπιση των διεθνών (ειδικότερα μετά την λήξη του ψυχρού πολέμου και την επιτάχυνση των εξελίξεων στο διεθνές επικοινωνιακό πεδίο), αλλά και των επιχειρηματικών κρίσεων (ειδικότερα μετά την ανάπτυξη και σύγκλιση των τεχνολογιών και τον μετασχηματισμό του πλανήτη σε ένα παγκόσμιο χωριό), κρίνεται ως κρίσιμης σημασίας η μελέτη της χρήσης της στρατηγικής επικοινωνίας για την επικοινωνιακή αντιμετώπιση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων. Για το λόγο αυτό, θα μελετηθούν τέσσερις (αντιπροσωπευτικές για το υπό εξέταση ζήτημα) περιπτώσεις που αφορούν δύο διεθνείς και δύο επιχειρηματικές κρίσεις με μία θετική και μια αρνητική έκβαση αντίστοιχα, ανά είδος των περιπτώσεων. Οι περιπτώσεις που θα μελετηθούν είναι η κρίση της PEPSI το 1993, η ελληνοτουρκική κρίση των Ιμίων το 1996, το ναυάγιο του πλοίου ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ τον Σεπτέμβριο του 2000 και η τρομοκρατική επίθεση της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 στις ΗΠΑ. Από την διεξοδική μελέτη των ανωτέρω περιπτώσεων δύναται να διερευνηθούν οι λόγοι για τους οποίους χρησιμοποιείται (αν χρησιμοποιείται) η στρατηγική επικοινωνία κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων, καθώς επίσης, και οι συνθήκες υπό τις οποίες χρησιμοποιείται και με τι συνέπειες, για την έκβαση της κρίσης.

## **1.2. ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

Σύμφωνα με τις επικρατούσες τάσεις, τα επόμενα χρόνια, τόσο οι διεθνείς όσο και οι επιχειρηματικοί δρώντες θα κληθούν να αντιμετωπίσουν σημαντικές και σύνθετες καταστάσεις κρίσεων και να λάβουν σημαντικές και στρατηγικού χαρακτήρα αποφάσεις για την επικοινωνιακή αντιμετώπιση και επίλυσή τους. Η παρούσα διατριβή, θα μπορούσε να συνεισφέρει στην ανάπτυξη ενός ευρύτερου δημόσιου διαλόγου γύρω από το φαινόμενο της κρίσης και της επικοινωνιακής αντιμετώπισής του και τα συμπεράσματα και οι προτάσεις της, να δώσουν το έναυσμα για μια περαιτέρω επιστημονική έρευνα ή να αποτελέσουν μια εναλλακτική πρόταση για την αντιμετώπιση του φαινομένου των κρίσεων από τους τεχνοκράτες

του εν λόγω χώρου. Επιπρόσθετα, από τη μέχρι τώρα αναδίφηση στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, παρατηρείται ότι υπάρχει ερευνητικό κενό στο συγκεκριμένο ερευνητικό αντικείμενο και το εν λόγω θέμα αντιμετωπίζεται μάλλον αποσπασματικά. Η συγκεκριμένη διδακτορική διατριβή φιλοδοξεί να συνεισφέρει στη κάλυψη του συγκεκριμένου κενού και να προσφέρει στην επιστήμη επαρκές επιστημονικό υλικό για μελέτη και περαιτέρω διερεύνηση.

Τέλος, η διασύνδεση και η αλληλεπίδραση της επιστήμης των Διεθνών Σχέσεων (International Relations), της επιστήμης της Διοίκησης Επιχειρήσεων (Business Administration) και της Επικοινωνίας (Communication) γύρω από το φαινόμενο των κρίσεων και της επικοινωνιακής αντιμετώπισής τους, δύναται να συνεισφέρει στη παράπλευρη ανάπτυξη γνώσης. Επιπρόσθετα, τα ανωτέρω επιστημονικά πεδία μπορούν να ωφεληθούν ποικιλοτρόπως από α) την ανταλλαγή γνώσης που θα προκύψει από μια σειρά εμπειρικών μελετών και θεωρητικών συζητήσεων, σε σχέση με τα πρότυπα των επιστημών αυτών και των μεθοδολογιών τους και β) την εξέταση της διαλεκτικής σχέσης ανάμεσα στο ενδοκρατικό και διακρατικό επίπεδο καθώς και στο διαφορετικό επίπεδο των δρώντων που εμπλέκονται κατά την εμφάνιση, εξέλιξη και επικοινωνιακή αντιμετώπιση μιας διεθνούς και επιχειρηματικής κρίσης. Ειδικότερα, τα ζητήματα που αναδεικνύουν τη χρησιμότητα της παρούσας μελέτης είναι τα ακόλουθα:

- 1) Αν και δεν υπάρχει ένας μοναδικός και κοινά αποδεκτός ορισμός για το φαινόμενο της κρίσης, από τη διεξαχθείσα έρευνα αποδεικνύεται, ότι τόσο στην επιστήμη των διεθνών σχέσεων όσο και στην επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων, εντοπίζονται συγκλίσεις στην εννοιολογική οριοθέτηση του φαινομένου.
- 2) Η επιστημονική έρευνα για την επικοινωνιακή διαδικασία αντιμετώπισης και επίλυσης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων είναι σχετικά πρόσφατη και οι ερευνητές που μελετούν το συγκεκριμένο ζήτημα το προσεγγίζουν από διαφορετικές οπτικές. Είτε από την οπτική της ρητορικής ή περιεχομένου (Rhetorical or text oriented) είτε από την οπτική της στρατηγικής ή πλαισίου (strategic or context oriented).<sup>16</sup> Το γεγονός αυτό, καθιστά τη παρούσα διεπιστημονική μελέτη σημαντική, διότι συμβάλλει στην άντληση χρήσιμων

---

<sup>16</sup> Frandsen, Finn & Johansen, Winni, "Crisis Communication, Complexity and the Cartoon Affair: A Case Study", in the: *The Handbook of Crisis Communication*, USA, WILEY-BLACKWELL Publication, 2010, p.p. 425-430.

επιστημονικών συμπερασμάτων για το πλαίσιο της επικοινωνίας και το τρόπο και τις τεχνικές επικοινωνίας που υιοθετούνται από τους διαχειριστές διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων, κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπισή τους.

- 3) Κατά την επικοινωνιακή διαχείριση και αντιμετώπιση τόσο μιας διεθνούς<sup>17</sup> όσο και μιας επιχειρηματικής κρίσης, κομβικό ρόλο διαδραματίζουν η ισχύς που διαθέτει ο φορέας που εμπλέκεται στη κρίση, αλλά και η στρατηγική που ο εν λόγω φορέας θα υιοθετήσει. Συναφές με το θέμα της στρατηγικής επίσης, είναι και το ζήτημα της νομιμοποίησης (legitimacy) που θα πρέπει να λάβει από το εσωτερικό και το εξωτερικό του περιβάλλον ο φορέας που εμπλέκεται στη κρίση, ώστε να υλοποιήσει τη στρατηγική του για την επικοινωνιακή αντιμετώπιση της κρίσης. Με δεδομένο ότι, τα ζητήματα ισχύος, στρατηγικής και νομιμοποίησης, αποτελούν θέματα αιχμής για το θεωρητικό πλαίσιο των επιστημονικών πεδίων των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων, μέσω της παρούσας μελέτης, θα αναδειχθεί και μελετηθεί διεξοδικά ο ρόλος των ανωτέρω ζητημάτων για την επικοινωνιακή διαχείριση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων και θα εντοπιστούν τα πιθανά σημεία σύγκλισης ή απόκλισής τους.
- 4) Κατά την επικοινωνιακή διαχείριση και αντιμετώπιση μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης, οι διαχειριστές της για να προσεγγίσουν και να επικοινωνήσουν με τα ακροατήριά τους, επιστρατεύουν μέσα ήπιας ισχύος όπως την δημόσια διπλωματία (public diplomacy) και τις δημόσιες σχέσεις (public relations) αντίστοιχα. Και τα δύο ανωτέρω μέσα ήπιας ισχύος, αποτελούν στρατηγικές επικοινωνιακές λειτουργίες τόσο των κρατών όσο και των επιχειρήσεων, και συνήθως αξιοποιούνται για την επίτευξη των επικοινωνιακών στόχων των διαχειριστών μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης.<sup>18</sup> Από τη διεξοδική μελέτη της βιβλιογραφίας για τις ανάγκες της παρούσας διατριβής, διαπιστώνεται, ότι δεν έχουν σκιαγραφηθεί πλήρως τα επιστημονικά όρια των δύο ανωτέρω στρατηγικών εργαλείων και δεν έχουν αναδειχθεί τα πιθανά πεδία σύγκλισης ή απόκλισής (ομοιότητες – διαφορές) τους. Επιπρόσθετα, όπως επισημαίνουν οι Kathy Fitzpatrick, Jami Fullerton και Alice Kendrick<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Λυμπερης Χρήστος, *Εθνική Στρατηγική και Χειρισμός Κρίσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1997, σελ. 21-23 & 76-79 & 95-107.

<sup>18</sup> Signitzer Benno, Wamser Carola, "Public Diplomacy: A Specific Governmental Public Relations Function" in the: Botan Carl H., Hazleton Vincent, *Public Relations Theory II*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, 2006, p.441.

<sup>19</sup> Fitzpatrick, Kathy & Fullerton Jami, D. J. & Kendrick, Alice, "Public Relations and Public Diplomacy: Conceptual and Practical Connections", *Journal Public Relations* Vol. 7 (4), 2013.

«υπάρχουν ελάχιστες αποδεδειγμένες εμπειρικές μελέτες που να παρουσιάζουν τις ομοιότητες και διαφορές των δύο πεδίων». Η διασάφηση του ζητήματος αυτού, αναδεικνύει επίσης, τη σπουδαιότητα της παρούσας διατριβής.

- 5) Κατά την επικοινωνιακή διαχείριση και αντιμετώπιση μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης, οι διαχειριστές των εν λόγω κρίσεων μέσω της δημόσιας διπλωματίας και των δημοσίων σχέσεων δύνανται να αξιοποιούν στρατηγικά τα εργαλεία και τα μέσα της επικοινωνίας για να επικοινωνήσουν με τα ακροατήριά τους και να επιτύχουν τους επικοινωνιακούς τους στόχους. Στο πλαίσιο αυτό, η διερεύνηση μέσω της παρούσας μελέτης για το αν οι διαχειριστές διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπισή τους, αξιοποιούν ή όχι τη στρατηγική επικοινωνία για να διαμορφώσουν ένα κατάλληλα ευνοϊκό κλίμα που θα τους επιτρέψει να λάβουν τη νομιμοποίηση και τη στήριξη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός τους για την υλοποίηση της στρατηγικής τους, καταδεικνύει ακόμη περισσότερο τη σπουδαιότητα της εν λόγω διατριβής.
- 6) Η μελέτη δύο περιπτώσεων (cases) από το επιστημονικό πεδίο των διεθνών σχέσεων και δύο από το επιστημονικό πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων που αφορούν μια κρίση (ανά επιστημονικό πεδίο) με θετική έκβαση και μία κρίση με αρνητική έκβαση σε συνδυασμό με το γεγονός, ότι δύο μελέτες περιπτώσεων (μία ανά επιστημονικό πεδίο και μια με θετική και μια με αρνητική έκβαση) θα προέρχονται από την ελληνική πραγματικότητα και δύο μελέτες περιπτώσεων αντίστοιχα από τη διεθνή πραγματικότητα προσφέρεται για μια διεξοδική συγκριτική ανάλυση. Μέσω της ανάλυσης αυτής, θα καταστεί εφικτή η ανάδειξη των προϋποτιθέμενων συνθηκών και των μεταβλητών που συμβάλλουν στην αύξηση ή στη μείωση της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής επικοινωνίας κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης. Επιπρόσθετα, μέσω της εν λόγω συγκριτικής ανάλυσης είναι δυνατό να διαπιστωθεί αν η στρατηγική επικοινωνία δύναται να μεγιστοποιήσει ή όχι, την αποτελεσματικότητα ενός σχεδίου επικοινωνιακής αντιμετώπισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων.

### **1.3. ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

Το πρώτο μέρος της διατριβής πραγματεύεται θεωρητικά ζητήματα. Αρχικά, παρατίθεται μια εισαγωγή για το υπό μελέτη θέμα. Συγκεκριμένα, διεξάγεται μια

ανάλυση των τριών επιστημονικών πεδίων, τα οποία θα αποτελέσουν το πεδίο μελέτης της διατριβής. Εξετάζονται δηλαδή, τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων, της διοίκησης επιχειρήσεων και της επικοινωνίας με άξονα το φαινόμενο της κρίσης και την επικοινωνιακή διάσταση της αντιμετώπισής του.

Στο πρώτο κεφάλαιο, διεξάγεται η θεωρητική θεμελίωση της διατριβής. Ειδικότερα, καταγράφονται οι στόχοι που φιλοδοξεί να εκπληρώσει η εν λόγω διατριβή, η θεωρητική σημασία της διατριβής, η δομή της, η παρουσίαση της μεθοδολογίας που θα υιοθετηθεί καθώς και η μέθοδος ανάλυσης που θα εφαρμοστεί για την μελέτη περιπτώσεων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, προσδιορίζεται το φαινόμενο της κρίσης. Αρχικά, προσδιορίζεται ο τρόπος που ορίζουν το φαινόμενο της κρίσης τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων και στη συνέχεια, προσδιορίζονται τα αίτια, τα χαρακτηριστικά και οι φάσεις εξέλιξης των διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων. Τέλος, μελετώνται οι πιθανές συγκλίσεις και αποκλίσεις των ανωτέρω επιστημονικών πεδίων σε σχέση με το φαινόμενο της κρίσης και παρουσιάζονται κάποιες συμπερασματικές παρατηρήσεις.

Το τρίτο κεφάλαιο, ασχολείται με τη διαχείριση των κρίσεων. Συγκεκριμένα, προσδιορίζεται εννοιολογικά ο τρόπος που ορίζουν τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων και παράλληλα, εξετάζεται ο ρόλος της στρατηγικής στη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων και η νομιμοποίηση της στρατηγικής ενός δρώντα που βρίσκεται σε κρίση. Επίσης, προσδιορίζεται το εννοιολογικό περιεχόμενο της ισχύος στα δύο υπό μελέτη επιστημονικά πεδία και αποτυπώνεται ο καθοριστικός ρόλος της, ώστε να αποκτήσει την ικανότητα ένας διεθνής ή επιχειρηματικός δρών να θέσει σε εφαρμογή το στρατηγικό του σχέδιο για την επικοινωνιακή αντιμετώπιση μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης. Επιπλέον, προσδιορίζεται το τι είναι οι συντελεστές ισχύος και εξετάζεται, ο ρόλος της δημόσιας διπλωματίας και των δημοσίων σχέσεων ως συντελεστές ισχύος, για την επίλυση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων. Καταληκτικά, μελετώνται οι πιθανές συγκλίσεις και αποκλίσεις των ανωτέρω επιστημονικών πεδίων σε σχέση με τη διαδικασία της διαχείρισης των κρίσεων και παρουσιάζονται κάποιες συμπερασματικές παρατηρήσεις.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, εξετάζεται η επικοινωνιακή διαχείριση των κρίσεων. Αρχικά, εξετάζεται ο ρόλος που διαδραματίζουν η επικοινωνία, τα ειδικά κοινά και η κοινή γνώμη, αλλά και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης στην επικοινωνιακή διαδικασία

διαχείρισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων. Στη συνέχεια, σκιαγραφείται η διαδικασία της επικοινωνίας σε καταστάσεις κρίσεων και παρουσιάζεται το πώς επιτυγχάνεται η αποτελεσματική επικοινωνία, το πώς ικανοποιούνται οι επικοινωνιακές ανάγκες που προκύπτουν κατά την εμφάνιση και εξέλιξη μιας διεθνούς και επιχειρηματικής κρίσης, αλλά και το πώς αξιοποιούνται οι στρατηγικές επικοινωνίας για να ενισχύσουν τη θέση ενός δρώντα που βρίσκεται σε κρίση. Επιπλέον, εξετάζεται η συμβολή της στρατηγικής επικοινωνίας ως συντελεστής ήπιας ισχύος για την επικοινωνιακή διαδικασία διαχείρισης κρίσεων. Ειδικότερα, προσδιορίζεται εννοιολογικά η στρατηγική επικοινωνία, εξετάζεται η σχέση της με τη δημόσια διπλωματία και τις δημόσιες σχέσεις, διερευνάται η συμβολή της στην επικοινωνιακή διαχείριση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων και περιγράφεται η διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής επικοινωνίας. Τέλος, μελετώνται οι πιθανές συγκλίσεις και αποκλίσεις των ανωτέρω επιστημονικών πεδίων σε σχέση με την επικοινωνιακή διαδικασία διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων και παρουσιάζονται κάποιες συμπερασματικές παρατηρήσεις.

Στο δεύτερο μέρος της διατριβής διεξάγεται η μεθοδολογική έρευνα και αναλύονται οι μελέτες περίπτωσης. Οι περιπτώσεις που θα μελετηθούν είναι η κρίση της «Pepsi» το 1993, η ελληνοτουρκική κρίση των Ιμίων το 1996, το ναυάγιο του πλοίου «ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ» το Σεπτέμβριο του 2000 και το τρομοκρατικό χτύπημα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 στις ΗΠΑ. Ειδικότερα:

Στο πέμπτο κεφάλαιο, εξετάζεται η μελέτη περίπτωσης που αφορά τις καταγγελίες καταναλωτών το 1993, για αλλοίωση των προϊόντων της Pepsi. Ειδικότερα, αναφέρονται κάποια ενημερωτικά στοιχεία για την εταιρεία, παρουσιάζεται το χρονικό της κρίσης, η διαδικασία διαχείρισης της κρίσης καθώς και ο σχολιασμός της βάσει το πρότυπου μοντέλου στρατηγικής επικοινωνίας που παρουσίασε ο ερευνητής για τις ανάγκες της διατριβής. Τέλος, παρουσιάζονται κάποιες συμπερασματικές παρατηρήσεις σε σχέση με το αν τα εμπειρικά δεδομένα της ανάλυσης της εν λόγω μελέτης περίπτωσης, επαληθεύουν ή διαψεύδουν τις κεντρικές υποθέσεις και δίνουν απάντηση στο βασικό ερευνητικό ερώτημα της διατριβής.

Στο έκτο, έβδομο και όγδοο κεφάλαιο, εξετάζονται αντίστοιχα οι μελέτες περίπτωσης που αφορούν το ναυάγιο του οχηματαγωγού πλοίου ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ το 2000, την ελληνοτουρκική κρίση των Ιμίων το 1996 και το τρομοκρατικό χτύπημα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 στις ΗΠΑ. Ομοίως, ακολουθεί η ανωτέρω διαδικασία



ανάλυσης (μέσω του πρότυπου μοντέλου στρατηγικής επικοινωνίας που παρουσίασε ο ερευνητής) και παρουσιάζονται κάποιες συμπερασματικές παρατηρήσεις σε σχέση με το αν τα εμπειρικά δεδομένα της ανάλυσης των εν λόγω μελετών περίπτωσης, επαληθεύουν ή διαψεύδουν τις κεντρικές υποθέσεις και δίνουν απάντηση στο βασικό ερευνητικό ερώτημα της διατριβής.

Στο ένατο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα της διατριβής. Αναλυτικότερα, παρατίθεται μια εισαγωγή που παρουσιάζει μια ανασκόπηση της διατριβής, παρουσιάζονται κάποια συμπεράσματα από την εμπειρική ανάλυση της διατριβής, τα θεωρητικά επακόλουθα που προκύπτουν από την εμπειρική ανάλυση και τέλος, κάποιες προτάσεις του ερευνητή για περαιτέρω επιστημονική έρευνα.

#### **1.4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Η παρούσα διατριβή αποτελεί μια διεπιστημονική μελέτη του φαινομένου της κρίσης και της επικοινωνιακής διαδικασίας αντιμετώπισης και επίλυσής της. Για την εξυπηρέτηση των ερευνητικών –θεωρητικών της στόχων, η συγκεκριμένη διατριβή θα επικεντρωθεί στη μελέτη του τρόπου διασύνδεσης και τη διαλεκτική σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στην επιστήμη των διεθνών σχέσεων, της επιστήμης της διοίκησης επιχειρήσεων και της επιστήμης της επικοινωνίας, με άξονα την επικοινωνιακή διαδικασία αντιμετώπισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων.

Αν και η επιστημονική έρευνα για την επικοινωνιακή διαδικασία αντιμετώπισης και επίλυσης κρίσεων είναι σχετικά πρόσφατη, οι ερευνητές που μελετούν επικοινωνιακά τις κρίσεις (Crisis Communication), προσεγγίζουν το εν λόγω ζήτημα στη βάση δύο διαφορετικών οπτικών.<sup>20</sup> Της ρητορικής ή περιεχομένου (Rhetorical or text oriented) προσέγγισης και της στρατηγικής ή πλαισίου (strategic or context oriented) προσέγγισης. Σύμφωνα με τη ρητορική ή περιεχομένου (Rhetorical or text oriented) προσέγγιση, μελετάται το «Τι» (What) θα εκπέμψει ως μήνυμα ο φορέας και το «Πώς» (How) θα επικοινωνηθεί από το φορέα που εμπλέκεται στη κρίση κατά τη διαδικασία αντιμετώπισής της. Στον αντίποδα, στη στρατηγική ή πλαισίου προσέγγιση (strategic or context oriented) μελετάται το «Πότε» (When) θα επικοινωνήσει ο φορέας που εμπλέκεται στη κρίση με τα εσωτερικά και εξωτερικά

---

<sup>20</sup> Frandsen, Finn & Johansen, Winni, “Crisis Communication, Complexity and the Cartoon Affair: A Case Study”, in the: *The Handbook of Crisis Communication*, USA, WILEY-BLACKWELL Publication, 2010, p.p. 425-430.

ειδικά κοινά του, καθώς το «Που» (Where) θα διεξαχθεί η επικοινωνιακή διαδικασία και το σε «Ποιον» (Whom) θα διαβιβαστεί το μήνυμά της.

Σκοπός της διατριβής είναι μέσω του ελέγχου<sup>21</sup> των θεωριών των διεθνών σχέσεων, της διοίκησης επιχειρήσεων και της επικοινωνίας, να μελετηθεί διεξοδικά, η στρατηγική ή πλαίσιο (strategic or context oriented) προσέγγιση της επικοινωνιακής διαδικασίας αντιμετώπισης και επίλυσης κρίσεων, ώστε να αντληθούν χρήσιμα επιστημονικά συμπεράσματα για το πλαίσιο της επικοινωνίας και τον τρόπο και τις τεχνικές επικοινωνίας που υιοθετούνται από τους διαχειριστές διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων, προκειμένου να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους κατά την εξέλιξη μια κρίσης.

Μία έρευνα μπορεί να διεξαχθεί είτε μέσω της επαγωγικής (inductive), είτε μέσω της απαγωγικής (deductive) μεθόδου. Σύμφωνα με τους Bryman και Bell<sup>22</sup>, κατά την απαγωγική μέθοδο ο ερευνητής ξεκινά με τη καταγραφή της σχετικής θεωρίας, στη συνέχεια διατυπώνει ερευνητικές υποθέσεις και ερωτήματα και τέλος, τις ελέγχει εμπειρικά. Η Νότα Κυριαζή,<sup>23</sup> αναφέρει ότι η κοινωνιολογική έρευνα αποτελεί προσπάθεια αναπαράστασης της κοινωνικής πραγματικότητας με την εφαρμογή συστηματικών μεθόδων συλλογής και ανάλυσης εμπειρικών στοιχείων. Επίσης, επισημαίνει ότι βασικός στόχος της κοινωνιολογικής έρευνας, ανεξάρτητα από τη μέθοδο που εφαρμόζεται, είναι η σύνδεση του εμπειρικού υλικού που συλλέγεται με τις θεωρητικές ιδέες και το κοινωνικό γίνεσθαι. Επιπρόσθετα, οι Δημήτριος Κώνστας και Κωνσταντίνος Αρβανιτόπουλος,<sup>24</sup> αναφέρουν ότι οι φάσεις που πρέπει να ακολουθήσει ένας ερευνητής για τη διαμόρφωση της ερευνητικής μεθοδολογίας του είναι η διατύπωση της θεωρίας, η εξαγωγή υποθέσεων, η εξειδίκευση των υποθέσεων και ο λειτουργικός ορισμός των μεταβλητών, η συλλογή των στοιχείων, η επεξεργασία των στοιχείων και η επαλήθευση –διάψευση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

---

<sup>21</sup> Evera, Stephen Van, *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Πολιτικής Επιστήμης*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2000, σελ. 148.

<sup>22</sup> Bryman, Alan & Bell, Emma, *Business Research Methods*, Revised edition, Oxford University Press, 2007. Βλέπε επίσης: Walliman, Nicholas, *Research Methods: the basics*, London & New York, Routledge: Taylor & Francis Group, 2011, pp. 18-19.

<sup>23</sup> Κυριαζή Νότα, *Η Κοινωνιολογική Έρευνα*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 2009, σελ. 17.

<sup>24</sup> Κώνστας Δημήτριος & Αρβανιτόπουλος Κωνσταντίνος, *Διεθνείς Σχέσεις: Συνέχεια και Μεταβολή*, Τόμος Α', Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 101-105.

Ακολουθώντας τις ανωτέρως προσεγγίσεις, οι προτεινόμενες θεωρίες που θα χρησιμοποιηθούν για τη διερεύνηση των διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων και της επικοινωνιακής αντιμετώπισής τους, είναι η θεωρία της δημόσιας διπλωματίας (Public Diplomacy) από την επιστήμη των διεθνών σχέσεων, η θεωρία των δημοσίων σχέσεων (Public Relations) από την επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων και η θεωρία της στρατηγικής επικοινωνίας (Strategic Communication) από την επιστήμη της επικοινωνίας. Ουσιαστικά, κεντρική επιδίωξη της εν λόγω διατριβής είναι η ανάπτυξη και παραγωγή γνώσης σε ένα διεπιστημονικό πεδίο ανάλυσης, μέσω της αντιπαράβολής εμπειρικών δεδομένων σχετικά με την επικοινωνιακή διαδικασία αντιμετώπισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων. Επιπρόσθετα, -λόγω του ερευνητικού κενού και της αποσπασματικής μελέτης του συγκεκριμένου ερευνητικού αντικειμένου στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία -στόχος της συγκεκριμένης διδακτορικής διατριβής επίσης, είναι να χρησιμοποιήσει τη στρατηγική επικοινωνία ως μέσο για τον έλεγχο και την αποτίμηση των κεντρικών υποθέσεων εργασίας και να περιγράψει τη πραγματικότητα που προκύπτει από τη χρήση της στρατηγικής επικοινωνίας, κατά τη διαδικασία επικοινωνιακής αντιμετώπισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων.

Εν κατακλείδι, προκειμένου να διερευνηθεί αν η στρατηγική επικοινωνία δύναται να μεγιστοποιήσει ή όχι, την αποτελεσματικότητα ενός σχεδίου επικοινωνιακής αντιμετώπισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων, θα εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιείται η στρατηγική επικοινωνία από τους διαχειριστές διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων υπό το πρίσμα των δύο μελετώμενων θεωριών, της δημόσιας διπλωματίας και των δημοσίων σχέσεων, ο βαθμός αλληλεπίδρασής τους και το αν η αλληλεπίδραση αυτή (αν υπάρχει), συμβάλει θετικά ή αρνητικά στην έκβαση της υπό διαχείριση κρίσης. Συνακόλουθα, η σύνδεση των γεγονότων με τις κεντρικές υποθέσεις εργασίας και ο εμπειρικός τους έλεγχος, θα επαληθεύσει ή θα διαψεύσει τις κεντρικές ερμηνευτικές παραδοχές των δύο μελετώμενων θεωριών, της δημόσιας διπλωματίας και των δημοσίων σχέσεων και θα αποδείξει την αύξηση ή τη μείωση του βαθμού αξιοπιστίας τους.

Ειδικότερα, για την υλοποίηση του ανωτέρω στόχου, θα εκλάβουμε ως βάση μελέτης το μοντέλο διεθνούς κρίσης του Michael Brecher<sup>25</sup> για να κατανοήσουμε τους παράγοντες που εξηγούν μια διεθνή κρίση και να εξετάσουμε τη σπουδαιότητα

---

<sup>25</sup> Brecher, Michael, *Crises in World Politics: Theory and Reality*, Oxford., Pergamon Press: 1993, p. 23.

και το ρόλο που διαδραματίζουν, η ανεξάρτητη μεταβλητή (εμπλεκόμενα κράτη, δομή διεθνούς συστήματος, διεθνείς δρώντες, πρόκληση κ.λπ. για τις διεθνείς σχέσεις και επιχειρήσεις, δομή αγοράς, άλλοι δρώντες, ζητήματα προς διευθέτηση κ.λπ για την επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων), η εξαρτημένη μεταβλητή (διαχείριση κρίσης), οι ενδιάμεσες μεταβλητές [αντίληψη απειλής (perceptions), ρηξιγενής αλληλεπίδραση), καθώς επίσης, και η παρεμβαίνουσα μεταβλητή (στρατηγική επικοινωνία). Δηλαδή, θα επιχειρηθεί με εμπεριστατωμένο και σαφή τρόπο η ανάλυση και ερμηνεία των ανωτέρω μεταβλητών που καθιστούν ή όχι τη στρατηγική επικοινωνία απαραίτητο στρατηγικό μέσο για την επικοινωνιακή αντιμετώπιση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων.

Οι ερευνητικές υποθέσεις εργασίας<sup>26</sup> της παρούσας διατριβής είναι οι ακόλουθες:

#### Υπόθεση 1η

Η στρατηγική επικοινωνία κατά την εξέλιξη διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων αποτελεί βασικό στρατηγικό μέσο για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων (perceptions) και τον επηρεασμό της στάσης (stance), όσων εμπλέκονται στη κρίση (stakeholders) και της κοινής γνώμης (public opinion) γενικότερα.

#### Υπόθεση 2η

Η στρατηγική επικοινωνία αποτελεί βασικό στρατηγικό μέσο για την απόκτηση νομιμοποίησης (legitimacy), τόσο στο ενδοκρατικό όσο και διακρατικό επίπεδο για τις περιπτώσεις διεθνών κρίσεων, αλλά και για το εσωτερικό (internal) και εξωτερικό (external) περιβάλλον μιας επιχείρησης /οργανισμού σε περιπτώσεις επιχειρηματικών κρίσεων.

Το βασικό ερευνητικό ερώτημα<sup>27</sup> της παρούσας διατριβής είναι το ακόλουθο: «Αποτελεί ή όχι, η στρατηγική επικοινωνία στρατηγικό μέσο για την επικοινωνιακή αντιμετώπιση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων;».

Ειδικότερα, μέσα από τη μελέτη των θεωρητικών προσεγγίσεων της δημόσιας διπλωματίας και των δημοσίων σχέσεων, θα επιχειρηθεί να εντοπισθούν ποιες

---

<sup>26</sup> Stephen, Van Evera, *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Πολιτικής Επιστήμης*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2000, σελ. 23.

<sup>27</sup> Walliman, Nicholas, *Research Methods: the basics*, London & New York, Routledge: Taylor & Francis Group, 2011, pp. 32-33.

προτάσεις των δύο υπό εξέταση θεωριών, επιβεβαιώνουν ή διαψεύδουν τη χρήση της στρατηγικής επικοινωνίας κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων; Ποια συμπεράσματα προκύπτουν από τη χρήση της στρατηγικής επικοινωνίας για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων και τον επηρεασμό της στάσης όσων εμπλέκονται στη κρίση και επιπρόσθετα την απόκτηση εσωτερικής και διεθνούς νομιμοποίησης;

Για να απαντήσουμε σε αυτό το γενικό ερευνητικό ερώτημα της διατριβής θα πρέπει να θέσουμε κάποια συγκεκριμένα υποερωτήματα που σχετίζονται με την επικοινωνιακή διαχείριση των διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων. Τα υποερωτήματα αυτά είναι τα ακόλουθα:

1. Ενσωματώνουν ή δεν ενσωματώνουν οι διαχειριστές (Crisis Managers) των διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων τη στρατηγική επικοινωνία στην υψηλή τους στρατηγική;
2. Αξιοποιείται ή δεν αξιοποιείται από τους διαχειριστές (Crisis Managers) διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων η στρατηγική επικοινωνία κατά την εξέλιξη διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων και τον επηρεασμό της στάσης όσων εμπλέκονται στη κρίση (stakeholders) και της κοινής γνώμης (public opinion) γενικότερα;
3. Αξιοποιείται ή δεν αξιοποιείται από τους διαχειριστές (Crisis Managers) διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων η στρατηγική επικοινωνία για την εξασφάλιση νομιμοποίησης, τόσο στο ενδοκρατικό όσο και διακρατικό επίπεδο για τις περιπτώσεις διεθνών κρίσεων, αλλά και στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης σε περιπτώσεις επιχειρηματικών κρίσεων;

Προκειμένου να δοθεί απάντηση στα ανωτέρω ερωτήματα, θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της παρατήρησης<sup>28</sup> με τη χρήση ανάλυσης περιπτώσιολογικής έρευνας<sup>29</sup> (Case Study). Η επιλογή της ανάλυσης περιπτώσιολογικής έρευνας προέκυψε, διότι η μέθοδος αυτή αποτελεί μια ισχυρή μέθοδο ελέγχου θεωριών.<sup>30</sup> Ειδικότερα, η περιπτώσιολογική μέθοδος έχει δύο πλεονεκτήματα: α) οι έλεγχοι που γίνονται μέσω

---

<sup>28</sup> Gee, James Paul, *An Introduction to Discourse Analysis: Theory and Method*, London, Routledge: Taylor & Francis Group, 2005 & Renkema, Jan., *Introduction to discourse studies*, Amsterdam, John Benjamins Publishing Co., 2004 & Stephen, Evera Van, *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Πολιτικής Επιστήμης*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2000, σελ. 87.

<sup>29</sup> Yin, Robert K., *Case Study Research: Design and Methods*, Third Edition, Thousand Oaks, Sage Publications, 2003, p.p. 12-13 & Stephen, Evera Van, *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Πολιτικής Επιστήμης*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2000, σελ. 84-146.

<sup>30</sup> Stephen, Evera Van, *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Πολιτικής Επιστήμης*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2000, σελ. 93-95.

αυτής της μεθόδου είναι συνήθως ισχυροί, διότι οι προβλέψεις που ελέγχονται είναι σε μεγάλο βαθμό αρκετά μοναδικές και β) η εξαγωγή και ο έλεγχος ερμηνειών που προσδιορίζουν πως η ανεξάρτητη μεταβλητή προκαλεί την εξαρτημένη μεταβλητή γίνονται ευκολότερα με μεθόδους περιπτωσιολογικής έρευνας παρά με μεθόδους μεγάλου δείγματος.

Για τις ερευνητικές ανάγκες της διατριβής, θα εξεταστούν τέσσερις μελέτες περιπτώσεων. Δύο μελέτες περιπτώσεων προέρχονται από το επιστημονικό πεδίο των Διεθνών Σχέσεων και δύο από το επιστημονικό πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Επίσης, οι περιπτώσεις αυτές θα αφορούν μία κρίση (ανά επιστημονικό πεδίο) με θετική έκβαση και μία κρίση με αρνητική έκβαση. Τέλος, δύο μελέτες περιπτώσεων (μία ανά επιστημονικό πεδίο και μια με θετική και μια με αρνητική έκβαση) θα προέρχονται από την ελληνική πραγματικότητα και δύο μελέτες περιπτώσεων αντίστοιχα από τη διεθνή πραγματικότητα.

Η μέθοδος της παρατήρησης<sup>31</sup> θα μας επιτρέψει να κάνουμε προβλέψεις στη βάση των δύο υπό εξέταση θεωριών και στη συνέχεια, να παρατηρήσουμε παθητικά τα στοιχεία, χωρίς να επιβαρύνουμε τη κατάσταση με εξωτερικό ερέθισμα και να θέσουμε το ερώτημα αν οι παρατηρήσεις είναι σύμφωνες με τις προβλέψεις μας. Αν είναι σύμφωνες, τότε η θεωρία μας είναι έγκυρη. Οι περιπτώσεις που θα μελετηθούν είναι οι ακόλουθες:

- ❖ Η κρίση της Pepsi Cola το 1993. Η μελέτη της συγκεκριμένης κρίσης είναι ενδιαφέρουσα, διότι η καταγγελία ενός καταναλωτή της Pepsi ότι εντόπισε μια σύριγγα σε ένα κουτάκι της εταιρείας έλαβε τη μορφή χιονοστιβάδας με τη διαμαρτυρία πολλών ακόμη καταναλωτών που έκαναν την ίδια καταγγελία. Η κατάσταση που διαμορφώθηκε έλαβε ανεξέλεγκτες διαστάσεις με αποτέλεσμα να πληγεί ανεπανόρθωτα η δημόσια εικόνα της Pepsi. Παρά τη δυσμενή κατάσταση που διαμορφώθηκε, η Pepsi μέσω της αποτελεσματικής χρήσης της στρατηγικής επικοινωνίας ανέτρεψε το δυσμενές γι' αυτήν κλίμα, αντιμετώπισε τους επικριτές της και αποκατέστησε τη δημόσια εικόνα της.<sup>32</sup>
- ❖ Η ελληνοτουρκική κρίση των Ιμίων το 1996. Η μελέτη της συγκεκριμένης κρίσης είναι ενδιαφέρουσα, διότι η κρίση αυτή εμπίπτει στη τέταρτη εκδοχή του

---

<sup>31</sup> Ibid. σελ. 52.

<sup>32</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p.p. 121-130.

θεωρητικού μοντέλου του Piers Robinson<sup>33</sup> για την επιρροή των μέσων μαζικής ενημέρωσης στη διαμόρφωση της εξωτερικής πολιτικής σε περιόδους κρίσεων. Σύμφωνα με τη τέταρτη εκδοχή του μοντέλου αυτού, κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης μιας κρίσης, αν στους κόλπους της κυβέρνησης που καλείται να αντιμετωπίσει τη κρίση έχει παρεισφρήσει η πολιτική αβεβαιότητα σε συνδυασμό με τη διαφωνία των πολιτικών ελίτ και τη δυσανασχέτηση της κοινωνίας, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν το εξαγόμενο πολιτικό αποτέλεσμα. Στη περίπτωση των Ιμίων τα ελληνικά και τουρκικά μέσα μαζικής ενημέρωσης λειτούργησαν ανεξάρτητα από τους διαμορφωτές της εξωτερικής πολιτικής και ακολούθησαν τη δική τους ατζέντα. Στη περίπτωση της Ελλάδας, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, επωφελήθηκαν από τη γενικότερη ρευστότητα στο πεδίο των πολιτικών εξελίξεων (πολιτική αβεβαιότητα σε συνδυασμό με τη διαφωνία των πολιτικών ελίτ και τη δυσανασχέτηση της κοινωνίας), πήραν θέση στη πολιτική διαμάχη διαδραματίζοντας πρωταγωνιστικό ρόλο στο σκηνικό της κρίσης και μεταλλάχθηκαν από φορείς ενημέρωσης σε διαμορφωτές των εξελίξεων. Επίσης, οι διαχειριστές της κρίσης στην Ελλάδα, δε χρησιμοποίησαν τη στρατηγική επικοινωνία κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση της κρίσης και δε κατάφεραν να επικοινωνήσουν επιτυχώς τα μηνύματά τους στα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους.

- ❖ Το ναυάγιο του πλοίου Σάμινα το 2000. Η μελέτη της συγκεκριμένης κρίσης είναι ενδιαφέρουσα, διότι η μη αξιοποίηση της στρατηγικής επικοινωνίας από τους διαχειριστές της κρίσης σε συνδυασμό με την εκτεταμένη εμπλοκή των μέσων μαζικής ενημέρωσης, είχαν τραγικά αποτελέσματα για την επιχείρηση που ενεπλάκη στη κρίση (Μινωικές Γραμμές) και το Πρόεδρό της (Σφηνιάς).<sup>34</sup>
- ❖ Η τρομοκρατική επίθεση της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 στις ΗΠΑ. Η μελέτη της συγκεκριμένης κρίσης είναι ενδιαφέρουσα, διότι όπως αναφέρουν και οι

---

<sup>33</sup> Robinson, Piers, “The CNN effect: can the news media drive foreign policy?”, journal *Review of International Studies*, No. 25(2), 1999, p. 301-309 & Robinson, Piers, “The Policy-Media Interaction Model: Measuring Media Power During Humanitarian Crisis”, *Journal of Peace Research*, No. 37(5), 2000, p. 614-15 & Robinson, Piers, “Research Note: The News Media and Intervention. Triggering the Use of Air Power During Humanitarian Crises”, *European Journal of Communication*, No. 15(3), 2000, p.p. 405-414.

<sup>34</sup> Siomkos George, Maditinos Zissis, “Service Harm Crisis: The case of the Express Samina Shipwreck”, *Disaster Recovery Journal*, 2002, p.p.20-24 & Κωσταρέλλα Ιωάννα, «Η σημασία της επικοινωνιακής πολιτικής στη διαχείριση κρίσεων: Μια συγκριτική μελέτη της επικοινωνιακής διαχείρισης των ναυαγίων του “Samina Express” και “Sea Diamond”», περιοδικό *Ζητήματα Επικοινωνίας*, Τεύχος 14-15, 2012, σελ. 107-123.

Kruckeberg και Vujnovic<sup>35</sup> η εν λόγω τρομοκρατική επίθεση αποτέλεσε την αφετηρία για την αλλαγή του τρόπου επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων από τη πλευρά των ΗΠΑ. Ειδικότερα, οι ΗΠΑ για πρώτη φορά απέρριψαν την (έως τότε) χρήση της προπαγάνδας και χρησιμοποίησαν τις αρχές και πρακτικές της δημόσιας διπλωματίας και των δημοσίων σχέσεων που βασίζονταν στο μοντέλο της αμφίδρομης επικοινωνίας (two-way symmetrical communications) και της οικοδόμησης σχέσεων αμοιβαίας κατανόησης και εμπιστοσύνης με τη κοινωνία (community-building). Επίσης, οι διαχειριστές της χρησιμοποίησαν εκτεταμένα τη στρατηγική επικοινωνία για να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους.

Οι τέσσερις ανωτέρω περιπτωσιολογικές μελέτες επιλέχθηκαν λόγω της αρτιότητάς τους ως προς τα ακόλουθα κριτήρια επιλογής περιπτώσεων<sup>36</sup>:

1. Ο πλούτος των δεδομένων (είναι διαθέσιμα πολλά δεδομένα αρχείων) που όπως αναφέρει ο Stephen Van Evera<sup>37</sup> μας επιτρέπουν να απαντήσουμε σε πάρα πολλές ερωτήσεις που σχετίζονται με τις κεντρικές υποθέσεις εργασίας και να προβούμε σε περισσότερους ελέγχους της Θεωρίας.
2. Οι ακραίες (υψηλές ή χαμηλές) τιμές της ανεξάρτητης ή της εξαρτημένης μεταβλητής.<sup>38</sup> Λόγου χάρη, και στις τέσσερις υπό εξέταση περιπτωσιολογικές μελέτες ο βαθμός της ανεξάρτητης μεταβλητής (οι προκλήσεις που λειτουργούν ως καταλύτης για την ενεργοποίηση των αντιλήψεων ενός διεθνούς και επιχειρηματικού δρώντα για απειλή σε ζωτικά του ζητήματα, ύπαρξη περιορισμένου χρόνου για αντίδραση και υψηλή πιθανότητα εμπλοκής σε κρίση) ήταν εξαιρετικά υψηλός. Αντίστοιχα παρατηρήθηκε ότι υπήρχε υψηλός βαθμός και στις τιμές της εξαρτημένης μεταβλητής (διαχείριση κρίσης).
3. Η ομοιότητα με τρέχουσες καταστάσεις πολιτικού ενδιαφέροντος.<sup>39</sup> Η αντιμετώπιση κρίσεων είναι μια διαδικασία που διαχρονικά έχει απασχολήσει τόσο τους διεθνείς όσο και τους επιχειρηματικούς δρώντες και στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο και ασταθές διεθνές και οικονομικό περιβάλλον αποτελεί ζήτημα υψίστης σπουδαιότητας.

---

<sup>35</sup> Kruckeberg, Dean & Vujnovic Marina., "Public Relations, not Propaganda, for U.S. Public Diplomacy in a post-9/11 world: Challenges and opportunities", *Journal of Communication Management*, 9(4), 2005, p.p. 296-304.

<sup>36</sup> Evera, Stephen Van, *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Πολιτικής Επιστήμης*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2000, σελ. 128-144.

<sup>37</sup> Ibid, σελ. 130-131.

<sup>38</sup> Ibid, σελ. 131-135.

<sup>39</sup> Ibid, σελ. 138-139.



4. Προσφέρονται για ελεγχόμενες συγκρίσεις.<sup>40</sup> Όπως προαναφέρθηκε δύο εκ των τεσσάρων υπό μελέτη περιπτώσεων προέρχονται από την ελληνική πραγματικότητα και δύο από τη διεθνή πραγματικότητα. Επιπρόσθετα, δύο μελέτες περιπτώσεων καλύπτουν το επιστημονικό πεδίο των διεθνών σχέσεων και είχαν μία θετική και μια αρνητική έκβαση (τρομοκρατική επίθεση της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 στις ΗΠΑ & ελληνοτουρκική κρίση των Ιμίων το 1996) και αντίστοιχα, δύο περιπτώσεις προέρχονται από το επιστημονικό πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων και είχαν μία θετική και μια αρνητική έκβαση (κρίση της Pepsi Cola το 1993 και ναυάγιο του πλοίου Σάμινα το 2000). Συνεπώς, υπάρχει η δυνατότητα για ελεγχόμενη σύγκριση ανά δύο (ανά επιστημονικό πεδίο και σε σχέση με το αποτέλεσμα της έκβασής τους) και συνολικά.

Κατά τη μελέτη των τεσσάρων περιπτώσεων θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της ποιοτικής ανάλυσης και στη συνέχεια, οι μελέτες περίπτωσης (Case Studies) θα αναλυθούν και συγκριθούν ανά δύο ανάλογα με το είδος τους (μελέτη περίπτωσης διεθνολογικής κρίσης ή επιχειρηματικής κρίσης) και την έκβαση της διαχείρισής τους (θετική ή αρνητική). Η επιλογή της μεθόδου ποιοτικής ανάλυσης<sup>41</sup> προέκυψε βάσει του δεδομένου ότι, η μέθοδος αυτή παρέχει τη δυνατότητα σε έναν ερευνητή να συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες που θα του επιτρέψουν να προβεί σε μια λεπτομερή και σε βάθος ανάλυση στο προς μελέτη ζήτημα, δίνει έμφαση όχι τόσο στην εξήγηση όσο στη κατανόηση της οπτικής των συμμετεχόντων, απαιτεί ευέλικτο και όχι αυστηρά δομημένο ερευνητικό σχεδιασμό και τέλος, αναδεικνύει τα βιώματα και τις απόψεις των συμμετεχόντων. Επιπρόσθετα, όπως επισημαίνει ο Bill Gillham<sup>42</sup>, η μέθοδος της ποιοτικής ανάλυσης, επιτρέπει τη διεξαγωγή έρευνας σε ζητήματα που άλλες μέθοδοι (π.χ. πειράματα) είτε πρακτικά δεν μπορούν να υιοθετηθούν, είτε δε δικαιολογούν την ηθική τους νομιμοποίηση, επιτρέπει τη διερεύνηση καταστάσεων για τις οποίες υπάρχει περιορισμένη γνώση σχετικά με το τι ισχύει ή τι συμβαίνει, διερευνά πολυπλοκότητες που ξεπερνούν το σκοπό της υπό έλεγχο προσέγγισης, επιτρέπει τη διερεύνηση ζητημάτων από μέσα προς τα έξω έτσι ώστε, να παρατηρηθεί διεξοδικά η οπτική των εμπλεκομένων και τέλος, επιτρέπει τη διεξαγωγή έρευνας που ακολουθεί διαδικασίες που οδηγούν στα αποτελέσματα και όχι στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

<sup>40</sup> Ibid, σελ. 139-142.

<sup>41</sup> Mahoney, James, "Qualitative Methodology and Comparative Politics", journal *Comparative Political Studies*, Vol. 40(2), Sage Publications, 2007, p.p. 122-144.

<sup>42</sup> Gillham, Bill, *Case Study Research Methods*, London & New York, Continuum, 2000, p.11.

Για τη συλλογή των δεδομένων για τη ποιοτική ανάλυση των τεσσάρων μελετών περίπτωσης θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της τριγωνοποίησης δεδομένων (data triangulation).<sup>43</sup> Μέσω της μεθόδου αυτής, θα αναζητηθούν ερευνητικά δεδομένα από συνδυασμό διαφορετικών πηγών, με στόχο την ενίσχυση της εγκυρότητας των ερευνητικών δεδομένων. Η συγκεκριμένη στρατηγική αφορά την αντιπαράθεση και τη σύγκριση διαφορετικών περιγραφών της ίδιας κατάστασης, έτσι ώστε ο ερευνητής να μπορεί να κατανοήσει και να περιγράψει το υπό εξέταση ζήτημα με μεγαλύτερη πληρότητα και να αποφύγει παρερμηνείες που συνδέονται με προσωπικές προκαταλήψεις. Τα ερευνητικά δεδομένα θα προέλθουν μέσω:

1. Της σχετικής βιβλιογραφίας,
2. Υπαρχουσών δημοσιεύσεων, αναλύσεων και αναφορών, δημόσιων εγγράφων, σχετικού αρχειακού υλικού και φωτογραφικού υλικού από το ίντερνετ (αρχεία υπηρεσιών, πολιτικά και δικαστικά αρχεία, κυβερνητικά και υπηρεσιακά έγγραφα/ επίσημη αλληλογραφία, ιδιωτικά έγγραφα κ.λπ) και,
3. Παντός είδους εντύπων, εφημερίδων, ηχητικών ντοκουμέντων και τηλεοπτικών video.

Η ανάλυση των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί μέσω της ανάλυσης εγγράφων, καθώς επίσης και μέσω ανάλυσης οποιουδήποτε επικοινωνιακού λόγου ή μηνύματος ανεξάρτητα από την μορφή που εμφανίζεται (π.χ. ελεύθερες συνεντεύξεις, προσωπικές επιστολές/ ημερολόγια, μυθιστορήματα, video, ηχητικά ντοκουμέντα κ.λπ).

Για τον εμπειρικό έλεγχο των κεντρικών υποθέσεων εργασίας της παρούσας διατριβής θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της δομημένης - εστιασμένης σύγκρισης, (Structure, Focused Comparison).<sup>44</sup> Η εν λόγω μέθοδος επιτρέπει την εξέταση επιλεκτικών στοιχείων των υπό μελέτη περιπτώσεων, σύμφωνα με τις υπό εξέταση κατευθύνσεις της θεωρητικής ανάλυσης, αξιοποιώντας ως βασικό τους εργαλείο ένα πλαίσιο γενικών ερωτημάτων που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή πληροφοριών και την ανάλυση των περιπτωσιολογικών μελετών. Με αυτό το τρόπο, θα καταστεί δυνατή η σε βάθος εξέταση των περιπτωσιολογικών μελετών της διατριβής. Επιπρόσθετα, μέσω των προαναφερθεισών περιπτωσιολογικών μελετών, με γνώμονα

---

<sup>43</sup> Denzin, Norman K., *The Research Act: A theoretical Introduction to Sociological Methods*, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1989.

<sup>44</sup> George, Alexander L. & Bennett, Andrew, *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Massachusetts, London, BCSIA Studies in International Security, MIT Press Cambridge, 2005, p.p. 67-72.

την ενίσχυση ή την εξασθένηση του βαθμού της ερμηνευτικής και θεωρητικής τους σπουδαιότητας.

Ο έλεγχος των κεντρικών υποθέσεων εργασίας θα διεξαχθεί με το τρόπο της διερεύνησης διαδικασίας.<sup>45</sup> Όπως αναφέρει ο Stephen Van Evera,<sup>46</sup> κατά τη διερεύνηση διαδικασίας θα πρέπει να μελετήσουμε την αλυσίδα των γεγονότων ή τη διαδικασία λήψης απόφασης μέσω της οποίας οι αρχικές συνθήκες της περίπτωσης μετατρέπονται σε αποτελέσματα της περίπτωσης. Δηλαδή, θα πρέπει να εξετάσουμε το σύνδεσμο αιτίας – αποτελέσματος που συνδέει την ανεξάρτητη μεταβλητή και τη κατάληξή της η οποία στη συνέχεια, θα πρέπει να τη χωρίσουμε σε μικρότερα τμήματα από όπου θα αναζητήσουμε εμφανή στοιχεία. Επίσης, για τον έλεγχο κεντρικών υποθέσεων εργασίας θα χρησιμοποιηθεί και η διαδικασία συμφωνίας τύπου 1.<sup>47</sup> Σύμφωνα με τον Stephen Van Evera,<sup>48</sup> η διαδικασία συμφωνίας τύπου 1 είναι μια σύγκριση με αντιπροσωπευτικές τιμές. Ο ερευνητής δηλαδή παρατηρεί τις τιμές των ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών (AM & EM) μέσα σε μια συγκεκριμένη περίπτωση (χωρίς να κάνει περαιτέρω περιπτωσιολογικές έρευνες), προκειμένου να διαπιστώσει ποιες είναι οι τιμές της AM και της EM που είναι χαρακτηριστικές στις περισσότερες περιπτωσιολογικές περιπτώσεις. Στη συνέχεια ο ερευνητής συμπεραίνει από τις παρατηρήσεις αυτές και από τη θεωρία ελέγχου τις αναμενόμενες σχετικές τιμές της AM και της EM της περιπτωσιολογικής έρευνας και υπολογίζει τη συμφωνία ή ασυμφωνία μεταξύ προσδοκώμενου αποτελέσματος και παρατήρησης.

Συνεπώς, με γνώμονα πάντα τη διαδικασία συμφωνίας τύπου 1, ο τρόπος ελέγχου των βασικών υποθέσεων εργασίας της διατριβής κατά την ανάλυση των τεσσάρων προαναφερθεισών περιπτωσιολογικών μελετών<sup>49</sup> είναι ο ακόλουθος:

Για τον έλεγχο της πρώτης υπόθεσης εργασίας που αναφέρει ότι: «Η στρατηγική επικοινωνία κατά την εξέλιξη διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων αποτελεί βασικό στρατηγικό μέσο για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων και τον επηρεασμό της στάσης όσων εμπλέκονται στην κρίση και της κοινής γνώμης

---

<sup>45</sup>Evera, Stephen Van, *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Πολιτικής Επιστήμης*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2000, σελ. 108-114.

<sup>46</sup> Ibid, σελ. 108.

<sup>47</sup> Ibid, σελ. 99-105.

<sup>48</sup> Ibid, σελ. 100.

<sup>49</sup> Οι συγκεκριμένες υποθέσεις εργασίας θα εξεταστούν διεξοδικά κατά την εμπειρική παρατήρηση και στις τέσσερις περιπτωσιολογικές μελέτες (τρομοκρατική επίθεση της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 στις ΗΠΑ, ελληνοτουρκική κρίση των Ιμίων το 1996, κρίση της Pepsi Cola το 1993, ναυάγιο του πλοίου Σάμινα το 2000).

γενικότερα», θα πρέπει να ερευνήσουμε περιπτώσεις όπου ένας διεθνής ή επιχειρηματικός δρών αντιμετώπισε περιστατικά κρίσεων θέτοντας τα εξής ερωτήματα:

- ❖ Η χρήση της στρατηγικής επικοινωνίας κατά την αντιμετώπιση των κρίσεων αποτέλεσε βασικό στρατηγικό μέσο για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων, τον επηρεασμό της στάσης όσων εμπλέκονται στη κρίση (stakeholders) και της κοινής γνώμης (public opinion) γενικότερα και ήταν άνω του φυσιολογικού;

ή

- ❖ Η μη υιοθέτηση της στρατηγικής επικοινωνίας κατά την αντιμετώπιση των κρίσεων δεν αποτέλεσε βασικό στρατηγικό μέσο για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων, τον επηρεασμό της στάσης όσων εμπλέκονται στη κρίση (stakeholders) και της κοινής γνώμης (public opinion) γενικότερα και ήταν κάτω του φυσιολογικού;

Ομοίως, για τον έλεγχο της δεύτερης υπόθεσης εργασίας που αναφέρει ότι: «Η στρατηγική επικοινωνία αποτελεί βασικό στρατηγικό μέσο για την απόκτηση νομιμοποίησης, τόσο στο ενδοκρατικό όσο και διακρατικό επίπεδο για τις περιπτώσεις διεθνών κρίσεων, αλλά και για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης σε περιπτώσεις επιχειρηματικών κρίσεων» θα πρέπει να ερευνήσουμε περιπτώσεις όπου ένας διεθνής ή επιχειρηματικός δρών αντιμετώπισε περιστατικά κρίσεων θέτοντας τα εξής ερωτήματα:

- ❖ Η χρήση της στρατηγικής επικοινωνίας κατά την αντιμετώπιση των κρίσεων αποτέλεσε βασικό στρατηγικό μέσο για την απόκτηση νομιμοποίησης, τόσο στο ενδοκρατικό όσο και διακρατικό επίπεδο για τις περιπτώσεις διεθνών κρίσεων, αλλά και για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και ήταν άνω του φυσιολογικού;

ή

- ❖ Η μη υιοθέτηση της στρατηγικής επικοινωνίας κατά την αντιμετώπιση των κρίσεων δεν αποτέλεσε βασικό στρατηγικό μέσο για την απόκτηση νομιμοποίησης, τόσο στο ενδοκρατικό όσο και διακρατικό επίπεδο για τις περιπτώσεις διεθνών κρίσεων, αλλά και για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και ήταν κάτω του φυσιολογικού;

Από τη σκιαγράφηση της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί για τη συγγραφή της παρούσας διατριβής, συμπεραίνεται ότι η εν λόγω διατριβή φέρει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά, όπως ότι:

- ❖ Είναι διερευνητική (explorative),<sup>50</sup> διότι δεν υπάρχει έως σήμερα σημαντικός αριθμός εμπειρικά τεκμηριωμένων δεδομένων που να υποδεικνύουν το πώς αξιοποιείται η στρατηγική επικοινωνία και τα εργαλεία της (στρατηγικές επικοινωνίας) από ένα διεθνή και επιχειρηματικό δρώντα κατά την εξέλιξη μιας διεθνούς και επιχειρηματικής κρίσης. Ως εκ τούτου, ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η ανάδειξη από τον ερευνητή χρήσιμων και άγνωστων έως σήμερα πληροφοριών για το καθοριστικό ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει η στρατηγική επικοινωνία στην επικοινωνιακή διαχείριση μιας διεθνούς και επιχειρηματικής κρίσης.
- ❖ Είναι περιγραφική (descriptive),<sup>51</sup> διότι και στις τέσσερις μελέτες περίπτωσης που θα εξεταστούν θα επιχειρηθεί να περιγραφεί συστηματικά και διεξοδικά, ο ρόλος της στρατηγικής επικοινωνίας κατά την επικοινωνιακή διαχείριση μιας διεθνούς και επιχειρηματικής κρίσης, ώστε να εντοπιστούν κάποιες κανονικότητες, οι οποίες μπορούν να προβλεφθεί, ότι ενδέχεται να απαντηθούν εκ νέου σε παρόμοιες καταστάσεις κρίσεων.
- ❖ Είναι αξιολογική (evaluative)<sup>52</sup>, διότι μέσω των τεσσάρων μελετών περίπτωσης που θα εξεταστούν, θα επιχειρηθεί να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής επικοινωνίας και των εργαλείων της (στρατηγικές επικοινωνίας) και τέλος, η παρούσα διατριβή,
- ❖ Είναι συγκριτική (comparative),<sup>53</sup> διότι θα συγκριθούν οι τέσσερις επιλεγμένες μελέτες περίπτωσης, ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τις συνθήκες μέσα στις οποίες μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά η στρατηγική επικοινωνία και το πώς μπορεί να αξιοποιηθεί καλύτερα σε μελλοντικές διεθνείς και επιχειρηματικές κρίσεις.

---

<sup>50</sup> Walliman, Nicholas, *Research Methods: the basics*, London & New York, Routledge: Taylor & Francis Group, 2011, p.p. 9-13.

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Ibid.

## 1.5. ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (CASE STUDIES)

Οι George και Bennett<sup>54</sup> ορίζουν τη περίπτωση (Case) ως «ένα περιστατικό μιας κατηγορίας γεγονότων», και τη μελέτη περίπτωσης (Case study) ως «τη λεπτομερή εξέταση μιας πτυχής ενός ιστορικού επεισοδίου, ώστε να αναπτυχθούν ή δοκιμαστούν οι ιστορικές εξηγήσεις που μπορούν να γενικευθούν και σε άλλες περιπτώσεις». Επομένως, σύμφωνα με τον ανωτέρω ορισμό, η μελέτη περίπτωσης (Case study) είναι μια καλά προσδιορισμένη πτυχή ενός ιστορικού γεγονότος που ο ερευνητής επιλέγει να μελετήσει και όχι το ίδιο το ιστορικό γεγονός.

Η προσέγγιση αυτή, βρίσκεται σε συνέπεια με τη μέθοδο της «δομημένης - εστιασμένης σύγκρισης» (Structure, Focused Comparison),<sup>55</sup> που ο George ορίζει ως τη χρήση ενός καλά καθορισμένου συνόλου θεωρητικών ερωτημάτων ή προτάσεων που θα συμβάλουν στη δόμηση μια εμπειρικής έρευνας σχετικά με μια συγκεκριμένη και αναλυτικά προσδιορισμένη πτυχή ενός ιστορικού γεγονότος.

Η μέθοδος<sup>56</sup> της μελέτης περίπτωσης περιλαμβάνει τη συστηματική συλλογή επαρκούς πληροφορίας σχετικά με ένα συγκεκριμένο πρόσωπο, κοινωνικό περιβάλλον, εκδήλωση, ομάδα, πρόγραμμα ή διαδικασία που θα επιτρέψει στον ερευνητή να κατανοήσει αποτελεσματικά το πώς δρα ή λειτουργεί το υπό έρευνα αντικείμενο.

Σύμφωνα με τον Robert Yin<sup>57</sup> μια μελέτη περίπτωσης θα πρέπει να χρησιμοποιείται όταν: (α) η μελέτη επικεντρώνεται στο να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα τύπου «πώς» (HOW) και «γιατί» (WHY) (β) ο ερευνητής έχει περιορισμένο έλεγχο των γεγονότων και (γ) τα όρια δεν είναι σαφή ανάμεσα στο υπό μελέτη φαινόμενο και το πλαίσιό του. Μέσω των υπο εξέταση μελετών περίπτωσης της διατριβής, αρχικά, θα επιδιωχθεί να δοθεί απάντηση στο ερώτημα: «πώς» (HOW) μπορούν να αξιοποιήσουν στρατηγικά την επικοινωνία οι διαχειριστές διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων, ώστε μέσω της στρατηγικής επικοινωνίας να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη κατά την επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων; Κατ' επέκταση, θα

---

<sup>54</sup> George, Alexander L. & Bennett, Andrew, *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Massachusetts, London, BCSIA Studies in International Security, MIT Press Cambridge, 2005, p.p. 5, 17.

<sup>55</sup> Ibid. p.p. 67-72.

<sup>56</sup> Berg, Bruce L., *Qualitative research methods for the social sciences*, 5th ed., Boston, Pearson education, Inc., 2004, p.251.

<sup>57</sup> Yin, Robert K., *Case study research: Design and methods*, Third Edition, Thousand Oaks, Sage Publications, 2003, p.1.

επιδιωχθεί να δοθεί απάντηση στο ερώτημα: «γιατί» (WHY) είναι χρήσιμη η αξιοποίηση της στρατηγικής επικοινωνίας από τους διαχειριστές διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων, την άσκηση επιρροής επί της στάσης όσων εμπλέκονται στη κρίση και επί της κοινής γνώμης γενικότερα καθώς επίσης, και για την απόκτηση νομιμοποίησης, τόσο στο ενδοκρατικό όσο και διακρατικό επίπεδο για τις περιπτώσεις διεθνών κρίσεων, αλλά και για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης για τις περιπτώσεις επιχειρηματικών κρίσεων. Επιπρόσθετα, στην εν λόγω διατριβή, εφαρμόζεται η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης, διότι η επικοινωνιακή διαχείριση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων αποτελεί ένα σύνθετο ερευνητικό αντικείμενο και τα όριά του, δεν είναι σαφώς προσδιορισμένα ανάμεσα στα θεωρητικά πλαίσια των υπο μελέτη επιστημονικών πεδίων.

Δίνοντας έμφαση στη κατηγοριοποίηση του Arend Lijphart<sup>58</sup> για τη τυπολογία των μελετών περίπτωσης, το είδος των μελετών περίπτωσης που θα χρησιμοποιηθούν στην συγκεκριμένη διατριβή αφορά την επιβεβαίωση θεωρίας (Theory Confirming). Για τις ανάγκες της τυπολογίας αυτής, θα σχεδιαστεί μια πολλαπλή μελέτη περιπτώσεων (multiple- case study)<sup>59</sup> και θα χρησιμοποιηθούν τέσσερις προς μελέτη περιπτώσεις (η κρίση της PEPSI το 1993, η ελληνοτουρκική κρίση των Ιμίων το 1996, το ναυάγιο του πλοίου ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ το Σεπτέμβριο του 2000 και η τρομοκρατική επίθεση της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 στις ΗΠΑ), ώστε να ελεγχτεί αν κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων εφαρμόζεται στρατηγικά η επικοινωνία και αν οι διαχειριστές των διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων κινούνται σύμφωνα με τα όσα προβλέπει και ορίζει η θεωρία της στρατηγικής επικοινωνίας. Λαμβάνοντας υπόψη την διάκριση του Robert Yin<sup>60</sup> ανάμεσα στη μελέτη μοναδικών περιπτώσεων (single cases) και πολλαπλών περιπτώσεων (multiple cases study), υιοθετείται η μέθοδος της πολλαπλής μελέτης περιπτώσεων, διότι επιδίωξη του ερευνητή είναι η κατανόηση των ομοιοτήτων και των διαφορών μεταξύ των περιπτώσεων καθώς επίσης, και η πρόβλεψη παρόμοιων ή αντιφατικών αποτελεσμάτων.

---

<sup>58</sup> Lijphart, Arend, "Comparative politics and the comparative method", journal *American Political Science Review*, Vol. 65(3), 1971, p.p. 682–693.

<sup>59</sup> Yin, Robert K., *Case study research: Design and methods*, Third Edition, Thousand Oaks, Sage Publications, 2003, p.p.39-55.

<sup>60</sup> Ibid. p. 47

Προκειμένου να δώσουμε απάντηση στο βασικό ερευνητικό ερώτημα της παρούσας διατριβής που συνίσταται στο αν:

«Αποτελεί ή όχι η στρατηγική επικοινωνία, στρατηγικό μέσο για την επικοινωνιακή αντιμετώπιση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων;», αλλά και στα ακόλουθα τρία υποερωτήματά της:

1. Ενσωματώνουν ή δεν ενσωματώνουν οι διαχειριστές των διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων τη στρατηγική επικοινωνία στην υψηλή τους στρατηγική;
2. Αξιοποιείται ή δεν αξιοποιείται από τους διαχειριστές διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων η στρατηγική επικοινωνία κατά την εξέλιξη διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων και τον επηρεασμό της στάσης όσων εμπλέκονται στη κρίση και της κοινής γνώμης γενικότερα;
3. Αξιοποιείται ή δεν αξιοποιείται από τους διαχειριστές διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων η στρατηγική επικοινωνία για την εξασφάλιση νομιμοποίησης, τόσο στο ενδοκρατικό όσο και διακρατικό επίπεδο για τις περιπτώσεις διεθνών κρίσεων, αλλά και στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης σε περιπτώσεις επιχειρηματικών κρίσεων;

Θα εξεταστεί διεξοδικά το εύρος ισχύος μιας σειράς θεωρητικών προσεγγίσεων που έχουν οργανώσει και κατηγοριοποιήσει κάποιες από τις εφαρμοζόμενες πρακτικές κατά την επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στη «Θεωρία της Αριστείας» (Excellence Theory)<sup>61</sup> που αναπτύχθηκε από το James Grunig και που σε συνδυασμό με την αξιοποίηση του συμμετρικού μοντέλου της αμφίδρομης επικοινωνίας (two-way symmetrical communication), αποτελεί – κατά τη γνώμη του ερευνητή -τη καταλληλότερη θεωρία για την ανάπτυξη ενός θεωρητικού πλαισίου σχετικά με τη στρατηγική επικοινωνία και την υιοθέτησής της από τους διαχειριστές διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων κατά την επικοινωνία τους με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη, ώστε να αποκτήσει νομιμοποίηση η στρατηγική τους.

---

<sup>61</sup> Η θεωρία της αριστείας (Excellence Theory) είναι μια γενική θεωρία των Δημοσίων Σχέσεων (Public Relations) που προέκυψε έπειτα από μια 15ετή μελέτη σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές για την διαχείριση της επικοινωνίας και χρηματοδοτήθηκε από τον International Association of Business Communicators (IABC). Βλέπε επίσης: Grunig, James, E., *Excellence in public relations and communication management*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1992.



Για τις ανάγκες της παρούσας διατριβής θα μελετηθούν επίσης, η «Θεωρία των Κατά Περίπτωση Κοινών» (Situational Theory of Publics)<sup>62</sup> του James Grunig, η «Θεωρία των Εσωτερικών και Εξωτερικών ειδικών κοινών» (Stakeholder Theory)<sup>63</sup> του Edward Freeman, η «Θεωρία της Κατά Περίπτωση Επικοινωνιακής Διαχείρισης Κρίσεων» (Situational Crisis Communication Theory)<sup>64</sup> του Timothy Coombs και η «Θεωρία Αποκατάστασης της Εικόνας» (Image Restoration)<sup>65</sup> του William Benoit.

Οι ανωτέρω θεωρίες αποτελούν μια χρήσιμη θεωρητική βάση για τη κατανόηση των επικοινωνιακών ροών κατά την εμφάνιση και εξέλιξη μιας διεθνούς και επιχειρηματικής κρίσης. Λαμβάνοντας υπόψη τις κεντρικές υποθέσεις των θεωριών αυτών, θα προταθεί από τον ερευνητή ένα θεωρητικό μοντέλο στρατηγικής επικοινωνίας που θα αποτελέσει το μέσο για τον έλεγχο των τεσσάρων περιπτώσεων μελέτης της διατριβής.

Ειδικότερα, μέσω του εν λόγω θεωρητικού μοντέλου στρατηγικής επικοινωνίας, θα ελεγχθεί αν οι διαχειριστές διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων κατά την φάση της κορύφωσης (Crisis Stage) μιας κρίσης, αξιοποιούν την επικοινωνία στρατηγικά για την επικοινωνιακή αντιμετώπισή της και για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων και την άσκηση επιρροής επί της στάσης όσων εμπλέκονται στη κρίση και επί της κοινής γνώμης γενικότερα καθώς επίσης, και για την απόκτηση νομιμοποίησης της στρατηγικής τους. Το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο<sup>66</sup> για τη στρατηγική επικοινωνία σκιαγραφεί τη διαδικασία υλοποίησής της και περιλαμβάνει τα ακόλουθα δέκα στάδια που παρατίθεται στο ακόλουθο διάγραμμα:

---

<sup>62</sup> Grunig, James E., A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research, 1997, p.p. 3-48 in the: Moss, Danny & MacManus, Toby & Verčič, Dejan, *Public Relations Research: An International Perspective*, London, International Thomson Business Press, 1997.

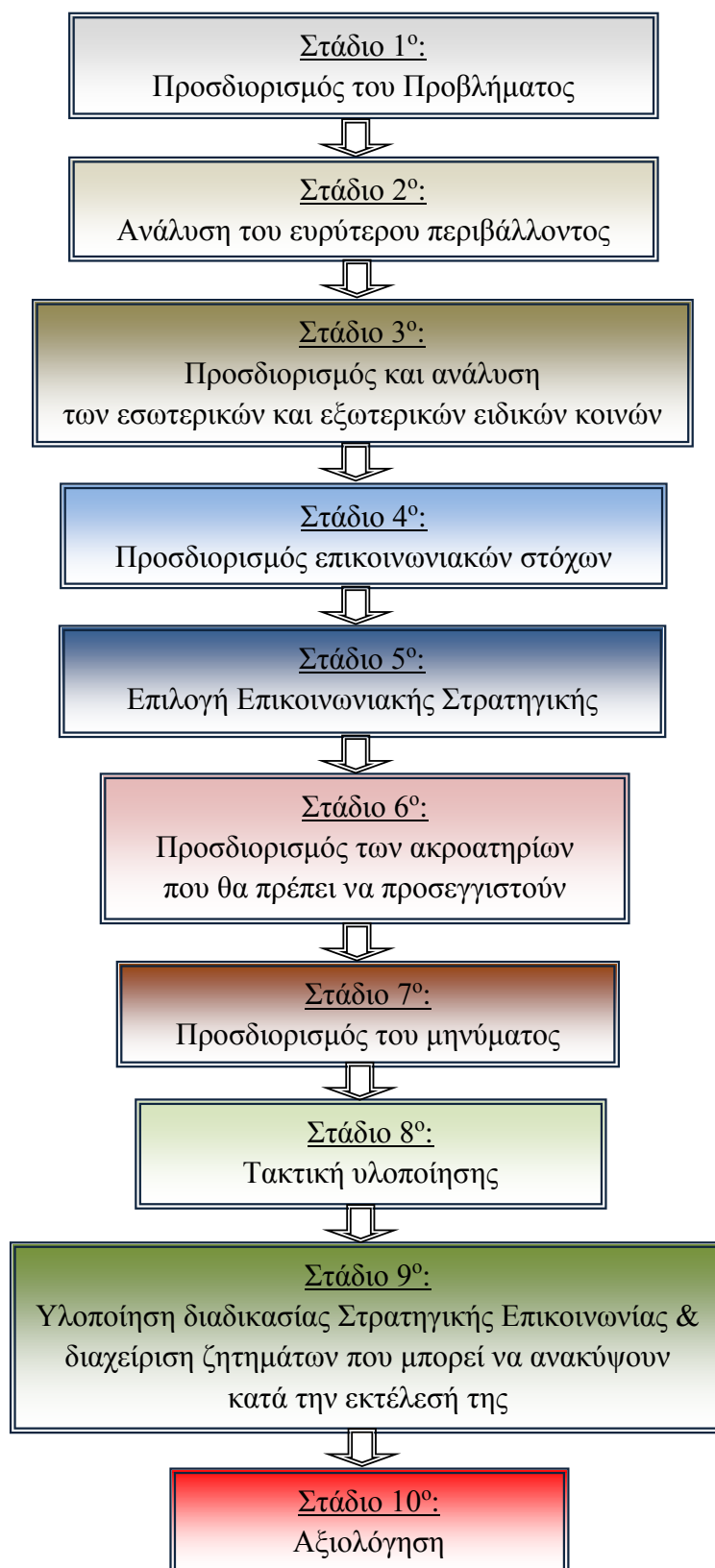
<sup>63</sup> Freeman, Edward R., *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984.

<sup>64</sup> Coombs, Timothy W., "Impact of past crises on current crisis communication: insights from situational crisis communication theory", *Journal of Business Communication*, Vol. 41(3), 2004, p.p. 265-289.

<sup>65</sup> Benoit, William, "Image repair discourse and crisis communication", *Journal Public Relations Review*, Vol. 23(2), 1997, p.p.177-186.

<sup>66</sup> Το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο στρατηγικής επικοινωνίας, παρουσιάζεται εκτενώς στην ενότητα 4.5.4. της παρούσας διατριβής.

**Σχήμα 1: Μοντέλο διαδικασίας Στρατηγικής Επικοινωνίας**  
**Κωνσταντίνου Μπαλωμένου**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

#### 2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Ετυμολογικά, ο όρος κρίση προέρχεται από την ελληνική γλώσσα. Στην αρχαία Ελλάδα η λέξη «κρίση» είχε την έννοια του κρίνειν.<sup>67</sup> Αναφέρονταν δηλαδή στην αξιολογική κρίση, ενός προσώπου, μιας πράξης ή κατάστασης. Στη καθοριστική στιγμή δηλαδή, που καθορίζει τη περαιτέρω θετική ή αρνητική εξέλιξη ενός πράγματος ή μιας κατάστασης. Η ουσία της κρίσης είναι ότι πρέπει κάποιος να αποφασίσει για το τι πρέπει να γίνει για να αντιμετωπιστεί η συγκεκριμένη κρίση.

Ο όρος «κρίση» στα κινεζικά προφέρεται ως γέι-ζι (wei-ji).<sup>68</sup> Είναι σύνθετος όρος και αποδίδει το διπλό χαρακτήρα μιας κρίσης ανάλογα με την έκβασή της. Χαρακτηρίζεται δηλαδή από τις λέξεις «κίνδυνος» (wei) και «ευκαιρία» (ji), για να δηλώσει ότι μια κρίση μπορεί να μην έχει πάντα αρνητικά αποτελέσματα, αλλά μπορεί να είναι η αρχή μιας νέας θετικής εξέλιξης.

Όπως έχει προαναφερθεί, αν και δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός του όρου κρίση, από τη διεξαχθείσα έρευνα αποδεικνύεται, ότι τόσο στην επιστήμη των διεθνών σχέσεων όσο και στην επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων, εντοπίζονται συγκλίσεις στην εννοιολογική οριοθέτηση του φαινομένου.

Ειδικότερα, όπως αναφέρει ο James Richardson, στη θεωρία των διεθνών σχέσεων εντοπίζονται τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις για τον ορισμό της κρίσης:

- 1) Η συστημική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία, η κρίση χαρακτηρίζεται από μια απότομη και αιφνίδια συστημική αλλαγή,
- 2) Η προσέγγιση της λήψης αποφάσεων, η οποία τονίζει τη σημασία της λήψης των αποφάσεων για την αντιμετώπιση μιας διεθνούς κρίσης και

---

<sup>67</sup> Φιλόλια, Αργυρώ & Παπαγεωργίου, Ηλίας & Στεφανάτος, Στέλιος, *Διαχείριση Κρίσεων και Ανθρώπινος Παράγοντας: Ολοκληρωμένο Σύστημα*, Αθήνα, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ.32 & <https://en.wikipedia.org/wiki/Crisis> (last access 16/12/2015) & Freedman, Lawrence, "Ukraine and the Art of Crisis Management", journal *Survival: Global Politics and Strategy*, Routledge, Vol. 56(3), 2014, p.p. 7-42 & Paraskevas, Alexandros, "Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises", journal *Management Decision*, Vol. 44(7), Emerald Group Publishing Limited, 2006, p.p. 892-907.

<sup>68</sup> Φιλόλια, Αργυρώ & Παπαγεωργίου, Ηλίας & Στεφανάτος, Στέλιος, *Διαχείριση Κρίσεων και Ανθρώπινος Παράγοντας: Ολοκληρωμένο Σύστημα*, Αθήνα, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ.30 & [https://en.wikipedia.org/wiki/Chinese\\_word\\_for\\_%22crisis%22](https://en.wikipedia.org/wiki/Chinese_word_for_%22crisis%22) (last access 16/12/2015) & <http://www.straightdope.com/columns/read/2363/is-the-chinese-word-for-crisis-a-combination-of-danger-and-opportunity> (last access 16/12/2015).

3) Ένας συνδυασμός των δύο ανωτέρω προσεγγίσεων, όπου εστιάζει στην αντίληψη υψηλού κινδύνου για τη διεξαγωγή πολέμου.<sup>69</sup>

Στο πλαίσιο της συστημικής προσέγγισης, ο Oran Young αναφέρει ότι: «Μια διεθνής κρίση είναι ένα σύνολο ραγδαίων σε εξέλιξη γεγονότων τα οποία αυξάνουν τις αποσταθεροποιητικές δυνάμεις στο διεθνές σύστημα ή τα υποσυστήματά του πάνω από το κανονικό επίπεδο και αυξάνουν τη πιθανότητα άσκησης βίας στο διεθνές σύστημα».<sup>70</sup>

Επιπρόσθετα, ο Charles McClelland παρατηρεί, ότι: «η αλληλεπίδραση της κρίσης είναι πιθανό να επιδράσει στη σταθερότητα ή την ισορροπία του διεθνούς συστήματος»,<sup>71</sup> ενώ οι Michael Brecher και Hemda Ben Yehuda υποστηρίζουν ότι «μια συστημική κρίση μπορεί να οριστεί ως μια αλλαγή της κατάστασης που χαρακτηρίζεται από δύο επαρκείς και αναγκαίες συνθήκες:

1) μια αύξηση στην ένταση των επαναστατικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των δρώντων του διεθνούς συστήματος και

2) μια διαφαινόμενη αλλαγή στη δομή του διεθνούς συστήματος και πιο συγκεκριμένα σε ένα ή περισσότερα δομικά χαρακτηριστικά του (κατανομή ισχύος, δρώντες /καθεστώτα, κανόνες και σχηματισμός συμμαχιών)».<sup>72</sup>

Η προσέγγιση της λήψης αποφάσεων εστιάζει στην αντίληψη της απειλής και της συμπεριφοράς (perception of threat and behaviour) από την οπτική του κράτους.

Ειδικότερα, ο James Robinson υποστηρίζει ότι «μια διεθνής κρίση είναι μια κατάσταση που καλείσαι να λάβεις αποφάσεις σχετικά με το προσδιορισμό των αιτιών από όπου πηγάζει η κρίση (external or internal), τη χρονική περίοδο που είναι διαθέσιμη για τη λήψη αποφάσεων και την αντιμετώπιση της κρίσης και το προσδιορισμό της σπουδαιότητας των θεμελιωδών αξιών που θίγονται από τη κρίση (high or low)».<sup>73</sup>

Ο Charles Hermann, αναφέρει ότι «κρίση είναι μια κατάσταση όπου απειλεί τους υψηλής προτεραιότητας στόχους και τις θεμελιώδεις αξίες της μονάδας λήψης

---

<sup>69</sup> Richardson, James L., *Crisis Diplomacy: The Great Powers since the mid-nineteenth century*, Cambridge studies in international relations, Cambridge University Press, 1994, p. 10-12.

<sup>70</sup> Young, Oran R., *The Intermediaries: Third Parties in International Crisis*, Princeton, Princeton University Press, 1967, p. 10.

<sup>71</sup> Quoted from McClelland, Charles's dialogue in Hermann, Charles F., "Some Issues in the Study of International Crisis", in Hermann, Charles F., (ed.), *International Crises: Insights from Behavioral Research*, New York, The Free Press, 1972, p. 7.

<sup>72</sup> Brecher, Michael & Yehuda, Hemda Ben, "System and Crisis in International Politics", *Journal Review of International Studies*, Vol. 11(1), 1985, p. 23.

<sup>73</sup> Robinson, James A., "Crisis", in Sills, David L., (ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol. 3, New York, The Macmillan Company and the Free Press, 1968, p. 511.

αποφάσεων (decision-making unit), περιορίζει το διαθέσιμο χρόνο για την αντιμετώπισή της πριν αυτή κορυφωθεί και αιφνιδιάζει τα μέλη της λήψης αποφάσεων όταν συμβαίνει». <sup>74</sup>

Ο Michael Brecher, αναφέρει ότι «η κρίση προέρχεται από τρεις αλληλένδετες αντιλήψεις (perceptions) που γεννώνται από μια εχθρική πράξη, μια διασπαστική κίνηση ή περιβαλλοντική αλλαγή. Οι αντιλήψεις αυτές είναι η απειλή σε μια ή περισσότερες θεμελιώδεις αξίες, ο περιορισμένος χρόνος αντίδρασης και η αυξημένη πιθανότητα εμπλοκής σε στρατιωτικές επιχειρήσεις πριν η κρίση αντιμετωπιστεί». <sup>75</sup>

Τέλος, ο Richard Ned Lebow αναφέρει ότι «η κρίση προσδιορίζεται από τρία λειτουργικά κριτήρια:

1) οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής αντιλαμβάνονται ότι η δράση ή απειλή ανάληψης δράσης από έναν άλλο δρώντα του διεθνούς συστήματος βλάπτει σοβαρά υψηλής προτεραιότητας εθνικά συμφέροντα, τη διαπραγματευτική ικανότητα της χώρας ή την ικανότητά τους να διατηρήσουν την εξουσία τους,

2) οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής αντιλαμβάνονται ότι οποιεσδήποτε ενέργειες από τη πλευρά τους έχουν σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση αυτής της απειλής που αυξάνει τη πιθανότητα έναρξης ενός πολέμου και

3) οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους να ενεργεί κάτω από χρονική πίεση». <sup>76</sup>

Κατά τη τρίτη προσέγγιση, η οποία ουσιαστικά αποτελεί έναν συνδυασμό των δύο ανωτέρων προσεγγίσεων (της συστημικής και της λήψης αποφάσεων), ο Oran Young αναφέρει ότι «κρίση στη διεθνή πολιτική είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης που δημιουργεί υψηλότερα επίπεδα έντασης από τη συνήθη ένταση των γεγονότων και χαρακτηρίζεται από μία απότομη διακοπή στη συνηθισμένη διαδικασία της πολιτικής, χρονική στενότητα, μια αύξηση της αντίληψης ότι ένα βίαιο περιστατικό θα ξεσπάσει που θα έχει σημαντικές επιπτώσεις στη σταθερότητα του διεθνούς συστήματος ή των υποσυστημάτων του». <sup>77</sup>

Ο Phil Williams αναφέρει ότι: «μια διεθνής κρίση είναι η αντιπαράθεση δύο ή περισσότερων κρατών. Συνήθως, έχει σύντομη χρονική διάρκεια και η πιθανότητα

---

<sup>74</sup> Hermann, Charles F., *Crises in Foreign Policy: A Simulation Analysis*, Indianapolis, The Bobbs-Merrill Company, 1969, p. 29.

<sup>75</sup> Brecher, Michael, *Crises in World Politics: Theory and Reality*, Oxford, Pergamon Press, 1993, p. 3.

<sup>76</sup> Lebow, Richard Ned, *Between Peace and War: The Nature of International Crisis*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1981, pp. 10-12.

<sup>77</sup> Young, Oran R., *The Politics of Force: Bargaining During International Crises*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1968, p. 15.

πολεμικής εμπλοκής λαμβάνεται ως πολύ μεγάλη.... Το γεγονός της κρίσης συνεπάγεται μια υψηλή απειλή για τους υψηλής σπουδαιότητας αρχές και στόχους των συμμετεχόντων».<sup>78</sup>

Οι Glenn Snyder και Paul Diesing αναφέρουν ότι: «Μία διεθνής κρίση είναι μια σειρά από αλληλεπιδράσεις των κυβερνήσεων μεταξύ δύο ή περισσότερων κυρίαρχων κρατών που βρίσκονται σε οξεία αντιπαράθεση λίγο πριν από το πόλεμο, αλλά που έχουν την αντίληψη ότι υπάρχει πολύ μεγάλη πιθανότητα ξεσπάσματος πολέμου».<sup>79</sup>

Τέλος, ο James McCormick, αναφέρει ότι: «Μια διεθνής κρίση θα πρέπει να ορίζεται ως μια κατάσταση που συμβαίνει ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα έθνη που έχουν την αντίληψη ότι βρίσκονται κάτω από υψηλή απειλή, έκπληξη, χρονική στενότητα και παρατηρούν σημαντικές αλλαγές στις συμπεριφορές των μεταξύ τους προτύπων αλληλεπίδρασης».<sup>80</sup>

Στη θεωρία της διοίκησης επιχειρήσεων, αν και οι περισσότεροι ερευνητές συγκλίνουν στο ότι η κρίση είναι ένα απρόβλεπτο συμβάν το οποίο χαρακτηρίζεται από ένταση και ανασφάλεια και μπορεί να φέρει σε δύσκολη κατάσταση το φορέα που εμπλέκεται στη κρίση και να επιδράσει θετικά ή αρνητικά στην ομαλή λειτουργία και εξέλιξή του και σε αυτό το επιστημονικό πεδίο εντοπίζονται διαφορετικές προσεγγίσεις για τον ορισμό της κρίσης.

Ειδικότερα, η Kathleen Fearn-Banks αναφέρει ότι: «κρίση είναι ένα σημαντικό περιστατικό με ενδεχομένως αρνητικά αποτελέσματα που επιδρούν άμεσα σε έναν οργανισμό, επιχείρηση ή βιομηχανία καθώς επίσης και στα κοινά τους, τα προϊόντα τους, τις υπηρεσίες τους και το καλό όνομά τους. Διακόπτει την ομαλή λειτουργία τους και πολλές φορές μπορεί να απειλήσει και την ύπαρξή τους».<sup>81</sup>

Σύμφωνα με τους Αργυρώ Φιλόλια, Ηλία Παπαγεωργίου και Στέλιο Στεφανάτο, «κρίση για έναν οργανισμό ονομάζουμε οποιοδήποτε παγκόσμιο, περιφερειακό ή τοπικό (ενδογενές ή εξωγενές) γεγονός το οποίο οφείλεται σε φυσικά φαινόμενα, ανθρώπινες ενέργειες (εταιρικές, κυβερνητικές, τεχνολογικές) οι οποίες

---

<sup>78</sup> Phil, Williams, *Crisis Management: Confrontation and Diplomacy in the Nuclear Age*, London, Martin Robertson, 1976, p. 25.

<sup>79</sup> Snyder, Glenn H., & Diesing, Paul, *Conflict Among Nations: Bargaining, Decision-Making, and System Structure in International Crises*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1977, p. 6.

<sup>80</sup> McCormick, James M., "International Crises: A Note on Definition", journal *The Western Political Quarterly*, Vol. 31(3), 1978, p. 356.

<sup>81</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p.1.

δημιουργούν κίνδυνο για κλιμακούμενη ένταση, αρνητική επίδραση στην οικονομική κατάσταση του οργανισμού ή και στην αξία των μετοχών του οργανισμού, πρόκληση βλάβης στους ανθρώπους (εντός ή εκτός οργανισμού), καταστροφή της ιδιοκτησίας (του οργανισμού ή τρίτων) ή του περιβάλλοντος, παρεμπόδιση της κανονικής λειτουργίας των διεργασιών και διαδικασιών του οργανισμού με μεγάλη σπατάλη διοικητικού χρόνου ή και οικονομικών πόρων, επιπτώσεις στο ηθικό των στελεχών και εργαζόμενων στον οργανισμό, τη φήμη, τη δημόσια εικόνα, τα προϊόντα /υπηρεσίες και τη πρόκληση της προσοχής των μέσων μαζικής ενημέρωσης και των κρατικών και ελεγκτικών μηχανισμών και υπηρεσιών».<sup>82</sup>

Σύμφωνα με το Μανώλη Σφακιανάκη, η έννοια της λέξης «κρίση» είναι αυτή που χαρακτηρίζει μια μη κανονική κατάσταση. Μια κατάσταση κρίσιμη, δύσκολη, επικίνδυνη. Συγκεκριμένα, «κρίση είναι μια εκτροπή από τη κατάσταση της κανονικότητας, που γίνεται σε ένα σημείο καμπής, στο οποίο ανατρέπεται ένα status quo ante (που αφορά ένα πρόσωπο, μια ομάδα, ένα σύνολο, μια συνθήκη, διαδικασία, οργάνωση, λειτουργία, ισορροπία, αντιστοιχία), με διαφορετική κάθε φορά ένταση, ταχύτητα και αιτιολογία και δημιουργείται ένα καινούργιο status quo, δυναμικό, ασταθές, ρευστό, δύσκολα ελεγχόμενο και επικίνδυνο, που πρέπει να αντιμετωπιστεί, να “θεραπευτεί”, για να επανέλθει η κατάσταση της κανονικότητας».<sup>83</sup>

Οι Uriel Rosenthal και Bert Pijnenburg, περιγράφουν μια ευρύτερη έννοια της κρίσης: «η έννοια της κρίσης σχετίζεται με τις καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από σοβαρή απειλή, αβεβαιότητα και την αίσθηση του επείγοντος. Οι κρίσεις μπορεί να είναι απειλητικές καταστάσεις, οι οποίες απαιτούν ταχύτητα στην αντίδραση και οι οποίες είναι αβέβαιες ως προς τη φύση τους και τον αντίκτυπό τους».<sup>84</sup>

Ο Robert Heath, αναφέρει ότι: «μια κρίση εμπεριέχει μια απειλή σχετικά με τους πόρους και τους ανθρώπους, την απώλεια ελέγχου και ορατές ή αόρατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς».<sup>85</sup>

Οι Matthew Seeger, Timothy Sellnow και Robert Ulmer αναφέρουν ότι «η κρίση είναι ένα συγκεκριμένο, απρόσμενο και μη συνηθισμένο επιχειρησιακό

---

<sup>82</sup> Φιλόλια, Αργυρώ & Παπαγεωργίου, Ηλίας & Στεφανάτος, Στέλιος, *Διαχείριση Κρίσεων και Ανθρώπιнос Παράγοντας: Ολοκληρωμένο Σύστημα*, Αθήνα, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ.32.

<sup>83</sup> Σφακιανάκης, Μανώλης Κων., *Διοικητική Κρίσεων –Crisis Management*, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1998, σελ.14.

<sup>84</sup> Uriel, Rosenthal & Bert Pijnenburg, *Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1991, p.3.

<sup>85</sup> Heath Robert, *Διαχείριση Κρίσεων: Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*, Αθήνα, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, σελ.13.

γεγονός ή σειρά γεγονότων που δημιουργούν υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και απειλής ή προσλαμβάνουσας απειλής στους υψηλής προτεραιότητας στόχους του Οργανισμού».<sup>86</sup>

Συνοψίζοντας τις ανωτέρω προσεγγίσεις, διαπιστώνουμε ότι στα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων υπάρχει σύγκλιση σε σχέση με τον ορισμό της κρίσης και απαντώνται πολλά κοινά χαρακτηριστικά. Ειδικότερα, σύμφωνα με τη προσέγγιση των διεθνών σχέσεων, μία κρίση προκαλεί αιφνιδιασμό, έκπληξη και χρονική στενότητα στη λήψη αποφάσεων ενώ, από την οπτική της διοίκησης επιχειρήσεων, η κρίση ορίζεται ως ένα απρόβλεπτο γεγονός που δημιουργεί ένταση και ανασφάλεια στους διαχειριστές της. Επίσης, σύμφωνα με τη διεθνολογική προσέγγιση μια κρίση αποσταθεροποιεί το διεθνές σύστημα ενώ, σύμφωνα με το επιστημονικό πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων μια κρίση διαταράσσει την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης. Στο ίδιο πλαίσιο, σύμφωνα με τους θεωρητικούς των διεθνώς σχέσεων, μια διεθνής κρίση χαρακτηρίζεται από κλιμακούμενη ένταση (ραγδαία εξέλιξη γεγονότων, ένταση των επαναστατικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των δρώντων) ενώ, οι θεωρητικοί της διοίκησης επιχειρήσεων επισημαίνουν, ότι μια επιχειρηματική κρίση χαρακτηρίζεται από κλιμακούμενη ένταση και απώλεια ελέγχου των εξελίξεων από τη διοίκηση της επιχείρησης. Επιπλέον, σύμφωνα με τη διεθνολογική οπτική, μια κρίση αποτελεί απειλή για τις θεμελιώδεις αξίες των κρατών (εθνικά συμφέροντα) ενώ παράλληλα, και από την οπτική της διοίκησης επιχειρήσεων επισημαίνεται ότι μια κρίση αποτελεί απειλή για τις θεμελιώδεις αξίες των επιχειρήσεων (πόροι, φήμη, δημόσια εικόνα, προϊόντα/υπηρεσίες). Τέλος, από τη πλευρά των διεθνών σχέσεων τονίζεται ότι μια κρίση δημιουργεί αυξημένη πιθανότητα εμπλοκής των κρατών σε πόλεμο ενώ, από τη πλευρά της διοίκησης επιχειρήσεων μια κρίση προκαλεί αυξημένη πιθανότητα ολικής καταστροφής μιας επιχείρησης.

## **2.2 ΑΙΤΙΑ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Σε σχέση με τη θεωρία των διεθνών σχέσεων ο Michael Brecher αναφέρει, ότι τα αίτια που δύναται να προκαλέσουν μια μεταβολή στις σχέσεις ή την αύξηση της

---

<sup>86</sup> Seeger, Matthew W. & Sellnow, Timothy L. & Ulmer, Robert R., "Communication, organization and crisis", in Roloff, Michael E., (Ed.), *Communication Yearbook 21* (pp. 231-275), Thousand Oaks, CA, Sage, 1998, p. 233.



έντασης μεταξύ δύο ή περισσότερων κρατών, ώστε να προκύψει μια διεθνής κρίση είναι:

- ❖ Μια ενέργεια ή γεγονός,
- ❖ Μια προφορική ή γραπτή απειλητική δήλωση,
- ❖ Μια πολιτική ενέργεια όπως η διακοπή των διπλωματικών σχέσεων,
- ❖ Μια οικονομική ενέργεια όπως το εμπορικό εμπάργκο,
- ❖ Μια μη βίαια στρατιωτική ενέργεια όπως οι κινήσεις των στρατευμάτων,
- ❖ Μια έμμεση βίαια ενέργεια εναντίον ενός συμμάχου ή πελατειακού κράτους,
- ❖ Μια άμεση στρατιωτική επίθεση,
- ❖ Μια εσωτερική πρόκληση σ' ένα καθεστώς (προφορική ή φυσική, ή μια ενέργεια για την ενίσχυση της θέσης των κυβερνώντων),
- ❖ Μια τεχνολογική ή γεωπολιτική αλλαγή στο περιβάλλον η οποία αποδυναμώνει την ικανότητα ενός κράτους να προστατέψει τα ζωτικά του συμφέροντα, συμπεριλαμβανομένης της ανεξαρτησίας του.<sup>87</sup>

Ο Michael Brecher αναφέρει επίσης, ότι μια διεθνής κρίση, ξεκινάει με μια εξωτερική ή μια κρίση εξωτερικής πολιτικής για ένα ή περισσότερα κράτη. Ο «καταλύτης» για μια κρίση εξωτερικής πολιτικής έχει χαρακτήρα προσλαμβάνουσας παράστασης ύπαρξης απειλής την οποία σχηματίζουν οι συμμετέχοντες στο υψηλότερο επίπεδο λήψης αποφάσεων. Συγκεκριμένα, η εν λόγω προσλαμβάνουσα παράγεται από τέσσερις αντιλήψεις που ενεργοποιούνται από μια εχθρική ενέργεια, ένα γεγονός που προκαλεί αναταραχή ή μια μεταβολή του περιβάλλοντος. Οι αντιλήψεις αυτές είναι ότι:

- ❖ Συντελείται μια αλλαγή στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον,
- ❖ Απειλείται μία ή περισσότερες θεμελιώδεις αξίες,
- ❖ Ο διατιθέμενος χρόνος για απάντηση είναι περιορισμένος και ότι
- ❖ Υπάρχει υψηλή πιθανότητα εμπλοκής σε εχθροπραξίες, πριν αναιρεθεί η πρόκληση.<sup>88</sup>

Στο ίδιο πλαίσιο επίσης, οι Michael Brecher και Jonathan Wilkenfeld εστιάζοντας στη προσλαμβάνουσα παράσταση απειλής μελέτησαν διεξοδικά τις κρίσεις που έλαβαν χώρα στο πλανήτη, από το 1918 έως το 2001 και κατέληξαν σε συμπεράσματα για τη συμπεριφορά των δρώντων που συμμετείχαν στις εν λόγω

---

<sup>87</sup> Brecher, Michael, *Crises in World Politics: Theory and Reality*, Oxford, New York, Seoul, Tokyo, Pergamon Press, 1993, p. 3.

<sup>88</sup> Brecher, Michael, *Studies in Crisis Behavior*, USA, Hebrew University of Jerusalem, 1978, p. 6.

κρίσεις καθώς για τους πόρους και τις διαδικασίες που υιοθετήθηκαν κατά τη διαδικασία επίλυσής τους. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα των ανωτέρω ερευνητών, τα αίτια πρόκλησης αυτών των διεθνών κρίσεων ήταν:

- ❖ Μια προφορική δήλωση όπως διαμαρτυρία, απειλή, κατηγορία, απαίτηση κ.λπ.,
- ❖ Μια πολιτική ενέργεια (ανατροπή καθεστώτος, σχηματισμός συμμαχίας με τους αντιπάλους, διπλωματικές κυρώσεις, διακοπή διπλωματικών σχέσεων, παραβίαση Συνθηκών κ.λπ.),
- ❖ Μια οικονομική ενέργεια (εμπάργκο, ντάμπινγκ, εθνικοποίηση περιουσίας, παρακράτηση οικονομικής βοήθειας κ.λπ.),
- ❖ Εξωτερική αλλαγή (έκθεση των μυστικών υπηρεσιών, αλλαγή, βελτίωση ή απόκτηση νέου όπλου ή οπλικού συστήματος, αύξηση επιθετικής ικανότητας αντιπάλου, στο παγκόσμιο σύστημα ή το περιφερειακό υποσύστημα, αμφισβήτηση από διεθνή οργανισμό της διεθνούς νομιμοποίησης κράτους κ.λπ),
- ❖ Μη βίαιη πράξη (π.χ. στις 30 Ιουνίου 1961 το Κουβέιτ ζήτησε βοήθεια από τη Βρετανία για την αντιμετώπιση μιας αναμενόμενης επίθεσης από το Ιράκ με αποτέλεσμα τη πρόκληση κρίσης στη Βρετανία),
- ❖ Εσωτερική λεκτική ή φυσική πρόκληση για τη κυβέρνηση ενός κράτους ή τη κυρίαρχη ελίτ (άσκηση πίεσης και υποκίνηση από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης για ανάληψη πρωτοβουλιών, ανακήρυξη νέου καθεστώτος, πτώση κυβέρνησης, εκδήλωση πραξικοπήματος, πράξη δολιοφθοράς ή τρομοκρατίας, δολοφονία, εξέγερση, διαδήλωση, προκήρυξη απεργίας, σύλληψη, επιβολή στρατιωτικού νόμου, εκτέλεση, ανταρσία, εξέγερση κ.λπ),
- ❖ Μη-βίαιη στρατιωτική πράξη (επίδειξη δύναμης, έναρξη πολεμικών ασκήσεων, πολεμικές προκλήσεις, επιστράτευση, μετακίνηση στρατευμάτων, παραβίαση συνόρων κ.λπ.),
- ❖ Έμμεση βίαιη πράξη (υποκίνηση εξέγερσης σε άλλη χώρα, άσκηση βίαιης πράξης προς σύμμαχο, φιλικό κράτος, ή κράτους με στενές οικονομικές σχέσεις κ.λπ.),
- ❖ Βίαιη πράξη (πολεμική σύγκρουση, διέλευση συνόρων με περιορισμένη στρατιωτική δύναμη, παραβίαση εθνικού εναέριου χώρου, βύθιση πλοίου,

θάλασσα, βομβαρδισμός σημαντικού στόχου, μεγάλης κλίμακας στρατιωτική επίθεση, πόλεμος).<sup>89</sup>

Επιπρόσθετα, ο Gheorghe Tudor επισημαίνει ότι «οι δυναμικές αλλαγές στη παγκόσμια πολιτική σκηνή, όπως το τέλος του Ψυχρού Πολέμου, συχνά επιδεινώνουν παλιές απειλές ασφάλειας και συχνά δημιουργούν ή επιδεινώνουν νέες». Σύμφωνα με την άποψή του, τα αίτια αυτών των απειλών και προκλήσεων ποικίλουν και είναι ικανά να θέσουν σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα του διεθνούς συστήματος τόσο σε παγκόσμιο όσο και περιφερειακό επίπεδο.<sup>90</sup> Στο πλαίσιο αυτό, ο Gheorghe Tudor προχώρησε στη καταγραφή των αιτιών πρόκλησης των διεθνών κρίσεων όπου είναι τα ακόλουθα:

- ❖ Η κακή διαχείριση κρίσεων που οδήγησε στη κλιμάκωσή τους και στην ένοπλη σύρραξη [π.χ. οι κρίσεις Ιράν-Ιράκ (1980-1989) και Αγγλίας - Αργεντινής (1982)],
- ❖ Η στρατιωτική εισβολή από μέρους μεγάλων στρατιωτικών δυνάμεων [π.χ. Βιετνάμ (1965-1973), Τσεχοσλοβακία (1968), Αφγανιστάν (1979-1989)],
- ❖ Η ανάπτυξη εθνικοαπελευθερωτικών κινημάτων κατά αποικιακών κρατών [π.χ. Κύπρος (1955-1959), Μοζαμβίκη (1964 έως 1974)],
- ❖ Η εκδήλωση φυλετικών διακρίσεων και ρατσισμού ή ξενοφοβικών φαινομένων [(Νότια Αφρική, ΗΠΑ (1992), Γερμανία (1992)],
- ❖ Οι αγώνες για την ανεξαρτησία (π.χ. Κύπρος (1960), Κουβέιτ (1961), Νότια Υεμένη (1967)],
- ❖ Η εκδήλωση αποσχιστικών κινημάτων [π.χ. Θιβέτ (1955-1959, πρώην Γιουγκοσλαβία)],
- ❖ Οι πολιτικοί αγώνες για την αλλαγή πολιτικών καθεστώτων που οδήγησαν σε εμφύλιους πολέμους [π.χ. Κίνα (1945-1949), Κούβα (1956-1959), Βενεζουέλα (1962-1967)],
- ❖ Τα οικονομικά προβλήματα λόγω της έλλειψης ενεργειακών πόρων και των πρώτων υλών ή η επιβολή οικονομικών αποκλεισμών από μέρους της διεθνούς κοινότητας (π.χ. Ιράκ, Γιουγκοσλαβία),

---

<sup>89</sup> Brecher, Michael & Wilkenfeld, Jonathan, *INTERNATIONAL CRISIS BEHAVIOR PROJECT, 1918-2001*, ICPSR 9286 Inter-university Consortium for Political and Social Research, Version 4, Michigan, 2003.

<sup>90</sup> Tudor, Gheorghe, *Crisis Management in International Relations*, BRASOB, The Regional Center of Defense Resources Management of Romania, 2004, p. 5-6.

- ❖ Οι θρησκευτικές διενέξεις ανάμεσα σε διαφορετικά δόγματα (Βοσνία - Ερζεγοβίνη, Λίβανος, Αζερμπαϊτζάν, Φιλιππίνες, Αλγερία) και εντός της ίδιας ή διαφορετικών θρησκειών (Γιουγκοσλαβία /διένεξη Ορθοδόξων έναντι Καθολικών, Βόρεια Ιρλανδία /διένεξη Καθολικών έναντι Προτεσταντών),
- ❖ Διάφορα εθνικά προβλήματα που συνήθως επισκιάζονται από θρησκευτικά ζητήματα (Γιουγκοσλαβία, αλβανική μειονότητα των Σκοπίων, Κόσσοβο),
- ❖ Τα περιβαλλοντικά προβλήματα που προκύπτουν έπειτα από φυσικές καταστροφές (σεισμοί, τυφώνες, πυρκαγιές, πλημμύρες κ.λπ) ή τυχαίες και ανθρωπογενείς καταστροφές (πετρελαιοκηλίδες, πυρηνικά ατυχήματα όπως το Τσερνομπίλ κ.λπ),
- ❖ Η αύξηση των προσφυγικών ροών ως αποτέλεσμα εσωτερικών ή διεθνών συγκρούσεων, καθώς επίσης, λόγω της οικονομικής εξαθλίωσης και της οικονομικής ανισότητας μεταξύ των κρατών Βορρά –Νότου.<sup>91</sup>

Στη θεωρία της διοίκησης επιχειρήσεων, τα γενεσιουργά αίτια μιας κρίσης σε μια επιχείρηση είναι συνήθως σύνθετα και ποικίλουν ανάλογα με τη λειτουργική δομή μιας οικονομικής μονάδας.

Σύμφωνα με τον Μανώλη Σφακιανάκη, τα αίτια αυτά ενδέχεται να είναι οικονομικά, οργανωτικά, διοικητικά, εμπορικά, ανταγωνιστικά, νομικά, ανώτερης βίας κ.α..<sup>92</sup> Ειδικότερα, ο Μανώλης Σφακιανάκης ταξινομεί τα αίτια μιας επιχειρηματικής κρίσης ως ακολούθως:

- ❖ Οικονομικά αίτια (δυσμενή οικονομικά αποτελέσματα, υπερβολικός δανεισμός, συσσώρευση χρεών κλοπές και καταχρήσεις μεγάλης έκτασης, εσφαλμένη πολιτική μισθών και αμοιβών, εσφαλμένη τιμολογιακή πολιτική, σπατάλες και υπερβολικές δαπάνες κ.λπ),
- ❖ Οργανωτικά αίτια (μη λειτουργική οργανωτική δομή, υπεράριθμο προσωπικό, ανεπαρκής στελέχωση, ανεπαρκής οργάνωση παραγωγής, άστοχες επενδύσεις, επεκτάσεις, εσφαλμένες αναδιοργανώσεις, ανεπαρκή μέτρα υγιεινής και ασφάλειας, εργατικά ατυχήματα, απώλειες κ.λπ),
- ❖ Διοικητικά αίτια (ανεπαρκής διοίκηση, θάνατος ή αποχώρηση σημαντικού στελέχους, διενέξεις, απεργίες προσωπικού, διενέξεις με συνδικαλιστικά

<sup>91</sup> Repciuc Theodor, *Situațiile de criză și gestionarea lor în noul context politic și strategic european. Orientări teoretice și operationale în doctrina militară de apărare a României*, Revista Romana de Studii Internationale, Nr. 1-2, 1993.

<sup>92</sup> Σφακιανάκης, Μανώλης Κων., *Διοικητική Κρίσεων –Crisis Management*, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1998, σελ. 34-36.

όργανα, αντιδικίες με αντιπροσώπους, μετόχους, επενδυτές, κακή φήμη, σκάνδαλα κ.λπ).

- ❖ Εμπορικά αίτια [μείωση πελατών, πωλήσεων, παραγγελιών, υπερβολική και αιφνίδια αύξηση τιμών πρώτων υλών, κακής ποιότητας ή ελαττωματικά ή επικίνδυνα προϊόντα, καθυστερήσεις στη κάλυψη της ζήτησης, ανεπαρκές δίκτυο διανομών, ανεπαρκής διαφημιστική προώθηση και έρευνα αγοράς (Marketing) κ.λπ],
- ❖ Ανταγωνιστικά αίτια (έντονος ανταγωνισμός, δυσφημίσεις και ψευδείς δημοσιεύσεις, παραπλανητικές διαφημίσεις ανταγωνιστών, βιομηχανική κατασκοπία, προσπάθειες αλλοίωσης μετοχικού κεφαλαίου από ανταγωνιστές/ προσπάθειες εξαγοράς ή συγχώνευσης κ.λπ),
- ❖ Νομικά αίτια (νομικές, εργατικές, φορολογικές, ασφαλιστικές παραβάσεις, διαμάχη και αντιδικίες με ντόπιο πληθυσμό, οργανώσεις και οργανωμένα συμφέροντα κ.λπ),
- ❖ Αίτια οφειλόμενα σε ανωτέρα βία (φυσικές καταστροφές, τεχνολογικές καταστροφές, τρομοκρατικές ενέργειες, πυρκαγιές, μόλυνση του περιβάλλοντος από υπαιτιότητα της επιχείρησης κ.λπ).<sup>93</sup>

Επιπρόσθετα, ο Richard Luecke αναφέρει ότι είναι αδύνατο να καταγραφεί κάθε ενδεχόμενη κρίση μιας επιχείρησης και γι' αυτό, επισημαίνει ότι τα αίτια μιας κρίσης καθορίζονται με βάση τη δραστηριότητα και το αντικείμενο μιας επιχείρησης.<sup>94</sup> Ειδικότερα, εστιάζει στις εξής περιπτώσεις:

- ❖ Μεγάλες αεροπορικές εταιρείες. Οι εταιρείες του κλάδου αυτού, αναγνωρίζοντας την ευάλωτη θέση τους λόγω της πιθανότητας εκδήλωσης ατυχημάτων και αεροπειραισιών, προετοιμάζονται επαρκώς μέσω συγκεκριμένων σχεδίων, ώστε να αποτρέψουν τέτοια περιστατικά ή να αντεπεξέλθουν ικανοποιητικά σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο.
- ❖ Εταιρείες χημικών και πετρελαιοειδών. Οι εταιρίες αυτές, πολύ συχνά έχουν αναδειχθεί σε επίκεντρα σοβαρότατων κρίσεων, λόγω ατυχημάτων που αφορούν κατά κανόνα διαρροή ρυπογόνων και τοξικών ουσιών στο περιβάλλον ή την εκδήλωση εκρήξεων.

---

<sup>93</sup> Ibid.

<sup>94</sup> Luecke, Richard, *Crisis Management: Master the skills to prevent disasters*, USA, Harvard Business School Press, 2004, pp.2-11.

- ❖ Εταιρείες επεξεργασίας και συσκευασίας τροφίμων. Λόγω των μεγάλων ποσοτήτων επεξεργασμένου κρέατος, γαλακτοκομικών και άλλων τροφίμων που διακινούνται στις διεθνείς αγορές στις μέρες μας, υπάρχει σοβαρός κίνδυνος να διατεθούν προς κατανάλωση ποσότητες αλλοιωμένων και επιβλαβών για τη δημόσια υγεία προϊόντων, πριν εντοπιστούν από τις δημόσιες υγειονομικές αρχές.
- ❖ Εταιρίες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Οι χρηματιστηριακές επιχειρήσεις έχουν μακρά ιστορία σχετικά με προβλήματα που αφορούν τις δημόσιες σχέσεις και κρίσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους. Η πλειονότητα αυτών των προβλημάτων οφείλεται σε άστοχες εισηγήσεις μεμονωμένων χρηματιστών. Οι κρίσεις αυτής της υφής διευθετούνται κατά κανόνα μέσω διαιτησίας.<sup>95</sup>

Ο Richard Luecke εστιάζει επίσης σε περιπτώσεις κρίσεων οι οποίες, αν και δε προκαλούνται από την επιχείρηση, τα αίτια και τα αποτελέσματά τους συνδέονται άμεσα με την επιχείρηση. Τέτοιες περιπτώσεις κρίσεων είναι:

- ❖ Ατυχήματα και φυσικές καταστροφές. Ένα ατύχημα ή μια φυσική καταστροφή (σεισμός, τυφώνας, ανεμοστρόβιλος, θύελλα, χιονοθύελλα, πλημμύρα, πυρκαγιά κ.λπ), ενδέχεται να ενσκήψει απροσδόκητα και να επηρεάσει καθοριστικά την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης. Ένα ατύχημα ή μια φυσική καταστροφή είναι πιθανόν να έχει και έμμεσο αντίκτυπο για μια επιχείρηση. Για παράδειγμα, η ολοσχερής καταστροφή ενός εργοστασίου κατασκευής μπαταριών στην Ιαπωνία από πυρκαγιά, μπορεί να συνεπάγεται ισχυρό αντίκτυπο στη μητρική εταιρεία (με έδρα σε μια άλλη χώρα), η οποία εξαρτάται αποκλειστικά από το συγκεκριμένο εργοστάσιο για τη παραγωγή του συγκεκριμένου μοντέλου μπαταρίας.
- ❖ Περιβαλλοντικά ατυχήματα /καταστροφές και κρίσεις επικίνδυνες για τη δημόσια υγεία. Σοβαρά περιβαλλοντικά ατυχήματα /καταστροφές και κρίσεις που εγκυμονούν σοβαρούς κινδύνους για τη δημόσια υγεία, συνήθως συνδέονται άμεσα με την επιχείρηση ανεξάρτητα από το εάν είναι ή θεωρείται υπεύθυνη για την αντιμετώπιση τους. Τέτοιες περιπτώσεις είναι:

---

<sup>95</sup> Ibid.

- Επέμβαση τρίτων σε προϊόντα. Η επέμβαση σε προϊόντα από τρίτους μπορεί να βλάψει τους καταναλωτές και να επηρεάσει τη γενική εικόνα του προϊόντος και της επιχείρησης.
  - Καταστροφικά δυστυχήματα. Η αποκατάσταση των ζημιών από ένα καταστροφικό δυστύχημα συνεπάγεται μεγάλη οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση και δημιουργεί δυσάρεστες καταστάσεις στα άτομα που εμπλέκονται σε αυτά τα περιστατικά. Επιπρόσθετα, τυχόν προσφυγές των πληγέντων στη δικαιοσύνη, μπορεί να πλήξουν την εικόνα μιας επιχείρησης, μέσω επικριτικών σχολίων και αρνητικής δημοσιότητας από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης που μπορεί να διαρκέσει αρκετά χρόνια.
  - Περιβαλλοντικές ζημιές. Τα περιβαλλοντικά ατυχήματα και οι επιπτώσεις τους για το περιβάλλον, έχουν κατά κανόνα αρνητικό αντίκτυπο στις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να επιφέρουν και δευτερογενείς δυσμενείς συνέπειες για την επιχείρηση, όπως ο καταλογισμός υψηλών προστίμων ή η δημόσια άσκηση κριτικής και ο στιγματισμός της.
- ❖ Τεχνικές βλάβες. Οι πιθανότητες εκδήλωσης κρίσεων εξαιτίας τεχνικών βλαβών πολλαπλασιάζονται, καθώς οι επιχειρήσεις εξαρτούν όλο και περισσότερο την επικοινωνία τους, την αποθήκευση πληροφοριών, τη διεξαγωγή έρευνας, την αγορά και τη πώληση προϊόντων από τα πληροφοριακά συστήματα. Αυτή η ολοένα και εντεινόμενη εξάρτηση από τη τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών καθιστά τις ίδιες εταιρίες εξαιρετικά ευάλωτες στην απώλεια δεδομένων, στη παραβίαση της ασφάλειας, στις κακόβουλες επιθέσεις των χάκερς και στις συνηθισμένες βλάβες του εξοπλισμού.
- ❖ Δυνάμεις τις αγοράς και της οικονομίας. Η πορεία όλων των επιχειρήσεων συναρτάται, ως ένα βαθμό, με τις διακυμάνσεις του οικονομικού κύκλου. Σε περιόδους παρατεταμένης ύφεσης, οι επιχειρήσεις κινδυνεύουν από τον έντονο ανταγωνισμό, την αύξηση των τιμών των πρώτων υλών, τη μείωση πελατών, παραγγελιών και πωλήσεων, την έλλειψη ρευστότητας με αποτέλεσμα την αύξηση δανεισμού, τη μείωση της κερδοφορίας κ.λπ. Σε περίπτωση που οι συνθήκες αυτές επικρατήσουν για μεγάλο χρονικό

διάστημα, οι επιχειρήσεις είναι πιθανόν να βιώσουν έντονη λειτουργική κρίση που δεν αποκλείεται να πλήξει άμεσα τη βιωσιμότητά τους.

- ❖ Πλημμελώς ελεγχόμενοι υπάλληλοι. Όλες οι επιχειρήσεις βασίζονται στους ανθρώπους για να υλοποιήσουν τους στόχους τους. Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη εποχή, η οποία χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη ανάγκη για ταχύτητα και ευελιξία, οι επιχειρήσεις τείνουν να εκχωρούν στους υπαλλήλους τους διευρυμένη δικαιοδοσία στη λήψη αποφάσεων. Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων θεωρείται σε γενικές γραμμές κάτι θετικό, αφού απελευθερώνει την ατομική επινοητικότητα και προσπάθεια, αλλά έχει και την αρνητική της πλευρά, καθώς ένας εργαζόμενος, ο οποίος ενεργεί χωρίς επαρκή επίβλεψη ή έλεγχο, ενδέχεται να λειτουργήσει ως πρόξενος μιας κρίσης και, κατά συνέπεια, να πλήξει την αξιοπιστία και το κύρος της επιχείρησης στην αγορά.<sup>96</sup>

Συνοψίζοντας τις ανωτέρω προσεγγίσεις, διαπιστώνουμε ότι τόσο στο επιστημονικό πεδίο των διεθνών σχέσεων όσο και της διοίκησης επιχειρήσεων τα αίτια των κρίσεων οφείλονται σε εσωτερικούς ή εξωγενείς παράγοντες που επιδρούν στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον ενός διεθνούς ή επιχειρηματικού δρώντα. Οι παράγοντες αυτοί παράγουν κρίσεις που συνήθως οφείλονται σε φυσικά (πλημμύρες, σεισμούς κ.λπ) ή μη αμιγώς φυσικά αίτια (τα φαινόμενο του θερμοκηπίου, όξινη βροχή κ.λπ) και ανθρωπογενή από πρόθεση (πόλεμοι, εξεγέρσεις τρομοκρατικές ενέργειες, δολιοφθορές κ.λπ) ή ανθρωπογενή από αμέλεια (ατυχήματα, επιδημίες κ.λπ) αίτια.

### 2.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

Παρά το γεγονός ότι κάθε κρίση είναι μοναδική, υπάρχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν γενικά το σύνολο των κρίσεων.

Σε σχέση με τη θεωρία των διεθνών σχέσεων ο Richard Lebow αναφέρει, ότι στους περισσότερους ορισμούς που έχουν αποδοθεί από διάφορους μελετητές των διεθνών κρίσεων, υπάρχει μια συμφωνία σχετικά με τα χαρακτηριστικά του φαινομένου της κρίσης. Συγκεκριμένα, επισημαίνεται, ότι οι διεθνείς κρίσεις χαρακτηρίζονται από την αντίληψη της ύπαρξης απειλής, την αύξηση της ανησυχίας και του στρες στους λήπτες των αποφάσεων, τη προσδοκία εκδήλωσης βίαιης

---

<sup>96</sup> Ibid.



αντίδρασης από πλευράς του αντιπάλου και τη πεποίθηση, ότι πρέπει να ληφθούν άμεσα σημαντικές αποφάσεις μη έχοντας επαρκή πληροφόρηση για τα δεδομένα της κρίσης και στο πλαίσιο, ενός έντονα αγχωτικού και πιεστικού περιβάλλοντος.<sup>97</sup> Ο Richard Lebow, εξειδικεύοντας ακόμη περισσότερο τη μελέτη του σχετικά με το θέμα αυτό, κατέληξε στο προσδιορισμό τριών λειτουργικών κριτηρίων για τον προσδιορισμό της αντίληψης ύπαρξης απειλής που χαρακτηρίζουν μια διεθνής κρίση. Ειδικότερα:

- ❖ Οι υπεύθυνοι για τη χάραξη πολιτικής (Policy makers) αντιλαμβάνονται, ότι η δράση ή απειλή ανάληψης δράσης από έναν άλλο διεθνή δρώντα, βλάπτει τα ζωτικά τους εθνικά συμφέροντα και απειλούν τη διαπραγματευτική φήμη της χώρας τους καθώς επίσης, την ικανότητά τους να διατηρήσουν τη θέση τους στη διακυβέρνηση της χώρας τους. Σε σχέση με το συγκεκριμένο κριτήριο, ο Lebow αναφέρει, ότι μια κρίση μπορεί να προκληθεί από την ύπαρξη μίας ή το συνδυασμό περισσότερων από τις ανωτέρω απειλές.
- ❖ Οι υπεύθυνοι για τη χάραξη πολιτικής αντιλαμβάνονται, ότι οιοσδήποτε πρωτοβουλίες ή ενέργειες αναληφθούν από μέρους τους για την αντιμετώπιση της ανωτέρω απειλής θα αυξήσουν σημαντικά τη προοπτική εκδήλωσης πολέμου. Για το συγκεκριμένο λειτουργικό κριτήριο προσδιορισμού της αντίληψης ύπαρξης απειλής, ο Lebow αναφέρει ότι αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό που διακρίνει μια διεθνή κρίση, διότι η αντίληψη του κινδύνου δημιουργεί την ένταση και το στρες που είναι χαρακτηριστικά σε καταστάσεις κρίσεων.
- ❖ Οι υπεύθυνοι για τη χάραξη πολιτικής αντιλαμβάνονται, ότι οι αποφάσεις τους θα πρέπει να ληφθούν άμεσα και υπό χρονικό περιορισμό.<sup>98</sup>

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Michael Brecher αναφέρει, ότι όποιος και αν είναι ο «καταλύτης» για τη πρόκληση μιας κρίσης, αυτός ενεργοποιεί την αντίληψη της απειλής για ένα τμήμα των συμμετεχόντων στη λήψη αποφάσεων ενός κράτους Α. Η απάντησή του, στη συνέχεια, οδηγεί σε εντονότερες ρηξιγενείς αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στο κράτος Α και ένα κράτος Β και πιθανότατα και σε άλλα κράτη, συνοδευόμενη από τη πιθανότητα βίαιης εξέλιξης. Κοντολογίς, μια διεθνής κρίση χαρακτηρίζεται από υψηλότερη της συνήθους ένταση, αναταραχή και αστάθεια στις

---

<sup>97</sup> Lebow, Richard Ned, *Between Peace and War: The Nature of International Crisis*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1981, p.p. 7-12.

<sup>98</sup> Ibid.

διακρατικές σχέσεις.<sup>99</sup> Ειδικότερα, όπως έχει προαναφερθεί, ο Brecher επισημαίνει ότι ο «καταλύτης» για μια κρίση εξωτερικής πολιτικής έχει χαρακτήρα προσλαμβάνουσας παράστασης. Πιο συγκεκριμένα, η προσλαμβάνουσα παράσταση παράγεται από τρεις σχετικές μεταξύ τους αντιλήψεις που ενεργοποιούνται από μια εχθρική ενέργεια, ένα γεγονός που προκαλεί αναταραχή ή μια μεταβολή του περιβάλλοντος. Οι αντιλήψεις αυτές σχετίζονται με το ότι:

- ❖ Απειλείται μια ή περισσότερες θεμελιώδεις αξίες,
- ❖ ο διατιθέμενος χρόνος για απάντηση είναι περιορισμένος, και ότι
- ❖ υπάρχει υψηλή πιθανότητα εμπλοκής σε εχθροπραξίες, πριν αναιρεθεί η πρόκληση.

Ο Brecher επισημαίνει επίσης, ότι οι διεθνείς κρίσεις συμπίπτουν γενικά με ενέργειες, γεγονότα ή περιβαλλοντικές αλλαγές που συμβαίνουν πριν από το ξέσπασμα των εχθροπραξιών. Υποδηλώνουν δηλαδή, συγκρουσιακές αλληλεπιδράσεις μεταξύ κρατών, είτε περιλαμβάνουν φαινόμενα βίας είτε όχι. Στο επίπεδο του δρώντος, τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν μια κρίση εξωτερικής πολιτικής είναι οι αντιλήψεις επιβλαβών συνεπειών -απειλή σε μια ή περισσότερες βασικές αξίες, πίεση χρόνου, και υψηλή πιθανότητα στρατιωτικής συμπλοκής- και η συνακόλουθη ψυχολογική πίεση (stress) που έχουν να αντιμετωπίσουν οι συμμετέχοντες στη λήψη αποφάσεων. Οι αντιλήψεις επιβλαβών συνεπειών και η ψυχολογική πίεση (stress) δεν απαιτούν την ύπαρξη πολέμου. Ούτε και εξαφανίζονται με το πόλεμο αλλά μάλλον, διογκώνονται απ' αυτόν.

Για το ίδιο θέμα ο Phil Williams επισημαίνει, ότι υπάρχουν αρκετά χαρακτηριστικά των διεθνών κρίσεων που τα καθιστούν ως τη γενεσιουργό αιτία πρόκλησης μιας κρίσης. Ειδικότερα, το γεγονός ότι μια διεθνής κρίση ενέχει υψηλό κίνδυνο για τα ζωτικά συμφέροντα και τους στόχους των εμπλεκόμενων σ' αυτήν, είναι υψίστης σημασίας. Επιπλέον, οι πρωταγωνιστές μιας κρίσης είναι πολύ πιθανό να πιστεύουν ότι η έκβαση της κρίσης θα έχει καθοριστικής σημασίας συνέπειες για τη μελλοντική τους σχέση, το βαθμό ισχύος τους και τη θέση τους στη διεθνή κοινότητα. Επιπρόσθετα, η αίσθηση της ύπαρξης απειλής είναι ικανή να προκαλέσει μια βιαστική και απερίσκεπτη αντίδραση από τους συμμετέχοντες στη κρίση. Το γεγονός αυτό είναι πολύ πιθανό να συμβεί, εξαιτίας κάποιων άλλων χαρακτηριστικών

---

<sup>99</sup> Brecher, Michael, *Crises in World Politics: Theory and Reality*, Oxford, New York, Seoul, Tokyo, Pergamon Press, 1993, p. 3-6 & Brecher, Michael, *Studies in Crisis Behavior*, USA, Hebrew University of Jerusalem, 1978, p. 6-7.

που συνήθως συνδέονται με τις καταστάσεις κρίσεων. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η αύξηση της ταχύτητας με την οποία εξελίσσονται τα γεγονότα σε καταστάσεις κρίσεων, που έχει ως αποτέλεσμα οι διαχειριστές των κρίσεων να έρχονται αντιμέτωποι με μεγάλες αβεβαιότητες και αστάθμητους παράγοντες κατά τη προσπάθειά τους να αξιολογήσουν τη κατάσταση και να επιλέξουν εναλλακτικούς τρόπους δράσης για την αντιμετώπισή της. Παράλληλα, η αυξημένη αίσθηση της επείγουσας κατάστασης που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι διαχειριστές των διεθνών κρίσεων οδηγεί στην αύξηση του στρες και του άγχους τους, γεγονός που δύναται να επηρεάσει τη κρίση και την αντίληψη τους. Ο Williams επισημαίνει επίσης, ότι η αίσθηση της ύπαρξης επείγουσας κατάστασης και η πιθανότητα κακού υπολογισμού της εξέλιξης μιας κρίσης μπορεί να αυξηθούν από την επίδραση ενός άλλου σημαντικού χαρακτηριστικού που λαμβάνει χώρα σε καταστάσεις κρίσεων. Το χαρακτηριστικό αυτό σύμφωνα με το Williams, είναι η περιορισμένη δυνατότητα ελέγχου των διαχειριστών μιας διεθνούς κρίσης, επί των γεγονότων που εξελίσσονται κατά τη διάρκεια της κρίσης και της επίδρασης τους.<sup>100</sup>

Από την οπτική της θεωρίας της διοίκησης επιχειρήσεων, σύμφωνα με τον Steven Fink, μια κατάσταση κρίσης:

- ❖ Χαρακτηρίζεται από κλιμακούμενη ένταση,
- ❖ Θέτει την επιχείρηση υπό το λεπτομερή έλεγχο των κρατικών ελεγκτικών υπηρεσιών και των μέσων μαζικής ενημέρωσης,
- ❖ Παρεμβαίνει και διακόπτει την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης,
- ❖ Θέτει σε κίνδυνο τη προϋπάρχουσα δημόσια εικόνα μιας επιχείρησης και
- ❖ Πλήττει ανεπανόρθωτα την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, το κύκλο εργασιών της και τη κερδοφορία της.<sup>101</sup>

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Δημήτρης Λυμπερόπουλος αναφέρει ότι τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να γνωρίζουν ότι σε καταστάσεις κρίσεων, τα άτομα βρίσκονται και ενεργούν κάτω από τη πίεση έντονης συγκινησιακής φόρτισης. Αυτό τείνει να τα οδηγεί σε απρόβλεπτη και ακραία μη ορθολογική συμπεριφορά. Επιπρόσθετα, σε καταστάσεις αβεβαιότητας και πανικού του κοινού, η αναζήτηση ενημέρωσης μέσω αξιόπιστων πηγών πληροφόρησης γίνεται επιτακτική και είναι καθοριστικής σημασίας. Η συνεχής επικοινωνία και η ειλικρινής πληροφόρηση του κοινού από τον

---

<sup>100</sup> Phil, Williams, *Crisis Management: Confrontation and Diplomacy in the Nuclear Age*, London, Martin Robertson, 1976, p. 25-26.

<sup>101</sup> Fink, Steven, *Crisis Management: Planning for the inevitable*, USA, Universe Inc., 2002, p. 15.

οργανισμό σε καταστάσεις κρίσεων έχει μεγάλη σημασία, ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι φήμες και ανακρίβειες.<sup>102</sup>

Για το ίδιο θέμα οι Dan Millar και Larry Smith επισημαίνουν επίσης, ότι μερικά στοιχεία διέπουν σταθερά όλες τις κρίσεις. Τα στοιχεία αυτά είναι:

- ❖ Μια κρίση κατά κανόνα εμφανίζεται ξαφνικά και απρόσμενα.
- ❖ Η ένταση της κρίσης είναι κλιμακούμενη.
- ❖ Για την αντιμετώπιση της κρίσης απαιτείται άμεση αντίδραση από την επιχείρηση.
- ❖ Μια κρίση παρεμβαίνει και διακόπτει την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης.
- ❖ Οι κρίσεις προκαλούν αβεβαιότητα, ανησυχία και στρες εντός και εκτός μιας επιχείρησης.
- ❖ Από την εκδήλωση μιας κρίσης απειλείται η φήμη μιας επιχείρησης.
- ❖ Μια κρίση μπορεί να προκαλέσει μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό, στη σύνθεση, στο αντικείμενο και στους οικονομικούς πόρους μιας επιχείρησης.
- ❖ Μια κρίση δημιουργεί τις συνθήκες, ώστε τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τα διάφορα εξωτερικά κοινά να εστιάσουν τη προσοχή τους στην επιχείρηση.
- ❖ Μια κρίση αυξάνει το ενδιαφέρον των κρατικών ελεγκτικών υπηρεσιών, της δημόσιας διοίκησης και των λειτουργών της δικαιοσύνης να εστιάσουν τη προσοχή τους στην επιχείρηση.
- ❖ Μια κρίση μεταβάλλει τη σταθερότητα μιας επιχείρησης.<sup>103</sup>

Ο Robert Heath επισημαίνει ότι μια κρίση εμπεριέχει:

- ❖ Απειλή για τους πόρους και τους ανθρώπους,
- ❖ Το ενδεχόμενο απώλειας ελέγχου,
- ❖ Εμφανείς ή αφανείς συνέπειες για τους ανθρώπους, τους πόρους και τις επιχειρήσεις.<sup>104</sup>

Επιπρόσθετα, ο Robert Heath αναφέρει ότι από την οπτική της διαχείρισης, σε καταστάσεις κρίσης:

- ❖ Υπάρχει πολύ περιορισμένος χρόνος αντίδρασης,
- ❖ Πρέπει να ληφθούν ταχύτατα αποφάσεις,
- ❖ Οι διαθέσιμες πληροφορίες φαίνονται αναξιόπιστες ή ελλιπείς,

---

<sup>102</sup> Παπαλεξανδρή, Νάνσυ, *Δημόσιες Σχέσεις – Η Λειτουργία της Επικοινωνίας στη Σύγχρονη Επιχείρηση*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2001, σελ. 177.

<sup>103</sup> Millar, Dan P. & Smith, Larry L., *Crisis Management and Communication: How to Gain and Maintain Control*, Second edition, San Francisco, IABC, 2002, p.1.

<sup>104</sup> Heath Robert, *Διαχείριση Κρίσεων: Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*, Αθήνα, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, σελ.13-14.

- ❖ Οι απαιτήσεις για την αντιμετώπιση της κρίσης σε επίπεδο ανθρώπων και απαραίτητου εξοπλισμού υπερβαίνουν (ή τουλάχιστον αυτή είναι η εντύπωση που διαμορφώνεται) τα διαθέσιμα μιας επιχείρησης.<sup>105</sup>

Οι Αργυρώ Φιλόλια, Ηλίας Παπαγεωργίου και Στέλιος Στεφανάτος επισημαίνουν ότι μια κρίση δημιουργεί κίνδυνο σε με μια επιχείρηση για:

- ❖ Κλιμακούμενη ένταση.
- ❖ Αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.
- ❖ Πρόκληση βλάβης στους ανθρώπους (εντός ή εκτός της επιχείρησης).
- ❖ Καταστροφή της ιδιοκτησίας της επιχείρησης ή τρίτων ή του περιβάλλοντος.
- ❖ Παρεμπόδιση της ομαλής πορείας των διεργασιών και διαδικασιών της επιχείρησης, με σημαντική απώλεια διοικητικού χρόνου και οικονομικών πόρων.
- ❖ Δυσμενείς επιπτώσεις στο ηθικό των στελεχών και εργαζομένων της επιχείρησης.
- ❖ Πλήγμα στη φήμη, τη δημόσια εικόνα, τα προϊόντα /υπηρεσίες και τα στελέχη της επιχείρησης.
- ❖ Τη προσέλευση της προσοχής των μέσων μαζικής ενημέρωσης και των κρατικών και ελεγκτικών μηχανισμών και υπηρεσιών.<sup>106</sup>

Στο ίδιο πλαίσιο, οι Αργυρώ Φιλόλια, Ηλίας Παπαγεωργίου και Στέλιος Στεφανάτος αναφέρουν επίσης, ότι από τη πλευρά του ανθρώπινου παράγοντα, σε μια επιχείρηση, βρισκόμαστε σε κατάσταση κρίσης, όταν επικρατούν οι παρακάτω συνθήκες:

- ❖ Βρισκόμαστε ενώπιον της εξέλιξης μιας «μη αναμενόμενης κατάστασης».
- ❖ Ο χρόνος μέσα στον οποίο καλούμαστε να αντιδράσουμε είναι πολύ περιορισμένος και οι πιέσεις οι οποίες ασκούνται από ενδογενείς ή εξωγενείς παράγοντες τον κάνουν να φαίνεται ακόμη πιο περιορισμένος.
- ❖ Υπάρχει ανάγκη για άμεσες και καθοριστικές αποφάσεις κάτω από τη πίεση του χρόνου.
- ❖ Η διαθέσιμη πληροφόρηση μπορεί να είναι ελλιπής και να περιλαμβάνει συγκεχυμένες και αντικρουόμενες πληροφορίες ή φήμες.

<sup>105</sup> Ibid.

<sup>106</sup> Φιλόλια, Αργυρώ & Παπαγεωργίου, Ηλίας & Στεφανάτος, Στέλιος, *Διαχείριση Κρίσεων και Ανθρώπινος Παράγοντας: Ολοκληρωμένο Σύστημα*, Αθήνα, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ.32.

- ❖ Υπάρχει η αίσθηση έλλειψης σε επίπεδο ανθρώπινων πόρων και διαθέσιμων μέσων.<sup>107</sup>

Ο Charles Hermann αναφέρει ότι οι κρίσεις χαρακτηρίζονται από αιφνιδιασμό, ανεπάρκεια πληροφόρησης για το πρόβλημα, στρες [το οποίο πολλές φορές υπονομεύει την αποτελεσματικότητα των υπεύθυνων λήψης αποφάσεων (decision makers)], απειλή (για τη κερδοφορία και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης), περιορισμένο χρόνο αντίδρασης, ενώ απαιτείται η άμεση λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση της κατάστασης και τη χάραξη αποτελεσματικής επικοινωνιακής στρατηγικής.<sup>108</sup>

Οι Robert Billings, Thomas Milburn και Mary Schaalman τέλος, επισημαίνουν ότι σε καταστάσεις κρίσεων παρατηρείται αυξημένη αβεβαιότητα για τα αίτια της κρίσης, την ευθύνη, τη τακτική αντιμετώπισης που πρέπει να ακολουθηθεί, την αντίληψη που έχει ή θα διαμορφωθεί στο κοινό για τα αίτια της κρίσης, τις αναγκαίες στρατηγικές αποφάσεις, καθώς και για τυχόν επιπρόσθετες πιθανές συνέπειες. Επιπρόσθετα, η έλλειψη ακριβούς και αξιόπιστης πληροφόρησης για τη δυναμική εξέλιξη της κρίσης, συνήθως επηρεάζει τη διαδικασία αντιμετώπισής της.<sup>109</sup>

Συνοψίζοντας τις ανωτέρω προσεγγίσεις, διαπιστώνουμε ότι τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων συγκλίνουν και στο προσδιορισμό των χαρακτηριστικών της κρίσης, καταγράφοντας πολλά κοινά στοιχεία. Ειδικότερα, τόσο οι διεθνείς όσο και οι επιχειρηματικές κρίσεις επισημαίνεται ότι εμφανίζονται ξαφνικά, είναι κλιμακούμενες σε ένταση, προκαλούν αιφνιδιασμό, δημιουργούν αβεβαιότητα, ανησυχία, στρες και την αίσθηση ύπαρξης απειλής για τα ζωτικά συμφέροντα του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση, και τέλος, απαιτούν την άμεση λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπισή τους σε συνθήκες μη επαρκούς πληροφόρησης.

## 2.4 ΦΑΣΕΙΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

Σε σχέση με τη θεωρία των διεθνών σχέσεων ο Michael Brecher αναφέρει, ότι μια διεθνής κρίση προσδιορίζεται από τέσσερις σχετικές μεταξύ τους φάσεις:

---

<sup>107</sup> Ibid, σελ. 32.

<sup>108</sup> Hermann, Charles F., "Some consequences of crisis which limit the viability of organizations", *Journal Administrative Science Quarterly*, Vol. 8(1), 1963, pp.61-82.

<sup>109</sup> Billings, Robert S. & Milburn, Thomas W. & Schaalman, Mary Lou, "A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis", *Journal Administrative Science Quarterly*, Vol. 25(2), 1980, pp.300-316.

α) την έναρξη, β) τη κλιμάκωση, γ) την αποκλιμάκωση και δ) την επίπτωση της κρίσεως.<sup>110</sup>

Η έναρξη (Onset) αντιπροσωπεύει την αρχική φάση μιας διεθνούς κρίσεως. Συμπίπτει με τη προ-της κρίσεως περίοδο μιας κρίσεως εξωτερικής πολιτικής, στην οποία η κανονική εκτός κρίσεως έλλειψη (ή ύπαρξη χαμηλής) παράστασης απειλής αξιών των συμμετεχόντων στις αποφάσεις ενός κράτους, δίνει τη θέση της στη χαμηλή (ή υψηλότερη), δηλαδή αυξανόμενη, απειλή από τον αντίπαλο και αντίστοιχα, σε χαμηλή (ή υψηλότερη), δηλαδή αυξανόμενη, ψυχολογική πίεση. Η φάση της έναρξης χαρακτηρίζεται, από μια μεταβολή στην ένταση της αντίθεσης μεταξύ δύο ή περισσότερων κρατών και της αντίληψης απειλής τουλάχιστον ενός εξ αυτών (π.χ. μια δήλωση από το κράτος Α που απειλεί να επιτεθεί στο κράτος Β εκτός αν το δεύτερο συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις του πρώτου). Επιχειρησιακά, η έναρξη αφορά το ξέσπασμα (outbreak) της κρίσεως, δηλαδή την εμφάνιση υψηλότερων του συνήθους συγκρουσιακών αλληλεπιδράσεων, σε σύγκριση με το μη-ξέσπασμα όπου οι αλληλεπιδράσεις δύναται να κινούνται στα πλαίσια της συνεργασίας ή να είναι εχθρικές άλλα όχι σε κατάσταση ρήξης.<sup>111</sup>

Η κλιμάκωση (Escalation) σύμφωνα με τον Michael Brecher αντιπροσωπεύει μια εντονότερη αντίθεση μεταξύ των δρώντων σε σχέση με την έναρξη, καθώς και μια ποιοτική αύξηση της πιθανότητας εχθροπραξιών. Στο επίπεδο των δρώντων, η φάση της κλιμάκωσης αφορά τη περίοδο της κρίσεως, στην οποία η αντίληψη της πίεσης του χρόνου και της αυξανόμενης πιθανότητας πολέμου προστίθενται στην οξύτερη αντίληψη της απειλής. Η φάση της κλιμάκωσης και η περίοδος της κρίσεως σηματοδοτούν αντίστοιχα, τη κορυφαία παραμόρφωση (στο διεθνές σύστημα) και τη μέγιστη ψυχολογική πίεση (στους διαμορφωτές των αποφάσεων). Ανεξάρτητα από το αν συνοδεύεται από τη βία ή όχι, η διαδικασία της κλιμάκωσης συνήθως οδηγεί σε μη αντιστρέψιμες συνέπειες με την έννοια των συνεπειών για τους αντιπάλους ή ακόμη και για κάποιο ή κάποια από τα στοιχεία της συστημικής αλλαγής (τους δρώντες/ καθεστώτα, τις σχέσεις ισχύος, τη διαμόρφωση μιας συμμαχίας και τους κανόνες του παιχνιδιού).<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> Brecher, Michael, *Crises in World Politics: Theory and Reality*, Oxford, New York, Seoul, Tokyo, Pergamon Press, 1993, p.p. 25-29 & Brecher, Michael & Wilkenfeld, Jonathan, *A Study of Crisis*, Michigan, University of Michigan, 1997, p.p. 10-17 & Brecher, Michael, *International Political Earthquakes*, Michigan, University of Michigan, 2008, p.p. 10-12.

<sup>111</sup> Ibid.

<sup>112</sup> Ibid.

Η αποκλιμάκωση (Deescalation) αφορά το κατευνασμό μιας κρίσης. Στο μακρο-πολιτικό επίπεδο υποδεικνύεται η μείωση των εχθρικών αλληλεπιδράσεων και στη συνέχεια, ακολουθεί η προσαρμογή και ο τερματισμός της κρίσης. Στο επίπεδο του κράτους η αποκλιμάκωση γίνεται αντιληπτή επιχειρησιακά από μια υποχώρηση της αντίληψης της απειλής, της πίεσης του χρόνου και της πιθανότητας πολέμου, στη κατεύθυνση της προ κρίσεως κατάστασης. Παράλληλα, η φάση αυτή, συμπίπτει με τη περίοδο της λήξης της κρίσης και χαρακτηρίζεται από τη μείωση της ψυχολογικής πίεσης στους λήπτες των αποφάσεων.<sup>113</sup>

Η φάση της επίπτωσης (impact) τέλος, σύμφωνα με το Michael Brecher αντιπροσωπεύει τη φάση που ακολουθεί μετά το τερματισμό της κρίσης και αφορά τον απολογισμό, τη καταγραφή και την αξιολόγηση των επιπτώσεων μιας κρίσης.<sup>114</sup>

Σύμφωνα με τον Ömer Göksel ISYARF κατά τη διαδικασία εξέλιξης των διεθνών κρίσεων εντοπίζονται τέσσερις φάσεις.<sup>115</sup> Ειδικότερα, το πρώτο στάδιο της κρίσης, αφορά την φάση πριν την εμφάνιση της κρίσης και αποκαλείται προειδοποιητική φάση (Warning phase). Στη φάση αυτή, ανιχνεύονται οι πρώτες προειδοποιητικές ενδείξεις για την εμφάνιση της κρίσης, αλλά το κυρίως ζήτημα για τους λήπτες των αποφάσεων είναι το αν θα αναλάβουν δράση, ώστε να απαντήσουν ή όχι, διότι σ' αυτή την περίοδο της κρίσης, τα προβλήματα που τυχόν να έχουν ανακύψει δεν έχουν επηρεάσει ακόμη τα ζωτικά συμφέροντα της κυβέρνησης. Ωστόσο, σε αυτή τη φάση παρατηρείται η αύξηση της έντασης και του πανικού στα στελέχη της κυβέρνησης ενώ, παράλληλα τα σημάδια της κρίσης γίνονται όλο και πιο ορατά.<sup>116</sup>

Το δεύτερο στάδιο αφορά τη φάση της κρίσης (Crisis phase). Στο στάδιο αυτό, είναι πλέον βέβαιο ότι η κρίση έχει ξεκινήσει και μια σειρά γεγονότων που σχετίζονται με αυτήν, αρχίζουν να εκδηλώνονται με ταχύτατους ρυθμούς. Παράλληλα, αυξάνεται η αβεβαιότητα, η ανησυχία και το στρες στους λήπτες των αποφάσεων οι οποίοι καλούνται να λάβουν αποφάσεις, ώστε να θέσουν υπό τον έλεγχό τους τη κρίση.<sup>117</sup>

---

<sup>113</sup> Ibid.

<sup>114</sup> Ibid.

<sup>115</sup> ISYARF, Ömer Göksel, "DEFINITION AND MANAGEMENT OF INTERNATIONAL CRISES", *PERCEPTIONS JOURNAL OF INTERNATIONAL AFFAIRS*, Center for Strategic Research – Republic of Turkey, Volume XIII, Winter 2008, p.p. 15-16.

<sup>116</sup> Ibid.

<sup>117</sup> Trumbore, Peter F. & Boyer, Mark A., "International Crisis Decisionmaking as a Two-Level Process", *Journal of Peace Research*, Vol. 37(6), November 2000, pp. 682-683.



Το τρίτο στάδιο της κρίσης, αφορά τη φάση της ύφεσης της κρίσης (crisis abatement). Κατά τη φάση αυτή σύμφωνα με τον Ömer Göksel ISYARF, αν η κυβέρνηση δε κατορθώσει να αντιμετωπίσει με επιτυχία τη κρίση και να ελαχιστοποιήσει τις επιπτώσεις της, είναι πιθανό να χάσει την αξιοπιστία της και να υποστεί βαρύτατο πλήγμα το κύρος της. Αντιθέτως, αν η κυβέρνηση κατορθώσει να αντιμετωπίσει με επιτυχία τη κρίση και τις επιπτώσεις της (παρά τα αρχικά προβλήματα από την εμφάνιση της κρίσης), είναι βέβαιο ότι θα αποκομίσει σημαντικά οφέλη.<sup>118</sup>

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο της κρίσης αφορά τη φάση μετά τη κρίση (Post-Crisis phase)<sup>119</sup> όπου οι διαχειριστές μιας κρίσης και η κυβέρνηση κάνουν μια αποτίμηση της διαδικασίας αντιμετώπισης της κρίσης και προχωρούν στην αυτό-αξιολόγησή τους και την εξαγωγή συμπερασμάτων.<sup>120</sup>

Από την οπτική της θεωρίας της διοίκησης επιχειρήσεων σύμφωνα με τον Μανώλη Σφακιανάκη, κάθε κρίση ακολουθεί μια διαδικασία εξέλιξης, αφετηρία της οποίας είναι το σημείο κατά το οποίο αρχίζουν να κάνουν την εμφάνισή τους οι προειδοποιητικές ενδείξεις (prodromal symptoms) για την έλευσή της, κατόπιν ακολουθεί η φάση της εκδήλωσης και ανάπτυξής της και καταληκτικό σημείο είναι η αποκλιμάκωση και η εκτόνωσή της.<sup>121</sup> Σε κάθε μία από αυτές τις τρεις φάσεις εξέλιξης διακρίνονται επιμέρους υποφάσεις, ενώ πρωτοστατεί ένας αποφασιστικής σημασίας παράγοντας. Ειδικότερα:

- ❖ Κατά τη φάση εξέλιξης του φαινομένου - γενεσιουργού αιτίου της κρίσης, αποφασιστικής σημασίας παράγοντας είναι τα αίτια που γεννούν το φαινόμενο.
- ❖ Κατά τη φάση εξέλιξης της κρίσης, αποφασιστικής σημασίας παράγοντας είναι οι δυσμενείς συνέπειες της κρίσης.

---

<sup>118</sup> ISYARF, Ömer Göksel, "DEFINITION AND MANAGEMENT OF INTERNATIONAL CRISES", *PERCEPTIONS JOURNAL OF INTERNATIONAL AFFAIRS*, Center for Strategic Research – Republic of Turkey, Volume XIII, Winter 2008, p.p. 15-16.

<sup>119</sup> Holsti, Ole R., "Historians, Social Scientists, and Crisis Management: An Alternative View", *The Journal of Conflict Resolution*, Vol. 24(4), December 1980, p. 666.

<sup>120</sup> ISYARF, Ömer Göksel, "DEFINITION AND MANAGEMENT OF INTERNATIONAL CRISES", *PERCEPTIONS JOURNAL OF INTERNATIONAL AFFAIRS*, Center for Strategic Research – Republic of Turkey, Volume XIII, Winter 2008, p.p. 15-16.

<sup>121</sup> Σφακιανάκης, Μανώλης Κων., *Διοικητική Κρίσεων –Crisis Management*, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1998, σελ. 57-68.

- ❖ Κατά τη φάση αντιμετώπισης της κρίσης, αποφασιστικής σημασίας παράγοντας είναι ο διαχειριστής της κρίσης.<sup>122</sup>

Ο Steven Fink προχωρά σε έναν παραλληλισμό ανάμεσα στο φαινόμενο της κρίσης και μιας ασθένειας. Όπως αναφέρει, στις κρίσεις παρατηρείται αυτό που συμβαίνει με πολλές ασθένειες, δηλαδή η διάρκεια και η ένταση των συμπτωμάτων τους συναρτώνται με μια σειρά μεταβλητών, όπως η ισχύς του ιού, η ηλικία και η φυσική κατάσταση του ασθενούς, η δραστηριότητα του φαρμάκου ή της θεραπείας και η ικανότητα του ιατρού κ.λπ. Μια κρίση αποτελεί μια ρευστή, ασταθή, δυναμική κατάσταση και όπως συμβαίνει με τις ασθένειες, πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα.<sup>123</sup> Ο Steven Fink με τη σειρά του επισημαίνει ότι μια κρίση αποτελείται από τέσσερις διακριτές φάσεις. Αυτές είναι:

1. Το προδρομικό στάδιο (prodromal crisis stage ή precrisis stage) όπου αποτελεί το προειδοποιητικό στάδιο μιας κρίσης (υπενθυμίζεται ότι πολλές φορές δεν υπάρχουν προειδοποιητικές ενδείξεις).
2. Το στάδιο κορύφωσης της κρίσης (acute crisis stage) όπου όταν μια επιχείρηση εισέλθει σ' αυτό, συνήθως η κατάσταση είναι εκτός ελέγχου, έχει συντελεστεί κάποιο είδος ζημιάς, αλλά το μέγεθός της θα εξαρτηθεί από τη ποιότητα της προετοιμασίας της για την αντιμετώπιση της κρίσης. Εάν το στάδιο των πρόδρομων συμπτωμάτων μας προειδοποιεί ότι ένα γεγονός είναι πιθανό να εξελιχθεί σε κρίση, το στάδιο της κορύφωσης μας δηλώνει ότι η κρίση έχει πλέον εκδηλωθεί.
3. Το στάδιο των επιπτώσεων (chronic crisis stage) όπου αποκαλείται και στάδιο εξυγίανσης. Πρόκειται για το στάδιο της ανόρθωσης και της ανάλυσης των παραγόντων που επέδρασαν στην εμφάνιση της κρίσης και εξέτασης των αποτελεσμάτων της κρίσης. Επίσης, είναι το στάδιο εκείνο κατά το οποίο η διοίκηση μιας επιχείρησης εξετάζει τι πήγε στραβά στην αντιμετώπιση της κρίσης και προβαίνει στις ενδεδειγμένες διορθωτικές ενέργειες, ώστε να προετοιμαστεί κατάλληλα για την αντιμετώπιση μελλοντικών κρίσεων.
4. Το στάδιο επίλυσης (crisis resolution stage) κατά το οποίο διαπιστώνεται, ότι ο «ασθενής» έχει «αναρρώσει» και είναι ικανός να επιστρέψει στην ενεργό δράση. Για να επιτευχθεί η «ανάρρωση» του «ασθενούς», οι διαχειριστές των κρίσεων, μόλις διαπιστώσουν τα πρόδρομα συμπτώματά μιας «ασθένειας», θα

---

<sup>122</sup> Ibid.

<sup>123</sup> Fink, Steven, *Crisis Management: Planning for the inevitable*, USA, Universe Inc, 2002, p.p. 20-28.

πρέπει να κερδίσουν άμεσα τον έλεγχο της κατάστασης και να επιλύσουν τη κρίση μέσω της εφαρμογής μιας κατάλληλης και αποτελεσματικής στρατηγικής.<sup>124</sup>

Στο ίδιο πλαίσιο, η Kathleen Fearn-Banks επισημαίνει ότι μια κρίση έχει πέντε στάδια:<sup>125</sup>

1. Το στάδιο της ανίχνευσης (detection) όπου ξεκινά με τη καταγραφή των προειδοποιητικών μηνυμάτων μιας κρίσης και ονομάζεται και προδρομικό στάδιο. Μια επιχείρηση θα πρέπει να βρίσκεται σε διαρκή εγρήγορση και να ερευνά συνεχώς για πιθανά πρόδρομα συμπτώματα. Σε περίπτωση που αυτά εμφανιστούν οφείλει να αναλάβει πρωτοβουλίες, ώστε να διευθετηθούν σε αυτό το στάδιο, ώστε να μην εξελιχθούν σε κρίση.
2. Το στάδιο της πρόληψης/προετοιμασίας (prevention /preparation). Κατά τη φάση αυτή, η ανάπτυξη και εφαρμογή από μέρους μιας επιχείρησης ενός προγράμματος δημοσίων σχέσεων που θα αποβλέπει στη δημιουργία αμφίδρομης επικοινωνίας και στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με σημαντικούς διαμορφωτές της κοινής γνώμης (opinion leaders), μπορεί να ανακόψει την εξέλιξη μιας κρίσης, να περιορίσει τις επιπτώσεις της ή να μειώσει τη διάρκειά της.
3. Το στάδιο της ανάσχεσης (containment) όπου αναφέρεται στη προσπάθεια του περιορισμού της διάρκειας μιας κρίσης ή της επέκτασής της και σε άλλους τομείς, εξέλιξη που θα μπορούσε να αποβεί καταστροφική για μια επιχείρηση.
4. Το στάδιο της ανάκαμψης (recovery) όπου αφορά τη προσπάθεια που καταβάλλει η ομάδα διαχείρισης κρίσεων για να επιστρέψει η επιχείρηση στους φυσιολογικούς, προ της κρίσης ρυθμούς της. Για να επιτευχθεί η πλήρης επαναφορά της επιχείρησης, θα πρέπει να αποκατασταθεί η εικόνα της στα ειδικά εσωτερικά και εξωτερικά κοινά και να ανακτηθεί η εμπιστοσύνη τους.
5. Το στάδιο της ανασκόπησης (learning). Κατά το στάδιο αυτό, η επιχείρηση αποτιμά τις επιπτώσεις της κρίσης (θετικές ή αρνητικές), καθώς και το τρόπο με τον οποίο λειτούργησε κατά την εξέλιξή της. Ουσιαστικά, το στάδιο αυτό αποτελεί μια διαδικασία, που αποσκοπεί στο να αξιολογηθεί η συνολική απόδοση των στελεχών της ομάδας διαχείρισης κρίσεων και της επιχείρησης

---

<sup>124</sup> Ibid.

<sup>125</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p.p. 4-9.

γενικότερα, κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης. Επιπρόσθετα, παρέχεται, αφ' ενός η δυνατότητα εξαγωγής χρήσιμων συμπερασμάτων και αφ' ετέρου, το έναυσμα για το ανασχεδιασμό του μηχανισμού αντιμετώπισης πιθανών μελλοντικών κρίσεων.<sup>126</sup>

Επιπρόσθετα, ο Gerald Meyers προτείνει ένα πιο απλουστευμένο μοντέλο εξέλιξης μιας κρίσης που αρθρώνεται σε τρία επικαλυπτόμενα στάδια.<sup>127</sup>

1. Το στάδιο πριν την κρίση (pre - crisis stage), κατά το οποίο τα σημάδια μιας κρίσης μπορεί να γίνουν αντιληπτά.
2. Το στάδιο της κρίσης (crisis), κατά το οποίο η κρίση βρίσκεται στη πλήρη εξέλιξή της και οι επιπτώσεις της πλέον είναι εμφανείς.
3. Το στάδιο κατόπιν της κρίσης (post - crisis stage), που αποτελεί τη περίοδο μετά τη κρίση, μια περίοδο ανάκαμψης και αξιολόγησης. Επίσης, αποτελεί σημείο καμπής, δεδομένου ότι μπορούν να εμφανιστούν μοναδικές ευκαιρίες ή να δημιουργηθούν πρόσθετες αρνητικές επιδράσεις στην επιχείρηση που μόλις υπερέβη τη κρίση.<sup>128</sup>

Τέλος, οι Ian Mitroff, Christine Pearson και Katharine Harrington διακρίνουν πέντε φάσεις κατά την εξέλιξη μιας κρίσης.<sup>129</sup> Αυτές είναι:

1. Η φάση της ανίχνευσης των πρόδρομων μηνυμάτων μιας κρίσης (signal detection) όπου σχετίζεται με τη παρακολούθηση και τον εντοπισμό των πρώιμων προειδοποιητικών ενδείξεων που επισημαίνουν τη πιθανότητα εξέλιξης ενός ζητήματος σε κρίση. Η δυσκολία σε αυτή τη φάση για μια επιχείρηση έγκειται στο να αξιολογήσει και να διαγνώσει σωστά ένα πρόδρομο μήνυμα μιας κρίσης, δεδομένου ότι στις μέρες μας οι επιχειρήσεις γίνονται αποδέκτες πληθώρας πληροφοριών και μηνυμάτων.
2. Η φάση της πρόληψης/προετοιμασίας για την αντιμετώπιση της κρίσης και της εξονυχιστικής διερεύνησης των δεδομένων της (preparation /prevention/probing). Κατά τη φάση αυτή, η επιχείρηση αναλαμβάνει όλα τα πιθανά μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης, ώστε σε περίπτωση εκδήλωσης

---

<sup>126</sup> Ibid.

<sup>127</sup> Meyers, Gerald C. & Holusha, John, *When it hits the fan: Managing the nine crises of business*, New York, Houghton Mifflin, 1986.

<sup>128</sup> Ibid.

<sup>129</sup> Mitroff, Ian I. & Pearson, Christine M. & Harrington, Katharine L. *The Essential Guide to Managing Corporate Crises: A step by step Handbook for Surviving Major Catastrophe*, USA, Oxford University Press, 1996, p.p76-80.

μιας κρίσης να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά και να περιορίσει τις επιπτώσεις της.

3. Η φάση της ανάσχεσης των ζημιών (damage containment). Στη φάση αυτή, η κρίση βρίσκεται στη κορύφωσή της και η ομάδα διαχείρισης κρίσεων μιας επιχείρησης θέτει ως βασική της προτεραιότητα την ανάσχεσή της, με στόχο το περιορισμό των δυσμενών επιπτώσεών της και τη μη επέκτασή τους και σε άλλα πεδία.
4. Η φάση της ανάκαμψης των επιχειρήσεων (business recovery). Κατά το στάδιο της ανάκαμψης, οι επιχειρήσεις συνήθως θέτουν σε εφαρμογή τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα σχέδιά τους για την ανάκτηση της ομαλής και φυσιολογικής λειτουργίας τους.
5. Η φάση της ανασκόπησης /εκμάθησης (learning). Πολλές επιχειρήσεις αποφεύγουν – εσφαλμένα - να κάνουν ανασκόπηση μιας κρίσης, από φόβο μήπως αναμοχλεύσουν καταστάσεις που μπορεί να γίνουν πρόξενοι επιπρόσθετων δευτερογενών κρίσεων. Εντούτοις, η φάση της ανασκόπησης /εκμάθησης είναι πολύ σημαντική για μια επιχείρηση που εξέρχεται από μία κρίση. Η διαδικασία αυτή, δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να εξετάσει τα αίτια της κρίσης, να προβληματιστεί για το τι πήγε στραβά στη διαδικασία αντιμετώπισης, ώστε να προβεί σε διορθωτικές παρεμβάσεις (σε μηχανισμούς, διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό κ.λπ), να καταλογίσει ευθύνες ή να αποδώσει εύσημα σε όσους το αξίζουν και να καταστρώσει σχέδια αντιμετώπισης για πιθανές μελλοντικές κρίσεις.<sup>130</sup>

Συνοψίζοντας τις ανωτέρω αναφορές, διαπιστώνουμε ότι ανεξάρτητα από κάποιες διαφορετικές προσεγγίσεις (σχετικά με τον αριθμό και την ονομασία), τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων συγκλίνουν και στο προσδιορισμό των φάσεων εξέλιξης της κρίσης. Ειδικότερα, τόσο οι διεθνείς όσο και οι επιχειρηματικές κρίσεις επισημαίνεται ότι χαρακτηρίζονται από τέσσερις φάσεις εξέλιξης: τη προδρομική ή φάση της έναρξης, τη φάση της κλιμάκωσης, τη φάση της αποκλιμάκωσης ή λήξης της κρίσης και τη φάση της ανασκόπησης /αξιολόγησης των επιπτώσεων της κρίσης.

---

<sup>130</sup> Ibid.

## 2.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο παρόν κεφάλαιο, εξετάστηκε μέσα από μια διεπιστημονική προσέγγιση το πώς προσδιορίζουν το φαινόμενο της κρίσης, τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, αναλύθηκαν διεξοδικά, ο ορισμός της κρίσης, τα αίτια πρόκλησής της, καθώς επίσης, τα χαρακτηριστικά και οι φάσεις εξέλιξης μιας κρίσης. Επιπρόσθετα, διερευνήθηκε ο τρόπος και η πρακτική που υιοθετείται από τα ανωτέρω επιστημονικά πεδία για να ορίσουν την έννοια της κρίσης. Παράλληλα, εξετάστηκαν οι αλληλεπιδράσεις που προκύπτουν (αν προκύπτουν), από τις δύο διαφορετικές επιστημονικές προσεγγίσεις (διεθνών σχέσεων και διοίκησης επιχειρήσεων).

Από την ανωτέρω ανάλυση, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι, αν και δεν υπάρχει σαφής ορισμός του φαινομένου της κρίσης και επίσης, υπάρχουν πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις, τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων συγκλίνουν στο τρόπο οριοθέτησης του φαινομένου της κρίσης και σε πολλές περιπτώσεις αλληλοκαλύπτονται. Ειδικότερα, όπως αποδείχτηκε από την έως τώρα ανάλυση, οι μελετητές τόσο των διεθνών σχέσεων όσο και της διοίκησης των επιχειρήσεων, παρά το γεγονός ότι η φύση και το περιβάλλον εντός του οποίου εξελίσσεται μιας διεθνής και επιχειρηματική κρίση είναι διαφορετικά, προσεγγίζουν και αναλύουν με τον ίδιο τρόπο τις εν λόγω κρίσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

#### 3.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ (CRISIS MANAGEMENT).

Όπως και με τον ορισμό της κρίσης, τόσο στη θεωρία των διεθνών σχέσεων όσο και στη θεωρία της διοίκησης επιχειρήσεων, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για τη διαχείριση κρίσεων (Crisis Management).

Σε σχέση με το επιστημονικό πεδίο των διεθνών σχέσεων, σύμφωνα με το λεξικό του Ψυχρού Πολέμου η βασική πρόκληση της διαδικασίας διαχείρισης των κρίσεων είναι η προστασία των θεμελιωδών συμφερόντων και παράλληλα, η αποφυγή της εμπλοκής σε πόλεμο.<sup>131</sup> Στο εν λόγω λεξικό, το εννοιολογικό πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων σχετίζεται με τη καταναγκαστική διπλωματία. Ειδικότερα, κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης μιας διεθνούς κρίσης, οι διαχειριστές της στη προσπάθειά τους να πείσουν τον αντίπαλο να αλλάξει τη πολιτική του υιοθετούν τη χρήση των απειλών, είτε με τη μορφή της αποτροπής (πείθοντας τον αντίπαλο, ότι η ανάληψη από μέρους του μιας επιθετικής πρωτοβουλίας είναι βέβαιο, ότι θα αποτύχει), είτε με τη μορφή του εξαναγκασμού, ώστε να τον εξαναγκάσουν να ακυρώσει τις επιθετικές του πρωτοβουλίες.<sup>132</sup>

Τη περίοδο του Ψυχρού Πολέμου επίσης, αναπτύχθηκαν κάποιοι ορισμοί για τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων από κάποιες σχολές σκέψης. Ειδικότερα, ο Richard Ned Lebow αναφέρει ότι υπάρχουν δύο σημαντικές σχολές σκέψης για τον ορισμό της διαδικασίας διαχείρισης διεθνών κρίσεων.<sup>133</sup> Συγκεκριμένα, η πρώτη σχολή, εστιάζει στο στόχο της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων και ορίζει τη διαχείριση κρίσεων «ως τη διαδικασία αποφυγής του πολέμου και την ειρηνική επίλυση της αντιπαράθεσης».<sup>134</sup> Σύμφωνα με την άποψη των οπαδών αυτής της προσέγγισης, η κρίση θεωρείται ως ένα παθολογικό γεγονός που δημιουργεί κινδύνους και οι εμπλεκόμενοι σ' αυτό έχουν κοινό συμφέρον να το ξεπεράσουν. Γι' αυτούς, η διαχείριση της κρίσης είναι ή θα έπρεπε να είναι μια κοινή άσκηση που

---

<sup>131</sup> Freedman, Lawrence, "Ukraine and the Art of Crisis Management", journal *Survival: Global Politics and Strategy*, Vol. 56(3), 2014, p.p. 7-42.

<sup>132</sup> Ibid.

<sup>133</sup> Lebow, Richard Ned, *Between Peace and War: The Nature of International Crisis*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1981, p.p. 292-293.

<sup>134</sup> Phil, Williams, *Crisis Management: Confrontation and Diplomacy in the Nuclear Age*, London, Martin Robertson, 1976, p. 27.

αποσκοπεί στη μείωση της έντασης. Οι θεωρητικοί της δεύτερης σχολής κατανοούν τη κρίση ως τη σύγκρουση συμφερόντων. Θεωρούν ότι η εμφάνισή της είναι αναπόφευκτη και την αντιλαμβάνονται και ως μια νομιμοποιημένη μορφή του διεθνούς ανταγωνισμού. Γι' αυτούς, ο στόχος της διαχείρισης κρίσεων είναι να κερδίσουν την αντιπαράθεση. Επιπρόσθετα, οι εν λόγω θεωρητικοί θεωρούν ως επιτυχής τη διαχείριση μιας κρίσης, όταν κατά την έκβασή της έχουν επιτύχει τους στόχους τους και παράλληλα, έχουν ακυρωθεί οι απαιτήσεις του αντιπάλου τους. Στο ίδιο πλαίσιο ο Richard Ned Lebow επισημαίνει, ότι αρκετοί μελετητές έχουν επικρίνει τις προσεγγίσεις των δύο ανωτέρω σχολών σκέψης ως ανεπαρκείς, διότι κάθε ορισμός εστιάζει σε μία μόνο διάσταση της κρίσης. Ειδικότερα, οι συγκεκριμένοι επικριτές επισημαίνουν ότι οι κρίσεις μεταξύ πυρηνικών δυνάμεων περιλαμβάνουν εκτός από τις συγκρούσεις και τον ανταγωνισμό. Καταλήγουν δε στο συμπέρασμα, ότι μια επιτυχής διαχείριση κρίσης αποβλέπει στην επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στην επιδίωξη της ικανοποίησης των συμφερόντων των εμπλεκομένων στη κρίση και το κοινό ενδιαφέρον τους για την αποφυγή του πολέμου.<sup>135</sup>

Σε συνάρτηση με τον ορισμό που έδωσε η πρώτη σχολή σκέψης για τη διαχείριση μιας διεθνούς κρίσης, ο Leslie Lipson αναφέρει ότι: «Η διαχείριση κρίσεων συνίσταται στην εξεύρεση κοινά αποδεκτής λύσης και από τις δύο πλευρές, χωρίς να προσφύγουν στη βία».<sup>136</sup>

Παράλληλα, όσον αφορά τον ορισμό που έδωσε η δεύτερη σχολή σκέψης για τη διαχείριση μιας διεθνούς κρίσης, οι William Kintner και David Schwarz ορίζουν τη διαχείριση κρίσεων ως «τη διαδικασία που βοηθά ένα δρώντα να κερδίσει τη κρίση και ταυτόχρονα διατηρεί τη κρίση σε ανεκτά όρια κινδύνου και ρίσκου και για τις δύο πλευρές».<sup>137</sup>

Στο ίδιο πλαίσιο, όσον αφορά τη συνδυαστική προσέγγιση για τη διαδικασία διαχείρισης διεθνών κρίσεων που εκφράστηκε από τους επικριτές των δύο ανωτέρω σχολών σκέψης, οι Glenn Snyder και Paul Diesing επισημαίνουν, ότι το κεντρικό

---

<sup>135</sup> Lebow, Richard Ned, *Between Peace and War: The Nature of International Crisis*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1981, p.p. 292-293.

<sup>136</sup> NATO Letter, "Crisis Management or Crisis Prevention", August-September 1966, p. 14 & Phil, Williams, *Crisis Management: Confrontation and Diplomacy in the Nuclear Age*, London, Martin Robertson, 1976, p. 28.

<sup>137</sup> Kintner, Williams R. & Schwarz, David C., *A Study on Crisis Management*, Philadelphia: University of Pennsylvania, Foreign Policy Research Institute, 1965, Appendix B, p. 21. & Phil, Williams, *Crisis Management: Confrontation and Diplomacy in the Nuclear Age*, London, Martin Robertson, 1976, p. 29. & Liping, Xia, "Crisis Management in the Relationship Between China and the United States", journal *International Review*, Vol. 45, Winter 2006, p.p. 64-65.



ζήτημα στη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων είναι το πώς θα επιτευχθεί ο καλύτερος συνδυασμός εξαναγκασμού και συμβιβασμού στο πλαίσιο της στρατηγικής κάποιου διεθνούς δρώντα. Ο συνδυασμός αυτός, θα πρέπει ταυτόχρονα να αποφύγει το πόλεμο και να μεγιστοποιήσει τα κέρδη ή να ελαχιστοποιήσει τις απώλειες του διεθνούς δρώντα.<sup>138</sup> Επιπρόσθετα, οι Glenn Snyder και Paul Diesing επισημαίνουν επίσης ότι:

«Ο όρος διαχείριση κρίσεων συνήθως νοείται ως άσκηση λεπτομερούς ελέγχου της διαμορφωθείσας κατάστασης από την ανώτατη ηγεσία μιας κυβέρνησης έτσι, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες απώλειας του ελέγχου και προσφυγής σε πόλεμο. Επίσης, μέσω της διαχείρισης της κρίσης, η ηγεσία του κράτους επιδιώκει να προωθήσει ή να προστατεύσει τα συμφέροντα του κράτους της, να κερδίσει ή τουλάχιστον να μεγιστοποιήσει τα κέρδη ή να ελαχιστοποιήσει τις απώλειές της και αν είναι δυνατό να διευθετήσει το θέμα της αντιπαράθεσης, ώστε να μην προκύψουν επιπλέον κρίσεις».<sup>139</sup>

Ο Alexander George ομοίως, ορίζει τη διαχείριση των κρίσεων, ως τους περιορισμούς που τίθενται στη διαδικασία εξαναγκασμού των διεθνών σχέσεων, με την έννοια ότι η διαχείριση της κρίσης κρατά τις επιπτώσεις μιας σύγκρουσης υπό έλεγχο και μειώνει την έντασή της, προκειμένου να αποφευχθεί η σύγκρουση από την κλιμάκωση της βίας και του πολέμου.<sup>140</sup> Ο Alexander George επισημαίνει επίσης, ότι είναι χρήσιμο οι διαχειριστές μιας κρίσης να γνωρίζουν εξ αρχής το βασικό παράδοξο και το δίλημμα της διαδικασίας διαχείρισης των κρίσεων. Το παράδοξο είναι ότι δεν χρειάζεται να υπάρξει κρίση εάν ο ένας από τους εμπλεκόμενους στη κρίση δρώντες, δείξει προθυμία να παραιτηθεί από τους στόχους του και να δεχθεί να υποστεί πλήγμα στα ζωτικά του συμφέροντα που διακυβεύονται στη κρίση. Παράλληλα, το δίλημμα της διαδικασίας διαχείρισης των κρίσεων, εδράζεται στην επιθυμία των εμπλεκόμενων στη κρίση δρώντων να κάνουν ότι είναι αναγκαίο για να

---

<sup>138</sup> Snyder, Glenn H., & Diesing, Paul, *Conflict Among Nations: Bargaining, Decision-Making, and System Structure in International Crises*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1977, p. 10. & Snyder, Glenn H., "Crisis Bargaining", in the Herman Charles F. (ed), *International Crisis: Insights from Behavior Research*, New York, The Free Press, 1972, p.7.

<sup>139</sup> Snyder, Glenn H., & Diesing, Paul, *Conflict Among Nations: Bargaining, Decision-Making, and System Structure in International Crises*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1977, p. 207.

<sup>140</sup> George, Alexander L., *Avoiding War: Problems in International Crisis Management*, San Francisco, West View Press, 1991, p.32.

προστατεύσουν τα συμφέροντά τους και ταυτόχρονα, να αποφύγουν ενέργειες που μπορεί να οδηγήσουν σε ανεπιθύμητους κινδύνους.<sup>141</sup>

Ένας πολύ γνωστός ορισμός για τη διαχείριση διεθνών κρίσεων επίσης, είναι αυτός του Phil Williams που αναφέρει ότι: «Η διαχείριση κρίσεων ασχολείται αφενός με τη διαδικασία του ελέγχου και της ρύθμισης της κρίσης έτσι, ώστε να μην ξεφύγει από τον έλεγχο των διαχειριστών της (λόγω λαθών ή παρανοήσεων των συμμετεχόντων στη κρίση) και προκληθεί πόλεμος και αφετέρου, ασχολείται με την εξασφάλιση της απαιτούμενης διαδικασίας που θα συμβάλλει στην επίλυση της κρίσης μέσω της διαμόρφωσης μιας ικανοποιητικής βάσης, ώστε τα ζωτικά συμφέροντα του κράτους να διασφαλίζονται και να προστατεύονται».<sup>142</sup>

Για την εξασφάλιση της δεύτερης διαδικασίας, απαιτείται από μέρους ενός εμπλεκόμενου στη κρίση δρώντα, η ανάληψη δυναμικών μέτρων που συνήθως δημιουργούν σημαντικούς κινδύνους. Μέσω της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων επομένως, επιδιώκεται αφενός ο έλεγχος των κινδύνων αυτών, ώστε να διατηρηθούν σε όσο το δυνατό χαμηλό και ελέγξιμο επίπεδο και αφετέρου η εξασφάλιση, ότι η καταναγκαστική διπλωματία και η ανάληψη επικίνδυνων τακτικών είναι όσο το δυνατό πιο αποτελεσματική για την απόκτηση παραχωρήσεων από τον αντίπαλο και τη διατήρηση της θέσης του δρώντα που ασκεί καταναγκασμό, σχετικά ανεπηρέαστη.<sup>143</sup>

Στον αντίποδα, από την οπτική της θεωρίας της διοίκησης επιχειρήσεων οι Richard Gigliotti και Ronald Jason ορίζουν τη διαχείριση επιχειρηματικών κρίσεων ως «την ικανότητα ενός οργανισμού να ενεργήσει άμεσα και αποτελεσματικά μέσω δράσεων που αποσκοπούν στη μείωση τυχών απειλών ανθρώπινης υγείας και ασφάλειας, το περιορισμό των ζημιών της εταιρική παρουσίας και τη μείωση των αρνητικών επιδράσεων για την ομαλή πορεία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του οργανισμού».<sup>144</sup>

Η διαχείριση επιχειρηματικών κρίσεων επίσης, μπορεί να οριστεί ως «ένα σύνολο λειτουργιών ή διαδικασιών ενός οργανισμού, που στόχο τους έχουν να προσδιορίσουν, εξετάσουν, προβλέψουν πιθανές καταστάσεις κρίσεων και να

---

<sup>141</sup> George, Alexander L., “Crisis Management: The Interaction of Political and Military Considerations”, journal *Survival*, Vol. 26(5), 1984, p. 224.

<sup>142</sup> Phil, Williams, *Crisis Management: Confrontation and Diplomacy in the Nuclear Age*, London, Martin Robertson, 1976, p. 30.

<sup>143</sup> Ibid.

<sup>144</sup> Gigliotti, Richard J. & Jason, Ronald C., *Emergency Planning for Maximum Protection*, New York, Butterworth-Heinemann, 1991.

εξασφαλίσουν τους απαραίτητους πόρους και μέσα που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να αποφύγει μια κρίση, ή να τη ξεπεράσει με όσο το δυνατό ελάχιστες επιπτώσεις, ώστε να επανέλθει το ταχύτερο δυνατό στη πρότερη λειτουργική του κατάσταση». Οι λειτουργίες ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης κρίσεων, αφορούν τη πρόληψη, τη προετοιμασία, την ανακούφιση και την αποκατάσταση ενός οργανισμού από τις συνθήκες της κρίσης. Οι αποφάσεις που θα ληφθούν και οι ενέργειες που θα εκτελεστούν (αφορούν την οργάνωση, τη προετοιμασία, τα μέτρα αντιμετώπισης και τη κατανομή των πόρων), επηρεάζουν καθοριστικά τη πορεία μιας κρίσης, διότι μια κρίση εκτυλίσσεται υπό συνθήκες οργανωτικού χάους, υπο τη πίεση των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της κοινής γνώμης και σε συνθήκες αβεβαιότητας και ελλιπούς πληροφόρησης.<sup>145</sup>

Ο Timothy Coombs προσεγγίζει τη διαχείριση κρίσεων από την οπτική της επικοινωνίας και την ορίζει, ως την διαδικασία αποτροπής ή μείωσης των αρνητικών αποτελεσμάτων της κρίσης, ώστε να προστατευτεί ο οργανισμός και τα ειδικά κοινά του, από τις δυσμενείς επιπτώσεις της.<sup>146</sup> Ο Timothy Coombs εστιάζει στη φύση και το σκοπό της διαχείρισης κρίσεων που είναι η πρόληψη για τη προστασία ενός οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, ο Coombs ορίζει τέσσερις παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν στην επικοινωνιακή διαδικασία ενός οργανισμού κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Αυτοί είναι η πρόληψη, η προετοιμασία, η αντιμετώπιση και η επισκόπηση της κρίσης.

Οι Αργυρώ Φιλόλια, Ηλίας Παπαγεωργίου και Στέλιος Στεφανάτος επισημαίνουν ότι «διαχείριση κρίσεων καλείται το σύνολο των προληπτικών, παρεμβατικών και συντονιστικών ενεργειών, οι οποίες πραγματοποιούνται πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια κρίση, από μεμονωμένα άτομα ή συγκροτημένες ομάδες, που έχουν στόχο τη προσπάθεια άμβλυνσης των δυσμενών αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων της κρίσης που δύναται να επηρεάσουν την επιχείρηση και το ευρύτερο περιβάλλον της».<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup> Boin Arjen & Hart, Paul 't, "Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?", *Journal Public Administration Review*, Vol. 63(5), ABI/INFORM Global, 2003.

<sup>146</sup> Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J., *The Handbook of Crisis Communication*, USA, WILEY- BLACKWELL Publishing Ltd, 2010, p.20.

<sup>147</sup> Φιλόλια, Αργυρώ & Παπαγεωργίου, Ηλίας & Στεφανάτος, Στέλιος, *Διαχείριση Κρίσεων και Ανθρώπινος Παράγοντας: Ολοκληρωμένο Σύστημα*, Αθήνα, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ.46.

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Μανώλης Σφακιανάκης, αναφέρει ότι «η διαδικασία αντιμετώπισης μιας κρίσης περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που γίνονται για να προβλεφθούν οι κρίσεις (εφόσον υπάρχει δυνατότητα πρόβλεψης), να αποτραπούν ή να μετριαστούν τα δυσμενή αποτελέσματά της (εάν είναι δυνατό), να σχεδιαστούν όλα τα μέτρα αντιμετώπισής της, πριν να εκδηλωθεί και να εφαρμοστούν όταν εκδηλωθεί, να ελεγχθεί η πορεία της, να ανασυγκροτηθούν και να επανορθωθούν όσα αποσυγκροτήθηκαν και κατέρρευσαν και τέλος, να ερευνηθούν τα αίτια της κρίσης, να αξιολογηθεί ο τρόπος διαχείρισής της και να παρθούν όλα τα απαιτούμενα διορθωτικά μέτρα».<sup>148</sup>

Ο Robert Heath τέλος, τονίζει ότι «η διαχείριση κρίσεων αποσκοπεί στην αντιμετώπιση όλων των ζητημάτων που θα προκύψουν πριν την εκδήλωση, κατά τη διάρκεια εξέλιξης και μετά τη λήξη μιας κρίσης, μέσω μιας διαδικασίας κατευνασμού και μείωσης του κινδύνου και των επιπτώσεων της κρίσης, που δύναται να πλήξουν τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης».<sup>149</sup>

Συνοψίζοντας τις ανωτέρω προσεγγίσεις, διαπιστώνουμε ότι τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων συγκλίνουν στο προσδιορισμό της διαδικασίας διαχείρισης των κρίσεων. Ειδικότερα, η εν λόγω διαδικασία για την αντιμετώπιση τόσο των διεθνών όσο και των επιχειρηματικών κρίσεων αφορά την ανάπτυξη ενός μηχανισμού πρόληψης, περιορισμού, επίλυσης ή εκτόνωσης των κρίσεων. Ειδικότερα, η διαχείριση κρίσεων αποτελεί μια τεχνική μέσω της οποίας οι διαχειριστές κρίσεων, αρχικά επιτυγχάνουν τη μείωση του κινδύνου και της ανασφάλειας και στη συνέχεια, μέσω του κατευνασμού και του πλήρους ελέγχου της κρίσης, την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεών της προς τον φορέα που εμπλέκεται σ' αυτήν.

### **3.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Ο όρος στρατηγική προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη στρατηγός (στρατός & ηγούμαι), και σημαίνει «η τέχνη των στρατηγών». Επειδή, τα παλαιότερα χρόνια η διεξαγωγή του πολέμου ήταν υψίστης εθνικής σημασίας, ο όρος στρατηγική

---

<sup>148</sup> Σφακιανάκης, Μανώλης Κων., *Διοικητική Κρίσεων –Crisis Management*, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1998, σελ. 69.

<sup>149</sup> Heath Robert, *Διαχείριση Κρίσεων: Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*, Αθήνα, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, σελ.12.

αρχικά είχε καθαρά στρατιωτική έννοια. Η «τέχνη των στρατηγών» απέκλειε τη λήψη αποφάσεων επί των στόχων και πολιτικών που σχετίζονταν με το πόλεμο, αλλά αφορούσε τη τέχνη για την απαραίτητη σχεδίαση και την εύρεση του κατάλληλου σχηματισμού που θα αχρηστεύσει τις δυνάμεις του στρατού για να υπερκερασθεί ή εξουδετερωθεί ο εχθρός και να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.<sup>150</sup>

Η αντιμετώπιση τόσο μιας διεθνούς όσο και μιας επιχειρηματικής κρίσης είναι πρωτίστως ζήτημα στρατηγικής. Συγκεκριμένα, για την αποτελεσματική επικοινωνιακή αντιμετώπιση των διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων απαιτείται μια στρατηγική που θα θέσει σε εφαρμογή ένα σχέδιο δράσης.

Σύμφωνα με τον Steven Fink, κάθε φορέας που εμπλέκεται σε κρίση, για να την αντιμετωπίσει αποτελεσματικά θα πρέπει να διαθέτει ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων (Crisis Management Plan).<sup>151</sup> Ένα αποτελεσματικό σχέδιο διαχείρισης κρίσεων

1. προκαθορίζει τις βασικές στρατηγικές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν κατά την εμφάνιση μιας κρίσης,
2. οριοθετεί τις συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να εκτελεστούν για την αντιμετώπισή της και
3. ορίζει τα στελέχη που θα αναλάβουν να εκτελέσουν τις ενέργειες αυτές.

Το σχέδιο αυτό, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο αντιμετώπισης κρίσεων και συμβάλλει καθοριστικά στο έργο των στελεχών μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων, αφού αφ' ενός, εξοικονομεί πολύτιμο χρόνο και αφ' ετέρου, περιορίζει σημαντικά τη πίεση και την αβεβαιότητα κατά τη λήψη των αποφάσεων.<sup>152</sup>

Οι στρατηγικές αποφάσεις που καλείται να λάβει ένας διεθνής ή επιχειρηματικός όργαν κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης ποικίλουν ανάλογα με το είδος και τις συνθήκες της κρίσης. Συνήθως, οι διαχειριστές κρίσεων καλούνται να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με το:

- ❖ Πώς θα αντιμετωπιστεί επικοινωνιακά η διαμορφωθείσα κατάσταση,
- ❖ Πώς θα αξιοποιηθούν οι διαθέσιμοι (υλικοί & άυλοι) πόροι και τα επικοινωνιακά μέσα,

---

<sup>150</sup> Γεωργόπουλος, Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Γ' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2003, σελ. 25-26. & Παπαδάκης, Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2002, σελ. 28.

<sup>151</sup> Fink, Steven, *Crisis Management: Planning for the inevitable*, USA, Universe Inc., 2002, p.p.54-66.

<sup>152</sup> Ibid.

- ❖ Πώς θα γίνει η διαχείριση σημαντικών ζητημάτων που θα προκύψουν,
- ❖ Πώς θα αξιοποιηθούν οι διαθέσιμες πληροφορίες,
- ❖ Πώς θα επικοινωνήσει ο φορέας που καλείται να αντιμετωπίσει τη κρίση και με τι μήνυμα με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά του και τη κοινή γνώμη,
- ❖ Πως και με ποιο ρητορικό αφήγημα θα αντιμετωπιστούν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και
- ❖ Πώς θα αντιμετωπιστούν οι πιθανές καταγγελίες, επικρίσεις ή η αρνητική δημοσιότητα.

Για τη καλύτερη κατανόηση των ανωτέρω, ο ερευνητής -αν και δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός της στρατηγικής στη διεθνή βιβλιογραφία- θα παραθέσει μια σειρά ορισμών της στρατηγικής, τόσο από την επιστήμη των διεθνών σχέσεων όσο και από τη διοίκηση επιχειρήσεων, με στόχο τη σύνδεσή τους με τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων και την αποσαφήνιση του ρόλου που διαδραματίζει η στρατηγική στην εν λόγω διαδικασία.

Από την οπτική των Διεθνών Σχέσεων, σύμφωνα με το λεξικό Webster «στρατηγική είναι η επιστήμη και η τέχνη χρησιμοποίησης των πολιτικών, οικονομικών, ψυχολογικών και στρατιωτικών δυνάμεων ενός έθνους, προκειμένου να παρασχεθεί η μέγιστη δυνατή υποστήριξη στις αναγνωρισμένες πολιτικές, στην ειρήνη και το πόλεμο».<sup>153</sup>

Ο Σουν Τσου (Sun Tzu), ένας από τους κορυφαίους στρατηγιστές όλων των εποχών, στο μνημειώδες βιβλίο του η «Τέχνη του Πολέμου» εξετάζει διεξοδικά, ζητήματα όπως το πόλεμο και την υψηλή στρατηγική, το σχεδιασμό της στρατιωτικής στρατηγικής, τη προβλεψιμότητα και τη γνώση στο πόλεμο, την έμμεση προσέγγιση και θέματα που αφορούν την διοίκηση και το ηθικό.<sup>154</sup> Σε σχέση με το πόλεμο και την υψηλή στρατηγική ο Σουν Τσου επισημαίνει ότι, η μελέτη του πολέμου έχει ζωτική σημασία για το κράτος, διότι από το πόλεμο εξαρτάται η ασφάλεια και η ίδια η επιβίωσή του. Τονίζει μάλιστα ότι: «Όσοι δεν έχουν πλήρη επίγνωση των κινδύνων που εμπεριέχονται στη χρήση στρατιωτικής ισχύος δεν μπορούν να κατανοήσουν τα πλεονεκτήματα που μπορούν να αντλήσουν, αν τη χρησιμοποιήσουν κατάλληλα».<sup>155</sup> Όπως σχολιάζει ο Κωνσταντίνος Κολιόπουλος, ο Σουν Τσου κατανοεί ότι η υψηλή

<sup>153</sup> Λυμπερης, Χρήστος, *Εθνική Στρατηγική και Χειρισμός Κρίσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις ΠΟΙΟΤΗΤΑ, 1997, σελ. 95.

<sup>154</sup> Κολιόπουλος, Κωνσταντίνος, *Η Στρατηγική Σκέψη: Από την αρχαιότητα έως σήμερα*, Β' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2008, σελ. 76.

<sup>155</sup> Ibid. & ΤΖΟΥ, ΣΟΥΝ, *Η τέχνη του πολέμου*, Γ' Έκδοση, Αθήνα, ΟΔΥΣΣΕΑΣ –ΦΟΡΜΙΓΞ, 1992, σελ. 23.

στρατηγική ασκείται τόσο σε καιρό πολέμου όσο και σε καιρό ειρήνης. Ο πόλεμος είναι ένα μόνο από τα πολλά εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει η πολιτική ηγεσία για την επίτευξη των πολιτικών της σκοπών. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, η κυβέρνηση θα πρέπει να βρίσκεται σε αρμονία με το λαό. Όταν ο λαός πιστεύει ότι η πολιτική του ηγεσία είναι χρηστή, εξασφαλίζεται η κινητοποίησή του για την επίτευξη των στόχων της υψηλής στρατηγικής που έχει χαράξει η πολιτική ηγεσία.<sup>156</sup> Τέλος, ο Σουν Τσου εστιάζει στη διπλωματική διάσταση της υψηλής στρατηγικής και υποστηρίζει ότι τα κράτη οφείλουν να πασχίζουν για τη διατήρηση της ισορροπίας ισχύος, ενώ παράλληλα συνιστά τη διπλωματική απομόνωση του αντιπάλου.<sup>157</sup>

Για το ίδιο θέμα, ο Liddell Hart ορίζει τη στρατηγική ως «τη τέχνη με την οποία συσχετίζονται οι πολιτικές επιλογές με τη πολεμική δύναμη».<sup>158</sup> Επιπρόσθετα, επισημαίνει ότι, «Στρατηγική είναι η τέχνη κατανομής και αξιοποίησης στρατιωτικών μέσων, για να επιτευχθούν οι σκοποί της πολιτικής».<sup>159</sup> Ο Liddell Hart παραθέτει επίσης, έναν ορισμό για την υψηλή στρατηγική σύμφωνα με τον οποίο: «Ο ρόλος της υψηλής στρατηγικής είναι να συντονίζει και να διευθύνει όλες τις πηγές ενός έθνους ή μιας ομάδας εθνών προς τη κατεύθυνση επιτεύξεως του πολιτικού σκοπού του πολέμου: του σκοπού που καθορίζεται από τη θεμελιώδη πολιτική. Η υψηλή στρατηγική πρέπει να υπολογίζει και να αναπτύσσει τους οικονομικούς πόρους και το ανθρώπινο δυναμικό των εθνών για να υποστηρίξει τα μαχόμενα στρατεύματα. Επίσης και τις ηθικές δυνάμεις, γιατί, για να αναπτυχθεί το πνεύμα και η θέληση του λαού, συχνά οι ηθικές δυνάμεις είναι το ίδιο σπουδαίος παράγοντας, όσο και η κατοχή πιο συγκεκριμένων μορφών ισχύος. Η υψηλή στρατηγική πρέπει ακόμη να κανονίζει τη κατανομή ισχύος μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών και μεταξύ των υπηρεσιών και της βιομηχανίας. Ακόμη περισσότερο, η μάχιμη ισχύς δεν αποτελεί παρά ένα μόνο από τα όργανα της υψηλής στρατηγικής, η οποία πρέπει να λαμβάνει υπόψη της και να χρησιμοποιεί την ισχύ της οικονομικής πίεσεως, της διπλωματικής

---

<sup>156</sup> Κολιόπουλος, Κωνσταντίνος, *Η Στρατηγική Σκέψη: Από την αρχαιότητα έως σήμερα*, Β' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2008, σελ. 77.

<sup>157</sup> Ibid. σελ. 78 & Παπασωτηρίου, Χαράλαμπος, *Βυζαντινή υψηλή στρατηγική, 6<sup>ος</sup> – 11<sup>ος</sup> αιώνας*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2000, σελ.21.

<sup>158</sup> Ήφαιστος, Παναγιώτης & Πλατιάς, Αθανάσιος, *Ελληνική Αποτρεπτική Στρατηγική*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 1992, σελ. 65 από το Hart, Liddell, *Strategy*, New York, Praeger, 1967, p. 335.

<sup>159</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Εθνική Στρατηγική και Χειρισμός Κρίσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις ΠΟΙΟΤΗΤΑ, 1997, σελ. 95.

πίεσεως, της εμπορικής πίεσεως και -δεν είναι μικρότερης σημασίας αυτό -της ηθικής πίεσεως, για να εξασθενίσει τη θέληση του αντιπάλου».<sup>160</sup>

Επίσης, ο Karl von Clausewitz ορίζει ως στρατηγική «τη χρησιμοποίηση των πολεμικών εμπλοκών προς το σκοπό της εκπλήρωσης των αντικειμενικών στόχων ενός πολέμου». Επίσης, ο Clausewitz αναφέρει ότι, «τακτική είναι ο τρόπος χρησιμοποίησης των ενόπλων δυνάμεων σε πολεμικές εμπλοκές και ο πόλεμος μια πράξη βίας με σκοπό τον εξαναγκασμό του αντιπάλου μας, ώστε να συμμορφωθεί προς τη θέλησή μας».<sup>161</sup> Η επιτυχία της στρατηγικής είναι συνάρτηση της ικανότητας στάθμισης και του συντονισμού των μέσων με τους σκοπούς.<sup>162</sup> Απαιτείται ευθυκρισία στην επιλογή της κατεύθυνσης που πρέπει να ακολουθηθεί, ακρίβεια στην εκτίμηση της σχετικής δύναμης του αντιπάλου και της δικής μας, καθώς και ακριβής αντίληψη για το τρόπο με τον οποίο αυτή η δύναμη ασκείται.<sup>163</sup> Η στρατηγική περικλείει τόσο φυσικούς όσο και ψυχολογικούς παράγοντες, συγχωνεύει όλες τις δυνάμεις του έθνους και αποβλέπει στη με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αξιοποίηση του εθνικού δυναμικού, τόσο κατά τη διάρκεια πολεμικών συρράξεων όσο και σε ειρηνικές περιόδους.<sup>164</sup> Από μια γενικότερη σκοπιά, η στρατηγική αποσκοπεί στη προώθηση ή στη διασφάλιση των εθνικών συμφερόντων μιας χώρας.<sup>165</sup>

Οι Αθανάσιος Πλατιάς και Κωνσταντίνος Κολιόπουλος επισημαίνουν ότι στρατηγική είναι η «σύζευξη μέσων και σκοπών στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού, τόσο κατά την ειρήνη όσο και κατά το πόλεμο» και καλείται να

---

<sup>160</sup> HART, LIDDELL, B. H., *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΜΜΕΣΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΣ*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Βάνιας, 1995, σελ. 501-502 & Πλατιάς, Αθανάσιος, *Διεθνείς Σχέσεις και Στρατηγική στον Θουκυδίδη*, Αθήνα, Βιβλιοπωλείο της ΕΣΤΙΑΣ, 2010, σελ. 883-84.

<sup>161</sup> Ήφαιστος, Παναγιώτης & Πλατιάς, Αθανάσιος, *Ελληνική Αποτρεπτική Στρατηγική*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 1992, σελ. 65. & από το Clausewitz, Karl von, *On war*, eds. Howard, Michael Eliot, & Paret, Peter, New Jersey, Princeton Un. Press, 1976, σελ. 75 & 87.

<sup>162</sup> Ήφαιστος, Παναγιώτης & Πλατιάς, Αθανάσιος, *Ελληνική Αποτρεπτική Στρατηγική*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 1992, σελ. 65 & από το Hart, Liddell, *Strategy*, New York, Praeger, 1967, p. 336 & Record, Jeffrey, "Jostling with unreality: Reagan's Military Strategy", journal *International Security*, Vol. 8)3), Winter 1983-84, p.p. 3-5 & Collins, John M., *Grand Strategy: principles and practices*, Annapolis, Naval Institute Press, 1973, ιδ, κεφ. 1-3.

<sup>163</sup> Ήφαιστος, Παναγιώτης & Πλατιάς, Αθανάσιος, *Ελληνική Αποτρεπτική Στρατηγική*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 1992, σελ. 65 από το Freedman, Lawrence, "Indignation, influence and strategic studies", journal *International Affairs*, Spring 1984, p. 210.

<sup>164</sup> Ήφαιστος, Παναγιώτης & Πλατιάς, Αθανάσιος, *Ελληνική Αποτρεπτική Στρατηγική*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 1992, σελ. 65 & από το Collins, John M., *Grand Strategy: principles and practices*, Annapolis, Naval Institute Press, 1973, κεφ. 3 & Kissinger, Henry, *Nuclear weapons and foreign policy*, New York, W.W. Norton & Company Inc, 1969, κεφ. 2 & 3.

<sup>165</sup> Ήφαιστος, Παναγιώτης & Πλατιάς, Αθανάσιος, *Ελληνική Αποτρεπτική Στρατηγική*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 1992, σελ. 65.



απαντήσει στο ερώτημα: «Πώς θα επιτευχθούν οι σκοποί που ετέθησαν με τη χρήση πεπερασμένων πόρων;».<sup>166</sup>

Οι Αθανάσιος Πλατιάς και Κωνσταντίνος Κολιόπουλος διεισδύοντας ακόμη περισσότερο στην έννοια της στρατηγικής, προσδιόρισαν την έννοια της υψηλής στρατηγικής (Grand Strategy). Συγκεκριμένα, ο Αθανάσιος Πλατιάς αναφέρει ότι με τον όρο «υψηλή στρατηγική» εννοούμε στην ουσία τη θεωρία ενός κράτους για το πώς μπορεί να «προκαλέσει» ασφάλεια για τον εαυτό του. Ειδικότερα, το πώς τα κράτη επιλέγουν να «παράγουν» ασφάλεια για αυτά, αποτελεί το πυρήνα της υψηλής στρατηγικής, και η επιτυχία τους ως προς αυτό το στόχο αποτελεί τη «κρίσιμη δοκιμασία» της εκάστοτε υψηλής στρατηγικής.<sup>167</sup> Ο Αθανάσιος Πλατιάς τέλος, επισημαίνει ότι «ο όρος “υψηλή στρατηγική” χρησιμοποιείται για να συμπεριλάβει όλα τα διαθέσιμα μέσα (στρατιωτικά, οικονομικά, διπλωματικά, κ.λπ) που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα κράτος προκειμένου να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους πολιτικούς του σκοπούς, ενόψει πραγματικής ή ενδεχόμενης σύγκρουσης».

Παράλληλα, ο Κωνσταντίνος Κολιόπουλος επισημαίνει, ότι ανάλογα με το πεδίο αναφοράς της, η στρατηγική χωρίζεται σε διάφορα επίπεδα. Όταν χρησιμοποιούνται όλα τα διαθέσιμα μέσα ενός κράτους (στρατιωτικά, διπλωματικά, οικονομικά κ.λπ.) για την επίτευξη των πολιτικών αντικειμενικών σκοπών του ενόψει πραγματικής ή ενδεχόμενης σύγκρουσης, τότε μιλάμε για υψηλή στρατηγική.<sup>168</sup>

Σε σχέση με τον ορισμό της υψηλής στρατηγικής ο ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης αναφέρει: «Υψηλή στρατηγική είναι η στρατηγική ενός έθνους σε υψηλότερο επίπεδο με ορίζοντα και πέραν του πολέμου. Βλέπει και τη μετά το πόλεμο περίοδο. Η υψηλή στρατηγική κατευθύνει τις μείζονες εθνικές ενέργειες και έχει ως ρόλο της το συντονισμό και τη διεύθυνση όλων των πόρων-δυνάμεων του έθνους για την επίτευξη του πολιτικού αντικειμενικού σκοπού, όπως αυτός καθορίζεται από την εθνική πολιτική. Η υψηλή στρατηγική λειτουργεί ταυτόχρονα

---

<sup>166</sup> Platias, Athanasios & Koliopoulos, Konstantinos, *Thucydides on Strategy. Grand Strategies in the Peloponnesian War and their relevance today*, London, Hurst & Company, 2010, p. 3.

<sup>167</sup> Πλατιάς, Αθανάσιος, *Διεθνείς Σχέσεις και Στρατηγική στο Θουκυδίδη*, Αθήνα, Βιβλιοπωλείο της ΕΣΤΙΑΣ, 2010, σελ. 81-82 & Platias, Athanasios & Koliopoulos, Konstantinos, *Thucydides on Strategy. Grand Strategies in the Peloponnesian War and their relevance today*, London, Hurst & Company, 2010, p. 23. & Luttwak, Edward, *The Grand Strategy of the Roman Empire from the First Century A.D. to the Third*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1976 & Luttwak, Edward, *The Grand Strategy of the Soviet Union*, London, Weidenfeld and Nicolson, 1983 & Luttwak, Edward, “Strategy; Paul Kennedy, *Grand Strategies in War and Peace: Toward a Broader Definition*” in the Kennedy, Paul M. (ed.), *Grand Strategies in War and Peace*, New York, Yale University Press, 1991, pp. 1-7.

<sup>168</sup> Κολιόπουλος, Κωνσταντίνος, *Η Στρατηγική Σκέψη: Από την αρχαιότητα έως σήμερα*, Β' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2008, σελ. 44.

σαν σπαθί και ασπίδα του έθνους και σκοπεύει να κάμψει τη βούληση του αντιπάλου να αντισταθεί».<sup>169</sup>

Επιπρόσθετα, ο Χαράλαμπος Παπασωτηρίου αναφέρει ότι «η στρατηγική αφορά τις συγκρούσεις δύο ή περισσότερων αντίπαλων θελήσεων. Αναφέρεται στην αλληλεπίδραση αντιμαχόμενων πλευρών στα διαδοχικά αλληλοκτυπήματα που αποσκοπούν στη κάμψη της θέλησης του αντιπάλου. Η στρατηγική σκέψη έχει τις ρίζες της σε ένα συγκεκριμένο τρόπο διαμάχης, στον οποίο οι αντίπαλες πλευρές χρησιμοποιούν ή απειλούν να χρησιμοποιήσουν ένοπλη βία».<sup>170</sup> Ο Χαράλαμπος Παπασωτηρίου προχωρά και στον ορισμό της υψηλής στρατηγικής αναφέροντας, ότι «η υψηλή στρατηγική σε μια ένοπλη σύρραξη περιλαμβάνει το σύνολο των μέσων που χρησιμοποιούν οι αντίπαλες πλευρές για τη προώθηση των πολεμικών τους στόχων».<sup>171</sup>

Από την οπτική της Διοίκησης Επιχειρήσεων, σύμφωνα με τον Art Kleiner, οι ερευνητές κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου κατέβαλαν σημαντικές προσπάθειες για την επίλυση των ζητημάτων που καλούνταν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις που λειτουργούσαν στο πλαίσιο ενός σύνθετου και πολύπλοκου περιβάλλοντος όπως αυτό του πολέμου.<sup>172</sup> Μετά τη λήξη του πολέμου και ιδιαίτερα τις δεκαετίες '50 και '60 όπως επισημαίνει ο Art Kleiner, οι ερευνητές εισήγαγαν τη θεωρία της στρατηγικής στο επιχειρηματικό περιβάλλον για να βοηθήσουν τα ανώτερα επιχειρηματικά στελέχη να αντιμετωπίσουν τον έλεγχο και το συντονισμό των επιχειρήσεων που επεκτείνονταν με ταχύτατους ρυθμούς.<sup>173</sup> Στο αμέσως επόμενο διάστημα, υψηλού επιπέδου πανεπιστήμια (όπως το Harvard) και κολλέγια που είχαν

---

<sup>169</sup> Λυμπέρης Χρήστος, *Εθνική Στρατηγική και Χειρισμός Κρίσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1997, σελ. 96.

<sup>170</sup> Παπασωτηρίου, Χαράλαμπος, *Βυζαντινή υψηλή στρατηγική, 6<sup>ος</sup> – 11<sup>ος</sup> αιώνας*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2000, σελ. 16-17.

<sup>171</sup> Ibid.

<sup>172</sup> Kleiner, Art, *The Age of Heretics: A History of the Radical Thinkers Who Reinvented Corporate Management*, New York, Currency Doubleday, 1996, p.43 & Παπακωνσταντίνου, Γιώτα Σ. & Σμυρνής, Νεκτάριος Γ. & Ανδρουτσόπουλος, Θεόδωρος Γ., Νικολόπουλος, Παναγιώτης Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2011, σελ. 15 & Τσακιρίδη, Κ., «Επιχειρησιακός Οδηγός, Στρατηγικός Σχεδιασμός», ΚΕΤΑ, 2002 & Παπαδάκης, Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2002.

<sup>173</sup> Όπως επισημαίνει ο καθηγητής Βασίλης Παπαδάκης στο βιβλίο του (Παπαδάκης, Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία*, σελ. 29), στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης επιχειρήσεων η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, σε ένα βιβλίο του Newman, William H., (William H. Newman, «*Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*», 1951).

ως αντικείμενο τη διοίκηση επιχειρήσεων, ανέπτυξαν μοντέλα στρατηγικής και στρατηγικού σχεδιασμού που υιοθετήθηκαν από μεγάλες επιχειρήσεις.

Ο Νικόλαος Γεωργόπουλος αναφέρει ότι, υπάρχουν πάρα πολλές αναλογίες και ομοιότητες ανάμεσα στη στρατιωτική στρατηγική και στη στρατηγική της επιχείρησης.<sup>174</sup> Και στις δυο περιπτώσεις εκείνο για το οποίο ενδιαφερόμαστε είναι το «ταίριασμα» ανάμεσα στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον, ανάμεσα στις ευκαιρίες και στις απειλές από τη μια μεριά με τις δυνάμεις και αδυναμίες από την άλλη. Η βάση της στρατηγικής -στρατιωτικής και μη- είναι το «ταίριασμα» των δυνάμεων και των διακεκριμένων ικανοτήτων με τη περιοχή μάχης, με τρόπο που επιτυγχάνεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τους υπόλοιπους που ανταγωνίζονται στην ίδια περιοχή. Επισημαίνει δε, ότι η στρατηγική συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις ενός οργανισμού, με πρωταρχικό σκοπό την επιτυχή πορεία μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Πρόκειται δηλαδή για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τα πλεονεκτήματα (δυνάμεις) της επιχείρησης με τις προκλήσεις (ευκαιρίες) του περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται με τρόπο που να εξασφαλίζεται, ότι οι βασικοί σκοποί του οργανισμού επιτυγχάνονται μέσω της κατάλληλης δραστηριοποίησής του. Αποτελεί δηλαδή το μέσο επίτευξης των σκοπών, αφορά όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης και καλύπτει όλες τις βασικές όψεις της. Ο Νικόλαος Γεωργόπουλος επίσης, καταλήγει στον εξής ορισμό της στρατηγικής: «η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της».<sup>175</sup>

Οι Παπακωνσταντίνου Γιώτα, Σμυρνής Νεκτάριος, Ανδρουτσόπουλος Θεόδωρος και Νικολόπουλος Παναγιώτης, ορίζουν τη στρατηγική ως εξής:<sup>176</sup>

❖ μία διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε, να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και τη ταυτότητα της επιχείρησης.<sup>177</sup>

<sup>174</sup> Γεωργόπουλος, Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Γ' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2003, σελ. 26.

<sup>175</sup> Ibid. σελ. 28.

<sup>176</sup> Παπακωνσταντίνου, Γιώτα Σ. & Σμυρνής, Νεκτάριος Γ. & Ανδρουτσόπουλος, Θεόδωρος Γ., Νικολόπουλος, Παναγιώτης Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2011, σελ. 20.

- ❖ μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον.<sup>178</sup>
- ❖ η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.<sup>179</sup>

Στο ίδιο πλαίσιο, οι εν λόγω ερευνητές επισημαίνουν, ότι σε μια επιχείρηση, «η στρατηγική βοηθά στη πρόβλεψη και στην επιτυχή αντιμετώπιση των παρόντων και των μελλοντικών περιβαλλόντων με τη συνετή ανάπτυξη και χρήση των ανεκμετάλλευστων δυνατοτήτων της».<sup>180</sup> Με άλλα λόγια, η στρατηγική «οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις, εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει τη προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».<sup>181</sup>

Ο Kenneth Andrews αναφέρει ότι «η στρατηγική είναι το σχέδιο των αντικειμενικών επιδιώξεων ή στόχων και οι βασικές πολιτικές και πλάνα (σχέδια) για την επίτευξή τους που τοποθετούνται έτσι, ώστε να ορίζεται τι είδους εργασίες κάνει ή πρόκειται να κάνει μια επιχείρηση για την υλοποίησή της».<sup>182</sup>

Η στρατηγική ορίζεται από τον Alfred Chandler επίσης, ως «ο καθορισμός της αποστολής, των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η

---

<sup>177</sup> «Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals» in the Andrews, Kenneth R., *Concept of Corporate Strategy*, Third Edition, Homewood, Irwin, 1980, σελ. 11.

<sup>178</sup> Ansoff, Igor, *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York, McGraw-Hill, 1965 & Ansoff, Igor, *The New Corporate Strategy*, New York, Wiley, 1988, σελ. 5.

<sup>179</sup> Hofer, Charles W. & Schendel, Dan, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, Minn. West Publishing Co., 1998 & Schendel, Dan & Hofer, Charles W., *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston, Mass, Little, Brown, and Company, 1979.

<sup>180</sup> Arogyaswamy, B. & Simmons, R. P., *Value-Directed Management: Organizations, Customers, and Quality*, Westport, CT, Quorum Books, 1993, p.p. 5-12.

<sup>181</sup> Παπαδάκης, Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 1999, σελ. 33.

<sup>182</sup> Andrews, Kenneth R., *Concept of Corporate Strategy*, Irwin Homewood, 1972, p. 11 & Γεωργόπουλος, Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Γ' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2003, σελ. 27 από το Andrews, Kenneth R., *Corporate Strategy as Vital Function of the Board*, Harvard Business Review, Nov. – Dec. 1981 & Παπακωνσταντίνου, Γιώτα Σ. & Σμυρνής, Νεκτάριος Γ. & Ανδρουτσόπουλος, Θεόδωρος Γ., Νικολόπουλος, Παναγιώτης Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2011, σελ. 21 & Andrews, όπως αναφέρεται στο Τσακίριδη Κ., *Επιχειρησιακός Οδηγός, Στρατηγικός Σχεδιασμός, ΚΕΤΑ*, 2002 & Παπαδάκης, Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα Εκδόσεις Μπένου, 1999, σελ.29.

επιλογή των τρόπων δράσης και η κατανομή των μέσων που είναι απαραίτητα για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι».<sup>183</sup>

Επιπλέον, ο Igor Ansoff προσδιορίζει τη στρατηγική ως «μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον».<sup>184</sup>

Οι H. Mintzberg και J. Waters τονίζουν ότι η στρατηγική είναι «ένα υπόδειγμα ή μια μορφοποίηση, σε ένα ρεύμα αποφάσεων που σχηματίζεται με το χρόνο». Όπως επισημαίνουν, δεν είναι απλώς «στρατηγικός προγραμματικός-σχεδιασμός ούτε «έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα».<sup>185</sup>

Οι Bowman και Asch, σημειώνουν ότι: «η στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».<sup>186</sup>

Επιπρόσθετα, ο James Shaw επισημαίνει ότι «η στρατηγική αποτελεί τη διαδικασία βάσει της οποίας μια εταιρεία καθορίζει τη μελλοντική της πορεία».<sup>187</sup>

Σε σχέση με τη στρατηγική ο James Brain Quin αναφέρει επίσης, ότι «η στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σ' ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλο-οριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα

---

<sup>183</sup> Chandler, Alfred D., *Scale and Scope: The dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, Harvard University Press, 1990 & Γεωργόπουλος, Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Γ' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2003, σελ. 27 από το Chandler, Alfred D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, 1962 & Παπακωνσταντίνου, Γιώτα Σ. & Σμυρνής, Νεκτάριος Γ. & Ανδρουτσόπουλος, Θεόδωρος Γ., Νικολόπουλος, Παναγιώτης Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2011, σελ. 21.

<sup>184</sup> Παπαδάκης, Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα Εκδόσεις Μπένου, 1999, σελ.29 από το Ansoff, Igor, *Corporate Strategy*, London Penguin, 1985.

<sup>185</sup> Παπακωνσταντίνου, Γιώτα Σ. & Σμυρνής, Νεκτάριος Γ. & Ανδρουτσόπουλος, Θεόδωρος Γ., Νικολόπουλος, Παναγιώτης Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2011, σελ. 21.

<sup>186</sup> Ibid. από το Bowman, Cliff & Asch, David, *Strategic management*, Macmillan, Basingstoke, 1987.

<sup>187</sup> Παπακωνσταντίνου, Γιώτα Σ. & Σμυρνής, Νεκτάριος Γ. & Ανδρουτσόπουλος, Θεόδωρος Γ., Νικολόπουλος, Παναγιώτης Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2011, σελ. 21 από το Shaw, James K., *Strategic Management in Telecommunications*, Artech House Telecommunications Library, 2000.

μειονεκτήματα της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων».<sup>188</sup>

Όπως επισημαίνει τέλος, ο επιφανής ακαδημαϊκός του Harvard Michael Porter «η στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της». Ο Michael Porter επισημαίνει επίσης, ότι «η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο».<sup>189</sup>

Εστιάζοντας στους ανωτέρω ορισμούς της επιχειρησιακής στρατηγικής, όπως αναφέρει ο καθηγητής Βασίλης Παπαδάκης ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά τους, είναι η φανερή ή λανθάνουσα αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης.<sup>190</sup> Δηλαδή, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και το τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησής τους.

Συνοψίζοντας τις ανωτέρω προσεγγίσεις, από τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων γίνεται κατανοητό το πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η στρατηγική κατά την επικοινωνιακή διαχείριση μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης. Ειδικότερα, σε καταστάσεις κρίσεων όπου συνήθως διαμορφώνεται ένα ασταθές και έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, εντός του οποίου επικρατεί ένταση, πίεση, αβεβαιότητα και έλλειψη ξεκάθαρης εικόνας για τη διαμορφωθείσα κατάσταση, η στρατηγική αποτελεί το βασικότερο εργαλείο για του διαχειριστές κρίσεων, ώστε να λάβουν τις ορθές αποφάσεις και να υιοθετήσουν τις κατάλληλες μεθόδους για την αντιμετώπισή τους. Μέσω της στρατηγικής ανάλυσης των συνθηκών που εξελίσσεται μια κρίση, αλλά και των συνθηκών που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση, οι διαχειριστές της κρίσης δύναται να αξιοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό τους διαθέσιμους πόρους τους (υλικούς και άυλους) και να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης.

---

<sup>188</sup> Γεωργόπουλος, Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Γ' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2003, σελ. 27 από το Quin, James Brain, , *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, 1980.

<sup>189</sup> Παπαδάκης, Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα Εκδόσεις Μπένου, 1999, σελ.29 από το Porter, Michael , *What is Strategy?*, Harvard Business Review, Nov. – Dec. 1996.

<sup>190</sup> Παπαδάκης, Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα Εκδόσεις Μπένου, 1999, σελ.29.

### 3.2.1 Η ΝΟΜΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η διαχείριση κρίσεων δεν είναι μια μεμονωμένη πράξη. Αποτελεί μια διαδικασία αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε αυτούς που διαχειρίζονται τη κρίση και σε μια πλειάδα υλικών και άυλων παραγόντων που ανά πάσα στιγμή μπορεί να ανακύψουν στο ευρύτερο περιβάλλον που εξελίσσεται μιας διεθνής ή επιχειρηματική κρίση και να θέσουν εμπόδια ή περιορισμούς στην υλοποίηση της στρατηγικής ενός διεθνούς ή επιχειρηματικού δρώντα. Επιπρόσθετα, οι παράγοντες αυτοί διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία της στρατηγικής των ανωτέρω δρώντων. Ένας τέτοιος καθοριστικός παράγων για την αποτελεσματική ή όχι εφαρμογή μιας στρατηγικής είναι η εσωτερική και διεθνής νομιμοποίηση (legitimacy). Σε καταστάσεις τόσο διεθνών όσο και επιχειρηματικών κρίσεων, η νομιμοποίηση της στρατηγικής του εκάστοτε διαχειριστή κρίσεων αποτελεί το κεντρικό στόχο κάθε σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων.

Όπως αναφέρει ο Αθανάσιος Πλατιάς «η εσωτερική κα εξωτερική νομιμοποίηση διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της υψηλής στρατηγικής».<sup>191</sup>

Ο Allen Buchanan συνδέει την έννοια της νομιμοποίησης με τη δικαιοσύνη και αναφέρει, ότι «νομιμοποιημένος δρων είναι αυτός που ικανοποιεί κάποια ελάχιστα πρότυπα προστασίας των δικαιωμάτων του ανθρώπου και οι μέθοδοι και πολιτικές του είναι δίκαιες. Η κατανόηση της έννοιας της νομιμοποίησης είναι σημαντική για τη κατανόηση του πλαισίου μέσα στο οποίο ασκείται η ισχύς και η εξουσία σε ένα πολιτικό σύστημα».<sup>192</sup>

Ο Max Weber στο έργο του «Οικονομία και Κοινωνία» διακρίνει τρία είδη νομιμοποίησης.<sup>193</sup> Το πρώτο είδος αναφέρεται στη γραφειοκρατική εποχή και βασίζεται στους κανόνες της παράδοσης. Σύμφωνα με τους κανόνες αυτούς, ο πατριάρχης, ο άρχοντας ή ο μονάρχης ενός κράτους απολαμβάνει κοινωνική νομιμοποίηση, λόγω της ιδιαίτερης αξίας του αξιώματός του και το οποίο ερείδεται επί της παράδοσης.<sup>194</sup> Μια άλλη πηγή νομιμοποίησης σύμφωνα με το Max Weber

<sup>191</sup> Πλατιάς, Αθανάσιος, *Διεθνείς Σχέσεις και Στρατηγική στον Θουκυδίδη*, Αθήνα, Βιβλιοπωλείο της ΕΣΤΙΑΣ, 2010, σελ. 112.

<sup>192</sup> HURD, IAN, "AFTER ANARCHY: Legitimacy and Power in the United Nations Security Council", Princeton University Press, 2007, p. 32 in the Buchanan, Allen, "Political Legitimacy and Democracy", journal *Ethics*, Vol. 112(4), 2002, p.p.689–719.

<sup>193</sup> Whimster, Sam, *The Essential Weber: A reader*, London, Routledge, 2004, p.135 & Habermas Jurgen, *Legitimation Crisis*, Polity Press, 1988, p. 97-102.

<sup>194</sup> Ibid.

πηγάξει από το «προσωπικό χάρισμα» που διαθέτει μια σημαντική προσωπικότητα, όπως ένας προφήτης, ένας στρατηγός ή ένας ηγέτης. Οι μάζες επιδεικνύουν αφοσίωση σε μια τέτοια εξαιρετική προσωπικότητα, με ελάχιστη ή χωρίς καμία αντίσταση, διότι τους εμπνέει, τους προκαλεί σεβασμό και θεωρούν ότι το αξίζει. Τέτοιες χαρισματικές προσωπικότητες κατά το Max Weber ήταν ο Ιησούς, ο Ναπολέοντας και ο Περικλής.<sup>195</sup> Μια τρίτη και πιο σύγχρονη πηγή νομιμοποίησης πηγάζει από θεσμικούς – νομικούς ή γραφειοκρατικούς κανόνες που επιτρέπουν στον κάτοχο της πολιτικής εξουσίας να λάβει νομιμοποίηση από τη κοινωνία, κάνοντας χρήση συνταγματικών - νομικών μέσων.<sup>196</sup> Στο πλαίσιο των ανωτέρω, σε ό, τι αφορά τις Διεθνείς Σχέσεις, η εσωτερική νομιμοποίηση αποτελεί βασικό συστατικό της υψηλής στρατηγικής του διαχειριστή μιας διεθνούς κρίσης, διότι ανάγει τους πολιτικούς στόχους της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας σε πανεθνικούς, με επακόλουθο τη νομιμοποίηση και αποδοχή τους από την εκάστοτε κοινωνία, ώστε να εξασφαλιστεί η ηθική και υλική εθνική υποστήριξη των προσπαθειών που καταβάλλονται για την αντιμετώπιση της κρίσης.<sup>197</sup>

Όσον αφορά την εσωτερική νομιμοποίηση ο Αθανάσιος Πλατιάς επισημαίνει ότι «αποτελεί όρο “εκ των ων ουκ άνευ” για την επιτυχία μιας υψηλής στρατηγικής, διότι όλες οι στρατηγικές, όλοι οι στρατηγικοί σχεδιασμοί καταρρέουν αν δεν υπάρχει εσωτερική νομιμοποίηση, κάτι που ισχύει πολύ περισσότερο στα πλαίσια των δημοκρατιών».<sup>198</sup>

Για το ίδιο θέμα, ο Χαράλαμπος Παπασωτηρίου αναφέρει ότι η εσωτερική νομιμοποίηση μιας πολεμικής προσπάθειας, αφορά την ανοχή ή την υποστήριξη των πολεμικών στόχων από το πληθυσμό.<sup>199</sup> Επισημαίνει επίσης, ότι το πρόβλημα της εσωτερικής νομιμοποίησης παίρνει διαφορετικές μορφές ανάλογα με το πολιτικό σύστημα. Για παράδειγμα, σε ένα φεουδαρχικό σύστημα ο μονάρχης πρέπει να εξασφαλίσει την υποστήριξη των βαρόνων. Σε ένα δημοκρατικό καθεστώς, αντίθετα, έχει σημασία η υποστήριξη του πληθυσμού, αλλά και ειδικότερα των κομμάτων, των μέσων μαζικής ενημέρωσης και άλλων παραγόντων που επηρεάζουν τη κοινή γνώμη.

---

<sup>195</sup> Ibid.

<sup>196</sup> Ibid.

<sup>197</sup> Τσιριγώτης Διονύσης, *Εναλλακτικές Στρατηγικές των λιγότερο ισχυρών κρατών στο Διεθνές σύστημα των νεότερων χρόνων*, (Διδακτορική Διατριβή), Πάντειο Πανεπιστήμιο, 2007, σελ. 195.

<sup>198</sup> Πλατιάς, Αθανάσιος, *Διεθνείς Σχέσεις και Στρατηγική στον Θουκυδίδη*, Αθήνα, Βιβλιοπωλείο της ΕΣΤΙΑΣ, 2010, σελ. 113.

<sup>199</sup> Παπασωτηρίου, Χαράλαμπος, *Βυζαντινή υψηλή στρατηγική, 6<sup>ος</sup> – 11<sup>ος</sup> αιώνας*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2000, σελ.20.



Επιπρόσθετα, ο Χαράλαμπος Παπασωτηρίου τονίζει, ότι η εσωτερική νομιμοποίηση περιλαμβάνει όχι μόνο το εσωτερικό της κάθε πλευράς, αλλά και την υπονόμευση της εσωτερικής νομιμοποίησης της άλλης πλευράς μέσω της προπαγάνδας και του ψυχολογικού πολέμου.<sup>200</sup>

Ομοίως, η διεθνής νομιμοποίηση, αποτελεί βασικό ενισχυτικό παράγοντα της εξωτερικής πολιτικής ενός διεθνούς δρώντα που εμπλέκεται σε κρίση. Αυτό συμβαίνει, διότι η διεθνής νομιμοποίηση εξαρτάται από το κατά πόσο ο σκοπός και τα μέσα της στρατηγικής που επιστρατεύει ο διεθνής δρών για την αντιμετώπιση της κρίσης, συμβαδίζουν με τις διεθνείς νόρμες και αξίες. Η διεθνής νομιμοποίηση επομένως, εξαρτάται από τη στάση των υπολοίπων κρατών απέναντι στους εμπλεκόμενους στη κρίση και μέσω αυτής, οι διαχειριστές μιας διεθνούς κρίσης επιδιώκουν την άσκηση θετικής επιρροής επί της διεθνούς κοινής γνώμης.<sup>201</sup>

Όπως επισημαίνει ο Αθανάσιος Πλατιάς «η διεθνής νομιμοποίηση είναι ένας παράγοντας που μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα μιας υψηλής στρατηγικής».<sup>202</sup> Επιπρόσθετα, Ο Αθανάσιος Πλατιάς τονίζει, ότι «υπό συνθήκες διεθνούς αναρχίας (δηλαδή με την απουσία μιας υπερκείμενης αρχής που να ρυθμίζει το διακρατικό ανταγωνισμό) οι σχέσεις μεταξύ των κρατών είναι κατά βάση συγκρουσιακές».<sup>203</sup> Συνεπώς, δεν μπορεί κανείς να στηρίζει πολλές ελπίδες στην ύπαρξη «καλής θέλησης» στο διεθνές περιβάλλον. Παρ' όλα αυτά, καταλήγει στο συμπέρασμα, ότι «εάν η υψηλή στρατηγική ενός κράτους θεωρείται διεθνώς ως νομιμοποιημένη, αυτό μπορεί τουλάχιστον να το γλιτώσει από μερικούς πιθανούς εχθρούς και έτσι να του επιτρέψει να κάνει οικονομία στους πόρους του».<sup>204</sup>

Στο ίδιο πλαίσιο ο Χαράλαμπος Παπασωτηρίου τονίζει, ότι «η διεθνής νομιμοποίηση αφορά το βαθμό στον οποίο οι πολεμικοί σκοποί, αλλά και τα πολεμικά μέσα συμβαδίζουν με τις επικρατούσες διεθνείς αξίες και το πνεύμα της εποχής. Ο παράγοντας αυτός μπορεί να επηρεάσει τη στάση τρίτων δυνάμεων προς τους εμπολέμους».<sup>205</sup> Ο Χαράλαμπος Παπασωτηρίου επισημαίνει επίσης, ότι «η

---

<sup>200</sup> Ibid.

<sup>201</sup> Keane Michael, *Dictionary of Modern Strategy and Tactics*, Annapolis, Maryland, Naval Institute Press, 2005.

<sup>202</sup> Πλατιάς, Αθανάσιος, *Διεθνείς Σχέσεις και Στρατηγική στον Θουκυδίδη*, Αθήνα, Βιβλιοπωλείο της ΕΣΤΙΑΣ, 2010, σελ. 114-116.

<sup>203</sup> Waltz, Kenneth N., *Θεωρία Διεθνούς Πολιτικής*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2011, σελ. 221-249.

<sup>204</sup> Πλατιάς, Αθανάσιος, *Διεθνείς Σχέσεις και Στρατηγική στον Θουκυδίδη*, Αθήνα, Βιβλιοπωλείο της ΕΣΤΙΑΣ, 2010, σελ. 114-116.

<sup>205</sup> Παπασωτηρίου, Χαράλαμπος, *Βυζαντινή υψηλή στρατηγική, 6<sup>ος</sup> – 11<sup>ος</sup> αιώνας*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2000, σελ. 21.

διεθνής νομιμοποίηση μιας πολεμικής προσπάθειας εξαρτάται εν μέρει από τις ενέργειες των εμπολέμων για τον επηρεασμό της διεθνούς κοινής γνώμης μέσω της απόκρυψης δυσάρεστων γεγονότων και της προβολής των ευνοϊκών πλευρών της πολεμικής τους προσπάθειας. Κατά κανόνα οι εμπόλεμοι προσπαθούν να παρουσιάσουν τους πολεμικούς τους σκοπούς και τις ενέργειες τους υπό το πρίσμα μιας ιδεολογίας με διεθνή αποδοχή».<sup>206</sup>

Παράλληλα, και στη διοίκηση επιχειρήσεων, η απόκτηση νομιμοποίησης (legitimacy) από μια επιχείρηση που εμπλέκεται σε κρίση, τόσο από το εσωτερικό της περιβάλλον (υπάλληλοι, στελέχη, προμηθευτές κ.λπ) όσο και από το εξωτερικό της περιβάλλον (κοινή γνώμη, μέσα μαζικής ενημέρωσης, κρατικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς κ.λπ), αποτελεί βασικό στρατηγικό στόχο.

Η Maribeth Metzler αναφέρει, ότι «νομιμοποίηση μιας επιχείρησης είναι το δικαίωμά της να υφίσταται και να εκτελεί εργασίες. Η νομιμοποίηση αποκτιέται, διατηρείται, αμφισβητείται και υπερασπίζεται μέσω των σχέσεων αλληλεπίδρασης που αναπτύσσονται μεταξύ μιας επιχείρησης και των διαφόρων κοινών της, σε σχέση με τις ενέργειες και τις δραστηριότητές της και τη σχέση τους με τους κοινωνικούς κανόνες και αξίες».<sup>207</sup> Η νομιμοποίηση μιας επιχείρησης μπορεί να λάβει διάφορες μορφές ανάλογα με την ιστορική, πολιτισμική και οικονομική κατάσταση της κοινωνίας που δραστηριοποιείται.

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Suresh Sethi επισημαίνει ότι «η νομιμοποίηση αποτελεί μια άδεια λειτουργίας που λαμβάνει μια επιχείρηση από τη κοινωνία». Σύμφωνα με την άποψή του, «η επιχείρηση είναι ένας κοινωνικός θεσμός, όπου για να λειτουργήσει και να επιβιώσει χρειάζεται την αποδοχή μιας κοινωνίας».<sup>208</sup>

Ο Robert Mathews επισημαίνει ότι «οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να καθιερώσουν μια αντιστοιχία μεταξύ των πράξεών τους και των κοινωνικών αξιών και κανόνων αποδεκτής συμπεριφοράς, που ορίζει το κοινωνικό σύστημα στο οποίο δραστηριοποιούνται».<sup>209</sup>

---

<sup>206</sup> Ibid.

<sup>207</sup> Metzler, Maribeth S., "The Centrality of Organizational Legitimacy to Public Relations Practice", in the Heath, Robert L., *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2001, p. 322.

<sup>208</sup> Sethi, Suresh P., *Advocacy advertising and large corporations: Social conflict, big business image, the news media, and public policy*, Lexington, MA: D. C. Heath, 1997.

<sup>209</sup> Tilling, Matthew V., "Refinements to Legitimacy Theory in Social and Environmental Accounting", *COMMERCE RESEARCH PAPER SERIES*, No. 4(6), Flinders University, South Australia in the Mathews, Robert M., *Socially Responsible Accounting*, UK, Chapman & Hall, 1993, p.350.

Σύμφωνα με τον Mark Suchman, «η έννοια της νομιμοποίησης (legitimacy) υποδηλώνει την ύπαρξη ενός σιωπηρού κοινωνικού συμβολαίου μέσω του οποίου μια επιχείρηση είναι υπόλογη απέναντι στις προσδοκίες και απαιτήσεις της κοινωνίας».<sup>210</sup> Επιπρόσθετα, ο Mark Suchman επισημαίνει ότι «η έννοια της νομιμοποίησης μπορεί να περιγραφεί ως μια γενικευμένη αντίληψη που θεωρεί ότι οι ενέργειες μιας επιχείρησης που λαμβάνουν χώρα μέσα σε κάποιο κοινωνικά κατασκευασμένο σύστημα κανόνων, αξιών, πεποιθήσεων και ορισμών, θεωρούνται ορθές, θεμιτές και αποδεκτές».<sup>211</sup> Ο Mark Suchman διακρίνει τρία είδη νομιμοποίησης: τη ρεαλιστική ή πραγματιστική, την ηθική και τη γνωστική. Η ρεαλιστική νομιμοποίηση σχετίζεται με τους ιδιοτελείς υπολογισμούς των ατόμων που έχουν άμεση σχέση με μια επιχείρηση. Η σχέση αυτή, σχετίζεται με τις σχέσεις αλληλεπίδρασης που αναπτύσσει μια επιχείρηση με τα εσωτερικά και εξωτερικά κοινά της, αλλά είναι πιθανό να περιλαμβάνει και ευρύτερες πολιτικές ή κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μέσω των οποίων, η δράση μιας επιχείρησης μπορεί να θίγει άμεσα τα συμφέροντα των ανωτέρω κοινών.<sup>212</sup> Η ηθική νομιμοποίηση σύμφωνα με τον Mark Suchman εκλαμβάνεται ως μια θετική αξιολόγηση των δράσεων και πρακτικών μιας επιχείρησης οι οποίες, διαπιστώνεται ότι είναι σε συγχρονισμό με το κοινωνικό πλαίσιο κανόνων και αρχών εντός του οποίου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Επιπλέον, η ηθική νομιμοποίηση αφορά τη θετική αξιολόγηση της γενικότερης συμπεριφοράς και του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Mark Suchman διευκρινίζει ότι η ηθική νομιμοποίηση δεν αφορά αξιολογήσεις σχετικά με το αν μια επιχειρηματική δράση ή πρακτική ωφελεί τον αξιολογητή της δράσης, αλλά με το αν η εν λόγω δράση ή πρακτική ήταν ορθή και σύμφωνη με το κοινωνικό πλαίσιο αρχών και αξιών.<sup>213</sup> Επιπρόσθετα, διακρίνει τέσσερεις τύπους ηθικής νομιμοποίησης: τη παρεπόμενη, τη διαδικαστική, τη διαρθρωτική και τη προσωπική. Κατά τη παρεπόμενη νομιμοποίηση οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κρίνονται από τα επιτεύγματά τους και οι καταναλωτές να αξιολογούν τη ποιότητά τους. Η διαδικαστική νομιμοποίηση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ηθική νομιμοποίηση μέσω της υιοθέτησης κοινωνικά αποδεκτών τεχνικών και διαδικασιών. Σύμφωνα με την διαρθρωτική νομιμοποίηση, οι καταναλωτές και η ευρύτερη κοινή

---

<sup>210</sup> Suchman, Mark C., "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Journal Academy of Management Review*, Vol. 20(3), 1995, p.p. 571-610.

<sup>211</sup> Ibid.

<sup>212</sup> Ibid.

<sup>213</sup> Ibid.

γνώμη διαμορφώνουν θετική εικόνα και στηρίζουν τις δράσεις μιας επιχείρησης διότι, αξιολογούν ότι τα δομικά λειτουργικά χαρακτηριστικά της, συνάδουν με ένα ηθικά κοινωνικό αξιακό πλαίσιο. Η προσωπική νομιμοποίηση τέλος, βασίζεται στα χαρίσματα της προσωπικότητας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ηγετικών στελεχών μιας επιχείρησης.<sup>214</sup> Το τελευταίο είδος νομιμοποίησης του Mark Suchman, η γνωστική νομιμοποίηση δηλαδή, μπορεί να περιλαμβάνει είτε τη θετική υποστήριξη για μια επιχείρηση είτε την απλή αποδοχή της ως αναγκαία και αναπόφευκτη εξέλιξη η οποία βασίζεται σε κάποια δεδομένα μιας πολιτιστικής και κοινωνικής νόρμας.<sup>215</sup>

Οι John Dowling και Jeffrey Pfeffer αναφέρουν ότι «μια επιχείρηση κατέχει τη νομιμοποίηση των ειδικών κοινών της και της ευρύτερης κοινής γνώμης, όταν οι δραστηριότητές της είναι σύμφωνες με τις κοινωνικές αξίες».<sup>216</sup> Οι ανωτέρω ερευνητές επισημαίνουν επίσης, ότι σε περίπτωση που υπάρξει απόκλιση μεταξύ της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και των υφιστάμενων κοινωνικών αξιών και προτύπων είναι πολύ πιθανό μια επιχείρηση να απολέσει τη νομιμοποίησή της και να προκληθεί το αποκαλούμενο «νομιμοποιητικό κενό». Στη περίπτωση αυτή, η απώλεια νομιμοποίησης δύναται να αποτελέσει μια πολύ σοβαρή απειλή για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.<sup>217</sup> Επιπρόσθετα, οι John Dowling και Jeffrey Pfeffer προτείνουν τρεις στρατηγικές για την απόκτηση νομιμοποίησης: τη συμμόρφωση μιας επιχείρησης με τους ισχύοντες κοινωνικούς κανόνες, τη τροποποίηση από μέρους της επιχείρησης των υφιστάμενων κοινωνικών κανόνων και τη πλήρη ταύτιση της επιχείρησης με τα κοινωνικά πρότυπα και αξίες.<sup>218</sup>

Σε περίπτωση που αμφισβητηθεί η νομιμοποίηση μιας επιχείρησης, τα στελέχη που ασκούν τη διοίκησή της, θα πρέπει να εξετάσουν τέσσερα βασικά ερωτήματα, ώστε να απαντήσουν πειστικά στη κοινή γνώμη και η αμφισβήτηση αυτή να μη προκαλέσει τη πλήρη απώλεια της νομιμοποίησης της επιχείρησης. Τα ερωτήματα αυτά είναι:

1. Ποιο είναι το κυρίαρχο ζήτημα το οποίο προκάλεσε την αμφισβήτηση της νομιμοποίησης; Σύμφωνα με το David Beetham, για να δοθεί απάντηση στο εν λόγω ερώτημα θα πρέπει να εξεταστούν τρεις διαστάσεις της νομιμοποίησης που αν δεν ικανοποιούνται είναι πιθανό να δημιουργήσουν νομιμοποιητικό κενό σε

---

<sup>214</sup> Ibid.

<sup>215</sup> Ibid.

<sup>216</sup> Dowling, John & Pfeffer, Jeffrey, "Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior", journal *Pacific Sociological Review*, Vol. 18(1), 1975, p.p. 122-136.

<sup>217</sup> Ibid.

<sup>218</sup> Ibid.

μια επιχείρηση.<sup>219</sup> Η πρώτη διάσταση του νομιμοποίησης, εδράζεται στο αν η απόκτηση εξουσίας και η άσκησή της από μέρους της επιχείρησης τυγχάνει «νομικής εγκυρότητας». Στο πλαίσιο αυτό, εξετάζεται δηλαδή το αν η επιχείρηση κατά την διάρκεια λειτουργίας της έχει σεβαστεί το νομικό πλαίσιο της κοινωνίας που δραστηριοποιείται και το οποίο, αποτελεί τη βάση των κοινωνικών αξιών και προτύπων.<sup>220</sup> Σύμφωνα με τη δεύτερη διάσταση νομιμοποίησης του David Beetham, η αμφισβήτηση της νομιμοποίησης μιας επιχείρησης εδράζεται σε μια ασυμβατότητα μεταξύ των νόμων και ενός συγκεκριμένου συνόλου κοινωνικών προτύπων και αξιών. Τέλος, η τρίτη διάσταση σύμφωνα με τον David Beetham που δύναται να οδηγήσει στην αμφισβήτηση της νομιμοποίησης μιας επιχείρησης, μπορεί να συνδέεται με ένα συγκεκριμένο γεγονός, ή να είναι αποτέλεσμα κοινωνικών αλλαγών.

2. Πώς το επικοινωνιακό πλαίσιο επηρεάζει το ζήτημα ή τα ζητήματα που προκάλεσαν την αμφισβήτηση της νομιμοποίησης της επιχείρησης; Για να δοθεί απάντηση στο εν λόγω ερώτημα θα πρέπει να εξεταστεί ποια ειδικά κοινά αμφισβητούν τη νομιμοποίηση της επιχείρησης, τι στρατηγικά συμφέροντα θα μπορούσαν να έχουν σε σχέση με την επιχείρηση, ποια είναι η σχέση τους με την επιχείρηση, ποιο είναι το πλαίσιο αρχών και αξιών τους, τι επικοινωνιακά μέσα και κανάλια επικοινωνίας αξιοποιούν για να προβάλουν τις θέσεις τους κ.λπ.. Ο εντοπισμός των ανωτέρω ζητημάτων είναι πολύ χρήσιμος για τη κατανόηση των αιτιών αμφισβήτησης της νομιμοποίησης της επιχείρησης.<sup>221</sup>
3. Πώς αξιοποιούνται οι στρατηγικές επικοινωνίας κατά την εξέλιξη της διαδικασίας αμφισβήτησης της νομιμοποίησης της επιχείρησης; Οι έως τώρα μελέτες, δείχνουν ότι οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την αποκατάσταση της νομιμοποίησης μιας επιχείρησης εξετάζονται ως μορφές επικοινωνίας που προσδιορίζονται μέσω ορισμένων ποσοτικών στοιχείων.<sup>222</sup> Για παράδειγμα, οι Allen και Caillouet μελέτησαν διάφορες στρατηγικές (δικαιολογία, αιτιολόγηση,

---

<sup>219</sup> Metzler, Maribeth S., “The Centrality of Organizational Legitimacy to Public Relations Practice”, in the Heath, Robert L., *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2001, p.p. 322-323 & Beetham, David, *The Legitimation of Power: Issues in political theory*, Atlantic Highlands, New Jersey, Humanities Press International, 1991.

<sup>220</sup> Ibid.

<sup>221</sup> Ibid.

<sup>222</sup> Ibid.

απόκτηση της εύνοιας, καταγγελία) και εξέτασαν τη συχνότητα χρήσης τους και σε ποιες μορφές αμφισβήτησης υιοθετούνταν.<sup>223</sup>

4. Πως αντιμετωπίζεται η διαδικασία αμφισβήτησης της νομιμοποίησης της επιχείρησης; Όπως αναφέρει η Maribeth Metzler κατά την αντιμετώπιση μιας κρίσης αμφισβήτησης της νομιμοποίησης μιας επιχείρησης, τα στοιχεία που θα συλλεχθούν κατά την εξέταση των τριών ανωτέρω ερωτημάτων αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν τη διαδικασία αντιμετώπισης της εν λόγω κρίσης.<sup>224</sup> Ειδικότερα, τόσο τα στοιχεία που σχετίζονται με το πλαίσιο και τη φύση της αμφισβήτησης, όσο και το επικοινωνιακό πλαίσιο εντός του οποίου εξελίσσεται η αμφισβήτηση δύναται να επηρεάσουν το τρόπο πλαισίωσης της κρίσης, αλλά και την απόδοση αιτιότητας για τα αίτιά της. Επιπρόσθετα, η αποτελεσματική χρήση των στρατηγικών επικοινωνίας που θα αξιοποιηθούν κατά τη διαχείριση της κρίσης, μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση του αφηγήματος των διαχειριστών της κρίσης και να αποκαταστήσουν τη νομιμοποίηση της επιχείρησης.

Στο ίδιο πλαίσιο ο Archie Carroll επισημαίνει ότι «η νομιμοποίηση είναι μια κατάσταση που επικρατεί όταν υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και τις προσδοκίες της κοινωνίας. Σε μεγάλο βαθμό, η επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχειρηματικής προσπάθειας για την αντιμετώπιση μιας κρίσης εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης που εμπλέκεται στη κρίση να κινηθεί νομότυπα και σύμφωνα με τις κοινωνικές νόρμες και αξίες και να διατηρήσει την αξιοπιστία της στη κοινή γνώμη».<sup>225</sup> Σε περίπτωση δηλαδή που οι ενέργειές της και οι θέσεις ή δηλώσεις των υπευθύνων της επιχείρησης βρίσκονται σε αναντιστοιχία με τα κοινωνικά πρότυπα και αξίες ή παραβιάζουν το ισχύον νομικό και θεσμικό πλαίσιο, είναι σχεδόν βέβαιο ότι η επιχείρηση θα απολέσει τη νομιμοποίησή της στη κοινή γνώμη και η προσπάθειά της για την αντιμετώπιση της κρίσης κινδυνεύει να στεφθεί με αποτυχία.

---

<sup>223</sup> Metzler, Maribeth S., “The Centrality of Organizational Legitimacy to Public Relations Practice”, in the Heath, Robert L., *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2001, p.p. 324 & Allen, Myria. W. & Caillouet, Rachel. H., “Legitimation efforts: Impression management strategies used by an organization in crisis”, journal *Communication Monographs*, Vol. 61(1), 1994, p.44-62.

<sup>224</sup> Metzler, Maribeth S., “The Centrality of Organizational Legitimacy to Public Relations Practice”, in the Heath, Robert L., *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2001, p.p. 324.

<sup>225</sup> Carroll, Archie B., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Second edition, Cincinnati, Ohio, SouthWestern Publishing Company, 1993.

Συνοψίζοντας τις ανωτέρω προσεγγίσεις, από τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων, γίνεται κατανοητό το πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το ζήτημα της νομιμοποίησης για την αποδοχή και στήριξη από τη κοινή γνώμη, της στρατηγικής ενός διεθνούς ή επιχειρηματικού δρώντα που διαχειρίζεται μια διεθνής ή επιχειρηματική κρίση. Ειδικότερα, κατά την επικοινωνιακή διαχείριση τόσο των διεθνών όσο και των επιχειρηματικών κρίσεων, όπου οι φορείς που εμπλέκονται στη κρίση είναι σε συνεχή επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τα εσωτερικά και εξωτερικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη, η απόκτηση νομιμοποίησης αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο για την επιτυχή αντιμετώπιση των εν λόγω κρίσεων.

### **3.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΙΣΧΥΟΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση μιας διεθνούς και επιχειρηματικής κρίσης, καθοριστικός παράγοντας για την έκβαση της κρίσης αναδεικνύεται ο παράγοντας της ισχύος. Ο βαθμός της ισχύος που διαθέτει ένας διεθνής ή επιχειρηματικός δρων που εμπλέκεται σε κρίση, συνήθως καθορίζει το φάσμα των πόρων (υλικών και άυλων), αλλά και των μέσων που θα αξιοποιηθούν από τους διαχειριστές της κρίσης κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπισή της. Επιπρόσθετα, ο βαθμός της ισχύος που διαθέτει ένας διεθνής ή επιχειρηματικός δρων κατά την εξέλιξη μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης, παρέχει τη δυνατότητα στους διαχειριστές των εν λόγω κρίσεων να ορίσουν τη πλαισίωση της κρίσης, να προσδιορίσουν την ατζέντα της δημόσιας συζήτησης, να επιτύχουν την αποδοχή και νομιμοποίηση της στρατηγικής τους από τη κοινή γνώμη και σε μεγάλο βαθμό να καθορίσουν τη πορεία της κρίσης. Για τη καλύτερη κατανόηση των ανωτέρω, ο ερευνητής -αν και δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός της ισχύος στη διεθνή βιβλιογραφία- θα παραθέσει μια σειρά ορισμών της ισχύος, τόσο από την επιστήμη των διεθνών σχέσεων όσο και από τη διοίκηση επιχειρήσεων, με στόχο τη σύνδεσή τους με τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων.

Στην επιστήμη των διεθνών σχέσεων, η μελέτη της έννοιας της ισχύος αποτελεί ένα από τα πιο κεντρικά ζητήματα στη Ρεαλιστική Θεωρία, διότι η αναζήτηση ισχύος μέσα στο άναρχο και έντονα ανταγωνιστικό διεθνές σύστημα προσδιορίζει εν πολλοίς τις διακρατικές και διεθνείς σχέσεις.

Ο Θουκυδίδης είναι ο κυριότερος θεμελιωτής της ρεαλιστικής παράδοσης που μέσω της καταγραφής και ανάλυσης των γεγονότων του Πελοποννησιακού πολέμου

έχει αναγάγει την ισχύ σε κεντρικό ζήτημα της διεθνούς πολιτικής. Σύμφωνα με την άποψή του, τα κράτη βρίσκονται σε συνεχή ανταγωνισμό, επιζητώντας ισχύ και ασφάλεια, η δε ανθρώπινη συμπεριφορά υποκινείται έντονα από το ιδιοτελές συμφέρον και την επιθυμία για κυριαρχία πάνω στους άλλους.<sup>226</sup> Αναφερόμενος μάλιστα, στα αίτια του Πελοποννησιακού πολέμου, ο Θουκυδίδης αναφέρει στα Ιστορικά ότι: «Η αληθέστατη, πραγματικά, ανομολόγητη αιτία υπήρξε, νομίζω, η αυξανόμενη δύναμη των Αθηνών, η οποία πτόησε τους Λακεδαιμόνιους και τους εξώθησε σε πόλεμο». Σε άλλα σημεία συμπληρώνει: «Χωρίς ισοδύναμη στρατιωτική παρασκευή η γνώμη στα συμβούλια της ομοσπονδίας δεν μπορεί να έχει την ίδια ακριβώς βαρύτητα. (...) Η κοινότητα συμφερόντων είναι η ασφαλέστερη βάση και δια τις πόλεις όπως και δια τους ιδιώτες».<sup>227</sup> Από την αρχή του έργου του, και συγκεκριμένα από την Αρχαιολογία (Α 1-23) ο Θουκυδίδης παρουσιάζει ένα θεωρητικό μοντέλο που εξηγεί τη γέννηση και την ανάπτυξη της ισχύος. Στο πυρήνα της σκέψης του βρίσκεται η διαλεκτική σχέση μεταξύ στρατιωτικής (ναυτικό), διπλωματικής (αυτοκρατορία) και οικονομικής (πλούτος) ισχύος.<sup>228</sup> Για το Θουκυδίδη θα πρέπει να τονιστεί επίσης, ότι στην ανάλυσή του για την ισχύ δεν ενδιαφέρεται για το τι «φαίνεται», αλλά για το τι «είναι» γι' αυτό, μας συμβουλεύει ότι «πρέπει να έχουμε υπόψη περισσότερο τη δύναμη παρά την όψη μιας πολιτείας». Επιπλέον, ο Θουκυδίδης ενδιαφέρεται κυρίως γι' αυτό που οι σύγχρονοι ρεαλιστές αποκαλούν «σκληρή δύναμη» (hard power), δηλαδή την οικονομική, διπλωματική και στρατιωτική δύναμη προσεγγίζοντας την ισχύ με την έννοια του ελέγχου των πόρων (power as control over resources).<sup>229</sup>

Για το Nicolo Machiavelli η ισχύς (ο λέων) και η πανουργία (η αλεπού) είναι τα δύο απαραίτητα μέσα για την άσκηση μιας αποτελεσματικής εξωτερικής πολιτικής.<sup>230</sup> Αν ένα κράτος δεν είναι αρκετά ισχυρό για να αποτρέπει τους αντιπάλους εχθρούς, θα αποτελεί μια εύκολη λεία στη διεθνή αρένα. Ο ηγέτης λοιπόν πρέπει να τηρεί λεόντεια στάση. Η επιβίωση όμως, απαιτεί εξίσου πανουργία και αδίστακτη στάση για την επίτευξη των εθνικών συμφερόντων. Ο ηγέτης λοιπόν κατά

---

<sup>226</sup> Mearsheimer, J., Ομιλία στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη 28/6/2011 από το Παρίσις, Ιωάννης, *Παράγοντες Ισχύος στο Διεθνές Σύστημα*, Αθήνα, Εκδόσεις Ινφογνώμων, 2011, σελ. 15.

<sup>227</sup> Λυμπέρης Χρήστος, *Εθνική Στρατηγική και Χειρισμός Κρίσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1997, σελ. 76.

<sup>228</sup> Πλατιάς, Αθανάσιος, *Διεθνείς Σχέσεις και Στρατηγική στον Θουκυδίδη*, Αθήνα, Βιβλιοπωλείο της ΕΣΤΙΑΣ, 2010, σελ. 46-49.

<sup>229</sup> Ibid. σελ. 83.

<sup>230</sup> Jackson, Robert & Sorensen, George, *ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ: Η σύγχρονη συζήτηση*, Αθήνα, Εκδόσεις GUTENBERG, 2006, σελ. 116-118.



τον Nicolo Machiavelli πρέπει να σκέφτεται ως αλεπού. Να είναι πολυμήχανος και ευέλικτος ώστε, να μπορεί να εντοπίζει τις πιθανές ευκαιρίες που θα αποφέρουν κέρδη και πλεονεκτήματα γι' αυτόν και το κράτος. Αν ένας ηγέτης δεν γνωρίζει ή δεν υπολογίζει τους όρους της πολιτικής ισχύος, είναι βέβαιο ότι το κράτος του θα απολέσει την ευημερία του και θα προκληθούν συνθήκες ανασφάλειας στους πολίτες του.<sup>231</sup>

Ο Max Weber όρισε την ισχύ «ως την ικανότητα ενός δρώντος να επιβάλλει τη θέλησή του σε έναν άλλο δρώντα, ακόμη και σε περίπτωση αντίστασης του τελευταίου».<sup>232</sup> Το κράτος, κατά τον Max Weber, διακρίνεται από άλλες πολιτικές οργανώσεις από την ικανότητά του να χρησιμοποιεί μια ορισμένη μορφή ισχύος, τη στρατιωτική ισχύ.

Όπως αναφέρεται στην εισαγωγή του συγγράμματος «Θεωρία Διεθνούς Πολιτικής» του Kenneth Waltz, τα κράτη για να μπορέσουν να επιβιώσουν επιδιώκουν να αποκτήσουν ισχύ (επιδίωξη ισχύος), η οποία είναι το κύριο «νόμισμα» στη διεθνή πολιτική και σε ένα ανταγωνιστικό διεθνές σύστημα, ενώ παράλληλα τα κράτη έχουν κίνητρο να εξισορροπήσουν την ισχύ των αντιπάλων τους (στρατηγική εξισορρόπησης) για να αυξήσουν την ασφάλειά τους.<sup>233</sup> Επίσης, σύμφωνα με το Kenneth Waltz, η κατανομή ισχύος στο διεθνές σύστημα συμβάλλει στη σταθερότητα ή την αστάθεια του συστήματος. Η ισχύς όμως, σύμφωνα με το Kenneth Waltz δεν είναι αυτοσκοπός αλλά μέσο άσκησης πολιτικής και μάλιστα, το κύριο μέσο άσκησης πολιτικής σε ένα άναρχο διεθνές σύστημα.<sup>234</sup> Ο Kenneth Waltz τέλος, ορίζει την ισχύ ως:

1. Έλεγχος επί των πόρων, π.χ. οικονομικών, στρατιωτικών (control over resources),
2. Έλεγχος επί της συμπεριφοράς άλλων, π.χ. επιρροή (control over others) και
3. Έλεγχος επί του αποτελέσματος π.χ. η επιτυχία –αποτυχία (control over outcomes).<sup>235</sup>

Επιπρόσθετα, ο Kenneth Waltz αναφέρει ότι η ισχύς έχει τέσσερις βασικές λειτουργίες:

---

<sup>231</sup> Ibid.

<sup>232</sup> Κώνστας Δημήτριος & Αρβανιτόπουλος Κωνσταντίνος, *Διεθνείς Σχέσεις: Συνέχεια και Μεταβολή*, Τόμος Α', Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 239 από το Weber, Max, *Domination by Economic Power and by Authority*, Steven Lukes, ed., Power, New York, New York University Press, 1986, σελ.28-37.

<sup>233</sup> Waltz, Kenneth N., *Θεωρία Διεθνούς Πολιτικής*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2011, σελ. 10-11.

<sup>234</sup> Ibid. σελ. 17.

<sup>235</sup> Ibid.

1. Παρέχει τα μέσα για να διατηρήσει κάποιος την αυτονομία του έναντι της στρατιωτικής δύναμης των αντιπάλων του,
2. Τα περιθώρια δράσης είναι ευθέως ανάλογα του μεγέθους της ισχύος, αλλά αυτό δεν ισχύει και για τα αποτελέσματα της δράσης,
3. Οι περισσότεροι ισχυροί απολαύουν μεγαλύτερης ασφάλειας, όταν συναλλάσσονται με τους λιγότερο ισχυρούς και διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στα τεκταινόμενα του διεθνούς συστήματος και
4. Η μεγάλη ισχύς προσδίδει στους κατόχους της, τη δυνατότητα εξυπηρέτησης των συμφερόντων του συστήματος στο οποίο εντάσσονται και την ικανότητα να δράσουν υπέρ αυτού του συστήματος.<sup>236</sup>

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Edward Carr για να τονίσει τη σπουδαιότητα της ισχύος επικαλείται τη ρήση του Engels που ανέφερε ότι: «χωρίς ισχύ και ανελέητη σκληρότητα τίποτα δεν πετυχαίνεται στην Ιστορία».<sup>237</sup> Ο Edward Carr επισημαίνει επίσης, ότι: «Κάθε διεθνής ηθική τάξη πραγμάτων πρέπει να στηρίζεται σε κάποια ηγεμονία ισχύος και πίσω από κάθε δίκαιο βρίσκεται το απαραίτητο πολιτικό υπόβαθρο. Η απόλυτη εξουσία του δικαίου απορρέει από τη πολιτική».<sup>238</sup> Ο Edward Carr συνεχίζοντας την ανάλυσή του για την έννοια της ισχύος, αναφέρει ότι η αποτυχία να παραδεχτεί κανείς ότι η ισχύς είναι ένα βασικό στοιχείο της πολιτικής ακύρωσε έως τώρα κάθε προσπάθεια καθιέρωσης διεθνών μορφών διακυβέρνησης και περιέπλεξε σχεδόν κάθε προσπάθεια για συζήτηση του θέματος. Τονίζει επίσης ο Edward Carr, ότι η ισχύς είναι ένα απαραίτητο όργανο της διακυβέρνησης. Το να διεθνοποιήσεις τη διακυβέρνηση πραγματικά σημαίνει να διεθνοποιήσεις την ισχύ. Και η διεθνής διακυβέρνηση είναι στη πραγματικότητα η διακυβέρνηση από εκείνο το κράτος που παρέχει την απαραίτητη ισχύ για το σκοπό της διακυβέρνησης. Οι διεθνείς μορφές διακυβέρνησης που θέσπισε η Συνθήκη των Βερσαλλιών σε διάφορα μέρη της Ευρώπης είχαν προσωρινό χαρακτήρα και κατά συνέπεια, δεν ήταν αναγκασμένες να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα μιας μακροπρόθεσμης πολιτικής. Αλλά ακόμη και αυτές, καταδεικνύουν τη στενή σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη διακυβέρνηση και την ισχύ. Επιπλέον ο Edward Carr, αναφέρει ότι η πολιτική ισχύς στη διεθνή σφαίρα μπορεί να διαχωριστεί σε τρεις κατηγορίες: α) τη στρατιωτική

<sup>236</sup> Ibid. σελ. 403-404.

<sup>237</sup> Carr, Edward H., *Η ΕΙΚΟΣΑΕΤΗΣ ΚΡΙΣΗ 1919 -1939, Εισαγωγή στη μελέτη των διεθνών σχέσεων*, Γ' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2004, σελ. 148.

<sup>238</sup> Wight, Martin, *ΔΙΕΘΝΗΣ ΘΕΩΡΙΑ, Τα Τρία Ρεύματα Σκέψης*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1998, σελ. 129.

ισχύ, β) την οικονομική ισχύ και γ) την ισχύ της πειθούς. Για την ισχύ της πειθούς τονίζει δε, ότι υπήρξε πάντα ένα απαραίτητο εξάρτημα του εξοπλισμού του πολιτικού ηγέτη.<sup>239</sup>

Σε σχέση με την ισχύ, ο Hans Morgenthau, επισημαίνει ότι, «Η διεθνής πολιτική -όπως και όλες οι πολιτικές -αποτελεί έναν αγώνα για την απόκτηση εξουσίας. Οποιοσδήποτε και αν είναι ο τελικός σκοπός της διεθνούς πολιτικής, η ισχύς αποτελεί το πρωταρχικό σκοπό».<sup>240</sup> Ο τρόπος απόκτησης, διατήρησης και άσκησης της εξουσίας καθορίζει και τη μέθοδο πολιτικής δράσης. Σύμφωνα με το Hans Morgenthau επίσης, οι άνθρωποι είναι εκ φύσεως πολιτικά όντα και ο πρωταρχικός τους στόχος είναι η απόκτηση ισχύος και η απόλαυση των καρπών της εξουσίας. Η ισχύς, ορίζεται ως η σχέση ανάμεσα σε δύο πολιτικούς δρώντες, όπου ο δρών Α έχει την ικανότητα να ελέγχει τη σκέψη και τις πράξεις του δρώντος Β.<sup>241</sup> Σχολιάζοντας την ανωτέρω αναφορά οι Robert Jackson – Georg Sorensen<sup>242</sup> επισημαίνουν ότι ο Hans Morgenthau αναφερόταν στο *animus dominandi*,<sup>243</sup> τον ανθρώπινο πόθο δηλαδή για εξουσία. Ο πόθος αυτός οδηγεί τους ανθρώπους στις μεταξύ τους συγκρούσεις και προκαλεί την ανάγκη για την επιδίωξη της ισχύος. Από την άλλη πλευρά, η διάρθρωση του διακρατικού συστήματος έχει ως αποτέλεσμα τη διεθνή αναρχία και σύγκρουση. Οι ανταγωνισμοί ανάμεσα στα κράτη οδηγούν στο πρόβλημα της αιτιολόγησης της χρήσης ισχύος στις ανθρώπινες σχέσεις.<sup>244</sup> Τέλος, ο Hans Morgenthau υποστηρίζει ότι ο πόλεμος προκύπτει από τα σφοδρά ανθρώπινα πάθη και η ειρήνη θα προκύψει από μια παγκόσμια κυβέρνηση. Καθώς όμως η παγκόσμια κυβέρνηση είναι επί του παρόντος ανέφικτη, υφίσταται αναπόδραστη αναγκαιότητα για μια πολιτική ισορροπίας ισχύος.<sup>245</sup>

Η ισχύς για το John Mearsheimer είναι το νόμισμα της πολιτικής των μεγάλων δυνάμεων, και επισημαίνει ότι τα κράτη ανταγωνίζονται μεταξύ τους γι' αυτή.

<sup>239</sup> Carr, Edward H., *Η ΕΙΚΟΣΑΕΤΗΣ ΚΡΙΣΗ 1919 -1939, Εισαγωγή στη μελέτη των διεθνών σχέσεων*, Γ' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2004, σελ. 154 & 180.

<sup>240</sup> Morgenthau, Hans J., *Politics among Nations: The Struggle for Power and Peace*, First Edition, New York, Knopf, 1973, σελ. 13.

<sup>241</sup> Ibid. σελ. 14.

<sup>242</sup> Jackson, Robert & Sorensen, George, *ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ: Η σύγχρονη συζήτηση*, Αθήνα, Εκδόσεις GUTENBERG, 2006, σελ. 122-123 από το Morgenthau, Hans J., *Scientific Man versus Power Politics*, Chicago, Phoenix Books, 1965, σελ. 192-195.

<sup>243</sup> Για τον όρο *animus dominandi* βλέπε επίσης: Mearsheimer, John J., *Η Τραγωδία της Πολιτικής των Μεγάλων Δυνάμεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2009, σελ. 56.

<sup>244</sup> Jackson, Robert & Sorensen, George, *ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ: Η σύγχρονη συζήτηση*, Αθήνα, Εκδόσεις GUTENBERG, 2006, σελ. 123.

<sup>245</sup> Waltz, Kenneth N., *ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ το ΚΡΑΤΟΣ και ο ΠΟΛΕΜΟΣ: Μία θεωρητική ανάλυση*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2011, σελ. 58 από το Morgenthau, Hans J., *Scientific Man versus Power Politics*, Chicago, Phoenix Books, 1965, σελ.187-203.

Επίσης, τονίζει πως ότι είναι τα χρήματα για τα οικονομικά, είναι η ισχύς για τις διεθνείς σχέσεις. Υποστηρίζει ότι οι μεγάλες δυνάμεις πάντοτε αναζητούν ευκαιρίες για να αποκτήσουν ισχύ έναντι εις βάρος των ανταγωνιστών τους, έχοντας ως τελικό σκοπό την ηγεμονία.<sup>246</sup> Για να υποστηρίξει μάλιστα ο John Mearsheimer την ανωτέρω άποψη, παραθέτει πέντε υποθέσεις που σχετίζονται με το διεθνές σύστημα και σκιαγραφούν τους λόγους όπου τα κράτη σκέφτονται και δρουν επιθετικά.<sup>247</sup> Οι υποθέσεις αυτές αναφέρουν ότι:

1. Το διεθνές σύστημα είναι άναρχο.
2. Οι μεγάλες δυνάμεις διαθέτουν κάποια επιθετική στρατιωτική ικανότητα, η οποία τις καθιστά ικανές να πλήξουν και πιθανώς να καταστρέψουν η μία την άλλη.
3. Τα κράτη ουδέποτε μπορούν να είναι σίγουρα για τις προθέσεις των άλλων κρατών.
4. Η επιβίωση είναι ο πρώτιστος σκοπός των μεγάλων δυνάμεων.
5. Οι μεγάλες δυνάμεις είναι ορθολογικοί δρώντες.<sup>248</sup>

Από τις ανωτέρω υποθέσεις ο John Mearsheimer τονίζει ότι προκύπτουν τρία γενικά πρότυπα συμπεριφοράς: το φόβο, την αυτοβοήθεια και τη μεγιστοποίηση της ισχύος.<sup>249</sup> Τέλος, ο John Mearsheimer προσδιορίζει τις στρατηγικές που ακολουθούν τα κράτη για να αποκτήσουν ισχύ ή να τη διατηρήσουν όταν μια μεγάλη δύναμη απειλεί να ανατρέψει την ισορροπία ισχύος. Ειδικότερα, τα κράτη που επιθυμούν να αποκτήσουν ισχύ, υιοθετούν τη στρατηγική του εκβιασμού ή το πόλεμο, ενώ τις στρατηγικές της εξισορρόπησης και μεταφοράς βαρών για να διατηρήσουν τη κατανομή ισχύος.

Όπως αναφέρει ο Hedley Bull, η χομπεσιανή ή ρεαλιστική παράδοση προσεγγίζει το διεθνές σύστημα υπό το πρίσμα μιας κατάστασης πολέμου όλων εναντίον όλων, ένα πεδίο μάχης στο οποίο κάθε κράτος στρέφεται εναντίον όλων των άλλων. Αντιλαμβάνεται το κράτος ως φορέα ισχύος που προωθεί τα δικά του συμφέροντα, ενώ αντιμετωπίζει τις διεθνείς σχέσεις ως σχέσεις που αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση συγκεκριμένων συμφερόντων.<sup>250</sup> Ειδικότερα, η χομπεσιανή θεώρηση

---

<sup>246</sup> Mearsheimer, John J., *Η Τραγωδία της Πολιτικής των Μεγάλων Δυνάμεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2009, σελ. 41.

<sup>247</sup> Ibid. σελ. 79-83.

<sup>248</sup> Ibid.

<sup>249</sup> Ibid. σελ. 83.

<sup>250</sup> Bull, Hedley, *Η Άναρχη Κοινωνία: Μελέτη της τάξης στην παγκόσμια πολιτική*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2001, σελ.63.

σύμφωνα με τον Hedley Bull, αντιπροσωπεύει τη καθαρή σύγκρουση μεταξύ των κρατών και οι διεθνείς σχέσεις μοιάζουν με ένα παίγνιο που είναι εντελώς διανεμητικό ή μηδενικού αθροίσματος όπου τα συμφέροντα κάθε κράτους αποκλείουν τα συμφέροντα όλων των άλλων. Ο Hedley Bull επισημαίνει τέλος, ότι η χομπεσιανή θεώρηση για τη διεθνή συμπεριφορά είναι ότι το κράτος είναι ελεύθερο να επιδιώξει τους στόχους του σε σχέση με τα άλλα κράτη χωρίς κανενός είδους ηθικούς ή νομικούς περιορισμούς. Επομένως, η ειρήνη κατά τη χομπεσιανή θεώρηση είναι μια περίοδος ανασυγκρότησης από το τελευταίο πόλεμο και προετοιμασίας για τον επόμενο.<sup>251</sup>

Ο Raymond Aron ορίζει γενικά την ισχύ ως «ικανότητα να πράξεις κάτι, να δημιουργήσεις ή να καταστρέψεις» ενώ, ειδικά για τις διεθνείς σχέσεις, ως «ικανότητα ενός κράτους να επιβάλλει τη θέλησή του πάνω στα άλλα κράτη».<sup>252</sup>

Ο Nicholas Spykman αναφέρει ότι: «κάθε πολιτισμένη ζωή βασίζεται στην ισχύ και δεν υπάρχει ασφάλεια για μια χώρα που επιδιώκει να γίνει τόσο ισχυρή όσο ο πιθανός εχθρός της».<sup>253</sup> Επισημαίνει επίσης, ότι εάν στο εσωτερικό των κρατών το μέσο πραγματοποίησης συναλλαγών είναι το χρήμα σε όλες τις μορφές, στο διεθνές σύστημα το σημαντικότερο μέσο συναλλαγής μεταξύ των κρατών είναι η ισχύς.<sup>254</sup>

Ο Charles Kindleberger προσδιορίζει την ισχύ ως «δύναμη που μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά». Στη συνέχεια, προχωρά στη διάκριση μεταξύ μέσων και στόχων και κάνει λόγο για τη χρήση των μέσων προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός.<sup>255</sup>

Οι John Arquilla και David Ronfeldt προσεγγίζουν την ισχύ από τρεις οπτικές: την υλική, την οργανωτική (ή συστημική) και την άυλη.<sup>256</sup> Σε σχέση με την πρώτη προσέγγιση, οι εν λόγω ερευνητές αντιλαμβάνονται την ισχύ ως την απόκτηση από

---

<sup>251</sup> Ibid. σελ. 64.

<sup>252</sup> Κωνσταντόπουλος, Ιωάννης, *Οικονομία και Κατασκοπεία: Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα, Εκδόσεις ΠΟΙΟΤΗΤΑ, 2010, σελ. 115 από το Aron, Raymond, *Peace and War: A theory of International Relations*, New York, Doubleday & Company, Inc, 1996, p. 47.

<sup>253</sup> Λυμπέρης Χρήστος, *Εθνική Στρατηγική και Χειρισμός Κρίσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1997, σελ. 76.

<sup>254</sup> Κωνσταντόπουλος, Ιωάννης, *Οικονομία και Κατασκοπεία: Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα, Εκδόσεις ΠΟΙΟΤΗΤΑ, 2010, σελ. 113 από το Spykman, Nicholas J., *America's Strategy in World Politics*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1942, p. 11.

<sup>255</sup> Κωνσταντόπουλος, Ιωάννης, *Οικονομία και Κατασκοπεία: Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα, Εκδόσεις ΠΟΙΟΤΗΤΑ, 2010, σελ. 116 από το Kindleberger, Charles P., *Power and Money: The Politics of International Economics and the Economics of International Politics*, New York, Basic Books, 1970, p. 56, 65.

<sup>256</sup> Κωνσταντόπουλος, Ιωάννης, *Οικονομία και Κατασκοπεία: Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα, Εκδόσεις ΠΟΙΟΤΗΤΑ, 2010, σελ. 118-120.

ένα κράτος πόρων και ικανοτήτων (power as resources), που θα χρησιμοποιηθούν για τον εξαναγκασμό ή τον έλεγχο ή την επιρροή εναντίον ενός άλλου κράτους. Κατά τη δεύτερη προσέγγιση οι John Arquilla και David Ronfeldt αντιμετωπίζουν την ισχύ με βάση το πώς ένας λαός, ένα κράτος ή κάποιος άλλος δρών ή ένα σύστημα οργανώνεται, ώστε να αξιοποιήσει τους πόρους και τις ικανότητες που βρίσκονται στη διάθεσή του (power as organization). Όσον αφορά τη τρίτη προσέγγιση, οι ανωτέρω ερευνητές αντιλαμβάνονται την ισχύ ως άυλη (power as immaterial) και θεωρούν ότι εξαρτάται από βαθιές ψυχολογικές, πολιτισμικές και ιδεολογικές δομές.

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Jeffrey Hart ορίζει την ισχύ ως «τον έλεγχο πάνω σε πόρους (control over resources), δρώντες (control over actors), και σε γεγονότα και αποτελέσματα (control over events and outcomes)». <sup>257</sup> Όσον αφορά τον έλεγχο των πόρων, ο Jeffrey Hart επισημαίνει ότι είναι η πιο διαδεδομένη και κοινά αποδεκτή προσέγγιση για τη μελέτη της εθνικής ισχύος. Επίσης, προσδιορίζει ως δείκτες της εθνικής ισχύος τις στρατιωτικές δαπάνες, το μέγεθος των ενόπλων δυνάμεων, το ακαθάριστο εθνικό προϊόν, και το πληθυσμό ενός κράτους. Σε σχέση με τον έλεγχο των δρώντων, ο Jeffrey Hart προσεγγίζει την ισχύ ως την ικανότητα και τη δύναμη ενός δρώντα Α να επιβάλλει την βούλησή του πάνω σε έναν δρώντα Β. Τέλος, σε σχέση με τη τρίτη προσέγγιση, ο Jeffrey Hart τονίζει ότι τα γεγονότα και τα αποτελέσματά τους προκύπτουν από την ατομική ή συλλογική δράση οι οποίες συχνά αλληλοαναιρούνται. Επισημαίνει επίσης, ότι επιθυμητά αποτελέσματα ή στόχοι δύναται να οριστούν τα αποτελέσματα που παράγουν μια αύξηση της χρησιμότητας τους δρώντος. Η χρησιμότητα αυτή, προσδιορίζεται ως μια λειτουργία καθορισμού των προτιμήσεων του δρώντος πάνω σε ένα σύνολο αποτελεσμάτων. <sup>258</sup>

Οι Δημήτρης Κώνστας και Κωνσταντίνος Αρβανιτόπουλος επισημαίνουν ότι «στη διεθνή πολιτική, η άσκηση της ισχύος ορίζεται ως η ικανότητα ενός κράτους Α να επηρεάσει τη συμπεριφορά ενός κράτους Β, ώστε να επιτύχει το αποτέλεσμα Γ». <sup>259</sup> Σύμφωνα με την άποψή τους, «η ισχύς αποτελεί ένα μέσο προς την επίτευξη ενός πολιτικού στόχου και όχι στόχο αυτό καθαυτό. Τα κράτη χρησιμοποιούν την ισχύ τους για την επίτευξη στόχων οι οποίοι καθορίζονται από το εθνικό τους συμφέρον». Οι εν λόγω μελετητές τονίζουν δε ότι: «η ισχύς μιας χώρας θα είχε

---

<sup>257</sup> Hart, Jeffrey, "Three Approaches to the Measurement of Power in International Relations", *Journal International Organization*, Vol. 30(2) Spring 1976, p.p.289-305.

<sup>258</sup> Ibid.

<sup>259</sup> Κώνστας Δημήτριος & Αρβανιτόπουλος Κωνσταντίνος, *Διεθνείς Σχέσεις: Συνέχεια και Μεταβολή*, Τόμος Α', Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 240.

περιθωριακή αξία αν αυτή η χώρα ακολουθούσε μια πολιτική πλήρους απομονωτισμού». Καταλήγοντας, οι Δημήτρης Κώνστας και Κωνσταντίνος Αρβανιτόπουλος αναφέρουν ότι η αξιολόγηση ενός κράτους ως ισχυρού δε γίνεται με βάση κάποιο απόλυτο κριτήριο, αλλά πάντοτε σε σχέση με ένα άλλο κράτος. Έτσι, αν το κράτος Α είναι σε θέση να αναγκάσει το κράτος Β να κάνει το Γ, τότε μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι το κράτος Α είναι ισχυρότερο του κράτους Β, τουλάχιστον σ' ένα ορισμένο πεδίο δραστηριοτήτων. Αν αυτή η σχέση, εξεταζόμενη και σε άλλα πεδία δραστηριοτήτων, εξακολουθεί να εμφανίζει το κράτος Α υπέρτερο του κράτους Β, τότε μπορούμε να συνάγουμε το γενικό συμπέρασμα ότι το κράτος Α είναι ισχυρότερο του κράτους Β.<sup>260</sup>

Στο ίδιο πλαίσιο ο Bertrand Russell ορίζει την ισχύ επίσης, «ως την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και τη προσεγγίζει με ποσοτικούς όρους».<sup>261</sup> Π.χ. Ας υποθέσουμε ότι έχουμε δύο ανθρώπους με παρόμοιες επιθυμίες. Αν ο ένας πραγματοποιεί όλες τις επιθυμίες που πραγματοποιεί και ο άλλος, και ακόμη περισσότερες, τότε έχει περισσότερη ισχύ από τον δεύτερο. Αλλά δεν υπάρχει ακριβής μέθοδος για να συγκρίνουμε την ισχύ δύο ανθρώπων όταν ο ένας πραγματοποιεί επιθυμίες που ανήκουν σε μια ομάδα και ο άλλος επιθυμίες κάποιας διαφορετικής ομάδας. Παρ' όλα αυτά, μπορούμε να πούμε ότι ο Α έχει περισσότερη ισχύ από τον Β, αν ο Α επιτυγχάνει πολλά επιδιωκόμενα αποτελέσματα και ο Β λίγα. Ο Bertrand Russell αναφέρει επίσης, ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι να ταξινομηθούν οι μορφές της ισχύος.<sup>262</sup> Κατ' αρχάς, υπάρχει η ισχύς που επιβάλλεται στους ανθρώπους και η ισχύς που επιβάλλεται στην άψυχη ύλη ή στις άλλες μορφές ζωής εκτός από τους ανθρώπους. Εστιάζοντας στην ισχύ που επιβάλλεται στους ανθρώπους μπορούμε να τονίσουμε ότι αυτό το είδος ισχύος, μπορεί να ταξινομηθεί ανάλογα με τον τρόπο επηρεασμού των ατόμων ή ανάλογα με τον τύπο της οργάνωσης. Ειδικότερα, ένα άτομο μπορεί να επηρεαστεί με τους εξής τρόπους:

1. Με την άσκηση σωματικής βίας, για παράδειγμα όταν φυλακίζεται ή όταν φονεύεται.
2. Με ανταμοιβές ή τιμωρίες που χρησιμεύουν ως κίνητρα, λόγου χάρη με τη παροχή ή τη στέρηση της απασχόλησης και

---

<sup>260</sup> Ibid.

<sup>261</sup> Russell, Bertrand, *Ισχύς*, Αθήνα, Εκδόσεις Ευρασία, 2001, σελ. 41.

<sup>262</sup> Ibid. σελ. 41-42.

3. Με την επιρροή στη διαμόρφωση της γνώμης του, δηλαδή με τη προπαγάνδα στην ευρύτερη έννοια.

Ο Παναγιώτης Ήφαιστος εστιάζει στο ρόλο της ισχύος για τη πρόκληση των πολέμων. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι «η έγερση ηγεμονικών αξιώσεων εδράζεται στην άνιση κατανομή ισχύος μεταξύ των δρώντων του διεθνούς συστήματος και κατ' επέκταση η έγερση ηγεμονικών αξιώσεων, οι ηγεμονικοί ανταγωνισμοί και τα παράγωγα διλήμματα ασφαλείας αποτελούν τα βασικά αίτια πρόκλησης διεθνών κρίσεων, περιφερειακών συγκρούσεων και γενικευμένων πολέμων».<sup>263</sup>

Ο Χαράλαμπος Παπασωτηρίου τονίζει ότι «στο άναρχο διεθνές σύστημα με τα εγγενή διλήμματα ασφάλειας που ενέχει για τις μονάδες του, η έννοια της ισχύος σημαίνει την ικανότητα του κάθε κράτους να πολεμάει για να αντιμετωπίσει τις εξωτερικές απειλές του, ώστε να δύναται να υπερασπίσει την ανεξαρτησία και τα εθνικά συμφέροντά του».<sup>264</sup> Επισημαίνει επίσης, ότι όταν δύο κράτη έχουν συγκρουόμενα συμφέροντα, το ύστατο μέσο που θα καθορίσει ποια πλευρά θα επιβάλλει τη θέληση της στην άλλη είναι ο πόλεμος. Όσο πιο ικανό είναι ένα κράτος να επικρατεί σε πολεμικές αναμετρήσεις, τόσο λιγότερο είναι αναγκασμένο να υποκύπτει στη πολιτική βούληση άλλων κρατών και τόσο περισσότερο είναι σε θέση να επηρεάζει τη συμπεριφορά άλλων κρατών.<sup>265</sup>

Ο Martin Wight επισημαίνει ότι «η πολιτική είναι η πρακτική τέχνη της απόκτησης και διατήρησης της κρατικής ισχύος. Η πολιτική ισχύς επίσης, είναι ο φυσικός και επαρκής σκοπός διακυβέρνησης»<sup>266</sup>. Μελετώντας διεξοδικότερα το σκοπό του κράτους, ο Martin Wight τόνισε ότι το κράτος αποτελεί μια οργάνωση για τη διατήρηση της ισχύος και την επιβίωση σε καταστάσεις διεθνούς αναρχίας. Η πολιτική του, καθορίζεται από τη πίεση των συγκρούσεων μέσα στη διεθνή αναρχία. Για το κράτος τα όπλα είναι σημαντικότερα από το βούτυρο, η ασφάλεια σημαντικότερη από την ελευθερία και η εξωτερική πολιτική σημαντικότερη από την εσωτερική.

Συνοψίζοντας τις έως τώρα προσεγγίσεις για τον ορισμό της ισχύος διαπιστώνουμε ότι εστιάζουν στη στρατιωτική και οικονομική διάσταση της ισχύος και όπως αναφέρει ο Joseph Nye χρησιμοποιούν το πειθαναγκασμό και τις τακτικές της παρακίνησης (καρότο) ή

---

<sup>263</sup> Βλέπε ιστότοπο: <http://www.ifestos.edu.gr/> (τελευταία πρόσβαση 19/12/05).

<sup>264</sup> Παπασωτηρίου, Χαράλαμπος, *Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΟΝ 21<sup>Ο</sup> ΑΙΩΝΑ*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2008, σελ. 32-35.

<sup>265</sup> Ibid.

<sup>266</sup> Wight, Martin, *ΔΙΕΘΝΗΣ ΘΕΩΡΙΑ, Τα Τρία Ρεύματα Σκέψης*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1998, σελ. 129.



της απειλής (μαστίγιο).<sup>267</sup> Η ανωτέρω προσέγγιση ορίζεται από το Joseph Nye ως «σκληρή ισχύς» (hard power) και αντιπαραβάλλεται με ένα άλλο είδος ισχύος όπου ο εν λόγω επιστήμονας ορίζει ως ήπια ισχύς (soft power). Ειδικότερα, ο Joseph Nye ορίζει την ισχύ ως «την ικανότητα να επηρεάζεις τη συμπεριφορά των άλλων για να επιτύχεις τα αποτελέσματα που θέλεις».<sup>268</sup> Αναφέρει επίσης, ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι για να επηρεάσεις τη συμπεριφορά των άλλων. Μπορείς να τους εξαναγκάσεις με απειλές, με εξαγορές, ή να τους γοητεύσεις και να τους οδηγήσεις στο να πράξουν αυτά που θέλεις. Η χρήση της ήπιας ισχύος είναι ένας έμμεσος τρόπος για να αποκτήσεις αυτό που θέλεις. Βασίζεται στην έλξη που δημιουργεί η πίστη σε κοινές αξίες και ιδανικά και αποβλέπει στη προώθηση των αξιών αυτών. Μέσω της ήπιας ισχύος μπορεί κάποιος να κάνει τους άλλους να επιδιώκουν τους στόχους που αυτός επιθυμεί χωρίς εξαναγκασμό. Ως πηγές της ήπιας ισχύος κατά το Joseph Nye, αναγνωρίζονται η κουλτούρα της χώρας, οι πολιτικές της αξίες και η εξωτερική πολιτική.

Ο Παναγιώτης Ήφαιστος επισημαίνει ότι «η ήπια ισχύς σχετίζεται με κεντρικά ζητήματα της μελέτης των διεθνών σχέσεων όπως την έμμεση προσέγγιση, την εξαπάτηση, τα κριτήρια και τις μεθοδεύσεις της κατανομής ισχύος, τη δημιουργία συμμαχιών ή την υπονόμηση των συμμαχιών των αντιπάλων και τη κατατριβή εχθρών ή και φίλων για να ελεγχθεί ή να αλλάξει η κατανομή ισχύος σύμφωνα με τις ανάγκες υπερπόντιων εξισορροπήσεων των ανελέητων ηγεμονικών αντιπαραθέσεων».<sup>269</sup> Επίσης, σύμφωνα με το Παναγιώτη Ήφαιστο η ήπια ισχύς αφορά τη δύναμη των κρατών, τους σκοπούς, τα μέσα και το τρόπο που τα μέσα μεγιστοποιούν την ισχύ για να επιτευχθούν οι σκοποί με λιγότερους πόρους. Επιπρόσθετα, η ήπια ισχύς αποτελεί κεντρικό ζήτημα της στρατηγικής ανάλυσης και βρίσκεται στο πυρήνα της θεωρίας της αποτρεπτικής στρατηγικής, μελετώντας το πώς ένας διεθνής δρών με παραστάσεις που δημιουργούν πλήθος θέσεων, κινήσεων, παραπλανητικών πληροφοριών, επιδείξεων ισχύος, μπλόφας για την ισχύ που διαθέτει κανείς και λόγια που θρέφουν κάθε λογής αμφιβολίες στον αντίπαλο, εξοικονομούν πόρους.<sup>270</sup>

---

<sup>267</sup> Nye, Joseph S., *ΗΠΙΑ ΙΣΧΥΣ: Το μέσο επιτυχίας στην Παγκόσμια Πολιτική*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2005, σελ. 33.

<sup>268</sup> Ibid. σελ. 28 & 33.

<sup>269</sup> Βλέπε ιστότοπο: <http://www.ifestos.edu.gr/> (τελευταία πρόσβαση 19/12/05).

<sup>270</sup> Ibid.

Στον αντίποδα, και στην επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων, η μελέτη της έννοιας της ισχύος αποτελεί ένα από τα πιο κεντρικά ζητήματα. Συγκεκριμένα, η ισχύς μιας επιχείρησης προσδιορίζεται από την οικονομική της δύναμη, το μέγεθός της (πολύ μικρή, μικρή, μεσαία, μεγάλη, πολύ μεγάλη), τη θέση που κατέχει στην αγορά (ηγέτης, διεκδικητής της πρώτης θέσης, ουραγός, περιθωριακή θέση), τη μορφή της (μονοπωλιακή, ολιγοπωλιακή, πολυεθνική), την οργάνωσή της (κάθετη, οριζόντια ολοκλήρωση), αλλά και από το αν διαθέτει κάποιο συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπρόσθετα, η ισχύς μιας επιχείρησης προσδιορίζεται και από το βαθμό αποδοχής που απολαμβάνει η επιχείρηση εντός του κοινωνικού και οικονομικού πλαισίου που δραστηριοποιείται, αλλά και από το βαθμό επιρροής και ελέγχου που ασκεί στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της και το κοινωνικό γίνεσθαι γενικότερα.

Σύμφωνα με τη θεωρία της κυριαρχίας (Dominance Theory), η επιχείρηση λόγω της οικονομικής της δύναμης, αποτελεί το πιο ισχυρό κοινωνικό θεσμό και διαθέτει τη δύναμη να επηρεάσει τις κοινωνικές αλλαγές έτσι ώστε, να ενισχύσει τα συμφέροντά της.<sup>271</sup> Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, εντοπίζονται επτά επίπεδα ισχύος τα οποία ενισχύουν τη κυριαρχία της επιχείρησης. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν την οικονομική ισχύ τους για να αποκτήσουν πολιτική ισχύ και κατ' επέκταση να επηρεάσουν τη δικαιοσύνη, ώστε να επιτύχουν τη διαμόρφωση εθνικών νόμων και κανονισμών που θα εξυπηρετούν τα συμφέροντά τους. Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις κατέχουν τεχνολογική,<sup>272</sup> πολιτιστική<sup>273</sup> και περιβαλλοντική<sup>274</sup> δύναμη καθώς επίσης, και τη δύναμη άσκησης εξουσίας και επιρροής πάνω στα άτομα.<sup>275</sup>

Ειδικότερα, όπως αναφέρει ο Johan Olsson «στο σημερινό έντονα ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον η ισχύς των

<sup>271</sup> Σχετικά με την ισχύ των επιχειρήσεων έχουν διατυπωθεί δύο θεωρίες: η θεωρία της κυριαρχίας (Dominance Theory) και η πλουραλιστική θεωρία (pluralist theory). Για μια συνοπτική παρουσίαση των δύο θεωριών και της ισχύος των επιχειρήσεων γενικότερα, βλέπε το 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο από το Steiner, George A. & Steiner, John F., *Business, Government and Society: A Managerial Perspective*, Thirteen Edition, McGraw-Hill Companies, Inc., 2012.

<sup>272</sup> Μέσω της τεχνολογικής δύναμής τους, οι επιχειρήσεις δύναται να επηρεάσουν τις τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς και τα χαρακτηριστικά και το αποτέλεσμα των υπό ανάπτυξη καινοτομιών.

<sup>273</sup> Μέσω της κουλτούρας τους και των προγραμμάτων τους σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, οι επιχειρήσεις δύναται να επηρεάσουν τις πολιτιστικές αξίες και νόρμες της κοινωνίας.

<sup>274</sup> Μέσω της περιβαλλοντικής δύναμής τους, οι επιχειρήσεις δύναται επηρεάσουν θετικά (ανάληψη οικολογικών πρωτοβουλιών) ή αρνητικά (ανάληψη ρυπογόνων πρωτοβουλιών) το περιβάλλον.

<sup>275</sup> Στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, τα άτομα που δέχονται την επιρροή τους είναι οι υπάλληλοι, οι διευθυντές, οι μέτοχοι, οι προμηθευτές κ.λπ και στο εξωτερικό περιβάλλον τους, ασκείται επιρροή μέσω της διαφήμισης, εταιρικών προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων και εταιρικής κοινωνικής διαφήμισης στους καταναλωτές και τους πολίτες.

επιχειρήσεων είναι διαθρωτική».<sup>276</sup> Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση ή την αύξηση της ευημερίας των πολιτών ενός κράτους και παράλληλα στηρίζουν την εθνική οικονομία του εν λόγω κράτους, αλλά και τη κυβέρνησή του, ώστε να υλοποιήσει τη πολιτική της.

Όπως αναφέρουν επίσης οι Stephen Bell και John Wanna, «οι επιχειρήσεις μέσω της διαθρωτικής ισχύος τους και της συμβολής τους στην ανάπτυξη και ευημερία ενός κράτους, εκτός από την οικονομική ισχύ αποκτούν και σε μεγάλο βαθμό πολιτική ισχύ».<sup>277</sup>

Ο Charles Lindblom προσδιορίζει τρεις αιτίες όπου επιβεβαιώνουν την ανωτέρω παραδοχή.<sup>278</sup> Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι στο πλαίσιο ενός κράτους οι επιχειρήσεις κατέχουν στρατηγική θέση διότι υλοποιούν σημαντικές επενδύσεις οι οποίες συμβάλλουν στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, ενισχύουν το εθνικό εισόδημα και εξασφαλίζουν πόρους (μέσω της φορολογίας) στο κράτος για να υλοποιήσει τη κοινωνική του πολιτική. Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις σύμφωνα με τον Charles Lindblom απολαμβάνουν μια προνομιακή θέση στη κοινωνία λόγω της έμμεσης εμπλοκής τους στη πολιτική διαδικασία μέσω του ελέγχου που ασκούν σε σημαντικές ομάδες πίεσης (κλαδικές ενώσεις, σωματεία, ομάδες συμφερόντων κ.λπ). Επιπλέον, όπως τονίζει ο εν λόγω ερευνητής οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να ασκήσουν έλεγχο επί της κοινής γνώμης μέσω υιοθέτησης προπαγανδιστικών τακτικών. Για το λόγο αυτό, όπως υποστηρίζει Charles Lindblom οι κυβερνήσεις προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες των επιχειρήσεων και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις τους, ώστε να αποκτήσουν την εμπιστοσύνη και τη στήριξη των ανώτερων στελεχών τους.<sup>279</sup>

Η κλασικότερη προσέγγιση σχετικά με την ισχύ των επιχειρήσεων είναι αυτή του Max Weber ο οποίος ανέλυσε το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης και τόνισε ότι «η γραφειοκρατία τελειοποίησε τον εξορθολογισμό και είναι ο τεχνικά πιο αμιγής και αποτελεσματικός τύπος της νόμιμης εξουσίας».<sup>280</sup> Επισήμανε επίσης, ότι «η γραφειοκρατική διοίκηση αφορά ουσιαστικά την άσκηση ελέγχου επί τη βάση της

---

<sup>276</sup> Olsson, Johan , “The Power of Business in Australia: Lindblom's Theory”, in the <http://www.oocities.org/timesquare/1848/power.html> (last access 19/12/2015).

<sup>277</sup> Bell, Stephen & Wanna, John, *Business-Government Relations in Australia*, Sidney, Harcourt Brace Jovanovich Group Pty. Ltd, 1992, σελ.47.

<sup>278</sup> Olsson, Johan , “The Power of Business in Australia: Lindblom's Theory”, in the <http://www.oocities.org/timesquare/1848/power.html> (last access 19/12/2015).

<sup>279</sup> Ibid. σελ. 189.

<sup>280</sup> Weber, Max, *Οικονομία και Κοινωνία: Κοινωνιολογία της εξουσίας*, τόμος 5, Αθήνα, Εκδόσεις Σαβάλλα, 2005, σελ 403.

γνώσης και συνέδεσε την ισχύ στο εσωτερικό των οργανισμών με τη διαδικασία ελέγχου». Ο Max Weber διαχώρισε την έννοια της ισχύος από την εξουσία. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι «η ισχύς σημαίνει κάθε πιθανότητα επιβολής ιδίας βούλησης εντός μιας κοινωνικής σχέσης, ακόμη και ενάντια σε αντίσταση, ασχέτως που στηρίζεται αυτή η πιθανότητα» ενώ, «εξουσία είναι η πιθανότητα υπακοής σε μια διαταγή συγκεκριμένου περιεχομένου από προσδιορισμένα πρόσωπα».<sup>281</sup> Στη συνέχεια προχώρησε στη ταξινόμηση της εξουσίας εντός ενός οργανισμού βάσει της νομιμοποίησής της. Στο πλαίσιο αυτό, ο Max Weber υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις καθαροί τύποι νόμιμης εξουσίας όπου η ισχύς της νομιμότητάς τους είναι:

1. Ορθολογικού χαρακτήρα. Στηρίζεται δηλαδή στη πίστη περί του νομότυπου χαρακτήρα θεσπισμένων διατάξεων και του δικαιώματος διατύπωσης οδηγιών από εκείνους που έχουν κληθεί από αυτές τις διατάξεις προς άσκηση της εξουσίας (νόμιμη εξουσία) ή
2. Παραδοσιακού χαρακτήρα. Στηρίζεται δηλαδή στη καθημερινή πίστη περί της ιερότητας παραδόσεων που έχουν παλαιόθεν ισχύ και περί της νομιμότητας εκείνων των φορέων που έχουν κληθεί από αυτές τις παραδόσεις προς άσκηση της αρχής (παραδοσιακή εξουσία) ή
3. Χαρισματικού χαρακτήρα. Στηρίζεται δηλαδή στην εξαιρετική αφοσίωση στην ιερότητα ή στην ηρωική δύναμη ή στη πρότυπη στάση ενός προσώπου και των διατάξεων που έχουν αποκαλυφθεί ή δημιουργηθεί από αυτό (χαρισματική εξουσία).<sup>282</sup>

Επιπρόσθετα, ο Henry Mintzberg ορίζει την ισχύ ως «την ικανότητα επηρεασμού ή επίδρασης επί των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης».<sup>283</sup> Συγκεκριμένα, τονίζει ότι η γαλλική λέξη «Pouvoir» (ισχύς) εμπεριέχει το ουσιαστικό «ισχύς» και το επίθετο «ικανός» και συμπεραίνει ότι, το να έχω δύναμη σημαίνει ότι «μπορώ να υλοποιήσω δράσεις που επιθυμώ, να επηρεάσω κάποια αποτελέσματα ή ενέργειες καθώς και τις αποφάσεις για την υλοποίησή τους».

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Robert Dahl ορίζει την ισχύ ως μια σχέση μεταξύ ανθρώπων και την αποτυπώνει μέσω μιας απλής συμβολικής απεικόνισης. Ειδικότερα, ο Robert Dahl παρουσιάζει την ισχύ ως «μια σχέση όπου ο Α έχει ισχύ

---

<sup>281</sup> Weber, Max, *Οικονομία και Κοινωνία: Κοινωνιολογικές έννοιες*, τόμος 1, Αθήνα, Εκδόσεις Σαβάλλα, 2005, σελ 56.

<sup>282</sup> Ibid. σελ 244.

<sup>283</sup> Mintzberg, Henry, *Power In and Around Organization*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice – Hall, Inc., 1983, p. 4-5.

πάνω στο B στο βαθμό που (ο A) μπορεί να επιβάλλει στο B να υλοποιήσει μια πράξη όπου ο B δεν θα ήθελε να υλοποιήσει».<sup>284</sup> Τα μέρη της ανωτέρω σχέσης (A και B) ο Robert Dahl τα ορίζει ως δρώντες. Επισημαίνει επίσης, ότι η δύναμη ενός δρώντα πηγάζει από το σύνολο των πόρων, των ευκαιριών, των δράσεων, των αντικειμένων, κλπ, που μπορεί να εκμεταλλευτεί προκειμένου να επηρεάσει τη συμπεριφορά ενός άλλου δρώντα. Κατά την εν λόγω διαδικασία επιρροής, ο Robert Dahl αναφέρει ότι τα μέσα και οι μέθοδοι που μπορεί να αξιοποιήσει ο δρών A επί του δρώντος B ώστε να κάμψει τις τυχόν αντιστάσεις του είναι οι απειλές ή οι υποσχέσεις.<sup>285</sup> Τον ανωτέρω ορισμό ο Robert Dahl τον αξιοποιεί επίσης, για να ορίσει τα αποτελέσματα και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των κρατών. Ειδικότερα, σύμφωνα με τη προσέγγισή του, η ισχύς υφίσταται μόνο όταν ένα κράτος ασκεί έλεγχο ή επιρροή και συνεπώς μπορεί να μετρηθεί μόνο αφότου το αποτέλεσμα μιας ενέργειας έχει γίνει σαφές. Εν κατακλείδι, το ισχυρότερο κράτος είναι αυτό που επικρατεί σε μια διαφορά.<sup>286</sup>

Ο Jeffrey Pfeffer ορίζει την ισχύ ως «την ενδεχόμενη ικανότητα επηρεασμού της συμπεριφοράς, της αλλαγής του ρου των εξελίξεων και των δράσεων μιας επιχείρησης, της υπέρβασης των πιθανών αντιστάσεων και του επηρεασμού των ατόμων να πράξουν ενέργειες που δεν θα ήθελαν να πράξουν».<sup>287</sup> Επισημαίνει ότι οι επιχειρήσεις (ιδίως οι μεγάλες) λειτουργούν σαν τις κυβερνήσεις, δεδομένου ότι κατ' ουσία είναι πολιτικές οντότητες και για να καταλάβουμε το τρόπο λειτουργίας τους θα πρέπει να κατανοήσουμε τη πολιτική τους όπως συμβαίνει και με τις κυβερνήσεις.<sup>288</sup> Ο Jeffrey Pfeffer εστιάζει επίσης, στο τρόπο που αξιοποιείται η ισχύς σε περιπτώσεις κρίσεων και επισημαίνει ότι ο τρόπος που θα χρησιμοποιηθεί η ισχύς δύναται να επηρεάσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ειδικότερα, σε καταστάσεις κρίσεων οι ηγέτες (διαχειριστές κρίσεων) που κατέχουν ουσιαστική δύναμη, για να λάβουν σωστές αποφάσεις και να εκτελέσουν τις πιο αποτελεσματικότερες δράσεις, εντός ενός πιεστικού πλαισίου (σαν της κρίσης) που επικρατεί η ασάφεια και η αβεβαιότητα πρέπει να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις τους σκεφτόμενοι πολιτικά και

---

<sup>284</sup> Dahl, Robert A., "THE CONCEPT OF POWER", journal *Behavioral Science*, Vol. 2(3), 1957, p.p. 201-215.

<sup>285</sup> Ibid. σελ. 203.

<sup>286</sup> Mearsheimer, John J., *Η Τραγωδία της Πολιτικής των Μεγάλων Δυνάμεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2009, σελ. 131.

<sup>287</sup> Pfeffer, Jeffrey, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Boston: Harvard Business School Press, 1994, p. 30.

<sup>288</sup> Ibid. σελ. 8.

να ενεργήσουν ως πολιτικοί δρώντες, ώστε να επιτύχουν την αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεών τους.<sup>289</sup> Ο Jeffrey Pfeffer τονίζει επίσης, ότι για να αποφύγουν την απώλεια της ισχύος τους οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να παραμείνουν σταθερές και ευέλικτες στις ενδεχόμενες αλλαγές του περιβάλλοντός τους και να κατανοήσουν πώς ένα συγκεκριμένο στυλ, ένα συγκεκριμένο σύνολο δραστηριοτήτων καθώς και μια ιδιαίτερη προσέγγιση είναι αποτελεσματική διότι ταιριάζουν στις συνήθειες και τις ανησυχίες μιας συγκεκριμένης εποχής.<sup>290</sup> Συγκεκριμένα, οι πιθανές αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης που συνήθως οδηγούν μια επιχείρηση να προβεί στη χρήση της ισχύος της είναι α) η έλλειψη πόρων, β) τα κρίσιμα ζητήματα που πιθανό να προκύψουν και να απαιτήσουν τη λήψη αποφάσεων από τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης, γ) η οργανωτική αλληλεξάρτηση, δ) οι διαφορές απόψεων και στόχευσης και ε) η ανάδυση ζητημάτων που δύναται να επηρεάσουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι ηγέτες (διαχειριστές κρίσεων) θα πρέπει να κάνουν χρήση της ισχύος τους ως μέσο για την ανάληψη δράσης, ώστε να υπερβούν τις ενδεχόμενες αντιστάσεις και να πείσουν τους ανθρώπους να δράσουν άμεσα για να εκπληρωθούν οι στόχοι και οι προτεραιότητες της επιχείρησης.<sup>291</sup> Για να καταστεί ακόμη πιο αποτελεσματική η χρήσης άσκησης ισχύος στις εν λόγω περιπτώσεις, ο Jeffrey Pfeffer προτείνει έξι στρατηγικές και τακτικές που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από τις επιχειρήσεις, ώστε οι ηγέτες τους (διαχειριστές κρίσεων) να λάβουν πολιτική υποστήριξη.<sup>292</sup> Ειδικότερα, οι στρατηγικές αυτές είναι:

1. Η πλαισίωση (framing) των σημαντικών ζητημάτων της επιχείρησης,
2. Η χρήση της διαπροσωπικής επιρροής,
3. Ο συγχρονισμός,
4. Η αξιοποίηση των πληροφοριών,
5. Η αλλαγή της οργανωτικής δομής και η συνένωση των μονάδων της επιχείρησης και
6. Η ανάληψη συμβολικών δράσεων και πρωτοβουλιών.

Οι Patrick Montana και Bruce Charnow προσδιορίζουν την επιχειρησιακή ισχύ «ως τις μορφές εξουσίας που πηγάζουν από την επιχειρησιακή δομή και οι

---

<sup>289</sup> Ibid. σελ. 208.

<sup>290</sup> Ibid. σελ. 306.

<sup>291</sup> Ibid.

<sup>292</sup> Ibid. σελ. 291.

οποίες χρησιμοποιούνται από τα στελέχη της επιχείρησης».<sup>293</sup> Ειδικότερα, οι εν λόγω ερευνητές επισημαίνουν ότι η εξουσία (ισχύς), η δυνατότητα δηλαδή επηρεασμού των υφιστάμενων και των συναδέλφων χάρη στον έλεγχο των πόρων της επιχείρησης, αποτελεί χαρακτηριστικό της ηγετικής θέσης. Προσθέτουν επίσης, ότι ο επιτυχημένος ηγέτης χρησιμοποιεί αποτελεσματικά την εξουσία για να επηρεάζει άλλους και είναι πολύ σημαντικό για τον ηγέτη να αντιλαμβάνεται τις πηγές και χρήσεις της εξουσίας, ώστε να βελτιώνει τέλος τη λειτουργία της ηγεσίας. Οι Patrick Montana και Bruce Charnow προσδιορίζουν επίσης, επτά είδη της επιχειρησιακής εξουσίας τα οποία είναι:<sup>294</sup>

1. Η νόμιμη εξουσία. Είναι η εξουσία που ενυπάρχει στην ίδια τη δομή της επιχείρησης και εκχωρείται σε ένα πρόσωπο που κατέχει μια συγκεκριμένη θέση μέσα στην επιχείρηση.
2. Η εξουσία ανταμοιβής. Ενυπάρχει επίσης στη δομή της επιχείρησης με την έννοια ότι παραχωρείται στα στελέχη η διοικητική εξουσία παροχής ανταμοιβών εντός ορισμένου πλαισίου. Η προσδοκία παροχής ανταμοιβών κινητοποιεί τους υφιστάμενους να αυξήσουν την απόδοση της εργασίας τους.
3. Η εξουσία καταναγκασμού. Στηρίζεται στη δυνατότητα που παρέχει η επιχείρηση στον ηγέτη να τιμωρεί τον υφιστάμενό του σε περίπτωση απόκλισης από το προκαθορισμένο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης. Η τιμωρία μπορεί να λάβει πολλές μορφές, από απλή επίπληξη έως και απόλυση.
4. Η ισχύς του ειδικού. Προέρχεται από την εξειδίκευση ενός στελέχους και παρέχει τη δυνατότητα σε ένα στέλεχος που κατέχει ειδικές δεξιότητες και γνώσεις να αποκτήσει επιρροή μέσα στην επιχείρηση.
5. Η ισχύς της χαρισματικής προσωπικότητας. Είναι η δυνατότητα που έχουν κάποια στελέχη να επηρεάζουν τους άλλους με τη δύναμη του χαρακτήρα και της προσωπικότητάς τους. Η δύναμη αυτή συνήθως αποκαλείται χάρισμα και τα άτομα που διαθέτουν τέτοια είδους δύναμη ασκούν προσωπική επιρροή στους γύρω τους.
6. Η δύναμη της προσωπικότητας. Η δύναμη αυτή αποκτάται λόγω της σχέσης που συνδέει κάποιον με κάποιο πρόσωπο που έχει έντονη προσωπικότητα. Η εξουσία δηλαδή κάποιου, μπορεί να μην πηγάζει από τη προσωπικότητά του, αλλά από τη

---

<sup>293</sup> Montana, Patrick J. & Charnow, Bruce H., *Μάνατζμεντ*, Γ' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2002, σελ. 318-323.

<sup>294</sup> Ibid.

προσωπικότητα κάποιου με τον οποίο σχετίζεται (π.χ. ο βοηθός ή αναπληρωτής διευθυντής).

7. Η δύναμη της πληροφορίας. Πηγάζει από τη κατοχή σημαντικών πληροφοριών που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Στο ίδιο πλαίσιο και οι French και Raven έχουν επίσης προτείνει, έξι είδη εξουσίας που παρατηρούνται στο πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης.<sup>295</sup> Αυτά είναι:

1. Η εξουσία μέσω ανταμοιβής. Αυτή η πηγή εξουσίας προέρχεται από τον έλεγχο ενός ατόμου στους πόρους της επιχείρησης (π.χ. έλεγχος στους ανθρώπινους πόρους, τις αμοιβές και τη διαδικασία προώθησης).
2. Η εξουσία μέσω καταναγκασμού. Ο κάτοχος αυτού του είδους εξουσίας δύναται να τιμωρήσει ή να ανταμείψει κάποιον υφιστάμενό του καθώς επίσης, να του ασκήσει πίεση μέσω απειλών, ώστε να τον εξαναγκάσει να υλοποιήσει μια πράξη που πιθανό να μην ήθελε.
3. Η δικαιολογημένη εξουσία η οποία πηγάζει από τους κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης.
4. Η εξουσία που σχετίζεται με τη χαρισματική προσωπικότητα του κατόχου της.
5. Η εξουσία του εμπειρογνώμονα που πηγάζει από την εξειδικευμένη γνώση του κατόχου της και
6. Η εξουσία που πηγάζει από τη κατοχή σημαντικών πληροφοριών που σχετίζονται με τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους εν λόγω ερευνητές η ισχύς υφίσταται ανάμεσα σε δύο μέρη. Σε εκείνους που ασκούν την ισχύ και εκείνους που ανταποκρίνονται στην ισχύ. Τονίζουν επίσης, ότι η ισχύς εντός του πλαισίου μια επιχείρησης είναι η ικανότητα κινητοποίησης πόρων με στόχο την αποτελεσματική τους χρήση. Η ικανότητα κινητοποίησης όμως, εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν τη στιγμή που λαμβάνει χώρα η κινητοποίηση των πόρων. Επιπρόσθετα, οι French και Raven επισημαίνουν ότι, η ικανότητα άσκησης ισχύος εξαρτάται από ευκαιρίες ή τους περιορισμούς του πλαισίου εντός του οποίου γίνεται η χρήση της ισχύος και από τη προσωπικότητα των ατόμων που επιθυμούν να κάνουν χρήση της ισχύος τους.<sup>296</sup>

---

<sup>295</sup> Kondalkar, V. G., *Organizational Behaviour*, New Delhi, New Age Internationale Publishers, 2007, p.p. 210-211.

<sup>296</sup> Ibid. σελ. 211.



Η ισχύς εντός του πλαισίου λειτουργίας μιας επιχείρησης, σύμφωνα με τον V. Kondalkar πηγάζει από:<sup>297</sup>

1. Τη κατοχή της γνώσης. Συγκεκριμένα, στη σημερινή εποχή της τεχνολογικής επανάστασης και της πληροφορίας, αυτός που κατέχει τη γνώση και τη πληροφορία διαθέτει και ισχύ. Στο πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων, επιχειρήσεις που η διοίκησή τους κατά τη λήψη των αποφάσεων διαθέτουν και αξιοποιούν τις κατάλληλες πληροφορίες, ώστε να λάβουν σωστές αποφάσεις, αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και λειτουργούν από θέσης ισχύος έναντι των ανταγωνιστών τους που δεν έχουν πρόσβαση στις ίδιες πληροφορίες. Επιπλέον, άτομα ή ομάδες που ελέγχουν τη ροή των πληροφοριών εντός μιας επιχείρησης καθίστανται πολύ ισχυρά και παράλληλα, αποκτούν δύναμη επιρροής έναντι άλλων ατόμων.
2. Τον έλεγχο επί των οικονομικών πόρων. Στη σημερινή εποχή όπου παρατηρείται έλλειψη οικονομικών πόρων, η κατοχή και ο έλεγχος επί των πόρων είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Άτομα, ομάδες ή επιχειρήσεις που έχουν το μονοπώλιο ή τον έλεγχο της διάθεσης σπάνιων ή εξειδικευμένων οικονομικών πόρων, διαθέτουν ταυτόχρονα και μεγάλη ισχύ, όπου τους καθιστά σημαντικούς δρώντες στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι.
3. Τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων ή επηρεασμού της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Ο επικεφαλής μιας επιχείρησης και τα στελέχη που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης διαθέτουν τεράστια ισχύ έναντι των υφισταμένων τους. Επιπρόσθετα, σημαντική ισχύ διαθέτουν και τα άτομα ή οι ομάδες που δύναται με τη στάση τους ή τη παρέμβασή τους να επηρεάσουν τη λήψη μιας επιχειρηματικής απόφασης.
4. Τη λειτουργία κέντρων εξουσίας. Στο εσωτερικό των επιχειρήσεων παρατηρείται ή ύπαρξη κέντρων εξουσίας σε κάποια νευραλγικά τμήματα της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, υπάρχουν άτομα με ειδικές εξουσίες ή άτομα που λόγω της θέσης τους στην οργανωτική δομή ελέγχουν τη διαδικασία λειτουργίας της επιχείρησης. Απώτερος στόχος των εν λόγω ατόμων, είναι η απόκτηση ισχύος και η δημιουργία σχέσεων εξάρτησης της επιχείρησης από αυτούς.
5. Την εξάρτηση. Στο πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων, η δύναμη της εξουσίας εξαρτάται από το βαθμό εξάρτησης που έχει ένας υφιστάμενος από το κάτοχο της

---

<sup>297</sup> Ibid. σελ. 211-212.

εξουσίας (π.χ. διευθυντής). Όσο μεγαλύτερη είναι η εξάρτηση του υφιστάμενου από τον κάτοχο της ισχύος, τόσο μεγαλύτερη επιρροή θα του ασκείται. Οι κάτοχοι εξουσίας σε μια επιχείρηση (διευθυντές, προϊστάμενοι κ.λπ) έχουν δύο ειδών ισχύ. Την ισχύ που αποκτούν λόγω της θέσης τους και τη προσωπική ισχύ που απολαμβάνουν λόγω της προσωπικότητά τους.

Στο ίδιο πλαίσιο, ο V. Kondalkar αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις κατανέμουν την ισχύ τους με δύο τρόπους: διαρθρωτικά και λειτουργικά.<sup>298</sup> Ειδικότερα, η διαρθρωτική ισχύς σχετίζεται με την εξουσία που απορρέει από την ιεραρχική δομή της επιχείρησης. Ο κάτοχος αυτού του είδους ισχύος, συνήθως απολαμβάνει ισχυρή και νομιμοποιημένη εξουσία και δύναται να αξιοποιεί τη δυνατότητα, επιβολής κυρώσεων ή παροχής προσφορών, ώστε να εδραιώσει την ισχύ του. Στον αντίποδα, η λειτουργική ισχύς σχετίζεται με το αντικείμενο εργασίας. Συγκεκριμένα, κατά τη παραγωγική διαδικασία, κάποια άτομα τυγχάνει να κατέχουν ιδιαίτερες ή εξειδικευμένες ικανότητες και γνώσεις που τα καθιστά ισχυρότερα έναντι άλλων.

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη σχετικά με την ισχύ των επιχειρήσεων θα ήταν παράλειψη από μέρους του ερευνητή, αν στη συγκεκριμένη διατριβή δεν εξετάζονταν και η περίπτωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων και η επίδρασή τους στο αποκαλούμενο σύστημα της παγκόσμιας διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα, έχει διατυπωθεί η άποψη από πολλούς συγγραφείς, ότι «οι εταιρείες κυβερνούν τον κόσμο» και ότι οι πολυεθνικές εταιρείες έχουν διαμορφώσει μια παγκόσμια κυβέρνηση που επιβάλλει τις επιθυμίες και τις επιλογές τους στο κόσμο σε βάρος της δημόσιας κοινωνικής πρόνοιας.<sup>299</sup> Οι πολυεθνικές εταιρείες είναι ισχυροί ολιγοπωλιακοί οργανισμοί που κατέχουν πλουτοπαραγωγικές πηγές που ξεπερνούν αυτές των περισσότερων κρατών μελών του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών. Κύριος στόχος τους, είναι η εξασφάλιση της παραγωγής των προϊόντων τους με πολύ χαμηλό κόστος μέσω της απόκτησης των πιο αποδοτικών τοποθεσιών για τις παραγωγικές εγκαταστάσεις τους ή μέσω της εξασφάλισης φορολογικών εκπτώσεων από τις φιλοξενούσες χώρες. Επίσης, προσπαθούν να διευρύνουν τη θέση τους στην αγορά

---

<sup>298</sup> Ibid. σελ. 213-214.

<sup>299</sup> Fuchs, Doris & Lederer, Markus ML., "The Power of Business", journal *Business and Politics*, Volume 9(3:1), 2007 από το Balanyá, Belén & Doherty, Ann & Hoedeman, Olivier & Ma'anit, Adam & Wesselius, Erik, *Europe Inc., Regional & Global Restructuring and the Rise of Corporate Power*, London, Pluto Press, 2000 & Klein, Naomi, *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*, Toronto, Knopf., 2000 and Korten, David C., *When Corporations Rule the World*, West Hartford, Kumarian Press, 1995.

μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης και της συγκεντροποίησης της λήψης αποφάσεων.<sup>300</sup> Η ισχύς αυτών των εταιρειών αυξάνεται συνεχώς και το εύρος των δραστηριοτήτων τους έχει επεκταθεί σε υπέρμετρα μεγάλο βαθμό, γεγονός, που καμία αυτοκρατορία ή κράτος δεν έχει επιτύχει ποτέ έως σήμερα. Ειδικότερα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να ενσωματώσουν τη παγκόσμια οικονομία πιο εκτεταμένα από κάθε άλλη φορά στο παρελθόν και έχουν επεκτείνει την οικονομική αλληλεξάρτηση, πέρα από τις περιοχές του εμπορίου και του χρήματος στο πεδίο της βιομηχανικής παραγωγής. Η διεθνοποίηση αυτής της παραγωγής έχει ιδιαίτερα σοβαρές επιπτώσεις στις εθνικές οικονομίες.<sup>301</sup>

Όπως αναφέρει ο Σπύρος Ρουκανάς το διεθνές οικονομικό περιβάλλον αποτελείται από τέσσερις προσδιοριστικούς παράγοντες οι οποίοι αποτελούν τους κύριους διαμορφωτές του.<sup>302</sup> Αυτοί είναι το κράτος, η αγορά, οι πολυεθνικές οργανώσεις και οι διεθνείς οργανισμοί. Η συνεργασία μεταξύ των ανωτέρω τεσσάρων προσδιοριστικών παραγόντων είναι απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να λειτουργήσει ομαλά το διεθνές οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον.<sup>303</sup> Όπως επισημαίνει ο Σπύρος Ρουκανάς, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελούν ένα δυναμικό παράγοντα του διεθνούς συστήματος, διότι ενσωματώνουν κεφάλαιο, τεχνολογία και τεχνογνωσία που είναι απαραίτητα συστατικά της ανάπτυξης, αλλά δεν λειτουργούν ανεξάρτητα από τις δομές της αγοράς και τις επιδιώξεις του κράτους.<sup>304</sup>

Οι Doris Fuchs και Markus Lederer επισημαίνουν ότι «για να κατανοήσει κάποιος την ισχύ των μεγάλων επιχειρήσεων και την επιρροή τους στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον, θα πρέπει να τις μελετήσει πολύπλευρα και να εξετάσει την ισχύ τους από τρεις οπτικές. Από την οπτική της οργανικής (Instrumentalist) προσέγγισης, της δομικής (structural) προσέγγισης (που αναπτύχθηκε ανωτέρω) και της παρεμβατικής (discursive) προσέγγισης».<sup>305</sup> Ειδικότερα, η οργανική προσέγγιση θέτει στο επίκεντρό της έναν δρώντα και μελετά

---

<sup>300</sup> Gilpin, Robert, *Η Πολιτική Οικονομία των Διεθνών Σχέσεων*, Α' Τόμος, Αθήνα, Εκδόσεις Gutenberg, 1998, σελ. 282-283.

<sup>301</sup> Ibid.

<sup>302</sup> Σπύρος Ρουκανάς, *Η κατανόηση του σύγχρονου διεθνούς οικονομικοπολιτικού περιβάλλοντος υπό το πρίσμα της Σύνθετης Πολιτικής Οικονομίας*, στο <http://docplayer.gr/5216460-I-katanoisi-toy-syghronoy-diethnoys-oikonouikopolitikoy-perivallontos-ypo-to-prisua-tis-synthetis-politikis-oikonouias.html> (τελευταία πρόσβαση 20/12/2015).

<sup>303</sup> Ibid.

<sup>304</sup> Ibid.

<sup>305</sup> Fuchs, Doris & Lederer, Markus ML., "The Power of Business", journal *Business and Politics*, Volume 9 ( 3:1), 2007.

τις σχέσεις ισχύος μέσα από το πρίσμα της ατομικής εθελοντικής δράσης του και επίσης, εστιάζει στη δυνατότητα του εν λόγω δρώντος να ασκήσει άμεση επιρροή επί ενός άλλου δρώντος. Η οπτική αυτή έχει τις ρίζες της στη ρεαλιστική προσέγγιση και ιδιαίτερα στη προσέγγιση του Μακιαβέλι όπου προσδιορίζει την ισχύ ως την ικανότητα ενός πολιτικού παράγοντα να επιτυγχάνει συγκεκριμένα αποτελέσματα. Από τη πλευρά της πολιτικής επιστήμης, η οργανική προσέγγιση διερευνά τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις αυτών που βρίσκονται στα κέντρα λήψης αποφάσεων, ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Όπως τονίζουν οι Doris Fuchs και Markus Lederer η υιοθέτηση της οργανικής προσέγγισης από τη πλευρά των μεγάλων επιχειρήσεων (ώστε να ασκηθεί επιρροή και πίεση στους φορείς της πολιτικής διαδικασίας για να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους), λαμβάνει χώρα μέσω παροχής οικονομικών ενισχύσεων (οικονομική ενίσχυση κομμάτων ή πολιτικών), χορηγικών προγραμμάτων (ενίσχυση κυβερνητικών έργων) ή μέσω ανάπτυξης σχέσεων δικτύωσης (lobbying) με την κυβέρνηση.<sup>306</sup>

Σύμφωνα με τη δομική προσέγγιση, ο προσδιορισμός της ισχύος επιτυγχάνεται μέσω της μελέτης των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του κατόχου ισχύος κατά τη λήψη έμμεσων ή άμεσων αποφάσεων. Επίσης, σύμφωνα με τους υποστηρικτές αυτής της προσέγγισης, κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, σημαντικό ρόλο στις συμπεριφορικές επιλογές ενός φορέα ισχύος, διαδραματίζουν η πολιτική διαδικασία και οι πολιτικοί δρώντες. Ειδικότερα, οι εν λόγω δρώντες δύναται να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του λήπτη αποφάσεων, ώστε κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων να μην επιτρέψουν κάποια ζητήματα να τοποθετηθούν στην ημερήσια διάταξη συζήτησης ή κάποιες προτάσεις να μην υιοθετηθούν.

Από την οπτική της παρεμβατικής προσέγγισης οι Doris Fuchs και Markus Lederer τονίζουν ότι, η ισχύς προσδιορίζεται βάσει της κοινωνιολογικής θεωρίας που αναλύει τις σχέσεις ισχύος εντός του κοινωνικού πλαισίου.<sup>307</sup> Ειδικότερα, από κοινωνιολογικής άποψης η ισχύς σχετίζεται με τα κοινωνικά πρότυπα, τους κοινωνικούς θεσμούς και τις αρχές και αξίες που επικρατούν σε μια κοινωνία. Η παρεμβατική ισχύς δηλαδή, δεν επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά του δρώντος που κατέχει ισχύ, αλλά από το σύστημα που δημιουργεί ηθικά πρότυπα και κανόνες. Επίσης, η παρεμβατική ισχύς δεν περιορίζεται απλά και μόνο στην επιδίωξη υλοποίησης των επιχειρηματικών συμφερόντων, αλλά και στη δημιουργία

---

<sup>306</sup> Ibid.

<sup>307</sup> Ibid.

συμφερόντων. Επιπλέον, η παρεμβατική ισχύς συνδέεται άμεσα με την έννοια της νομιμοποίησης. Ειδικότερα, κατά την επίτευξη των στόχων της μια μεγάλη επιχείρηση επιδιώκει τη κοινωνική αποδοχή και στήριξη των πρωτοβουλιών της.

### 3.4. ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΙΣΧΥΟΣ

Ο όρος συντελεστές ή παράγοντες ισχύος (elements of power) του κράτους χρησιμοποιείται από τους Αγγλοσάξονες για να προσδιορίσουν τις κατηγορίες ισχύος που είναι διαθέσιμες στη κυβέρνηση ενός κράτους, ώστε να διασφαλίσει τα εθνικά του συμφέροντα ή να αντιμετωπίσει μια πιθανή κρίση με κάποιο άλλο κράτος, μέσω της επιβολής της θέλησής του επί του αντιπάλου του. Οι συντελεστές αυτοί σύμφωνα με το Παναγιώτη Μαυρόπουλο είναι η οικονομία, η διπλωματία, οι πληροφορίες και η στρατιωτική ισχύς.<sup>308</sup>

Ο Edward Carr όπως προαναφέρθηκε διακρίνει τρεις συντελεστές ισχύος α) τη στρατιωτική ισχύ, β) την οικονομική ισχύ και γ) την ισχύ της πειθούς. Επισημαίνει επίσης, ότι οι ανωτέρω συντελεστές είναι αλληλοεξαρτώμενοι και παρόλο που μπορούν να διαχωριστούν θεωρητικά, είναι δύσκολο στη πράξη μια χώρα να διαθέτει για κάποιο χρονικό διάστημα ένα είδος ισχύος χωρίς να διαθέτει και κάποιο άλλο. Στη πραγματικότητα η ισχύς είναι μια αδιαίρετη ολότητα.<sup>309</sup>

Ο Χαράλαμπος Παπασωτηρίου αναφέρει ότι, «οι πολεμικές ικανότητες ενός κράτους είναι συνάρτηση όχι μόνο της στρατιωτικής αλλά και της οικονομικής ισχύος του».<sup>310</sup> Εξαρτώνται επίσης από την εσωτερική συνοχή του καθώς και από την ικανότητα του πολιτικού συστήματος να αξιοποιεί τους εθνικούς πόρους για την επίτευξη των εθνικών σκοπών. Επομένως, πρόκειται για μία σύνθετη και πολύπλευρη έννοια εθνικής ισχύος.

Επιπρόσθετα, ο John Mearsheimer επισημαίνει ότι τα κράτη διαθέτουν δύο - στενά συνδεδεμένα αλλά όχι συνώνυμα- είδη ισχύος: τη λανθάνουσα και τη στρατιωτική ισχύ.<sup>311</sup> Η λανθάνουσα ισχύς σχετίζεται με τα κοινωνικο-οικονομικά στοιχεία τα οποία υπεισέρχονται στην οικοδόμηση της στρατιωτικής ισχύος και ιδιαίτερα με το πλούτο ενός κράτους και το συνολικό μέγεθος του πληθυσμού του.

<sup>308</sup> Μαυρόπουλος, Παναγιώτης, *Εισαγωγή στη Θεωρία του Πολέμου και της Στρατηγικής*, Αθήνα, Copyright Παναγιώτης Μαυρόπουλος, 2012, σελ.157.

<sup>309</sup> Carr, Edward H., *Η ΕΙΚΟΣΑΕΤΗΣ ΚΡΙΣΗ 1919 -1939, Εισαγωγή στη μελέτη των διεθνών σχέσεων*, Γ' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2004, σελ. 154.

<sup>310</sup> Παπασωτηρίου, Χαράλαμπος, *Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΟΝ 21<sup>Ο</sup> ΑΙΩΝΑ*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2008, σελ. 35.

<sup>311</sup> Mearsheimer, John J., *Η Τραγωδία της Πολιτικής των Μεγάλων Δυνάμεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2009, σελ. 127.

Αντιθέτως η πραγματική ισχύς ενός κράτους είναι συνάρτηση των στρατιωτικών του δυνάμεων και το πώς αυτές συγκρίνονται με τις στρατιωτικές δυνάμεις ανταγωνιστικών κρατών. Όπως τονίζει επίσης ο John Mearsheimer, παρά τη προνομιούχο θέση που κατέχει η στρατιωτική ισχύς, τα κράτη νοιάζονται ιδιαίτερα για τη λανθάνουσα ισχύ, διότι ο άφθονος πλούτος και ο μεγάλος πληθυσμός είναι προαπαιτούμενα για την οικοδόμηση πανίσχυρων στρατιωτικών δυνάμεων.<sup>312</sup>

Οι Δημήτριος Κώνστας και Κωνσταντίνος Αρβανιτόπουλος ορίζουν τους συντελεστές ισχύος «ως χειροπιαστές και αόριστες μεταβλητές, μέσω των οποίων μπορεί να οριστεί και μετρηθεί η ισχύς των κρατών»<sup>313</sup>. Συγκεκριμένα, αναφέρουν ότι οι χειροπιαστές μεταβλητές είναι τα δημογραφικά και γεωγραφικά χαρακτηριστικά ενός κράτους, οι φυσικοί του πόροι, η βιομηχανική και αγροτική του παραγωγή και οι στρατιωτικές του δυνατότητες. Σε σχέση με τις αόριστες μεταβλητές οι Δημήτριος Κώνστας και Κωνσταντίνος Αρβανιτόπουλος τονίζουν ότι, είναι δύσκολο να μετρηθούν και αφορούν το πολιτικό σύστημα ενός κράτους, την αποτελεσματικότητα των κρατικών μηχανισμών, τη κοινωνική συνοχή, το εθνικό φρόνημα και τη ποιότητα της πολιτικής και στρατιωτικής ηγεσίας.<sup>314</sup>

Ο Nicholas Spykman έχει ορίσει δέκα συντελεστές ισχύος οι οποίοι είναι: η έκταση, η φύση των συνόρων, ο πληθυσμός, οι πρώτες ύλες, η οικονομική και τεχνολογική ανάπτυξη, η νομισματική ισχύς, η εθνική ομοιογένεια, η κοινωνική συνοχή, η πολιτική σταθερότητα και το εθνικό φρόνημα.<sup>315</sup>

Στο ίδιο πλαίσιο ο Hans Morgenthau, έχει ορίσει οκτώ συντελεστές ισχύος οι οποίοι είναι: η γεωγραφία, οι φυσικές πηγές πλούτου, η βιομηχανική ικανότητα, η στρατιωτική προετοιμασία, ο πληθυσμός, η εθνική ομοιογένεια, το φρόνημα και η ποιότητα της διπλωματίας.<sup>316</sup>

Ο Joseph Nye επισημαίνει ότι «όταν οι άνθρωποι ορίζουν την ισχύ ως συνώνυμο με τις πηγές οι οποίες την παράγουν, αντιμετωπίζουν συχνά το παράδοξο φαινόμενο να μην εξασφαλίζουν πάντα εκείνοι που κυρίως είναι προικισμένοι με ισχύ

---

<sup>312</sup> Ibid. σελ. 128-129.

<sup>313</sup> Κώνστας Δημήτριος & Αρβανιτόπουλος Κωνσταντίνος, *Διεθνείς Σχέσεις: Συνέχεια και Μεταβολή*, Τόμος Α', Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 242-243.

<sup>314</sup> Ibid.

<sup>315</sup> Κουσκουβέλης, Ηλίας Ι., *Εισαγωγή στις Διεθνείς Σχέσεις*, Ε' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2007, σελ. 147 από το Spykman, Nicholas J., *America's Strategy in World Politics*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1942, p. 19.

<sup>316</sup> Κουσκουβέλης, Ηλίας Ι., *Εισαγωγή στις Διεθνείς Σχέσεις*, Ε' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2007, σελ. 147.

τα αποτελέσματα που θέλουν».<sup>317</sup> Τονίζει δε, ότι το να έχεις μέσα ισχύος δεν εγγυάται ότι θα έχεις πάντα τα αποτελέσματα που θέλεις. Στο πλαίσιο αυτό, ο Joseph Nye εστιάζει στα πλεονεκτήματα της ήπιας ισχύος έναντι της σκληρής ισχύος και επισημαίνει, ότι πολλές φορές ένας διεθνής δρών μπορεί να εξασφαλίσει τα αποτελέσματα που θέλει χωρίς απειλές ή εξαγορές. Συγκεκριμένα, στη διεθνή πολιτική, μια χώρα μπορεί να αποκτήσει αυτό που επιθυμεί με έμμεσο τρόπο, μέσω της αξιοποίησης των μέσων της ήπιας ισχύος που συνήθως, προκαλούν έλξη και θαυμασμό, αλλά διαθέτουν και την ικανότητα άσκησης επιρροής και διαμόρφωσης των προτιμήσεων των άλλων.<sup>318</sup> Οι πηγές της ήπιας ισχύος σύμφωνα με τον Joseph Nye είναι η κουλτούρα ενός κράτους, οι πολιτικές του αξίες (όταν λειτουργεί σύμφωνα με αυτές στο εσωτερικό και εξωτερικό) και η εξωτερική πολιτική (όταν αναγνωρίζεται ως νόμιμη και έχει ηθικό κύρος).<sup>319</sup>

#### **3.4.1 Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΑ (PUBLIC DIPLOMACY) ΩΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΗΠΙΑΣ ΙΣΧΥΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Λαμβάνοντας υπόψη τα όσα αναφέρουν οι Joseph Nye και Παναγιώτης Ήφαιστος για την ήπια ισχύ και τις δυνατότητές της για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, ο ερευνητής της εν λόγω διατριβής επισημαίνει, ότι για την επικοινωνιακή αντιμετώπιση μιας διεθνούς κρίσης, οι διαχειριστές της, παράλληλα με τη σκληρή ισχύ, θα ήταν σκόπιμο να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά και τους συντελεστές της ήπιας ισχύος τους. Συγκεκριμένα, σε καταστάσεις διεθνών κρίσεων η δημόσια διπλωματία (public diplomacy) μπορεί να αποτελέσει ένα πολύτιμο επικοινωνιακό εργαλείο όπου αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα από τους διαχειριστές της κρίσης, δύναται να μεγιστοποιήσει την ικανότητά τους να αντιμετωπίσουν επικοινωνιακά τη κρίση. Επιπλέον, μέσω της δημόσιας διπλωματίας οι διαχειριστές διεθνών κρίσεων, δύναται να επιτύχουν την αποτελεσματική επικοινωνία τους με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους και παράλληλα, να μεγιστοποιήσουν την ικανότητά τους να ασκήσουν επιρροή επί της κοινής γνώμης, ώστε να καταστήσουν κατανοητές και αποδεκτές τις θέσεις και τα επιχειρήματά τους. Επιπρόσθετα, μέσω της δημόσιας διπλωματίας οι διαχειριστές διεθνών κρίσεων, δύναται να ορίσουν τα

---

<sup>317</sup> Nye, Joseph S., *ΗΠΙΑ ΙΣΧΥΣ: Το μέσο επιτυχίας στην Παγκόσμια Πολιτική*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2005, σελ. 30-37.

<sup>318</sup> Ibid.

<sup>319</sup> Ibid. σελ. 43.

θέματα της ημερήσιας διάταξης με άξονα τη κρίση και να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους.

Για τη καλύτερη κατανόηση της δημόσιας διπλωματίας και του ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει στη διαδικασία επικοινωνιακής αντιμετώπισης μιας διεθνούς κρίσης, θα παρατεθούν μια σειρά προσεγγίσεις σχετικά με τον εννοιολογικό προσδιορισμό και το τρόπο υλοποίησής της και θα επιχειρηθεί η σύνδεσή της με την επικοινωνιακή διαχείριση διεθνών κρίσεων.

Στη σημερινή εποχή της τεχνολογικής επανάστασης και της πληροφορίας, η άποψη και η στάση (θετική ή αρνητική) της εθνικής και διεθνούς κοινής γνώμης για ένα θέμα εξωτερικής πολιτικής, επηρεάζει όλο και περισσότερο τους λήπτες αποφάσεων της εξωτερικής πολιτικής και σε μεγάλο βαθμό καθορίζει τις αποφάσεις τους. Συνεπώς, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για τις κυβερνήσεις, να προσεγγίζουν τη κοινή γνώμη άλλων κρατών κατά τη διαχείριση θεμάτων εξωτερικής πολιτικής και ιδιαίτερα διεθνών κρίσεων. Η έως τώρα διπλωματική πρακτική για τη διευθέτηση των ανωτέρω θεμάτων, αφορούσε την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ κρατών. Τα τελευταία χρόνια όμως, παρατηρείται ότι τα κράτη παράλληλα με την έως τώρα διπλωματική πρακτική, ακολουθούν και μια νέα προσέγγιση για τη διευθέτηση των θεμάτων της εξωτερικής πολιτικής τους, και αναπτύσσουν προγράμματα επικοινωνίας με τους λαούς άλλων κρατών. Η πρώτη προσέγγιση σχετίζεται με τη παραδοσιακή διπλωματία, ενώ η δεύτερη με τη δημόσια διπλωματία.<sup>320</sup> Η διάκριση μεταξύ της παραδοσιακής διπλωματίας και της δημόσιας διπλωματίας είναι σαφής: η πρώτη αφορά τις σχέσεις μεταξύ των διπλωματικών εκπροσώπων κρατών ή άλλων διεθνών δρώντων ενώ, η δεύτερη αποσκοπεί στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πολίτες ξένων κρατών και ειδικότερα με μη κυβερνητικές ομάδες, οργανισμούς και πολίτες.<sup>321</sup>

Η δημόσια διπλωματία, είναι μια δραστηριότητα εξωτερικής πολιτικής που χρησιμοποιείται από τη κυβέρνηση ενός κράτους Α με στόχο τη δημιουργία θετικού γι' αυτό κλίματος, στη κοινή γνώμη ενός άλλου κράτους Β, ώστε να γίνουν κατανοητοί και αποδεκτοί οι στόχοι της εξωτερικής πολιτικής του. Κατά την ανάπτυξη και υλοποίηση ενός προγράμματος δημόσιας διπλωματίας από το κράτος Α, συνήθως λαμβάνεται υπόψη το κοινωνικό και πολιτιστικό υπόβαθρο, η

<sup>320</sup> Roberts, Walter R., "What Is Public Diplomacy? Past Practices, Present Conduct, Possible Future", *Journal Mediterranean Quarterly*, Vol. 18(4), Mediterranean Affairs, Inc., 2007, p.p. 36-52.

<sup>321</sup> Melissen, Jan, *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations*, New York, PALGRAVE MACMILLAN, 2005, p. 5.



κουλτούρα, οι αρχές, οι αξίες καθώς και οι θέσεις του κοινού στόχος (στο κράτος Β) που επιδιώκεται να προσεγγιστεί, ώστε να του ασκηθεί επιρροή επί των απόψεων και της στάσης του. Επιπρόσθετα, εξετάζεται διεξοδικά η στάση που τηρούν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης του κράτους Β προς το κράτος Α. Σε περίπτωση εκδήλωσης από μέρους τους έντονου αρνητισμού για το κράτος Α, τα διπλωματικά στελέχη (του κράτους Α) που υλοποιούν το εν λόγω πρόγραμμα δημόσιας διπλωματίας θα πρέπει να βρουν τρόπους, ώστε να κάμψουν τον αρνητισμό των εν λόγω μέσων μαζικής ενημέρωσης και να αναπτύξουν σχέσεις συνεργασίας μαζί τους. Κατά την υλοποίηση ενός προγράμματος δημόσιας διπλωματίας, η προσέγγιση του κοινού στόχος επιτυγχάνεται μέσω καλά σχεδιασμένων προγραμμάτων στρατηγικής επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, τα μέσα που αξιοποιούνται για να ασκηθεί επιρροή επί των απόψεων του κοινού στόχος είναι το ραδιόφωνο, η τηλεόραση, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ο τύπος, οι εκδόσεις βιβλίων που η θεματολογία τους ταυτίζεται με τους στόχους του προγράμματος δημόσιας διπλωματίας, η προβολή ταινιών, η δημιουργία εκθέσεων, η ανταλλαγή ακαδημαϊκών και φοιτητών, η διοργάνωση επιστημονικών συνεδρίων και διαλέξεων κ.λπ..<sup>322</sup>

Το Υπουργείο Εξωτερικών των ΗΠΑ ορίζει τη δημόσια διπλωματία ως «κυβερνητικά χρηματοδοτούμενα προγράμματα που επιδιώκουν να ενημερώσουν ή να επηρεάσουν τη κοινή γνώμη άλλων χωρών».<sup>323</sup>

Ο Hans Tuch ορίζει την δημόσια διπλωματία ως «τη διαδικασία που ακολουθεί μια κυβέρνηση για να επικοινωνήσει με τα εξωτερικά κοινά της (foreign publics), ώστε να κατανοήσουν τις ιδέες, τα ιδανικά, τους θεσμούς και το πολιτισμό τους έθνους της, καθώς επίσης και τους εθνικούς της στόχους και τις τρέχουσες πολιτικές υλοποίησής τους».<sup>324</sup>

Ο Edward Murrow επισημαίνει ότι η δημόσια διπλωματία «ασχολείται με την άσκηση επιρροής επί της συμπεριφοράς του κοινού κατά τη διαμόρφωση και εκτέλεση της εξωτερικής πολιτικής. Αποτελεί μια πρακτική των διεθνών σχέσεων πέρα από το πλαίσιο της παραδοσιακής διπλωματίας και επιδιώκει την ανάπτυξη σχέσεων μιας κυβέρνησης με τη κοινή γνώμη μιας άλλης χώρας, την ανάπτυξη διακρατικών σχέσεων αλληλεπίδρασης και αμοιβαίου συμφέροντος ανάμεσα σε

---

<sup>322</sup> Roberts, Walter R., "What Is Public Diplomacy? Past Practices, Present Conduct, Possible Future", *Journal Mediterranean Quarterly*, Vol. 18(4), Mediterranean Affairs, Inc., 2007, p.p. 36-52.

<sup>323</sup> U.S. Department of State, *Dictionary of International Relations Terms*, Washington, D.C., 1987, p. 85.

<sup>324</sup> Tuch, Hans N. & Kalb, Marvin, *Communicating with the World: U.S. public diplomacy overseas*, New York, St. Martin's Press, 1990, p.3.

ιδιωτικούς φορείς, την υποβολή εκθέσεων σχετικά με ζητήματα εξωτερικής πολιτικής και τη καταγραφή των πιθανών επιπτώσεων τους στην εξωτερική πολιτική ενός κράτους, την επικοινωνία με διπλωμάτες και ξένους ανταποκριτές ειδήσεων καθώς και την ανάπτυξη της διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, βασική επιδίωξη της δημόσιας διπλωματίας είναι η διακρατική ροή πληροφοριών και ιδεών».<sup>325</sup>

Ο Paul Smith επισημαίνει ότι «η δημόσια διπλωματία είναι μια μορφή διεθνούς πολιτικής υπεράσπισης που μέσω της προσέγγισης ευρύτερων διεθνών ακροατηρίων επιδιώκει να υποστηρίξει τις δραστηριότητες των διπλωματικών διαδικασιών. Υιοθετείται από τις κυβερνήσεις κρατών που επιδιώκουν να ασκήσουν πίεση στη κυβέρνηση μιας χώρας μέσω της απόσπασης λαϊκής υποστήριξης των πολιτών της, για την επίτευξη λύσεων αμοιβαίου οφέλους χωρίς τη χρήση απειλών, εξαναγκασμού ή εκφοβισμού».<sup>326</sup>

Από τους ανωτέρω ορισμούς της δημόσιας διπλωματίας συμπεραίνεται ότι, βασικός στόχος ενός προγράμματος δημόσιας διπλωματίας είναι η επικοινωνία των διπλωματικών στελεχών μιας χώρας Α με τους πολίτες μιας χώρας Β με στόχο την ενημέρωσή τους για τους στόχους της εξωτερικής πολιτικής της χώρας Α και την άσκηση επιρροής επί της συμπεριφοράς τους.

Τελευταία, λαμβάνοντας υπόψη τις δομικές αλλαγές του διεθνούς συστήματος (ανάδυση της Γερμανίας ως κυρίαρχης δύναμης στην Ευρώπη, ισχυροποίηση των χωρών BRICS, αύξηση περιφερειακών συγκρούσεων, ανάδυση εθνικιστικών κινημάτων, έξαρση του φονταμενταλισμού, αύξηση μεταναστευτικών ροών κ.λπ), αλλά και τις οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές (παγκόσμια οικονομική κρίση, ανάδυση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης ως κυρίαρχων μέσω επικοινωνίας κτλ) που συντελούνται στη παγκόσμια κοινωνία, έχει αναπτυχθεί μια νέα φιλολογία για το τρόπο άσκησης της δημόσιας διπλωματίας. Συγκεκριμένα, τόσο τα διπλωματικά στελέχη όσο και τα στελέχη της ακαδημαϊκής κοινότητας, επισημαίνουν ότι για να γίνει πιο αποτελεσματική η άσκηση της δημόσιας διπλωματίας, τα κράτη θα πρέπει όχι μόνο να επικοινωνούν με τα κοινά στόχους τους, αλλά να επιδιώκουν και την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας μαζί τους.

---

<sup>325</sup> Waller, Michael J., *The Public Diplomacy Reader*, Washington, INSTITUTE OF WORLD POLITICS PRESS, 2007, p. 23, από το USIA Alumni Association, "What Is Public Diplomacy?" September 1, 2002, citing Murrow, Edward R., Center for Public Diplomacy brochure circa 1965, on [publicdiplomacy.org](http://publicdiplomacy.org).

<sup>326</sup> Smith, Paul A., *On Political War*, Washington, National Defense, University Press, 1989, p. 7.

Ειδικότερα, ο Jan Melissen επισημαίνει ότι «η ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με τους πολίτες άλλων κρατών απαιτεί μια εντελώς διαφορετική προσέγγιση από τους διπλωμάτες». Η νέα δημόσια διπλωματία (new public diplomacy) δεν θα πρέπει να περιορίζεται στη διαμόρφωση επικοινωνιακών μηνυμάτων, τις εκστρατείες προώθησης ή τις απευθείας επαφές με ξένους κυβερνητικούς παράγοντες που εξυπηρετούν τους σκοπούς της εξωτερικής πολιτικής μιας χώρας. Για την αποτελεσματική υλοποίηση της νέας δημόσιας διπλωματίας, κρίνεται αναγκαίο, τα διπλωματικά στελέχη να επιδιώξουν την οικοδόμηση σχέσεων συνεργασίας και αμοιβαίου οφέλους με τους κοινωνικούς φορείς άλλων κρατών και να αναπτύξουν σχέσεις συνεργασίας με μη κυβερνητικούς φορείς τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό.<sup>327</sup>

Η νέα δημόσια διπλωματία δεν αφορά μόνο τη προώθηση των στόχων της εξωτερικής πολιτικής ενός κράτους, αλλά απαιτεί τη συμμετοχή και διαβούλευση με τους πολίτες και τους μη κυβερνητικούς φορείς άλλων κρατών κατά τη διαδικασία σχηματισμού της εξωτερικής πολιτικής ενός κράτους.

Στο πλαίσιο αυτό, ο Shaun Riordan επισημαίνει ότι «για να αναπτυχθεί ένας επικοινωνιακός διάλογος ανάμεσα στα διπλωματικά στελέχη ενός κράτους και τα κοινά στόχος σε ένα άλλο κράτος, απαιτείται μέσω της νέας διπλωματίας να υιοθετηθεί μια πιο ανοικτή διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η διαδικασία αυτή, δύναται να καταστήσει ευρέως γνωστούς τους στόχους της εξωτερικής πολιτικής του εν λόγω κράτους και να διαμορφώσει την αντίληψη ότι οι στόχοι αυτοί, τέθηκαν προς εφαρμογή έπειτα από μια διαδικασία διαβούλευσης με τους πολίτες και τους μη κυβερνητικούς φορείς ενός άλλου κράτους».<sup>328</sup>

Η Kathy Fitzpatrick κατά τον προσδιορισμό της έννοιας της νέας δημόσιας διπλωματίας, προχώρησε στη καταγραφή των χαρακτηριστικών της.<sup>329</sup> Συγκεκριμένα τονίζει ότι η νέα δημόσια διπλωματία:

❖ Απαιτεί μια πιο συνεργατική προσέγγιση των διεθνών σχέσεων.

---

<sup>327</sup> Melissen, Jan, *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations*, New York, PALGRAVE MACMILLAN, 2005, p. 39-41.

<sup>328</sup> Shaun, Riordan, "Dialogue -based Public Diplomacy: A New Foreign Policy Paradigm", *Discussion Papers in Diplomacy*, No 95, Netherlands Institute of International Relations Clingendael, 2004, p. 1-17.

<sup>329</sup> Fitzpatrick, Kathy R., *U.S. PUBLIC DIPLOMACY IN A POST-9/11 WORLD: FROM MESSAGING TO MUTUALITY*, Los Angeles, FIGUEROA PRESS, 2011, p. 12-13.

- ❖ Συμβάλλει στην αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των εθνών, των διεθνών δρώντων και της διεθνούς κοινής γνώμης.
- ❖ Συμβάλλει στην οικοδόμηση και διατήρηση σχέσεων μεταξύ των εθνών, των διεθνών δρώντων και της διεθνούς κοινής γνώμης.
- ❖ Διευκολύνει τη δικτύωση και την ανάπτυξη σχέσεων ανάμεσα στους οργανισμούς τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα με τους πολίτες.
- ❖ Περιλαμβάνει την ενεργοποίηση τόσο των εξωτερικών όσο και των εγχώριων κοινών.
- ❖ Εμπλέκει τη διεθνή κοινή γνώμη στη διαδικασία διαμόρφωσης εξωτερικής πολιτικής.
- ❖ Βασίζεται στις αρχές του διαλόγου και της αμοιβαιότητας.
- ❖ Δίνει έμφαση στην αμφίδρομη επικοινωνία (two-way communication) και τις αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται από τη διαδικασία της επικοινωνίας.
- ❖ Δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις μέσω των τεχνικών μαζικής αποστολής επικοινωνιακών μηνυμάτων.
- ❖ Είναι μια προληπτική διαδικασία που εστιάζει στην οικοδόμηση σχέσεων μακράς διάρκειας.

Εν κατακλείδι, συνοψίζοντας τις ανωτέρω προσεγγίσεις θα πρέπει να επισημανθεί ότι τόσο η δημόσια διπλωματία όσο και η νέα δημόσια διπλωματία δύναται να αποτελέσουν χρήσιμα επικοινωνιακά εργαλεία για την επικοινωνιακή διαχείριση των διεθνών κρίσεων. Συγκεκριμένα, δύναται να ενισχύουν την ικανότητα των διαχειριστών διεθνών κρίσεων να κατανοήσουν τη φύση του προβλήματος που καλούνται να αντιμετωπίσουν, συμβάλουν στην δικτύωση των διαχειριστών διεθνών κρίσεων και την ανάπτυξη σχέσεων με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη γενικότερα και τέλος, βοηθούν τους εν λόγω διαχειριστές κατά το σχεδιασμό και τη πλαισίωση των επικοινωνιακών μηνυμάτων τους να διαμορφώσουν μηνύματα τα οποία θα σέβονται τις κοινωνικές νόρμες καθώς και τα πρότυπα και τις αξίες των κοινών στόχων τους. Επιπρόσθετα, μέσω της νέας δημόσιας διπλωματίας δύναται να καταστεί εφικτή η συμμετοχή των κοινών στόχος στη διαδικασία μετάδοσης των μηνυμάτων των διαχειριστών διεθνών κρίσεων, ώστε να συμβάλουν στην άρση των εμποδίων που είναι πιθανό να ανακύψουν κατά τη διαδικασία μετάδοσης των επικοινωνιακών μηνυμάτων καθώς επίσης, και στην εμπέδωσή τους από ευρύτερα ακροατήρια.

### **3.4.2. ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ (PUBLIC RELATIONS) ΩΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΗΠΙΑΣ ΙΣΧΥΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Στην επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων, η μεγάλη οικονομική δύναμη, το μεγάλο ή πολύ μεγάλο μέγεθος, η ισχυρή θέση στην αγορά (ηγέτης), η μορφή (μονοπωλιακή, ολιγοπωλιακή, πολυεθνική) και ο βαθμός ολοκλήρωσης (κάθετη ή οριζόντια) μιας επιχείρησης αποτελούν συστατικά της σκληρής ισχύος. Στον αντίποδα, τα στοιχεία που συνθέτουν την ήπια ισχύ των επιχειρήσεων καταλαμβάνουν η εδραιωμένη εικόνα τους, η φήμη και η πελατεία τους, ο βαθμός νομιμοποίησης και αποδοχής τους από το κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο που δραστηριοποιούνται, η αξιοπιστία τους, ο βαθμός επιρροής, έλξης και ελέγχου που ασκούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους και το κοινωνικό γίνεσθαι γενικότερα και η εταιρική κοινωνική ευθύνη τους.

Οι δημόσιες σχέσεις λειτουργούν ως μια ήπια δύναμη μέσω της οποίας, οι επιχειρήσεις ασκούν επιρροή και έλξη στα κοινά τους και τη κοινή γνώμη. Η επιρροή και η έλξη αποτελούν δηλαδή, εγγενή συστατικά των δημοσίων σχέσεων.<sup>330</sup> Επιπρόσθετα, οι δημόσιες σχέσεις λειτουργούν ως επικοινωνιακό μέσο που αξιοποιείται για τη μεγιστοποίηση και τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας δημιουργίας αξιόπιστων και πειστικών αφηγημάτων κατά την επίλυση επιχειρησιακών /εταιρικών προβλημάτων. Για την επίτευξη του ανωτέρω στόχου, οι δημόσιες σχέσεις αξιοποιούνται από τα στελέχη των επιχειρήσεων για να πληροφορήσουν, να πείσουν, να αναπτύξουν σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης, και να συνδιαλλαγούν με τα κοινά τους και τη κοινή γνώμη και κατ' επέκταση, να λάβουν τη νομιμοποίησή τους. Συνεπώς, οι τέσσερις προαναφερθείσες λειτουργίες, αποτελούν τις βασικές στρατηγικές ήπιας ισχύος που αξιοποιούν τα στελέχη των δημοσίων σχέσεων κατά την επίλυση επιχειρησιακών /εταιρικών προβλημάτων.<sup>331</sup>

Ειδικότερα, σε καταστάσεις επιχειρηματικών κρίσεων οι δημόσιες σχέσεις (public relations) μπορούν να αποτελέσουν ένα πολύτιμο επικοινωνιακό εργαλείο όπου αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα από τους διαχειριστές της κρίσης, δύναται να μεγιστοποιήσει την ικανότητά τους να αντιμετωπίσουν επικοινωνιακά τη κρίση.

---

<sup>330</sup> Verčič, Dejan, "Public Relations and Power: How Hard is Soft Power?" in the: Zerfass, Ansgar & Betteke, van Ruler & Krishnamurthy, Sriramesh, (Eds.), *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations*, Germany, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008, p.p. 271-272.

<sup>331</sup> Ibid. σελ. 272.

Επιπλέον, όπως και στη περίπτωση των διεθνών κρίσεων όπου οι διαχειριστές τους, δύναται να αξιοποιήσουν τη δημόσια διπλωματία για να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά κατά τη διαχείριση της κρίσης, ομοίως και στη περίπτωση των επιχειρηματικών κρίσεων, οι διαχειριστές τους δύναται μέσω της αξιοποίησης των δημοσίων σχέσεων να επιτύχουν την αποτελεσματική επικοινωνία τους με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους. Παράλληλα, οι δημόσιες σχέσεις συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της ικανότητας των διαχειριστών της κρίσης να ασκήσουν επιρροή επί της κοινής γνώμης, ώστε να καταστήσουν κατανοητές και αποδεκτές τις θέσεις και τα επιχειρήματά τους. Επιπρόσθετα, μέσω των δημοσίων σχέσεων οι διαχειριστές επιχειρηματικών κρίσεων, δύναται να ορίσουν τα θέματα της ημερήσιας διάταξης με άξονα τη κρίση και να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους. Για τη καλύτερη κατανόηση των δημοσίων σχέσεων και του ρόλου που μπορούν να διαδραματίσουν στη διαδικασία επικοινωνιακής αντιμετώπισης μιας επιχειρηματικής κρίσης, θα παρατεθούν μια σειρά προσεγγίσεις σχετικά με τον εννοιολογικό προσδιορισμό και το τρόπο εφαρμογής τους και θα επιχειρηθεί η σύνδεσή τους με την επικοινωνιακή διαχείριση επιχειρηματικών κρίσεων.

Σύμφωνα με το Βρετανικό Ινστιτούτο Δημοσίων Σχέσεων, οι δημόσιες σχέσεις ορίζονται ως: «η προγραμματισμένη και συνεχής προσπάθεια εγκαθίδρυσης και διατήρησης καλής πίστης και αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και του κοινού της».<sup>332</sup>

Η Αμερικάνικη Εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων, αναφέρει επίσης ότι δημόσιες σχέσεις είναι: «ένα σύστημα μεθόδων και τεχνικών επικοινωνίας, οι οποίες στοχεύουν στη σωστή και ειλικρινή πληροφόρηση του κοινού μιας οργάνωσης, με στόχο τη κατάκτηση της εμπιστοσύνης και της κατανόησής του».<sup>333</sup> Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την επίσημη τοποθέτηση της Αμερικανικής Εταιρείας Δημοσίων Σχέσεων που πραγματοποιήθηκε στις 6 Νοεμβρίου 1982, στο πλαίσιο των εργασιών της Γενικής Συνέλευσής της τονίστηκε ότι:

- ❖ Οι δημόσιες σχέσεις βοηθούν τη πολύπλοκη και πλουραλιστική μας κοινωνία στη λήψη αποφάσεων και στην αποτελεσματική της λειτουργία, συμβάλλοντας στην αμοιβαία κατανόηση μεταξύ ομάδων και οργανισμών. Επιτυγχάνουν τον αρμονικό συνδυασμό μεταξύ ιδιωτικής και δημόσιας πολιτικής.

---

<sup>332</sup> Αρναούτογλου Ελευθερία & Ντουρουντάκης Μανώλης, *Δημόσιες Σχέσεις: Μια τεχνική του Marketing και του Management*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks, 1999, σελ. 30.

<sup>333</sup> Ibid.

- ❖ Οι δημόσιες σχέσεις εξυπηρετούν πολλούς οργανισμούς στη κοινωνία όπως, επιχειρήσεις, εργατικά συνδικάτα, κυβερνητικούς οργανισμούς, εθελοντικές οργανώσεις, ιδρύματα, νοσοκομεία, εκπαιδευτικούς και θρησκευτικούς οργανισμούς. Για την επίτευξη των στόχων τους, αυτοί οι οργανισμοί είναι απαραίτητο να αναπτύξουν αποτελεσματικές σχέσεις με τα διαφορετικά είδη κοινού στα οποία απευθύνονται όπως υπαλλήλους, μέλη, πελάτες, τοπικές κοινότητες, μετόχους, άλλους οργανισμούς και γενικά με τη κοινωνία.
- ❖ Οι διοικήσεις αυτών των οργανισμών χρειάζεται να κατανοήσουν τις στάσεις και τις αξίες των ομάδων κοινού για να πετύχουν τους στόχους των οργανισμών τους. Οι στόχοι διαμορφώνονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Ως διοικητική λειτουργία οι δημόσιες σχέσεις περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- ❖ Τη πρόβλεψη, ανάλυση και ερμηνεία της κοινής γνώμης, τις στάσεις και τα θέματα που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τις λειτουργίες και τα σχέδια του οργανισμού.
- ❖ Τη συμβουλευτική διοίκηση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού όσον αφορά στις αποφάσεις της πολιτικής, στα στάδια δράσης και επικοινωνίας, λαμβάνοντας υπόψη τις δημόσιες επιπτώσεις τους και τις κοινωνικές ή πολιτικές ευθύνες του οργανισμού.
- ❖ Την έρευνα, καθοδήγηση και αξιολόγηση σε διαρκή βάση των προγραμμάτων δράσης και επικοινωνίας για να επιτευχθεί επαρκώς ενημερωμένη δημόσια κατανόηση, απαραίτητη για την επιτυχία των σκοπών του οργανισμού. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν προγράμματα μάρκετινγκ, οικονομικά προγράμματα, προγράμματα προσέλκυσης κεφαλαίων, προγράμματα για το εσωτερικό κοινό μιας επιχείρησης, προγράμματα για τις σχέσεις με τη κοινότητα ή με τη κυβέρνηση κ.α.
- ❖ Το σχεδιασμό και την εφαρμογή των προσπαθειών του οργανισμού να επηρεάσει ή να αλλάξει τη δημόσια πολιτική.
- ❖ Τη διοίκηση των πόρων που απαιτούνται για όλα τα ανωτέρω.
- ❖ Παραδείγματα γνωστικών αντικειμένων που μπορεί να χρειαστούν στην επαγγελματική πρακτική των δημοσίων σχέσεων περιλαμβάνουν τη τέχνη της επικοινωνίας, τη ψυχολογία, τη κοινωνική ψυχολογία, τη κοινωνιολογία, τις πολιτικές επιστήμες, τα οικονομικά και τις αρχές της διοίκησης και της δεοντολογίας. Τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες απαιτούνται για την έρευνα της κοινής γνώμης, την ανάλυση δημοσίων θεμάτων, τις σχέσεις με τα μέσα μαζικής

ενημέρωσης, το άμεσο ταχυδρομείο, τη καθιερωμένη διαφήμιση, τις εκδόσεις, τις κινηματογραφικές παραγωγές και τις παραγωγές βίντεο, τα ειδικά γεγονότα, τις ομιλίες και τις παρουσιάσεις.

Βοηθώντας στον ορισμό και την εφαρμογή της πολιτικής, ο επαγγελματίας των δημοσίων σχέσεων χρησιμοποιεί μια ποικιλία επαγγελματικών ικανοτήτων επικοινωνίας και παίζει έναν ενοποιητικό ρόλο τόσο μέσα στον οργανισμό όσο και μεταξύ του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.<sup>334</sup>

Σύμφωνα με τον ορισμό που διατύπωσαν 34 οργανισμοί δημοσίων σχέσεων (στο πλαίσιο των εργασιών της παγκόσμιας συνέλευσης των δημοσίων σχέσεων) στο Μεξικό το 1978, δημόσιες σχέσεις είναι: «η τέχνη και κοινωνική επιστήμη που αναλύει τις τάσεις της κοινής γνώμης, προβλέπει τις συνέπειές τους, συμβουλεύει τους ηγέτες των επιχειρήσεων (ή τα ενδιαφερόμενα άτομα) και εφαρμόζει προγράμματα δράσης που εξυπηρετούν τόσο τα συμφέροντα των επιχειρήσεων ή οργανισμών όσο και τα συμφέροντα του κοινού».<sup>335</sup>

Ο Κώστας Μαγνήσαλης επισημαίνει ότι δημόσιες σχέσεις είναι: «η λειτουργία της επικοινωνίας μεταξύ ενός υποκειμένου δημοσίων σχέσεων (ατόμου, ομάδας) και του κοινού για τη δημιουργία και διατήρηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης».<sup>336</sup>

Ο Louis Salleron αναφέρει ότι: «δημόσιες σχέσεις είναι το σύνολο των μέσων που χρησιμοποιούν οι οργανώσεις για την εδραίωση ενός κλίματος εμπιστοσύνης στο προσωπικό τους, στο επιχειρηματικό, κοινωνικό, νομικό περιβάλλον τους και γενικά στο κοινό, με στόχο την υποστήριξη της δραστηριότητας και της ανάπτυξής τους».<sup>337</sup>

Βασική αποστολή των δημοσίων σχέσεων είναι να φέρουν κοντά δύο ομάδες ανθρώπων που συχνά έχουν διαφορετικά ή συγκρουόμενα συμφέροντα και απόψεις και να συμβάλλουν στη συνεννόησή τους με στόχο την αποτροπή, την άμβλυνση και τη λύση προβλημάτων που οφείλονται στην έλλειψη επικοινωνίας και καλής θέλησης.<sup>338</sup> Ειδικότερα, σε σχέση με τις επιχειρήσεις, οι δημόσιες σχέσεις

---

<sup>334</sup> Hendrix, Jerry A, *Δημόσιες Σχέσεις: Μελέτες Περιπτώσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2008, σελ. 3-4 & Wilcox, Denis L. & Ault, Phillip H. & Agee, Warren K., *Δημόσιες Σχέσεις: Στρατηγικές και Τεχνικές*, Τέταρτη Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2000, σελ. 38.

<sup>335</sup> Ibid. σελ. 37.

<sup>336</sup> Μαγνήσαλης, Κώστας, *Δημόσιες Σχέσεις: Θεωρία και Τεχνική των Σχέσεων με το κοινό*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks, 2002, σελ. 30.

<sup>337</sup> Αρναούτογλου Ελευθερία & Ντουρουντάκης Μανώλης, *Δημόσιες Σχέσεις: Μια τεχνική του Marketing και του Management*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks, 1999, σελ. 30.

<sup>338</sup> Κουτούπης, Θαλής Π., *Πρακτικός Οδηγός Δημοσίων Σχέσεων*, Αθήνα –Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σάκκουλα, 2004, σελ. 34.



αποσκοπούν στην οικοδόμηση και διατήρηση της καλύτερης δυνατής εικόνας (γέννηση, ανάπτυξη, προστασία και διαχείριση εικόνας), για την επιχείρηση προλαβαίνοντας προβλήματα και δημιουργώντας ευκαιρίες επικοινωνίας και προσέγγισης.<sup>339</sup>

Οι δημόσιες σχέσεις είναι μια διαδικασία η οποία αξιοποιεί ένα σύνολο πράξεων και λειτουργιών για την επίλυση προβλημάτων. Αποτελείται από τέσσερα στάδια: την έρευνα, το καθορισμό των στόχων, το προγραμματισμό και την αξιολόγηση. Κάθε στάδιο μπορεί να τροποποιηθεί ανάλογα με τις απαιτήσεις των διαφορετικών ομάδων κοινού και τις συνθήκες που δύναται να διαμορφωθούν στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.<sup>340</sup>

Το στάδιο της έρευνας στην διαδικασία των δημοσίων σχέσεων περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την ενημέρωση για τρία στοιχεία - κλειδιά: (1) έναν πελάτη ή έναν οργανισμό που έχει (2) ένα πρόβλημα ή ένα πιθανό πρόβλημα που απαιτεί λύση και στο οποίο εμπλέκονται (3) μια ή περισσότερες ομάδες κοινού.

Το δεύτερο στάδιο στη διαδικασία των δημοσίων σχέσεων περιλαμβάνει το καθορισμό των στόχων ενός προγράμματος που επιδιώκει να επιλύσει ένα πρόβλημα. Αυτοί οι στόχοι μπορεί να περιλαμβάνουν το είδος της επιρροής που ελπίζει ο πελάτης να ασκήσει στις ομάδες κοινού, όπως το να τους ενημερώσει ή να αλλάξει τη στάση και τη συμπεριφορά τους.

Το τρίτο στάδιο στη διαδικασία των δημοσίων σχέσεων αποτελείται από το σχεδιασμό και την εκτέλεση ενός προγράμματος για την επίτευξη των στόχων. Το πρόγραμμα, περιλαμβάνει ένα κεντρικό θέμα, μηνύματα και ποικίλους τρόπους επικοινωνίας (διαφήμιση, ομιλίες, εκδηλώσεις δημοσιότητας κ.λπ) που στοχεύουν στη προσέλκυση των ομάδων κοινού.

Τέλος, το στάδιο της αξιολόγησης αφορά μια συνεχή διαδικασία παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιδράσεων που τυχόν να έχουν προκληθεί από την υλοποίηση του προγράμματος και εφόσον κριθεί αναγκαίο την υλοποίηση των απαραίτητων αναπροσαρμογών του προγράμματος. Επιπρόσθετα, μέσω της αξιολόγησης επανεξετάζονται οι στόχοι που έχουν οριστεί στο δεύτερο στάδιο της διαδικασίας και ο βαθμός επίτευξής τους.<sup>341</sup>

---

<sup>339</sup> Ibid. σελ 35-36.

<sup>340</sup> Hendrix, Jerry A, *Δημόσιες Σχέσεις: Μελέτες Περιπτώσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2008, σελ. 4-5 & Wilcox, Denis L. & Ault, Phillip H. & Agee, Warren K., *Δημόσιες Σχέσεις: Στρατηγικές και Τεχνικές*, Τέταρτη Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2000, σελ. 39-41.

<sup>341</sup> Ibid.

Συνοψίζοντας τις ανωτέρω προσεγγίσεις θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να αποτελέσουν ένα χρήσιμο επικοινωνιακό εργαλείο για την επικοινωνιακή διαχείριση των επιχειρηματικών κρίσεων. Συγκεκριμένα, μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής ενός προγράμματος δημοσίων σχέσεων οι διαχειριστές μιας επιχειρηματικής κρίσης είναι δυνατό να περιορίσουν τις επιπτώσεις από τη κρίση, να ανταποκριθούν στις επικοινωνιακές ανάγκες των ειδικών εσωτερικών και εξωτερικών κοινών τους και να αποκαταστήσουν την εικόνα της επιχείρησης που έχει πληγεί από τη κρίση.<sup>342</sup> Ειδικότερα, μέσω της αξιοποίησης του συμμετρικού αμφίδρομου μοντέλου (two-way symmetrical)<sup>343</sup> των δημοσίων σχέσεων, οι διαχειριστές επιχειρηματικών κρίσεων δύναται να καταστήσουν εφικτή την αποτελεσματική επικοινωνία τους με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους και κατ' επέκταση, να επιτύχουν τη κατανόηση και στήριξη της κοινής γνώμης κατά την υλοποίηση της στρατηγικής τους.

Το συμμετρικό αμφίδρομο μοντέλο αποτελεί ένα από τα τέσσερα μοντέλα δημοσίων σχέσεων που εισήγαγαν οι James Grunig και Todd Hunt για να ταξινομήσουν τις τακτικές –πρακτικές των δημοσίων σχέσεων που πρέπει να ακολουθούνται από τα στελέχη των δημοσίων σχέσεων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, ώστε να επιτύχουν τους στόχους μιας επιχείρησης.<sup>344</sup> Τα μοντέλα αυτά είναι: το γραφείο τύπου ή μοντέλο δημοσιότητας (Press agency/ Publicity Model), το μοντέλο δημόσιας πληροφόρησης (Public Information), το ασύμμετρο αμφίδρομο (Two - Way Asymmetrical) μοντέλο και το συμμετρικό αμφίδρομο (Two –Way Symmetrical) μοντέλο.

Στο συμμετρικό αμφίδρομο μοντέλο (two-way symmetrical) οι επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων επιδιώκουν την ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαίας κατανόησης και εμπιστοσύνης μεταξύ της κοινής γνώμης και των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο μιας τέτοιας σχέσης, οι επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων λειτουργούν ως οι ενδιάμεσοι ανάμεσα στα δύο μέρη. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα, στο συμμετρικό αμφίδρομο μοντέλο επικρατεί ο διάλογος αντί του μονολόγου. Στο πλαίσιο αυτής της

---

<sup>342</sup> Seeger, Matthew W. & Sellnow, Timothy L. & Ulmer, Robert R., “Public Relations and Crisis Communication: Organizing and Chaos”, in the Heath, Robert L., *Hand Book of Public Relations*, Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, Inc., 2001, p. 155.

<sup>343</sup> Grunig, L., “Activism: How it limits the effectiveness of organizations and how excellent public relations departments respond” in the Grunig, James E., (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1992.

<sup>344</sup> Grunig, James & Hunt, Todd, *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1984.

διαδικασίας, η στάση και συμπεριφορά των μερών που επικοινωνούν (δηλαδή των επιχειρήσεων και της κοινής γνώμης), μπορεί να μεταβληθεί εξαιτίας της εφαρμογής ενός στοχευμένου προγράμματος επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, στο μοντέλο αυτό, οι επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων χρησιμοποιούν τη θεωρία των κοινωνικών επιστημών όσο και τις ερευνητικές μεθόδους (στατιστικές έρευνες, δημοσκοπήσεις κ.λπ) όχι για να πείσουν, αλλά για να επικοινωνήσουν. Κατά τη διαδικασία αυτή, οι επιχειρήσεις συνδιαλέγονται με τη κοινή γνώμη και τα ειδικά ακροατήριά τους, επιχειρούν να διαπραγματευτούν και να ακούσουν την άποψή τους, να προβάλλουν τις θέσεις τους και αν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμη και να συμβιβαστούν. Το σύνηθες αποτέλεσμα αυτής της αμφίδρομης επικοινωνίας είναι να ανιχνεύουν οι επιχειρήσεις τις επιθυμίες και τις ανάγκες των ειδικών ακροατηρίων τους και της κοινής γνώμης και αντιστοίχως, τα ειδικά ακροατήρια και η κοινή γνώμη να κατανοούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των επιχειρήσεων. Κατά τη διάρκεια των κρίσεων, οι επιχειρήσεις καλούνται συχνά να υιοθετήσουν το μοντέλο της συμμετρικής επικοινωνίας για να επικοινωνήσουν με τα αντίδικα ειδικά εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους. Οι James Grunig και Fred Repper διαμόρφωσαν κάποιες θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με τη στρατηγική διοίκηση (strategic management), τα ειδικά κοινά και τη κοινή γνώμη και εισηγήθηκαν δύο βασικές προτάσεις, οι οποίες είναι χρήσιμες για τη μελέτη προγραμμάτων επικοινωνίας σε περίοδο κρίσης.<sup>345</sup> Σύμφωνα με τις προτάσεις αυτές τα προγράμματα δημοσίων σχέσεων είναι χρήσιμα και συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, όταν αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής διοίκησης και όταν εφαρμόζονται στο πλαίσιο εξυπηρέτησης μιας ευρύτερης στρατηγικής. Με άλλα λόγια, τα προγράμματα αυτά θα πρέπει να αποσκοπούν στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με στρατηγικής σημασίας ακροατήρια (π.χ. opinion leaders) και σημαντικά ειδικά εσωτερικά και εξωτερικά κοινά (μετόχους, προμηθευτές, δημοσιογράφους κ.λπ) μιας επιχείρησης. Επιπρόσθετα, οι ανωτέρω θεωρητικοί επισημαίνουν ότι στα προγράμματα δημοσίων σχέσεων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση, ειδικά εσωτερικά και εξωτερικά κοινά και να εντοπίζονται οι διάφορες κοινωνικές, οργανωμένες ή μη, ομάδες που

---

<sup>345</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p.p. 14-15, in the Grunig, James & Repper, Fred, "Strategic Management, Publics and Issues", in Grunig, James E., (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 117-157.

ανά πάσα στιγμή μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στην ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης. Σε περίπτωση που ανακύψει κάποιο ζήτημα που μπορεί να εξελιχθεί σε κρίση, τα στελέχη των δημοσίων σχέσεων, μέσω συμμετρικών και αμφίδρομων προγραμμάτων επικοινωνίας, θα πρέπει να προωθήσουν τη προσέγγιση των δύο μερών (επιχείρηση με ειδικά ακροατήρια), προκειμένου να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα. Η στρατηγική αξιοποίηση των δημοσίων σχέσεων πηγάζει από τη συστημική θεωρία.<sup>346</sup> Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, μια επιχείρηση θεωρείται ως ένας ζωντανός οργανισμός. Είναι ένα σύστημα που αποτελείται από αλληλοεξαρτώμενες μονάδες που για να επιβιώσουν, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, ανταλλάσσοντας πόρους και πληροφορίες εντός του περιβάλλοντος που λειτουργούν. Η θεωρία αυτή επίσης, εξετάζει τους μηχανισμούς προσαρμογής των επιχειρήσεων στο εξωτερικό περιβάλλον και τις μορφές αλληλεπίδρασης του συστήματος με τα υποσυστήματά του. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν ένα υποσύστημα του συστήματος και μέσω της επικοινωνίας σε ένα ανοικτό σύστημα διατηρούν την ισορροπία ανάμεσα σε μια επιχείρηση και το περιβάλλον της. Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να οικοδομήσουν καλές σχέσεις με τα κοινά τους εντός και εκτός του συστήματος ή υποσυστήματος που λειτουργούν. Εάν κάποιο υποσύστημα της επιχείρησης υπολειτουργεί ή δεν λειτουργεί επηρεάζει τη λειτουργία όλου του συστήματος. Συνεπώς, όπως επισημαίνει ο Stephen Robbins, για να καταστούν βιώσιμες οι επιχειρήσεις πρέπει να κατορθώνουν να επιβιώνουν εντός του περιβάλλοντός τους και να εξασφαλίζουν τους πόρους που απαιτούνται για την επιβίωσή τους.<sup>347</sup>

### 3.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο παρόν κεφάλαιο, εξετάστηκε μέσα από μια διεπιστημονική προσέγγιση το πως προσδιορίζουν τη διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων, τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, διατυπώθηκε ο εννοιολογικός προσδιορισμός της διαδικασίας διαχείρισης μιας κρίσης καθώς και ο ρόλος που διαδραματίζει για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης και την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεών της προς τον φορέα που εμπλέκεται σ' αυτήν. Επίσης, πραγματοποιήθηκε μιας εκτεταμένη ανάλυση των ορισμών της στρατηγικής

---

<sup>346</sup> Grunig, James E., & Hunt, Todd, *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1984, p. 7.

<sup>347</sup> Robbins, Stephen P., *Organizational theory: Structure, design, and applications*, Third edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1990.

και της ισχύος και σκιαγραφήθηκε ο καθοριστικός τους ρόλος για τη διαδικασία διαχείρισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων. Επιπλέον, αναλύθηκαν διεξοδικά οι έννοιες της νομιμοποίησης και των συντελεστών ισχύος. Συγκεκριμένα, τονίστηκε ιδιαίτερα το πόσο σημαντικό είναι για τους διαχειριστές κρίσεων, η στρατηγική τους να είναι νομιμοποιημένη από τη κοινή γνώμη, αλλά και το πώς οι συντελεστές ισχύος δύναται να αξιοποιηθούν ως στρατηγικά μέσα για να ενδυναμώσουν την ισχύ των διαχειριστών κρίσεων και να καταστήσουν τη στρατηγική τους περισσότερο αποτελεσματική. Επιπρόσθετα, προσδιορίστηκαν εννοιολογικά τα πεδία της δημόσιας διπλωματίας και των δημοσίων σχέσεων και διερευνήθηκε ο τρόπος αξιοποίησής τους ως συντελεστές ήπιας ισχύος, από τους διαχειριστές κρίσεων. Παράλληλα, εξετάστηκαν οι αλληλεπιδράσεις που προκύπτουν (αν προκύπτουν), από τις δύο διαφορετικές επιστημονικές προσεγγίσεις (διεθνών σχέσεων και διοίκησης επιχειρήσεων) σε σχέση με τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων.

Από την ανωτέρω ανάλυση, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι, αν και δεν υπάρχει σαφής ορισμός της εν λόγω διαδικασίας και επίσης, υπάρχουν πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις, τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων συγκλίνουν στο τρόπο οριοθέτησης της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων και σε πολλές περιπτώσεις αλληλοκαλύπτονται.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ (CRISIS COMMUNICATION)

#### 4.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Ο Μανώλης Σφακιανάκης επισημαίνει ότι η επικοινωνία είναι η βασική και αναγκαία προϋπόθεση για την εκτέλεση κάθε διοικητικής λειτουργίας. Αναφέρει ότι οι κύριες λειτουργίες της επικοινωνίας είναι:

- ❖ Η συνενωτική λειτουργία κατά την οποία πομποί και δέκτες γνωρίζονται ψυχικά και συνενώνονται προκειμένου να μην προκύπτουν εντάσεις και συγκρούσεις ρόλων.
- ❖ Η λειτουργία της υποκίνησης κατά την οποία οι δέκτες υποκινούνται, ώστε να υλοποιήσουν κάποια ενέργεια που πιθανόν να τους αποφέρει κάποιο όφελος.
- ❖ Η λειτουργία της πληροφόρησης κατά την οποία παρέχονται πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων και για την άσκηση της διοίκησης.
- ❖ Η λειτουργία του ελέγχου κατά την οποία γίνεται έλεγχος των λειτουργιών του συνόλου, δίνονται διευκρινίσεις και πραγματοποιούνται επανασχεδιασμοί.<sup>348</sup>

Σχετικά με την επικοινωνία σε περίοδο κρίσης ο Μανώλης Σφακιανάκης επισημαίνει ότι, προϋπόθεση για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία της επικοινωνίας, είναι η προσαρμογή της στις ιδιαιτερότητες των κρίσεων και η διαμόρφωσή της σύμφωνα με τις ανάγκες διαχείρισής τους. Με βάση αυτή την παραδοχή, η επικοινωνία κατά τη διάρκεια κρίσεων θα πρέπει να διεξάγεται με ταχύτερο ρυθμό και να διαθέτει αποτελεσματικότερους διαύλους ανταλλαγής πληροφοριών/μηνυμάτων από ό,τι συνήθως (δηλαδή, σε συνθήκες ομαλής λειτουργίας). Για τη καλύτερη κατανόηση της ανωτέρω επισήμανσης ο Μανώλης Σφακιανάκης αναφέρει ότι, μια κρίση εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς και για να αντιμετωπιστεί, θα πρέπει να ληφθούν, να διαβιβαστούν και να εκτελεστούν άμεσα οι αποφάσεις των διαχειριστών της κρίσης. Ο χρόνος γίνεται ρυθμιστικός παράγοντας, διότι κάθε καθυστέρηση μπορεί να αποβεί μοιραία για την εξέλιξη της κρίσης, με αποτέλεσμα η κρίση να καταστεί χρονίζουσα, να λάβει μεγαλύτερες διαστάσεις, να δημιουργήσει δυσμενέστερα αποτελέσματα και να προκαλέσει δευτερογενείς κρίσεις. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η ταχύτητα ανταλλαγής πληροφοριών θα πρέπει να είναι

---

<sup>348</sup> Σφακιανάκης, Μανώλης Κων., *Διοικητική Κρίσεων –Crisis Management*, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1998, σελ. 169-184.

μεγαλύτερη από αυτής της εξέλιξης των γεγονότων. Για να είναι δυνατή η παρακολούθηση και ο έλεγχος των γεγονότων πρέπει να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική αντιμετώπισή τους. Προκειμένου να εξυπηρετηθεί αυτός ο στόχος, κάθε πληροφορία θα πρέπει να διαβιβάζεται άμεσα στους διαχειριστές της κρίσης. Αυτοί με τη σειρά τους θα πρέπει άμεσα να την αξιολογούν, να λαμβάνουν αποφάσεις και να τις διαβιβάζουν στα εκτελεστικά όργανα, τα οποία με τη σειρά τους πρέπει να ανατροφοδοτούν άμεσα το κύκλωμα της επικοινωνίας. Σε όλη αυτή τη διαδικασία, ο μηδενικός χρόνος είναι ο καλύτερος χρόνος.<sup>349</sup>

Ο Μανώλης Σφακιανάκης επισημαίνει επίσης, ότι δεν είναι μόνο η ταχύτητα που διαμορφώνει το πλαίσιο της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια των κρίσεων, αλλά και η μεγάλη συγκέντρωση πληροφοριών/μηνυμάτων προς ανταλλαγή. Η συγκέντρωση αυτή, δεν οφείλεται μόνο σε αυτή καθ' εαυτή τη κρίση και στις ανάγκες που δημιουργεί, αλλά και σε εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι αντιδράσεις των πληττομένων και του περιβάλλοντός τους. Συνεπώς, για να αντιμετωπιστούν οι πιθανές έκτακτες ανάγκες που δημιουργεί μια κρίση, θα πρέπει να εμπλακούν υποχρεωτικά στη διαδικασία της αντιμετώπισης πολλοί αρμόδιοι φορείς που όμως επιβαρύνουν επικοινωνιακά τα διαθέσιμα, στους διαχειριστές της κρίσης, δίκτυα επικοινωνιών. Αν η κρίση είναι μεγάλη και πλήττει ευρύτερες κοινωνικές ομάδες είναι πιθανόν να προκαλέσει το ενδιαφέρον των μέσων μαζικής ενημέρωσης με αποτέλεσμα η αύξηση του όγκου των μεταβιβαζομένων πληροφοριών να λάβει εκρηκτικές διαστάσεις. Οι δημοσιογράφοι εμπλέκουν συνήθως τους έμμεσα ενδιαφερομένους για τη κρίση οι οποίοι ρωτούν, σχολιάζουν, απαντούν και δημιουργούν επικοινωνιακούς «θορύβους». Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να εκδηλώνονται επικοινωνιακές ανεπάρκειες και επικοινωνιακό χάος που τροφοδοτεί τη παραπληροφόρηση, τη μετάδοση ψευδών ή ανακριβών πληροφοριών και τους αποπροσανατολιστικούς σχολιασμούς.<sup>350</sup>

Σύμφωνα με τον Μανώλη Σφακιανάκη επίσης, οι επικοινωνιακές ανεπάρκειες που εκδηλώνονται κατά τη περίοδο κρίσεων οφείλονται συνήθως στους παρακάτω παράγοντες:<sup>351</sup>

- ❖ Στην επικοινωνιακή ανικανότητα των υπευθύνων της επικοινωνίας και κυρίως του επικεφαλής της ομάδας διαχείρισης κρίσεων και του υπεύθυνου τύπου και

---

<sup>349</sup> Ibid.

<sup>350</sup> Ibid.

<sup>351</sup> Ibid, σελ. 183 - 184.

επικοινωνίας, οι οποίοι συχνά δε διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και τις δεξιότητες ενός καλού επικοινωνιολόγου.

- ❖ Στη κακή εφαρμογή ή στην ακαταλληλότητα/ αναποτελεσματικότητα των εταιρικών σχεδίων επικοινωνίας.
- ❖ Στη κακή «ποιότητα» των εκπεμπόμενων μηνυμάτων. Σε περιπτώσεις μεγάλων κρίσεων, κυρίως πολιτικών και κοινωνικών, κατά τις οποίες υφίστανται πολλοί εσωτερικοί και εξωτερικοί δέκτες, παρατηρούνται συχνά επικοινωνιακές κρίσεις που επιτείνουν τις κύριες κρίσεις και που οφείλονται αποκλειστικά στη ποιότητα των μηνυμάτων. Συγκεκριμένα μια ελλιπής πληροφορία, ή μια πληροφορία διφορούμενη, ψευδής ή παραπλανητική, υποβολιμαία, υπονομευτική ή προσβλητική, συνιστά μήνυμα κακής ποιότητας, το οποίο οι δέκτες δεν αποδέχονται και απορρίπτουν, ενώ στη συνέχεια συγκρούονται επικοινωνιακά με τους πομπούς. Στην περίπτωση που η σύγκρουση λάβει μεγάλες διαστάσεις, δημιουργείται επικοινωνιακή κρίση.

Ο Robert Heath αναφέρει ότι «η επικοινωνία είναι το πιο σημαντικό εργαλείο για τη διαχείριση κρίσεων. Η κρίση και οι επιπτώσεις της δεν μπορούν να εκτιμηθούν και να υπολογιστούν, αν δεν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ όσων τη βίωσαν και αυτών που συντόνισαν τις προσπάθειες για τη διαχείρισή της. Η αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης εξαρτάται από την ανταλλαγή των πληροφοριών και από την ικανότητα των διαχειριστών της να αξιοποιούν εποικοδομητικά τις πληροφορίες που συλλέγονται κατά τη διάρκειά της».<sup>352</sup>

Επίσης, σύμφωνα με τον Robert Heath, η επικοινωνία, καλύπτει όλα τα είδη της ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ δύο ή περισσότερων φορέων, είτε πρόκειται περί μηχανών, είτε πρόκειται περί ανθρώπων. Οι μηχανισμοί της επικοινωνίας περιλαμβάνουν τα οπτικά και ακουστικά σήματα, τα οποία πληροφορούν για τις αλλαγές στο περιβάλλον (για παράδειγμα, συστήματα συναγερμού για πυρκαγιά και διάρρηξη), τις ανταλλαγές μεταξύ ηλεκτρονικών μηχανών, τις ηλεκτρονικές μεταδόσεις των ανθρώπινων επικοινωνιών (τηλεόραση, ραδιόφωνο, τηλεφωνικές κλήσεις) και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Στο πλαίσιο αυτό, οι παραδοσιακοί ορισμοί της επικοινωνίας εκκινούν με τη διακριτή ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ ενός πομπού και ενός δέκτη. Οι πομποί (άνθρωποι ή μηχανές) στέλνουν πληροφορίες στους δέκτες (άνθρωποι ή μηχανές), οι

---

<sup>352</sup> Heath Robert, *Διαχείριση Κρίσεων: Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*, Αθήνα, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, σελ. 114 - 119.



οποίοι συλλέγουν και διερμηνεύουν αυτές τις πληροφορίες. Η καθαρότητα και η ακρίβεια των διαβιβασμένων πληροφοριών είναι πιθανόν να καταστραφούν ή να εξασθενίσουν, κατά τη μεταβίβαση ή κατά τη λήψη και την ερμηνεία των πληροφοριών. Όπως προαναφέρθηκε αναλυτικά, αυτή η διαταραχή ή η παρέμβαση καλείται θόρυβος. Ο θόρυβος περιλαμβάνει τους ενοχλητικούς και ανταγωνιστικούς ήχους άλλων μεταδόσεων, όπως επίσης και τις παρεμβολές εξ αιτίας των περιβαλλοντολογικών συνθηκών. Επομένως, οι διαχειριστές κρίσεων θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι ανταλλασσόμενες πληροφορίες είναι ακριβείς και να αναζητούν τρόπους να μειώσουν τους τυχόν θορύβους που μπορεί να επηρεάσουν την ποιότητα και πιστότητα των ανταλλασσόμενων πληροφοριών. Άλλου είδους παράγοντες που μπορεί να παρεμβληθούν στην επικοινωνία είναι οι παρακωλύσεις στην ανεμπόδιστη ανταλλαγή των πληροφοριών ή η επίδραση του ανθρώπινου παράγοντα (διαφορετική γλώσσα, διαφορετικές αντιλήψεις και σημασίες που έχουν οι λέξεις, διαφορετικές πεποιθήσεις κ.λπ.). Τα εμπόδια της επικοινωνίας μπορούν επίσης να οφείλονται στο φυσικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, φυσικά γεωγραφικά μορφώματα, όπως τα βουνά, οι χαράδρες κ.λπ., ή τεχνικές κατασκευές, όπως τα κτήρια, μπορούν να εμποδίσουν τη μετάδοση των μηνυμάτων και να επηρεάσουν τη λειτουργία των συστημάτων επικοινωνίας σε ευθεία γραμμή (όπως με τα κινητά τηλέφωνα). Τα εμπόδια και ο θόρυβος περιλαμβάνουν τους τυχαίους, πιθανόν ενοχλητικούς ήχους που προκαλούνται από το γειτονικό περιβάλλον (μηχανές, φωνές, συναγερμοί), καθώς επίσης και τις συνθήκες που σχετίζονται με τη φυσική κατάσταση (όπως η ζέστη και το κρύο, η δυσκολία στην αναπνοή). Τέλος, τα εξωτερικά μηνύματα και τα μηνύματα που δε σχετίζονται με μια κρίση είναι επίσης πιθανόν, να αποσπάσουν τη προσοχή των παραληπτών και να εμποδίσουν τελικά τη σωστή μετάδοση και λήψη των ουσιαστικής σημασίας μηνυμάτων.

Κατά συνέπεια, οι διαχειριστές των κρίσεων οφείλουν να αναπτύξουν στρατηγικές, προκειμένου να εξαλείψουν ή να μειώσουν τα αποτελέσματα του θορύβου και των εμποδίων. Κατά τη διάρκεια των ασκήσεων προσομοίωσης, οι οργανισμοί θα πρέπει να συμπεριλάβουν εμπόδια και θορύβους στην επικοινωνία για να δοκιμάσουν, αλλά και να βελτιώσουν τα συστήματα επικοινωνίας και επιπλέον για να αναπτύξουν την ικανότητα των συμμετεχόντων να λειτουργούν σε ένα θορυβώδες περιβάλλον, το οποίο διασπά τη προσοχή τους. Κατά την αντιμετώπιση μιας κρίσης, οι διαχειριστές των κρίσεων θα πρέπει να υπολογίσουν τις επιδράσεις και τα αποτελέσματα των εξωτερικών επιρροών που μπορούν να ανακύψουν. Η εξάρτηση

από τις τηλεφωνικές επικοινωνίες για παράδειγμα, μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία των επικοινωνιών διότι ενδέχεται:

- ❖ Να καταρρεύσει το τηλεφωνικό σύστημα.
- ❖ Να είναι απασχολημένες οι διαθέσιμες τηλεφωνικές γραμμές και
- ❖ Να μιλάνε στο τηλέφωνο οι άνθρωποι, με τους οποίους οι διαχειριστές της κρίσης επιχειρούν να επικοινωνήσουν.

Επιπλέον, τυχόν διακοπή της ηλεκτροδότησης αποδιοργανώνει τις ηλεκτρονικές μορφές επικοινωνίας, από τις ραδιοτηλεγραφίες ως τους υπολογιστές. Οι ροές της επικοινωνίας (οι ανταλλαγές επικοινωνίας μεταξύ δύο ή περισσότερων πομπών – δεκτών, είτε πρόκειται για ανθρώπους είτε για μηχανές) μπορούν να διαταραχθούν, καθώς οι άνθρωποι:

- ❖ Καλούν για βοήθεια, καθυσύχαση ή πληροφορίες.
- ❖ Συνεχίζουν να χρησιμοποιούν συστήματα που δεν είναι αξιόπιστα.
- ❖ Θέτουν ερωτήσεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, και
- ❖ Απουσιάζουν από τις θέσεις τους.

Συνεπώς, είναι κεφαλαιώδους σημασίας οι διαχειριστές των κρίσεων να καθορίσουν τρόπους ελέγχου, περιορισμού ή παράκαμψης τέτοιων προβλημάτων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

Η Francis Marra υποστηρίζει ότι η επικοινωνία αποτελεί ένα πολύ σημαντικό συστατικό για όλες σχεδόν τις επιτυχημένες προσπάθειες αντιμετώπισης κρίσεων.<sup>353</sup> Αν κάποιος φορέας που εμπλέκεται σε κρίση δε κατορθώσει να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τα εσωτερικά και εξωτερικά κοινά του, τη κοινή γνώμη και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, είναι βέβαιο ότι θα έχει αρνητικά αποτελέσματα. Ειδικότερα, κατά την εξέλιξη κάθε κρίσης ο φορέας που εμπλέκεται στη κρίση κατακλύζεται από ερωτήματα πολλών και διαφορετικών εσωτερικών και εξωτερικών κοινών που επιθυμούν και πρέπει να πληροφορηθούν για τα αίτια, τις συνθήκες μιας κρίσης (τι, πότε, που, πως και γιατί συνέβη και ποιος εμπλέκεται) και τη διαδικασία αντιμετώπισής της. Η ικανότητα γρήγορης και αποτελεσματικής ανταπόκρισης στις ανάγκες επικοινωνίας αποτελεί σαφώς ένα σημαντικό παράγοντα για την επιτυχημένη και αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων. Πολλοί επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων αναπτύσσουν σχέδια επικοινωνίας (Crisis Communication Plan), προκειμένου να υποστηριχθούν επαρκώς στο έργο της

---

<sup>353</sup> Marra, Francis J., “Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations”, *Public Relations Review*, Vol. 24(4), 1998, p.p. 461-474.

ενημέρωσης των σχετικών κοινών τους κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Τέτοιου είδους σχέδια επικοινωνίας περιλαμβάνουν συνήθως περιληπτικές λίστες ελέγχου (checklists) σχετικά με το τι πρέπει να γίνει σε μια κρίση, τα στοιχεία επικοινωνίας σημαντικών και απαραίτητων ατόμων με τα οποία πρέπει να επικοινωνήσει ο φορέας (λαμβάνοντας υπόψη το είδος και την έκταση της κρίσης), καθώς και σχεδιαγράμματα διάφορων επικοινωνιακών τακτικών και στρατηγικών.

Στο ίδιο πλαίσιο ο Timothy Coombs επίσης, επισημαίνει ότι «όλες οι κρίσεις απαιτούν έγκαιρη και αποτελεσματική επικοινωνία για να διευκολυνθεί η διάδοση των πληροφοριών προς τους εμπλεκόμενους στη κρίση και να σχηματιστεί μια θετική πρώτη εικόνα για το φορέα που αντιμετωπίζει τη κρίση από τα εσωτερικά και εξωτερικά κοινά του και τη κοινή γνώμη».<sup>354</sup> Ο Timothy Coombs τονίζει επίσης, ότι η αποτελεσματική χρήση της επικοινωνίας σε κατάσταση κρίσης δύναται να προστατεύσει την εικόνα και τη φήμη του φορέα που εμπλέκεται σ' αυτήν. Για την επίτευξη του ανωτέρω στόχου σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η επικοινωνία του εν λόγω φορέα με τα εσωτερικά και εξωτερικά κοινά του και τη κοινή γνώμη κατά τις πρώτες ώρες εκδήλωσης της κρίσης. Αν ένας φορέας που εμπλέκεται σε κρίση δεν ανταποκριθεί στις επικοινωνιακές ανάγκες των ανωτέρω κοινών (διάδοση των αναγκαίων πληροφοριών, ώστε να προετοιμαστούν κατάλληλα, να κάνουν ορθολογικές επιλογές για τη μείωση των κινδύνων, τη διασφάλιση της ασφάλειας και ακεραιότητάς τους, τη διασφάλιση των συμφερόντων τους κ.λπ), υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να κλονιστεί η αξιοπιστία του στα εν λόγω κοινά, να απολέσει την κοινωνική νομιμοποίησή του, να πληγεί το κύρος και η εικόνα του και να τεθεί σε κίνδυνο η βιωσιμότητά του. Επιπρόσθετα, ο Timothy Coombs αναφέρει ότι, η διαμόρφωση στη κοινή γνώμη και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης μιας θετικής εικόνας για έναν φορέα που εμπλέκεται σε κρίση, είναι πολύ δύσκολη υπόθεση και απαιτείται ο συγκεκριμένος φορέας, να διαθέτει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο επικοινωνίας. Μέσω του σχεδίου αυτού, μπορεί να επιτευχθεί η συστηματική επικοινωνία του φορέα που αντιμετωπίζει τη κρίση με τα κοινά του και η διάδοση χρήσιμων και καθοριστικών πληροφοριών για τη θετική έκβαση της κρίσης.<sup>355</sup>

---

<sup>354</sup> Coombs, Timothy W., *PSI Handbook of Business Security*, Connecticut - London, Praeger Security International Westport, 2008, p.p. 180-181.

<sup>355</sup> Ibid.

#### **4.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΚΟΙΝΩΝ (STAKEHOLDERS) ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΙΝΗΣ ΓΝΩΜΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Για να γίνει ο κατανοητός ο ρόλος που διαδραματίζουν τα ειδικά κοινά (stakeholders) και η κοινή γνώμη στη διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων, ο ερευνητής κρίνει σκόπιμο να προχωρήσει αρχικά, στον εννοιολογικό προσδιορισμό τους, ώστε να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν σε καταστάσεις κρίσεων, αλλά και το πώς διαμορφώνεται η αντίληψη και η στάση τους κατά την εμφάνιση και εξέλιξη των κρίσεων. Στη συνέχεια, ο ερευνητής θα προσπαθήσει να παρουσιάσει τη διαδικασία εμπλοκής τους κατά τη διαχείριση κρίσεων και το βαθμό συμβολής τους στη νομιμοποίηση της στρατηγικής ενός διεθνούς ή επιχειρηματικού δρώντα που εμπλέκεται σε κρίση.

Ειδικότερα, κοινή γνώμη είναι η συλλογική έκφραση της άποψης πολλών ατόμων, τα οποία συνδέονται με μια ομάδα η οποία έχει κοινούς στόχους, φιλοδοξίες, ανάγκες και ιδανικά.<sup>356</sup> Τα άτομα που ενδιαφέρονται ή έχουν το ίδιο συμφέρον για ένα ζήτημα – ή που μπορεί να επηρεαστούν από την έκβαση του ζητήματος – σχηματίζουν κοινή γνώμη γι' αυτό το συγκεκριμένο ζήτημα. Ψυχολογικά, η γνώμη προσδιορίζεται κατά βάση από την ιδιοτέλεια. Τα γεγονότα οι λέξεις ή οποιαδήποτε άλλα κίνητρα επηρεάζουν τη γνώμη μόνο όσον αφορά στη σχέση τους με την ιδιοτέλεια ή ένα γενικό ενδιαφέρον που είναι εμφανές. Η γνώμη δεν παραμένει για μεγάλη χρονική περίοδο ίδια, εκτός αν τα άτομα πιστεύουν ότι αφορά σε μεγάλο βαθμό το προσωπικό τους συμφέρον ή στηρίζεται στα γεγονότα. Σε περίπτωση που η γνώμη αφορά προσωπικό συμφέρον, δεν αλλάζει εύκολα. Προκειμένου να γίνει καλύτερα κατανοητός ο ανωτέρω ορισμός, θα πρέπει να ορίσουμε με μεγαλύτερη σαφήνεια και ακρίβεια τις δύο λέξεις κλειδιά που συνθέτουν τον όρο κοινή γνώμη. Θα πρέπει να εστιάσουμε δηλαδή στο τι είναι γνώμη και τι κοινό ή ομάδα κοινού.<sup>357</sup>

Γνώμη (opinion) είναι η έκφραση των αντιλήψεων (perceptions) ενός ατόμου, για ένα συγκεκριμένο θέμα. Όταν οι αντιλήψεις γίνουν αρκετά ισχυρές, εκφράζονται ως γνώμη. Όταν οι γνώμες γίνουν αρκετά ισχυρές, τότε οδηγούν τα άτομα σε λεκτικές και συμπεριφορικές ενέργειες.<sup>358</sup> Κατά την διαδικασία αυτή, χρήσιμο είναι να κατανοήσουμε το μηχανισμό συγκρότησης των αντιλήψεων. Αντιλήψεις

<sup>356</sup> Wilcox, Denis L. & Ault, Phillip H. & Agee, Warren K., *Δημόσιες Σχέσεις: Στρατηγικές και Τεχνικές*, Τέταρτη Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2000, σελ. 332-333.

<sup>357</sup> Λυμπερόπουλος, Δημήτρης, «Κοινή Γνώμη», *Φάκελος Σημειώσεων Μαθήματος: Δημόσιες Σχέσεις*, Αθήνα, Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας –Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2014.

<sup>358</sup> Fraser, Seitel P., *The Practice of Public Relations*, 8<sup>th</sup> Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2001.

(perceptions) είναι οι αξιολογήσεις που κάνουν οι άνθρωποι για ένα θέμα, βασιζόμενοι στις πληροφορίες ή τη γνώση που έχουν γι' αυτό. Η γνώση που προέρχεται από την προσωπική εμπειρία ενός ατόμου έχει πολύ σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση μιας ισχυρής αντίληψης για ένα θέμα. Κατά τη διαδικασία μετουσίωσης της γνώσης σε αντίληψη, καθοριστικό ρόλο παίζουν τα στερεότυπα που διατηρεί το κάθε άτομο.<sup>359</sup>

Ο Walter Lippmann περιγράφει τα στερεότυπα σαν «εικόνες μέσα στο μυαλό μας» και επισημαίνει ότι «είτε είναι σωστό είτε όχι, η φαντασία μας σχηματίζεται από τις εικόνες που έχουμε δει και συνεπώς, αυτές οδηγούν στη δημιουργία στερεοτύπων που είναι πολύ δύσκολο να κλονιστούν».<sup>360</sup> Οι αντιλήψεις για ένα θέμα μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές ή ανύπαρκτες. Είναι εξαιρετικά δύσκολο να αλλάξεις την αντίληψη και τη στάση κάποιου, όταν έχει διαμορφώσει μια αρνητική άποψη για ένα θέμα, ενώ είναι πολύ εύκολο να ενδυναμώσεις την αντίληψη και τη στάση κάποιου που υποστηρίζει ένα θέμα. Αυτό συμβαίνει διότι σύμφωνα με τη θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας<sup>361</sup> (cognitive dissonance), κάθε άτομο τείνει να αγνοεί πληροφορίες που έρχονται σε αντίθεση με τις απόψεις του και αναζητά πληροφορίες που υποστηρίζουν τη θέση του. Ως αποτέλεσμα, τα άτομα που μπορούν να επηρεαστούν πιο εύκολα είναι αυτά που έχουν ουδέτερη στάση απέναντι σε ένα θέμα. Κατά τη διαχείριση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων επομένως, βασική επιδίωξη των διαχειριστών μιας κρίσης θα πρέπει να είναι η υιοθέτηση ενεργειών και δράσεων που θα ακυρώσουν ή εξουδετερώσουν αυτή την ασυμφωνία, ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους.

Σε σχέση με τον ορισμό της έννοιας του κοινού (public) ή την ομάδα κοινού, ο Herbert Blumer αποσαφήνισε ότι η κοινή γνώμη (γνώμη του κοινού) δεν πρέπει να συγχέεται με την μαζική γνώμη (γνώμη της μάζας). Η μάζα είναι ένα ετερογενές σύνολο, ενώ το κοινό είναι ένα ομοιογενές σύνολο. Τα άτομα σχηματίζουν μια μάζα, όχι γιατί έχουν κάτι κοινό, αλλά γιατί είναι συντονισμένοι στο ίδιο μέσο επικοινωνίας ή γιατί απλά τυχαίνει να βρίσκονται στον ίδιο τόπο. Αντιθέτως, τα μέλη μιας ομάδας

---

<sup>359</sup> Λυμπερόπουλος, Δημήτρης, «Κοινή Γνώμη», *Φάκελος Σημειώσεων Μαθήματος: Δημόσιες Σχέσεις*, Αθήνα, Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας –Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2014.

<sup>360</sup> Lippmann, Walter, *PUBLIC OPINION*, New Brunswick (USA) & London (UK), Transaction Publishers, 1991, p.p. xviii- xxxvi.

<sup>361</sup> Festinger, Leon, *A Theory of Cognitive Dissonance*, New York, Harper & Row, 1957, p.163.

κοινού έχουν κάτι κοινό που τα συνδέει, όπως η επίδρασή τους από ένα κοινό πρόβλημα ή ένα σημαντικό θέμα.<sup>362</sup>

Σύμφωνα με τον John Dewey, «κοινό είναι μια ενεργοποιημένη κοινωνική ομάδα, αποτελούμενη από όλους όσους επηρεάζονται από ένα κοινό πρόβλημα, το οποίο έχουν αναγνωρίσει και αναζητούν κοινές λύσεις».<sup>363</sup>

Επιπρόσθετα, ο James Grunig συνδέει την έννοια του κοινού με την συστημική θεωρία και επισημαίνει ότι τα μέλη ενός κοινού λειτουργούν σαν ένα σύστημα, γιατί προσλαμβάνουν (input) και επεξεργάζονται τις ίδιες πληροφορίες και στη συνέχεια παράγουν (output) παρόμοιες συμπεριφορές. Συνεπώς, ορίζει την ομάδα κοινού ως «ένα χαλαρά δομημένο σύστημα του οποίου τα μέλη, εντοπίζουν ένα κοινό πρόβλημα ή θέμα, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους είτε πρόσωπο με πρόσωπο είτε μέσω άλλων καναλιών επικοινωνίας και τελικά συμπεριφέρονται σαν ένα σώμα».<sup>364</sup>

Ο James Grunig ανέπτυξε τη «θεωρία των κατά περίπτωση κοινών» (Situational Theory of Publics)<sup>365</sup> για να εξηγήσει και να προβλέψει γιατί ορισμένα κοινά κατά τη λήψη και υλοποίηση των αποφάσεων μιας επιχείρησης είναι ενεργά, ενώ κάποια άλλα παθητικά ή μη ενεργά. Στο πλαίσιο αυτό, επισήμανε ότι μέσω της εν λόγω θεωρίας μπορούν να προσδιοριστούν ποια κοινά κατά την διαδικασία της εταιρικής επικοινωνίας για την αντιμετώπιση και επίλυση κρίσεων είναι ενεργά, παθητικά ή δεν αντιδρούν καθόλου στις οργανωτικές αποφάσεις μιας επιχείρησης που είναι πιθανό και να τους αφορούν.<sup>366</sup> Τα κοινά που δεν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα θεωρούνται ως μη κοινά (nonpublics). Εκείνα που αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα, αλλά δεν το αναγνωρίζουν ως πρόβλημα ορίζονται ως λανθάνοντα κοινά (latent publics), όσα κοινά αναγνωρίζουν το πρόβλημα θεωρούνται ενημερωμένα κοινά (aware publics) και τέλος, τα κοινά που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για να επιλυθεί το πρόβλημα θεωρούνται ενεργά κοινά (active publics). Ο James Grunig επίσης, θέλοντας να εξηγήσει γιατί ορισμένοι άνθρωποι σε ορισμένες περιπτώσεις

---

<sup>362</sup> Blumer, Herbert, "Public Opinion and Public Opinion Polling", journal *American Sociological Review*, Vol. 13(5), 1948, p.p. 542-549 & Blumer, Herbert, *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Berkeley- Los Angeles- London, University of California Press, 1969, p.p. 195-208.

<sup>363</sup> Dewey, John, *The Public and its Problems*, New York, Holt, 1927.

<sup>364</sup> Grunig, James & Hunt, Todd, *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1984, p. 144.

<sup>365</sup> Grunig, James E., "A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research", 1997, pp. 3-48 in the Moss, Danny & MacManus, Toby & Verčič, Dejan, et al. (Eds.) *Public Relations Research: An International Perspective*, London, International Thomson Business Press, 1997.

<sup>366</sup> Grunig, James E., "Situational theory of publics", in the Heath, Robert L., *Encyclopedia of Public Relations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2005, p.779.

ενεργούν ως ενεργά κοινά, ενώ κάποιοι άλλοι ως παθητικά ή μη ενεργά κοινά, προσδιόρισε τρεις μεταβλητές που καθορίζουν τη στάση και τη συμπεριφορά τους. Οι μεταβλητές αυτές είναι το επίπεδο της συμμετοχής (level of involvement), η αναγνώριση του προβλήματος (problem recognition) και ο περιορισμός της αναγνώρισης (constraint recognition).<sup>367</sup>

Ο Edward Freeman ανέπτυξε τη «θεωρία των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών» (Stakeholder Theory)<sup>368</sup> η οποία αποτελεί μια θεωρητική προσέγγιση για το πώς λειτουργεί στην πραγματικότητα μια επιχείρηση. Ειδικότερα, ο Edward Freeman ορίζει τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά (stakeholders) ως την οποιαδήποτε ομάδα ή άτομο που μπορεί να επηρεάσει ή να επηρεαστεί από την επίτευξη των σκοπών μιας επιχείρησης και επισημαίνει μέσω της θεωρίας του, ότι για να είναι επιτυχής μια επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργήσει αξία για τα κοινά αυτά π.χ. τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους εργαζόμενους, τους χρηματοδότες, τους μετόχους, τις τράπεζες κ.λπ μέσω της δημιουργίας οικονομικών απολαβών. Η θεωρία των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών τονίζει επίσης, ότι μια επιχείρηση δε θα πρέπει να προσεγγίζει τα συμφέροντα των κοινών αυτών μεμονωμένα και αποσπασματικά, αλλά συνολικά και προς την ίδια κατεύθυνση. Από τα ανωτέρω, γίνεται κατανοητό το πόσο χρήσιμη είναι η εν λόγω θεωρία σε καταστάσεις κρίσεων, όπου βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους είναι η διαρκής και αποτελεσματική επικοινωνία του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά του.

Ο Timothy Coombs τέλος, διατύπωσε τη «θεωρία της κατά περίπτωση επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων» (Situational Crisis Communication Theory)<sup>369</sup> και επισημαίνει ότι, «τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά με το ξέσπασμα μιας κρίσης, κάνουν εικασίες σχετικά με την ευθύνη της κρίσης και αποδίδουν τα αίτια της σε κάποιον υπεύθυνο. Η απόδοση (attribution) και ο βαθμός της ευθύνης του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση, θα επηρεάσει το πώς τα ειδικά κοινά θα τον αντιμετωπίσουν (θετικά ή αρνητικά) κατά τη διάρκεια της κρίσης».<sup>370</sup>

Συνοψίζοντας τις ανωτέρω προσεγγίσεις, θα πρέπει να τονιστεί ότι κατά την εκδήλωση και εξέλιξη μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης, τόσο τα εσωτερικά

---

<sup>367</sup> Ibid.

<sup>368</sup> Freeman, Edward R., *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984.

<sup>369</sup> Coombs, Timothy W., "Impact of past crises on current crisis communication: insights from situational crisis communication theory", *Journal of Business Communication*, Vol: 41(3), 2004, p.p. 265-289.

<sup>370</sup> Ibid.

και εξωτερικά ειδικά κοινά όσο και η κοινή γνώμη γενικότερα, καταφεύγει σε εικασίες σχετικά με το φορέα της ευθύνης για τη κρίση και επιζητά να αποδώσει /καταλογίσει τα αίτια της σε κάποιον υπεύθυνο. Η απόδοση/ καταλογισμός της ευθύνης κατά τη διάρκεια της κρίσης συνήθως επηρεάζει τη στάση (θετική, αρνητική ή ουδέτερη) που θα τηρήσουν τα ανωτέρω κοινά καθώς και το τρόπο αντιμετώπισης από πλευράς της κοινής γνώμης των εμπλεκόμενων φορέων. Ειδικότερα, αν η στάση της κοινής γνώμης είναι θετική, τότε οι διαχειριστές μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης θα κατορθώσουν να λάβουν την απαιτούμενη εσωτερική και εξωτερική νομιμοποίησή τους, ώστε να γίνει αποδεκτή η στρατηγική τους για την αντιμετώπιση της κρίσης και επιπρόσθετα, θα κερδίσουν έναν σημαντικό σύμμαχο που θα τους παράσχει στήριξη κατά τη διάρκεια της προσπάθειάς τους.

#### **4.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Στην σημερινή εποχή της τεχνολογικής επανάστασης και της πληροφορίας, οι άνθρωποι χρησιμοποιούν τα μέσα επικοινωνίας για να ενημερωθούν. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης φέρνουν το κοινό σε επαφή με έναν κόσμο πέρα από την άμεση εμπειρία του και είναι σε θέση να διαμορφώνουν τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις του για θέματα και γεγονότα με τα οποία έχει ελάχιστη άμεση επαφή. Αν και παρέχουν απλοποιημένες εκδοχές των συμβάντων, ταυτόχρονα δίνουν ένα αίσθημα συμμετοχής και κατανόησης.<sup>371</sup>

Η Kathleen Fearn-Banks επισημαίνει ότι η πληροφόρηση σχετικά με τα τεκταινόμενα μιας κρίσης φτάνει στα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά και στη κοινή γνώμη, μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Σημειώνει επίσης, ότι οι κρίσεις λειτουργούν ως πηγές αρνητικών ειδήσεων, γεγονός που κατά κανόνα προκαλεί το ενδιαφέρον των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Επιπρόσθετα, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κατά κανόνα παρέχουν στο κοινό πληροφορίες που επιθυμεί να γνωρίζει, και όχι πληροφορίες που είναι απαραίτητο να γνωρίζει.<sup>372</sup>

Στο πλαίσιο αυτό, κατά τη διαδικασία διαχείρισης μιας κρίσης τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ασκούν επιρροή στα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά του

<sup>371</sup> Otis, Baskin & Craig, Aronoff & Dan, Lattimore, *ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ: ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΚΑΙ Η ΑΣΚΗΣΗ ΤΟΥ*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήσης, 2001, σελ. 116 -127.

<sup>372</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p.p. 63-71.



φορέα που εμπλέκεται στη κρίση και τη κοινή γνώμη και παράλληλα, ασκούν επιρροή στους διαχειριστές της κρίσης, μέσω της μεταφοράς σε αυτούς της αντίδρασης των εν λόγω κοινών και δημιουργώντας τους πίεση κατά τη λήψη αποφάσεων, μέσω της άσκησης κριτικής για τα αίτια της πρόκλησης της κρίσης καθώς και τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης. Ειδικότερα, σε καταστάσεις κρίσεων, η επιρροή που ασκούν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης στα ανωτέρω κοινά επιτυγχάνεται μέσω του καθορισμού της δημόσιας θεματολογίας τους ή της ημερήσιας διάταξης (agenda setting) και της θετικής ή αρνητικής πλαισίωσης (framing) των γεγονότων.

Σύμφωνα με τη θεωρία της δημόσιας θεματολογίας ή της ημερήσιας διάταξης, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης διαμορφώνουν τη θεματολογία που κυριαρχεί στο δημόσιο διάλογο και ασκούν επίδραση στη κοινή γνώμη λόγω του γεγονότος ότι, δίνουν προσοχή σε ορισμένα ζητήματα, ενώ παραμελούν κάποια άλλα με αποτέλεσμα, να επηρεάζουν την αντίληψη του κοινού στρέφοντας τη προσοχή του σε συγκεκριμένα θέματα.<sup>373</sup>

Όπως επισημαίνει ο Bernard Cohen «τα μέσα μαζικής ενημέρωσης μπορεί να μη μας λένε πολύ επιτυχώς τι να σκεφτούμε, αλλά έχουν εξαιρετική επιτυχία στο να μας λένε περί τίνος να σκεφτούμε».<sup>374</sup> Δηλαδή, η κοινή γνώμη ενημερώνεται για τα θέματα και τα γεγονότα που τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ορίζουν ως σημαντικά και επίσης, εστιάζει τη προσοχή της σ' αυτά, ανάλογα με την έμφαση και το βαθμό σπουδαιότητας που τους αποδίδουν.<sup>375</sup>

Ο Walter Lippmann, που ήταν ο πρώτος ερευνητής που μελέτησε την ημερήσια διάταξη ως μορφή επίδρασης των μέσων μαζικής ενημέρωσης επί της κοινής γνώμης, τόνισε ότι «το κοινό δεν αντιδρά σε πραγματικά γεγονότα, αλλά σε γεγονότα που κατασκευάζει την εικόνα τους στο μυαλό του».<sup>376</sup> Μέσω του καθορισμού της δημόσιας θεματολογίας τα μέσα μαζικής ενημέρωσης λοιπόν, ιεραρχούν το δημόσιο διάλογο, καθώς ο ιδιαίτερος τρόπος με τον οποίο

---

<sup>373</sup> Πλειός, Γιώργος, *Η ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΜΜΕ*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2013.

<sup>374</sup> Παπαθανασόπουλος, Στέλιος & Καραδημητρίου, Αχιλλέας & Γιαννούλη, Ηλιάνα, «Η πολιτική ενημέρωση σε περιόδους κρίσης», περιοδικό *Ζητήματα Επικοινωνίας*, Τεύχος 18-19, 2014, σελ. 89-111 από το Cohen, Bernard C., *The press and foreign policy*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 1963, p. 13.

<sup>375</sup> Carroll, Craig E. & McCombs, Maxwell, "Agenda-setting Effects of Business News on the Public's Images and Opinions about Major Corporations", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6(1), 2003, pp. 36-46.

<sup>376</sup> Lippmann, Walter, *Public Opinion*, New York, Macmillan, 1922 και στα ελληνικά: Lippmann, Walter, «*Η Κοινή Γνώμη*» (μετάφραση: Γ. Καραγιάννης), Αθήνα, Εκδόσεις Κάλβος, 1988.

προβάλλονται κάποια θέματα ή γεγονότα επηρεάζει την εικόνα που έχουμε για αυτά.<sup>377</sup>

Οι Maxwell McCombs και Donald Shaw εξέτασαν την ιδέα του Walter Lippmann όσον αφορά τη κατασκευή των εικόνων που σχηματίζονται στο μυαλό των ανθρώπων σχετικά με κάποια γεγονότα, συγκρίνοντας τα θέματα της ημερήσιας διάταξης των μέσων ενημέρωσης με τα βασικά θέματα στην ατζέντα των αναποφάσιστων ψηφοφόρων.<sup>378</sup> Ειδικότερα, μελέτησαν τη λειτουργία της ημερήσιας διάταξης των μέσων μαζικής ενημέρωσης στις αμερικανικές προεδρικές εκστρατείες του 1968, 1972 και 1976 και επιχείρησαν να αξιολογήσουν τη σχέση ανάμεσα σε αυτά που οι ψηφοφόροι θεωρούσαν ως σημαντικά ζητήματα και το περιεχόμενο των μηνυμάτων των μέσων μαζικής ενημέρωσης που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια των εκστρατειών. Κατά την έρευνά τους οι Maxwell McCombs και Donald Shaw διαπίστωσαν ότι τα θέματα που τονίζονταν ιδιαίτερα στην ημερήσια διάταξη των μέσων μαζικής ενημέρωσης σχετίζονταν σε μεγάλο βαθμό με τα θέματα της ημερήσιας διάταξης των ψηφοφόρων. Συνεπώς, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ασκούν σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση των θεμάτων που η κοινή γνώμη θεωρεί σημαντικά σε μια προεκλογική εκστρατεία και ότι θέτουν τη θεματολογία της εκστρατείας.<sup>379</sup>

Στο πλαίσιο αυτό οι David Paletz και Robert Entman επισημαίνουν ότι «τα μέσα μαζικής ενημέρωσης σταθεροποιούν τις κυρίαρχες απόψεις, θέτουν τις προτεραιότητες, μεγεθύνουν γεγονότα και θέματα, μερικές φορές αλλάζουν απόψεις και σε τελική ανάλυση, καθορίζουν τις επιλογές».<sup>380</sup>

Οι Everett Rogers και James Dearing επισημαίνουν ότι υπάρχουν δύο επίπεδα ημερήσιας διάταξης. Το πρώτο επίπεδο ορίζει τα πιο σημαντικά ζητήματα της επικαιρότητας που θα αναδειχθούν από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, ενώ το δεύτερο ορίζει ποια θέματα από αυτά τα ζητήματα θα αναδειχθούν ως τα πιο σημαντικά. Οι ανωτέρω ερευνητές τονίζουν επίσης ότι «η ημερήσια διάταξη των μέσων μαζικής

---

<sup>377</sup> Παπαθανασόπουλος, Στέλιος & Καραδημητρίου, Αχιλλέας & Γιαννούλη, Ηλιάννα, «Η πολιτική ενημέρωση σε περιόδους κρίσης», περιοδικό *Ζητήματα Επικοινωνίας*, Τεύχος 18-19, 2014, σελ. 89-111.

<sup>378</sup> McCombs, Maxwell E. & Shaw, Donald L., “The Agenda-Setting Function of Mass Media”, *Public Opinion Quarterly*, Vol. 36(2), 1972, p.p. 176-187.

<sup>379</sup> Ibid.

<sup>380</sup> Παπαθανασόπουλος, Στέλιος & Καραδημητρίου, Αχιλλέας & Γιαννούλη, Ηλιάννα, «Η πολιτική ενημέρωση σε περιόδους κρίσης», περιοδικό *Ζητήματα Επικοινωνίας*, Τεύχος 18-19, 2014, σελ. 89-111 από το Paletz, David L. & Entman, Robert M., *Media, power, politics*, New York, Free Press, 1981, p. 189.

ενημέρωσης επηρεάζει τη δημόσια ατζέντα, και η δημόσια ατζέντα επηρεάζει την πολιτική ατζέντα».<sup>381</sup>

Η θεωρία της πλαισίωσης (Framing), ασχολείται με το τρόπο που παρουσιάζονται οι ειδήσεις από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Η πλαισίωση αποτελεί μέθοδο διαμόρφωσης της αντίληψης. Ασχολείται με το πώς οι κοινωνικοί και πολιτικοί δρώντες αντιλαμβάνονται και κατανοούν τα γεγονότα που συμβαίνουν στη δημόσια σφαίρα.<sup>382</sup> Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης αξιοποιούν τη διαδικασία της πλαισίωσης για να ασκήσουν επιρροή επί της κοινής γνώμης, διαμορφώνοντας την αντίληψή της για ένα θέμα.

Σύμφωνα με τον Robert Entman, η διαδικασία της πλαισίωσης περιλαμβάνει την αποκοπή ελάχιστων στοιχείων μιας αντιληπτής πραγματικότητας και τη «συναρμολόγησή» τους σε μια νέα αφήγηση, η οποία υπογραμμίζει συγκεκριμένες συνδέσεις μεταξύ τους, έτσι ώστε να προωθείται μια συγκεκριμένη ερμηνεία.<sup>383</sup> Ειδικότερα, ο τρόπος πλαισίωσης ενός θέματος από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης δύναται να ορίσει το πως η κοινή γνώμη θα παρατηρήσει, θα κατανοήσει και θα καταγράψει το συγκεκριμένο θέμα καθώς και το πως θα το αξιολογήσει και θα δράσει/ αντιδράσει σε σχέση με αυτό.<sup>384</sup> Ο Robert Entman επίσης, διακρίνει τέσσερις βασικές πτυχές της πλαισίωσης και επισημαίνει ότι «τα πλαίσια προσδιορίζουν τα προβλήματα, διαγιγνώσκουν τις αιτίες, προβαίνουν σε ηθικές αξιολογήσεις και προτείνουν λύσεις».<sup>385</sup>

Όπως επισημαίνουν οι Παπαθανασόπουλος Στέλιος, Καραδημητρίου Αχιλλέας και Γιαννούλη Ηλιάννα, η τεχνική της πλαισίωσης έγκειται στη μετατροπή της φύσης των γεγονότων μέσω ενός συγκεκριμένου τύπου «στησίματος», ο οποίος

---

<sup>381</sup> Rogers, Everett M. & James, Dearing W., “Agenda-Setting Research: Where Has It Been? Where Is It Going?” 1988 in the Anderson, J.A., ed., *Communication Yearbook II*, Newbury Park, Sage, 1997.

<sup>382</sup> Baldwin, Van Gorp, “The Constructionist Approach to Framing: Bringing Culture Back In”, *Journal of Communication*, Vol. 57(1), 2007, p.p. 60-78.

<sup>383</sup> Παπαθανασόπουλος, Στέλιος & Καραδημητρίου, Αχιλλέας & Γιαννούλη, Ηλιάννα, «Η πολιτική ενημέρωση σε περιόδους κρίσης», περιοδικό *Ζητήματα Επικοινωνίας*, Τεύχος 18-19, 2014, σελ. 89-111 από το Entman, Robert M., “Framing bias: Media in the distribution of power”, *Journal of Communication*, Vol. 57(1), 2007, p.p. 163-173.

<sup>384</sup> Entman, Robert M., “Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm”, *Journal of Communication*, Vol. 43(4), 1993, p.p. 51-58.

<sup>385</sup> Παπαθανασόπουλος, Στέλιος & Καραδημητρίου, Αχιλλέας & Γιαννούλη, Ηλιάννα, «Η πολιτική ενημέρωση σε περιόδους κρίσης», περιοδικό *Ζητήματα Επικοινωνίας*, Τεύχος 18-19, 2014, σελ. 89-111 από το Entman, Robert M., “Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm”, *Journal of Communication*, Vol. 43(4), 1993, p.p. 51-58.

εκφράζει τη τάση των μέσων μαζικής ενημέρωσης να ερμηνεύουν τα γεγονότα σύμφωνα με συγκεκριμένα πρότυπα.<sup>386</sup>

Ο Shanto Iyengar διακρίνει δύο είδη πλαισίωσης: τη περιπτωσιολογική (episodic) και τη θεματική (thematic) πλαισίωση. Σύμφωνα με τη περιπτωσιολογική πλαισίωση οι τηλεοπτικές ειδήσεις παρουσιάζονται ως συγκεκριμένα γεγονότα ή μεμονωμένες περιπτώσεις, ενώ σύμφωνα με τη θεματική πλαισίωση τα ειδησεογραφικά θέματα και γεγονότα τοποθετούνται σε ένα ευρύτερο ερμηνευτικό πλαίσιο. Επιπρόσθετα, Iyengar επισημαίνει ότι η περιπτωσιολογική πλαισίωση οδηγεί στην αποσπασματική θέαση ενός προβλήματος, με έμφαση σε ένα μεμονωμένο περιστατικό, ενώ η θεματική πλαισίωση παρουσιάζει συλλογικές ή γενικές απεικονίσεις ενός προβλήματος.<sup>387</sup>

Συνοψίζοντας τις ανωτέρω προσεγγίσεις, θα πρέπει να τονίσουμε ότι η διαχείριση των μέσων μαζικής ενημέρωσης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχημένη αντιμετώπιση και αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων. Ειδικότερα, η αποτελεσματική επικοινωνιακή διαχείριση μιας κρίσης μπορεί να οδηγήσει τη κοινή γνώμη και τους εκπροσώπους των μέσων μαζικής ενημέρωσης να υιοθετήσουν μια λιγότερο αρνητική και επικριτική στάση απέναντι στα τυχόν λάθη και τις αστοχίες του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση κατά τη φάση αντιμετώπισής της.<sup>388</sup> Συνεπώς, αν οι διαχειριστές κρίσεων αν κατορθώσουν να έχουν τη σιωπηρή στήριξη των μέσων μαζικής ενημέρωσης κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης μιας κρίσης, θα μπορέσουν να απομειώσουν τις αντιδράσεις των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών και της κοινής γνώμης, να πείσουν για τις θέσεις τους και να λάβουν τη νομιμοποίησή τους για την υιοθέτηση και χωρίς εμπόδια εφαρμογή της στρατηγικής τους.

---

<sup>386</sup> Παπαθανασόπουλος, Στέλιος & Καραδημητρίου, Αχιλλέας & Γιαννούλη, Ηλιάννα, «Η πολιτική ενημέρωση σε περιόδους κρίσης», περιοδικό *Ζητήματα Επικοινωνίας*, Τεύχος 18-19, 2014, σελ. 89-111.

<sup>387</sup> Παπαθανασόπουλος, Στέλιος & Καραδημητρίου, Αχιλλέας & Γιαννούλη, Ηλιάννα, «Η πολιτική ενημέρωση σε περιόδους κρίσης», περιοδικό *Ζητήματα Επικοινωνίας*, Τεύχος 18-19, 2014, σελ. 89-111 από το Iyengar, Shanto, *Is anyone responsible? How television frames political issues*, Chicago, University of Chicago Press, 1991, p. 14.

<sup>388</sup> Heath, Robert, *Διαχείριση Κρίσεων: Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*, Αθήνα, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, σελ. 146-170.

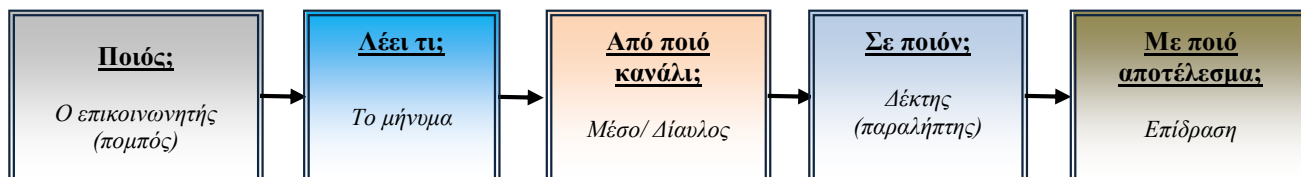
#### 4.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Ο Harold Lasswell αναφέρει ότι ένας εύστοχος τρόπος για να περιγράψουμε μια διαδικασία επικοινωνίας είναι να απαντήσουμε στα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιός μιλάει;
- Τί λέει;
- Μέσω ποιού καναλιού /διαύλου;
- Σε ποιόν το λέει;
- Με ποιό αποτέλεσμα;<sup>389</sup>

Στη συνέχεια ο Harold Lasswell συγκρότησε ένα γραμμικό μοντέλο που παρουσιάζει διαγραμματικά τα στοιχεία της επικοινωνιακής διαδικασίας. Το μοντέλο αυτό εκκινεί από την παραδοχή, ότι ο πομπός/επικοινωνητής έχει κάποια πρόθεση να επηρεάσει το δέκτη/παραλήπτη και κατά συνέπεια, η επικοινωνία θα πρέπει να προσεγγίζεται βασικά ως μια διαδικασία πειθούς. Για τη καλύτερη κατανόηση του μοντέλου, παρατίθεται το ακόλουθο διάγραμμα:

**Σχήμα 2: Μοντέλο Lasswell**

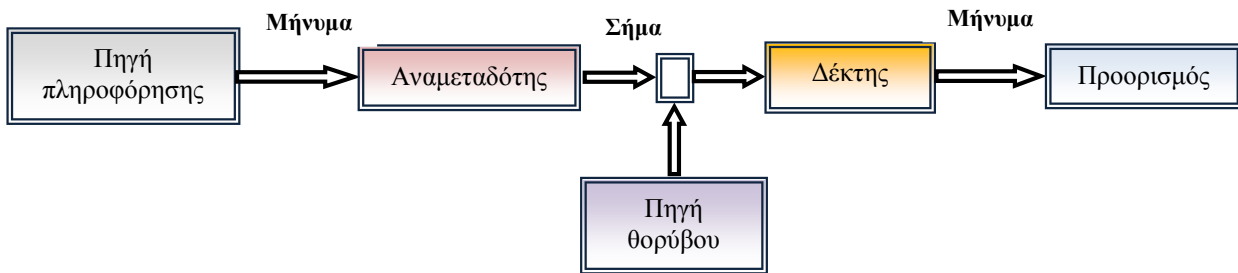


Οι Claude Shannon και Warren Weaver από την πλευρά τους, παρουσίασαν ένα μαθηματικό μοντέλο που περιγράφει την επικοινωνία ως γραμμική, μονόδρομη διαδικασία. Το μοντέλο επισημαίνει πέντε λειτουργίες που επιτελούνται και ενσωματώνει επιπλέον και έναν παράγοντα δυσλειτουργίας, το «θόρυβο».<sup>390</sup> Για τη καλύτερη κατανόηση του μοντέλου, παρατίθεται το ακόλουθο διάγραμμα:

<sup>389</sup> Κουέιλ, Ντένις Μακ & Βιντάλ Σβεν, *Σύγχρονα μοντέλα επικοινωνίας για την μελέτη της μαζικής επικοινωνίας*, Αθήνα, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2001, σελ.39-41 & Fiske John, *Εισαγωγή στην Επικοινωνία*, Αθήνα, Εκδόσεις Αιγόκερως, 1992, σελ. 13-16.

<sup>390</sup> Κουέιλ, Ντένις Μακ & Βιντάλ Σβεν, *Σύγχρονα μοντέλα επικοινωνίας για την μελέτη της μαζικής επικοινωνίας*, Αθήνα, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2001, σελ. 42-43 & Fiske John, *Εισαγωγή στην Επικοινωνία*, Αθήνα, Εκδόσεις Αιγόκερως, 1992, σελ. 13-16.

**Σχήμα 3: Μοντέλο Shannon και Weaver**



Κατά το αρχικό στάδιο της συγκεκριμένης επικοινωνιακής διαδικασίας, υπάρχει μια πηγή πληροφόρησης που παράγει ένα μήνυμα ή μια αλυσίδα μηνυμάτων που προορίζονται να μεταδοθούν. Στο επόμενο στάδιο, το μήνυμα κωδικοποιείται σε σήματα από έναν αναμεταδότη. Τα σήματα θα πρέπει να προσαρμοστούν στο κανάλι/δίαυλο που οδηγεί στο δέκτη.

Η λειτουργία του δέκτη είναι αντίστροφη από αυτή του αναμεταδότη. Ο δέκτης αποκωδικοποιεί το μήνυμα από το σήμα. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί ότι το σήμα είναι ευπρόσβλητο σε τέτοιο βαθμό, ώστε ενδέχεται να αλλοιωθεί από κάποιο θόρυβο, δηλαδή κάποια ενδεχόμενη παρεμβολή όπως συμβαίνει, π.χ. όταν διακινούνται πολλά σήματα ταυτόχρονα στο ίδιο κανάλι επικοινωνίας. Κάτι τέτοιο ίσως προκαλέσει μια κάποια διαφοροποίηση ανάμεσα στο μεταδιδόμενο και το παραλαμβανόμενο σήμα, γεγονός το οποίο με τη σειρά του μπορεί να σημαίνει ότι το μήνυμα που παράγεται από τη πηγή και αυτό που αποκωδικοποιείται από το δέκτη δεν έχουν το ίδιο περιεχόμενο. Στη βάση αυτής της επισήμανσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ένας από τους κυριότερους λόγους αποτυχίας της επικοινωνίας είναι η αδυναμία των επικοινωνητών να αντιληφθούν ότι ένα αποστέλλόμενο και ένα παραλαμβανόμενο μήνυμα δεν είναι πάντα ταυτόσημα.

Οι Αργυρώ Φιλόλια, Ηλίας Παπαγεωργίου και Στέλιος Στεφανάτος ορίζουν την επικοινωνία ως το σύνολο των πληροφοριών, καθώς και των γραπτών και εικονικών μηνυμάτων, που ρέουν μέσα σε έναν οργανισμό (που εμπλέκεται σε κρίση) από τον έναν άνθρωπο στον άλλον, έμμεσα ή άμεσα.<sup>391</sup> Πρόκειται δηλαδή, για μια διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών, ιδεών, απόψεων, μηνυμάτων, κ.λπ., μέσω ενός

<sup>391</sup> Φιλόλια, Αργυρώ & Παπαγεωργίου, Ηλίας & Στεφανάτος, Στέλιος, *Διαχείριση Κρίσεων και Ανθρώπινος Παράγοντας: Ολοκληρωμένο Σύστημα*, Αθήνα, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ. 61-66 από το Κανελλόπουλος, Χ. & Κατσιούλας, Ε., *Μάνατζμεντ –Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα, Εκδόσεις ΑΛΦΑ, 1981, σελ. 304.

κοινού συστήματος συμβόλων, σε προσωπικό ή οργανωτικό επίπεδο, όπου η διανοητική συνεργασία αποτελεί τη βάση της κοινωνικότητας. Περιγράφοντας παράλληλα την επικοινωνιακή διαδικασία από την άποψη της διοικητικής οργάνωσης του εν λόγω οργανισμού, ορίζουν την επικοινωνία ως τη ροή πληροφοριών, διαμέσου των καναλιών της οργάνωσής του. Πρόκειται δηλαδή για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των διοικούντων και των υφισταμένων τους, μεταξύ των στελεχών, μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού και μεταξύ του συνόλου (ή μέρους) του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον του.

Κατόπιν των παραπάνω, τα συστατικά στοιχεία της επικοινωνίας, στη γενική της έννοια, είναι τα ακόλουθα:

- ❖ Η ύπαρξη αποστολέα και παραλήπτη.
- ❖ Η αποστολή ενός «μηνύματος» από τον αποστολέα (πομπός) στο παραλήπτη (δέκτη), μέσω ενός μέσου (καναλιού – διαύλου).
- ❖ Η λήψη ενός «μηνύματος» από το παραλήπτη (δέκτης).

Οι Αργυρώ Φιλόλια, Ηλίας Παπαγεωργίου και Στέλιος Στεφανάτος αναφέρουν επίσης, ότι υπάρχουν πολλά είδη επικοινωνίας ανάλογα με:

- ❖ Το σκοπό για τον οποίο συντελείται (π.χ. επικοινωνία αποφάσεων, εισηγήσεων, πληροφόρησης, ενημέρωσης, αιτήσεων, κ.λπ.).
- ❖ Το είδος του πομπού και του δέκτη (διαπροσωπική, επιχειρησιακή, ομαδική, διακρατική, κ.λπ.).
- ❖ Τη μορφή των συμβόλων (π.χ. λεκτική ή μη-λεκτική, γραπτή, ηλεκτρονική, διαγραμματική, κ.λπ.).
- ❖ Τη φορά της (μονόδρομη, αμφίδρομη).
- ❖ Τη θέση του πομπού και του δέκτη στην ιεραρχία του Οργανισμού (π.χ. κάθετη, οριζόντια κ.λπ.).
- ❖ Τη μορφή της, όπως:
  - Αλληλογραφία (κοινή, ηλεκτρονική, μέσω courier κ.λπ).
  - Εκπομπή (ραδιοφωνική, τηλεοπτική, διαδικτυακή /internet κ.λπ).
  - Συνομιλία (προσωπική, διάσκεψη, συνέντευξη κ.λπ).
  - Δημοσίευση (βιβλία, τύπος, ηλεκτρονικά βιβλία κ.λπ)
  - Εικονοσκόπηση (κινηματογράφος, λήψη, μαγνητοσκόπηση κ.λπ).
  - Έκθεση (επίδειξη κ.λπ).
- ❖ Το μέσο (δίαυλος) μετάδοσης των συμβόλων:
  - Γραπτή (γραφή).

- Προφορική, λεκτική (ήχος).
- Προφορική, μη-λεκτική (όραση).
- Ασύρματα (π.χ. ερτζιανά κύματα).
- Ενσύρματα (τηλεφωνική, ηλεκτρονική, κ.λπ).

Οι ίδιοι θεωρητικοί εστιάζουν επίσης, στους παράγοντες που επηρεάζουν ή εμποδίζουν (θόρυβοι) την επικοινωνία όπως:

- ❖ Ο σημασιολογικός θόρυβος. Ο θόρυβος αυτός υφίσταται όταν ο πομπός και ο δέκτης αποδίδουν διαφορετική σημασία στα σύμβολα και δεν καταλαβαίνουν ο ένας τον άλλον.
- ❖ Ο θόρυβος της μετάδοσης. Ο θόρυβος αυτός είναι το αποτέλεσμα της παραμόρφωσης του μηνύματος κατά τη διαβίβασή του (π.χ. λόγω παρασίτων κ.λπ), της ακαταλληλότητας του μέσου διαβίβασης της πληροφορίας κ.α.
- ❖ Τα περιβαλλοντικά εμπόδια (π.χ. χώρος, μέσα, περιβάλλον, κ.λπ).
- ❖ Τα ψυχικά εμπόδια (π.χ. άγχος, πανικός, συναισθήματα, αδιαφορία, κ.λπ).
- ❖ Τα φυσικά εμπόδια (π.χ. ηλικία, φύλλο, ακοή, όραση, κ.λπ).
- ❖ Οι αντιφάσεις και οι ασάφειες των μηνυμάτων.
- ❖ Η ακατάλληλη γλώσσα (π.χ. εξαιρετικά τεχνική με χρήση ακατάληπτων εννοιών από το δέκτη).
- ❖ Οι φήμες, οι ψίθυροι, οι ανακριβείς σκόπιμες διαδόσεις κ.λπ.
- ❖ Η αδυναμία του αποστολέα (πομπού) να είναι καλός ομιλητής.
- ❖ Η αδυναμία του λήπτη (δέκτης) να είναι καλός ακροατής.
- ❖ Το μειωμένο κύρος του αποστολέα (πομπού).

Οι Αργυρώ Φιλόλια, Ηλίας Παπαγεωργίου και Στέλιος Στεφανάτος επικεντρώνουν τη προσοχή τους στην επικοινωνία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και αναλύουν τις λειτουργίες του πομπού (αποστολέα) και του δέκτη (παραλήπτη), καθώς και των χαρακτηριστικών των μέσων μετάδοσης των πληροφοριών, της πληροφορίας (μήνυμα) και της διαδικασίας ανατροφοδότησης (feedback).<sup>392</sup> Ειδικότερα αναφέρουν:

- ❖ Ο πομπός (αποστολέας). Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης μπορούμε να διακρίνουμε δύο πομπούς που εκπέμπουν μηνύματα/πληροφορίες. Ο ένας είναι ο αρμόδιος για τη διαχείριση της κρίσης (άτομο ή ομάδα διαχείρισης κρίσεων). Ο συγκεκριμένος πομπός είναι υπεύθυνος για την εκπομπή εντολών, οδηγιών, αποφάσεων,

---

<sup>392</sup> Ibid, σελ. 63-66.



πολιτικών διαχείρισης και αντιμετώπισης της κρίσης. Με λίγα λόγια, κατέχει κεντρικό ρόλο στο σύστημα επικοινωνίας ενός οργανισμού και δέχεται με τη σειρά του το σύνολο των πληροφοριών που αφορούν τη κρίση. Κάποιες φορές ωστόσο, μία κρίση ξεφεύγει από τα στενά όρια του φορέα που την αντιμετωπίζει και έχει αντίκτυπο και στο εξωτερικό περιβάλλον του. Σε τέτοιες περιπτώσεις κρίνεται αναγκαίος ο ορισμός και ενός δεύτερου πομπού, ο οποίος επιφορτίζεται με τη διάδοση πληροφοριών που αφορούν τη κρίση προς το εξωτερικό περιβάλλον του φορέα. Ο πομπός αυτός είναι συνήθως ο εκπρόσωπος τύπου, κάποιο στέλεχος του τμήματος δημοσίων σχέσεων ή κάποιο άλλο στέλεχος, κατάλληλα εκπαιδευμένο για να αναλάβει τον ρόλο αυτό. Ο δεύτερος αυτός πομπός είναι ο καθ' ύλην αρμόδιος για να εκφέρει και να εκφράζει την επίσημη θέση και άποψη του φορέα για τη κρίση.

- ❖ Ο δέκτης (παραλήπτης). Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης υπάρχουν πολλοί δέκτες (παραλήπτες) που διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Εσωτερικοί δέκτες είναι πρόσωπα, τα οποία βρίσκονται στο εσωτερικό περιβάλλον του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση (π.χ. στελέχη), δέχονται τις πληροφορίες που εκπέμπει ο υπεύθυνος διαχείρισης κρίσεων και εμπλέκονται άμεσα στη διαχείρισή της. Εξωτερικοί δέκτες είναι πρόσωπα, τα οποία βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον του εν λόγω φορέα (π.χ. ενδιαφερόμενοι, θιγόμενοι, κ.λπ.) και δέχονται τις πληροφορίες που εκπέμπει ο εκπρόσωπος τύπου του φορέα. Το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων (Crisis Management Plan) ενός φορέα πρέπει να ορίζει με σαφή τρόπο τους εξωτερικούς δέκτες, τη σειρά ενημέρωσής τους, το τρόπο, καθώς και το χρόνο ενημέρωσής τους. Για παράδειγμα, στο πλαίσιο μιας επιχείρησης, όταν εκδηλωθεί μια κρίση, ο επικεφαλής της ομάδας διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να επικοινωνήσει με τη Πυροσβεστική, την Αστυνομία, το ΕΚΑΒ, τη διοίκηση της επιχείρησης, τους μετόχους κ.λπ.. Ομοίως, ο εκπρόσωπος τύπου θα πρέπει να επικοινωνήσει με τους νομικούς συμβούλους της επιχείρησης, τις κυβερνητικές, δικαστικές και άλλες αρχές, με τα οικεία πρόσωπα ενός τραυματία ή θύματος, με τους μετόχους, τους επενδυτές, τους πελάτες της επιχείρησης, την ασφαλιστική εταιρεία, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κ.λπ.
- ❖ Οι διάυλοι μετάδοσης των πληροφοριών. Τα μέσα αυτά μπορεί να είναι:
  - Τηλέφωνο (σταθερό, κινητό, ραδιοτηλέφωνο, εικονοτηλέφωνο)
  - Τηλεομοιοτυπία (φαξ, τηλέτυπο, κ.λπ.)
  - Ασύρματος

- ο Τηλεόραση
  - ο Ραδιόφωνο
  - ο Ίντερνετ
  - ο E-mail
  - ο Δορυφόροι
  - ο Ταχυδρομείο – Couriers
  - ο Γραπτός λόγος (εφημερίδες περιοδικά)
  - ο Προφορικός λόγος (συνεντεύξεις)
  - ο Εικονοσκόπηση (μαγνητοσκόπηση, φωτογραφίες κ.λπ).
- ❖ Η πληροφορία (το μήνυμα). Οι πληροφορίες που εκπέμπει ο επικεφαλής της ομάδας διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να είναι ακριβείς, σαφείς, κατανοητές, σύντομες και διατακτικού χαρακτήρα. Οι πληροφορίες αυτές σχετίζονται συνήθως άμεσα με τις αποφάσεις/εντολές του, και συνεπώς, θα πρέπει να έχουν την απόλυτη προτεραιότητα κατά τη διακίνησή τους στα δίκτυα επικοινωνιών του φορέα. Η μετάδοση των συγκεκριμένων πληροφοριών κατά κανόνα περιορίζεται στο εσωτερικό του φορέα. Για τη μετάδοση/ διακίνηση πληροφοριών από τον εκπρόσωπο τύπου προς το εξωτερικό περιβάλλον του φορέα επιστρατεύεται κατά κανόνα περισσότερο «διπλωματική» διατύπωση. Αυτό σημαίνει ότι αποφεύγεται το λιτό και διατακτικό ύφος του επικεφαλής της ομάδας διαχείρισης κρίσεων, ενώ παράλληλα δεν ανακοινώνονται όλα όσα αφορούν μια κρίση σε κάθε ενδιαφερόμενο. Ο εκπρόσωπος τύπου ανακοινώνει μόνο αυτό που ζητά να μάθει ξεχωριστά ο κάθε ενδιαφερόμενος δέκτης (δεδομένου ότι είναι διαφορετικές οι ανάγκες ενημέρωσης του κάθε δέκτη). Στο πλαίσιο αυτό, τα γεγονότα θα πρέπει να παρουσιάζονται με τρόπο επωφελή για το φορέα που εμπλέκεται στη κρίση, με έμφαση στα θετικά σημεία, χωρίς βέβαια να αποκρύπτεται η αλήθεια.
- ❖ Η ανατροφοδότηση (feedback). Σημαντικό ρόλο κατά τη διάρκεια μιας κρίσης κατέχει η διαδικασία ανατροφοδότησης, δεδομένου ότι ο κύκλος της επικοινωνίας κλείνει με την επαναπληροφόρηση. Επικοινωνία σημαίνει ουσιαστικά συνεννόηση και η συνεννόηση συνεπάγεται αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα στο πομπό και το δέκτη. Η αμφίδρομη επικοινωνία επιτυγχάνεται συνήθως με την ανατροφοδότηση. Σε αυτό το πλαίσιο, ο επικεφαλής της ομάδας διαχείρισης κρίσεων μπορεί μόνο μέσω της ανατροφοδότησης να πληροφορείται για την εξέλιξη της κρίσης, για τυχόν παρενέργειες, για τη πιθανότητα εμφάνισης δευτερογενών κρίσεων, για τα αποτελέσματα των ενεργειών της ομάδας

διαχείρισης κρίσεων, για τυχόν πρόσθετες ή απρόβλεπτες ανάγκες που ανακύπτουν κ.λπ., ώστε να είναι σε θέση να συντονίσει αποτελεσματικά τις περαιτέρω ενέργειες. Ο εκπρόσωπος τύπου, λόγω της θέσεώς του, πρέπει να δέχεται άμεσα τη γνώμη των εξωτερικών δεκτών, καθώς αυτή είναι ενδεικτική της επικρατούσας κατάστασης σε μια κρίση. Κάθε φορέας επηρεάζεται και αλληλεπιδρά με το εξωτερικό περιβάλλον και για το λόγο αυτό, θα πρέπει να μπορεί να λαμβάνει τα μηνύματά του και να είναι σε θέση να αντεπεξέρχεται στις ανάγκες που προκύπτουν.

Όπως επισημαίνει Kathleen Fearn Banks για την επικοινωνιακή αντιμετώπιση κρίσεων (τόσο των διεθνών όσο και των επιχειρηματικών κρίσεων), στο θεωρητικό πλαίσιο της επιστήμης της επικοινωνίας γίνεται εκτεταμένη και συστηματική προσπάθεια για τη διερεύνηση και εξήγηση τόσο του βαθμού επιτυχίας κάποιων τεχνικών και τακτικών, όσο και το εάν οι τεχνικές αυτές θα πρέπει να εφαρμοστούν και σε μελλοντικές κρίσεις ή θα πρέπει να βελτιωθούν, ώστε να καταστούν πιο αποτελεσματικές. Δεσπόζουσα θέση σε αυτή τη διαδικασία κατέχει η Θεωρία της Αριστείας (Excellence Theory) από το επιστημονικό πεδίο των δημοσίων σχέσεων.<sup>393</sup>

Η συγκεκριμένη θεωρητική προσέγγιση αναπτύχθηκε από τους James Grunig και Todd Hunt<sup>394</sup> και αργότερα βελτιώθηκε και επεκτάθηκε από τους James Grunig και Larissa Grunig.<sup>395</sup>

Η εν λόγω θεωρία εξηγεί το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων για την ανάπτυξη αμοιβαία επωφελών σχέσεων ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τη κοινωνία μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και την οικοδόμηση μιας υγιούς και ποιοτικής σχέσης με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους.<sup>396</sup> Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία για να είναι αποτελεσματική μια επιχείρηση, θα πρέπει μέσω των πρωτοβουλιών και δράσεών της να στοχεύει στην επίλυση των

---

<sup>393</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p.p. 10-17.

<sup>394</sup> Ibid. p.11 in the Grunig, James & Hunt, Todd, *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1984.

<sup>395</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 11 από το Grunig, James & Grunig, Larissa, "Models of Public Relations and Communications", in the Grunig, James E., (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 285-326.

<sup>396</sup> Walaski, Pamela (Ferrante), *RISK AND CRISIS COMMUNICATIONS: Methods and Messages*, WILEY Publications, 2011, p. 37 & Grunig, E. James, *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1992, pp. 285-326 & Grunig, Larissa A., Grunig, James E., & Dozier, David M., *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum, 2002.

προβλημάτων και την ικανοποίηση των συμφερόντων της, σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των συμφερόντων των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών της. Αν η λειτουργία μιας επιχείρησης δε συγχρονίζεται με τα συμφέροντα των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών, τότε τα κοινά αυτά, θα της ασκήσουν πίεση για να αλλάξει το τρόπο λειτουργία της ή θα την απορρίψουν δημιουργώντας της μεγαλύτερο κόστος θέτοντας σε κίνδυνο και τη βιωσιμότητα της. Για να επιτύχει μια επιχείρηση να συμπεριφέρεται μέσα σε ένα κοινωνικά αποδεκτό πλαίσιο θα πρέπει να παρακολουθεί το ευρύτερο περιβάλλον της, να εντοπίζει τα κοινά της που τυχόν να θιγούν από τις αποφάσεις της και να προσπαθεί να επιλύσει τα τυχόν προβλήματα που θα ανακύψουν, ώστε να μην δημιουργηθούν τριβές στη μεταξύ τους σχέση. Στη συνέχεια, η επιχείρηση θα πρέπει να επικοινωνεί συμμετρικά με τα κοινά της, ώστε να καλλιεργήσει υψηλής ποιότητας και μακροχρόνιες σχέσεις μαζί τους.<sup>397</sup>

Η θεωρία της αριστείας βασίζεται σε κάποιες τυπολογίες πρακτικών των δημοσίων σχέσεων που ονομάζονται «μοντέλα».

Οι James Grunig και Todd Hunt παρουσίασαν τέσσερα μοντέλα που παρέχουν έναν τρόπο τυπολογικής ταξινόμησης των τακτικών/πρακτικών των δημοσίων σχέσεων που οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους μπορούν να χρησιμοποιήσουν. Τα μοντέλα αυτά είναι:<sup>398</sup>

- ❖ Γραφείο Τύπου /Μοντέλο Δημοσιότητας (Press agency/ Publicity Model). Σε αυτό το μοντέλο, ο επαγγελματίας δημοσίων σχέσεων ενδιαφέρεται να αποκτήσει δημοσιότητα η επιχείρησή του και να γίνουν γνωστά τα προϊόντα του. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, χρησιμοποιούνται όλα τα διαθέσιμα μέσα (π.χ. ειλικρινείς ή ανειλικρινείς δηλώσεις, ελλιπή στοιχεία, μισές αλήθειες έως και ψεύδη). Η επικοινωνιακή διαδικασία που ακολουθείται σε αυτό το μοντέλο είναι μονόδρομης κατεύθυνσης και μοναδικός της στόχος είναι μεταφορά πληροφοριών από την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό και την κοινή γνώμη. Αυτή η επικοινωνιακή διαδικασία χαρακτηρίζεται από την παντελή απουσία ή την ελάχιστη χρήση έρευνας και από το γεγονός ότι δεν περιλαμβάνει την διάσταση της επικοινωνιακής ανατροφοδότησης.
- ❖ Δημόσιας Πληροφόρησης (Public Information). Το συγκεκριμένο μοντέλο χαρακτηρίζεται από την επιθυμία των επαγγελματιών δημοσίων σχέσεων να

---

<sup>397</sup> Ibid.

<sup>398</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 11 από το Grunig, James & Hunt, Todd, *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1984.

παρέχουν πληροφορίες σε δημοσιογραφική μορφή. Το μοντέλο αυτό διαφέρει από το μοντέλο της δημοσιότητας, κατά το ότι στο πλαίσió του, κατά κανόνα διακινούνται μόνο αληθή στοιχεία και πληροφορίες. Το μοντέλο αυτό, εφαρμόζεται κυρίως από γραφεία δημοσίων σχέσεων που εξυπηρετούν κυβερνητικές υπηρεσίες και οργανισμούς (government agencies) και ιδιωτικές επιχειρήσεις που απλά διανέμουν δελτία τύπου ή ειδήσεων. Όπως και στο προηγούμενο μοντέλο, η επικοινωνιακή διαδικασία που ακολουθείται είναι μονόδρομης κατεύθυνσης και χαρακτηρίζεται από τη παντελή απουσία ή την ελάχιστη χρήση έρευνας. Σε ειδικές περιπτώσεις μόνο, μπορεί να υπάρξει κάποιο είδος αξιολόγησης, όπως έρευνες που αφορούν το αναγνωστικό κοινό, την αποτίμηση των ειδήσεων κ.λπ..

- ❖ Ασύμμετρο αμφίδρομο (two-way asymmetrical). Σε αυτό το μοντέλο (που καλείται επίσης και μοντέλο της επιστημονικής πειθούς), οι επαγγελματίες δημοσίων σχέσεων αξιοποιούν τόσο το θεωρητικό πλαίσιο των κοινωνικών επιστημών, όσο και τις ερευνητικές μεθόδους (στατιστικές έρευνες, δημοσκοπήσεις κ.λπ) για να εδραιώσουν τις θέσεις και την επιχειρηματολογία των επιχειρήσεων στη συνείδηση των διαφόρων ακροατηρίων τους και να διαμορφώσουν ανάλογα τη κοινή γνώμη. Στο μοντέλο αυτό, απαντάται κάποιας μορφής ανατροφοδότηση, η οποία ωστόσο, δεν επιφέρει μεταβολή στην στάση των επιχειρήσεων. Σε προγράμματα δημοσίων σχέσεων ασύμμετρου τύπου, τους κανόνες επικοινωνίας τους ορίζουν συνήθως οι επιχειρήσεις. Η βασική παραδοχή που υιοθετείται από μέρους τους, είναι ότι η κοινή γνώμη πρέπει να ασπαστεί και να υιοθετήσει τις θέσεις και την επιχειρηματολογία της επιχείρησης. Παραδείγματα ασύμμετρων ενεργειών αποτελούν διαδικασίες όπως η σύνταξη και αποστολή μιας εταιρικής επιστολής, με σκοπό την ενημέρωση των πελατών μιας επιχείρησης για την απόφαση υλοποίησης μιας νέας εταιρικής πολιτικής ή η ενημερωτική εταιρική επικοινωνία με συγκεκριμένα κοινά – στόχο (target groups), μέσω ενός μαγνητοφωνημένου τηλεφωνικού μηνύματος, χωρίς δηλαδή να δίνεται η δυνατότητα στον παραλήπτη να απαντήσει.
- ❖ Συμμετρικό αμφίδρομο (two-way symmetrical). Στο μοντέλο αυτό, οι επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων επιδιώκουν την ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαίας κατανόησης και εμπιστοσύνης μεταξύ της κοινής γνώμης και των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο μιας τέτοιας σχέσης, οι επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων λειτουργούν ως οι ενδιάμεσοι ανάμεσα στα δύο μέρη. Σε αντίθεση με τα

προηγούμενα, στο συμμετρικό αμφίδρομο μοντέλο επικρατεί ο διάλογος αντί του μονολόγου. Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας, η στάση και συμπεριφορά των μερών που επικοινωνούν (δηλαδή των επιχειρήσεων και της κοινής γνώμης), μπορεί να μεταβληθεί εξαιτίας της εφαρμογής ενός στοχευμένου προγράμματος επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, στο μοντέλο αυτό, οι επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων χρησιμοποιούν τη θεωρία των κοινωνικών επιστημών όσο και τις ερευνητικές μεθόδους (στατιστικές έρευνες, δημοσκοπήσεις κ.λπ) όχι για να πείσουν, αλλά για να επικοινωνήσουν. Κατά τη διαδικασία αυτή, οι επιχειρήσεις συνδιαλέγονται με τη κοινή γνώμη και τα ειδικά ακροατήριά τους, επιχειρούν να διαπραγματευτούν και να ακούσουν την άποψή τους, να προβάλλουν τις θέσεις τους και αν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμη και να συμβιβαστούν. Το σύννηθες αποτέλεσμα αυτής της αμφίδρομης επικοινωνίας είναι να ανιχνεύουν οι επιχειρήσεις τις επιθυμίες και τις ανάγκες των ειδικών ακροατηρίων τους και της κοινής γνώμης και αντιστοίχως, τα ειδικά ακροατήρια και η κοινή γνώμη να κατανοούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των επιχειρήσεων. Κατά τη διάρκεια των κρίσεων, οι επιχειρήσεις καλούνται συχνά να υιοθετήσουν το μοντέλο της συμμετρικής επικοινωνίας για να επικοινωνήσουν με τα αντίδικα ειδικά εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη.

Λαμβάνοντας υπόψη την ανωτέρω ανάλυση για τα μοντέλα της θεωρίας της αριστείας, θα πρέπει να τονιστεί ότι από την εως τώρα πρακτική, παρατηρείται ότι από τους διαχειριστές τόσο των επιχειρηματικών όσο και των διεθνών κρίσεων αξιοποιείται ιδιαίτερα το συμμετρικό αμφίδρομο μοντέλο κατά την εφαρμογή προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων και δημόσιας διπλωματίας που στοχεύουν στην επικοινωνιακή αντιμετώπιση των εν λόγω κρίσεων.

#### **4.4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Η εξέταση των συνθηκών εντός των οποίων εξελίσσεται μια κρίση (crisis situation) αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για τη κατανόηση του τρόπου που θα αντιδράσει (αν αντιδράσει) ένας διεθνής ή επιχειρηματικός δρών σε περίοδο κρίσης και των επικοινωνιακών επιλογών που θα ακολουθήσει. Τα τελευταία χρόνια οι ερευνητές και οι επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων που εμπλέκονται στη διαχείριση κρίσεων, ακολουθούν μια νέα προσέγγιση σε σχέση με τις στρατηγικές επικοινωνίας που μπορεί να επιλέξουν οι εν λόγω δρώντες όταν βρίσκονται σε κρίση.

Οι ερευνητές που υιοθετούν αυτή τη προσέγγιση αξιοποιούν μια ποικιλία ρητορικών σχημάτων, προβαίνουν στη διαχείριση των προσλαμβανόμενων εντυπώσεων /αντιλήψεων (impression /perception) και των εννοιών του καταλογισμού ευθύνης (attribution of responsibility) για να εξετάσουν πως οι διεθνείς ή επιχειρηματικοί δρώντες χρησιμοποιούν την επικοινωνία για να προστατεύσουν την εικόνα και τη φήμη τους κατά τη διάρκεια μιας κρίσης ή μετά τη λήξη της κρίσης να την αποκαταστήσουν εάν έχει πληγεί.<sup>399</sup> Μέσω της προσέγγισης αυτής, επί της ουσίας μετουσιώνεται η προσέγγιση των συμβόλων (symbolic approach), διότι δίνει έμφαση στο πως η επικοινωνία μπορεί να καταστεί ως ένας επιπρόσθετος επικουρικός και λειτουργικός παράγοντας – εργαλείο, κατά τη προσπάθεια των διαχειριστών κρίσεων να προστατεύσουν την εικόνα ενός φορέα που εμπλέκεται σε κρίση. Η προσέγγιση των συμβόλων (symbolic approach), εδράζεται σε δύο θεμελιώδεις υποθέσεις:

- ❖ Η πρώτη αφορά το γεγονός ότι οι κρίσεις συνιστούν απειλές για την εικόνα του φορέα που βρίσκεται σε κρίση. Συνεπώς, ένας από τους βασικούς στόχους της διαχείρισης κρίσεων είναι να προστατεύσει ή να επανορθώσει την προσβληθείσα εικόνα του εν λόγω φορέα.<sup>400</sup> Οι επικοινωνιακές στρατηγικές στη διαχείριση κρίσεων [Crisis Communication Strategies (CCSs)] λειτουργούν ως επικουρικοί και λειτουργικοί παράγοντες – εργαλεία που επιστρατεύονται από τους διαχειριστές της κρίσης με την ελπίδα ότι θα προστατευθεί ή θα επανορθωθεί η προσβληθείσα εικόνα του φορέα που βρίσκεται σε κρίση.
- ❖ Η δεύτερη αναφέρει ότι τα χαρακτηριστικά των συνθηκών εντός των οποίων εκτυλίσσεται μια κρίση (crisis situation), επηρεάζουν τις επικοινωνιακές επιλογές του διαχειριστή της κρίσης. Συνήθως, συγκεκριμένα στοιχεία των συνθηκών που εκτυλίσσεται η κρίση, προτρέπουν τους διαχειριστές της, να επιλέξουν τη χρήση συγκεκριμένων στρατηγικών επικοινωνίας και να απορρίψουν τη χρήση κάποιων

---

<sup>399</sup> Allen, M. W. & Caillouet, R. H., “Legitimate endeavors: Impression management strategies used by an organization in crisis”, journal *Communication monographs*, Vol.61, 1994, p.p.44-62, και Benoit, William L., *Accounts, Excuses, and Apologies: A theory of Image Restoration Strategies*, Albany, New York, State University of New York Press, 1995 & Caillouet, R. H. & Allen M. W., “Impression management strategies employees use when discussing their organization’s public image”, *Journal of Public Relations Research*, Vol.8(4), 1996, p.p. 211-228 & Coombs, Timothy W., “Choosing the Right Words: The development of guidelines for the selection of the «appropriate» crisis response strategies”, journal *Management Communication Quarterly*, Vol. 8(4), 1995, p.p. 447-476.

<sup>400</sup> Allen, M. W. & Caillouet, R. H., “Legitimate endeavors: Impression management strategies used by an organization in crisis”, journal *Communication monographs*, Vol.61, 1994, p.p.44-62 & Benoit, William L., *Accounts, Excuses, and Apologies: A theory of Image Restoration Strategies*, Albany, New York, State University of New York Press, 1995.

άλλων. Στο πλαίσιο αυτό, οι στρατηγικές επικοινωνίας που θα επιλεγούν από τους διαχειριστές κρίσεων καθορίζονται από τη δομή και τη συνάρθρωση των στοιχείων της συγκεκριμένης κατάστασης που εκτυλίσσεται η κρίση.

Επομένως, οι διαχειριστές κρίσεων προκειμένου να επιλέξουν τις κατάλληλες στρατηγικές επικοινωνίας σε περίοδο κρίσης θα πρέπει να γνωρίζουν τις στρατηγικές επικοινωνίας που έχουν στη διάθεσή τους για να αντιμετωπίσουν τη συγκεκριμένη κρίση και να διαθέτουν ένα συστηματικό τρόπο ανάγνωσης και ερμηνευτικής προσέγγισης των συνθηκών υπό τις οποίες εκτυλίσσεται η κρίση.

Οι Allen και Caillouet από την πλευρά τους ασχολήθηκαν με τη διαχείριση των εντυπώσεων (impression management) που διαμορφώνουν τα ειδικά κοινά (stakeholders) και η κοινή γνώμη για τα αίτια μιας κρίσης και την απόδοση της ευθύνης (account) για την πρόκληση της κρίσης. Υποστήριξαν ότι για τη διαχείριση των εντυπώσεων είναι απαραίτητη η στρατηγική χρήση της επικοινωνίας, ώστε να επιτευχθεί η άσκηση της επιδιωκόμενης επιρροής της δημόσιας εικόνας (image) ενός προσώπου ή ενός φορέα (επιχείρησης /κράτους κ.λπ). Με δεδομένο ότι οι κρίσεις απειλούν την εικόνα και τη δημόσια νομιμοποίηση ενός προσώπου ή φορέα είναι επιτακτική ανάγκη να επιστρατευτούν οι στρατηγικές διαχείρισης της εικόνας (Impression Management Strategies), ώστε να αποκατασταθεί η δημόσια εικόνα και η νομιμοποίηση του προσώπου ή φορέα που έχει εμπλακεί στην κρίση.<sup>401</sup>

Ο Timothy Coombs αναφέρει, ότι η προσέγγιση των συμβόλων ανάγεται στη ρητορική έννοια της απολογίας (apology).<sup>402</sup> Η απολογία μελετά το πώς τα άτομα, οι επιχειρηματικοί και διεθνείς δρώντες χρησιμοποιούν την επικοινωνία για να υπερασπιστούν την εικόνα τους από τις δημόσιες επιθέσεις.<sup>403</sup>

Η απολογία αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία της διαχείρισης κρίσεων και γι αυτό, πολύ συχνά, χρησιμοποιείται στρατηγικά στην επικοινωνιακή διαχείριση των κρίσεων που αφορούν ένα άτομο, μια επιχείρηση ή οργανισμό ή ένα κράτος. Εννοιολογικά, η απολογία ορίζεται με δύο τρόπους. Κατά τη πρώτη προσέγγιση η λέξη απολογία (Apologia), προέρχεται από την ελληνική λέξη απολογία και σημαίνει τη δικαιολόγηση, την υπεράσπιση μιας αλήθειας, μιας πράξης

---

<sup>401</sup> Allen, M. W. & Caillouet, R. H., "Legitimate endeavors: Impression management strategies used by an organization in crisis", *Journal Communication monographs*, Vol.61, 1994, p.p.44-62.

<sup>402</sup> Coombs, Timothy W., "An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses from a Better Understanding of the Situation", *Journal of Public Relations Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Vol. 10(3), 1998, p.p. 177-191.

<sup>403</sup> Ware, B. L. & Linkugel, Wil A., "They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia", *Quarterly Journal of Speech*, Vol. 59(3), 1973, p.p.273-283.



ή μιας ιδέας μέσω της απόκρισης που αποσκοπεί στην απόκρουση μιας κατηγορίας σε γραπτό ή προφορικό λόγο.<sup>404</sup> Σύμφωνα με τη δεύτερη απόδοση, η λέξη απολογία (Apology) έχει αντίθετη χροιά. Αναφέρεται στην αναγνώριση της ενοχής για κάποιο λάθος και την έκφραση συγγνώμης, την έκφραση λύπης για κάποια αρνητική ενέργεια ή περιστατικό. Δεν στοχεύει στην υπεράσπιση αυτού που κατηγορείται ή στη διαμόρφωση της στρατηγικής άμυνάς του.<sup>405</sup>

Ο Erving Goffman αναφέρει ότι η απολογία λειτουργεί ως ένα είδος θεραπείας και αναδεικνύει τον κεντρικό ρόλο που επιτελεί μια απολογία για να προσφέρει λύση σε ένα παράπτωμα ώστε, να επέλθει η αποκατάσταση της κοινωνικής ισορροπίας και αρμονίας.<sup>406</sup>

Στο ίδιο πλαίσιο ο Nicholas Tavuchis τονίζει τον ουσιαστικό σχεσιακό χαρακτήρα της απολογίας. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι μια απολογία είναι πρώτα και πάνω από όλα μια «ρητορική πράξη». Είναι, ένα κομμάτι της λεκτικής επικοινωνίας, και όπως όλα τα είδη της επικοινωνίας έχει μια δυαδική δομή. Είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο παραγόντων: του ενεργούντα το παράπτωμα και του προσβεβλημένου.<sup>407</sup>

Οι Dionisopoulos και Vibbert ήταν οι πρώτοι που υιοθέτησαν την έννοια της απολογίας στην ανάλυσή τους ως προς το πώς μια επιχείρηση υπεραμύνεται της εικόνας της σε περίπτωση δημόσιας επίθεσης εναντίον της.<sup>408</sup> Η θεωρητική προσέγγιση της απολογίας διακρίνει την επικοινωνία σε τέσσερις ρητορικές

---

<sup>404</sup> Hearit, Keith Michael, *Crisis Management by Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*, Mahwah, New Jersey, London, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS, 2006, p. 4 από το Moulton, Harold K., *The analytical Greek lexicon revise*, Grand Rapids, MI, Zondervan, 1978, p.p. 40 & 45 και Simpson, John A. & Weiner, Edmund S., *The Oxford English dictionary*, New York, Oxford University Press, 1989, p. 533 και Tavuchis, Nicholas, *Mea culpa: A sociology of apology and reconciliation*, Stanford, CA, Stanford University Press, 1991, p.14 και Thayer, Joseph Henry, *A Greek-English lexicon of the New Testament, being Grimm's Wilke's Clavis Novi Testamenti*, tr., rev., and enl. by Thayer, Joseph Henry, New York, American Book Company, 1889, p.65.

<sup>405</sup> Hearit, Keith Michael, *Crisis Management by Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*, Mahwah, New Jersey, London, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS, 2006, p. 4 από το Thayer, Joseph Henry, *A Greek-English lexicon of the New Testament, being Grimm's Wilke's Clavis Novi Testamenti*, tr., rev., and enl. by Thayer, Joseph Henry, New York, American Book Company, 1889, p.65.

<sup>406</sup> Goffman, Erving, *Interaction ritual; essays on face-to-face behavior*, Garden City, New York, Aldine, 1967, p. 14.

<sup>407</sup> Tavuchis, Nicholas, *Mea culpa: A sociology of apology and reconciliation*, Stanford, CA, Stanford University Press, 1991, p.p. 22 & 46.

<sup>408</sup> Dionisopoulos, G. & Vibbert, S. L., "CBS vs Mobil Oil: Charges of creative bookkeeping in 1979", in the Ryan, Halford Ross., *Oratorical encounters*, New York, Greenwood, 1998, p.p.241-251.

στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, προκειμένου να δημιουργηθούν τέσσερα σχήματα απολογίας ή στάσεις άμυνας σε καταστάσεις κρίσεων.<sup>409</sup>

Στο πλαίσιο αυτό, ο Keith Hearit λαμβάνοντας υπόψη το βαθμό ενοχής και ευθύνης ενός δρώντα για τα αίτια μιας κρίσης επισημαίνει ότι οι τέσσερις απολογητικές στάσεις που μπορεί να υιοθετήσει ο εν λόγω δρών για να αντιμετωπίσει επικοινωνιακά τη κρίση είναι: η άρνηση (Denial), η αντεπίθεση (Counterattack), η διαφοροποίηση (Differentiation), η πλήρης απολογία (Apology). Ο Keith Hearit επίσης, προτείνει και μια πέμπτη στάση (που δε σχετίζεται με την επικοινωνία), αυτή της προσφυγής στη δικαιοσύνη κατά του κατήγορου.<sup>410</sup>

Συνεπώς, επειδή μια κρίση είναι πιθανό να απειλήσει την εικόνα και τη φήμη ενός επιχειρηματικού ή διεθνούς δρώντα, η απολογία είναι χρήσιμη για την ανάπτυξη μιας αρχικής επικοινωνιακής στρατηγικής απάντησης προς τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά και τη κοινή γνώμη γενικότερα, που εκδηλώνουν απαιτήσεις για ενημέρωση σχετικά με τα αίτια της κρίσης και τη διαδικασία αντιμετώπισής της.<sup>411</sup>

Οι Ware και Linkugel λαμβάνοντας υπόψη το έργο του κοινωνικού ψυχολόγου Robert Abelson,<sup>412</sup> ανέπτυξαν μια θεωρία για την απολογία (apology) στην οποία εισήγαγαν τέσσερις βασικές στρατηγικές απολογίας για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής ρητορικής αυτοάμυνας.<sup>413</sup> Οι στρατηγικές αυτές είναι:

- ❖ Η στρατηγική της άρνησης (Denial)
- ❖ Η στρατηγική της ενίσχυσης (Bolstering)
- ❖ Η στρατηγική της διαφοροποίησης (Differentiation) και
- ❖ Η στρατηγική της υπέρβασης (Transcendence)

---

<sup>409</sup> Benoit, William L., *Accounts, Excuses, and Apologies: A theory of Image Restoration Strategies*, Albany, New York, State University of New York Press, 1995 και Hobbs, Jeffrey D., “Treachery by any other name: A case study of the Toshiba public relations crisis”, *Management Communication Quarterly*, Vol. 8(3), 1995, p.p. 323-346.

<sup>410</sup> Hearit, Keith Michael, *Crisis Management by Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*, Mahwah, New Jersey, London, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS, 2006, p. 15.

<sup>411</sup> Hearit, Keith Michael, “Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo”, *Journal Public Relations Review*, Vol. 20(2), 1994, p.p. 113-125.

<sup>412</sup> Abelson, Robert P., “Modes of Resolution of Belief Dilemmas”, *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 3(4), Sage Publications, 1959, pp. 343-352.

<sup>413</sup> Ware, B. L. & Linkugel, Wil A., “They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia”, *Quarterly Journal of Speech*, Vol. 59(3), 1973, p.p.273-283 και Benoit, William L., *Accounts, Excuses, and Apologies: A theory of Image Restoration Strategies*, Albany, New York, State University of New York Press, 1995, σελ. 11-14.

Αναπτύσσοντας περαιτέρω την θεωρία τους οι Ware & Linkugel υποστήριξαν ότι επειδή είναι σπάνια η μεμονωμένη χρήση κάθε μιας από τις ανωτέρω στρατηγικές, αναδεικνύονται πιο αποτελεσματικές αν χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά σε ζεύγη. Στο πλαίσιο αυτό, κατηγοριοποίησαν τις ανωτέρω στρατηγικές σε μεταρρυθμιστικές (reformative) και μετασχηματιστικές (transformative). Στη πρώτη κατηγορία ενέταξαν τις στρατηγικές της άρνησης και της ενίσχυσης του απολογούμενου, ενώ στη δεύτερη τις στρατηγικές της διαφοροποίησης και της υπέρβασης.

Σύμφωνα με τους ανωτέρω μελετητές, οι μεταρρυθμιστικές στρατηγικές επιδιώκουν να διατηρήσουν ή να ανακτήσουν την αξιοπιστία του απολογούμενου χωρίς να αλλάξουν τα γνωστικά στοιχεία που έχουν συμβάλει στη διαμόρφωση της αντίληψης της κοινής γνώμης για τη πράξη στην οποία ενέχεται ο απολογούμενος.<sup>414</sup> Στον αντίποδα, όταν ο απολογούμενος υιοθετεί μετασχηματιστικές στρατηγικές επιδιώκει την αλλαγή των γνωστικών στοιχείων που διαμόρφωσαν την αντίληψη της κοινής γνώμης για τη πράξη στην οποία ενέχεται και παράλληλα, επιδιώκει την αναπλαισίωση των γεγονότων.<sup>415</sup> Από τη συνδυαστική εφαρμογή των στρατηγικών αυτών, προέκυψαν τέσσερις σύνθετες ρητορικές στάσεις, οι οποίες είναι:<sup>416</sup>

- ❖ Η στάση της άφεσης αμαρτιών (Absolutive). Σε αυτή την ρητορική στάση συνδυάζονται οι στρατηγικές της άρνησης και της διαφοροποίησης. Οι απολογούμενοι που υιοθετούν αυτή τη στάση, συνήθως αναζητούν την αθώωσή τους και την αποκατάσταση του ονόματός τους και της εικόνας τους.
- ❖ Η υπερασπιστική στάση (Vindicative). Σε αυτή την ρητορική στάση συνδυάζονται οι στρατηγικές της άρνησης και της υπέρβασης. Οι απολογούμενοι που υιοθετούν αυτή τη στάση, συνήθως στοχεύουν όχι μόνο στη διαφύλαξη της φήμης τους, αλλά και στην αποκατάσταση της αξιοπιστίας τους και την αναγνώριση της προσωπικότητάς τους.
- ❖ Η επεξηγηματική στάση (Explanative). Σε αυτή την ρητορική στάση συνδυάζονται οι στρατηγικές της ενίσχυσης και της διαφοροποίησης. Οι απολογούμενοι που υιοθετούν αυτή τη στάση, θεωρούν ότι αν αποδείξουν ότι

---

<sup>414</sup> Sellnow, Timothy L. & Seeger, Matthew, W., *Theorizing Crisis Communication*, UK, Wiley-Blackwell Publication, 2013, p.165 in the Ware, B. L. & Linkugel, Wil A., "They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia", *Quarterly Journal of Speech*, Vol. 59(3), 1973, p.p.273-283 & Benoit, William L., *Accounts, Excuses, and Apologies: A theory of Image Restoration Strategies*, Albany, New York, State University of New York Press, 1995, σελ. 11-14.

<sup>415</sup> Ibid.

<sup>416</sup> Ibid.

κατά την εμπλοκή τους σε μια μη αποδεκτή πράξη τα κίνητρα των πράξεών τους ήταν αγνά και ανιδιοτελή τότε δεν θα καταδικαστούν στο δικαστήριο της κοινής γνώμης.

- ❖ Η δικαιολογητική στάση (Justificative). Σε αυτή την ρητορική στάση συνδυάζονται οι στρατηγικές της ενίσχυσης και της υπέρβασης. Οι απολογούμενοι που υιοθετούν αυτή τη στάση, ζητούν όχι μόνο τη κατανόηση της κοινής γνώμης αλλά και την επιδοκιμασία της.

Για τη καλύτερη κατανόηση της τυπολογίας των Ware και Linkugel, παρατίθεται ο ακόλουθος πίνακας:

**Πίνακας 1: Τυπολογία απολογητικών ρητορικών στάσεων των Ware & Linkugel**

<b>ΑΠΟΛΟΓΗΤΙΚΕΣ ΡΗΤΟΡΙΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ</b>	
1.	<b>ABSOLUTE: ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΦΕΣΗΣ ΑΜΑΡΤΙΩΝ</b>
	1.1 Στρατηγική της Άρνησης
	1.2 Στρατηγική της Διαφοροποίησης
2.	<b>VINDICATIVE: ΥΠΕΡΑΣΠΙΣΤΙΚΗ ΣΤΑΣΗ</b>
	2.1 Στρατηγική της Άρνησης
	2.2 Στρατηγική της Υπέρβασης
3.	<b>EXPLANATIVE: ΕΠΕΞΗΓΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΣΗ</b>
	3.1 Στρατηγική της Ενίσχυσης
	3.2 Στρατηγική της Διαφοροποίησης
4.	<b>JUSTIFICATIVE: ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΗ ΣΤΑΣΗ</b>
	4.1 Στρατηγική της Ενίσχυσης
	4.2 Στρατηγική της Υπέρβασης

Ο William Benoit συνδύασε τη ρητορική έννοια της απολογίας (από την τυπολογία των Ware και Linkugel) και την έννοια του καταλογισμού ευθύνης (attribution responsibility), και ανέπτυξε ένα κατάλογο με στρατηγικές αποκατάστασης της εικόνας (Image Restoration Strategies) που μπορούν να εφαρμοστούν στη διαχείριση κρίσεων.<sup>417</sup> Οι στρατηγικές αυτές (κύριες και

<sup>417</sup> Hearit, Keith Michael, "Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo", journal *Public Relations Review*, Vol. 20(2), 1994, p.p. 113-125 & Benoit, William L., "Image Repair Discourse and Crisis Communication", journal *Public Relations Review*, Vo.: 23(2), 1997, p.p. 177-186.

δευτερεύουσες) αποτέλεσαν τη βάση της θεωρίας του σχετικά με την αποκατάσταση της εικόνας (Image Restoration Theory). Η εν λόγω θεωρία, βασίζεται σε δύο παραδοχές. Η πρώτη παραδοχή επισημαίνει ότι η επικοινωνία θεωρείται ότι είναι προσανατολισμένη σε ένα συγκεκριμένο στόχο, ενώ σύμφωνα με τη δεύτερη παραδοχή, ένας από τους βασικότερους στόχους της επικοινωνίας είναι η διατήρηση μιας θετικής εικόνας και φήμης.<sup>418</sup>

Μέσω της θεωρίας αυτής, ο William Benoit υποστηρίζει ότι κάθε φορέας (διεθνής ή επιχειρηματικός) όπως και τα άτομα, πρέπει να αναπτύσσουν, να διατηρούν, να προστατεύουν και να αποκαθιστούν την εικόνα (image) τους σε περίπτωση που πλήττεται.<sup>419</sup> Ειδικότερα, η θεωρία της αποκατάστασης της εικόνας εστιάζει στο μήνυμα που θα επιλέξει να εκπέμψει ένας φορέας που βάλλεται για να απαντήσει στις κατηγορίες που του καταλογίζονται. Όταν η εικόνα του απειλείται, όπως συμβαίνει κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, θα αναγκαστεί να απαντήσει. Θα προσπαθήσει δηλαδή, μέσω των δηλώσεων και των απαντήσεών του, να ανακτήσει την εμπιστοσύνη των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών του, να ελαχιστοποιήσει την αρνητική δημοσιότητα και να επιστρέψει στη προ κρίσης, λειτουργική του σταθερότητα.<sup>420</sup>

Όπως επισημαίνει ο William Benoit, βασική προϋπόθεση για τη κατανόηση των στρατηγικών αποκατάστασης της εικόνας είναι η εξέταση της φύσης των επιθέσεων ή των κατηγοριών που καταλογίζονται σε ένα δρων (διεθνή ή επιχειρηματικό) και που είναι ικανές να τον εμπλέξουν σε μια ανεπιθύμητη κρίση.<sup>421</sup>

Επιπρόσθετα, όπως αναφέρει ο William Benoit, μια επίθεση έχει δύο συνιστώσες. Ειδικότερα:

1. Ο κατηγορούμενος θεωρείται υπεύθυνος για μια πράξη ή δράση και
2. Η ενέργεια αυτή θεωρείται προσβλητική ή παραβατική.

Ανεξάρτητα από τη πράξη που έχει διενεργηθεί ή τις επιπτώσεις ενός γεγονότος που έχει προκληθεί, δεν είναι θεμιτό για ένα φορέα που εμπλέκεται σε κρίση να σχηματιστεί στη κοινή γνώμη μια δυσμενής εντύπωση γι' αυτόν, εκτός εάν στη κοινή

---

<sup>418</sup> Benoit, William L., *Accounts, Excuses, and Apologies: A theory of Image Restoration Strategies*, Albany, New York, State University of New York Press, 1995, σελ. 63-71.

<sup>419</sup> Hearit, Keith Michael, "Corporate Apologia: When an Organization Speaks in Defense of Itself", in the Heath, Robert L., *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, 2001, Chapter 42, p. 322.

<sup>420</sup> Benoit, William L., "Image Repair Discourse and Crisis Communication", journal *Public Relations Review*, Vol. 23(2), 1997, p.p. 177-186.

<sup>421</sup> Ibid. in the Benoit, William L. & Dorries, Bruce, "Dateline NBC's Persuasive Attack of Wal-Mart", journal *Communication Quarterly* Vol. 44(4), 1996, pp. 463-477.

γνώμη έχει διαμορφωθεί η αντίληψη ότι ο συγκεκριμένος φορέας είναι υπεύθυνος για τη πρόκληση των ανωτέρω περιστατικών.<sup>422</sup>

Για να αποκαταστήσει την εικόνα και τη φήμη του ένας φορέας (διεθνής ή επιχειρηματικός) που εμπλέκεται σε μια κρίση, θα πρέπει να απαντήσει σε δύο θεμελιακά ερωτήματα:

1. Ποια /ποιες κατηγορία/ες ή υποψία/ες, απειλούν την εικόνα και τη φήμη του εν λόγω φορέα; και
2. Ποιο ή ποια είναι τα σημαντικότερα κοινά που ασκούν την κριτική;

Όπως επισημαίνει ο William Benoit, η κατανόηση των ειδικών κοινών και της κοινής γνώμης γενικότερα είναι υψίστης σημασίας για τη διαδικασία αποκατάστασης της φήμης και της εικόνας ενός φορέα που πλήττεται, διότι τα συγκεκριμένα κοινά θα επικυρώσουν ή ακυρώσουν την αυθεντικότητα της εικόνας που ο πληττόμενος φορέας θα επιδιώξει να προβάλει.<sup>423</sup>

Οι στρατηγικές που προτείνει ο William Benoit για να επιτευχθεί η αποκατάσταση της φήμης και της εικόνας ενός φορέα που πλήττεται, ομαδοποιούνται σε πέντε κύριες κατηγορίες, ενώ σε τρεις από αυτές υπάρχουν και υποκατηγορίες. Συγκεκριμένα, οι κατηγορίες αυτές είναι:

1. Η Στρατηγική της Άρνησης (Denial).
2. Η Στρατηγική Ελαχιστοποίησης της Ευθύνης (Evading Responsibility).
3. Οι Στρατηγικές Περιορισμού της Ζημιάς /Βλάβης (Reduce Offensiveness).
4. Η Στρατηγική της Επανόρθωσης (Corection Action).
5. Η Στρατηγική της Πλήρους Απολογίας ή Συγγνώμης (Mortification).

Η στρατηγική της άρνησης αποτελείται από δύο υποκατηγορίες:

1. Την απλή άρνηση (Simple Denial) κατά την οποία, ο φορέας που εμπλέκεται σε μια κρίση «αρνείται ότι υπάρχει κρίση, ή αν υπάρχει, αρνείται ότι την προκάλεσε αυτός, ή ισχυρίζεται ότι η κρίση δε προκάλεσε βλάβη σε κάποιον, ώστε να πρέπει να αντιδράσει» (Benoit, 1997, σελ.179)<sup>424</sup> και

---

<sup>422</sup> Benoit, William L., "Image Repair Discourse and Crisis Communication", journal *Public Relations Review*, Vol. 23(2), 1997, p.p. 177-186.

<sup>423</sup> Sellnow, Timothy L. & Seeger, Matthew, W., *Theorizing Crisis Communication*, UK, Wiley-Blackwell Publication, 2013, p.165 από το Benoit, William L., "Image restoration theory", In the Heath, Robert L., *Encyclopedia of Public Relations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2005, p.p. 407-410.

<sup>424</sup> Benoit, William L., "Image Repair Discourse and Crisis Communication", *Public Relations Review*, Vol. 23(2), 1997, p.p. 177-186.

2. Τη μετάθεση της ευθύνης (Shift the Blame) ή του εξιλαστήριου θύματος (scapegoat)<sup>425</sup> ή της θυματοποίησης (Victimage)<sup>426</sup> κατά την οποία, ο φορέας που εμπλέκεται σε μια κρίση «αρνείται την ευθύνη για τη πρόκληση της κρίσης και τη μεταθέτει σε κάποιον άλλον» (Benoit, 1997, σελ.180).<sup>427</sup>

Σύμφωνα με τους William Benoit και Robert Hanczor η στρατηγική της μετάθεσης των ευθυνών έχει δύο πιθανά πλεονεκτήματα:

1. Κατευθύνει τη κοινή γνώμη να εστιάσει σε κάποιον άλλο φορέα ή πρόσωπο και να τον στοχοποιήσει εκδηλώνοντας τη κριτική και τον αρνητισμό της και
2. Απαντά στο εγγενές ερώτημα, «Αν δεν είσαι εσύ υπεύθυνος για τα αίτια της κρίσης, τότε ποιος είναι;» (σελ. 419).<sup>428</sup>

Κατά τη στρατηγική της ελαχιστοποίησης της ευθύνης, ο φορέας που εμπλέκεται σε μια κρίση αποδέχεται ότι έχει σχέση με τη κρίση, αλλά προσπαθεί να μειώσει την ευθύνη του, ισχυριζόμενος ότι δεν ευθύνεται για τα αίτια της κρίσης.<sup>429</sup> Η εν λόγω στρατηγική αποτελείται από τέσσερις υποκατηγορίες:

1. Τη στρατηγική της αντίδρασης σε προκλήσεις /προβοκάτσες (Provocations). Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή, ο φορέας που εμπλέκεται σε μια κρίση, για να ελαχιστοποιήσει την ευθύνη του υποστηρίζει ότι η κρίση οφείλεται σε προβοκάτσια και προκλήθηκε σκοπίμως από τις ενέργειες κάποιου άλλου.<sup>430</sup>
2. Τη στρατηγική της αδυναμίας ελέγχου των καταστάσεων (Defeasibility). Κατά την αξιοποίηση αυτής της στρατηγικής, ο φορέας που εμπλέκεται σε μια κρίση, για να ελαχιστοποιήσει την ευθύνη του υποστηρίζει ότι δεν ευθύνεται για τα αίτια της κρίσης, διότι δεν είχε επαρκής γνώση και ακριβής πληροφόρηση για τα

---

<sup>425</sup> Hearit, Keith Michael, "Corporate Apologia: When an Organization Speaks in Defense of Itself", in the Heath, Robert L., *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, 2001, Chapter 42, p. 503.

<sup>426</sup> Benoit, William L., *Accounts, Excuses, and Apologies: A theory of Image Restoration Strategies*, Albany, New York, State University of New York Press, 1995, σελ. 75.

<sup>427</sup> Benoit, William L., "Image Repair Discourse and Crisis Communication", *Public Relations Review*, Vol. 23(2), 1997, p.p. 177-186.

<sup>428</sup> Benoit, William L. & Hanczor, Robert Stephen, "The Tonya Harding controversy: an analysis of image restoration strategies", journal *Communication Quarterly*, Vol. 42(4), 1994, 416-433 & Benoit, William L., *Accounts, Excuses, and Apologies: A theory of Image Restoration Strategies*, Albany, New York, State University of New York Press, 1995, σελ. 75.

<sup>429</sup> Sellnow, Timothy L. & Seeger, Matthew, W., *Theorizing Crisis Communication*, UK, Wiley-Blackwell Publication, 2013, p.169.

<sup>430</sup> Benoit, William L., "Image Repair Discourse and Crisis Communication", *Public Relations Review*, Vol. 23(2), 1997, p.p. 177-186 & Benoit, William L., *Accounts, Excuses, and Apologies: A theory of Image Restoration Strategies*, Albany, New York, State University of New York Press, 1995, σελ. 76.

δεδομένα της κρίσης (αναιρεσιμότητα), με αποτέλεσμα να μην μπορέσει να ελέγξει την εξέλιξη των γεγονότων.<sup>431</sup>

3. Τη στρατηγική του ατυχήματος (Accidents). Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή, ο φορέας που εμπλέκεται σε μια κρίση, για να ελαχιστοποιήσει την ευθύνη του υποστηρίζει ότι δεν ευθύνεται για τα αίτια της κρίσης, διότι ήταν ατύχημα.<sup>432</sup>
4. Τη στρατηγική των καλών προθέσεων (Good Intentions). Μέσω της στρατηγικής αυτής, ο φορέας που εμπλέκεται σε μια κρίση, αποδέχεται ότι ευθύνεται για τα αίτια της κρίσης, αλλά ισχυρίζεται ότι δεν είχε δόλο ή σκοπιμότητα για τη πρόκληση της κρίσης. Για να ελαχιστοποιήσει την ευθύνη του υποστηρίζει επίσης, ότι έχει τη καλή πρόθεση να συμβάλλει όσο το δυνατό περισσότερο για την αντιμετώπιση της κρίσης και ότι θα λάβει τα απαραίτητα μέτρα, ώστε να μη προκαλέσει κάποια άλλη κρίση στο μέλλον.<sup>433</sup>

Όπως επισημαίνει ο William Benoit, όταν οι στρατηγικές της άρνησης και της ελαχιστοποίησης της ευθύνης δε καταστούν αποτελεσματικές, ο φορέας που εμπλέκεται σε μια κρίση έχει στη διάθεσή του έξι στρατηγικές επιλογές για να περιορίσει τη ζημιά /βλάβη στη φήμη και την εικόνα του.<sup>434</sup> Οι στρατηγικές αυτές είναι:

1. Η στρατηγική της ενίσχυσης (Bolstering). Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή, ο φορέας που εμπλέκεται σε μια κρίση, παρά τις αρνητικές επιπτώσεις της κρίσης, τις αντιδράσεις των ειδικών κοινών του και της κοινής γνώμης γενικότερα και τη δημόσια κριτική που του έχει ασκηθεί, προσπαθεί να ενισχύσει τη θέση του, υπενθυμίζοντας τυχόν θετικές ενέργειές του από το πρότερο βίο του, πριν το ξέσπασμα της κρίσης.<sup>435</sup>
2. Η στρατηγική της ελαχιστοποίησης (Minimization). Μέσω της στρατηγικής αυτής, ο φορέας που εμπλέκεται σε μια κρίση, παραδέχεται την ευθύνη του για τη πρόκληση της κρίσης, αλλά υποστηρίζει ότι η ζημιά που προκλήθηκε δεν είναι τόσο σοβαρή όσο φαίνεται.<sup>436</sup>

---

<sup>431</sup> Ibid.

<sup>432</sup> Ibid.

<sup>433</sup> Ibid.

<sup>434</sup> Sellnow, Timothy L. & Seeger, Matthew, W., *Theorizing Crisis Communication*, UK, Wiley-Blackwell Publication, 2013, p.169.

<sup>435</sup> Benoit, William L., "Image Repair Discourse and Crisis Communication", *Public Relations Review*, Vol. 23(2), 1997, p.p. 177-186 & Benoit, William L., *Accounts, Excuses, and Apologies: A theory of Image Restoration Strategies*, Albany, New York, State University of New York Press, 1995, σελ. 77-78.

<sup>436</sup> Ibid.



3. Η στρατηγική της διαφοροποίησης (Differentiation). Κατά την αξιοποίηση της στρατηγικής αυτής, ο φορέας που εμπλέκεται σε μια κρίση προσπαθεί να διαφοροποιηθεί από τις κατηγορίες και τη δημόσια κριτική που του ασκείται, επικαλούμενος κάποια άλλα περιστατικά κρίσεων με πολύ πιο αρνητικά αποτελέσματα.<sup>437</sup> Στόχος αυτής της στρατηγικής είναι να δημιουργηθεί μια μορφή σύγκρισης ανάμεσα στη κρίση και τα άλλα περιστατικά κρίσεων, ώστε να μειωθεί στο επίπεδο της αντίληψης (perception) των ειδικών κοινών και της κοινής γνώμης ο βαθμός υπαιτιότητας (απόδοση ευθύνης) του κατηγορούμενου για τη κρίση.
4. Η στρατηγική της υπέρβασης (Transcendence). Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή, ο φορέας που εμπλέκεται σε μια κρίση επιχειρεί να αλλάξει το αρνητικό πλαίσιο που έχει διαμορφωθεί από τη κρίση και να τοποθετήσει το περιστατικό της κρίσης σε ένα ευνοϊκότερο πλαίσιο, τονίζοντας τα μελλοντικά θετικά αποτελέσματα που θα προκύψουν εξαιτίας της κρίσης.
5. Η στρατηγική της αντεπίθεσης (Attack to the Accuser). Με τη στρατηγική αυτή, ο εμπλεκόμενος στη κρίση, επιτίθεται σε αυτούς που τον κατηγορούν προσπαθώντας να πλήξει την αξιοπιστία τους, να ακυρώσει τις κατηγορίες τους και να αποσπάσει τη προσοχή των ειδικών κοινών και της κοινής γνώμης από τα θέματα που σχετίζονται με τη κρίση.<sup>438</sup>
6. Η στρατηγική της αποζημίωσης (Compensation). Μέσω της στρατηγικής αυτής, ο κατηγορούμενος για τη πρόκληση μιας κρίσης, προσπαθεί να επιλύσει τη κρίση μέσω αποζημίωσης των πληγέντων ώστε να κατευνάσει τις αντιδράσεις τους.<sup>439</sup>

Κατά τη στρατηγική της επανόρθωσης, ο φορέας που εμπλέκεται σε μια κρίση υπόσχεται ότι θα αποκαταστήσει τις βλάβες που προκλήθηκαν από την κρίση και ανακοινώνει ένα πρόγραμμα άμεσης αποκατάστασης.<sup>440</sup>

Μέσω της στρατηγικής της πλήρους απολογίας τέλος, ο φορέας που εμπλέκεται σε μια κρίση παραδέχεται πλήρως την ενοχή του, προσπαθεί να δώσει

---

<sup>437</sup> Ibid.

<sup>438</sup> Ibid.

<sup>439</sup> Ibid.

<sup>440</sup> Benoit, William L., "Image Repair Discourse and Crisis Communication", *Public Relations Review*, Vol. 23(2), 1997, p.p. 177-186 & Benoit, William L., *Accounts, Excuses, and Apologies: A theory of Image Restoration Strategies*, Albany, New York, State University of New York Press, 1995, σελ.79.

ειλικρινείς εξηγήσεις για τα αίτια της κρίσης και επιδιώκει τη συγχώρεσή του από τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά του και τη κοινή γνώμη.<sup>441</sup>

Για τη καλύτερη κατανόηση της τυπολογίας του William Benoit, παρατίθεται ο ακόλουθος πίνακας:

**Πίνακας 2: Τυπολογία στρατηγικών απολογίας του William Benoit για την αποκατάστασης της εικόνας (Image Restoration)<sup>442</sup>**

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ		ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
1.	<b>DENIAL: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΑΡΝΗΣΗΣ</b>	
	1.1 Στρατηγική της απλής άρνησης	Δεν ευθυνόμαστε εμείς για τη πρόκληση της κρίσης
	1.2 Στρατηγική της μετάθεσης της ευθύνης ή του εξυλαστήριου θύματος ή της θυματοποίησης	Κάποιος άλλος ευθύνεται για τη πρόκληση της κρίσης
2.	<b>EVADING RESPONSIBILITY: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ</b>	
	2.1 Στρατηγική της αντίδρασης σε προκλήσεις /προβοκάτσες	Η κρίση οφείλεται σε προβοκάτσια
	2.2 Στρατηγική της αδυναμίας ελέγχου των καταστάσεων	Η κρίση προκλήθηκε διότι δεν είχαμε επαρκής γνώση και ακριβής πληροφόρηση για τα δεδομένα της κρίσης
	2.3 Στρατηγική του ατυχήματος	Η κρίση που προκλήθηκε οφείλεται σε ένα άτυχο γεγονός. Ήταν ατύχημα
	2.4 Στρατηγική των καλών προθέσεων	Θα κάνουμε ότι είναι ανθρωπίνως δυνατό για να αντιμετωπίσουμε τη κρίση και να αποκαταστήσουμε τις ζημιές που προξένησε
3.	<b>REDUCE OFFENSIVENESS: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΖΗΜΙΑΣ</b>	
	3.1 Στρατηγική της ενίσχυσης	Τη περίοδο πριν τη κρίση έχουμε κάνει μερικά καλά πράγματα
	3.2 Στρατηγική της ελαχιστοποίησης	Η Κρίση δεν είναι τόσο σοβαρή
	3.3 Στρατηγική της διαφοροποίησης	Έχουν συμβεί πολύ σοβαρότερες κρίσεις με πιο καταστροφικά αποτελέσματα
	3.4 Στρατηγική της υπέρβασης	Παρά τις επιπτώσεις της κρίσης, στο μέλλον θα προκύψουν θετικά αποτελέσματα
	3.5 Στρατηγική της αντεπίθεσης	Ο κατήγορος δεν είναι σοβαρός

<sup>441</sup> Ibid.

<sup>442</sup> Βλέπε σελ. 179 από το Benoit, William L., “Image Repair Discourse and Crisis Communication”, *Public Relations Review*, Vol. 23(2), 1997, p.p. 177-186.

	3.6 Στρατηγική της αποζημίωσης	Θα αναλάβουμε πλήρως το κόστος της κρίσης και θα αποζημιώσουμε τους πληγέντες
4.	<b>CORRECTIVE ACTION: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΑΝΟΡΘΩΣΗΣ</b>	Θα αναλάβουμε δράσεις για την αποκατάσταση των ζημιών
5.	<b>MORTIFICATION: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΥΣ ΑΠΟΛΟΓΙΑΣ ή ΣΥΓΝΩΜΗΣ</b>	Ζητούμε συγνώμη για το κακό που προκάλεσαμε

Ο Timothy Coombs επισημαίνει ότι το επόμενο στάδιο για την ανάπτυξη μιας επικοινωνιακής στρατηγικής για τη διαχείριση κρίσεων είναι να προχωρήσουμε πέρα από τις περιορισμένες στρατηγικές που μας παρέχει η απολογία και να υιοθετήσουμε την έννοια του καταλογισμού ευθύνης (attribution responsibility). Η έννοια αυτή αφορά σε δηλώσεις που χρησιμοποιούνται για να εξηγήσουν τη συμπεριφορά κάποιου κατά τη περίπτωση που η συμπεριφορά του ατόμου αυτού τίθεται υπό αμφισβήτηση και απειλεί την εικόνα του. Όπως και με την απολογία, ο καταλογισμός της ευθύνης (attribution responsibility), αποτελεί μια βασική μορφή αντίδρασης σε περίπτωση που απειλείται η εικόνα κάποιου και στοχεύει στη προστασία ή την αποκατάστασή της.<sup>443</sup>

Ο Timothy Coombs συνδύασε τη θεωρία της απόδοσης ευθυνών (attribution theory)<sup>444</sup> και τις επικοινωνιακές στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων (Crisis Response Strategies) για την αποκατάσταση της εικόνας και ανέπτυξε μια νέα επικοινωνιακή θεωρία για τη διαχείριση κρίσεων που την ονόμασε, θεωρία της κατά

<sup>443</sup> Coombs, Timothy W., "An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses from a Better Understanding of the Situation", *Journal of Public Relations Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Vol. 10(3), 1998, p.p. 177-191.

<sup>444</sup> Η θεωρία της απόδοσης (attribution theory) επιχειρεί να ερμηνεύσει το πώς τα άτομα ερμηνεύουν τα γεγονότα και τις καταστάσεις που συμβαίνουν στο ευρύτερο περιβάλλον τους και πώς αυτά σχετίζονται με την σκέψη και τη συμπεριφορά τους. Υποθέτει ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να καθορίσουν και να ερμηνεύσουν τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν οι άλλοι άνθρωποι σε κάποια γεγονότα και καταστάσεις και να εξηγήσει γιατί ενεργούν κατά αυτό τον τρόπο. Σύμφωνα με τον Heider (ειδικός στην θεωρία της απόδοσης), οι άνθρωποι κάνουν κρίσεις σχετικά με τις αιτίες των γεγονότων που συμβαίνουν γύρω τους με βάση τις διαστάσεις του τόπου, την σταθερότητα και τη δυνατότητα ελέγχου. Επίσης, μπορούν να κάνουν αποδόσεις για τα γεγονότα βάσει:

- ❖ Της εσωτερικής τους απόδοσης, όπου συμπεραίνει ότι ένα άτομο συμπεριφέρεται με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο, λόγω της στάσης, του χαρακτήρα ή της προσωπικότητάς του, και
- ❖ Της εξωτερικής απόδοσης, όπου συμπεραίνει ότι ένα άτομο συμπεριφέρεται με έναν ορισμένο τρόπο, λόγω του τρόπου που βιώνει μια κατάσταση ή ένα γεγονός.

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την θεωρία της απόδοσης (attribution theory), βλέπε: Heider, Fritz., *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York, Wiley, 1958 & Weiner, B., *An attributional theory of motivation and emotion*, *Journal Psychological Review*, Vol. 92(4), 1985, p.p. 548-573 & Littlejohn, Stephen W. & Foss, Karen A., *ENCYCLOPEDIA OF COMMUNICATION THEORY*, Los Angeles, London, New Delhi, Sage Publication, 2009, p.p. 60-63.

περίπτωση επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων [Situational Crisis Communication Theory (SCCT)].<sup>445</sup>

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρητική προσέγγιση, οι κρίσεις είναι αρνητικά γεγονότα που πλήττουν την εικόνα και τη φήμη ενός φορέα (διεθνή ή επιχειρηματικού) με αποτέλεσμα τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά του να τείνουν σε εικασίες σχετικά με το ποιος φέρει την ευθύνη (responsibility) για τη πρόκληση της κρίσης. Με βάση αυτό το σκεπτικό, η απόδοση της ευθύνης (attribution) συνήθως, καθορίζει το εάν η στάση των εσωτερικών ή εξωτερικών ειδικών κοινών και της κοινής γνώμης έναντι του εν λόγω φορέα θα είναι θετική ή αρνητική κατά τη διάρκεια της κρίσης και καθορίζει το τρόπο με τον οποίο θα αξιολογηθεί η επικοινωνιακή ρητορική και η διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης από μέρους του.<sup>446</sup>

Η θεωρία της κατά περίπτωση επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων αποτελείται από τρεις βασικές μεταβλητές:

1. Τις συνθήκες υπό τις οποίες εξελίσσεται η κρίση (Crisis Situation). Η μεταβλητή αυτή είναι πολύ σημαντική, διότι ο βαθμός της ζημιάς που δύναται να προκαλέσει μια κρίση στη φήμη και την εικόνα ενός φορέα που βρίσκεται σε κρίση, έχει άμεση σχέση με την επιλογή της κατάλληλης επικοινωνιακής στρατηγικής.
2. Τις επικοινωνιακές στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων (Crisis Response Strategies) για την αποκατάσταση της εικόνας και
3. Ένα σύστημα που συνδυάζει τις επικοινωνιακές στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων ανάλογα με τις παραμέτρους της υπό διαχείριση κρίσης.<sup>447</sup>

Το συμπέρασμα από την χρήση των ανωτέρω μεταβλητών είναι ότι η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών επικοινωνίας που θα χρησιμοποιηθούν κατά την αντιμετώπιση της κρίσης συναρτάται με τα χαρακτηριστικά της υπό διαχείριση κρίσης. Αν οι διαχειριστές των κρίσεων κατανοήσουν επαρκώς τη φύση/κατάσταση της κρίσης, τότε μπορούν να επιλέξουν τη καταλληλότερη στρατηγική. Ουσιαστικά η

---

<sup>445</sup> Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J., "Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 8(4), 1996, p.p. 279-295.

<sup>446</sup> Coombs, Timothy W., "Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the appropriate crisis response strategies", *Journal Management Communication Quarterly*, Vol. 8(4), 1995, p.p. 447-476.

<sup>447</sup> Coombs, Timothy W., "The Protective Powers of Crisis Response Strategies", *Journal of Promotion Management*, Vol. 12(3), 2006, p.p. 241-260.

κατά περίπτωση επικοινωνιακή θεωρία κρίσεων, προσφέρει τη δυνατότητα στους διαχειριστές κρίσεων να κατανοήσουν, να εξηγήσουν και να χαράξουν ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα επικοινωνιακής δράσης προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι επικοινωνιακοί στόχοι στο πλαίσιο του σχεδίου αντιμετώπισης και διαχείρισης μιας κρίσης.

Σύμφωνα με τον Timothy Coombs, κατά την υλοποίηση αυτής της διαδικασίας, οι διαχειριστές κρίσεων εφαρμόζουν δύο πρακτικές για να εκτιμήσουν το μέγεθος της ζημιάς που μπορεί να προκαλέσει η κρίση στην εικόνα και τη φήμη του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση.<sup>448</sup>

1. Προσδιορίζουν το τύπο της κρίσης και καθορίζουν το πλαίσιο (frame), μέσω του οποίου τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά κατηγοριοποιούν μια κρίση. Ο Timothy Coombs ταξινομήσε τυπολογικά τρεις κατηγορίες για να ορίσει τους τύπους των κρίσεων:

- ❖ Τη κατηγορία του θύματος (victim crises). Σε αυτή την κατηγορία τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά αποδίδουν χαμηλό επίπεδο ευθύνης για τα αίτια της κρίσης στους υπεύθυνους. Κρίσεις αυτού του είδους μπορεί να είναι οι φυσικές καταστροφές, οι φήμες, η βία, οι δολιοφθορές ή συμπεριφορές που οφείλονται σε αντιζηλία και μοχθηρία.<sup>449</sup>
- ❖ Τη κατηγορία των κρίσεων που οφείλονται σε ατύχημα (accident crises). Σε αυτή τη κατηγορία τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά αποδίδουν από χαμηλό έως ελάχιστο επίπεδο ευθύνης για τα αίτια της κρίσης στους υπεύθυνους. Κρίσεις αυτού του είδους μπορεί να είναι ατυχήματα που προκλήθηκαν από τεχνικά σφάλματα ή βλάβη ή οφείλονται σε σκόπιμες ενέργειες δολιοφθοράς (σαμποτάζ).<sup>450</sup>
- ❖ Τη κατηγορία των προβλέψιμων κρίσεων (preventable crises). Σε αυτή τη κατηγορία τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά αποδίδουν πολύ υψηλό επίπεδο ευθύνης για τα αίτια της κρίσης στους υπεύθυνους. Κρίσεις αυτού του

---

<sup>448</sup> Βλέπε: Coombs, Timothy W., "Crisis Management and Communications", 30/10/2007, [http://www.facoltaspes.unimi.it/files/ITA\\_COM/Crisis\\_Management\\_and\\_Communications.pdf](http://www.facoltaspes.unimi.it/files/ITA_COM/Crisis_Management_and_Communications.pdf) (last access 27/12/2015) και <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (last access 27/12/2015).

<sup>449</sup> Coombs, Timothy W., *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*, Thousand Oaks, CA, Sage Publication, 2007, p.142.

<sup>450</sup> Ibid.

είδους μπορεί να οφείλονται σε ανθρώπινα λάθη ή οργανωτικές και διοικητικές δυσλειτουργίες του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση.<sup>451</sup>

2. Καθορίζουν τους παράγοντες που εντείνουν την απόδοση ευθύνης (responsibility) για την κρίση. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- ❖ Το ιστορικό κρίσεων (crisis history) του φορέα. Όσο πιο βεβαρυμμένο είναι το ιστορικό, τόσο μεγαλύτερη απόδοση ευθύνης θα αποδοθεί από τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά και τη κοινή γνώμη και
- ❖ Η προηγούμενη φήμη (prior reputation). Όσο πιο κακή φήμη έχει (από κακό χειρισμό προηγούμενων κρίσεων) ο φορέας, τόσο μεγαλύτερη απόδοση ευθύνης θα αποδοθεί από τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά του και τη κοινή γνώμη.<sup>452</sup>

Ανάλογα με τον τύπο της κρίσης, το ιστορικό κρίσεων και την φήμη του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση, ο Timothy Coombs μέσω της κατά περίπτωση επικοινωνιακής θεωρίας κρίσεων προτείνει μια σειρά κύριων και δευτερευουσών επικοινωνιακών στρατηγικών για να μπορέσουν οι διαχειριστές κρίσεων να αντιμετωπίσουν και να μειώσουν την απόδοση ευθύνης τους σχετικά με τα αίτια μιας κρίσης. Οι στρατηγικές αυτές είναι:

Κύριες Στρατηγικές:<sup>453</sup>

1. Άρνηση (Deny). Χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις αρνητικών φημών ή προκλήσεων. Περιλαμβάνει τις στρατηγικές:

- ❖ Επίθεση στο κατήγορο (Attack the accuser). Οι διαχειριστές κρίσεων που υιοθετούν αυτή τη στρατηγική προσπαθούν να αντιμετωπίσουν το άτομο ή την ομάδα που τους κατηγορεί.
- ❖ Άρνηση (Denial). Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική οι διαχειριστές κρίσεων ισχυρίζονται ότι δεν υπάρχει κρίση.
- ❖ Μετακύλιση ευθυνών (Shifting blame / Scapegoat). Μέσω αυτής της στρατηγικής οι διαχειριστές κρίσεων κατηγορούν κάποιο άλλο πρόσωπο ή ομάδα για τα αίτια της κρίσης.

2. Μείωση της ευθύνης (Diminish). Χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις ατυχημάτων. Περιλαμβάνει τις στρατηγικές:

---

<sup>451</sup> Ibid.

<sup>452</sup> Coombs, Timothy W., "Protecting Organizations Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory", journal *Corporate Reputation Review*, Vol. 10(3), 2007, p.p. 163-176.

<sup>453</sup> Ibid. σελ. 170.

- ❖ Δικαιολογία (Excuse). Κατά την υιοθέτηση της εν λόγω στρατηγικής οι διαχειριστές κρίσεων προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν την ευθύνη τους για τη πρόκληση της κρίσης δηλώνοντας, ότι δεν είχαν πρόθεση να κάνουν κακό ή ότι δεν είχαν τη δυνατότητα να ελέγξουν τα γεγονότα που πυροδότησαν τη κρίση.
  - ❖ Αιτιολόγηση (Justification). Μέσω δικαιολογιών για τα αίτια της κρίσης, οι διαχειριστές κρίσεων προσπαθούν να μειώσουν τη ζημιά που έχει υποστεί η φήμη και η εικόνα τους από τη διαμόρφωση αρνητικής αντίληψης γι' αυτούς από τα ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη.
3. Αναδόμηση της εικόνας (Rebuild). Χρησιμοποιείται για ατυχήματα ή προβλέψιμες κρίσεις. Περιλαμβάνει τις στρατηγικές:
- ❖ Αποζημίωση (Compensation). Κατά την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής οι διαχειριστές κρίσεων προσφέρουν χρήματα ή άλλα δώρα στα θύματα ή τους πληγέντες από τη κρίση.
  - ❖ Απολογία (Apology). Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική, ο φορέας που εμπλέκεται στη κρίση αναλαμβάνει πλήρως την ευθύνη για τη πρόκληση της κρίσης και τα στελέχη του που διαχειρίζονται τη κρίση, ζητούν από τα ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη συγγνώμη.

Δευτερεύουσες Στρατηγικές:<sup>454</sup>

4. Ενίσχυση (Bolstering).
- ❖ Υπενθύμιση (Reminder). Οι διαχειριστές κρίσεων υπενθυμίζουν στα ειδικά κοινά του φορέα που αντιμετωπίζει τη κρίση και τη κοινή γνώμη, κάποιες θετικές πρωτοβουλίες και ενέργειες που είχε πράξει ο φορέας το διάστημα πριν το ξέσπασμα της κρίσης.
  - ❖ Απόκτηση εύνοιας (Ingratiation). Οι διαχειριστές κρίσεων που υιοθετούν αυτή τη στρατηγική, επαινούν τα ειδικά κοινά του φορέα που αντιμετωπίζει τη κρίση και τους υπενθυμίζουν όσες θετικές πρωτοβουλίες και ενέργειες είχε πράξει στο παρελθόν ο φορέας.
  - ❖ Θυματοποίηση (Victimage). Μέσω της στρατηγικής αυτής, οι διαχειριστές κρίσεων προσπαθούν να παρουσιάσουν το φορέα που εμπλέκεται στη κρίση ως θύμα και να τονίσουν στα ειδικά κοινά του και τη κοινή γνώμη, ότι εκτός από τους πληγέντες από τη κρίση και ο φορέας έχει υποστεί σημαντική ζημιά.

---

<sup>454</sup> Ibid.

Για τη καλύτερη κατανόηση της τυπολογίας των επικοινωνιακών στρατηγικών του Timothy Coombs, παρατίθεται ο ακόλουθος πίνακας:

**Πίνακας 3: Τυπολογία επικοινωνιακών στρατηγικών (Crisis Response Strategies) της κατά περίπτωση επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων θεωρίας του Timothy Coombs**

ΚΥΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ		ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
1.	<b>DENY: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΑΡΝΗΣΗΣ</b>	
	1.1 Επίθεση στο κατήγορο	Οι διαχειριστές κρίσεων προσπαθούν να αντιμετωπίσουν το άτομο ή την ομάδα που τους κατηγορεί.
	1.2 Άρνηση	Οι διαχειριστές κρίσεων ισχυρίζονται ότι δεν υπάρχει κρίση
	1.3 Μετακύλιση ευθυνών	Οι διαχειριστές κρίσεων κατηγορούν κάποιο άλλο πρόσωπο ή ομάδα για τα αίτια της κρίσης.
2.	<b>DIMINISH: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ</b>	
	2.1 Δικαιολογία	Οι διαχειριστές κρίσεων προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν την ευθύνη τους για τη πρόκληση της κρίσης δηλώνοντας ότι δεν είχαν πρόθεση να κάνουν κακό ή ότι δεν είχαν τη δυνατότητα να ελέγξουν τα γεγονότα που πυροδότησαν τη κρίση.
	2.2 Αιτιολόγηση	Μέσω δικαιολογιών για τα αίτια της κρίσης, οι διαχειριστές κρίσεων προσπαθούν να μειώσουν τη ζημιά που έχει υποστεί η φήμη και η εικόνα τους από τη διαμόρφωση αρνητικής αντίληψης γι' αυτούς από τα ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη.
3.	<b>REBUILD: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΔΟΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ</b>	
	3.1 Αποζημίωση	Οι διαχειριστές κρίσεων προσφέρουν χρήματα ή άλλα δώρα στα θύματα ή τους πληγέντες από τη κρίση.
	3.2 Απολογία	Ο φορέας που εμπλέκεται στη κρίση αναλαμβάνει πλήρως την ευθύνη για τη πρόκληση της κρίσης και τα στελέχη του που διαχειρίζονται τη κρίση ζητούν από τα ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη συγνώμη.



	ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΥΣΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
4.	<b>BOLSTERING: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ</b>	
	4.1 Υπενθύμιση	Οι διαχειριστές κρίσεων υπενθυμίζουν στα ειδικά κοινά του φορέα που αντιμετωπίζει τη κρίση και τη κοινή γνώμη, κάποιες θετικές πρωτοβουλίες και ενέργειες που είχε πράξει ο φορέας το διάστημα πριν το ξέσπασμα της κρίσης
	4.2 Απόκτηση εύνοιας	Οι διαχειριστές κρίσεων επαινούν τα ειδικά κοινά του φορέα που αντιμετωπίζει τη κρίση και τους υπενθυμίζουν όσες θετικές πρωτοβουλίες και ενέργειες είχε πράξει στο παρελθόν ο φορέας.
	4.3 Θυματοποίηση	Οι διαχειριστές κρίσεων προσπαθούν να παρουσιάσουν το φορέα που εμπλέκεται στη κρίση ως θύμα και να τονίσουν στα ειδικά κοινά του και τη κοινή γνώμη, ότι εκτός από τους πληγέντες από τη κρίση και ο φορέας έχει υποστεί σημαντική ζημιά.

Συνοψίζοντας τις ανωτέρω προσεγγίσεις για τις στρατηγικές απολογίας και αποκατάστασης της εικόνας θα πρέπει να τονίσουμε ότι αποτελούν χρήσιμα επικοινωνιακά εργαλεία των διαχειριστών τόσο των διεθνών όσο και των επιχειρηματικών κρίσεων. Συγκεκριμένα, σε καταστάσεις κρίσεων όπου οι εμπλεκόμενοι φορείς καλούνται να απολογηθούν για τα αίτια της κρίσης, να αντιμετωπίσουν τη δημόσια κριτική και να προστατεύσουν τη φήμη και την εικόνα τους, οι ανωτέρω στρατηγικές παρέχουν τη δυνατότητα στους επικεφαλής των κρατών, αλλά και των επιχειρήσεων να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τα ανωτέρω ζητήματα. Επίσης, οι ανωτέρω στρατηγικές διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο, ώστε οι διεθνείς και επιχειρηματικοί δρώντες που βρίσκονται σε κρίση, να λάβουν τη στήριξη και τη νομιμοποίηση της στρατηγικής τους από τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη και κατ' επέκταση να αποκτήσουν τη νομιμοποιητική ισχύ για να αντιμετωπίσουν τη κρίση και να επανέλθουν στη προ της κρίσης λειτουργικής τους ομαλότητα.

#### 4.5 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ (STRATEGIC COMMUNICATION) ΩΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΗΠΙΑΣ ΙΣΧΥΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Η έννοια της ήπιας ισχύος αντλεί επιρροές από πολλά θεωρητικά πεδία, όπως οι διεθνείς σχέσεις, η επικοινωνία, η ψυχολογία και η θεωρία εξωτερικής πολιτικής, ενώ βρίσκει εφαρμογή σε τομείς όπως η δημόσια διπλωματία, η στρατηγική επικοινωνία και η προπαγάνδα.<sup>455</sup>

Ο Joseph Nye όρισε την ήπια ισχύ, ως την ικανότητα ενός διεθνούς δρώντα να επηρεάζει τους άλλους μέσω της πειθούς και της θετικής έλξης, προκειμένου να επιτύχει επιθυμητά αποτελέσματα.<sup>456</sup> Ασκώντας κριτική στον George Bush, ότι μετά το τρομοκρατικό κτύπημα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 η πολιτική του βασίστηκε κυρίως στη σκληρή ισχύ, ο Joseph Nye επισήμανε ότι η αξιοποίηση μόνο της σκληρής ισχύος δεν είναι επαρκής για την επίτευξη των εθνικών στόχων των ΗΠΑ. Ειδικότερα, σε σχέση με το πόλεμο κατά της τρομοκρατίας, τόνισε ότι στη σημερινή ψηφιακή εποχή όπου χαρακτηρίζεται από την επανάσταση της πληροφορίας, η επιτυχία δε σχετίζεται απλά και μόνο από το ποιος στρατός θα κερδίσει το πόλεμο, αλλά και από το ποιο αφήγημα θα επικρατήσει στη παγκόσμια κοινότητα.<sup>457</sup> Επιπρόσθετα, ο Joseph Nye ανέφερε, ότι ο πόλεμος εναντίον των εξτρεμιστών τρομοκρατών της τζιχάντ δεν αποτελεί μια σύγκρουση πολιτισμών, αλλά μια πολιτική αντιπαράθεση με το Ισλάμ. Στο πλαίσιο αυτό, οι ΗΠΑ δεν θα μπορέσουν να κερδίσουν το πόλεμο κατά της τρομοκρατίας, αν επικρατήσουν τα Μουσουλμανικά αφηγήματα και ιδέες. Για το λόγο αυτό, πρότεινε παράλληλα με τη χρήση της σκληρής ισχύος, την αξιοποίηση της ήπιας ισχύος ώστε να κατακτηθεί η καρδιά και το μυαλό του αντιπάλου.<sup>458</sup> Συγκεκριμένα, εστιάζοντας στην εξωτερική πολιτική των ΗΠΑ, ο Joseph Nye τόνισε ότι οι ΗΠΑ χρειάζονται μια καλύτερη στρατηγική για την αξιοποίηση της ήπιας ισχύος τους καθώς και ότι αν οι ΗΠΑ θέλουν να

---

<sup>455</sup> Λιαρόπουλος, Ανδρέας Ν., «ΗΠΙΑ ΙΣΧΥΣ ΚΑΙ ΚΡΑΤΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ – Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ», από το Σαμαράς, Αθανάσιος Ν., (επιμ.), *ΕΙΚΟΝΕΣ ΚΡΑΤΩΝ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΗΠΙΑ ΙΣΧΥΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ*, Αθήνα, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2014, σελ. 96.

<sup>456</sup> Κωνσταντόπουλος, Ιωάννης Λ., «ΗΠΙΑ ΙΣΧΥΣ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΙΝΑΣ», από το Σαμαράς, Αθανάσιος Ν., (επιμ.), *ΕΙΚΟΝΕΣ ΚΡΑΤΩΝ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΗΠΙΑ ΙΣΧΥΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ*, Αθήνα, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2014, σελ. 130.

<sup>457</sup> Nye, Joseph S., “The future of soft power in US foreign policy”, in the Parmar, Inderjeet & Cox, Michael, *Soft Power and US Foreign Policy: Theoretical, historical and contemporary perspectives*, London & New York, Routledge, Taylor & Francis Group, 2010, p. 8.

<sup>458</sup> Ibid. & Güler, Rıza, “The Role and Place of Strategic Communication in Countering Terrorism”, *Journal of Defense Sciences*, Vol. 11(2), 2012, p.p. 1-31.

ανταποκριθούν στις προκλήσεις της νέας εποχής θα πρέπει να μάθουν να συνδυάζουν τη σκληρή με την ήπια ισχύ τους.<sup>459</sup> Ο συνδυασμός αυτός, σύμφωνα με το Joseph Nye δύναται να δημιουργήσει μια πιο αποτελεσματική στρατηγική την οποία αποκαλεί έξυπνη ισχύ (smart power).<sup>460</sup> Αναλυτικότερα, όπως αναφέρει ο Joseph Nye η σκληρή και ήπια ισχύς συνδέονται και μπορούν να ενισχύσουν η μια την άλλη. Και οι δύο αποτελούν όψεις της ικανότητας να επιτύχει ένας διεθνής δρών τους σκοπούς του επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των άλλων.<sup>461</sup> Επιπρόσθετα, τονίζει ότι η σκληρή και ήπια ισχύς είναι συγγενείς μεταξύ τους, επειδή αποτελούν και οι δύο στοιχεία της ικανότητας να επιτύχει κάποιος το σκοπό του επηρεάζοντας τη συμπεριφορά άλλων. Η διαφορά τους έγκειται στο χαρακτήρα της συμπεριφοράς και στη δυνατότητα προσδιορισμού των μέσων.<sup>462</sup>

Οι ΗΠΑ έχουν αξιοποιήσει σε πολλές περιπτώσεις την ήπια ισχύ για να νομιμοποιήσουν την ηγεμονία τους στη παγκόσμια κοινότητα και την έχουν συνδέσει με τις πολυμερείς (ανθρωπιστικές και μη) επεμβάσεις για τη διάδοση της δημοκρατίας, την υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την οικοδόμηση της ειρήνης σε προβληματικές περιοχές (π.χ. Σομαλία, Βοσνία, Κόσσοβο, Αφγανιστάν κ.λπ.).<sup>463</sup> Η ήπια ισχύς, μέσω της δημόσιας διπλωματίας και της στρατηγικής επικοινωνίας, έχει χρησιμοποιηθεί για να δικαιολογήσει τις επεμβάσεις αυτές και να διευκολύνει τους εθνικούς στρατηγικούς στόχους των ΗΠΑ. Κεντρικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία διαδραματίζουν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και κυρίως το τηλεοπτικό μέσο.<sup>464</sup>

Σε ένα περιβάλλον διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης, οι διαχειριστές της θα πρέπει να αξιοποιήσουν την επικοινωνία στρατηγικά, ώστε να κατανοήσουν τη διαμορφωθείσα κατάσταση, να παρακολουθήσουν τη δυναμική της κρίσης και να ερμηνεύσουν τα μηνύματα και την ανταπόκριση (feedback) των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών τους που έμμεσα ή άμεσα εμπλέκονται στη κρίση.

---

<sup>459</sup> Nye, Joseph S., *ΗΠΑ ΙΣΧΥΣ: Το μέσο επιτυχίας στην Παγκόσμια Πολιτική*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2005, σελ. 248.

<sup>460</sup> Ibid. σελ. 79.

<sup>461</sup> Nye, Joseph S., *ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΞΟ ΤΗΣ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2003, σελ. 48.

<sup>462</sup> Nye, Joseph S., *ΗΠΑ ΙΣΧΥΣ: Το μέσο επιτυχίας στην Παγκόσμια Πολιτική*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2005, σελ. 37.

<sup>463</sup> Λιαρόπουλος, Ανδρέας Ν., «ΗΠΑ ΙΣΧΥΣ ΚΑΙ ΚΡΑΤΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ – Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ», από το Σαμαράς, Αθανάσιος Ν., (επιμ.), *ΕΙΚΟΝΕΣ ΚΡΑΤΩΝ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΗΠΑ ΙΣΧΥΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ*, Αθήνα, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2014, σελ.100.

<sup>464</sup> Ibid.

Επίσης, θα πρέπει να αναλύσουν τη στάση και τις αντιδράσεις της κοινής γνώμης, να ανταποκριθούν στις επικοινωνιακές ανάγκες που θα προκύψουν και να αντιμετωπίσουν επικοινωνιακά τα πιθανά προβλήματα (λόγω της δημόσιας κριτικής και της αρνητικής δημοσιότητας) σε επίπεδο νομιμοποίησης και αποτελεσματικότητας του μηνυματός τους.

Για να γίνει ο κατανοητός ο ρόλος που διαδραματίζει η στρατηγική επικοινωνία ως συντελεστής ήπιας ισχύος στην ανωτέρω διαδικασία που λαμβάνει χώρα σε καταστάσεις κρίσεων, ο ερευνητής κρίνει σκόπιμο να προχωρήσει αρχικά, στον εννοιολογικό προσδιορισμό του όρου «στρατηγική επικοινωνία». Στη συνέχεια, θα προσπαθήσει να διερευνήσει τη σύγκλιση (αν υπάρχει) της στρατηγικής επικοινωνίας με τους άλλους συντελεστές ήπιας ισχύος που ορίστηκαν στη παρούσα διατριβή, δηλαδή, της δημόσιας διπλωματίας και των δημοσίων σχέσεων. Τέλος, ο ερευνητής θα εξετάσει το ρόλο της στρατηγικής επικοινωνίας στη διαχείριση κρίσεων και το πώς αξιοποιείται στη διαδικασία της επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων και το βαθμό συμβολής της στη νομιμοποίηση της στρατηγικής ενός διεθνούς ή επιχειρηματικού δρώντα που εμπλέκεται σε κρίση.

#### **4.5.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Σε σχέση με τον εννοιολογικό προσδιορισμό του όρου στρατηγική επικοινωνία, θα πρέπει να επισημανθεί ότι, παρά το γεγονός ότι η στρατηγική επικοινωνία χρησιμοποιείται ευρέως τόσο στις διεθνείς σχέσεις όσο και στη διοίκηση επιχειρήσεων δε προσδιορίζεται σαφώς από τους θεωρητικούς και τους επαγγελματίες της στρατηγικής επικοινωνίας, το περιεχόμενο και ο τρόπος αξιοποίησής της.

Ειδικότερα, από την οπτική των διεθνών σχέσεων η στρατηγική επικοινωνία προσεγγίζεται ως διαδικασία που στοχεύει στη κατανόηση των βασικών κοινών και την εξασφάλιση της συμμετοχής και στήριξής τους, μέσω επιχειρήσεων πληροφόρησης (information operations), δράσεων που σχετίζονται με τα δημόσια ζητήματα (public affairs) και τη δημόσια διπλωματία (public diplomacy).<sup>465</sup> Μέσω της προσέγγισης της διαδικασίας δηλαδή, επιδιώκεται να δημιουργηθεί συνοχή μεταξύ των εκπεμπόμενων μηνυμάτων και των επιδιωκόμενων σκοπών, ώστε να

---

<sup>465</sup> Farwell, James P., *Persuasion and Power: The art of Strategic Communication*, Washington, DC, Georgetown University Press, 2012, p. xv.

αποφευχθούν οι επικοινωνιακές επικαλύψεις ή ανεπάρκειες. Για την επίτευξη της εν λόγω συνοχής, απαιτείται κατά την υλοποίηση ενός προγράμματος στρατηγικής επικοινωνίας να συμμετάσχουν είτε σε στρατηγικό είτε σε επιχειρησιακό επίπεδο, όλα τα ανωτέρω τμήματα.<sup>466</sup>

Επίσης, η στρατηγική επικοινωνία προσεγγίζεται ως ικανότητα /δυνατότητα (capability) ή ως μια δραστηριότητα που υποστηρίζεται από κάποιες δυνατότητες.<sup>467</sup> Συγκεκριμένα, σύμφωνα με αυτή τη προσέγγιση για να επικοινωνήσει στρατηγικά ένας φορέας, θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να αναπτύξει ένα επικοινωνιακό σχέδιο, την ικανότητα να συγχρονίζει όλα τα λειτουργικά του τμήματα που θα εμπλακούν στην υλοποίηση του προγράμματος στρατηγικής επικοινωνίας και τέλος, την ικανότητα να αξιοποιήσει συγκεκριμένους διαύλους επικοινωνίας για να μεταδώσει τα μηνύματά του.<sup>468</sup> Επιπρόσθετα, η στρατηγική επικοινωνία προσεγγίζεται ως μέσο για την επίτευξη αποτελεσμάτων.<sup>469</sup> Ειδικότερα, σύμφωνα με αυτή τη προσέγγιση η στρατηγική επικοινωνία αποτελεί το μέσο για να ενημερώσει κάποιος φορέας τα ειδικά κοινά του και τη κοινή γνώμη και να τους ασκήσει επιρροή επί συγκεκριμένων θεμάτων. Τέλος, η στρατηγική επικοινωνία προσεγγίζεται ως τέχνη.<sup>470</sup> Σύμφωνα με αυτή τη προσέγγιση η στρατηγική επικοινωνία αποβλέπει στη διαχείριση του επικοινωνιακού περιβάλλοντος ενός φορέα με στόχο τη διαμόρφωση των στάσεων και της συμπεριφοράς των ειδικών κοινών του και της κοινής γνώμης.

Το 2009 το Υπουργείο Άμυνας των ΗΠΑ σε έκθεσή του για τη στρατηγική επικοινωνία επισήμανε ότι η στρατηγική επικοινωνία θα πρέπει να προσεγγίζεται ως διαδικασία, και όχι ως ένα σύνολο δυνατοτήτων ή διακριτών οργανωτικών δραστηριοτήτων. Υπό αυτό το πρίσμα, τονίστηκε ότι στρατηγική επικοινωνία «είναι η διαδικασία της ενσωμάτωσης των θεμάτων των ειδικών κοινών καθώς και αυτών που επηρεάζουν την αντίληψη της κοινής γνώμης, στη χάραξη πολιτικής και το σχεδιασμό υλοποίησης επιχειρήσεων που πρόκειται να εκτελεστούν σε κάθε ιεραρχικό /λειτουργικό επίπεδο».<sup>471</sup>

---

<sup>466</sup> Ibid. σελ. xviii.

<sup>467</sup> Paul, Christopher, *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*, USA, Praeger An Imprint of ABC-CLIO, LLC, 2011, p.p. 22-23.

<sup>468</sup> Ibid. σελ. 22.

<sup>469</sup> Farwell, James P., *Persuasion and Power: The art of Strategic Communication*, Washington, DC, Georgetown University Press, 2012, p. xvii.

<sup>470</sup> Ibid.

<sup>471</sup> U.S. Department of Defense, *Report on Strategic Communication*, Washington, D.C., December 2009, p. 1 & [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dod/dod\\_report\\_strategic\\_communication\\_11feb10.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dod/dod_report_strategic_communication_11feb10.pdf)

Στην ίδια έκθεση επισημαίνεται επίσης, ότι η διαδικασία της στρατηγικής επικοινωνίας σχεδιάζεται για να συγχρονίσει τις προσπάθειες επίτευξης (και να μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματά τους) των ακόλουθων δράσεων:

- ❖ Τη βελτίωση της αξιοπιστίας και της νομιμοποίησης των ΗΠΑ.
- ❖ Την αποδυνάμωση της αξιοπιστίας και της νομιμοποίησης των εχθρών των ΗΠΑ.
- ❖ Τον επηρεασμό επιλεγμένων ακροατηρίων /κοινών, ώστε να πειστούν να αναλάβουν συγκεκριμένες δράσεις υποστήριξης των εθνικών στόχων των ΗΠΑ.
- ❖ Να οδηγήσει κάποιον ανταγωνιστή ή αντίπαλο των ΗΠΑ στο να αναλάβει συγκεκριμένες ενέργειες /δράσεις ή να τον οδηγήσει στην ακύρωσή τους.<sup>472</sup>

Επιπρόσθετα, το Υπουργείο Άμυνας των ΗΠΑ ορίζει τη στρατηγική επικοινωνία «ως μια στοχευμένη κυβερνητική διαδικασία που στοχεύει στη κατανόηση των βασικών κοινών (publics) και την εξασφάλιση της συμμετοχής τους στη κυβερνητική προσπάθεια ενίσχυσης ή διατήρησης ευνοϊκού κλίματος για την προώθηση των εθνικών συμφερόντων και στόχων μέσω της χρήσης συντονισμένων εκστρατειών πληροφόρησης, σχεδίων, προγραμμάτων και δράσεων που ευθυγραμμίζονται στα άλλα μέσα της εθνικής ισχύος».<sup>473</sup>

Στο πλαίσιο αυτό, ο πρόεδρος της ομάδας εργασίας για τη στρατηγική επικοινωνία από την επιστημονική επιτροπή άμυνας<sup>474</sup> του Υπουργείου Άμυνας των ΗΠΑ, Vincent Vitto, επισημαίνει ότι «η διαδικασία της στρατηγικής επικοινωνίας αν συντονιστεί και υλοποιηθεί σε συνεργασία με τα υπόλοιπα μέσα άσκησης της εθνικής πολιτικής, δύναται να συμβάλλει στη πρόληψη και τον περιορισμό των συγκρούσεων, καθώς επίσης, και στην ενίσχυση της διαδικασίας για την αντιμετώπιση των παγκόσμιων προκλήσεων που απειλούν τα ζωτικά συμφέροντα και τις θεμελιώδεις αξίες των ΗΠΑ».<sup>475</sup>

Το 2010 ο Λευκός Οίκος, λαμβάνοντας υπόψη ότι η χρήση της στρατηγικής επικοινωνίας έχει αυξηθεί και ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις και ορισμοί σχετικά με αυτήν (που πολλές φορές προκαλούν σύγχυση), διατύπωσε ένα εθνικό πλαίσιο

---

(last access 25/10/2015).

<sup>472</sup> Ibid. p. 2.

<sup>473</sup> U.S. Department of Defense, *Quadrennial Defense Review Strategic Communication Execution Roadmap*, Washington, D.C., 25 September 2006, p. 3 & <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/stovick.pdf> (last access 25/10/2015) & Farwell, James P., *Persuasion and Power: The art of Strategic Communication*, Washington, DC, Georgetown University Press, 2012, p. xvii.

<sup>474</sup> Η επιστημονική επιτροπή άμυνας είναι μια ομοσπονδιακή συμβουλευτική επιτροπή που συστάθηκε για να παρέχει συμβουλές στον υπουργό Εθνικής Άμυνας των ΗΠΑ.

<sup>475</sup> Defense Science Board, *Task Force on Strategic Communication*, Ιανουάριος 2008 in the: <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA476331.pdf> (last access 1/11/2015).

στρατηγικής επικοινωνίας για να αποσαφηνίσει εννοιολογικά τον όρο. Συγκεκριμένα, στο εθνικό πλαίσιο τονίζεται ότι: «Με τον όρο “στρατηγική επικοινωνίας (s)” αναφερόμαστε (α) στο συγχρονισμό των λόγων και των πράξεων και τον τρόπο που θα γίνουν αντιληπτά από επιλεγμένα ακροατήρια, καθώς και (β) τα στοχευμένα προγράμματα και τις δραστηριότητες μέσω των οποίων θα επιτευχθεί η επικοινωνία και η συμμετοχή των εν λόγω ακροατηρίων, καθώς και των προγραμμάτων που αναπτύσσονται και υλοποιούνται από τα τμήματα των δημόσιων υποθέσεων (public affairs), δημόσιας διπλωματίας (public diplomacy) και τα στελέχη των επιχειρήσεων πληροφόρησης (information operations professionals).<sup>476</sup> Ειδικότερα, στο εν λόγω εθνικό πλαίσιο αναφέρεται ότι ο συντονισμός των λόγων και των πράξεων για την ενίσχυση των εθνικών σκοπών και συμφερόντων των ΗΠΑ αποτελεί σημαντικό μέρος της στρατηγικής επικοινωνίας και της στρατηγικής των ΗΠΑ γενικότερα. Στη διαδικασία αυτή, συμπεριλαμβάνεται και η μελέτη του τρόπου που οι δράσεις και οι πολιτικές των ΗΠΑ θα ερμηνευτούν από τα κοινά στόχος (target groups) και τη κοινή γνώμη. Επισημαίνεται δε, ότι η μελέτη αυτή αποτελεί οργανικό μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Επίσης, στο εθνικό πλαίσιο στρατηγικής επικοινωνίας των ΗΠΑ τονίζεται ότι, η κατανόηση της σπουδαιότητας του ρόλου της στρατηγικής επικοινωνίας εκπορεύεται από την αναγνώριση του γεγονότος ότι οι πρωτοβουλίες και οι δράσεις που αναλαμβάνουν οι ΗΠΑ είναι πολύ πιο σημαντικές από αυτά που λέγονται από τα στελέχη της κυβέρνησής της, διότι κάθε δράση έχει επικοινωνιακή αξία και εκπέμπει επικοινωνιακά μηνύματα.<sup>477</sup>

Σύμφωνα με τον Richard Halloran<sup>478</sup>, η στρατηγική επικοινωνία ορίζεται ως μια μέθοδος πειθούς άλλων ατόμων για να αποδεχτούν κάποιες ιδέες, δράσεις ή καταστάσεις. Συνιστά δηλαδή το μέσον που διαθέτει και επιστρατεύει ένας δρών προκειμένου να πείσει συμμάχους και φίλους να τον υποστηρίξουν ή να παραμείνουν ουδέτεροι και αντιπάλους να κατανοήσουν ότι έχει την δύναμη να κυριαρχήσει επάνω τους. Σημειώνεται τέλος, ότι η στρατηγική επικοινωνία προσεγγίζεται και από την οπτική της άσκησης πειθούς στους πολίτες μιας χώρας, ώστε να στηρίξουν τις

---

<sup>476</sup> The White House, *National Framework for Strategic Communication*, Washington, D.C., March 2010, p. 2. & <https://fas.org/man/eprint/pubdip.pdf> (last access 25/10/2015) & Paul, Christopher, *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*, USA, Praeger An Imprint of ABC-CLIO, LLC, 2011, p.p. 20.

<sup>477</sup> The White House, *National Framework for Strategic Communication*, Washington, D.C., March 2010, p. 2-3 & <https://fas.org/man/eprint/pubdip.pdf> (last access 26/10/2015).

<sup>478</sup> Halloran Richard, “Strategic Communication”, *Parameters*, Vol. 37(3), 2007, p. 4–14. Available at <http://strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/Articles/07autumn/halloran.pdf> (last access 25/10/2015).

επιλογές της πολιτικής τους ηγεσίας με σκοπό τη δημιουργία εθνικής συναίνεσης για την επίτευξη εθνικών σκοπών.

Ο Steve Tatham<sup>479</sup> ορίζει τη στρατηγική επικοινωνία ως «μια σειρά συστηματικών, σταθερών και συνεκτικών δραστηριοτήτων, που υλοποιούνται σε στρατηγικό, επιχειρησιακό και τακτικό επίπεδο, και οι οποίες επιτρέπουν τη κατανόηση των κοινών στόχων (target groups) και την εύρεση αποτελεσματικών διαύλων επικοινωνίας μέσω των οποίων, θα διατυπωθούν και προωθηθούν συγκεκριμένες ιδέες και απόψεις που στοχεύουν στη προώθηση και διατήρηση συγκεκριμένων τύπων συμπεριφοράς».<sup>480</sup> Όπως αναφέρει ο Steve Tatham, η στρατηγική επικοινωνία αποτελεί ένα μέσο για την αλλαγή της συμπεριφοράς. Για να εξηγήσει δε, τον τρόπο λειτουργίας της στρατηγικής επικοινωνίας, χρησιμοποιεί το μοντέλο της ορχήστρας που παράγει μουσική αρμονία.<sup>481</sup> Συγκεκριμένα, τονίζει ότι μαέστρος της ορχήστρας είναι η «κυβέρνηση», η μουσική υπόκρουση είναι το σχέδιο στρατηγικής επικοινωνίας και η ορχήστρα οι διάφορες επικοινωνιακές πρακτικές ή τα συστατικά λειτουργίας της. Η μουσική είναι η αφήγηση ή το κυρίως θέμα της στρατηγικής επικοινωνίας. Ανάλογα με το αποτέλεσμα που επιδιώκεται να επιτευχθεί, διαφορετικά τμήματα της ορχήστρας θα χρησιμοποιηθούν σε διαφορετικές χρονικές περιόδους ή θα δοθεί διαφορετική έμφαση. Ο ρυθμός της μουσικής θα ποικίλει επίσης, ανάλογα με το βαθμό επίδρασης που επιδιώκει ο διάυλος επικοινωνίας. Η επιρροή της συναυλίας πάνω στο ακροατήριο εκφράζεται μέσω των θετικών ή αρνητικών αντιδράσεων του ακροατηρίου όπως τις επιδοκιμασίες του (π.χ. έντονο χειροκρότημα, επευφημίες κ.λπ), την απαθή στάση του (π.χ. ομιλία κατά τη διάρκεια του κόνσέρτου, εκφράσεις βαριεστιμάρας μέσω χασμουρητών κ.λπ) ή την αποχώρησή του από τη συναυλία. Οι αντιδράσεις αυτές αποτελούν την απόκριση /ανάδραση (feedback) του ακροατηρίου και βοηθούν το μαέστρο και τους μουσικούς που συμμετέχουν στη συναυλία, να διορθώσουν τα λάθη τους σε περίπτωση αρνητικής απόκρισης ή να συνεχίσουν με περισσότερο ενθουσιασμό όταν οι αντιδράσεις του κοινού είναι θετικές. Σύμφωνα με το μοντέλο της ορχήστρας, κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής επικοινωνίας οι ομάδες εργασίας συγχρονίζουν τις ενέργειές τους υπό τον έλεγχο της κυβέρνησης

<sup>479</sup> Ο Steve Tatham είναι βρετανός αξιωματικός του ναυτικού, συγγραφέας και διευθυντής του τμήματος επικοινωνίας και έρευνας της αμυντικής ακαδημίας του Ηνωμένου Βασιλείου. Επίσης, συμμετείχε στις βρετανικές επιχειρήσεις στη Σιέρα Λεόνε, το Αφγανιστάν και το Ιράκ.

<sup>480</sup> Tatham, Steve, *Strategic Communication: A Primer*, Defence Academy of the United Kingdom, 2008, p.3.

<sup>481</sup> Ibid. σελ. 3-4.



και μέσω της δημόσιας διπλωματίας, των δημοσίων σχέσεων, τις επιχειρήσεις πληροφόρησης, τις ψυχολογικές επιχειρήσεις και τις στρατιωτικές επιχειρήσεις προσπαθούν να επηρεάσουν το κοινό στόχος (που έχει οριστεί από το σχέδιο στρατηγικής επικοινωνίας για να προσεγγιστεί), να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα της επίδρασης, να μετρήσουν την αντίδραση του εν λόγω κοινού και τέλος να του παράσχουν την δική τους ανατροφοδότηση (feedback). Στη διαδικασία αυτή, η κυβέρνηση χρησιμοποιεί τη στρατηγική επικοινωνία ως μια ομπρέλα που ενσωματώνει τα ανωτέρω μέσα εξωτερικής πολιτικής, ώστε να τα αξιοποιήσει αποτελεσματικά και να επιτύχει τους στόχους της.<sup>482</sup> Το μοντέλο της ορχήστρας χρησιμοποιείται ευρέως από τις ΗΠΑ.

Για τη καλύτερη κατανόηση του εν λόγω μοντέλου στρατηγικής επικοινωνίας, παρατίθεται το ακόλουθο διάγραμμα.<sup>483</sup>

**Σχήμα 4: Μοντέλο στρατηγικής επικοινωνίας: «Ορχήστρα» του Steve Tatham**



Ο James Farwell, προσεγγίζει τη στρατηγική επικοινωνία ως τέχνη και την ορίζει ως «τη χρήση των λέξεων, των δράσεων, των εικόνων ή συμβόλων, ώστε να επηρεαστούν οι στάσεις και οι απόψεις των κοινών στόχους, να διαμορφωθούν οι συμπεριφορές τους με σκοπό να προωθηθούν συγκεκριμένα συμφέροντα και πολιτικές ή να επιτευχθούν κάποιοι προσδιορισμένοι στόχοι.<sup>484</sup>

Ο Christopher Paul τονίζει ότι στρατηγική επικοινωνία είναι ο συντονισμός των ενεργειών και των λόγων που χρησιμοποιεί κάποιος για να υποστηρίξει τους

<sup>482</sup> Güler, Rıza, “The Role and Place of Strategic Communication in Countering Terrorism”, *Journal of Defense Sciences*, Vol. 11(2), 2012, p.p. 1-31.

<sup>483</sup> Tatham, Steve, *Strategic Communication: A Primer*, Defence Academy of the United Kingdom, 2008, p.4. & Tatham, Steve, *Understanding Strategic Communication: Towards A Definition*, in the *Strategic Communication For Combating Terrorism*, Ankara, Centre of Excellence – Defence Against Terrorism, 2009, p.18.

<sup>484</sup> Farwell, James P., *Persuasion and Power: The art of Strategic Communication*, Washington, DC, Georgetown University Press, 2012, p.p. xviii – xix.

στόχους του. Στο πλαίσιο αυτό, ορίζει τη στρατηγική επικοινωνία ως «τις συντονισμένες δράσεις, τα μηνύματα, τις εικόνες ή τους πιθανούς άλλους τύπους μετάδοσης μηνυμάτων που θα αξιοποιηθούν για να πληροφορήσουν, να επηρεάσουν ή να πείσουν επιλεγμένα ακροατήρια να υποστηρίξουν τους εθνικούς στόχους ενός κράτους».<sup>485</sup>

Ο Christopher Paul επισημαίνει επίσης, τη σπουδαιότητα τεσσάρων βασικών στοιχείων που προσδιορίζουν τη στρατηγική επικοινωνία και τα οποία είναι:

1. Η διαδικασία πληροφόρησης, επιρροής και πειθούς των εσωτερικών, εξωτερικών και εχθρικών κοινών να υποστηρίξουν τους εθνικούς στόχους ενός κράτους. Όπως επισήμανε το 2009 το Υπουργείο Άμυνας των ΗΠΑ στην έκθεσή του για τη στρατηγική επικοινωνία, στη σημερινή ψηφιακή εποχή, η εν λόγω διαδικασία είναι ιδιαίτερα σημαντική. Συγκεκριμένα, στην αναφορά του το Υπουργείο Άμυνας των ΗΠΑ τονίζει: «Οι στάσεις και αντιλήψεις των ξένων κοινών που διαμορφώνονται εντός του νέου ψηφιακού περιβάλλοντος είναι συχνά εξίσου σημαντικές με τη πραγματικότητα και συνήθως επηρεάζουν τη πραγματικότητα. Συγκεκριμένα, αυτές οι συμπεριφορές επηρεάζουν την ικανότητα των ΗΠΑ να διαμορφώσουν και να διατηρήσουν συμμαχίες ή να πείσουν τους συμμάχους τους για την επίτευξη των στόχων της κοινής τους πολιτικής. Επίσης, επηρεάζουν το κόστος και την αποτελεσματικότητα των στρατιωτικών επιχειρήσεων, επηρεάζουν τους τοπικούς πληθυσμούς σε κάθε χώρα, ώστε να συνεργαστούν, να υποστηρίξουν ή να είναι εχθρικοί προς τους πολιτικούς και στρατιωτικούς στόχους των ΗΠΑ. Επιπρόσθετα, επηρεάζουν την ικανότητα των ΗΠΑ να εξασφαλίσουν απόλυτη υποστήριξη των θέσεών τους σχετικά με συγκεκριμένα ζητήματα στα διεθνή φόρα και τέλος, μετριάζουν το ενδιαφέρον των ειδικών κοινών των ΗΠΑ στις άλλες χώρες να προμηθευτούν τα αμερικανικά προϊόντα και υπηρεσίες».<sup>486</sup>
2. Για να καταστεί αποτελεσματική η διαδικασία πληροφόρησης, επιρροής και πειθούς των εσωτερικών, εξωτερικών και εχθρικών κοινών ενός κράτους, ώστε να υποστηρίξουν τους εθνικούς του στόχους, θα πρέπει να έχει σαφείς στόχους. Σε

---

<sup>485</sup> Paul, Christopher, *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*, USA, Praeger An Imprint of ABC-CLIO, LLC, 2011, p. 3.

<sup>486</sup> U.S. Department of Defense, *Report on Strategic Communication*, Washington, D.C., December 2009, p. 1 & [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dod/dod\\_report\\_strategic\\_communication\\_11feb10.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dod/dod_report_strategic_communication_11feb10.pdf) (last access 25/10/2015) & Paul, Christopher, *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*, USA, Praeger An Imprint of ABC-CLIO, LLC, 2011, p. 5.

περίπτωση που η επικοινωνία δεν έχει σαφείς και ξεκάθαρους στόχους που να απορρέουν από την εθνική πολιτική, δεν είναι «στρατηγική» και καθίσταται αναποτελεσματική.<sup>487</sup>

3. Ο αποτελεσματικός συντονισμός και η αποφυγή συγκρούσεων είναι αναγκαία για να αποφευχθούν οι επικοινωνιακές επικαλύψεις ή ανεπάρκειες κατά την εκτέλεση ενός προγράμματος στρατηγικής επικοινωνίας. Ειδικότερα, κατά την εφαρμογή της στρατηγικής επικοινωνίας όταν η κυβέρνηση παρέχει αντιφατικές πληροφορίες ή διαφορετικοί επικοινωνιακοί δίαυλοι εντός της κυβέρνησης παρέχουν αντιφατικές ή αλληλοσυγκρουόμενες πληροφορίες η επικοινωνία καθίσταται αναποτελεσματική.<sup>488</sup>
4. Οι δράσεις ασκούν επικοινωνία. Σύμφωνα με το εθνικό πλαίσιο στρατηγικής επικοινωνίας που διατυπώθηκε από το Λευκό Οίκο: «κάθε πράξη της κυβέρνησης των ΗΠΑ εκπέμπει ένα μήνυμα».<sup>489</sup> Συγκεκριμένα, κάθε δράση, έκφραση, μήνυμα, απεικόνιση και κίνηση των ενόπλων δυνάμεων ενός κράτους επηρεάζει τις αντιλήψεις και τις απόψεις των πληθυσμών που γίνονται μάρτυρες αυτών των δράσεων.<sup>490</sup>

Όπως έχει προαναφερθεί, η στρατηγική επικοινωνία εκτός από τις κυβερνήσεις των κρατών που την αξιοποιούν για να επιτύχουν τους εθνικούς τους στόχους, χρησιμοποιείται ευρέως και στο χώρο των επιχειρήσεων όπου οι διοικήσεις τους, την αξιοποιούν ως μέσο για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων. Επίσης, όπως και στις διεθνείς σχέσεις, παρατηρείται, ότι και στο επιστημονικό πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός.

Σύμφωνα με τους Financial Times, η επικοινωνία μιας επιχείρησης είναι στρατηγική όταν είναι απολύτως συνεπής με την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της επιχείρησης και είναι σε θέση να ενισχύσει τη στρατηγική θέση και την ανταγωνιστικότητά της.<sup>491</sup> Σύμφωνα με την ανάλυση των Financial Times οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική επικοινωνία διότι συνήθως καλούνται να

---

<sup>487</sup> Ibid.

<sup>488</sup> Ibid. σελ. 6.

<sup>489</sup> The White House, *National Framework for Strategic Communication*, Washington, D.C., March 2010, p. 3. & <https://fas.org/man/eprint/pubdip.pdf> (last access 26/10/2015) & Paul, Christopher, *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*, USA, Praeger An Imprint of ABC-CLIO, LLC, 2011, p. 7.

<sup>490</sup> Ibid.

<sup>491</sup> <http://lexicon.ft.com/Term?term=strategic-communication> (last access 28/10/2015).

αντιμετωπίσουν κρίσεις που προκαλούνται από εξωγενείς ή εσωτερικούς παράγοντες ή άλλες καταστάσεις όπως:<sup>492</sup>

- ❖ Νομικούς /ρυθμιστικούς κανόνες. Κατά τη λειτουργία μιας επιχείρησης, συχνά παρατηρούνται αποκλίσεις από το εσωτερικό κανονιστικό της πλαίσιο ή το ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο της αγοράς στο οποίο θα πρέπει να συμμορφώνεται. Σε τέτοιες περιπτώσεις, δημιουργούνται εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις στην επιχείρηση γι' αυτό, τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να αξιοποιούν τη στρατηγική επικοινωνία, ώστε να επικοινωνήσουν με τα κοινά τους και να δικαιολογήσουν τη θέση της επιχείρησης.
- ❖ Οι απόψεις και οι προσδοκίες σημαντικών φορέων της επιχείρησης. Η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να επικοινωνήσει στρατηγικά με τα εν λόγω κοινά, διότι συνήθως αλλάζουν συχνά απόψεις για το πώς θα πρέπει να διοικηθεί μια εταιρεία, ώστε να επιτύχει τους οικονομικούς της σκοπούς και κατ' επέκταση να εξασφαλίσει τα συμφέροντά τους.
- ❖ Ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός των μεσαίων διευθυντικών στελεχών οι οποίοι είναι σε θέσεις ευθύνης λιγότερο από πέντε χρόνια. Εξαιτίας του ότι τα εν λόγω στελέχη γνωρίζουν το βραχυπρόθεσμο και όχι το μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της επιχείρησης, πολύ συχνά δημιουργούνται διοικητικές αστοχίες, παρατηρείται αδυναμία στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης και τέλος, προκύπτουν αντιπαραθέσεις μεταξύ των στελεχών. Σε τέτοιες περιπτώσεις η ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αξιοποιεί τη στρατηγική επικοινωνία για να αντιμετωπίσει τη κατάσταση.
- ❖ Η οργανωτική πολυπλοκότητα που παρατηρείται σε μεγάλες επιχειρήσεις. Εξαιτίας των διαφορετικών στόχων που έχουν τα στελέχη διαφορετικών τμημάτων εντός μια επιχείρησης και τις διαφορετικές ανάγκες που πρέπει να καλύψουν για λογαριασμό των ειδικών κοινών τους, συχνά δημιουργούνται αντιπαραθέσεις που για να αντιμετωπιστούν, τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να επικοινωνήσουν στρατηγικά με τα κοινά τους.

Οι Kirk Hallahan, Derina Holtzhausen, Betteke van Ruler, Dejan Verc'ic, Krishnamurthy Sriramesh, ορίζουν τη στρατηγική επικοινωνία ως «τη στοχευμένη

---

<sup>492</sup> Ibid.

χρήση της επικοινωνίας για την εκπλήρωση της αποστολής μιας επιχείρησης».<sup>493</sup> Οι ανωτέρω ερευνητές επισημαίνουν επίσης, ότι στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο και σύνθετο οικονομικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για να κερδίσουν τη προσοχή, το θαυμασμό, τη νομιμοποίηση και την υποστήριξη των εσωτερικών και εξωτερικών κοινών τους καθώς και της κοινής γνώμης. Για να πετύχουν οι επιχειρήσεις τον ανωτέρω στόχο, προβαίνουν σε στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με το είδος και το επίπεδο των πόρων που θα αξιοποιήσουν. Στη διαδικασία αυτή, η στρατηγική επικοινωνία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, διότι βοηθά τα στελέχη των επιχειρήσεων να συντονίσουν την επιχειρησιακή τους επικοινωνία, αξιοποιώντας τα κατάλληλα επικοινωνιακά μέσα που (ανάλογα με τον επιδιωκόμενο σκοπό) θα τους επιτρέψουν να μεταφέρουν αποτελεσματικά τα μηνύματά τους, στα ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη. Σύμφωνα με την οπτική αυτή, οι Kirk Hallahan, Derina Holtzhausen, Betteke van Ruler, Dejan Verc'ic, Krishnamurthy Sriramesh τονίζουν ότι, η στρατηγική επικοινωνία θα πρέπει να εφαρμόζεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο όπου ανάλογα με το περιβάλλον και της συνθήκες που καλείται να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση, θα αξιοποιεί συνδυαστικά όλες τις δυνατές επικοινωνιακές τακτικές.<sup>494</sup> Συγκεκριμένα, οι εν λόγω ερευνητές αναφέρουν ότι έως τώρα, συνηθίζεται να χρησιμοποιείται η στρατηγική επικοινωνία μόνο στα πεδία της διοίκησης και της λήψης αποφάσεων. Στο νέο και σύνθετο οικονομικό περιβάλλον όμως, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αξιοποιούν τη στρατηγική επικοινωνία για να επιτύχουν συνέργειες μεταξύ των οργανωτικών λειτουργιών και τμημάτων τους και την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους. Στο πλαίσιο αυτό, οι Kirk Hallahan, Derina Holtzhausen, Betteke van Ruler, Dejan Verc'ic, Krishnamurthy Sriramesh επισημαίνουν ότι, υπάρχουν έξι επικοινωνιακές ειδικότητες εντός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος που αν αξιοποιηθούν στρατηγικά και συνδυαστικά, μια επιχείρηση δύναται να επιτύχει τους στόχους της και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητά της. Οι ειδικότητες αυτές είναι: η διοικητική επικοινωνία (Management Communication), η επικοινωνία του μάρκετινγκ (Marketing Communication), οι δημόσιες σχέσεις (Public Relations), η τεχνική επικοινωνία (Technical Communication), η πολιτική επικοινωνία (Political Communication) και

---

<sup>493</sup> Hallahan, Kirk & Holtzhausen, Derina & van Ruler, Betteke & Verc'ic, Dejan & Sriramesh, Krishnamurthy, "Defining Strategic Communication", *INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC COMMUNICATION*, Vol. 1(1), 2007, p.p. 3–35.

<sup>494</sup> Ibid.

οι εκστρατείες πληροφόρησης και μάρκετινγκ (Information/ Social Marketing Camping).<sup>495</sup>

Σύμφωνα με το Communication Leadership Institute, η στρατηγική επικοινωνία «είναι η τέχνη της παρουσίασης ιδεών με ξεκάθαρο, συνοπτικό, πειστικό και συστηματικό τρόπο, στη κατάλληλη χρονική στιγμή και προς τους κατάλληλους ανθρώπους. Η στρατηγική επικοινωνία σχετίζεται επίσης, με την όσο το δυνατό καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και τη προετοιμασία μιας επιχείρησης ώστε να λειτουργεί προληπτικά (proactive) και όχι αντιδραστικά (reactive). Αφορά τη προώθηση της αποστολής μιας επιχείρησης και υλοποίηση του οράματός της».<sup>496</sup>

Ο Peter O'Malley<sup>497</sup> ορίζει τη στρατηγική επικοινωνία ως «το μέσο για τη δημιουργία, την ενίσχυση ή τη διατήρηση της ευνοϊκής άποψης και στάσης των ειδικών κοινών για τους επιδιωκόμενους στόχους μιας επιχείρησης».<sup>498</sup>

Τα στελέχη του τμήματος επικοινωνίας της Παγκόσμιας Τράπεζας αναφέρουν ότι, αξιοποιούν τη στρατηγική επικοινωνία για την εκπλήρωση της αποστολής (μείωση της φτώχειας) της εν λόγω τράπεζας. Συγκεκριμένα, μέσω της παροχής εξειδικευμένων στρατηγικών συμβουλών και πληροφόρησης προς τους πελάτες της τράπεζας, επιδιώκεται ο επηρεασμός της συμπεριφοράς και της στάσης τους, ώστε να στηρίξουν τις μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες της τράπεζας για την ανάπτυξη των φτωχών χωρών.<sup>499</sup>

Η UNICEF τέλος επισημαίνει ότι η στρατηγική επικοινωνία «είναι μια ολοκληρωμένη επικοινωνιακή διαδικασία που είναι προσανατολισμένη στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Κατά τη διαδικασία αυτή, μέσω της διαβούλευσης των εμπλεκόμενων ομάδων και κοινών, επιχειρείται ο επηρεασμός της συμπεριφοράς και η θετική παρακίνηση των εν λόγω κοινών, ώστε να υπάρξει κοινωνική αλλαγή».<sup>500</sup>

---

<sup>495</sup> Ibid.

<sup>496</sup> Paul, Christopher, *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*, USA, Praeger An Imprint of ABC-CLIO, LLC, 2011, p. 23 & Young, Joon Lim, "Theorizing Strategic Communication in Parsimony from the U.S. government perspective", *KOME – An International Journal of Pure Communication Inquiry*, Vol. 3(1), 2015, p. 1-15.

<sup>497</sup> Ο Peter O'Malley είναι αντιπρόεδρος εταιρικών σχέσεων της εταιρείας "American Sugar Refining".

<sup>498</sup> Young, Joon Lim, "Theorizing Strategic Communication in Parsimony from the U.S. government perspective", *KOME – An International Journal of Pure Communication Inquiry*, Vol. 3(1), 2015, p. 1-15.

<sup>499</sup> Hallahan, Kirk & Holtzhausen, Derina & van Ruler, Betteke & Verc'ic, Dejan & Sriramesh, Krishnamurthy, "Defining Strategic Communication", *INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC COMMUNICATION*, Vol. 1(1), 2007, p.p. 3–35, & Young, Joon Lim, "Theorizing Strategic Communication in Parsimony from the U.S. government perspective", *KOME – An International Journal of Pure Communication Inquiry*, Vol. 3(1), 2015, p. 1-15.

<sup>500</sup> Ibid.

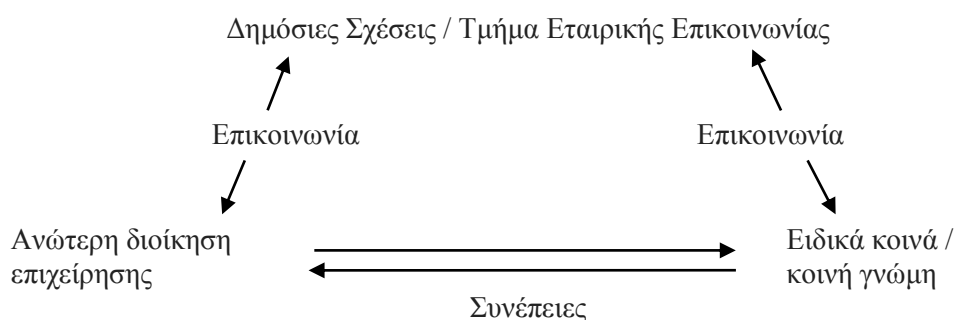
#### 4.5.2 Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Διευρενώντας τη σχέση της στρατηγικής επικοινωνίας ως συντελεστή ήπιας ισχύος, με τους άλλους συντελεστές της ήπιας ισχύος (που ορίστηκαν από τον ερευνητή στη παρούσα διατριβή), δηλαδή της δημόσιας διπλωματίας και των δημοσίων σχέσεων, εντοπίζεται ότι παρά την εννοιολογική τους ασάφεια υπάρχει συνάφεια και λειτουργική σύγκλιση. Για τη καλύτερη κατανόηση της εν λόγω σύγκλισης, ο ερευνητής θα παρουσιάσει αρχικά τη συνάφεια που υπάρχει ανάμεσα στη δημόσια διπλωματία (από τις διεθνείς σχέσεις) και τις δημόσιες σχέσεις (από τη διοίκηση επιχειρήσεων) και στη συνέχεια τη μεταξύ τους σύνδεση και συνάφεια με τη στρατηγική επικοινωνία.

Συγκεκριμένα, τόσο η δημόσια διπλωματία όσο και οι δημόσιες σχέσεις είναι στρατηγικές επικοινωνιακές λειτουργίες είτε των εθνών-κρατών είτε των επιχειρήσεων και συνήθως, ασχολούνται με τις επιδράσεις και τις αμοιβαίες συνέπειες που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση που αναπτύσσεται μεταξύ ενός πομπού και των κοινών του και το αντίστροφο.<sup>501</sup>

Για να γίνει καλύτερα κατανοητή η εν λόγω αλληλεπίδραση που αναπτύσσεται μεταξύ ενός πομπού και των κοινών του, παρατίθενται το ακόλουθο διάγραμμα που παρουσιάζει το μοντέλο λειτουργίας των δημοσίων σχέσεων μια επιχείρησης που ανέπτυξαν οι James Grunig και Todd Hunt.

**Σχήμα 5: Μοντέλο λειτουργίας δημοσίων σχέσεων μιας επιχείρησης των James Grunig και Todd Hunt<sup>502</sup>**



<sup>501</sup> Signitzer, Benno & Wamser, Carola, "Public Diplomacy: A Specific Governmental Public Relations Function" in the Botan, Carl H. & Hazleton, Vincent, *Public Relations Theory II*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, 2006, p.441.

<sup>502</sup> Grunig, James E., & Hunt, Todd T, *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1984, p. 10 & Signitzer, Benno & Wamser, Carola, "Public Diplomacy: A Specific Governmental Public Relations Function" in the Botan, Carl H. & Hazleton, Vincent, *Public Relations Theory II*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, 2006, p.442.

Τα βέλη στη βάση του νοητού τριγώνου δείχνουν ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων και των κοινών τους προκαλούν αμοιβαίες συνέπειες εκατέρωθεν, γεγονός που εξηγεί γιατί οι επιχειρήσεις χρειάζονται τις δημόσιες σχέσεις. Ειδικότερα, οι αποφάσεις που λαμβάνει η ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης αλλά και η δράση της συνολικά, δύναται να προκαλέσουν κάποιες συνέπειες στα κοινά της και την ευρύτερη κοινή γνώμη. Κατά συνέπεια, τα εν λόγω κοινά μόλις πληροφορηθούν ή υποστούν τις συνέπειες αυτές, συχνά αντιδρούν αναλαμβάνοντας μέτρα που επίσης έχουν συνέπειες (θετικές ή αρνητικές) για την επιχείρηση.

Τα βέλη στις πλευρές του νοητού τριγώνου δείχνουν πώς λειτουργεί ένα τμήμα δημοσίων σχέσεων εντός μιας επιχείρησης και το τρόπο με τον οποίο επιλύει τα προβλήματα των δημοσίων σχέσεων. Συγκεκριμένα σε τέτοιες περιπτώσεις, τα στελέχη ενός τμήματος δημοσίων σχέσεων αξιοποιούν την αμφίδρομη επικοινωνία και μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης ή διαπροσωπικά, προσπαθούν να επικοινωνήσουν με τα κοινά τους και τη κοινή γνώμη, ώστε να ακούσουν τις απόψεις τους, να κατανοήσουν τη φύση του προβλήματος και παράλληλα, να παρουσιάσουν και να εξηγήσουν τις θέσεις της επιχείρησης σχετικά με το ζήτημα ή πρόβλημα.<sup>503</sup>

Οι Benno Signitzer και Carola Wamser προσάρμοσαν το ανωτέρω μοντέλο δημοσίων σχέσεων των James Grunig και Todd Hunt στο πλαίσιο της δημόσιας διπλωματίας και δημιούργησαν ένα αντίστοιχο μοντέλο για να εξηγήσουν τις συνέπειες που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση των στελεχών της δημόσιας διπλωματίας με τα ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη.

Συγκεκριμένα, και σ' αυτό το μοντέλο τα βέλη στη βάση του νοητού τριγώνου δείχνουν ότι η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε μια κυβέρνηση με τα κοινά της και τη κοινή γνώμη δημιουργούν αμοιβαίες συνέπειες. Ομοίως, τα βέλη στις πλευρές του νοητού τριγώνου δείχνουν πώς λειτουργεί ένα τμήμα δημόσιας διπλωματίας και το τρόπο με τον οποίο επιλύει τα προβλήματα της δημόσιας διπλωματίας ακολουθώντας την ίδια επικοινωνιακή διαδικασία που ακολουθείται από ένα τμήμα δημοσίων σχέσεων μιας επιχείρησης.<sup>504</sup> Για τη καλύτερη κατανόηση του μοντέλου δημόσιας διπλωματίας παρατίθεται το παρακάτω σχήμα.

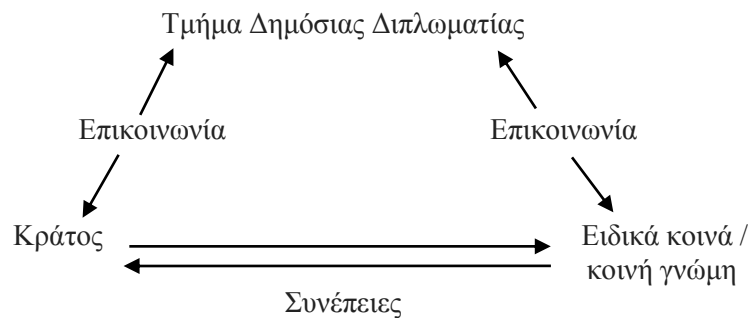
---

<sup>503</sup> Signitzer, Benno & Wamser, Carola, "Public Diplomacy: A Specific Governmental Public Relations Function" in the Botan, Carl H. & Hazleton, Vincent, *Public Relations Theory II*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, 2006, p.442.

<sup>504</sup> Ibid. σελ 443.



**Σχήμα 6: Μοντέλο λειτουργίας δημόσιας διπλωματίας προσαρμοσμένο στο μοντέλο λειτουργίας των δημοσίων σχέσεων μιας επιχείρησης των James Grunig και Todd Hunt**



Οι Benno Signitzer και Timothy Coombs επισημαίνουν ότι τα στελέχη των δημοσίων σχέσεων και της δημόσιας διπλωματίας επιδιώκουν τον ίδιο σκοπό: «να επηρεάσουν τη κοινή γνώμη υπέρ του πελάτη τους (επιχείρηση ή κράτος)».<sup>505</sup>

Η Jacquie L'Etang ομοίως, διαπίστωσε επικαλύψεις σε τέσσερις κοινές λειτουργίες των δημοσίων σχέσεων και της δημόσιας διπλωματίας. Ειδικότερα, οι λειτουργίες αυτές είναι: η συλλογή πληροφοριών (έρευνα, ανάλυση περιβάλλοντος κ.λπ), η αντιπροσώπευση (ρητορική, διατύπωση δημόσιου λόγου, υπεράσπιση), η διαλογική (διαπραγμάτευση, ειρηνευτική διαδικασία) και η συμβουλευτική (παροχή συμβουλών).<sup>506</sup>

Οι Benno Signitzer και Carola Wamser συνέκριναν τα επίπεδα ανάλυσης των δημοσίων σχέσεων που διατύπωσαν οι Franz Ronneberger και Manfred Rühl<sup>507</sup> (για να αποτυπώσουν το τρόπο που λειτουργούν οι δημόσιες σχέσεις στις επιχειρήσεις και την ευρύτερη σφαίρα της αγοράς) με τα επίπεδα ανάλυσης των διεθνών σχέσεων που διατύπωσαν οι Joshua Goldstein και Jon Pevehouse<sup>508</sup> για να αποδείξουν τη συνάφεια

<sup>505</sup> Signitzer, Benno & Coombs, Timothy, "Public relations and public diplomacy: Conceptual convergences", journal *Public Relations Review*, Vol. 18(2), 1992, p.p. 137-147 & Fitzpatrick, Kathy & Fullerton, Jami & D., J. & Kendrick, Alice, "Public Relations and Public Diplomacy: Conceptual and Practical Connections", journal *Public Relations*, Vol. 7 (4), 2013.

<sup>506</sup> Signitzer, Benno & Wamser, Carola, "Public Diplomacy: A Specific Governmental Public Relations Function" in the: Botan, Carl H. & Hazleton, Vincent, *Public Relations Theory II*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, 2006, p.p. 442-444 & L'Etang, Jacquie, "Public relations as public diplomacy", 1996, in the: L'Etang, Jacquie & Pieczka, M. (Eds.), *Critical perspectives in public relations* (pp. 14-34), London, UK: International Thomson Business Press.

<sup>507</sup> Ronneberger, Franz & Rühl, Manfred, *Theorie Der Public Relations: Ein Entwurf*, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1992.

<sup>508</sup> Goldstein, Joshua S. & Pevehouse Jon C., *International Relations*, (10th edition), USA, Pearson, 2013-2014, p.p.17-18.

και σύγκλιση των δύο πεδίων.<sup>509</sup> Συγκεκριμένα, το μακροοικονομικό επίπεδο των δημοσίων σχέσεων που χαρακτηρίζει την κοινωνία στο σύνολό της μπορεί να μετατραπεί σε παγκόσμιο στις διεθνείς σχέσεις, το μεσοεπίπεδο των δημοσίων σχέσεων όπου χαρακτηρίζει τα κοινωνικά συστήματα (πολιτικά, οικονομικά ή νομικά) να συσχετιστεί με το διακρατικό επίπεδο (διεθνές, συστημικό) των διεθνών σχέσεων. Επιπρόσθετα, το μικροεπίπεδο των δημοσίων σχέσεων που σχετίζεται με τις επιχειρήσεις μπορεί να συσχετιστεί με το εγχώριο /εσωτερικό επίπεδο (κοινωνικό, πολιτικό κ.λπ) των διεθνών σχέσεων και τέλος, το ατομικό επίπεδο ανάλυσης όπου είναι κοινό και στα δύο πεδία. Για τη καλύτερη κατανόηση της ανωτέρω σύγκρισης παρατίθεται ο παρακάτω πίνακας:

**Πίνακας 4: Επίπεδα ανάλυσης δημοσίων σχέσεων και διεθνών σχέσεων**

<b>ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ</b>	<b>ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ</b>
<b><i>Παγκόσμιο Επίπεδο</i></b>	<b><i>Παγκόσμιο Επίπεδο</i></b>
Σχετίζεται με τη συνεισφορά των δημοσίων σχέσεων για την επίτευξη των κοινωνικών στόχων της παγκόσμιας κοινότητας	Προσπαθεί να εξηγήσει τα αποτελέσματα των δράσεων των διεθνών δρώντων, τις παγκόσμιες τάσεις και τις δυνάμεις και τις αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται πέρα από το επίπεδο των κρατών
<b><i>Επίπεδο Αγοράς</i></b>	<b><i>Διακρατικό επίπεδο</i></b>
Σχετίζεται με το συντονισμό των επιδιώξεων και την ικανοποίηση των συμφερόντων των φορέων των δημοσίων σχέσεων (επιχειρήσεις) στο πλαίσιο της ελεύθερης αγοράς	Σχετίζεται με την επίδραση που ασκεί το διεθνές σύστημα (π.χ. γεωγραφικές θέση κρατών, βαθμός ισχύος των κρατών στο διεθνές σύστημα κ.λπ) στα κράτη και τα αποτελέσματα αυτής της επίδρασης
<b><i>Οργανωτικό επίπεδο</i></b>	<b><i>Εγχώριο επίπεδο</i></b>
Σχετίζεται με τη συνεισφορά των δημοσίων σχέσεων, ώστε οι επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στόχους τους	Σχετίζεται με τις ομαδοποιήσεις των ατόμων (π.χ. ομάδες συμφερόντων, πολιτικών οργανώσεων κ.λπ), εντός των κρατών που επηρεάζουν τις πολιτικές και τις δράσεις που θα αναλάβει ανά κράτος στη διεθνή σκηνή
<b><i>Ατομικό Επίπεδο</i></b>	<b><i>Ατομικό Επίπεδο</i></b>
Σχετίζεται με τη συνεισφορά των δημοσίων σχέσεων, ώστε να ασκηθεί επιρροή στην αντίληψη, τις επιλογές και τις δράσεις των μεμονωμένων ανθρώπων	Σχετίζεται με τις αντιλήψεις, τις επιλογές και τις δράσεις των μεμονωμένων ανθρώπων εντός του πλαισίου ενός κράτους

Διευρενώντας τη σχέση της στρατηγικής επικοινωνίας με τη δημόσια διπλωματία θα πρέπει να επισημάνουμε ότι, στο επιστημονικό πεδίο των διεθνών σχέσεων κάποιοι θεωρητικοί και ερευνητές χρησιμοποιούν τους όρους δημόσια διπλωματία και στρατηγική επικοινωνία ως συνώνυμους, κάποιοι άλλοι εντάσσουν τη

<sup>509</sup> Signitzer, Benno & Wamser, Carola, "Public Diplomacy: A Specific Governmental Public Relations Function" in the: Botan, Carl H. & Hazleton, Vincent, *Public Relations Theory II*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, 2006, p.446-447.

στρατηγική επικοινωνία στη δημόσια διπλωματία, ενώ άλλοι υιοθετούν το αντίστροφο.<sup>510</sup>

Ο Gregory Bruce χρησιμοποιεί του δύο όρους ως συνώνυμους για να περιγράψει ένα μείγμα δραστηριοτήτων μέσω των οποίων οι κυβερνήσεις, οι ομάδες και τα μεμονωμένα άτομα δύνανται να κατανοήσουν τις συμπεριφορές, τις νοοτροπίες, τις κουλτούρες και τις ιδιαιτερότητες που υπάρχουν εντός των σύνθετων κοινωνικών πλαισίων όπου διεξάγεται ο διάλογος μεταξύ των ανθρώπων και των θεσμών.<sup>511</sup> Επίσης, τόσο η στρατηγική επικοινωνία όσο και η δημόσια διπλωματία παρέχουν συμβουλές στα στελέχη της πολιτικής ηγεσίας, σχετικά με τις επιπτώσεις της κυβερνητικής πολιτικής στα ειδικά κοινά της κυβέρνησης και τη κοινή γνώμη, καθώς και για την αντίδραση των εν λόγω κοινών στις κυβερνητικές πολιτικές. Επιπρόσθετα, μέσω των στρατηγικών πειθούς που αξιοποιούν, ασκούν επιρροή επί της συμπεριφοράς των ανωτέρω κοινών και διαμορφώνουν τη στάση τους. Στο πλαίσιο αυτό, όπως επισημαίνει ο Gregory Bruce, οι δύο όροι συγκλίνουν σε μια λογική διαλόγου και σε μια οργανική λογική όπου ορίζει, ότι και οι δύο λειτουργίες αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την επίτευξη των στόχων μιας κυβερνητικής πολιτικής. Ειδικότερα, υιοθετούν δραστηριότητες που ενισχύουν αφηγήματα που προβάλλουν συγκεκριμένες κυβερνητικές ιδέες και αξίες με στόχο τη διαμόρφωση κοινών αντιλήψεων με τη κοινή γνώμη και αμοιβαίας κατανόησης. Επιπρόσθετα, ενσωματώνουν υποστηρικτικές δραστηριότητες που επιδιώκουν την άσκηση επιρροής επί των απόψεων, των αποφάσεων και των δράσεων της κοινής γνώμης. Και οι δύο λειτουργίες, χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση απειλών και την αξιοποίηση ευκαιριών που σχετίζονται με στρατηγικής σημασίας συμφέροντα και επιδιώξεις.<sup>512</sup>

Ο John Kelly εντάσσει τη στρατηγική επικοινωνία στη δημόσια διπλωματία και επισημαίνει ότι η δημόσια διπλωματία είναι μια πράξη διεθνούς επικοινωνίας που λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε μια ομάδα πολιτών μιας χώρας και τη κυβέρνηση ενός

---

<sup>510</sup> Paul, Christopher, “Whither Strategic Communication? A Survey of Current Proposals and Recommendations”, *RAND Corporation Occasional Paper Series*, 2009, p.p. 1-32.

<sup>511</sup> Bruce, Gregory, *Public Diplomacy and Strategic Communication: Cultures, Firewalls, and Imported Norms*, Washington, George Washington University and Georgetown University, August 2005, p.39 & Bruce, Gregory, “Public Diplomacy: Sunrise of an Academic Field”, *journal The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 616 (1), March 2008, p. 274-290.

<sup>512</sup> Ibid.

ξένου κράτους ή ένα ξένο οργανισμό.<sup>513</sup> Όπως αναφέρει επίσης, ο John Kelly παρά τις διαφωνίες ανάμεσα στους θεωρητικούς και τους επαγγελματίες της δημόσιας διπλωματίας σχετικά με το τρόπο εφαρμογής της, κανείς δε μπορεί να αμφισβητήσει το γεγονός ότι κατά την εφαρμογή της δημόσιας διπλωματίας στο πυρήνα της βρίσκεται η επικοινωνία. Ειδικότερα, υπάρχει μια ασάφεια για το αν η επικοινωνία αυτή λαμβάνει χώρα σε ένα αμιγώς εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον. Κάποιοι υιοθετούν τη πρώτη άποψη<sup>514</sup> ενώ άλλοι όπως ο Jan Melissen ισχυρίζονται, ότι η δημόσια διπλωματία στοχεύει στα ξένα κοινά και οι επικοινωνιακές στρατηγικές που αξιοποιεί για τη προσέγγιση αυτών των κοινών θα πρέπει να διαφέρουν από τις επικοινωνιακές στρατηγικές που αξιοποιεί η διπλωματία στο εσωτερικό περιβάλλον ενός κράτους.<sup>515</sup> Επίσης, ένα άλλο σημείο διαφωνίας σχετίζεται με το ρόλο που διαδραματίζει η δημόσια διπλωματία στο πλαίσιο των κυβερνήσεων. Αν είναι δηλαδή μια διακριτή λειτουργία ή ένας απλός μηχανισμός στήριξης της παραδοσιακής διπλωματίας.<sup>516</sup> Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η δημόσια διπλωματία θεωρείται ως «μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής που υλοποιείται για να σπάσει τα εμπόδια της επικοινωνίας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό».<sup>517</sup>

Ανεξάρτητα από την ανωτέρω διαλεκτική για το τι είναι η δημόσια διπλωματία και το πως εφαρμόζεται στη πράξη, οι περισσότεροι θεωρητικοί και επαγγελματίες της δημόσιας διπλωματίας συμφωνούν όπως τονίζει ο John Kelly, σε κάποιες γενικές δραστηριότητες που εκτελούνται κατά την άσκησή της και οι οποίες βασίζονται κατά κόρον στην επικοινωνία. Συγκεκριμένα, η δημόσια διπλωματία αποβλέπει:<sup>518</sup>

- ❖ Στη πληροφόρηση. Δίνει έμφαση δηλαδή στη διαχείριση των πληροφοριών και τη διάδοσή τους κατά την εμφάνιση μικρής διάρκειας γεγονότων ή κρίσεις.
- ❖ Στην άσκηση επιρροής. Μέσω μακροχρόνιων εκστρατειών πειθούς δηλαδή, επιδιώκεται η άσκηση επιρροής επί ενός συγκεκριμένου κοινού –στόχος, ώστε να

---

<sup>513</sup> Kelley, John Robert, “Between ‘Take-Offs’ and ‘Crash Landings’: Situational Aspects of Public Diplomacy”, in the: Snow, Nancy and Taylor, Philip M., eds., *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, New York: Routledge, 2009, p.p. 74-85.

<sup>514</sup> Ibid & Levy, Siobhan McEvoy, *American Exceptionalism and US Foreign Policy: Public Diplomacy at the End of the Cold War*, New York, Palgrave, 2000.

<sup>515</sup> Melissen Jan, ed., *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations*, New York, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2005, p. 13.

<sup>516</sup> Kelley, John Robert, “Between ‘Take-Offs’ and ‘Crash Landings’: Situational Aspects of Public Diplomacy”, in the: Snow, Nancy and Taylor, Philip M., eds., *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, New York: Routledge, 2009, p.p. 74-85.

<sup>517</sup> Ibid.

<sup>518</sup> Ibid.

επηρεαστεί η συμπεριφορά του και να αλλάξει η αντίληψη και η στάση του για ένα συγκεκριμένο ζήτημα.

- ❖ Στην δέσμευση των κοινών -στόχος. Μέσω της οικοδόμησης μακροχρόνιων σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης δηλαδή, επιδιώκεται η καλλιέργεια της εμπιστοσύνης και της αμοιβαίας κατανόησης με τους λαούς ξένων κρατών.

Λαμβάνοντας υπόψη τις προαναφερθείσες δραστηριότητες, ο Joseph Nye ξεχωρίζει τη δημόσια διπλωματία σε τρεις διακριτές διαστάσεις. Η πρώτη και η πιο άμεση διάσταση είναι η καθημερινή επικοινωνία η οποία, εξηγεί το πλαίσιο της λήψης αποφάσεων εσωτερικής και εξωτερικής πολιτικής και επίσης, περιλαμβάνει τη προετοιμασία για την αντιμετώπιση κρίσεων και την αντιμετώπιση επιθέσεων. Η δεύτερη διάσταση είναι αυτή της στρατηγικής επικοινωνίας όπου αναπτύσσει μια σειρά απλών θεμάτων όπως συμβαίνει με μια πολιτική ή διαφημιστική εκστρατεία που στοχεύει στη προβολή κεντρικών θεμάτων ή τη προώθηση μιας συγκεκριμένης κυβερνητικής πολιτικής. Η τρίτη διάσταση της δημόσιας διπλωματίας σύμφωνα με το Joseph Nye, είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με σημαντικούς διαμορφωτές της κοινής γνώμης μέσω υποτροφιών, ανταλλαγών, προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, τη διεξαγωγή σεμιναρίων και συνεδρίων και τη πρόσβαση στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Κάθε μία από αυτές τις τρεις διαστάσεις της δημόσιας διπλωματίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία μιας ελκυστικής και θετικής εικόνας για μια χώρα. Το γεγονός αυτό, δύναται να συμβάλλει στην ικανοποίηση των συμφερόντων και την επίτευξη των στόχων της εξωτερικής πολιτικής της εν λόγω χώρας.<sup>519</sup>

Ο Philip Taylor εντάσσει τη δημόσια διπλωματία στη στρατηγική επικοινωνία. Συγκεκριμένα, επισημαίνει ότι από τη δεκαετία του '80 και μετά, όπου κυριάρχησε ο πολιτιστικός ιμπεριαλισμός και η τάση για τη δημιουργία μιας νέας παγκόσμιας τάξης πραγμάτων, η δημόσια διπλωματία αποτελεί το πιο πολυσυζητημένο θέμα στο πεδίο της διεθνούς επικοινωνίας. Προχωρώντας σε μια διεξοδική ανάλυση για το τρόπο που επικοινωνήσαν οι ΗΠΑ στη διεθνή κοινότητα

---

<sup>519</sup> Nye, Joseph S., Jr., *ΗΠΑ ΙΣΧΥΣ: Το μέσο επιτυχίας στην Παγκόσμια Πολιτική*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2005, σελ. 208-212 & Ραγιές, Ιωάννης Α., *Δημόσια Διπλωματία & Στρατηγική Επικοινωνία σε Πολυεθνικές Στρατιωτικές Επιχειρήσεις Διαχείρισης Κρίσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης, 2014, σελ. 52 & Kelley, John Robert, "Between 'Take-Offs' and 'Crash Landings': Situational Aspects of Public Diplomacy", in the: Snow, Nancy and Taylor, Philip M., eds., *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, New York: Routledge, 2009, p.p. 74-85.

την εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας, ο Philip Taylor εστίασε στο τρόπο που μπορεί να αξιοποιηθεί η στρατηγική επικοινωνία από τις ΗΠΑ, ώστε να απαντηθεί το ερώτημα «Γιατί μας μισούν τόσο πολύ;» και να σχεδιαστεί μια εκστρατεία αντιμετώπισης του παγκόσμιου αντιαμερικανισμού. Στην ανάλυσή του, επισημαίνει ότι η στρατηγική επικοινωνία αποτελείται από τέσσερις πυλώνες: τις επιχειρήσεις πληροφόρησης (information operations) ή τη προπαγάνδα, τις ψυχολογικές επιχειρήσεις (psychological operations), τη δημόσια διπλωματία (public diplomacy) και τις δημόσιες υποθέσεις (public affairs). Επισημαίνει επίσης, ότι στη σημερινή ψηφιακή εποχή όπου δεσπόζει η πληροφορία για να κερδηθεί η μάχη της επικοινωνίας και να μεταδοθούν τα κατάλληλα μηνύματα στα επιλεγμένα κοινά στόχος, ώστε να επηρεαστεί η ψυχή και το μυαλό του αντιπάλου, θα πρέπει η στρατηγική επικοινωνία να έχει μακροχρόνιο ορίζοντα και να συνδυάζει αρμονικά τις λειτουργίες των τεσσάρων ανωτέρω πυλώνων.<sup>520</sup>

Ο Steve Tatham επισημαίνει ότι η στρατηγική επικοινωνία ορίζεται ως «η διαδικασία κατανόησης και ανάλυσης του/των κοινού/ νών-στόχος για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων. Μέσω της στρατηγικής επικοινωνίας ο πομπός ανταλλάσσει συγκεκριμένα μηνύματα (μέσω των λόγων και πράξεών του) με το/τα κοινό/νά στόχος σε μια μακροχρόνια βάση επιλέγοντας τη κατάλληλη χρονική στιγμή, τη τοποθεσία, τις συνθήκες και τα επικοινωνιακά μέσα που θα αξιοποιήσει, έτσι ώστε να προκαλέσει την όσο το δυνατό ισχυρότερη επιρροή στο/α επιλεγμένο/να κοινό/νά του, συνδυάζοντας τους πόρους και τις ικανότητές του για την επίτευξη του στρατηγικού του στόχου».<sup>521</sup> Ο Steve Tatham τονίζει επίσης, ότι η στρατηγική επικοινωνία λειτουργεί ως μηχανισμός ομπρέλα που στο πλαίσιό της αξιοποιούνται τα πεδία της οικονομικής, πολιτικής, διπλωματικής, στρατιωτικής και ανάπτυξης της νοημοσύνης του ανθρώπου για συντονίσουν τη δημόσια διπλωματία, τις δημόσιες σχέσεις, τις υπηρεσίες πληροφοριών και τις ψυχολογικές επιχειρήσεις, ώστε να διαμορφώσουν την αντίληψη, τη συμπεριφορά του/των κοινού/νων στόχος και να διαχειριστούν αποτελεσματικά τη στάση τους, προκειμένου να επιτευχθούν οι

---

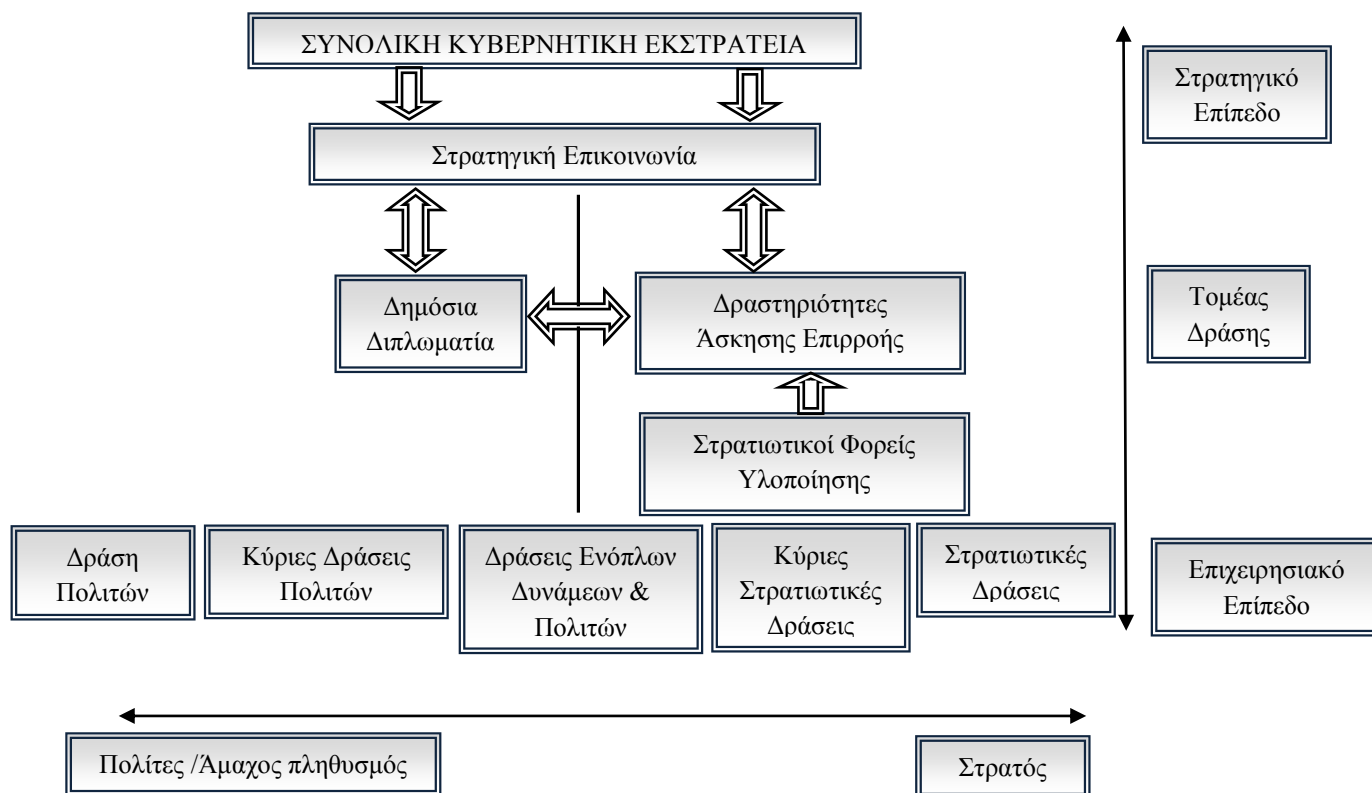
<sup>520</sup> Taylor, Philip M., “Public Diplomacy and Strategic Communication”, in the: Snow, Nancy and Taylor, Philip M., eds., *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, New York: Routledge, 2009, p.p. 12-16.

<sup>521</sup> Güler, Rıza, “The Role and Place of Strategic Communication in Countering Terrorism”, *Journal Defense Sciences*, Vol. 11(2), 2012, p.p. 1-31.

πολιτικοί και εθνικοί /διπλωματικοί στόχοι ενός κράτους εντός του ασταθούς και συνεχώς μεταβαλλόμενου διεθνούς περιβάλλοντος.<sup>522</sup>

Σύμφωνα με το Steve Tatham η στρατηγική επικοινωνία είναι μια διακυβερνητική στρατηγική δραστηριότητα στην οποία ο στρατός αποτελεί βασικό πυλώνα. Θα πρέπει να κατανοηθεί ότι ο στρατός δεν θα πρέπει να λειτουργεί ανεξάρτητα και μεμονωμένα, αλλά ως μέρος ενός συνολικού σχεδίου που ξεπερνά τις παραδοσιακές στρατιωτικές επιχειρήσεις και τη παραδοσιακή διπλωματία. Στο πλαίσιο αυτό και με δεδομένο ότι επικρατεί σύγχυση στο επιχειρησιακό περιβάλλον σε σχέση με τους ρόλους και τις αρμοδιότητες αυτών που εμπλέκονται στην υλοποίηση μιας εκστρατείας στρατηγικής επικοινωνίας, ο Steve Tatham προχώρησε στη σκιαγράφηση των ρόλων μεταξύ των στρατιωτικών, πολιτικών και διπλωματών, ώστε να υπάρξει καλύτερη συνοχή και συνεργασία. Τη σχέση αυτή αποτυπώνει στο ακόλουθο διάγραμμα:

**Σχήμα 7: Μοντέλο Στρατηγικής Επικοινωνίας Steve Tatham**



Στο ίδιο πλαίσιο, ο James Farwell υποστηρίζει ότι η στρατηγική επικοινωνία ενσωματώνει πολλές δραστηριότητες της επικοινωνίας που ορισμένοι μπορεί να τις

<sup>522</sup> Ibid.

θεωρούν ξεχωριστές. Επισημαίνει επίσης, ότι η στρατηγική επικοινωνία έχει ευρεία έννοια και ενσωματώνει πολλά πεδία. Ειδικότερα, όπως αναφέρει ο James Farwell για την επιτυχή διαχείριση των πολιτικών ζητημάτων και αυτών της εθνικής ασφάλειας, αλλά και την ικανοποίηση των εθνικών στόχων η στρατηγική επικοινωνία ενσωματώνει τις ψυχολογικές επιχειρήσεις, τη προπαγάνδα, τις επιχειρήσεις πληροφόρησης και δημοσίων υποθέσεων και τη δημόσια διπλωματία.<sup>523</sup>

Την ίδια προσέγγιση για τη σχέση της στρατηγικής επικοινωνίας με τη δημόσια διπλωματία έχει επίσης, και η επιστημονική επιτροπή άμυνας του Υπουργείου Άμυνας των ΗΠΑ.<sup>524</sup> Συγκεκριμένα, η εν λόγω επιστημονική επιτροπή επισημαίνει ότι η κυβέρνηση των ΗΠΑ για να επωφεληθεί από τις δυνατότητες της στρατηγικής επικοινωνίας θα πρέπει να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα στρατηγικής επικοινωνίας που ο σχεδιασμός, η διεύθυνσή, ο συντονισμός, η χρηματοδότηση και η υλοποίησή του θα διεξάγεται με τρόπο που θα υποστηρίζει τα εθνικά συμφέροντα. Για να επιτευχθεί ο ανωτέρω στόχος, η στρατηγική επικοινωνία θα πρέπει να λειτουργήσει ως ένας μηχανισμός ομπρέλα που θα ενσωματώσει τέσσερις βασικές λειτουργίες της εξωτερικής πολιτικής: τη δημόσια διπλωματία, τις δημόσιες υποθέσεις, τις υπηρεσίες διεθνούς αναμετάδοσης των αμερικανικών θέσεων μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης (International broadcasting services) και τις επιχειρήσεις πληροφόρησης ή προπαγάνδας.<sup>525</sup>

Διευρενώντας τη σχέση της στρατηγικής επικοινωνίας με τις δημόσιες σχέσεις ο Christopher Paul τονίζει ότι στρατηγική επικοινωνία χρησιμοποιείται ευρέως και στις επιχειρήσεις και αποτελεί μέρος των δημοσίων σχέσεων. Επισημαίνει επίσης, ότι συνήθως συγχέεται με την «επιχειρησιακή επικοινωνία».<sup>526</sup>

Στον αντίποδα, ο Edward Bernays ήταν ο πρώτος ερευνητής που επισήμανε ότι οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν συστατικό της στρατηγικής επικοινωνίας. Υποστήριξε δε, ότι οι δημόσιες σχέσεις θα πρέπει να θεωρηθούν ως μια μορφή της στρατηγικής επικοινωνίας, στην οποία η πειθώ διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο. Ο Edward Bernays συμβούλευσε τα στελέχη των δημοσίων σχέσεων ότι για να

---

<sup>523</sup> Farwell, James P., *Persuasion and Power: The art of Strategic Communication*, Washington, Georgetown University Press, Washington, DC, 2012, p. xx.

<sup>524</sup> Defense Science Board, *Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication*, Department of Defense, September 2004, p.p. 12-13 in the: <http://fas.org/irp/agency/dod/dsb/commun.pdf> (last access 1/11/2015) & Waller, Michael J., *The Public Diplomacy Reader*, Washington, INSTITUTE OF WORLD POLITICS PRESS, 2007, p. 33.

<sup>525</sup> Ibid.

<sup>526</sup> Paul, Christopher, *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*, Praeger An Imprint of ABC-CLIO, LLC, 2011, p. 24.



μεγιστοποιήσουν τα αποτελέσματα της δουλειάς τους θα πρέπει να ασκήσουν επιρροή επί της κοινής γνώμης μέσω της δημιουργίας συμβόλων στα οποία η κοινή γνώμη θα ανταποκριθεί, να αναλύσουν την ανταπόκριση της κοινής γνώμης, να εξεύρουν στρατηγικές που θα εκφράζουν τους παραλήπτες των συμβόλων και να προσαρμόσουν την επικοινωνία στους εν λόγω παραλήπτες. Ο Edward Bernays τόνισε δηλαδή, ότι μέσω της στρατηγικής επικοινωνίας θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στο παραλήπτη του μηνύματος και μέσω της έρευνας να αξιοποιηθεί στρατηγικά η επικοινωνία ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι.<sup>527</sup>

Στο ίδιο πλαίσιο, οι Amanda Cancel, Glen Cameron, Lynne Sallot και Michael Mitrook, επισημαίνουν ότι η στρατηγική επικοινωνία αξιοποιεί τις δημόσιες σχέσεις ως διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Τονίζουν δε, ότι τα στελέχη των δημοσίων σχέσεων λειτουργούν ως φορείς επίλυσης προβλημάτων που όταν κληθούν να αντιμετωπίσουν μια προβληματική κατάσταση, την ερευνούν, στη συνέχεια αποφασίζουν τι πρέπει να γίνει για να αντιμετωπιστεί και τέλος, επιλέγουν, υλοποιούν και παρακολουθούν τις στρατηγικές που έχουν σχεδιαστεί για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.<sup>528</sup>

Οι Kirk Hallahan, Derina Holtzhausen, Betteke van Ruler, Dejan Verc'ic, Krishnamurthy Sriramesh προσεγγίζουν τις δημόσιες σχέσεις ως συστατικό της στρατηγικής επικοινωνίας. Ειδικότερα, οι εν λόγω ερευνητές όπως προαναφέρθηκε, επισημαίνουν ότι, υπάρχουν έξι επικοινωνιακές ειδικότητες εντός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος που αν αξιοποιηθούν στρατηγικά και συνδυαστικά, μια επιχείρηση δύναται να επιτύχει τους στόχους της και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητά της. Οι ειδικότητες αυτές είναι: η διοικητική επικοινωνία (Management Communication), η επικοινωνία του μάρκετινγκ (Marketing Communication), οι δημόσιες σχέσεις (Public Relations), η τεχνική επικοινωνία (Technical Communication), η πολιτική επικοινωνία (Political Communication) και

---

<sup>527</sup> Pfau, Michael & Wan, Hua-Hsin, "Persuasion: An Intrinsic Function of Public Relations" in the: Botan, Carl H. & Hazleton, Vincent, *Public Relations Theory II*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, 2006, p. 109 & Bernays, Edward L., *Crystallizing public opinion*, New York, Liveright Publishing Corporation, 1923, p. 173.

<sup>528</sup> Pfau, Michael & Wan, Hua-Hsin, "Persuasion: An Intrinsic Function of Public Relations" in the: Botan, Carl H. & Hazleton, Vincent, *Public Relations Theory II*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, 2006, p. 109 & Cancel, Amanda E. & Cameron, Glen T. & Sallot, Lynne M. & Mitrook, Michael A., "It Depends: A Contingency Theory of Accommodation in Public Relations", journal *Public Relations Research*, Vol. 9 (1), 1997, p.p. 31-63.

οι εκστρατείες πληροφόρησης και μάρκετινγκ (Information/ Social Marketing Camping).<sup>529</sup>

Οι Jesper Falkheimer και Mats Heide συνέκριναν τη στρατηγική επικοινωνία με τις δημόσιες σχέσεις και επισήμαναν, ότι η στρατηγική επικοινωνία αποτελεί ένα ευρύτερο και πιο ολιστικό πεδίο όπου ενσωματώνει διαφορετικούς τομείς όπου χρησιμοποιούν στοχευμένα την επικοινωνία. Επίσης, τονίζουν ότι η στρατηγική επικοινωνία υιοθετεί μια πιο διεπιστημονική και διοικητική προσέγγιση για να επιτύχει τους επικοινωνιακούς στόχους της.<sup>530</sup> Οι Jesper Falkheimer και Mats Heide τονίζουν επίσης, ότι η στρατηγική επικοινωνία χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις και τους ιδιώτες για να αποκτήσουν νομιμοποίηση ή να ενισχύσουν την υπάρχουσα νομιμοποίησή τους από διαφορετικά κοινά και την ευρύτερη κοινή γνώμη. Κατά τη διαδικασία αυτή, οι ανωτέρω ερευνητές επισημαίνουν ότι η στρατηγική επικοινωνία ενσωματώνει εντός του πλαισίου της, παραδοσιακούς τομείς των επιχειρήσεων όπως τις δημόσιες σχέσεις (public relations), την επιχειρησιακή επικοινωνία (organizational communication) και την επικοινωνία που διεξάγεται στο πλαίσιο του μάρκετινγκ για λόγους προβολής και προώθησης των προϊόντων μιας επιχείρησης (marketing communication). Οι ανωτέρω τομείς τόσο από επιστημονικής όσο και πρακτικής άποψης εκκινούν από διαφορετικές αφετηρίες. Από επιστημονικής πλευράς οι δημόσιες σχέσεις προέρχονται από τη μελέτη της μαζικής επικοινωνίας και της δημοσιογραφίας, η επιχειρησιακή επικοινωνία προέρχεται από τη μελέτη της επιστήμης της επικοινωνίας και τέλος η επικοινωνία στο πλαίσιο του μάρκετινγκ από τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Αντίστοιχα, οι τρεις αυτοί τομείς, εξετάζουν διαφορετικά θέματα. Συγκεκριμένα, οι δημόσιες σχέσεις και το μάρκετινγκ στοχεύουν στην επικοινωνία μιας επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον (εξωτερική επικοινωνία) ενώ, η επιχειρησιακή επικοινωνία στην επικοινωνία μιας επιχείρησης με το εσωτερικό της περιβάλλον (εσωτερική επικοινωνία).

---

<sup>529</sup> Hallahan, Kirk & Holtzhausen, Derina & van Ruler, Betteke & Verc'ic, Dejan & Sriramesh, Krishnamurthy, "Defining Strategic Communication", *INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC COMMUNICATION*, Vol. 1(1), 2007, p.p. 3–35 & Hallahan, Kirk, "Communication Management", 2005, in the: Heath, Robert L., *Encyclopedia of public relations*, (Vol. 2), Thousand Oaks, California, Sage Publications, p.161.

<sup>530</sup> Falkheimer, Jesper & Heide, Mats, "From Public Relations to Strategic Communication in Sweden: The Emergence of a Transboundary Field of Knowledge", *journal Nordicom Review*, Vol.35 (2), 2014, p.p. 123-138.

Η Kjerstin Thorson<sup>531</sup> επιπρόσθετα, ορίζει τη στρατηγική επικοινωνία ως ένα όρο ομπρέλα που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις δραστηριότητες των δημοσίων σχέσεων, του τμήματος επικοινωνίας και της διαφήμισης. Παράλληλα, η Kjerstin Thorson τονίζει ότι η στρατηγική επικοινωνία αναπτύσσεται ως υποκλάδος στην επιστήμη της επικοινωνίας και διερευνά την ικανότητα όλων των οργανώσεων (ιδιωτικών, κρατικών, μη κυβερνητικών, ακτιβιστικών κ.λπ) να αξιοποιήσουν την επικοινωνία στρατηγικά και στοχευμένα για να επιτύχουν τους στρατηγικούς στόχους τους. Σύμφωνα με τη Kjerstin Thorson η δύναμη της στρατηγικής επικοινωνίας είναι ότι δίνει έμφαση στη στρατηγική και όχι σε συγκεκριμένες τακτικές καθώς επίσης και στο ότι, προσεγγίζει την επικοινωνία ολιστικά και όχι τμηματικά.<sup>532</sup>

Λαμβάνοντας υπόψη τις ανωτέρω προσεγγίσεις για τη σχέση της στρατηγικής επικοινωνίας με τη δημόσια διπλωματία και τις δημόσιες σχέσεις, ο ερευνητής στη συγκεκριμένη διατριβή υιοθετεί τη προσέγγιση που επισημαίνει ότι τόσο η δημόσια διπλωματία όσο και οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν συστατικό της στρατηγικής επικοινωνίας.

#### **4.5.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Η επικοινωνία κατά τη διαχείριση κρίσεων (Crisis Communication) είναι μια μορφή στρατηγικής επικοινωνίας.<sup>533</sup> Όπως επισημαίνουν οι Kirk Hallahan, Derina Holtzhausen, Betteke van Ruler, Dejan Vercic και Krishnamurthy Sriramesh, η στρατηγική επικοινωνία εστιάζει στο τρόπο που ένας οργανισμός ή φορέας (ιδιωτικός ή δημόσιος) επικοινωνεί σε όλες τις φάσεις της δραστηριότητάς του, δίνοντας έμφαση στη στρατηγική εφαρμογή της επικοινωνίας και στο πως λειτουργεί ως κοινωνικός δρών για να επιτύχει τους στόχους του και να εκπληρώσει την αποστολή του. Η στρατηγική επικοινωνία δηλαδή, εστιάζει στο πως ένας οργανισμός ή φορέας παρουσιάζεται και προβάλλεται μέσω των στοχευμένων δράσεων της διοίκησής του

---

<sup>531</sup> Η Kjerstin Thorson είναι βοηθός καθηγήτρια στο τμήμα Δημοσιογραφίας και Επικοινωνίας της Σχολής Annenberg του Πανεπιστημίου της Νότιας Καρολίνα των ΗΠΑ.

<sup>532</sup> Βλέπε: <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199756841/obo-9780199756841-0007.xml> (last access 8/11/2015).

<sup>533</sup> Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J., “Strategic Intent and Crisis Communication: The Emergence of a Field”, in the: Holtzhausen, Derina & Zerfass, Ansgar, *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, New York & London, Routledge, 2015, p. 497.

και των στελεχών που ασκούν την επικοινωνιακή του πολιτική.<sup>534</sup> Στη διαδικασία της επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων, η επικοινωνία αξιοποιείται στρατηγικά για να περιορίσει τη ζημιά που πιθανό να έχει προκαλέσει η κρίση στο φορέα που εμπλέκεται σ' αυτήν καθώς και στα ειδικά κοινά του. Όπως έχει προαναφερθεί μέσω της στρατηγικής επικοινωνίας επιδιώκεται η άσκηση επιρροής. Σε ένα περιβάλλον κρίσης, οι διαχειριστές της αξιοποιούν στρατηγικά την επικοινωνία για να ασκήσουν επιρροή στα ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη, ώστε να επηρεάσουν τις αντιδράσεις και τις αντιλήψεις τους σε σχέση με την ευθύνη του φορέα για τη πρόκληση της κρίσης.<sup>535</sup>

Η στρατηγική επικοινωνία αποτελεί το μέσο για την οργάνωση των διαφόρων τύπων επικοινωνίας που καλούνται να ασκήσουν οι διαχειριστές κρίσεων κατά τη κλιμάκωση μιας κρίσης. Συγκεκριμένα, η επικοινωνία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης είναι δύο ειδών. Αφορά τη διαχείριση των πληροφοριών και τη διαδικασία κατανόησης και πλαισίωσης της κρίσης. Ειδικότερα, η διαχείριση των πληροφοριών περιλαμβάνει όλες τις προσπάθειες που διεξάγονται για τη συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών και των δεδομένων που σχετίζονται με τη κρίση. Στο ίδιο πλαίσιο, η διαδικασία κατανόησης αφορά τη προσπάθεια των διαχειριστών μιας κρίσης να κατανοηθεί η κρίση από τα ειδικά κοινά και τη κοινή γνώμη με συγκεκριμένο τρόπο. Επιπρόσθετα, μέσω της διαδικασίας της πλαισίωσης οι διαχειριστές της κρίσης προσπαθούν να αναδείξουν συγκεκριμένα θετικά στοιχεία του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση, ώστε να διαμορφωθεί σε μεγάλο βαθμό η αντίληψη των ανωτέρω κοινών σχετικά με τα γεγονότα και τις επιπτώσεις της κρίσης και να επηρεαστούν, ώστε να τηρήσουν μια θετική και υποστηρικτική στάση απέναντι στο φορέα κατά τη προσπάθειά του να αντιμετωπίσει τη κρίση.<sup>536</sup>

Η στρατηγική επικοινωνία κατά τη διαχείριση κρίσεων διεξάγεται σε τρεις φάσεις.<sup>537</sup>

Κατά τη πρώτη φάση εξετάζονται τα δεδομένα της κρίσης και αποφασίζονται οι στρατηγικοί στόχοι που επιδιώκει να επιτύχει μέσω της επικοινωνίας, ο φορέας

---

<sup>534</sup> Hallahan, Kirk & Holtzhausen, Derina & van Ruler, Betteke & Verc'ic, Dejan & Sriramesh, Krishnamurthy, "Defining Strategic Communication", *INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC COMMUNICATION*, Vol. 1(1), 2007, p.p. 3–35.

<sup>535</sup> Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J., "Strategic Intent and Crisis Communication: The Emergence of a Field", in the: Holtzhausen, Derina & Zerfass, Ansgar, *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, New York & London, Routledge, 2015, p. 497.

<sup>536</sup> Ibid.

<sup>537</sup> Ibid.

που εμπλέκεται στη κρίση. Συγκεκριμένα, οι στόχοι που συνήθως επιδιώκει ένας φορέας που εμπλέκεται σε κρίση είναι ο περιορισμός των αρνητικών αντιδράσεων των ειδικών κοινών του και της κοινής γνώμης, η προσπάθεια επηρεασμού των εν λόγω κοινών, ώστε ο φορέας να αποκτήσει τη συμπάθειά τους και κατ' επέκταση να λάβει τη στήριξή τους και τέλος, η αντιμετώπιση της τυχόν αρνητικής στάσης των μέσων μαζικής ενημέρωσης και παράλληλα, η επιδίωξη της θετικής κάλυψής τους.<sup>538</sup> Οι ανωτέρω στόχοι σχετίζονται άμεσα με τη διαχείριση της φήμης και της εικόνας ενός φορέα που εμπλέκεται σε κρίση. Συγκεκριμένα, η φήμη προσδιορίζεται από το πόσο θετικά ή αρνητικά γίνεται αντιληπτός ένας φορέας (επιχείρηση /οργανισμός, κράτος κ.λπ) από τα ειδικά κοινά του και τη κοινή γνώμη.<sup>539</sup> Η φήμη δηλαδή, έχει μια αξιολογική διάσταση γι' αυτούς. Αν η φήμη ενός φορέα που εμπλέκεται σε κρίση είναι ισχυρή, τα ειδικά κοινά του και η κοινή γνώμη αρχικά θα τον αντιμετωπίσουν με συμπάθεια και επιείκεια και θα δείξουν ανοχή σε κάποιες αδυναμίες, αστοχίες ή λάθη του. Παράλληλα, θα αναμένουν να αναλάβει τις απαραίτητες πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση της κρίσης και των επιπτώσεών της.<sup>540</sup> Επιπρόσθετα, εκτός από την ανοχή των ειδικών κοινών του και της κοινής γνώμης, ο εν λόγω φορέας δύναται να εξασφαλίσει μια θετική κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Η φήμη εν κατακλείδι, αποτελεί ένα πολύτιμο άυλο περιουσιακό στοιχείο που ο κάθε φορέας που αντιμετωπίζει μια κρίση προσπαθεί να προστατεύσει ή αν έχει πληγεί να την αποκαταστήσει. Η διαδικασία αυτή όπως έχει προαναφερθεί, επιτυγχάνεται μέσω της αξιοποίησης των στρατηγικών απολογίας και αποκατάστασης της εικόνας που παρουσιάστηκαν στην ενότητα 4.4.1. Συγκεκριμένα, μέσω της αξιοποίησης των στρατηγικών αυτών, οι διαχειριστές μιας κρίσης επιδιώκουν να διαχειριστούν τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά των ειδικών κοινών του φορέα που βρίσκεται σε κρίση καθώς και της κοινής γνώμης. Ειδικότερα, τα πιο συνηθισμένα συναισθήματα που εκδηλώνονται κατά τη διάρκεια μιας κρίσης είναι ο θυμός, το άγχος και η συμπάθεια. Ο θυμός και το άγχος αποτελούν αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις και όταν κατά τη διάρκεια μιας κρίσης αυξηθούν, είναι ικανές να λειτουργήσουν ως τροχοπέδη (π.χ. λόγω διάδοσης αρνητικών φημών, διασπορά ψευδών ειδήσεων ή παραπληροφόρησης κ.λπ), στη διαδικασία της επικοινωνιακής αντιμετώπισης της

---

<sup>538</sup> Coombs, Timothy W., *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*, (3rd ed.), Los Angeles, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2012.

<sup>539</sup> Gaines-Ross, Leslie, *Corporate Reputation: 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation*, Canada, John Wiley & Sons, Inc., 2008, p. 6.

<sup>540</sup> Ibid.

κρίσης.<sup>541</sup> Συνεπώς, βασικός στόχος των διαχειριστών μιας κρίσης θα πρέπει να είναι η μέσω της αξιοποίησης της στρατηγικής επικοινωνίας μείωση του θυμού και του άγχους που προκαλείται στους ανθρώπους σε καταστάσεις κρίσεων. Στο ίδιο πλαίσιο, η συμπάθεια αποτελεί ένα θετικό συναίσθημα που προκαλείται όταν οι άνθρωποι νιώθουν λύπη ή συμπόνια για κάποιον. Το συναίσθημα αυτό, συνήθως συνοδεύεται και με μια εκδήλωση συμπαράστασης προς αυτόν που πλήττεται. Επομένως, σε καταστάσεις κρίσεων οι διαχειριστές της, θα πρέπει μέσω της στρατηγικής επικοινωνίας να επιδιώκουν την εμφάνιση του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση ως θύμα, ώστε να αποκτήσουν τη συμπάθεια των ειδικών κοινών του και της κοινής γνώμης για να εξασφαλίσουν τη νομιμοποίηση της στρατηγικής τους και επιπρόσθετα τη στήριξή τους. Για να επιτευχθεί η μείωση του θυμού και το άγχους, αλλά και η απόκτηση της συμπάθειας των ειδικών κοινών και της κοινής γνώμης, ο φορέας θα πρέπει να παράσχει στα εν λόγω κοινά χρήσιμη πληροφόρηση για τη προστασία τους και παράλληλα να αναλάβει πρωτοβουλίες για τη προστασία τους.<sup>542</sup>

Στη δεύτερη φάση υλοποίησης της στρατηγικής επικοινωνίας, αποφασίζονται οι επικοινωνιακές στρατηγικές που θα αξιοποιηθούν από τους διαχειριστές της κρίσης για να διατυπώσουν τα αφηγήματά τους και υπολογίζεται η επίδρασή τους επί των ειδικών κοινών και της κοινής γνώμης. Για να επιλεγεί η κατάλληλη στρατηγική, οι διαχειριστές της εξετάζουν τη δυναμική της κρίσης, τις ιδιαιτερότητές της, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση καθώς και τις πιθανές ευκαιρίες και απειλές που μπορεί να προκύψουν. Ένας παράγοντας που διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη δυναμική μιας κρίσης, είναι ο βαθμός της απόδοσης ευθύνης και αιτιότητας που αποδίδεται από τα ειδικά κοινά και τη κοινή γνώμη σε ένα φορέα που βρίσκεται σε κρίση. Συγκεκριμένα, όπως έχει προαναφερθεί σε άλλο σημείο της παρούσας διατριβής, τα στελέχη της επικοινωνίας κατά τη διαχείριση μιας κρίσης, για να επικοινωνήσουν στρατηγικά με τα κοινά τους, προσπαθούν να κατανοήσουν το πως τα συγκεκριμένα κοινά αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν τα γεγονότα της κρίσης. Στη προσπάθειά τους αυτή, έχει επισημανθεί επίσης στη παρούσα διατριβή, η συμβολή της θεωρίας της απόδοσης (attribution theory), αλλά και της θεωρίας της κατά περίπτωση επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων (Situational Crisis Communication Theory). Ειδικότερα, η θεωρία της απόδοσης επιχειρεί να

---

<sup>541</sup> Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J., “Strategic Intent and Crisis Communication: The Emergence of a Field”, in the: Holtzhausen, Derina & Zerfass, Ansgar, *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, New York & London, Routledge, 2015, p. 499.

<sup>542</sup> Ibid.

ερμηνεύσει το πώς τα άτομα ερμηνεύουν τα γεγονότα και τις καταστάσεις που συμβαίνουν στο ευρύτερο περιβάλλον τους και πώς αυτά σχετίζονται με τη σκέψη και τη συμπεριφορά τους. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Timothy Coombs μέσω της θεωρίας της κατά περίπτωση επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων επισημαίνει ότι, τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά και η κοινή γνώμη με το ξέσπασμα μιας κρίσης, κάνουν εικασίες σχετικά με την ευθύνη της κρίσης και αποδίδουν τα αίτια της σε κάποιον υπεύθυνο. Η απόδοση και ο βαθμός της ευθύνης του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση, επηρεάζει το πώς τα εν λόγω κοινά θα τον αντιμετωπίσουν (θετικά ή αρνητικά) κατά τη διάρκεια της κρίσης.<sup>543</sup> Σε συνάρτηση με το βαθμό της ευθύνης του φορέα που εμπλέκεται σε κρίση, οι διαχειριστές της κρίσης κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπισή της δύναται να αξιοποιήσουν ένα μίγμα επικοινωνιακών στρατηγικών,<sup>544</sup> για να επιτύχουν τρεις διαφορετικούς στόχους ανάλογα με τη δυναμική και της ιδιαιτερότητες της κρίσης. Ειδικότερα, οι επικοινωνιακές στρατηγικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν έτσι ώστε:

1. Να διαχωρίσουν το φορέα από τη κρίση, ώστε να θεωρηθεί ότι δεν φέρει καμία ευθύνη για τη πρόκλησή της,
2. Να ελαχιστοποιήσουν την ευθύνη του φορέα για τη πρόκληση της κρίσης και
3. Να ενημερώσουν για την ανάληψη συγκεκριμένων θετικών πρωτοβουλιών και δράσεων που θα αμβλύνουν τις επιπτώσεις της κρίσης και θα ανακουφίσουν τους πληγέντες.<sup>545</sup>

Στη τρίτη φάση υλοποίησης της στρατηγικής επικοινωνίας τέλος, εξετάζεται η σχέση της διαδικασίας της επικοινωνίας κατά την αντιμετώπιση κρίσεων με άλλα επικοινωνιακά πεδία. Συγκεκριμένα, από την οπτική των διεθνών σχέσεων, κατά την αντιμετώπιση διεθνών κρίσεων εξετάζεται η σύνδεση της στρατηγικής επικοινωνίας με τη δημόσια διπλωματία, τις δημόσιες υποθέσεις, τις υπηρεσίες διεθνούς αναμετάδοσης των θέσεων του διεθνή δρώντα που βρίσκεται σε κρίση, μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης και τις επιχειρήσεις πληροφόρησης. Παράλληλα, από την οπτική της διοίκησης επιχειρήσεων, κατά την αντιμετώπιση επιχειρηματικών κρίσεων εξετάζεται η σύνδεση της στρατηγικής επικοινωνίας με τη διαχείριση ζητημάτων

---

<sup>543</sup> Coombs, Timothy W., “Impact of past crises on current crisis communication: insights from situational crisis communication theory”, *Journal of Business Communication*, Vol: 41(3), 2004, p.p. 265-289.

<sup>544</sup> Οι στρατηγικές αυτές παρουσιάζονται αναλυτικά στην ενότητα 4.4.1 της παρούσας διατριβής.

<sup>545</sup> Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J., “Strategic Intent and Crisis Communication: The Emergence of a Field”, in the: Holtzhausen, Derina & Zerfass, Ansgar, *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, New York & London, Routledge, 2015, p. 501.

(issues management), τη διαχείριση της φήμης (reputation management) και την επικοινωνία κατά τη διαχείριση των κινδύνων (risk communication).

Ειδικότερα όπως έχει προαναφερθεί, σε καταστάσεις διεθνών κρίσεων οι διαχειριστές τους αλλά και τα στελέχη που ασκούν την εξωτερική πολιτική ενός κράτους, στη προσπάθειά τους να επικοινωνήσουν στρατηγικά με τα κοινά τους και τη κοινή γνώμη για να επιτύχουν τους εθνικούς τους στόχους, αξιοποιούν τη δημόσια διπλωματία. Συγκεκριμένα, επιδιώκουν να ενημερώσουν τα εν λόγω κοινά σχετικά με τις θέσεις τους, αλλά και για να ασκήσουν επιρροή επί της συμπεριφοράς τους, με απώτερο στόχο τη διαμόρφωση της στάσης τους. Επιπρόσθετα, τα ανωτέρω στελέχη αξιοποιούν τη δημόσια διπλωματία για να κινητοποιήσουν τα εν λόγω κοινά, ώστε να υποστηρίξουν τα εθνικά συμφέροντα του κράτους τους.<sup>546</sup>

Κατά τη διαδικασία άσκησης επιρροής, θα πρέπει να κατανοηθεί ότι τόσο η στρατηγική επικοινωνία, όσο και η δημόσια διπλωματία προσπαθούν να πείσουν τα ακροατήριά τους μέσω μιας καλοήθους επιρροής και όχι μέσω ενεργειών χειραγώγησης, εξαπάτησης και σκληρής προπαγάνδας. Τα επιδιωκόμενα αποτελέσματά τους επιτυγχάνονται μέσω της ανάπτυξης σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ειλικρινούς και αξιόπιστης επικοινωνίας.<sup>547</sup>

Στο ίδιο πλαίσιο, σε καταστάσεις διεθνών κρίσεων οι διαχειριστές τους αλλά και τα στελέχη που ασκούν την εξωτερική πολιτική ενός κράτους, στη προσπάθειά τους να επικοινωνήσουν στρατηγικά με τα κοινά τους και τη κοινή γνώμη αξιοποιούν την υπηρεσία δημοσίων υποθέσεων. Στελέχη των δημοσίων υποθέσεων όσο και της δημόσιας διπλωματίας χρησιμοποιούν παρόμοια εργαλεία και μεθόδους για να επιτύχουν τους στόχους τους. Συγκεκριμένα, πρωταρχικός τους σκοπός είναι η ενημέρωση και στη συνέχεια η άσκηση επιρροής επί των εγχώριων μέσων μαζικής ενημέρωσης. Στη συνέχεια, προσπαθούν να ασκήσουν επιρροή επί της συμπεριφοράς των εγχώριων ακροατηρίων τους καθώς και να διαμορφώσουν της στάση τους. Παράλληλα, προσπαθούν να υποστηρίξουν τις εθνικές θέσεις του κράτους τους τόσο σε φιλικά όσο και εχθρικά ακροατήρια.<sup>548</sup>

---

<sup>546</sup> Defense Science Board, *Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication*, Department of Defense, September 2004, p.p. 12-13 in the: <http://fas.org/irp/agency/dod/dsb/commun.pdf> (last access 1/11/2015) & Waller, Michael J., *The Public Diplomacy Reader*, Washington, INSTITUTE OF WORLD POLITICS PRESS, 2007, p. 33.

<sup>547</sup> Paul, Christopher, "Getting Better at Strategic Communication", *RAND Corporation Occasional Paper Series*, 2011, p.p. 1-20.

<sup>548</sup> Defense Science Board, *Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication*, Department of Defense, September 2004, p.p. 12-13 in the:



Επιπρόσθετα, σε καταστάσεις διεθνών κρίσεων οι διαχειριστές τους αλλά και τα στελέχη που ασκούν την εξωτερική πολιτική ενός κράτους, στη προσπάθειά τους να επικοινωνήσουν στρατηγικά με τα κοινά τους και τη κοινή γνώμη αξιοποιούν τις υπηρεσίες διεθνούς αναμετάδοσης των θέσεών τους. Συγκεκριμένα, μέσω της κυβέρνησής τους χρηματοδοτούν κάποια διεθνή ειδησεογραφικά πρακτορεία και μέσα μαζικής επικοινωνίας για να μεταδώσουν στοχευμένες πληροφορίες στα ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη. Η μετάδοση των πληροφοριών αυτών καθώς και των κατάλληλων μηνυμάτων που αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση των εθνικών σκοπών επιτυγχάνεται μέσω ενημερωτικών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων αλλά και προγραμμάτων ψυχαγωγίας.<sup>549</sup>

Σε καταστάσεις διεθνών κρίσεων τέλος, οι διαχειριστές τους αλλά και τα στελέχη που ασκούν την εξωτερική πολιτική ενός κράτους, στη προσπάθειά τους να επικοινωνήσουν στρατηγικά με τα κοινά τους και τη κοινή γνώμη διεξάγουν επιχειρήσεις πληροφόρησης. Ειδικότερα, μέσω της διάδοσης κατάλληλα επεξεργασμένων πληροφοριών προσπαθούν να διοχετεύσουν συγκεκριμένα μηνύματα στα εν λόγω κοινά, ώστε να ασκήσουν επιρροή επί της συμπεριφοράς τους και να λάβουν την υποστήριξή τους κατά τη διεξαγωγή πολεμικών επιχειρήσεων.<sup>550</sup>

Στον αντίποδα, σε καταστάσεις επιχειρηματικών κρίσεων οι διαχειριστές τους κατά τη προσπάθειά τους να επικοινωνήσουν στρατηγικά με τα κοινά τους και τη κοινή γνώμη αξιοποιούν την επικοινωνιακή διαδικασία της διαχείρισης ζητημάτων (issue management) για να εντοπίσουν τυχόν ζητήματα που μπορεί να προκύψουν και να επηρεάσουν τη διαδικασία της στρατηγικής επικοινωνίας. Ουσιαστικά, η διαδικασία διαχείρισης ζητημάτων αποτελεί μέρος της διαδικασία πρόληψης των κρίσεων.<sup>551</sup> Στο ίδιο πλαίσιο, οι διαχειριστές επιχειρηματικών κρίσεων αξιοποιούν το την επικοινωνιακή διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων (risk management). Συγκεκριμένα αξιολογούν τους πιθανούς κινδύνους και προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τις τυχόν αδυναμίες ή τα τρωτά σημεία μιας επιχείρησης, ώστε να μειωθούν οι απειλές πρόκλησης κρίσεων. Όπως και με τη διαδικασία διαχείρισης

---

<http://fas.org/irp/agency/dod/dsb/commun.pdf> (last access 1/11/2015) & Waller, Michael J., *The Public Diplomacy Reader*, Washington, INSTITUTE OF WORLD POLITICS PRESS, 2007, p. 33.

<sup>549</sup> Ibid.

<sup>550</sup> Ibid.

<sup>551</sup> Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J., "Strategic Intent and Crisis Communication: The Emergence of a Field", in the: Holtzhausen, Derina & Zerfass, Ansgar, *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, New York & London, Routledge, 2015, p. 505.

ζητημάτων, η διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων αποτελεί μέρος της διαδικασία πρόληψης των κρίσεων.<sup>552</sup> Επιπρόσθετα, οι διαχειριστές επιχειρηματικών κρίσεων αξιοποιούν την επικοινωνιακή διαδικασία της διαχείρισης της φήμης (Reputation management) που αφορά τις προσπάθειες επηρεασμού της αντίληψης και της συμπεριφοράς των ειδικών κοινών και της κοινής γνώμης μιας επιχείρησης, ώστε να τηρήσουν μια θετική και υποστηρικτική στάση προς την επιχείρηση κατά τη διάρκεια της κρίσης. Όπως έχει προαναφερθεί, οι κρίσεις επιδρούν αρνητικά στη φήμη μιας επιχείρησης και πλήττουν την εικόνα της. Όπως έχει προαναφερθεί, η διατήρηση μιας θετικής επιχειρηματικής εικόνας κατά τη προ της κρίσης περίοδο, μπορεί να διαδραματίσει καταλυτικό ρόλο στη διαχείριση μιας κρίσης σε σχέση με το βαθμό ευθύνης που θα αποδώσουν στην επιχείρηση τα ειδικά κοινά της και η κοινή γνώμη, αλλά και από τη στάση που θα τηρήσουν (υποστηρικτική ή εχθρική) απέναντί της.<sup>553</sup>

Οι Denis Wilcox, Glen Cameron, Bryan Reber και Jae-Hwa Shin παρουσιάζουν παραστατικά την ανωτέρω αλληλεπίδραση των εν λόγω επικοινωνιακών πεδίων κατά τη διαδικασία στρατηγικής επικοινωνίας που λαμβάνει χώρα στη περίπτωση επίλυσης ή διευθέτησης των συγκρούσεων (conflict management), οι οποίες αποτελούν επιμέρους κατηγορία κρίσεων.<sup>554</sup> Στο πλαίσιο αυτό, οι ανωτέρω ερευνητές παρουσιάζουν το πώς λειτουργούν τα εν λόγω επικοινωνιακά πεδία στις τέσσερις γενικές φάσεις εξέλιξης της κρίσης οι οποίες είναι:

- ❖ Η φάση της πρόληψης (proactive phase). Η φάση αυτή περιλαμβάνει τις ενέργειες και διαδικασίες που μπορεί να ενεργοποιήσει μια επιχείρηση προκειμένου να αποτραπεί η εκδήλωση μιας κρίσης. Το πρώτο βήμα που ακολουθούν οι διαχειριστές κρίσεων στη φάση αυτή είναι η παρακολούθηση (monitoring) του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Μεταξύ άλλων, προβαίνουν σε παρακολούθηση και καταγραφή της επικαιρότητας για τον εντοπισμό σοβαρών ζητημάτων (issues) ειδικού ενδιαφέροντος για την επιχείρηση που μπορούν να εξελιχθούν σε κρίση. Μόλις εντοπιστεί κάποιο ζήτημα που μπορεί να εγκυμονεί κινδύνους, οι διαχειριστές κρίσεων ξεκινούν τη συστηματική

---

<sup>552</sup> Palenchar, Michael J., "Risk communication", 2005, in the: Heath, Robert L., *Encyclopedia of public relations* (Vol. 2), Thousand Oaks, California, Sage Publications, p.p. 752–755.

<sup>553</sup> Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J., "Strategic Intent and Crisis Communication: The Emergence of a Field", in the: Holtzhausen, Derina & Zerfass, Ansgar, *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, New York & London, Routledge, 2015, p. 505.

<sup>554</sup> Wilcox, Denis L., Cameron, Glen T., Reber, Bryan H., Shin, Jae-Hwa, *Think Public Relations*, Boston, Pearson Education, 2011, p.p.50-51.

παρακολούθησή του, καταγράφοντας την εξέλιξή του και την κάλυψή του από τα ηλεκτρονικά και έντυπα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Σε περίπτωση που το ζήτημα (issue) που εντοπίστηκε αρχίσει να εξελίσσεται σε σημαντικό πρόβλημα για την επιχείρηση, οι διαχειριστές κρίσεων καταστρώνουν τις στρατηγικές και τακτικές κινήσεις που πρέπει να ακολουθηθούν για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα, προτού εξελιχθεί σε κρίση. Στην διοικητική επιστήμη, η συγκεκριμένη διαδικασία ορίζεται ως διαχείριση ζητημάτων (issue management).<sup>555</sup> Στη φάση αυτή, οι επαρκώς οργανωμένες επιχειρήσεις αναπτύσσουν ένα βασικό σχέδιο διαχείρισης κρίσεων ως ένα πρώτο βήμα προετοιμασίας για την αντιμετώπιση ζητημάτων που είναι πιθανό να εξελιχθούν σε κρίση.

- ❖ Η φάση των στρατηγικών δράσεων (strategic phase). Σε αυτή την φάση, η ομάδα διαχείρισης κρίσεων ενεργοποιείται σε περίπτωση που ανακύψει ένα σημαντικό για την επιχείρηση θέμα, ώστε να αξιολογήσει τη πιθανότητα εξέλιξής του σε κρίση και αν απαιτείται η συντονισμένη δράση της ομάδας για την αντιμετώπισή του. Συνήθως στη φάση αυτή υιοθετούνται εναλλακτικά τρεις στρατηγικές. Αυτές είναι:
  - Η στρατηγική κοινοποίησης στη διοίκηση της επιχείρησης για την ύπαρξη πιθανού κινδύνου (risk communication) με στόχο να ληφθούν τα απαραίτητα προληπτικά μέτρα και να τεθεί η επιχείρηση σε ετοιμότητα.
  - Η στρατηγική ανάληψης πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση πιθανής κρίσης (conflict positioning strategy), λόγω προσφυγών, μποϊκοτάζ, θεσμοθέτησης δυσμενούς για τα συμφέροντα της επιχείρησης νομοθεσίας, ή άλλων ζητημάτων που μπορεί να πλήξουν της εικόνα της επιχείρησης στη κοινή γνώμη.
  - Η στρατηγική διαχείρισης κρίσεων (crisis management). Σε περίπτωση που η στρατηγική κοινοποίησης του κινδύνου και η ανάληψη των προληπτικών μέτρων δεν αποδώσουν, η επιχείρηση ετοιμάζει ένα σχέδιο κρίσης, προκειμένου να αντιμετωπίσει τη χειρότερη δυνατή εξέλιξη του ζητήματος.

---

<sup>555</sup> Για μια πλήρη ανάλυση σχετικά με τη διαχείριση ζητημάτων (Issue Management) βλέπε: Heath, Robert L., "Issues Management", 2005, in the: Heath, Robert L., *Encyclopedia of public relations* (Vol. 2), Thousand Oaks, California, Sage Publications, p.p. 460-463.

- ❖ Η φάση της αντίδρασης (reactive phase). Μόλις ξεσπάσει η κρίση και φανούν οι πρώτες επιπτώσεις της στην επιχείρηση, τα στελέχη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να αντιδράσουν, στη βάση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος επικοινωνίας (integrated crisis communication plan) που θα πρέπει να αποσκοπεί στη προσέγγιση των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών της επιχείρησης για τη προώθηση των θέσεων της εταιρείας σχετικά με την εξελισσόμενη κατάσταση. Ουσιαστικά, το πρόγραμμα επικοινωνίας περιλαμβάνει την εκτέλεση του σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων και τη κάλυψη των αναγκών των ομάδων ή ατόμων που εμπλέκονται άμεσα στη κρίση όπως τα θύματα μιας καταστροφής ή ατυχήματος, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι επενδυτές, τα στελέχη των ελεγκτικών αρχών, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κ.λπ.. Όπως συμβαίνει με τις κρίσεις, έτσι και με τις συγκρούσεις, όταν βρίσκονται σε εξέλιξη αλλά δεν είναι εκτός ελέγχου, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες στρατηγικές, προκειμένου να επιτευχθεί μια θετική έκβαση. Συχνά, οι δυσεπίλυτες συγκρούσεις καταλήγουν στα δικαστήρια και σε τέτοιες περιπτώσεις ακολουθούνται συγκεκριμένες στρατηγικές επικοινωνίας ως δράσεις πρόσθετης υποστήριξης των φορέων που εμπλέκονται σε δικαστικές διαμάχες.
- ❖ Η φάση της ανάκαμψης (recovery phase). Με την αποκλιμάκωση μιας κρίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει μια στρατηγική ενίσχυσης και διαχείρισης της δημόσιας εικόνας της (reputation management). Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να προηγηθεί συστηματική έρευνα για να προσδιοριστεί η παρούσα κατάσταση της φήμης της επιχείρησης και στη συνέχεια να ληφθούν μέτρα για τη βελτίωσή της. Σε περίπτωση που η δημόσια εικόνα της επιχείρησης έχει τρωθεί σε ακραίο βαθμό, ο φορέας της, θα πρέπει μέσω των απαραίτητων διαρθρωτικών παρεμβάσεων να θέσει σε εφαρμογή στρατηγική αποκατάστασης της εικόνας της (image restoration).

Συνοψίζοντας την ανάλυση για τη σχέση της στρατηγικής επικοινωνίας με τα αλλά επικοινωνιακά πεδία, θα πρέπει να κατανοηθεί ότι συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό και ότι υπάρχει έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

#### **4.5.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Εξετάζοντας τη διαδικασία της στρατηγικής επικοινωνίας από την οπτική των διεθνών σχέσεων ο Steve Tatham παρουσίασε αναλυτικά το πώς ένας διεθνής δρών

μπορεί να επικοινωνήσει με τα ακροατήριά του και στη συνέχεια, πρότεινε πέντε στάδια μέσω των οποίων θα πρέπει να υλοποιηθεί η διαδικασία της στρατηγικής επικοινωνίας.<sup>556</sup> Συγκεκριμένα, τόνισε ότι για να στεφθεί με επιτυχία ένα πρόγραμμα στρατηγικής επικοινωνίας, τα στελέχη που θα εμπλακούν στην υλοποίησή του θα πρέπει να γνωρίζουν τη διαδικασία επικοινωνίας. Στη συνέχεια, σχολίασε το απλούστερο μοντέλο επικοινωνίας που είναι το μοντέλο άσκησης επιρροής μέσω του μηνύματος. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η διαδικασία της επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο μέρη μπορεί να γίνει κατανοητή από το ακόλουθο σχήμα:

**Σχήμα 8:** Μοντέλο άσκησης επιρροής μέσω του μηνύματος



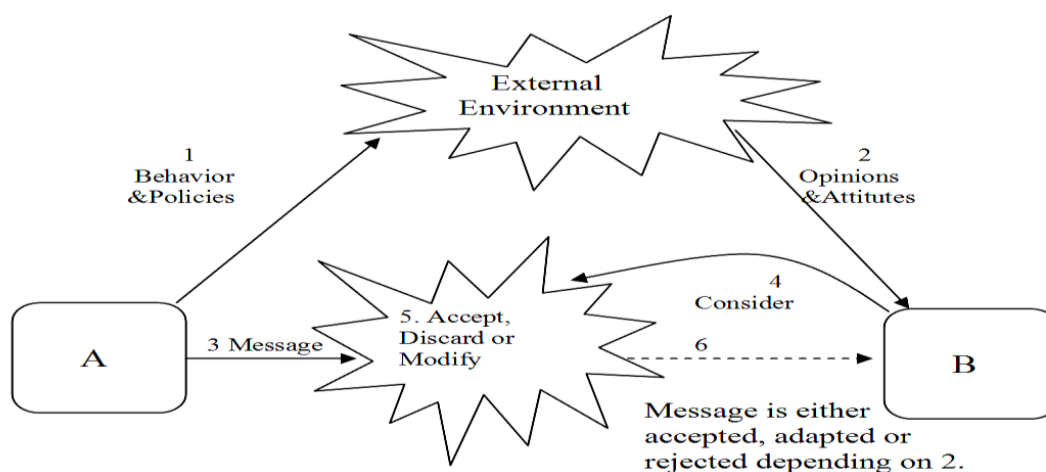
Όπως επισημαίνει ο Steve Tatham, το μοντέλο αυτό υποστηρίζει ότι μία πηγή (A) διαμορφώνει τις ιδέες, τις προθέσεις και τις πληροφορίες της σε ένα μήνυμα, το οποίο μεταδίδει μέσω ενός καναλιού σε ένα δέκτη ή το κοινό (B). Ο σκοπός της διαδικασίας αυτής, είναι να επηρεαστεί ο δέκτης (B) ώστε να κατανοήσει το μήνυμα με τον ίδιο τρόπο που το κατανοεί και η πηγή (A) και εν συνεχεία, να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο. Ο Steve Tatham σχολιάζει ότι το μοντέλο αυτό είναι πολύ απλοϊκό, διότι δε λαμβάνει υπόψη τις τυχόν εξωτερικές παρεμβάσεις καθώς και τη κατάσταση που βιώνει ο δέκτης (B). Βασική υπόθεση του εν λόγω μοντέλου είναι ότι η διαδικασία της επικοινωνίας θα είναι επιτυχής αν δεν υπάρξει κάποια παρέμβαση στη διαδικασία της μετάδοσης του μηνύματος. Το μοντέλο αυτό, όπως αναφέρει ο Steve Tatham δεν ανταποκρίνεται στο σημερινό σύνθετο επικοινωνιακό περιβάλλον γι' αυτό απαιτείται ένα πιο εξελιγμένο μοντέλο επικοινωνίας για να γίνει κατανοητή η διαδικασία της στρατηγικής επικοινωνίας.<sup>557</sup>

<sup>556</sup> Tatham Steve, *Strategic Communication: A Primer*, Defence Academy of the United Kingdom, 2008, p.p. 6-8.

<sup>557</sup> Ibid.

Στο πλαίσιο αυτό, ο εν λόγω ερευνητής αξιοποίησε το ρεαλιστικό μοντέλο επικοινωνίας της πολυπλοκότητας (Pragmatic Complexity Communication Model),<sup>558</sup> που επισημαίνει ότι η επικοινωνία δεν είναι μια απλή μετάδοση μηνυμάτων μεταξύ των δύο ομάδων, αλλά μάλλον είναι ένα πολύπλοκο σύστημα διακανονισμού μεταξύ του αποστολέα και του δέκτη. Σύμφωνα με αυτό επίσης, σε κάθε επικοινωνία, η επιτυχία του μηνύματος που εκπέμπει η πηγή (Α) εξαρτάται όχι μόνο από το μήνυμα, αλλά και από το τι σκέφτεται και πράττει ο δέκτης (Β). Επιπρόσθετα, το τι σκέφτεται και πράττει ο δέκτης (Β) επηρεάζεται από τη συμπεριφορά της πηγής (Α) και τις προσδοκίες, την ερμηνεία και την απόδοση του δέκτη (Β) σε σχέση με τη πηγή (Α).<sup>559</sup> Για τη καλύτερη κατανόηση του ρεαλιστικού μοντέλου επικοινωνίας της πολυπλοκότητας παρατίθεται το ακόλουθο σχήμα.

**Σχήμα 9: Ρεαλιστικό μοντέλο επικοινωνίας της πολυπλοκότητας (Pragmatic Complexity Communication Model)**



Ο Steve Tatham επισημαίνει τέλος, ότι σύμφωνα με το ρεαλιστικό μοντέλο επικοινωνίας της πολυπλοκότητας, η κατανόηση των κοινών και του ευρύτερου ακροατηρίου αποτελεί το σπουδαιότερο μέρος της διαδικασίας της στρατηγικής

<sup>558</sup> Το ρεαλιστικό μοντέλο επικοινωνίας της πολυπλοκότητας (Pragmatic Complexity Communication Model) αναπτύχθηκε από τους Steven Corman, Angela Trethewey και Bud Goodall το 2007 και θεωρείται ένα χρήσιμο μοντέλο επικοινωνίας για την ανάλυση της χρήσης της Στρατηγικής Επικοινωνίας. Οι Steven Corman, Angela Trethewey και Bud Goodall σχεδίασαν το εν λόγω μοντέλο βασίζόμενοι στη θεωρία επικοινωνίας του Niklas Luhmann. Σύμφωνα με το Niklas Luhmann, η επικοινωνία δεν είναι μια δραστηριότητα που αφορά την αποστολή ενός μηνύματος από ένα πρόσωπο στο άλλο. Η επικοινωνία αποτελεί συστατικό ενός περίπλοκου συστήματος όπου οι συμμετέχοντες ερμηνεύουν τη στάση και τη συμπεριφορά ο ένας του άλλου και αξιολογούν τη πρόθεση, τη σκέψη και τα κίνητρα πίσω από τις στάσεις και τις συμπεριφορές. Για περισσότερα βλέπε: Güler, Riza, "The Role and Place of Strategic Communication in Countering Terrorism", *Journal of Defense Sciences*, Vol. 11(2), November 2012, p.p 1-31.

<sup>559</sup> Ibid.

επικοινωνίας. Η διαδικασία αυτή είναι περίπλοκη και σύμφωνα με το Steve Tatham περιλαμβάνει έξι στάδια τα οποία είναι:<sup>560</sup>

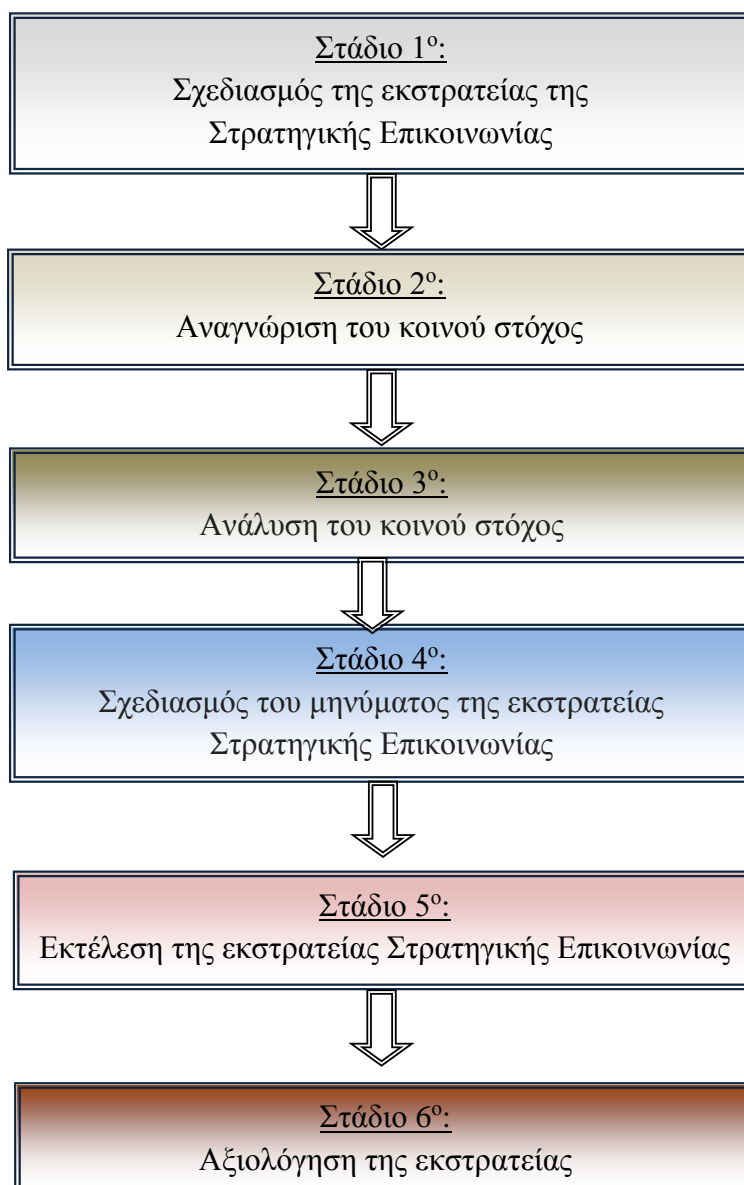
1. Ο σχεδιασμός της εκστρατείας της στρατηγικής επικοινωνίας. Στο στάδιο αυτό, γίνεται η αποσαφήνιση των στόχων της εκστρατείας, η αρχική έρευνα και ανάλυση των κοινών και του ευρύτερου ακροατηρίου καθώς και η σχέση τους με το πρόβλημα που επιδιώκεται να επιλυθεί.
2. Αναγνώριση του κοινού στόχου. Στο στάδιο αυτό, από το ευρύτερο ακροατήριο επιλέγεται το κοινό που σχετίζεται περισσότερο με το προς επίλυση θέμα, είναι ευάλωτο καθώς επίσης, και το πιο δεκτικό στις εξωτερικές επιρροές. Το κοινό αυτό θα αποτελέσει το στόχο της εκστρατείας της στρατηγικής επικοινωνίας.
3. Ανάλυση του κοινού στόχου. Μέσω ποιοτικών και ποσοτικών αναλύσεων επιδιώκεται η σε βάθος ανάλυση του κοινού στόχου, ώστε να εντοπιστούν και κατανοηθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.
4. Ο Σχεδιασμός του μηνύματος της εκστρατείας. Στο στάδιο αυτό, σχεδιάζεται το μήνυμα που θα μεταδοθεί στο κοινό στόχο. Αποφασίζεται επίσης, η πηγή του μηνύματος, αλλά και το μέσο του οποίου θα προσεγγιστεί το κοινό στόχος.
5. Η εκτέλεση της εκστρατείας. Κατά το στάδιο αυτό, τίθενται σε εφαρμογή τα όσα σχεδιάστηκαν στα προηγούμενα στάδια και μέσω της αξιοποίησης των κατάλληλων διαύλων και του σωστού μηνύματος επιδιώκεται η επικοινωνία με το κοινό στόχο.
6. Αξιολόγηση της εκστρατείας. Κατά το στάδιο αυτό αξιολογείται συνολικά η εκστρατεία στρατηγικής επικοινωνίας, ώστε να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητά της στην άσκηση επιρροής επί της συμπεριφοράς και της στάσης του κοινού στόχου. Επιπρόσθετα, εντοπίζονται τα τυχόν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές του κοινού στόχου που πιθανόν να λειτουργούν ως τροχοπέδη στην επιτυχία της εκστρατείας και αποφασίζονται οι απαραίτητες αναπροσαρμογές ή αλλαγές στο σχεδιασμό της εκστρατείας.

Για τη καλύτερη κατανόηση του μοντέλου του Steve Tatham σχετικά με τη διαδικασία της στρατηγικής επικοινωνίας παρατίθεται το ακόλουθο σχήμα:

---

<sup>560</sup> Tatham Steve, *Strategic Communication: A Primer*, Defence Academy of the United Kingdom, 2008, p.p. 12-13.

**Σχήμα 10: Μοντέλο διαδικασίας Στρατηγικής Επικοινωνίας του Steve Tatham**



Το υπουργείο άμυνας των ΗΠΑ απεικονίζει τη διαδικασία της στρατηγικής επικοινωνίας ως μια κυκλική διαδικασία που χαρακτηρίζεται από τη διαρκή επανάληψη και ανατροφοδότηση. Η διαδικασία αυτή, σύμφωνα με το υπουργείο άμυνας των ΗΠΑ αποτελείται από τέσσερα στάδια τα οποία είναι:<sup>561</sup>

1. Το στάδιο της ανάλυσης. Στο στάδιο αυτό, συλλέγονται και αναλύονται οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το κοινό στόχος (κουλτούρα, πολιτιστικά πλαίσια, ιδεολογία κ.λπ). Επιπρόσθετα, εξετάζεται και εκτιμάται

<sup>561</sup> Paul Christopher, *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*, Praeger An Imprint of ABC-CLIO, LLC, 2011, p.p. 156-158.

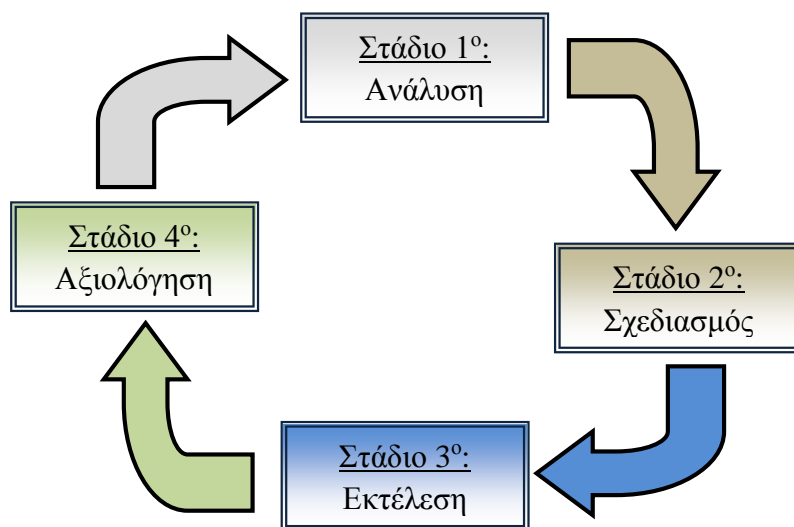


το πώς θα αντιληφτεί το κοινό στόχος τα προσλαμβανόμενα μηνύματα του δέκτη και αξιολογείται ο τρόπος αντίδρασής του.

2. Το στάδιο του σχεδιασμού. Στο στάδιο αυτό, σχεδιάζεται η στρατηγική που θα ακολουθηθεί για να αξιοποιηθούν συντονισμένα και στρατηγικά όλες οι επικοινωνιακές ενέργειες του πομπού, ώστε να προσεγγιστεί αποτελεσματικά το κοινό στόχος και να εκπληρωθούν οι στόχοι της εκστρατείας.
3. Το στάδιο της εκτέλεσης. Στη φάση αυτή της διαδικασίας τίθεται σε εφαρμογή η εκστρατεία της στρατηγικής επικοινωνίας και μεταδίδονται τα μηνύματα που υποστηρίζουν τις πολεμικές ή μη επιχειρήσεις.
4. Το στάδιο της αξιολόγησης. Στο στάδιο αυτό, αξιολογούνται οι δράσεις της εκστρατείας και τα αποτελέσματά τους ενώ παράλληλα, τα στελέχη που υλοποιούν την εκστρατεία της στρατηγικής επικοινωνίας λαμβάνουν μέσω της ανάδρασης, νέα πληροφόρηση σχετικά με το κοινό στόχος και την αξιολογούν εκ νέου.

Για τη καλύτερη κατανόηση του μοντέλου του υπουργείου άμυνας των ΗΠΑ σχετικά με τη διαδικασία της στρατηγικής επικοινωνίας παρατίθεται το ακόλουθο σχήμα:

**Σχήμα 11: Μοντέλο διαδικασίας Στρατηγικής Επικοινωνίας του  
Υπουργείου Άμυνας των ΗΠΑ**



Από την οπτική της διοίκησης επιχειρήσεων ο Kirk Hallahan προσδιορίζει τη διαδικασία της στρατηγικής επικοινωνίας μέσω οκτώ σταδίων. Τα στάδια αυτά είναι:<sup>562</sup>

1. Η Ανάλυση της κατάστασης. Στο στάδιο αυτό αναλύεται το πρόβλημα που μέσω της στρατηγικής επικοινωνίας θα πρέπει να αντιμετωπιστεί.
2. Ο προσδιορισμός των επιχειρηματικών στόχων. Εξετάζονται οι επιχειρηματικοί στόχοι που θα πρέπει να επιτευχθούν εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου.
3. Ο προσδιορισμός των επικοινωνιακών στόχων. Εξετάζονται δηλαδή οι στόχοι που μέσω της στρατηγικής επικοινωνίας θα πρέπει να επιτευχθούν, ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητές αλλαγές στη συμπεριφορά του κοινού στόχος που με τη σειρά τους θα συμβάλλουν στην ικανοποίηση των επιχειρηματικών στόχων.
4. Ο προσδιορισμός των στρατηγικών δράσεων. Στο στάδιο αυτό, αποφασίζονται η πολιτική, η τακτική και η πρακτική που θα ακολουθηθεί για να επιτευχθεί η βελτίωση της επικοινωνίας της επιχείρησης με τα κοινά της, ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί της στόχοι.
5. Ο προσδιορισμός των στρατηγικών επικοινωνίας. Στο στάδιο αυτό, αποφασίζεται το κοινό στόχος που θα επικεντρωθεί η εκστρατεία στρατηγικής επικοινωνίας, επιλέγονται οι διάλογοι επικοινωνίας μέσω των οποίων θα μεταδοθεί το μήνυμα της επιχείρησης στα ειδικά κοινά της και τη κοινή γνώμη και διαμορφώνεται το μήνυμα που θα μεταδοθεί.
6. Ο προσδιορισμός της τακτικής υλοποίησης. Στη φάση αυτή, επιλέγονται οι επικοινωνιακές δραστηριότητες (προετοιμασία έντυπου και ηλεκτρονικού ενημερωτικού υλικού, διεξαγωγή ημερίδων και συνεντεύξεων τύπου, οργάνωση ενημερωτικών εκδηλώσεων κ.λπ), που θα χρησιμοποιηθούν για να υλοποιηθεί η εκστρατεία της στρατηγικής επικοινωνίας.
7. Η αξιολόγηση. Στο στάδιο αυτό, μέσω προκαθορισμένων μεθόδων διεξάγεται η αξιολόγηση του προγράμματος της στρατηγικής επικοινωνίας που τέθηκε σε εφαρμογή και αν επετεύχθησαν οι επικοινωνιακοί και επιχειρησιακοί του στόχοι.

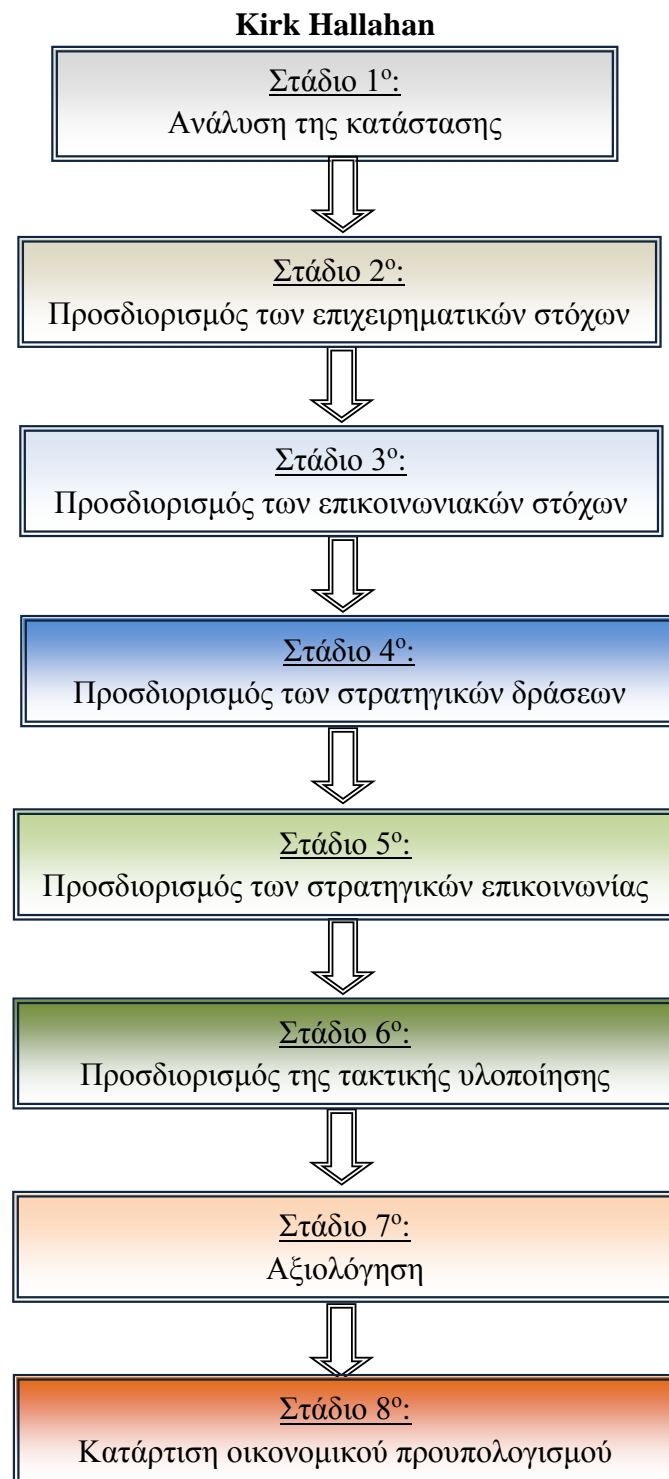
---

<sup>562</sup> Hallahan, Kirk, "Communication Management", 2005, in the: Heath, Robert L., *Encyclopedia of public relations* (Vol. 2), Thousand Oaks, California, Sage Publications, p.p. 163-164.

8. Η κατάρτιση οικονομικού προϋπολογισμού. Προσδιορίζονται δηλαδή οι οικονομικοί πόροι που θα πρέπει να δαπανηθούν για τεθεί σε εφαρμογή το πρόγραμμα της στρατηγικής επικοινωνίας.

Για τη καλύτερη κατανόηση του μοντέλου του Kirk Hallahan σχετικά με τη διαδικασία της στρατηγικής επικοινωνίας παρατίθεται το ακόλουθο σχήμα:

**Σχήμα 12: Μοντέλο διαδικασίας Στρατηγικής Επικοινωνίας του**



Στο ίδιο πλαίσιο, η Paula Biskup προσδιορίζει τη διαδικασία της στρατηγικής επικοινωνίας μέσω έξι σταδίων. Τα στάδια αυτά είναι:<sup>563</sup>

1. Η κατανόηση της πρόκλησης. Στο στάδιο αυτό δηλαδή, θα πρέπει να κατανοηθεί η αποστολή που θα πρέπει να έρθει σε πέρας μέσω της στρατηγικής επικοινωνίας. Ειδικότερα, θα πρέπει να αποσαφηνιστούν οι επικοινωνιακοί στόχοι και να διερευνηθούν οι ευκαιρίες ή τα πιθανά εμπόδια που θα ανακύψουν κατά τη διαδικασία υλοποίησης της εκστρατείας της στρατηγικής επικοινωνίας.
2. Η διεξαγωγή επικοινωνιακού ελέγχου. Στη φάση αυτή, θα πρέπει να διεξαχθεί ένας επικοινωνιακός έλεγχος και να διερευνηθεί η αποδοτικότητα των ήδη εκπεμπόμενων μηνυμάτων, η φύση και τα χαρακτηριστικά των ειδικών κοινών της επιχείρησης και να εντοπιστούν οι τυχόν αδυναμίες και τα πεδία που χρήζουν βελτίωσης κατά την υφιστάμενη επικοινωνιακή διαδικασία της επιχείρησης.
3. Ο σχεδιασμός του μηνύματος. Στη φάση αυτή, διαμορφώνεται το μήνυμα που θα μεταδοθεί και αποφασίζεται ο τρόπος προσέγγισης των εσωτερικών και εξωτερικών κοινών της επιχείρησης.
4. Ο προσδιορισμός των κοινών στόχος. Στο στάδιο αυτό, προσδιορίζονται τα κοινά στόχος με τα οποία θα επιδιώξει να επικοινωνήσει η επιχείρηση μέσω της εκστρατείας στρατηγικής επικοινωνίας, επιλέγονται οι επικοινωνιακοί δίαυλοι και τέλος διαμορφώνονται τα επικοινωνιακά μηνύματα που θα χρησιμοποιηθούν.
5. Η κατάρτιση σχεδίου αξιολόγησης. Στο στάδιο αυτό, καθορίζεται η διαδικασία μέσω της οποίας θα αξιολογηθεί η επιτυχία του προγράμματος στρατηγικής επικοινωνίας.
6. Η εκτέλεση του προγράμματος στρατηγικής επικοινωνίας.

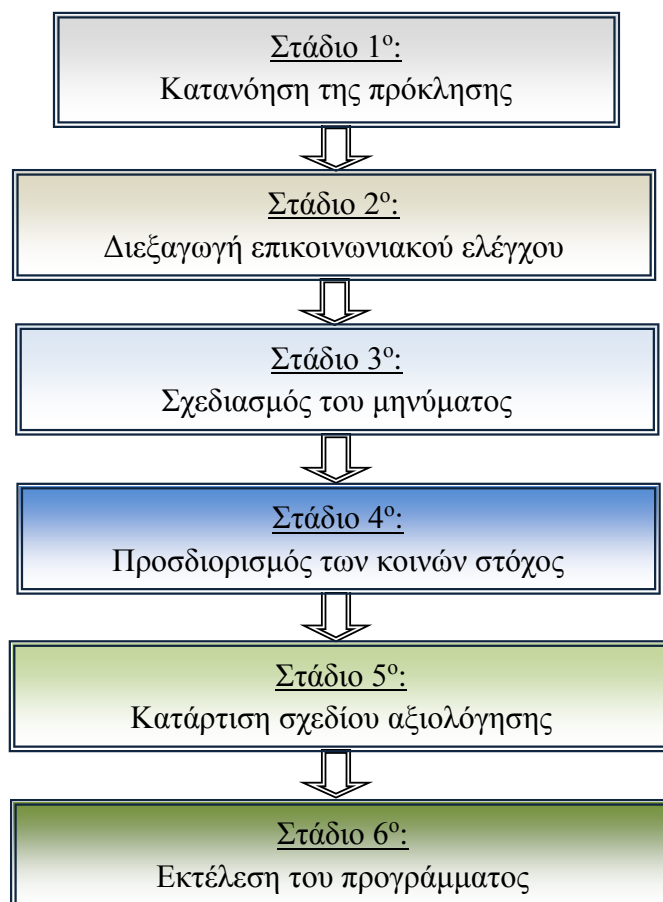
Για τη καλύτερη κατανόηση του μοντέλου της Paula Biskup σχετικά με τη διαδικασία της στρατηγικής επικοινωνίας παρατίθεται το ακόλουθο σχήμα:

---

<sup>563</sup> Βλέπε: Biskup, Paula, *Six Steps For Developing a Strategic Communication Plan to Target Internal & External Stakeholders*, στον ιστότοπο: [http://work911.com/planningmaster/Communication\\_Planning\\_and\\_Communication\\_Strategy/](http://work911.com/planningmaster/Communication_Planning_and_Communication_Strategy/) (last access 16/11/2015).

**Σχήμα 13: Μοντέλο διαδικασίας Στρατηγικής Επικοινωνίας της**

**Paula Biskup**



Οι John Shewchuk και Pat Inett προσδιορίζουν επίσης, τη διαδικασία της στρατηγικής επικοινωνίας μέσω έξι σταδίων τα οποία είναι:<sup>564</sup>

1. Το στάδιο της έρευνας και ανάλυσης ή καταγραφής της τρέχουσας κατάστασης. Στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας, η έρευνα μπορεί να είναι εκτεταμένη και να λάβει τη μορφή μιας σφυγμομέτρησης της κοινής γνώμης ή μια περιορισμένη έρευνα που θα απευθύνεται στα ειδικά κοινά της επιχείρησης.
2. Το στάδιο του προσδιορισμού του αντικειμένου και των στόχων της εκστρατείας στρατηγικής επικοινωνίας. Ο ακριβής προσδιορισμός των στόχων της εκστρατείας συνήθως βοηθάει τα στελέχη που θα την υλοποιήσουν, να προσδιορίσουν με σαφήνεια τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ειδικότερα, τα εν λόγω στελέχη δύναται να προσδιορίσουν το

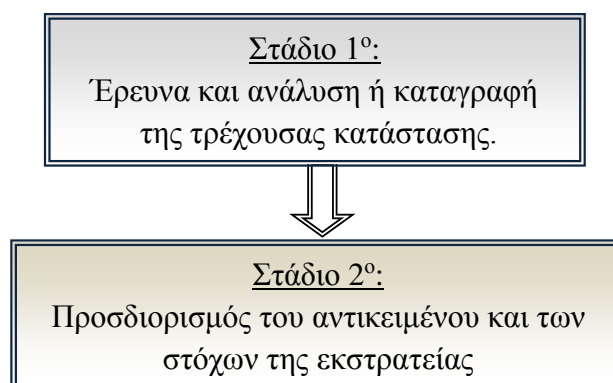
<sup>564</sup> Shewchuk, John & Inett, Patt, “Communications planning for organizations”, *Ontario. Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs*, in the: <http://www.omafra.gov.on.ca/english/rural/facts/03-033.htm> (last access 17/11/2015).

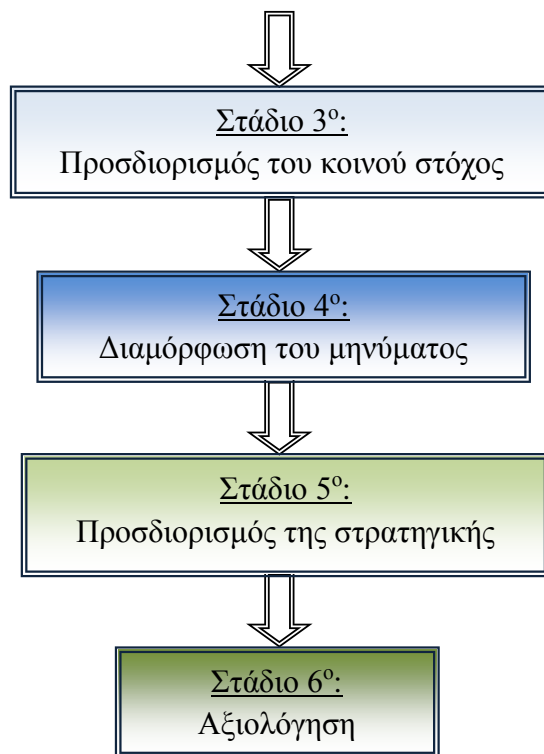
ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις, γιατί θα ληφθούν οι αποφάσεις καθώς και το πότε και πως θα υλοποιηθούν.

3. Το στάδιο του προσδιορισμού του κοινού στόχος. Συγκεκριμένα, στο στάδιο αυτό καταγράφονται όλα τα κοινά της επιχείρησης και επιλέγονται αυτά με τα οποία, θα πρέπει να επικοινωνήσει η επιχείρηση μέσω της εκστρατείας στρατηγικής επικοινωνίας. Στη συνέχεια διεξάγεται εκτενής ανάλυση του κάθε κοινού.
4. Το στάδιο της διαμόρφωσης του μηνύματος. Στη φάση αυτή, τα στελέχη που θα υλοποιήσουν την εκστρατεία στρατηγικής επικοινωνίας, αφού λάβουν υπόψη τους επιδιωκόμενους στόχους και τα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες του κοινού στόχος, διαμορφώνουν το μήνυμα μέσω του οποίου θα επικοινωνήσουν μαζί τους.
5. Το στάδιο του προσδιορισμού της στρατηγικής. Στο στάδιο αυτό, επιλέγονται τα στρατηγικά επικοινωνιακά μέσα που θα αξιοποιηθούν για να υλοποιηθεί η εκστρατεία καθώς, και το τι πόροι θα διατεθούν από την επιχείρηση κατά τη διαδικασία υλοποίησης της εκστρατείας.
6. Το στάδιο της αξιολόγησης. Στη φάση αυτή, εξετάζεται αν το πρόγραμμα στρατηγικής επικοινωνίας υλοποιήθηκε επιτυχώς και αν επιτεύχθηκαν οι επιδιωκόμενοι επικοινωνιακοί στόχοι του. Στη διαδικασία αυτή μπορούν να επιλεγούν διάφοροι μέθοδοι αξιολόγησης όπως: έρευνες αναγνωστικού κοινού, έρευνες ελέγχου των στάσεων της κοινής γνώμης, έρευνες εστιασμένες σε ειδικά κοινά (focus groups) κ.λπ..

Για τη καλύτερη κατανόηση του μοντέλου των John Shewchuk και Pat Inett σχετικά με τη διαδικασία της στρατηγικής επικοινωνίας παρατίθεται το ακόλουθο σχήμα:

**Σχήμα 14: Μοντέλο διαδικασίας Στρατηγικής Επικοινωνίας των John Shewchuk & Pat Inett**





Λαμβάνοντας υπόψη τις ανωτέρω προσεγγίσεις σχετικά με τη διαδικασία στρατηγικής επικοινωνίας, για τις ανάγκες της διατριβής ο ερευνητής παραθέτει ένα δικό του θεωρητικό μοντέλο για την εν λόγω διαδικασία. Το προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής επικοινωνίας ουσιαστικά, περιγράφει μια πρότυπη διαδικασία στρατηγικής επικοινωνίας η οποία, θα μπορούσε να λειτουργήσει ως οδηγός για τους διαχειριστές διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπισή τους. Ειδικότερα, η διαδικασία αυτή, περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. Προσδιορισμός του Προβλήματος (Identification of the Problem). Κατά το στάδιο αυτό, πρωταρχικό μέλημα των διαχειριστών μιας διεθνούς και επιχειρηματικής κρίσης είναι ο προσδιορισμός του προβλήματος και η εκτίμηση της κατάστασης, η οποία θα πρέπει να βασίζεται σε αξιόπιστες πηγές πληροφόρησης.
2. Ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος (Environmental Analysis). Μετά τον προσδιορισμό του προβλήματος ακολουθεί η ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο εξελίσσεται η κρίση. Η ανάλυση αυτή μπορεί να

διεξαχθεί μέσω διαφορετικών μεθόδων όπως η SWOT<sup>565</sup> (Δυνατότητες /Strengths, Αδυναμίες /Weaknesses, Ευκαιρίες /Opportunities, Απειλές /Threats), η PEST<sup>566</sup> (Πολιτικο- Νομική /Political /legal, Οικονομική /Economic, Κοινωνικο- πολιτισμική /Socio-Cultural, Τεχνολογική/ Technological) και η μήτρα BCG<sup>567</sup> (Boston Consulting Group Matrix). Για τις ανάγκες της διατριβής, θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος SWOT η οποία επιτρέπει στο φορέα που εμπλέκεται στη κρίση να εντοπίσει τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία του, καθώς και τις ευκαιρίες (Opportunities) και απειλές (Threats) που υπάρχουν στο ευρύτερο περιβάλλον του. Ειδικότερα, πραγματοποιείται μια έρευνα και ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του φορέα που εμπλέκεται στην κρίση. Κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος καταγράφονται οι απόψεις και οι στάσεις όσων σχετίζονται με τον φορέα που αντιμετωπίζει τη κρίση, ενώ κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος καταγράφεται οτιδήποτε αναφέρεται και παρουσιάζεται από τα ηλεκτρονικά και έντυπα μέσα μαζικής ενημέρωσης για το φορέα που εμπλέκεται στη κρίση, καθώς και οι απόψεις και η στάση των ειδικών κοινών και της κοινής γνώμης γενικότερα. Παράλληλα, εξετάζεται η στάση, η ρητορική και η δράση των αντιπάλων /ανταγωνιστών του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση καθώς και το θεσμικό /νομικό πλαίσιο εντός του οποίου εξελίσσεται η κρίση.

3. Προσδιορισμός και ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών (Identification and analysis of Stakeholders). Στο στάδιο αυτό, εντοπίζονται και εξετάζονται διεξοδικά οι ομάδες κοινού που επηρεάζονται άμεσα από τη κρίση και τις πρωτοβουλίες του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση. Εντοπίζονται τα ζητήματα (issues) που τυχόν να επηρεάσουν άμεσα το κάθε ειδικό κοινό, το πόσο σημαντικά είναι τα ζητήματα αυτά για τα συμφέροντά του κάθε ειδικού κοινού και επιδιώκεται από το φορέα που εμπλέκεται στη κρίση η ανάπτυξη δράσεων που θα μετριάσουν τις επιπτώσεις των ζητημάτων αυτών. Ειδικότερα, καταγράφεται η θέση και η στάση του κάθε ειδικού κοινού σχετικά με τη κρίση και το φορέα που εμπλέκεται σε αυτήν,

---

<sup>565</sup> Pahl, Nadine & Richter, Anne, *SWOT Analysis - Idea, Methodology and a Practical Approach*, GRIN Verlag, 2007, p.p. 7-15.

<sup>566</sup> Bowman Cliff, *The essence of strategic management*, London: Prentice Hall, 1990, p.35.

<sup>567</sup> DeWit, Bob & Meyer, Ron, *Strategy: process, content, context*, 3rd ed. London: Thomson, 2004, p.299.



επιδιώκεται να προβλεφθούν οι πιθανές αρνητικές αντιδράσεις τους και αν είναι δυνατό να μετριαστούν, ενώ παράλληλα, επιδιώκεται η λειτουργική αξιοποίηση των ειδικών κοινών που αναμένεται ότι θα εκδηλώσουν θετική και υποστηρικτική στάση προς το φορέα που εμπλέκεται στη κρίση.

4. Προσδιορισμός επικοινωνιακών στόχων (Objectives of Communication). Αφού αναλυθούν και εξεταστούν τα ειδικά κοινά που εμπλέκονται στη κρίση, θα πρέπει να αποφασιστεί ποιοι είναι οι πρωταρχικοί στόχοι του προγράμματος στρατηγικής επικοινωνίας που καλούνται να υλοποιήσουν οι διαχειριστές της κρίσης. Σύμφωνα με τα ερευνητικά ζητούμενα της διατριβής, ο ερευνητής, θεωρεί ότι οι βασικοί στόχοι ενός προγράμματος στρατηγικής επικοινωνίας κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων θα πρέπει να είναι η άσκηση επιρροής επί της στάσης όσων ειδικών κοινών εμπλέκονται στη κρίση και επί της κοινής γνώμης γενικότερα, με απώτερο στόχο την απόκτηση νομιμοποίησης και υποστήριξης του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση, ώστε να μετριάσει και ελέγξει τη κατάσταση της κρίσης.
5. Επιλογή επικοινωνιακής στρατηγικής (Communication Strategy). Αφού προσδιοριστούν οι στόχοι του προγράμματος στρατηγικής επικοινωνίας θα πρέπει να επιλεγεί η κατάλληλη επικοινωνιακή στρατηγική για την επίτευξή τους. Στο στάδιο αυτό, πέρα από τη λήψη στρατηγικής απόφασης για τα μέσα (έντυπα, ηλεκτρονικά κ.λπ) που θα πρέπει να επιλεγούν, ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του προγράμματος στρατηγικής επικοινωνίας, θα πρέπει να αποφασιστεί αν ο φορέας θα λειτουργήσει προληπτικά (proactive) ή πιο αντιδραστικά (reactive). Από την απόφαση αυτή θα εξαρτηθεί, ποιες επικοινωνιακές στρατηγικές θα υιοθετήσει ο εμπλεκόμενος στη κρίση φορέας, μέσω ποιων καναλιών επικοινωνίας θα προσεγγίσει τα ειδικά κοινά του, ποια στάση θα τηρήσει απέναντι στα μέσα μαζικής επικοινωνίας, ποιες στρατηγικές επικοινωνίας θα επιστρατεύσει για να προστατεύσει την εικόνα και το κύρος του, κ.λπ..
6. Προσδιορισμός των ακροατηρίων (Audiences) που θα πρέπει να προσεγγιστούν. Στο στάδιο αυτό, οι διαχειριστές μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης, αποφασίζουν ποια είναι τα πιο σημαντικά κοινά που θα πρέπει να προσεγγίσουν για να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους,

προσδιορίζουν, εξετάζουν και αναλύουν τις επικοινωνιακές ανάγκες τους και ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές τους, σχεδιάζουν την τακτική προσέγγισή τους.

7. Προσδιορισμός του μηνύματος (Identification of Message). Οι διαχειριστές μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης, αφού προσδιορίσουν τα ακροατήρια με τα οποία θα πρέπει να επικοινωνήσουν, προετοιμάζουν το περιεχόμενο του μηνύματος μέσω του οποίου θα επικοινωνήσουν με τα ακροατήρια αυτά. Το μήνυμα για να είναι αποτελεσματικό<sup>568</sup> θα πρέπει να είναι σαφές, ακριβές, κατανοητό και σύντομο. Μέσω του μηνύματος αυτού, ο φορέας που εμπλέκεται στη κρίση θα πρέπει να προβάλλει την επίσημη θέση του για τη κρίση, να εκδηλώσει τη κατανόηση /συναίσθηση από μέρους του για τις βλάβες που τυχόν έχουν προκληθεί από τη κρίση, να εκφράσει το ενδιαφέρον και τη συμπάθειά του για τους πιθανά πληττόμενους και να παρουσιάσει (αν επιτρέπεται από τις συνθήκες της κρίσης) κάποια πλάνα του για την αναχαίτιση και την αντιμετώπιση της κρίσης.
8. Τακτική υλοποίησης (Implementation Tactic). Στο στάδιο αυτό, οι διαχειριστές μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης επιλέγουν τη τακτική που θα ακολουθήσουν [π.χ. μέσω δελτίου τύπου, συνέντευξης τύπου, ανακοίνωση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media), επιστολής, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (news letter) κ.λπ] για να μεταδώσουν το μήνυμά τους. Για παράδειγμα αν οι διαχειριστές της κρίσης έχουν αποφασίσει μια στρατηγική προληπτικής (proactive) αντίδρασης θα πρέπει να ακολουθήσουν τελείως διαφορετική τακτική από ότι αν έχουν αποφασίσει μια πιο αντιδραστική (reactive) στρατηγική.
9. Υλοποίηση της διαδικασίας της στρατηγικής επικοινωνίας και διαχείριση των ζητημάτων (Issue Management) που μπορεί να ανακύψουν κατά την εκτέλεσή της. Κατά την υλοποίηση ενός προγράμματος στρατηγικής επικοινωνίας - ιδιαίτερα σε καταστάσεις κρίσεων -πολύ συχνά ανακύπτουν διάφορα ζητήματα που θέτουν φραγμούς στην αποτελεσματική εκτέλεση του προγράμματος επικοινωνίας. Για παράδειγμα, η αρνητική στάση των μέσων μαζικής ενημέρωσης δύναται να επηρεάσει το τρόπο που θα αντιληφθεί η κοινή γνώμη και όσοι εμπλέκονται στη κρίση τα όσα εκτυλίσσονται στο πεδίο

---

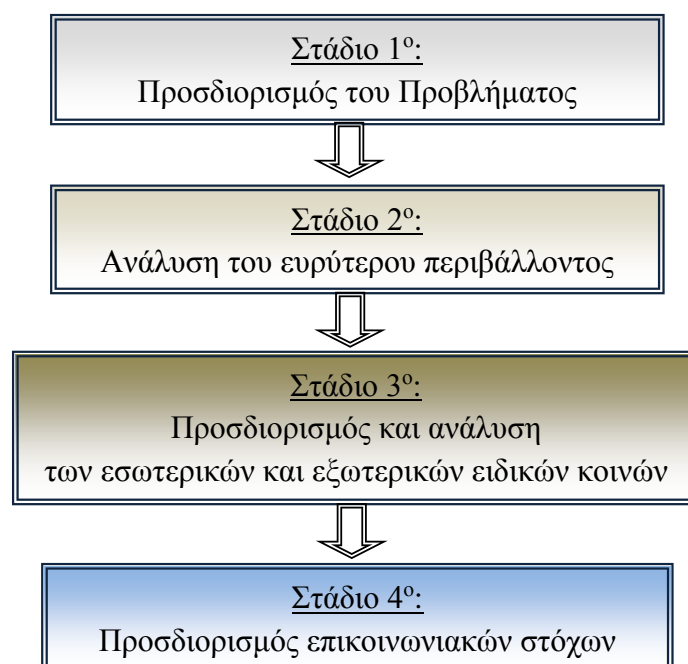
<sup>568</sup> Φιλόλια, Αργυρώ & Παπαγεωργίου, Ηλίας & Στεφανάτος, Στέλιος, *Διαχείριση Κρίσεων και Ανθρώπινος Παράγοντας: Ολοκληρωμένο Σύστημα*, Αθήνα, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ.63-66.

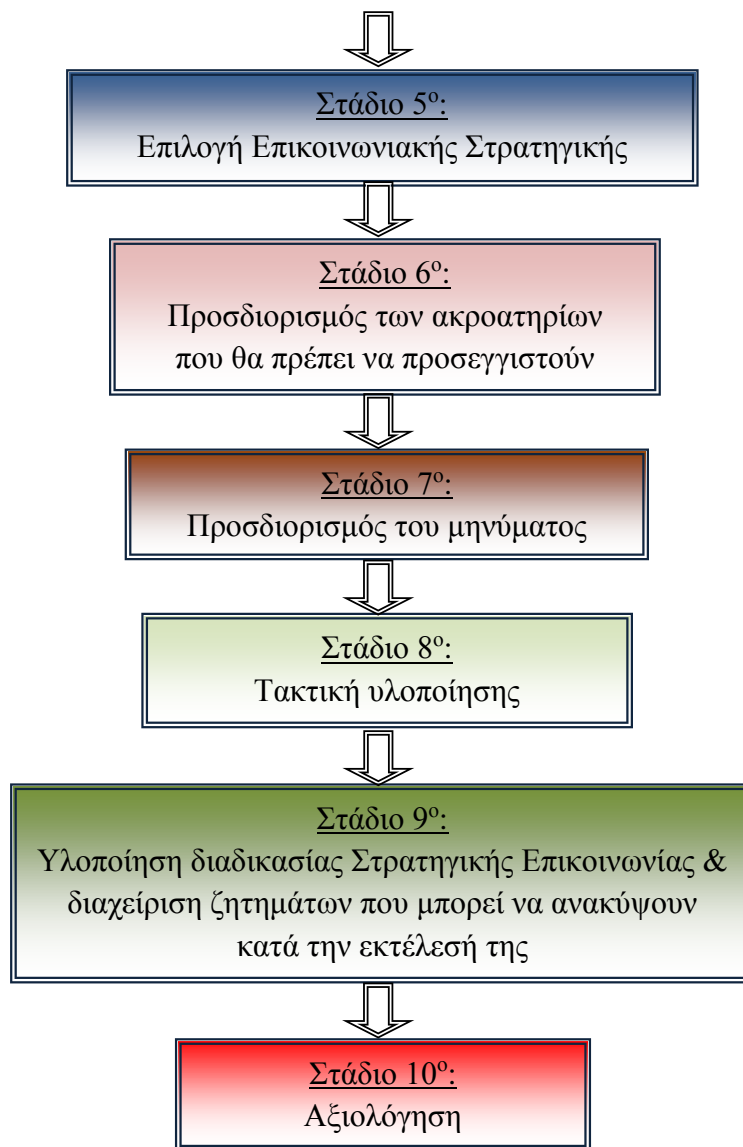
της κρίσης, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μια αρνητική προδιάθεση για το φορέα που εμπλέκεται στη κρίση και η επικοινωνιακή του προσπάθεια να καταστεί αναποτελεσματική. Για την αντιμετώπιση τέτοιων απρόσμενων εξελίξεων, κατά την υλοποίηση ενός προγράμματος στρατηγικής επικοινωνίας θα πρέπει να ακολουθείται μια διαδικασία ανίχνευσης και πρόβλεψης πιθανών προβλημάτων ή απειλών και να μεθοδεύονται σχέδια αντιμετώπισής τους.

10. Αξιολόγηση (Evaluation). Αν και συχνά παραλείπεται η διαδικασία της αξιολόγησης, σε καταστάσεις κρίσεων είναι απαραίτητο έπειτα από την υλοποίηση ενός προγράμματος στρατηγικής επικοινωνίας να αξιολογείται ο βαθμός αποτελεσματικότητάς του. Μέσω της διαδικασίας αυτής, οι διαχειριστές μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης αξιολογούν τη συνολική απόδοση του προγράμματος στρατηγικής επικοινωνίας, αποτιμάται αν επιτεύχθηκαν οι στρατηγικοί επικοινωνιακοί στόχοι του προγράμματος, εντοπίζονται οι τυχόν αδυναμίες του προγράμματος και παρέχεται, αφ' ενός η δυνατότητα εξαγωγής χρήσιμων συμπερασμάτων και αφ' ετέρου το έναυσμα για τον ανασχεδιασμό του επικοινωνιακού μηχανισμού αντιμετώπισης πιθανών μελλοντικών κρίσεων.

Για την καλύτερη κατανόηση του ανωτέρω θεωρητικού μοντέλου στρατηγικής επικοινωνίας, παρατίθεται το ακόλουθο διάγραμμα:

**Σχήμα 15: Μοντέλο διαδικασίας Στρατηγικής Επικοινωνίας του Κωνσταντίνου Μπαλωμένου**





#### 4.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο παρόν κεφάλαιο, εξετάστηκε μέσα από μια διεπιστημονική προσέγγιση το πως προσδιορίζουν την επικοινωνιακή διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων, τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, προσδιορίστηκε ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων και τονίστηκε επίσης, η σημαντική συμβολή της για τη κάλυψη των επικοινωνιακών αναγκών του εκάστοτε φορέα που εμπλέκεται σε κρίση. Ειδικότερα, επισημάνθηκε ότι αν ένας φορέας που εμπλέκεται σε κρίση δεν ανταποκριθεί στις επικοινωνιακές ανάγκες των ειδικών κοινών του και της κοινής γνώμης (διάδοση των αναγκαίων πληροφοριών, ώστε να προετοιμαστούν κατάλληλα,

ορθολογικές επιλογές για την μείωση των κινδύνων, τη διασφάλιση της ασφάλειας και ακεραιότητάς τους, τη διασφάλιση των συμφερόντων τους κ.λπ), υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να κλονιστεί η αξιοπιστία του στα εν λόγω κοινά, να απολέσει την εσωτερική και εξωτερική νομιμοποίησή του, να πληγεί το κύρος και η εικόνα του και να τεθεί σε κίνδυνο η βιωσιμότητά του. Παράλληλα, τονίστηκε ότι η αποτελεσματική επικοινωνία ενός φορέα που βρίσκεται σε κρίση με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης είναι δυνατό να αντιμετωπίσει τις επικοινωνιακές ανεπάρκειες και το επικοινωνιακό χάος που τροφοδοτεί τη παραπληροφόρηση, τη μετάδοση ψευδών ή ανακριβών πληροφοριών και τους αποπροσανατολιστικούς σχολιασμούς. Επιπρόσθετα, η αποτελεσματική χρήση της επικοινωνίας από τον εν λόγω φορέα, είναι ικανή να αντιμετωπίσει τις δευτερογενείς επικοινωνιακές κρίσεις.

Στο ίδιο πλαίσιο, εξετάστηκε ο ρόλος που διαδραματίζουν τα ειδικά κοινά και η κοινή γνώμη καθώς και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης στη διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων. Ειδικότερα, περιγράφηκε η διαδικασία μέσω της οποίας διαμορφώνεται η αντίληψη των ειδικών κοινών και της κοινής γνώμης για τα αίτια μιας κρίσης, το πώς καταλογίζουν την ευθύνη στους υπεύθυνους για τη πρόκλησή της και το πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει για την έκβαση της κρίσης, η στάση που θα τηρήσουν (θετική ή αρνητική) προς το φορέα που εμπλέκεται στη κρίση. Παράλληλα, επισημάνθηκε ο τρόπος με τον οποίο τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κατά τη διαδικασία διαχείρισης μιας κρίσης, ασκούν επιρροή τόσο στα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση και τη κοινή γνώμη όσο και στους διαχειριστές της κρίσης. Συγκεκριμένα, τονίστηκε ότι σε καταστάσεις κρίσεων, η επιρροή που ασκούν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης στα ανωτέρω κοινά επιτυγχάνεται μέσω του καθορισμού της δημόσιας θεματολογίας τους ή της ημερήσιας διάταξης και της θετικής ή αρνητικής πλαισίωσης των γεγονότων.

Στη συνέχεια, σκιαγραφήθηκε ο τρόπος που διεξάγεται η επικοινωνιακή διαδικασία κατά την αντιμετώπιση κρίσεων και παρουσιάστηκαν οι επικοινωνιακές στρατηγικές απολογίας και αποκατάστασης της εικόνας που δύναται να αξιοποιήσουν οι διαχειριστές κρίσεων για να υπερασπιστούν τη θέση τους και να λάβουν τη νομιμοποίηση και τη στήριξη των ακροατηρίων τους, ώστε να εφαρμόσουν με επιτυχία τη στρατηγική τους για την αντιμετώπιση μιας κρίσης.

Επίσης, διατυπώθηκε ο εννοιολογικός προσδιορισμός της στρατηγικής επικοινωνίας καθώς και ο ρόλος που διαδραματίζει ως συντελεστής ήπιας ισχύος για την αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας κρίσης. Στη συνέχεια, διερευνήθηκε η

σύνδεση της στρατηγικής επικοινωνίας με τους άλλους συντελεστές ήπιας ισχύος που ορίστηκαν στη παρούσα διατριβή, δηλαδή, της δημόσιας διπλωματίας και των δημοσίων σχέσεων. Επιπρόσθετα, εξετάστηκε ο ρόλος της στρατηγικής επικοινωνίας στη διαχείριση κρίσεων και ιδιαίτερα το πώς αξιοποιείται στη διαδικασία της επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων καθώς επίσης, ο βαθμός συμβολής της στη νομιμοποίηση της στρατηγικής ενός διεθνούς ή επιχειρηματικού δρώντα που εμπλέκεται σε κρίση. Τέλος, περιγράφηκε η διαδικασία της στρατηγικής επικοινωνίας και παρουσιάστηκε από τον ερευνητή ένα μοντέλο στρατηγικής επικοινωνίας που θα μπορούσε να λειτουργήσει ως οδηγός για τους διαχειριστές διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση κρίσεων.

Από την ανωτέρω διεπιστημονική ανάλυση, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι, τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων συγκλίνουν στο τρόπο που προσεγγίζουν την επικοινωνιακή διαδικασία διαχείρισης κρίσεων, αλλά και το τρόπο που αξιοποιούν στην εν λόγω διαδικασία τη στρατηγική επικοινωνία.

## ΜΕΡΟΣ Β: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:**

**ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑ ΓΙΑ ΑΛΛΟΙΩΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΗΣ PEPSI**

**5.1. ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**<sup>569</sup>

Το 1898 ο Caleb Bradham, φαρμακοποιός και ιδιοκτήτης φαρμακείου στο Νιου Μπερν της Βόρειας Καρολίνα των ΗΠΑ, ανέπτυξε την φόρμουλα για ένα ελαφρύ αναψυκτικό ποτό, το οποίο ονόμασε Pepsi Cola. Το 1902, και ενώ στο ενδιαμέσο το αναψυκτικό Pepsi Cola είχε αποκτήσει αναγνωρισιμότητα και είχε καθιερωθεί στην συνείδηση του καταναλωτικού κοινού, ο Caleb Bradham δημιούργησε την εταιρεία Pepsi-Cola και το 1903 κατοχύρωσε τα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας του αναψυκτικού<sup>570</sup>.

Το 1919 η εταιρεία Pepsi-Cola εγκαθίσταται στην πολιτεία του Ντέλαγουερ και το 1931 οδηγείται σε πτώχευση. Στις 8 Ιουνίου 1931 ο Charles Guth, ιδιοκτήτης της εταιρείας Loft, αγοράζει το εμπορικό σήμα της Pepsi – Cola και την συνταγή του αναψυκτικού. Στις αρχές της δεκαετίας του 1960, οι σειρές των προϊόντων της εταιρείας εμπλουτίστηκαν με την δημιουργία δύο νέων προϊόντων: τα αναψυκτικά Diet Pepsi και Mountain Dew<sup>571</sup>.

Το 1965 η εταιρεία Pepsi-Cola συγχωνεύθηκε με την εταιρεία Frito-Lay και δημιουργείται η γνωστή έως σήμερα εταιρεία PepsiCo. Παρά το γεγονός ότι η PepsiCo είχε συσταθεί αρχικά στην πολιτεία του Ντέλαγουερ, η έδρα της μεταφέρθηκε στο Μανχάταν της Νέας Υόρκης και στη συνέχεια, το 1970 μεταφέρθηκε στο Πέρτσες της Νέας Υόρκης και το 1986 στη πολιτεία της Βόρειας Καρολίνας.<sup>572</sup>

---

<sup>569</sup> Βλέπε: <http://en.wikipedia.org/wiki/PepsiCo> (last access 23/10/2015) & <http://www.pepsico.com/Company/Our-History> (last access 23/10/2015).

<sup>570</sup> Bellis Mary, The History of Pepsi Cola / Caleb Bradham, in the electronic address <http://inventors.about.com/od/famousinventions/fl/The-History-of-Pepsi-Cola.htm> (last access 16/11/2015).

<sup>571</sup> PepsiCo, Inc. Company History in the electronic address <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/pepsico-inc-history/> (last access 16/11/2015).

<sup>572</sup> Yum! Brands, Inc. Company History in the electronic address <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/yum-brands-inc-histo> (last access 16/11/2015).





Εικόνα 1: Η έδρα της PepsiCo στην Νέα Υόρκη

Το 1993 η PepsiCo ήταν πλέον μια εταιρεία που διέθετε μακρά ιστορία στην αγορά των ελαφρών αναψυκτικών (soft drinks), ισχυρό εταιρικό όνομα (Brand name), ισχυρή και αξιόπιστη εταιρική κουλτούρα, μεγάλη ποικιλία προϊόντων με ισχυρή παρουσία στην εσωτερική και παγκόσμια αγορά και ταυτόχρονα βρισκόταν σε μια συνεχώς ανοδική τροχιά<sup>573</sup>. Στο πλαίσιο αυτό, η διοίκηση και τα στελέχη της PepsiCo ετοιμάζονταν να γιορτάσουν την 95<sup>η</sup> επέτειο από τότε που δημιουργήθηκε και διατέθηκε προς πώληση στην αγορά το δημοφιλές αναψυκτικό τους.

Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '90, η PepsiCo είχε λανσάρει με μεγάλη επιτυχία τα προϊόντα της στην αγορά μέσω στοχευμένων διαφημιστικών εκστρατειών με την συμμετοχή διασημοτήτων (celebrities) μεταξύ των οποίων οι Michael Jackson, Tina Turner, Ray Charles κ.α. Επίσης, μέσω ενός επιτυχημένου προγράμματος στρατηγικής επικοινωνίας είχε αντιμετωπίσει αποτελεσματικά το κύριο ανταγωνιστή της τη Coca Cola, και είχε επιβιώσει στο σκληρό πόλεμο των Cola<sup>574</sup>. Κατά την διάρκεια αυτού του «ψυχρού» πολέμου, η Pepsi υιοθέτησε μια συνεπή και υπεύθυνη στάση χωρίς να καταφύγει σε αθέμιτα μέσα και μέσω των διαφημιστικών εκστρατειών της, κατάφερε να τραβήξει την προσοχή των μέσων μαζικής ενημέρωσης και να αποκτήσει εκτεταμένη δημοσιότητα.

---

<sup>573</sup> Βλέπε βίντεο: [https://www.youtube.com/watch?v=zT8tMNBm\\_Rw&feature=player\\_detailpage](https://www.youtube.com/watch?v=zT8tMNBm_Rw&feature=player_detailpage)  
Case Analysis: Pepsi-Cola Syringe Case 1993 by Cameron Meyer & Cristina Morella, University of North Texas (last access 16/11/2015).

<sup>574</sup> Βλέπε: <http://www.PepsiCo.com/Company/Our-History> in the electronic address <http://www.pepsico.com/Company/Our-History> (last access 16/11/2015).

## 5.2. ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Τη Πέμπτη 10 Ιουνίου 1993, ένα ζευγάρι ηλικιωμένων από τη Τακόμα της Ουάσιγκτον, ο Text Triplett και η σύζυγός του Mary, εμφανίστηκαν στο τηλεοπτικό σταθμό Seattle TV καταγγέλλοντας, ότι σε ένα κουτάκι αναψυκτικού Diet Pepsi βρήκαν μια χρησιμοποιημένη σύριγγα, παρόμοια με αυτή που χρησιμοποιούν οι διαβητικοί<sup>575</sup>. Φοβούμενοι ότι η βελόνα μπορεί να ήταν μολυσμένη με τον ιό του AIDS θεώρησαν ότι ήταν σημαντικό να προειδοποιήσουν το καταναλωτικό κοινό ότι κάποιος ενδέχεται να τοποθέτησε σκόπιμα τη σύριγγα στο κουτάκι του αναψυκτικού.



Εικόνα 2: Κουτάκι αναψυκτικού Diet Pepsi

Με δεδομένη την βαρύτητα της καταγγελίας των Triplett και την ευαισθητοποίηση του κοινού σχετικά με την μόλυνση από τον ιό HIV και το AIDS, τα τοπικά μέσα μαζικής ενημέρωσης αναμετέδωσαν αμέσως την είδηση μέσω των δελτίων ειδήσεων και έκαναν εκτεταμένη αναφορά στο θέμα.

Παρά το γεγονός ότι τελικώς ο φόβος των Triplett αποδείχθηκε αβάσιμος και δεν επαληθεύτηκε, δημιουργήθηκε έντονη ανησυχία στο καταναλωτικό κοινό γύρω από το ενδεχόμενο διάδοσης του ιού<sup>576</sup>. Όπως αποδείχθηκε, έπειτα από έρευνα της PepsiCo, το κουτάκι αναψυκτικού Diet Pepsi στο οποίο βρήκαν τη σύριγγα οι Triplett είχε εμφοιωθεί από την εταιρεία Alpac Bottling Company (εταιρεία με έδρα το

<sup>575</sup> Birkland, Dave, "Couple Say They Found Used Needle in Pepsi", news paper: *The Seattle Times*, 11 Jun. 1993:B2.

<sup>576</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Third Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2007, p.233.

Σηάτλ και η οποία, ήταν ο κύριος εμφιαλωτής των προϊόντων της PepsiCo στα βορειοδυτικά), στις 7 Απριλίου 1993.

Το μεσημέρι της ίδιας ημέρας (Πέμπτη 10 Ιουνίου 1993), ο νομικός σύμβουλος της εταιρείας Alpac Bottling Company τηλεφώνησε στην εταιρεία επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων Evans Group (που για πολλά χρόνια είχε διαχειριστεί την διαφημιστική καμπάνια και το πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων της εταιρείας Alpac Bottling Company), ενημερώνοντας ότι ο τηλεοπτικός σταθμός KSTW-TV News από τη Τακόμα της Ουάσιγκτον αναζητά έναν εκπρόσωπο της εταιρείας για να παραχωρήσει ζωντανή συνέντευξη σχετικά με το εν λόγω ζήτημα, στο δημοσιογράφο Steve Williams σε περίπου 2 ώρες<sup>577</sup>.

Την επόμενη ημέρα, Παρασκευή 11 Ιουνίου 1993 ακολούθησε μια δεύτερη αναφορά για εντοπισμό σύριγγας σε κουτί αναψυκτικού Diet Pepsi στη περιοχή της Ουάσιγκτον. Η αναφορά έγινε στην εταιρεία Alpac Bottling Company από ένα άγνωστο πρόσωπο, το οποίο δήλωσε ότι δεν ήθελε να εμπλέξει κάποιον δικηγόρο ή τα μέσα μαζικής ενημέρωσης στο θέμα, αλλά αντιθέτως το μόνο που επιζητούσε ήταν να ενημερώσει την Alpac Bottling Company<sup>578</sup>. Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της Alpac Bottling Company ενημέρωσε άμεσα τον Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων των ΗΠΑ<sup>579</sup> από φόβο μήπως αποκαλυφθεί αργότερα η καταγγελία του αγνώστου και κατηγορηθεί η εταιρεία για συγκάλυψη. Στη συνέχεια, αν και τα στελέχη της εταιρείας πίστευαν ότι οι καταγγελίες είναι ανυπόστατες, ξεκίνησαν ελέγχους προκειμένου να εξακριβώσουν αν υπήρχε κάποιο είδος μόλυνσης. Παράλληλα, ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων, διεξήγαγε ελέγχους στο εργοστάσιο της Alpac Bottling Company που έδειξαν ότι δεν υπήρχε μόλυνση ούτε στην βελόνα, αλλά ούτε και στο προϊόν. Στη συνέχεια αντιπρόσωποι του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων πραγματοποίησαν επανειλημμένες επισκέψεις στο εργοστάσιο της Alpac Bottling Company και μίλησαν σχεδόν με όλους τους εργαζόμενους της εταιρείας, ακόμη και με τους εργαζόμενους στην αλυσίδα παραγωγής. Το εργοστάσιο ελέγχθηκε πλήρως και επανεξετάστηκαν τα έγγραφα ποιότητας και τα έντυπα αναφοράς παραπόνων πελατών. Στη συνέχεια ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων πρότεινε στην Alpac Bottling Company να εκδώσει μια συμβουλευτική ανακοίνωση προς τους

---

<sup>577</sup> Ibid, σελ. 231.

<sup>578</sup> Βλέπε βίντεο: [https://www.youtube.com/watch?v=zT8tMNBm\\_Rw&feature=player\\_detailpage](https://www.youtube.com/watch?v=zT8tMNBm_Rw&feature=player_detailpage)  
Case Analysis: Pepsi-Cola Syringe Case 1993 by Cameron Meyer & Cristina Miralla, University of North Texas (last view 16/11/2015).

<sup>579</sup> Pellegrini, Laura A., *An Argument for the Criminal Hoax*, USA, Faculty of the graduate School University of Southern California, 2008, p.34.

καταναλωτές, και η εταιρεία ακολουθώντας αυτή την υπόδειξη, εξέδωσε μέσω του προέδρου της Carl Behnke, μια ανακοίνωση παρέχοντας χρήσιμες συμβουλές για την ασφάλεια των καταναλωτών. Τη Κυριακή 13 Ιουνίου 1993, ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων εξέδωσε δική του συμβουλευτική ανακοίνωση προς τους καταναλωτές των περιοχών που διακινούσε τα προϊόντα της η Alpac Bottling Company και ζήτησε από τους τοπικούς διευθυντές της Alpac Bottling Company να δέχονται τηλεφωνικές κλήσεις από τους καταναλωτές και να τους παρέχουν χρήσιμες συμβουλές.

Η συμβουλευτική ανακοίνωση του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων προκάλεσε το ενδιαφέρον των μέσων μαζικής ενημέρωσης με αποτέλεσμα κάποια από αυτά να κάνουν και εκτενή αναφορά στο θέμα. Ειδικότερα:

- ❖ Το απογευματινό δελτίο ειδήσεων του τηλεοπτικού δικτύου CBS<sup>580</sup> της ίδιας ημέρας (Κυριακή 13 Ιουνίου 1993), ανέφερε ότι ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων είχε προειδοποιήσει τους καταναλωτές ορισμένων περιοχών (Ουάσινγκτον, Όρεγκον, Αλάσκα, Χαβάη και Γκουάμ), για πιθανή αλλοίωση των προϊόντων Diet Pepsi και
- ❖ Η εφημερίδα New York Times<sup>581</sup> επίσης, ανέφερε ότι ο Επίτροπος του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων David Kessler, συμβούλευσε τους καταναλωτές να μεταφέρουν το περιεχόμενο κάθε αναψυκτικού Diet Pepsi σε ένα ποτήρι πριν το πούν.

Τη Δευτέρα 14 Ιουνίου 1993, έρχεται στην δημοσιότητα μια τρίτη καταγγελία ενός εργάτη ναυπηγείου από τη περιοχή της Νέας Ορλεάνης, ο οποίος εμφανίστηκε στο τηλεοπτικό δίκτυο CNN και ανέφερε ότι στο κουτάκι αναψυκτικού Diet Pepsi που αγόρασε για να καταναλώσει η κόρη του, βρήκε μια λυγισμένη βελόνα, η οποία τη τραυμάτισε στα χείλη. Παρά το γεγονός ότι η καταγγελία αποδείχτηκε ανακριβής και ο καταγγέλλων κατηγορήθηκε για απάτη, αυτή η εξέλιξη είχε ως αποτέλεσμα να καταστήσει το ζήτημα της PepsiCo, No 2 είδηση στα δελτία ειδήσεων του

---

<sup>580</sup> “FDA Warns Consumers In Some Areas About Diet Pepsi Tampering” *CBS Evening News*, Reporter Deborah Norville, CBS News, 13 June 1993.

<sup>581</sup> “No Program for a Recall of Diet Pepsi.” news paper *New York Times*, 15 Jun. 1993: D4, in the electronic address <http://www.nytimes.com/1993/06/15/business/company-news-no-program-for-a-recall-of-diet-pepsi.html> (last access 16/11/2015).

ειδησεογραφικού πρακτορείου Associated Press<sup>582</sup> που μεταδόθηκαν τη Δευτέρα 14 Ιουνίου 1993, προκαλώντας την επικοινωνιακή φρενίτιδα των μέσων μαζικής ενημέρωσης.<sup>583</sup> Το γεγονός αυτό με την σειρά του, προκάλεσε την έναρξη μιας συζήτησης για την αναγκαιότητα ανάκλησης των προϊόντων της PepsiCo<sup>584</sup>, ενώ δύο τηλεοπτικοί σταθμοί στο Seattle ξεκίνησαν μια δημοσκόπηση ζητώντας τη γνώμη των καταναλωτών στο ζήτημα αυτό. Η πλειονότητα των ερωτώμενων που συμμετείχαν στην δημοσκόπηση απήντησαν ότι δεν συνέτρεχε λόγος για ανάκληση των προϊόντων της PepsiCo. Τελικώς, η PepsiCo λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη και την γνώμη του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων<sup>585</sup> ότι δε συντρέχει λόγος απόσυρσης των προϊόντων της, αποφάσισε να μην προβεί σε μια τέτοια ενέργεια.

Αντ' αυτού, η εταιρεία PepsiCo ενημέρωσε ότι τα αναψυκτικά Pepsi και Diet Pepsi δεν εμφιαλώθηκαν την ίδια ημέρα (10 Ιουνίου 1993) και ότι, συνήθως η εμφιάλωσή τους δεν πραγματοποιείται στο ίδιο εργοστάσιο, ενώ σχετική έρευνα με βάση τους κωδικούς των προϊόντων κατέδειξε ότι τα συγκεκριμένα αναψυκτικά είχαν εμφιαλωθεί προ εξαμήνου. Ο Craig Weatherup, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της PepsiCo, με δεδομένο ότι οι καταγγελίες για αλλοίωση προϊόντων είναι κάτι σύνηθες, σε δημόσια δήλωσή του ανέφερε σχετικά: «Δε νομίζω ότι υπάρχει κάποια εταιρεία καταναλωτικών προϊόντων σε αυτή τη χώρα που να μην έχει έστω και μια καταγγελία για αλλοίωση προϊόντων της, κάθε λίγους μήνες».<sup>586</sup>

Μέχρι τη Τετάρτη 16 Ιουνίου 1993, είχαν έρθει στο φώς της δημοσιότητας ακόμη περισσότερες καταγγελίες από 24 τουλάχιστον πολιτείες των ΗΠΑ<sup>587</sup> με αποτέλεσμα η κρίση να κλιμακωθεί. Οι καταγγέλλοντες έκαναν λόγο για πληθώρα ξένων αντικειμένων που έβρισκαν μέσα στα κουτάκια αναψυκτικών Diet Pepsi όπως: σύριγγες, βελόνες, καρφίτσες, βίδες κ.λπ.. Το παράδοξο ωστόσο σε όλη αυτή την καταιγίδα καταγγελιών ήταν ότι, ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων δεν είχε κατορθώσει να στοιχειοθετήσει μία αξιόπιστη έκθεση για τα αίτια της αλλοίωσης των προϊόντων της PepsiCo, ενώ δεν είχαν καταγραφεί αναφορές περιστατικών νόσησης ή τραυματισμού καταναλωτών. Επίσης, κανείς δεν ήταν σε θέση να δώσει μια λογική

---

<sup>582</sup> Βλέπε: Pepsi Page, [http://www.pepsiman.50megs.com/shopping\\_page.html](http://www.pepsiman.50megs.com/shopping_page.html) (last access 16/11/2015).

<sup>583</sup> Mashberg, Tom, "Pepsi Puts Reputation on the Line; Public Relations Push Fights Tampering Claims", news paper: *Boston Globe*, 17 June 1993, in the electronic address <https://www.highbeam.com/doc/1P2-8232491.html> (last access 16/11/2015).

<sup>584</sup> Ibid.

<sup>585</sup> "Pepsi Tampering: Real Or Hoax" Nightline. Host Ted Koppel, ABC News, 15 June 1993.

<sup>586</sup> "Pepsi's Challenge" Day One. Reporter Michel McQueen, ABC News. 21 Jun. 1993.

<sup>587</sup> Miller, Annetta, "The Great Pepsi Panic", magazine *Newsweek*, Vol. 121(26), 28 Jun. 1993, p. 32.

εξήγηση για το πώς οι σύριγγες βρέθηκαν στο εσωτερικό των μεταλλικών κουτιών των αναψυκτικών Diet Pepsi, δεδομένου ότι η διαδικασία εμφιάλωσης ήταν πλήρως αυτοματοποιημένη, τα μεταλλικά κουτιά παρέμεναν ανοικτά μόνο για 0,9 δευτερόλεπτα κατά τη διαδικασία εμφιάλωσής τους, ο όγκος παραγωγής ήταν 2.000 τεμάχια ανά λεπτό και από τη PepsiCo χρησιμοποιούνταν πολλά εργοστάσια εμφιάλωσης με έδρα σε διαφορετικές πολιτείες<sup>588</sup>. Με δεδομένο ότι δε υπήρχε κανένα αποδεικτικό στοιχείο, τα στελέχη της επιχείρησης και του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων άρχισαν να αποδίδουν τις καταγγελίες των καταναλωτών σε σαμποτάζ ή σε μεθοδευμένη προσπάθεια φαρσών με στόχο τη νομική δίωξη της εταιρείας και το προσπορισμό αποζημιώσεων<sup>589</sup>.

Βάσει αυτού του πλαισίου, από τη Πέμπτη 17 Ιουνίου 1993, η κατάσταση άρχισε να μεταστρέφεται. Η εφημερίδα Los Angeles Times<sup>590</sup> ανέφερε ότι, πολλές από τις καταγγελίες περί αλλοίωσης των αναψυκτικών Diet Pepsi αποδείχτηκε ότι οφείλονταν σε ανθρώπινες παρεμβάσεις και ήταν απάτη. Στο ρεπορτάζ της ίδιας εφημερίδας επισημαίνονταν επίσης, ότι ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων διατηρούσε επιφυλάξεις για την αξιοπιστία των καταγγελιών αυτών ενώ, αναφέρονταν επαινετικά σχόλια προς την εταιρεία PepsiCo σχετικά με τους χειρισμούς της κατά την εξέλιξη της κρίσης.

Από την Παρασκευή 18 Ιουνίου 1993, τα περισσότερα ειδησεογραφικά πρακτορεία ανέφεραν ότι οι έως τώρα καταγγελίες ήταν μια καλοστημένη φάρσα και ότι δεν υπήρχε κανένα αποδεικτικό αλλοίωσης στα αναψυκτικά Diet Pepsi. Ενδεικτικά, η εφημερίδα St. Louis Post Dispatch<sup>591</sup> είχε τίτλο: «Ο τρόμος της PepsiCo εμφανίζει σημάδια μιας τρομακτικής απάτης» και επεσήμανε ότι ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων δεν είχε βρει κανένα αποδεικτικό στοιχείο αλλοίωσης ή παραποίησης των αναψυκτικών Diet Pepsi. Επισημαίνονταν επίσης, ότι ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων από την αρχή έως τη λήξη της κρίσης, συνέλαβε πενήντα τρία άτομα σε είκοσι περίπου πολιτείες για ψευδείς καταγγελίες

---

<sup>588</sup> Frank Rich, "Horror Stories", magazine *The New York Times*, July 4, 1993, in the electronic address <http://www.nytimes.com/1993/07/04/magazine/endpaper-public-stages-horror-stories.html> (last access 16/11/2015).

<sup>589</sup> Schwartz, John, "See What's in the Can, FDA Urges/More Syringes Reportedly Found", *Houston Chronicle*, June 16, 1993, p.1.

<sup>590</sup> Horovitz, Bruce. "Pepsi Takes Offensive Against Image Fizz" Los Angeles Times 17 Jun. 1993: D1, in the electronic address [http://articles.latimes.com/1993-06-17/business/fi-4105\\_1\\_diet-pepsi](http://articles.latimes.com/1993-06-17/business/fi-4105_1_diet-pepsi) (last access 16/11/2015)

& Devlin, Edward S., *Crisis Management Planning and Execution*, USA, Auerbach Publications, 2007, p. 366.

<sup>591</sup> "Pepsi Scare Shows Signs Of Horrible Hoax", St. Louis Post Dispatch 18 Jun. 1993: 17A.



περί αλλοίωσης ή παραποίησης καταναλωτικού προϊόντος και κανένας από τους συλληφθέντες δεν ήταν σε θέση να αποδείξει την υπαιτιότητα της PepsiCo<sup>592</sup>.

Από το Σάββατο 19 Ιουνίου 1993 και μετά, η κρίση άρχισε να αποκλιμακώνεται και η PepsiCo ξεκίνησε μια διαφημιστική καμπάνια<sup>593</sup> με καταχωρήσεις στις εφημερίδες και τα περιοδικά όλης της χώρας που είχαν το τίτλο «τίποτα» (Nothing)<sup>594</sup>, υπονοώντας ότι οι καταγγελίες εναντίον των προϊόντων της, ήταν ανυπόστατες.

Κλείνοντας, θα πρέπει ωστόσο να επισημανθεί ότι η κρίση της PepsiCo από τη στιγμή που έλαβε εθνικές διαστάσεις, δημιούργησε πανικό στους καταναλωτές με αποτέλεσμα να πέσουν κατακόρυφα οι πωλήσεις της εταιρείας και να μειωθεί η τιμή της μετοχής της. Υπολογίζεται τελικώς ότι, η κρίση κόστισε στη PepsiCo περί τα 40 εκατομμύρια δολάρια λόγω απωλειών στις πωλήσεις<sup>595</sup> της και του υψηλού κόστους αντιμετώπισης της κρίσης.

### **5.3. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

#### **5.3.1. Διαχείριση της κρίσης από την Alpac Bottling Company**

Με την έναρξη της κρίσης<sup>596</sup> συγκαλείται άμεσα η ομάδα επικοινωνιακής αντιμετώπισης κρίσεων (Crisis Communication Team) της Alpac Bottling Company, η οποία ενημέρωσε τον Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων για τα δεδομένα της κρίσης. Η επικοινωνιακή ομάδα αντιμετώπισης της κρίσης της εταιρείας απαρτιζόταν από τους Steve Bryant (αντιπρόεδρος της εταιρείας Evans Group), John Eastham (πρόεδρος της Evans Group), Susan Hebert [διευθυντής δημοσίων υποθέσεων (public affairs) της Alpac Bottling Company], Al Call (Διευθύνων Σύμβουλος της Alpac Bottling Company) και τον Paul Elliot (διευθυντής παραγωγής της Alpac Bottling Company), ο οποίος αρχικά ανέλαβε καθήκοντα εκπροσώπου τύπου. Ο Doug Hoffman, δικηγόρος τοπικής εταιρείας που εκπροσωπούσε την ασφαλιστική

---

<sup>592</sup> Βλέπε: Pepsi Page, [http://www.pepsiman.50megs.com/shopping\\_page.html](http://www.pepsiman.50megs.com/shopping_page.html) (last access 18/11/2015).

<sup>593</sup> Crocker, Catherine, "Pepsi Thanks Loyal Consumers In Ad Campaign", news paper: *Associated Press*, 20 Jun. 1993, in the electronic address <http://www.apnewsarchive.com/1993/Pepsi-Thanks-Loyal-Consumers-in-Ad-Campaign/id-3a5ab40bb6c7d8ba8f1b516e4325b8d4> (last access 18/11/2015).

<sup>594</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, First Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p.p.129-130.

<sup>595</sup> Pepsi-Cola Public Affairs, "The Pepsi Hoax: what Went Right?", Pepsi-Cola Brochure, Copy at Appendix A, p.203 & Pellegrini, Laura A., *An Argument for the Criminal Hoax*, Faculty of the graduate School University of Southern California, 2008, p.38.

<sup>596</sup> (Πέμπτη 10 Ιουνίου 1993 όπου οι Triplets εμφανίστηκαν στον τηλεοπτικό σταθμό Seattle TV καταγγέλλοντας, ότι σε ένα κουτάκι αναψυκτικού Diet Pepsi βρήκαν μια χρησιμοποιημένη σύριγγα)

εταιρεία της Alpac Bottling Company, ήταν επίσης αναπόσπαστο μέλος της ομάδας.<sup>597</sup>

Η επικοινωνιακή ομάδα που συστάθηκε από την Alpac Bottling Company για να αντιμετωπίσει τη κρίση, διαχειρίστηκε τη κρίση μόνο κατά τις πρώτες τέσσερις ημέρες και κατά το διάστημα αυτό δεχόταν συμβουλευτικές υπηρεσίες από την ομάδα δημοσίων σχέσεων της PepsiCo Νέας Υόρκης, με επικεφαλής τη Rebecca Madeira. Την επαφή και τον συντονισμό της επικοινωνιακής ομάδας της Alpac Bottling Company με την ομάδα δημοσίων σχέσεων της PepsiCo Νέας Υόρκης είχε η Anne Ward.

Οι ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν κατά τις πρώτες τέσσερις ημέρες (10 έως 13 Ιουνίου 1993) της κρίσης, από την επικοινωνιακή ομάδα της Alpac Bottling Company για να αντιμετωπιστεί η κρίση είναι οι ακόλουθες:

#### **Πέμπτη 10 Ιουνίου 1993**

Η επικοινωνιακή ομάδα της Alpac Bottling Company εκπαίδευσε κάποια στελέχη της για να ασκήσουν καθήκοντα εκπροσώπου τύπου, ακολουθώντας τους εξής βασικούς άξονες:

- ❖ Η κρίση αξιολογήθηκε ως πολύ σοβαρή που χρήζει άμεσης αντιμετώπισης.
- ❖ Η εταιρεία θα πρέπει να συμβάλλει στην διαρκή και αδιάλειπτη ενημέρωση του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων και τη παροχή κάθε αναγκαίας υποστήριξης του έργου του.
- ❖ Πρωταρχική επιδίωξη της εταιρείας είναι:
  1. Το άμεσο ενδιαφέρον και η μέριμνα για τους πελάτες της,
  2. Η υλοποίηση μιας διαδικασίας άμεσης και ανοικτής επικοινωνίας,
- ❖ Η ανάδειξη των στοιχείων και δεδομένων εκείνων που συνιστούν τεκμήρια ποιότητας για τα προϊόντα της εταιρίας και
- ❖ Η διάδοση του μηνύματος ότι από τα όσα έχουν καταγγεληθεί και προκάλεσαν την κρίση, δεν προκύπτει κανένας κίνδυνος για την υγεία των καταναλωτών.

---

<sup>597</sup> Horovitz, Bruce, “Pepsi Takes Offensive Against Image Fizz”, news paper: *Los Angeles Times*, 17 Jun. 1993, in the electronic address [http://articles.latimes.com/1993-06-17/business/fi-4105\\_1\\_diet-pepsi](http://articles.latimes.com/1993-06-17/business/fi-4105_1_diet-pepsi) (last access 18/11/2015) & Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, First Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p.112.



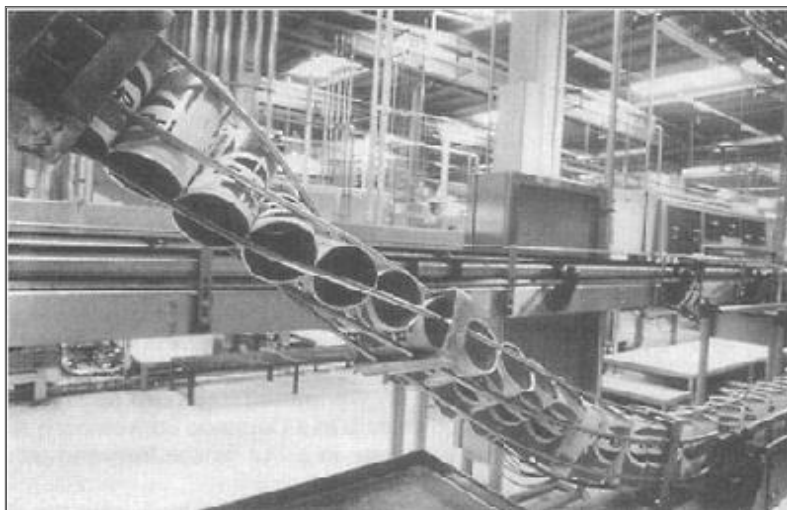
Παράλληλα, ο John Eastham, (Πρόεδρος) και ο Steve Bryant (Αντιπρόεδρος της Evans Group), καθώς και το προσωπικό της Alpac Bottling Company προετοίμασαν μια απάντηση για τον εκπρόσωπο τύπου της Alpac Bottling Company. Επιπρόσθετα, η επικοινωνιακή ομάδα διαχείρισης της κρίσης, αφού αξιολόγησε την κατάσταση, αποφάσισε ότι ο AI Call θα είναι ο εκπρόσωπος τύπου της Alpac Bottling Company για την πρώτη συνέντευξη, υποδεικνύοντάς του τα θέματα που θα πρέπει να αναδείξει κατά την διάρκειά της. Η επικοινωνιακή ομάδα προετοίμασε κατάλληλα τον Call, δίνοντάς του μια λίστα με συμβουλές για μια αποτελεσματική συνέντευξη στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, υποβάλλοντάς του κάποιες ερωτήσεις και στη συνέχεια, σχολιάζοντας τις απαντήσεις του. Κατόπιν αυτών, ο AI Call κατά την διάρκεια της συνέντευξης ανέφερε<sup>598</sup> ότι η Alpac Bottling Company ερευνούσε την κατάσταση, πρωταρχικό της μέλημα ήταν η ασφάλεια των καταναλωτών και πως θα λαμβάνονταν τα απαραίτητα μέτρα από μέρους της εταιρείας για την άμεση αντιμετώπιση και επίλυση του προβλήματος που προέκυψε.

Στο πλαίσιο αυτών των ενεργειών, η εταιρεία Alpac Bottling Company επαναξιολόγησε τις διαδικασίες ελέγχου της ποιότητας των προϊόντων της και δεν εντόπισε κάποιο πρόβλημα. Στη συνέχεια επέτρεψε στις τηλεοπτικές κάμερες<sup>599</sup> να εισέλθουν στους χώρους του εργοστασίου της και να καταγράψουν την διαδικασία εμφιαλώσεως των αναψυκτικών Pepsi και Diet Pepsi της εταιρείας PepsiCo. Επιπρόσθετα, το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων της PepsiCo προετοίμασε και έδωσε στην δημοσιότητα ένα βίντεο που παρουσίαζε την γραμμή παραγωγής και την διαδικασία εμφιάλωσης. Όπως φαινόταν στο βίντεο, τα μεταλλικά κουτάκια που προορίζονταν για την εμφιάλωση των αναψυκτικών περνούσαν κάτω από έναν καθρέφτη που παρείχε την δυνατότητα στους εργαζόμενους της εταιρείας να ελέγξουν την πιθανότητα ύπαρξης ξένων αντικειμένων στο εσωτερικό τους. Στη συνέχεια τα μεταλλικά κουτάκια ανέβαιναν σε έναν ιμάντα, μετά αναστρέφονταν, στη συνέχεια περιστρέφονταν, πλένονταν και τέλος, τοποθετούνταν στο μηχάνημα εμφιάλωσης και τελικής σφράγισης. Επιπρόσθετα, ζυγίζονταν και ελέγχονταν για την ύπαρξη τυχόν διαρροών.

---

<sup>598</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Third Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 232.

<sup>599</sup> Mashberg, Tom, "Pepsi Puts Reputation on the Line; Public Relations Push Fights Tampering Claims", news paper: *Boston Globe*, 17 June 1993, in the electronic address <https://www.highbeam.com/doc/1P2-8232491.html> (last access 18/11/2015).



Εικόνα 3: Φωτογραφία από τη διαδικασία παραγωγής της PepsiCo και εμφιάλωσης των αναψυκτικών Diet Pepsi<sup>600</sup>.

Ο Steve Bryant (Πρόεδρος της εταιρείας EvansGroup) δήλωσε<sup>601</sup>: «Η παρουσίαση της διαδικασίας εμφιάλωσης και σφραγίσματος των μεταλλικών κουτιών των αναψυκτικών αποδείχθηκε πολύ χρήσιμη για την πορεία των γεγονότων. Ανέδειξε τα υψηλά πρότυπα ασφαλείας που εφαρμόζονται κατά την διαδικασία εμφιάλωσης και σφραγίσματος των μεταλλικών κουτιών των αναψυκτικών και το πόσο απίθανο ήταν να υπάρξει προσβολή από κάποιο μολυσματικό παράγοντα». Μέσω αυτών των κινήσεων ανακτήθηκε η εμπιστοσύνη των καταναλωτών μακροπρόθεσμα. Επεσήμανε επίσης: «Γνωρίζαμε από πολύ νωρίς, μέσω εργαστηριακών αναλύσεων<sup>602</sup>, ότι η σύριγγα δεν ήταν μολυσμένη και ότι σε καμία περίπτωση δεν υπήρχε κίνδυνος για την ανθρώπινη υγεία». Η θέση αυτή υποστηρίχθηκε και από τον Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων, ο οποίος παράλληλα εξέδωσε συμβουλευτικές οδηγίες προς όλες τις περιοχές διανομής της εταιρείας Alpac Bottling Company. Λόγω των ιδιοτεροτήτων της κάθε περιοχής, διαμορφώθηκαν ειδικά στοχευμένα μηνύματα ούτως ώστε να καλύπτουν τις κατά τόπους ειδικότερες ανάγκες ενημέρωσης των καταναλωτών.

<sup>600</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, First Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 127

<sup>601</sup> Ibid. σελ. 113-114.

<sup>602</sup> Mashberg, Tom, "Pepsi Puts Reputation on the Line; Public Relations Push Fights Tampering Claims", news paper: *Boston Globe*, 17 June 1993, in the electronic address <https://www.highbeam.com/doc/1P2-8232491.html> (last access 18/11/2015).

Ο Steve Bryant<sup>603</sup> εξήγησε επίσης, το λόγο που η ομάδα διαχείρισης της κρίσης ανταποκρίθηκε στις απαιτήσεις του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων, τονίζοντας ειδικότερα: «Ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων είχε την αρμοδιότητα να διερευνήσει ζητήματα τέτοιου είδους. Δουλέψαμε πολύ στενά μαζί του από την πρώτη μέρα. Θα ήταν λάθος εκ μέρους μας να εκδηλώσουμε μια εχθρική στάση απέναντι σε μια κρατική υπηρεσία. Δουλέψαμε μαζί του στον σχεδιασμό της επικοινωνιακής μας στρατηγικής. Εξετάσαμε και συμφωνήσαμε στο περιεχόμενο όλων των δελτίων τύπου της εταιρείας μας πριν δημοσιευθούν. Διαμορφώσαμε μια κοινή αντίληψη και στάση για το πρόβλημα. Ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων διατήρησε την ανεξαρτησία του ως κρατικός φορέας και ταυτόχρονα αποτέλεσε βασικό μας σύμμαχο κατά την διαδικασία της επικοινωνίας μας».

### **Παρασκευή 11 Ιουνίου 1993**

Η εταιρεία Alpac Bottling Company ενημέρωσε άμεσα τον Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων ότι υπάρχει και δεύτερη καταγγελία για εντοπισμό σύριγγας σε κουτί αναψυκτικού Diet Pepsi και ακολούθησε πιστά την οδηγία του Οργανισμού να μη αποκαλύψει οποιαδήποτε πληροφορία πριν την ολοκλήρωση της έρευνας. Επίσης, έδωσε οδηγίες στους εργαζόμενούς της μέσω ενός εσωτερικού ενημερωτικού δελτίου προκειμένου να μην συνομιλούν με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.<sup>604</sup> Επιπρόσθετα, ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων πρότεινε στην Alpac Bottling Company να εκδώσει μια συμβουλευτική ανακοίνωση προς το κοινό. Στο πλαίσιο αυτό, ο Πρόεδρος της Alpac Bottling Company, Carl Behnke εξέδωσε την ανακοίνωση<sup>605</sup> μέσω της οποίας καλούσε τους καταναλωτές να μεταφέρουν πριν καταναλώσουν το αναψυκτικό τους σε ένα ποτήρι με σόδα (καθώς η οξύτητα της σόδας θα εξουδετέρωνε τυχόν παθογόνους οργανισμούς) ή εναλλακτικά, να ταρακουνούν το μεταλλικό κουτάκι του αναψυκτικού, ώστε να βεβαιώνονται ότι περιέχει μόνο το υγρό αναψυκτικό και τέλος να ελέγχουν προσεκτικά την συσκευασία του αναψυκτικού πριν την ανοίξουν<sup>606</sup>. Ο Carl Behnke ενημέρωσε

---

<sup>603</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Third Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 234.

<sup>604</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, First Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 116.

<sup>605</sup> Pellegrini, Laura A., *An Argument for the Criminal Hoax*, Faculty of the graduate School University of Southern California, 2008, p.35

<sup>606</sup> Kessler, M.D. & David, A., "Commissioner of Food and Drugs, Statement on Pepsi Tampering" News June 13, 1993, in the electronic address <http://www.fda.gov/bbs/topics/NEWS/NEW00411.html> & in the: Pellegrini, Laura A., *An Argument for the Criminal Hoax*, USA, Faculty of the graduate School University of Southern California, 2008.

επίσης, τους καταναλωτές ότι από την εταιρεία τέθηκε σε λειτουργία μια τηλεφωνική γραμμή επικοινωνίας για το κοινό, όπου θα μπορούσε κάθε ενδιαφερόμενος να επικοινωνεί ώστε να λάβει χρήσιμες πληροφορίες για το θέμα.

### **Κυριακή 13 Ιουνίου 1993**

Τη συγκεκριμένη ημέρα, σημειώθηκε ένας ορυμαγδός τηλεφωνικών κλήσεων (περίπου 200) από τοπικά, εθνικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης που ενδιαφέρονταν να καλύψουν το θέμα. Το γεγονός αυτό, λειτούργησε ως μηχανισμός πίεσης προς την Alpac Bottling Company και ανάγκασε τους τοπικούς διευθυντές της, έπειτα και από παρότρυνση του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων, να αρχίσουν να δέχονται τηλεφωνικές κλήσεις από τους καταναλωτές και να προσφέρουν συμβουλές προσαρμοσμένες στις ιδιαιτερότητες κάθε αγοράς.

Η PepsiCo, θέλοντας να στηρίξει τους υπαλλήλους της Alpac Bottling Company που θα διαχειρίζονταν τις τηλεφωνικές κλήσεις των καταναλωτών και επιδιώκοντας να εμφανιστεί με μια ενιαία επικοινωνιακή γραμμή διαμόρφωσε έναν χρήσιμο οδηγό συνομιλίας. Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο οδηγό, οι υπάλληλοι που θα καλούνταν να απαντήσουν στα ερωτήματα των καταναλωτών θα έπρεπε να ακολουθήσουν κάποιο συγκεκριμένο πλάνο συνομιλίας και να τονίσουν κάποια ιδιαίτερα σημεία.

Ο οδηγός συνομιλίας<sup>607</sup> είχε την ακόλουθη μορφή:

**ΣΗΜΕΙΑ ΟΜΙΛΙΑΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ  
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΠΟΙΗΣΗ /ΑΛΛΟΙΩΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ  
(μόνο για εσωτερική χρήση - 6/15/1993)**

- ❖ Ναι, έχουμε λάβει και άλλες τηλεφωνικές κλήσεις σχετικά με υποτιθέμενες αλλοιώσεις προϊόντων μας και τώρα συνεργαζόμαστε με τις Ομοσπονδιακές Αρχές για να εξετάσουμε την ευστάθεια αυτών των αναφορών. Οι κλήσεις αυτές είναι αποτέλεσμα της μεγάλης δημοσιότητας που έλαβε η καταγγελία για την υποτιθέμενη αλλοίωση του προϊόντος μας στις περιοχές του Σιάτλ-Τακόμα και της Νέας Ορλεάνης. Έως τώρα έχουμε ανακαλύψει ότι ορισμένες από τις αναφερθείσες καταγγελίες είναι φάρσες ή οφείλονται σε αντιδράσεις ανθρώπων που θεωρούν ότι υπάρχει πρόβλημα, χωρίς αυτό να ισχύει στην πραγματικότητα.

---

<sup>607</sup> Fearn-Banks Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Third Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p.p. 238-239.

- ❖ Ειδικότερα, η Μονάδα Εγκληματολογικών Ερευνών του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων έχει ήδη προχωρήσει στη σύλληψη ενός ατόμου από την κεντρική Πενσυλβανία, το οποίο ανέφερε ψευδώς ότι βρήκε μια σύριγγα σε ένα από τα προϊόντα μας. Η ποινή για αυτό το είδος εγκλημάτων είναι πρόστιμο 250.000 δολαρίων και έως πέντε χρόνια φυλάκιση.
- ❖ Πρωταρχικό μας μέλημα είναι η ασφάλεια των καταναλωτών. Για το λόγο αυτό, ο Πρόεδρος της PepsiCo και ο επικεφαλής του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων είναι σε συνεχή επικοινωνία για να διασφαλιστεί ότι θα γίνει ότι είναι ανθρωπίνως δυνατόν, ώστε να εξασφαλιστεί η ασφάλεια των καταναλωτών.
- ❖ Καταρχάς, όπως ίσως ήδη αντιλαμβάνεστε και εσείς, τα μεταλλικά κουτάκια των αναψυκτικών, συγκαταλέγονται σε εκείνα τα καταναλωτικά προϊόντα που είναι ιδιαίτερα δύσκολο να παραβιαστούν, δεδομένου ότι οι ταχύτητες παραγωγής είναι τέτοιες που καθιστούν αδύνατη την εισαγωγή ενός εξωτερικού αντικειμένου στο εσωτερικό τους.
- ❖ Η εμφιάλωση των προϊόντων μας πραγματοποιείται σε 140 διαφορετικές τοποθεσίες και εμφιαλώνουμε περίπου 20 με 30 εκατομμύρια κουτάκια ανά ημέρα. Τα κουτάκια αυτά προέρχονται από διαφορετικούς προμηθευτές και εμφιαλώνονται σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Κατά συνέπεια, είναι παράδοξο να θεωρείται ότι αυτή η διαδικασία θα μπορούσε να εκτελείται ταυτόχρονα. Πιο συγκεκριμένα, τα δελτία ειδήσεων έχουν καταδείξει την ασφαλή και ολοκληρωμένη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων μας. Έχει αναφερθεί, ότι η διαδικασία εμφιάλωσης που χρησιμοποιούμε είναι ίσως η πλέον ασφαλής από το σύνολο των επιμέρους διαδικασιών της παραγωγής του προϊόντος.
- ❖ Ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων δεν έχει προτείνει να προχωρήσουμε στην ανάκληση των προϊόντων μας. Αντιθέτως, έχει εκδώσει ανακοίνωση με την οποία ενημερώνει τους καταναλωτές ότι τα προϊόντα μας είναι ασφαλή και ως προληπτικό μέτρο συνιστά στους καταναλωτές να μεταφέρουν το περιεχόμενο των κουτιών των προϊόντων μας σε ένα ποτήρι πριν το καταναλώσουν. Εμπιστευόμαστε την αντικειμενική κρίση των καταναλωτών

και τους ζητάμε να βγάλουν τα συμπεράσματά τους για το θέμα αυτό με βάση την κοινή λογική.

- ❖ Δεν έχουν υπάρξει τραυματισμοί και από τις έρευνές μας, δεν έχει βρεθεί κάποιο ξένο αντικείμενο στα μεταλλικά κουτάκια των αναψυκτικών μας.
- ❖ Αυτή είναι μια ποινική έρευνα. Η αλλοίωση προϊόντος και η ψευδής αναφορά για αλλοίωση προϊόντος είναι ποινικά αδικήματα. Σε συνεργασία με το Τμήμα Ποινικών Ερευνών του Οργανισμού Τροφίμων και διερευνούμε την υπόθεση γι' αυτό, δεν είμαστε σε θέση να σχολιάσουμε τίποτε περισσότερο.
- ❖ Αν δείτε κάτι ασυνήθιστο σε κάποιο κουτάκι των αναψυκτικών μας, παρακαλώ μην διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μας. Γι' αυτό είμαστε εδώ.

### **5.3.2 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ PEPSICO**

#### **Δευτέρα 14 Ιουνίου 1993**

Με δεδομένη την αυξανόμενη πίεση των μέσων μαζικής ενημέρωσης και τη δημοσίευση ανακριβών και ανυπόστατων ρεπορτάζ, η PepsiCo με το επιτελείο της στο Σόμερς της Νέας Υόρκης αναλαμβάνουν το συνολικό έργο του τμήματος δημοσίων σχέσεων σε εθνικό επίπεδο. Παράλληλα η PepsiCo απέσυρε από την αγορά του Σιάτλ - Τακόμα την εμπορική της διαφήμιση σχετικά με τα προϊόντα Pepsi. Ο Steve Bryant (Πρόεδρος της εταιρείας EvansGroup) ανέφερε σχετικά<sup>608</sup>: «Θέλαμε να αποφευχθεί η δημιουργία αρνητικών συνειρμών και συσχετίσεων στους καταναλωτές, διότι υπήρχε ο κίνδυνος, βλέποντας τις διαφημίσεις για τα προϊόντα Diet Pepsi να έρχεται στο μυαλό τους μια σύριγγα. Επίσης, θέλαμε να αποφύγουμε την διαμόρφωση της αρνητικής εντύπωσης ότι η εταιρεία είναι κοινωνικά ανάλογη και ότι παρά την κρίση και τα όσα της καταλογίζονται συνεχίζει να προωθεί τα προϊόντα της».

Στη συνέχεια ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων εκδίδει νέα ανακοίνωση για να αποκαταστήσει την αλήθεια και ενημερώνει την κοινή γνώμη ότι δεν ελλοχεύουν κίνδυνοι για την υγεία όσων καταναλώνουν αναψυκτικά της Pepsi. Ο Πρόεδρος της PepsiCo, Craig Weatherup επικοινωνήσε με τον εντεταλμένο του

---

<sup>608</sup> Fearn-Banks Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Third Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 236.

Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων David Kessler ως ένδειξη στήριξης στην προσπάθεια του οργανισμού για την διερεύνηση του προβλήματος.

Ο Πρόεδρος της PepsiCo, Craig Weatherup, ανέλαβε το ρόλο του εκπροσώπου τύπου και τέθηκε επικεφαλής της ομάδας διαχείρισης της κρίσης<sup>609</sup>. Τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας διαχείρισης της κρίσης ήταν τα εξής<sup>610</sup>:

1. Συντονίστρια της κρίσης ανέλαβε η Rebecca Madeira, [αντιπρόεδρος του τμήματος δημοσίων υποθέσεων (Public Affairs Department)], η οποία διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στον συντονισμό των δράσεων της ομάδας, ώστε να εμφανιστεί η εταιρεία με μια ενιαία επικοινωνιακή γραμμή.
2. Το τμήμα δημοσίων υποθέσεων (Public Affairs Department) που αποτελείτο από τρία επιμέρους τμήματα:
  - ❖ Το τμήμα διαχείρισης των μέσων μαζικής ενημέρωσης που διαχειριζόταν τις επαφές με τον τύπο.
  - ❖ Το τμήμα παραγωγής που ήταν υπεύθυνο για την συγγραφή, τον σχεδιασμό και την έκδοση των δελτίων τύπου (για προώθηση σε έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα) και την δημιουργία οπτικοακουστικού υλικού.
  - ❖ Το τμήμα σχέσεων με κρατικούς φορείς που ανέλαβε την επικοινωνία με τους 400 ιδιοκτήτες εργοστασίων εμφιάλωσης της PepsiCo.
3. Οι ειδικοί στις σχέσεις με καταναλωτές που απήντησαν σε πολλές χιλιάδες τηλεφωνικές κλήσεις επί 24ώρου βάσης.
4. Το τμήμα διαχείρισης επιστημονικών και κανονιστικών ζητημάτων που συνεργάστηκε με τον Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων για τη διερεύνηση των καταγγελιών σχετικά με τον εντοπισμό συρίγγων σε μεταλλικά κουτάκια Diet Pepsi.
5. Οι εργαζόμενοι του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ, οι οποίοι μετέφεραν χρήσιμες πληροφορίες στους ιδιοκτήτες εστιατορίων, καταστημάτων και

---

<sup>609</sup> Horovitz, Bruce, "Pepsi Takes Offensive Against Image Fizz", news paper *Los Angeles Times*, 17 Jun. 1993, in the electronic address [http://articles.latimes.com/1993-06-17/business/fi-4105\\_1\\_diet-pepsi](http://articles.latimes.com/1993-06-17/business/fi-4105_1_diet-pepsi) (last access 23/11/2015) & Schwartz, John, "Pepsi Punches Back With PR Blitz", news paper *The Washington Post*, 18 Jun. 1993, in the electronic address <https://www.highbeam.com/doc/1P2-951848.html> (last access 23/11/2015) & Hemeyer, Terry, "The Crisis Readiness Question: Be Prepared For Whatever's Out There", journal *The Houston Business*, 4 Feb. 2000:38, in the electronic address <http://www.bizjournals.com/houston/stories/2000/02/07/smallb5.html> (last access 23/11/2015) & Fearn-Banks Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Third Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 237.

<sup>610</sup> Doeg, Colin, *Crisis management in the food and drinks industry: A practical approach*, Second Edition, USA, Springer Science & Business Media Inc., 2005, p.p. 178-179.

επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου, προκειμένου να τους βοηθήσουν στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν τις επιχειρήσεις τους εν λειτουργία.

6. Οι ειδικοί βιομηχανικής παραγωγής που συνεργάστηκαν με τον Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων, προκειμένου να προετοιμάσουν το πληροφοριακό υλικό και τις απαραίτητες διευκρινήσεις σχετικά με την διαδικασία παραγωγής, προς στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τους καταναλωτές.
7. Το νομικό τμήμα της επιχείρησης.

### **Τρίτη 15 Ιουνίου 1993**

Η υποομάδα παραγωγής δημιούργησε ένα βίντεο που σκόπευε μέσω του οπτικοακουστικού περιεχομένου του να πείσει τους καταναλωτές πως δεν υπήρχε καμία δυνατότητα κακόβουλης αλλοίωσης στα προϊόντα της PepsiCo. Αν και ο Craig Weatherup με τον Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων έκαναν δημόσιες ανακοινώσεις, η ομάδα επικοινωνιακής διαχείρισης της κρίσης γνώριζε ότι οι καταναλωτές ήταν πιθανότερο να πιστέψουν κάτι που βλέπουν, παρά τα όσα τους λέει ο επικεφαλής μιας εταιρείας που θα μπορούσε θεωρητικά και να ψεύδεται, λαμβάνοντας υπόψη και της οικονομικής διάστασης του ζητήματος.<sup>611</sup>

Σε αυτό το πλαίσιο και δεδομένου ότι δεν ήταν εφικτή η πραγματοποίηση επίσκεψης στα εργοστάσια της Pepsi από το σύνολο των καταναλωτών, οι άνθρωποι της εταιρίας σκέφτηκαν κάτι πολύ έξυπνο: έφτιαξαν μια βιντεοταινία που παρουσίαζε τα εργοστάσια της PepsiCo σε λειτουργία. Παρουσίασαν τη διάρκειας μόλις εννέα δεκάτων του δευτερολέπτου διαδικασία εμφιάλωσης που εκτελείτο υπό προσεκτικό έλεγχο (τα μεταλλικά κουτάκια φαίνονταν να αναστρέφονται, να καθαρίζονται, να επαναναστρέφονται, να γεμίζονται με το αναψυκτικό και να σφραγίζονται). Στη συνέχεια, το συγκεκριμένο βίντεο μεταδόθηκε μέσω δορυφόρου σε τηλεοπτικά δελτία ειδήσεων σε όλες τις Πολιτείες των ΗΠΑ.<sup>612</sup> Κατά τις επόμενες τρεις ημέρες, ακολούθησε η προβολή άλλων τριών βίντεο που παρουσίαζαν πλάνα με την δέσμευση της PepsiCo για την προστασία και την ασφάλεια των καταναλωτών. Συγκεκριμένα, ο Craig Weatherup εμφανίζονταν στο βίντεο να δηλώνει: «Ένα μεταλλικό κουτί είναι η πιο ασφαλής και απαραβίαστη συσκευασία στον κλάδο των

---

<sup>611</sup> Devlin, Edward S., *Crisis Management Planning and Execution*, USA, Auerbach Publications, 2007, p.366.

<sup>612</sup> Βλέπε: Pepsi Page, in the electronic address [http://www.pepsiman.50megs.com/shopping\\_page.html](http://www.pepsiman.50megs.com/shopping_page.html) (last access 23/11/2015).



τροφίμων. Είμαστε 99,99% σίγουροι ότι κάτι τέτοιο δεν συνέβη στα εργοστάσια της Pepsi».<sup>613</sup>

Στο πλαίσιο αυτό, η Rebecca Madeira ([αντιπρόεδρος του τμήματος δημοσίων υποθέσεων (Public Affairs Department)], ανέφερε:<sup>614</sup> «Η στρατηγική μας ήταν να καθιστούσαμε το κοινό ότι η κρίση δεν οφείλεται σε πρόβλημα στην γραμμή παραγωγής μας και ότι το περιστατικό με τις σύριγγες δεν συνέβη στα εργοστάσιά μας. Την ίδια στιγμή, έπρεπε να λάβουμε πλήρη γνώση για την υφή του προβλήματος, ώστε να τηρήσουμε υπεύθυνη στάση και να αναπτύξουμε σοβαρή επιχειρηματολογία για τα αίτια της κρίσης πριν επικοινωνήσουμε με την κοινή γνώμη. Ως εκ τούτου, η ομάδα διαχείρισης κρίσεων επικεντρώθηκε σε τρία κρίσιμα ερωτήματα:

1. Υπήρχε κίνδυνος για την δημόσια υγεία;
2. Υπήρχε πιθανότητα οι σύριγγες να είχαν τοποθετηθεί στα μεταλλικά κουτάκια των αναψυκτικών Diet Pepsi κατά την διαδικασία εμφιάλωσης;
3. Το πρόβλημα ήταν σε τοπικό ή σε εθνικό επίπεδο;».

Επιπλέον των προαναφερθέντων βίντεο, το βράδυ της Τρίτης 15 Ιουνίου 1993 μεταδόθηκαν σε όλα τα τηλεοπτικά δίκτυα συνεντεύξεις του Craig Weatherup. Το τμήμα δημοσίων σχέσεων έλαβε εκατοντάδες κλήσεις από τα έντυπα και ραδιοτηλεοπτικά μέσα μαζικής ενημέρωσης από ολόκληρη την χώρα. Οι επικεφαλής του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων και της PepsiCo, Kessler και Weatherup εμφανίστηκαν στην εκπομπή Nightline του ABC δίνοντας στους καταναλωτές την αίσθηση, ότι ανάμεσά τους υπάρχει στενή συνεργασία για την αντιμετώπιση της κρίσης. Κατά την διάρκεια της συνέντευξης, το μήνυμά τους ήταν κοινό και συνίστατο στο ότι η κρίση ήταν στην πραγματικότητα αποτέλεσμα αλλεπάλληλων φαρσών από ανθρώπους που αποσκοπούσαν στον εύκολο πλουτισμό σε βάρος της εταιρείας. Στην εν λόγω συνέντευξη, ο εντεταλμένος του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων Kessler, ανέφερε ότι επίκεινται συλλήψεις και ενημέρωσε ότι η πρώτη σύλληψη έχει γίνει στην περιοχή της Πενσυλβάνια.<sup>615</sup> Τόνισε επίσης, ότι η ψευδής

---

<sup>613</sup> Devlin, Edward S., *Crisis Management Planning and Execution*, USA, Auerbach Publications, 2007, p.367 & Pepsi Page in the electronic address [http://www.pepsiman.50megs.com/shopping\\_page.html](http://www.pepsiman.50megs.com/shopping_page.html) (last access 23/11/2015).

<sup>614</sup> Doeg, Colin, *Crisis management in the food and drinks industry: A practical approach*, Second Edition, USA, Springer Science & Business Media Inc., 2005, p. 179.

<sup>615</sup> Pepsi-Cola Public Affairs, *Anatomy of a crisis: The Diet Pepsi tampering hoax* [videotape], New York, Somers, 1993.

καταγγελία για αλλοίωση ή παραποίηση προϊόντος θεωρείται σύμφωνα με τον νόμο σοβαρό ομοσπονδιακό αδίκημα και τιμωρείται με ποινή φυλάκισης έως πέντε χρόνια και πρόστιμο 250.000 δολάρια.<sup>616</sup>

Στον απόηχο της ανωτέρω συνέντευξης, τα άτομα της ομάδας που ήταν υπεύθυνα για τις σχέσεις της εταιρείας με τους καταναλωτές συνομίλησαν με 2.000 καταναλωτές που ζητούσαν επιπρόσθετη ενημέρωση και διανεμήθηκαν από την εταιρεία δελτία τύπου, που γνωστοποιούσαν την πρόθεση του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων να ασκήσει δίωξη κατά προσώπων που υπέβαλαν ψευδείς ισχυρισμούς για αλλοίωση προϊόντων.

#### **Τετάρτη 16 Ιουνίου 1993**

Η ημέρα ξεκίνησε με τις τηλεοπτικές εμφανίσεις του Craig Weatherup στις εκπομπές του CBS “This Morning”, του NBC “The Today Show”, και του ABC “Good Morning America”. Η κάλυψη προήλθε από τα γραφεία της εταιρείας στο Σόμερς της Νέας Υόρκης και διήρκεσε έως τις 4:00μμ.



Εικόνα 4: Φωτογραφία από συνέντευξη τύπου του CEO της PepsiCo Craig Weatherup<sup>617</sup>

---

<sup>616</sup> Kessler, M.D.& David A., Commissioner of Food and Drugs, Statement on Pepsi Tampering, News June 16, 1993, in the electronic address <http://www.fda.gov/bbs/topics/NEWS/NEW00411.html> & in the: Pellegrini, Laura A., *An Argument for the Criminal Hoax*, USA, Faculty of the graduate School University of Southern California, 2008. The full statement was the following: “Anti-product tampering laws do exist at the Federal and State level, and provide an avenue to prosecute hoaxers for the underlying crime, however most companies will accept plea bargains in exchange for admissions of guilt and apologies in an effort to restore a company’s name and reputation, allowing the viper to receive a lighter sentence. This may benefit the company, but also benefits the viper. New legislation would hopefully benefit the company while still requiring appropriate retributive and restorative penalties for the hoaxer”.

Το απόγευμα της ίδιας ημέρας, ο Craig Weatherup εμφανίστηκε στον τηλεοπτικό σταθμό PBS και στην εκπομπή των MacNeil /Lehrer “News Hour” PBS και στο show του CNN “Larry King Live”. Οι θεατές που τηλεφώνησαν κατά την διάρκεια του show του Larry King στην πλειονότητά τους υποστήριξαν την εταιρεία.

Αξιολογώντας τις εξελίξεις αυτές, η Rebecca Madeira ανέφερε<sup>618</sup>: «Η Τετάρτη ήταν καθοριστική. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κατανόησαν την ασφαλή, ολοκληρωμένη και πρότυπη διαδικασία της παραγωγής μας, με αποτέλεσμα κατά την διάρκεια της ημέρας να αρχίσουμε να κερδίζουμε την υποστήριξή τους. Ήμασταν αισιόδοξοι ότι ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων θα ανακοίνωνε περισσότερες συλλήψεις, καθώς οι αναφορές της αστυνομίας για φάρσες και αναιρέσεις καταγγελιών εκτείνονταν σε όλη την χώρα».

Αξίζει να σημειωθεί ότι στο χρονικό διάστημα από τις 10 έως τις 16 Ιουνίου είχαν αναφερθεί περίπου 65 περιπτώσεις αλλοίωσης προϊόντων<sup>619</sup>. Η Τετάρτη 16 Ιουνίου 1993 ήταν καθοριστική επίσης, διότι η ομάδα διαχείρισης της κρίσης απέκτησε την δυνατότητα να αποδείξει μέσω αδιάσειστων στοιχείων ότι οι καταγγελίες για αλλοίωση των προϊόντων της ήταν μια απάτη. Συγκεκριμένα, ήρθε στη κατοχή της εταιρείας ένα βίντεο που είχε καταγραφεί από την εσωτερική κάμερα παρακολούθησης ενός ψιλικατζίδικου στο Κολοράντο και παρουσίαζε μια γυναίκα να τοποθετεί μια σύριγγα σε ένα μεταλλικό κουτάκι αναψυκτικού της Pepsi, καθώς πλησίασε το ταμείο. Η ομάδα διαχείρισης της κρίσης, ενώ ήταν έτοιμη να δώσει το βίντεο στη δημοσιότητα και να αξιοποιήσει επικοινωνιακά το θέμα, τελικά δεν το έπραξε κατόπιν σχετικής απαίτησης του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων που ζήτησε να περιμένει μέχρι τη σύλληψη της συγκεκριμένης γυναίκας.

Εν τω μεταξύ, καταγγελίες για αλλοίωση προϊόντων έγιναν σε τέσσερις επιπλέον πολιτείες, ενώ πολίτες που είχαν ήδη κάνει καταγγελίες άρχισαν να τις ανακαλούν ομολογώντας την αλήθεια, ελπίζοντας ότι θα αποφύγουν την δίωξη.

### **Πέμπτη 17 Ιουνίου 1993**

---

<sup>617</sup> Fearn-Banks Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Third Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 241.

<sup>618</sup> Pepsi-Cola Public Affairs, *The Pepsi hoax: What went right?*, New York, Somers, 1993, p.8.

<sup>619</sup> This research indicates that copycats with a hoax incident are not the norm, but additional research in the area of psychology may shed light on this phenomenon. This research provides initial findings that a highly publicized hoax may serve as a contagion to additional hoaxes, βλέπε επίσης: Pellegrini, Laura A., *An Argument for the Criminal Hoax*, USA, Faculty of the graduate School University of Southern California, 2008, p. 38.

Ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων πραγματοποίησε συνέντευξη τύπου την Πέμπτη 17 Ιουνίου 1993, κατά την διάρκεια της οποίας, ο εντεταλμένος της, Kessler αναμενόταν να ανακοινώσει συλλήψεις. Κατά την διάρκεια της συνέντευξης, ο Kessler δήλωσε με κατηγορηματικό τρόπο ότι η PepsiCo είχε απαλλαχθεί από τις κατηγορίες και πως ήταν θύμα φαρσών και συκοφαντικής δυσφήμισης, προκαλώντας ανακούφιση και ικανοποίηση στα στελέχη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo. Ο Kessler τόνισε επίσης, ότι: «Η αντίληψη ότι το φαινόμενο της αλλοίωσης των προϊόντων διαίτης της Pepsi εκτείνεται σε όλη την επικράτεια, είναι αβάσιμη»<sup>620</sup>.

Έπειτα από αυτή την εξέλιξη, η ομάδα διαχείρισης κρίσης της PepsiCo, δημοσίευσε το βίντεο από το ψιλικατζίδικο του Κολοράντο, δίνοντάς του την ονομασία «Το όπλο που καπνίζει». Ο Craig Weatherup κατά την διάρκεια της προβολής του βίντεο σχολίασε: «Το βίντεο κατέδειξε πόσο απλά και πόσο γρήγορα μπορεί να τοποθετηθεί μια σύριγγα σε ένα ανοικτό μεταλλικό κουτάκι. Η PepsiCo δεν θα μπορούσε να βρει κάποιο ισχυρότερο αποδεικτικό στοιχείο για να πείσει τους καταναλωτές για τις φάρσες».

### **Παρασκευή 18 Ιουνίου 1993**

Τη Παρασκευή 18 Ιουνίου, η PepsiCo θεώρησε ότι η κρίση είχε τελειώσει. Για να δηλώσει και επίσημα το τέλος της κρίσης και να ευχαριστήσει τους καταναλωτές που την υποστήριξαν κατά την διάρκειά της, δημιούργησε μια ολοσέλιδη διαφήμιση που δημοσιεύτηκε σε όλες τις μεγάλες εφημερίδες της χώρας, την Δευτέρα 21 Ιουνίου 1993.<sup>621</sup> Ο τίτλος της διαφήμισης ήταν «Η Pepsi είναι στην ευχάριστη θέση να ανακοινώσει ... Τίποτα»<sup>622</sup> (Pepsi is pleased to announce ...nothing). Το κείμενο της διαφήμισης ανέφερε ότι οι καταγγελίες αποδείχτηκαν φάρσες και ενημέρωνε τους καταναλωτές ότι τα αναψυκτικά της PepsiCo παραμένουν τα πιο δροσιστικά ποτά που έχουν απολαύσει ποτέ οι καταναλωτές. Κάλεσε επίσης το καταναλωτικό κοινό να επωφεληθεί από τις ειδικές προσφορές της εταιρείας που θα ξεκινούσαν το τέταρτο Σαββατοκύριακο του Ιουλίου.

---

<sup>620</sup> Pepsi-Cola Public Affairs, *The Pepsi hoax: What went right?*, New York, Somers, 1993, p. 9 & Kessler, M.D. & David A., Commissioner of Food and Drugs, Statement on Pepsi Tampering, News June 13, 1993, in the electronic address <http://www.fda.gov/bbs/topics/NEWS/NEW00411.html> & in the: Pellegrini, Laura A., *An Argument for the Criminal Hoax*, USA, Faculty of the graduate School University of Southern California, 2008.

<sup>621</sup> "Pepsi Thanks Consumers for their Support", news paper *Associated Press*, Sunday, June 20 1993 MDT, in the electronic address <http://www.deseretnews.com/article/296260/PEPSI-THANKS-CONSUMERS-FOR-THEIR-SUPPORT.html?pg=all> (last access 26/11/2015).

<sup>622</sup> Anon, "PepsiCo Battles Reports of Syringes and Needles in Cola Cans", news paper *Ottawa Citizen*, June 17 1993, p. A.7.

Την ίδια ημέρα, στην έδρα της PepsiCo, 1.200 εργαζόμενοι συμμετείχαν σε μια συνάντηση που πραγματοποίησε η εταιρεία για να εορτάσει την επιτυχή έκβαση της κρίσης. Στο πλαίσιο της, προβλήθηκαν οι βιντεοταινίες που συνέβαλαν στον τερματισμό της κρίσης, καθώς επίσης και η διαφήμιση που θα δημοσιευόταν στις εφημερίδες την Δευτέρα. Οι βιντεοκασέτες και η διαφήμιση εστάλησαν επίσης στα 400 παραρτήματα της PepsiCo, προκειμένου να τις παρακολουθήσουν και όσοι εργάζονταν εκεί.

Τα στελέχη της PepsiCo γνώριζαν ότι έπειτα από την απώλεια πωλήσεων<sup>623</sup> συνολικού ύψους 30 εκατομμυρίων δολαρίων εξαιτίας της κρίσης, ήταν η κατάλληλη στιγμή για να επανακτήσουν το μερίδιο της αγοράς τους. Σε μια προσωπική επιστολή προς τους εργαζόμενους, ο Craig Weatherup έγραψε, «Ήρθε η ώρα τώρα να κινηθούμε γρήγορα και αποφασιστικά για την αποκατάσταση της επιχείρησής μας».<sup>624</sup>

#### **Πέμπτη 24 Ιουνίου 1993**

Το τμήμα μάρκετινγκ της PepsiCo δημιούργησε ένα πρόγραμμα που το αποκάλεσε “Ευχαριστώ Αμερική” (Thanks America).<sup>625</sup> Σύμφωνα με το εν λόγω πρόγραμμα, θα προσφερόταν ένα εκπτωτικό κουπόνι αξίας 1 δολαρίου για αγορά προϊόντων της PepsiCo. Την Τετάρτη 30 Ιουνίου 1993, η PepsiCo δημοσιοποίησε το εν λόγω πρόγραμμα, μέσω καταχωρήσεων σε όλες τις εφημερίδες των ΗΠΑ.

Αποκαλύφθηκε ότι μια εβδομάδα μετά την δημοσιοποίηση του προγράμματος “Ευχαριστώ Αμερική”, οι καταναλωτές αγόρασαν 800.000 περισσότερα κουτιά αναψυκτικών Pepsi σε σύγκριση με την εβδομάδα πριν το ξέσπασμα της κρίσης και οι πωλήσεις της εταιρείας άρχισαν να ανακάμπτουν. Αποδείχτηκε ότι την τέταρτη εβδομάδα του Ιουλίου που εφαρμόστηκε το πρόγραμμα “Ευχαριστώ την Αμερική” (Thanks America), η PepsiCo σημείωσε τα υψηλότερα ποσοστά πωλήσεων για το έτος 1993. Κατά το τέλος του καλοκαιριού, οι πωλήσεις της εταιρείας είχαν ανακάμψει πλήρως.

#### **Πέμπτη 1 Ιουλίου 1993**

Οι λιανοπωλητές δηλώνουν την υποστήριξή τους στην PepsiCo, μέσω ευχαριστήριων καταχωρήσεων στον τύπο. Σχολιάζοντας την κίνηση αυτή, ο Steve

---

<sup>623</sup> Pepsi-Cola Public Affairs, *The Pepsi hoax: What went right?*, New York, Somers, 1993, p.10.

<sup>624</sup> Ibid.

<sup>625</sup> Βλέπε: “The Pepsi Product Tampering Scandal of 1993”, in the electronic address <http://www.roadsideamerica.com/rant/pepsipanic.html> (last access 26/11/2015).

Bryant (Πρόεδρος της EvansGroup) τόνισε ότι:<sup>626</sup> “Η στήριξη των εμπόρων και των καταναλωτών, ήταν το αποτέλεσμα μιας μακρόχρονης θετικής σχέσης ανάμεσα στην Alpac Bottling Company και τους πελάτες της. Η οικογένεια Behnke ήταν γνωστή στην περιοχή για τις φιλανθρωπίες της. Η δράση της αυτή λειτούργησε ως μια πηγή υπεραξίας και συνετέλεσε καθοριστικά ώστε η κοινή γνώμη να δώσει στην PepsiCo και την Alpac πίστωση χρόνου για να αποδείξουν την αλήθεια των επιχειρημάτων τους”.

### **Παρασκευή 2 Ιουλίου 1993**

Ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Bill Clinton<sup>627</sup> έδωσε συγχαρητήρια στον Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων και τη PepsiCo για τον αποτελεσματικό τρόπο που αντιμετώπισαν την κρίση.

### **5.3.3 ANTI ΕΠΙΛΟΓΟΥ**

- ❖ Η εταιρεία Alpac Bottling Company, λίγο μετά το τέλος της κρίσης πωλήθηκε στην PepsiCo.
- ❖ Το 1994 απονεμήθηκε στην PepsiCo από την Εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων της Αμερικής, το επιχειρηματικό βραβείο Silver Anvil<sup>628</sup> για την εκστρατεία της εναντίον της «Μεγάλης Φάρσας της Pepsi» (The Great Pepsi Hoax). Η εταιρεία επαινέθηκε για την επιτυχημένη επικοινωνία της με τους πελάτες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τους υπαλλήλους των ελεγκτικών υπηρεσιών, τους μετόχους και την κοινή γνώμη, καθώς και διότι η διαδικασία παραγωγής των προϊόντων της ήταν ασφαλής και η φημολογούμενη αλλοίωση των προϊόντων της δεν ήταν αληθής. Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo παραδέχτηκε ότι πέτυχε το στόχο της, τόσο επειδή ήταν ειλικρινής και ανοικτή, όσο και επειδή κοίταξε το πρόβλημα μέσα από τα μάτια του κοινού<sup>629</sup>.

---

<sup>626</sup> Fearn-Banks Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Third Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 244.

<sup>627</sup> Doeg, Colin, *Crisis Management in the Food and Drinks Industry*, Second Edition, Springer Science, 2005, p.183.

<sup>628</sup> Elliott, Stuart, “THE MEDIA BUSINESS: Advertising; an anti-drug public service campaign wins a prestigious prize for advertising effectiveness”, news paper *The New York Times*, June 8, 1994, in the electronic address <http://www.nytimes.com/1994/06/08/business/media-business-advertising-anti-drug-public-service-campaign-wins-prestigious.html> (last access 26/11/2015).

<sup>629</sup> Pepsi-Cola Public Affairs, *Anatomy of a crisis: The Diet Pepsi tampering hoax* [videotape], New York, Somers, 1993.

- ❖ Έως σήμερα, δεν υπήρξε καμία τεκμηριωμένη εξήγηση για το πώς η σύριγγα εισήλθε μέσα στο μεταλλικό κουτάκι του αναψυκτικού Diet Pepsi που αγόρασαν οι Triplett.

## 5.4 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

### 5.4.1 Εισαγωγή

Από την ανωτέρω παράθεση των γεγονότων που διαδραματίστηκαν κατά την εξέλιξη της κρίσης της PepsiCo, αλλά και από την όλη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης, διακρίνουμε το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της επικοινωνίας και ιδιαίτερα της στρατηγικής επικοινωνίας για την έκβαση μιας κρίσης. Κατά την διάρκεια της κρίσης της PepsiCo, η ομάδα αντιμετώπισης κρίσεων της εταιρείας μέσω της αποτελεσματικής χρήσης της στρατηγικής επικοινωνίας, προσδιόρισε το πρόβλημα, ανέλυσε και αξιολόγησε το ευρύτερο περιβάλλον της κρίσης και προσδιόρισε με σαφή και ακριβή τρόπο τα κοινά τα οποία θα έπρεπε να προσεγγίσει. Στη συνέχεια, διαμόρφωσε σαφή και κατανοητά επικοινωνιακά μηνύματα τα οποία μέσω των κατάλληλων στρατηγικών επικοινωνίας μετέδωσε επιτυχώς στα ειδικά κοινά της, ώστε να επηρεάσει την στάση τους και να λάβει την υποστήριξή τους κατά την διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης. Κοντολογίς, μέσω της αξιοποίησης μεθόδων και πρακτικών της στρατηγικής επικοινωνίας, η PepsiCo, κατόρθωσε να αντιμετωπίσει την κρίση, να προστατεύσει το όνομα και την φήμη της, αλλά και να διασφαλίσει την βιωσιμότητά της.

Για την καλύτερη κατανόηση των ανωτέρω, με γνώμονα το προτεινόμενο από τον ερευνητή θεωρητικό μοντέλο στρατηγικής επικοινωνίας θα επιδιωχθεί η διεξοδική ανάλυση και αξιολόγηση της επικοινωνιακής διαδικασίας που ακολούθησε η PepsiCo για την αντιμετώπιση της κρίσης.

### 5.4.2 Προσδιορισμός του προβλήματος (Identification of the Problem).

Όπως προαναφέραμε, το πρώτο στάδιο στο προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο στρατηγικής επικοινωνίας είναι ο προσδιορισμός του προβλήματος (Identification of the Problem).

Όπως ανέφερε η Rebecca Madeira (αντιπρόεδρος του τμήματος Public Affairs της PepsiCo):<sup>630</sup> «Πριν η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo αρχίσει να επικοινωνεί με το κοινό θα έπρεπε να έχει προσδιορίσει ποιο ήταν ακριβώς το

---

<sup>630</sup> Pepsi-Cola Public Affairs, *The Pepsi hoax: What went right?*, New York, Somers, 1993, p.5.

πρόβλημα. Θα μπορούσε ποτέ ένα κακόβουλο άτομο ή κάποια άτομα από το εργοστάσιο της PepsiCo να τοποθετήσουν σύριγγες στα κουτιά των αναψυκτικών της Pepsi; Έπρεπε να είμαστε απολύτως σίγουροι ότι αυτό δεν θα μπορούσε ενδεχομένως να συμβεί στις εγκαταστάσεις μας. Έπρεπε να αναπτύξουμε μια υπεύθυνη επιχειρηματολογία για την διαμορφωθείσα κατάσταση πριν γίνει ευρέως γνωστό το θέμα στην κοινή γνώμη».

Το πρόβλημα επομένως, συνίστατο στο ότι:

- ❖ Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης από την πρώτη στιγμή της κρίσης, είχαν άμεση εμπλοκή στην κρίση και λειτούργησαν ως μηχανισμός πίεσης και ελέγχου της PepsiCo και ταυτόχρονα ως επιταχυντής των εξελίξεων. Ειδικότερα, παρά το γεγονός ότι Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων συνέστησε στην PepsiCo να μην προχωρήσει σε ανάκληση των προϊόντων της, μεγέθυναν το πρόβλημα εστιάζοντας συνεχώς στις καταγγελίες και τους ισχυρισμούς των καταναλωτών απαιτώντας από την PepsiCo άμεσες και σαφείς απαντήσεις για τα αίτια της κρίσης.
- ❖ Η φρενίτιδα των μέσων μαζικής ενημέρωσης με τις συνεχείς αναφορές τους στο θέμα, δημιούργησαν βλάβη στην εικόνα και την αξιοπιστία της PepsiCo με αποτέλεσμα να εγερθούν ζητήματα που σχετίζονταν με την ποιότητα των προϊόντων της PepsiCo, της ασφάλεια των καταναλωτών και την προστασία της δημόσιας υγείας γενικότερα. Η επίδραση των μέσων μαζικής ενημέρωσης ενέτεινε επίσης, το πρόβλημα προκαλώντας φαινόμενα μιμητισμού σε κάποιους καταναλωτές που μέσω των καταγγελιών τους για αλλοίωση ή παραποίηση των αναψυκτικών Diet Pepsi, προσδοκούσαν οφέλη από αποζημιώσεις και δικαστικούς διακανονισμούς με την εταιρεία PepsiCo.
- ❖ Η στάση των μέσων μαζικής ενημέρωσης δημιούργησε μία δευτερογενή ή σύμφωνα με τους Frandsen και & Johansen μια διπλή κρίση<sup>631</sup> (παράλληλη και ανατροφοδοτούμενη από την κυρίως κρίση) που μελετάται ως επικοινωνιακή κρίση. Δηλαδή, πέρα από το κύριο αντικείμενο της κρίσης που ήταν η αντιμετώπιση των καταγγελιών των καταναλωτών για αλλοίωση ή παραποίηση των αναψυκτικών Diet Pepsi και η απόδειξη ότι τα προϊόντα της

---

<sup>631</sup> Μια διπλή κρίση (Double Crisis) είναι μια κρίση κατά την οποία η αρχική κρίση επισκιάζεται από μια «επικοινωνιακή κρίση», εξαιτίας της αδυναμίας του φορέα που εμπλέκεται στην κρίση να διαχειριστεί την επικοινωνιακή διαδικασία για την αντιμετώπιση της αρχικής κρίσης. Για περισσότερα σχετικά με την διπλή κρίση (Double Crisis), βλέπε: Frandsen, F. & Johansen, W., *Krisekommunikation*, Gylling / DK: Forlaget Samfundslitteratur, 1st edit., 2008, p. 21 & 79.



εταιρείας είναι ασφαλή, η PepsiCo έπρεπε να διαχειριστεί τα αρνητικά ρητορικά αφηγήματα και την αρνητική πλαισίωση (Framing)<sup>632</sup> των μέσων μαζικής ενημέρωσης που μέσω της διαδικασίας αυτής ασκούσαν επιρροή επί της κοινής γνώμης και διαμόρφωναν την αντίληψη και την στάση τους (θετική ή αρνητική) για την κρίση και για την ενοχή ή όχι της εταιρείας PepsiCo σχετικά με τα αίτια της κρίσης.

#### **5.4.3 Ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος (Environmental Analysis).**

Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo, πριν σχεδιάσει την επικοινωνιακή της στρατηγική και λάβει τις αποφάσεις της για τους επικοινωνιακούς στόχους που έπρεπε να επιτευχθούν, διεξήγαγε μια εμπεριστατωμένη και πολυεπίπεδη ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εξελισσόταν η κρίση και των ιδιοτεροτήτων που καλείτο να αντιμετωπίσει κατά την διαχείρισή της. Ειδικότερα, η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo μέσω της ανάλυσης SWOT, αρχικά ανέλυσε το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας εντοπίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία τα οποία, προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική ευμάρεια και ικανότητα κλπ.) που κατά την εμφάνιση και εξέλιξη της κρίσης είχε στην διάθεσή της η PepsiCo. Στην συνέχεια εντόπισε και ανέλυσε τις μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας που αφορούσαν τις ευκαιρίες και απειλές [π.χ. αντίδραση ανταγωνιστών, μέσων μαζικής ενημέρωσης, παρέμβαση κρατικών /ελεγκτικών φορέων, θέσπιση αυστηρότερου θεσμικού πλαισίου κ.λπ] που θα έπρεπε να ληφθούν υπόψη κατά την αντιμετώπιση της κρίσης. Τα στοιχεία που προέκυψαν από την ανάλυση SWOT της εταιρείας PepsiCo ήταν τα ακόλουθα:

Στο εσωτερικό περιβάλλον, τα δυνατά σημεία της PepsiCo ήταν: η οργανωτική της δομή (που παρά το μέγεθος της εταιρείας και τα πολλά εργοστάσια εμφιάλωσης με τα οποία συνεργάζονταν, ήταν μια δομή που ιεραρχικά είχε ένα καλά

---

<sup>632</sup> Για μια συνοπτική παρουσίαση της θεωρίας των πλαισίων σε σχέση με την Ελληνική πραγματικότητα και τις Διεθνείς Σχέσεις βλέπε: Samaras Ath. N., “Frames and Framing in International Relations” στο *Defensor Pacis*, Τεύχος 11, 2002, σελ. 71-96. και Θεοδωρακόπουλος Π.Χ., *Προπαγάνδα η Ένδοξη*, Αθήνα, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, 2006.

δομημένο σχήμα, δεν ήταν πολύπλοκη και γραφειοκρατική ενώ, ανταποκρίνονταν επαρκώς στις λειτουργικές ανάγκες της εταιρείας), η ύπαρξη υψηλού επιπέδου και εκπαιδευμένων στελεχών, η ισχυρή και αξιόπιστη εταιρική κουλτούρα, η σύγχρονη και με υψηλά πρότυπα ασφαλείας διαδικασία εμφιάλωσης και παραγωγής, η ύπαρξη οργανωμένου τμήματος δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας, η ύπαρξη και λειτουργία ομάδας διαχείρισης κρίσεων, το οικονομικό μέγεθος και οι οικονομικές δυνατότητες της εταιρείας, η μακρά ιστορία στην αγορά των ελαφρών αναψυκτικών, η ισχυρή παρουσία στην εσωτερική και παγκόσμια αγορά, το ισχυρό εταιρικό όνομα, η ανάπτυξη εταιρικών σχέσεων με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και η ανάπτυξη εταιρικών σχέσεων με διαμορφωτές της κοινής γνώμης και διασημότητες (celebrities).

Τα αδύνατα σημεία της PepsiCo ήταν: ο έντονος ανταγωνισμός της με την Coca Cola, η εμπλοκή της στον σκληρό πόλεμο των Cola καθώς επίσης, η υψηλή έκθεσή της στα μέσα μαζικής ενημέρωσης που είχε ως αποτέλεσμα κάθε ενέργειά της να αποσπά την προσοχή των μέσων μαζικής ενημέρωσης και να λαμβάνει εκτεταμένη δημοσιότητα.

Στο εξωτερικό περιβάλλον οι ευκαιρίες για την PepsiCo ήταν: η δυνατότητα αξιοποίησης των μέσων μαζικής ενημέρωσης για να επικοινωνήσει άμεσα και χωρίς κανένα οικονομικό κόστος τη στρατηγική και τις θέσεις της στα ειδικά κοινά της, ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη και τη στήριξή τους καθώς επίσης, και την νομιμοποίηση της στρατηγικής της. Παράλληλα, η PepsiCo θα μπορούσε να αξιοποιήσει την κρίση, ώστε να προβάλει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της εταιρείας (αξιόπιστη, υπεύθυνη, τήρηση κανόνων ασφαλείας, μέριμνα για την ασφάλεια των καταναλωτών κ.λπ), με στόχο την ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τα ειδικά κοινά της και την ενίσχυση της αξιοπιστίας της. Επίσης, σε περίπτωση αποτελεσματικής αντιμετώπισης της κρίσης, η PepsiCo θα μπορούσε να αξιοποιήσει προς όφελός της, τη δημοσιότητα που θα είχε αποκτήσει μέσω της κρίσης για τη προώθηση των εταιρικών της σκοπών (εδραίωση στην αγορά, αύξηση πωλήσεων κ.λπ) και να ενισχύσει την εικόνα και την εταιρική της ταυτότητα. Επιπρόσθετα, με την λήξη της κρίσης και κατά την διαδικασία της αξιολόγησής της, η PepsiCo θα μπορούσε να εντοπίσει τις τυχόν αδυναμίες της και να αξιοποιήσει την κρίση ως την αφετηρία ριζικών αλλαγών και νέων θετικών εξελίξεων στην εταιρεία.

Οι απειλές που αντιμετώπιζε η PepsiCo ήταν: οι οικονομικές επιπτώσεις κατά την διάρκεια της κρίσης (μείωση πωλήσεων και απώλεια εσόδων, δαπάνες για την

αντιμετώπιση της κρίσης κ.λπ), ο κίνδυνος επιβολής βαρύτατων οικονομικών και νομικών κυρώσεων σε περίπτωση απόδειξης της ενοχής της εταιρείας για τα αίτια της κρίσης, οι αρνητικές επιπτώσεις στην εικόνα, την φήμη και το κύρος της εταιρείας και οι άμεσοι κίνδυνοι για την βιωσιμότητα της εταιρείας (πτώχευση).

#### **5.4.4 Προσδιορισμός και ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών (Identification and analysis of Stakeholders).**

Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo, προσδιόρισε και ανάλυσε τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά (Stakeholders) της βάσει της σχέσης τους με την εταιρεία, τα χαρακτηριστικά τους, την σχέση τους με την κρίση και την στρατηγική προσέγγισής τους. Για την υλοποίηση της διαδικασίας αυτής, η PepsiCo ακολούθησε τα εξής στάδια<sup>633</sup>:

##### **1. Προσδιόρισε τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά (Stakeholders) της.**

Όσον αφορά την σχέση των ειδικών κοινών με την PepsiCo, εντοπίστηκαν τα ενεργοποιημένα<sup>634</sup> (Enabling), τα λειτουργικά<sup>635</sup> (Functional), τα κανονιστικά<sup>636</sup> (Normative) και τα διάχυτα<sup>637</sup> (Diffused) κοινά. Τα ενεργοποιημένα κοινά ήταν το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, οι μέτοχοι της εταιρείας, η ασφαλιστική εταιρεία της PepsiCo, ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων και οι κυβερνητικές /νομοθετικές /δικαστικές /ρυθμιστικές αρχές. Τα λειτουργικά κοινά ήταν οι εργαζόμενοι, οι εταιρείες εμφιάλωσης (π.χ. Alpac Bottling Company), οι προμηθευτές, οι διανομείς, οι έμποροι λιανικής, οι καταναλωτές και οι διάφορες εργατικές /καταναλωτικές ενώσεις. Τα κανονιστικά κοινά ήταν οι επαγγελματικές /επιστημονικές ενώσεις, οι ανταγωνιστές της PepsiCo, το πολιτικό σύστημα (πολιτικά κόμματα, κυβέρνηση κ.λπ) και η ακαδημαϊκή και ερευνητική κοινότητα. Τέλος, τα διάχυτα κοινά της PepsiCo ήταν οι κάτοικοι των πολιτειών που δημοσιοποιήθηκαν οι καταγγελίες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι ειδικές ομάδες συμφερόντων (π.χ. μη κυβερνητικές οργανώσεις, ακτιβιστές κ.λπ) και οι

---

<sup>633</sup> Shannon A. Bowen, Brad Rawlins, and Thomas Martin, “Mastering Public Relations, v. 1.0”, , in the electronic address <http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/reader/5573>, p.p. 53-56.

<sup>634</sup> Τα ενεργοποιημένα κοινά είναι αυτά που ασκούν κάποιον έλεγχο στον φορέα που εμπλέκεται στην κρίση και έχουν κάποια μορφή εξουσία ώστε να επηρεάσουν τις αποφάσεις του.

<sup>635</sup> Τα λειτουργικά κοινά είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία του φορέα που εμπλέκεται στην κρίση.

<sup>636</sup> Τα κανονιστικά κοινά είναι ενώσεις ή ομάδες με τις οποίες ο φορέας που εμπλέκεται στην κρίση έχει κοινά συμφέροντα.

<sup>637</sup> Τα διάχυτα κοινά είναι πιο δύσκολο να εντοπιστούν, διότι αφορούν κοινά που σπάνια βρίσκονται σε αλληλεπίδραση με τον φορέα που εμπλέκεται στην κρίση και εμφανίζονται όταν επηρεάζονται ή πλήττονται από τις αποφάσεις και ενέργειες του εν λόγω φορέα.

διαμορφωτές της κοινής γνώμης (opinion leaders). Όσον αφορά την σχέση των ειδικών κοινών με την κρίση, η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo αφού έλαβε υπόψη τις μεταβλητές της «Θεωρίας των Κατά Περίπτωση Κοινών»<sup>638</sup> όπως το επίπεδο συμμετοχής (level of involvement), το πρόβλημα αναγνώρισης (problem recognition) και τον περιορισμό της αναγνώρισης (constraint recognition), προσδιόρισε τα μη κοινά<sup>639</sup> (non publics), τα λανθάνοντα κοινά<sup>640</sup> (latent publics), τα ενημερωμένα κοινά<sup>641</sup> (aware publics) και τα ενεργά κοινά<sup>642</sup> (active publics). Στην περίπτωση της PepsiCo, η ομάδα διαχείρισης της κρίσης αρχικά εστίασε την προσοχή της στα ενημερωμένα κοινά όπως τα στελέχη της εταιρείας, τους μετόχους, προμηθευτές και διανομείς της εταιρείας, τους έμπορους λιανικής, τον Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων και τις κυβερνητικές /νομοθετικές /δικαστικές /ρυθμιστικές αρχές. Επιπρόσθετα, εστίασε στα ενεργά κοινά, όπως τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τις διάφορες εργατικές /καταναλωτικές ενώσεις, τους πελάτες της PepsiCo, το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό (π.χ. μη πελάτες PepsiCo) και την κοινή γνώμη.

2. **Εντόπισε τα ζητήματα που αφορούν και επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά (Stakeholders) της, καθώς και τις απαιτήσεις τους από την εταιρεία.** Επίσης, αξιολόγησε το πόσο δίκαιη είναι η υλοποίησή αυτών των αιτημάτων και το πόσο θα επηρεάσει την νομιμοποίηση της PepsiCo η μη υλοποίησή τους. Τα ζητήματα αυτά ήταν η ευαισθητοποίηση του κοινού από τις καταγγελίες για αλλοίωση των προϊόντων της PepsiCo και το ενδεχόμενο μόλυνσής τους από τον ιό HIV και το AIDS, το αίτημα της κοινής γνώμης για την λήψη των απαραίτητων μέτρων για τη διασφάλιση της προστασίας και ασφάλειας των καταναλωτών, η αντιμετώπιση των αρνητικών αφηγημάτων των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της εκτεταμένης αναφοράς τους στο θέμα, οι αρνητικές επιπτώσεις για την PepsiCo (π.χ. μείωση πωλήσεων,

---

<sup>638</sup> Grunig, James. E., "A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research", 1997, pp. 3-48 in the Moss, Danny & MacManus, Toby & Verčič, Dejan, *Public Relations Research: An International Perspective*, London, International Thomson Business Press, 1997.

<sup>639</sup> Τα μη κοινά είναι τα κοινά που δεν επηρεάζονται από την κρίση και τις οργανωτικές αποφάσεις του φορέα που εμπλέκεται στην κρίση.

<sup>640</sup> Τα λανθάνοντα κοινά είναι τα κοινά που πλήττονται από τις επιπτώσεις της κρίσης και επίσης, επηρεάζονται από τις οργανωτικές αποφάσεις του φορέα που εμπλέκεται στην κρίση, αλλά δεν αναγνωρίζουν την διαμορφωθείσα κατάσταση ως πρόβλημα.

<sup>641</sup> Τα ενημερωμένα κοινά είναι τα κοινά που αναγνωρίζουν ότι υπάρχει πρόβλημα και ότι επηρεάζονται από επιπτώσεις της κρίσης και τις οργανωτικές αποφάσεις του φορέα που εμπλέκεται στην κρίση.

<sup>642</sup> Τα ενεργά κοινά είναι τα κοινά που αναγνωρίζουν ότι υπάρχει πρόβλημα και ότι επηρεάζονται από την κρίση και αναλαμβάνουν δράση για την επίλυση της.

απώλεια μεριδίου αγοράς, μείωση κερδών, πλήγμα στο κύρος της εταιρείας, κόστος αντιμετώπισης της κρίσης κ.λπ) λόγω της κρίσης και της εκτεταμένης αρνητικής δημοσιότητάς της, ο κίνδυνος ανάκλησης των προϊόντων της PepsiCo, ο κίνδυνος επιβολής οικονομικών κυρώσεων από τις κρατικές ελεγκτικές υπηρεσίες καθώς επίσης, η εμπλοκή της εταιρείας σε δικαστικές διαμάχες με τους καταγγέλλοντες οι οποίοι διεκδικούσαν αποζημιώσεις.

3. **Αξιολόγησε την σπουδαιότητα των αιτιάσεων /επιχειρημάτων των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών (Stakeholders) της.** Η εν λόγω διαδικασία αξιολόγησης έλαβε υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά<sup>643</sup> των ειδικών κοινών της PepsiCo. Ειδικότερα, αρχικά εντοπίστηκαν τα ειδικά κοινά που έχουν κάποιας μορφής δύναμη (Stakeholders with power) και μέσω της δράσης τους μπορούν να επηρεάσουν την στρατηγική της PepsiCo κατά την διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης. Τέτοια κοινά ήταν ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων, οι κυβερνητικές /νομοθετικές /δικαστικές /ρυθμιστικές αρχές, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι καταναλωτικές /ακτιβιστικές οργανώσεις, οι πελάτες της PepsiCo, το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό και η κοινή γνώμη. Στη συνέχεια εντοπίστηκαν τα ειδικά κοινά που οι αιτιάσεις τους έχουν κάποιας μορφής νομική ή ηθική νομιμοποίηση ή τεκμαίρετε ότι μπορούν να επηρεάσουν τη στάση της εταιρείας, τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης ή την έκβασή της. Τα κοινά αυτά ήταν οι καταγγέλλοντες την PepsiCo για αλλοίωση των προϊόντων της, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων και οι κυβερνητικές /νομοθετικές /δικαστικές /ρυθμιστικές αρχές. Τέλος, εντοπίστηκαν τα ειδικά κοινά που οι αιτιάσεις τους χρήζουν επείγουσας (Urgency) και άμεσης αντιμετώπισης. Τα κοινά αυτά επίσης, ήταν οι καταγγέλλοντες την PepsiCo για αλλοίωση των προϊόντων της, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και η αμερικάνικη κοινή γνώμη.
4. **Αξιολόγησε τις ευκαιρίες και απειλές που πιθανό να ανακύψουν από την στάση των ειδικών κοινών (Stakeholders).** Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo εξ αρχής κατανόησε, ότι η αρνητική στάση και τα αρνητικά αφηγήματα των μέσων μαζικής ενημέρωσης αποτελούσαν μια σημαντική απειλή για τη προσπάθειά της, να αντιμετωπίσει τη κρίση. Επίσης, κατανόησε ότι τα μέσα

---

<sup>643</sup> Mitchell R. K., Agle, B.R., & Wood, D. J., "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Journal Academy of Management Review*, 22 (4), 1997, pp. 853–886.

μαζικής ενημέρωσης θα αποτελούσαν έναν ισχυρό αντίπαλο ο οποίος, θα παρενέβαινε συνεχώς στην επικοινωνιακή διαδικασία κατά την αντιμετώπιση της κρίσης και θα δημιουργούσε εμπόδια στην μετάδοση των επικοινωνιακών μηνυμάτων της εταιρείας. Παράλληλα, η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo, εντόπισε την ευκαιρία που της προσέφεραν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Ειδικότερα, κατανόησαν ότι αν λειτουργήσουν εντός του πλαισίου των μέσων μαζικής ενημέρωσης και κάλυπταν τις δημοσιογραφικές ανάγκες τους για συνεχή και σε πραγματικό χρόνο ενημέρωση, θα μπορούσαν να κάμψουν την αρνητική στάση τους και να αποκτήσουν έναν εν δυνάμει σύμμαχο στην προσπάθειά τους για την αντιμετώπιση της κρίσης. Σε σχέση με τον ρόλο του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo κατανόησε, ότι ο εν λόγω οργανισμός είχε την αρμοδιότητα και την ευθύνη να διερευνήσει την υπόθεση της κρίσης και πως αν τηρούσε μια αρνητική στάση απέναντι στην PepsiCo θα τον καθιστούσε μια σημαντική απειλή για την προσπάθειά της εταιρείας να αντιμετωπίσει την κρίση. Παράλληλα, όπως αναφέρει και ο Steve Bryant<sup>644</sup>, η PepsiCo αξιοποίησε στρατηγικά την συνεργασία της με τον Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων και απέκτησε έναν σύμμαχο στην προσπάθειά της να αντιμετωπίσει την κρίση. Ειδικότερα ο Steve Bryant τόνισε: «Δουλέψαμε πολύ στενά με τον Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων από τη πρώτη μέρα. Θα ήταν λάθος εκ μέρους μας να εκδηλώσουμε μια εχθρική στάση απέναντι σε μια κρατική υπηρεσία. Δουλέψαμε μαζί του στον σχεδιασμό της επικοινωνιακής μας στρατηγικής μας. Εξετάσαμε και συμφωνήσαμε στο περιεχόμενο όλων των δελτίων τύπου της εταιρείας μας πριν δημοσιευθούν. Διαμορφώσαμε μια κοινή αντίληψη και στάση για το πρόβλημα. Ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων διατήρησε την ανεξαρτησία του ως κρατικός φορέας και ταυτόχρονα αποτέλεσε βασικό μας σύμμαχο κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας μας». Τέλος, η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo κατανόησε το κίνδυνο που καθιστούσαν οι καταγγελίες των καταναλωτών για το κύρος και τη βιωσιμότητα της εταιρείας και μέσω στοχευμένων τακτικών επικοινωνίας (απόσυρση από την αγορά του Σηάτλ - Τακόμα της εμπορικής διαφήμισης της εταιρείας, πρόσκληση των μέσων μαζικής ενημέρωσης στις εγκαταστάσεις των

---

<sup>644</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Third Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 234.

εργοστασίων της με σκοπό την καταγραφή και προβολή της διαδικασίας εμφιαλώσεως των αναψυκτικών Pepsi και Diet Pepsi κ.λπ) απέκρουσε την επιχειρηματολογία των καταγγελλόντων και απέδειξε ότι οι ισχυρισμοί τους πόρρω απείχαν από την πραγματικότητα. Η διαδικασία αυτή, έδωσε την ευκαιρία στη PepsiCo να αποδείξει, ότι δεν υπήρχε κανένας κίνδυνος για τη δημόσια υγεία από τη κατανάλωση των προϊόντων της καθώς επίσης, ότι ήταν αδύνατο να έχουν συμβεί στα εργοστάσιά της τα όσα ισχυρίζονται οι καταγγέλλοντες.

**5. Προσδιόρισε την ευθύνη που της αναλογεί απέναντι στα ειδικά κοινά.**

Ειδικότερα, η PepsiCo αποφάσισε ότι έπρεπε να τηρήσει μια σοβαρή και υπεύθυνη στάση κατά την αντιμετώπιση της κρίσης. Επομένως, έπρεπε να αποδείξει ότι είναι μια εταιρεία που λειτουργεί με υψηλά πρότυπα ασφαλείας και ότι είναι ευαίσθητη σε θέματα ασφάλειας και προστασίας των καταναλωτών, παρέχει συνεχή ενημέρωση για την προστασία και ασφάλεια των καταναλωτών, διαθέτει αυστηρά τεκμήρια ποιότητας για τα προϊόντα της, στέκεται αρωγός στη προσπάθεια των κρατικών /ελεγκτικών υπηρεσιών για την αντιμετώπιση της κρίσης και συνεργάζεται αρμονικά μαζί τους και τέλος, ότι πράττει ότι είναι ανθρωπίνως δυνατό ώστε να επιλυθεί η κρίση.

**6. Προσδιόρισε τις στρατηγικές και δράσεις που θα έπρεπε να ακολουθήσει για να ενδυναμώσει την σχέση της με τα ειδικά κοινά.**

Η στρατηγική της ομάδας διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo ήταν να θέσει ως πρώτη της προτεραιότητα την προσέγγιση των ενεργών κοινών, διότι η ενεργοποίησή τους και η στάση τους κατά την εξέλιξη της κρίσης, θα μπορούσε να λειτουργήσει είτε υποστηρικτικά είτε μη υποστηρικτικά προς την επιχείρηση και να επηρεάσει την έκβαση της κρίσης. Τα υποστηρικτικά ή υπερασπιστικά ειδικά κοινά της PepsiCo ήταν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι της εταιρείας καθώς και οι οικογένειές τους, οι μέτοχοι, προμηθευτές και διανομείς της εταιρείας, οι έμποροι λιανικής και ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων. Στη συνέχεια η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo εστίασε στα εχθρικά ή αντίπαλα ειδικά κοινά που συνήθως είναι ενεργά και μη υποστηρικτικά προς την εταιρεία που εμπλέκεται σε κρίση. Στη περίπτωση της PepsiCo τα κοινά αυτά ήταν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι ανταγωνιστές της και οι καταγγέλλοντες καταναλωτές. Οι δράσεις που ανέλαβε η PepsiCo ήταν άμεσες και αποτελεσματικές. Ειδικότερα, αρχικά υιοθέτησε μια αμυντική στάση και ταυτόχρονα προσπάθησε να ελέγξει αν οι καταγγελίες των καταναλωτών ήταν αληθείς ή ψευδείς. Στη συνέχεια ακολούθησε μια πιο

επιθετική στάση και αξιοποιώντας την συνεργασία της με τον Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων και την δύναμη των μέσων μαζικής ενημέρωσης παρουσίασε στη κοινή γνώμη τη διαδικασία εμφιάλωσης των προϊόντων της και απέδειξε ότι δεν υπήρχε κανένας κίνδυνος για την δημόσια υγεία από την κατανάλωση των προϊόντων της και ότι ήταν αδύνατο να έχουν συμβεί στα εργοστάσιά της τα όσα ισχυρίζονται οι καταγγέλλοντες.

#### **5.4.5 Προσδιορισμός επικοινωνιακών στόχων (Objectives of Communication)**

Οι επικοινωνιακοί στόχοι της PepsiCo ήταν:

- ❖ Να πείσει τους εργαζόμενους και τα στελέχη της, ότι οι καταγγελίες των καταναλωτών για αλλοίωση των προϊόντων Diet Pepsi ήταν ανυπόστατες και πως η εταιρεία δεν είχε καμία εμπλοκή στην υπόθεση, ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους και να λάβει την απόλυτη στήριξή τους κατά την διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης .
- ❖ Να αποκτήσει τον επικοινωνιακό έλεγχο της κατάστασης εντός 24 ωρών.
- ❖ Να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την αρνητική στάση των μέσων μαζικής ενημέρωσης.
- ❖ Να κερδίσει την εμπιστοσύνη και στήριξη της κοινής γνώμης πείθοντάς την, ότι:
  - Πρωταρχικός στόχος της εταιρείας είναι η προστασία και ασφάλεια των καταναλωτών.
  - Τα προϊόντα της εταιρείας ήταν ασφαλή και δεν συνέτρεχε κάποιος κίνδυνος για την ασφάλεια των καταναλωτών και την δημόσια υγεία,
  - Οι καταγγελίες για εντοπισμό μολυσμένων (με τον ιό του AIDS) συρίγγων ή άλλων αντικειμένων στα μεταλλικά κουτάκια των αναψυκτικών Diet Pepsi δεν ήταν λογικά πιθανό να είναι αληθείς και τέλος, ότι
  - Δεν χρειάζεται να προχωρήσει η εταιρεία σε ανάκληση προϊόντων από την στιγμή που είναι αδύνατο κατά την διαδικασία παραγωγής να εισέλθουν ξένα αντικείμενα στα προϊόντα της.
- ❖ Να αποτρέψει τυχόν βλάβη στην θετική εικόνα και την φήμη της εταιρείας.



#### 5.4.6 Επιλογή Επικοινωνιακής Στρατηγικής (Communication Strategy).

Η επικοινωνιακή στρατηγική που ακολούθησε η PepsiCo και οι τοπικοί συνεργάτες της (εμφιαλωτές), για την επίτευξη των επικοινωνιακών της στόχων βασίστηκε στις εξής πτυχές<sup>645</sup>:

- ❖ Η ασφάλεια των καταναλωτών αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για την εταιρεία.
- ❖ Την ανάληψη πρωτοβουλιών (διεξαγωγή έρευνας, συνεργασία με την FDA κ.λπ) για την εύρεση και επίλυση του προβλήματος.
- ❖ Την άμεση επικοινωνία με τα εσωτερικά και εξωτερικά κοινά της PepsiCo σε συνεχή και τακτική βάση και την
- ❖ Ανάληψη της ευθύνης για την αντιμετώπιση της κρίσης και επιπρόσθετα την προσπάθεια τεκμηρίωσης ότι οι καταγγελίες για αλλοίωση ή παραποίηση προϊόντος ήταν ψευδείς.

Ειδικότερα:

- ❖ Ο Steve Bryant (Πρόεδρος της EvansGroup)<sup>646</sup> δήλωσε ότι «η βασική στρατηγική της Alpac Bottling Company (τοπικού εμφιαλωτή της PepsiCo) για την αντιμετώπιση της κρίσης, θα έπρεπε να είναι η συνεχής παρουσία και η ανάληψη πρωταγωνιστικού ρόλου της ανώτατης διοίκησης της εταιρείας για την αντιμετώπιση της κρίσης, γιατί συνήθως, όταν συμβαίνει κάτι σοβαρό, όπως το περιστατικό που αναφέρθηκε, οι άνθρωποι δεν επιθυμούν να ενημερώνονται από κάποια στελέχη δημοσίων σχέσεων, αλλά από τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης που φέρουν και την τελική ευθύνη. Επίσης, μέσω της στρατηγικής αυτής, δημιουργείται ένα περιβάλλον διαφάνειας και εξωστρέφειας και όχι ένα περιβάλλον δυσπιστίας, αβεβαιότητας και φόβου που είναι σύνηθες φαινόμενο σε καταστάσεις κρίσεων».
- ❖ Η Rebecca Madeira ανέφερε: «Η στρατηγική μας ήταν να καθησυχάσουμε το κοινό ότι αυτό που συνέβη δεν είναι κρίση που οφείλεται σε πρόβλημα της γραμμής παραγωγής μας και ότι το περιστατικό με τις σύριγγες δεν συνέβη στα εργοστάσιά μας»<sup>647</sup>.

---

<sup>645</sup> Center, Allen H. & Jackson Patrick, *Public Relations Practices. Managerial Case Studies and Problems*, 6ed. Prentice-Hall, Inc., Pearson Education Company, 2003, Retrieved October 30, 2006 from the University of Phoenix EResource MGT 438

<sup>646</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Third Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 234.

<sup>647</sup> Pepsi-Cola Public Affairs, *The Pepsi hoax: What went right?*, New York, Somers, 1993, p. 7 & Doeg, Colin, *Crisis management in the food and drinks industry*, Second edition, USA, Springer Science & Business Media Inc., 2005, p. 180.

- ❖ Η βασική στρατηγική<sup>648</sup> της PepsiCo βασίστηκε στην «άμεση και συχνή επικοινωνία» με τη κοινή γνώμη και την «διατήρηση ενός ενιαίου και σταθερού επικοινωνιακού αφηγήματος». Τα στελέχη της PepsiCo που ενεπλάκησαν στη κρίση καθώς επίσης και αυτοί που επικοινωνήσαν τα μηνύματα της εταιρείας στη κοινή γνώμη, από την αρχή έως το τέλος της κρίσης ακολούθησαν μια ενιαία υποστηρικτική γραμμή και υιοθέτησαν την ίδια επιχειρηματολογία. Κοντολογίς, η PepsiCo προσέγγισε τα εσωτερικά και εξωτερικά κοινά της και τη κοινή γνώμη με μια ενιαία φωνή (speak with one voice).
- ❖ Κατά την αντιμετώπιση της κρίσης, η PepsiCo χρησιμοποίησε ως βασικό της σύμβουλο τον Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων και ανέπτυξε μια άριστη συνεργασία με τα στελέχη του Οργανισμού. Στην συνέχεια, αξιοποίησε το κύρος και την αξιοπιστία του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων και το χρησιμοποίησε ως βασικό της σύμμαχο. Όπως προαναφέρθηκε, ο Steve Bryant<sup>649</sup> αιτιολόγησε την στρατηγική επιλογή της εταιρείας να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και τις ανάγκες του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων. Αποτέλεσμα αυτής της συμμαχίας ήταν η κοινή εμφάνιση στα μέσα μαζικής ενημέρωσης των Craig Weatherup (CEO PepsiCo) και David Kessler (εντεταλμένος του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων) στο τηλεοπτικό σταθμό ABC. Μέσω της κίνησης αυτής, η PepsiCo απέκτησε αξιοπιστία, το μήνυμά της έλαβε τη νομιμοποίηση ενός κρατικού οργανισμού και κέρδισε την προσοχή της κοινής γνώμης και των μέσων μαζικής ενημέρωσης.
- ❖ Τα στελέχη του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων τόσο σε τοπικό όσο και εθνικό επίπεδο, επικέντρωσαν τις έρευνές τους στο να εντοπίσουν τα αίτια των καταγγελιών και στο αν αυτές είναι αληθείς ή όχι, ενώ η PepsiCo επικεντρώθηκε στο να αποδείξει ότι τα προϊόντα της ήταν ασφαλή και ότι η συσκευασία τους (μεταλλικά κουτάκια) ήταν αδύνατο να παραβιαστεί.
- ❖ Προκειμένου να διασφαλιστεί η συνεχής εταιρική παρουσία και να τονιστεί στην κοινή γνώμη ότι η εταιρεία PepsiCo έλαβε σοβαρά υπόψη την κρίση και ότι επιδεικνύει έντονο ενδιαφέρον για την αντιμετώπισή της, ορίστηκε ως

<sup>648</sup> Devlin, Edward S., *Crisis Management Planning and Execution*, USA, Auerbach Publications, 2007, p. 367.

<sup>649</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Third Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 234.

εκπρόσωπος τύπου<sup>650</sup> ο Πρόεδρος και CEO της εταιρείας, Craig Weatherup. Επίσης, στην προσπάθειά της να μεταδώσει με αποτελεσματικό και πειστικό τρόπο την επιχειρηματολογία της προς τους καταναλωτές και την ευρύτερη κοινή γνώμη η PepsiCo, χρησιμοποίησε και άλλους εκπροσώπους τύπου ανάλογα με τη περίπτωση. Το γεγονός ότι όλοι οι εκπρόσωποι τύπου χρησιμοποίησαν την ίδια επιχειρηματολογία και ακολούθησαν μια ανοιχτή και διαφανής επικοινωνιακή τακτική κατέστησαν τη στρατηγική της PepsiCo λειτουργική και αποτελεσματική.

Επιπρόσθετα, η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo αξιοποίησε αποτελεσματικά τις επικοινωνιακές στρατηγικές απολογίας<sup>651</sup> και τις στρατηγικές αποκατάστασης της εικόνας<sup>652</sup> για να προστατέψουν τη φήμη και να αποκαταστήσουν την εικόνα της PepsiCo, αλλά και να υποστηρίξει τη συνολική επικοινωνιακή στρατηγική της εταιρείας που ήταν η απόδειξη της αθωότητάς της. Η στάση που τήρησε η PepsiCo κατά τη διάρκεια της κρίσης, αρχικά ήταν αμυντική (αναγνώρισε ότι υπάρχει κρίση αλλά δεν παραδέχτηκε την ενοχή της, έδειξε ενδιαφέρον για την ασφάλεια των καταναλωτών, ανέλαβε πρωτοβουλίες για τη διαλεύκανση της υπόθεσης κ.λπ) και στη συνέχεια έγινε πιο επιθετική (κατηγόρησε τους καταγγέλλοντες για δολιοφθορά, απείλησε ότι θα προσφύγει στη δικαιοσύνη, μίλησε για προβοκάτσια κ.λπ). Ειδικότερα, οι επικοινωνιακές στρατηγικές απολογίας που υιοθετήθηκαν από τη PepsiCo ήταν:

- ❖ **Η στρατηγική της ελαχιστοποίησης της ευθύνης (Evading Responsibility Strategy).** Μέσω της στρατηγικής αυτής, η PepsiCo αρχικά επιχείρησε να ελαχιστοποιήσει την ευθύνη της για τα αίτια της κρίσης. Για την επίτευξη του ανωτέρω στόχου της, παρουσίασε στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και κατ' επέκταση στη κοινή γνώμη τη διαδικασία εμφιάλωσης των προϊόντων της πείθοντάς τους, ότι οι καταγγελίες των καταναλωτών ήταν ανυπόστατες. Στη συνέχεια η PepsiCo επιχείρησε να ενισχύσει την επιχειρηματολογία της για τη μη ενοχή της, υιοθετώντας τις **στρατηγικές της Προβοκάτσας (Provocations Strategy) και των καλών προθέσεων (Good Intentions**

---

<sup>650</sup> Clark, Sandra, "Quick Thinking, Action Averts Crisis in Cans." *The Plain Dealer*, 22 Jun. 1993, metro: B2.

<sup>651</sup> Βλέπε: *History Lesson Part II: Diet Pepsi*, in the electronic address <http://crisispublicrelations.blogspot.gr/2006/03/history-lesson-part-ii-diet-pepsi-in.html> (last access 8/12/2015).

<sup>652</sup> Hearit, Keith. M., "Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo", journal *Public Relations Review*, Vol. 20(2), 1994, p.p. 113-125.

**Strategy**). Ειδικότερα, λαμβάνοντας υπόψη, ότι παρά τη κλιμάκωση των καταγγελιών των καταναλωτών για αλλοίωση των προϊόντων της PepsiCo δε υπήρχε κανένα αποδεικτικό στοιχείο για την ενοχή της εταιρείας, ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων δε στοιχειοθέτησε καμία αξιόπιστη έκθεση για τα αίτια της αλλοίωσης των προϊόντων της PepsiCo καθώς επίσης, δεν υπήρξαν αναφορές περιστατικών νόσησης ή τραυματισμού καταναλωτών, τα στελέχη της PepsiCo και του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων απέδωσαν τις καταγγελίες των καταναλωτών σε σαμποτάζ ή σε μεθοδευμένη προσπάθεια φαρσών με στόχο τη νομική δίωξη της εταιρείας και το προσπορισμό αποζημιώσεων.<sup>653</sup> Παράλληλα, η PepsiCo εξέφρασε τη πρόθεσή της να συμβάλει στη διαλεύκανση της υπόθεσης. Συγκεκριμένα, συνέβαλε στη συνεχή ενημέρωση του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων και του παρείχε απόλυτη υποστήριξη στο έργο του. Επιπρόσθετα, η PepsiCo τόνισε ότι πρωταρχική επιδίωξή της θα ήταν η μέριμνα για τη προστασία και ασφάλεια των καταναλωτών και με τις κινήσεις της (υλοποίηση μιας διαδικασίας άμεσης και ανοικτής επικοινωνίας, έκδοση, συμβουλευτικών οδηγιών, δημιουργία ανοικτής τηλεφωνικής γραμμής ενημέρωσης του κοινού, συνεντεύξεις CEO της PepsiCo κ.λπ) συνέβαλε προς την επίτευξη αυτού του σκοπού.

- ❖ **Η Στρατηγική της Άρνησης (Denial).** Μέσω της στρατηγικής αυτής, η PepsiCo αρχικά αποδέχτηκε την ύπαρξη κρίσης και ότι η κατάσταση είναι πολύ σοβαρή και χρήζει άμεσης αντιμετώπισης, αλλά αρνήθηκε την ενοχή της (**στρατηγική άρνησης της ενοχής /denial of guilt strategy**). Ειδικότερα, στον οδηγό συνομιλίας που συνέταξε για να βοηθήσει τους υπαλλήλους της Alpac Bottling Company που θα διαχειρίζονταν τις τηλεφωνικές κλήσεις των καταναλωτών, επισήμανε,<sup>654</sup> ότι α) «τα μεταλλικά κουτάκια των αναψυκτικών, συγκαταλέγονται σε εκείνα τα καταναλωτικά προϊόντα που είναι ιδιαίτερα δύσκολο να παραβιαστούν, δεδομένου ότι οι ταχύτητες παραγωγής είναι τέτοιες που καθιστούν αδύνατη την εισαγωγή ενός εξωτερικού αντικειμένου στο εσωτερικό τους» και β) «Τα κουτάκια αναψυκτικών προέρχονται από διαφορετικούς προμηθευτές και

<sup>653</sup> Schwartz, John, “See What’s in the Can, FDA Urges/More Syringes Reportedly Found”, *Houston Chronicle*, June 16, 1993, p.1.

<sup>654</sup> Fearn-Banks Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Third Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p.p. 238-239.

εμφιαλώνονται σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Κατά συνέπεια, είναι παράδοξο να θεωρείται ότι αυτή η διαδικασία θα μπορούσε να εκτελείται ταυτόχρονα. Πιο συγκεκριμένα, τα δελτία ειδήσεων έχουν καταδείξει την ασφαλή και ολοκληρωμένη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων μας». Στη συνέχεια, η PepsiCo υποστήριξε ότι «δεν υπήρχε κρίση» (**Στρατηγική Άρνησης του Γεγονότος / Denial Event Strategy**). Στο πλαίσιο αυτό, ο Craig Weatherup στις συνεντεύξεις και τις τηλεοπτικές εμφανίσεις του, τόνιζε συνεχώς ότι η γραμμή παραγωγής και η διαδικασία εμφιάλωσης των αναψυκτικών της PepsiCo ήταν ασφαλής και ότι ήταν αδύνατο να εισέλθει κάποιο ξένο αντικείμενο στο περιεχόμενο των μεταλλικών κουτιών της Diet Pepsi. Για να τεκμηριώσει τα επιχειρήματά του, παρουσίαζε ένα βίντεο που προέβαλε τη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων της PepsiCo. Επιπρόσθετα, η PepsiCo ανακοίνωσε τη λήξη της κρίσης με μια ολοσέλιδη καταχώρηση στο τύπο που ανέφερε: «Η Pepsi είναι στην ευχάριστη θέση να ανακοινώσει ... Τίποτα»<sup>655</sup> (Pepsi is pleased to announce ...nothing).

- ❖ **Η Στρατηγική του περιορισμού της ζημιάς (Reduce Offensiveness Strategy).** Μέσω της στρατηγικής αυτής, η PepsiCo αρχικά χρησιμοποίησε τη **Στρατηγική της Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy)** για να διαφοροποιηθεί από το κυρίαρχο αφήγημα των καταγγελιών των καταναλωτών και να δημιουργήσει μια μορφή σύγκρισης ανάμεσα στα προηγούμενα περιστατικά κρίσεων, ώστε να μειωθεί στο αντιληπτικό επίπεδο των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών της, η απόδοση ευθύνης για τα αίτια της κρίσης. Ειδικότερα, με δεδομένο ότι οι καταγγελίες για αλλοίωση προϊόντων είναι κάτι σύνηθες, Ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της PepsiCo, Craig Weatherup, σε δημόσια δήλωσή του ανέφερε: «Δεν νομίζω ότι υπάρχει κάποια εταιρεία καταναλωτικών προϊόντων σε αυτή τη χώρα που να μην έχει έστω και μια καταγγελία για αλλοίωση προϊόντων της, κάθε λίγους μήνες».<sup>656</sup> Στη συνέχεια η PepsiCo πέρασε στην αντεπίθεση και επιτέθηκε στους καταναλωτές που τη κατήγγειλαν (**Στρατηγική Επίθεσης στον κατηγορούμενο /Attack the Accuser Strategy**), με σκοπό να πλήξει την αξιοπιστία τους και να αποδομήσει τις κατηγορίες τους. Συγκεκριμένα, η PepsiCo

---

<sup>655</sup> Anon, "PepsiCo Battles Reports of Syringes and Needles in Cola Cans", *Ottawa Citizen*, June 17, 1993, p.A.7 in the Pellegrini, Laura A., *An Argument for the Criminal Hoax*, USA, Faculty of the graduate School University of Southern California, 2008.

<sup>656</sup> Reporter McQueen Michel "Pepsi's Challenge" Day One, ABC News. 21 Jun. 1993.

κατηγόρησε τους καταγγέλλοντες, ότι σκοπίμως άνοιξαν τα μεταλλικά κουτάκια των αναψυκτικών Diet Pepsi και τοποθέτησαν τις σύριγγες, προκειμένου να κερδίσουν χρήματα από μια δικαστική διαμάχη. Σε συνέχεια της ανωτέρω καταγγελίας, η PepsiCo δήλωσε<sup>657</sup> ότι: «θα προχωρήσει στις απαραίτητες νομικές διαδικασίες εναντίον οποιουδήποτε ενόχου για ψευδείς ισχυρισμούς». Τέλος, η PepsiCo αξιοποίησε τη **Στρατηγική της Ενίσχυσης (Bolstering Strategy)** για να ενισχύσει τη θέση της, να μετριάσει τις αντιδράσεις των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών της, καθώς επίσης και της κοινής γνώμης και να περιορίσει την εις βάρος της αρνητική δημοσιότητα. Στο πλαίσιο αυτό, ο Steve Bryant<sup>658</sup> (Πρόεδρος της εταιρείας EvansGroup) ανέφερε: «Η παρουσίαση της διαδικασίας εμφιάλωσης και σφραγίσματος των μεταλλικών κουτιών των αναψυκτικών αποδείχθηκε πολύ χρήσιμη για τη πορεία των γεγονότων. Έδειξε τα υψηλά πρότυπα ασφαλείας που εφαρμόζονται κατά την διαδικασία εμφιάλωσης και σφραγίσματος των μεταλλικών κουτιών των αναψυκτικών και το πόσο απίθανο είναι να υπάρξει κάποιας μορφής μόλυνση. Αυτό ενίσχυσε την εμπιστοσύνη των καταναλωτών προς την εταιρεία μακροπρόθεσμα”.

#### **5.4.7 Προσδιορισμός των ακροατηρίων (audiences) που θα πρέπει να προσεγγιστούν.**

Τα κοινά που θα έπρεπε να προσεγγίσει η PepsiCo, ώστε να τους μεταδώσει το μήνυμά της και με απώτερο στόχο να τους πείσει για τη μη ενοχή της και να λάβει τη νομιμοποίησή τους ή την ουδετερότητά τους για την υλοποίησης της στρατηγικής της κατά την αντιμετώπιση της κρίσης, βρίσκονταν τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας. Τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά που θα έπρεπε να προσεγγιστούν ήταν<sup>659</sup>:

##### **Εσωτερικά Κοινά**

- ❖ Η διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας (CEO, διευθυντές τμημάτων, νομικός σύμβουλος, οικονομικός σύμβουλος κ.λπ)
- ❖ Η ασφαλιστική εταιρεία της PepsiCo

<sup>657</sup> Wilcox, Dennis, *Public Relations: Strategies and Tactics*, 8th Edition, Boston, MA., 2006, , p.p. 262-263.

<sup>658</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Third Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 233.

<sup>659</sup> Pepsi-Cola Public Affairs, *Anatomy of a crisis: The Diet Pepsi tampering hoax* [videotape], New York, Somers, 1993.

- ❖ Οι εξωτερικοί συνεργάτες της PepsiCo (π.χ. εταιρείες δημοσίων σχέσεων, διαφημιστικές εταιρείες κ.λπ)
- ❖ Οι εργαζόμενοι στην εταιρεία και τα υποκαταστήματα της εταιρείας
- ❖ Οι τοπικοί εμπορευματοκτήτες της PepsiCo και οι εργαζόμενοί τους
- ❖ Οι μέτοχοι της εταιρείας
- ❖ Οι προμηθευτές
- ❖ Οι πελάτες της

#### **Εξωτερικά Κοινά**

- ❖ Ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων
- ❖ Οι κυβερνητικές /νομοθετικές /δικαστικές /ρυθμιστικές αρχές
- ❖ Η κυβέρνηση και κατ' επέκταση το πολιτικό σύστημα των ΗΠΑ
- ❖ Τα τοπικά, εθνικά και παγκόσμια εμβλήματα μέσα μαζικής ενημέρωσης
- ❖ Οι κάτοικοι των πολιτειών που δημοσιοποιήθηκαν οι καταγγελίες
- ❖ Οι ειδικές ομάδες συμφερόντων (μη κυβερνητικές οργανώσεις, ακτιβιστές κ.λπ)
- ❖ Οι ανταγωνιστές της PepsiCo
- ❖ Οι καταναλωτές που δεν είναι πελάτες της PepsiCo
- ❖ Οι επαγγελματικές /επιστημονικές ενώσεις
- ❖ Η ακαδημαϊκή και ερευνητική κοινότητα
- ❖ Οι διαμορφωτές της κοινής γνώμης όπως δημόσια πρόσωπα, επιστήμονες κ.λπ
- ❖ Η εθνική κοινή γνώμη

#### **5.4.8 Προσδιορισμός του μηνύματος (Identification of Message).**

Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo διαμόρφωσε ένα μήνυμα που ήταν απλό, κατανοητό και ειλικρινές. Συγκεκριμένα, το μήνυμα της PepsiCo ήταν το εξής: «Ήταν αδύνατο να έχουν συμβεί στα εργοστάσιά της εταιρείας τα όσα ισχυρίζονται οι καταγγέλλοντες και δεν υπήρχε κανένας κίνδυνος για τη δημόσια υγεία από τη κατανάλωση των προϊόντων της PepsiCo».

Επιπρόσθετα, το μήνυμα αυτό ήταν αποτελεσματικό, διότι επικοινωνήθηκε από την ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo με ενιαίο, σταθερό και συνεπή τρόπο σε όλες τις φάσεις εξέλιξης της κρίσης. Συγκεκριμένα:

- ❖ Ο Al Call (Πρόεδρος και εκπρόσωπος τύπου της Alpac Bottling Company), ανέφερε ότι η Alpac Bottling Company ερευνούσε την κατάσταση και πρωταρχικό της μέλημα, ήταν η ασφάλεια των καταναλωτών και ότι θα λαμβάνονταν τα απαραίτητα μέτρα από μέρος της εταιρείας για την άμεση

επίλυση του προβλήματος που προέκυψε<sup>660</sup>. Μέσω την δήλωσης αυτής, εξέφρασε την ανησυχία της εταιρείας για την διαμορφωθείσα κατάσταση και ταυτόχρονα εκδήλωσε το ενδιαφέρον της εταιρίας για την προστασία των καταναλωτών και ειδικότερα των Triplett.

- ❖ Όπως δήλωσε ο Andrew Giangola (εκπρόσωπος της PepsiCo), η εταιρεία διαμόρφωσε το μήνυμά της από τα πρώτα στάδια της κρίσης. Έχοντας βεβαιωθεί ότι δεν υπήρχε κανένα πρόβλημα με την διαδικασία παραγωγής δημιούργησε ένα απλό, ειλικρινές και συνεπές μήνυμα που ανέφερε: «Η εμφάνιση τόσο πολλών καταγγελιών σε τόσο πολλές περιοχές της χώρας, καθιστά απίθανο το περιεχόμενό τους να είναι αληθές»<sup>661</sup>.
- ❖ Ο Craig Weatherup (CEO της PepsiCo) ανέλαβε καθήκοντα εκπροσώπου τύπου και εμφανίστηκε σε πολλά δελτία ειδήσεων, καθώς επίσης και σε δημοφιλείς ενημερωτικές τηλεοπτικές εκπομπές δηλώνοντας: «Ένα μεταλλικό κουτάκι αναψυκτικού είναι η πιο ασφαλής και απαραβίαστη συσκευασία στον κλάδο των τροφίμων. Όλοι στην εταιρεία μας είναι 99,9% σίγουροι ότι οι καταγγελίες ήταν ανυπόστατες και αυτά που δηλώνουν οι καταναλωτές είναι αδύνατο να έχουν συμβεί στα εργοστάσια της PepsiCo».<sup>662</sup> Επίσης, ανέφερε ότι οι καταγγελίες ήταν μια καλοστημένη φάρσα από καταναλωτές που επεδίωκαν να λάβουν αποζημιώσεις από την εταιρεία έπειτα από δικαστικές διαμάχες και η εμφάνιση όλο και περισσότερων καταγγελιών οφειλόταν στις τάσεις μιμητισμού των καταναλωτών.
- ❖ Για να δηλώσει και επίσημα το τέλος της κρίσης και να ευχαριστήσει τους καταναλωτές που στάθηκαν κοντά της κατά την διάρκειά της, η PepsiCo δημιούργησε μια ολοσέλιδη διαφήμιση που δημοσιεύτηκε σε όλες τις μεγάλες εφημερίδες της χώρας με τίτλο: «Η Pepsi είναι στην ευχάριστη θέση να ανακοινώσει... Τίποτα» (Pepsi is pleased to announce... nothing). Στο κείμενο της διαφήμισης αναφερόταν ότι οι καταγγελίες αποδείχτηκε ότι ήταν φάρσες, και ενημέρωνε τους καταναλωτές ότι τα αναψυκτικά της PepsiCo παραμένουν τα πιο δροσιστικά ποτά που έχουν απολαύσει ποτέ οι καταναλωτές. Με τη διαφήμιση αυτή, η PepsiCo απέδειξε στους καταναλωτές ότι τα όσα ανέφερε

---

<sup>660</sup> Fearn-Banks Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Third Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 232.

<sup>661</sup> Reporter McQueen Michel "Pepsi's Challenge" Day One, ABC News. 21 Jun. 1993.

<sup>662</sup> Devlin Edward S., *Crisis Management Planning and Execution*, USA, Auerbach Publications, 2007, p.366.



κατά την εξέλιξη της κρίσης ήταν αληθή, επανέκτησε την αξιοπιστία της, κατέρριψε οποιαδήποτε αρνητική υποψία εις βάρος της και κέρδισε την μάχη στο «δικαστήριο της κοινής γνώμης».

#### **5.4.9 Τακτική υλοποίησης (Implementation Tactic).**

Η τακτική που ακολούθησε η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo για να υλοποιήσει την επικοινωνιακή της στρατηγική ήταν σύνθετη, πολυεπίπεδη και αξιοποίησε διαφορετικά μέσα και κανάλια επικοινωνίας. Συγκεκριμένα, η τακτική της PepsiCo ήταν η ακόλουθη:

- ❖ Τα στελέχη της PepsiCo εργάστηκαν με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα προκειμένου να κατανοήσουν το πρόβλημα σε βάθος και να αποκλείσουν τη πιθανότητα σαμποτάζ στη διαδικασία παραγωγής των εταιρικών προϊόντων.
- ❖ Η εταιρεία PepsiCo επέτρεψε στην εταιρία εμφιάλωσης Alpac Bottling Company να εξηγήσει στα μέσα μαζικής ενημέρωσης ότι, το ενδεχόμενο αλλοίωσης ή παραποίησης των αναψυκτικών Diet Pepsi ήταν αδύνατο να συμβεί. Για το σκοπό αυτό η εταιρεία Alpac Bottling Company:
  - Από τη πρώτη ημέρα της κρίσης ξεκίνησε έρευνα για να προσδιορίσει τη φύση και τις διαστάσεις του προβλήματος,
  - Παραχώρησε συνεντεύξεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, στους χώρους του εργοστασίου της,
  - Επέτρεψε στα τοπικά ειδησεογραφικά συνεργεία να εισέλθουν στους χώρους του εργοστασίου της, ώστε να παρακολουθήσουν από κοντά τη διαδικασία παραγωγής και να διαπιστώσουν το υψηλό επίπεδο των μεθόδων εμφιάλωσης της εταιρείας καθώς, και το πόσο ασφαλή ήταν τα προϊόντα της PepsiCo. Με τη κίνηση αυτή, η εταιρεία κέρδισε τη κατανόηση των μέσων μαζικής ενημέρωσης,<sup>663</sup> ανέπτυξε σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας μαζί τους και παρουσίασε την εταιρεία ως κοινωνικά υπεύθυνη που δεν έχει να κρύψει τίποτα και πασχίζει να διαλευκανθεί άμεσα η υπόθεση προσφέροντας την αμέριστη υποστήριξή της στους αρμόδιους φορείς.

---

<sup>663</sup> Mashberg, Tom. "Pepsi Puts Reputation on the Line; Public Relations Push Fights Tampering Claims." News paper *Boston Globe*, 17 Jun. 1993 in the electronic address <https://www.highbeam.com/doc/1P2-8232491.html> (last access 8/12/2015).

- Εξέδωσε δελτίο τύπου μέσω του οποίου διαβεβαίωσε τους καταναλωτές ότι δεν συντρέχει λόγος ανησυχίας για την ασφάλεια της υγείας τους και ότι σύντομα θα αντιμετωπιστεί το πρόβλημα. Με τη κίνηση αυτή, η εταιρεία προέβαλε ένα ανθρώπινο πρόσωπο και τόνισε ότι, πέρα και πάνω από όλα για την εταιρεία προέχει η ασφάλεια των καταναλωτών.
- ❖ Για την αντιμετώπιση της δευτερογενούς – επικοινωνιακής κρίσης που δημιούργησαν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, η ομάδα διαχείρισης κρίσης της PepsiCo δημιούργησε απλά και ξεκάθαρα μηνύματα χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά επικοινωνιακά εργαλεία όπως: ενημερωτικά βίντεο, δελτία τύπου, αναφορές καταναλωτών, συμβουλές τοπικών εμφιαλωτών, ενημερωτικά δελτία εργαζομένων, εμπορικές επιστολές, φωτογραφίες, γραφήματα και συνεντεύξεις στο τύπο και τη τηλεόραση.
- ❖ Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo δημιούργησε ένα πολύ ενδιαφέρον βίντεο που έδωσε τη δυνατότητα στη πλειονότητα των καταναλωτών που αδυνατούσαν να επισκεφτούν τα εργοστάσια της PepsiCo, να γνωρίσουν τις εγκαταστάσεις της εταιρείας, να παρακολουθήσουν την υψηλού επιπέδου και ασφαλή διαδικασία παραγωγής των προϊόντων της και να κατανοήσουν πόσο ανυπόστατες ήταν οι καταγγελίες για παραποίηση των προϊόντων της. Το βίντεο αυτό ήταν πολύ πειστικό και βοήθησε αποτελεσματικά στην εμπέδωση του μηνύματος της εταιρείας από τη κοινή γνώμη και στην αντιστροφή του αρνητικού κλίματος.
- ❖ Έθεσε σε λειτουργία μια χωρίς χρέωση τηλεφωνική γραμμή επικοινωνίας για το κοινό, όπου θα μπορούσε ο οποιοσδήποτε να επικοινωνεί και να λαμβάνει χρήσιμες πληροφορίες για τη κρίση. Για την ανταπόκριση της εταιρείας σε αυτή τη πρωτοβουλία, ανέθεσε σε εξειδικευμένα στελέχη τη διαχείριση της επικοινωνίας και του χειρισμού των παραπόνων και των ανησυχιών του καταναλωτικού κοινού, ώστε να διατηρηθεί μια καλή σχέση μεταξύ τους. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκαν έξι διευθυντές δημοσίων σχέσεων, οι οποίοι διαχειρίστηκαν 2.000 τηλεφωνικές κλήσεις που προέρχονταν από δημοσιογράφους εντύπων, ραδιοφώνων και τηλεοπτικών σταθμών και εικοσιτέσσερις ειδικοί σε θέματα καταναλωτών συνεπικουρούμενοι από σαράντα εθελοντές που απήντησαν τις δεκάδες χιλιάδες τηλεφωνικές κλήσεις των καταναλωτών. Με τη κίνηση αυτή, η εταιρεία φάνηκε ότι έχει

πραγματικό ενδιαφέρον για τους καταναλωτές και ανέπτυξε μαζί τους, μια σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αμφίδρομης επικοινωνίας.

- ❖ Η PepsiCo θέλοντας να στηρίζει τους υπαλλήλους της Alpac Bottling Company που θα απαντούσαν στις τηλεφωνικές κλήσεις των καταναλωτών και επιδιώκοντας να εμφανιστεί με μια ενιαία επικοινωνιακή γραμμή, διαμόρφωσε έναν χρήσιμο οδηγό συνομιλίας. Σύμφωνα με αυτό τον οδηγό, οι υπάλληλοι που θα καλούνταν να απαντήσουν στα ερωτήματα των καταναλωτών θα έπρεπε να ακολουθήσουν κάποιο συγκεκριμένο πλάνο συνομιλίας και να τονίσουν κάποια ιδιαίτερα σημεία.
- ❖ Ανέθεσε σε εξειδικευμένα στελέχη της εταιρείας να συνεργαστούν στενά με τα στελέχη του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων για τη διαλεύκανση της υπόθεσης.
- ❖ Ανέθεσε σε εξειδικευμένα στελέχη από το τμήμα παραγωγής σε συνεργασία με στελέχη του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων να παρουσιάσουν στους δημοσιογράφους και τη κοινή γνώμη τη παραγωγική διαδικασία.
- ❖ Ανέθεσε στο προσωπικό του τμήματος πωλήσεων της εταιρείας να προσεγγίσει τους πελάτες της, μέσω επιστολών και προσωπικών τηλεφωνημάτων.
- ❖ Οι εργαζόμενοι στα υποκαταστήματα της PepsiCo ελάμβαναν ημερήσιο ενημερωτικό δελτίο ενώ οι 400 τοπικοί εμφιαλωτές της PepsiCo και οι εργαζόμενοί τους, ελάμβαναν μέσω τηλεομοιοτυπίας δύο φορές την ημέρα ενημερωτικά συμβουλευτικά δελτία για τη διαδικασία χειρισμού της κρίσης και παράλληλα έξι άτομα από το τμήμα δημοσίων σχέσεων τους συμβούλευαν για διάφορα ζητήματα που ανέκυπταν. Κατά την αντιμετώπιση μιας κρίσης είναι πολύ σημαντικό το σώμα του φορέα (διοίκηση, εργαζόμενοι κ.λπ) που καλείται να αντιμετωπίσει τη κρίση να εμφανίσει ένα ενιαίο και αρραγές μέτωπο. Προκειμένου να εξυπηρετηθεί αυτός ο στόχος, απαιτείται συνεχής ροή ενημέρωσης από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους, ώστε να γίνει κατανοητή η σοβαρότητα της κατάστασης, κατάλληλος συντονισμός και ενιαία δράση. Η PepsiCo υιοθέτησε την ανωτέρω τακτική και κατάφερε να συντονίσει αποτελεσματικά τους εργαζομένους της, καθώς και τους εργαζομένους των τοπικών εμφιαλωτών της και να κερδίσει την εμπιστοσύνη και τη στήριξή τους. Εις επέρωσιν των ανωτέρω, ο Steve Bryant (Πρόεδρος

της EvansGroup)<sup>664</sup> τόνισε ότι «Οι εργαζόμενοι της Alpac έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην υλοποίηση της καμπάνιας, διότι αισθάνθηκαν ότι ήταν μέρος της κρίσης και της διαδικασίας διαχείρισής της».

- ❖ Η PepsiCo έδωσε στην δημοσιότητα ένα βίντεο που καταγράφηκε από μια κάμερα παρακολούθησης σε ένα ψιλικάτζίδικο του Κολοράντο και παρουσίαζε μια γυναίκα να τοποθετεί μια σύριγγα σε ένα μεταλλικό κουτάκι αναψυκτικού Diet Pepsi καθώς πλησίασε στο ταμείο. Με τη κίνηση αυτή, ακύρωσε την επιχειρηματολογία όσων τη κατήγγειλαν, αποκατέστησε την αλήθεια, εδραίωσε την αξιοπιστία της και άρχισε να επανακτά την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και της κοινής γνώμης γενικότερα.
- ❖ Στο τέλος της κρίσης, το τμήμα μάρκετινγκ της PepsiCo δημιούργησε ένα πρόγραμμα που το αποκάλεσε «Ευχαριστώ Αμερική» (Thanks America). Η κίνηση αυτή σηματοδότησε και την υπέρβαση της κρίσης, επαναοριοθέτησε την σχέση της εταιρείας με τους καταναλωτές και λειτούργησε ως ορόσημο μιας νέας αφετηρίας για την πορεία της εταιρείας.

#### **5.4.10 Υλοποίηση της διαδικασίας της Στρατηγικής Επικοινωνίας (Strategic Communication) και διαχείριση των ζητημάτων (Issue Management) που μπορεί να ανακύψουν κατά την εκτέλεσή της.**

Στρατηγική επιδίωξη της PepsiCo ήταν να αποδείξει στη κοινή γνώμη ότι οι κατηγορίες που της καταλόγιζαν ήταν ανυπόστατες και κατ' επέκταση να προστατέψει την εικόνα, τη φήμη της και τη βιωσιμότητά της. Για να επιτευχθεί ο ανωτέρω στόχος και να λάβει την απαραίτητη νομιμοποίηση (legitimacy) για την υλοποίηση της στρατηγικής της η PepsiCo, θα έπρεπε να επικοινωνήσει στρατηγικά με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της και την κοινή γνώμη. Θα έπρεπε δηλαδή η PepsiCo, με τα αφηγήματά της να επηρεάσει και να διαμορφώσει τις αντιλήψεις τους, έτσι ώστε να μετριάσουν ή αλλάξουν την αρνητική στάση τους για την εταιρεία. Στην προσπάθειά της αυτή, το σημαντικότερο ζήτημα που είχε να διαχειριστεί η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo ήταν η αρνητική στάση των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης από τα αρχικά στάδια της κρίσης έως ότου δημοσιοποιηθούν αδιάσειστα στοιχεία που αποδείκνυαν ότι οι

---

<sup>664</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Third Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p.244.

καταγγελίες οφείλονταν σε κακόβουλες φάρσες καταναλωτών είχαν πλαισιώσει με αρνητικά αφηγήματα την υπόθεση. Συνεπώς, κατά τη διαδικασία της στρατηγικής επικοινωνίας της PepsiCo με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της και τη κοινή γνώμη, λειτουργούσαν ως μηχανισμός παραγωγής επικοινωνιακών θορύβων που δημιουργούσαν εμπόδια στην επικοινωνιακή διαδικασία, αλλοίωναν το εκπεμπόμενο μήνυμα και μείωναν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Για να αντιμετωπίσει το ζήτημα αυτό η PepsiCo, αξιοποίησε αποτελεσματικά την επιρροή, τα εργαλεία και τις δυνατότητες των μέσων μαζικής ενημέρωσης προς όφελός της. Μέσω των βίντεο που δημιούργησε για να παρουσιάσει τη διαδικασία εμφιάλωσης των προϊόντων της, ώστε να πείσει ότι τα προϊόντα ήταν ασφαλή και δεν υπήρχε κανένας κίνδυνος για τη δημόσια υγεία, «οπτικοποίησε» τη κρίση, έδωσε τροφή στα μέσα μαζικής ενημέρωσης παρουσιάζοντάς τους ένα διαφορετικό πλαίσιο που παρουσίασε το δικό της αφήγημα για τη κρίση και διέδωσε το μήνυμά της σε εθνικό επίπεδο. Όπως ανέφερε ο Craig Weatherup<sup>665</sup> (CEO PepsiCo): «Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης μας προσέφεραν μια μοναδική ευκαιρία για να επικοινωνήσουμε με τους καταναλωτές. Πιστεύαμε πως αν παρουσιάζαμε τα πραγματικά γεγονότα στο αμερικανικό κοινό, αυτό θα αναγνώριζε την αλήθεια και έτσι τα προϊόντα μας, θα ξανακέρδιζαν την εμπιστοσύνη του». Επίσης, στο ίδιο πλαίσιο, η Rebecca Madeira<sup>666</sup> (Αντιπρόεδρος του Τμήματος Δημοσίων Υποθέσεων) τόνισε: «Η προβολή της βιντεοκασέτας που μοιράσαμε στους τηλεοπτικούς σταθμούς και προβλήθηκε από τα δελτία ειδήσεών τους, κατέστησε ορατή τη κρίση και αποτέλεσε το καταλύτη για να μεταδώσουμε το μήνυμά μας προς τα έξω».

#### **5.4.11 Αξιολόγηση (Evaluation).**

Όπως έχει προαναφερθεί, η φάση της αξιολόγησης αποβλέπει στην συνολική αξιολόγηση και τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας του προγράμματος Στρατηγικής Επικοινωνίας. Για τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης από την PepsiCo πολλά έχουν ειπωθεί και ακόμη περισσότερα γραφτεί από την ακαδημαϊκή κοινότητα, αλλά και ανθρώπους της αγοράς. Τα σημεία όμως, τα οποία διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο στην έκβαση της κρίσης και στα οποία, θα πρέπει να εστιάσουμε και να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα είναι τα ακόλουθα:

---

<sup>665</sup> Ibid. p.367.

<sup>666</sup> Ibid.

- ❖ Τα στελέχη<sup>667</sup> της ομάδας διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo διέθεταν εμπειρία και εξειδικευμένη γνώση. Συνεργάστηκαν άψογα υπό συνθήκες αβεβαιότητας, πίεσης και έντονου άγχους και λειτούργησαν ως ένα αρμονικό σύνολο που βασική του αποστολή είχε την αντιμετώπιση της κρίσης και την εκπλήρωση των εταιρικών στόχων της PepsiCo.
- ❖ Η PepsiCo διέθετε σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων.<sup>668</sup> Με το ξέσπασμα της κρίσης, ενεργοποίησε τις απαραίτητες διαδικασίες του σχεδίου (προσδιορισμός βασικών στρατηγικών επιλογών, οριοθέτηση ενεργειών που πρέπει να εκτελεστούν, ανάθεση ρόλων και ορισμός των στελεχών που θα αναλάβουν να εκτελέσουν τις ενέργειες αυτές, κ.λπ) και διέθεσε τους αναγκαίους πόρους για την αντιμετώπιση της κρίσης. Επιπρόσθετα, η PepsiCo διέθεσε ένα κατάλληλα επανδρωμένο χώρο εντός της εταιρείας, όπου λειτούργησε ως στρατηγείο της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, διευκόλυνε το έργο της και επίσης, της επέτρεψε να λειτουργήσει με έναν ενιαίο και αποτελεσματικό τρόπο.
- ❖ Στο αρχικό στάδιο της κρίσης, παρά το γεγονός ότι η διοίκηση της PepsiCo δεν είχε τοποθετηθεί δημόσια για τα αίτια της κρίσης, τα στελέχη της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, λειτούργησαν υπεύθυνα και αντιμετώπισαν με επαγγελματισμό τη συνεχώς αυξανόμενη πίεση των μέσων μαζικής ενημέρωσης για ενημέρωση σχετικά με το περιστατικό της κρίσης. Ειδικότερα, διευκόλυναν το έργο των δημοσιογράφων, ώστε να καλύψουν δημοσιογραφικά το γεγονός (πρόσκλησή τους στο εργοστάσιο παραγωγής ώστε να καταγράψουν την διαδικασία εμφιάλωσης) και επιπρόσθετα, τους παρείχαν και χρήσιμο υποστηρικτικό υλικό (βιντεοταινίες, δελτία τύπου, φωτογραφίες, διαγράμματα, συνεχής ενημέρωση κ.λπ). Στο ίδιο πλαίσιο, γνωρίζοντας τα στελέχη της ομάδας διαχείρισης κρίσης της PepsiCo, το τρόπο λειτουργίας και τις δημοσιογραφικές ανάγκες των μέσων μαζικής ενημέρωσης, λειτούργησαν εντός των χρονικών πλαισίων τους, χρησιμοποιώντας ενιαία επικοινωνιακή στρατηγική και απλά και σαφή μηνύματα. Επιπρόσθετα, τα στελέχη της PepsiCo αξιοποίησαν στρατηγικά τη δύναμη επιρροής των μέσων μαζικής ενημέρωσης επί της κοινής γνώμης για να επικοινωνήσουν τα μηνυματά τους στα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη. Επίσης, τα στελέχη της PepsiCo αρχικά αντιμετώπισαν

<sup>667</sup> Reid, Janine L., *Crisis Management: Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry*, New York, John Wiley & Sons Inc, 2000, p.p.17-34.

<sup>668</sup> Fink Steven, *Crisis Management: Planning for the inevitable*, USA, Universe Inc, 2002, p.p. 54-66.

τον αρνητισμό των μέσων μαζικής ενημέρωσης, στη συνέχεια κέρδισαν την εμπιστοσύνη τους και στο τέλος, έλαβαν τη στήριξή τους για να πείσουν τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη για τη μη ενοχή της εταιρείας.

- ❖ Η PepsiCo αξιοποίησε αποτελεσματικά τους πόρους της και ιδιαίτερα το στελεχιακό και υπαλληλικό της δυναμικό. Επικοινωνήσε με ευθύ και ειλικρινή τρόπο με τους 50.000 εργαζομένους της. Τους παρέθεσε τα δεδομένα της κρίσης, τους έπεισε για τη μη ενοχή της, τους γνωστοποίησε τους κινδύνους για τη βιωσιμότητα της εταιρείας και ζήτησε τη στήριξή τους. Στο πλαίσιο αυτό, οι εργαζόμενοι της PepsiCo λειτούργησαν ως επικοινωνιακοί πομποί της εταιρείας και αποτέλεσαν τους καλύτερους πρεσβευτές της. Μετέφεραν με σαφή και άμεσο τρόπο το μήνυμα της PepsiCo στις οικογένειές τους, τους φίλους και γνωστούς τους και λειτούργησαν ενισχυτικά στην επικοινωνιακή εκστρατεία της PepsiCo για τον επηρεασμό της στάσης και τη διαμόρφωση των αντιλήψεων των ειδικών κοινών και της κοινής γνώμης, για τη μη ενοχή της εταιρείας για τη κρίση.
- ❖ Η επικοινωνιακή στρατηγική της PepsiCo κατέστη αποτελεσματική, διότι η ομάδα διαχείρισης της κρίσης κατόρθωσε να αποδομήσει τα επιχειρήματα των καταγγελλόντων και να επικοινωνήσει στρατηγικά με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τα ειδικά κοινά της και τη κοινή γνώμη. Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo παραδέχτηκε ότι πέτυχε το στόχο της, τόσο επειδή ήταν ανοικτή, διαφανής και ειλικρινής, όσο και επειδή προσέγγισε το πρόβλημα μέσα από τα μάτια του κοινού.<sup>669</sup> Ειδικότερα, η ομάδα διαχείρισης της κρίσης αρχικά έθεσε τους βασικούς στόχους της επικοινωνιακής της στρατηγικής (π.χ. η απόκτηση του ελέγχου της κρίσης εντός 24 ωρών, η διατήρηση της αξιοπιστίας της εταιρείας, η ανάκτηση της εμπιστοσύνης του καταναλωτικού κοινού, η προστασία της φήμης και του κύρους της εταιρείας κ.λπ) και στη συνέχεια διαβεβαίωσε τη κοινή γνώμη ότι πρωταρχικό μέλημα της εταιρείας είναι η προστασία και ασφάλεια της υγείας των καταναλωτών. Επιπρόσθετα, η PepsiCo εκδήλωσε έντονο ενδιαφέρον για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης καθώς επίσης και για όσους επλήγησαν από τη κρίση, προσφέροντάς τους την ηθική και υλική συμπαράστασή της. Η PepsiCo επίσης, ανάλαβε τις ευθύνες της και δεν επιχείρησε να εφεύρει εξιλαστήρια θύματα ή να μετατοπίσει τις ευθύνες

---

<sup>669</sup> Pepsi-Cola Public Affairs, *Anatomy of a crisis: The Diet Pepsi tampering hoax* [videotape], New York, Somers, 1993.

σε άλλους παράγοντες. Τέλος, μετά τη λήξη της κρίσης, η PepsiCo μέσω στοχευμένων εκστρατειών επικοινωνίας, συνέχισε να επικοινωνεί με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της και τη κοινή γνώμη, θέλοντας να τους ευχαριστήσει για την υποστήριξη που προσέφεραν στην εταιρεία κατά την διάρκεια της κρίσης και να σφυρηλατήσει ακόμη περισσότερο τους δεσμούς της μαζί τους.

## 5.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.

Από την ανωτέρω ανάλυση τεκμαίρεται, ότι η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo αντιμετώπισε τη κρίση με υπεύθυνο και επαγγελματικό τρόπο καθώς επίσης, ότι η επικοινωνιακή στρατηγική της PepsiCo ήταν επιτυχής και απέδωσε τα μέγιστα. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε, ότι ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Bill Clinton<sup>670</sup> έδωσε συγχαρητήρια στον Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων και τη PepsiCo για το τρόπο που αντιμετώπισαν τη κρίση και το 1994 απονεμήθηκε στη PepsiCo για την επιτυχημένη επικοινωνιακή της εκστρατεία, το επιχειρηματικό βραβείο Silver Anvil<sup>671</sup> από την Εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων της Αμερικής.

Η επιτυχής αντιμετώπιση της κρίσης από την PepsiCo, εκτός από θετικά αποτελέσματα σε συμβολικό και ηθικό επίπεδο (λόγω της απόδοσης ευσήμων από θεσμικούς παράγοντες στη PepsiCo ως αναγνώριση για τη προσπάθειά της να αντιμετωπίσει επιτυχώς τη κρίση) είχε και απτά οικονομικά οφέλη. Ειδικότερα, παρά το γεγονός ότι το κόστος αντιμετώπισης της κρίσης ήταν αρκετά υψηλό και κατά τη διάρκεια της κρίσης, η PepsiCo είχε απώλεια πωλήσεων συνολικού ύψους 30 εκατομμυρίων δολαρίων, την εβδομάδα που ακολούθησε μετά την λήξη της κρίσης, οι καταναλωτές αγόρασαν 800.000 περισσότερα προϊόντα της εταιρείας σε σύγκριση με την εβδομάδα πριν από την εμφάνιση της κρίσης. Επίσης, σύμφωνα με στοιχεία της PepsiCo<sup>672</sup>, η τέταρτη εβδομάδα του Ιουλίου 1993 ήταν η καλύτερη σε πωλήσεις εβδομάδα κατά το έτος 1993. Επιπρόσθετα, σε έρευνα<sup>673</sup> που πραγματοποιήθηκε μετά

---

<sup>670</sup> Doeg, Colin, *Crisis management in the food and drinks industry: A practical approach*, Second Edition, USA, Springer Science & Business Media Inc., 2005, p. 183.

<sup>671</sup> Elliott, Stuart, "THE MEDIA BUSINESS: Advertising; an anti-drug public service campaign wins a prestigious prize for advertising effectiveness, news paper", news paper *The New York Times*, June 8, 1994, in the electronic address [http://www.nytimes.com/1994/06/08/business/media-business-advertising-anti-drug-public-service-campaign-wins-prestigious.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/1994/06/08/business/media-business-advertising-anti-drug-public-service-campaign-wins-prestigious.html?_r=0) (last access 15/12/2015).

<sup>672</sup> Fearn-Banks Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Third Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 243.

<sup>673</sup> Βλέπε electronic address: <http://iml.jou.ufl.edu/projects/fall02/cox/crisis.htm> (last access 15/12/2015).



τη κρίση, το 94% των καταναλωτών ανέφεραν ότι η Pepsi χειρίστηκε τη κρίση με υπευθυνότητα ενώ, το 75% είπαν ότι ήταν βέβαιοι για τη ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων της PepsiCo.

Εν κατακλείδι, λαμβάνοντας υπόψη τα εμπειρικά δεδομένα της προηγηθείσας ανάλυσης δυνάμεθα να προβούμε στην εμπειρική επαλήθευση των κεντρικών υποθέσεων εργασίας της παρούσας μελέτης καθώς επίσης, να δώσουμε απάντηση στο βασικό ερευνητικό της ερώτημα, για το αν η στρατηγική επικοινωνία αποτελεί ή όχι, στρατηγικό μέσο για την επικοινωνιακή αντιμετώπιση μιας επιχειρηματικής κρίσης.

Από την ανάλυση της μελέτη περίπτωσης της PepsiCo αποδείχθηκε η υιοθέτηση και ο βαθμός σπουδαιότητας των κεντρικών υποθέσεων της μιας από τις δύο μελετώμενες θεωρίες (Δημόσιες Σχέσεις) και ο βαθμός αξιοπιστίας της. Ειδικότερα,

1. Η επικοινωνιακή ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo κατά την αντιμετώπιση της κρίσης, υιοθέτησε τη στρατηγική επικοινωνία και την αξιοποίησε ως βασικό της στρατηγικό μέσο, ώστε να επικοινωνήσει με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της και τη κοινή γνώμη. Επίσης, η PepsiCo αξιοποίησε τις στρατηγικές και τις τακτικές της στρατηγικής επικοινωνίας για να διαμορφώσει την αντίληψη των ειδικών κοινών και της κοινής γνώμης σχετικά με την απόδοση ευθύνης για τα αίτια της κρίσης και να επηρεάσει της στάσης τους, ώστε να λάβει την υποστήριξή τους. Άρα, επιβεβαιώνεται η 1<sup>η</sup> υπόθεση εργασίας της παρούσας διατριβής που αναφέρει, ότι η στρατηγική επικοινωνία κατά την εξέλιξη μιας επιχειρηματικής κρίσης αποτελεί βασικό στρατηγικό μέσο για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων και τον επηρεασμό της στάσης όσων εμπλέκονται στη κρίση και της κοινής γνώμης γενικότερα.
2. Η επικοινωνιακή ομάδα διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo κατά την αντιμετώπιση της κρίσης, αξιοποίησε την στρατηγική επικοινωνία ως βασικό της στρατηγικό μέσο, ώστε να επικοινωνήσει με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της PepsiCo τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, με απώτερο στόχο να λάβει τη νομιμοποίησή τους, ώστε να εφαρμόσει την επικοινωνιακή της στρατηγική. Άρα, επιβεβαιώνεται και η 2<sup>η</sup> υπόθεση εργασίας της παρούσας διατριβής που αναφέρει, ότι η στρατηγική επικοινωνία αποτελεί βασικό στρατηγικό μέσο για την απόκτηση νομιμοποίησης, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης σε περιπτώσεις επιχειρηματικών κρίσεων.

Καταλήγοντας, από τη διεξοδική ανάλυση της μελέτης περίπτωσης της κρίσης της PepsiCo, αποδείχθηκε ότι η αποτελεσματική χρήση της στρατηγικής επικοινωνίας δύναται να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα ενός σχεδίου επικοινωνιακής αντιμετώπισης μιας επιχειρηματικής κρίσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:**

**ΝΑΥΑΓΙΟ ΟΧΗΜΑΤΑΓΩΓΟΥ ΠΛΟΙΟΥ «ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ»**

**6.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ «ΜΙΝΩΪΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ»**

Το 1972 ο Παντελής Σφηνιάς (ένας αυτοδημιούργητος ναυτιλιακός πράκτορας από το Ρέθυμνο) πρωτοστατεί στην δημιουργία της εταιρείας λαϊκής βάσης<sup>674</sup> του Ηρακλείου Κρήτης, «Μινωϊκές Γραμμές» (Minoan Lines) και αναλαμβάνει την ευθύνη της εκμετάλλευσης των πλοίων της<sup>675</sup>.



Εικόνα 5: Εταιρικό σήμα εταιρείας Μινωϊκές Γραμμές (Minoan Lines)

Το 1974 η εταιρεία αποκτά το Ferry Boat Μίνως<sup>676</sup> και ξεκινά τα ταξίδια στη γραμμή Πειραιάς – Ηράκλειο Κρήτης. Θέλοντας η εταιρεία να εδραιώσει την θέση της στη συγκεκριμένη γραμμή, το 1976 αποκτά ένα δεύτερο, πιο σύγχρονο και ταχύτατο πλοίο, το Ferry Boat Αριάδνη και ξεκινά καθημερινά δρομολόγια από και προς την Κρήτη.

Το 1981 ο Παντελής Σφηνιάς καθίσταται ο μεγαλύτερος μέτοχος<sup>677</sup> της εταιρείας Μινωϊκές Γραμμές, γεγονός που του επιτρέπει να θέσει σε εφαρμογή τα φιλόδοξα σχέδιά του για την κατάκτηση της κορυφής της ελληνικής ακτοπλοΐας. Εισηγείται στην εταιρεία τη δρομολόγηση πλοίων στην Αδριατική και το Ferry Boat Ελ Γκρέκο ξεκινά δρομολόγια στη γραμμή Πάτρα-Αγκώνα, δημιουργώντας νέες

<sup>674</sup> Για μια εμπειριστατωμένη παρουσίαση και ιστορική αναδρομή των εταιρειών λαϊκής βάσης στην Ελλάδα, βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Εταιρείες Λαϊκής Βάσης», Εφημερίδα *ΒΡΑΔΥΝΗ*, 3-10-2000, σελ.8.

<sup>675</sup> Εφημερίδα *ΒΡΑΔΥΝΗ*, 30-11-2000, σελ. 43.

<sup>676</sup> Για μια αναλυτική παρουσίαση του εταιρικού προφίλ της εταιρείας Μινωϊκές Γραμμές βλέπε: [http://www.stockwatch.com.cy/nqcontent.cfm?a\\_id=498&lang=gr&code=MINOA&compcode=](http://www.stockwatch.com.cy/nqcontent.cfm?a_id=498&lang=gr&code=MINOA&compcode=) (τελευταία είσοδος 15/12/2015).

<sup>677</sup> Καπράνος Δημήτρης, «Το ταξίδι συνεχίζεται χωρίς τον καπετάνιο», εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 25-11-2001.

επιχειρηματικές και οικονομικές προοπτικές για τις Μινωϊκές Γραμμές. Το 1987 η γραμμή Πάτρα-Αγκώνα γίνεται διπλή και ο Παντελής Σφηνιάς εισηγείται στις Μινωϊκές Γραμμές τη δρομολόγηση και άλλων πλοίων στη γραμμή της Ιταλίας. Έτσι το ίδιο έτος δρομολογείται το Ferry Boat Φαίδρα και το 1988 το Ferry Boat Κίνγκ Μίνως.

Την ίδια περίοδο, ο Παντελής Σφηνιάς πρωταγωνιστεί στην δημιουργία της Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών Διεθνών Γραμμών<sup>678</sup> της οποίας στην συνέχεια διετέλεσε και πρόεδρος. Μέσω της θέσης αυτής, ο Παντελής Σφηνιάς ανέλαβε σημαντικές επιχειρηματικές ευθύνες για λογαριασμό μιας πλειάδας Ανωνύμων Εταιρειών, που το έργο τους ήταν οι μεταφορές (οδικές και θαλάσσιες) και η πρακτόρευση πλοίων σε διάφορα λιμάνια της Ελλάδας και του εξωτερικού.

Το 1990, ο Παντελής Σφηνιάς εισηγείται στην εταιρεία Μινωϊκές Γραμμές, να προχωρήσει στη ναυτιλιακή σύνδεση της Τουρκίας με την Ελλάδα και την Ευρώπη.<sup>679</sup> Η πρότασή του υιοθετήθηκε άμεσα και για το σκοπό αυτό, δρομολογήθηκε το Ferry Boat Αριάδνη το οποίο άρχισε να εκτελεί το δρομολόγιο Αγκώνα – Πειραιάς – Σμύρνη.

Το 1991 οι Μινωϊκές Γραμμές, συνεχίζοντας την δυναμική τους πορεία, δρομολογούν το νέο και υπερσύγχρονο Ferry Boat Δαίδαλος που εκτελούσε δρομολόγια στην γραμμή Πάτρα-Αγκώνα και συνδέουν ακτοπλοϊκά την Κρήτη με την Αγκώνα και τη Δυτική Ευρώπη με το ανακαινισμένο Ferry Boat Ελ Γκρέκο.<sup>680</sup>

Το 1992 επίσης, δρομολογούν στις γραμμές της Αδριατικής, το νέο και υπερσύγχρονο Ferry Boat Ερωτόκριτος μειώνοντας την χρονική διάρκεια του ταξιδιού προς την Ιταλία στις 24 ώρες. Επιπρόσθετα, στο ίδιο πλοίο, καθιερώνουν το πρωτοποριακό πρόγραμμα Camping on board προσφέροντας την δυνατότητα σε επιβάτες να ταξιδεύουν με το τροχόσπιτό τους.

Το 1993 ο Παντελής Σφηνιάς εντοπίζοντας την ανάγκη εκσυγχρονισμού και ανανέωσης του στόλου της εταιρείας, εισηγείται την εκπόνηση ενός επενδυτικού

---

<sup>678</sup> Βλέπε: Αθανασίου Ν. Σάββας, «Ιστορίες χρεοκοπίας στην ακτοπλοΐα», 02-08-2012, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.matrix24.gr/2012/08/%CF%83%CE%B1%CE%B2%CE%B2%CE%B1%CF%83-%CE%BD-CE%B1%CE%B8%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%85-20/> (τελευταία είσοδος 15/12/2015).

<sup>679</sup> Ibid.

<sup>680</sup> Βλέπε ηλεκτρονική διεύθυνση: [http://www.stockwatch.com.cy/nqcontent.cfm?a\\_id=498&lang=gr&code=MINOA&ompcode=](http://www.stockwatch.com.cy/nqcontent.cfm?a_id=498&lang=gr&code=MINOA&ompcode=) (τελευταία είσοδος 15/12/2015).

προγράμματος για την ναυπήγηση νέων και υπερσύγχρονων πλοίων<sup>681</sup>. Το Διοικητικό Συμβούλιο των Μινωικών Γραμμών, υιοθέτησε την εισήγησή του και προχώρησε στη ναυπήγηση του υπερσύγχρονου και με υψηλές προδιαγραφές ασφαλείας πλοίο Highspeed Ferry Αρετούσα από ναυπηγείο της Νορβηγίας. Το πλοίο παρελήφθη από την εταιρεία το 1995 και προσέφερε στην εταιρεία τη δυνατότητα να μειώσει ακόμη περισσότερο τη χρονική διάρκεια του ταξιδιού προς την Ιταλία στις 22 ώρες.

Το 1997 η εταιρεία παρέλαβε άλλα δύο ακόμη πλοία του ίδιου τύπου από την Νορβηγία δημιουργώντας νέα δεδομένα στην ελληνική ακτοπλοΐα. Τα πλοία αυτά, ήταν το Highspeed Ferry Ίκαρος και το Highspeed Ferry Πασιφάη. Την ίδια χρονιά η εταιρεία Μινωϊκές Γραμμές σε συνεργασία με άλλους Έλληνες εφοπλιστές και επιχειρηματίες ιδρύει την εταιρεία Minoan Lines Highspeed Ferries,<sup>682</sup> και ενισχύει τη θέση της έναντι των ανταγωνιστών της (κυρίως της εταιρείας του Περικλή Παναγόπουλου).

Το 1998 αποτελεί χρονιά σταθμό για τη μετέπειτα πορεία των Μινωικών Γραμμών. Συγκεκριμένα, η εταιρεία εισάγει με μεγάλη επιτυχία τις μετοχές της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη του επενδυτικού κοινού (ακόμη και σημαντικών παραγόντων της ελληνικής ναυτιλίας) και συνάπτει συνεργασία με την εταιρεία του Γεώργιου Π. Λιβανού, Ceres Hydrofoils.<sup>683</sup> Η εν λόγω εταιρεία δέσποζε στον χώρο των ιπτάμενων δελφινιών τα οποία εκτελούσαν δρομολόγια στις Σποράδες και στον Αργοσαρωνικό. Η κοινοπραξία των εταιρειών Ceres Hydrofoils, Minoan Lines HighSpeed Ferries και των Μινωικών Γραμμών είχε σαν αποτέλεσμα το 1999 να ιδρυθεί η εταιρεία Minoan Flying Dolphins<sup>684</sup> η οποία, έθεσε υπό τον έλεγχό της το σύνολο των εσωτερικών ακτοπλοϊκών γραμμών. Αντιπρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος σε αυτή την νέα εταιρεία, ανέλαβε ο Παντελής Σφηνιάς.

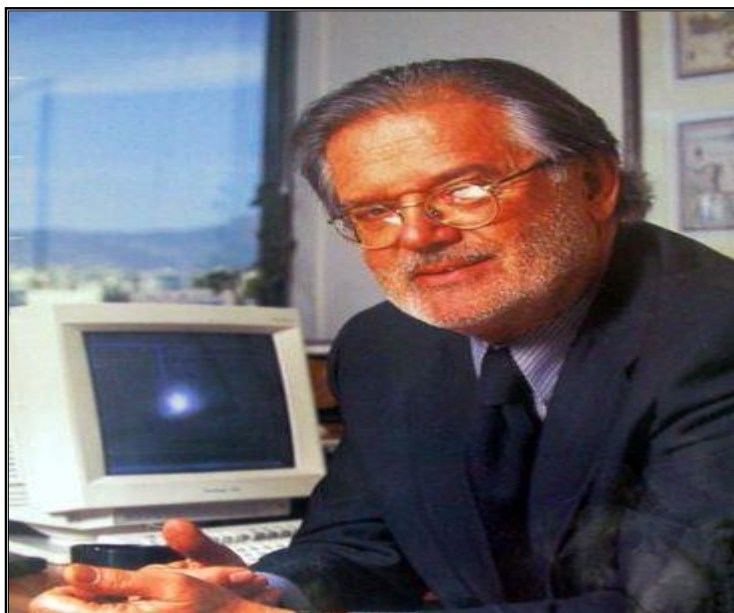
---

<sup>681</sup> Βλέπε: Αθανασίου Ν. Σάββας, «Ιστορίες χρεοκοπίας στην ακτοπλοΐα», 02-08-2012, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.matrix24.gr/2012/08/%CF%83%CE%B1%CE%B2%CE%B2%CE%B1%CF%83-%CE%BD-CE%B1%CE%B8%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%85-20/> (τελευταία είσοδος 17/12/2015).

<sup>682</sup> Βλέπε άρθρο Καπράνου Δημήτρη με τίτλο: «Το ταξίδι συνεχίζεται χωρίς τον καπετάνιο», εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 25-11-2001.

<sup>683</sup> Βλέπε άρθρο Θάνου Λαμπρόπουλου με τίτλο: «1997: Ξεκίνησε με ένα ταχύπλοο από δεύτερο χέρι», *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 30-11-2000, σελ. 51 & ρεπορτάζ με τίτλο: «Βίος και πολιτεία του Παντελή Σφηνιάς», Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 28-9-2000, σελ. 19.

<sup>684</sup> Βλέπε άρθρο Παναγιώτη Υφαντή με τίτλο: «Όταν το Αιγαίο έγινε.... Μινώνον πέλαγος», εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 1-1-2000, σελ. 100 & 101.



Εικόνα 6: Φωτογραφία Αντιπροέδρου και Διευθύνοντα Συμβούλου εταιρείας  
Minoan Flying Dolphins Παντελή Σφηνιά.

Η ίδρυση και λειτουργία της MinoanFlying Dolphins πραγματοποιείται σε μια περίοδο που αναμένονταν σημαντικές αλλαγές στην ελληνική ακτοπλοΐα. Ενδεικτικά, η κατάσταση που επικρατεί στην ελληνική ακτοπλοΐα περιγράφεται σε ανακοίνωση<sup>685</sup> που εξέδωσε η εταιρεία τον Ιούνιο του 1999 κατά την αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου κατά 62,1 δις δρχ.. Συγκεκριμένα, στην δήλωσή της ανέφερε: «Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από τη κρατικά ελεγχόμενη εισοδο ανταγωνιστών στην αγορά, από το υψηλό κόστος εισόδου που οφείλεται στο τέλος χορήγησης των αδειών σκοπιμότητας και από τους κρατικά ελεγχόμενους ναύλους».

Είναι η περίοδος πριν το 2004, που όλοι στον χώρο της ναυτιλίας γνώριζαν ότι θα πραγματοποιηθεί η απελευθέρωση της ελληνικής ακτοπλοΐας (carotage) και θα δίνονταν η δυνατότητα σε ξένες ναυτιλιακές εταιρείες να εισέλθουν στις ελληνικές θάλασσες.

Ο Παντελής Σφηνιάς, λόγω του σημαντικού ρόλου που κατείχε στο χώρο της ελληνικής ακτοπλοΐας<sup>686</sup> είχε βαθιά γνώση των προβλημάτων<sup>687</sup> που θα καλούνταν

---

<sup>685</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Σωτήρη Μπότσαρη με τίτλο: «MINOAN η ΑΥΤΟΚΡΑΤΟΡΙΑ», Εφημερίδα *ΒΡΑΔΥΝΗ*, 3-10-2000.

<sup>686</sup> Ήταν ο Πρόεδρος της Ένωσης Εφοπλιστών Ακτοπλοΐας, συμμετείχε στη Γνωμοδοτική Επιτροπή Ακτοπλοϊκών Συγκοινωνιών (ΓΕΑΣ) και ήταν μέλος του διοικητικού συμβουλίου του Ναυτικού Επιμελητηρίου Ελλάδος. Βλέπε άρθρο Αθανασίου Ν. Σάββας με τίτλο: «Ιστορίες χρεοκοπίας στην ακτοπλοΐα», 02-08-2012, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.matrix24.gr/2012/08/%CF%83%CE%B1%CE%B2%CE%B2%CE%B1%CF%83->

να αντιμετωπίσουν στο μέλλον οι έλληνες ακτοπλόοι και διέβλεψε έγκαιρα τις πιθανές ευκαιρίες που θα δημιουργηθούν. Ειδικότερα, διέβλεψε ότι στην Ελλάδα υπήρχαν πολλές εταιρείες, με πολύ μικρό μέγεθος και με γερασμένο στόλο που δεν θα μπορούσαν να ανταγωνιστούν την αναμενόμενη διείσδυση των ξένων εταιριών στην ελληνική αγορά. Σε μια τέτοια συγκυρία, ο Παντελής Σφηνιάς συλλαμβάνει και θέτει σε εφαρμογή μια πρωτοποριακή ιδέα<sup>688</sup> που θα άλλαζε το ρου της ιστορίας στην ελληνική ακτοπλοΐα. Συγκεκριμένα, πίστεψε ότι η εταιρεία Minoan Flying Dolphins θα μπορούσε με τη συγκέντρωση των πλοίων των περισσότερων εφοπλιστών (εκτός των πλοίων της εταιρείας Strintzis Lines και της ANEK) να γίνει μια πολυμετοχική ναυτιλιακή υπερδύναμη η οποία θα κάλυπτε το σύνολο σχεδόν του ελληνικού ακτοπλοϊκού δικτύου. Στη συνέχεια μέσω ενός προγράμματος εκσυγχρονισμού και ανανέωσης του στόλου της εταιρείας με υπερσύγχρονα και ταχύπλοα πλοία, σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα η εταιρεία θα εξελίσσονταν σε μια υπολογίσιμη ναυτιλιακή δύναμη που θα μπορούσε να ανταγωνιστεί επί ίσοις όροις τις ξένες ναυτιλιακές εταιρείες. Για την υλοποίηση της ιδέας του ο Παντελής Σφηνιάς αξιοποίησε το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, αφού στους εφοπλιστές που συμμετείχαν στην MinoanFlying Dolphins και του παραχωρούσαν τις μετοχές της εταιρείας τους δεν έδινε χρήματα, αλλά μέσω ενός ιδιωτικού συμφωνητικού δεσμευόταν, ότι όταν η MinoanFlying Dolphins θα έμπαινε στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών θα τους παραχωρούσε αντίστοιχες μετοχές αξίας 3.000δρχ η έκαστη και η αξία της περιουσίας τους θα πολλαπλασιαζόταν. Το εγχείρημα του Παντελή Σφηνιά αρχικά στέφθηκε με επιτυχία αφού μεγάλα επιχειρηματικά ονόματα<sup>689</sup> (Δημήτρης Κοντομηνάς της Interamerican, Σωκράτης Κόκκαλης της Intracom, Θεόδωρος Βασιλάκης της Aegean Airlines, Νίκος Ιωάννου της 3Εψιλον, οι εφοπλιστές Πάνος Λασκαρίδης, Ανδρέας Πετράκης, Μιχάλης Γουλανδρής κ.α.), πείστηκαν να στηρίξουν την επιχειρηματική του πρόταση με αποτέλεσμα να

---

[%CE%BD-CE%B1%CE%B8%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%85-20/](#) (τελευταία είσοδος 17/12/2015).

<sup>687</sup> Ως Πρόεδρος της Ένωσης Εφοπλιστών Ακτοπλοΐας είχε χειριστεί ζητήματα που είχαν σχέση με τις άδειες σκοπιμότητας, τα λιμάνια, την εκμετάλλευση των πλοίων, τις ασφάλειες, τα χρέη των εταιρειών προς τις Τράπεζες κ.λπ. Ibid.

<sup>688</sup> Βλέπε άρθρο Βαγγέλη Νιάκα με τίτλο: «Φάκελος Ναυτιλιακές: Το παρασκήνιο της αυτοκτονίας του Παντελή Σφηνιάς», που δημοσιεύτηκε στις 2 Ιουλίου 2014 στην ιστοσελίδα <http://www.sofokleousin.gr/archives/177634.html> (τελευταία είσοδος 17/12/2015).

<sup>689</sup> Για μια αναλυτική παρουσίαση των μετόχων της Minoan Flying Dolphins βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Οι μέτοχοι της εταιρείας», Εφημερίδα *Η ΒΡΑΔΥΝΗ*, 03-12-2000.

συγκεντρωθούν 127 δις δρχ.. εκ των οποίων τα 70 δις δρχ. σε ρευστό, τα οποία τοποθετήθηκαν στο ταμείο της εταιρείας.<sup>690</sup>

Ένα απρόσμενο γεγονός όμως, έμελε να λειτουργήσει ως καταλύτης στα επιχειρηματικά σχέδια του Παντελή Σφηνιά και να ανατρέψει τα έως τότε δεδομένα. Στις 26 Σεπτεμβρίου 2000 το επιβατηγό πλοίο της εταιρίας, ΕΞΙΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, προσέκρουσε στην βραχονησίδα Πόρτες, τρία ναυτικά μίλια πριν τη Πάρο με αποτέλεσμα να βυθιστεί και να χάσουν τη ζωή τους 81 επιβάτες. Το επόμενο διάστημα ξέσπασε θύελλα για την απόδοση των ευθυνών του ναυαγίου με αποτέλεσμα το θέμα να λάβει και τεράστιες πολιτικές διαστάσεις. Τα κόμματα της αντιπολίτευσης έκαναν λόγο για μεγάλο σκάνδαλο και κατηγόρησαν τη κυβέρνηση για ευνοϊκή μεταχείριση προς την εταιρεία Minoan Flying Dolphins και στήριξη των επιχειρηματικών σχεδίων του Παντελή Σφηνιά. Απόρροια αυτών των εξελίξεων ήταν η επιτροπή κεφαλαιαγοράς να απαγορεύσει την είσοδό της Minoan Flying Dolphins στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, να ξεσπάσει κρίση στο εσωτερικό της εταιρείας αφού οι επιχειρηματίες που είχαν πιστέψει στο επιχειρηματικό πλάνο του Παντελή Σφηνιά ζητούσαν πίσω τα χρήματά τους, και ο Παντελής Σφηνιάς να μετατραπεί σε αποδιοπομπαίο τράγο.

Σύμφωνα με το επίσημο μετοχολόγιο της Minoan Flying Dolphins την 26η Ιουλίου του 2000, το σύνολο των μετόχων της εταιρείας ανέρχονταν σε 2.042 φυσικά και νομικά πρόσωπα, συμπεριλαμβανομένων και των θεσμικών επενδυτών, κυρίως Αμοιβαίων Κεφαλαίων. Ενδεικτικά, οι μεγαλύτεροι εξ αυτών ήταν:<sup>691</sup>

- ❖ Η εταιρεία Μινωϊκές Γραμμές που κατείχε 24.517.945 μετοχές.
- ❖ Η εταιρεία Ursus Media Development (συμφερόντων του επιχειρηματικού ομίλου Βρυώνη) που κατείχε 8.774.625 μετοχές.
- ❖ Οκτώ εταιρίες του Ομίλου της Ιντεραμέρικαν, μεταξύ των οποίων η Interamerican Ζωής, Ζημιών, Οδικής Προστασίας, δύο Αμοιβαία Κεφάλαια και η Intertrust ΑΕΔΑΚ.
- ❖ Ο Παντελής Σφηνιάς, ως φυσικό πρόσωπο κατείχε 2.033.266 μετοχές, ενώ παράλληλα εκπροσωπούσε και μια σειρά από νομικά πρόσωπα.

---

<sup>690</sup> Βλέπε άρθρο Γιάννη Πρετεντέρη με τίτλο: «Η άνοδος και η πτώση του Παντελή Σφηνιά. Ο γιος του φούρναρη από το Ρέθυμνο που κατέκτησε το Αιγαίο», Εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 03-12-2000.

<sup>691</sup> Βλέπε Εφημερίδα *ΒΡΑΔΥΝΗ* της Κυριακής, 3-12-2000, σελ. 73 & Εφημερίδα *ΚΥΡΙΑΚΑΤΙΚΗ ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 8-10-2000, σελ. 20.



- ❖ Ο εφοπλιστής Πάνος Λασκαρίδης, ο οποίος μέσω της εταιρείας Grand Metropolitan κατείχε 991.000 μετοχές.
- ❖ Οι επιχειρηματίες Γιώργος Βαρδινογιάννης του Ιωάννη και Γιώργος Βαρδινογιάννης του Βαρδή οι οποίοι κατείχαν από 50.000 μετοχές έκαστος.
- ❖ Ο επιχειρηματίας Σωκράτης Κόκκαλης ο οποίος ως φυσικό πρόσωπο κατείχε 200.000 μετοχές, ενώ η υπό τον έλεγχό του εταιρία Θρύλος Α.Ε. (Ολυμπιακός) κατείχε 300.000 μετοχές.
- ❖ Ο πρόεδρος του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς, Μιχάλης Σάλλας ο οποίος κατείχε 105.000 μετοχές.
- ❖ Η Τράπεζα Μακεδονίας – Θράκης η οποία είχε στην κατοχή της 500.000 μετοχές και τέλος,
- ❖ Ο επιχειρηματίας Κώστας Καίσαρης ο οποίος κατείχε 149.000 μετοχές.

Στις 29 Νοεμβρίου 2000, ο Παντελής Σφηνιάς μη μπορώντας να αντέξει το βάρος των ευθυνών, βάζει τέρμα στην ζωή του και μαζί στα φιλόδοξα σχέδιά του. Το αμέσως επόμενο διάστημα η διοίκηση της Minoan Flying Dolphins επιδιώκοντας να απεμπλακεί από την αρνητική δημοσιότητα του ναυαγίου και την αμαύρωση του ονόματος της εταιρείας<sup>692</sup>, προχωρά σε αλλαγή επωνυμίας και μετονομάζεται σε Hellas Flying Dolphins<sup>693</sup> με τον Κωνσταντίνο Κληρονόμο να παραμένει στην θέση του Προέδρου. Το 2005, η εταιρεία προχωρά σε νέα αλλαγή επωνυμίας και μετονομάζεται σε Hellenic Seaways, όνομα που χρησιμοποιεί έως σήμερα.



Εικόνα 7: Εταιρικό σήμα και λογότυπο εταιρείας Hellenic Seaways

<sup>692</sup> Βλέπε συνέντευξη του Προέδρου των Μινωικών Γραμμών Κώστα Κληρονόμου στο δημοσιογράφο Παναγιώτη Υφαντή, *Κυριακάτικη ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 10-12-2000, σελ. 58.

<sup>693</sup> Βλέπε άρθρο Αθανασίου Ν. Σάββα με τίτλο: Ιστορίες χρεοκοπίας στην ακτοπλοία, 02-08-2012, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.matrix24.gr/2012/08/%CF%83%CE%B1%CE%B2%CE%B2%CE%B1%CF%83-%CE%BD-CE%B1%CE%B8%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%85-20/> (τελευταία είσοδος 17/12/2015).

## 6.2 ΤΟ ΠΛΟΙΟ «ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ»



Εικόνα 8: Το οχηματαγωγό πλοίο ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ<sup>694</sup>

Το επιβατηγό - οχηματαγωγό (Ε/Γ-Ο/Γ) ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ ναυπηγήθηκε στο Σεν Ναζέρ της Γαλλίας το 1966<sup>695</sup> από την εταιρεία Compagnie Generale Transatlantique<sup>696</sup> και ταξίδευε στη γραμμή Γαλλίας – Κορσικής –Βόρειας Αφρικής. Έως το 1982, (χρονιά που αγοράστηκε από την ελληνική εταιρεία Stability Maritime), ονομάζονταν ΚΟΡΣ και στη συνέχεια μετονομάστηκε σε GOLDEN VERGINA.

Το 1987 αγοράστηκε από την πλοιοκτήτρια εταιρία των αδελφών Αγαπητού, Αγαπητός Lines και δρομολογήθηκε στην γραμμή Πειραιά - Πάρο - Νάξο - Εύδυλο – Φούρνους –Καρλόβασι –Βαθύ.

Το Νοέμβριο του 1999 αποκτήθηκε από την εταιρεία Minoan Flying Dolphin έναντι του ποσού 737.825.219 δρχ.<sup>697</sup> Η εν λόγω εταιρεία δαπάνησε 1.453.000.000 δρχ. για την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό του, το μετονόμασε σε «ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ» και το δρομολόγησε στην ακτοπλοϊκή γραμμή Πειραιάς - Πάρος - Νάξος - Ικαρία - Σάμος - Πάτμος με τελικό προορισμό τους Λειψούς. Τα χαρακτηριστικά του πλοίου ήταν:<sup>698</sup>

<sup>694</sup> Βλέπε ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.arxipelagos.com/forum/showthread.php?t=3171> (τελευταία είσοδος 17/12/2015).

<sup>695</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 28-9-2000, σελ. 13.

<sup>696</sup> Βλέπε ρεπορτάζ της Εμ. Παπαεμμανουήλ στη *ΒΡΑΔΥΝΗ* της Κυριακής, 10-12-2000, σελ. 79.

<sup>697</sup>Βλέπε ηλεκτρονική διεύθυνση: [http://el.wikipedia.org/wiki/\(%CE%95/%CE%93CE%9F/%CE%93\)\\_%CE%95%CE%BE%CF%80%CF%81%CE%AD%CF%82\\_%CE%A3%CE%AC%CE%BC%CE%B9%CE%BD%CE%B1](http://el.wikipedia.org/wiki/(%CE%95/%CE%93CE%9F/%CE%93)_%CE%95%CE%BE%CF%80%CF%81%CE%AD%CF%82_%CE%A3%CE%AC%CE%BC%CE%B9%CE%BD%CE%B1) (τελευταία είσοδος 17/07/2014).

<sup>698</sup> Βλέπε ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.adriaticandaegeanferries.com/agapitoslines/goleng.html> (τελευταία είσοδος 17/12/2015).

- ❖ Χωρητικότητα: 1.500 επιβάτες - 170 αυτοκίνητα
- ❖ Μήκος: 115μ.
- ❖ Πλάτος: 18,00 μ.
- ❖ Βύθισμα: 4,40 μ.
- ❖ Μηχανές: 2 Pielstick
- ❖ Απόδοση: 10.944 kw
- ❖ Ταχύτητα: 21 κόμβοι

Το ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ σύμφωνα με έρευνα του γερμανικού περιοδικού Στίφτου γκ Βάρεντεστ<sup>699</sup> που είχε διεξαχθεί το 1989 και εξέταζε το αξιόπλοο των Ferry Boat που ταξιδεύουν στη Μεσόγειο, είχε κριθεί ως ελαττωματικό και με πολλές ελλείψεις. Επίσης, κατά το χρονικό διάστημα από το 1992 έως το 1997 σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας<sup>700</sup> παρουσίασε έξι σοβαρές μηχανικές βλάβες και είχε βεβαρυσμένο παρελθόν<sup>701</sup>. Ειδικότερα, το καλοκαίρι του 1989 το επιβατηγό πλοίο – ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, το οποίο τότε ονομαζόταν Γκόλντεν Βεργίνα, ταξίδεψε με ρήγμα μήκους πέντε μέτρων και πλάτους 50 εκατοστών, μεταφέροντος 612 επιβάτες από το λιμάνι της Πάρου στο λιμάνι του Πειραιά. Το ρήγμα είχε προκληθεί έπειτα από σύγκρουση του Γκόλντεν Βεργίνα με το επιβατηγό Γεώργιος Εξπρές, το μεσημέρι της 23<sup>ης</sup> Αυγούστου 1989, μέσα στο λιμάνι της Πάρου. Τρία χρόνια αργότερα, τον Αύγουστο του 1992, το Γκόλντεν Βεργίνα παρουσίασε βλάβη στη δεξιά κύρια μηχανή του, κατά τον κατάπλου στο λιμάνι Καρλόβασι της Σάμου. Το ίδιο συνέβη και τον Αύγουστο του 1995, λίγο μετά τον απόπλου του πλοίου από το Πειραιά. Λίγους μήνες νωρίτερα, το Δεκέμβριο του 1994, το πλοίο είχε προσκρούσει στη προβλήτα του λιμανιού της Μυκόνου, με αποτέλεσμα να προκληθεί ρήγμα περίπου δυο μέτρων στη πλώρη του. Επιπρόσθετα, το Σεπτέμβριο του 1995 είχε επιβληθεί πρόστιμο στο Γκόλντεν Βεργίνα, μετά τη διενέργεια έκτακτης επιθεώρησης και τη διαπίστωση ελλείψεων του πλοίου σε θέματα ασφαλείας. Στις 31 Δεκεμβρίου 2001 το ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ θα συμπλήρωνε 35 χρόνια και σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία θα έπρεπε να αποσυρθεί.

<sup>699</sup> Βλέπε: εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 27-9-2000, σελ. 57.

<sup>700</sup> Βλέπε: εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 28-9-2000, σελ. 13.

<sup>701</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Παναγιώτας Καρλατήρα και Μαρίνας Πετροπούλου με τίτλο: «Ταξίδεψε με ρήγμα πέντε μέτρων από την Πάρο στον Πειραιά το 1989», εφημερίδα *ΒΗΜΑ*, 29-9-2000, σελ. Α18, και ρεπορτάζ με τίτλο: «Το αμαρτωλό παρελθόν του Σάμινα στον τομέα της ασφαλείας στα χέρια του ανακριτή» στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://news.in.gr/greece/article/?aid=245242> (τελευταία πρόσβαση 21/12/2015).

### 6.3 ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Τη Τρίτη 26 Σεπτεμβρίου 2000 και ώρα 10:07μ.μ., το επιβατικό-οχηματαγωγό ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, που είχε αποπλεύσει από το Πειραιά στις 5:00μ.μ., με 511 επιβαίνοντες (447 επιβάτες και 64 μέλη πληρώματος) και τελικό προορισμό τους Λειψούς, προσεγγίζοντας το λιμάνι της Παροικιάς στη Πάρο (δύο ναυτικά μίλια πριν το λιμάνι), προσέκρουσε με ταχύτητα 18 κόμβων στη βραχονησίδα «Πόρτες».

Από τη πρόσκρουση, προκλήθηκε στο πλοίο ρήγμα τριών περίπου μέτρων στη δεξιά πλευρά του, με αποτέλεσμα τα νερά να πλημμυρίσουν το μηχανοστάσιό του και σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα να πάρει κλίση προς τα δεξιά και να βυθιστεί (μετά από περίπου 25 λεπτά), προκαλώντας το πνιγμό 80 ανθρώπων.



Εικόνα 9: Το οχηματαγωγό πλοίο ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ βυθισμένο<sup>702</sup>

Σύμφωνα με την έρευνα των εφημερίδων *ΤΟ ΒΗΜΑ*<sup>703</sup>, *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*<sup>704</sup> και *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*<sup>705</sup> τα γεγονότα που εκτυλίχθηκαν κατά το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ ακολούθησαν τη παρακάτω εξέλιξη.

- ❖ Κατά τη διάρκεια του ταξιδιού και ανοιχτά της Κέας, ο καπετάνιος του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, έθεσε σε λειτουργία τον αυτόματο πιλότο του σκάφους.

<sup>702</sup> Βλέπε ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.ertopen.com/news/ellada/koinwnia/item/25405-pote-xana-14-chronia-apo-to-nayagio-toy-expres-samina> (τελευταία πρόσβαση 21/12/2015).

<sup>703</sup> Ρεπορτάζ Γ. Τρύφωνα, «Τους έπνιξε ο αυτόματος πιλότος», εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 28-09-2000 σελ. Α13.

<sup>704</sup> Ρεπορτάζ με τίτλο: «Χάθηκε σε 20 λεπτά!», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 28-9-2000, σελ. 13.

<sup>705</sup> Βλέπε: Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 28-9-2000, σελ. 17.

Στο πρώτο έλεγχο της πορείας του πλοίου (υπολογίζεται ότι έγινε 20-30 λεπτά μετά την ενεργοποίηση του αυτόματου πιλότου), διαπιστώθηκε ότι οι βορειανατολικοί άνεμοι έντασης 7-8 μποφόρ που έπνεαν στην περιοχή είχαν βγάλει το πλοίο εκτός πορείας. Ακολούθησε η διόρθωση της πορείας του πλοίου με άξονα το φάρο που βρίσκεται στις βραχονησίδες «Πόρτες» και το πλοίο συνέχισε το μοιραίο ταξίδι του χωρίς να πραγματοποιηθεί (όπως συμπεραίνεται από τη δήλωση του ναύτη Παναγιώτη Γκαστάγλη -ο οποίος μαζί με τον υποπλοίαρχο του σκάφους Αναστάσιο Ψυχογιό βρίσκονταν στη γέφυρα –που ανέφερε ότι είδαν ξαφνικά μπροστά τους τις βραχονησίδες σε απόσταση 20-30 μέτρων), κανένας άλλος έλεγχος της πορείας του.

- ❖ Στις 10:07μ.μ. (σύμφωνα με τις μαρτυρίες των διασωθέντων), το ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ προσέκρουσε στη βραχονησίδα «Πόρτες».
- ❖ Στις 10:25μ.μ. ο πλοίαρχος του σκάφους (με αρκετή καθυστέρηση σύμφωνα με τις μαρτυρίες), ενημέρωσε το θάλαμο επιχειρήσεων του υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας και εξέπεμψε σήμα κινδύνου, στο οποίο ανταποκρίθηκαν άμεσα αλιευτικά σκάφη που ελλιμενίζονταν στη Πάρο και ένα αγγλικό αντιτορπιλικό που συνόδευε ένα αγγλικό αεροπλανοφόρο, τα οποία κινούνταν σε διεθνή ύδατα.
- ❖ Στις 10:30μ.μ. το ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ (λόγω του ρήγματος που προκλήθηκε στην δεξιά πλευρά του και της μεγάλης ποσότητας υδάτων που εισέρρευσε στους εσωτερικούς του χώρους), πήρε κλίση 40 μοιρών προς τα δεξιά και άρχισε να βυθίζεται. Κατά τη βύθισή του πλοίου, τα ζωτικά του όργανα τέθηκαν εκτός λειτουργίας (black out) και στους χώρους του επικράτησε πλήρης συσκότιση.
- ❖ Από τις 10:35μ.μ. και μετά, οι επιβάτες του πλοίου προσπάθησαν πανικόβλητοι να εγκαταλείψουν το σκάφος, το οποίο βυθίζονταν με ταχύτατο ρυθμό. Σύμφωνα με μαρτυρίες διασωθέντων τα σωστικά μέσα του πλοίου δεν επαρκούσαν και δε λειτούργησαν με το καλύτερο τρόπο. Πολλοί επιβάτες κατέβαλλαν προσπάθειες ώστε, να απελευθερώσουν τις σωστικές λέμβους του σκάφους και τελικά κατάφεραν να ρίξουν στη θάλασσα τέσσερις μόνο από τις οκτώ λέμβους του πλοίου ενώ, πολλοί από τους επιβάτες άρχισαν να πηδούν στη θάλασσα. Μέχρι την ώρα εκείνη, το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας, δεν είχε πλήρη εικόνα της κατάστασης και αγνοούσε το γεγονός ότι το πλοίο βυθίζονταν και πως οι επιβάτες του έπεφταν στην θάλασσα.

- ❖ Στις 10:40μ.μ βυθίστηκε το πλοίο και στη περιοχή (όπου επικρατούσε θαλασσοταραχή και έπνεαν άνεμοι έντασης 8-9 μποφόρ), έσπευσαν αλιευτικά σκάφη από τη Πάρο για να περισυλλέξουν τους ναυαγούς.
- ❖ Στις 10:45μ.μ. εισήλθαν στην επιχείρηση διάσωσης των ναυαγών, σκάφη του Λιμενικού Σώματος, ένα αγγλικό αντιτορπιλικό και απογειώθηκε από την Ελευσίνα ένα αεροπλάνο C-130 με προορισμό τη Πάρο.
- ❖ Στις 11:00μ.μ. περισυνελέγησαν οι πρώτοι ναυαγοί από τα αλιευτικά σκάφη.
- ❖ Στις 11:30μ.μ. το αεροπλάνο C-130 αφίχθη στη περιοχή και άρχισε τη ρίψη φωτιστικών βομβών.
- ❖ Στις 11:45μ.μ. όταν πια στο Κέντρο Υγείας Πάρου άρχισαν να μεταφέρονται οι πρώτοι τραυματίες, το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας αντιλήφθηκε το μέγεθος της τραγωδίας και ξεκίνησε με μεγάλη καθυστέρηση τη κινητοποίησή του.
- ❖ Στις 00:15π.μ. εντοπίστηκε ο πρώτος νεκρός ναυαγός, ενώ ως τις 3:00π.μ. είχαν ανασυρθεί από τη θάλασσα εννέα πτώματα. Επίσης, έχασε τη ζωή του από ανακοπή καρδιάς λόγω του έντονου άγχους κατά τη προσπάθεια διάσωσης των ναυαγών και ο υπολιμενάρχης της Πάρου, ανθυποπλοίαρχος Δημήτρης Μάλαμας.

Τις πρώτες πρωινές ώρες της 27<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2000, εκδηλώνεται η πρώτη αντίδραση για το ναυάγιο από τη Minoan Flying Dolphins, πλοιοκτήτρια εταιρεία του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ η οποία, εξέδωσε ανακοίνωση<sup>706</sup> στην οποία περιγράφονταν το ιστορικό της βύθισης του πλοίου, χωρίς να προσδιορίζει την αιτία και τόνιζε ότι, έγινε δυνατή η καθαίρεση των σωστικών λέμβων καθώς και σωσίβιων σχεδίων, πως διανεμήθηκαν σωσίβια σε όλους τους επιβάτες και επιπλέον μεγάλη ποσότητα εξ αυτών, ρίχτηκε στη θάλασσα.

Η 27<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2000 (επόμενη ημέρα του ναυαγίου), αποτέλεσε μια ημέρα καταιγιστικών εξελίξεων. Ειδικότερα, η Πανελλήνια Ένωση Μηχανικών Εμπορικού Ναυτικού εξέδωσε ανακοίνωση<sup>707</sup> που ανέφερε: «Ο Α/Β Μηχανικός Αναστάσιος Σορόκος ο οποίος ήταν ναυτολογημένος από 11 Αυγούστου 2000 μέχρι 21 Σεπτέμβρη 2000 κατήγγειλε εγγράφως προς το Κεντρικό Λιμεναρχείο Πειραιά και στο υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας ότι το Ε/Γ Ο/Γ πλοίο ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ ήταν

<sup>706</sup> Εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 27-09-2000, σελ. Α17 & 28-9-2000 σελ. Α14 και Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 27-09-2000, σελ. 18.

<sup>707</sup> Εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 27-09-2000, σελ. Α17 και βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Καταγγελία σοκ από το πρώτο μηχανικό του πλοίου», Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 27-9-2000, σελ. 18.

άκρως επικίνδυνο. Το νέο ναυτικό έγκλημα που συνέβη με τη προσάραξη του Ε/Γ - Ο/Γ πλοίου ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ και όσα επακολούθησαν αποκαλύπτουν για πολλοστή φορά τις τεράστιες ευθύνες του υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας, τον άκρως επικίνδυνο χαρακτήρα της πολιτικής της κυβέρνησης του ΠΑ.ΣΟ.Κ και τις ασυδοσίες του εφοπλιστικού κεφαλαίου. Η Πανελλήνια Ένωση Μηχανικών Εμπορικού Ναυτικού (ΠΕΜΕΝ) καλεί όλους τους συνεργάτες (...), τους μαζικούς φορείς και την κοινή γνώμη να καταγγείλουν αυτή την επικίνδυνη πολιτική, να κλιμακώσουν τους αγώνες για να ληφθούν μέτρα για την ασφάλεια της ανθρώπινης Ζωής στη θάλασσα».

Στην ίδια ανακοίνωση παρουσιάζονταν η έγγραφη καταγγελία του μηχανικού Αναστάσιου Σορόκου όπου ήταν η ακόλουθη:

Πρός Minoan Flying Dolphins Hellas Ferries:

Κύριοι, Κάπταιν και εκπρόσωποι της άνω Ναυτικής Εταιρείας του Ε/Γ - Ο/Γ ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ διά της παρούσης μου καταγγέλλω τη σύμβαση ναυτικής εργασίας η οποία βρίσκεται εν ισχύ από της 11ης Αυγούστου 2000 έως και σήμερα μεταξύ εμού και της Hellas Ferries. Οι λόγοι που με οδήγησαν στη καταγγελία της συμβάσεώς μου είναι οι κάτωθι: Έχοντας στοιχεία - ντοκουμέντα διά τη κατάσταση του πλοίου και ειδικότερα του μηχανοστασίου μεθ' όλων των αρμοδιοτήτων του, θεωρώ πως είναι άκρως επικίνδυνο να συνεχίσω να εργάζομαι - ταξιδεύω με αυτό. Ειδική υπηρεσία εμπειρογνομόνων του υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας, ως και του ISM (International Safety Management) μπορούν να διαπιστώσουν τα προαναφερθέντα μου.

Ένα δεύτερο θέμα και αυτό ουσιαστικό, είναι οι όροι εργασίας που τουλάχιστον σε παραπέμπουν σε άλλες εποχές, ξεχασμένες, που πρωταρχικό ρόλο παίζει ο αφέντης - επιστάτης με τα δουλικά του. Καταστάσεις ανεπίτρεπτες ζώντας όντως το 2000 μ Χ. και θεωρώντας πως κοιτάμε εμπρός.

Απίστευτο και όμως αληθινό με πρωτεργάτη τον Α' Μηχανικό του πλοίου ως και πιθανούς συνεργάτες του στα γραφεία της εταιρείας Hellas Ferries.

Παίζεται ένα βρώμικο παιχνίδι ενάντια στο πλήρωμα μηχανής έχοντας ως όπλο την ανεργία που μαστίζει το Πειραιά γενικότερα. Ένα από τα προς εκδούλευση θύματά τους είμαι και έχω σειρά εγώ, τουλάχιστον έτσι πιστεύουν.

(Το πλοίο κινείται τη ευθύνη του Α' Μηχανικού με πολλές πατέντες κάνοντάς το αξιόπλοο και επικίνδυνο προς κάθε επιβαίνοντα, ως και εστία μολύνσεως, ρυπάνσεως με κάθε είδους πετρελαιοειδή και λιπαντικών της θάλασσας του Αιγαίου).



Διαχωρίζοντας τη θέση μου και τις ευθύνες μου και διά τους ως άνω λόγους ζητώ: επειγόντως την αντικατάστασή μου, τα δεδουλευμένα μέχρι της αντικαταστάσεώς μου ως και αποζημίωση ενός μισθού που προβλέπει η Ελληνική Ναυτική Σύμβαση. Λεπτομέρειες εάν ήθελε δοθούν είμαι διατεθειμένος και προς κάθε αρχή αρμόδια και υπεύθυνη διά την ασφάλεια του πληρώματος και όλων των επιβαινόντων.

Με εκτίμηση  
Α/Β Μηχανικός  
του «Ε/Γ - Ο/Γ Express Samina»  
Αναστάσιος Σορόκος

Παράλληλα, ο πρόεδρος της Πανελλήνιας Ένωσης Μηχανικών Εμπορικού Ναυτικού (ΠΕΜΕΝ) Γ. Τούσσας<sup>708</sup>, επισήμανε ότι το πλοίο ταξίδευε με ληγμένα πιστοποιητικά αξιοπλοΐας. Συγκεκριμένα, η ισχύς του Πιστοποιητικού Ασφαλείας Νο 333/20.7.000, που είχε εκδοθεί από τον ΚΕΕΠ (Κλάδος Ελέγχου Εμπορικών Πλοίων) του υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας είχε λήξει στις 17 Αυγούστου 2000. Επιπρόσθετα, το πλοίο ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, ταξίδευε με προσωρινό πιστοποιητικό του Διεθνούς Κώδικα Διαχείρισης για την Ασφαλή λειτουργία των Πλοίων (International Safety Management Code), το οποίο έληγε στις 22 Σεπτέμβρη 2000, και την ίδια μέρα ο ΚΕΕΠ παρέτεινε την ισχύ του Πιστοποιητικού μέχρι και τις 20 Νοεμβρίου του 2000.

Κατά την συνεδρίαση του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών<sup>709</sup> της ίδιας ημέρας έγιναν ορατές και οι πρώτες οικονομικές επιπτώσεις για τη πλοιοκτήτρια εταιρεία. Η μετοχή της εταιρείας Μινωϊκές Γραμμές κατέγραψε πτώση 11,56% και έφτασε στα επίπεδα του limit down, κλείνοντας στις 2.995 δρχ.. Χαρακτηριστικό επίσης, της συγκεκριμένης συνεδρίασης ήταν ότι διακινήθηκαν γύρω στις 1.231.194 μετοχές της εταιρείας, όταν ο μέσος όρος διακίνησης των μετοχών των τελευταίων 30 ημερών δεν υπερέβαινε τις 150.000 την ημέρα.

Κατόπιν αυτής της εξέλιξης, ο πρόεδρος των Μινωικών Γραμμών Κωνσταντίνος Κληρονόμος, από την έδρα της εταιρείας στο Ηράκλειο της Κρήτης έδωσε συνέντευξη στα τοπικά μέσα ενημέρωσης του Ηρακλείου Κρήτης,

---

<sup>708</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: “ΕΓΚΛΗΜΑ ΣΤΟ «ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ» -Ταξίδευε με ληγμένα πιστοποιητικά”, Εφημερίδα *ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΗΣ*, 30-07-2003 & ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.rizospastis.gr/story.do?id=1895834> (τελευταία πρόσβαση 21/12/2015) & Ρεπορτάζ με τίτλο: «Μαύρη επέτειος - 14 χρόνια από το ναυάγιο του ΣΑΜΙΝΑ», στο Enikos.gr, 26/09/2014, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.enikos.gr/society/266059.Mayrh-epeteios-14-xronia-apo-to-nayagio-toy-SAMINA.html> (τελευταία πρόσβαση 21/12/2015).

<sup>709</sup> Βλέπε Ρεπορτάζ Γ. Σκορδίλη με τίτλο: «Η μετοχή των Μινωικών πλήρωσε το ναυάγιο», στην εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 28-9-2000 σελ. Β23.



διαχωρίζοντας την θέση του από την εταιρεία Minoan Flying Dolphins, διευκρινίζοντας ότι «μιλά ως πρόεδρος των Μινωικών Γραμμών και όχι ως εκπρόσωπος της Minoan Flying Dolphins». Επίσης, κατά την συνέντευξη κράτησε αποστάσεις ασφαλείας από το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ και τόνισε ότι: «το δυστύχημα οφείλεται σε ανθρώπινο λάθος και υποστήριξε ότι οι Μινωικές Γραμμές δεν έχουν καμία σχέση με την Minoan Flying Dolphins, αλλά απλά μετέχουν σε αυτή, ελέγχοντας μόνο ένα μικρό ποσοστό μετοχών που δε ξεπερνά το 30% του συνόλου τους».



Εικόνα 10: Ο Πρόεδρος της Εταιρείας Μινωικές Γραμμές (Minoan Lines)  
Κωνσταντίνος Κληρονόμος

Το μεσημέρι της ίδιας ημέρας, μετά από εντολή του εισαγγελέα του Αρείου Πάγου Παναγιώτη Δημόπουλου<sup>710</sup>, εκλήθησαν στην Ασφάλεια του Κεντρικού Λιμεναρχείου Πειραιά και κατέθεσαν ο αντιπρόεδρος της Minoan Flying Dolphins Παντελής Σφηνιάς και ο διευθύνων σύμβουλος του ομίλου Νικόλαος Βικάτος.

Επιπρόσθετα, το βράδυ της ίδιας ημέρας, με εντολή του εισαγγελέα Πλημμελειοδικών Σύρου Δ. Δανδινόπουλου (που εκτελώντας παραγγελία του Εισαγγελέα του Αρείου Πάγου Παναγιώτη Δημόπουλου είχε σπεύσει στη Πάρο, προκειμένου να διατάξει επί τόπου την εισαγγελική έρευνα και να ασκήσει δίωξη), ασκήθηκε ποινική δίωξη<sup>711</sup> σε βαθμό κακουργήματος, για πρόκληση ναυαγίου και ανθρωποκτονία κατά συρροή από αμέλεια με ενδεχόμενο δόλο κατά παντός

<sup>710</sup> Ρεπορτάζ Γ. Τρύφωνα με τίτλο: «Οι πρώτες ποινικές διώξεις», Εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 28-9-2000, σελ. Α13.

<sup>711</sup> Βλέπε Ρεπορτάζ Αλέξανδρου Αυλωνίτη με τίτλο: «Ποινική δίωξη και για δόλο κατά 5 αξιωματικών του πλοίου», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 28-9-2000, σελ. 15 & Ρεπορτάζ Γ. Τρύφωνα με τίτλο: «Οι πρώτες ποινικές διώξεις», Εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 28-9-2000, σελ. Α13.

υπευθύνου και κατά πέντε αξιωματικών του πλοίου. Οι αξιωματικοί κατά των οποίων ασκήθηκε δίωξη ήταν ο πλοίαρχος Β. Γιαννακής, ο υποπλοίαρχος Αν. Ψυχογιός, ο ναύτης πηδαλίου Παν. Καζάκης, ο δόκιμος πλοίαρχος Γ. Πατέλας και ο ασυρματιστής του πλοίου, Γ. Τζούμας.

Το βράδυ της 27<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου επίσης, για πρώτη φορά μετά το τραγικό συμβάν, εμφανίστηκε φανερά συντετριμμένος ο αντιπρόεδρος της Minoan Flying Dolphin Παντελής Σφηνιάς, στο κεντρικό δελτίο ειδήσεων του Mega Channel απέναντι στον δημοσιογράφο Νίκο Χατζηνικολάου<sup>712</sup> τονίζοντας: «Αυτό που συνέβη δεν μπορώ να το περιγράψω. Και εγώ προσπαθώ να σχηματίσω εικόνα για όσα έγιναν χθες το βράδυ από τις περιγραφές εκείνων που βρέθηκαν εκεί. Θέλω και εγώ να φθάσει η έρευνα σε βάθος, να βρεθούν οι υπεύθυνοι και να τους αποδοθούν ευθύνες».

Όσο περνούσαν οι ώρες και τα πτώματα των ναυαγών άρχισαν να πληθαίνουν, όλο και πιο πολύ γινόταν αντιληπτό ότι, το ναυάγιο εξελισσόταν σε εθνική τραγωδία. Σύσσωμος ο πολιτικός κόσμος εξέφρασε τη βαθύτατη θλίψη του για τα θύματα και τη συμπαράστασή του στους συγγενείς τους. Ειδικότερα:

- ❖ Ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας Κωστής Στεφανόπουλος<sup>713</sup> εξέφρασε την οδύνη του προς τις οικογένειες των θυμάτων, αλλά και τη βαθιά συμπάθειά του προς τους επιζήσαντες του δυστυχήματος.
- ❖ Ο πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης αφού εξέφρασε τα θερμά του συλλυπητήρια προς τους συγγενείς των θυμάτων, εστίασε στο ζήτημα των ευθυνών για τη πρόκληση του ναυαγίου. Συγκεκριμένα ανέφερε<sup>714</sup>: «Έδωσα εντολή να διερευνηθούν πλήρως τα αίτια του ναυαγίου και να αποδοθούν ευθύνες», εκφράζοντας την διαβεβαίωση «ότι θα χυθεί άπλετο φως στην υπόθεση».
- ❖ Ο κυβερνητικός εκπρόσωπος και υπουργός Τύπου Δημήτρης Ρέππας<sup>715</sup> χαρακτήρισε εθνική τραγωδία το ναυάγιο και συνέστησε «να αποφευχθεί η εκμετάλλευση της δυστυχίας και του πόνου». Στη συνέχεια κάλυψε πλήρως τον υπουργό Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστο Παπουτσή τονίζοντας ότι «είναι υπεύθυνος και άξιος πολιτικός και συνεχίζει το έργο του».

---

<sup>712</sup> Ρεπορτάζ με τίτλο: «Να φθάσει η έρευνα σε βάθος δηλώνει η Minoan Flying Dolphins», Εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 28-9-2000, σελ. Α18.

<sup>713</sup> Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 28-9-2000, σελ. 16 & Εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 28-9-2000 σελ. Α14

<sup>714</sup> *Ibid.*

<sup>715</sup> Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 28-9-2000, σελ. 16.

- ❖ Ο αρχηγός της Νέας Δημοκρατίας Κώστας Καραμανλής μίλησε για το βαρύ πένθος που έπεσε πάνω στην χώρα και τόνισε:<sup>716</sup> «Αυτή την ώρα που ολόκληρη η Ελλάδα πενθεί από τη ναυτική τραγωδία που σημειώθηκε ανοικτά της Πάρου, θέλω να εκφράσω τα θερμά μου συλλυπητήρια στις οικογένειες των θυμάτων και τη συμπαράστασή μου στους επιζήσαντες αυτής της τραγωδίας. Θέλω παράλληλα, να συγχαρώ όλους αυτούς τους ανώνυμους που με αυτοθυσία και κάτω από αντίξοες συνθήκες προσέτρεξαν σε βοήθεια των ναυαγών. Ευθύνες για αυτή την τραγωδία υπάρχουν αλλά, αυτό όμως που προέχει τώρα είναι να σωθούν και οι υπόλοιποι συνάνθρωποι μας που αγνοούνται».
- ❖ Το Κομμουνιστικό Κόμμα Ελλάδος<sup>717</sup> χαρακτήρισε «πελώριο έγκλημα» το ναυάγιο και απέδωσε τεράστιες ευθύνες στη κυβέρνηση και το υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας, «που έκαναν πλάτες στην εφοπλιστική ασυδοσία».
- ❖ Το κόμμα του ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΥ<sup>718</sup> διατύπωσε ερωτηματικά για τη λογική με την οποία «η κυβέρνηση αποφάσισε την εξαίρεση των ελληνικών πλοίων από τη κοινοτική οδηγία που υποχρέωνε τη ριζική μετασκευή τους έπειτα από 27 χρόνια λειτουργίας, αναφέρθηκε σε πλοία-φέρετρα και αναζήτησε το «γιατί δεν υλοποιήθηκε κανένα συντονισμένο σχέδιο έγκαιρης κινητοποίησης και διάσωσης».
- ❖ Το ελληνικό κοινοβούλιο<sup>719</sup> διέκοψε τις εργασίες του ως ένδειξη πένθους προς τα θύματα του ναυαγίου και ο πρόεδρος του Απόστολος Κακλαμάνης πρότεινε να αναβληθεί κάθε προγραμματισμένη συνεδρίαση, αίτημα που έγινε ομόφωνα δεκτό. Επίσης, ο Απόστολος Κακλαμάνης εξέφρασε τη βαθύτατη οδύνη του Κοινοβουλίου καθώς επίσης, τη πεποίθηση ότι οι έρευνες θα προχωρήσουν σε βάθος και θα αποδοθούν γρήγορα ευθύνες. Στη συζήτηση παρενέβη και ο υπουργός Δικαιοσύνης Μ. Σταθόπουλος ο οποίος ανακοίνωσε στο Σώμα, ότι κατόπιν εντολής του Πρωθυπουργού θα ασκηθεί εντός της ημέρας ποινική δίωξη - και όχι απλή προκαταρκτική εξέταση - κατά των υπευθύνων του πληρώματος, αλλά και κατά της πλοιοκτήτριας εταιρείας.

<sup>716</sup> Ρεπορτάζ Δημήτριου Τρίκα με τίτλο: «Χαμηλοί τόνοι από το Κώστα Καραμανλή», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 28-9-2000, σελ. 16.

<sup>717</sup> Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 28-9-2000, σελ. 16 & Εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 28-9-2000 σελ. Α14.

<sup>718</sup> Ibid.

<sup>719</sup> Ibid.

- ❖ Ο Αρχιεπίσκοπος Αθηνών και Πάσης Ελλάδος κ.κ. Χριστόδουλος<sup>720</sup> εξέφρασε την οδύνη του και ζήτησε να αποδοθούν οι ευθύνες για την τραγωδία. Συγκεκριμένα, ο Μακαριότατος τόνισε: «Εκ βάθους καρδίας εκφράζω την οδύνη μου και μοιράζομαι τη θλίψη των τεθλιμμένων συγγενών των θυμάτων».

Το θέμα του ναυαγίου έγινε πρώτη είδηση στα εγχώρια μέσα μαζικής ενημέρωσης και προκάλεσε το ενδιαφέρον των διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης<sup>721</sup> όπως: CNN, BBC, Reuters, Associated Press και μεγάλων εφημερίδων, όπως: Independent, The Times, The Guardian, The Daily Telegraph, The Washington Post και USA Today όπου έκαναν εκτενείς αναφορές στο θέμα, εστιάζοντας στις ευθύνες του πληρώματος (για την απουσία του από την γέφυρα του πλοίου και την αδυναμία του, να συντονίσει την απομάκρυνση των επιβατών από το πλοίο), και στην επικινδυνότητα (λόγω παλαιότητας και ελλιπούς μέτρων ασφαλείας) του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ.



Εικόνα 11: Πρωτοσέλιδα των εφημερίδων Independent και Times την 28<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2000<sup>722</sup>. Ο τίτλος της εφημερίδας Independent αναφέρει: «Συμφορά στο Αιγαίο: φόβοι για 82 νεκρούς από την πρόσκρουση του φέρι στους βράχους» ενώ, ο τίτλος της εφημερίδας Times αναφέρει: «Το ελληνικό πλήρωμα παρακολουθούσε ποδοσφαιρικό αγώνα ενώ το πλοίο βούλιαζε»

<sup>720</sup> Ibid.

<sup>721</sup> Για μια συνοπτική παρουσίαση των αναφορών του ξένου τύπου στο ναυάγιο βλέπε: Ρεπορτάζ της εφημερίδας *TO ΒΗΜΑ* με τίτλο: «Ευθύνες στα μέλη του πληρώματος αποδίδει για το ναυάγιο ο ξένος τύπος», 28-9-2000 & 29-9-200, σελ. Α17 & Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 29-9-2000, σελ. 15.

<sup>722</sup> Εφημερίδα *TO ΒΗΜΑ*, 29-9-2000, σελ. Α17.

Λόγω της ιδιαίτερης συγκίνησης που προκάλεσε το ναυάγιο, πολλά ήταν τα συλλυπητήρια μηνύματα και τηλεγραφήματα που έλαβε ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας Κωστής Στεφανόπουλος και ο Πρωθυπουργός της χώρας Κώστας Σημίτης, από πολλούς ξένους ηγέτες και πολιτειακούς παράγοντες ξένων κρατών. Συγκεκριμένα, στο Πρόεδρο της Ελληνικής Δημοκρατίας συλλυπητήρια μηνύματα έστειλαν:

- ❖ Ο Πάπας Ιωάννης Παύλος Β<sup>723</sup> ο οποίος στο μήνυμά του τόνισε: «Ο Άγιος Πατέρας συμπάσχει με τη προσευχή του στο πόνο των οικογενειών που έχασαν ένα αγαπημένο τους πρόσωπο και προσεύχεται στον Ελεήμονα Θεό να δεχτεί στο φως το ανέσπερο τους θανόντες και να φέρει παρηγοριά σ' όλους τους πληγωμένους».
- ❖ Η βασίλισσα της Αγγλίας Ελισάβετ Β<sup>724</sup> η οποία, εξέφρασε τη «βαθιά της οδύνη» καθώς και του συζύγου της για το τραγικό γεγονός.
- ❖ Ο Τούρκος πρόεδρος Αχμέτ Νετζιντέτ Σεζέρ<sup>725</sup> ο οποίος εξέφρασε «προσωπικώς, αλλά και εκ μέρους του τουρκικού λαού» ειλικρινά συλλυπητήρια.

Προς τον Έλληνα πρωθυπουργό συλλυπητήρια μηνύματα έστειλαν:

- ❖ Ο Αμερικανός πρόεδρος Μπιλ Κλίντον<sup>726</sup> ο οποίος, ανέφερε: «Αγαπητέ κ. Πρωθυπουργέ, αισθάνθηκα μεγάλη λύπη όταν έμαθα τη καταστροφή του πλοίου που έπληξε την Ελλάδα τη Τρίτη το βράδυ, όταν το ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ βυθίστηκε στο Αιγαίο. Οι σκέψεις μας βρίσκονται με αυτούς που έχασαν αγαπημένους, και οι προσευχές μας με αυτούς που έχασαν τη ζωή τους. Κώστα, σε αυτή τη δύσκολη και γεμάτη θλίψη περίοδο, παρακαλώ, μη διστάσεις να με ενημερώσεις για το αν μπορούμε να κάνουμε κάτι για να βοηθήσουμε».
- ❖ Ο Οικουμενικός Πατριάρχης κ.κ. Βαρθολομαίος.<sup>727</sup>
- ❖ Ο Βρετανός πρωθυπουργός Τόνι Μπλερ<sup>728</sup> ο οποίος, εξέφρασε τη λύπη του «για τη φοβερή απώλεια τόσων ανθρώπων» και δήλωσε πρόθυμος να βοηθήσει με οποιονδήποτε τρόπο τις ελληνικές προσπάθειες.

Συλλυπητήρια μηνύματα απέστειλαν επίσης:

<sup>723</sup> Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 28-9-2000, σελ. 16.

<sup>724</sup> Εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 28-9-2000, σελ. Α14.

<sup>725</sup> Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 28-9-2000, σελ. 16 & Εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 28-9-2000, σελ. Α14.

<sup>726</sup> Ρεπορτάζ Δημήτρη Απόκη, Εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 29-9-2000, σελ. Α6.

<sup>727</sup> Εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 28-9-2000, σελ. Α14.

<sup>728</sup> Ibid.

- ❖ Ο Τούρκος υπουργός Εξωτερικών Ισμαήλ Τζεμ<sup>729</sup> και ο Βρετανός υπουργός Εξωτερικών Robin Cook<sup>730</sup> προς τον Έλληνα ομόλογό του Γιώργο Παπανδρέου και
- ❖ Εκ μέρους της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ο πρόεδρος της Ρομάνο Πρόντι<sup>731</sup> ο οποίος, εξέφρασε και την αλληλεγγύη του προς τις οικογένειες των θυμάτων.

Τη Πέμπτη 28 Σεπτεμβρίου 2000, ο ευρωβουλευτής του ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΥ Αλέκος Αλαβάνος<sup>732</sup> σε δήλωσή του, αναφέρθηκε στους αυστηρούς κανόνες που διέπουν την Ευρωπαϊκή Ένωση για την ασφάλεια των επιβατηγών πλοίων, εστιάζοντας στην εξαίρεση της Ελλάδας από τις διατάξεις του Κανονισμού 98/19 της Ευρωπαϊκής Ένωσης που υιοθετήθηκε μετά την βύθιση του πλοίου «Εστόνια» και τονίζοντας ότι το ΕΞΙΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ κυκλοφορούσε παράνομα στην Ελλάδα.<sup>733</sup>

Ο Υπουργός Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστος Παπουτσή, με δήλωσή του απήντησε στον Αλέκο Αλαβάνο, αναφέροντας ότι δεν έχει σωστές πληροφορίες και έχει παρανοήσει το περιεχόμενο της ελληνικής εξαίρεσης. Ο Αλέκος Αλαβάνος μέσω νέας ανακοίνωσης που εξέδωσε, απέρριψε τους ισχυρισμούς του Χρήστου Παπουτσή και τόνισε ότι: «Με βάση το άρθρο 10. παρ. 2, όλα τα ελληνικά πλοία που εκτελούν εσωτερικά δρομολόγια έπρεπε να έχουν υποστεί “αρχική επιθεώρηση” που σύμφωνα με τις ρυθμίσεις της Οδηγίας 98/18 έπρεπε να έχει εκτελεστεί μέχρι την 1η Ιουλίου 1999 το αργότερο, και όχι την 1η Οκτωβρίου 2000, όπως ανέφερε ο υπουργός Εμπορικής Ναυτιλίας. Αυτό σημαίνει ότι όσα ελληνικά πλοία κυκλοφορούσαν και κυκλοφορούν χωρίς αυτή την αρχική επιθεώρηση μετά την 1η Ιουλίου 1999 ήταν και είναι παράνομα από την άποψη του Ευρωπαϊκού Δικαίου. Αυτό ισχύει και για το πλοίο Σάμινα που έπρεπε το αργότερο μέχρι την 1η Ιουλίου του 1999 -και όχι μέσα στο 2000- να έχει υποστεί την επιθεώρηση αυτή. Εξάλλου, με βάση το άρθρο 11. παρ. 1 όλα τα ελληνικά επιβατηγά έπρεπε να είναι εφοδιασμένα με ειδικό πιστοποιητικό ασφαλείας επιβατηγού πλοίου, σύμφωνα με την Οδηγία, το αργότερο έως την 1η Ιουλίου 2000, ενώ τον Οκτώβριο του 2000 έπρεπε να δοθεί το δεύτερο πιστοποιητικό».

<sup>729</sup> Ibid.

<sup>730</sup> Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 30-9-2000, σελ. 12.

<sup>731</sup> Ibid.

<sup>732</sup> Βλέπε ρεπορτάζ εφημερίδας *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ* με τίτλο: «Πλοίο φέρετρο το “Σάμινα” με πιστοποιητικά “μαϊμού”», 28-9-2000, σελ. 18.

<sup>733</sup> Βλέπε ρεπορτάζ εφημερίδας *ΗΜΕΡΗΣΙΑ* με τίτλο: «Παράνομο το Σάμινα», 29-9-2000, σελ. 15.

Για το λόγο αυτό, ο Αλέκος Αλαβάνος ζήτησε από τον υπουργό Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστο Παπουτσή τη δημοσιοποίηση όλων των πιστοποιητικών του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ.

Την ίδια ημέρα (Πέμπτη 28 Σεπτεμβρίου 2000), συνεδρίασε σε βαρύ κλίμα το Υπουργικό Συμβούλιο<sup>734</sup> με κύριο θέμα του το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ και τις επιπτώσεις του. Κατά την έναρξη της συνεδρίασης, ο πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης, μίλησε για «ώρες πένθους και οδύνης για την Ελλάδα» και συμπλήρωσε ότι «το δικό μας χρέος, δέσμευσή μας ως κυβέρνησης, είναι να χυθεί άπλετο φως στα αίτια αυτής της αδιανόητης τραγωδίας». Στη συνέχεια το λόγο έλαβε ο υπουργός Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστος Παπουτσης ο οποίος, αναφέρθηκε στις συνθήκες του ναυαγίου και αποκάλυψε ότι, λίγα λεπτά πριν από την ώρα του ναυαγίου ο υπεύθυνος αξιωματικός του πλοίου φλέρταρε μια νεαρή τουρίστρια και έδωσε από αβλεψία δύο φορές την ίδια εντολή στο ναύτη-τιμονιέρη, με αποτέλεσμα το πλοίο να ακολουθήσει τη καταστροφική του πορεία. Ο Χρήστος Παπουτσης, αναφέρθηκε και σε ένα δεύτερο εγκληματικό λάθος που αφορούσε την εντολή για «ανάποδα», ενώ το πλοίο είχε καρφωθεί στα βράχια και επισήμανε, ότι ίσως αυτή η κίνηση ήταν μοιραία για τον χρόνο βύθισης του πλοίου, καθώς απομακρύνθηκε από το βράχο.

Έπειτα από τη λήξη της συνεδρίασης του Υπουργικού Συμβουλίου ο Πρόεδρος της Νέας Δημοκρατίας Κώστας Καραμανλής έκανε μια σκληρή δήλωση<sup>735</sup> «θέτοντας τη κυβέρνηση προ των ευθυνών της». Αναλυτικότερα, η δήλωση του Κώστα Καραμανλή ανέφερε ότι: «η κυβέρνηση είναι αποκλειστικά υπεύθυνη γιατί δε τηρούνται οι απαραίτητες προδιαγραφές που διασφαλίζουν τη ζωή των επιβατών και την ασφάλεια της ναυσιπλοΐας», ενώ «φέρει στο ακέραιο την ευθύνη για τη μη διεξαγωγή των απαραίτητων προληπτικών ελέγχων στα πλοία καθώς και στην ελλιπή εκπαίδευση των πληρωμάτων». Η κυβέρνηση «είναι υπόλογη στη συνείδηση του κοινωνικού συνόλου για την αδυναμία συντονισμού και τη πρωτοφανή απουσία συνεννόησης μεταξύ υπουργείου Εθνικής Άμυνας και υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας». Τέλος, ο Πρόεδρος της Νέας Δημοκρατίας μέσω της δήλωσής του, εγκαλούσε την κυβέρνηση για «αδιαφάνεια, η οποία διαμόρφωσε μονοπωλιακές καταστάσεις στον ευαίσθητο χώρο της ακτοπλοΐας για την υποστήριξη ευνοουμένων

<sup>734</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Π. Λάμπια με τίτλο: «Να αποδοθούν ευθύνες όσο ψηλά και αν βρίσκονται», εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 29-9-2000, σελ. Α6.

<sup>735</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Δ. Μητρόπουλου με τίτλο: «Κ. Καραμανλής: Δεν υπάρχει το στοιχειώδες φιλότιμο μιας παραίτησης;», εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 29-9-2000, σελ. Α6 & ρεπορτάζ με τίτλο: «Εγκλημα στο Αιγαίο», Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 29-9-2000, σελ. 5.

του ΠΑ.ΣΟ.Κ υπό τις ευλογίες επωνύμων στελεχών του» και διερωτόταν «αν υπάρχει το στοιχειώδες φιλότιμο έστω και μιας παραίτησης» αλλά και αν «μετά τα όσα αποκαλύπτονται μπορεί ο Πρωθυπουργός να κοιτάξει στα μάτια τις Ελληνίδες και τους Έλληνες».

Στο Κώστα Καραμανλή απήντησε ο υφυπουργός Τύπου της κυβέρνησης Τηλέμαχος Χυτήρης ο οποίος, χαρακτήρισε τη δήλωση του Προέδρου της Νέας Δημοκρατίας «πράξη πολιτικής ιδιοτέλειας» που αποσκοπεί στη «μικροκομματική εκμετάλλευση της τραγωδίας». Τόνισε επίσης, ότι: «η κυβέρνηση από την πρώτη στιγμή στέκεται πλάι στους ανθρώπους που έπληξε η ναυτική τραγωδία και επιμένει στην όσο το δυνατό ταχύτερη διαλεύκανση των αιτίων και στην απόδοση ευθυνών στους υπαιτίους του ναυαγίου. Ο κ. Καραμανλής -όπως συνηθίζει άλλωστε- εκμεταλλευόμενος τον ανθρώπινο πόνο, προβαίνει σε επιπόλαιες και ανεύθυνες δηλώσεις εναντίον της κυβέρνησης και του Πρωθυπουργού».

Από τις 2:00 έως τις 4:30 το μεσημέρι της ίδιας ημέρας (Πέμπτη 28 Σεπτεμβρίου 2000), ο υπουργός Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστος Παπουτσής έδωσε συνέντευξη τύπου<sup>736</sup> για το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ και απάντησε σε ερωτήσεις δημοσιογράφων. Στον σύντομο εισαγωγικό του λόγο, ο υπουργός Εμπορικής Ναυτιλίας εξέφρασε την «οργή» του, γι' αυτό «το απίθανο ναυάγιο που έγινε σε μια θαλάσσια περιοχή η οποία βρίσκεται μερικά μόνο λεπτά της ώρας μακρύτερα από το λιμάνι της Πάρου και από την οποία καθημερινά, εδώ και πολλά χρόνια, περνούν πολλά πλοία».

Επίσης, τόνισε ότι «από τη στιγμή κατά την οποία το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας ενημερώθηκε για το ατύχημα, οι προσπάθειες όλων επικεντρώθηκαν αποκλειστικά και μόνο στο συντονισμό της διάσωσης των ναυαγών, απορρίπτοντας τη κριτική που ασκήθηκε στις αρμόδιες υπηρεσίες του υπουργείου, ότι βρέθηκαν ανέτοιμες να αντιμετωπίσουν το περιστατικό και να εφαρμόσουν ένα άμεσο σχέδιο διάσωσης των ναυαγών.

Σε σχέση με τη πλοιοκτήτρια εταιρεία, ο Χρήστος Παπουτσής ανέφερε ότι, «πρέπει να αναλάβει τις ευθύνες της και να καλύψει άμεσα και γρήγορα τις υποχρεώσεις που θα προκύψουν από αποζημιώσεις». Διαβεβαίωσε επίσης, ότι η κυβέρνηση «θα εγγυηθεί ότι η εταιρεία θα καλύψει πλήρως και γρήγορα τις

---

<sup>736</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Γ. Σκορδίλη με τίτλο: «Χρ. Παπουτσής: Θα πρέπει τώρα να πούμε τα πράγματα με το όνομα τους, εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 29-9-2000, σελ. Α14.



υποχρεώσεις της». Τόνισε επίσης, ότι «στη περίπτωση κατά την οποία διαπιστωθεί ότι οι επιβάτες ήταν τελικά περισσότεροι από όσους έπρεπε, οι ευθύνες της εταιρείας θα είναι βαρύτερες και ξεκαθάρισε ότι θα ζητήσει την επέμβαση του εισαγγελέα».

Σε ερώτηση που του υποβλήθηκε για το αν σκοπεύει να υποβάλει την παραίτησή του, ο Χρήστος Παπουτσής απάντησε ότι «η δική του πολιτική ευθύνη του υπαγορεύει να ταυτιστεί με τη προσπάθεια για την απόδοση ευθυνών, αλλά και τη προσπάθεια για να αποκτήσει η χώρα μια σύγχρονη ακτοπλοία». Τόνισε επίσης, ότι «η απόφαση της κυβέρνησης και η εντολή του Πρωθυπουργού είναι σαφής. Θα αποδοθούν ευθύνες σε όσους έχουν ευθύνες, όσο ψηλά και αν βρίσκονται, θα ριχτεί άπλετο φως και το μαχαίρι θα φθάσει βαθιά».

Με ανακοίνωση<sup>737</sup> που εξέδωσε την ίδια ημέρα (Πέμπτη 28 Σεπτεμβρίου 2000), η πλοιοκτήτρια εταιρεία Minoan Flying Dolphins επισήμανε, ότι για όλους όσους επέβαιναν στο ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ θα υπάρξει πλήρης κάλυψη για την αποζημίωσή τους από το P&I Club West of England, καθώς και όλων των εμπορευμάτων που υπήρχαν στο πλοίο (επιβατηγά και φορτηγά οχήματα). Η παραπάνω κάλυψη θα περιλαμβάνει επίσης, και τα μέλη του πληρώματος.

Την ίδια ημέρα επίσης, το Εργατοϋπαλληλικό Κέντρο Πειραιά με ανακοίνωσή του, εξέφρασε σειρά ερωτημάτων και ανησυχιών για το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ. Ειδικότερα η ανακοίνωση ανέφερε τα εξής: «Ανησυχούμε για την ασφάλεια των πλοίων της ακτοπλοΐας, όταν μία εταιρεία κατέχει το 80% των πλοίων στο Αιγαίο, όταν βλέπουμε μία απίστευτη αδυναμία αρμοδίων υπηρεσιών να συντονιστούν για να ξεκινήσει άμεσα η επιχείρηση διάσωσης. Επίσης, είναι δυνατόν να μην γνωρίζουμε δύο ημέρες μετά το ναυάγιο τα πλήρη στοιχεία των επιβατών του πλοίου; δηλαδή να μη λειτουργεί ουσιαστικά το ηλεκτρονικό σύστημα έκδοσης εισιτηρίων;».

Το απόγευμα της ίδιας ημέρας (Πέμπτη 28 Σεπτεμβρίου 2000), ολοκληρώθηκε η προανακριτική διαδικασία για το ναυάγιο από την οποία, προέκυπταν βαρύτερες ευθύνες για τους επικεφαλής αξιωματικούς του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ.

Οι αρνητικές εξελίξεις από το μέτωπο του ναυαγίου, σε συνδυασμό με τα πολλά ερωτήματα που ηγέρθησαν για τα αίτια του δυστυχήματος και το κακό χειρισμός της υπόθεσης από τη πλευρά της κυβέρνησης ανάγκασαν το Πρωθυπουργό

---

<sup>737</sup> Εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 29-9-2000, σελ. Α17.

Κώστα Σημίτη να αναλάβει άμεσες πρωτοβουλίες.<sup>738</sup> Ειδικότερα, το πρωί της Παρασκευής 29 Σεπτεμβρίου 2000, κάλεσε στο γραφείο του, στο Μέγαρο Μαξίμου, το επικοινωνιακό του επιτελείο και σε συνεργασία με τον υπουργό Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστο Παπουτσή αξιολόγησαν τη κατάσταση και σχεδίασαν τις επόμενες κινήσεις τους, ώστε να μην εμπεδωθεί η εντύπωση στη κοινή γνώμη, ότι και αυτή η υπόθεση θα παραπεμφθεί στις καλένδες. Λίγες ώρες αργότερα, ο πρωθυπουργός συναντήθηκε στο Μέγαρο Μαξίμου με τον εισαγγελέα του Αρείου Πάγου Παν. Δημόπουλο από τον οποίο, ζήτησε να προχωρήσει με ταχύτατες διαδικασίες η αναζήτηση και ο καταλογισμός των ευθυνών σε όσους ευθύνονται για τη πρόκληση του ναυαγίου.

Παράλληλα, ο πρωθυπουργός δρομολόγησε την επίσπευση των διαδικασιών για τη πλήρη αναμόρφωση των όρων και των κανόνων ναυσιπλοΐας καθώς και τη κατάργηση του «καμποτάζ». Σε δηλώσεις του ο υπουργός Τύπου Δημήτρης Ρέππας, προανήγγειλε, ότι στην επόμενη συνεδρίαση του Υπουργικού Συμβουλίου, η κυβέρνηση θα ανακοινώσει ένα πρόγραμμα έκτακτης επιθεώρησης όλων των πλοίων της ακτοπλοΐας για να διαπιστωθεί αν τηρούν τους κανόνες ασφαλείας, ενώ εξετάζει το ενδεχόμενο να μπλοκάρει ορισμένα υπέργρηρα σκάφη.

Τα κόμματα της αντιπολίτευσης, εκμεταλλευόμενα την αμηχανία και τον εκνευρισμό της κυβέρνησης από τις αρνητικές επιπτώσεις του ναυαγίου, βρήκαν πρόσφορο έδαφος για κριτική και πολιτική αντιπαράθεση.

Την ίδια ημέρα (Παρασκευή 29 Σεπτεμβρίου 2000), ο αρχηγός της Νέας Δημοκρατίας Κώστας Καραμανλής, εκμεταλλευόμενος την έναρξη της νέας κοινοβουλευτικής περιόδου (που ξεκινούσε στις 2-10-2000) κατέθεσε επίκαιρη ερώτηση<sup>739</sup> προς το πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη, ώστε να συζητηθεί το θέμα στη Βουλή. Στην ερώτηση του ο κ. Καραμανλής ανέφερε τα εξής: «Ερχονται στο φως στοιχεία που θεμελιώνουν βάσιμες ενδείξεις ως προς την ύπαρξη μεγάλων ευθυνών της πλοιοκτήτριας εταιρείας στην οποία, σημειωτέων, με εύνοια της κυβέρνησης έχει επιφυλαχθεί σχεδόν μονοπωλιακό καθεστώς στο πλαίσιο της ακτοπλοΐας μας και προκαλούνται τεράστια ερωτηματικά ως προς την ετοιμότητα και το τρόπο αντίδρασης της κρατικής μηχανής». Ο κ. Καραμανλής επέκρινε επίσης, τον υπουργό

<sup>738</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Π. Λάμπια με τίτλο: «Εκνευρισμένη και αμήχανη η κυβέρνηση, αναζητεί διέξοδο», εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 30-9-2000, σελ. Α8.

<sup>739</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Β. Χιώτη με τίτλο: «Ο κ. Κ. Καραμανλής προκαλεί συζήτηση στο Κοινοβούλιο», εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 30-9-2000, σελ. Α9 και Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 30-9-2000, σελ. 5 και Εφημερίδα *ΒΡΑΔΥΝΗ*, 2-10-2000, σελ. 6 & 7.

Εμπορικής Ναυτιλίας κ. Χρήστο Παπουτσή, αναφέροντας ότι εκθέτουν ανεπανόρθωτα την κυβέρνηση οι φήμες για μη αξιοποίηση του ελικοπτέρου παντός καιρού (Super Puma), για να μεταφερθεί στη Πάρο ο υπουργός.

Ο πρόεδρος του ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΥ κ. Νίκος Κωνσταντόπουλος<sup>740</sup> σε δηλώσεις του επίσης, τόνισε ότι «ο κόσμος έχει χορτάσει από κατηγορηματικές διαβεβαιώσεις που μετά ξεχνιούνται και θριαμβεύει η ατιμωρησία, η ασυδοσία και η συγκάλυψη». Άσκησε κριτική στη κυβέρνηση για το ότι «σε πλήρη αναντιστοιχία με το μέγεθος της ανθρώπινης τραγωδίας και με τις επιπτώσεις από το διεθνή διασυρμό της ελληνικής ναυτιλίας και της χώρας, δε θέλει να αναλάβει τις ευθύνες που της αναλογούν και οι οποίες προκύπτουν από τη πολυετή άσκηση πολιτικής στο κρίσιμο αυτό τομέα». Της καταλόγισε επίσης, ότι έχει βαρύτατες ευθύνες διότι, «ενθάρρυνε και ανέχτηκε τη δημιουργία μονοπωλιακής κατάστασης στην ακτοπλοΐα του Αιγαίου», ακολούθησε μια «διάτρητη πολιτική έκδοσης πιστοποιητικών αξιοπλοΐας και ελέγχων» καθώς επίσης για την «έλλειψη ετοιμότητας στο συντονισμό και στη διαδικασία ενεργοποίησης των σωστικών μέσων», και για «προνομιακή εξαίρεση από τις κοινοτικές αποφάσεις για τη ριζική μετασκευή των παλαιών πλοίων».

Τέλος, ο κ. Νίκος Κωνσταντόπουλος τόνισε ότι, ο ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΣ προτίθεται να ζητήσει προ ημερησίας διατάξεως συζήτηση στην Ολομέλεια της Βουλής για το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, καθώς και τη συγκρότηση ειδικής κοινοβουλευτικής επιτροπής που θα συντάξει σχετικό πόρισμα.

Η υπόθεση του ναυαγίου του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ προκάλεσε και την άμεση παρέμβαση της Ευρωπαϊκής Ένωσης.<sup>741</sup> Ειδικότερα, ο γενικός διευθυντής της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, αρμόδιος για θέματα μεταφορών Φρανσουά Λαμουρέ απέστειλε επιστολή (με ημερομηνία 28/9/2000) προς τις ελληνικές αρχές και συγκεκριμένα στον Έλληνα μόνιμο αντιπρόσωπο, πρέσβη Αριστείδη Αγαθοκλή ζητώντας να μάθει (ανεξάρτητα από τα αίτια του δυστυχήματος) αν το ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ πληρούσε τις υποχρεώσεις και τα κριτήρια ασφαλείας που προέβλεπε η υπάρχουσα κοινοτική νομοθεσία.

<sup>740</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Π. Λάμπια με τίτλο: «Συζήτηση προ ημερησίας διατάξεως προτίθεται να ζητήσει ο Συνασπισμός», εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 30-9-2000, σελ. Α8.

<sup>741</sup> Βλέπε ανταπόκριση Μ. Σπινθουράκη με τίτλο: «Η ΕΕ απαιτεί τώρα (εγγράφως) τον φάκελο του “Σάμινα” και εγγυήσεις για όλα τα πλοία», εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 30-9-2000, σελ. Α14 και ρεπορτάζ με τίτλο: «Το φάκελο του Σάμινα ζητά η ΕΕ από την ελληνική κυβέρνηση», Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 30-9-2000, σελ. 17 και στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://news.in.gr/greece/article/?aid=249763> (τελευταία πρόσβαση 21/12/2015).

Για το σκοπό αυτό, ζήτησε να παραδοθούν στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή τα εξής πιστοποιητικά και αντίγραφα σχετικά με την κατάσταση του πλοίου:

- ❖ Το πιστοποιητικό ασφάλειας για επιβατηγά πλοία που πρέπει να διαθέτει το πλοίο βάσει του άρθρου 11 της οδηγίας 98/18/EK καθώς και αντίγραφο των συμπερασμάτων του τελευταίου περιοδικού ελέγχου (σύμφωνα με το άρθρο 10 της ίδιας οδηγίας).
- ❖ Αντίγραφο βεβαίωσης καταλληλότητας και αντίγραφο βεβαίωσης σχετικό με τους όρους ασφαλείας σύμφωνα με το κανονισμό EK/3051/95 όπως τροποποιήθηκε από το κανονισμό EK/179/98.
- ❖ Τον ακριβή αριθμό των προσώπων που επέβαιναν στο ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, όπως αναφέρει το άρθρο 2 της οδηγίας 98/41/EK καθώς και όλες τις πληροφορίες που είναι σχετικές με την ανεύρεση και διάσωση, όπως αναφέρει το άρθρο 5 της ίδιας οδηγίας.
- ❖ Τους ελέγχους που οι ελληνικές αρχές πραγματοποίησαν κατά το τρέχον έτος σχετικά με το σύστημα κράτησης θέσεων για τους επιβάτες, σύμφωνα με το άρθρο 10 της οδηγίας 98/41/EK.
- ❖ Πώς οι ελληνικές αρχές διασφάλισαν το σεβασμό των διατάξεων του άρθρου 8 της οδηγίας 94/58/EK, που αφορά την ασφάλεια στη ναυσιπλοΐα και η οποία τροποποιήθηκε από την οδηγία 98/35/EK.
- ❖ Τέλος, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι διατάξεις της οδηγίας 98/18/EK θα έπρεπε να εφαρμοσθούν το αργότερο την 1η Οκτωβρίου 2000, «ζήτησε την εγγύηση της ελληνικής κυβέρνησης, ώστε όλα τα επιβατηγά πλοία που κινούνται εντός της ελληνικής επικράτειας, εκτός εκείνων που είχαν εξαιρεθεί βάσει της απόφασης EK/1999/461, να εκτελούν δρομολόγια στην ημερομηνία αυτή σε απόλυτη συμφωνία με τις ισχύουσες διατάξεις της οδηγίας 98/18/EK».

Τη Παρασκευή 29 Σεπτεμβρίου 2000, υπήρξαν ραγδαίες εξελίξεις και στο επίπεδο των ερευνών από πλευράς δικαιοσύνης. Συγκεκριμένα, οι δικαστικοί λειτουργοί αναζήτησαν ποινικές ευθύνες<sup>742</sup> προς τη πλευρά της πλοιοκτήτριας εταιρείας, του Λιμενικού και του ελληνικού νηογνώμονα, ώστε να αποτραπεί κάθε ενδεχόμενο προσπάθειας εξαφανίσεως κρίσιμων εγγράφων τα οποία, σχετίζονται με

---

<sup>742</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Δ. Γαλάνη με τίτλο: «Επέμβαση έπειτα από καταγγελίες κατά της πλοιοκτήτριας. Κατάσχεση όλων των φακέλων και έρευνα για παραποίηση στοιχείων», εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 30-9-2000, σελ. Α16- Α17.

την υπόθεση του ναυαγίου. Για το σκοπό αυτό, ο προϊστάμενος της Εισαγγελίας Πρωτοδικών Πειραιά Αρ. Φραγκιαδάκης, σε συνεργασία με το προϊστάμενο του Ναυτοδικείου Κ. Σαμπάνη, διέταξε (με κατεπείγουσα εντολή), την Ασφάλεια του Κεντρικού Λιμεναρχείου Πειραιά να προχωρήσει (εντός της ημέρας) στη κατάσχεση όλων των φακέλων του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, που βρίσκονταν στα αρχεία της πλοιοκτήτριας εταιρείας, της Διεύθυνσης Ελέγχου Εμπορικών Πλοίων του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας (ΥΕΝ), του ελληνικού νηογνώμονα και κάθε άλλης υπηρεσίας. Η απόφαση αυτή, λήφθηκε λόγω:

- ❖ Της κατάθεσης από το πρώην ΑΒ μηχανικό του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ Αναστάσιο Σορόκο στον εισαγγελέα Πρωτοδικών Γρ. Πεπόνη, μαγνητοταινίας στην οποία (σύμφωνα με την ένορκη κατάθεση) είχε καταγραφεί τηλεφωνική συνομιλία του ναυτικού με τον αρχιμηχανικό της εταιρείας Minoan Flying Dolphin Α. Παούρη, ο οποίος του ανέφερε: «Εσύ που άνοιξες την “ιστορία” (με τις καταγγελίες) κοίταξε και να την κλείσεις, και η Minoan Flying Dolphin θα βρίσκεται πάντα στο πλευρό σου!». Σε συνέχεια αυτής της συνομιλίας ο Γρ. Πεπόνης διέταξε τη προσαγωγή του αρχιμηχανικού της εταιρείας, ο οποίος προγραμματίστηκε να καταθέσει το πρωί της Δευτέρας 2 Οκτωβρίου 2000.
- ❖ Η διαπίστωση ότι στελέχη της εταιρείας Minoan Flying Dolphin εθεάθησαν στο Λιμεναρχείο της Πάρου να συζητούν με τα τέσσερα μέλη του πληρώματος που βρίσκονταν υπό κράτηση, καθώς και με τους υπόλοιπους ναυτικούς του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ και να τους υποδεικνύουν τι να δηλώσουν στις καταθέσεις τους.

Τη Παρασκευή 29 Σεπτεμβρίου 2000 επίσης, δημιουργήθηκε μεγάλη σύγχυση<sup>743</sup> από το γεγονός, ότι διαπιστώθηκε πως τα στοιχεία που είχε δώσει η πλοιοκτήτρια εταιρεία Minoan Flying Dolphin για το συνολικό αριθμό επιβαινόντων στο ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ ήταν λανθασμένα και ενώ, είχαν περάσει τρεις ημέρες από το ναυάγιο κανείς από τους αρμόδιους (Πλοιοκτήτρια, Λιμενικό Σώμα, Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας), δεν ήταν σε θέση να δώσει τον ακριβή αριθμό των επιβαινόντων.

---

<sup>743</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Η αποθέωση της ανευθυνότητας», Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 29-09-2000 σελ. 17.

Τις πρώτες πρωινές ώρες της Κυριακής 1 Οκτωβρίου 2000, άγνωστοι προσπάθησαν να πυρπολήσουν<sup>744</sup> τα γραφεία της HELLAS FERRIES [θυγατρική των Μινωικών Γραμμών επί των οδών Λ. Αμαλίας και Δαιδάλου στο Σύνταγμα. Οι άγνωστοι φεύγοντας από το χώρο, έγραψαν με σπρέι σε διπλανό στα γραφεία τοίχο: «Μνήμη στους νεκρούς, οργή για τους ενόχους».

Τη Κυριακή 1 Οκτωβρίου 2000 επίσης, το υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας, απήντησε<sup>745</sup> στα ερωτήματα που έθεσε εγγράφως με την επιστολή του ο διευθυντής Μεταφορών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Φρανσουά Λαμουρέ. Σύμφωνα με το υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας, το ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ ήταν εφοδιασμένο με Πιστοποιητικό Ασφάλειας όπως προβλεπόταν από την οδηγία 98/19, ενώ κατά τη διάρκεια εργασιών για τη μετασκευή του, αναβαθμίστηκε στους τομείς ευστάθειας. Επίσης, στο πλοίο εφαρμοζόταν ο Κώδικας Ασφάλειας Διαχείρισης. Η απάντηση αυτή, προκάλεσε την αντίδραση των ακτοπλοϊκών εταιρειών όπου από τις πρώτες πρωινές ώρες της Κυριακής 1 Οκτωβρίου ακινητοποίησαν τα πλοία τους. Στη διαμαρτυρία αυτή, συμμετείχε και η Minoan Flying Dolphins ακινητοποιώντας 16 πλοία της.

Εν τω μεταξύ, την ίδια ημέρα (Κυριακή 1 Οκτωβρίου 2000), ήρθαν στη δημοσιότητα νέες αποκαλύψεις σχετικά με τις ελλείψεις στην ασφάλεια και το αξιόπλοο των πλοίων της Minoan Flying Dolphins. Ειδικότερα, όπως ανέφερε ο Κλαδάρχης της Επιθεώρησης Εμπορικών Πλοίων Δ. Δουμάνης<sup>746</sup>, στα Δελφίνια παλαιάς τεχνολογίας που χρησιμοποιούνταν από τη πλοιοκτήτρια εταιρεία στις γραμμές του Αργοσαρωνικού, το σύστημα πυρόσβεσης ήταν συνδεδεμένο με τη μηχανή του σκάφους. Έτσι σε περίπτωση μηχανικής βλάβης η πυρόσβεση θέτονταν αυτόματα εκτός λειτουργίας.

Τέλος, τη Κυριακή 1 Οκτωβρίου 2000 η πλοιοκτήτρια εταιρεία Minoan Flying Dolphins, με πληρωμένη καταχώρησή της στο τύπο, ενημέρωσε για τις πρώτες της ενέργειες, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ανάγκες των επιβατών του πλοίου και των συγγενών τους, τη μέριμνά της για την αποζημίωση των δικαιούχων καθώς επίσης, και για τα πιστοποιητικά αξιοπλοΐας του πλοίου.

---

<sup>744</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Απόπειρα εμπρησμού στην HELLAS FERREIS», Εφημερίδα *Η ΒΡΑΔΥΝΗ*, 2-10-2000 σελ. 16.

<sup>745</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Εκπληκτική Ομολογία Δουμάνη: Επικίνδυνα και τα δελφίνια της MFD», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 2-10-2000 σελ. 5.

<sup>746</sup> Ibid.

Τη Δευτέρα 2 Οκτωβρίου 2000, συνεδρίασε στις Βρυξέλλες, το Συμβούλιο Υπουργών Μεταφορών της Ευρωπαϊκής Ένωσης με την συμμετοχή του Έλληνα υπουργού Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστου Παπουτσή. Το θέμα του ναυαγίου του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ συζητήθηκε σε μια εκτός ημερησίας διατάξεως συζήτηση, μέσα σε κλίμα ιδιαίτερα βαρύ για την Ελλάδα.

Κατά τη συζήτηση, ο υπουργός Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστος Παπουτσης αναφέρθηκε στις λεπτομέρειες του ναυαγίου του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, τόνισε ότι η ελληνική κυβέρνηση κάνει ότι είναι ανθρωπίνως δυνατό για να χυθεί άπλετο φως στα αίτια του ναυαγίου και να αποδοθούν οι ευθύνες για τη τραγωδία και ανακοίνωσε, ότι μελετά την απελευθέρωση της ακτοπλοΐας μέσω της κατάργησης δηλαδή του καμποτάζ<sup>747</sup> δύο χρόνια νωρίτερα (δηλαδή το 2002) απ' ότι έχει δικαίωμα η Ελλάδα. Παράλληλα, ο Χρήστος Παπουτσης υποστήριξε ότι είναι ανάγκη να συνεχιστεί να εφαρμόζεται το όριο ηλικίας στα πλοία (35 έτη) και να επεκταθεί σ' όλα τα κράτη - μέλη της Κοινότητας.

Την ίδια ημέρα (Δευτέρα 2 Οκτωβρίου 2000), έρχονται στο φως νέες καταγγελίες<sup>748</sup> για την ασφάλεια και τη διαδικασία επιθεώρησης των πλοίων της Minoan Flying Dolphins. Ειδικότερα, ένας ναυτικός του πλοίου «Ιωάννης» (ιδιοκτησίας Minoan Flying Dolphins) που ήταν δρομολογημένο στον Αργοσαρωνικό, κατήγγειλε στο ραδιόφωνο του «ΣΚΑΙ», ότι, «τρία στα έξι τανκιά του είναι σάπια» και ότι οι έλεγχοι του πλοίου από την Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων του υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας δεν γίνονται ή όταν γίνουν είναι πλημμελείς, αφού τα στελέχη της εν λόγω υπηρεσίας χρηματίζονται.

Τη Δευτέρα 2 Οκτωβρίου 2000 επίσης, ασκήθηκαν και νέες διώξεις<sup>749</sup> από την Εισαγγελία Πειραιά κατά της πλοιοκτήτριας εταιρείας Minoan Flying Dolphins και των στελεχών της, εξαιτίας της καταγγελίας του μηχανικού Α/Β Αναστάσιου Σορόκου για προσπάθεια εκβίασής του από στέλεχος της πλοιοκτήτριας εταιρείας, έπειτα από τα στοιχεία που δημοσιοποίησε για τη κατάσταση του μηχανοστασίου του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ. Συγκεκριμένα, ασκήθηκε δίωξη σε βαθμό πλημμελήματος κατά του αρχιμηχανικού της εταιρείας Αθανάσιου Παούρη για απόπειρα παράνομης βίας

---

<sup>747</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Προς άρση του καμποτάζ το 2002», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 3-10-2000 σελ. 39.

<sup>748</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Καταγγελίες για χρηματισμό», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 3-10-2000 σελ. 39.

<sup>749</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Νέες διώξεις κατά της Minoan Flying Dolphin», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 3-10-2000, σελ. 38-39.

και παραπλάνησης σε ψευδορκία ενώ, στους νόμιμους εκπροσώπους της Minoan Flying Dolphins ασκήθηκε δίωξη για ηθική αυτουργία.

Οι διώξεις κατά των υπευθύνων<sup>750</sup> της πλοιοκτήτριας εταιρείας [Κώστα Κληρονόμο (Πρόεδρος), Παντελή Σφηνιά (Αντιπρόεδρος), Γιάννη Λεφάκη (Αντιπρόεδρος οικονομικού και διοικητικού), Κώστα Αγαπητό (Αντιπρόεδρος πλοίων συμβατικής τεχνολογίας), Νίκο Βικάτο (Αντιπρόεδρος πλοίων νέας τεχνολογίας)], δημιούργησαν αβεβαιότητα και ανασφάλεια για τις επιπτώσεις του ναυαγίου στους μετόχους –πλοιοκτήτες της Minoan Flying Dolphins και την διοίκηση της εταιρείας Μινωικές Γραμμές, δημιουργώντας παράλληλα κλίμα έντασης ανάμεσα στις δύο εταιρείες.

Σύμφωνα με δημοσίευμα της εφημερίδας ΗΜΕΡΗΣΙΑ<sup>751</sup>», οι πλοιοκτήτες Γεράσιμος Αγουδήμος και Αντώνης Αγαπητός σκέφτονταν σοβαρά τον ενδεχόμενο αυτομόνησής τους, ενώ ο διευθύνων σύμβουλος της θυγατρικής της Hellas Ferries Κώστας Αγαπητός βρίσκονταν σε διάσταση με τον αντιπρόεδρο της Minoan Flying Dolphins Παντελή Σφηνιά. Ιδιαίτερα προβληματισμένοι ήταν και οι μέτοχοι των Μινωικών Γραμμών στη Κρήτη, λόγω της εμπλοκής στο ναυάγιο, του βασικού μετόχου τους Παντελή Σφηνιά και του προέδρου των Μινωικών Γραμμών και της Minoan Flying Dolphins Κωνσταντίνου Κληρονόμου. Για τη προστασία και την απεμπλοκή τους από το ναυάγιο, κάποια μέλη του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας δε δίστασαν να προτείνουν η εταιρεία Μινωικές Γραμμές να διατηρήσει αποστάσεις, από την Minoan Flying Dolphins.

Τη Δευτέρα 2 Οκτωβρίου 2000 υπήρξαν εξελίξεις σχετικά με το ναυάγιο και σε πολιτικό επίπεδο. Ειδικότερα, ο εκπρόσωπος Τύπου της Νέας Δημοκρατίας Θεόδωρος Ρουσόπουλος<sup>752</sup>, δήλωσε ότι το κόμμα του «θα ζητήσει τη σύσταση Εξεταστικής Επιτροπής για την πλήρη και σε βάθος διακρίβωση του εύρους των προφανών πολιτικών ευθυνών της κυβέρνησης, σε ότι αφορά τη δημιουργία πρωτοφανών μονοπωλιακών καταστάσεων στην ελληνική ακτοπλοΐα και την αδιαφανή, όσο και εκ των πραγμάτων αναποτελεσματική λειτουργία των αρμόδιων υπηρεσιών εποπτείας της ακτοπλοΐας του υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας».

---

<sup>750</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Η Διοίκηση και οι εκπρόσωποι της MFD», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 3-10-2000, σελ. 38 και ρεπορτάζ με τίτλο: «Η ώρα του απολογισμού για τους υπεύθυνους της MFD», Εφημερίδα *ΒΡΑΔΥΝΗ*, 4-10-2000, σελ. 16.

<sup>751</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Σενάρια διάλυσης στην αυτοκρατορία του Σφηνιά», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 2-10-2000, σελ. 4-5.

<sup>752</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Δημ. Τρίκα με τίτλο: «Πολιτική διάσταση στο ναυάγιο από τη ΝΔ», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 3-10-2000, σελ. 14.



Διευκρίνισε επίσης ότι, «εφόσον από τις εργασίες της Επιτροπής προκύψουν ποινικές ευθύνες συγκεκριμένων πολιτικών προσώπων και κυρίως του προηγούμενου υπουργού Ναυπλίας (Σταύρου Σουμάκη), η Νέα Δημοκρατία ανεξάρτητα από το πόρισμα της Εξεταστικής, θα ζητήσει τη σύσταση Προανακριτικής Επιτροπής κατά τις διατάξεις των άρθρων 153 επ. του Κανονισμού της Βουλής».

Ο Μιλτιάδης Έβερτ, με ερώτησή<sup>753</sup> του στη βουλή ζήτησε απάντηση στο ερώτημα: «Ποια είναι η προτεραιότητα της κυβέρνησης. Η προστασία των συμφερόντων των πολιτών και του τουρισμού ή η προστασία των συμφερόντων των ακτοπλοϊκών εταιρειών;». Ζήτησε επίσης την απευθείας σύσταση Προανακριτικής Επιτροπής για την παραπομπή του κ. Σουμάκη σύμφωνα με τον Νόμο περί Ευθύνης Υπουργών διότι ότι «δεν έλαβε τα αναγκαία μέτρα, ώστε οι επιβάτες των ακτοπλοϊκών πλοίων να έχουν ασφαλείς πλόες και γιατί με τους συνυπεύθυνους Παντελή Σφηνιά και Κωνσταντίνο Κληρονόμο (αντιπρόεδρο και πρόεδρο της εταιρείας Μινωικές Γραμμές), δημιούργησαν μονοπωλιακές συνθήκες στην ακτοπλοΐα στον χώρο του Αιγαίου».

Παράλληλα, ο υπουργός Πολιτισμού Θεόδωρος Πάγκαλος<sup>754</sup> απαντώντας σε ερώτηση δημοσιογράφων κατά την διάρκεια συνέντευξης τύπου, έθεσε θέμα κατάργησης ολόκληρου του υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας (υπογραμμίζοντας την πολιτική ανεπάρκεια τόσο του νυν υπουργού όσο και του προκατόχου του) και συντονισμού της κυβέρνησης από το πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη.

Τη Τρίτη 3 Οκτωβρίου 2000, η Πανελλήνια Ένωση Πλοιάρχων, έδωσε συνέντευξη τύπου<sup>755</sup> με κύριο αίτημα να αποδοθούν ευθύνες για το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ εκτός από τους ναυτικούς, στη Μinoan Flying Dolphins και στην Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων. Για το λόγο αυτό, ο Πρόεδρος της Ένωσης Ε. Κούζιλος, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης Τύπου, τόνισε ότι: «Οι πλοίαρχοι της ακτοπλοΐας είναι έτοιμοι να καταθέσουν τα ναυτικά τους φυλλάδια, αν δεν επιμεριστούν άμεσα οι ευθύνες από το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ πέραν των ναυτικών, στη Μinoan Flying Dolphins και στην Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων του υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας».

---

<sup>753</sup> Βλέπε Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 30-9-2000, σελ. 5.

<sup>754</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Νίκου Καραμπάση με τίτλο: «Θέμα δομής της κυβέρνησης από τον υπ. Πολιτισμού. Κατάργηση του ΥΕΝ ζήτησε ο Θεόδωρος Πάγκαλος», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 3-10-2000, σελ. 15.

<sup>755</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Υπό παραίτηση οι πλοίαρχοι αν δεν αποδοθούν ευθύνες και στην Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 4-10-2000, σελ. 38.

Εν τω μεταξύ, αργά το μεσημέρι της ίδιας ημέρας, ολοκληρώθηκαν οι απολογίες<sup>756</sup> του υποπλοίαρχου και πλοίαρχου του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, Αναστάσιου Ψυχογιού και Βασίλη Γιαννακή στις δικαστικές αρχές της Σύρου, οι οποίοι απέδωσαν τα αίτια του ναυαγίου στα μηχανικά προβλήματα του πλοίου. Ειδικότερα, ο υποπλοίαρχος Αναστάσιος Ψυχογιός επικαλέστηκε βλάβη στα ζωτικά όργανα πλοήγησης του πλοίου, ενώ ο πλοίαρχος Βασίλης Γιαννακής έκανε σαφείς αναφορές στη παλαιότητα του πλοίου και στα μηχανικά προβλήματα που είχε παρουσιάσει κατά διαστήματα.

Τη Τετάρτη 4 Οκτωβρίου 2000, η πλοιοκτήτρια εταιρεία Minoan Flying Dolphins, επιχείρησε να ανασκευάσει την αρνητική εικόνα που διαμορφώθηκε για την εταιρεία και τα στελέχη της, από το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ. Ειδικότερα, μετά από πολύωρη σύσκεψη που πραγματοποιήθηκε στην έδρα της εταιρείας με την συμμετοχή έγκριτων νομικών όπως ο πρώην υπουργός του ΠΑ.ΣΟ.Κ Χρήστος Ροκόφυλος, εκδόθηκε ολοσέλιδη ανακοίνωση<sup>757</sup> που καταχωρήθηκε στο τύπο. Μέσω της ανακοίνωσης επιχειρήθηκε η αποδόμηση των επιχειρημάτων περί διαπλοκής της εταιρείας με τη κυβέρνηση, περί ευνοϊκής μεταχείρισης για τη δημιουργία μονοπωλίου στην εκμετάλλευση των ακτοπλοϊκών γραμμών στο Αιγαίο και παρουσιάστηκαν οι επιχειρηματικοί στόχοι και οι προοπτικές της εταιρείας για το προσεχές μέλλον.

Οι φήμες ότι ο πρώην υπουργός και Βουλευτής του ΠΑ.ΣΟ.Κ Χρήστος Ροκόφυλος<sup>758</sup> θα αναλάμβανε την υπεράσπιση του αντιπροέδρου των Μινωικών Γραμμών Παντελή Σφηνιά προκάλεσε αντιδράσεις και αναταραχή στο εσωτερικό του ΠΑ.ΣΟ.Κ και της κυβέρνησης. Τελικά, με παρέμβαση του Γραμματέα του Υπουργικού Συμβουλίου Σωκράτη Κοσμίδη, ματαιώθηκε η ανάληψη της υπεράσπισης του Παντελή Σφηνιά από το Χρήστο Ροκόφυλο και ο τελευταίος έκλεισε το θέμα μέσω δήλωσής του στα μέσα μαζικής ενημέρωσης όπου χαρακτήρισε «ανεύθυνες φήμες» τα όσα διέρρευσαν, και πρόσθεσε ότι «ούτε μου προτάθηκε, ούτε ανέλαβα την υπεράσπιση κανενός εκπροσώπου ή στελέχους της εταιρείας Minoan Flying Dolphin». Αναγνώρισε ωστόσο ότι εκπρόσωποι της εταιρείας τον κάλεσαν

---

<sup>756</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Βλάβη στα όργανα του “Σάμινα” επικαλείται ο υποπλοίαρχος», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 4-10-2000, σελ. 39.

<sup>757</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Η Minoan Flying Dolphin πέρασε στην αντεπίθεση», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 5-10-2000, σελ. 38-39.

<sup>758</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Χ. ΡΟΚΟΦΥΛΛΟΣ - Φήμες η υπεράσπιση του κ. Σφηνιά», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 5-10-2000, σελ. 14.

μαζί με άλλους τέσσερις νομικούς για να εκθέσουν τις δικές τους απόψεις σχετικά με την πρόσφατη ναυτική τραγωδία...

Ωστόσο, η Νέα Δημοκρατία κατέθεσε στην βουλή πρόταση για τη σύσταση Εξεταστικής Επιτροπής<sup>759</sup> για να διερευνηθούν:

1. «Υπό ποιες συνθήκες και με τη συμμετοχή ποιων κρατικών και κυβερνητικών παραγόντων δημιουργήθηκε το σημερινό απαράδεκτο και αντίθετο προς κάθε έννοια του υγιούς ανταγωνισμού και συνακόλουθα, της ασφάλειας της ακτοπλοΐας σχεδόν μονοπωλιακό καθεστώς υπέρ της εταιρείας Μινωικές Γραμμές ANE - Όμιλος Επιχειρήσεων» και
2. «Πως λειτουργούν οι υπηρεσίες του υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας για την έκδοση των αδειών σκοπιμότητας των πλοίων, την κάθε είδους επιθεώρηση των πλοίων, τη κατάλληλη και σύγχρονη εκπαίδευση των πληρωμάτων και τη λειτουργία του νηογνώμονα».

Παράλληλα, την ίδια ημέρα (Τετάρτη 4 Οκτωβρίου 2000), διεξήχθη συζήτηση στη Βουλή<sup>760</sup> για το θέμα του ναυαγίου του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, όπου ο πρωθυπουργός απήντησε στις επίκαιρες ερωτήσεις των πολιτικών αρχηγών. Μέσω των απαντήσεών του, ο πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης επιχείρησε να αναστρέψει το δυσμενές πολιτικό κλίμα που είχε διαμορφωθεί για τη κυβέρνησή του, αναλαμβάνοντας μεν μερίδιο της ευθύνης για τις ελλείψεις στην ακτοπλοΐα, επιχειρώντας ωστόσο να επιμερίσει τις ευθύνες στο σύνολο της ελληνικής κοινωνίας. Χαρακτηριστική ήταν δε η δήλωσή του ότι: «Το πρόβλημα δεν ενέσκηψε ξαφνικά. Η Ελλάδα ήταν πάντα πολύ πίσω». Στον αντίποδα, ο αρχηγός της Νέας Δημοκρατίας Κώστας Καραμανλής, απέδωσε ευθύνες για το όλο αμαρτωλό καθεστώς (όπως το χαρακτήρισε) και στον πρώην υπουργό Ναυτιλίας Σταύρο Σουμάκη επισημαίνοντας στον πρωθυπουργό ότι: «αρχιτέκτονας του συστήματος είναι ο ταμίας του κόμματος και στενός σας φίλος». Τέλος, ο πρόεδρος της Νέας Δημοκρατίας αμφισβήτησε τη διαβεβαίωση του πρωθυπουργού ότι θα χυθεί άπλετο φως στην υπόθεση επικαλούμενος τα γεγονότα της οδού Νιόβης, της κατάρρευσης του κτιρίου της Ρικομέξ, αλλά και της τραγωδίας με το πρωθυπουργικό Φάλκον.

---

<sup>759</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Δ. Τρίκα με τίτλο: «Εξεταστική Επιτροπή ζήτησε η Νέα Δημοκρατία», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 5-10-2000, σελ. 15.

<sup>760</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Γιώργου Χατζηδημητρίου και Κατερίνας Γαλανού με τίτλο: «Συζήτηση κατώτερη των περιστάσεων», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 5-10-2000, σελ. 14-15.

Την επόμενη ημέρα Πέμπτη 5 Οκτωβρίου 2000, ο πρώην υπουργός Εμπορικής Ναυτιλίας Σταύρος Σουμάκης<sup>761</sup> μίλησε για την υπόθεση του ναυαγίου και για τα όσα του καταλογίζονταν, μέσω του ραδιοφώνου του Flash. Ο Σταύρος Σουμάκης υποστήριξε ότι το 86% των αδειών που δόθηκαν στο διάστημα της υπουργίας του, αφορούσαν νεότευκτα πλοία δηλώνοντας χαρακτηριστικά: «Στα τέσσερα χρόνια που ήμουν στο υπουργείο είπα ότι άδειες σκοπιμότητας σε παλιά πλοία δεν δίνω. Τα καινούρια πλοία που έχουν ήδη μπει είναι 9 και ως το 2001 θα μπουν άλλα 13». Σε σχέση με τις καταγγελίες ότι επέτρεψε τη γιγάντωση της εταιρείας Minoan Flying Dolphins, απάντησε ότι δεν ήταν δικό του θέμα, αλλά της Επιτροπής Ανταγωνισμού. Συγκεκριμένα ανέφερε: «Σε ότι αφορά τις συγχωνεύσεις αυτό δεν ήταν δική μου παρέμβαση. Αυτοί πήραν τα πλοία μαζί με τις άδειες, εγώ δεν έδωσα σε κανέναν άδειες για παλιά πλοία».

Εν τω μεταξύ, τις επόμενες ημέρες υπήρξαν δύο νέα κρούσματα βομβιστικών επιθέσεων<sup>762</sup> ως αντίδραση για το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ. Ειδικότερα, λίγο μετά τα μεσάνυχτα της Παρασκευής 6 Οκτωβρίου 2000 εξερράγη αυτοσχέδιος εκρηκτικός μηχανισμός στα γραφεία της Minoan Flying Dolphins επί των οδών Θερμοπυλών και Αγ. Διονυσίου στο Πειραιά ενώ, στις 2:30 τα ξημερώματα της Δευτέρας 9 Οκτωβρίου 2000, σημειώθηκε έκρηξη με γκαζάκια στα γραφεία της Minoan Flying Dolphins στην Θεσσαλονίκη.

Τη Δευτέρα 9 Οκτωβρίου 2000 επίσης, κατατέθηκαν στο Πρωτοδικείο Πειραιά εννέα συνολικά αιτήσεις ασφαλιστικών μέτρων και μηνύσεις<sup>763</sup> κατά της Minoan Flying Dolphins και όλων των μελών του διοικητικού της συμβουλίου από επιβάτες και συγγενείς θυμάτων από το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ. Ως επακόλουθο της εξέλιξης αυτής, το Τμήμα Ασφαλιστικών Μέτρων του Πρωτοδικείου Πειραιά με προσωρινή διαταγή του, δέσμευσε και απαγόρευσε κάθε μεταβολή στη πραγματική ή νομική κατάσταση των ταχύπλοων επιβατηγών –οχηματαγωγών της εταιρείας (δηλαδή τα Highspeed 1, 2, 3 και 4), συνολικής αξίας περίπου 80 εκατ. δολαρίων. Οι δικηγόροι της πλοιοκτήτριας εταιρείας Minoan Flying Dolphins,

<sup>761</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Ν. Καρ. με τίτλο: «Ναυάγιο», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 6-10-2000, σελ. 2.

<sup>762</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Έκρηξη στα γραφεία της MFD», Εφημερίδα *ΒΡΑΔΥΝΗ*, 7-10-2000, σελ. 17 και ρεπορτάζ με τίτλο: «ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ – Νέα επίθεση με γκαζάκια στα γραφεία της MFD», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 10-10-2000, σελ. 43.

<sup>763</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Αγγελικής Καλλή με τίτλο: «Ασφαλιστικά μέτρα και μηνύσεις κατά της MFD», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 10-10-2000, σελ. 37 καθώς επίσης και ρεπορτάζ Αγγελικής Καλλή με τίτλο: «Δεσμεύτηκαν τα 4 Highspeed της MFD αξίας 80 εκατ. δολ.», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 10-10-2000, σελ. 37.

ζήτησαν την απόρριψη των αιτημάτων αλλά, ο πρόεδρος του Τμήματος των Ασφαλιστικών Μέτρων του Πρωτοδικείου Πειραιά Στυλιανός Δαρέλης, εξέδωσε αρνητική απόφαση.

Έπειτα από αυτές τις εξελίξεις, τόσο ο πρόεδρος της εταιρείας Μινωικές Γραμμές Κώστας Κληρονόμος όσο και ο πρόεδρος της G & A Ferries Κώστας Αγούδημος ενέτειναν τις προσπάθειες αποστασιοποίησης και απεμπλοκής<sup>764</sup> τους από την εταιρεία Minoan Flying Dolphins. Ειδικότερα, τη Τετάρτη 11 Οκτωβρίου 2000, ο Σύλλογος Μετόχων της εταιρείας Μινωικές Γραμμές, πραγματοποίησε έκτακτη γενική συνέλευση στα γραφεία του συλλόγου στη Κρήτη και εξέδωσε ανακοίνωση στην οποία ανέφερε ότι: «Οι Μινωικές Γραμμές δεν είναι υπεύθυνες για το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ εκτός από το γεγονός της οικονομικής συμμετοχής τους κατά 32% περίπου στη Minoan Flying Dolphins, που είναι ανεξάρτητη».

Ο Σύλλογος επίσης, δήλωσε τη στήριξή του, στη διοίκηση της εταιρείας Μινωικές Γραμμές και κάλεσε τους Κρήτες Βουλευτές, τα μέλη της κυβέρνησης με κρητική καταγωγή, το Νομάρχη, το Δήμαρχο Ηρακλείου, τις κρητικές ομοσπονδίες σε όλη την Ελλάδα και τα επιμελητήρια να στηρίζουν με κάθε τρόπο την εταιρεία που δέχεται ανελέητο πόλεμο το τελευταίο διάστημα. Στην ίδια ανακοίνωση επίσης, ο Σύλλογος απέρριπτε τις καταγγελίες για ευνοϊκή μεταχείριση και δημιουργία μονοπωλίου στο Αιγαίο από την εν λόγω εταιρεία και επεσήμανε ότι σε συνεργασία με την εταιρεία θα προσφύγουν σε κάθε νόμιμο μέσο για την προστασία της εταιρείας από τις άδικες, κακόβουλες και αβάσιμες κατηγορίες που δεχόταν τις τελευταίες ημέρες.

Τη Πέμπτη 12 Οκτωβρίου 2000, σύμφωνα με ολοσέλιδη ανακοίνωσή τους στον ημερήσιο τύπο, 18 ναυτιλιακές εταιρείες ακτοπλοΐας<sup>765</sup> (μεταξύ των οποίων και οι: Minoan Flying Dolphin, Μινωικές Γραμμές και G&A Ferries), ανακοίνωσαν τη πρόθεσή τους να ακινητοποιήσουν τα πλοία τους στις 27 Οκτωβρίου 2000, ως ένδειξη διαμαρτυρίας προς τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τη κυβέρνηση και τα κόμματα της αντιπολίτευσης, διότι μετά το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, υιοθέτησαν μια στάση απαξίωσης για την ελληνική ναυτιλία και τους φορείς της.

Η ενέργεια αυτή, προκάλεσε την έντονη αντίδραση του υπουργού Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστου Παπουτσή ο οποίος, την ίδια ημέρα (Πέμπτη 12 Οκτωβρίου

---

<sup>764</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Αγγελικής Καλλή με τίτλο: «Αποστάσεις κρατούν Μινωικές και Αγούδημος», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 12-10-2000, σελ. 37.

<sup>765</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Αγγελικής Καλλή με τίτλο: «Δένουν τα πλοία του οι εφοπλιστές της ακτοπλοΐας στις 27 Οκτωβρίου», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 12-10-2000, σελ. 37.

2000), εξέδωσε ανακοίνωση<sup>766</sup> στην οποία ανέφερε ότι: «η κυβέρνηση δε πρόκειται να υποχωρήσει σε σχέση με τις επιλογές της για την απελευθέρωση της ακτοπλοΐας» καθώς επίσης ότι: «κανένας εκβιασμός δεν γίνεται αποδεκτός. Την επόμενη εβδομάδα θα εξεταστούν όλες οι αιτήσεις αδειών σκοπιμότητας που εκκρεμούν, με γνώμονα τη καλύτερη εξυπηρέτηση των νησιών και των πολιτών. Καμία γραμμή δε πρέπει να θεωρείται αποκλειστικής εκμετάλλευσης και προνόμιο κανενός». Την απειλή αυτή, την έκανε πράξη τελικά, ο υπουργός Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστος Παπουτσης σπάζοντας εμμέσως πλην σαφώς το καποτάζ και τη μονοπωλιακή εκμετάλλευση των ακτοπλοϊκών γραμμών Κρήτης, αφού τη Τρίτη 17 Οκτωβρίου 2000, χορήγησε 38 νέες άδειες σκοπιμότητας στο Αιγαίο που προέβλεπαν τη δρομολόγηση νέων επιβατηγών πλοίων εντός χρονικού πλαισίου 18 έως 24 μηνών.

Τελικά, παρά τη δυσσαρέσκεια των ακτοπλόων (κυρίως των Κρητικών εταιρειών Μινωικές Γραμμές και ANEK) και το φορτισμένο κλίμα που επικρατούσε τη περίοδο εκείνη, οι ακτοπλοϊκές εταιρείες τη Δευτέρα 23 Οκτωβρίου 2000 ανακοίνωσαν τη ματαίωση της απεργίας τους.

Εν τω μεταξύ στο ενδιάμεσο διάστημα, και συγκεκριμένα το Σάββατο 14 Οκτωβρίου οι 2000 μέτοχοι της Minoan Flying Dolphins εξέδωσαν ολοσέλιδη πληρωμένη καταχώρηση<sup>767</sup> στο τύπο με στόχο να στηρίξουν τη πλοιοκτήτρια εταιρεία και να αποκαταστήσουν την αλήθεια που όπως ανέφεραν τόσο βάνανυσα είχε κακοποιηθεί.

Προς την ίδια κατεύθυνση, τη Πέμπτη 19 Οκτωβρίου 2000, η πλοιοκτήτρια Minoan Flying Dolphins με πληρωμένη ανακοίνωσή<sup>768</sup> της στο τύπο προσπάθησε να δώσει εξηγήσεις για τα όσα είχαν διαδραματιστεί τις προηγούμενες ημέρες σχετικά με τη κατάθεση αιτήσεων ασφαλιστικών μέτρων κατά της εταιρείας, με αίτημα τη συντηρητική κατάσχεση των πλοίων και όλων των περιουσιακών της στοιχείων.

Τη Πέμπτη 19 Οκτωβρίου 2000 επίσης, υπήρξε έντονη αναστάτωση<sup>769</sup> στη Κρήτη, ως επακόλουθο της απόφασης που έλαβε η κυβέρνηση και ο υπουργός Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστος Παπουτσης τη Τετάρτη 18 Οκτωβρίου 2000 για

---

<sup>766</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Αγγελικής Καλλή με τίτλο: «Σκληρή αντίδραση από YEN στον εκβιασμό των εφοπλιστών», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 13-10-2000, σελ. 37.

<sup>767</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 15-10-2000, σελ. 69.

<sup>768</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 19-10-2000, σελ. 5.

<sup>769</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Θάνου Λαμπρόπουλου με τίτλο: «Κρήτη: Απειλούν με βεντέτα», Εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 19-10-2000, σελ. 48.

χορήγηση νέων αδειών σκοπιμότητας<sup>770</sup> στη Κρήτη. Η εξέλιξη αυτή, ανάγκασε τις μέχρι πρότινος ανταγωνίστριες εταιρείες της Κρήτης, να αφήσουν κατά μέρους τις διαφορές τους και να συνασπιστούν, ώστε να αντιμετωπίσουν την άρση του μονοπωλίου στις ακτοπλοϊκές γραμμές της Κρήτης καθώς επίσης, και τις επιχειρήσεις ΕΠΑΤΤ και ΝΕΑ που καλούνταν να δρομολογήσουν νέα πλοία στη μεγαλόνησο.

Ο πρόεδρος της εταιρείας Μινωικές Γραμμές Κωνσταντίνος Κληρονόμος προχώρησε ακόμη πάρα πέρα, προσφεύγοντας σε απειλές για όποιον επιχειρήσει να δρομολογήσει νέα πλοία στη Κρήτη και κατηγόρησε ευθέως τον υπουργό Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστο Παπουτσή για λάθος απόφαση και κακούς χειρισμούς στο θέμα, προκαλώντας την έντονη αντίδραση του υπουργού.

Ο υπουργός Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστος Παπουτλής, απαντώντας στις ανωτέρω αντιδράσεις τόνισε<sup>771</sup>: «Ένα ένα τα προσωπεία πέφτουν. Το υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας και η κυβέρνηση του ΠΑ.ΣΟ.Κ ακούει του πάντες, αλλά δεν υπακούει σε κανέναν». Σε γραπτή του δήλωση επίσης, ο υπουργός Χρήστος Παπουτλής<sup>772</sup> ανέφερε: «Όσοι δε βλέπουν τα αποτελέσματα της στρέβλωσης του ανταγωνισμού και την όξυνση των προβλημάτων της ακτοπλοΐας εμμένοντας στη κοντόθωρη υπεράσπιση του παρελθόντος, ας αναλογιστούν τις ευθύνες τους. Πρέπει όλοι να συνειδητοποιήσουμε, ότι η εποχή των προνομιακών και αποκλειστικής εκμετάλλευσης γραμμών έχει οριστικά τελειώσει. Έχουμε ήδη μπει σε μια νέα εποχή και αυτό απαιτεί η κοινωνία. Γνώμονας της πολιτικής μας είναι η εξυπηρέτηση και η ασφάλεια των πολιτών, ο υγιής ανταγωνισμός και η προστασία του δημόσιου συμφέροντος. Τα χαρακώματα και οι μάχες οπισθοφυλακών δεν αφορούν το λαό».

Παρά τις όποιες εξηγήσεις (μέσω του τύπου) της Minoan Flying Dolphins για την εις βάρος της κατάθεση αιτήσεων ασφαλιστικών μέτρων, τη Τρίτη 24 Οκτωβρίου 2000, με δικαστική απόφαση δεσμεύεται<sup>773</sup> όλη η κινητή και ακίνητη περιουσία της Minoan Flying Dolphins. Η απόφαση αυτή, ήταν απόρροια δύο νέων αγωγών που κατατέθηκαν εκ μέρους 18 μελών του πληρώματος του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ και

---

<sup>770</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Θάνου Λαμπρόπουλου με τίτλο: «Εσπασε στα .... χαρτιά το μονοπώλιο ο Παπουτλής», Εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 18-10-2000, σελ. 20 & 21.

<sup>771</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Θάνου Λαμπρόπουλου με τίτλο: «Κρήτη: Απειλούν με βεντέτα», Εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 19-10-2000, σελ. 49.

<sup>772</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Θάνου Λαμπρόπουλου με τίτλο: «Αντεπίθεση Παπουτσή με σκληρή γλώσσα, κατά Κληρονόμου και νομάρχη Χανίων. Πέφτουν τα προσωπεία», Εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 20-10-2000, σελ. 49.

<sup>773</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Αγγελικής Καλλή & Νίκου Σακελλαρίου με τίτλο: «MFD: Δεσμεύτηκαν όλα τα περιουσιακά της στοιχεία», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 25-10-2000, σελ. 37.

συγγενών θυμάτων από το ναυάγιο του πλοίου που απαιτούσαν αποζημίωση 3,2 δισεκατομμυρίων δραχμών.

Την Πέμπτη 2 Νοεμβρίου 2000 συζητήθηκε στην βουλή η πρόταση της Νέας Δημοκρατίας για σύσταση εξεταστικής επιτροπής<sup>774</sup> που θα διερευνούσε τη κατάσταση της ελληνικής ακτοπλοΐας η οποία απερρίφθη. Κατά την διάρκεια της συζήτησης (απόντος του πρωθυπουργού), ο αρχηγός της Νέας Δημοκρατίας Κώστας Καραμανλής, εξαπέλυσε δριμεία επίθεση στη κυβέρνηση κατηγορώντας την για διαπλοκή, αδιαφάνεια, προσπάθεια συγκάλυψης και διατήρησης του καθεστώτος ατιμωρησίας και επισημαίνοντας, ότι το τραγικό ναυάγιο ανέδειξε τη νοσηρή πραγματικότητα που επικρατεί στη δημόσια διοίκηση και τη πολιτική εξουσία. Στη συζήτηση, τη κυβέρνηση εκπροσώπησε ο υπουργός Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστος Παπουτσής ο οποίος ανέφερε ότι: «Η Νέα Δημοκρατία είναι αγκυλωμένη στην πολιτική της αντιπαράθεσης με τη κυβέρνηση του ΠΑ.ΣΟ.Κ, επιλέγοντας τη κινδυνολογία, την απαξίωση των πάντων και τη προβολή της μαύρης Ελλάδας». Ο Χρήστος Παπουτσής κατηγόρησε τη Νέα Δημοκρατία επίσης, για «όψιμο και υποκριτικό ενδιαφέρον» για τα θέματα της ακτοπλοΐας, διότι ποτέ στο παρελθόν δεν είχε ενδιαφερθεί για το θέμα, παρά με μεμονωμένες ερωτήσεις βουλευτών της.

Τη Τρίτη 7 Νοεμβρίου 2000, έπειτα από επιθεωρήσεις<sup>775</sup> που πραγματοποιήθηκαν από την Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων και αυτοδύτες του Λιμενικού Σώματος, απαγορεύθηκε ο απόπλους σε τρία υδροπτέρυγα σκάφη των εταιρειών Minoan Flying Dolphins και Sea Falcon. Ως επακόλουθο, το υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας κίνησε τις διαδικασίες επιβολής κυρώσεων στην πλοιοκτήτρια εταιρεία.

Την ίδια ημέρα (Τρίτη 7 Νοεμβρίου 2000), ο εισαγγελέας Πειραιά Γρ. Πεπόνης<sup>776</sup> ολοκλήρωσε τη δικογραφία του για τα αίτια του ναυαγίου του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ και διαβίβασε έγγραφο στη Βουλή προκειμένου εκείνη να κρίνει αν συντρέχουν λόγοι ενεργοποίησης των διατάξεων του νόμου περί ευθύνης υπουργών τόσο για τον τρόπο έκδοσης των αδειών σκοπιμότητας, όσο και για τον τρόπο με τον

---

<sup>774</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Γ. Χατζηδημητρίου & Κατερίνας Γαλανού με τίτλο: «Ανέβηκαν οι τόνοι στη Βουλή για την εξεταστική του Σάμινα», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 3-11-2000, σελ. 15.

<sup>775</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «MFD –SEA FALCON ακατάλληλα τρία υδροπτέρυγα», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 8-11-2000, σελ. 37.

<sup>776</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Αγγελικής Καλλή με τίτλο: «Σάμινα: Πόρισμα –φωτιά για την ηγεσία του Λιμενικού», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 8-11-2000, σελ. 37 και ρεπορτάζ Αγγελικής Καλλή με τίτλο: «Ευθύνες για επιλεκτική χορήγηση αδειών σκοπιμότητας. Το πόρισμα “καίει” Σουμάκη, Παπουτσή και τον πρώην γ.γ. του ΥΕΝ Αθ. Τσουροπλή», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 9-11-2000, σελ. 37.



οποίο επιθεωρούνται τα πλοία της ακτοπλοΐας. Στο έγγραφο, γινόταν αναφορά σε περιστατικά που αφορούσαν τόσο τον πρώην υπουργό Εμπορικής Ναυτιλίας Σταύρο Σουμάκη (άδειες σκοπιμότητας), όσο και τον νυν υπουργό Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστο Παπουτσή (επιθεωρήσεις πλοίων) και προέκυπταν ευθύνες όχι μόνο για την Minoan Flying Dolphins, αλλά και για την ηγεσία του Λιμενικού Σώματος.

Τη Τετάρτη 8 Νοεμβρίου 2000, η Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων<sup>777</sup> συνεχίζοντας τις επιθεωρήσεις της, απαγόρευσε τον απόπλου σε άλλα πέντε υδροπτέρυγα σκάφη της Minoan Flying Dolphins, διότι εντόπισε προβλήματα που σχετίζονταν με την ασφάλεια και την αξιοπλοΐα τους.

Στις 8 Νοεμβρίου 2000 επίσης, εκδόθηκε από τα δικαστήρια του Πειραιά η πρώτη απόφαση ασφαλιστικών μέτρων<sup>778</sup> κατά της Minoan Flying Dolphins, η οποία διέτασσε τη συντηρητική κατάσχεση της κινητής και ακίνητης περιουσίας της εταιρείας μέχρι του ποσού των 100 εκατ. δρχ..

Την επόμενη ημέρα, Τετάρτη 29 Νοεμβρίου 2000 και ώρα 10:55π.μ., ο αντιπρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Minoan Flying Dolphins (μη αντέχοντας την δριμεία κριτική που του είχε ασκηθεί το προηγούμενο διάστημα και τις πιέσεις σημαντικών μετόχων που του ζητούσαν να παραιτηθεί), βρίσκει τραγικό θάνατο<sup>779</sup>, πέφτοντας από τον έκτο όροφο του γραφείου του στην ακτή Μιαούλη.

Η είδηση της αυτοκτονίας του Παντελή Σφηνιά έπεσε κεραυνός εν αιθρία στο πολιτικό και επιχειρηματικό κόσμο δημιουργώντας πολύπλευρες αναταράξεις. Ειδικότερα, 3 ώρες περίπου μετά την αυτοκτονία του Παντελή Σφηνιά στη 1:42, με απόφαση του προέδρου του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών Παναγιώτη Αλεξάκη<sup>780</sup>, τίθεται εκτός διαπραγμάτευσης η μετοχή της εταιρείας Minoan Flying Dolphins. Έως την ώρα εκείνη, η μετοχή της εν λόγω εταιρείας, είχε υποστεί την μεγαλύτερη πτώση κατά την διάρκεια του έτους και βρίσκονταν στα επίπεδα του limit down με πτώση - 11,98%, ενώ η τιμή της ήταν 1.690 δρχ. με τζίρο 1,22 δισ. δρχ.. Ο πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης πληροφορήθηκε την είδηση, ενώ βρισκόταν σε κοινή συνέντευξη Τύπου στη Βουδαπέστη με τον πρωθυπουργό της Ουγγαρίας Βίκτορ Όρμπαν και

---

<sup>777</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «MFD: Απαγόρευση απόπλου σε 5 ακόμη δελφίνια», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 9-11-2000, σελ. 37.

<sup>778</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «ΔΙΕΤΑΧΘΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΟΣΟ ΤΩΝ 100 ΕΚΑΤ. ΔΡΧ., Η πρώτη απόφαση συντηρητικής κατάσχεσης κατά της MFD», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 9-11-2000, σελ. 37.

<sup>779</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Αγγελικής Καλλή και Γιώργου Σόμπολου με τίτλο: «Αποκαλύψεις ακολουθούν την αυτοκτονία Σφηνιά», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 30-11-2000, σελ. 16.

<sup>780</sup> Ibid.

δήλωσε:<sup>781</sup> «Μόλις πληροφορήθηκα αυτό το γεγονός. Κάθε θάνατος, κάθε αυτοκτονία είναι ένα θλιβερό γεγονός και θέλω να εκφράσω τη λύπη μου για αυτό». Τη λύπη του εξέφρασε επίσης, ο κυβερνητικός εκπρόσωπος της κυβέρνησης Τηλέμαχος Χυτήρης, ο οποίος ανέφερε, ότι διερευνώνται οι συνθήκες της αυτοκτονίας, ενώ αναφερόμενος στο θέμα του ΣΑΜΙΝΑ, τόνισε ότι δεν υπάρχουν νεότερα και ότι, η υπόθεση βρίσκεται στα χέρια της Δικαιοσύνης. Ο υπουργός Εμπορικής Ναυπλίας Χρήστος Παπουτσίης εξέφρασε τη θλίψη και τα συλλυπητήριά του διαψεύδοντας κάποιες φήμες που είχαν κυκλοφορήσει ότι επρόκειτο να συναντηθεί με τον Παντελή Σφηνιά. Ο αρχηγός της Νέας Δημοκρατίας Κώστας Καραμανλής, εξέφρασε τη λύπη του για τη κατάληξη του αντιπροέδρου της Minoan Flying Dolphins και επισήμανε ωστόσο, ότι τίθεται σοβαρό θέμα για το τρόπο που λειτουργεί η ακτοπλοΐα στο Αιγαίο.

Ο θάνατος του Παντελή Σφηνιά, υπήρξε ένα βαρύ πλήγμα για τη Minoan Flying Dolphins και δημιούργησε ένα τεράστιο κενό στη διοίκηση της εταιρείας, προκαλώντας μάλιστα πολλά ερωτηματικά για τη βιωσιμότητα και το τρόπο λειτουργίας της το προσεχές διάστημα.

Για το λόγο αυτό, τη Δευτέρα 4 Δεκεμβρίου 2000, στα γραφεία της εταιρείας Μινωϊκές Γραμμές<sup>782</sup> πραγματοποιήθηκε συνεδρίαση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας όπου αποφασίστηκε η εν λόγω εταιρεία (που κατέχει το 31% των μετοχών της Minoan Flying Dolphins) να καταθέσει μια πρόταση που να διασφαλίζει τη βιωσιμότητα της Minoan Flying Dolphins. Την απόφασή τους αυτή μάλιστα, τη δημοσιοποίησαν και με πληρωμένη καταχώρηση<sup>783</sup> στο τύπο της Τρίτης 5 Δεκεμβρίου 2000.

Την ίδια ημέρα (Τρίτη 5 Δεκεμβρίου 2000), συνήλθε σε σώμα το διοικητικό συμβούλιο<sup>784</sup> της εταιρείας Minoan Flying Dolphins όπου με ομόφωνη απόφασή του όρισε τον προσωρινό αντιπρόεδρο της εταιρείας. Ειδικότερα, προσωρινός αντιπρόεδρος της Minoan Flying Dolphins ορίστηκε ο αντιπρόεδρος της εταιρείας Μινωϊκές Γραμμές Εμμανουήλ Κουλεντάκης. Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας

---

<sup>781</sup> Βλέπε ρεπορτάζ τίτλο: «Κεραυνός χτύπησε το πολιτικό κόσμο», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 30-11-2000, σελ. 16.

<sup>782</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Αγγελικής Καλλή με τίτλο: «Οι Μινωϊκές στο τιμόνι της Minoan Flying Dolphins», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 05-12-2000, σελ. 39.

<sup>783</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 5-12-2000, σελ. 11.

<sup>784</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Αγγελικής Καλλή με τίτλο: «Ομόφωνα έγινε δεκτή η πρόταση για τον αντιπρόεδρο των Μινωϊκών. Ο Εμ. Κουλεντάκης προσωρινά στην αντιπροεδρία της MFD», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 06-12-2000, σελ. 37.

συμπληρώθηκε επίσης, από το Πυθαγόρα Νάγο (γενικό διευθυντή εμπορικού τομέα της εταιρείας και στενό συνεργάτη του Παντελή Σφηνιά).

Η εταιρεία Μινωϊκές Γραμμές επίσης, τη Τετάρτη 6 Δεκεμβρίου 2000, με αφορμή την επαναδιαπραγμάτευση της μετοχής της την Πέμπτη 7/12/2000, ανακοίνωσε μέσω πληρωμένης καταχώρησης<sup>785</sup> στο τύπο τα βασικά οικονομικά μεγέθη της εταιρείας προς ενημέρωση των μετόχων της και του επενδυτικού κοινού.

Εν τω μεταξύ την Πέμπτη 7 Δεκεμβρίου 2000, κατατέθηκε στο Πρωτοδικείο Πειραιά νέα αίτηση ασφαλιστικών μέτρων<sup>786</sup> από συγγενείς τριών θυμάτων του ναυαγίου που ζητούσαν αποζημιώσεις ύψους 11.260 εκατ. δρχ.. Επακόλουθο της αίτησης αυτής, ήταν να εκδοθεί απόφαση του Δικαστηρίου που να απαγορεύει την προσωρινή μεταβολή της νομικής και πραγματικής κατάστασης των πλοίων High Speed 1, 2, 3, 4, του Flying Cat 4 και του συμβατικού πλοίου Γεώργιος 2.

Ο πρόεδρος της εταιρείας Μινωϊκές Γραμμές Κώστας Κληρονόμος ωστόσο, θέλοντας να θέσει τέρμα στις φήμες που ανέφεραν, ότι πίσω από την αυτοκτονία του αντιπροέδρου της Minoan Flying Dolphins, Παντελή Σφηνιά, υπήρχαν αφόρητες πιέσεις που δεχόταν ο θανόντας από τους μεγαλομετόχους της εταιρείας, έδωσε συνέντευξη στη Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία<sup>787</sup> της 10<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2000 μιλώντας για όλους και για όλα.

Τη Τρίτη 25 Σεπτεμβρίου 2001 οι πραγματογνώμονες Απόστολος Παπανικολάου, (καθηγητής ΕΜΠ), Ιωάννης Βεντούρας (πλοίαρχος Α' τάξεως), Γεώργιος Δημητριάδης (αντιπλοίαρχος Π.Ν.), Θεόδωρος Λουκάκης (καθηγητής ΕΜΠ) και Εμμανουήλ Μανιός (ναυπηγός) έπειτα από 12μηνη έρευνα, παρέδωσαν στον ειδικό εφέτη ανακριτή την έκθεσή<sup>788</sup> τους.

Η δίκη για το ναυάγιο του πλοίου ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ άρχισε την Παρασκευή 27 Μαΐου του 2005 στο τριμελές εφετείο κακουργημάτων Πειραιώς και έληξε τη Δευτέρα 27 Φεβρουαρίου του 2006. Το δικαστήριο κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το

---

<sup>785</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 6-12-2000, σελ. 23.

<sup>786</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Νέα αίτηση για αποζημιώσεις από την MFD», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 08-12-2000, σελ. 41.

<sup>787</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Χορός διαψεύσεων στο παρασκήνιο της αυτοκτονίας Σφηνιά και του ναυαγίου του Σάμινα», Portal "IN.GR", 10-12-2000 στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://news.in.gr/greece/article/?aid=219605> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>788</sup> Για μια συνοπτική παρουσίαση του περιεχομένου της έκθεσης των πραγματογνομώνων βλέπε: in.gr - 29/9/2001, «Την έκθεση για το ναυάγιο του Εξπρές Σάμινα παρέδωσαν οι πραγματογνομώνες» στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://news.in.gr/greece/article/?aid=130131> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015) & Άρθρο με τίτλο: «Έτσι βούλιαξε το ΣΑΜΙΝΑ», Εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 26/9/2001 & Άρθρο με τίτλο: «Όλο το πόρισμα για το ναυάγιο του ΣΑΜΙΝΑ», Εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 7/10/01.

πλοίο ήταν αξιόπλωο, ότι οι βάρκες ήταν σε καλή κατάσταση και ότι η πρόσκρουση οφειλόταν σε κακή διακυβέρνηση κυρίως από τον υποπλοίαρχο, ενώ η γρήγορη βύθιση αποδόθηκε στο γεγονός ότι δεν ήταν κλειστές οι υδατοστεγείς θύρες.

Επιβλήθηκαν ποινές φυλάκισης<sup>789</sup> στο πλοίαρχο Βασίλη Γιαννακή (καταδικάστηκε πρωτόδικα σε ποινή φυλάκισης 16 χρόνων, ενός μήνα και 15 ημερών, ενώ η ποινή του αργότερα μειώθηκε σε 11 χρόνια, 11 μήνες και 25 ημέρες), τον υποπλοίαρχο Αναστάσιο Ψυχογιό (καταδικάστηκε πρωτόδικα σε κάθειρξη 19 χρόνων, ενός μήνα και 15 ημερών και αργότερα μειώθηκε σε 12 χρόνια, 9 μήνες και 25 ημέρες), τον ύπαρχο Γιώργο Τριαντάφυλλο [καταδικάστηκε πρωτόδικα σε ποινή φυλάκισης 8 χρόνων, 9 μηνών και 28 ημερών που αργότερα μειώθηκε σε 5 χρόνια και 28 ημέρες (εξαγοράσιμη)], στον Α' Μηχανικό Γεράσιμο Σκιαδαρέση [καταδικάστηκε σε ποινή φυλάκισης πρωτόδικα 8 χρόνων, 6 μηνών και 28 ημερών και αργότερα η ποινή μειώθηκε σε 7 χρόνια, πέντε μήνες και 28 ημέρες (εξαγοράσιμη)] και τον ασυρματιστή Δημήτρη Τσούμα (καταδικάστηκε πρωτόδικα σε φυλάκιση 15 μηνών, με 3ετή αναστολή, ενώ αργότερα μειώθηκε σε 10 μήνες με τριετή αναστολή). Ο πρόεδρος Κωνσταντίνος Κληρονόμος και ο διευθύνων σύμβουλος Νικόλαος Βικάτος της Minoan Flying Dolphins καταδικάστηκαν πρωτόδικα σε φυλάκιση 4 χρόνων, τριών μηνών και τριών ημερών, ενώ αργότερα η ποινή μειώθηκε σε φυλάκιση 2<sup>1/2</sup> ετών και 2 ημερών (εξαγοράσιμη).

#### 6.4 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Τις πρώτες πρωινές ώρες της 27<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2000, εκδηλώνεται η πρώτη αντίδραση για το ναυάγιο από την Minoan Flying Dolphins, πλοιοκτήτρια εταιρεία του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ η οποία, εξέδωσε την εξής ανακοίνωση:<sup>790</sup> «Βρισκόμαστε στην δυσάρεστη θέση να ανακοινώσουμε ότι το πλοίο μας ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ βυθίστηκε, αφού προσέκρουσε σε ξέρα. Αμέσως μοιράστηκαν σωσίβια σε όλους τους επιβάτες και ρίχτηκαν σωσίβιες λέμβους στη θάλασσα. Στο πλοίο επέβαιναν 447 επιβάτες και τα 64 μέλη του πληρώματος. Πλοίαρχος ήταν ο Βασίλειος Γιαννακής».

<sup>789</sup> Βλέπε άρθρο με τίτλο: «Ποινές για το Σάμινα», Εφημερίδα *ΕΘΝΟΣ*, 25/6/2007 & άρθρο με τίτλο: «Ο Άρειος Πάγος για το Σάμινα», εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 18/6/2010, & in.gr -17/06/2010 στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://news.in.gr/greece/article/?aid=1231049129> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>790</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Η εταιρεία για το ναυάγιο», Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 27-09-2000, σελ. 18.

Ως επακόλουθο της ραγδαίας πτώσης της μετοχής της εταιρείας Μινωϊκές Γραμμές (κατέγραψε πτώση 11,56% και έφτασε στα επίπεδα του limit down, κλείνοντας στις 2.995 δρχ.), κατά τη συνεδρίαση του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών της 27<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2000, ο πρόεδρος των Μινωικών Γραμμών Κωνσταντίνος Κληρονόμος, από την έδρα της εταιρείας στο Ηράκλειο της Κρήτης έδωσε την ίδια ημέρα συνέντευξη στα τοπικά μέσα ενημέρωσης του Ηρακλείου Κρήτης, διαχωρίζοντας τη θέση του από την εταιρεία Minoan Flying Dolphins. Ειδικότερα, κατά την συνέντευξη διευκρίνισε ότι «μιλούσε ως πρόεδρος των Μινωικών Γραμμών και όχι ως εκπρόσωπος της Minoan Flying Dolphins». Επίσης, κράτησε αποστάσεις ασφαλείας από το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ και τόνισε ότι: «το δυστύχημα οφείλεται σε ανθρώπινο λάθος και υποστήριξε ότι οι Μινωϊκές Γραμμές δεν έχουν καμία σχέση με τη Minoan Flying Dolphins, αλλά απλά μετέχουν σε αυτή, ελέγχοντας μόνο ένα μικρό ποσοστό μετοχών που δεν ξεπερνά το 30% του συνόλου τους».

Το βράδυ της 27<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου επίσης, για πρώτη φορά μετά το τραγικό συμβάν, εμφανίστηκε φανερά συντετριμμένος ο αντιπρόεδρος της Minoan Flying Dolphins Παντελής Σφηνιάς, στο κεντρικό δελτίο ειδήσεων του Mega Channel απέναντι στον δημοσιογράφο Νίκο Χατζηνικολάου<sup>791</sup> τονίζοντας: «Αυτό που συνέβη δεν μπορώ να το περιγράψω. Και εγώ προσπαθώ να σχηματίσω εικόνα για όσα έγιναν χθες το βράδυ από τις περιγραφές εκείνων που βρέθηκαν εκεί. Θέλω και εγώ να φθάσει η έρευνα σε βάθος, να βρεθούν οι υπεύθυνοι και να τους αποδοθούν ευθύνες». Ανέφερε επίσης, ότι «η εταιρεία θα βοηθήσει τις ανακριτικές αρχές να ρίξουν άπλετο φως στο τραγικό ναυάγιο» και επεσήμανε ότι «δεν είναι δυνατόν στην εποχή μας να ξεκινούν όλοι αυτοί οι άνθρωποι για να πάνε στα σπίτια τους και να μη φθάνουν ποτέ». Κατά τη συνέντευξή<sup>792</sup> του ο Παντελής Σφηνιάς επίσης, υπέδειξε ως ενόχους για το ναυάγιο εμμέσως πλην σαφώς τον πλοίαρχο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ Βασίλη Γιαννακή, τον αρχιπλοίαρχο των Μινωικών Γραμμών και την Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας. Συγκεκριμένα, όταν ρωτήθηκε τι έχει να πει για τις τεχνικές ελλείψεις του πλοίου; Απήντησε: «Δεν είμαι εγώ εγγυητής της ασφάλειας του πλοίου» (υπονοώντας την Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων). Σε ερώτημα του κ. Χατζηνικολάου για το αν ο πλοίαρχος του πλοίου

<sup>791</sup> Ρεπορτάζ με τίτλο: «Να φθάσει η έρευνα σε βάθος δηλώνει η Minoan Flying Dolphins», Εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 28-9-2000, σελ. Α18.

<sup>792</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Οι άλλοι φταίνε...», Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 28-09-2000, σελ. 19.

Βασίλης Γιαννακής, βρισκόταν στη γέφυρα του πλοίου, ο Παντελής Σφηνιάς απήντησε: «Δεν είμαι εγώ συνήγορος του καπετάνιου», ενώ όταν του επισημάνθηκε ότι ο καπετάνιος είχε προκαλέσει στο παρελθόν δύο θαλάσσια ατυχήματα, απήντησε «Υπεύθυνος για την επιλογή ή πρόσληψη του πληρώματος είναι ο αρχιπλοίαρχος της εταιρείας».

Τη Πέμπτη 28 Σεπτεμβρίου 2000, η πλοιοκτήτρια εταιρεία με ανακοίνωσή<sup>793</sup> της, επισήμανε ότι για όλους τους επιβαίνοντες στο ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ θα υπάρξει πλήρης κάλυψη για την αποζημίωσή τους από το P&I Club West of England, καθώς και όλων των εμπορευμάτων που υπήρχαν στο πλοίο (επιβατηγά και φορτηγά οχήματα). Η παραπάνω κάλυψη θα περιλαμβάνει και τα μέλη του πληρώματος. Ειδικότερα, στην ανακοίνωση αναφέρονταν επίσης, ότι «ειδικά για τους αλλοδαπούς επιβάτες η εταιρεία αναλαμβάνει τα έξοδα αντικατάστασης των ταξιδιωτικών εγγράφων τους, των απολεσθέντων εισιτηρίων τους για τη μετάβασή τους στην πατρίδα τους, τη φιλοξενία και τη διατροφή τους για ένα τριήμερο στην Αθήνα και επιπλέον θα καταβάλει ανά επιβάτη το ποσό των 100.000 δραχμών για τη κάλυψη των πρώτων εξόδων τους. Για τους έλληνες επιβαίνοντες και τους συγγενείς τους που βρίσκονταν στη Πάρο, η Minoan Flying Dolphins, «αναλαμβάνει τα έξοδα ρουχισμού, διαμονής και διατροφής τους και χορηγεί σε κάθε επιβάτη χρηματικό ποσό 50.000 δραχμών για τη κάλυψη των πρώτων άμεσων εξόδων τους». Όσον αφορά τα θύματα του ναυαγίου, η ανακοίνωση ανέφερε ότι: «η πλοιοκτήτρια εταιρεία ανέλαβε και ήδη μετέφερε τις σορούς των άτυχων επιβατών και τους συγγενείς τους και ανέλαβε τα έξοδα της κηδείας και της ταφής τους». Τέλος, η ανακοίνωση ανέφερε ότι: «έχει δρομολογηθεί πλοίο της εταιρείας με τα αναγκαία υλικά που απαιτούνται, ώστε να αποφευχθεί η θαλάσσια ρύπανση, ενώ ταυτόχρονα προσελήφθη η εταιρεία Poseidon Diving προκειμένου σε πρώτη φάση να επέμβει με δύτες για να διασφαλίσει τη μη διαρροή καυσίμων από το πλοίο. Οι ίδιοι δύτες θα κάνουν και όποιον άλλο έλεγχο θα απαιτηθεί».

Τη Κυριακή 1 Οκτωβρίου 2000 η πλοιοκτήτρια εταιρεία Minoan Flying Dolphins, με πληρωμένη καταχώρησή<sup>794</sup> της στον τύπο, ενημέρωσε για τις πρώτες της ενέργειες, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ανάγκες των επιβατών του πλοίου και των συγγενών τους, επισήμανε ότι θα αποζημιωθούν όλοι οι δικαιούχοι και

<sup>793</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Αποζημίωση και κάλυψη των εξόδων υπόσχεται η εταιρεία», Εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 29-09-2000, σελ. Α17.

<sup>794</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 1-10-2000, σελ. 60.

επίσης, παρουσίασε τα πιστοποιητικά αξιοπλοΐας του πλοίου. Η ανακοίνωση έκλεινε με μία δήλωση των 2.500 εργαζομένων στη Minoan Flying Dolphins που εξέφραζαν την οδύνη τους προς τους συγγενείς των θυμάτων (για τον χαμό των αγαπημένων τους προσώπων) και τους επιβάτες του πλοίου (για την ταλαιπωρία τους) και μια διαβεβαίωση της πλοιοκτήτριας εταιρείας «ότι μετά το πέρας της συνεχιζόμενης διάσωσης των ναυαγών θα θέσει στη διάθεση του υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας όλες τις δυνάμεις των υπηρεσιών της προκειμένου να χυθεί άπλετο φως στα αίτια που οδήγησαν στο τραγικό δυστύχημα».

Τη Τετάρτη 4 Οκτωβρίου 2000, η πλοιοκτήτρια εταιρεία Minoan Flying Dolphins επιχείρησε την ανασκευή της αρνητικής εικόνας που είχε διαμορφωθεί για την εταιρεία και τα στελέχη της, από το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ. Μέσω ολοσέλιδης ανακοίνωσης<sup>795</sup> που καταχώρησε στο τύπο επιχείρησε την αποδόμηση των επιχειρημάτων περί διαπλοκής της εταιρείας με την κυβέρνηση, περί ευνοϊκής μεταχείρισής της από την κυβέρνηση για τη δημιουργία μονοπωλίου στην εκμετάλλευση των ακτοπλοϊκών γραμμών στο Αιγαίο και παρουσιάστηκαν οι επιχειρηματικοί στόχοι και οι προοπτικές της εταιρείας για το προσεχές μέλλον.

Ως επακόλουθο των πρωτοβουλιών του Τμήματος Ασφαλιστικών Μέτρων του Πρωτοδικείου Πειραιά για δέσμευση και απαγόρευση κάθε μεταβολής στη πραγματική ή νομική κατάσταση των ταχύπλοων επιβατηγών –οχηματαγωγών της εταιρείας (δηλαδή τα Highspeed 1, 2, 3 και 4), τη Τετάρτη 11 Οκτωβρίου 2000, ο Σύλλογος Μετόχων της εταιρείας Μινωικές Γραμμές, πραγματοποίησε έκτακτη γενική συνέλευση και εξέδωσε ανακοίνωση στην οποία ανέφερε ότι: «Οι Μινωικές Γραμμές δεν είναι υπεύθυνες για το ναυάγιο του ΣΑΜΙΝΑ εκτός από το γεγονός της οικονομικής συμμετοχής τους κατά 32% περίπου στη Minoan Flying Dolphin, που είναι ανεξάρτητη».

Ο Σύλλογος επίσης, δήλωσε τη στήριξή του, στη διοίκηση της εταιρείας Μινωικές Γραμμές και κάλεσε τους Κρήτες Βουλευτές, τα μέλη της κυβέρνησης με κρητική καταγωγή, το Νομάρχη, το Δήμαρχο Ηρακλείου, τις κρητικές ομοσπονδίες σε όλη την Ελλάδα και τα επιμελητήρια να στηρίξουν με κάθε τρόπο την εταιρεία που δέχεται ανελέητο πόλεμο το τελευταίο διάστημα. Στην ίδια ανακοίνωση επίσης, ο Σύλλογος απέρριπτε τις καταγγελίες για ευνοϊκή μεταχείριση και δημιουργία μονοπωλίου στο Αιγαίο από την εν λόγω εταιρεία και επεσήμανε ότι σε συνεργασία

---

<sup>795</sup> Βλέπε εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 5-10-2000, σελ. 9.

με την εταιρεία θα προσφύγουν σε κάθε νόμιμο μέσο για τη προστασία της εταιρείας από τις άδικες, κακόβουλες και αβάσιμες κατηγορίες που δεχόταν τις τελευταίες ημέρες.

Τη Πέμπτη 12 Οκτωβρίου 2000, σύμφωνα με ολοσέλιδη ανακοίνωσή τους στον τύπο, 18 ναυτιλιακές εταιρείες ακτοπλοΐας<sup>796</sup> (μεταξύ των οποίων και οι Minoan Flying Dolphin, Μινωικές Γραμμές και G&A Ferries), ανακοίνωσαν τη πρόθεσή τους να ακινητοποιήσουν τα πλοία τους στις 27 Οκτωβρίου 2000, ως ένδειξη διαμαρτυρίας προς τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τη κυβέρνηση και τα κόμματα της αντιπολίτευσης, διότι μετά το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, υιοθέτησαν μια στάση απαξίωσης για την ελληνική ναυτιλία και τους φορείς της.

Το Σάββατο 14 Οκτωβρίου οι 2000 μέτοχοι της Minoan Flying Dolphins εξέδωσαν ολοσέλιδη πληρωμένη καταχώρηση<sup>797</sup> στο τύπο με στόχο να στηρίξουν την πλοιοκτήτρια εταιρεία και να αποκαταστήσουν την αλήθεια που όπως ανέφεραν τόσο βάνουσα είχε κακοποιηθεί.

Τη Πέμπτη 19 Οκτωβρίου 2000, η πλοιοκτήτρια Minoan Flying Dolphins με πληρωμένη ανακοίνωσή<sup>798</sup> της στον τύπο προσπάθησε να δώσει εξηγήσεις για τα όσα είχαν διαδραματιστεί τις προηγούμενες ημέρες σχετικά με την κατάθεση αιτήσεων ασφαλιστικών μέτρων κατά της εταιρείας, με αίτημα τη συντηρητική κατάσχεση των πλοίων και όλων των περιουσιακών της στοιχείων. Την ίδια ημέρα επίσης, υπήρξε έντονη αναστάτωση στη Κρήτη, ως επακόλουθο της απόφασης της κυβέρνησης και του υπουργού Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστου Παπουτσή για χορήγηση νέων αδειών σκοπιμότητας στην Κρήτη. Ειδικότερα, ο πρόεδρος της εταιρείας Μινωικές Γραμμές Κωνσταντίνος Κληρονόμος<sup>799</sup> τόνισε ότι: «Όποιος αποφασίσει να δρομολογήσει καράβι στις γραμμές της Κρήτης, θέλω να τον διαβεβαιώσω ότι δεν θα περάσει καθόλου καλά». Σχολιάζοντας επίσης, την απόφαση του υπουργού Χρήστου Παπουτσή να δώσει άδειες σκοπιμότητας για τη Κρήτη στις εταιρείες ΕΠΑΤΤ και ΝΕΛ, ανέφερε: «ο κ. υπουργός από την πρώτη ημέρα που ανέλαβε τα καθήκοντά του στο υπουργείο έβαλε κατά των δύο ναυτιλιακών εταιρειών της Κρήτης προκειμένου να εξυπηρετηθούν συγκεκριμένοι εφοπλιστές». Επίσης, του συνέστησε: «να προσέχει περισσότερο τους χειρισμούς του στα θέματα που αφορούν την μεγαλόνησο».

<sup>796</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 12-10-2000, σελ. 9.

<sup>797</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 15-10-2000, σελ. 69.

<sup>798</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 19-10-2000, σελ. 5.

<sup>799</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Θάνου Λαμπρόπουλου με τίτλο: «Κρήτη: Απειλούν με βεντέτα», Εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 19-10-2000, σελ. 48.



Τη Πέμπτη 2 Νοεμβρίου 2000, η εταιρεία Μινωικές Γραμμές απέστειλε επιστολή<sup>800</sup> προς όλους τους βουλευτές του ελληνικού κοινοβουλίου προσπαθώντας να διαχωρίσει τη θέση της από την εταιρεία Minoan Flying Dolphins. Στην ανακοίνωση (που υπογράφονταν από τον γενικό διευθυντή της εταιρείας κ. Παναγιώτη Κασαπάκη), επισημαίνονταν τα εξής: «Λόγω έλλειψης σωστής πληροφόρησης ο βουλευτής Μ. Έβερτ συγχέει τις Μινωικές Γραμμές, με την εταιρεία Μ.Φ.Δ. στην οποία ανήκε το πλοίο “Σάμινα”. Η σύγχυση αυτή θίγει το κύρος και την αξιοπιστία της εταιρείας μας και δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στους 50.000 μετόχους μας, από τις αρνητικές επιπτώσεις που δημιουργούνται στην πορεία της τιμής της μετοχής στο Χρηματιστήριο».

Σε απάντηση για την συγκεκριμένη επιστολή, ο Μιλτιάδης Έβερτ δήλωσε: «Εγκατάλειψη κινδυνεύοντος σκάφους θυμίζει η ανακοίνωση». Τόνισε επίσης, ότι: «οι εκθέσεις των ΔΣ της Minoan Lines όσο και της Minoan Flying Dolphin περιείχαν το ίδιο κείμενο, όπου ανέφερε ότι: “Η ίδρυση της Minoan Flying Dolphin ήταν μια σπουδαία και πολύ επιτυχημένη στρατηγικού χαρακτήρα, επιχειρηματική κίνηση, που είχε ως στόχο να αξιοποιήσει τις αναπόφευκτες ανακατατάξεις που προβλέπαμε ότι θα συμβούν στον ακτοπλοϊκό επιχειρηματικό χώρο, εν όψει της αλλαγής του ισχύοντος νομοθετικού καθεστώτος”».

Την επόμενη ημέρα της αυτοκτονίας του Παντελή Σφηνιά (Πέμπτη 30 Νοεμβρίου 2000) το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας Μινωικές Γραμμές με πληρωμένες καταχωρήσεις<sup>801</sup> της στο τύπο, εξέφρασε τα συλλυπητήριά του προς την οικογένεια του Παντελή Σφηνιά και την απόφαση του, αντί στεφάνου, να καταθέσει το ποσό των πέντε εκατομμυρίων δραχμών υπέρ κοινωφελών σκοπών. Επίσης, με άλλη πληρωμένη καταχώρησή του στον έντυπο τύπο, το ΔΣ της εν λόγω εταιρείας, ανακοίνωσε την ματαίωση της προγραμματισμένης για τις 30-11-2000 τελετή εγκαίνιων του πλοίου ΚΝΩΣΟΣ ΠΑΛΑΣ.

Τη Παρασκευή 1 Δεκεμβρίου 2000, ημέρα της κηδείας του Παντελή Σφηνιά, το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας Minoan Flying Dolphins με πληρωμένη καταχώρησή<sup>802</sup> του στον τύπο, εξέφρασε τη βαθύτατη οδύνη του για το θάνατο του Παντελή Σφηνιά και τα συλλυπητήριά του προς την οικογένειά του. Επίσης, γνωστοποίησε την απόφασή του, αντί στεφάνου, να καταθέσει το ποσό των δέκα

<sup>800</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Θάνου Λαμπρόπουλου με τίτλο: “Οι Μινωικές με επιστολή τους στους βουλευτές ψάχνουν απεμπλοκή από το «Σάμινα»”, Εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 3-11-2000, σελ. 60.

<sup>801</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 30-11-2000, σελ. 6 & 7.

<sup>802</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 1-12-2000, σελ. 6.

πέντε εκατομμυρίων δραχμών υπέρ κοινωφελών σκοπών, να καταθέσει στεφάνι στην μνήμη του εκλιπόντος και να παραστεί σύσσωμο στη κηδεία του.

Τη Δευτέρα 4 Δεκεμβρίου 2000, συνήλθε σε σώμα το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας Μινωϊκές Γραμμές και αποφάσισε η εν λόγω εταιρεία (που κατείχε και το 31% των μετοχών της Minoan Flying Dolphin) να καταθέσει μια πρόταση που να διασφαλίζει τη βιωσιμότητα της Minoan Flying Dolphins. Την απόφαση αυτή μάλιστα, η εταιρεία τη δημοσιοποίησε και με πληρωμένη καταχώρηση<sup>803</sup> στο τύπο της Τρίτης 5 Δεκεμβρίου 2000.

Η εταιρεία Μινωϊκές Γραμμές επίσης, επ' ευκαιρία της επαναδιαπραγμάτευσης της μετοχής της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών στη συνεδρίαση της Πέμπτης 7/12/2000 (είχε τεθεί εκτός συνεδριάσεων για πέντε ημέρες), τη Τετάρτη 6 Δεκεμβρίου 2000, ανακοίνωσε μέσω πληρωμένης καταχώρησης<sup>804</sup> στο τύπο τα βασικά οικονομικά μεγέθη της εταιρείας προς ενημέρωση των μετόχων της και του επενδυτικού κοινού.

Ο πρόεδρος της εταιρείας Μινωϊκές Γραμμές Κωνσταντίνος Κληρονόμος ωστόσο, θέλοντας να θέσει τέρμα στις φήμες που ανέφεραν ότι πίσω από την αυτοκτονία του αντιπροέδρου της Minoan Flying Dolphins, Παντελή Σφηνιά, υπήρχαν αφόρητες πιέσεις που δεχόταν ο θανόντας από τους μεγαλομετόχους της εταιρείας, μία εβδομάδα μετά την αυτοκτονία του Παντελή Σφηνιά έδωσε συνέντευξη στη Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία<sup>805</sup> της 10<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2000 μιλώντας για όλους και για όλα. Στη συνέντευξή του ο Κωνσταντίνος Κληρονόμος, αρνήθηκε ότι ασκήθηκαν πιέσεις στο Παντελή Σφηνιά τονίζοντας ότι: «Εάν ασκούνταν πιέσεις από τους μεγαλομετόχους, θα έπρεπε να το γνωρίζω. Θα έπρεπε να είχα κάποια ένδειξη. Δεν είχα την παραμικρή. Υπήρξε ένα σύνολο πιέσεων. Το να αναζητούμε όμως, συγκεκριμένους ηθικούς αυτουργούς δεν ξέρω πώς να το χαρακτηρίσω. Ανίερο ίσως;». Σε σχέση με το μέλλον της Minoan Flying Dolphins, έθεσε χρονικό ορίζοντα έως το τέλος του 2001, ώστε να διαμορφωθεί ένα κλίμα αλλαγής στην εταιρεία και τόνισε: «Εάν μέχρι εκείνο το διάστημα τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά, θα πρέπει να τεθεί ζήτημα επιβίωσης της εταιρείας, και να αρχίσουν οι μέτοχοι να προβληματίζονται». Επίσης, σε σχέση με τις προσπάθειες που έχουν δρομολογηθεί

<sup>803</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 5-12-2000, σελ. 11.

<sup>804</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 6-12-2000, σελ. 23.

<sup>805</sup> Βλέπε συνέντευξη Κώστα Κληρονόμου στο Παναγιώτη Υφαντή με τίτλο: «Αλλάζει η Minoan», Εφημερίδα *ΚΥΡΙΑΚΑΤΙΚΗ ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 10-12-2000, σελ. 58-59.

για τη διαφοροποίηση της εταιρείας Μινωϊκές Γραμμές από τη Minoan Flying Dolphins, ο Κωνσταντίνος Κληρονόμος τόνισε ότι: «δεν αποκλείει το ενδεχόμενο να αφαιρεθεί από την επωνυμία Minoan Flying Dolphins η λέξη Minoan». Επίσης, σε ερώτηση που του υποβλήθηκε σχετικά με το ποια είναι η κατάσταση της εταιρείας αφού μετά το ναυάγιο η μετοχή των Μινωικών έχασε τη μισή της αξία, ενώ και η προ φόρων κερδοφορία της στα αποτελέσματα 9μήνου παρουσίασε μεγάλη πτώση ο Κωνσταντίνος Κληρονόμος απάντησε, ότι η μοναδική αρνητική επίδραση που δέχθηκαν οι Μινωϊκές Γραμμές περιορίζονταν στη τιμή της μετοχής. Ειδικότερα, η απάντηση του προέδρου των Μινωικών Γραμμών ήταν η ακόλουθη: «Θα έλεγα ότι η μοναδική αρνητική επίδραση που δέχθηκαν οι Μινωϊκές περιορίζεται στη τιμή της μετοχής. Τα οικονομικά της αποτελέσματα ερμηνεύονται απόλυτα από τις πολύ υψηλές τιμές πετρελαίου σε σχέση με πέρυσι και την υψηλή τιμή στην οποία διαμορφώθηκε το δολάριο. Οι Μινωϊκές, όμως, δεν έχουν επηρεαστεί ούτε κατ' ελάχιστον στην επιβατική κίνηση, τόσο στην Αδριατική όσο και στη Κρήτη. Οι Μινωϊκές στηρίζονται σε υγιέστατη οικονομική βάση, έχουν μια άρτια οργάνωση, ένα μάνατζμεντ που έχει να επιδείξει μόνο επιτυχίες τα τελευταία χρόνια, μια διάρθρωση των κεφαλαίων τους απόλυτα ικανοποιητική, ένα επενδυτικό πρόγραμμα ναυπήγησης 8 νέων πλοίων που εκτελείται απρόσκοπτα και που θα της δώσει τη δυνατότητα να ανανεώσει εντελώς το στόλο της. Και μάλιστα με τέτοια σκάφη, τα οποία ο ανταγωνισμός δεν θα μπορεί να ανταγωνιστεί». Τέλος, όταν του ζητήθηκε να σχολιάσει την απόφαση του υπουργού Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστου Παπουτσή να άρει νωρίτερα το καμποτάζ (2002), ενώ χορήγησε -μεταξύ άλλων- άδεια σκοπιμότητας στις ΕΠΑΤΤ (Επιχειρήσεις Αττικής) του Περικλή Παναγόπουλου, ο Κωνσταντίνος Κληρονόμος επέκρινε τον υπουργό, ότι έλαβε αποφάσεις κάτω από την πίεση των γεγονότων χωρίς να βασίζονται σε ένα συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο. Συγκεκριμένα, η απάντησή του, ήταν η ακόλουθη: «Πάρθηκαν κάτω από την πίεση των γεγονότων. Τέτοιες αποφάσεις θα έπρεπε να λαμβάνονται με νηφαλιότητα, να στηρίζονται σε κάποιο γενικότερο προγραμματισμό, να βασίζονται σε ένα συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο. Ετοιμάστε κ. υπουργέ το θεσμικό πλαίσιο και μέσα σε αυτό να κινηθούμε όλοι μας. Θέλετε να αρθεί νωρίτερα το καμποτάζ; Σύμφωνα. Μέχρις ότου όμως, αντικατασταθεί το θεσμικό πλαίσιο, να σεβόμαστε αυτό που ισχύει τώρα. Όλες οι άδειες που δόθηκαν το καλοκαίρι από τον υπουργό χορηγήθηκαν καθ' υπέρβασιν της υφιστάμενης νομοθεσίας. Ήταν απλές υπουργικές

αποφάσεις. Ικανοποιήθηκε μεν η κοινή γνώμη καθώς υπήρχαν προβλήματα σε κάποιες γραμμές, αλλά δεν παύουν να είναι αποφάσεις που δεν πάρθηκαν νομότυπα».

## **6.5 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ**

### **6.5.1 Εισαγωγή**

Από την ανωτέρω παράθεση των γεγονότων που διαδραματίστηκαν κατά την εξέλιξη της κρίσης του ναυαγίου του πλοίου ΕΞΙΠΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, αλλά και από την όλη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης, διακρίνουμε εμφανώς το πόσο σημαντικά προβλήματα μπορούν να ανακύψουν για ένα φορέα που εμπλέκεται σε κρίση, όταν δεν αξιοποιήσει στρατηγικά την επικοινωνία και αξιοποιήσει αναποτελεσματικά τα εργαλεία της Στρατηγικής Επικοινωνίας (Strategic Communication) για την αντιμετώπιση της κρίσης.

Κατά τη διάρκεια της κρίσης του ναυαγίου του πλοίου ΕΞΙΠΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, η ομάδα αντιμετώπισης κρίσεων της εταιρείας Minoan Flying Dolphins δε κατόρθωσε να αξιοποιήσει αποτελεσματικά τη Στρατηγική Επικοινωνία, ώστε να προσδιορίσει το κυρίως πρόβλημα στο οποίο συνίσταται η κρίση και να αναλύσει και αξιολογήσει το ευρύτερο περιβάλλον της κρίσης. Επιπρόσθετα, τα στελέχη της Minoan Flying Dolphins δε προσδιόρισαν με σαφή και ακριβή τρόπο τα ειδικά κοινά τα οποία θα έπρεπε να προσεγγίσουν, ενώ διαμόρφωσαν ασαφή και δυσνόητα επικοινωνιακά μηνύματα τα οποία μέσω της χρήσης ακατάλληλων στρατηγικών επικοινωνίας μετέδωσαν ανεπιτυχώς στα ειδικά κοινά της εταιρείας, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας και την κοινή γνώμη. Η ανωτέρω αδυναμία είχε ως αποτέλεσμα η εταιρεία Minoan Flying Dolphins, να μη καταστήσει εφικτό τον επηρεασμό της στάσης των ειδικών κοινών της και να μη λάβει την υποστήριξή και κατ' επέκταση την νομιμοποίησή τους, για την υλοποίηση της στρατηγικής της, κατά την διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης. Κοντολογίς, η αναποτελεσματική αξιοποίηση των μεθόδων και πρακτικών της Στρατηγικής Επικοινωνίας, από την εταιρεία Minoan Flying Dolphins, είχε ως βασικό αποτέλεσμα να μη κατορθώσει η εν λόγω εταιρεία να αντιμετωπίσει τη κρίση, να προστατεύσει το όνομα και τη φήμη της, αλλά και να θέσει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητά της.

Για τη καλύτερη κατανόηση των ανωτέρω, με γνώμονα το προτεινόμενο από τον ερευνητή θεωρητικό μοντέλο Στρατηγικής Επικοινωνίας θα επιδιωχθεί η διεξοδική ανάλυση και αξιολόγηση της επικοινωνιακής διαδικασίας που ακολούθησε η Minoan Flying Dolphins για την αντιμετώπιση της κρίσης.

### **6.5.2 Προσδιορισμός του προβλήματος (Identification of the Problem).**

Από την επιχειρηματολογία που ανέπτυξαν τα στελέχη της Minoan Flying Dolphins (Σφηνιάς, Κληρονόμος, νομικοί σύμβουλοι, μέτοχοι κ.λπ), τις ανακοινώσεις της εταιρείας που δημοσιεύτηκαν στο τύπο καθώς επίσης, και από τη συνολική στάση της εταιρείας κατά την εξέλιξη της κρίσης, συμπεραίνεται, ότι η εταιρεία άρχισε να επικοινωνεί με τα ειδικά κοινά της, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη γενικότερα, χωρίς να έχει προσδιορίσει ποιο ήταν ακριβώς το πρόβλημα που καλούνταν να αντιμετωπίσει. Ειδικότερα, το πρόβλημα για τη Minoan Flying Dolphins συνίστατο στο ότι θα έπρεπε:

- ❖ Να αντιμετωπίσει την οργή των διασωθέντων ναυαγών και των συγγενών των θυμάτων για τα ελλιπή μέτρα ασφαλείας και την έλλειψη σωστικών μέσων στο πλοίο ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, το κακό συντονισμό του πληρώματος και την απουσία οργανωμένου σχεδίου εκκένωσης του πλοίου κατά την ώρα του ναυαγίου.
- ❖ Να αντιμετωπίσει την αρνητική και συναισθηματικά φορτισμένη αντίδραση της κοινής γνώμης η οποία εντείνονταν από τα στοιχεία που έρχονταν στη δημοσιότητα σχετικά με τα αίτια του ναυαγίου που προκάλεσε το πνιγμό 80 αθώων ανθρώπων.
- ❖ Να αντιμετωπίσει τις έντονες αντιδράσεις του πολιτικού κόσμου (κυβέρνηση και αντιπολίτευση), για το τραγικό ναυάγιο.
- ❖ Να αντιμετωπίσει τις καταγγελίες του Μηχανικού Αναστάσιου Σορόκου, του προέδρου της ΠΕΜΕΝ Γ. Τούσσα, του ευρωβουλευτή του ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΥ Αλέκου Αλαβάνου, του Εργατοϋπαλληλικού Κέντρου Πειραιά και της Πανελλήνιας Ένωσης Πλοιάρχων που επεσήμαναν, ότι το πλοίο ήταν άκρως επικίνδυνο και μη αξιόπλοο.
- ❖ Να αντιμετωπίσει επικοινωνιακά τις επιπτώσεις από τις πρωτοβουλίες των κρατικών ελεγκτικών υπηρεσιών (Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας, Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων κ.λπ) και της ελληνικής δικαιοσύνης.
- ❖ Να αντιμετωπίσει τη φρενίτιδα των ελληνικών και διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης που μέσω των αρνητικών αφηγημάτων τους και την αρνητική τους πλαισίωση για τα αίτια του ναυαγίου και τις ευθύνες της πλοιοκτήτριας εταιρείας, από τη πρώτη στιγμή της κρίσης άσκησαν αρνητική επιρροή επί της κοινής γνώμης και συνέτειναν, ώστε να διαμορφωθεί από μέρους τους μια

αρνητική αντίληψη και στάση απέναντι στη Minoan Flying Dolphins και την ενοχή της για την πρόκληση του ναυαγίου.

- ❖ Να αντιμετωπίσει τη δυσαρέσκεια των μετόχων της, οι οποίοι λόγω των οικονομικών απωλειών της εταιρείας εξαιτίας του ναυαγίου είχαν αρχίσει να αποστασιοποιούνται από την εταιρεία και να αναπτύσσουν μια έντονα εχθρική στάση προς τη διοίκηση της Minoan Flying Dolphins και το Παντελή Σφηνιά.
- ❖ Να προστατεύσει το όνομα, την εικόνα και τη φήμη της, αλλά και να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά της, η οποία κλονίζονταν.

### **6.5.3 Ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος (Environmental Analysis).**

Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της Minoan Flying Dolphins, πριν αρχίσει να επικοινωνεί με τα ειδικά κοινά της, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη γενικότερα, θα έπρεπε να διεξαγάγει μια εμπεριστατωμένη και πολυεπίπεδη ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εξελισσόταν η κρίση και των ιδιοτήτων που καλείτο να αντιμετωπίσει η εταιρεία κατά τη διαχείρισή της. Ειδικότερα, η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της Minoan Flying Dolphins μέσω της ανάλυσης SWOT, θα έπρεπε να αναλύσει το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας εντοπίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία τα οποία, προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική ευμάρεια και ικανότητα κλπ.) και που κατά την εμφάνιση και εξέλιξη της κρίσης είχε στην διάθεσή της η εταιρεία. Στη συνέχεια θα έπρεπε να εντοπιστούν και αναλυθούν οι μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας που αφορούσαν τις ευκαιρίες και απειλές [π.χ. αντίδραση ανταγωνιστών, μέσων μαζικής ενημέρωσης, παρέμβαση κρατικών /ελεγκτικών φορέων, θέσπιση αυστηρότερου θεσμικού πλαισίου, άρση καποτάζ, έκδοση νέων αδειών σκοπιμότητας στις ακτοπολικές γραμμές του Αιγαίου, δημιουργία ευρύτερων συμμαχιών κ.λπ] που θα έπρεπε να ληφθούν υπόψη κατά την αντιμετώπιση της κρίσης. Ειδικότερα, στο εσωτερικό περιβάλλον, τα δυνατά σημεία της Minoan Flying Dolphins ήταν:

- ❖ Η οικονομική ισχύς της εταιρείας
- ❖ Η πολυμετοχική σύνθεση της εταιρείας [όπως προαναφέρθηκε την 26η Ιουλίου 2000, το σύνολο των μετόχων της εταιρείας ανέρχονταν σε 2.042 φυσικά και νομικά πρόσωπα, συμπεριλαμβανομένων και των θεσμικών

επενδυτών, κυρίως Αμοιβαίων Κεφαλαίων. Επίσης μέτοχοι της εταιρείας ήταν μεγάλα επιχειρηματικά ονόματα της χώρας (Δημήτρης Κοντομηνάς, Σωκράτης Κόκκαλης, Θεόδωρος Βασιλάκης, Νίκος Ιωάννου, Λασκαρίδης, Ανδρέας Πετράκης, Μιχάλης Γουλανδρής κ.α.)]

- ❖ Το μέγεθος της εταιρείας [η Minoan Flying Dolphins μαζί με τις δύο θυγατρικές της εταιρείες, την Hellas Ferries και τη Saronikos Ferries είχε υπό την ιδιοκτησία της 77 πλοία (συμβατικά κλασικού τύπου, ιπτάμενα δελφίνια και καταμαράν)].
- ❖ Η κυρίαρχη θέση που κατείχε η εταιρεία στην ελληνική ακτοπλοΐα (είχε υπό τον έλεγχό της το σύνολο των εσωτερικών ακτοπλοϊκών γραμμών).
- ❖ Ο δυναμικός χαρακτήρας και η εξωστρέφεια της εταιρείας (συνεχώς εκπονούνταν και υλοποιούνταν νέα επενδυτικά προγράμματα τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό).
- ❖ Η πρωτοποριακή διοίκηση της εταιρείας (Ο αντιπρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Minoan Flying Dolphins Παντελής Σφηνιάς αφενός ήταν φιλόδοξος, διέθετε όραμα και πρωτοποριακές ιδέες για τον εκσυγχρονισμό της εταιρείας και της ελληνικής ακτοπλοΐας γενικότερα και αφετέρου τα υπόλοιπα μέλη του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας υιοθετούσαν και στήριζαν την υλοποίηση αυτών των φιλόδοξων σχεδίων).
- ❖ Η ισχυρή εταιρική κουλτούρα και το ισχυρό εταιρικό όνομα (brand name) της εταιρείας.
- ❖ Η δυνατότητα παρέμβασης στα ναυτιλιακά δρώμενα της χώρας και καθορισμού των εξελίξεων [ο Παντελής Σφηνιάς ήταν Πρόεδρος της Ένωσης Εφοπλιστών Ακτοπλοΐας, συμμετείχε στη Γνωμοδοτική Επιτροπή Ακτοπλοϊκών Συγκοινωνιών (ΓΕΑΣ) και ήταν μέλος του διοικητικού συμβουλίου του Ναυτικού Επιμελητηρίου Ελλάδος. Λόγω της θέσης του, είχε χειριστεί ζητήματα που είχαν σχέση με τις άδειες σκοπιμότητας, τα λιμάνια, την εκμετάλλευση των πλοίων, τις ασφάλειες, τα χρέη των εταιρειών προς τις Τράπεζες κ.λπ].
- ❖ Ισχυρή νομιμοποίηση μέσω της αξιοποίησης των ισχυρών συμμαχιών που διέθετε η εταιρεία τόσο σε πολιτικό όσο σε οικονομικό, επιχειρηματικό και κοινωνικό επίπεδο.

- ❖ Η ανάπτυξη εταιρικών σχέσεων με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης μέσω διαφημιστικών καταχωρήσεων και προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας.
- ❖ Η οικονομική δυνατότητα για την υλοποίηση ακόμη και του πιο σύνθετου και οικονομικά δαπανηρού προγράμματος επικοινωνίας για την αντιμετώπιση της κρίσης.

Τα αδύνατα σημεία της Minoan Flying Dolphins ήταν:

- ❖ Ο έντονος ανταγωνισμός της εταιρείας με τις άλλες ναυτιλιακές εταιρείες και κυρίως με τις εταιρείες Strintzis Lines, ANEK και ΕΠΑΤΤ σχετικά με τις άδειες σκοπιμότητας στο Αιγαίο και τη προνομιακή μεταχείριση της Minoan Flying Dolphins από την πολιτεία.
- ❖ Τα στοιχεία για τη παλαιότητα του πλοίου (ήταν 34 ετών) και το βεβαρυσμένο παρελθόν του. Ειδικότερα, όπως προαναφέρθηκε το ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ σύμφωνα με έρευνα του γερμανικού περιοδικού «Στίφτου γκ Βάρεντεστ» που είχε διεξαχθεί το 1989 και εξέταζε το αξιόπλοο των Ferry Boat που ταξιδεύουν στη Μεσόγειο, είχε κριθεί ως ελαττωματικό και με πολλές ελλείψεις. Επίσης, κατά το χρονικό διάστημα από το 1992 έως το 1997 σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας παρουσίασε έξι σοβαρές μηχανικές βλάβες.
- ❖ Οι καταγγελίες της Πανελλήνιας Ένωσης Μηχανικών Εμπορικού Ναυτικού, του Α/Β Μηχανικού Αναστάσιου Σορόκου, του προέδρου της ΠΙΕΜΕΝ Γ. Τούσσα, του ευρωβουλευτή του ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΥ Αλέκου Αλαβάνου, του Εργατοϋπαλληλικού Κέντρου Πειραιά και της Πανελλήνιας Ένωσης Πλοιάρχων που επεσήμαναν, ότι το ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ ήταν άκρως επικίνδυνο, μη αξιόπλοο και κυκλοφορούσε παράνομα μη τηρώντας τους κανονισμούς της ευρωπαϊκής νομοθεσίας. Οι ανωτέρω φορείς επίσης, καταλόγιζαν βαρύτατες ευθύνες στο Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας και τους κρατικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς για πλημμελείς ελέγχους και προνομιακή μεταχείριση στην εταιρεία Minoan Flying Dolphins.
- ❖ Οι καταγγελίες των διασωθέντων ναυαγών για τα ελλιπή μέτρα ασφαλείας και την έλλειψη σωστικών μέσων στο πλοίο ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ καθώς επίσης, το κακό συντονισμό του πληρώματος και την απουσία οργανωμένου σχεδίου εκκένωσης του πλοίου κατά την ώρα του ναυαγίου.



- ❖ Η απουσία οργανωμένης ομάδας διαχείρισης κρίσεων για την αντιμετώπιση της κρίσης.
- ❖ Η απουσία οργανωμένου σχεδίου επικοινωνιακής αντιμετώπισης της κρίσης.
- ❖ Η απουσία ενιαίας στρατηγικής από τη διοίκηση της εταιρείας για την αντιμετώπιση της κρίσης με αποτέλεσμα την εμφάνιση διαφοροποιήσεων από μέρους στελεχών της ανώτερης διοίκησης κατά την εξέλιξη της κρίσης. Ειδικότερα, όπως προαναφέρθηκε οι Γεράσιμος Αγούδημος και Αντώνης Αγαπητός σκέφτονταν σοβαρά το ενδεχόμενο αυτονόμησής τους, ενώ ο διευθύνων σύμβουλος της θυγατρικής της Hellas Ferries Κώστας Αγαπητός βρίσκονταν σε διάσταση με τον αντιπρόεδρο της Minoan Flying Dolphins Παντελή Σφηνιά. Επιπρόσθετα, ο πρόεδρος της εταιρείας Minoan Flying Dolphins Κωνσταντίνος Κληρονόμος, σε συνέντευξή του στα τοπικά μέσα ενημέρωσης του Ηρακλείου Κρήτης, διαχώρισε τη θέση του από την εταιρεία και μίλησε ως πρόεδρος των Μινωικών Γραμμών. Στο πλαίσιο αυτό, ο πρόεδρος των Μινωικών Γραμμών κράτησε αποστάσεις από το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ και τόνισε ότι: «το δυστύχημα οφείλεται σε ανθρώπινο λάθος και υποστήριξε ότι οι Μινωικές Γραμμές δεν έχουν καμία σχέση με την Minoan Flying Dolphins, αλλά απλά μετέχουν σε αυτή, ελέγχοντας μόνο ένα μικρό ποσοστό μετοχών που δεν ξεπερνά το 30% του συνόλου τους».
- ❖ Η δυσαρέσκεια και η αρνητική στάση που άρχισαν να εκδηλώνουν οι μέτοχοι και επενδυτές της εταιρείας, όταν διαπίστωσαν ότι λόγω του ναυαγίου τα επενδυτικά σχέδια της εταιρείας θα ναυαγήσουν και ταυτόχρονα άρχισαν να σημειώνουν σημαντικές οικονομικές απώλειες.
- ❖ Η μετατροπή της κρίσης σε αντικείμενο πολιτικής αντιπαράθεσης ανάμεσα στη κυβέρνηση και τα κόμματα της αντιπολίτευσης.
- ❖ Οι καταγγελίες από τα κόμματα της αντιπολίτευσης για προνομιακή μεταχείριση της εταιρείας από τη κυβέρνηση του ΠΑ.ΣΟ.Κ και σχέσεις διαπλοκής με το πολιτικό σύστημα.
- ❖ Η υψηλή δημοσιότητα που έλαβε το γεγονός της κρίσης και η έντονη κριτική που ασκήθηκε από τη πλειοψηφία των ελληνικών και διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης προς την εταιρεία σχετικά με το αξυόπλοο του πλοίου, το κακό συντονισμό του πληρώματος, την απουσία οργανωμένης διαδικασίας εκκένωσης του πλοίου και κατ' επέκταση τις νομικές ευθύνες της εταιρείας.

- ❖ Η άσκηση ελέγχων από τους κρατικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς (Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας, Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων κ.λπ) και την Ευρωπαϊκή Ένωση για το αν τα πλοία της εταιρείας πληρούσαν τις υποχρεώσεις και τα κριτήρια ασφαλείας που προέβλεπε η υπάρχουσα εθνική και κοινοτική νομοθεσία.
- ❖ Ο έλεγχος της δικαιοσύνης για τα αίτια του ναυαγίου και η άσκηση ποινικών διώξεων κατά μελών του πληρώματος και στελεχών της διοίκησης της εταιρείας.
- ❖ Οι αποφάσεις των δικαστηρίων για θέσπιση ασφαλιστικών μέτρων κατά της εταιρείας και οι συντηρητικές κατασχέσεις της κινητής και ακίνητης περιουσίας της Minoan Flying Dolphins.
- ❖ Η κατάρρευση των πολιτικών, επιχειρηματικών και οικονομικών συμμαχιών της εταιρείας.
- ❖ Η κατάρρευση της μετοχής της εταιρείας στο ΧΑΑ (τόσο κατά την επόμενη ημέρα του ναυαγίου όσο και την ημέρα της αυτοκτονίας του Παντελή Σφηνιά) και η αβεβαιότητα για την υλοποίηση των επενδυτικών της πλάνων και το μέλλον της.
- ❖ Η ιδιαίτερη συγκίνηση που προκάλεσε στη κοινή γνώμη το ναυάγιο και η αγανάκτηση της κοινής γνώμης για τον άδικο χαμό 80 ανθρώπων, τη κακή αντιμετώπιση της κρίσης από την εταιρεία και η προσπάθειά της για συγκάλυψη της αλήθειας. Απόρροια αυτού του κλίματος ήταν και οι βομβιστικές επιθέσεις από αγνώστους στα γραφεία της εταιρείας τόσο στην Αθήνα όσο και στην Θεσσαλονίκη.

Στο εξωτερικό περιβάλλον οι ευκαιρίες για τη Minoan Flying Dolphins ήταν:

- ❖ Η αξιοποίηση από μέρους της των μέσων μαζικής ενημέρωσης, ώστε να επικοινωνήσει άμεσα και χωρίς κανένα οικονομικό κόστος την επικοινωνιακή στρατηγική και τις θέσεις της, στα ειδικά κοινά της και την ευρύτερη κοινή γνώμη, ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη και τη στήριξή τους και παράλληλα να νομιμοποιήσει τη στρατηγική της.
- ❖ Η αξιοποίηση από μέρους της εταιρείας των σημαντικών επιχειρηματιών που συμμετείχαν στη μετοχική σύνθεση της Minoan Flying Dolphins, ως μηχανισμός πίεσης προς τη πολιτεία και άσκησης επιρροής προς τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της εταιρείας και τη κοινή γνώμη γενικότερα.

- ❖ Η αξιοποίηση των εκατοντάδων εργαζομένων της εταιρείας και όσων είχαν επαγγελματική σχέση (ναυτιλιακοί πράκτορες, προμηθευτές κ.λπ) με την εταιρεία, ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους, να λάβει την απόλυτη στήριξή τους (καθώς και των συγγενών και φίλων τους) κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης και να λειτουργήσουν ως πομποί που θα αναμετέδιδαν το επικοινωνιακό μήνυμα της εταιρείας.
- ❖ Σε περίπτωση αποτελεσματικής αντιμετώπισης της κρίσης, η Minoan Flying Dolphins θα μπορούσε να αξιοποιήσει προς όφελός της, τη δημοσιότητα που θα είχε αποκτήσει μέσω της κρίσης, ώστε να προωθήσει τους εταιρικούς της σκοπούς και να ενισχύσει τη φήμη, την εικόνα και την εταιρική της ταυτότητα.

Οι απειλές που αντιμετώπιζε η Minoan Flying Dolphins ήταν:

- ❖ Οι οικονομικές επιπτώσεις που θα επιβάρυναν την εταιρεία κατά τη διάρκεια της κρίσης (μείωση πωλήσεων και απώλεια εσόδων, κατάρρευση της εταιρικής μετοχής στο ΧΑΑ, δαπάνες για την αντιμετώπιση της κρίσης, αποζημιώσεις κ.λπ).
- ❖ Η απώλεια της ευνοϊκής μεταχείρισης που απολάμβανε η εταιρεία από τη πολιτεία και η θέσπιση μέτρων από τη κυβέρνηση ή την Ευρωπαϊκή Ένωση που θα έπλητταν τα συμφέροντά της στην ελληνική ακτοπλοΐα (π.χ. η άρση του καποτάζ, η παραχώρηση αδειών σκοπιμότητας σε ανταγωνιστές κ.λπ).
- ❖ Η έκθεση της εταιρείας σε μεγαλύτερο ανταγωνισμό και η ισχυροποίηση των κύριων ανταγωνιστών της.
- ❖ Ο κίνδυνος επιβολής βαρύτερων οικονομικών και νομικών κυρώσεων σε περίπτωση απόδειξης της ενοχής της εταιρείας για τα αίτια της κρίσης καθώς επίσης, το ενδεχόμενο κατάσχεσης της περιουσίας της.
- ❖ Οι αρνητικές επιπτώσεις στην εικόνα, τη φήμη και το κύρος της εταιρείας.
- ❖ Οι άμεσοι κίνδυνοι για τη βιωσιμότητα της εταιρείας (πτώχευση).

#### **6.5.4 Προσδιορισμός και ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών (Identification and analysis of Stakeholders).**

Από την ανωτέρω παράθεση των γεγονότων συμπεραίνεται, ότι η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της Minoan Flying Dolphins, δε προσδιόρισε επιτυχώς και ούτε ανέλυσε διεξοδικά τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της, ώστε να ενημερωθεί για τα αιτήματά τους, να κατανοήσει τις ανάγκες τους και να

επικοινωνήσει μαζί τους αποτελεσματικά. Αντιθέτως, τόσο τα στελέχη όσο και η διοίκηση της Minoan Flying Dolphins, έδιναν την εντύπωση πως το κύριο μέλημά τους ήταν η διασφάλιση των οικονομικών ζητημάτων της εταιρείας και το πώς θα ελαχιστοποιηθούν οι οικονομικές επιπτώσεις της κρίσης, ώστε να μην επηρεαστούν τα συμφέροντα της εταιρείας και των μετόχων της. Συνεπώς, ο πρωταρχικός στόχος της εταιρείας δεν ήταν η αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης, η μέριμνα για τις ανθρώπινες απώλειες, η ανακούφιση των ναυαγών και των οικογενειών τους και τέλος, η ανάληψη των ευθυνών από μέρους της, για τα αίτια του τραγικού ναυαγίου. Με τη στάση της αυτή όμως, η εταιρεία κατάφερε τελικά, τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που επιδίωκε. Συγκεκριμένα, η προσπάθειά της να αποκρύψει από τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της και τη κοινή γνώμη την αλήθεια σχετικά με τα αίτια της κρίσης, η μη ανάληψη των ευθυνών της καθώς και η μη επαρκής αιτιολόγηση των θέσεών της σε σχέση με τις καταγγελίες που τις καταλόγιζαν, είχε ως αποτέλεσμα να καταρρεύσει η επικοινωνιακή της διαδικασία και στο δικαστήριο της κοινής γνώμης να κριθεί ένοχη.

Για τις ανάγκες της διατριβής και σύμφωνα με την άποψη του ερευνητή, η διαδικασία προσδιορισμού και ανάλυσης των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών της Minoan Flying Dolphins θα έπρεπε να είχε υλοποιηθεί βάσει της σχέσης των ειδικών κοινών με την εταιρεία, τα χαρακτηριστικά τους, τη σχέση τους με την κρίση και τη στρατηγική προσέγγισής τους από την εταιρεία. Για την υλοποίηση της διαδικασίας αυτής, η Minoan Flying Dolphins θα έπρεπε να ακολουθήσει τα εξής στάδια:

- 1. Προσδιορισμός των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών.** Όσον αφορά τη σχέση των ειδικών κοινών με τη Minoan Flying Dolphins, θα έπρεπε να εντοπιστούν τα ενεργοποιημένα (Enabling), τα λειτουργικά (Functional), τα κανονιστικά (Normative) και τα διάχυτα (Diffused) κοινά. Τα ενεργοποιημένα κοινά ήταν το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, οι μέτοχοι της εταιρείας, οι νομικοί σύμβουλοι της εταιρείας, η ασφαλιστική εταιρεία της Minoan Flying Dolphins και οι κυβερνητικές /νομοθετικές /δικαστικές /ρυθμιστικές και ελεγκτικές αρχές (Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας, Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων, Ευρωπαϊκή Ένωση, δικαστικές αρχές, το ελληνικό χρηματιστήριο κ.λπ). Τα λειτουργικά κοινά ήταν οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι ναυτιλιακοί /τουριστικοί πράκτορες, τα πρακτορεία πώλησης εισιτηρίων, οι πελάτες και οι διάφορες εργατικές /ναυτιλιακές και καταναλωτικές ενώσεις. Τα κανονιστικά

κοινά ήταν οι επαγγελματικές /επιστημονικές ενώσεις, οι ανταγωνιστές της Minoan Flying Dolphins (Strintzis Lines, ANEK, ΕΠΑΤΤ κ.λπ), το πολιτικό σύστημα (κυβέρνηση και πολιτικά κόμματα αντιπολίτευσης κ.λπ) και η ακαδημαϊκή και ερευνητική κοινότητα. Τέλος, τα διάχυτα κοινά της Minoan Flying Dolphins ήταν οι κάτοικοι της Πάρου, οι ψαράδες της Πάρου και τα ελληνικά και ξένα πληρώματα των ελικοπτέρων και σκαφών που συμμετείχαν στην διάσωση των ναυαγών, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι ειδικές ομάδες συμφερόντων (π.χ. μη κυβερνητικές οργανώσεις, ακτιβιστές κ.λπ) και οι διαμορφωτές της κοινής γνώμης. Όσον αφορά τη σχέση των ειδικών κοινών με τη κρίση, η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της Minoan Flying Dolphins λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβλητές της Θεωρίας των Κατά Περίπτωση Κοινών όπως το επίπεδο συμμετοχής (level of involvement), το πρόβλημα αναγνώρισης (problem recognition) και το περιορισμό της αναγνώρισης (constraint recognition), θα έπρεπε να προσδιορίσει τα μη κοινά (non publics), τα λανθάνοντα κοινά (latent publics), τα ενημερωμένα κοινά (aware publics) και τα ενεργά κοινά (active publics). Στη περίπτωση της Minoan Flying Dolphins η ομάδα διαχείρισης της κρίσης αρχικά εστίασε την προσοχή της στα ενημερωμένα κοινά όπως τα στελέχη και τους εργαζόμενους της εταιρείας, τους μετόχους, τους προμηθευτές, τους νομικούς συμβούλους της εταιρείας, την ασφαλιστική εταιρεία της Minoan Flying Dolphins, τους ναυτιλιακούς /τουριστικούς πράκτορες, τα πρακτορεία πώλησης εισιτηρίων και τις κυβερνητικές /νομοθετικές /δικαστικές /ρυθμιστικές και ελεγκτικές αρχές. Επιπρόσθετα, εστίασε στα ενεργά κοινά, όπως τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τις διάφορες εργατικές /ναυτιλιακές και καταναλωτικές ενώσεις, τους πελάτες της Minoan Flying Dolphins, το ευρύτερο επιβατικό κοινό (π.χ. μη πελάτες Minoan Flying Dolphins) και τη κοινή γνώμη.

2. **Εντοπισμός των ζητημάτων που αφορούν και επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά (Stakeholders) της Minoan Flying Dolphins, καθώς και τις απαιτήσεις τους από την εταιρεία.** Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της εταιρείας θα έπρεπε να αξιολογήσει το πόσο δίκαιη είναι η υλοποίησή αυτών των αιτημάτων και το πόσο θα επηρεάσει την νομιμοποίηση της επικοινωνιακής στρατηγικής της Minoan Flying Dolphins, η μη υλοποίησή τους. Τα ζητήματα αυτά ήταν:

- ο Η ευαισθητοποίηση του κοινού από το τραγικό θάνατο των 80 ανθρώπων και η οργή του προς την εταιρεία έπειτα από τις καταγγελίες της

Πανελλήνιας Ένωσης Μηχανικών Εμπορικού Ναυτικού, του Α/Β Μηχανικού Αναστάσιου Σορόκου του Εργατοϋπαλληλικού Κέντρου Πειραιά, της Πανελλήνιας Ένωσης Πλοιάρχων και του Αλέκου Αλαβάνου ότι το ΕΞΙΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ ήταν άκρως επικίνδυνο και μη αξιόπλοο καθώς επίσης, ότι κυκλοφορούσε παράνομα μη τηρώντας τους κανονισμούς της ευρωπαϊκής νομοθεσίας. Επιπρόσθετα, τις καταγγελίες των διασωθέντων ναυαγών για τα ελλιπή μέτρα ασφαλείας και την έλλειψη σωστικών μέσων στο πλοίο ΕΞΙΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ καθώς επίσης, το κακό συντονισμό του πληρώματος και την απουσία οργανωμένου σχεδίου εκκένωσης του πλοίου κατά την ώρα του ναυαγίου.

- Οι καταγγελίες του προέδρου της ΠΙΕΜΕΝ Γ. Τούσσα και των κομμάτων της αντιπολίτευσης ότι το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας και η Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων διεξήγαγε πλημμελείς ελέγχους στα πλοία της εταιρείας καθώς επίσης, ότι η εταιρεία είχε προνομιακή μεταχείριση από τη κυβέρνηση του ΠΑ.ΣΟ.Κ..
- Το αίτημα της κοινής γνώμης για τη λήψη των απαραίτητων μέτρων για τη διασφάλιση της προστασίας και ασφάλειας του επιβατικού κοινού.
- Η αντιμετώπιση των αρνητικών αφηγημάτων των εθνικών και διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης και της εκτεταμένης αναφοράς τους στο ναυάγιο.
- Οι αρνητικές οικονομικές και λειτουργικές επιπτώσεις για την Minoan Flying Dolphins (π.χ. μείωση πωλήσεων, απώλεια μεριδίου αγοράς, μείωση κερδών, πτώση μετοχής της εταιρείας στο χρηματιστήριο, πλήγμα στο κύρος της εταιρείας, κόστος αντιμετώπισης της κρίσης κ.λπ) λόγω της κρίσης και της εκτεταμένης αρνητικής δημοσιότητάς της.
- Ο έλεγχος της δικαιοσύνης για τη διερεύνηση των αιτίων του ναυαγίου και η άσκηση ποινικών διώξεων κατά μελών του πληρώματος και στελεχών της διοίκησης της εταιρείας.
- Οι αποφάσεις των δικαστηρίων για θέσπιση ασφαλιστικών μέτρων κατά της εταιρείας και οι συντηρητικές κατασχέσεις της κινητής και ακίνητης περιουσίας της.
- Η εμπλοκή της εταιρείας σε δικαστικές διαμάχες με τους συγγενείς των θυμάτων και τους ναυαγούς οι οποίοι διεκδικούσαν αποζημιώσεις.

- ο Ο κίνδυνος επιβολής οικονομικών κυρώσεων από τις κρατικές ελεγκτικές υπηρεσίες.

3. **Αξιολόγηση της σπουδαιότητας των αιτιάσεων /επιχειρημάτων των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών της.** Η εν λόγω διαδικασία αξιολόγησης θα έπρεπε να λάβει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ειδικών κοινών της Minoan Flying Dolphins. Ειδικότερα, αρχικά θα έπρεπε να εντοπίστηκαν τα ειδικά κοινά που έχουν κάποιας μορφής δύναμη (Stakeholders with power) και μέσω της δράσης τους μπορούν να επηρεάσουν την επικοινωνιακή στρατηγική της Minoan Flying Dolphins κατά την διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης. Τέτοια κοινά είναι οι κυβερνητικές /νομοθετικές /δικαστικές /ρυθμιστικές και ελεγκτικές αρχές, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι εργατικές /ναυτιλιακές /καταναλωτικές /ακτιβιστικές οργανώσεις, οι πελάτες της Minoan Flying Dolphins, το ευρύτερο επιβατικό κοινό και η κοινή γνώμη. Στη συνέχεια θα έπρεπε να εντοπιστούν τα ειδικά κοινά που οι αιτιάσεις τους έχουν κάποιας μορφής νομική ή ηθική νομιμοποίηση ή τεκμαίρετε ότι μπορούν να επηρεάσουν τη στάση της εταιρείας και τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης ή την έκβαση της κρίσης. Τα κοινά αυτά ήταν οι συγγενείς των θυμάτων, οι διασωθέντες ναυαγοί, οι καταγγέλλοντες την εταιρεία (Πανελλήνια Ένωση Μηχανικών Εμπορικού Ναυτικού, Α/Β Μηχανικός Αναστάσιος Σορόκος, Εργατοϋπαλληλικό Κέντρο Πειραιά, Πανελλήνια Ένωση Πλοιάρχων, Αλέκος Αλαβάνος κ.α.), οι εργατικές /ναυτιλιακές /καταναλωτικές /ακτιβιστικές οργανώσεις, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και οι κυβερνητικές /νομοθετικές /δικαστικές /ρυθμιστικές και ελεγκτικές αρχές. Τέλος, θα έπρεπε να εντοπιστούν τα ειδικά κοινά που οι αιτιάσεις τους χρήζουν επείγουσας (Urgency) και άμεσης αντιμετώπισης. Τα κοινά αυτά επίσης, ήταν οι καταγγέλλοντες την Minoan Flying Dolphins, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και η ελληνική και διεθνής κοινή γνώμη.
4. **Αξιολόγηση των ευκαιριών και απειλών που πιθανό να ανακύψουν από την στάση των ειδικών κοινών.** Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της Minoan Flying Dolphins δεν αξιολόγησε επαρκώς τις επιπτώσεις για την εταιρεία, από την αρνητική στάση των μέσων μαζικής ενημέρωσης και την επιρροή τους στα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της εταιρείας και κατ' επέκταση τη κοινή γνώμη. Ειδικότερα, η αρνητική στάση και τα αρνητικά αφηγήματα των μέσων μαζικής ενημέρωσης αποτέλεσαν μια σημαντική απειλή για την εταιρεία, διότι κατά τη προσπάθειά της να αντιμετωπίσει τη κρίση, η εταιρεία εκλήθη να

αντιμετωπίσει παράλληλα έναν ισχυρό αντίπαλο ο οποίος, παρενέβαινε συνεχώς στην επικοινωνιακή της διαδικασία, δημιουργώντας εμπόδια στη μετάδοση των επικοινωνιακών της μηνυμάτων και αλλοιώνοντας το περιεχόμενό τους. Τα παράδοξο μάλιστα είναι, ότι παρά το γεγονός, ότι η Minoan Flying Dolphins χρησιμοποίησε εκτεταμένα τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και μέσω πληρωμένων καταχωρήσεων σε αυτά, προσπάθησε να επικοινωνήσει στα ειδικά κοινά της και τη κοινή γνώμη, τις θέσεις και τα επιχειρήματά της για τα αίτια της κρίσης και τη διαδικασία αντιμετώπισής της, δεν ακολούθησε μια στρατηγική που θα κατεύναζε τον αρνητισμό τους και θα βελτίωνε τη συνεργασία μαζί τους, ώστε να τα αξιοποιήσει προς όφελός της και να αποκτήσει έναν εν δυνάμει σύμμαχο. Αντιθέτως, η Minoan Flying Dolphins συμμετείχε σε πρωτοβουλίες στοχοποίησης και ενοχοποίησης των μέσων μαζικής ενημέρωσης για μεροληπτική παρουσίαση των γεγονότων, παραπληροφόρηση της κοινής γνώμης και άδικη στοχοποίηση της εταιρείας. Σε σχέση με τη πολιτική αντιπαράθεση που ακολούθησε ανάμεσα στη κυβέρνηση και τα κόμματα της αντιπολίτευσης για τα αίτια του ναυαγίου και την απόδοση ευθυνών, η Minoan Flying Dolphins δε κατόρθωσε να απεμπλακεί από την αντιπαράθεση, αλλά αντιθέτως αποτέλεσε το επίκεντρο της αντιπαράθεσης. Βασική αιτία της εξέλιξης αυτής, ήταν η αδυναμία της εταιρείας να δώσει πειστικές απαντήσεις σχετικά με τις κατηγορίες για προνομιακή μεταχείρισή της από τη κυβέρνηση, ώστε να δημιουργήσει μονοπωλιακό καθεστώς στο Αιγαίο, τους πλημμελείς ελέγχους των πλοίων της εταιρείας από τις αρμόδιες ελεγκτικές υπηρεσίες του υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας και τα αίτια του ναυαγίου. Συνεπώς, με τη στάση που τήρησε η εταιρεία επέτρεψε η διαμάχη αυτή να εξελιχθεί σε μια επικίνδυνη απειλή για τη διαδικασία της επικοινωνιακής αντιμετώπισης της κρίσης, αλλά και για τη βιωσιμότητά της. Στο ίδιο πλαίσιο, η Minoan Flying Dolphins δεν αξιοποίησε στρατηγικά τους σημαντικής οικονομικής και κοινωνικής εμβέλειας επιχειρηματίες που συμμετείχαν στη μετοχική της σύνθεση, ώστε να λάβει την απόλυτη στήριξή τους και να δημιουργήσει συμμαχίες με σημαντικούς κοινωνικούς και θεσμικούς παράγοντες και κατ' επέκταση τους διαμορφωτές της κοινής γνώμης. Αντιθέτως, στο εσωτερικό της εταιρείας επικράτησε σύγχυση και η βασική επιδίωξη των μετόχων της εταιρείας ήταν η ελαχιστοποίηση των οικονομικών απωλειών και η διασφάλιση των προσωπικών τους οικονομικών συμφερόντων με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένα κλίμα αντιπαράθεσης και να πρυτανεύσει η λογική του σώζων



εαυτόν σωθήτω. Στο ίδιο πλαίσιο, η Minoan Flying Dolphins δεν αξιοποίησε στρατηγικά τη συμμαχία της με τις άλλες ναυτιλιακές εταιρείες, ώστε να τις χρησιμοποιήσει ως μηχανισμό επιρροής προς τα κέντρα λήψης αποφάσεων και τους διαμορφωτές της κοινής γνώμης με απώτερο στόχο να κάμψει τις αντιδράσεις τους και να επηρεάσει τη στάση τους. Αντιθέτως, η Minoan Flying Dolphins χρησιμοποίησε τις εν λόγω εταιρείες ως μηχανισμό πίεσης προς τα κέντρα λήψης αποφάσεων και μέσω δυναμικών πρωτοβουλιών (αναγγελία ακινητοποίησης πλοίων, καταγγελτικές ανακοινώσεις προς τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τα πολιτικά κόμματα κ.λπ), τους έθεσε απέναντί τους, δημιουργώντας πόλωση και ένταση η οποία επέφερε την έντονη αντίδραση της ηγεσίας του υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας, του πολιτικού κόσμου, των μέσων μαζικής ενημέρωσης και παράλληλα ενέτεινε τη δυσαρέσκεια της κοινής γνώμης προς τη Minoan Flying Dolphins και τους χειρισμούς της. Άξιον προσοχής είναι επίσης, το γεγονός ότι, η Minoan Flying Dolphins αντί να ακολουθήσει μια ήπια και κατευναστική στάση, ώστε να μη προκαλέσει την αντίδραση των κρατικών ελεγκτικών μηχανισμών, τήρησε μία έντονα επιθετική στάση και συμμετείχε στις δυναμικές κινητοποιήσεις και πρωτοβουλίες των ναυτιλιακών εταιρειών. Επιπρόσθετα, η Minoan Flying Dolphins δεν αξιολόγησε επαρκώς το πόσο σημαντική απειλή για την διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης, θα εξελισσόταν η διαδικασία ελέγχων της δικαιοσύνης για τα αίτια του ναυαγίου, η άσκηση ποινικών διώξεων κατά μελών του πληρώματος και στελεχών της διοίκησης της εταιρείας καθώς επίσης, οι αποφάσεις των δικαστηρίων για θέσπιση ασφαλιστικών μέτρων κατά της εταιρείας και οι συντηρητικές κατασχέσεις της κινητής και ακίνητης περιουσίας της. Επίσης, η Minoan Flying Dolphins δεν υπολόγισε το μέγεθος του πλήγματος που θα υφίστατο από την εν λόγω διαδικασία η εικόνα και η φήμη της. Ειδικότερα, η Minoan Flying Dolphins δεν κατανόησε, ότι η ελληνική δικαιοσύνη είχε την αρμοδιότητα και την ευθύνη, αλλά και την εντολή από τον ίδιο τον πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη, να διερευνήσει την υπόθεση της κρίσης και να δώσει απάντηση στα καυτά ερωτήματα της κοινής γνώμης για τα αίτια του τραγικού ναυαγίου. Η Minoan Flying Dolphins αντί να διευκολύνει το έργο της δικαιοσύνης, έτσι ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη των δικαστικών λειτουργών και να τους καταστήσει εν δυνάμει συμμάχους της, συνεχώς δημιουργούσε προσκόμματα, απέκρυπτε βασικά στοιχεία της υπόθεσης, αποποιούνταν τις ευθύνες της και προσπαθούσε να

υποβαθμίσει τη σημασία και σπουδαιότητα των δικαστικών αποφάσεων. Τέλος, η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της Minoan Flying Dolphins δε κατανόησε τον κίνδυνο που καθιστούσαν οι καταγγελίες της Πανελλήνιας Ένωσης Μηχανικών Εμπορικού Ναυτικού, του Α/Β Μηχανικού Αναστάσιου Σορόκου, του προέδρου της ΠΕΜΕΝ Γ. Τούσσα, του Εργατοϋπαλληλικού Κέντρου Πειραιά, της Πανελλήνιας Ένωσης Πλοιάρχων, του ευρωβουλευτή του ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΥ Αλέκου Αλαβάνου, των συγγενών των θυμάτων και διασωθέντων ναυαγών και των κομμάτων της αντιπολίτευσης για τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης, αλλά και για το κύρος και την βιωσιμότητα της εταιρείας. Αντί να υιοθετήσει στοχευμένες επικοινωνιακές τακτικές<sup>806</sup> ώστε να αποκρούσει την επιχειρηματολογία των καταγγελλόντων και να αποδείξει ότι οι ισχυρισμοί τους πόρρω απέιχαν από τη πραγματικότητα, η Minoan Flying Dolphins επικοινωνήσε με τα ειδικά κοινά της και τη κοινή γνώμη καθυστερημένα και αποσπασματικά μη δίνοντας πειστικές απαντήσεις σε όσα της καταλογίζονταν, αλλά θέτοντας ως πρώτη της προτεραιότητα τη διασφάλιση των οικονομικών συμφερόντων της εταιρείας και των μετόχων της.

5. **Προσδιορισμός της ευθύνης της εταιρείας απέναντι στα ειδικά κοινά.** Η Minoan Flying Dolphins δε προσδιόρισε επιτυχώς την ευθύνη που τις αναλογεί απέναντι στα ειδικά κοινά της. Συγκεκριμένα, η εταιρεία όφειλε να τηρεί τα όσα ορίζει η εθνική και κοινοτική νομοθεσία για τα πρότυπα και τους κανόνες ασφαλείας των πλοίων της και να διασφαλίζει την ασφαλή μεταφορά του επιβατικού κοινού στον προορισμό του. Παρά τους ισχυρισμούς της εταιρείας, ότι το πλοίο ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ διέθετε υψηλά πρότυπα ασφαλείας, αλλά και τα όσα ανέφερε η εταιρεία στις ανακοινώσεις της στον τύπο για το θέμα αυτό, οι καταγγελίες των διασωθέντων ναυαγών για ελλιπή μέτρα ασφαλείας του πλοίου και κακό συντονισμό του πληρώματος κατά την εκκένωση του πλοίου την ώρα

---

<sup>806</sup> Στη περίπτωση της Minoan Flying Dolphins θα μπορούσαν να υιοθετηθούν οι τακτικές της Ανασκευής - Διάψευσης (Refutation), του Εμβολιασμού - Εγκεντρισμού (Inoculation) και της Αναπλασιώσης (Reframing). Μέσω της διαδικασίας Ανασκευής - Διάψευσης (Refutation), η εταιρεία θα μπορούσε να αναιρέσει τους ισχυρισμούς των καταγγελλόντων, να αποδείξει ότι τα επιχειρήματά τους είναι ψευδή ή λανθασμένα χρησιμοποιώντας επιχειρήματα ή αποδεικτικά στοιχεία και να αμφισβητήσει την εγκυρότητα των αρνητικών μηνυμάτων τους χρησιμοποιώντας απόψεις ειδικών. Μέσω του Εμβολιασμού - Εγκεντρισμού (Inoculation) η εταιρεία θα μπορούσε να ενισχύσει τις υφιστάμενες στάσεις και πεποιθήσεις της οικοδομώντας έναν ισχυρό μηχανισμό αντίστασης σε αρνητικές ειδήσεις και μηνύματα που πιθανόν να έπλητταν το κύρος και την εικόνα της. Τέλος, μέσω της Αναπλασιώσης (Reframing) η Minoan Flying Dolphins θα μπορούσε να αλλάξει το τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται η κοινή γνώμη τα γεγονότα του ναυαγίου και κατ' επέκταση να αλλάξει το νόημά τους. Έτσι θα καθίστατο εφικτό να αλλάξει και η στάση και συμπεριφορά της κοινής γνώμης απέναντι στα γεγονότα και για τις ευθύνες της εταιρείας σχετικά με τα αίτια του ναυαγίου.

του ναυαγίου λειτούργησαν καταλυτικά, ώστε να αποδυναμωθεί η επιχειρηματολογία της εταιρείας και να καταστεί η επικοινωνιακή της στρατηγική αναποτελεσματική. Κατά συνέπεια, η Minoan Flying Dolphins στο δικαστήριο της κοινής γνώμης κρίθηκε ένοχη και η στάση της για την αντιμετώπιση της κρίσης μη σοβαρή και υπεύθυνη. Παράλληλα, ενώ η εταιρεία δήλωνε, ότι θα σταθεί αρωγός στη προσπάθεια των δικαστικών/κρατικών ελεγκτικών υπηρεσιών για τη διαλεύκανση των αιτιών του ναυαγίου και ότι, θα συνέβαλλε στην αντιμετώπιση της κρίσης, με τις ενέργειές της αποδείκνυε τα ακριβώς αντίθετα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα ήταν η στάση της εταιρείας απέναντι στη προσπάθεια της δικαιοσύνης για τη διαλεύκανση των αιτιών του ναυαγίου όπου λειτούργησε ως τροχοπέδη, αλλά και η περίπτωση των λανθασμένων ενεργειών της και η ανακριβής ενημέρωση του κοινού και των αρμόδιων φορέων για τον ακριβή αριθμό των επιβατών και του πληρώματος που μετέβαιναν στο ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ κατά την ώρα του ναυαγίου. Επιπρόσθετα, παρά την από 28/9/2000 ανακοίνωση της εταιρείας ότι θα υπάρξει πλήρης κάλυψη και αποζημίωση όσων επέβαιναν στο πλοίο ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ η Minoan Flying Dolphins δε τήρησε τις υποσχέσεις της. Κατά συνέπεια, οι διασωθέντες ναυαγοί και οι συγγενείς των θυμάτων προσέφυγαν στη δικαιοσύνη καταθέτοντας μαζικές αιτήσεις ασφαλιστικών μέτρων κατά της εταιρείας, με αίτημα τη συντηρητική κατάσχεση πλοίων και άλλων περιουσιακών στοιχείων της.

6. **Προσδιορισμός στρατηγικών και δράσεων ενδυνάμωσης της σχέσης της εταιρείας με τα ειδικά κοινά της.** Η στρατηγική της ομάδας διαχείρισης κρίσεων της Minoan Flying Dolphins και σε αυτό το στάδιο ήταν αποσπασματική και εξέπεμπε αντιφατικά μηνύματα. Στρατηγικά, πρώτη προτεραιότητα της εταιρείας θα έπρεπε να είναι η προσέγγιση των ενεργών κοινών, διότι η στάση που θα τηρούσαν (θετική ή αρνητική και υποστηρικτική ή μη υποστηρικτική προς την επιχείρηση) τα κοινά αυτά κατά την εξέλιξη της κρίσης θα ήταν καθοριστικής σημασίας για την έκβασή της. Τα υποστηρικτικά ή υπερασπιστικά ειδικά κοινά της Minoan Flying Dolphins κατά την διαδικασία επικοινωνιακής αντιμετώπισης της εν λόγω κρίσης, θα μπορούσαν να είναι τα στελέχη, οι εργαζόμενοι (μαζί με τις οικογένειές τους) και οι μέτοχοι της εταιρείας. Στη περίπτωση της Minoan Flying Dolphins όμως, τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης ήταν σε αντιπαράθεση και δεν είχαν ενιαία επικοινωνιακή στρατηγική (π.χ. αντιπαράθεση Παντελή Σφηνιά με Κωνσταντίνο Κληρονόμο). Επίσης, ενώ οι 2.500 εργαζόμενοι της

εταιρείας στήριξαν με δήλωσή τους στον τύπο, την Minoan Flying Dolphins, η εταιρεία στοχοποίησε το πλήρωμα του πλοίου ΕΞΙΠΕΣ ΣΑΜΙΝΑ ως βασικούς υπεύθυνους για την πρόκληση του ναυαγίου. Τέλος, η στάση των μετόχων της Minoan Flying Dolphins ήταν από ουδέτερη έως αρνητική [π.χ. αυτονόμηση των εφοπλιστών Αγούδημου και Αγαπητού, ανακοίνωση συλλόγου μετόχων εταιρείας Μινωικές Γραμμές (Minoan Lines) κ.λπ] και επεδίωκαν την απεμπλοκή τους από το ναυάγιο και την εταιρεία Minoan Flying Dolphins καθώς επίσης, την διασφάλιση των οικονομικών τους συμφερόντων. Στη συνέχεια η ομάδα διαχείρισης κρίσεων της Minoan Flying Dolphins θα έπρεπε να εστιάσει στα εχθρικά ή αντίπαλα ειδικά κοινά που συνήθως είναι ενεργά και μη υποστηρικτικά προς την εταιρεία που εμπλέκεται στη κρίση. Στη περίπτωση της Minoan Flying Dolphins τα κοινά αυτά ήταν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, η κυβέρνηση και τα κόμματα της αντιπολίτευσης, οι κυβερνητικές /νομοθετικές /δικαστικές /ρυθμιστικές και ελεγκτικές αρχές, οι καταγγέλλοντες την εταιρεία, οι εργατικές / ναυτιλιακές /καταναλωτικές /ακτιβιστικές οργανώσεις, οι ανταγωνιστές της εταιρείας και η κοινή γνώμη. Οι δράσεις που ανέλαβε η εταιρεία ήταν αποσπασματικές και αναποτελεσματικές. Ειδικότερα, αρχικά υιοθέτησε μια στάση άρνησης και αποποίησης των ευθυνών της και ταυτόχρονα απέφυγε να δώσει πειστικές απαντήσεις στις καταγγελίες των εμπλεκομένων στο ναυάγιο και των θεσμικών φορέων. Στη συνέχεια ακολούθησε μια επιθετική στάση και αξιοποιώντας την συμμαχία της με σημαντικό αριθμό ναυτιλιακών επιχειρήσεων άσκησε δριμεία κριτική στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και εγκάλεσε τη κυβέρνηση και τα κόμματα της αντιπολίτευσης για την απαξιωτική στάση τους απέναντι στην ελληνική ναυτιλία και την εκμετάλλευση του ναυαγίου για πολιτικούς λόγους. Το παράδοξο επίσης, στην περίπτωση της Minoan Flying Dolphins ήταν ότι η διοίκησή της άσκησε κριτική στις αποφάσεις του Υπουργού Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστου Παπουτσή για την εξυγίανση της ελληνικής ακτοπλοΐας (π.χ. άρση καποτάζ, παραχώρηση νέων αδειών σκοπιμότητας κ.λπ) και προσέφυγε σε συμμαχία με τους ανταγωνιστές της υιοθετώντας ακραίες πρακτικές και δράσεις (π.χ. η συμμαχία των ναυτιλιακών εταιρειών της Κρήτης και οι σκληρές δηλώσεις και απειλές του Κωνσταντίνου Κληρονόμου σε συνδυασμό με τις έντονες αντιδράσεις των τοπικών φορέων της Κρήτης).

### 6.5.5 Προσδιορισμός επικοινωνιακών στόχων (Objectives of Communication)

Στη περίπτωση του ναυαγίου του πλοίου ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, η συντριπτική πλειοψηφία των ειδικών κοινών που ενεπλάκησαν στη κρίση [πολιτικός κόσμος, εργατικές / ναυτιλιακές / ακτιβιστικές οργανώσεις, καταγγέλλοντες τη Minoan Flying Dolphins, μέσα μαζικής ενημέρωσης, κοινή γνώμη κ.λπ], απέδωσαν το μεγαλύτερο μερίδιο της ευθύνης για τα αίτια του ναυαγίου στη πλοιοκτήτρια εταιρεία Minoan Flying Dolphins. Συνεπώς, ο κυρίαρχος επικοινωνιακός στόχος της πλοιοκτήτριας εταιρείας θα έπρεπε να είναι ο περιορισμός της ευθύνης της για τα αίτια του ναυαγίου και μέσω πειστικών απαντήσεων για κρίσιμα ζητήματα που έχριζαν διαλεύκανσης, η απόδειξη της μη ενοχής της. Κατ' επέκταση η Minoan Flying Dolphins θα έπρεπε να αποτρέψει τυχόν ανεπανόρθωτη βλάβη στη θετική εικόνα και τη φήμη της και να διασφαλίσει την βιωσιμότητά της.

Ειδικότερα, κατά την διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης, η Minoan Flying Dolphins θα έπρεπε:

- ❖ Να επιδιώξει και να λάβει την απόλυτη στήριξή των εσωτερικών ειδικών κοινών της (στελέχη και εργαζόμενοι της εταιρείας καθώς και τις οικογένειές τους, μετόχους, προμηθευτές, νομικούς συμβούλους, ναυτιλιακούς / τουριστικούς πράκτορες κ.λπ). Για να καταστεί εφικτός ο ανωτέρω στόχος, η Minoan Flying Dolphins θα έπρεπε να πείσει τα ανωτέρω κοινά, ότι οι καταγγελίες πως το πλοίο κυκλοφορούσε νόμιμα, ήταν αξιόπλοο, διέθετε επαρκή μέτρα ασφαλείας σύμφωνα με τους κανονισμούς της εθνικής και ευρωπαϊκής νομοθεσίας και τέλος, ότι την ώρα του ναυαγίου υπήρχαν επαρκή σωστικά μέσα στο πλοίο ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ και το πλήρωμά του ακολούθησε ένα οργανωμένο σχέδιο εκκένωσης του πλοίου. Σε περίπτωση που κάποια από τις ανωτέρω καταγγελίες ίσχυαν, η Minoan Flying Dolphins θα έπρεπε να αναλάβει το μερίδιο ευθύνης που της αναλογεί και να απολογηθεί για τις παραλείψεις της.
- ❖ Να αποκτήσει τον επικοινωνιακό έλεγχο της κατάστασης εντός 24 ωρών από την ώρα που συνέβη το τραγικό ναυάγιο.
- ❖ Να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την αρνητική πλαισίωση, τα αρνητικά αφηγήματα και την έντονα αρνητική στάση των εθνικών και διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης απέναντι στην εταιρεία και τους χειρισμούς της για την αντιμετώπιση της κρίσης.

- ❖ Να κερδίσει την εμπιστοσύνη και στήριξη των εξωτερικών ειδικών κοινών της και της κοινής γνώμης γενικότερα, πείθοντάς τους ότι:
  - Πρωταρχικός στόχος της εταιρείας είναι η προστασία και ασφάλεια του επιβατικού κοινού.
  - Τα πλοία της εταιρείας ήταν ασφαλή και δε συνέτρεχε κάποιος κίνδυνος για την ασφάλεια του επιβατικού κοινού.
  - Θα ληφθούν όλα τα απαραίτητα μέτρα από την εταιρεία για την ανακούφιση των πληγέντων καθώς επίσης, ότι θα υπάρξει πλήρης κάλυψη και αποζημίωσή τους.
  - Να περιορίσει τις αρνητικές επιπτώσεις της εταιρείας (π.χ. μείωση πωλήσεων, απώλεια μεριδίου αγοράς, μείωση κερδών, πτώση μετοχής της εταιρείας στο χρηματιστήριο, πλήγμα στο κύρος της εταιρείας, κόστος αντιμετώπισης της κρίσης κ.λπ) από το ναυάγιο, ώστε να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά της.

Από τα έως τώρα στοιχεία της ανωτέρω μελέτης προκύπτει, ότι η Minoan Flying Dolphins λόγω της απουσίας ολοκληρωμένου σχεδίου διαχείρισης της κρίσης και την απουσία ενιαίας επικοινωνιακής στρατηγικής στο επίπεδο της ανώτερης διοίκησης της εταιρείας δεν είχε προσδιορίσει με σαφήνεια κανένα επικοινωνιακό στόχο. Συνεπώς, απέτυχε αφενός να ικανοποιήσει τις επικοινωνιακές ανάγκες των ειδικών κοινών της, των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της κοινής γνώμης σχετικά με τη κρίση και αφετέρου να επηρεάσει την αντίληψή τους και τη στάση τους για τα δεδομένα του ναυαγίου, ώστε να λάβει τη νομιμοποίησή τους και να επιτύχει τους επικοινωνιακούς στόχους της.

#### **6.5.6 Επιλογή Επικοινωνιακής Στρατηγικής (Communication Strategy).**

Η επικοινωνιακή στρατηγική που ακολούθησε η Minoan Flying Dolphins κατά την διαδικασία της επικοινωνιακής αντιμετώπισης της κρίσης βασίστηκε στις εξής πτυχές:

- ❖ Την ανάληψη πρωτοβουλιών από την εταιρεία (από τις πρώτες ώρες του ναυαγίου), προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι ανάγκες των επιβατών του πλοίου και των συγγενών τους.
- ❖ Τη λήψη όλων των απαραίτητων μέτρων από μέρους της εταιρείας για την ανακούφιση των πληγέντων καθώς επίσης, ότι θα υπάρξει πλήρης κάλυψη και αποζημίωσή τους.

- ❖ Η ασφάλεια του επιβατικού κοινού αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για την εταιρεία και γι' αυτό, το πλοίο ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ διέθετε επαρκή μέτρα ασφαλείας σύμφωνα με τους κανονισμούς της εθνικής και ευρωπαϊκής νομοθεσίας και ήταν αξιόπλοο.
- ❖ Την άρνηση περί ύπαρξης σχέσεων διαπλοκής της εταιρείας με τη κυβέρνηση και ευνοϊκής μεταχείρισής της από τη τελευταία, για τη δημιουργία μονοπωλίου στην εκμετάλλευση των ακτοπλοϊκών γραμμών στο Αιγαίο.
- ❖ Την άρνηση ανάληψης της ευθύνης παρά τις ποινικές ευθύνες που είχαν καταλογίσει οι δικαστικοί λειτουργοί στο πλήρωμα του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ και στη διοίκηση της εταιρείας για τα αίτια του ναυαγίου.
- ❖ Τη διάψευση (παρά τις αποφάσεις των λειτουργών της δικαιοδύνης) για ύπαρξη διαταγών κατασχέσεων σε βάρος των πλοίων ή άλλων περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας.
- ❖ Η μη διατήρηση από μέρους της εταιρείας ανοικτών καναλιών επικοινωνίας με τα εσωτερικά και εξωτερικά κοινά της και η παροχή περιορισμένης πληροφόρησης προς τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη.

Ειδικότερα:

- ❖ Τη Πέμπτη 28 Σεπτεμβρίου 2000, η Μinoan Flying Dolphins με ανακοίνωσή<sup>807</sup> της, επισήμανε ότι για όλους τους επιβαίνοντες στο ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ θα υπάρξει πλήρης κάλυψη για την αποζημίωσή τους από το P&I Club West of England, καθώς και όλων των εμπορευμάτων που υπήρχαν στο πλοίο (επιβατηγά και φορτηγά οχήματα). Η παραπάνω κάλυψη θα περιλαμβάνει και τα μέλη του πληρώματος. Ειδικότερα, στην ανακοίνωση αναφέρονταν επίσης, ότι «ειδικά για τους αλλοδαπούς επιβάτες η εταιρεία αναλαμβάνει τα έξοδα αντικατάστασης των ταξιδιωτικών εγγράφων τους, των απολεσθέντων εισιτηρίων τους για τη μετάβασή τους στην πατρίδα τους, τη φιλοξενία και τη διατροφή τους για ένα τριήμερο στην Αθήνα και επιπλέον θα καταβάλει ανά επιβάτη το ποσό των 100.000 δραχμών για τη κάλυψη των πρώτων εξόδων τους». Για τους έλληνες επιβαίνοντες και τους συγγενείς τους που βρίσκονταν στη Πάρο, η Μinoan Flying Dolphins «αναλαμβάνει τα έξοδα ρουχισμού, διαμονής και διατροφής τους και χορηγεί σε κάθε επιβάτη χρηματικό ποσό 50.000 δραχμών για τη κάλυψη των πρώτων άμεσων εξόδων τους».

<sup>807</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Αποζημίωση και κάλυψη των εξόδων υπόσχεται η εταιρεία», Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ, 29-09-2000, σελ. Α17.

- ❖ Τη Κυριακή 1 Οκτωβρίου 2000 η Minoan Flying Dolphins, με πληρωμένη καταχώρησή<sup>808</sup> της στο τύπο, ενημέρωσε για τις πρώτες της ενέργειες προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ανάγκες των επιβατών του πλοίου και των συγγενών τους, επισήμανε ότι θα αποζημιωθούν όλοι οι δικαιούχοι και επίσης, παρουσίασε τα πιστοποιητικά αξιοπλοΐας του πλοίου ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ.
- ❖ Τη Τετάρτη 4 Οκτωβρίου 2000, η Minoan Flying Dolphins επιχείρησε την ανασκευή της αρνητικής εικόνας που είχε διαμορφωθεί για την εταιρεία και τα στελέχη της, από το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ. Μέσω ολοσέλιδης ανακοίνωσής<sup>809</sup> που καταχώρησε στον τύπο απήντησε στις κατηγορίες περί διαπλοκής της εταιρείας με την κυβέρνηση και περί ευνοϊκής μεταχείρισής της για την δημιουργία μονοπωλίου στην εκμετάλλευση των ακτοπλοϊκών γραμμών στο Αιγαίο.
- ❖ Την Τετάρτη 27 Σεπτεμβρίου 2000 τόσο ο πρόεδρος της εταιρείας Κωνσταντίνος Κληρονόμος όσο και ο Διευθύνοντας Σύμβουλος Παντελής Σφηνιάς σε συνεντεύξεις τους στα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ) αρνήθηκαν τις ευθύνες της εταιρείας για το ναυάγιο, τόνισαν ότι το δυστύχημα οφείλεται σε ανθρώπινο λάθος και υπέδειξαν ως βασικούς υπεύθυνους τα μέλη του πληρώματος.
- ❖ Την Πέμπτη 19 Οκτωβρίου 2000, η Minoan Flying Dolphins με πληρωμένη ανακοίνωσή<sup>810</sup> της στο τύπο έδωσε εξηγήσεις για τη κατάθεση αιτήσεων ασφαλιστικών μέτρων κατά της εταιρείας, με αίτημα τη συντηρητική κατάσχεση των πλοίων και όλων των περιουσιακών της στοιχείων. Συγκεκριμένα, υποστήριξε ότι δεν υπάρχουν κατασχέσεις σε βάρος των πλοίων ή άλλων περιουσιακών στοιχείων της Minoan Flying Dolphins, δεν υφίσταται καμία απαγόρευση του απόπλου των πλοίων, αλλά ότι υπάρχουν μόνο προσωρινές διαταγές που απαγορεύουν την μεταβολή στη νομική και πραγματική κατάσταση τεσσάρων ταχυπλόων πλοίων της εταιρείας.

Αξιολογώντας την ανωτέρω επικοινωνιακή στρατηγική που ακολούθησε η Minoan Flying Dolphins κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση της κρίσης, θα πρέπει να τονιστεί, ότι η εν λόγω εταιρεία δεν υιοθέτησε μια επικοινωνιακή στρατηγική που να βασίζεται στην «άμεση και συχνή επικοινωνία» με τα ειδικά κοινά της, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη. Επίσης, τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας

<sup>808</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 1-10-2000, σελ. 60.

<sup>809</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 5-10-2000, σελ. 9.

<sup>810</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 19-10-2000, σελ. 5.



δεν ανέλαβαν πρωταγωνιστικό ρόλο στη κρίση, ώστε να καταστήσουν στην αντίληψη των ειδικών κοινών, των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της κοινής γνώμης, την εταιρεία ως ένα σημαντικό και αξιόπιστο διάλυο επικοινωνίας και ενημέρωσης για τα τεκταινόμενα της κρίσης. Επιπρόσθετα, τα ανώτερα στελέχη της Minoan Flying Dolphins δε προσέγγισαν τα ανωτέρω κοινά με μια ενιαία φωνή (speak with one voice) και ούτε ακολούθησαν ένα ενιαίο και σταθερό επικοινωνιακό αφήγημα με αποτέλεσμα, τα εν λόγω κοινά να σχηματίσουν την αντίληψη, ότι στην εταιρεία επικρατεί ένα περιβάλλον αδιαφάνειας, δυσπιστίας, αβεβαιότητας και φόβου με απώτερο στόχο την απόκρυψη της αλήθειας. Η στάση αυτή όμως, είχε ως αποτέλεσμα τα ειδικά κοινά της εταιρείας, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και η κοινή γνώμη να αποδώσουν την ευθύνη για το τραγικό ναυάγιο ολοκληρωτικά στην εταιρεία. Επιπλέον, τα στελέχη της Minoan Flying Dolphins που διαχειρίστηκαν τη κρίση δεν αξιοποίησαν αποτελεσματικά τις επικοινωνιακές στρατηγικές απολογίας και τις στρατηγικές αποκατάστασης της εικόνας<sup>811</sup> για να προστατέψουν τη φήμη και να αποκαταστήσουν την εικόνα της Minoan Flying Dolphins καθώς επίσης, και να υποστηρίξουν τη συνολική επικοινωνιακή στρατηγική της εταιρείας που ήταν ο περιορισμός της ευθύνης της εταιρείας για τα αίτια του ναυαγίου και η απόδειξη της μη ενοχής της. Κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση της κρίσης, η Minoan Flying Dolphins, ενώ εξ αρχής θα έπρεπε να υιοθετήσει μια αμυντική και απολογητική<sup>812</sup> στάση, ώστε να αμβλύνει το αρνητικό κλίμα που είχε διαμορφωθεί στη κοινή γνώμη και να σχηματίσει μια γραμμή άμυνας που θα συνέβαλε στην ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων της κρίσης, υιοθέτησε μια άκρως επιθετική στάση, μη αποδεχόμενη την ευθύνη της και μετατοπίζοντας την ευθύνη σε άλλους παράγοντες. Η στάση αυτή, όμως δεν απέδωσε, διότι στα ειδικά κοινά της εταιρείας, τους εκπροσώπους των μέσων μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη διαμορφώθηκε η αντίληψη, ότι η εταιρεία προσπαθούσε να αποκρύψει την αλήθεια και το μόνο που την ενδιέφερε ήταν η διασφάλιση των οικονομικών συμφερόντων της. Επιπρόσθετα, οι αποκαλύψεις για τα αίτια του ναυαγίου έφεραν σε δυσμενή θέση τη Minoan Flying

---

<sup>811</sup> Hearit, Keith M., "Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo", *Public Relations Review*, Vol. 20(2), 1994, p.p. 113-125.

<sup>812</sup> Ο Nicholas Tavuchis στο βιβλίο του *Mea Culpa: A Sociology of Apology and Reconciliation* (1991), τονίζει τον ουσιαστικό σχεσιακό χαρακτήρα της απολογίας. Αναφέρει ότι μια απολογία είναι πρώτα και πάνω από όλα μια «ρητορική πράξη» (Tavuchis 1991: 22). Είναι, ένα κομμάτι της λεκτικής επικοινωνίας, και όπως όλα τα είδη της επικοινωνίας έχει μια δυαδική δομή ή είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο παραγόντων. Του ενεργούντα το παράπτωμα και του προσβεβλημένου (Tavuchis 1991: 46).

Dolphins η οποία έχασε τη πρωτοβουλία των κινήσεων και τέλος, αναγκάστηκε να υιοθετήσει μια πλήρως απολογητική στάση. Ειδικότερα, οι επικοινωνιακές στρατηγικές απολογίας και αποκατάστασης της εικόνας που υιοθετήθηκαν από την Minoan Flying Dolphins ήταν:

❖ **Η Στρατηγική της Άρνησης (Denial).** Μέσω της στρατηγικής αυτής, η Minoan Flying Dolphins αρχικά αποδέχτηκε την ύπαρξη κρίσης και ότι η κατάσταση είναι πολύ σοβαρή και χρήζει άμεσης αντιμετώπισης, αλλά αρνήθηκε την ενοχή της **(στρατηγική άρνησης της ενοχής / denial of guilt strategy)**. Ειδικότερα, η εταιρεία αρνήθηκε ότι το πλοίο ήταν μη αξιόπλοο και μέσω πληρωμένης καταχώρησής<sup>813</sup> της στον τύπο τη Κυριακή 1 Οκτωβρίου 2000, παρουσίασε τα πιστοποιητικά αξιοπλοΐας του πλοίου. Στο ίδιο πλαίσιο, τη Τετάρτη 4 Οκτωβρίου 2000, η πλοιοκτήτρια εταιρεία Minoan Flying Dolphins μέσω πληρωμένης ανακοίνωσης<sup>814</sup> που καταχώρησε στο τύπο αρνήθηκε τις κατηγορίες που τις καταλογίζονταν από τα κόμματα της αντιπολίτευσης και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης περί διαπλοκής της εταιρείας με τη κυβέρνηση και περί ευνοϊκής μεταχείρισής της για τη δημιουργία μονοπωλίου στην εκμετάλλευση των ακτοπολικών γραμμών στο Αιγαίο. Παράλληλα, τη Τετάρτη 11 Οκτωβρίου 2000, ο Σύλλογος Μετόχων της εταιρείας Μινωικές Γραμμές, κατά τη διεξαγωγή της έκτακτης γενικής συνέλευσής του, εξέδωσε ανακοίνωση στην οποία ανέφερε ότι: «Οι Μινωικές Γραμμές δεν είναι υπεύθυνες για το ναυάγιο του Σαμίνα εκτός από το γεγονός της οικονομικής συμμετοχής τους κατά 32% περίπου στη Minoan Flying Dolphin, που είναι ανεξάρτητη» και απέρριπτε τις καταγγελίες για ευνοϊκή μεταχείριση και δημιουργία μονοπωλίου στο Αιγαίο. Επιπρόσθετα, τη Πέμπτη 19 Οκτωβρίου 2000, η Minoan Flying Dolphins με πληρωμένη ανακοίνωσή<sup>815</sup> της στο τύπο αρνήθηκε την ύπαρξη δικαστικών αποφάσεων για κατασχέσεις σε βάρος των πλοίων ή άλλων περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας. Στο πλαίσιο της **στρατηγικής της άρνησης (Denial)**, η Minoan Flying Dolphins υιοθέτησε επίσης, τις **στρατηγικές της μετάθεσης της ευθύνης (shift the blame)** και ειδικότερα την **στρατηγική του θεματικού διεμβολισμού** και τη **στρατηγική του εξιλαστήριου θύματος**. Συγκεκριμένα, την 27<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2000, κατά τη

<sup>813</sup> Βλέπε εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 1-10-2000, σελ. 60.

<sup>814</sup> Βλέπε εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 5-10-2000, σελ. 9.

<sup>815</sup> Βλέπε εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 19-10-2000, σελ. 5.

συνέντευξη<sup>816</sup> του στο κεντρικό δελτίο ειδήσεων του Mega Channel, ο Παντελής Σφηνιάς, υπέδειξε ως ενόχους για το ναυάγιο το πλοίαρχο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ Βασίλη Γιαννακή, τον αρχιπλοίαρχο των Μινωικών Γραμμών και την Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας. Ειδικότερα, στην εν λόγω συνέντευξη, όταν ρωτήθηκε ο Παντελής Σφηνιάς τι έχει να πει για τις τεχνικές ελλείψεις του πλοίου απήντησε: «Δεν είμαι εγώ εγγυητής της ασφάλειας του πλοίου» (υπονοώντας την Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων). Επίσης, σε ερώτημα του κ. Χατζηνικολάου για το αν ο πλοίαρχος του πλοίου Βασίλης Γιαννακής, βρισκόταν στη γέφυρα του πλοίου, ο κ. Σφηνιάς απήντησε: «Δεν είμαι εγώ συνήγορος του καπετάνιου», ενώ όταν ο εν λόγω δημοσιογράφος του επισήμανε ότι ο πλοίαρχος του πλοίου Βασίλης Γιαννακής είχε προκαλέσει στο παρελθόν δύο θαλάσσια ατυχήματα, απήντησε «Υπεύθυνος για την επιλογή ή πρόσληψη του πληρώματος είναι ο αρχιπλοίαρχος της εταιρείας».

- ❖ Επιπρόσθετα, μέσω της στρατηγικής του **θεματικού διεμβολισμού**<sup>817</sup> η Minoan Flying Dolphins προσπάθησε να αξιοποιήσει τη συμμαχία της με τις άλλες 18 ναυτιλιακές εταιρείες, ώστε να προκαλέσει μια δευτερογενής κρίση, η οποία θα προκαλούσε έντονο κοινωνικό πρόβλημα (λόγω της ακινητοποίησης των πλοίων) και θα της επέτρεπε να αλλάξει το πλαίσιο (frame) μέσα από το οποίο προσέγγιζαν τα ειδικά κοινά της, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και η κοινή γνώμη την εταιρεία και κατ' επέκταση τη κρίση. Μέσω της προσέγγισης αυτής δηλαδή, η Minoan Flying Dolphins προσπάθησε να μεταφέρει το μικροπλαίσιο της κρίσης του ναυαγίου του πλοίου ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ στο επίκεντρο της οποίας βρίσκονταν η εταιρεία Minoan Flying Dolphins, προς ένα άλλο μεγαλύτερο πλαίσιο (μεγαπλαίσιο) στο οποίο η κρίση του ναυαγίου του πλοίου ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ θα αποτελούσε μέρος ενός μεγαλύτερου προβλήματος που αφορά συνολικά την ελληνική ακτοπλοΐα και τα χρόνια προβλήματά της που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης και επίλυσης. Επίσης, με την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής η Minoan Flying Dolphins επιχείρησε εμμέσως να ασκήσει πίεση προς τη κυβέρνηση και σε όσους της ασκούσαν κριτική. Παράλληλα, η Minoan Flying Dolphins αξιοποίησε τη **στρατηγική του εξιλαστήριου θύματος**, ώστε να

<sup>816</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Οι άλλοι φταίνε...», Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 28-09-2000, σελ. 19.

<sup>817</sup> Οι φορείς που βρίσκονται σε κρίση, υιοθετούν συνήθως την στρατηγική αυτή και δημιουργούν ένα άλλο τεχνητό ψευδογεγονός, ώστε να στρέψουν την προσοχή των μέσων μαζικής ενημέρωσης σε κάποιο άλλο γεγονός και να αποεστιάσουν τα βλέμματα της κοινής γνώμης από επάνω τους.

εμφανιστεί ως εξιλαστήριο θύμα που στοχοποιείται άδικα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τη κυβέρνηση και τα κόμματα της αντιπολίτευσης.

- ❖ **Η στρατηγική της ελαχιστοποίησης της ευθύνης (Evading Responsibility Strategy).** Μέσω της στρατηγικής αυτής, η Minoan Flying Dolphins επιχείρησε να ελαχιστοποιήσει την ευθύνη της για τα αίτια της κρίσης. Για την επίτευξη του ανωτέρω στόχου της, αξιοποίησε τη **στρατηγική καλών προθέσεων (Good Intentions Strategy)** για να δηλώσει ότι έχει τη καλή πρόθεση να κάνει το καλύτερο δυνατό για την αντιμετώπιση της κρίσης. Ειδικότερα, ο Παντελής Σφηνιάς, κατά την συνέντευξή του στο κεντρικό δελτίο ειδήσεων του Mega Channel την 27<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2000 ανέφερε, ότι «η εταιρεία θα βοηθήσει τις ανακριτικές αρχές να ρίξουν άπλετο φως στο τραγικό ναυάγιο». Επίσης, τη Κυριακή 1 Οκτωβρίου 2000 η Minoan Flying Dolphins, με πληρωμένη καταχώρησή της στον τύπο, ενημέρωσε για τις πρώτες της ενέργειες προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ανάγκες των επιβατών του πλοίου και των συγγενών τους. Συγκεκριμένα, επισήμανε ότι θα αποζημιωθούν όλοι οι δικαιούχοι, ενώ με προγενέστερη ανακοίνωσή της στο τύπο (Πέμπτη 28 Σεπτεμβρίου 2000), η Minoan Flying Dolphins ανέφερε ότι: «έχει δρομολογηθεί πλοίο της με τα αναγκαία υλικά που απαιτούνται, ώστε να αποφευχθεί η θαλάσσια ρύπανση και ταυτόχρονα προσελήφθη η εταιρεία Poseidon Diving προκειμένου σε πρώτη φάση να επέμβει με δύτες για να διασφαλίσει τη μη διαρροή καυσίμων από το πλοίο».
- ❖ **Η Στρατηγική του περιορισμού της ζημιάς (Reduce Offensiveness Strategy).** Η εταιρεία Μινωϊκές Γραμμές για να περιορίσει τις πιθανές οικονομικές απώλειες από τη πτώση της μετοχής της (λόγω του ναυαγίου) στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών αρχικά χρησιμοποίησε τη **Στρατηγική της Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy)**. Μέσω της στρατηγικής αυτής, η εν λόγω εταιρεία επιχείρησε να διαφοροποιηθεί από το κυρίαρχο αφήγημα των καταγγελλόντων την εταιρεία Minoan Flying Dolphins και τη δριμεία κριτική των μέσων μαζικής ενημέρωσης, της κυβέρνησης, των κομμάτων της αντιπολίτευσης και της κοινής γνώμης και έτσι, να μειώσει στο αντιληπτικό (perception) επίπεδο των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών της, την ευθύνη που της απέδιδαν (attribution of responsibility) για τα αίτια του ναυαγίου. Ειδικότερα, σε συνέντευξη που έδωσε την 27<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2000, στα τοπικά μέσα ενημέρωσης του Ηρακλείου Κρήτης, ο πρόεδρος των Μινωικών Γραμμών Κωνσταντίνος

Κληρονόμος, διαχώρισε τη θέση του από την εταιρεία Minoan Flying Dolphins τονίζοντας ότι οι Μινωικές Γραμμές δεν έχουν καμία σχέση με τη Minoan Flying Dolphins, αλλά απλά μετέχουν σε αυτή, ελέγχοντας μόνο ένα μικρό ποσοστό μετοχών που δε ξεπερνά το 30% του συνόλου τους, και κράτησε αποστάσεις ασφαλείας από το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ επισημαίνοντας ότι: «το δυστύχημα οφείλεται σε ανθρώπινο λάθος». Στο ίδιο πλαίσιο τη Πέμπτη 2 Νοεμβρίου 2000, η εταιρεία Μινωικές Γραμμές απέστειλε επιστολή προς όλους τους βουλευτές του ελληνικού κοινοβουλίου προσπαθώντας να διαχωρίσει τη θέση της από την εταιρεία Minoan Flying Dolphins. Την ίδια στρατηγική ακολούθησε και ο Σύλλογος Μετόχων της εταιρείας Μινωικές Γραμμές, ο οποίος στην ανακοίνωση που εξέδωσε τη Τετάρτη 11 Οκτωβρίου 2000, στο πλαίσιο της έκτακτης γενικής του συνέλευσης ανέφερε ότι: «Οι Μινωικές Γραμμές δεν είναι υπεύθυνες για το ναυάγιο του Σαμίνα εκτός από το γεγονός της οικονομικής συμμετοχής τους κατά 32% περίπου στη Minoan Flying Dolphins, που είναι ανεξάρτητη». Τέλος, ο Σύλλογος Μετόχων της εταιρείας Μινωικές Γραμμές, επιτέθηκε στους καταγγέλλοντες την εταιρεία για ευνοϊκή μεταχείριση και δημιουργία μονοπωλίου στο Αιγαίο, υιοθετώντας τη **στρατηγική επίθεσης στον κατηγορο (Attack the Accuser Strategy)**, με σκοπό να πλήξουν την αξιοπιστία τους και να αποδομήσουν τις κατηγορίες τους. Συγκεκριμένα, επεσήμαναν ότι σε συνεργασία με την εταιρεία θα προσφύγουν σε κάθε νόμιμο μέσο για τη προστασία της εταιρείας από τις άδικες, κακόβουλες και αβάσιμες κατηγορίες που δεχόταν τις τελευταίες ημέρες.

#### **6.5.7 Προσδιορισμός των ακροατηρίων (Audiences) που θα πρέπει να προσεγγιστούν.**

Τα κοινά που θα έπρεπε να προσεγγίσει η Minoan Flying Dolphins, ώστε να τους μεταδώσει το μήνυμά της και με απώτερο στόχο να τους πείσει για την μη ενοχή της, ώστε να λάβει τη νομιμοποίησή τους ή την ουδετερότητά τους για την υλοποίηση της στρατηγικής της κατά την αντιμετώπιση της κρίσης, βρίσκονταν τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας. Τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά που θα έπρεπε να προσεγγιστούν ήταν:

##### **Εσωτερικά Κοινά**

- ❖ Η διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη της Minoan Flying Dolphins (CEO, διευθυντές τμημάτων, νομικός σύμβουλος, οικονομικός σύμβουλος κ.λπ),

- ❖ Οι εργαζόμενοι της εταιρείας (και οι οικογένειές τους)
- ❖ Οι Μέτοχοι της Minoan Flying Dolphins
- ❖ Η ασφαλιστική εταιρεία της Minoan Flying Dolphins
- ❖ Οι εξωτερικοί συνεργάτες της Minoan Flying Dolphins (π.χ. εταιρείες δημοσίων σχέσεων, διαφημιστικές εταιρείες κ.λπ)
- ❖ Οι προμηθευτές της Minoan Flying Dolphins
- ❖ Οι Ναυτιλιακοί /τουριστικοί πράκτορες της Minoan Flying Dolphins
- ❖ Τα πρακτορεία πώλησης εισιτηρίων
- ❖ Οι Πελάτες της Minoan Flying Dolphins

#### **Εξωτερικά Κοινά**

- ❖ Οι κυβερνητικές /νομοθετικές /δικαστικές /ρυθμιστικές και ελεγκτικές αρχές
- ❖ Η κυβέρνηση και τα κόμματα της αντιπολίτευσης
- ❖ Τα εθνικά και παγκόσμιας εμβέλειας μέσα μαζικής ενημέρωσης
- ❖ Οι καταγγέλλοντες τη Minoan Flying Dolphins
- ❖ Οι συγγενείς των θυμάτων και οι διασωθέντες ναυαγοί
- ❖ Οι κάτοικοι και οι ψαράδες της Πάρου που συμμετείχαν στη διάσωση των ναυαγών
- ❖ Τα ελληνικά και ξένα πληρώματα των ελικοπτέρων και σκαφών που συμμετείχαν στη διάσωση των ναυαγών
- ❖ Οι εργατικές /ναυτιλιακές /καταναλωτικές οργανώσεις
- ❖ Οι ειδικές ομάδες συμφερόντων (μη κυβερνητικές οργανώσεις, ακτιβιστές κ.λπ)
- ❖ Το ευρύτερο επιβατικό κοινό (π.χ. μη πελάτες Minoan Flying Dolphins)
- ❖ Οι ανταγωνιστές της Minoan Flying Dolphins
- ❖ Οι επαγγελματικές /επιστημονικές ενώσεις
- ❖ Η ακαδημαϊκή και ερευνητική κοινότητα
- ❖ Οι διαμορφωτές της κοινής γνώμης όπως δημόσια πρόσωπα, επιστήμονες κ.λπ
- ❖ Η κοινή γνώμη

#### **6.5.8 Προσδιορισμός του μηνύματος (Identification of Message).**

Το μήνυμα που επιχείρησε να επικοινωνήσει η Minoan Flying Dolphins κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης στα ειδικά κοινά της, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη, ώστε να τους πείσει για τη μη ενοχή της και να λάβει την νομιμοποίησή τους ή την ουδετερότητά τους κατά την υλοποίηση της

επικοινωνιακής στρατηγικής της, ήταν ότι: «Η πλοιοκτήτρια εταιρεία Minoan Flying Dolphins δεν έχει καμία ευθύνη για το ναυάγιο του πλοίου ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ και ότι το ατύχημα οφείλεται σε ανθρώπινο λάθος».

Το μήνυμα αυτό, ενώ ήταν απλό, κατανοητό και αρκετά σαφές, από τα στοιχεία που αποκαλύφθηκαν κατά την εξέλιξη της κρίσης αποδείχτηκε ότι ήταν ασαφές και μη λειτουργικό, διότι δεν ανταποκρινόταν στις επικοινωνιακές ανάγκες της κρίσης. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι κατά τη διάρκεια της κρίσης, από τη Minoan Flying Dolphins δεν επικοινωνήθηκε μόνο το ανωτέρω μήνυμα αλλά πολλά, διαφορετικά και αντικρουόμενα μηνύματα που μεταδόθηκαν από διαφορετικούς πομπούς, σε διαφορετικές φάσεις της κρίσης. Το γεγονός αυτό, κατέστησε την εταιρεία μη πιστευτή και αξιόπιστη στην συνείδηση των ειδικών κοινών της, των εκπροσώπων των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της κοινής γνώμης και συμπεραίνοντας από την έκβαση της κρίσης δεν επέτρεψε να γίνει αποδεκτό το μήνυμά της από τα ανωτέρω κοινά. Συγκεκριμένα:

- ❖ Στην πρώτη ανακοίνωση της Minoan Flying Dolphins για το ναυάγιο του πλοίου ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ που εκδόθηκε τις πρώτες πρωινές ώρες της 27<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2000, αναφέρετο:<sup>818</sup> «Βρισκόμαστε στη δυσάρεστη θέση να ανακοινώσουμε ότι το πλοίο μας ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ βυθίστηκε, αφού προσέκρουσε σε ξέρα. Αμέσως μοιράστηκαν σωσίβια σε όλους τους επιβάτες και ρίχτηκαν σωσίβιες λέμβους στη θάλασσα. Στο πλοίο επέβαιναν 447 επιβάτες και τα 64 μέλη του πληρώματος. Πλοίαρχος ήταν ο Βασίλειος Γιαννακής». Σχολιάζοντας την ανωτέρω ανακοίνωση θα πρέπει να αναφέρουμε, ότι το περιεχόμενό του μηνυματός της, είναι ελλιπές και ακατάλληλο για να ικανοποιήσει τις ανάγκες πληροφόρησης των ειδικών κοινών της Minoan Flying Dolphins, των εκπροσώπων των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της κοινής γνώμης. Ειδικότερα, η ανακοίνωση δεν ανέφερε τίποτα για τα αίτια του ναυαγίου, για το αν υπήρχαν τραυματισμένοι ή θύματα [τη στιγμή που σε ρεπορτάζ των μέσων μαζικής ενημέρωσης γίνονταν λόγος για νεκρούς], δε γίνεται καμία αναφορά στις προσπάθειες των σωστικών μέσων, τις προσπάθειες της εταιρείας για την αντιμετώπιση της κρίσης και τέλος, δεν αναφέρεται τίποτα σχετικά με την ασφάλεια και τη τύχη των ναυαγών. Αξιοσημείωτο είναι επίσης, ότι στην ανωτέρω ανακοίνωση παρέχεται η πληροφόρηση ότι: «Αμέσως μοιράστηκαν σωσίβια σε όλους τους επιβάτες και

---

<sup>818</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Η εταιρεία για το ναυάγιο», Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 27-09-2000, σελ. 18.

ρίχτηκαν σωσίβιες λέμβους στη θάλασσα», γεγονός το οποίο ήταν απόλυτα ανακριβές και όπως αποδείχθηκε τις επόμενες ώρες και ημέρες από τις καταγγελίες των ναυαγών που διασώθηκαν ήταν και απόλυτα ψευδές.

- ❖ Την ίδια ημέρα (27<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2000), τα ειδικά κοινά της πλοιοκτητρίας εταιρείας, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και η κοινή γνώμη έλαβαν ένα ακόμη ασαφές και αντικρουόμενο μήνυμα, από το πρόεδρο της Minoan Flying Dolphins και της εταιρείας Μινωικές Γραμμές Κωνσταντίνο Κληρονόμο. Συγκεκριμένα, ο Κωνσταντίνος Κληρονόμος, σε συνέντευξή του στα τοπικά μέσα ενημέρωσης του Ηρακλείου Κρήτης, διαχώρισε τη θέση του από την εταιρεία Minoan Flying Dolphins και διευκρίνισε ότι «μιλούσε ως πρόεδρος των Μινωικών Γραμμών και όχι ως εκπρόσωπος της Minoan Flying Dolphins. Επίσης, κράτησε αποστάσεις ασφαλείας από το ναυάγιο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ και τόνισε ότι: «το δυστύχημα οφείλεται σε ανθρώπινο λάθος και υποστήριξε ότι οι Μινωικές Γραμμές δεν έχουν καμία σχέση με τη Minoan Flying Dolphins, αλλά απλά μετέχουν σε αυτή, ελέγχοντας μόνο ένα μικρό ποσοστό μετοχών που δεν ξεπερνά το 30% του συνόλου τους». Η δήλωση αυτή, [που ήταν απόρροια της ραγδαίας πτώσης της μετοχής της εταιρείας Μινωικές Γραμμές στη συνεδρίαση του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών της 27<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2000], αποδείκνυε, ότι το πρωταρχικό μέλημα του προέδρου της Minoan Flying Dolphins δεν ήταν η αντιμετώπιση της κρίσης, η μέριμνα για την διάσωση των ναυαγών και η ανακούφιση των πληγέντων από το ναυάγιο, αλλά η ελαχιστοποίηση των οικονομικών απωλειών των εταιρειών του και η αντιμετώπιση των οικονομικών και άλλων προβλημάτων που πιθανόν να ανέκυπταν και θα καλούντο να αντιμετωπίσουν οι εταιρείες του, εξαιτίας του ναυαγίου.
- ❖ Το βράδυ της 27<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου επίσης, εμφανίστηκε συντετριμμένος ο αντιπρόεδρος της Minoan Flying Dolphins Παντελής Σφηνιάς, στο κεντρικό δελτίο ειδήσεων του Mega Channel<sup>819</sup> τονίζοντας: «Αυτό που συνέβη δεν μπορώ να το περιγράψω. Και εγώ προσπαθώ να σχηματίσω εικόνα για όσα έγιναν χθες το βράδυ από τις περιγραφές εκείνων που βρέθηκαν εκεί. Θέλω και εγώ να φθάσει η έρευνα σε βάθος, να βρεθούν οι υπεύθυνοι και να τους αποδοθούν ευθύνες». Ανέφερε επίσης, ότι «η εταιρεία θα βοηθήσει τις ανακριτικές αρχές να ρίξουν άπλετο φως στο τραγικό ναυάγιο». Παρά τις δηλώσεις του Παντελή

---

<sup>819</sup> Ρεπορτάζ με τίτλο: «Να φθάσει η έρευνα σε βάθος δηλώνει η Minoan Flying Dolphins», Εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 28-9-2000, σελ. Α18.



Σφηνιά, τις επόμενες ημέρες από τα στοιχεία που ήρθαν στη δημοσιότητα, αποδείχτηκε ότι η Minoan Flying Dolphins έκανε οτιδήποτε ήταν δυνατό για να μην φτάσει η έρευνα σε βάθος και να μη βρεθούν οι υπεύθυνοι και αποδοθούν οι ευθύνες. Στην ίδια συνέντευξη ο Παντελής Σφηνιάς εξέπεμψε αντιφατικά μηνύματα. Ειδικότερα, ενώ όπως προαναφέραμε, τόνισε ότι επιθυμούσε να βρεθούν οι υπεύθυνοι και να τους αποδοθούν οι ευθύνες, υπέδειξε ως ενόχους για το ναυάγιο εμμέσως πλην σαφώς το πλοίαρχο του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ κ. Βασίλη Γιαννακή, τον αρχιπλοίαρχο των Μινωικών Γραμμών και την Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας. Επίσης, σε ερωτήματα του δημοσιογράφου κ. Χατζηνικολάου για τις τεχνικές ελλείψεις του πλοίου, το βεβαρυμμένο παρελθόν του πλοιάρχου του πλοίου Βασίλη Γιαννακή και το αν βρισκόταν στη γέφυρα του πλοίου την ώρα της πρόσκρουσης του πλοίου στα βράχια, ο Παντελής Σφηνιάς απάντησε: «Δεν είμαι εγώ εγγυητής της ασφάλειας του πλοίου», «Δεν είμαι εγώ συνήγορος του καπετάνιου» και «Υπεύθυνος για την επιλογή ή πρόσληψη του πληρώματος είναι ο αρχιπλοίαρχος της εταιρείας» μεταθέτοντας την ευθύνη σε άλλους παράγοντες. Η υιοθέτηση όμως ενός τέτοιου αφηγήματος από το Παντελή Σφηνιά είχε τα αντίθετα αποτελέσματα. Η συνεχής άρνηση για τα πάντα και η αποποίηση της ευθύνης, είχε ως αποτέλεσμα να καταστεί ο Παντελής Σφηνιάς στη συνείδηση των ειδικών κοινών της Minoan Flying Dolphins, των εκπροσώπων των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της κοινής γνώμης αναξιόπιστος επικοινωνιακός διάυλος και το μήνυμά του, μη πιστευτό.

- ❖ Τη Τετάρτη 4 Οκτωβρίου 2000 η Minoan Flying Dolphins, μέσω ολοσέλιδης ανακοίνωσης<sup>820</sup> που καταχώρησε στο τύπο επιχείρησε την αποδόμηση των επιχειρημάτων περί διαπλοκής της εταιρείας με τη κυβέρνηση, περί ευνοϊκής μεταχείρισής της για τη δημιουργία μονοπωλίου στην εκμετάλλευση των ακτοπλοϊκών γραμμών στο Αιγαίο. Από τη λεπτομερή εξέταση της εν λόγω ανακοίνωσης, παρατηρείται ότι οι απαντήσεις που εδόθησαν από την εταιρεία δεν ήταν πειστικές με αποτέλεσμα η εταιρεία να μη κατορθώσει να ανασκευάσει την εις βάρος της αρνητική εικόνα και να πείσει τα ειδικά κοινά της, τους εκπροσώπους των μέσων μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη. Ειδικότερα, η ανακοίνωση εστίαζε στο όραμα της Minoan Flying Dolphins και ανέφερε «41

---

<sup>820</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 5-10-2000, σελ. 9.

Ακτοπλοϊκές Εφοπλιστικές Εταιρείες ενώθηκαν το περασμένο Νοέμβριο στην Minoan Flying Dolphins: Το έκαναν, προκειμένου ενωμένες να αντιμετωπίσουν τη πρόκληση της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας με ένα και μοναδικό στόχο: τη διατήρηση της ελληνικότητας της Ελληνικής Ακτοπλοΐας». Σε άλλο σημείο της ανακοίνωσης για το ίδιο θέμα, επισημαίνονταν ότι: «Κρίνουμε ιδιαίτερα σημαντικό να τονίσουμε, ότι με τη δημιουργία της MFD αποπληρώθηκαν δάνεια των παλαιών πλοιοκτητών προς τις Ελληνικές Τράπεζες ύψους 27 δις, δρχ. περίπου». Το αφήγημα αυτό όμως, δεν έδινε απάντηση στις κατηγορίες του υπεύθυνου Ναυτιλίας της Νέας Δημοκρατίας Μιλτιάδη Βαρβιτσιώτη,<sup>821</sup> ο οποίος σε συζήτηση για το ναύαγιο στη Βουλή ανέφερε: «Το πρώτο που μας απασχολεί είναι η γιγάντωση μέσα σε ένα χρόνο μιας εταιρείας. Η Minoan Flying Dolphins δεν είναι μία εταιρεία που υπάρχει εδώ και χρόνια. Δημιουργήθηκε το 1998 μετά από τη συγχώνευση της εταιρείας SERES, τα γνωστά κίτρινα δελφίνια του Αργοσαρωνικού και του πλοίου HIGH SPEED των Μινωϊκών Γραμμών. Η εταιρεία αυτή μέσα στο 1999 προέβη στην αγορά εβδομήντα έξι πλοίων που αποτελούσαν και συνεχίζουν να αποτελούν σχεδόν το σύνολο του ακτοπλοϊκού μας στόλου. Σχεδόν το σύνολο των πλοίων που εξυπηρετούν τα νησιά του Αιγαίου, εκτός από αυτά που εξυπηρετούν τις πορθμειακές γραμμές». Σε άλλο σημείο της ομιλίας του ο Μιλτιάδης Βαρβιτσιώτης επεσήμανε: «Είναι χαρακτηριστικό ότι την ίδια ακριβώς περίοδο, το 1999, οι κρατικές τράπεζες που μέχρι εκείνη τη στιγμή χρηματοδοτούσαν την ελληνική ακτοπλοΐα, σταμάτησαν να χρηματοδοτούν τους παραδοσιακούς εφοπλιστές, ανακαλύπτοντας ως δια μαγείας ότι έχουν δώσει θαλασσοδάνεια, οδηγώντας τους έτσι στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων». Στην ίδια ανακοίνωση, η Minoan Flying Dolphins προσπάθησε να δώσει απαντήσεις για την εύνοια της εταιρείας από την κυβέρνηση του ΠΑ.ΣΟ.Κ. Συγκεκριμένα ανέφερε: «Είναι αφελέξ να ομιλούν για κλίμα εύνοιας. Η MFD μεγάλωσε έχοντας συμμάχους τους 41 Έλληνες Ακτοπλόους που πώλησαν τα πλοία τους, μαζί με τις άδειες σκοπιμότητας και παράλληλα την Minoan Lines, τους θεσμικούς επενδυτές και το προσωπικό της». Στη συνέχεια εκθέτονταν οι άδειες σκοπιμότητας που έλαβε η εταιρεία από το

---

<sup>821</sup> Βλέπε άρθρο με τίτλο: «Τι έλεγε ο Βαρβιτσιώτης το 2000 για το ναύαγιο του Εξπρές Σάμινα», *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 30/12/ 2014, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.tovima.gr/society/article/?aid=663496> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας στα δύο χρόνια λειτουργίας της καθώς και οι άδειες σκοπιμότητας που έλαβαν οι ανταγωνιστές της για να γίνουν συγκρίσεις. Με το ανωτέρω αφήγημα όμως πάλι δεν απάντησε η εταιρεία στις κατηγορίες του υπεύθυνου Ναυτιλίας της Νέας Δημοκρατίας Μιλτιάδη Βαρβιτσιώτη<sup>822</sup> ο οποίος κατά την διάρκεια της ίδιας συζήτησης για το ναυάγιο στη Βουλή ανέφερε: «Προκαλεί ακόμα περισσότερα ερωτηματικά το γεγονός ότι στο κρίσιμο διάστημα Ιουλίου 1999- Μαρτίου 2000 το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας αρνείται τη δρομολόγηση πλοίων σε παραδοσιακούς εφοπλιστές ακόμα και για νεότευκτα πλοία. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του πλοίου SEA SPEED 1 του οποίου τη δρομολόγηση το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας αρνήθηκε στους εφοπλιστές κ. Γούτο και κ. Αγαπητό, αν και ήταν νεότευκτο, και υπερταχύπλοο. Το ίδιο πλοίο πήρε άδεια σκοπιμότητας όταν περιήλθε στη κυριότητα της Minoan Flying Dolphins και σήμερα κυκλοφορεί ως FLYING CAP-4». Απάντηση στην ανωτέρω καταγγελία προσπάθησε να δώσει ο τότε υπουργός Εμπορικής Ναυτιλίας Σταύρος Σουμάκης λέγοντας, ότι αρνήθηκε την άδεια στο εν λόγω πλοίο λόγω του ότι δεν είχε γκαράζ, ώστε να μπορεί να εξυπηρετήσει τα φορτηγά που τροφοδοτούν τα νησιά μας. Ο Σταύρος Σουμάκης όμως, δεν μπόρεσε να εξηγήσει πως έδωσε τέσσερις άδειες στη Minoan Flying Dolphins για πλοία νεότευκτα και υπερταχύπλοα που δεν εξυπηρετούσαν φορτηγά. Επιπρόσθετα, η Minoan Flying Dolphins για το ίδιο θέμα (της εύνοιάς της από την κυβέρνηση του ΠΑ.ΣΟ.Κ) δεν ανέφερε λέξη στην ανακοίνωσή της για το πώς εξηγείται ο πρόεδρος της εταιρείας Κωνσταντίνος Κληρονόμος τύγχανε να είναι πρώην Ευρωβουλευτής του ΠΑ.ΣΟ.Κ., ο αντιπρόεδρος της εταιρείας Παντελής Σφηνιάς ήταν μέλος ομάδας προβληματισμού που βρίσκονταν κοντά στο Πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη και στην σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου της Επιτροπής Ανταγωνισμού, αναπληρωτής πρόεδρος ήταν πληρεξούσιος δικηγόρος της ναυτιλιακής εταιρείας Μινωϊκές Γραμμές. Εν κατακλείδι, μέσω της ανακοίνωσής της η Minoan Flying Dolphins για ακόμη μια φορά εξέπεμψε αντιφατικά μηνύματα. Ενώ ο αρχικός της στόχος, ήταν μέσω αυτής της ανακοίνωσης να δώσει πειστικές απαντήσεις για συγκεκριμένες κατηγορίες που της καταλογίζονταν, έκανε εκτενή αναφορά στο όραμα της εταιρείας και τα

---

<sup>822</sup> Ibid.

μελλοντικά επενδυτικά της σχέδια με αποτέλεσμα το μήνυμά της να μην είναι ξεκάθαρο και να δημιουργήσει σύγχυση στους παραλήπτες του.

- ❖ Τη Τετάρτη 11 Οκτωβρίου 2000, τα ειδικά κοινά της Minoan Flying Dolphins, οι εκπρόσωποι των μέσων μαζικής ενημέρωσης και η κοινή γνώμη, έλαβαν ένα ακόμη αντιφατικό μήνυμα από έναν ακόμη διαφορετικό δίαυλο επικοινωνίας ο οποίος ενέτεινε το επικοινωνιακό πρόβλημα της Minoan Flying Dolphins. Συγκεκριμένα, ο Σύλλογος των Μετόχων της εταιρείας Μινωικές Γραμμές πραγματοποίησε έκτακτη γενική συνέλευση και εξέδωσε ανακοίνωση στην οποία ανέφερε ότι: «Οι Μινωικές Γραμμές δεν είναι υπεύθυνες για το ναυάγιο του Σαμίνα εκτός από το γεγονός της οικονομικής συμμετοχής τους κατά 32% περίπου στη Minoan Flying Dolphin, που είναι ανεξάρτητη». Ο Σύλλογος επίσης, δήλωσε τη στήριξή του, στη διοίκηση της εταιρείας Μινωικές Γραμμές και κάλεσε τους Κρήτες Βουλευτές, τα μέλη της κυβέρνησης με κρητική καταγωγή καθώς και τους τοπικούς φορείς της Κρήτης να στηρίζουν με κάθε τρόπο την εταιρεία που δέχεται ανελέητο πόλεμο το τελευταίο διάστημα. Στην ίδια ανακοίνωση επίσης, ο Σύλλογος απέρριπτε τις καταγγελίες για ευνοϊκή μεταχείριση και δημιουργία μονοπωλίου στο Αιγαίο από την εν λόγω εταιρεία και επεσήμανε, ότι σε συνεργασία με την εταιρεία θα προσφύγουν σε κάθε νόμιμο μέσο για την προστασία της εταιρείας από τις άδικες, κακόβουλες και αβάσιμες κατηγορίες που δέχονταν τις τελευταίες ημέρες. Από την ανακοίνωση αυτή γίνεται κατανοητό, ότι δεν υπήρχε ενιαία επικοινωνιακή στρατηγική για την αντιμετώπιση της κρίσης από τις εταιρείες του ομίλου, και κάθε εταιρεία εξέπεμπε διαφορετικά επικοινωνιακά αφηγήματα ανάλογα με τα συμφέροντα και τις επιδιώξεις της.
- ❖ Το Σάββατο 14 Οκτωβρίου οι 2000 μέτοχοι της Minoan Flying Dolphins μέσω πληρωμένης τους ολοσέλιδης ανακοίνωσης<sup>823</sup> στο τύπο προσπάθησαν να στηρίζουν τη πλοιοκτήτρια εταιρεία και να αποκαταστήσουν την αλήθεια που όπως ανέφεραν τόσο βάνανυσα είχε κακοποιηθεί. Το αφήγημα και τα επιχειρήματα όμως που χρησιμοποίησαν οι 2000 μέτοχοι της εταιρείας, ήταν σε γενικές γραμμές ίδια με αυτά που χρησιμοποίησε η Minoan Flying Dolphins, στην ανακοίνωσή της την Τετάρτη 4 Οκτωβρίου 2000 για να απαντήσει στις κατηγορίες που της καταλογίζονταν περί διαπλοκής της εταιρείας με τη

---

<sup>823</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 15-10-2000, σελ. 69.

κυβέρνηση και περί ευνοϊκής μεταχείρισής της για τη δημιουργία μονοπωλίου στην εκμετάλλευση των ακτοπλοϊκών γραμμών στο Αιγαίο. Συνεπώς, το μήνυμα της ανακοίνωσης των 2000 μετόχων της εταιρείας κατέστη αναποτελεσματικό και μη πιστευτό από τα ειδικά κοινά της Minoan Flying Dolphins, τους εκπρόσωπους των μέσων μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη, διότι αναπαρήγαγε τις θέσεις και τα επιχειρήματα που υιοθέτησε η Minoan Flying Dolphins για να απαντήσει ανεπιτυχώς στα καίρια ερωτήματα και τις κατηγορίες που τις καταλογίζονταν. Επίσης, η ανακοίνωση των 2000 μετόχων της εταιρείας καλλιέργησε αρνητικούς συνειρμούς στα ανωτέρω κοινά, διότι ταύτισε τους 2000 μετόχους με την Minoan Flying Dolphins και την εξυπηρέτηση κοινών σκοπών και συμφερόντων.

- ❖ Τη Πέμπτη 19 Οκτωβρίου 2000 η Minoan Flying Dolphins εξέδωσε ακόμη μια ανακοίνωση<sup>824</sup>, ώστε να δώσει εξηγήσεις για τα όσα είχαν διαδραματιστεί τις προηγούμενες ημέρες σχετικά με τη κατάθεση αιτήσεων ασφαλιστικών μέτρων κατά της εταιρείας. Στην ανακοίνωση αυτή, η εν λόγω εταιρεία αρνήθηκε ότι υπάρχουν κατασχέσεις σε βάρος των πλοίων ή άλλων περιουσιακών στοιχείων της Minoan Flying Dolphins και τόνισε, ότι δεν υφίσταται καμία απαγόρευση του απόπλου των πλοίων της εταιρείας. Αξιολογώντας, το αφήγημα και το μήνυμα της ανακοίνωσης αυτής, θα πρέπει να τονίσουμε ότι η ανακοίνωση αυτή δεν είχε κανένα από επικοινωνιακό αποτέλεσμα. Αντιθέτως, επέτεινε το κλίμα δυσπιστίας και αμφισβήτησης προς τη Minoan Flying Dolphins, διότι από τις εξελίξεις αποδείχτηκε ότι οι δικαστικοί λειτουργοί προχώρησαν σε κατασχέσεις πλοίων και περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας.
- ❖ Τη Πέμπτη 2 Νοεμβρίου 2000 ήρθε στη δημοσιότητα ένα ακόμη αντιφατικό επικοινωνιακό μήνυμα από έναν ακόμη διαφορετικό επικοινωνιακό διάυλο. Συγκεκριμένα, η εταιρεία Μινωικές Γραμμές μέσω του γενικού διευθυντή της Παναγιώτη Κασαπάκη απέστειλε επιστολή<sup>825</sup> προς όλους τους βουλευτές του ελληνικού κοινοβουλίου προσπαθώντας να διαχωρίσει τη θέση της από την εταιρεία Minoan Flying Dolphins. Ειδικότερα, στην ανακοίνωση επισημαίνονταν ότι: «Λόγω έλλειψης σωστής πληροφόρησης ο βουλευτής Μ. Έμπερτ συγχέει τις Μινωικές Γραμμές, με την εταιρεία Minoan Flying Dolphins στην οποία ανήκε το πλοίο Σάμινα. Η σύγχυση αυτή θίγει το κύρος και την αξιοπιστία της εταιρείας

<sup>824</sup> Βλέπε εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 19-10-2000, σελ. 5.

<sup>825</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Θάνου Λαμπρόπουλου με τίτλο: «Οι Μινωικές με επιστολή τους στους βουλευτές ψάχνουν απεμπλοκή από το Σάμινα», Εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 3-11-2000, σελ. 60.

μας και δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στους 50.000 μετόχους μας, από τις αρνητικές επιπτώσεις που δημιουργούνται στην πορεία της τιμής της μετοχής στο Χρηματιστήριο». Σε απάντησή του για την συγκεκριμένη επιστολή, ο Μιλτιάδης Έβερτ δήλωσε: «Εγκατάλειψη κινδυνεύοντος σκάφους θυμίζει η ανακοίνωση». Τόνισε επίσης, ότι: οι εκθέσεις των Διοικητικών Συμβουλίων της Minoan Lines όσο και της Minoan Flying Dolphins περιείχαν το ίδιο κείμενο, όπου ανέφερε ότι: «Η ίδρυση της Minoan Flying Dolphins ήταν μια σπουδαία και πολύ επιτυχημένη στρατηγικού χαρακτήρα, επιχειρηματική κίνηση, που είχε ως στόχο να αξιοποιήσει τις αναπόφευκτες ανακατατάξεις που προβλέπαμε ότι θα συμβούν στον ακτοπλοϊκό επιχειρηματικό χώρο, εν όψει της αλλαγής του ισχύοντος νομοθετικού καθεστώτος». Αξιολογώντας το επικοινωνιακό μήνυμα και αυτής της κίνησης παρατηρούμε ότι η ανωτέρω επιστολή δεν είχε κανένα επικοινωνιακό αποτέλεσμα. Αντιθέτως, δημιούργησε πολύ περισσότερα προβλήματα στην ήδη αρνητική εικόνα που είχε διαμορφωθεί στην συνείδηση των ειδικών κοινών, των εκπροσώπων των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της κοινής γνώμης για τους χειρισμούς της Minoan Flying Dolphins και της εταιρείας Μινωικές Γραμμές. Ειδικότερα, με την απάντησή του ο Μιλτιάδης Έβερτ, όπου απέδειξε ότι το περιεχόμενο των εκθέσεων των διοικητικών συμβουλίων των δύο ανωτέρω εταιρειών ήταν το ίδιο, κατέρριψε και ακύρωσε το επιχείρημα του Παναγιώτη Κασαπάκη ότι η εταιρεία Μινωικές Γραμμές δε συσχετιζονταν με τη Minoan Flying Dolphins. Επιπρόσθετα, για ακόμη μια φορά το μήνυμα της επιστολής της εταιρείας Μινωικές Γραμμές ήταν προβληματικό και δεν εξυπηρετούσε κάποιο επικοινωνιακό σκοπό για την επικοινωνιακή αντιμετώπιση της κρίσης. Συγκεκριμένα, σε ένα τμήμα της επιστολής αναφέρονταν: «Η σύγχυση αυτή θίγει το κύρος και την αξιοπιστία της εταιρείας μας και δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στους 50.000 μετόχους μας, από τις αρνητικές επιπτώσεις που δημιουργούνται στη πορεία της τιμής της μετοχής στο Χρηματιστήριο». Συνεπώς, για πολλοστή φορά μεταδίδονταν το μήνυμα ότι το πρωταρχικό μέλημα της εταιρείας Μινωικές Γραμμές δεν ήταν η αντιμετώπιση της κρίσης, η μέριμνα για τη διάσωση των ναυαγών και η ανακούφιση των πληγέντων από το ναυάγιο, αλλά η ελαχιστοποίηση των οικονομικών απωλειών της εταιρείας, η προστασία των συμφερόντων των μετόχων της και η αντιμετώπιση οικονομικών ζητημάτων. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να τονίσουμε ότι τόσο η επιχειρηματολογία του Προέδρου της εταιρείας Μινωικές Γραμμές Κωνσταντίνου Κληρονόμου όσο και

του γενικού διευθυντή της εταιρείας Παναγιώτη Κασαπάκη για την μη ύπαρξη καμίας σχέσης ανάμεσα στις Μινωικές Γραμμές και τη Minoan Flying Dolphins καταρρίφθηκε από τις ίδιες τις πρωτοβουλίες της εταιρείας Μινωικές Γραμμές οι οποίες ενέτειναν το κλίμα δυσπιστίας και αμφισβήτησης προς την εν λόγω εταιρεία. Ειδικότερα, προς επίρρωση των ανωτέρω, θα πρέπει να διερευνηθεί πως είναι δυνατόν να ευσταθεί η επιχειρηματολογία των ανωτέρω στελεχών περί μη συσχέτισης της εταιρείας Μινωικές Γραμμές με τη Minoan Flying Dolphins όταν την Δευτέρα 4 Δεκεμβρίου 2000, συνεδρίασε το διοικητικό συμβούλιο της εν λόγω εταιρείας και αποφάσισε τη κατάθεση πρότασης για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας της Minoan Flying Dolphins έπειτα από το θάνατο του Παντελή Σφηνιά;

#### **6.5.9 Τακτική υλοποίησης (Implementation Tactic).**

Η τακτική που ακολούθησε η Minoan Flying Dolphins για να υλοποιήσει την επικοινωνιακή της στρατηγική και να μεταδώσει τα μηνύματά της στα κοινά στόχους της, ήταν περιορισμένων δυνατοτήτων και αποδείχτηκε αναποτελεσματική, διότι αξιοποίησε ελάχιστα μέσα και κανάλια επικοινωνίας, δε προσέγγισε άμεσα, αλλά έμμεσα τα ακροατήρια που εμπλέκονταν στη κρίση και δε βρίσκονταν σε συγχρονισμό με τον στρατηγικό επικοινωνιακό στόχο της εταιρείας. Παρά το γεγονός ότι η εν λόγω εταιρεία είχε την οικονομική επιφάνεια να υποστηρίξει την επικοινωνιακή της στρατηγική μέσω της αξιοποίησης πολλών και σύνθετων μέσων και καναλιών επικοινωνίας που θα της παρείχαν την δυνατότητα να προσεγγίσει τα κοινά της με μεγαλύτερη ευκολία και να κάνει τα μηνύματά της πιο αποδοτικά, περιορίστηκε κατά κόρον στη χρήση κάποιων ανακοινώσεων τύπου και πληρωμένων καταχωρήσεων στον έντυπο τύπο και σε μια μεμονωμένη τηλεοπτική εμφάνιση στο κεντρικό δελτίο ειδήσεων του τηλεοπτικού σταθμού MEGA. Απέφυγε παραδείγματος χάρη, να δώσει μια συνέντευξη τύπου, να εκδώσει ενημερωτικά φυλλάδια που θα παρουσίαζαν αναλυτικά τις θέσεις της εταιρείας, να διοργανώσει ειδικές ενημερωτικές εκδηλώσεις με τη συμμετοχή θεσμικών και επιχειρηματικών παραγόντων όπου τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας θα μπορούσαν να αναπτύξουν τις θέσεις και τα επιχειρήματά τους, να δημιουργήσει μια ανοικτή προς το κοινό τηλεφωνική γραμμή επικοινωνίας για όσους αναζητούσαν πληροφορίες για το ναυάγιο ή να παραστεί ο Πρόεδρος ή Αντιπρόεδρος της εταιρείας στη ολομέλεια της βουλής και να απαντήσει στις καταγγελίες των κομμάτων της αντιπολίτευσης.

Αντιθέτως, παρατηρήθηκε μια επικοινωνιακή φειδώ από τη πλευρά της Minoan Flying Dolphins, η οποία προτίμησε να μην αναλάβει πρωταγωνιστικό ρόλο για την ενημέρωση των ειδικών κοινών, των εκπροσώπων των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της κοινής γνώμης γενικότερα, σχετικά με τις εξελίξεις της κρίσης, αλλά εμφανίστηκε να προσπαθεί να αποκρύψει την αλήθεια και να αποφύγει τη πιθανή πίεση που θα της ασκούσαν. Συνεπώς, η Minoan Flying Dolphins απέφυγε να καταστεί ο πρωταρχικός επικοινωνιακός δίαυλος κατά τη διάρκεια της κρίσης όπου με το αφήγημά του θα προσδιόριζε τη ροή πληροφόρησης για την κρίση και επέλεξε να τεθεί πίσω από τα γεγονότα και τις εξελίξεις της κρίσης. Με την επιλογή της αυτή η εταιρεία, επέτρεψε στους εκπροσώπους των μέσων μαζικής ενημέρωσης να αναλάβουν τη πλαισίωση της κρίσης, να διαμορφώσουν και προβάλουν ένα δικό τους αρνητικό αφήγημα για τα αίτια του ναυαγίου και να ασκήσουν αρνητική επιρροή επί των ειδικών κοινών και της κοινής γνώμης. Η Minoan Flying Dolphins υιοθέτησε ανεπιτυχώς έναν αμυντικό και απολογητικό ρόλο που αποσκοπούσε να δώσει απαντήσεις στις κατηγορίες και τα επικριτικά σχόλια των ειδικών κοινών, του πολιτικού κόσμου, των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της κοινής γνώμης.

#### **6.5.10 Υλοποίηση της διαδικασίας της Στρατηγικής Επικοινωνίας (Strategic Communication) και διαχείριση των ζητημάτων (Issue Management) που μπορεί να ανακύψουν κατά την εκτέλεσή της.**

Στρατηγική επιδίωξη της Minoan Flying Dolphins θα έπρεπε να ήταν, το να πείσει τα ειδικά κοινά, τους εκπροσώπους των μέσων μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη, ότι: «Η πλοιοκτήτρια εταιρεία Minoan Flying Dolphins δεν έχει καμία ευθύνη για το ναυάγιο του πλοίου ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ και ότι το ατύχημα οφείλεται σε ανθρώπινο λάθος». Επιπρόσθετα, επιδίωξη της εν λόγω εταιρείας ήταν να προστατέψει την εικόνα και τη φήμη της καθώς και τη βιωσιμότητά της.

Για να επιτευχθούν οι ανωτέρω στόχοι και να λάβει την απαραίτητη νομιμοποίηση για την υλοποίηση της επικοινωνιακής στρατηγικής της η Minoan Flying Dolphins, θα έπρεπε να επικοινωνήσει στρατηγικά με τα ανωτέρω κοινά και να διαχειριστεί αποτελεσματικά τα τυχόν ζητήματα που πιθανόν να ανέκυπταν και πιθανόν να έθεταν εμπόδια στην ομαλή εκτέλεση της επικοινωνιακής στρατηγικής της. Ειδικότερα, θα έπρεπε δηλαδή η Minoan Flying Dolphins, με τα αφηγήματά της να επηρεάσει και να διαμορφώσει τις αντιλήψεις των ανωτέρω κοινών, έτσι ώστε να



μετριάσουν ή αλλάξουν την αρνητική στάση τους για την εταιρεία. Στην προσπάθειά της αυτή, τα ζητήματα που είχε να διαχειριστεί η Minoan Flying Dolphins ήταν:

- ❖ Οι καταγγελίες της Πανελλήνιας Ένωσης Μηχανικών Εμπορικού Ναυτικού, του Α/Β Μηχανικού Αναστάσιου Σορόκου, του προέδρου της ΠΙΕΜΕΝ Γ. Τούσσα, του Εργατοϋπαλληλικού Κέντρου Πειραιά, της Πανελλήνιας Ένωσης Πλοιάρχων και του τότε ευρωβουλευτή του ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΥ Αλέκου Αλαβάνου που επεσήμαναν ότι το ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ ήταν άκρως επικίνδυνο, κυκλοφορούσε χωρίς τα απαραίτητα πιστοποιητικά ασφαλείας και πως στα πλοία Minoan Flying Dolphins διεξάγονταν πλημμελείς έλεγχοι, διότι η εταιρεία είχε προνομιακή μεταχείριση από το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας και τους κρατικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς. Επιπρόσθετα, θα έπρεπε να αντιμετωπιστούν οι καταγγελίες των κομμάτων της αντιπολίτευσης που ανέφεραν ότι ανάμεσα στη κυβέρνηση του ΠΑ.ΣΟ.Κ και τη Minoan Flying Dolphins υπήρχαν σχέσεις διαπλοκής και πως η τελευταία απολάμβανε την εύνοια και την στήριξη της κυβέρνησης για τη δημιουργία μονοπωλίου στις ακτοπλοϊκές γραμμές του Αιγαίου. Από την έως τώρα ανάλυση προκύπτει ότι η Minoan Flying Dolphins δε διαμόρφωσε σε καμία φάση της κρίσης ένα πειστικό αφήγημα για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις ανωτέρω καταγγελίες. Ειδικότερα, θα πρέπει να τονιστεί ότι η εταιρεία δεν αντέδρασε έγκαιρα, ώστε να δώσει άμεσες απαντήσεις στους φορείς που την κατήγγειλαν. Αντιθέτως, αντέδρασε πολύ καθυστερημένα, επιτρέποντας στους ανωτέρω φορείς να μεταφέρουν χωρίς αντίλογο τα αρνητικά μηνύματα και τις καταγγελίες τους στα ειδικά κοινά, τους εκπροσώπους των μέσων μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη με αποτέλεσμα να επηρεάσουν και να καθορίσουν και σε μεγάλο βαθμό την στάση τους. Επιπρόσθετα, όταν η Minoan Flying Dolphins αποφάσισε -μέσω καταχωρήσεών της στον τύπο -να απαντήσει στις ανωτέρω καταγγελίες, τα επιχειρήματά της δεν ήταν πειστικά και ακυρώνονταν από τα γεγονότα και τις εξελίξεις της κρίσης.
- ❖ Η αντιπαράθεση του προέδρου της εταιρείας Μινωικές Γραμμές Κωνσταντίνου Κληρονόμου με τη κυβέρνηση και τον υπουργό Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστο Παπουτσή λόγω της απόφασής τους να χορηγήσουν νέες άδειες σκοπιμότητας στη Κρήτη. Η αντιπαράθεση αυτή, αποδείχτηκε επιζήμια για τη Minoan Flying Dolphins και τη προσπάθειά της να αντιμετωπίσει τη κρίση. Συνήθως, όταν ένας φορέας βρίσκεται σε κρίση, βασική του επιδίωξη είναι η διατήρηση και απόκτηση

νέων ισχυρών συμμαχιών και η αποτροπή νέων εστιών κρίσεων. Στην εν λόγω κρίση, ο Κωνσταντίνος Κληρονόμος έπραξε ακριβώς το αντίθετο και με τις αλόγιστες κινήσεις του, λειτούργησε εμπρηστικά πλήττοντας καίρια την επικοινωνιακή διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης από τη Minoan Flying Dolphins και δημιουργώντας της επιπρόσθετα προβλήματα. Ειδικότερα, ο Κωνσταντίνος Κληρονόμος μέσω των ενεργειών του, κατόρθωσε να έρθει σε ρήξη με τους μέχρι πρότινος ισχυρούς του συμμάχους (όπως προκύπτει από την έως τώρα ανάλυση), τη κυβέρνηση και τον υπουργό Εμπορικής Ναυτιλίας δηλαδή, και να δημιουργήσει μια δευτερογενής κρίση σε ένα άλλο επίπεδο, το οποίο έπληξε τα συμφέροντα της εταιρείας, δημιούργησε μεγαλύτερα επικοινωνιακά προβλήματα και έθεσε σε κίνδυνο την βιωσιμότητα της Minoan Flying Dolphins. Η μη αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος από τη Minoan Flying Dolphins επίσης, έδωσε τροφή στα μέσα μαζικής ενημέρωσης για τη δημιουργία αρνητικών πλαισιώσεων και αφηγημάτων, ενέτεινε την επικοινωνιακή σύγχυση από πλευράς της εταιρείας, λειτούργησε αποπροσανατολιστικά για τη κοινή γνώμη και συνέβαλε καταλυτικά στην δαιμονοποίηση της Minoan Flying Dolphins και τη διαμόρφωση της κοινής αντίληψης, ότι η εν λόγω εταιρεία είναι η βασική υπεύθυνη για το ναυάγιο του πλοίου ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ.

- ❖ Η αρνητική στάση των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης από τη στιγμή που η Minoan Flying Dolphins δεν ανέλαβε πρωταγωνιστικό ρόλο για την κάλυψη των δημοσιογραφικών αναγκών των μέσων μαζικής ενημέρωσης και την ενημέρωση της κοινής γνώμης, ανέλαβαν αυτά αυτόν τον ρόλο, έλεγξαν τη ροή πληροφόρησης και πλαισίωσαν με ένα δικό τους αφήγημα τη κρίση, εκδηλώνοντας παράλληλα μια έντονα αρνητική στάση. Επιπρόσθετα, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης μέσω της επιρροής τους στη κοινή γνώμη, προσδιόρισαν το πλαίσιο και την οπτική μέσω της οποίας η κοινή γνώμη θα προσεγγίσει τη κρίση και ταυτόχρονα λειτούργησαν ως μηχανισμός παραγωγής επικοινωνιακών θορύβων στη διαδικασία στρατηγικής επικοινωνίας της Minoan Flying Dolphins με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της και τη κοινή γνώμη. Συνεπώς, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης δημιούργησαν ανυπέρβλητα εμπόδια στην επικοινωνιακή διαδικασία της Minoan Flying Dolphins με τα ειδικά κοινά της, αλλοιώνοντας το εκπεμπόμενο μήνυμά της και μειώνοντας την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας της. Παρά το γεγονός ότι η

Minoan Flying Dolphins στη προ της κρίσης περίοδο είχε εταιρικές σχέσεις με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, αλλά και κατά τη διάρκεια της κρίσης επικοινωνήσε με τα ειδικά κοινά της και τη κοινή γνώμη μέσω ανακοινώσεών της στον έντυπο τύπο, δε κατάφερε να συνάψει μια στρατηγική συμμαχία μαζί τους και να τα αξιοποιήσει δημιουργικά. Ειδικότερα, η Minoan Flying Dolphins δε κατάφερε να αξιοποιήσει αποτελεσματικά την επιρροή, τα εργαλεία και τις δυνατότητες των μέσων μαζικής ενημέρωσης προς όφελός της, ώστε να επικοινωνήσει με τα ειδικά κοινά της, να αντιμετωπίσει τις εις βάρος της καταγγελίες και επικρίσεις καθώς και να κάμψει την αρνητική στάση της κοινής γνώμης. Αντιθέτως, η Minoan Flying Dolphins ανέπτυξε μια έντονα καταγγελτική έως εχθρική στάση (π.χ. συμμετοχή στην πρωτοβουλία διαμαρτυρίας των 18 ναυτιλιακών εταιρειών) απέναντι στα μέσα μαζικής επικοινωνίας, με αποτέλεσμα να τα θέσει απέναντί της και να αποκτήσει έναν ακόμη ισχυρό αντίπαλο στη προσπάθειά της να αντιμετωπίσει την κρίση.

#### **6.5.11 Αξιολόγηση (Evaluation).**

Για να προχωρήσουμε στη συνολική αξιολόγηση και τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας του προγράμματος Στρατηγικής Επικοινωνίας της Minoan Flying Dolphins κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση του ναυαγίου του πλοίου ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ θα πρέπει να εστιάσουμε σε κάποια κομβικά σημεία που σύμφωνα με την άποψη του ερευνητή, διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο στην έκβαση της κρίσης και μπορούν να χρησιμεύσουν για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και περαιτέρω επιστημονικής μελέτης και ανάλυσης. Τα σημεία αυτά είναι τα ακόλουθα:

- ❖ Η Minoan Flying Dolphins παρά το οικονομικό μέγεθος και την οικονομική της ευρωστία, δεν είχε οργανωμένη ομάδα ομάδας διαχείρισης κρίσεων. Τα στελέχη που αξιοποιήθηκαν για την αντιμετώπιση της κρίσης δε διέθεταν εμπειρία και εξειδικευμένη γνώση για την αντιμετώπιση κρίσεων. Παραδείγματος χάρη, ο Παντελής Σφηνιάς, παρά το γεγονός ότι δεν είχε δημοσιογραφικές γνώσεις και αγνοούσε το πλαίσιο λειτουργίας των μέσων μαζικής ενημέρωσης, ανέλαβε ανεπιτυχώς το ρόλο της εκπροσώπησης της εταιρείας στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Από την ανωτέρω ανάλυση, έγινε εμφανές ότι όσα στελέχη της εταιρείας (Παντελής Σφηνιάς, Κωνσταντίνος Κληρονόμος, μέτοχοι εταιρείας, νομικοί σύμβουλοι κ.λπ) ενεπλάκησαν στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης,

δεν κατόρθωσαν να συνεργαστούν αρμονικά υπό συνθήκες αβεβαιότητας, πίεσης και έντονου άγχους. Δε λειτούργησαν ως ένα σύνολο που είχε μια βασική αποστολή και πολύ συχνά οι κινήσεις τους και η ρητορική τους συγχέονταν, αλληλοαναιρούνταν και αυτοπροσδιορίζονταν από προσωπικές επιδιώξεις και συμφέροντα.

- ❖ Η Minoan Flying Dolphins δε διέθετε σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων. Με το ξέσπασμα της κρίσης, δεν ενεργοποίησε τις απαραίτητες διαδικασίες που ορίζει ένα σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων (προσδιορισμός βασικών στρατηγικών επιλογών, οριοθέτηση ενεργειών που πρέπει να εκτελεστούν, ανάθεση ρόλων και ορισμός των στελεχών που θα αναλάβουν να εκτελέσουν τις ενέργειες αυτές, κ.λπ). Αντέδρασε καθυστερημένα και αποσπασματικά μη έχοντας σαφείς επιδιώξεις και προσανατολισμό. Επιπρόσθετα, αν και διέθεσε σημαντικούς υλικούς και οικονομικούς πόρους για την αντιμετώπιση της κρίσης, η απουσία συγκεκριμένου σχεδίου για την αντιμετώπιση της κρίσης δεν επέτρεψε οι ανωτέρω πόροι να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά.
- ❖ Η Minoan Flying Dolphins δεν είχε σαφή και ξεκάθαρη επικοινωνιακή στρατηγική και ούτε προσδιόρισε με σαφήνεια τους επικοινωνιακούς της στόχους. Ενώ, ο κυρίαρχος επικοινωνιακός της στόχος θα έπρεπε να είναι ο περιορισμός της ευθύνης της για τα αίτια του ναυαγίου και η απόδειξη της μη ενοχής της, τα στελέχη της προσπάθησαν να δημιουργήσουν εμπόδια στη ροή πληροφόρησης και απόκρυψης της αλήθειας. Επιπρόσθετα, δεν αξιοποιήθηκαν αποτελεσματικά από την εν λόγω εταιρεία οι επικοινωνιακές στρατηγικές απολογίας και οι στρατηγικές αποκατάστασης της εικόνας για να αποδομήσουν τα επιχειρήματα των καταγγελλόντων, να προστατέψουν τη φήμη και να αποκαταστήσουν την εικόνα της Minoan Flying Dolphins, καθώς επίσης και να υποστηρίξουν την συνολική επικοινωνιακή στρατηγική της εταιρείας. Ειδικότερα, τα στελέχη της Minoan Flying Dolphins περιορίστηκαν στην υιοθέτηση μιας στάσης άρνησης για την ευθύνη της εταιρείας σχετικά με τα αίτια του ναυαγίου και μετατόπισης της ευθύνης σε άλλους παράγοντες.
- ❖ Η Minoan Flying Dolphins δεν επικοινωνήσε στρατηγικά με τα ειδικά κοινά της, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη. Ειδικότερα, δεν ανέλυσε διεξοδικά τα ειδικά κοινά της, ώστε να ενημερωθεί για τα αιτήματά τους, να κατανοήσει τις ανάγκες τους και να επικοινωνήσει αποτελεσματικά μαζί τους. Επιπρόσθετα, τα στελέχη της εταιρείας δεν διευκόλυναν το έργο των

δημοσιογράφων, ώστε να καλύψουν δημοσιογραφικά το γεγονός και να καλύψουν τις δημοσιογραφικές τους ανάγκες. Επιπρόσθετα, τα στελέχη της Minoan Flying Dolphins δεν αξιοποίησαν στρατηγικά τη δύναμη επιρροής των μέσων μαζικής ενημέρωσης επί της κοινής γνώμης για να επικοινωνήσουν τα μηνύματά τους. Συνεπώς, απέτυχαν να αντιμετωπίσουν τον αρνητισμό των μέσων μαζικής ενημέρωσης και να κερδίσουν την εμπιστοσύνη τους και τη στήριξή τους για να πείσουν τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη για τη μη ενοχή της εταιρείας.

- ❖ Το επικοινωνιακό μήνυμα της Minoan Flying Dolphins δεν επικοινωνήθηκε σωστά και κρίθηκε αναποτελεσματικό. Η εν λόγω εταιρεία χρησιμοποίησε πολλά, διαφορετικά και αντικρουόμενα μηνύματα που μεταδόθηκαν από διαφορετικούς πομπούς, σε διαφορετικές φάσεις της κρίσης. Το γεγονός αυτό, κατέστησε την εταιρεία μη πιστευτή και αναξιόπιστη στη συνείδηση των ειδικών κοινών της, των εκπροσώπων των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της κοινής γνώμης και δεν επέτρεψε να γίνει αποδεκτό το μήνυμά της από τα ανωτέρω κοινά.

## 6.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Από την ανωτέρω ανάλυση συμπεραίνεται ότι τα στελέχη της Minoan Flying Dolphins δε κατόρθωσαν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τη κρίση καθώς επίσης, ότι η επικοινωνιακή στρατηγική της εταιρείας δεν απέδωσε τα αναμενόμενα και κατέστη ανεπιτυχής. Η ανωτέρω παραδοχή, συμπεραίνεται από το γεγονός ότι, τα στελέχη της Minoan Flying Dolphins απέτυχαν να διατυπώσουν μια υπεύθυνη και πιστευτή επιχειρηματολογία που να προσδιορίζει τα αίτια του ναυαγίου, το ποιος ευθύνεται για το ναυάγιο, τα απαραίτητα μέτρα που θα λάβει η εταιρεία για να αντιμετωπίσει τη κρίση και τις ενέργειες από μέρους της για την αποκατάσταση και ανακούφιση των πληγέντων. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε, που ο υπουργός Εμπορικής Ναυτιλίας Χρήστος Παπουτσής σε συνέντευξη τύπου<sup>826</sup> που έδωσε για το ναυάγιο, κάλεσε την εταιρεία «να αναλάβει τις ευθύνες της και να καλύψει άμεσα και γρήγορα τις υποχρεώσεις που θα προέκυπταν από τις αποζημιώσεις».

Εν κατακλείδι, λαμβάνοντας υπόψη τα εμπειρικά δεδομένα της προηγηθείσας ανάλυσης δυνάμεθα να προβούμε στην εμπειρική επαλήθευση των κεντρικών

---

<sup>826</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Γ. Σκορδίλη με τίτλο: «Χρ. Παπουτσής: Θα πρέπει τώρα να πούμε τα πράγματα με το όνομα τους», στην εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 29-9-2000, σελ. Α14.

υποθέσεων εργασίας της παρούσας μελέτης καθώς επίσης, να δώσουμε απάντηση στο βασικό ερευνητικό της ερώτημα, για το αν η Στρατηγική Επικοινωνία αποτελεί ή όχι, στρατηγικό μέσο για την επικοινωνιακή αντιμετώπιση μιας επιχειρηματικής κρίσης.

Από την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης της Minoan Flying Dolphins αποδείχθηκε η μη υιοθέτηση και ο βαθμός σπουδαιότητας της μιας από τις δύο μελετώμενες θεωρίες [Δημόσιες Σχέσεις (Public Relations)] και ο βαθμός αξιοπιστίας της. Ειδικότερα:

1. Τα στελέχη της Minoan Flying Dolphins που διαχειρίστηκαν την επικοινωνιακή αντιμετώπιση της κρίσης, δεν υιοθέτησαν τη Στρατηγική Επικοινωνία και δεν την αξιοποίησαν ως βασικό τους στρατηγικό μέσο, ώστε να επικοινωνήσουν με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη. Επίσης, η Minoan Flying Dolphins δεν αξιοποίησε κατάλληλα τις στρατηγικές και τις τακτικές της Στρατηγικής Επικοινωνίας για να διαμορφώσει την αντίληψή των ειδικών κοινών της και της κοινής γνώμης σχετικά με την απόδοση ευθύνης για τα αίτια της κρίσης και να επηρεάσει τη στάση τους, ώστε να λάβει την υποστήριξή τους. Άρα, δεν επιβεβαιώνεται η 1<sup>η</sup> υπόθεση εργασίας της παρούσας διατριβής που αναφέρει, ότι η Στρατηγική Επικοινωνία κατά την εξέλιξη μιας επιχειρηματικής κρίσης αποτελεί βασικό στρατηγικό μέσο για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων και τον επηρεασμό της στάσης όσων εμπλέκονται στη κρίση και της κοινής γνώμης γενικότερα.
2. Τα στελέχη της Minoan Flying Dolphins κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση της κρίσης, δεν αξιοποίησαν τη Στρατηγική Επικοινωνία ως βασικό τους στρατηγικό μέσο, για να επικοινωνήσουν με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, με απώτερο στόχο να λάβουν τη νομιμοποίησή τους, ώστε να εφαρμόσουν την επικοινωνιακή τους στρατηγική. Άρα, δεν επιβεβαιώνεται και η 2<sup>η</sup> υπόθεση εργασίας της παρούσας διατριβής που αναφέρει, ότι η Στρατηγική Επικοινωνία αποτελεί βασικό στρατηγικό μέσο για την απόκτηση νομιμοποίησης, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης σε περιπτώσεις επιχειρηματικών κρίσεων.

Καταλήγοντας, από τη διεξοδική ανάλυση της μελέτης περίπτωσης της κρίσης της Minoan Flying Dolphins, αποδείχθηκε ότι η μη χρήση ή η αναποτελεσματική χρήση της Στρατηγικής Επικοινωνίας από τους διαχειριστές μιας κρίσης δε δύναται

να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα ενός σχεδίου επικοινωνιακής αντιμετώπισης μιας επιχειρηματικής κρίσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΙΜΙΩΝ

#### 7.1 ΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΤΩΝ ΒΡΑΧΟΝΗΣΙΔΩΝ ΙΜΙΑ



Εικόνα 12: Οι βραχονησίδες «ΙΜΙΑ»

Οι βραχονησίδες Ίμια ή Λημνιά<sup>827</sup> (οι Τούρκοι τις ονομάζουν Kardak) αποτελούν δύο μικρές νησίδες του νησιωτικού συμπλέγματος της Δωδεκανήσου. Βρίσκονται δύο (2) ναυτικά μίλια ανατολικά από το ακρωτήριο Φανάρι της Καλόλυμνου και ανήκουν στο πολύνησο της Ψερίμου. Σύμφωνα με καταγραφή της Υδρογραφικής Υπηρεσίας του Πολεμικού Ναυτικού σημειώνονται ως βράχοι Ίμια. Η έκτασή<sup>828</sup> τους είναι εικοσιπέντε και δεκατέσσερα στρέμματα και η μεταξύ τους απόσταση ενάμισι δέκατο του ναυτικού μιλίου. Οι νήσοι αυτοί ήταν και παραμένουν ακατοίκητοι και ο μόνος που τις επισκέπτονταν (έως το επεισόδιο των Ιμίων) ήταν ένας Έλληνας βοσκός, ονόματι Αντώνης Βεζυρόπουλος από τη νήσο Κάλυμνο όπου εξέτρεφε εκεί μικρό αριθμό ζώων ελευθέρως βοσκής.

Τα νησιά της Δωδεκανήσου (στα οποία ανήκουν και οι βραχονησίδες Ίμια), εκχωρήθηκαν στην Ελλάδα μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου σύμφωνα με

<sup>827</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 358.

<sup>828</sup> Βλέπε άρθρο Αντιναύαρχου Δρ. Στυλιανός Πολίτης με τίτλο: «Το Νομικό Καθεστώς των Ιμίων σύμφωνα με το Διεθνές Δίκαιο», *ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΖΩΝΗ*, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.elzoni.gr/html/ent/812/ent.42812.asp> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).



το άρθρο 14 της Συνθήκης Ειρήνης των Παρισίων (10/2/1947)<sup>829</sup> μεταξύ των Συμμάχων και Συνασπισμένων Δυνάμεων και της Ιταλίας η οποία εκχώρησε στην Ελλάδα τη πλήρη κυριαρχία των νήσων: Αστυπάλαια, Ρόδο, Χάλκη, Κάρπαθο, Κάσο, Τήλο, Νίσυρο, Κάλυμνο, Λέρο, Πάτμο, Λειψούς, Σύμη, Κω και Καστελόριζο ως και τις παρακείμενες νησίδες. Ειδικότερα, τρεις είναι οι Διεθνείς Συνθήκες, που διέπουν το νομικό καθεστώς των νήσων της Δωδεκανήσου και κατ' επέκταση των βραχονησίδων Ίμια: η Συνθήκη της Λωζάννης του 1923, οι Ιταλοτουρκικές συμφωνίες της 4/1 και 28/12 του 1932 και της Συνθήκης Ειρήνης των Παρισίων του 1947. Συγκεκριμένα, όπως επισημαίνει το Ελληνικό Υπουργείο Εξωτερικών<sup>830</sup> στην επίσημη ιστοσελίδα του:

- ❖ Το άρθρο 12 της Συνθήκης της Λωζάννης του 1923 προβλέπει τα εξής: «Η ληφθείσα απόφασις της 13ης Φεβρουαρίου 1914 υπό της Συνδιασκέψεως του Λονδίνου εις εκτέλεσιν των άρθρων 5 της Συνθήκης του Λονδίνου της 17/30 Μαΐου 1913 και 15 της Συνθήκης των Αθηνών της 1/14 Νοεμβρίου 1913, η κοινοποιηθείσα εις την Ελληνικήν Κυβέρνησιν τη 13 Φεβρουαρίου 1914 και αφορώσα εις την κυριαρχίαν της Ελλάδος επί των νήσων της Ανατολικής Μεσογείου, εκτός της Ίμβρου, Τενέδου και των Λαγουσών νήσων (Μαυρών), ιδία των νήσων Λήμνου, Σαμοθράκης, Μυτιλήνης, Χίου, Σάμου και Ικαρίας επικυρούται, υπό την επιφύλαξιν των διατάξεων της παρούσης Συνθήκης των συναφών προς τις υπό την κυριαρχίαν της Ιταλίας διατελούσας νήσους, περί των διαλαμβάνει το άρθρο 15. Εκτός αντιθέτου διατάξεως της παρούσης Συνθήκης, αι νήσοι, αι κείμεναι εις μικροτέραν απόστασιν των τριών μιλίων της ασιατικής ακτής, παραμένουσιν υπό την τουρκικήν κυριαρχίαν» ενώ,
- ❖ Σύμφωνα με το άρθρο 15 της Συνθήκης της Λωζάννης, «Η Τουρκία παραιτείται υπέρ της Ιταλίας παντός δικαιώματος και τίτλου επί των κάτωθι απαριθμουμένων νήσων, τουτέστι της Αστυπάλαιας, Ρόδου, Χάλκης, Καρπάθου, Κάσσου, Τήλου, Νισύρου, Καλύμνου, Λέρου, Πάτμου, Λειψούς,

<sup>829</sup> Οικονομίδης, Κωνσταντίνος Π., *ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΚΑΙΟΥ & ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ*, Αθήνα, Εκδόσεις Αντώνη Σάκκουλα, 1999, σελ. 104.

<sup>830</sup> Βλέπε κείμενο ιστοσελίδας ελληνικού ΥΠΕΞ με τίτλο: *Γκρίζες ζώνες - Ζητήματα Ελληνοτουρκικών Σχέσεων - Ειδικότερα κείμενα*, στον ιστοτοπο <http://www.mfa.gr/zitimata-ellinotourkikon-sheseon/eidikotera-keimena/gkrizes-zones.html> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015) & Γεωργούλης, Σταμάτης Χρ. & Σολταρίδης, Συμεών Α., *ΙΜΙΑ- Η ΑΝΑΜΦΙΣΒΗΤΗΤΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΥΡΙΑΡΧΙΑ: Η απειλή ενός νέου casus belli*, Αθήνα, Εκδόσεις Νέα Σύνορα – Α. Λιβάνη, 1996, σελ. 150.

Σύμης και Κω, των κατεχομένων νυν υπό της Ιταλίας και των νησίδων των εξ αυτών εξαρτωμένων, ως και της νήσου Καστελλορίζου».<sup>831</sup>

- ❖ Σύμφωνα με το άρθρο 16, της Συνθήκης της Λωζάννης,<sup>832</sup> «Η Τουρκία παραιτήθηκε όλων των δικαιωμάτων της επί εδαφών εκτός των συνόρων της, όπως αυτά καθορίστηκαν με τη Συνθήκη της Λωζάννης, και επί όλων των νησιών, εκτός αυτών επί των οποίων η κυριαρχία της αναγνωρίσθηκε με την ίδια Συνθήκη».
- ❖ Με την Ιταλο-Τουρκική Συμφωνία της 4<sup>ης</sup> Ιανουαρίου 1932 και του συμπληρωματικού αυτής Πρωτοκόλλου της 28<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 1932, βάσει των οποίων οριοθετήθηκαν τα θαλάσσια σύνορα των δύο χωρών μεταξύ Μικρασιατικής Ακτής και Δωδεκανησιακού συμπλέγματος προσδιορίζοντας με γεωγραφικές συντεταγμένες 51 κορυφές τεθλασμένης οριογραμμής από νοτίως της Σάμου.<sup>833</sup> Η οριογραμμή αυτή καθόριζε τη χωρική τους θάλασσα. Τονίζεται ότι τα Ίμια περιήλθαν στην Ιταλία με τη Συνθήκη της Λωζάννης, κάτι που απλώς επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι στο σημείο 30 του συμπληρωματικού Πρωτοκόλλου που υπεγράφη στις 28.12.1932 αναφέρονται ως ένα από τα σημεία ιταλικής κυριαρχίας από τα οποία θα υπολογίζεται η μέση γραμμή για το διαχωρισμό των χωρικών υδάτων μεταξύ Ιταλίας και Τουρκίας. Ειδικότερα, στην Ιταλο-Τουρκική Συμφωνία της 4<sup>ης</sup> Ιανουαρίου 1932, σύμφωνα με τα άρθρα 1 και 3 αυτής γίνεται ρητή αναφορά στις νήσους, νησίδες και βράχους που παραχωρούνται στη Τουρκία. Στο δε άρθρο 4 αναφέρονται όλοι οι νήσοι, νησίδες και βράχοι που ευρίσκονται εκατέρωθεν της διαχωριστικής γραμμής των υδάτων όπως καθορίζεται αυτή στη παρούσα σύμβαση, ανεξάρτητα αν αναφέρονται στη σύμβαση αυτή τα ονόματα των ανωτέρω νήσων, νησίδων, βράχων ή όχι.<sup>834</sup> Επιπρόσθετα, στο συμπληρωματικό Πρωτόκολλο της 28<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 1932 οριοθετείται η αιγιαλίτις ζώνη μέχρι 12 ν.μ. από τις απέναντι ακτές (μέση γραμμή), όπως

<sup>831</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Μαίρης Πίνη με τίτλο: «Βραχονησίδες –Υπέρ της Ελλάδας όλα τα ντοκουμέντα» Εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 2-2-1996, σελ. 12-13.

<sup>832</sup> Ξιφαράς, Δημήτριος (Πλωτάρχης ΠΝ), «Η επίδραση των Συνθηκών Λωζάννης – Μοντρέ – Παρισίων επί των εθνικών συμφερόντων», *ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ*, Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2009, σελ. 96 & Γεωργούλης, Σταμάτης Χρ. & Σολταρίδης, Συμεών Α., *ΙΜΙΑ- Η ΑΝΑΜΦΙΣΒΗΤΗΤΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΥΡΙΑΡΧΙΑ: Η απειλή ενός νέου casus belli*, Αθήνα, Εκδόσεις Νέα Σύνορα – Α. Λιβάνη, 1996, σελ. 153.

<sup>833</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Αθανάσιου Δρούγου με τίτλο: «Η Ίμια ανήκει στα Δωδεκάνησα», Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 26-01-1996, σελ.10.

<sup>834</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Μαίρης Πίνη με τίτλο: «Βραχονησίδες –Υπέρ της Ελλάδας όλα τα ντοκουμέντα» Εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 2-2-1996, σελ. 12-13.

επίσης καθορίζονται το πού ανήκουν οι παρακείμενοι νήσοι, νησίδες και βράχοι. Στις βραχονησίδες αυτές συγκαταλέγονται και οι νήσοι Ίμια (Καρντάκ).<sup>835</sup>

- ❖ Περαιτέρω, το άρθρο 14 της Συνθήκης Ειρήνης των Παρισίων (10/2/1947) προβλέπει:<sup>836</sup> «Η Ιταλία εκχωρεί εις την Ελλάδα εν πλήρει κυριαρχία τας νήσους της Δωδεκανήσου τας κατωτέρω απαριθμουμένας, ήτοι: Αστυπάλαιαν, Ρόδον, Χάλκην, Κάρπαθον, Κάσον, Τήλον, Νίσυρον, Κάλυμνον, Λέρον, Πάτμον, Λειψών, Σύμην, Κω και Καστελλόριζον, ως και τας παρακειμένας νησίδας». Συνεπώς, όπως επισημαίνει και ο αρχιπλοίαρχος (ε.α.) και διδάκτορας της Νομικής Σχολής Γιάννης Ζαφειρόπουλος,<sup>837</sup> «η ιταλο-τουρκική γραμμή των 51 σημείων, έγινε έκτοτε ελληνο-τουρκική, ιδιαίτερα, μάλιστα, και μετά την ισχύ του ελληνικού νόμου 518 του 1948 περί προσάρτησης της Δωδεκανήσου στην Ελλάδα, ο οποίος σημειωτέον αναφέρεται ρητά σε αυτή».

Εν κατακλείδι, βάσει των ανωτέρω νομικών τίτλων, η Ελλάδα ασκεί νομίμως, αδιαλείπτως από το 1947, εμπράκτως και με ειρηνικό τρόπο τη κυριαρχία της επί όλων των νήσων, νησίδων και βραχονησίδων που εμπίπτουν κατά τα προαναφερόμενα στο έδαφός της, χωρίς να έχει υπάρξει ουδεμία αμφισβήτηση από τη Τουρκία ή άλλο κράτος, έως τον Ιανουάριο του 1996 που η Τουρκία έθεσε ευθέως θέμα «Γκρίζων Ζωνών» στο Αιγαίο.

Επιπρόσθετα, εκτός των ανωτέρω νομικών τίτλων, στο σύνολο των ελληνικών χαρτών και σε πλήθος ξένων χαρτών<sup>838</sup> (Αμερικανικών, Βρετανικών ακόμη και Τουρκικών) οι βραχονησίδες Ίμια αναφέρονται ως Ελληνικές. Ειδικότερα, τέτοιες αναφορές υπάρχουν στους υπ' αριθμόν 54407/1983 και 54418/1990 χάρτες του Αμερικανικού Ναυτικού και το χάρτη της Αμερικανικής Αεροπορίας του 1964, τον επίσημο Ιταλικό χάρτη του 1932 (αναφέρει τις βραχονησίδες Ίμια ως Λημνιά), τον επίσημο χάρτη της Βρετανικής Στρατιωτικής Διοίκησης Δωδεκανήσου του 1946, αλλά και στο χάρτη της Γεωγραφικής Υπηρεσίας του Τουρκικού στρατού του έτους

---

<sup>835</sup> Ibid.

<sup>836</sup> Γεωργούλης, Σταμάτης Χρ. & Σολταρίδης, Συμεών Α., *ΙΜΙΑ- Η ΑΝΑΜΦΙΣΒΗΤΗΤΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΥΡΙΑΡΧΙΑ: Η απειλή ενός νέου casus belli*, Αθήνα, Εκδόσεις Νέα Σύνορα – Α. Λιβάνη, 1996, σελ. 163.

<sup>837</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Αθανάσιου Δρούγου με τίτλο: «Η Ίμια ανήκει στα Δωδεκάνησα», Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 26-01-1996, σελ.10.

<sup>838</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 529.

1969.<sup>839</sup> Επίσης, σε ένα δεύτερο χάρτη της Γεωγραφικής Υπηρεσίας του Τουρκικού στρατού (κοινής παραγωγής με τον Γερμανικό χαρτογραφικό οίκο Kartographischer Verlag R. Ryborsch), του έτους 1994 οι βραχονησίδες Ίμια σημειώνονται ως N. Limnia και όχι ως Kardak.

## 7.2 ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Το Δεκέμβριο του 1995 και τον Ιανουάριο του 1996 όπου διαδραματίστηκαν τα γεγονότα της ελληνοτουρκικής κρίσης στις βραχονησίδες Ίμια, υπήρχε πολιτική ρευστότητα και στις δύο χώρες.<sup>840</sup> Ειδικότερα, οι εκλογές της 24<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 1995 στη Τουρκία είχαν αναδείξει πρώτο σε ψήφους το Ισλαμικό Κόμμα του Νετζμετίν Ερμπακάν, με 158 έδρες σε σύνολο 550. Ύστερα από αποτυχημένες προσπάθειες σχηματισμού κυβέρνησης συνασπισμού, η εντολή είχε δοθεί στην Τανσού Τσιλέρ, η οποία ενεργούσε ως υπηρεσιακή Πρωθυπουργός με Υπουργό Εξωτερικών το Ντενίζ Μπαϊκάλ. Η Τανσού Τσιλέρ θεώρησε την ένταση στις ελληνοτουρκικές σχέσεις ως πολιτική ευκαιρία και γι' αυτό, έκανε ότι ήταν ανθρωπίνως δυνατό για να κλιμακώσει τη κρίση και πλειοδοτούσε σε εθνικιστική υστερία. Στον αντίποδα, στην Ελλάδα ο Πρωθυπουργός Ανδρέας Παπανδρέου βρισκόταν στο Ωνάσειο νοσοκομείο. Ο αγώνας διαδοχής στο ΠΑΣΟΚ είχε ενταθεί και τα κορυφαία στελέχη του ΠΑΣΟΚ αγωνίζονταν για την εξασφάλιση της πολιτικής τους καριέρας. Οι ηγεσίες των υπουργείων Άμυνας και Εξωτερικών είχαν εμπλακεί και εγκλωβιστεί στο ενδοκομματικό παιχνίδι.

Σε ένα τέτοιο ασταθές πολιτικό περιβάλλον, διεξήχθη η εν λόγω ελληνοτουρκική κρίση στις βραχονησίδες Ίμια, η οποία έφτασε στα πρόθυρα της ένοπλης σύγκρουσης. Ειδικότερα, χρονολογικά τα γεγονότα της κρίσης εκτυλίχθηκαν ως ακολούθως:

### 25 Δεκεμβρίου 1995

Τη νύχτα της 25<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου, το τουρκικό εμπορικό πλοίο Φιγκέν Ακάτ προσάραξε στις βραχονησίδες Ίμια του νομού Δωδεκανήσου.<sup>841</sup> Ο Τούρκος καπετάνιος αρνήθηκε τη παρέμβαση του λιμεναρχείου Καλύμνου, ώστε να αποκολληθεί το πλοίο από ελληνικό ρυμουλκό σύμφωνα με τους διεθνείς

<sup>839</sup> Γεωργούλης, Σταμάτης Χρ. & Σολταρίδης, Συμεών Α., *ΙΜΙΑ- Η ΑΝΑΜΦΙΣΒΗΤΗΤΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΥΡΙΑΡΧΙΑ: Η απειλή ενός νέου casus belli*, Αθήνα, Εκδόσεις Νέα Σύνορα – Α. Λιβάνη, 1996, σελ. 199-200 & Εφημερίδα *ΕΘΝΟΣ*, 31-1-1996, σελ.10.

<sup>840</sup> Λυμπερή, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 551.

<sup>841</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 358.

κανονισμούς διάσωσης, υποστηρίζοντας ότι το ναυάγιο συνέβη σε τουρκική περιοχή και άρα η αρμοδιότητα ρυμούλκησης ανήκε σε τουρκική αρχή. Προς επίρρωση της ανωτέρω θέσης του, ο Τούρκος καπετάνιος ανέφερε ότι τα Ίμια αναφέρονταν στο κτηματολόγιο της Αλικαρνασσού.<sup>842</sup>



Εικόνα 13: Το τουρκικό εμπορικό πλοίο «Φιγκέν Ακάτ»

## 26 Δεκεμβρίου 1995

Το λιμεναρχείο ενημέρωσε την αρμόδια διεύθυνση του ελληνικού Υπουργείου Εξωτερικών για τους ισχυρισμούς του Τούρκου πλοιάρχου. Το Υπουργείο Εξωτερικών δια του Έλληνα γραμματέα της ελληνικής πρεσβείας στην Αγκυρα Ιωάννη Παπαμελετίου<sup>843</sup> διαμήνυσε στο γραμματέα υπηρεσίας της διεύθυνσης ελληνικών υποθέσεων Τσινάρ Ενγκίν, ότι ο καπετάνιος θα κινδύνευε στη θάλασσα αν δεν δεχόταν τη βοήθεια του ρυμουλκού που βρισκόταν σε ετοιμότητα να το αποκολλήσει.

## 27 Δεκεμβρίου 1995

Ο τμηματάρχης των ελληνικών υποθέσεων του Τουρκικού Υπουργείου Εξωτερικών Αχμέτ Μπανγκουγλού τηλεφώνησε στο σύμβουλο της Ελληνικής Πρεσβείας Αλέξανδρο Κουγιού και του δήλωσε ότι, ανεξαρτήτως του ποιος θα ρυμουλκήσει το ναυαγισμένο πλοίο, το θέμα θα έπρεπε να αποτελέσει αντικείμενο

<sup>842</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 552.

<sup>843</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 358.

ευρύτερης συζήτησης.<sup>844</sup> Τελικά, το Τουρκικό Υπουργείο Εξωτερικών έδωσε τη συναίνεσή του, ώστε να χρησιμοποιηθούν ελληνικά ρυμουλκά για την αποκόλληση και ρυμούλκηση του Φιγκέν Ακάτ έως τις τουρκικές ακτές.

## 28 Δεκεμβρίου 1995

Δυο ελληνικά ρυμουλκά αποκόλλησαν το πλοίο Φιγκέν Ακάτ και το συνόδευσαν μέχρι το λιμάνι Κιουλούκ, στην απέναντι τουρκική ακτή. Το πρωί της ίδιας ημέρας τουρκικό μαχητικό αεροσκάφος τύπου F-4 Φάντομ, πλήρως εξοπλισμένο, έπεσε στην ελληνική θαλάσσια περιοχή Ν.Δ. της Λέσβου κατά τη διάρκεια αερομαχίας με ελληνικά μαχητικά αεροπλάνα. Ο Τούρκος πιλότος διασώθηκε με ελληνική βοήθεια.

## 29 Δεκεμβρίου 1995

Διατυπώθηκε η πρώτη ευθεία αμφισβήτηση της εδαφικής κυριαρχίας της Ελλάδος από τη Τουρκία. Ειδικότερα, με ρηματική διακοίνωση του Τουρκικού Υπουργείου Εξωτερικών προς την Ελληνική Πρεσβεία στην Άγκυρα, κοινοποιήθηκε και επισήμως η θέση της Τουρκίας ότι οι βραχονησίδες Ίμια αποτελούσαν «εσωτερικό τμήμα της τουρκικής επικράτειας».<sup>845</sup> Επιπρόσθετα, παρουσιάζονταν με την ονομασία Καρντάκ και την επισήμανση ότι οι βραχονησίδες Ίμια, είναι εγγεγραμμένες στο τουρκικό κτηματολόγιο της περιφέρειας Μουγκλά του νομού Αλικαρνασσού (Bodrum).

---

<sup>844</sup> Κούρκουλας, Αλκής, *Ίμια, κριτική προσέγγιση του τουρκικού παράγοντα*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σσ. 28-29.

<sup>845</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet: <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

#### **4 Ιανουαρίου 1996**

Ο Αμερικανός πρόεδρος Μπιλ Κλίντον σε επιστολή του προς φιλέλληνες γερουσιαστές, οι οποίοι διαμαρτυρήθηκαν για τη πώληση πυραύλων τύπου ATCMS (Τακτικών Πυραυλικών Συστημάτων Στρατού) στη Τουρκία, ανέφερε ότι οι πύραυλοι αφορούσαν την άμυνα έναντι του Ιράκ, της Συρίας και του Ιράν και επισήμανε το ενδεχόμενο ελληνοτουρκικής ρήξης τονίζοντας: «Συνεχίζουμε να παρακινούμε την Άγκυρα και την Αθήνα να υιοθετήσουν μέτρα οικοδόμησης εμπιστοσύνης που θα απέτρεπαν τη πρόκληση κλιμάκωσης από ένα επεισόδιο στο Αιγαίο».<sup>846</sup>

#### **9 Ιανουαρίου 1996**

Το Ελληνικό Υπουργείο Εξωτερικών<sup>847</sup> απαντά στη ρηματική διακοίνωση του Τουρκικού Υπουργείου Εξωτερικών, απορρίπτοντας το τουρκικό ισχυρισμό περί κυριαρχίας επί των βραχονησίδων Ίμια, αναπτύσσοντας παράλληλα την επιχειρηματολογία της ελληνικής πλευράς, βάσει της οποίας προκύπτει η ελληνική κυριαρχία στις βραχονησίδες.

#### **15 Ιανουαρίου 1996**

Ο πρωθυπουργός Ανδρέας Παπανδρέου που νοσηλεύονταν στο Ωνάσειο νοσοκομείο, με γραπτή του δήλωση, παραιτείται από πρωθυπουργός και καλεί τη κοινοβουλευτική ομάδα του ΠΑ.ΣΟ.Κ. να προχωρήσει στην εκλογή νέου πρωθυπουργού.<sup>848</sup>

#### **16 Ιανουαρίου 1996**

Το Ελληνικό Υπουργείο Εξωτερικών απευθύνθηκε στο Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας (ΓΕΕΘΑ) ζητώντας αυξημένα μέτρα επαγρύπνησης στη περιοχή των Ιμίων.<sup>849</sup> Ο υπουργός Άμυνας Γεράσιμος Αρσένης, ο πρώην υπουργός Βιομηχανίας Κώστας Σημίτης και ο βουλευτής Γιάννης Χαραλαμπίδης ανακοίνωσαν ότι θα διεκδικήσουν το αξίωμα του πρωθυπουργού.

#### **18 Ιανουαρίου 1996**

Η Κοινοβουλευτική Ομάδα του ΠΑΣΟΚ εξέλεξε πρωθυπουργό το βουλευτή Α' Πειραιά Κώστα Σημίτη.<sup>850</sup>

---

<sup>846</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 359-360.

<sup>847</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 553.

<sup>848</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 360.

<sup>849</sup> Ibid.

<sup>850</sup> Ibid.

## 20 Ιανουαρίου 1996

Το συνδρομητικής κυκλοφορίας ενημερωτικό έντυπο «Εμπιστευτικό Γράμμα»<sup>851</sup> αποκάλυψε την ανταλλαγή ρηματικών διακοινώσεων μεταξύ Αθήνας και Άγκυρας προκαλώντας αμηχανία στον ελληνικό πολιτικό κόσμο και ταυτόχρονα, την παρουσίαση δραματικών ρεπορτάζ για το θέμα από τα ελληνικά μέσα μαζικής ενημέρωσης.

## 22 Ιανουαρίου 1996

Ορκίστηκε η νέα κυβέρνηση του Κώστα Σημίτη, ενώ οι τουρκικές εφημερίδες<sup>852</sup> κατηγορούν την Ελλάδα ότι υποκίνησε απόστρατους αξιωματικούς του Πολεμικού Ναυτικού να προχωρήσουν σε έρευνες και εποικισμό ερημονήσων του Αιγαίου. Επιπρόσθετα, ο Τούρκος πρόεδρος Σουλεϊμάν Ντεμιρέλ<sup>853</sup> δήλωσε ότι: «αποτελεί λυπηρό γεγονός η Συρία και η Ελλάδα να υποστηρίζουν τρομοκρατικές δραστηριότητες (PKK- Οτζαλάν) με σκοπό το διαμελισμό της Τουρκίας», ενώ ο εκπρόσωπος του Τουρκικού Υπουργείου Εξωτερικών υπογράμμισε την ειλικρινή επιθυμία της Άγκυρας για βελτίωση των ελληνοτουρκικών σχέσεων στη διάρκεια της θητείας του νέου πρωθυπουργού.

Παράλληλα, ο δήμαρχος Καλύμνου, Δημήτρης Διακομιχάλης,<sup>854</sup> θορυβημένος από το γεγονός της αμφισβήτησης της ελληνικότητας των Ιμίων, συνοδευόμενος από τον αστυνομικό διευθυντή Καλύμνου, τον ιερέα και δύο κατοίκους του νησιού μεταβαίνει με καΐκι στην ανατολική βραχονησίδα Ίμια και υψώνει την ελληνική σημαία σε έναν πρόχειρο ιστό.



Εικόνα 14: Ο δήμαρχος Καλύμνου, Δημήτρης Διακομιχάλης, υψώνει την ελληνική σημαία στην ανατολική βραχονησίδα Ίμια

<sup>851</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 554.

<sup>852</sup> Ibid.

<sup>853</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 361.

<sup>854</sup> Βλέπε: «Το χρονικό της κρίσης», Εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 02-02-1996, σελ. 5.



## 24 Ιανουαρίου 1996

Ο τηλεοπτικός σταθμός ANT1,<sup>855</sup> στο κεντρικό του δελτίο ειδήσεων στις 20:30 αποκάλυψε τη ρηματική διακοίνωση του Τουρκικού Υπουργείου Εξωτερικών και την απάντηση του Ελληνικού Υπουργείου Εξωτερικών. Η αποκάλυψη του εν λόγω τηλεοπτικού σταθμού δημιούργησε αίσθηση, διότι έως τότε ο ελληνικός λαός και ο πολιτικός κόσμος αγνοούσαν την ανταλλαγή ρηματικών διακοινώσεων μεταξύ Αθήνας και Άγκυρας. Αξιοσημείωτο δε, είναι το γεγονός ότι η αποκάλυψη της είδησης, έγινε από το γνωστό δημοσιογράφο Αντώνη Φουρλή που ήταν σμηνίτης εκείνη την περίοδο. Το γεγονός αυτό, προκάλεσε την αντίδραση του αρχηγού του ΓΕΕΘΑ, ναυάρχου Λυμπέρη<sup>856</sup> ο οποίος, κάλεσε το δημοσιογράφο να δώσει εξηγήσεις για το πως απέκτησε το απόρρητο έγγραφο και ταυτόχρονα ζήτησε από τον Υπουργό Εθνικής Αμύνης Γεράσιμο Αρσένη να προχωρήσει σε δικαστική διερεύνηση<sup>857</sup> του θέματος. Σε απάντησή του ο δημοσιογράφος τόνισε, ότι η πηγή του ήταν το Υπουργείο Εξωτερικών. Επιπρόσθετα, την ίδια ημέρα, στην κατεχόμενη Κύπρο αποβιβάστηκαν άρματα του τουρκικού στρατού, ενώ οι Αστυνομικές Αρχές στη Θράκη<sup>858</sup> αύξησαν τα μέτρα επιτήρησης, προσπαθώντας όμως για τη μέγιστη δυνατή διακριτικότητα.

---

<sup>855</sup> Ibid.

<sup>856</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 554.

<sup>857</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *IMIA: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 43.

<sup>858</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet: <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

## 26 Ιανουαρίου 1996

Ο Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος<sup>859</sup> δίνει την παρθενική του συνέντευξη ως Υπουργός Εξωτερικών σε έλληνες και ξένους δημοσιογράφους και παραδέχεται εμμέσως το περιστατικό στα Ίμια, επιβεβαιώνοντας την αποστολή ρηματικής διακοίνωσης από την Τουρκία και την απάντηση της ελληνικής πλευράς. Επίσης, δηλώνει ότι «το θέμα έχει κλείσει» και ότι δε το θεωρεί ζήτημα ικανό για δημιουργία ατμόσφαιρας κρίσης, αλλά «εξωφρενική απαίτηση».<sup>860</sup> Παράλληλα, η τουρκική εφημερίδα Τζουμχουριέτ<sup>861</sup> αναφέρει ότι το Τουρκικό Υπουργείο Εξωτερικών και το γενικό επιτελείο άρχισαν τη χαρτογράφηση νησίδων στο Αιγαίο, και ότι μετά το πέρας της η Τουρκία θα καλέσει την Ελλάδα για διαπραγματεύσεις, όπου και θα τη «στριμώξει». Μάλιστα χαρακτηρίζει τη κίνηση αυτή ως απάντηση σε σχετική ελληνική νομοθετική πρωτοβουλία που εκδηλώθηκε πριν τρεις μήνες και προέβλεπε τον εποικισμό των βραχονησίδων.<sup>862</sup>

## 27 Ιανουαρίου 1996

Η κατάσταση άρχισε να τίθεται εκτός ελέγχου και η ελληνοτουρκική κρίση κλιμακώθηκε. Συγκεκριμένα, δημοσιογράφοι της τουρκικής εφημερίδας Χουριέτ,<sup>863</sup> από τη Σμύρνη, μεταβαίνουν με ιδιωτικό ελικόπτερο στην Ανατολική Ίμια, όπου και προσγειώνονται στις 14:10 το μεσημέρι. Στη συνέχεια κατεβάζουν την ελληνική σημαία που είχε ανυψώσει πριν λίγες ημέρες ο δήμαρχος Καλύμνου και ανυψώνουν στη θέση της την τουρκική. Την ενέργειά τους αυτή, την μαγνητοσκόπησαν και το βράδυ της ίδιας ημέρας τη παρουσίασαν σε τηλεοπτική εκπομπή τουρκικού τηλεοπτικού δικτύου. Δύο εκ των μελών της αποστολής ήταν άτομα που τους είχε

<sup>859</sup> Ibid.

<sup>860</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 43.

<sup>861</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet: <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>862</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 48.

<sup>863</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 554.

απαγορευθεί η είσοδος στην Ελλάδα, καθώς κατά το παρελθόν είχαν εμπλακεί στη πρόκληση επεισοδίων στη Θράκη και θεωρούνταν άνθρωποι των τουρκικών μυστικών υπηρεσιών.

Στη Τουρκία η πράξη αυτή, εμφανίστηκε ως «ιδιωτική πρωτοβουλία» και αποδοκιμάστηκε από το Τουρκικό Υπουργείο Εξωτερικών. Ειδικότερα, ο βοηθός του Υφυπουργού Εξωτερικών, πρέσβης Ινάλ Μπατού,<sup>864</sup> σε δήλωσή του για το θέμα, σε τουρκική εφημερίδα τόνισε: «Δεν μπορεί να υπάρξουν λύσεις με εκδηλώσεις βίας και με πόλεμο σημαίων. Η Τουρκία είναι υπέρ της λύσης με ειρηνικό τρόπο και δια της διπλωματικής οδού».



Εικόνα 15: Δημοσιογράφοι της τουρκικής εφημερίδας Χουριέτ ανυψώνουν την τουρκική σημαία στην ανατολική βραχονησίδα Ίμια

Ο διευθυντής της τουρκικής εφημερίδας Χουριέτ, Ερτουγκρούλ Ουζγκούκ μιλώντας για το θέμα στο ΒΗΜΑΖΙΝΟ,<sup>865</sup> στις 30/6/2002 τόνισε: «Το Υπουργείο Εξωτερικών ήταν έξω φρενών με το θέμα μας και ο ελληνικός Τύπος πήρε πολύ στα σοβαρά την όλη ιστορία. Ημέρα με την ημέρα το θέμα διογκώνονταν ώσπου ήρθε η κρίση. Τότε είπα στον ανταποκριτή μας στη Σμύρνη να στείλει την ελληνική σημαία στο ελληνικό προξενείο γιατί τους ανήκει. Δε την δέχτηκε το προξενείο ούτε η πρεσβεία, αλλά ούτε και η Αθήνα. Γιατί είπαν, αν την δέχονταν, αυτό θα σήμαινε ότι οι Έλληνες θα ήταν ηττημένοι στο θέμα των Ιμίων. Είναι θεότρελη αυτή η νοοτροπία!». Στην ίδια συνέντευξη ο διευθυντής της Χουριέτ ανέφερε επίσης, ότι, όταν ρώτησε το Υπουργείο Εξωτερικών σε ποιον ανήκε το νησάκι, του απάντησαν: «Δεν είναι ξεκαθαρισμένο σε ποιον ανήκει αλλά πιστεύουμε ότι είναι δικό μας».

<sup>864</sup> Βλέπε: εφημερίδα Χουριέτ, 28-1-1996 & Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 58.

<sup>865</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 362.

Ισχυρίστηκε επίσης, πως όταν ο δημοσιογράφος επέστρεψε από τα Ίμια, τον παρατήρησε λέγοντάς του ότι «ήταν η μεγαλύτερη τρέλα που μπορούσε να κάνει, γιατί θα προκαλούσε εθνικό ζήτημα».

## 28 Ιανουαρίου 1996

Στις 8:10 το πρωί το περιπολικό του πολεμικού Ναυτικού «Παναγόπουλος II» (P-70) επιβεβαιώνει την ύπαρξη της τουρκικής σημαίας στην ανατολική βραχονησίδα Ίμια και λίγο αργότερα το περιπολικό «Αντωνίου» (P-286) αποβιβάζει τμήμα του και τη κατεβάζει, υψώνοντας στη θέση της την ελληνική.<sup>866</sup> Παράλληλα, στις 9:00 το πρωί, ενημερώνεται για την εξέλιξη του θέματος ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης, ο Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος και τα μέλη της κυβερνητικής επιτροπής.<sup>867</sup> Εν τω μεταξύ η κρίση κλιμακώνεται και από τις 13:00 το μεσημέρι ξεκινάει ένα μαπράζ ναυτικών επεισοδίων<sup>868</sup> στη περιοχή των Ιμίων με την επαναλαμβανόμενη παραβίαση των ελληνικών χωρικών υδάτων από δύο τουρκικές ακταιωρούς, οι κυβερνήτες των οποίων αρνούνται να υπακούσουν στις διαταγές των κυβερνητών ελληνικών πολεμικών πλοίων που είχαν πλησιάσει στη περιοχή. Επιπρόσθετα, νωρίς το βράδυ της ίδιας ημέρας αποστέλλεται ομάδα βατραχανθρώπων της Μονάδας Υποβρύχιων Καταστροφών (ΜΥΚ)<sup>869</sup> στη νησίδα για

---

<sup>866</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet: <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>867</sup> Βλέπε: «Το χρονικό της κρίσης», Εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 02-02-1996, σελ. 5 & Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 318.

<sup>868</sup> Ibid.

<sup>869</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet: <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1>

φύλαξη της ελληνικής σημαίας. Συγκεκριμένα, με ελικόπτερο CH-47C Chinook οι βατραχάνθρωποι μεταφέρθηκαν στη Κάλυμνο πριν από τη δύση του ηλίου και από εκεί επιβιβάστηκαν στη κανονιοφόρο ΠΥΡΠΟΛΗΤΗΣ P61 που κατευθύνθηκε στη περιοχή των Ιμίων. Η ομάδα διαιρέθηκε σε δύο υποομάδες των 7 αντρών η κάθε μία και ανέλαβαν την εκτέλεση της αποστολής. Η πρώτη ομάδα θα αποβιβαζόταν στην Ανατολική Ίμια, ενώ η δεύτερη θα παρέμενε σε ετοιμότητα επί της κανονιοφόρου. Παράλληλά, το Υπουργείο Εξωτερικών<sup>870</sup> αναλαμβάνει να ενημερώσει για την κατάσταση τους πρεσβευτές των Ηνωμένων Πολιτειών, των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ρωσίας.

## 29 Ιανουαρίου 1996

Στις 05.30 τα ξημερώματα οι έλληνες βατραχάνθρωποι αφήνουν την Ανατολική Ίμια και επιστρέφουν στη κανονιοφόρο «ΠΥΡΠΟΛΗΤΗΣ».<sup>871</sup> Στη συνέχεια, γύρω στις 09.00 το πρωί συσκέπτεται το Συμβούλιο Αρχηγών Γενικών Επιτελείων (ΣΑΓΕ)<sup>872</sup> και οι αρχηγοί συμφωνούν με την άποψη του αρχηγού του ΓΕΕΘΑ, ναυάρχου Χρήστου Λυμπέρη περί αποστολής και πάλι των βατραχανθρώπων στη βραχονησίδα. Κατόπιν ο ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης μεταφέρει την άποψή του στον υπουργό, και στις 10.00 η υποομάδα των βατραχανθρώπων που είχε παραμείνει στη κανονιοφόρο αποβιβάζεται στην Ανατολική Ίμια. Η ενέργεια πραγματοποιείται υπό το φως της ημέρας. Για πέντε ώρες περίπου η σημαία και η νησίδα είχαν παραμείνει αφύλακτες.

---

[-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1](#) (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>870</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 318.

<sup>871</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet:

<http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>872</sup> Ibid.

Στον αντίποδα, στις 9:30 το πρωί, συγκαλείται το Εθνικό Συμβούλιο Ασφαλείας<sup>873</sup> της Τουρκίας και η πρωθυπουργός Τανσού Τσιλέρ απαιτεί την αποχώρηση της ομάδας των καταδρομέων από την ανατολική Ίμια και την υποστολή της ελληνικής σημαίας.

Επιπρόσθετα, το πρωί της ίδιας ημέρας σημειώνεται και αεροπορικό επεισόδιο,<sup>874</sup> όταν τουρκικό ελικόπτερο που ίπταται στην περιοχή, εντός του ελληνικού εναέριου χώρου, αναχαιτίζεται από ελληνικό μαχητικό F-4E Phantom II. Λόγω της κλιμακούμενης έντασης, ο αρχηγός ΓΕΕΘΑ «αποδεσμεύει» τους κανόνες εμπλοκής για κάθε είδους αποβατική ενέργεια. Το σήμα που εξέδωσε στις 10.25' το Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας<sup>875</sup> προς τα Γενικά Επιτελεία ανέφερε: «Επιτρέπεται η χρήση βίας για αυτοάμυνα και σε περίπτωση μη συμμόρφωσης των επιχειρούντων αποβίβαση, να αποτραπεί προσέγγιση τουρκικού ελικοπτερου στη νησίδα Ίμια. Εγκρίνεται η χρήση προειδοποιητικών βολών».

Εν τω μεταξύ, από τα ξημερώματα το Δ' Σώμα Στρατού στον Έβρο τέθηκε σε επιφυλακή, ενώ ξεκίνησε και η εθνική διακλαδική άσκηση<sup>876</sup> επί χάρτου (ΤΑΑΣ) «Αλέξανδρος», που διευθύνεται από τον αρχηγό ΓΕΕΘΑ και συμμετέχουν τα Γενικά Επιτελεία, οι μεγάλοι σχηματισμοί και των τριών Κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων, Υπουργεία και Δημόσιοι Οργανισμοί.

Το μεσημέρι καλείται στο Τουρκικό Υπουργείο Εξωτερικών ο Έλληνας πρεσβευτής στην Άγκυρα Δημήτρης Νεζερίτης, όπου του επιδίδεται νέα ρηματική διακοίνωση<sup>877</sup> στην οποία αμφισβητείται ευθέως η ελληνικότητα των βραχονησίδων Ίμια και διατυπώνεται η τουρκική «πρόταση απεμπλοκής», σύμφωνη με την πάγια

---

<sup>873</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 318.

<sup>874</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>875</sup> Ibid.

<sup>876</sup> Ibid.

<sup>877</sup> Ibid.



τουρκική πολιτική στο Αιγαίο: προτείνεται η διεξαγωγή διαπραγματεύσεων για την οροθέτηση των θαλασσίων συνόρων μεταξύ Ελλάδας και Τουρκίας.

Ωστόσο, το απόγευμα της ίδιας ημέρας, διατυπώνεται η πρώτη έκφραση ανησυχίας των ΗΠΑ,<sup>878</sup> ιδίως λόγω της συσσώρευσης δυσανάλογα ισχυρών ναυτικών δυνάμεων σε πολύ περιορισμένη γεωγραφικά περιοχή.

### 30 Ιανουαρίου 1996

Από τις πρώτες πρωινές ώρες η κρίση κλιμακώνεται επικίνδυνα και από τις δύο πλευρές. Συγκεκριμένα, διαπιστώνεται αυξημένη δραστηριότητα στους τουρκικούς ναυστάθμους της Σμύρνης και του Ακσάζ.<sup>879</sup> Ειδικότερα, στις 00.55' αποπλέουν από τη Σμύρνη τα περιπολικά τύπου HISAR (PC 1638) SULTAN HISAR P111 και DEMIR HISAR P112 με κατεύθυνση τη περιοχή Σάμου - Ικαρίας. Στη συνέχεια, στις 02.50' περίπου αποπλέει από το ναύσταθμο του Ακσάζ η φρεγάτα "EGE" F256 τύπου Κνοκ κατευθυνόμενη προς τη Χάλκη - νοτιοανατολικά της Τήλου και στις 04.00' σημαίνει συναγερμός στο Εθνικό Κέντρο Επιχειρήσεων (ΕΘΚΕΠΙΧ) του Ελληνικού Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, καθώς τουρκικές ναυτικές δυνάμεις αναπτύσσονται στο Αιγαίο. Επιπρόσθετα, στις 04.10' εντοπίζεται μια τουρκική φρεγάτα MEKO-200 Track 1, η "YAVUZ" F240, συνοδευόμενη από πυραυλάκατους, να κατευθύνεται προς την περιοχή των Ιμίων.

Κατά την συνεδρίαση του ΕΘΚΕΠΙΧ του Ελληνικού Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, το Συμβούλιο Αρχηγών Γενικών Επιτελείων αποφάσισε<sup>880</sup> τα εξής:

1. Να τροποποιηθεί το σχήμα ελέγχου-διοίκησης, ώστε ο αρχηγός του ΓΕΕΘΑ, ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης να αναλάβει απευθείας την επιχειρησιακή διοίκηση της Στρατιάς, της Ανωτέρας Στρατιωτικής Διοίκησης Εσωτερικού και Νήσων (ΑΣΔΕΝ), του Γενικού Επιτελείου Ναυτικού (ΓΕΝ) και του Αρχηγείου Τακτικής

---

<sup>878</sup> Ibid.

<sup>879</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet: <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>880</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 368-369.

Αεροπορίας (ΑΤΑ), αλλά τον επιχειρησιακό έλεγχο να τον διατηρούσαν οι επικεφαλής των σχηματισμών.

2. Να συνεχιστεί η ελληνική ναυτική παρουσία στο Ανατολικό Αιγαίο σε επίπεδο αντίστοιχο με αυτό της Τουρκίας.
3. Την ενίσχυση της ναυτικής περιπολίας στα Ίμια.
4. Την εκτέλεση αναγνωριστικών πτήσεων από αεροσκάφη της Ελληνικής Αεροπορίας για την αντιμετώπιση αιφνιδιαστικής επίθεσης από την Τουρκία.

Παράλληλα, ο αρχηγός του ΓΕΕΘΑ ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης, ανέθεσε στον αρχηγό του Ναυτικού και στον αρχηγό της ΑΣΔΕΝ να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε επιθετική ενέργεια.

Παράλληλα, υπήρξαν εξελίξεις και σε διπλωματικό επίπεδο. Συγκεκριμένα, στις 10.00΄ πραγματοποιείται η πρώτη τηλεφωνική συνομιλία<sup>881</sup> του Έλληνα Πρωθυπουργού Κώστα Σημίτη με τον Αμερικανό Πρόεδρο Μπιλ Κλίντον, και του Υπουργού Εθνικής Άμυνας Γεράσιμου Αρσένη με τον Αμερικανό ομόλογό του Ούιλιαμ Πέρι. Το μήνυμα<sup>882</sup> που έστειλε η ελληνική πλευρά προς τον Πρόεδρο των ΗΠΑ ήταν, ότι η Ελλάδα ήταν πρόθυμη να αποσύρει το άγημα της Μονάδας Υποβρύχιων Καταστροφών που φύλαγε τη βραχονησίδα Ανατολική Ίμια, αλλά όχι όμως και τη σημαία. Από τις τηλεφωνικές συνομιλίες διαφάνηκε ότι οι ΗΠΑ θα τηρούσαν ουδέτερη στάση<sup>883</sup> απέναντι στην ελληνοτουρκική κρίση. Ειδικότερα, ο εκπρόσωπος Τύπου του Στέιτ Ντηπάρτμεντ Νίκολας Μπέρνς δήλωσε: «Αντιλαμβανόμαστε ότι διεκδικήσεις σε ό,τι αφορά τη νήσο ηγέρθησαν μέσω διπλωματικών καναλιών και από τις δυο χώρες με επικλήσεις διεθνών συμφωνιών και νομικά έγγραφα. Προτρέπουμε τόσο την Ελλάδα όσο και τη Τουρκία να ασκήσουν αυτοσυγκράτηση και να διευθετήσουν τα θέματα μέσω διμερών διαπραγματεύσεων.

---

<sup>881</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet: <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>882</sup> Βλέπε: «Το χρονικό της κρίσης», Εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 02-02-1996, σελ. 5.

<sup>883</sup> Μάρδας, Κώστας, ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996), Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 369.



Επιθυμούμε να δούμε την Ελλάδα και τη Τουρκία να επιλύουν τις διαφορές τους σχετικά με το συγκεκριμένο νησί ειρηνικά.” Την ίδια στάση επίσης, τήρησε και ο Υπουργός Εθνικής Άμυνας των ΗΠΑ Ουίλιαμ Πέρι ο οποίος ανέφερε στον Έλληνα ομόλογό του Γεράσιμο Αρσένη ότι: «οι ΗΠΑ αποσύρονται, διότι δεν μπορούν να βοηθήσουν, σε μια προσπάθεια να δημιουργήσουν στην Ελλάδα τη πεποίθηση ότι δε μπορούν να αποτρέψουν τους Τούρκους εάν επιλέξουν τη χρήση στρατιωτικής βίας». Παρόμοιο ήταν και το μήνυμα που μετέφερε στον αρχηγό του ΓΕΕΘΑ ναύαρχο Χρήστο Λυμπέρη ο αρχηγός των Αμερικανικών Ενόπλων Δυνάμεων στρατηγός Τζον Σαλικασβίλι.

Λίγο μετά, στις 10.30’ το πρωί, συγκαλείται σύσκεψη<sup>884</sup> υπό τον Πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη για την εξέταση της κατάστασης, με τη συμμετοχή των Υπουργών Εξωτερικών Θεόδωρου Πάγκαλου, Εθνικής Άμυνας Γεράσιμου Αρσένη, Εσωτερικών Άκη Τσοχατζόπουλου, Εθνικής Οικονομίας Γιάννου Παπαντωνίου, Τύπου Δημήτρη Ρέππα, του αρχηγού ΓΕΕΘΑ ναύαρχου Χρήστου Λυμπέρη και του αρχηγού της Εθνικής Υπηρεσίας Πληροφοριών (ΕΥΠ) Λεωνίδα Βασιλακόπουλου. Μετά το πέρας της σύσκεψης παραχωρείται από τους υπουργούς Εξωτερικών και Εθνικής Άμυνας -Θεόδωρο Πάγκαλο και Γεράσιμο Αρσένη- συνέντευξη Τύπου στην οποία απορρίπτονται με τον πλέον επίσημο τρόπο οι τουρκικές προκλητικές απαιτήσεις.

Σε συνέχεια των εξελίξεων στο διπλωματικό επίπεδο, στην Άγκυρα, στις 12:00 το μεσημέρι, ο Έλληνας πρεσβευτής Δημήτριος Νεζερίτης συναντήθηκε με το Τούρκο Υφυπουργό Εξωτερικών Ονούρ Οϋμέν και διαμαρτυρήθηκε για τις τουρκικές παραβιάσεις στα ελληνικά χωρικά ύδατα και τον εναέριο χώρο, επισημαίνοντας το κίνδυνο θερμού επεισοδίου. Ο Τούρκος Υφυπουργός αρνήθηκε ότι έγιναν τέτοιες

---

<sup>884</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 319 & Βλέπε: «Το χρονικό της κρίσης», Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 31-01-1996, σελ. 14 & Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet: <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

ενέργειες και αξίωσε την επιστροφή της βραχονησίδας στο πρότερο καθεστώς (status quo ante) αναφέροντας για πρώτη φορά το τρίπτυχο «όχι πλοία - όχι προσωπικό - όχι σημαίες» (No ships, No troops, No flags).<sup>885</sup>

Παράλληλα με το διπλωματικό, υπήρξαν εξελίξεις και στο στρατιωτικό πεδίο. Συγκεκριμένα, στις 13:00, μεγάλο τμήμα του Ελληνικού Στόλου<sup>886</sup> αναχώρησε από το ναύσταθμο Σαλαμίνας για τα Δωδεκάνησα, υπό την κάλυψη τηλεοπτικών συνεργειών, τα οποία μετέδιδαν απευθείας το γεγονός με πλωτά και εναέρια μέσα, σε θριαμβευτικούς τόνους. Σε απάντηση της κίνησης αυτής, μετά από λίγες ώρες οι Τούρκοι έστειλαν κι άλλα, μεγαλύτερα πλοία στη περιοχή των Ιμίων. Το αποτέλεσμα όλων αυτών των κινητοποιήσεων ήταν να διαμορφωθεί ένα απολύτως πολεμικό σκηνικό στη θαλάσσια περιοχή γύρω από τα Ίμια.<sup>887</sup> Ειδικότερα, από ελληνικής πλευράς στην ευρύτερη περιοχή βρισκόντουσαν:

- ❖ Βόρεια των Ιμίων, η φρεγάτα τύπου Standard «NABAPINO» F461, που εκτελούσε καθήκοντα πλοίου σκοπούντος στο δυτικό Αιγαίο.
- ❖ Νότια των Ιμίων, το αντιτορπιλικό τύπου Charles F. Adams «ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ» D221, που επίσης εκτελούσε καθήκοντα σκοπούντος στο Κρητικό πέλαγος.
- ❖ Τρεις πυραυλάκατοι, οι «ΜΥΚΟΝΙΟΣ» P22 (στην Ψέριμο), «ΞΕΝΟΣ» P27 (στην Καλόλιμνο) και «ΣΤΑΡΑΚΗΣ» P29 (στην Κάλυμνο), καθώς και
- ❖ Οι κανονιοφόροι «ΠΥΡΠΟΛΗΤΗΣ» P57 και «ΠΟΛΕΜΙΣΤΗΣ» P61.

Από τουρκικής πλευράς είχαν αναπτυχθεί τρεις φρεγάτες, δύο πυραυλάκατοι, δύο κανονιοφόροι και τέσσερα περιπολικά. Στο κεντρικό Αιγαίο επίσης, είχε αναπτυχθεί

<sup>885</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 319 & Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 371 & Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 556.

<sup>886</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 319-320 & Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 371 & Βλέπε: «Το χρονικό της κρίσης», Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 31-01-1996, σελ. 14.

<sup>887</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet:

<http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

τουρκική ναυτική δύναμη αποτελούμενη από δύο φρεγάτες, ένα αντιτορπιλικό συνοδείας και δύο πυραυλάκατους. Οι Τούρκοι προέβησαν επίσης, σε κινητοποιήσεις χερσαίων δυνάμεων στην ανατολική Θράκη, στη δυτική, νότια και νοτιοανατολική Τουρκία. Επιπρόσθετα, μεταστάθμευσαν στα δυτικά τουρκικά αεροδρόμια περί τα 40 ως 50 μαχητικά αεροσκάφη, ενώ σε συνεδρίαση του τουρκικού Συμβουλίου Εθνικής Ασφαλείας αποφασίζεται η διεξαγωγή της επιχείρησης Δελφίни 1.

Από το μεσημέρι και μετά οι διπλωματικές διαβουλεύσεις για την επίλυση της κρίσης εντείνονται όλο και περισσότερο. Συγκεκριμένα, στις 15:00 το απόγευμα, στην Ουάσινγκτον, ο επιτετραμμένος της ελληνικής πρεσβείας συναντήθηκε με τον Αναπληρωτή Υπουργό Εξωτερικών των ΗΠΑ Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ.<sup>888</sup> Ο τελευταίος συνέστησε αυτοσυγκράτηση κι απόσυρση δυνάμεων και στη συνέχεια παρέδωσε non-paper στους διπλωματικούς υπαλλήλους της Ελλάδας και Τουρκίας στην Ουάσινγκτον με την απαίτηση για αποτροπή συγκέντρωσης νέων ναυτικών δυνάμεων στην επίμαχη περιοχή των βραχονησίδων Ίμια. Επιπρόσθετα, ο Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ επικοινωνήσε με τη Πρωθυπουργό της Τουρκίας Τανσού Τσίλέρ και τον Υπουργό Εξωτερικών Ονούρ Οϋμέν και τους ζήτησε να δώσουν πίστωση χρόνου στην ελληνική κυβέρνηση, ώστε να λάβει ψήφο εμπιστοσύνης από την ελληνική βουλή και κατόπιν να προχωρήσει στην απόσυρση των ελληνικών δυνάμεων.

Από τις 17:00 έως τις 21:00 παρατηρείται ακόμη μεγαλύτερη κλιμάκωση της κρίσης στο στρατιωτικό πεδίο.<sup>889</sup> Ειδικότερα, στις 14.56 το ΓΕΕΘΑ διατάζει την αύξηση της επιτήρησης και του ελέγχου των ελληνικών μικρονησίδων στο ανατολικό Αιγαίο μεταξύ των νήσων Σάμου και Κω και στις 15.20 διατάζει την ΑΣΔΕΝ να αποβιβάσει στη νησίδα Καλόλιμνο ομάδα καταδρομέων που διατηρούνταν σε ετοιμότητα στη Κω. Αποστολή της ομάδας ήταν αφενός η αποτροπή αποβίβασης

<sup>888</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 320 & Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 371.

<sup>889</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet: <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

Τούρκων στη νησίδα και αφετέρου η επιτήρηση της ευρύτερης περιοχής. Στις 16.00' δύο τουρκικά ελικόπτερα πετούν κοντά στις βραχονησίδες Ίμια προσπαθώντας να εντοπίσουν τις θέσεις των ελληνικών πλοίων και στις 18.00' τουρκική τορπιλάκατος πλησιάζει την Ίμια και παρεμποδίζεται από ελληνικό περιπολικό. Το ίδιο απόγευμα επίσης, το ΓΕΝ αποφασίζει την επιστροφή της φρεγάτας «ΥΔΡΑ» F452 τύπου MEKO-200HN από την Αδριατική, όπου είχε διατεθεί στη Νατοϊκή επιχείρηση αποκλεισμού της Σερβίας και το βράδυ δίνει διαταγή προς τη φρεγάτα «ΝΑΥΑΡΙΝΟ», που έπλεε δίπλα στα Ίμια, να στοχοποιήσει τα τουρκικά πλοία, ενώ παράλληλα ανέθεσε στα υπόλοιπα σκάφη του Ναυτικού και του Λιμενικού Σώματος την επιτήρηση της περιοχής Αγαθονήσι -Φαρμακονήσι. Τέλος, λίγο πριν από τα μεσάνυχτα, χωρίς απόφαση του Κυβερνητικού Συμβουλίου Εξωτερικών και Άμυνας (ΚΥΣΕΑ), κηρύχθηκε επιστράτευση των τοπικών εφεδρειών στον Έβρο και στα νησιά του Ανατολικού Αιγαίου.

Λίγο πριν τα μεσάνυχτα παρατηρείται επίσης, ανάλογη κλιμάκωση και στο διπλωματικό επίπεδο όπου ο ρόλος των ΗΠΑ είναι πλέον καταλυτικός.<sup>890</sup> Ειδικότερα, στις 10:45 ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Μπιλ Κλίντον τηλεφώνησε στον Έλληνα Πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη επισημαίνοντάς του τον κίνδυνο ελληνοτουρκικού πολέμου. Του απηύθυνε έκκληση για αποτροπή της κρίσης προτείνοντας απόσυρση προσωπικού - πλοίων - σημαίας από τα Ίμια. Ο Έλληνας πρωθυπουργός επικαλέσθηκε τις διεθνείς συνθήκες και αποδέχθηκε τη διαδικασία αποκλιμάκωσης χωρίς αμφισβήτηση των ελληνικών κυριαρχικών δικαιωμάτων. Αντίστοιχη τηλεφωνική συνομιλία είχε ο Αμερικανός Πρόεδρος και με την Πρωθυπουργό της Τουρκίας Τανσού Τσιλέρ. Επιπρόσθετα, στις 11:30 ο Υπουργός Εθνικής Άμυνας Γεράσιμος Αρσένης δέχθηκε τηλεφωνήματα από τον Υπουργό Άμυνας των ΗΠΑ Ουίλιαμ Πέρι και τον αρχηγό του αμερικανικού επιτελείου στρατηγό Σαλικάσβιλι, όπου του συνιστούσαν την αποκλιμάκωση της κρίσης στη βάση του τρίπτυχου απόσυρση προσωπικού - πλοίων - σημαίας από τα Ίμια. Παρόμοια τηλεφωνική επικοινωνία είχε επίσης, κι ο Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος με τον Αναπληρωτή Υπουργό Εξωτερικών των ΗΠΑ Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ, ο οποίος επικοινωνήσε και με τον Τούρκο ομόλογο του.

---

<sup>890</sup> Βλέπε: «Το χρονικό της κρίσης», Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 31-01-1996, σελ. 5.

### 31 Ιανουαρίου 1996

Στις 01:00 πραγματοποιείται σύσκεψη του ΚΥΣΕΑ<sup>891</sup> στο γραφείο του πρωθυπουργού στη Βουλή. Στη σύσκεψη συμμετείχαν εκτός των τακτικών μελών, ο γραμματέας του Υπουργικού Συμβουλίου Τάσος Μαντέλης και οι σύμβουλοι του πρωθυπουργού Ν. Θέμελης και Δ. Καραϊτίδης. Μεσολαβούν δύο τηλεφωνικές συνδιαλέξεις Πάγκαλου - Χόλμπρουκ, και στις 02.00 ενημερώνεται το ΚΥΣΕΑ για τη κατάληψη της αφρούρητης βραχονησίδας στα Ίμια από Τούρκους κομάντος.<sup>892</sup>

Λίγο μετά τη 01.30 ενημερώνεται ο αρχηγός του ΓΕΕΘΑ ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης ότι η τουρκική φρεγάτα “YAVUZ” είχε απονηώσει δύο ελικόπτερα τα οποία κινούνταν προς τις βραχονησίδες Ίμια.<sup>893</sup> Στη συνέχεια υπήρξε άμεση απάντηση από το ΓΕΝ, όπου έδωσε εντολή να αποτραπεί η τυχόν αποβίβαση τουρκικών δυνάμεων με ελικόπτερα. Ειδικότερα, διατάχθηκε η ρίψη προειδοποιητικών βολών σε περίπτωση προσέγγισης και εφόσον αυτό δε λειτουργήσει αποτρεπτικά και τα ελικόπτερα συνεχίσουν τη πορεία τους, τότε θα έπρεπε να καταρριφθούν. Ζητήθηκε επίσης από τις ελληνικές ναυτικές δυνάμεις να προστατέψουν τόσο τις βραχονησίδες Ίμια όσο και το Φαρμακονήσι.<sup>894</sup>

Στη 01.04 το ΓΕΝ ενημερώνεται από τη φρεγάτα «NABAPINO» F461 ότι δύο τουρκικά ελικόπτερα τύπου Black Hawk βρίσκονται στην περιοχή. Το ένα αιωρείται πλησίον της τουρκικής φρεγάτας “YAVUZ” F240 τύπου MEKO-200 Track 1 σε απόσταση 1.000 μέτρων από τα Ίμια, ενώ ένα ακόμη υπερίπταται της φρεγάτας “YAVUZ”.<sup>895</sup>

Στη 01.05 πραγματοποιείται τηλεφωνική επικοινωνία του Έλληνα Υπουργού Άμυνας Γεράσιμου Αρσένη με τον Αμερικανό ομόλογό του Ουίλιαμ Πέρι όπου ο

<sup>891</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 320.

<sup>892</sup> Ibid.

<sup>893</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet: <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CE%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>894</sup> Ibid.

<sup>895</sup> Ibid.

Έλληνας Υπουργός ενημερώνεται ότι επίκειται τουρκική επίθεση χωρίς να προσδιορίζεται ο τόπος και ο χρόνος.

Στη συνέχεια, στη 01.25 περίπου, το GEN ζητά από τις φίλιες ναυτικές μονάδες τη στοχοποίηση κάθε τουρκικού πλοίου και διατάζει την πλήρη ετοιμότητα διά παν ενδεχόμενον.<sup>896</sup>

Στη 01.40 ο Έλληνας πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης ενημερώνεται ότι, σύμφωνα με επίσημη ανακοίνωση της τουρκικής κυβέρνησης, Τούρκοι καταδρομείς κατέλαβαν τη δεύτερη νησίδα των Ιμίων, ενώ στη 01.55 η φρεγάτα «NAYAPINO» F461 αναφέρει ότι τα ελικόπτερα είναι κοντά στην τουρκική φρεγάτα, που πλέον βρίσκεται μόλις 500 μέτρα από τα Ίμια.

Στις 03.00 φθάνουν οι πρώτες πληροφορίες στο ΕΘΚΕΠΙΧ περί κατάληψης των Δυτικών Ιμίων από Τούρκους καταδρομείς και το GEN διαβιβάζει τη πληροφορία στον επικεφαλής της φρεγάτας «NABAPINO» F461 και του ζητά εξακρίβωση της κατάστασης και αναφορά.<sup>897</sup>

Στις 03.35 η ΕΥΠ ενημερώνει τον Έλληνα Πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη για τη δήλωση του Τούρκου Υπουργού Εξωτερικών περί αποβίβασης Τούρκων καταδρομέων στη Δυτική Ίμια.

Στις 04.00 ο Αναπληρωτής Υπουργός Εξωτερικών των ΗΠΑ Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ επιβεβαιώνει τη κατάληψη της βραχονησίδας, προκαλώντας σύγχυση στην ελληνική πλευρά. Παράλληλα διαβιβάζεται μέσω του ίδιου διαύλου τουρκικό τελεσίγραφο: Σε περίπτωση προσβολής των Τούρκων κομάντος, αυτό θα σήμαινε αυτομάτως ολοκληρωτικό πόλεμο.<sup>898</sup>

Στις 04:13 ελικόπτερο απογειώθηκε από τη φρεγάτα «NAYAPINO» και, μετά από τρεις διαδρομές, εντόπισε περίπου 10 Τούρκους κομάντος και μια τουρκική σημαία. Στη συνέχεια, ο αρχηγός του Ναυτικού τηλεφώνησε στον αρχηγό ΓΕΕΘΑ ναύαρχο Χρήστο Λυμπέρη στη Βουλή και εκείνος πληροφόρησε το πρωθυπουργό, ο οποίος είχε συγκαλέσει το ΚΥΣΕΑ. Παράλληλα, γίνεται γνωστή η πτώση του εν λόγω ελικοπτέρου λόγω απώλειας προσανατολισμού και ο θάνατος των τριών μελών

---

<sup>896</sup> Ibid.

<sup>897</sup> Ibid.

<sup>898</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 321 & Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 375.

του πληρώματός του, με αποτέλεσμα να επικρατήσει ένταση στο ΚΥΣΕΑ ανάμεσα στην πολιτική και στρατιωτική ηγεσία.<sup>899</sup>

Στις 05:30 έγινε αποδεκτό από την ελληνική κυβέρνηση το πλαίσιο απεμπλοκής που είχαν προτείνει (στις 29 Ιανουαρίου) οι ΗΠΑ και συνιστούσε την αποχώρηση των πολεμικών πλοίων, των στρατιωτών και των σημαίων (no ships - no flags - no troops). Εγγυητές για την διαδικασία απεμπλοκής θα ήταν εκ μέρους του State Department οι Γουόρεν Κρίστοφερ και Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ.<sup>900</sup>

Στις 06.15 άρχισε η σταδιακή αποχώρηση των στρατιωτικών δυνάμεων και των δύο χωρών. Η ελληνική πλευρά ισχυρίζεται ότι αποσύρει τη σημαία για να τη προστατέψει από τη βεβήλωση, ενώ ο Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ αναφέρει ότι η υποστολή της σημαίας αποτελεί μέρος της συμφωνίας απεμπλοκής.<sup>901</sup>

## **6 Φεβρουαρίου 1996**

Το Ιταλικό Υπουργείο Εξωτερικών δήλωσε:<sup>902</sup> «Η Ιταλοτουρκική Συμφωνία του 1932 είναι έγκυρη και παραμένει σε ισχύ».

## **15 Φεβρουαρίου 1996**

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο με ψήφισμά του,<sup>903</sup> επισήμανε ότι οι βραχονησίδες Ίμια ανήκουν στο σύμπλεγμα της Δωδεκανήσου, με βάση τη Συνθήκη της Λωζάννης, το πρωτόκολλο Ιταλίας –Τουρκίας της 28<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 1932 και τη Συνθήκη των Παρισίων 1947, καθώς και τους τουρκικούς χάρτες της δεκαετίας του 1960.

## **7.3 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

Τη νύχτα της 25ης Δεκεμβρίου 1995, το τουρκικό εμπορικό πλοίο Φιγκέν Ακάτ προσάραξε σε μια από τις βραχονησίδες Ίμια. Οι ελληνικές αρχές σπεύδουν να βοηθήσουν, αλλά αντιμετωπίζουν την άρνηση του πλοιάρχου με το επιχείρημα ότι το πλοίο βρίσκεται σε τουρκικά ύδατα. Τότε, η ελληνική πλευρά διαμηνύει στην Άγκυρα, ότι αν δεν δεχτούν την ελληνική βοήθεια το πλοίο θα μείνει επ' αόριστον

---

<sup>899</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 375.

<sup>900</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 321.

<sup>901</sup> Ibid.

<sup>902</sup> Λυμπερης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 534.

<sup>903</sup> Ibid.

προσαρτημένο<sup>904</sup>. Η Τουρκική απάντηση στην ανωτέρω θέση, ήρθε από το τμηματάρχη των ελληνικών υποθέσεων του Τουρκικού Υπουργείου Εξωτερικών Αχμέτ Μπανγκουγλού ο οποίος δήλωσε ότι, «ανεξαρτήτως του ποιος θα ρυμουλκήσει το ναυαγισμένο πλοίο, το θέμα θα έπρεπε να αποτελέσει αντικείμενο ευρύτερης συζήτησης».<sup>905</sup> Τελικά, το Τουρκικό Υπουργείο Εξωτερικών έδωσε τη συναίνεσή του και στις 28 Δεκεμβρίου ελληνικά ρυμουλκά αποκολλούν το πλοίο και το ρυμουλκούν έως τις τουρκικές ακτές.

Στις 29 Δεκεμβρίου 1995, το Τουρκικό Υπουργείο Εξωτερικών αποστέλλει ρηματική διακοίνωση στην Ελληνική Πρεσβεία στην Άγκυρα με την οποία διατυπώνει επίσημα (για πρώτη φορά) τη θέση ότι οι βραχονησίδες Ίμια αποτελούν εσωτερικό τμήμα της Τουρκίας και ανήκουν στην επαρχία Μποντρούμ (Αλικαρνασός).<sup>906</sup> Η τουρκική ρηματική διακοίνωση ανέφερε τα εξής:<sup>907</sup>

»Η Τουρκοϊταλική συμφωνία της 4ης Ιανουαρίου 1932 και η συμφωνία με ημερομηνία 28 Δεκεμβρίου 1932, που αφορά τη κατοχή των μικρών νοτιοανατολικών νήσων στο Αιγαίο και την οριοθέτηση των χωρικών υδάτων στη περιοχή, έγινε αντικείμενο διαπραγματεύσεως στο πλαίσιο της ειδικής πολιτικής κατάστασης που επικρατούσε κατά την προ του Β' Παγκοσμίου Πολέμου εποχή στη περιοχή.

»Η πρώτη συμφωνία δεν αναφέρεται στις βραχονησίδες Καρντάκ. Γίνεται αναφορά στις βραχονησίδες Καρντάκ στο Πρωτόκολλο του Δεκεμβρίου 1932. Ωστόσο οι νομικές διαδικασίες σε ό,τι αφορά το Πρωτόκολλο του 1932 δεν ολοκληρώθηκαν. Δεν επικυρώθηκε ούτε από τη Κοινωνία των Εθνών. Επιπλέον, η ελληνική πρόταση που υποβλήθηκε κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων για τη Συνθήκη Ειρήνης των Παρισίων, το 1947, να γίνει αναφορά στα δυο ανωτέρω έγγραφα, δεν έγινε δεκτή και δε περιελήφθη καμία τέτοια αναφορά στο κείμενο της συνθήκης. Το γεγονός ότι η Ελλάδα πλησίασε τη τουρκική κυβέρνηση το 1950 και

---

<sup>904</sup> Σημίτης, Κώστας *Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*, Αθήνα, Εκδόσεις Πόλις, 2005, σελ. 58.

<sup>905</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 358.

<sup>906</sup> Σημίτης, Κώστας *Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*, Αθήνα, Εκδόσεις Πόλις, 2005, σελ. 58-59. & Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 359 & Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 316 & Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 528 & 530.

<sup>907</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 27-28 & Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 530-531.



πάλι το 1953, προτείνοντας συνομιλίες με την ανταλλαγή επιστολών μεταξύ των κυβερνήσεων, για να βεβαιωθεί η ισχύς των προαναφερόμενων δυο εγγράφων μεταξύ Ελλάδας και Τουρκίας, δείχνει, ότι η ίδια η Ελλάδα είχε αμφιβολίες για την ισχύ των ανωτέρω εγγράφων.

»Το μόνο έγγραφο στο οποίο μπορεί να γίνει αναφορά σχετικά με τα Δωδεκάνησα είναι η Συνθήκη Ειρήνης των Παρισίων του 1947. Στην αναφερόμενη συνθήκη, με τη πρώτη παράγραφο του άρθρου 14, συνομολογείται ότι η Ιταλία έχει εκχωρήσει στην Ελλάδα τις νήσους των Δωδεκανήσων και τις καθορίζει ονομαστικά μία προς μία. Το ίδιο άρθρο περιλαμβάνει τις «παρακείμενες νησίδες» σε αυτές που καθορίζονται ονομαστικά. Το κείμενο του σχετικού άρθρου έχει ως κάτωθι: «Η Ιταλία παραχωρεί εις το εξής στη πλήρη κυριαρχία της Ελλάδας τις νήσους των Δωδεκανήσων όπως καθορίζονται ονομαστικά στη συνέχεια, την Αστυπάλαια, τη Ρόδο, τη Χάλκη, τη Κάρπαθο, τη Κάσο, τη Τήλο, τη Νίσυρο, τη Κάλυμνο, τη Λέρο, τη Πάτμο, τους Λειψούς, τη Σύμη, τη Κω και το Καστελόριζο, καθώς και τις παρακείμενες νήσους».

»Οι βραχονησίδες Καρντάκ, οι οποίες απέχουν 5,5 ναυτικά μίλια από τα πλησιέστερα ελληνικά νησιά, δε μπορούν να θεωρηθούν ούτε ότι είναι παρακείμενες, αλλά ούτε και νησίδες. Με αυτή την έννοια, οι βραχονησίδες Καρντάκ που απέχουν 3,8 ναυτικά μίλια από τη τουρκική ηπειρωτική χώρα ανήκουν στη Τουρκία και οι ελληνικές διεκδικήσεις επί της τουρκικής κυριαρχίας δε μπορούν να στηριχθούν με κριτήριο το Διεθνές Δίκαιο. Ακόμη περισσότερο, όταν κάποιος επικαλείται ένα άρθρο από οποιαδήποτε συνθήκη, θα πρέπει να ικανοποιεί και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από εκεί και πέρα για να είναι καλής πίστης.

»Με αυτή την έννοια, το υπουργείο επιθυμεί να υπενθυμίσει στη πρεσβεία ότι η δεύτερη παράγραφος του άρθρου 14 ορίζει ρητά, με αναμφισβήτητο τρόπο, ότι οι νήσοι των Δωδεκανήσων θα είναι και θα παραμείνουν αποστρατικοποιημένες.

»Το υπουργείο θεωρεί επίσης, απαραίτητο να υπογραμμίσει ότι η όποια εσωτερικά νομοθετική ρύθμιση, όπως ο ελληνικός νόμος 518 με ημερομηνία 3-9 Ιανουαρίου 1948, δεν επιφέρει νομικές επιπτώσεις στο Διεθνές Δίκαιο. Υπό το φως όσων προηγήθηκαν, το υπουργείο δε μπορεί με κανένα τρόπο να δεχτεί ελληνικούς ισχυρισμούς, όπως διατυπώνονται στη προηγούμενη ρηματική διακοίνωση. Είναι φανερό, ότι η Ελλάδα προσπαθεί να επεκτείνει τη κυριαρχία της σε νήσους εκτός εκείνων που παραχωρήθηκαν σε αυτή με τη Συνθήκη Ειρήνης των Παρισίων του 1947. Με τα δεδομένα αυτά, είναι φανερό ότι η κατοχή άλλων μικρών νήσων,

νησίδων και βραχονησίδων στο Αιγαίο, το καθεστώς των οποίων δεν έχει πλήρως οριστεί από διεθνή έγγραφα, πρέπει να καθοριστεί με συμφωνία. Επομένως, οι προσπάθειες της Ελλάδας να τοποθετήσει κατοίκους στις μικρές νήσους, νησίδες και βραχονησίδες, για τις οποίες υπάρχει θέμα με τρόπο τεχνητό και επιδεικτικό, δεν μπορεί με κανένα τρόπο να προκαλέσει νομικές συνέπειες σε ό,τι αφορά το καθεστώς τους.

Την ίδια ημέρα που παρελήφθη η τουρκική διακοίνωση, αντιπροσωπεία του Εκτελεστικού Γραφείου του ΠΑΣΟΚ με επικεφαλής το γραμματέα του κόμματος Κώστα Σκανδαλίδη επισκέφθηκε το Ωνάσειο νοσοκομείο και ενημερώθηκε για τη πορεία της υγείας του πρωθυπουργού Ανδρέα Παπανδρέου. Σύμφωνα με τα όσα δήλωσαν οι γιατροί, παρά τη σχετική βελτίωση της κατάστασής του, ο πρωθυπουργός, δεν ήταν σε θέση να ασκήσει τα καθήκοντά του.<sup>908</sup> Στη συνέχεια της ίδιας ημέρας, συνήλθε υπό την προεδρία του αναπληρούντος το πρωθυπουργό, Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Άκη Τσοχατζόπουλου, το υπουργικό συμβούλιο και σύμφωνα με την κυβερνητική ανακοίνωση, «ασχολήθηκε με τον προγραμματισμό του 1996».<sup>909</sup> Παράλληλα, ο πρόεδρος της Ν.Δ. Μιλτιάδης Έβερτ ζήτησε πρόωρες εκλογές για να δοθεί τέλος στο αδιέξοδο της ακυβερνησίας.<sup>910</sup>

Η απάντηση της ελληνικής πλευράς στους ισχυρισμούς της τουρκικής ρηματικής διακοίνωσης απεδόθη στο Τουρκικό Υπουργείο Εξωτερικών στις 9 Ιανουαρίου 1996 και ανέφερε τα εξής:<sup>911</sup>

«Ο ισχυρισμός ότι οι Ιταλοτουρκικές συμφωνίες του 1932 αποτέλεσαν αντικείμενο διαπραγματεύσεως στο πλαίσιο της ειδικής πολιτικής κατάστασης που επικρατούσε κατά τη περίοδο προ του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου δεν έχει καμία νομική υπόσταση και σημασία. Και τούτο, διότι οι διεθνείς συμφωνίες και συνθήκες που σχετίζονται με το καθορισμό των συνόρων και τα εδαφικά καθεστώτα διέπονται από την αρχή της σταθερότητας και της διάρκειας και δε τροποποιούνται. Αυτός ο κανόνας Γενικού Διεθνούς Δικαίου έχει καταγραφεί ρητώς στο άρθρο 62 (2) της Σύμβασης της Βιέννης

---

<sup>908</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 359.

<sup>909</sup> Ibid.

<sup>910</sup> Ibid.

<sup>911</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 29-32 & Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 532-533.

της 23ης Μαΐου 1969, καθώς επίσης στα άρθρα 11 και 12 της Συνθήκης της Βιέννης για τη διαδοχή των κρατών σε σχέση με τις Συνθήκες της 23ης Αυγούστου 1978.

»Σε σχέση με τον ισχυρισμό ότι οι νομικές διαδικασίες που αναφέρονται στην Ιταλοτουρκική Συμφωνία της 28ης Δεκεμβρίου του 1932 δεν ολοκληρώθηκαν και δεν έχουν κατατεθεί στη Κοινωνία των Εθνών, θα πρέπει να επισημανθούν τα κάτωθι:

Η Συμφωνία της 28ης Δεκεμβρίου, που ολοκληρώθηκε με την ανταλλαγή επιστολών με ημερομηνία 4 Ιανουαρίου 1932, ήταν συμπληρωματική της Συμφωνίας της 4ης Ιανουαρίου 1932, η οποία κυρώθηκε από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη και πρωτοκολλήθηκε στη Κοινωνία των Εθνών. Συνεπώς, και καθώς η Συμφωνία της 28ης Δεκεμβρίου 1932 απλώς αναφερόταν στο καθορισμό των θαλάσσιων συνόρων σε μια περιοχή όπου, όπως το ίδιο το κείμενο και οι ανταλλαγείσες επιστολές επιβεβαιώνουν, δεν υπήρχε καμία διαφορά μεταξύ των μερών σε θέματα κυριαρχίας, ήταν άνευ αντικειμένου η περαιτέρω έγκριση της από τα συμβαλλόμενα μέρη. Επιπλέον από το κείμενο της Συμφωνίας της 28ης Δεκεμβρίου 1932, που αποτελεί έγγραφο με πλήρη νομική ισχύ, είναι σαφές ότι πρόθεση των μερών ήταν η συμφωνία να τεθεί πλήρως σε ισχύ αμέσως μετά την υπογραφή της, όπως πράγματι έγινε. Για τους ίδιους λόγους, δεν ήταν απαραίτητη η πρωτοκόλληση της στην Κοινωνία των Εθνών.

»Τα παραπάνω αποτελούν αδιαμφισβήτητη αλήθεια και η Ελλάδα δεν είχε ποτέ αμφιβολίες για την εγκυρότητα των ανωτέρω συμφωνιών. Η έρευνα στα ιστορικά μας στοιχεία δεν είχε αποκαλύψει την ύπαρξη επίσημης αλληλογραφίας το 1950 και το 1953 ή σε άλλη χρονική περίοδο με την οποία προσκαλείται η Τουρκία για συνομιλίες, με στόχο την επιβεβαίωση των ανωτέρω συμφωνιών. Αλλά ακόμα και παρόμοια πρόσκληση να είχε υπάρξει, σε καμία περίπτωση δεν επηρεάζει την εγκυρότητα των προαναφερθεισών συνομιλιών. Στην πραγματικότητα, η διαδοχή της Ελλάδας στη θέση της Ιταλίας στις ανωτέρω συμφωνίες ήταν άμεση και σαφής και σε απόλυτη συμφωνία με το Διεθνές Δίκαιο.

»Επιπροσθέτως, η Τουρκία τη περίοδο 1932-1947, και στη συνέχεια μέχρι τα τελευταία γεγονότα, δεν είχε αμφισβητήσει την εγκυρότητα των συμφωνιών. Το αυτό ισχύει σε σχέση με την Ιταλία, για την περίοδο που η τελευταία είχε την κυριότητα των Δωδεκανήσων. Αντιθέτως, θα πρέπει να προστεθεί ότι η Τουρκία όχι μόνο το 1932, αλλά και το 1950 είχε αποδεχτεί την ισχύ των χαραχθέντων θαλασσιών συνόρων στην περιοχή. Αυτό αποδεικνύεται από την Περιφερειακή Αεροναυτική Συμφωνία της Δεύτερης Περιφερειακής Συνάντησης της Μέσης Ανατολής, που

πραγματοποιήθηκε το 1950 στην Κωνσταντινούπολη και υιοθετήθηκε από τον ICAO, σύμφωνα με την οποία η συνοριακή γραμμή του FIR Αθηνών - Κωνσταντινούπολης ταυτίζεται με τα τουρκικά δυτικά σύνορα στην περιοχή, όπως μαρτυρεί και ο σχετικός χάρτης του 1953, που τυπώθηκε στην Άγκυρα. Αυτή η συνοριακή διευθέτηση εμφανίζεται και στον επίσημο τουρκικό χάρτη για τη ναυσιπλοΐα που επισυνάπτεται στην ετήσια έκθεση του 1953 για το διάπλου των πλοίων κατά μήκος των στενών της Ισταμπούλ, των στενών του Τσανακαλέ και της Θάλασσας του Μαρμαρά, σύμφωνα με τη Συνθήκη του Μοντρέ του 1936. Σε όλους αυτούς τους χάρτες, καθώς επίσης και σε άλλους χάρτες της Τουρκίας αλλά και σε διεθνείς, οι βραχονησίδες Ίμια εμφανίζονται να ανήκουν στην Ελλάδα.

»Στην τουρκική διακοίνωση γίνεται αναφορά στην αποστρατικοποίηση των Δωδεκανήσων. Από αυτή την πλευρά, η πρεσβεία θα ήθελε να υπενθυμίσει και να επιβεβαιώσει παλαιότερες ρηματικές διακοινώσεις επί του θέματος. Επιπροσθέτως, το πρόσφατο ψήφισμα της Τουρκικής Εθνοσυνέλευσης (8 Ιουνίου 1995) με την οποία εξουσιοδοτείται η τουρκική κυβέρνηση να προβεί σε κάθε ενέργεια, περιλαμβανομένης και της χρήσης βίας εναντίον της Ελλάδας στην περίπτωση που η τελευταία ασκήσει το νόμιμο δικαίωμα της να επεκτείνει τα χωρικά της ύδατα, καθώς και αυτό καθαυτό το περιστατικό των Ιμίων, επιβεβαιώνουν πέρα από κάθε αμφιβολία ότι η ελληνική επιχειρηματολογία επί του ζητήματος είναι νόμιμη και απολύτως δικαιολογημένη.

»Αναφορικά με το επιχείρημα το σχετικό με την ελληνική πρόταση που υπεβλήθη κατά τη διάρκεια της Διάσκεψης Ειρήνης του 1947, να υπάρχει σε αυτή ειδική αναφορά στη συγκεκριμένη συμφωνία, η Διάσκεψη απλώς προτίμησε, για λόγους απλότητας και συντομίας, να αναφερθεί μόνο στο αντίστοιχο κείμενο του άρθρου 15 της Συνθήκης της Λωζάννης, με την οποία τα Δωδεκάνησα και οι παρακείμενες νησίδες παραχωρήθηκαν στην Ιταλία. Προστίθεται εδώ ότι η έλλειψη αναφοράς στη Συνθήκη των Παρισίων του 1947 σε άλλες συμφωνίες σε καμία περίπτωση δεν έχει επιπτώσεις στην ισχύ των τελευταίων.

»Οι βραχονησίδες Ίμια δίχως αμφιβολία αποτελούν τμήμα μιας αλυσίδας νήσων, νησίδων και βραχονησίδων εντός του πλαισίου των ρυθμίσεων του άρθρου 14, παράγραφος 1 της Συνθήκης του 1947. Το γεγονός αυτό αναγνωρίζεται ρητώς από την ιταλοτουρκική Συμφωνία της 28ης Δεκεμβρίου του 1948, στην οποία υπάρχει ρητή αναφορά στην ιταλική κυριαρχία επί των Ιμίων. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τη Συνθήκη της Λωζάννης, η τουρκική κυριαρχία εκτείνεται πέραν της Ίμβρου, της

Τενέδου και των Λαγουσών νήσων μόνο στις νησίδες που βρίσκονται σε απόσταση μέχρι τριών μιλίων από τις τουρκικές ακτές. Από την πλευρά αυτή, η Ελλάδα αναγνωρίζει τίτλους ιδιοκτησίας μόνο σύμφωνα με τα όσα προβλέπουν οι διεθνείς συμφωνίες και όχι με βάση μη νομικά κριτήρια, όπως η απόσταση (χωρίς νομική αναφορά), σαν αυτά που επικαλείται η τελευταία τουρκική ρηματική διακοίνωση, όπου εκτός των άλλων τα στοιχεία για τις αποστάσεις είναι ούτως ή άλλως ανακριβή.

»Το νομικό καθεστώς των νήσων καθορίζεται σαφώς και δεν υπάρχει επ αυτού καμία νομική ασάφεια. Επιπλέον όλες οι νήσοι, ανεξαρτήτως του εάν κατοικούνται ή όχι, του πώς ορίζονται (νησίδες, βραχονησίδες, βράχοι κ.λπ. - οι όροι αυτοί έχουν μόνο γεωγραφική και όχι και νομική σημασία) και του μεγέθους τους, αντιμετωπίζονται κατά τον ίδιο τρόπο, σύμφωνα με τις Συνθήκες της Λωζάννης του 1923 και των Παρισίων του 1947. Κατά συνέπεια, δεν υφίσταται κανένα νομικό κενό σε σχέση με το καθεστώς αυτών των βραχονησίδων σε ολόκληρο το Αιγαίο.

»Με βάση τα παραπάνω, η Ελλάδα απορρίπτει τους τουρκικούς ισχυρισμούς και διακηρύσσει ότι δεν επιθυμεί να διαπραγματευτεί καθ' οιονδήποτε τρόπο ζητήματα που άπτονται της εθνικής της κυριαρχίας, όπως αυτή ορίζεται από το Διεθνές Δίκαιο και τις συνθήκες».

Απόρροια της ανταλλαγής ρηματικών διακοινώσεων Ελλάδας και Τουρκίας, ήταν στις 16 Ιανουαρίου 1996 ο έλληνας Υπουργός Εξωτερικών Κároλος Παπούλιας να απευθυνθεί στο ΓΕΕΘΑ και να ζητήσει αυξημένα μέτρα επαγρύπνησης στην ευρύτερη περιοχή των Ιμίων.<sup>912</sup> Στη συνέχεια, μετά από δύο ημέρες, στις 18 Ιανουαρίου 1996 εκλέγεται Πρωθυπουργός ο Κώστας Σημίτης, και ο Τούρκος Υπουργός Εξωτερικών Ντενίζ Μπαϋκάλ δήλωσε ότι: «η Τουρκία ήταν έτοιμη να αρχίσει μια νέα περίοδο με τον νέο πρωθυπουργό της Ελλάδας».

Στις 19 Ιανουαρίου 1996, το ΓΕΕΘΑ ανταποκρίνεται στο αίτημα του Έλληνα Υπουργού Εξωτερικών Κároλου Παπούλια και δίνει εντολή στο ΓΕΝ για επαυξημένη επαγρύπνηση στην ευρύτερη περιοχή των Ιμίων.<sup>913</sup>

Στις 20 Ιανουαρίου 1996 το ενημερωτικό έντυπο «Εμπιστευτικό Γράμμα» αποκάλυψε ότι η Άγκυρα και η Αθήνα έχουν ανταλλάξει ρηματικές διακοινώσεις

---

<sup>912</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005. & Τσάρκας, Αλ. «Το χρονικό της κρίσης των Ιμίων», *Περιοδικό Άμυνα και Διπλωματία*, Τεύχος 59, Αθήνα, 1996, σελ. 8-11 & Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 32-33 & Σημίτης, Κώστας *Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*, Αθήνα, Εκδόσεις Πόλις, 2005, σελ. 59.

<sup>913</sup> Ibid.

γύρω από το θέμα κυριαρχίας των Ιμίων. Παρά τη δημοσιοποίηση του θέματος, τόσο η κυβέρνηση όσο και αντιπολίτευση δεν αντέδρασαν στην είδηση αυτή. Στη κυβέρνηση δε, το βασικό μέλημα του πρωθυπουργού ήταν οι πυρετώδεις διαβουλεύσεις για το σχηματισμό της νέας κυβέρνησης. Χαρακτηριστικό είναι επίσης, το ψυχρό κλίμα που επικρατούσε ανάμεσα στα στελέχη του εκσυγχρονιστικού ΠΑΣΟΚ και τους λεγόμενους Προεδρικούς που μόλις είχαν χάσει την εξουσία. Όπως επισημαίνει ο ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης στο βιβλίο του *«Πορεία σε Ταραγμένες Θάλασσες»*,<sup>914</sup> σύμφωνα με πληροφορίες που διέθετε ο πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης φοβόταν προβοκάτσια στο χώρο της Άμυνας από τον Υπουργό Γεράσιμο Αρσένη.<sup>915</sup>

Στις 22 Ιανουαρίου 1996, μετά την ορκωμοσία της νέας κυβέρνησης του Κώστα Σημίτη, οι τουρκικές εφημερίδες<sup>916</sup> κατηγορούν την Ελλάδα ότι υποκίνησε απόστρατους αξιωματικούς του ΠΝ να προχωρήσουν σε έρευνες και εποικισμό ερημονήσων του Αιγαίου. Παράλληλα, ο Τούρκος πρόεδρος Σουλεϊμάν Ντεμιρέλ<sup>917</sup> δήλωσε ότι: «αποτελεί λυπηρό γεγονός η Συρία και η Ελλάδα να υποστηρίζουν τρομοκρατικές δραστηριότητες (PKK- Οτζαλάν) με σκοπό το διαμελισμό της Τουρκίας», ενώ ο εκπρόσωπος του Τουρκικού Υπουργείου Εξωτερικών υπογράμμισε την ειλικρινή επιθυμία της Άγκυρας για βελτίωση των ελληνοτουρκικών σχέσεων στη διάρκεια της θητείας του νέου πρωθυπουργού. Για το πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη όμως, όπως επισημαίνει και ο ίδιος στο βιβλίο του *«Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004»* η πραγματικότητα ήταν διαφορετική. Ειδικότερα, ο Πρωθυπουργός επισημαίνει ότι: «στις 22 Ιανουαρίου ο τύπος, ως κύρια ζητήματα εξωτερικής πολιτικής κατέγραφε το Σκοπιανό και το Κυπριακό. Οι ελληνοτουρκικές σχέσεις δε φαίνεται να έχουν προτεραιότητα. Η Κρίση των Ιμίων που βρίσκεται σε εξέλιξη, δεν επισημαίνεται δημόσια».<sup>918</sup>

Επιπρόσθετα, ο δήμαρχος Καλύμνου, Δημήτρης Διακομιχάλης, συνοδευόμενος από κατοίκους του νησιού, μετέβη στην ανατολική βραχονησίδα Ίμια και ύψωσε την ελληνική σημαία σε έναν πρόχειρο ιστό.<sup>919</sup> Η κίνηση αυτή, προκάλεσε

<sup>914</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 554.

<sup>915</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 34-35.

<sup>916</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 554.

<sup>917</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 361.

<sup>918</sup> Σημίτης, Κώστας *Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*, Αθήνα, Εκδόσεις Πόλις, 2005, σελ. 59.

<sup>919</sup> Βλέπε: «Το χρονικό της κρίσης», Εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 02-02-1996, σελ. 5.

ταραχή στη νέα κυβέρνηση με αποτέλεσμα ο Πρωθυπουργός να συγκαλέσει σύσκεψη για την επόμενη ημέρα 23 Ιανουαρίου 1996. Η σύσκεψη πραγματοποιήθηκε αργά το βράδυ στο γραφείο του Πρωθυπουργού στη βουλή και όπως λέχθηκε σε ανεπίσημη ενημέρωση των δημοσιογράφων,<sup>920</sup> συζητήθηκε «σημαντικό εθνικό θέμα».<sup>921</sup> Στη σύσκεψη αυτή, δε συμμετείχε ο Υπουργός Εθνικής Άμυνας Γεράσιμος Αρσένης, αλλά μόνο ο νέος Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος και ο Υπουργός Δημοσίας Τάξης Κώστας Γείτονας. Για τον αποκλεισμό του από την σύσκεψη ο Γεράσιμος Αρσένης, επισήμανε ότι: «στις 23/1/96 το βράδυ, στο γραφείο του πρωθυπουργού Κώστα Σημίτη στη Βουλή, πραγματοποιείται σύσκεψη με τη συμμετοχή του νέου υπουργού Εξωτερικών Θεόδωρου Πάγκαλου και του υπουργού Δημοσίας Τάξης Κώστα Γείτονα. Αν και δεν εκδόθηκε ανακοίνωση, οι δημοσιογράφοι ενημερώνονται off the record ότι είχε συζητηθεί σοβαρό εθνικό θέμα. Ο υπουργός Εθνικής Άμυνας ούτε συμμετείχε ούτε και ενημερώθηκε για το περιεχόμενο της σύσκεψης».

Στις 24 Ιανουαρίου 1996, ο τηλεοπτικός σταθμός ANT1,<sup>922</sup> αποκάλυψε την ανταλλαγή των ρηματικών διακοινώσεων δημιουργώντας αίσθηση, στο πολιτικό κόσμο και την ελληνική κοινή γνώμη που έως τότε αγνοούσαν τις διπλωματικές κινήσεις της Αθήνας και της Άγκυρας. Η μετάδοση της πληροφορίας, προκάλεσε την αντίδραση του αρχηγού του ΓΕΕΘΑ, ναύαρχου Χρήστου Λυμπέρη<sup>923</sup> ο οποίος, κάλεσε το δημοσιογράφο που μετέφερε την είδηση να δώσει εξηγήσεις για το πως απέκτησε το απόρρητο έγγραφο και ταυτόχρονα ζήτησε από τον Υπουργό Εθνικής Αμύνης Γεράσιμο Αρσένη να προχωρήσει σε δικαστική διερεύνηση<sup>924</sup> του θέματος. Σχετικά με την ύπαρξη ή όχι ρηματικών διακοινώσεων, ο κυβερνητικός εκπρόσωπος Δημήτρης Ρέππας επιβεβαίωσε τη ρηματική διακοίνωση της Ελλάδας τονίζοντας ότι: «η Ελλάδα δε θεωρούσε νοητή την αμφισβήτηση του εθνικού χώρου στον οποίο συμπεριλαμβάνονταν και οι νησίδες».<sup>925</sup> Επιπρόσθετα, την ίδια ημέρα, στη κατεχόμενη Κύπρο αποβιβάστηκαν άρματα του τουρκικού στρατού, ενώ οι

<sup>920</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 361.

<sup>921</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 38 & Μίχας, Ζαχαρίας & Αδαμόπουλος, Δημήτρης «Ιμια 1996: Η Αλήθεια», *Πολεμικές Μονογραφίες*, τεύχος 56, DefenceNet, 2006.

<sup>922</sup> Ibid.

<sup>923</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 554.

<sup>924</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 43.

<sup>925</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 361.

Αστυνομικές Αρχές στη Θράκη<sup>926</sup> αύξησαν τα μέτρα επιτήρησης, προσπαθώντας όμως για τη μέγιστη δυνατή διακριτικότητα.

Σε συνέχεια της δημοσιοποίησης της ανταλλαγής ρηματικών ανακοινώσεων ανάμεσα στην Ελλάδα και Τουρκία, στις 26 Ιανουαρίου 1996 ο Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος<sup>927</sup> σε συνέντευξή του σε έλληνες και ξένους δημοσιογράφους παραδέχεται το περιστατικό στα Ίμια, επιβεβαιώνοντας την αποστολή ρηματικής διακοίνωσης από τη Τουρκία και την απάντηση της ελληνικής πλευράς. Επίσης δηλώνει ότι «το θέμα έχει κλείσει» και ότι δε το θεωρεί ζήτημα ικανό για δημιουργία ατμόσφαιρας κρίσης, αλλά «εξωφρενική απαίτηση».<sup>928</sup> Στον αντίποδα, σε ρεπορτάζ της τουρκικής εφημερίδας Τζουμχουριέτ<sup>929</sup> επισημαίνεται ότι το Τουρκικό Υπουργείο Εξωτερικών και το γενικό επιτελείο άρχισαν τη χαρτογράφηση νησίδων στο Αιγαίο, και ότι μετά το πέρας της η Τουρκία θα καλέσει την Ελλάδα για διαπραγματεύσεις, όπου και θα τη «στριμώξει».

Επιπρόσθετα, στις 27 Ιανουαρίου 1996, δημοσιογράφοι της τουρκικής εφημερίδας Χουριέτ,<sup>930</sup> από τη Σμύρνη, μεταβαίνουν με ιδιωτικό ελικόπτερο στην Ανατολική Ίμια, κατεβάζουν την ελληνική σημαία που είχε ανυψώσει πριν λίγες

---

<sup>926</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet: <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>927</sup> Ibid.

<sup>928</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 43.

<sup>929</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet: <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>930</sup> Λυμπερης, Χρήστος, *Πορεία σε παραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 554.



ημέρες ο δήμαρχος Καλύμνου και ανυψώνουν στη θέση της τη τουρκική. Την ενέργειά τους αυτή, την μαγνητοσκοπήσαν και το βράδυ της ίδιας ημέρας τη παρουσίασαν σε τηλεοπτική εκπομπή τουρκικού τηλεοπτικού δικτύου. Στη Τουρκία η πράξη αυτή, εμφανίστηκε ως «ιδιωτική πρωτοβουλία» και αποδοκιμάστηκε από το Τουρκικό Υπουργείο Εξωτερικών. Ειδικότερα, ο βοηθός του Υφυπουργού Εξωτερικών, πρέσβης Ινάλ Μπατού,<sup>931</sup> σε δήλωσή του για το θέμα, σε τουρκική εφημερίδα τόνισε: Δε μπορεί να υπάρξουν λύσεις με εκδηλώσεις βίας και με πόλεμο σημαίων. Η Τουρκία είναι υπέρ της λύσης με ειρηνικό τρόπο και δια της διπλωματικής οδού».

Παρά τη δήλωση του Ινάλ Μπατού, στις 28 Ιανουαρίου 1996 η εφημερίδα Χουριέτ κυκλοφόρησε με μεγάλες φωτογραφίες και εθνικιστικούς τίτλους από την επιχείρηση ύψωσης της τουρκικής σημαίας και προανήγγειλε τη μετάδοση του τηλεοπτικού ρεπορτάζ στο θυγατρικό κανάλι D.<sup>932</sup> Στις 8:10 το πρωί της ίδιας ημέρας το περιπολικό του πολεμικού Ναυτικού «Παναγόπουλος Π» (P-70) επιβεβαιώνει την ύπαρξη της τουρκικής σημαίας στην ανατολική βραχονησίδα Ίμια και λίγο αργότερα το περιπολικό «Αντωνίου» (P-286) αποβιβάζει τμήμα του και την υποστέλλει, υψώνοντας στη θέση της την ελληνική.<sup>933</sup> Η κίνησή τους αυτή, δε περιλαμβάνονταν στη διαταγή του Υπουργού Άμυνας Γεράσιμου Αρσένη προς τον αρχηγό του ΓΕΝ αντιναύαρχο Ιωάννη Στάγκα. Συγκεκριμένα, η διαταγή του υπουργού ανέφερε: «Υποστείλατε τη σημαία».<sup>934</sup> Για το θέμα αυτό ο Γεράσιμος Αρσένης σε γραπτή του δήλωση προς τους Αθανάσιο Έλλης και Μιχάλη Ιγνατίου επιβεβαίωσε, ότι η διαταγή του αφορούσε μόνο την υποστολή της τουρκικής σημαίας, διότι πίστευε πως με τον

<sup>931</sup> Βλέπε: Χουριέτ, 28-1-1996 & Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 58.

<sup>932</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 362.

<sup>933</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet:

<http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>934</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 59.

τρόπο αυτό θα αποφεύγονταν η κρίση, που κλιμακωνόταν επικίνδυνα, παρότι η μη τοποθέτηση ελληνικής σημαίας θα έστελνε μήνυμα ηττοπάθειας στην Άγκυρα.<sup>935</sup> Ειδικότερα, στη δήλωσή του αυτή ο Υπουργός Άμυνας επισημαίνει: «Στις 28/1/96 το πρωί, άνδρες του περιπολικού “Αντωνίου” του Πολεμικού Ναυτικού αφαιρούν τη τουρκική σημαία και υψώνουν την ελληνική στην Ανατολική Ίμια. Η εντολή που είχα δώσει στον αρχηγό ΓΕΝ, αντιναύαρχο Γιάννη Στάγκα, όταν μου ανέφερε τηλεφωνικά το πρωί πως στη νησίδα είχε τοποθετηθεί τουρκική σημαία, ήταν σαφής: Να αφαιρεθεί η τουρκική σημαία. Για το θέμα, με τηλεφώνημα μου, ενημέρωσα αμέσως και το πρωθυπουργό.

»Ωστόσο, στη συνέχεια, σύμφωνα με μαρτυρίες, ύστερα από συζητήσεις του αρχηγού ΓΕΕΘΑ, ναύαρχου Χρήστου Λυμπέρη, η εντολή προς το κυβερνήτη του “Αντωνίου” μεταδόθηκε με τη προσθήκη να επαρθεί η ελληνική σημαία, μετά την αφαίρεση της τουρκικής, πράγμα που έγινε στις 10:00.

»Όταν έφτασα στο υπουργείο και αντιμετώπισα αυτό το τετελεσμένο, εξέφρασα την εντονότατη δυσφορία μου και, σε σύσκεψη του Συμβουλίου Άμυνας (ΣΑΜ), χαρακτήρισα “άφρονα” την πράξη αυτή. Πληροφορήθηκα ότι ο αρχηγός ΓΕΝ, από ευθιξία, ήταν διατεθειμένος να θέσει στη διάθεση μου τη παραίτηση του, αλλά ήταν σαφές ότι δεν ήταν αυτός ο υπεύθυνος για τη μεταβίβαση τροποποιημένης της εντολής μου. Αντιθέτως, ήταν πολύτιμος συνεργάτης σε όλη τη διάρκεια της θητείας του στην αρχηγία του Πολεμικού Ναυτικού και, ιδιαίτερα, κατά τη διάρκεια της κρίσης αυτής. Άλλωστε, ήταν αδιανόητο, μέσα στο κλίμα που είχε δημιουργηθεί, να τροποποιηθεί η εντολή και να διαταχθεί η υποστολή της ελληνικής σημαίας από τμήμα του ελληνικού εδάφους. Έτσι, βρεθήκαμε στριμωγμένοι στο τοίχο, με αποτέλεσμα να αναγκαστούμε να τροποποιήσουμε το αρχικό επιχειρησιακό σχέδιο το οποίο, για τεχνικούς λόγους, προέβλεπε επιτήρηση των βραχονησίδων και όχι εγκατάσταση φρουράς σε βραχονησίδες. Μετά από αυτό το τετελεσμένο, ήμασταν αναγκασμένοι να περιφρουρήσουμε τη σημαία στην Ανατολική Ίμια με μια, μικρή έστω, φρουρά». Για το ίδιο θέμα, ο αρχηγός του ΓΕΕΘΑ ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης επιδοκίμασε την απόφαση του ΓΕΝ να υψωθεί η ελληνική σημαία στην Ανατολική Ίμια και όπως επισημαίνει στο βιβλίο του *«Πορεία σε Ταραγμένες Θάλασσες»*,<sup>936</sup> «το μεσημέρι της Κυριακής (28/1/1996) συνήλθε το ΣΑΜ και ζητάω από τον αρχηγό ΓΕΣ να διαθέσει ομάδα Ειδικών Δυνάμεων για τη φύλαξη της

<sup>935</sup> Ibid, p. 60.

<sup>936</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 560.

σημαίας στην Ανατολική Ίμια. Ο Αρχηγός ΓΕΣ στρατηγός Βούλγαρης δεν ανταποκρίνεται θετικά. Προβάλλει αντιρρήσεις για ανάληψη της αποστολής, επικαλούμενος αδυναμίες και ελλείψεις σε σχέση με υποχρεώσεις. Η φύλαξη εδάφους της ελληνικής επικράτειας (βραχονησίδας) είναι ευθύνη του ΓΕΣ/ΑΣΔΕΝ. Ο διοικητής ΑΣΔΕΝ αντιστράτηγος Σπυρίδων, ο υπαρχηγός ΓΕΕΘΑ αντιστράτηγος Σταμπουλής και ο διευθυντής Ειδικών Δυνάμεων του ΓΕΣ υποστράτηγος Νικολαΐδης είχαν αντίθετη άποψη με τον αρχηγό ΓΕΣ. Απευθύνομαι στον αρχηγό ΓΕΝ και του ζητώ να διαθέσει βατραχανθρώπους. Ο αρχηγός ΓΕΝ ανταποκρίνεται θετικά. Με προφορική μου εντολή προς τους αρχηγούς ΓΕΣ και ΓΕΝ διέταξα να έρθουν σε άμεση ετοιμότητα δύο ομάδες βατραχανθρώπων και να μεταφερθούν με ελικόπτερο του Στρατού Ξηράς από την Κω ή την Κάλυμνο, καθώς και να έρθει σε ετοιμότητα τμήμα Ειδικών Δυνάμεων νήσου περιοχής». Για την εξέλιξη του θέματος, στις 9:00 το πρωί, ενημερώθηκε ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης, ο Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος και τα μέλη της κυβερνητικής επιτροπής.<sup>937</sup> Στις 12 το μεσημέρι της Κυριακής, δίνεται διαταγή προς το ΓΕΝ για αποβίβαση ομάδας ανδρών της Μονάδας Υποβρύχιων Καταστροφών (ΜΥΚ) στην Ανατολική Ίμια και διατήρηση ναυτικής παρουσίας στην περιοχή, όπως και για ετοιμότητα τακτικής αναγνώρισης. Επίσης δίνεται διαταγή προς το ΓΕΣ για προώθηση και ομάδας καταδρομών στη Κω με ετοιμότητα μίας ώρας.<sup>938</sup> Η διαταγή αυτή υλοποιήθηκε με επιτυχία και νωρίς το βράδυ, βατραχάνθρωποι της ΜΥΚ από τη Κάλυμνο αποβιβάστηκαν στην Ανατολική Ίμια χωρίς να γίνουν αντιληπτοί από τα τουρκικά πλοία. Σε συνέντευξή του στην εφημερίδα «Το Βήμα» ο Θεόδωρος Πάγκαλος προσπάθησε να υποβιβάσει το ζήτημα λέγοντας ότι «έγινε πολύς θόρυβος για το τίποτα» ενώ, σε ανακοίνωση του Ελληνικού Υπουργείου Άμυνας αναφέρονταν ότι: «άγνωστοι υπέστειλαν την ελληνική σημαία στη βραχονησίδα Ίμια και με εντολή του υπουργού Άμυνας το Πολεμικό Ναυτικό υπέστειλε τη τουρκική και ύψωσε την ελληνική σημαία».<sup>939</sup> Παράλληλα, ο εκπρόσωπος τύπου του Τουρκικού Υπουργείου Εξωτερικών δήλωσε ότι οι βραχονησίδες Ίμια είναι τουρκικό έδαφος και η λύση του προβλήματος μπορεί να αναζητηθεί με διμερείς διαπραγματεύσεις. Η ελληνική σημαία μπορεί να

<sup>937</sup> Βλέπε: «Το χρονικό της κρίσης», Εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 02-02-1996, σελ. 5 & Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 318.

<sup>938</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 62.

<sup>939</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 362.

παραμένει στα Ίμια, αλλά αυτό δεν εξυπηρετεί κανέναν εποικοδομητικό σκοπό.<sup>940</sup> Παράλληλά, το Υπουργείο Εξωτερικών<sup>941</sup> αναλαμβάνει να ενημερώσει για τη κατάσταση τους πρεσβευτές των ΗΠΑ, των χωρών μελών της Ε.Ε. και της Ρωσίας. Επιπρόσθετα, με διάβημά του προς τον Τούρκο πρέσβη Ουμίτ Παμίρ, ο Έλληνας Υπουργός Εξωτερικών υπογράμμισε ότι «η Ελλάδα δεν αποδέχεται αμφισβήτηση του εθνικού της χώρου».<sup>942</sup>

Για το ίδιο θέμα πήραν θέση και τα κόμματα της αντιπολίτευσης. Ειδικότερα, η Νέα Δημοκρατία μέσω ανακοίνωσής της, ζήτησε την εγκατάσταση δύναμης της Ελληνικής Αστυνομίας στη βραχονησίδα. Η Πολιτική Άνοιξη υπογράμμισε πως η τουρκική θρασύτητα ξεπέρασε κάθε όριο και κάλεσε τη κυβέρνηση να απαιτήσει τη καταδίκη της Τουρκίας από τους συμμάχους. Το ΚΚΕ εκτίμησε ότι το επεισόδιο αποτελούσε σχεδιασμένη δράση εθνικιστικών κύκλων για κλιμάκωση της έντασης προς όφελος των ιμπεριαλιστών. Ο Συνασπισμός κάλεσε τη κυβέρνηση να αξιοποιήσει όλα τα διπλωματικά μέσα για τη διεθνή καταγγελία της Τουρκίας και τέλος, το ΔΗΚΚΙ χαρακτήρισε ενδοτική τη στάση της κυβέρνησης.<sup>943</sup>

Στις 29 Ιανουαρίου 1996, κατά τις πρώτες πρωινές ώρες ξεκινά η εθνική διακλαδική επί χάρτου άσκηση «ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ -96», με σενάριο ελληνοτουρκική κρίση στο Αιγαίο.<sup>944</sup> Τη διεύθυνση της άσκησης είχε ο αρχηγός του ΓΕΕΘΑ ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης και συμμετείχαν τα Γενικά Επιτελεία, οι μεγάλοι σχηματισμοί και των τριών Κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων, υπουργεία και δημόσιοι Οργανισμοί. Στη συνέχεια της ημέρας όμως η άσκηση ακυρώθηκε. Τις πρώτες πρωινές ώρες επίσης, γύρω στις 05.30 τα ξημερώματα οι έλληνες βατραχάνθρωποι που βρίσκονταν στην Ανατολική Ίμια, επιστρέφουν στην κανονιοφόρο «ΠΥΡΠΟΛΗΤΗΣ».<sup>945</sup> Στη συνέχεια, γύρω στις 09.00 το πρωί

<sup>940</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 554-555.

<sup>941</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 318.

<sup>942</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 59.

<sup>943</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 363.

<sup>944</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 561.

<sup>945</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82->

συσκέπτεται το ΣΑΓΕ<sup>946</sup> και οι αρχηγοί των τριών σωμάτων (ΓΕΣ, ΓΕΑ, ΓΕΝ) συμφωνούν με την άποψη του αρχηγού του ΓΕΕΘΑ, ναύαρχου Χρήστου Λυμπέρη περί αποστολής και πάλι των βατραχανθρώπων στη βραχονησίδα. Κατόπιν ο ναύαρχος Λυμπέρης μεταφέρει την άποψή του στον υπουργό, και στις 10.00 η υποομάδα των βατραχανθρώπων που είχε παραμείνει στη κανονιοφόρο αποβιβάζεται εκ νέου στην Ανατολική Ίμια. Η ενέργεια πραγματοποιείται υπό το φως της ημέρας. Για πέντε ώρες περίπου η σημαία και η νησίδα είχαν παραμείνει αφύλακτες.

Παράλληλα, στις 9:30 το πρωί, συγκαλείται το Εθνικό Συμβούλιο Ασφαλείας<sup>947</sup> της Τουρκίας και η πρωθυπουργός Τανσού Τσιλέρ απαιτεί την αποχώρηση της ομάδας των καταδρομέων από την ανατολική Ίμια και την υποστολή της ελληνικής σημαίας. Παράλληλα, με διάβημά της ζήτησε την έναρξη διμερούς διαλόγου για τη ρύθμιση του καθεστώτος των βραχονησίδων. Επιπρόσθετα, σε δήλωσή της ανέφερε ότι τα Ίμια ανήκουν στην Τουρκία τονίζοντας χαρακτηριστικά ότι: «Δεν θα παραχωρήσουμε ούτε μια πετρούλα από τα εδάφη της χώρας μας».<sup>948</sup>

Η απάντηση στους ανωτέρω ισχυρισμούς ήρθε από τον Πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη, κατά τη διάρκεια της ανάγνωσης των προγραμματικών δηλώσεων της κυβέρνησής του στη βουλή την ίδια ημέρα. Ειδικότερα, ο Έλληνας Πρωθυπουργός τόνισε: «η Ελλάδα αναγνωρίζει την αναγκαιότητα του ευρωπαϊκού προσανατολισμού της Τουρκίας αλλά, μια τέτοια προοπτική πρέπει να συνδέεται άμεσα με το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τις αρχές της δημοκρατίας και τις πολιτικές αξίες της Ευρώπης. Βάση των ελληνοτουρκικών σχέσεων παραμένουν οι κανόνες διεθνούς δικαίου και διεθνών συνθηκών και η κατηγορηματική θέληση της Ελλάδας να προασπίσει τα κυριαρχικά της δικαιώματα. Η πρόκληση είναι πρωτοφανής και η πρόθεση ξεκάθαρη. Το ισχύον καθεστώς ήταν και είναι σαφέστατο: τα Ίμια είναι τμήμα της ελληνικής επικράτειας. Το ρυθμίζουν διεθνείς κανόνες που δεσμεύουν και τη Τουρκία. Η ιταλοτουρκική συμφωνία του 1932, η Συνθήκη Ειρήνης του 1947 με την οποία περιήλθαν στην Ελλάδα τα Δωδεκάνησα και τα συμπλέγματα των

---

[%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1](#) (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>946</sup> Ibid.

<sup>947</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 318.

<sup>948</sup> Σημίτης, Κώστας *Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*, Αθήνα, Εκδόσεις Πόλις, 2005, σελ. 60.

βραχονησίδων, καθώς και ο νόμος 518 του 1948 για την οριοθέτηση της περιοχής, που ως τώρα δεν είχε προκαλέσει αντίδραση της Τουρκίας. Επικουρικά, αλλά όχι με λιγότερη πολιτική σημασία, τις θέσεις μας στήριζαν οι επίσημοι χάρτες του βρετανικού ναυαρχείου και του πολεμικού ναυτικού των ΗΠΑ».<sup>949</sup> Ο Κώστας Σημίτης προχώρησε επίσης, σε μια δήλωση υψηλών τόνων μέσω της οποίας έδωσε το πολιτικό του στίγμα και περιέγραφε τη στάση και τις προθέσεις της Ελλάδος απέναντι στη Τουρκική προκλητικότητα. Συγκεκριμένα, δήλωσε: «Σ' αυτόν και σε οποιονδήποτε επιθετικό εθνικισμό απαντάμε ότι η αντίδραση της Ελλάδας θα είναι έντονη, άμεση και αποτελεσματική. Έχουμε τα μέσα και θα τα χρησιμοποιήσουμε χωρίς δισταγμό. Δεν δεχόμαστε καμιά απολύτως αμφισβήτηση των κυριαρχικών μας δικαιωμάτων. Ας μη γελιούνται».<sup>950</sup>

Επιπρόσθετα, το πρωί της ίδιας ημέρας σημειώνεται και αεροπορικό επεισόδιο,<sup>951</sup> όταν τουρκικό ελικόπτερο που ίπταται στη περιοχή, εντός του ελληνικού εναέριου χώρου, αναχαιτίζεται από ελληνικό μαχητικό F-4E Phantom II. Λόγω της κλιμακούμενης έντασης, ο αρχηγός ΓΕΕΘΑ «αποδεσμεύει» τους κανόνες εμπλοκής για κάθε είδους αποβατική ενέργεια.

Το σήμα που εξέδωσε στις 10.25' το ΓΕΕΘΑ<sup>952</sup> προς τα Γενικά Επιτελεία ανέφερε: «ΓΕΝ να αποβιβάσει ομάδα υποβρύχιων καταστροφών σε νησίδα Ίμια, με αποστολή την παρεμπόδιση αποβίβασης ξένων σε νησίδα. Επιτρέπεται η χρήση βίας για αυτοάμυνα και, σε περίπτωση μη συμμόρφωσης των επιχειρούντων αποβίβαση, να αποτραπεί προσέγγιση τουρκικού ελικοπτέρου στη νησίδα Ίμια. Εγκρίνεται η χρήση προειδοποιητικών βολών. Ελικόπτερο HU-1 ΝΗΣΟΥ Κω με ομάδα καταδρομέων να κινηθεί προς επιτήρηση και ετοιμότητα αποβίβασης με τη διαταγή. Να τεθούν δύο

<sup>949</sup> Ibid.

<sup>950</sup> Ibid. σελ. 61.

<sup>951</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet: <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>952</sup> Ibid. & Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε παραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 562.

ελικόπτερα Apache σε δεκαπεντάλεπτη ετοιμότητα για αποστολή σε περιοχή 80 ΑΔΤΕΑ».

Επίσης, ο αρχηγός της ΕΥΠ ναύαρχος Λεωνίδας Βασιλικόπουλος έλαβε από αξιόπιστη πηγή, τη πληροφορία ότι στόχος της Τουρκίας δεν ήταν μόνο οι βραχονησίδες Ίμια, αλλά ένας μεγάλος αριθμός νησίδων και βραχονησίδων στο Αιγαίο.<sup>953</sup>

Το μεσημέρι καλείται στο Τουρκικό Υπουργείο Εξωτερικών ο Έλληνας πρεσβευτής στην Άγκυρα Δημήτρης Νεζερίτης, όπου του επιδίδεται νέα ρηματική διακοίνωση<sup>954</sup> στην οποία αμφισβητείται ευθέως η ελληνικότητα των βραχονησίδων Ίμια και διατυπώνεται η τουρκική «πρόταση απεμπλοκής», σύμφωνη με τη πάγια τουρκική πολιτική στο Αιγαίο: προτείνεται η διεξαγωγή διαπραγματεύσεων για την οροθέτηση των θαλασσίων συνόρων μεταξύ Ελλάδας και Τουρκίας και τη κατοχή νήσων, νησίδων και βραχονησίδων στο Αιγαίο. Η ρηματική διακοίνωση κατέληγε ως εξής: «Τα δύο μέρη να απέχουν από οποιαδήποτε μονομερή ενέργεια και με αυτή την έννοια, η Τουρκία ζητεί να τερματιστεί η απαράδεκτη τοποθέτηση Ελλήνων στρατιωτών επί των βραχονησίδων Καρντάκ και να αποσυρθούν χωρίς καθυστέρηση όλα τα σύμβολα κυριαρχίας».<sup>955</sup>

Ωστόσο, το απόγευμα της ίδιας ημέρας, διατυπώνεται η πρώτη έκφραση ανησυχίας των ΗΠΑ,<sup>956</sup> ιδίως λόγω της συσσώρευσης δυσανάλογα ισχυρών ναυτικών δυνάμεων σε πολύ περιορισμένη γεωγραφικά περιοχή. Οι ΗΠΑ συνιστούν ψυχραιμία και επιδιώκουν την αποτροπή συγκέντρωσης μεγαλύτερων ναυτικών δυνάμεων στη περιοχή. Ειδικότερα, εκπρόσωπος του Στέιτ Ντιπάρτμεντ αναφέρει: «Και οι δύο χώρες έχουν διεκδικήσεις πάνω στο νησί βάσει διεθνών συνθηκών. Μερικοί στη Τουρκία λένε πως πρόκειται για τουρκικό έδαφος και αυτό, είναι ένα από τα προβλήματα. Δεν είναι χρήσιμο να λάβουμε θέση. Το νησί είναι αμφισβητούμενο μεταξύ δύο συμμάχων του NATO, άρα νομίζουμε ότι πρέπει να το επιλύσουν

---

<sup>953</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 83.

<sup>954</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 318 & Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 65.

<sup>955</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 83.

<sup>956</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 318.



αυτοί».<sup>957</sup> Επιπρόσθετα, ο εκπρόσωπος του Στέιτ Ντιπάρτμεντ, ενημερώνει για τη βούληση των ΗΠΑ να αποστείλουν ειδικό απεσταλμένο στην Αθήνα και την Άγκυρα και ανέφερε το όνομα του Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ.

Γύρω στις 08.00' το πρωί της 30<sup>ης</sup> Ιανουαρίου 1996, καθώς διαπιστώνεται αυξημένη δραστηριότητα από τη πλευρά της Τουρκίας και οι ναυτικές της δυνάμεις αναπτύσσονται στο Αιγαίο, στο ΕΘΚΕΠΙΧ του Ελληνικού Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, συνεδρίασε το ΣΑΓΕ και αποφάσισε<sup>958</sup> τα εξής:

1. Να τροποποιηθεί το σχήμα ελέγχου-διοίκησης, ώστε ο αρχηγός του ΓΕΕΘΑ, ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης να αναλάβει απευθείας την επιχειρησιακή διοίκηση της Στρατιάς, της ΑΣΔΕΝ, του ΓΕΝ και του Αρχηγείου Τακτικής Αεροπορίας (ΑΤΑ), αλλά τον επιχειρησιακό έλεγχο να τον διατηρούσαν οι επικεφαλής των σχηματισμών.
2. Να συνεχιστεί η ελληνική ναυτική παρουσία στο Ανατολικό Αιγαίο σε επίπεδο αντίστοιχο με αυτό της Τουρκίας.
3. Την ενίσχυση της ναυτικής περιπολίας στα Ίμια.
4. Την εκτέλεση αναγνωριστικών πτήσεων από αεροσκάφη της Ελληνικής Αεροπορίας για την αντιμετώπιση αιφνιδιαστικής επίθεσης από τη Τουρκία.

Παράλληλα, ο αρχηγός του ΓΕΕΘΑ ναύαρχος Λυμπέρης, ανέθεσε στον αρχηγό του Ναυτικού και στον αρχηγό της ΑΣΔΕΝ να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε επιθετική ενέργεια.

Στις 10.00' πραγματοποιείται η πρώτη τηλεφωνική συνομιλία<sup>959</sup> του Έλληνα Πρωθυπουργού Κώστα Σημίτη με τον Αμερικανό Πρόεδρο Μπιλ Κλίντον. Το

---

<sup>957</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 83-84.

<sup>958</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 368-369 & Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 564.

<sup>959</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet:

<http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).



μήνυμα<sup>960</sup> που έστειλε η ελληνική πλευρά προς τον Πρόεδρο των ΗΠΑ ήταν, ότι η Ελλάδα ήταν πρόθυμη να αποσύρει το άγημα της ΜΥΚ που φύλαγε τη βραχονησίδα Ανατολική Ίμια, αλλά όχι όμως και τη σημαία. Από τις τηλεφωνικές συνομιλίες διαφάνηκε ότι οι ΗΠΑ θα τηρούσαν ουδέτερη στάση<sup>961</sup> απέναντι στην ελληνοτουρκική κρίση. Ειδικότερα, ο εκπρόσωπος Τύπου του Στέιτ Ντηπάρτμεντ Νίκολας Μπέρνς δήλωσε: «Αντιλαμβανόμαστε ότι διεκδικήσεις σε ό,τι αφορά τη νήσο ηγέρθησαν μέσω διπλωματικών καναλιών και από τις δυο χώρες με επικλήσεις διεθνών συμφωνιών και νομικά έγγραφα. Προτρέπουμε τόσο την Ελλάδα όσο και τη Τουρκία να ασκήσουν αυτοσυγκράτηση και να διευθετήσουν τα θέματα μέσω διμερών διαπραγματεύσεων. Επιθυμούμε να δούμε την Ελλάδα και τη Τουρκία να επιλύουν τις διαφορές τους σχετικά με το συγκεκριμένο νησί ειρηνικά». Την ίδια στάση επίσης, τήρησε και ο Υπουργός Εθνικής Άμυνας των ΗΠΑ Ουίλιαμ Πέρι<sup>962</sup> ο οποίος σε τηλεφωνικές του συνομιλίες (στις 15:30, στις 16:30 και 22:15) με τον Υπουργό Εθνικής Άμυνας Γεράσιμο Αρσένη ανέφερε ότι: «οι ΗΠΑ αποσύρονται, διότι δε μπορούν να βοηθήσουν σε μια προσπάθεια να δημιουργήσουν στην Ελλάδα την πεποίθηση, ότι δεν μπορούν να αποτρέψουν τους Τούρκους εάν επιλέξουν τη χρήση στρατιωτικής βίας». Ειδικότερα, για τη συνομιλία που διεξήχθη στις 22:15 ο έλληνας Υπουργός Άμυνας Γεράσιμος Αρσένης ανέφερε χαρακτηριστικά: «Στις 22:15, κατευθυνόμενος προς το γραφείο του πρωθυπουργού, για νέα σύσκεψη, δέχτηκα στη διαδρομή και τρίτο τηλεφώνημα του Αμερικανού Υπουργού Άμυνας, ο οποίος μου είπε ότι η κατάσταση είναι κρίσιμη και ότι συμφωνεί για την ανάγκη αποκλιμάκωσης της κρίσης. Ερωτά αν είμαστε διατεθειμένοι, στα πλαίσια της αποκλιμάκωσης, να αποσύρουμε το άγημα και τη σημαία από την Ανατολική Ίμια. Η απάντηση που του δίνω είναι ότι, φυσικά, μπορούμε να δούμε αμοιβαία μέτρα αποκλιμάκωσης, αλλά δε μπορεί να αποτελέσει μέρος του πακέτου διευθέτησης το θέμα της σημαίας, διότι αυτό αφορά αποκλειστικά την Ελλάδα, δεδομένου ότι οι βραχονησίδες Ίμια είναι ελληνικό έδαφος».<sup>963</sup> Παρόμοιο ήταν και το μήνυμα που μετέφερε στον αρχηγό του ΓΕΕΘΑ ναύαρχο Χρήστο Λυμπέρη ο αρχηγός των Αμερικανικών Ενόπλων Δυνάμεων στρατηγός Τζον Σαλικασβίλι.

---

<sup>960</sup> Βλέπε: «Το χρονικό της κρίσης», Εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 02-02-1996, σελ. 5.

<sup>961</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 369.

<sup>962</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 130.

<sup>963</sup> Ibid. σελ 131.

Στις 10.30' το πρωί, συγκαλείται σύσκεψη<sup>964</sup> υπό το πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη για την εξέταση της κατάστασης, με τη συμμετοχή των υπουργών Εξωτερικών Θεόδωρου Πάγκαλου, Εθνικής Άμυνας Γεράσιμου Αρσένη, Εσωτερικών Άκη Τσοχατζόπουλου, Εθνικής Οικονομίας Γιάννου Παπαντωνίου, Τύπου Δημήτρη Ρέππα, του αρχηγού ΓΕΕΘΑ ναύαρχου Χρήστου Λυμπέρη και του αρχηγού της ΕΥΠ Λεωνίδα Βασιλακόπουλου. Η σύσκεψη αυτή, όπως αναφέρει στο βιβλίο του *«Πορεία σε παραγμένες θάλασσες»* ο ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης, δεν επρόκειτο για συνεδρίαση του ΚΥΣΕΑ και δε τηρήθηκαν πρακτικά.<sup>965</sup> Κατά τη διάρκεια της σύσκεψης, ο ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης ανέλυσε επί χάρτου στους υπουργούς τα στρατιωτικά δεδομένα στο Αιγαίο, στη Θράκη και στη Κύπρο. Αναφερόμενος στα Ίμια περιέγραψε τις φίλιες και εχθρικές δυνάμεις και εκτίμησε ως πιθανή ενέργεια την απόβαση Τούρκων κομάντος σε ελληνική βραχονησίδα. Ο πρωθυπουργός υπογράμμισε την ανάγκη μη πρόκλησης των Τούρκων. Ο αρχηγός του ΓΕΕΘΑ ζήτησε από το πρωθυπουργό κανόνες εμπλοκής. Ο Κώστας Σημίτης ρώτησε περί τίνος επρόκειτο. Ο ναύαρχος, αφού του εξήγησε ότι αφορούσε το επίπεδο και το τρόπο αντίδρασης έναντι της τουρκικής δράσης, του ανέπτυξε το παράδειγμα μορφών απάντησης σε παραβίαση χωρικών υδάτων από διέλευση τουρκικών πολεμικών. Οι προτεινόμενες αντιδράσεις ήταν: α) Χρήση βίας β) Παρενόχληση γ) Ενημέρωση και αίτηση απομάκρυνσης.<sup>966</sup> Ο πρωθυπουργός, όπως αναφέρει ο ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης στο βιβλίο του *«Πορεία σε παραγμένες θάλασσες»* επέλεξε τη γ' εκδοχή.<sup>967</sup> Επιπρόσθετα, ο Κώστας Σημίτης παρακάλεσε τους υπουργούς Εσωτερικών και Άμυνας να χρησιμοποιήσουν χαμηλούς τόνους κατά την εμφάνισή τους στα μέσα

<sup>964</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 319 & Βλέπε: «Το χρονικό της κρίσης», Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 31-01-1996, σελ. 14 & Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet: <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>965</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε παραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 565.

<sup>966</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 370.

<sup>967</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε παραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 565.

μαζικής ενημέρωσης.<sup>968</sup> Μετά το πέρας της σύσκεψης παραχωρήθηκε από τους υπουργούς Εξωτερικών και Εθνικής Άμυνας -Θεόδωρο Πάγκαλο και Γεράσιμο Αρσένη- κοινή συνέντευξη Τύπου στην οποία οι εν λόγω υπουργοί παρουσίασαν χάρτη<sup>969</sup> του υπουργείου Εξωτερικών της Τουρκίας του έτους 1954, στον οποίο τα Ίμια εμφανίζονταν εκτός των τουρκικών χωρικών υδάτων και απέρριψαν τις τουρκικές απαιτήσεις. Στην ομιλία του κατά την διάρκεια της συνέντευξης, ο υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος χαρακτήρισε «ανάξιο διαψεύσεως και γελοίο» το τουρκικό ισχυρισμό ότι δεν ισχύει το πρωτόκολλο του 1932 (με το οποίο μεταβιβάστηκαν τα Δωδεκάνησα από τη Τουρκία στην Ιταλία) που προβλέπει ρητά και περιγράφει το θαλάσσιο σύνορο μεταξύ της νησίδας ΚΑΤΟ που ανήκει στην Τουρκία και της νησίδας ΙΜΙΑ. Τόνισε επίσης, ότι: «Η Άγκυρα υποστηρίζει τώρα ότι το πρωτόκολλο δεν ισχύει γιατί δεν κατετέθη στον Οργανισμό της Κοινωνίας των Εθνών, όπως είχε κατατεθεί η κύρια συμφωνία. Η πρωτοκόλληση αφορά όμως, μόνο τις κύριες συμφωνίες. Δεν πρωτοκολλούνται πρωτόκολλα, τεχνικά κείμενα, χάρτες κ.λπ.». Κλείνοντας ο υπουργός, τόνισε: «Καλώ το τουρκικό υπουργείο να μη προχωρήσει περαιτέρω στο δρόμο της γελοιοποίησης με νομικίστικα επιχειρήματα».<sup>970</sup> Ο δε υπουργός Εθνικής Άμυνας Γεράσιμος Αρσένης δήλωσε: «Εμείς δε κλιμακώνουμε τη κρίση, δεν αυξάνουμε τη παρουσία μας στη περιοχή, παρά μόνο όταν αυξάνεται και η πολεμική παρουσία από την άλλη πλευρά. Η βραχονησίδα Ίμια είναι ελληνική. Είναι καθήκον των Ενόπλων Δυνάμεων της Ελλάδας να υπερασπίσουν τα εδάφη της πατρίδας, τα χωρικά ύδατα και τον εναέριο χώρο, όταν υπάρχει απειλή».<sup>971</sup> Επιπρόσθετα, οι δύο υπουργοί πρότειναν την αμοιβαία απόσυρση των δυο στόλων πέριξ των Ιμίων ώστε να εκτονωθεί η κρίση.

Στις 12:00 το μεσημέρι, ο Έλληνας πρεσβευτής στην Άγκυρα Δημήτριος Νεζερίτης συναντήθηκε με το Τούρκο Υφυπουργό Εξωτερικών Ονούρ Οϋμέν και διαμαρτυρήθηκε, για τις τουρκικές παραβιάσεις στα ελληνικά χωρικά ύδατα και τον εναέριο χώρο, επισημαίνοντας το κίνδυνο θερμού επεισοδίου. Ο Τούρκος Υφυπουργός αρνήθηκε ότι έγιναν τέτοιες ενέργειες και αξίωσε την επιστροφή της βραχονησίδας στο πρότερο καθεστώς (status quo ante) αναφέροντας για πρώτη φορά

---

<sup>968</sup> Ibid. 565-566.

<sup>969</sup> Βλέπε: «Υπουργοί σχέδιο για το Αιγαίο», Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 31-01-1996, σελ. 5.

<sup>970</sup> Ibid.

<sup>971</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 370 & Λυμπερή, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 566.

το τρίπτυχο «όχι πλοία - όχι προσωπικό - όχι σημαίες» (No ships, No troops, No flags).<sup>972</sup>

Στις 13:00, ο Ελληνικός Στόλος<sup>973</sup> αναχώρησε από το ναύσταθμο Σαλαμίνας για τη περιοχή των Ιμίων, υπό τη κάλυψη τηλεοπτικών συνεργείων, τα οποία μετέδιδαν απευθείας το γεγονός με πλωτά και εναέρια μέσα, σε θριαμβευτικούς τόνους. Σε απάντηση της κίνησης αυτής, μετά από λίγες ώρες οι Τούρκοι έστειλαν κι άλλα, μεγαλύτερα πλοία στη περιοχή των Ιμίων. Το αποτέλεσμα όλων αυτών των κινητοποιήσεων, ήταν να διαμορφωθεί ένα απολύτως πολεμικό σκηνικό στη θαλάσσια περιοχή γύρω από τα Ίμια<sup>974</sup>.

Παράλληλα, από το μεσημέρι και μετά κλιμακώθηκαν και οι διπλωματικές διαβουλεύσεις για την επίλυση της κρίσης. Ειδικότερα, στις 15:00 το απόγευμα, στην Ουάσινγκτον, ο επιτετραμμένος της ελληνικής πρεσβείας συναντήθηκε με τον αναπληρωτή υπουργό Εξωτερικών των ΗΠΑ Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ.<sup>975</sup> Ο τελευταίος συνέστησε αυτοσυγκράτηση κι απόσυρση δυνάμεων και στη συνέχεια παρέδωσε non-paper στους διπλωματικούς υπαλλήλους της Ελλάδας και Τουρκίας στην Ουάσινγκτον με την απαίτηση για αποτροπή συγκέντρωσης νέων ναυτικών δυνάμεων στην επίμαχη περιοχή των βραχονησίδων Ίμια. Επιπρόσθετα, ο Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ επικοινωνήσε με τη πρωθυπουργό της Τουρκίας Τανσού Τσιλέρ και τον Υπουργό Εξωτερικών Ονούρ Οϋμέν και τους ζήτησε να δώσουν πίστωση χρόνου στην ελληνική κυβέρνηση, ώστε να λάβει ψήφο εμπιστοσύνης από την ελληνική βουλή και

<sup>972</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 319 & Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 371 & Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 556.

<sup>973</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 319-320 & Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 371 & Βλέπε: «Το χρονικό της κρίσης», Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 31-01-1996, σελ. 14.

<sup>974</sup>Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet:

<http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>975</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 320 & Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 371.

κατόπιν να προχωρήσει στην απόσυρση των ελληνικών δυνάμεων. Από τις 17:00 έως τις 21:00 παρατηρείται ακόμη μεγαλύτερη κλιμάκωση της κρίσης στο στρατιωτικό πεδίο.<sup>976</sup> Ειδικότερα, στις 14.56 το ΓΕΕΘΑ διατάζει την αύξηση της επιτήρησης και του ελέγχου των ελληνικών μικρονησίδων στο ανατολικό Αιγαίο μεταξύ των νήσων Σάμου και Κω και στις 15.20 διατάζει την ΑΣΔΕΝ να αποβιβάσει στη νησίδα Καλόλιμνο ομάδα καταδρομέων που διατηρούνταν σε ετοιμότητα στη Κω. Αποστολή της ομάδας ήταν αφενός, η αποτροπή αποβίβασης Τούρκων στη νησίδα και αφετέρου, η επιτήρηση της ευρύτερης περιοχής. Στις 16.00' δύο τουρκικά ελικόπτερα πετούν κοντά στις βραχονησίδες Ίμια προσπαθώντας να εντοπίσουν τις θέσεις των ελληνικών πλοίων και στις 18.00' τουρκική торπιλάκατος πλησιάζει την Ίμια και παρεμποδίζεται από ελληνικό περιπολικό. Το ίδιο απόγευμα επίσης, το ΓΕΝ αποφασίζει την επιστροφή της φρεγάτας «ΥΔΡΑ» F452 τύπου MEKO-200HN από την Αδριατική, όπου είχε διατεθεί στη Νατοϊκή επιχείρηση αποκλεισμού της Σερβίας και το βράδυ δίνει διαταγή προς τη φρεγάτα «NAYAPINO», που έπλεε δίπλα στα Ίμια, να στοχοποιήσει τα τουρκικά πλοία, ενώ παράλληλα ανέθεσε στα υπόλοιπα σκάφη του Ναυτικού και του Λιμενικού Σώματος την επιτήρηση της περιοχής Αγαθονήσι -Φαρμακονήσι. Τέλος, λίγο πριν από τα μεσάνυχτα, χωρίς απόφαση του ΚΥΣΕΑ, κηρύχθηκε επιστράτευση των τοπικών εφεδρειών στον Έβρο και στα νησιά του Ανατολικού Αιγαίου.

Λίγο πριν τα μεσάνυχτα παρατηρείται επίσης, ανάλογη κλιμάκωση και στο διπλωματικό επίπεδο. Ο ρόλος των ΗΠΑ, καθίσταται πλέον καθοριστικός για την έκβαση της κρίσης.<sup>977</sup> Ειδικότερα, στις 21.00 το βράδυ λαμβάνει χώρα τηλεφωνική επικοινωνία του Αμερικανού Προέδρου Κλίντον με το Τούρκο Πρόεδρο Σουλεϊμάν Ντεμιρέλ με απώτερο στόχο την αποκλιμάκωση της έντασης.<sup>978</sup> Ειδικότερα, το

<sup>976</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet: <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>977</sup> Βλέπε: «Το χρονικό της κρίσης», Εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 02-02-1996, σελ. 5.

<sup>978</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet:

περιεχόμενο της συνομιλίας αυτής, (όπως μαγνητοφωνήθηκε από την τουρκική προεδρία)<sup>979</sup> ήταν το ακόλουθο:

ΚΛΙΝΤΟΝ: «Σας τηλεφωνώ επειδή ανησυχώ για το ενδεχόμενο κάποιας στρατιωτικής σύρραξης μεταξύ της Ελλάδας και της Τουρκίας, εξαιτίας της διαφωνίας όσον αφορά τα Ίμια. Γνωρίζω ότι υπάρχει διαφορά απόψεων για το θέμα, σε ποιον ανήκουν οι βραχονησίδες αυτές, και ζητάω να κάνετε ό,τι μπορείτε για την επίλυση του θέματος διά της διπλωματικής οδού και όχι στρατιωτικά. Έχω τη γνώμη ότι η κατάσταση μπορεί να ξεφύγει από τον έλεγχο και ότι, κάτι τέτοιο θα είναι καταστροφή και για τις δύο πλευρές. Θα τηλεφωνήσω αμέσως στον Έλληνα πρωθυπουργό και θα του ζητήσω να αποσύρουν από την περιοχή τούς στρατιώτες τους, για να σταματήσουν την επικίνδυνη κλιμάκωση. Όμως θέλησα να μιλήσω με σας και να εξασφαλίσω την εγγύηση σας για το ότι, θα αποφύγετε κάποια στρατιωτική σύρραξη στην περιοχή. Στην περίπτωση που γίνει κάποια σοβαρή σύρραξη μεταξύ της Τουρκίας και της Ελλάδας, αυτό μπορεί να καταστήσει ακόμη πιο περίπλοκα πολλά άλλα προβλήματα στην περιοχή αυτή».

ΝΤΕΜΙΡΕΛ: «Σας ευχαριστώ, κύριε πρόεδρε. Και εγώ συμφωνώ με τις ανησυχίες σας. Αυτό το πρόβλημα εξελίχθηκε τις τελευταίες ημέρες. Εμείς δε θέλουμε σύρραξη. Κάτι τέτοιο δεν θα ωφελούσε κανέναν και σε τίποτε. Όμως, το πρόβλημα είναι το εξής: Ο μεταξύ μας διάλογος σχεδόν διεκόπη. Εάν η Ελλάδα αποσύρει τους στρατιώτες της και κατεβάσει τη σημαία της από τη βραχονησίδα, μπορούμε τότε να συζητήσουμε το θέμα ειρηνικά. Δεν υπάρχει κανένας λόγος για ένταση. Δυστυχώς, εκείνοι ήρθαν και αποβίβασαν στρατιώτες στη βραχονησίδα. Επίσης, ανάρτησαν και τη σημαία τους. Η βραχονησίδα αυτή δεν ανήκε παλαιότερα στους Έλληνες. Δεν υπάρχει λόγος να ζημιώνει ο ένας τον άλλο. Κι εγώ είμαι πολύ ανήσυχος. Η

---

<http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>979</sup> Βλέπε: εφημερίδα *Χουριέτ*, 21/10/2004 & *Ελευθεροτυπία*, 22/10/2004, προδημοσίευση του βιβλίου της ανταποκρίτριας της *Χουριέτ* στην Αθήνα Νουρ Μπατούρ & Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 134-136.

ευαισθησία εδώ είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα. Εάν μπορέσετε να κάνετε κάτι και εκείνοι αποσύρουν τους στρατιώτες και τη σημαία τους, θα παύσει να υπάρχει πρόβλημα. Κι εγώ θα κάνω ό,τι μπορώ. Επαναλαμβάνω ότι και εγώ είμαι ανήσυχος».

ΚΛΙΝΤΟΝ: «Για να μπορέσω να βοηθήσω, θα μιλήσω και με τους Έλληνες και θα κάνω ό,τι μπορώ. Πιστεύω ότι, καθώς βρισκόμαστε αντιμέτωποι με τόσα πολλά προβλήματα σ' αυτή την περιοχή του κόσμου, έχει μεγάλη σημασία η αποφυγή της σύρραξης».

ΝΤΕΜΠΕΛ: «Για να μπορέσουμε να συζητήσουμε το θέμα, θα πρέπει να επανέλθουμε στο αρχικό σημείο. Στην αρχή δεν υπήρχαν στο νησί ούτε σημαία ούτε στρατιώτες. Εάν μπορέσετε να κάνετε κάτι, θα είμαστε υπόχρεοι».

ΚΛΙΝΤΟΝ: «Σας ευχαριστώ. Θα κάνω ό,τι μπορώ. Θα είμαστε σε επαφή».

ΝΤΕΜΠΕΛ: «Σας ευχαριστώ, κύριε πρόεδρε».

Στις 10:45 ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Μπιλ Κλίντον τηλεφώνησε στον έλληνα Πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη επισημαίνοντάς του τον κίνδυνο ελληνοτουρκικού πολέμου. Του απηύθυνε έκκληση για αποτροπή της κρίσης προτείνοντας απόσυρση προσωπικού - πλοίων - σημαίας από τα Ίμια. Ο Έλληνας πρωθυπουργός επικαλέσθηκε τις διεθνείς συνθήκες και αποδέχθηκε τη διαδικασία αποκλιμάκωσης χωρίς αμφισβήτηση των ελληνικών κυριαρχικών δικαιωμάτων. Ειδικότερα, γι' αυτή την τηλεφωνική συνομιλία, ο Κώστας Σημίτης στο βιβλίο του *«Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004»* επισημαίνει:<sup>980</sup> «Ο πρόεδρος Κλίντον με πληροφορεί ότι ανησυχεί μήπως η κρίση στα Ίμια οδηγήσει σε θερμό επεισόδιο μεταξύ των δύο χωρών, και συμβουλεύει ότι πρέπει να πάρουμε τα αναγκαία μέτρα, ώστε να αποφευχθεί μία πολεμική σύγκρουση. Από τη συνομιλία μας σχημάτισα την εντύπωση ότι η ενημέρωση του ήταν ελλιπής. Δεν τον είχαν πληροφορήσει για τα νομικά κείμενα και τις ενέργειες της ιταλικής διοίκησης των Δωδεκανήσων, που ξεκαθάρizαν ποια νησιά ανήκουν στην Ελλάδα. Του απάντησα επικαλούμενος τη νομική βάση που κατοχυρώνει τα αμφισβητούμενα από τη Τουρκία κυριαρχικά μας δικαιώματα, τις συνθήκες μεταξύ Ιταλίας και Τουρκίας, αφενός, και Ιταλίας και Ελλάδας αφετέρου, τονίζοντας ότι δεν υπάρχει κανένα νομικό κενό ή δυνατότητα άλλης καλόπιστης ερμηνείας. Τα Ίμια ανήκουν στην Ελλάδα. Δήλωσα την επιθυμία μας για αποκλιμάκωση, αλλά ξεκαθάρισα ότι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα

---

<sup>980</sup> Σημίτης, Κώστας *Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*, Αθήνα, Εκδόσεις Πόλις, 2005, σελ. 62-63 & Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 136.

δικαιώματά μας. Από τη συνομιλία συμπεράνα ότι οι ΗΠΑ ανησυχούσαν, αλλά δεν είχαν προσεταριστεί τις τουρκικές θέσεις”.

Αντίστοιχη τηλεφωνική συνομιλία είχε ο Αμερικανός πρόεδρος και με την πρωθυπουργό της Τουρκίας Τανσού Τσιλέρ. Συγκεκριμένα, η συνομιλία πραγματοποιήθηκε στις 23:10 και το περιεχόμενό της ήταν το ακόλουθο:<sup>981</sup>

ΚΛΙΝΤΟΝ: «Σε περίπτωση που αποβιβάσετε στρατό σε εκείνες τις βραχονησίδες και αναρτήσετε τη σημαία και σε περίπτωση που πέσει μία σφαίρα ή αποβιβαστεί έστω ένας απλός πολίτης, στις βραχονησίδες αυτές, δεν θα μπορέσετε να έχετε υποστήριξη ούτε από το ΝΑΤΟ ούτε από εμάς. Θα μείνετε μόνοι». (Ο δημοσιογράφος υποστηρίζει ότι τα ίδια λόγια λέχθηκαν και στο πρωθυπουργό της Ελλάδας.)

ΤΣΙΛΕΡ: «Η πρώτη ενέργεια προκλήθηκε από την απέναντι πλευρά. Δεν μπορούμε να ανεχτούμε εκεί τους Έλληνες στρατιώτες και την ελληνική σημαία. Θα πράξουμε τα απαιτούμενα. Να αποσυρθούν εκείνοι οι στρατιώτες και να κατέβει η σημαία. Στη συνέχεια μπορούν να γίνουν διαπραγματεύσεις».

Επιπρόσθετα, στις 11:30 ο Υπουργός Εθνικής Άμυνας Γεράσιμος Αρσένης δέχθηκε τηλεφωνήματα από τον υπουργό Άμυνας των ΗΠΑ Ουίλιαμ Περί και τον αρχηγό του αμερικανικού επιτελείου στρατηγό Σαλικασβίλι όπου του συνιστούσαν την αποκλιμάκωση της κρίσης στη βάση του τρίπτυχου απόσυρση προσωπικού - πλοίων - σημαίας από τα Ίμια. Σε αυτές τις τηλεφωνικές συνομιλίες αναφέρθηκε διεξοδικά ο Υπουργός Εθνικής Άμυνας Γεράσιμος Αρσένης την επόμενη ημέρα Τετάρτη 31/1/1996 κατά την ομιλία του στην βουλή, στο πλαίσιο της συζήτησης για τις προγραμματικές δηλώσεις της κυβέρνησης.<sup>982</sup> Όπως ανέφερε χαρακτηριστικά: Χτες το βράδυ, κατά τις 10 η ώρα, με δική του πρωτοβουλία, με πήρε τηλέφωνο ο υπουργός Άμυνας των ΗΠΑ, παρουσία του αρχηγού ΓΕΕΘΑ της Αμερικής, του στρατηγού Σαλικασβίλι, και με ρώτησε ποια είναι η άποψή μου, η άποψη της κυβέρνησης, για τις εξελίξεις στην περιοχή. Του είπα ότι βλέπω μια ένταση και κλιμάκωση από τη μεριά της Τουρκίας, και αν η Τουρκία πραγματικά δεν επιθυμεί, γενική σύρραξη, είναι πολύ απλό τι πρέπει να κάνει. Να αρχίσει η ίδια και πρώτη να διατάξει την αποχώρηση των πολεμικών της πλοίων από τη περιοχή. Και έτσι θα μπορούσαμε και εμείς να πάμε παραπέρα. Θα μπορούσαμε, επίσης, και τη φρουρά στη νησίδα να την αποσύρουμε, εφόσον δεν θα υπήρχε λόγος να είναι εκεί, αλλά θα

<sup>981</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 138-139.

<sup>982</sup> Πρακτικά Βουλής, Η' Περίοδος (Προεδρευομένης Δημοκρατίας), Σύνοδος Γ', Συνεδρίαση ΞΖ', Τετάρτη 31 Ιανουαρίου 1996, σελ. 3139.



έμενε η ελληνική σημαία στη βραχονησίδα. Αυτά του είπα στις 10:00. Μου τηλεφώνησε κατά τις 11:30 πάλι, μετά από μιάμιση ώρα, και μου είπε ότι η εντύπωση του -η εντύπωση του στρατηγού Σαλικασβίλι, ο οποίος μίλησε με τον ομόλογο του Τούρκο- είναι ότι αυτή η άποψη δεν είναι αποδεκτή από τη μεριά της Τουρκίας, αναφερόμενος κυρίως στο θέμα ότι πρώτα αυτοί πρέπει να αποχωρήσουν και μετά εμείς, και ότι οπωσδήποτε η σημαία θα είναι στη βραχονησίδα. Τον ευχαρίστησα για την πληροφορία που μου έδωσε, του είπα ότι δεν υπάρχει λόγος να συνεχίσουμε εμείς το διάλογο και μου είπε, πράγματι, ότι και αυτός δεν μπορεί να προχωρήσει παραπέρα και ανησυχεί και είναι πιθανόν να έχουμε θερμό επεισόδιο εντός των ωρών».

Παρόμοια τηλεφωνική επικοινωνία είχε και ο Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος με τον Αναπληρωτή Υπουργό Εξωτερικών των ΗΠΑ Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ, ο οποίος επικοινωνήσε και με το Τούρκο ομόλογό του. Πριν την συνομιλία αυτή, ο υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος είχε μιλήσει με τον αμερικανό ομόλογό του Γουόρεν Κρίστοφερ ο οποίος τον παρακάλεσε να συνεχίσει τις συνομιλίες με τον αναπληρωτή υπουργό του Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ, διότι θα έπρεπε να μεταβεί στον Καναδά. Ειδικότερα, η συνομιλία του έλληνα Υπουργού Εξωτερικών Θεόδωρου Πάγκαλου με τον αμερικανό ομόλογό του Γουόρεν Κρίστοφερ ήταν η ακόλουθη<sup>983</sup>:

ΚΡΙΣΤΟΦΕΡ: «Πρέπει να δείξετε ψυχραιμία και αυτοσυγκράτηση».

ΠΑΓΚΑΛΟΣ: «Όπως είναι τα πράγματα, υπάρχει μια σύγκρουση και η σύγκρουση θα γενικευτεί. Διότι εμείς, από τη στιγμή που θα πέσει η πρώτη σφαίρα, θα απαντήσουμε παντού όπου θεωρούμε ότι έχουμε συγκριτικό πλεονέκτημα. Δεν μπορούμε να έχουμε καμία συζήτηση με τους Τούρκους ούτε μπορούμε να δικαιολογήσουμε το περιορισμό της κρίσης σε καθαρά αεροναυτικό επεισόδιο».

ΚΡΙΣΤΟΦΕΡ: «Εννοείς σύγκρουση;»

ΠΑΓΚΑΛΟΣ: «Σίγουρα εννοώ σύγκρουση. Αλλά σας το λέω αυτό, γιατί είναι δεδομένο και δεν μπορεί να γίνει αλλιώς, ότι, όπου έχουμε και θεωρούμε ότι έχουμε στρατιωτικό πλεονέκτημα, θα απαντήσουμε».

ΚΡΙΣΤΟΦΕΡ: «Πρέπει να μπω στο αεροπλάνο τώρα για να πάω στο Καναδά και θα ήθελα πάρα πολύ, αν μπορείτε, να συνεννοηθείς με το Χόλμπρουκ, ο οποίος είναι εδώ

---

<sup>983</sup> Μαγνητοφωνημένη συνέντευξη του Θεόδωρου Πάγκαλου στους συγγραφείς Έλλης, Αθανάσιο & Ιγνατίου, Μιχάλη & Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 141-142.

δίπλα μου. Έχει παρακολουθήσει τα πάντα από την αρχή. Αυτός με ενημέρωσε για το θέμα. Το ξέρει καλύτερα από μένα και εν πάση περιπτώσει, μόλις φτάσω εγώ στο Καναδά θα είμαι στη διάθεση σας και αν χρειαστεί ξαναμιλάμε μαζί. Αν δεν χρειαστεί, ο Χόλμπρουκ θα μιλάει μαζί μου και θα μεταφέρει τα καθέκαστα».

Για την ίδια συνομιλία, ο Θεόδωρος Πάγκαλος μίλησε και στη Κοινοβουλευτική Ομάδα του ΠΑ.ΣΟ.Κ στις 6/2/1996 τονίζοντας ότι:<sup>984</sup>

«(...) Τη νύχτα της Τρίτης προς Τετάρτη, ο κ. Κρίστοφερ μου μιλάει στο τηλέφωνο. Είναι η γνωστή νύχτα. Μου μιλάει και μου λέει πως έχουμε πληροφορίες ότι έχουν συσσωρευτεί εκατέρωθεν στρατιωτικές δυνάμεις, ότι αυτές οι στρατιωτικές δυνάμεις είναι εμπλεγμένες, δηλαδή ότι η καθεμιά στοχεύει την άλλη και έχει δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για να βάλει η μία εναντίον της άλλης, ότι βρίσκουν πως αυτό θα ήταν τρομερά επικίνδυνο, διάφορα επιχειρήματα υπέρ των συμμαχιών, για την ευαισθησία τους, ότι αυτοί δεν θέλουν να πάρουν θέση υπέρ του ενός ή του άλλου, αλλά ότι θέλουν να προσφέρουν τις καλές τους υπηρεσίες για να μην υπάρξει αιματοχυσία και πόλεμος μεταξύ δύο συμμάχων.

Του απαντώ ότι η λύση είναι εύκολη, ότι εμείς δεν αρχίσαμε την κλιμάκωση της παρουσίας στρατιωτικών δυνάμεων, ότι οι Τούρκοι είναι αυτοί που άρχισαν να συσσωρεύουν στρατιωτικά πλοία, αεροπλάνα και άλλα μέσα πολέμου στη περιοχή και ότι, εάν αρχίσουν να αποσύρουν τις μονάδες τους αρχίζοντας από τις πιο βαριές, θα μπορέσουμε και εμείς να ακολουθήσουμε, ούτως ώστε να υπάρξει επάνοδος εις τη κατάσταση που υπήρχε πριν.

Και του επαναλαμβάνω ότι η Ελλάδα, εν πάση περιπτώσει, επιμένει ότι τα Ίμια ανήκουν στο εθνικό μας έδαφος, ότι δε θα δεχτούμε καμία διαπραγματεύση ή συζήτηση περί αυτού του θέματος, όπως και ότι δε θα δεχτούμε καμία διαπραγματεύση ή συζήτηση για την εδαφική μας ακεραιότητα και για το καθεστώς του Αιγαίου, για τα κυριαρχικά δικαιώματά μας στο Αιγαίο.

Με ρωτά τι θα γίνει με τους στρατιώτες που είναι πάνω στη νησίδα, του απαντώ ότι εμείς βάλαμε τους στρατιώτες επειδή υπήρξε η τουρκική πρόκληση και ότι, όταν απομακρυνθούν τα τουρκικά πλοία και δεσμευτούν οι Τούρκοι ότι δε θα υπάρξουν τέτοιες ενέργειες στο μέλλον, θα τους αποσύρουμε.

Με ρωτά τι θα γίνει με τη σημαία, του απαντώ ότι η ελληνική σημαία είναι πάνω σε ελληνικό έδαφος, ότι εμείς δεν κάνουμε πολιτική επίδειξης σημαιών - και

---

<sup>984</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 142-143.

εδώ θέλω να διευκρινίσω τι θα πει αυτό, διότι υπήρξε μια παρεξήγηση στον Τύπο: Η φράση μου στα αμερικάνικα είναι: “Show (off) the flag policy”, που θα πει μια πολιτική που διεξήγαγαν οι μεγάλες δυνάμεις, ονομάζεται και πολιτική της κανονιοφόρου, δηλαδή να κυκλοφορείς με ένα πλοίο που φέρει τη σημαία σου στα ύδατα άλλων για να τους ενοχλείς.

Του λέω, εμείς δεν κάνουμε αυτή τη πολιτική, δεν ενοχλούμε τους άλλους. Εδώ η σημαία μπήκε επειδή αμφισβητήθηκε η κυριαρχία μας, θα μείνει εκεί, αλλά δεν κάνουμε τέτοια πολιτική παρενόχλησης.

Μου λέει ο Κρίστοφερ, οι Τούρκοι λένε ότι ξεκινάτε την επέκταση των χωρικών σας υδάτων σε 12 μίλια.

Του απάντησα ότι είμαι ευτυχέστατος, γιατί το απόγευμα μιλώντας στη Βουλή για τις προγραμματικές δηλώσεις της κυβέρνησης επανέλαβα τη πάγια ελληνική θέση, ότι αυτό είναι δικαίωμά μας αδιαπραγμάτευτο, αλλά θα το ασκήσουμε όποτε εμείς επιθυμούμε και ότι δεν θα το ασκήσουμε εν πάση περιπτώσει τώρα. Και η συζήτηση μένει εκεί.

Τότε ο Κρίστοφερ μου απάντησε ότι φεύγει στο Καναδά, όπου κάτι θα του έδιναν, κάποια διάλεξη θα έκανε, και ότι θα μου ξανατηλεφωνήσει ο Χόλμπρουκ».

Στη συνέχεια ακολούθησε η τηλεφωνική συνομιλία του έλληνα Υπουργού Εξωτερικών Θεόδωρου Πάγκαλου με τον Αναπληρωτή Υπουργό Εξωτερικών των ΗΠΑ Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ. Για την συνομιλία αυτή, σε μαγνητοφωνημένη συνέντευξη στους δημοσιογράφους Αθανάσιο Έλλης και Μιχάλη Ιγνατίου, ο Θεόδωρος Πάγκαλος αναφέρει:<sup>985</sup>

«Μπαίνω στη συζήτηση με το Χόλμπρουκ, ο οποίος μου εμφανίζει μια πρόταση. Με ρωτάει: “Επιζητείτε την αναμέτρηση;” Του λέω: “Βεβαίως όχι”. Μου λέει: “Αν σταματήσουμε (την αναμέτρηση), να πάμε σε μια διάσκεψη για το καθεστώς στο Αιγαίο; (Εκεί) θα μπορέσετε να θέσετε όλα τα θέματα που θέλετε”. Εγώ λέω: “Όχι. Δε θα πάμε σε καμία διάσκεψη και μεταξύ της διάσκεψης και της αναμέτρησης προτιμούμε την αναμέτρηση. Σε τραπέζι με τους Τούρκους δεν θα καθίσουμε. Ιδιαίτερα με την απειλή των όπλων. Εάν αυτό είναι το ζητούμενο, ξεχάστε το, θα χάσετε το καιρό σας και θα εξασφαλίσετε την αναμέτρηση. Υποθέτω ότι έχετε κάθε συμφέρον να αποφύγετε την αναμέτρηση, όπως και εμείς που δεν την επιθυμούμε αλλά δεν την φοβόμαστε”. Μου λέει: “Θα επικοινωνήσω με τους Τούρκους και θα σε ξαναπάρω”. Ξαναπήρε, λοιπόν, μετά. Μου λέει: “Υπάρχει η διάθεση των Τούρκων να απαγκιστρωθούν.

<sup>985</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 144.

Ούτε αυτοί επιθυμούν την αναμέτρηση”. Του λέω: “Αν είναι έτσι, είναι πλέον θέμα δικό μας να την αποφύγουμε. Να απαγκιστρωθούμε”. Μου λέει: “Εσείς τι όρους βάζετε;” Εγώ του λέω: “Βάζω τους εξής όρους: καταρχήν, να σταματήσουν τις παραβιάσεις του εθνικού εναέριου χώρου, να προσγειωθούν όλα τα αεροπλάνα και μετά αμέσως να απομακρυνθούν οι ναυτικές μονάδες, αρχίζοντας από τις μεγαλύτερες. Να φύγουν πρώτα οι φρεγάτες, μετά να φύγουν οι κορβέτες, μετά τα μικρότερα σκάφη και τέλος, τα διάφορα περιπολικά του λιμενικού, κ.λπ. Και, βεβαίως, θα απομακρύνουμε και εμείς τη φρουρά που έχουμε στο ένα νησί”. Από την άλλη μεριά, αυτός μιλούσε με την Τσιλέρ».

Λίγο πριν από τα μεσάνυχτα ο αρχηγός του ΓΕΕΘΑ ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης αποχωρεί από το ΕΘΚΕΠΙΧ και μαζί με τον Υπουργό Εθνικής Άμυνας Γεράσιμο Αρσένη μεταβαίνουν στη βουλή, ώστε να συμμετάσχουν σε σύσκεψη η οποία πραγματοποιήθηκε στο γραφείο του πρωθυπουργού στη Βουλή. Ο ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης όπως αναφέρει στο βιβλίο του *«Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες»*,<sup>986</sup> ήταν αντίθετος στη μετακίνησή του αυτή, διότι είχε προτείνει η σύσκεψη αυτή να διεξαχθεί στο ΕΘΚΕΠΙΧ του Υπουργείου Άμυνας, αλλά ο πρωθυπουργός αρνήθηκε θέλοντας να μη δώσει χαρακτήρα πολεμικού συμβουλίου, αφού η γραμμή ήταν: απεμπλοκή από τη στρατιωτική κλιμάκωση.

Στις 00:30 της 31<sup>ης</sup> Ιανουαρίου 1996 λαμβάνει χώρα δεύτερη τηλεφωνική επικοινωνία ανάμεσα στο Πρόεδρο των ΗΠΑ Μπιλ Κλίντον και τη Πρωθυπουργό της Τουρκίας Τανσού Τσιλέρ. Το περιεχόμενο της συνομιλίας είχε ως εξής<sup>987</sup>:

ΚΛΙΝΤΟΝ: «Να επιλύσουμε την υπόθεση αυτή με διαπραγματεύσεις. Σας το εγγυώμαι. Δεχτείτε να σας στείλω με το ιδιωτικό μου αεροσκάφος το πιο στενό μου σύμβουλο να ξεκινήσει διαπραγματεύσεις με την Αθήνα».

ΤΣΙΛΕΡ: «Εμείς είπαμε αυτό που ήταν να πούμε. Μην τον στείλετε, δεν θα τον δεχτώ. Μπορεί να γίνουν διαπραγματεύσεις, αφού φύγουν οι στρατιώτες και κατέβει η σημαία».

Στις 01:00 ξεκίνησε η σύσκεψη του ΚΥΣΕΑ<sup>988</sup> στο γραφείο του πρωθυπουργού στη Βουλή. Στη σύσκεψη συμμετείχαν εκτός των τακτικών μελών (Άκης Τσοχατζόπουλος, Γεράσιμος Αρσένης, Θεόδωρος Πάγκαλος, Γιάννος Παπαντωνίου, Δημήτρης Ρέππας κ.α.) ο γραμματέας του Υπουργικού Συμβουλίου Τάσος Μαντέλης και οι σύμβουλοι του πρωθυπουργού Ν. Θέμελης και Δ.

<sup>986</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 572.

<sup>987</sup> Ibid. σελ. 139.

<sup>988</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ιμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 320.

Καραϊτίδης. Η σύσκεψη ξεκίνησε με απόντα, στην αρχή, τον υπουργό Εξωτερικών Θεόδωρο Πάγκαλο, διότι συμμετείχε σε εκπομπή του δημοσιογράφου Νίκου Χατζηνικολάου στο τηλεοπτικό σταθμό Mega με θέμα την κρίση των Ιμίων. Ο Τάσος Μαντέλης ειδοποίησε μέσω του σταθμού, τον υπουργό, ο οποίος αποχώρησε από την εκπομπή για να συμμετάσχει στη σύσκεψη στη βουλή. Για την αρχική αργοπορία του στη σύσκεψη, ο Θεόδωρος Πάγκαλος εξήγησε ότι συμμετείχε στην εκπομπή για να δώσει το μήνυμα αποκλιμάκωσης της κρίσης.<sup>989</sup> Όπως αναφέρει στο βιβλίο του *«Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες»* ο ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης<sup>990</sup> ο πρωθυπουργός ρώτησε τον ελθόντα από το Mega Υπουργό Εξωτερικών πού βρισκόταν η συζήτηση με τους Αμερικάνους (Χόλμπρουκ -Κρίστοφερ). Ο Θεόδωρος Πάγκαλος απάντησε: «Έχουμε συμφωνήσει στην απομάκρυνση των πλοίων και του αγήματος, όχι όμως για τη σημαία. Οι Τούρκοι και οι Αμερικάνοι επιμένουν να απομακρυνθούν το πρωί μαζί με το άγημα και τα πλοία και εμείς τους ζητάμε κάποια χρονική καθυστέρηση ολίγων ημερών, την οποία και δεν αποδέχονται». Στη συνέχεια, ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης απευθύνθηκε στο ναύαρχο Χρήστο Λυμπέρη ζητώντας του να αξιολογήσει, από την οπτική των Ενόπλων Δυνάμεων, τη σοβαρότητα απομάκρυνσης της σημαίας. Εκείνος απάντησε: «Είναι πολύ σοβαρό. Οι αξιωματικοί ορκιζόμαστε στη σημαία. Εάν φύγει η σημαία, φοβάμαι ότι θα υπάρχουν αντιδράσεις στις Ένοπλες Δυνάμεις και μπορεί να πέσει η κυβέρνηση». Ο Κώστας Σημίτης σχολίασε: «Είσθε συναισθηματικός και υπερβολικός». Στη συνέχεια ο πρωθυπουργός ερωτά τον ναύαρχο Χρήστο Λυμπέρη «αν πάμε σε σύγκρουση, θα νικήσουμε; Θα τα βγάλουμε πέρα;» Η απάντηση που έλαβε από τον αρχηγό του ΓΕΕΘΑ ήταν: «Σε αυτή τη φάση βρισκόμαστε σε πλεονεκτική θέση. Έχουμε τακτικό πλεονέκτημα. Θα τους καταφέρουμε γερό χτύπημα. Δεν μπορώ να σας υποσχεθώ ότι σ' ένα πόλεμο θα έχω τη νίκη στο πιάτο. Θα πολεμήσουμε για να νικήσουμε. Δώστε μου την άδεια να χτυπήσουμε πρώτοι».

Στο αίτημα (από την αρχή της συνεδρίασης) του ναύαρχου Χρήστου Λυμπέρη να του δοθούν κανόνες εμπλοκής, ο Υπουργός Άμυνας Γεράσιμος Αρσένης παρατήρησε: «Αρχηγέ, άφησε τώρα τους κανόνες εμπλοκής, εδώ έχουμε διαπραγματεύσεις». Αναφερόμενος επίσης, στο θέμα της σημαίας ο Γεράσιμος Αρσένης είπε ότι ο Αμερικανός αρχηγός ΓΕΕΘΑ Σαλικασβίλι του εξήγησε ότι: «γι'

---

<sup>989</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 373.

<sup>990</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 573.

αυτούς δεν υπήρχε πρόβλημα εάν ένα άγημα, αποχωρώντας, έπαιρνε μαζί του τη σημαία» και ρώτησε τον αρχηγό ΓΕΕΘΑ, «Εσύ γιατί υποστηρίζεις άλλα στον πρωθυπουργό;». Ο ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης επανέλαβε τη θέση του για τη σπουδαιότητα της σημαίας στις ένοπλες δυνάμεις, λαμβάνοντας την απάντηση από τον Θεόδωρο Πάγκαλο: «Βρε αρχηγέ, δε λέμε ότι τη φύσηξε ο αέρας, τη χτύπησε το κύμα, να τελειώνουμε;».

Λίγο μετά τη 01.30 ενημερώνεται ο αρχηγός του ΓΕΕΘΑ ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης ότι η τουρκική φρεγάτα “YAVUZ” είχε απονηώσει δύο ελικόπτερα τα οποία κινούνταν προς τις βραχονησίδες Ίμια.<sup>991</sup> Στη συνέχεια υπήρξε άμεση απάντηση από το ΓΕΝ, όπου έδωσε εντολή να αποτραπεί η τυχόν αποβίβαση τουρκικών δυνάμεων με ελικόπτερα. Ειδικότερα, διατάχθηκε η ρίψη προειδοποιητικών βολών σε περίπτωση προσέγγισης και εφόσον αυτό δε λειτουργήσει αποτρεπτικά και τα ελικόπτερα συνεχίσουν τη πορεία τους, τότε θα έπρεπε να καταρριφθούν. Ζητήθηκε επίσης από τις ελληνικές ναυτικές δυνάμεις να προστατέψουν τόσο τα Ίμια όσο και το Φαρμακονήσι.<sup>992</sup>

Στη 01.04 το ΓΕΝ ενημερώνεται από τη φρεγάτα «NABAPINO» F461 ότι δύο τουρκικά ελικόπτερα τύπου Black Hawk βρίσκονται στη περιοχή. Το ένα αιωρείται πλησίον της τουρκικής φρεγάτας “YAVUZ” F240 τύπου MEKO-200 Track 1 σε απόσταση 1.000 μέτρων από τα Ίμια, ενώ ένα ακόμη υπερίπταται της φρεγάτας “YAVUZ”.<sup>993</sup>

Στη 01.05 πραγματοποιείται τηλεφωνική επικοινωνία του έλληνα Υπουργού Άμυνας Γεράσιμου Αρσένη με τον Αμερικανό ομόλογό του Ουίλιαμ Πέρι όπου ο έλληνας Υπουργός ενημερώνεται ότι επίκειται τουρκική επίθεση χωρίς να προσδιορίζεται ο τόπος και ο χρόνος.

---

<sup>991</sup> Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet: <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1> (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>992</sup> Ibid.

<sup>993</sup> Ibid.

Στη συνέχεια, στη 01.25 περίπου, το GEN ζητά από τις φίλιες ναυτικές μονάδες τη στοχοποίηση κάθε τουρκικού πλοίου και διατάζει τη πλήρη ετοιμότητα διά παν ενδεχόμενον.<sup>994</sup>

Στη 01.40 ο Έλληνας πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης ενημερώνεται ότι, σύμφωνα με επίσημη ανακοίνωση της τουρκικής κυβέρνησης, τούρκοι καταδρομείς κατέλαβαν τη δεύτερη νησίδα των Ιμίων<sup>995</sup>, ενώ στη 01.55 η φρεγάτα «NAYAPINO» F461 αναφέρει ότι τα ελικόπτερα είναι κοντά στη τουρκική φρεγάτα, που πλέον βρίσκεται μόλις 500 μέτρα από τα Ίμια.

Εν τω μεταξύ, ενώ συνεχίζονταν η σύσκεψη του ΚΥΣΕΑ στη βουλή στην οποία επικρατούσε σύγχυση λόγω της γνωστοποίησης της κατάληψης της αφύλαχτης βραχονησίδας Ίμια, μεσολαβούν δύο τηλεφωνικές συνδιαλέξεις του Θεόδωρου Πάγκαλου με τον Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ. Ειδικότερα, για τις συνομιλίες αυτές, ο Θεόδωρος Πάγκαλος αναφέρει:<sup>996</sup> «Εκείνη τη στιγμή τηλεφωνεί ο Χόλμπρουκ, στον οποίο εγώ μιλάω με άλλες διαπραγματευτικές δυνατότητες απ' αυτές που είχα αρχικά. Μου λέει: “Έχουμε τη διατύπωση απαιτήσεων στο Αιγαίο”. Και αρχίζει να διαβάξει. Μου λέει:

“No, no, no. No men of war”, όχι πολεμικά πλοία, “no army elements whatsoever”, όχι στρατιωτικούς, όχι λιμενικούς και άλλους, “no flags”. Και του λέω: Εγώ δεν είμαι έτοιμος να δεχτώ το “no flags”, η ελληνική σημαία είναι νομίμως σε ελληνικό έδαφος. Να αποσυρθούν οι στρατιωτικοί μας. Δεν έχουν κανένα λόγο εξάλλου να καθίσουν εκεί. Επανέρχεται ο Χόλμπρουκ και μου λέει ότι οι Τούρκοι δεν δέχονται καμία συμφωνία αν παραμείνει η ελληνική σημαία, είναι αδύνατον. Και του λέω εγώ: “Εντάξει. Να υποχωρήσω στο θέμα αυτό, να αποσύρουμε και οι δύο τις σημαίες μας”. Εγώ, βεβαίως, ήμουν πεπεισμένος εξ αρχής ότι έπρεπε να αποσυρθεί η σημαία για το λόγο που σας είπα πριν, γιατί πήραν και αυτοί τη δικιά τους. Αλλά, του είπα να βάλουμε μια παράγραφο ακόμα, να επιστρέψουμε στο status quo ante, η οποία μπήκε, και είναι στοιχείο της συμφωνίας και το έχουν εγγυηθεί και οι ΗΠΑ». Λίγο αργότερα, ο Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ τηλεφώνησε ξανά στον έλληνα Υπουργό Εξωτερικών. Ο διάλογος που ακολούθησε ήταν ο εξής:<sup>997</sup>

---

<sup>994</sup> Ibid.

<sup>995</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 320.

<sup>996</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 161-162.

<sup>997</sup> Ibid.

ΧΟΛΜΠΡΟΥΚ: «Εντάξει, έχουμε συμφωνία, συμφωνήσαμε με την Τσιλέρ».

ΠΑΓΚΑΛΟΣ: «Εντάξει».

ΧΟΛΜΠΡΟΥΚ: «Βέβαια πρέπει να καταλάβετε ότι τα πράγματα είναι πολύ δύσκολα και θέλω να σας παρακαλέσω να κάνετε απλώς ένα διαδικαστικό στάδιο περαιτέρω. Να μιλήσει ο τούρκος αρχηγός των Ενόπλων Δυνάμεων με τον Τζον Σαλικασβίλι και τον έλληνα αρχηγό των Ενόπλων Δυνάμεων».

ΠΑΓΚΑΛΟΣ: «Όχι. Ο Έλληνας στρατηγός των Ενόπλων Δυνάμεων δεν συνάπτει διεθνείς συμφωνίες στο όνομα της χώρας και δεν κάνει πολιτική, θα μιλήσω εγώ. Γιατί χρειάζεται αυτό;»

ΧΟΛΜΠΡΟΥΚ: «Γιατί οι πολιτικές συνθήκες στη Τουρκία είναι διαφορετικές. Ξέρεις... Μην μου ζητάς...»

Στη συνέχεια, ο Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ ολοκληρώνει τις διευθετήσεις και εντός ολίγης ώρας ο Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος συνομιλεί με τους αρχηγούς Ενόπλων Δυνάμεων της Αμερικής και της Τουρκίας, τον Σαλικασβίλι και τον Καρανταγί.

Στις 03.00 φθάνουν οι πρώτες πληροφορίες στο ΕΘΚΕΠΙΧ περί κατάληψης των Δυτικών Ιμιών από Τούρκους καταδρομείς και το ΓΕΝ διαβιβάζει τη πληροφορία στον επικεφαλής της φρεγάτας «NABAPINO» F461 και του ζητά εξακρίβωση της κατάστασης και αναφορά.<sup>998</sup>

Στις 03.35 η ΕΥΠ ενημερώνει τον Έλληνα Πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη για τη δήλωση του τούρκου Υπουργού Εξωτερικών περί αποβίβασης Τούρκων καταδρομέων στη Δυτική Ίμια. Παράλληλα, ενημερώνεται τηλεφωνικά από τον εκπρόσωπο τύπου της Ελληνικής Πρεσβείας στην Άγκυρα, ο Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος για τη κατάληψη της βραχονησίδας στη Δυτική Ίμια. Για την εν λόγω τηλεφωνική επικοινωνία και τα όσα ακολούθησαν στην συνέχεια στη σύσκεψη του ΚΥΣΕΑ ο Θεόδωρος Πάγκαλος αναφέρει:<sup>999</sup> «Ενώ λοιπόν εκκρεμούσε η απάντηση των Τούρκων πάνω στην καταρχάς σύμπτωση με το Χόλμπρουκ, μου τηλεφωνεί ο εκπρόσωπος Τύπου της πρεσβείας στην Άγκυρα. Βγαίνω έξω στο χολ, παίρνω το τηλέφωνο και μου λέει:

- Τι θα κάνετε με την ιστορία αυτή, γιατί θα ήθελα και εγώ να κάνω ένα κείμενο.

- Ποια ιστορία; τον ρωτώ.

---

<sup>998</sup> Ibid.

<sup>999</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 158-160.



- Οι Τούρκοι έχουν καταλάβει τα Ίμια, μου απαντά.
- Ποια Ίμια; τον ξαναρωτώ. Υπάρχει ελληνικό άγημα πάνω στο νησί.
- Τώρα μόλις, συνεχίζει ο εκπρόσωπος Τύπου της ελληνικής πρεσβείας, βγήκε η Τσιλέρ και εν μέσω πανηγυρισμών ανακοίνωσε, ότι οι Τούρκοι βατραχάνθρωποι κατέλαβαν την άλλη Ίμια, τη μία από τις δύο, και ύψωσαν τη τουρκική σημαία.

Μου λέει μάλιστα ότι ευχαριστήθηκε πάρα πολύ η Τσιλέρ, η οποία δήλωσε ότι η τουρκική σημαία δε κατέβηκε ποτέ. Μπαίνω μέσα, το ανακοινώνω εις τους συσκεπτόμενους. Δεν θυμάμαι και ποιοι άλλοι ήταν μέσα. Ο κ. Λυμπέρης ήταν εκεί, όχι ο κ. Βασιλικόπουλος. Δεν έμπαινε μέσα στη σύσκεψη. Καθότανε απέξω, στο χολ. Και όταν το λέω αυτό, γυρίζει ο Σημίτης και λέει του Λυμπέρη: “Δεν σου είπα, βρε μαλάκα, να στείλεις φρουρά και στα δύο νησιά;”. Είναι η πρώτη φορά που άκουσα το Σημίτη να χρησιμοποιεί αυτή τη λέξη. Λέει, ξινίζοντας ο Λυμπέρης, ότι, “Καταρχάς, δεν μου είπατε ότι πρέπει να βάλω φρουρά και στα δύο νησιά”. Οπότε άρχισε να φωνάζει ο Σημίτης και να λέει: “Δεν είναι δυνατόν. Τι διάλυση είναι αυτή; Τι κράτος είναι αυτό; Και τι κατάσταση είναι αυτή;”. Και λέει ο Λυμπέρης το ακόμη ηλιθοδέστερο: “Αν δεν έχω την εξουσία να παραιτηθώ”. Ο Αρσένης ήταν εντελώς απαθής και σιωπηρός. Προφανώς περιμένανε την απαξίωση του Σημίτη. Οι άλλοι δεν μιλάγανε καθόλου. Ήτανε σε στάση αναμονής. Και γυρίζω εγώ, γιατί κοιτάγα προς τον Αρσένη, και λέω (στο Λυμπέρη): “Αρχηγέ, είναι δυνατόν να παραιτηθείτε κατά τη διάρκεια επιχειρήσεων; Αυτό δεν έχει γίνει σε κανένα στρατό του κόσμου, σε καμία στιγμή της ιστορίας. Είναι δυνατόν, του λέω; Οι παραιτούμενοι εκτελούνται. Εδώ είμαστε σε επιχειρήσεις”. Τέλος πάντων, γίνονται διάφορες προσπάθειες να βρεθούν στρατεύματα για να βγάλουμε τους Τούρκους από τα Ίμια. Στο μεταξύ εστάλη και το ελικόπτερο για να εποπτεύσει τι γινόταν εκεί. Ο Αρσένης λέει ότι εγώ δεν έχω δυνάμεις. Είναι στη Ρόδο. Για να πάνε και να έρθουν από τη Ρόδο θέλουν 12 ώρες. Στο μεταξύ, η ώρα έχει πάει 2 το πρωί. 2 η ώρα ήταν θυμάμαι που τηλεφώνησε από την Άγκυρα ο άλλος.

Η κατάσταση είναι τραγική, όπως καταλαβαίνετε, και εκ των υστέρων ο στρατηγός, που ήταν διοικητής των λοκατζήδων, μας αποκάλυψε ότι είχε μια διλοχία αλεξιπτωτιστών στο Ελαφονήσι, απ’ όπου μπορούσαν σε 10 λεπτά να πάνε, αλλά ο Λυμπέρης χειριζόταν όλο το θέμα ως ναυτικός. Το θεωρούσε θέμα του Ναυτικού και δεν ήθελε να ανακατέψει τους στρατιωτικούς στο πλαίσιο μιας αντίληψης για την ιδιαιτερότητα των κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων. Υπήρχε ένα πολύ έντονο συντεχνιακό πνεύμα. Υπάρχει αυτό το πνεύμα μεταξύ των αξιωματικών. Και μιλούσε

για τις διαθέσιμες δυνάμεις, αναφερόμενος μονάχα στο Ναυτικό. Δεν μας έλεγε, δεν ξέρω κιόλας αν το γνώριζε, ότι εκεί υπάρχει μια διλοχία. Η διλοχία είναι πόσοι; Είναι 400 άνθρωποι; Άμα έρχινες 100 άτομα πάνω τους, αυτοί ήταν 12... Βέβαια, πρέπει να σας πω και κάτι άλλο το οποίο προέκυψε εκ των υστέρων. Η Τσιλέρ είχε πει ότι δεν θέλουμε πόλεμο και έχουμε δώσει εντολή στους τούρκους στρατιώτες που είναι στο Καρντάκ να μην χρησιμοποιήσουν τα όπλα τους, παρά μόνο αν πυροβολήσουν πρώτοι οι Έλληνες. Δηλαδή, το ιδανικό σενάριο των Τούρκων ήταν να πάει ελληνικός στρατός πάνω στο νησί και να συνυπάρχουν οι Έλληνες και οι Τούρκοι στρατιώτες χωρίς να πυροβολεί κανείς. Αυτό δεν το έχει καταλάβει κανείς στην Ελλάδα: ότι το σχέδιο των Τούρκων δεν ήταν η εξασφάλιση των βραχονησίδων, ήταν μία διάσκεψη για το Αιγαίο. Συγκυριαρχία, αδιέξοδο, κάτι το οποίο θα προέκυπτε τελικά και συμβολικά. Όχι σε τόσο ακραία μορφή, όσο αν υπήρχαν στρατιωτικές δυνάμεις σ' ένα βράχο 10 στρεμμάτων. Θα προέκυπτε συμβολικά γιατί θα ήμασταν ενώπιον δύο στρατών. Λοιπόν, αυτό ήταν το μυστικό της ιστορίας».

Στις 04.00 ο Αναπληρωτής Υπουργός Εξωτερικών των ΗΠΑ Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ επιβεβαιώνει τη κατάληψη της βραχονησίδας από τους Τούρκους. Παράλληλα διαβιβάζει τουρκικό τηλεσίγγραφο που ανέφερε: «Σε περίπτωση προσβολής των Τούρκων κομάντος, αυτό θα σήμαινε αυτομάτως ολοκληρωτικό πόλεμο», προκαλώντας ακόμη μεγαλύτερη σύγχυση στην ελληνική πλευρά.<sup>1000</sup>

Στις 04:13 ελικόπτερο απογειώθηκε από τη φρεγάτα «ΝΑΥΑΡΙΝΟ» και μετά από τρεις διαδρομές, εντόπισε περίπου 10 τούρκους κομάντος και μια τουρκική σημαία. Στη συνέχεια, ο αρχηγός του Ναυτικού τηλεφώνησε στον αρχηγό ΓΕΕΘΑ ναύαρχο Χρήστο Λυμπέρη στη Βουλή και εκείνος πληροφόρησε το Πρωθυπουργό, ο οποίος είχε συγκαλέσει το ΚΥΣΕΑ. Παράλληλα, στις 05:05' τα ξημερώματα γίνεται γνωστή η πτώση του εν λόγω ελικοπτέρου λόγω απώλειας προσανατολισμού και ο θάνατος των τριών μελών του πληρώματός του, με αποτέλεσμα να επικρατήσει ένταση στο ΚΥΣΕΑ ανάμεσα στη πολιτική και στρατιωτική ηγεσία.<sup>1001</sup>

Στις 05:30 έγινε αποδεκτό από την ελληνική κυβέρνηση το πλαίσιο απεμπλοκής που είχαν προτείνει (στις 29 Ιανουαρίου) οι ΗΠΑ και συνιστούσε την αποχώρηση των πολεμικών πλοίων, των στρατιωτών και των σημαίων (no ships - no

---

<sup>1000</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ιμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 321 & Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 375.

<sup>1001</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 375.

flags - no troops). Εγγυητές για την διαδικασία απεμπλοκής ήταν εκ μέρους του State Department οι Γουόρεν Κρίστοφερ και Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ.<sup>1002</sup>

Στις 06.15 άρχισε η σταδιακή αποχώρηση των στρατιωτικών δυνάμεων και των δύο χωρών. Η ελληνική πλευρά ισχυρίζεται ότι αποσύρει τη σημαία για να τη προστατέψει από τη βεβήλωση, ενώ ο Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ αναφέρει ότι η υποστολή της σημαίας αποτελεί μέρος της συμφωνίας απεμπλοκής.<sup>1003</sup>

Ως επακόλουθο των εξελίξεων αυτών, από τις 10:30΄το πρωί της ίδιας ημέρας ξεσπά έντονη πολιτική κρίση τόσο μεταξύ της κυβέρνησης και των κομμάτων της αντιπολίτευσης όσο και εντός της κυβέρνησης. Ειδικότερα, η Νέα Δημοκρατία κατηγόρησε τη κυβέρνηση για εθνική προδοσία και μαζί με τη Πολιτική Άνοιξη αποχώρησαν από τη βουλή ως ένδειξη αγανακτήσεως. Παρά, τις έντονες αντιδράσεις της αντιπολίτευσης, η κυβέρνηση τελικά έλαβε ψήφο εμπιστοσύνης αλλά η πολιτική κρίση συνεχίστηκε και εντάθηκε τις επόμενες ημέρες.<sup>1004</sup>

## 7.4 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

### 7.4.1 Εισαγωγή

Από την ανωτέρω παράθεση των γεγονότων που εκτυλίχθηκαν κατά τη κρίση των βραχονησίδων Ίμια, αλλά και από την όλη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης, καθίσταται εμφανές το πόσο σημαντικά προβλήματα μπορούν να ανακύψουν από την αναποτελεσματική χρήση της στρατηγικής επικοινωνίας κατά την αντιμετώπιση μιας διεθνούς κρίσης. Παρατηρούμε, ότι και στη περίπτωση που η κρίση δεν είναι επιχειρηματική, αλλά διεθνής και ο διαχειριστής της δεν είναι η διοίκηση μιας επιχείρησης, αλλά τα μέλη μια κυβέρνησης, αν δεν αξιοποιηθεί από μέρους τους στρατηγικά η επικοινωνία κατά την αντιμετώπιση της κρίσης, είναι πολύ πιθανό έως και βέβαιο, ότι θα προκληθούν μείζονα προβλήματα και αδυναμίες τόσο σε πολιτικό όσο και διπλωματικό επίπεδο και κατ' επέκταση στο στρατιωτικό-επιχειρησιακό επίπεδο.

Κατά τη διάρκεια της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια, οι διαχειριστές της (πολιτική και στρατιωτική ηγεσία) δε κατόρθωσαν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά μεταξύ τους, αλλά και ούτε με τους εμπλεκόμενους (Τουρκία, ΗΠΑ,

---

<sup>1002</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 321.

<sup>1003</sup> Ibid.

<sup>1004</sup> Βλέπε: «Το χρονικό της ταπείνωσης», Εφημερίδα *ΑΛΕΞΜΕΥΤΟΣ ΤΥΠΟΣ* της Κυριακής, 4-2-1996, σελ. 5.

διεθνείς οργανισμούς, μέσα μαζικής ενημέρωσης κ.λπ) στην κρίση. Επίσης, δεν αξιοποίησαν τη στρατηγική επικοινωνία, ώστε να προσδιορίσουν το πυρήνα του προβλήματος που προξένησε τη κρίση και στη συνέχεια να αναλύσουν και αξιολογήσουν το ευρύτερο περιβάλλον της κρίσης. Επιπρόσθετα, τα στελέχη της πολιτικής ηγεσίας που διαχειρίστηκαν τη κρίση, δεν είχαν ξεκάθαρους επικοινωνιακούς στόχους και δεν προσδιόρισαν με σαφή και ακριβή τρόπο τα ειδικά κοινά τα οποία θα έπρεπε να προσεγγίσουν. Τέλος, διαμόρφωσαν ασαφή και αντικρουόμενα επικοινωνιακά μηνύματα τα οποία μέσω της χρήσης ακατάλληλων στρατηγικών επικοινωνίας και ακατάλληλων καναλιών επικοινωνίας μετέδωσαν ανεπιτυχώς στα ειδικά κοινά τους, τα εσωτερικά και διεθνή μέσα μαζικής επικοινωνίας και την εσωτερική και διεθνή κοινή γνώμη. Η ανωτέρω αδυναμία είχε ως αποτέλεσμα η ελληνική κυβέρνηση, να μη κατορθώσει να ασκήσει ουσιαστική επιρροή επί της στάσης των ειδικών κοινών της, ώστε να λάβει την υποστήριξη και κατ' επέκταση τη νομιμοποίησή τους, για την υλοποίηση της στρατηγικής της, κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης.

Κοντολογίς, η μη αποτελεσματική αξιοποίηση των μεθόδων και πρακτικών της στρατηγικής επικοινωνίας από την ελληνική κυβέρνηση, είχε ως αποτέλεσμα να μην επικοινωνηθούν αποτελεσματικά στα ειδικά κοινά, τα εσωτερικά και διεθνή μέσα μαζικής επικοινωνίας και την εσωτερική και διεθνή κοινή γνώμη οι ξεκάθαρες και δίκαιες ελληνικές θέσεις οι οποίες, βασίζονταν στα κείμενα και τις συμφωνίες των διεθνών συνθηκών που όριζαν το νομικό καθεστώς των νησιών και των βραχονησίδων τους στη περιοχή της Δωδεκανήσου. Επιπρόσθετα, η αδυναμία της Ελλάδας να πείσει τη διεθνή κοινότητα για το δίκαιο των θέσεων και επιχειρημάτων της, επέτρεψε στη Τουρκία να αμφισβητήσει τα κυριαρχικά δικαιώματα και την εθνική ανεξαρτησία της Ελλάδας και στη συνέχεια, να επιβάλλει το καθεστώς των «Γκρίζων Ζωνών» στο Αιγαίο.

Για τη καλύτερη κατανόηση και εμπέδωση των ανωτέρω, λαμβάνοντας υπόψη το προτεινόμενο από τον ερευνητή θεωρητικό μοντέλο στρατηγικής επικοινωνίας, θα επιχειρηθεί μια διεξοδική ανάλυση και αξιολόγηση της επικοινωνιακής διαδικασίας που ακολούθησε η ελληνική πολιτική ηγεσία κατά τη διαχείριση και αντιμετώπιση της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια.

#### 7.4.2 Προσδιορισμός του προβλήματος (Identification of the Problem).

Μελετώντας την επιχειρηματολογία και τα ρητορικά αφηγήματα που ανέπτυξαν από την έναρξη, κατά την εξέλιξη έως και τη λήξη της κρίσης, τα στελέχη της κυβέρνησης του Κώστα Σημίτη, τις ανακοινώσεις τύπου και τις συνεντεύξεις που έδωσαν τα εν λόγω στελέχη καθώς επίσης, και τη συνολική προσέγγισή τους για το τρόπο αντιμετώπισης της κρίσης, συμπεραίνεται, ότι δεν είχαν προσδιορίσει ποιο ήταν ακριβώς το πρόβλημα που καλούνταν να αντιμετωπίσουν. Ειδικότερα, η πολιτική ηγεσία της Ελλάδας άρχισε να επικοινωνεί με τα ειδικά κοινά της εντός και εκτός Ελλάδος, τα ελληνικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης και την ελληνική και διεθνή κοινή γνώμη γενικότερα, χωρίς να έχει εντοπίσει την ουσία του προβλήματος, να υπολογίσει και εξετάσει ακόμη και τη πιθανή χειρότερη εξέλιξη της κρίσης, αλλά και χωρίς να έχει σχεδιάσει τις πιθανές μεθόδους αντιμετώπισής της. Παράλληλα, υπήρξε διαφορετική επικοινωνιακή προσέγγιση της κρίσης από τη πολιτική και τη στρατιωτική ηγεσία. Για την στρατιωτική ηγεσία οι κρίσεις λύνονται στο πεδίο της μάχης και η επιτυχής αντιμετώπισή τους σημαίνει πολλά για το κύρος και την αξιοπιστία τους, τόσο σε επίπεδο συμβόλων όσο και στο επίπεδο διαχείρισης της εικόνας τους. Για τη τότε πολιτική ηγεσία της Ελλάδας και κυρίως για το Πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη, οι κρίσεις ανάμεσα σε δημοκρατικά κράτη λύνονται πολιτικά, μέσα από το διάλογο και την αμοιβαία καλή θέληση. Ειδικότερα, ο τότε Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης όπως αναφέρει στο βιβλίο του *«Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004»*, πίστευε ότι η συνέχιση της έντασης θα είχε ιδιαίτερα αρνητικές επιπτώσεις για τη διεθνή εικόνα και την οικονομική σταθερότητα της Ελλάδας. Για το ίδιο θέμα ανέφερε επίσης, ότι οι προηγμένες χώρες αποφεύγουν τις συγκρούσεις και δεν παρασύρονται σ' αυτές.<sup>1005</sup> Το διακύβευμα της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια συνεπώς, ήταν τελείως διαφορετικό για τη πολιτική και στρατιωτική ηγεσία της Ελλάδας. Κατά την εξέλιξη της κρίσης δεν υπήρξε ποτέ ουσιαστική επικοινωνία ανάμεσα στη πολιτική και στρατιωτική ηγεσία με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί επικοινωνιακό χάσμα το οποίο λειτούργησε καθοριστικά στη μη επιτυχή έκβαση της κρίσης.

---

<sup>1005</sup> Σημίτης, Κώστας *Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*, Αθήνα, Εκδόσεις Πόλις, 2005, σελ. 62.

Ειδικότερα, οι πτυχές του προβλήματος που καλούνταν να αντιμετωπίσουν η πολιτική και στρατιωτική ηγεσία της Ελλάδας κατά τη κρίση των βραχονησίδων Ίμια ήταν οι ακόλουθες:

- ❖ Στο πολιτικό και διπλωματικό επίπεδο, θα έπρεπε να αντιμετωπιστεί η τουρκική αμφισβήτηση (ρηματικές διακοινώσεις κ.λπ) του νομικού καθεστώτος που διέπει τα νησιά της Δωδεκανήσου, όπως σαφώς ορίζονταν στη Συνθήκη της Λωζάνης του 1923, τις Ιταλοτουρκικές συμφωνίες του 1932 και της Συνθήκης Ειρήνης των Παρισίων του 1947.
- ❖ Στο επικοινωνιακό επίπεδο θα έπρεπε να αντιμετωπιστούν τα αφηγήματα της τουρκικής προπαγάνδας (για την αμφισβήτηση του νομικού καθεστώτος των νησιών της Δωδεκανήσου, τη πρόθεση της Ελλάδας για επέκταση των χωρικών της υδάτων στα 12 ναυτικά μίλια στο Αιγαίο και τις ελληνικές επεκτατικές βλέψεις), στα τουρκικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης, στους Διεθνείς Οργανισμούς και την Ευρωπαϊκή Ένωση και τη διεθνή κοινή γνώμη.
- ❖ Να αντιμετωπιστεί επικοινωνιακά η φρενίτιδα των ελληνικών και τουρκικών μέσων μαζικής ενημέρωσης που μέσω των ανακριβειών και εθνικιστικών υπερβολών τους, της επιρροής τους στην ελληνική και τουρκική κοινή γνώμη και τη πίεσή τους προς τις πολιτικές και στρατιωτικές ηγεσίες των δύο κρατών πυροδοτούσαν τη κλιμάκωση της κρίσης.
- ❖ Να αντιμετωπιστεί επικοινωνιακά η συναισθηματικά φορτισμένη αντίδραση της κοινής γνώμης στην Ελλάδα η οποία όλο και πιο πολύ εντεινόταν από τα στοιχεία που έρχονταν στη δημοσιότητα σχετικά με τις αιτιάσεις και τη προκλητικότητα της Τουρκίας. Επιπρόσθετα να καμφθεί η αρνητική στάση που είχε αρχίσει να διαμορφώνεται στην ελληνική κοινή γνώμη και τα ελληνικά μέσα μαζικής ενημέρωσης από τις αστοχίες και τους κακούς χειρισμούς της ελληνικής πολιτικής και στρατιωτικής ηγεσίας κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης.
- ❖ Να αντιμετωπιστούν επικοινωνιακά οι παράγοντες που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν εμπόδια στη ξεκάθαρη μετάδοση των μηνυμάτων της ελληνικής πολιτικής και στρατιωτικής ηγεσίας, μέσω της άσκησης επιρροής τους επί της διαδικασίας διαμόρφωσης της αντίληψης της διεθνούς κοινής γνώμης και καθορισμού σε μεγάλο βαθμό της συμπεριφορά τους. Τέτοιοι παράγοντες δύναται να είναι τα διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι διεθνείς οργανισμοί (ΟΗΕ, ΕΕ, ΟΑΣΕ, NATO κ.λπ), οι αντιδράσεις της ελληνικής και τουρκικής κοινής γνώμης

λόγω των έντονα αρνητικών στερεότυπων που κυριαρχούσαν ανάμεσα στις ελίτ και τη κοινή γνώμη της Ελλάδας και Τουρκίας, ο ελληνικός και τουρκικός εθνικισμός, ο ρόλος του στρατού στη γείτονα χώρα, η ασταθής (εκείνη την περίοδο) εσωτερική πολιτική κατάσταση της Τουρκίας, η κρατούσα ιδεολογία στο εσωτερικό της Τουρκίας, η θρησκεία, ο πολιτισμός, τα δίκτυα επικοινωνιών κ.λπ.

- ❖ Να επιτευχθεί η αποτελεσματική διαχείριση της αμερικανικής διαμεσολάβησης για την επίλυση της κρίσης και η αξιοποίησή της προς όφελος της Ελλάδας.
- ❖ Να επιτευχθεί η άρση της ουδετερότητας της Ε.Ε. για τη διευθέτηση της κρίσης, ώστε να εξασφαλιστεί η άμεση ενεργοποίησή της και να εξασφαλισθεί η ενεργή και όχι η παθητική στήριξη των θέσεων της Ελλάδας από τα κράτη μέλη της. Παράλληλα, να αποτραπεί η παθητική στάση άλλων σημαντικών διεθνών οργανισμών (ΟΗΕ, ΟΑΣΕ, ΝΑΤΟ), ώστε να επιτευχθεί η άμεση ενεργοποίησή τους και η ανάληψη από μέρους τους συγκεκριμένων πρωτοβουλιών για την αποκλιμάκωση της κρίσης.
- ❖ Να αντιμετωπιστούν οι εσωκομματικές και ενδοκυβερνητικές αντιπαραθέσεις της κυβέρνησης και ο κακός συντονισμός των στελεχών της κατά τη διαχείριση της κρίσης καθώς και οι έντονες αντιδράσεις των κομμάτων της αντιπολίτευσης για τους κακούς χειρισμούς της κυβέρνησης σε πολιτικό, διπλωματικό και επικοινωνιακό επίπεδο.
- ❖ Να αντιμετωπιστεί το επικοινωνιακό χάσμα τόσο στο επιτελικό όσο και στο επιχειρησιακό επίπεδο καθώς και σε σχέση με τη διαφορετική αντίληψη και προσέγγιση για τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης από την ελληνική πολιτική και στρατιωτική ηγεσία.
- ❖ Να αντιμετωπιστεί το ενδεχόμενο εσκεμμένης (για πολιτικούς λόγους) κλιμάκωσης της κρίσης από τη Τουρκία.
- ❖ Να διατηρηθεί το υπάρχον νομικό καθεστώς των νησιών της Δωδεκανήσου και να εξασφαλιστεί η εθνική κυριαρχία και ανεξαρτησία της Ελλάδας.
- ❖ Να προστατευτεί η φήμη, το κύρος, η αξιοπιστία και η εικόνα, των ελληνικών ενόπλων δυνάμεων η οποία κλονίζονταν.
- ❖ Να προστατευτεί το κύρος, η αξιοπιστία και η εικόνα, της ελληνικής κυβέρνησης η οποία είχε υποστεί βαρύτατο πλήγμα από την έκβαση της κρίσης. Επιπρόσθετα, να αντιμετωπιστούν οι έντονες αντιδράσεις των κομμάτων της αντιπολίτευσης,

των μέσων μαζικής ενημέρωσης, και της κοινής γνώμης ώστε, να εξασφαλιστεί η διατήρηση και εδραίωση της κυβέρνησης στην εξουσία.

#### **7.4.3 Ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος (Environmental Analysis).**

Κατά τη διαχείριση της κρίσης, η ελληνική πολιτική ηγεσία πριν αρχίσει να επικοινωνεί με τα ειδικά κοινά της, τα ελληνικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης και την ελληνική και διεθνή κοινή γνώμη γενικότερα, θα έπρεπε να διεξαγάγει μια εμπεριστατωμένη και πολυεπίπεδη ανάλυση του ευρύτερου εσωτερικού και διεθνούς περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εξελισσόταν η κρίση καθώς επίσης και των ιδιαιτεροτήτων που καλείτο να αντιμετωπίσει. Ειδικότερα, τα στελέχη της ελληνικής κυβέρνησης μέσω μιας ανάλυσης SWOT, θα έπρεπε να αναλύσουν το εσωτερικό περιβάλλον της Ελλάδας εντοπίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία τα οποία, προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους (π.χ. ικανότητες στελεχών, ιδιότητες και ενδογενή χαρακτηριστικά της κυβέρνησης και των ενόπλων δυνάμεων, τεχνογνωσία, οικονομικές δυνατότητες, συνέργειες, συμμαχίες, στάση ελληνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης και ελληνικής κοινής γνώμης κλπ.) και που κατά την εμφάνιση και εξέλιξη της κρίσης βρίσκονταν στη διάθεσή της. Στην συνέχεια θα έπρεπε να εντοπιστούν και αναλυθούν οι μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της Ελλάδας που αφορούσαν τις ευκαιρίες και απειλές (π.χ. αντίδραση Τουρκίας, αντίδραση συμμάχων –ανταγωνιστικών κρατών, στάση διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης, διαμεσολάβηση των ΗΠΑ, παρέμβαση διεθνών οργανισμών, κανόνες διεθνούς δικαίου κ.λπ) που θα έπρεπε να ληφθούν υπόψη κατά την αντιμετώπιση της κρίσης.

Ειδικότερα, σε σχέση με το εσωτερικό περιβάλλον της Ελλάδας, τα δυνατά της σημεία ήταν:

- ❖ Ο σαφής προσδιορισμός στα κείμενα της Συνθήκης της Λωζάνης του 1923, των Ιταλοτουρκικών συμφωνιών του 1932 και της Συνθήκης Ειρήνης των Παρισίων του 1947, του νομικού καθεστώτος των νησιών και των βραχονησίδων της περιοχής της Δωδεκανήσου.
- ❖ Η αδιαλείπτως από το 1947 άσκηση κυριαρχίας της Ελλάδας επί όλων των νήσων, νησίδων και βραχονησίδων της Δωδεκανήσου χωρίς να έχει υπάρξει ουδεμία αμφισβήτηση από τη Τουρκία ή άλλο κράτος.



- ❖ Η ύπαρξη πλήθους ελληνικών και ξένων χαρτών (Αμερικανικών, Βρετανικών ακόμη και Τουρκικών) στους οποίους οι βραχονησίδες Ίμια αναφέρονταν ως Ελληνικές.
- ❖ Το νομικό και ηθικό πλεονέκτημα της Ελλάδας έναντι της Τουρκίας, λόγω του ότι, η τουρκική προκλητικότητα και η αμφισβήτηση από μέρους της, της ελληνικής εθνικής κυριαρχίας στο Αιγαίο ήταν σύνηθες φαινόμενο (παραβιάσεις ελληνικού εθνικού εναέριου χώρου κ.λπ) και γνωστή στη διεθνή κοινότητα και τη διεθνή κοινή γνώμη.
- ❖ Η ύπαρξη πλεονεκτήματος σε στρατιωτικό επίπεδο. Όπως αναφέρει ο ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης<sup>1006</sup> στο βιβλίο του *«Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες»*, «Σε τοπική σύγκρουση είχαμε το πάνω χέρι, διότι διαθέταμε τακτικό πλεονέκτημα ναυτικών δυνάμεων (διάταξη, ισχύς πυρός, ηθικό, ετοιμότητα) και αεροπορικής ετοιμότητας».
- ❖ Στο επιχειρησιακό επίπεδο το σύστημα χειρισμού κρίσεων είχε πρόσφατα αναθεωρηθεί (Μάϊος 1995) και είχαν ληφθεί υπόψη εμπειρίες και ιδέες από τη διαχείριση προηγούμενων κρίσεων. Επίσης, στο ΓΕΕΘΑ λειτουργούσε Διεύθυνση Διαχείρισης Κρίσεων και όλες οι διακλαδικές εθνικές ασκήσεις είχαν κεντρικό θέμα ελληνοτουρκική κρίση στο Αιγαίο και συμπεριλάμβαναν εφαρμογή σχεδίων ανακατάληψης.<sup>1007</sup>
- ❖ Η συμμετοχή της χώρας στην Ε.Ε. και άλλους διεθνείς οργανισμούς (ΟΗΕ, ΟΑΣΕ, ΝΑΤΟ). Λόγω της συμμετοχής της στους εν λόγω οργανισμούς, η Ελλάδα θα μπορούσε για παράδειγμα να προσφύγει στο Συμβούλιο Ασφαλείας του ΟΗΕ.
- ❖ Η δυνατότητα απόκτησης ισχυρής διεθνούς νομιμοποίησης τόσο σε πολιτικό όσο και διπλωματικό επίπεδο, μέσω της αξιοποίησης του θέματος από την ελληνική κυβέρνηση, στα όργανα των ανωτέρω διεθνών οργανισμών που η Ελλάδα ήταν μέλος.
- ❖ Η εξασφάλιση από την ελληνική κυβέρνηση της εσωτερικής νομιμοποίησής της τόσο στο πολιτικό (στήριξη κατά την έναρξη της κρίσης από τα κόμματα της αντιπολίτευσης) όσο και στο στρατιωτικό επίπεδο. Παράλληλα, διέθετε και τη στήριξη της κοινής γνώμης η οποία ήταν αρωγός στην εθνική προσπάθεια για την υπεράσπιση της εθνικής κυριαρχίας και ανεξαρτησίας.

<sup>1006</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 539.

<sup>1007</sup> Ibid. σελ. 547.

- ❖ Η δυνατότητα αξιοποίησης της ελληνικής ομογένειας των ΗΠΑ ως μηχανισμό πίεσης προς το Πρόεδρο και τη κυβέρνηση των ΗΠΑ, ώστε να τηρήσουν μια δίκαιη στάση απέναντι στους εμπλεκόμενους στη κρίση και να εξασφαλίσουν την ειρηνική αποκλιμάκωση της κρίσης.

Τα αδύνατα σημεία της Ελλάδας σε σχέση με το εσωτερικό της περιβάλλον, ήταν:

- ❖ Η πολιτική ρευστότητα που επικρατούσε στην Ελλάδα εκείνη την περίοδο. Ο τότε Πρωθυπουργός Ανδρέας Παπανδρέου βρισκόταν στο Ωνάσειο Νοσοκομείο ανήμπορος να ασκήσει τα πρωθυπουργικά του καθήκοντα και ο αγώνας διαδοχής του στο εσωτερικό του ΠΑΣΟΚ είχε φτάσει στο αποκορύφωμά του. Χρέη πρωθυπουργού ασκούσε ο Υπουργός Εσωτερικών Άκης Τσοχατζόπουλος.
- ❖ Η κορύφωση της κρίσης εκτυλίχθηκε τη στιγμή που η νέα ελληνική κυβέρνηση υπό την ηγεσία του Κώστα Σημίτη παρουσίαζε τις προγραμματικές της δηλώσεις στη Βουλή και επεδίωκε να λάβει ψήφο εμπιστοσύνης.
- ❖ Η νέα κυβέρνηση δεν είχε στοιχειώδεις γνώσεις και εμπειρία στο χειρισμό εθνικών κρίσεων.<sup>1008</sup>
- ❖ Η απουσία οργανωμένης ομάδας διαχείρισης κρίσεων για την αντιμετώπιση της κρίσης. Κατά τη διαχείριση της κρίσης, στο εσωτερικό της κυβέρνησης λειτουργούσαν τρία κέντρα πολιτικών αποφάσεων, ο Πρωθυπουργός με τους συμβούλους του, ο Υπουργός Εξωτερικών με ελάχιστη διπλωματική υποστήριξη και ο Υπουργός Άμυνας. Μεταξύ των τριών πολιτικών πρωταγωνιστών εξακολουθούσε να υπάρχει κλίμα ανταγωνισμού και καχυποψίας και έλλειπε ο συντονισμός. Αντί να υπάρχει πνεύμα σύνθεσης, επικρατούσε πνεύμα διάλυσης.<sup>1009</sup>
- ❖ Η απουσία οργανωμένου σχεδίου επικοινωνιακής αντιμετώπισης της κρίσης.
- ❖ Η απουσία ενιαίας στρατηγικής από τους διαχειριστές της κρίσης για την αντιμετώπιση της κρίσης με αποτέλεσμα την εμφάνιση διαφοροποιήσεων από μέρους στελεχών της πολιτικής και στρατιωτικής ηγεσίας.
- ❖ Η μετατροπή της κρίσης σε αντικείμενο πολιτικής αντιπαράθεσης ανάμεσα στη κυβέρνηση, την εσωκομματική αντιπολίτευση τόσο στη κυβέρνηση όσο και στο ΠΑΣΟΚ, αλλά και τα κόμματα της αντιπολίτευσης.

<sup>1008</sup> Ibid. σελ. 528.

<sup>1009</sup> Ibid. σελ. 538.

- ❖ Η μετατροπή της κρίσης από τα ελληνικά και τουρκικά μέσα μαζικής ενημέρωσης σε τηλεοπτικό σόου. Η κρίση για τα εν λόγω μέσα αποτέλεσε αντικείμενο δημοσιογραφικής αντιπαράθεσης ανάμεσα στα ελληνικά και τουρκικά μέσα μαζικής ενημέρωσης όπου επί μεγάλο χρονικό διάστημα αντάλλαξαν υβριστικά και εθνικιστικά μηνύματα και πίεζαν τις πολιτικές και στρατιωτικές ηγεσίες των χωρών τους για ανάληψη δυναμικών πρωτοβουλιών.
- ❖ Η παρέμβαση των ΗΠΑ και η ανάληψη από μέρους τους ρόλο διαμεσολαβητή. Επιπρόσθετα, η ουδέτερη στάση των ΗΠΑ και η προτροπή τους προς τα δύο αντίπαλα μέρη να προχωρήσουν άμεσα σε διαπραγματεύσεις.
- ❖ Η ουδέτερη και ίσων αποστάσεων στάση του NATO.
- ❖ Η ουδέτερη έως παθητική στάση που τήρησαν ο ΟΗΕ, η Ε.Ε. και κράτη με σημαντικό ρόλο στα διεθνή δρώμενα (Ρωσία, Αγγλία, Γαλλία, Γερμανία κ.λπ), απέναντι στη κρίση.
- ❖ Η συναισθηματικά φορτισμένη αντίδραση της κοινής γνώμης στην Ελλάδα, η οποία απαιτούσε την επίδειξη σθεναρής στάσης από τη πολιτική και στρατιωτική ηγεσία της χώρας απέναντι στις αιτιάσεις και τους χειρισμούς της Τουρκίας, ώστε να διασφαλιστεί η εδαφική ακεραιότητα της Ελλάδας στο Αιγαίο.
- ❖ Οι εθνικιστικές εξάρσεις των τοπικών παραγόντων και των κατοίκων της ευρύτερης περιοχής γύρω από τις βραχονησίδες Ίμια, που αναλάμβαναν πρωτοβουλίες ερήμην της πολιτικής και στρατιωτικής ηγεσίας της χώρας και πυροδοτούσαν τη κλιμάκωση της κρίσης.

Στο επίπεδο του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι ευκαιρίες για την Ελλάδα ήταν:

- ❖ Η ανάληψη της προεδρίας της Ε.Ε. από την Ιταλία. Η εξέλιξη αυτή ήταν πολύ θετική, διότι θα μπορούσε να εξασφαλιστεί μια θετική δήλωση της Ιταλίας για το νομικό καθεστώς των νησιών της Δωδεκανήσου και να ενισχυθεί η νομική θέση της Ελλάδας.
- ❖ Το ενδεχόμενο ανάληψης πρωτοβουλιών από την Ε.Ε. για άμεση στήριξη της Ελλάδας και παράλληλη εμπλοκή της ενταξιακής διαδικασίας τελωνειακής σύνδεσης της Τουρκίας με την Ε.Ε.
- ❖ Το ενδεχόμενο ανάληψης πρωτοβουλιών στήριξης της Ελλάδας από το NATO.

- ❖ Το ενδεχόμενο ανάληψης πρωτοβουλιών στήριξης της Ελλάδας από άλλους διεθνείς οργανισμούς (ΟΗΕ, ΔΑΣΕ κ.λπ). Για παράδειγμα, θα μπορούσε να συγκληθεί το Συμβούλιο Ασφαλείας του ΟΗΕ και να εκδώσει καταδικαστικό προς την Τουρκία ψήφισμα.
- ❖ Η αξιοποίηση από μέρους της Ελλάδας σημαντικών κρατών (π.χ. Ρωσία, Γαλλία, Κίνα κ.λπ) που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διεθνή σκηνή (μόνιμα μέλη Συμβουλίου Ασφαλείας του ΟΗΕ, μέλη των G8 κ.λπ) και θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως σύμμαχοι της Ελλάδας, ώστε να ασκήσουν πίεση προς τη διεθνή κοινότητα. Παράλληλα θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως ανασχετικός μηχανισμός απέναντι στη Τουρκία και να ασκήσουν επιρροή προς τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της Ελλάδας και τη διεθνή κοινή γνώμη γενικότερα.
- ❖ Η δυνατότητα εξασφάλισης στήριξης ή ανάπτυξης στρατηγικής συμμαχίας με χώρες (π.χ. Ρωσία, Ισραήλ, Κύπρος, Συρία κ.λπ) οι οποίες είχαν αντίθετα στρατηγικά συμφέροντα με τη Τουρκία στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Μεσογείου.
- ❖ Η δυνατότητα αξιοποίησης από μέρους της Ελλάδας των εθνικών και διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης, ώστε να επικοινωνήσει άμεσα και χωρίς κανένα οικονομικό κόστος την επικοινωνιακή στρατηγική και τις θέσεις της, στα ειδικά κοινά της και την ευρύτερη ελληνική και διεθνή κοινή γνώμη, για να κερδίσει την εμπιστοσύνη και τη στήριξή τους και παράλληλα να νομιμοποιήσει τη στρατηγική της.
- ❖ Η οικοδόμηση σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας ανάμεσα στην ελληνική κυβέρνηση και τα εκατοντάδες πολιτικά, διπλωματικά, στρατιωτικά στελέχη της χώρας που είτε άμεσα είτε έμμεσα εμπλέκονταν στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης. Στο ίδιο πλαίσιο, σε περίπτωση που η ελληνική κυβέρνηση επετύγχανε τη σφυρηλάτηση των σχέσεών της με τα ανωτέρω στελέχη και κέρδιζε την εμπιστοσύνη τους, θα μπορούσε να εξασφαλίσει την απόλυτη στήριξή τους (καθώς και των συγγενών και φίλων τους) κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης και να αξιοποιήσει τα στελέχη αυτά, ως εν δυνάμει επικοινωνιακούς πομπούς που θα αναμετέδιδαν το επικοινωνιακό της μήνυμα.
- ❖ Σε περίπτωση αποτελεσματικής αντιμετώπισης της κρίσης, η Ελλάδα θα μπορούσε να αξιοποιήσει προς όφελός της τη κρίση για να προωθήσει τα

εθνικά της συμφέροντα τόσο σε πολιτικό όσο και διπλωματικό επίπεδο [π.χ. είσοδος της Ελλάδας στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση (ΟΝΕ) της Ε.Ε., δυνατότητα επέκτασης των ελληνικών χωρικών υδάτων στα 12 ναυτικά μίλια, δίκαιη επίλυση του Κυπριακού κ.λπ.].

- ❖ Σε περίπτωση αποτελεσματικής αντιμετώπισης της κρίσης, θα ενισχύονταν η αξιοπιστία, η φήμη και η εικόνα της ελληνικής κυβέρνησης και θα εδραιώνονταν η θέση της στην ελληνική πολιτική σκηνή. Παράλληλα, μέσω της θετικής δημοσιότητας που θα ελάμβανε η εν λόγω κυβέρνηση, θα ενίσχυε την εσωτερική και διεθνή της νομιμοποίηση καθώς, και τη διαπραγματευτική της ισχύ εντός του πλαισίου των διεθνών οργανισμών που ήταν μέλος.
- ❖ Σε περίπτωση αποτελεσματικής αντιμετώπισης της κρίσης, θα ενισχύονταν η αξιοπιστία, η φήμη, το κύρος και η εικόνα των ελληνικών ενόπλων δυνάμεων και θα εκπέμπονταν ένα μήνυμα προς τις αντίπαλες χώρες και τη διεθνή κοινότητα, ότι αποτελούν μια αποτελεσματική αποτρεπτική δύναμη η οποία διαθέτει την ισχύ και τη βούληση να προστατεύσει την εθνική ακεραιότητα και ανεξαρτησία της Ελλάδας.

Οι απειλές που αντιμετώπιζε η Ελλάδα στο εξωτερικό της περιβάλλον ήταν:

- ❖ Οι διεθνείς ανακατατάξεις ισχύος και η ρευστότητα του διεθνούς συστήματος (διάλυση του υπαρκτού σοσιαλισμού, ανάδυση αυτονομιστικών εθνικιστικών κινημάτων στα βαλκάνια, διάλυση της Γιουγκοσλαβίας και ανάδυση νέων κρατών, Αμερικανική κυριαρχία σε όλο το πλανήτη και εξάλειψη του αντίπαλου πόλου με παράλληλη διεύρυνση του ΝΑΤΟ κ.λπ) μπορούσε να διαμορφώσει νέα δεδομένα στο Αιγαίο και την ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Μεσογείου.
- ❖ Η πολιτική ρευστότητα που επικρατούσε στη Τουρκία και η συνήθης πρακτική των Τούρκων πολιτικών να υπερβαίνουν τα εσωτερικά τους προβλήματα μέσω έντασης στις ελληνοτουρκικές σχέσεις και δημιουργίας τεχνητών κρίσεων στο Αιγαίο.
- ❖ Το ενδεχόμενο παρέμβασης διεθνών οργανισμών (ΝΑΤΟ, ΕΕ κ.λπ) στη κρίση και ανάληψης διαμεσολαβητικών πρωτοβουλιών από μέρους τους, τηρώντας θετική στάση υπέρ της Τουρκίας. Επιπρόσθετα, η προσέγγιση της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια από τους εν λόγω οργανισμούς, όχι βάσει της νομικής της πλευράς και της οπτικής του διεθνούς δικαίου, αλλά σύμφωνα με τα γεωστρατηγικά τους συμφέροντα και το ρόλο της Τουρκίας στην ευρύτερη

περιοχή. Στο ίδιο πλαίσιο, απειλή αποτελούσε και ο κίνδυνος θέσπισης μέτρων για παράδειγμα από τον ΟΗΕ που θα έπλητταν τα συμφέροντά της Ελλάδας.

- ❖ Το ενδεχόμενο πολιτικής διαπραγμάτευσης με τη Τουρκία για όλα τα ζητήματα του Αιγίου.
- ❖ Η πιθανότητα κλιμάκωσης της κρίσης και το ενδεχόμενο ένοπλης σύγκρουσης με τη Τουρκία.
- ❖ Ο κίνδυνος αρνητικής πλαισίωσης και άσκησης έντονης κριτικής από τα ελληνικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης για τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης από την ελληνική πολιτική και στρατιωτική ηγεσία και κατ' επέκταση, ο καταλογισμός ευθυνών για τη κλιμάκωση της κρίσης και την έναρξη πολεμικών επιχειρήσεων.
- ❖ Ο κίνδυνος επικράτησης της τουρκικής προπαγάνδας με αποτέλεσμα την άσκηση της τουρκικής επιρροής επί της διαμόρφωσης της αντίληψης και της στάσης της διεθνούς κοινής γνώμης για τα αίτια της κρίσης και το καταλογισμό της ευθύνης για τη κλιμάκωση της κρίσης.
- ❖ Ο κίνδυνος απώλειας της διεθνούς νομιμοποίησης της Ελλάδας.
- ❖ Ο κίνδυνος απώλειας της εσωτερικής νομιμοποίησης της Ελλάδας λόγω επικράτησης της τουρκικής προπαγάνδας στο εσωτερικό της χώρας, και ως επακόλουθο των αντιδράσεων της εσωτερικής κοινής γνώμης και κατάρρευσης του ελληνικού εσωτερικού μετώπου.
- ❖ Η ανάληψη μεγάλου οικονομικού κόστους για τη αντιμετώπιση της κρίσης σε περίπτωση κλιμάκωσής της και έναρξης πολεμικών επιχειρήσεων με τη Τουρκία. Σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο επίσης, ελλόχευε και ο κίνδυνος οικονομικής αποσταθεροποίησης της χώρας, η οποία θα αποτελούσε τροχοπέδη στην ενταξιακή πορεία της Ελλάδας προς την ΟΝΕ της Ε.Ε.
- ❖ Το πολιτικό και διπλωματικό κόστος τόσο στο εσωτερικό (άσκηση δημόσιας κριτικής και ξέσπασμα πολιτικής κρίσης εξαιτίας του κακού συντονισμού της κυβέρνησης και την απουσία οργανωμένου σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης) όσο και στο διεθνές περιβάλλον της Ελλάδας (αμφισβήτηση των κυριαρχικών δικαιωμάτων στο Αιγαίο) από μια αποτυχημένη έκβαση της κρίσης.
- ❖ Το ενδεχόμενο να υποστεί βαρύτατο πλήγμα η εικόνα, η φήμη, το κύρος και η αξιοπιστία της ελληνικής κυβέρνησης σε περίπτωση αποτυχημένης έκβασης

της κρίσης, με αποτέλεσμα να απολέσει τη δεδομένη και να δημιουργηθεί πολιτική αποσταθεροποίηση.

- ❖ Η πιθανότητα να υποστούν βαρύτατο πλήγμα η εικόνα, το κύρος και η αξιοπιστία των ελληνικών ενόπλων δυνάμεων και κατ' επέκταση να καταρρεύσει η αποτρεπτική τους ισχύς σε περίπτωση αποτυχημένης έκβασης της κρίσης.
- ❖ Ο κίνδυνος κατάρρευσης των πολιτικών, διπλωματικών και οικονομικών συμμαχιών της Ελλάδας σε περίπτωση αποτυχημένης έκβασης της κρίσης.
- ❖ Ο κίνδυνος πρόκλησης εσωτερικής κρίσης για παράδειγμα στη Θράκη με παρέμβαση ξένων παραγόντων (π.χ. εμπλοκή της Τουρκίας) παράλληλα με τη κλιμάκωση της κρίσης ή τη διεξαγωγή πολεμικών επιχειρήσεων.
- ❖ Η κίνδυνος κατάρρευσης της αποτρεπτικής ισχύος της Ελλάδας και η έκθεσή της σε μεγαλύτερους κινδύνους ασφάλειας λόγω ισχυροποίησης των κύριων ανταγωνιστών της. Επιπρόσθετα, ελλόχευε και ο κίνδυνος έγερσης εθνικιστικών αξιώσεων και από άλλα γειτονικά κράτη (Αλβανία, Σκόπια κ.λπ) που έχουν αλυτρωτικές επιδιώξεις.
- ❖ Οι άμεσοι κίνδυνοι για την εθνική κυριαρχία και ακεραιότητα της Ελλάδας (π.χ. απώλεια εδαφών).

#### **7.4.4 Προσδιορισμός και ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών (Identification and analysis of Stakeholders).**

Από την ανωτέρω παράθεση των γεγονότων συμπεραίνεται, ότι οι διαχειριστές της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια, δε προσδιόρισαν επιτυχώς και ούτε ανέλυσαν διεξοδικά τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους, ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες τους και να επικοινωνήσουν μαζί τους αποτελεσματικά. Αντιθέτως, τόσο η πολιτική όσο και η στρατιωτική ηγεσία της Ελλάδας, έδιναν την εντύπωση πως είχαν διαφορετική θεματική ατζέντα. Άξιο ιδιαίτερης μνείας αποτελεί δε, το γεγονός ότι τα στελέχη της πολιτικής ηγεσίας εμφανίζονταν να έχουν θέσει ως κύριο μέλημά τους τη διεκπεραίωση αποκλειστικά και μόνο των ζητημάτων που τους αφορούσαν και το πώς θα ελαχιστοποιηθούν οι ευθύνες τους από τις επιπτώσεις της κρίσης, ώστε να μην επηρεαστούν τα ζωτικά πολιτικά τους συμφέροντα. Συνεπώς, ο πρωταρχικός στόχος της ελληνικής κυβέρνησης δεν ήταν η αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης έστω και με πολεμικές επιχειρήσεις, ώστε να διατηρηθεί το υπάρχον νομικό καθεστώς των νησιών της Δωδεκανήσου, να διασφαλιστεί η εθνική

κυριαρχία και ανεξαρτησία της Ελλάδας και να αποτραπεί ο τουρκικός επεκτατισμός. Βασικό μέλημα της πολιτικής ηγεσίας της χώρας εκείνη τη περίοδο, ήταν η εδραίωση της στα πολιτικά δρώμενα της Ελλάδας και συνεπώς, η αποφυγή της εμπλοκής της σε κρίση με τη Τουρκία για το Αιγαίο. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε, οι προσπάθειες των στελεχών της τότε κυβέρνησης και του Πρωθυπουργού Κώστα Σημίτη για την υποβάθμιση της σπουδαιότητας της κρίσης. Ειδικότερα, ο έλληνας Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος έπειτα από το περιστατικό με τους τούρκους δημοσιογράφους της εφημερίδας Χουριέτ που υπέστειλαν την ελληνική σημαία στη μεγάλη Ίμια και ανύψωσαν την τουρκική, σε συνέντευξή του στην εφημερίδα «*Το Βήμα*» προσπάθησε να υποβαθμίσει το θέμα λέγοντας ότι «έγινε πολύς λόγος για το τίποτα».<sup>1010</sup> Για το ίδιο θέμα επίσης, ο κ. Πάγκαλος στην ομιλία του στη Βουλή στις 31 Ιανουαρίου 1996 κατά την διάρκεια της συζήτησης των προγραμματικών δηλώσεων της κυβέρνησης Σημίτη, τόνισε ότι στο πλαίσιο εκτόνωσης της κρίσης, η ελληνική πλευρά υποβάθμισε το γεγονός και μετά την ανταλλαγή των ρηματικών διακοινώσεων θεώρησε ότι το επεισόδιο είχε λήξει.<sup>1011</sup> Επιπρόσθετα, για τον τότε Πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη, η κρίση ήταν πολιτικό θέμα και θα έπρεπε να αντιμετωπιστεί με πολιτικά μέσα. Συγκεκριμένα, όπως αναφέρει ο ίδιος στο βιβλίο του «*Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*», «Η επιλογή να συνέλθουμε στο πρωθυπουργικό γραφείο και όχι στην ειδική αίθουσα του Υπουργείου Εθνικής άμυνας δίπλα στο θάλαμο επιχειρήσεων έγινε συνειδητά. Ήθελα να αποφύγω τη δημιουργία της εντύπωσης ότι βρισκόμαστε μπροστά σε πολεμική κρίση. Το πρόβλημα ήταν πολιτικό και έπρεπε να αντιμετωπιστεί με πολιτικά μέσα και όχι με μια στρατιωτική επιχείρηση».<sup>1012</sup>

Στον αντίποδα, η στρατιωτική ηγεσία είχε άλλη προσέγγιση για το τρόπο αντιμετώπισης της κρίσης. Χαρακτηριστικά είναι δε τα όσα αναφέρει ο ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης στο βιβλίο του «*Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*», για το θέμα αυτό. Συγκεκριμένα, τονίζει: «Ο χειρισμός της ελληνοτουρκικής κρίσης των Ιμίων, ως πεδίο διεθνών σχέσεων, βρισκόταν στην αρμοδιότητα του υπουργείου Εξωτερικών και επειδή το ελληνικό μοντέλο διεύθυνσης χειρισμού κρίσεων είναι πρωθυπουργοκεντρικό, τη τελική διεύθυνση ασκούσε ο πρωθυπουργός. Το ΓΕΕΘΑ

<sup>1010</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 362.

<sup>1011</sup> Βλέπε Πρακτικά της Βουλής, Η' Περίοδος, Σύνοδος Γ', Συνεδρίαση ΕΖ' της 31/1/1996, σελ. 3142.

<sup>1012</sup> Σημίτης, Κώστας *Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*, Αθήνα, Εκδόσεις Πόλις, 2005, σελ. 63.



υλοποίησε πολιτικές αποφάσεις που καθόριζαν ενέργειες των Ενόπλων Δυνάμεων. Για το λόγο ότι οι στρατιωτικές κινήσεις σε περίοδο κρίσης παρακολουθούνται και ερμηνεύονται από την άλλη πλευρά και σηματοδοτούν μηνύματα κλιμάκωσης, αποκλιμάκωσης, το σύστημα χειρισμού κρίσεων προβλέπει άσκηση κλειστού πολιτικού ελέγχου όλων των στρατιωτικών ενεργειών. Η πραγματικότητα αυτή, συν η ταχεία εξέλιξη της κατάστασης, επέβαλλε παρουσία της πολιτικής ομάδας στο κέντρο χειρισμού κρίσεων (Εθνικό Κέντρο Επιχειρήσεων). Κάτι τέτοιο ουδέποτε συνέβη, διότι το αρνήθηκε ο πρωθυπουργός και οφείλουμε να παραδεχτούμε ότι λειτούργησε αρνητικά για την Ελλάδα». <sup>1013</sup>

Με τη στάση της αυτή όμως, η πολιτική ηγεσία κατάφερε τελικά, τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που επιδίωκε. Συγκεκριμένα, η προσπάθειά της αρχικά, να αποκρύψει από τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη την ανταλλαγή των ρηματικών διακοινώσεων, και στη συνέχεια η προσπάθεια υποβάθμισης της κρίσης σε συνδυασμό με τη μη ανάληψη των ευθυνών της για το τρόπο διαχείρισης και την έκβαση της κρίσης, καθώς και η επικοινωνιακά μη επαρκής αντιμετώπιση της έντονης κριτικής που της ασκήθηκε είχε ως αποτέλεσμα να καταρρεύσει η επικοινωνιακή της διαδικασία και στο δικαστήριο της κοινής γνώμης να κριθεί ένοχη.

Για τις ανάγκες της διατριβής και σύμφωνα με την άποψη του ερευνητή, η διαδικασία προσδιορισμού και ανάλυσης των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών της Ελλάδας θα έπρεπε να είχε υλοποιηθεί βάσει της σχέσης των ειδικών κοινών με την ελληνική πολιτική και στρατιωτική ηγεσία, τα χαρακτηριστικά τους, τη σχέση τους με τη κρίση και τη στρατηγική προσέγγισής τους από τους διαχειριστές της κρίσης. Για την υλοποίηση της διαδικασίας αυτής, θα έπρεπε να ακολουθηθούν τα εξής στάδια:

1. **Προσδιορισμός των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών (Stakeholders).** Όσον αφορά την σχέση των ειδικών κοινών με τους διαχειριστές της κρίσης (ελληνική πολιτική και στρατιωτική ηγεσία), θα έπρεπε να εντοπιστούν τα ενεργοποιημένα (Enabling), τα λειτουργικά (Functional), τα κανονιστικά (Normative) και τα διάχυτα (Diffused) κοινά. Τα ενεργοποιημένα κοινά ήταν τα μέλη της ελληνικής κυβέρνησης, τα μέλη της Κεντρικής Επιτροπής και τα στελέχη του ΠΑΣΟΚ, ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας, τα ελληνικά πολιτικά

---

<sup>1013</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε παραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 537.

κόμματα της αντιπολίτευσης, η στρατιωτική ηγεσία της Ελλάδας, ο ελληνικός στρατός, τα ελληνικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης, ο ΟΗΕ, οι ΗΠΑ, η Ε.Ε. και το ΝΑΤΟ, οι ειδικές ομάδες συμφερόντων (π.χ. μη κυβερνητικές οργανώσεις, ακτιβιστές κ.λπ), οι ελληνικές ακτιβιστικές /εθνικιστικές οργανώσεις, οι τοπικοί παράγοντες (βουλευτές, Νομάρχες, Δήμαρχοι κ.λπ) των ακριτικών περιοχών των νήσων του Αιγαίου. Τα λειτουργικά κοινά ήταν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι των υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και διπλωματίας (υπάλληλοι υπουργείων όπως Εξωτερικών, Άμυνας κ.λπ., διπλωμάτες και στελέχη ελληνικών Πρεσβειών, ακόλουθοι τύπου, τα στελέχη της ΕΥΠ κ.λπ), καθώς και όσοι είτε έμμεσα είτε άμεσα είχαν συμμετοχή στη διαχείριση της κρίσης ή με τη δράση τους μπορούσαν να επηρεάσουν την εξέλιξη ή την έκβασή της (αμερικανοί και τούρκοι διπλωμάτες, ξένοι ηγέτες ή αξιωματούχοι της Ε.Ε., έλληνες και ξένοι διαμορφωτές της εσωτερικής και διεθνούς κοινής γνώμης, ελληνική ομογένεια, διεθνή φόρα κ.λπ). Τα κανονιστικά κοινά, ήταν ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας, το ελληνικό πολιτικό σύστημα (κυβέρνηση και πολιτικά κόμματα αντιπολίτευσης κ.λπ), η ελληνική στρατιωτική ηγεσία και ο ελληνικός στρατός, οι εταίροι της Ελλάδας στην Ε.Ε. η Ιταλία (ως χώρα που υπέγραψε τη συνθήκη παραχώρησης των νησιών της Δωδεκανήσου στην Ελλάδα), ο ΟΗΕ, το Διεθνές Δικαστήριο της Χάγης, το ΝΑΤΟ, κάποιες γειτονικές χώρες (Ισραήλ, Κύπρος, Ρωσία κ.λπ) που είχαν αντίθετα προς τη Τουρκία συμφέροντα και τυχόν κέντρα λήψης αποφάσεων (ΗΠΑ) που θα μπορούσαν να ασκήσουν πίεση στη Τουρκία. Τέλος, τα διάχυτα κοινά της Ελλάδας ήταν ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας, ο Πατριάρχης Κωνσταντινουπόλεως, ο Αρχιεπίσκοπος Αθηνών και Πάσης Ελλάδος και η θρησκευτική ηγεσία της Ελλάδας, ο ελληνικός λαός, ο ελληνικός πολιτικός κόσμος, η ελληνική ομογένεια, η διεθνής κοινή γνώμη, εχθρικά προς την Ελλάδα ακροατήρια (ελληνική μειονότητα Θράκης, Αλβανικές εθνικιστικές ενώσεις κ.λπ), εχθρικές προς την Ελλάδα κυβερνήσεις (Σκόπια), τα τουρκικά μέσα μαζικής ενημέρωσης, ειδικές ομάδες συμφερόντων (π.χ. μη κυβερνητικές οργανώσεις, ακτιβιστές κ.λπ) και οι διαμορφωτές της εσωτερικής και διεθνούς κοινής γνώμης. Όσον αφορά τη σχέση των ειδικών κοινών με τη κρίση, οι διαχειριστές της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβλητές της Θεωρίας των Κατά Περίπτωση Κοινών (Situational Theory of Publics), όπως το επίπεδο συμμετοχής (level of involvement), το πρόβλημα

αναγνώρισης (problem recognition) και το περιορισμό της αναγνώρισης (constraint recognition), θα έπρεπε να προσδιορίσει τα μη κοινά (non publics), τα λανθάνοντα κοινά (latent publics), τα ενημερωμένα κοινά (aware publics) και τα ενεργά κοινά (active publics) της Ελλάδας. Τα μη κοινά της Ελλάδας κατά τη κρίση των βραχονησίδων Ίμια ήταν οι χώρες και οι διεθνείς παράγοντες (π.χ. χώρες όπως η Ινδία, Ιαπωνία, Καναδάς κ.λπ) οι οποίοι βρίσκονται πολύ μακριά από την Νοτιοανατολική Μεσόγειο και δεν έχουν ιδιαίτερα γεωστρατηγικά συμφέροντα στην ευρύτερη περιοχή. Τα λανθάνοντα κοινά, της Ελλάδας κατά την εν λόγω κρίση ήταν οι γειτονικές χώρες της Ελλάδας και Τουρκίας (Κύπρος, Βουλγαρία, Αλβανία, Ιταλία) και μέρος των εταίρων (π.χ. Ολλανδία, Αυστρία, Ισπανία, Πορτογαλία κ.λπ) της Ελλάδας στην Ε.Ε. και το ΝΑΤΟ. Τα ενημερωμένα κοινά της Ελλάδας ήταν τα μέλη της ελληνικής κυβέρνησης, οι υπάλληλοι των ελληνικών δημόσιων και διπλωματικών υπηρεσιών, τα στελέχη της ελληνικής στρατιωτικής ηγεσίας, ο ελληνικός στρατός, ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας, τα ελληνικά πολιτικά κόμματα, ο Πατριάρχης Κωνσταντινουπόλεως, ο Αρχιεπίσκοπος Αθηνών και Πάσης Ελλάδος και η θρησκευτική ηγεσία της Ελλάδας, οι ξένοι θρησκευτικοί ηγέτες, τα ελληνικά μέσα μαζικής ενημέρωσης, ο ΟΗΕ, οι ΗΠΑ και τα θεσμικά όργανα της Ε.Ε. και του ΝΑΤΟ. Τα ενεργά κοινά ήταν το σύνολο του ελληνικού πολιτικού κόσμου, η ελληνική ακαδημαϊκή και επιστημονική κοινότητα, οι έλληνες και ξένοι διαμορφωτές της κοινής γνώμης, τα ελληνικά, τα τουρκικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι έλληνες και ξένοι δημοσιογράφοι, οι κάτοικοι των ελληνικών ακριτικών περιοχών (π.χ. Κάλυμνος, Έβρος), οι διάφορες τοπικές /εθνικιστικές /κλαδικές ενώσεις (π.χ. αποστράτων), ο απόδημος ελληνισμός, η ελληνική, τουρκική και διεθνής κοινή γνώμη.

2. **Εντοπισμός των ζητημάτων που αφορούν και επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της Ελλάδας, καθώς και τις απαιτήσεις τους.** Η ομάδα διαχείρισης της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια θα έπρεπε να αξιολογήσει τη σπουδαιότητα των ζητημάτων που αφορούν τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της και το πόσο επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα τη στάση τους κατά τη διαμόρφωση της αντίληψής τους για την απόδοση ευθύνης σχετικά με τα αίτια της κρίσης και το τρόπο αντιμετώπισής της. Επιπρόσθετα, οι διαχειριστές της εν λόγω κρίσης, θα έπρεπε να αξιολογήσουν το πόσο εφικτή είναι η αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων, ώστε να αποφευχθεί η

απώλεια της εσωτερικής και εξωτερικής νομιμοποίησης της επικοινωνιακής στρατηγικής της Ελλάδας κατά την υλοποίησή της. Τα ζητήματα αυτά ήταν:

- Η επικοινωνιακή αντιμετώπιση της αποκάλυψης από τα ελληνικά μέσα μαζικής ενημέρωσης της ανταλλαγής ρηματικών διακοινώσεων μεταξύ Ελλάδας και Τουρκίας. Επιπρόσθετα, η πειστική αντιμετώπιση από μέρους της ελληνικής κυβέρνησης του καταλογισμού ευθυνών που τις αποδίδονταν από τα κόμματα της αντιπολίτευσης και την ελληνική κοινή γνώμη για τη διεξαγωγή μυστικής διπλωματίας με τη Τουρκία.
- Η αποδόμηση των τουρκικών επιχειρημάτων που καταγράφονταν στις ρηματικές διακοινώσεις και η απόδειξη στη διεθνή κοινότητα, ότι οι ελληνικές θέσεις στηρίζονται στις αρχές του διεθνούς δικαίου και τα κείμενα των διεθνών συνθηκών που ορίζουν το νομικό και εδαφικό καθεστώς των νησιών της Δωδεκανήσου και του Αιγαίου γενικότερα.
- Οι ανεξέλεγκτες ενέργειες των ελλήνων και τούρκων δημοσιογράφων που με τις εθνικιστικές ενέργειες και τα ρητορικά αφηγήματά τους, συνέβαλαν στη κλιμάκωση της κρίσης.
- Η προπαγάνδα των ελληνικών και ξένων μέσων μαζικής ενημέρωσης που με τις ανακρίβειες και τις εθνικιστικές υπερβολές τους ασκούσαν αρνητική επιρροή επί της κοινής γνώμης και ασκούσαν πίεση στους διαχειριστές της κρίσης για την ανάληψη δυναμικότερων πρωτοβουλιών.
- Οι ανεξέλεγκτες αντιδράσεις των ελλήνων τοπικών παραγόντων και των κατοίκων των ακριτικών περιοχών πλησίον των βραχονησίδων Ίμια όπου εξοργισμένοι από το τουρκικό επεκτατισμό λειτούργησαν με εθνικιστικά ανακλαστικά και με τις ενέργειές τους κλιμάκωσαν τη κρίση.
- Η πολιτική αστάθεια που επικρατούσε στην Ελλάδα κατά την εμφάνιση της κρίσης και το ψυχικό και διαπροσωπικό ρήγμα που επικρατούσε στις σχέσεις των κορυφαίων στελεχών της κυβέρνησης που κλήθηκαν να διαχειριστούν τη κρίση. Επιπρόσθετα το κλίμα ανταγωνισμού και καχυποψίας που επικρατούσε μεταξύ των εν λόγω στελεχών κατά την εξέλιξη της κρίσης.
- Η διαφορετική προσέγγιση της κρίσης από πλευράς ελληνικής πολιτικής και στρατιωτικής ηγεσίας και η καταγραφή διαφορετικών απόψεων για το τρόπο αντιμετώπισής της.

- Η ευαισθητοποίηση της ελληνικής κοινής γνώμης και του απόδημου ελληνισμού γενικότερα, οι οποίοι απαιτούσαν τήρηση σκληρής στάσης από την ελληνική κυβέρνηση απέναντι στις τουρκικές αιτιάσεις για τα νησιά της Δωδεκανήσου. Παράλληλα, οι εθνικιστικές εξάρσεις από μέρος της ελληνικής κοινής γνώμης, που απαιτούσε δυναμική απάντηση προς το τουρκικό επεκτατισμό.
- Η πολιτική αστάθεια που επικρατούσε στη Τουρκία και οι εθνικιστικές εξάρσεις της υπηρεσιακής πρωθυπουργού της Τουρκίας κ. Τανσού Τσιλέρ. Συγκεκριμένα, η τουρκάλα πρωθυπουργός θεωρούσε ότι η κλιμάκωση της έντασης στις ελληνοτουρκικές σχέσεις θα μπορούσε να αποτελέσει μια πολύ καλή ευκαιρία γι αυτήν, ώστε να εδραιώσει πολιτικά τη θέση της στη πρωθυπουργία της Τουρκίας.
- Οι εθνικιστικές εξάρσεις της ηγεσίας και των στελεχών του τουρκικού στρατού.
- Η ευαισθητοποίηση και οι εθνικιστικές εξάρσεις της τουρκικής κοινής γνώμης που απαιτούσαν από τη τουρκική πολιτική ηγεσία κλιμάκωση της κρίσης.
- Η επικοινωνιακή, πολιτική και διπλωματική διαχείριση της αμφισβήτησης από τη Τουρκία του νομικού και εδαφικού καθεστώτος του Αιγαίου.
- Η επικοινωνιακή διαχείριση του ελληνικού εσωτερικού μετώπου σχετικά με το διαμεσολαβητικό ρόλο των ΗΠΑ και την άσκηση πίεσης από μέρους τους για ειρηνική επίλυση της κρίσης. Επιπρόσθετα, η επικοινωνιακή αντιμετώπιση της τήρησης ουδέτερης στάσης απέναντι στη κρίση από μέρους του NATO.
- Η αδυναμία της ελληνικής κυβέρνησης να εξασφαλίσει την ενεργό συμμετοχή της Ε.Ε. για την αντιμετώπιση της κρίσης, ώστε μέσω διπλωματικών της πρωτοβουλιών να ασκηθεί πίεση προς τη Τουρκία.
- Οι αρνητικές οικονομικές επιπτώσεις (π.χ. αποσταθεροποίηση της ελληνικής οικονομίας, μείωση ρυθμού οικονομικής ανάπτυξης, απόκλιση από την επίτευξη του στόχου ένταξης της Ελλάδας στην ΟΝΕ κ.λπ), λόγω της κρίσης και της εκτεταμένης αρνητικής δημοσιότητας της.

**3. Αξιολόγηση της σπουδαιότητας των αιτιάσεων /επιχειρημάτων των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών της Ελλάδας.** Η εν λόγω διαδικασία αξιολόγησης θα έπρεπε να λάβει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά

των ειδικών κοινών της Ελλάδας. Ειδικότερα, αρχικά θα έπρεπε να εντοπίστηκαν τα ειδικά κοινά που έχουν κάποιας μορφής δύναμη (Stakeholders with power) και μέσω της δράσης τους μπορούν να επηρεάσουν την επικοινωνιακή στρατηγική της ελληνικής κυβέρνησης κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης. Τέτοια κοινά είναι η πολιτική ηγεσία και τα διπλωματικά στελέχη των ΗΠΑ, ο ΟΗΕ, το ΝΑΤΟ, η Ε.Ε., η τουρκική πολιτική, διπλωματική και στρατιωτική ηγεσία, εχθρικές προς την Ελλάδα κυβερνήσεις, τα ελληνικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης, ο Έλληνας Πρόεδρος της Δημοκρατίας, ο Πατριάρχης Κωνσταντινουπόλεως, ο Αρχιεπίσκοπος Αθηνών και Πάσης Ελλάδος και η θρησκευτική ηγεσία της Ελλάδας, οι ξένοι θρησκευτικοί ηγέτες, τα κόμματα της αντιπολίτευσης, οι ελληνικές και τουρκικές ακτιβιστικές /εθνικιστικές οργανώσεις, η ελληνική μειονότητα της Θράκης, ο απόδημος ελληνισμός, οι διαμορφωτές της κοινής γνώμης και η ελληνική και διεθνής κοινή γνώμη. Στη συνέχεια, θα έπρεπε να εντοπιστούν τα ειδικά κοινά που οι αιτιάσεις τους έχουν κάποιας μορφής νομική ή ηθική νομιμοποίηση ή τεκμαίρετε ότι θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη στάση της Ελλάδας και τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης ή την έκβαση της κρίσης. Τα κοινά αυτά ήταν ο Γενικός Γραμματέας του ΟΗΕ, οι αξιωματούχοι της Ε.Ε., η τουρκική πολιτική, διπλωματική και στρατιωτική ηγεσία, ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας, ο Πατριάρχης Κωνσταντινουπόλεως, ο Αρχιεπίσκοπος Αθηνών και Πάσης Ελλάδος και η θρησκευτική ηγεσία της Ελλάδας, οι ξένοι θρησκευτικοί ηγέτες, η ελληνική πολιτική και στρατιωτική ηγεσία, τα πολιτικά, διπλωματικά και στρατιωτικά στελέχη της χώρας που είτε άμεσα είτε έμμεσα, θα εμπλέκονταν στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης καθώς και οι συγγενείς τους, οι έλληνες τοπικοί παράγοντες (βουλευτές, Νομάρχες, Δήμαρχοι κ.λπ) και οι κάτοικοι των ακριτικών περιοχών πλησίον των βραχονησίδων Ίμια και των νησιών του Αιγαίου, τα ελληνικά και τουρκικά μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι ελληνικές και τουρκικές ακτιβιστικές /εθνικιστικές οργανώσεις, ο απόδημος ελληνισμός, οι διαμορφωτές της κοινής γνώμης και η ελληνική και διεθνής κοινή γνώμη. Τέλος, θα έπρεπε να εντοπιστούν τα ειδικά κοινά που οι αιτιάσεις τους χρήζουν επείγουσας και άμεσης αντιμετώπισης. Τα κοινά αυτά επίσης, ήταν οι ΗΠΑ, η τουρκική πολιτική, διπλωματική και στρατιωτική ηγεσία, οι ηγέτες των κομμάτων της αντιπολίτευσης, οι έλληνες τοπικοί παράγοντες (βουλευτές, Νομάρχες, Δήμαρχοι κ.λπ) και οι κάτοικοι των ακριτικών περιοχών πλησίον των βραχονησίδων Ίμια

και των νησιών του Αιγαίου, τα ελληνικά και τουρκικά μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι ελληνικές και τουρκικές ακτιβιστικές /εθνικιστικές οργανώσεις και η ελληνική και διεθνής κοινή γνώμη.

4. **Αξιολόγηση των ευκαιριών και απειλών που πιθανό να ανακύψουν από την στάση των ειδικών κοινών.** Η ελληνική κυβέρνηση δεν αξιολόγησε επαρκώς τις επιπτώσεις για την επικοινωνιακή διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης, αλλά και το ενδεχόμενο κλιμάκωσής της από την ανεξέλεγκτη δράση των ελληνικών και τουρκικών μέσων μαζικής ενημέρωσης. Συγκεκριμένα, όπως έχει προαναφερθεί στο μεθοδολογικό μέρος της διατριβής, στη περίπτωση της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια τα ελληνικά και τουρκικά μέσα μαζικής ενημέρωσης, επωφελήθηκαν από την πολιτική ρευστότητα της Ελλάδας και Τουρκίας και λειτούργησαν ανεξάρτητα από τους διαμορφωτές της ελληνικής και τουρκικής εξωτερικής πολιτικής ακολουθώντας τη δική τους ατζέντα. Συγκεκριμένα, μεταλλάχθηκαν από φορείς ενημέρωσης σε διαμορφωτές των πολιτικών εξελίξεων.<sup>1014</sup> Προς επίρρωση της ανωτέρω θέσης, άξια μνείας είναι τα ευρήματα ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας ανάλυσης περιεχομένου που διεξήγαγε ο καθηγητής Χριστόδουλος Γιαλλουρίδης για να μελετήσει τη θεματολογία, την επιχειρηματολογία και τα στερεότυπα που καταγράφηκαν σε δύο ελληνικές εφημερίδες (Ελευθεροτυπία, Ελεύθερος Τύπος) και δύο τουρκικές εφημερίδες (Milliyet, Cumhuriyet) κατά τη περίοδο της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια.<sup>1015</sup> Ειδικότερα, η θεματολογία των εν λόγω εφημερίδων ήταν ιδιαίτερα πενιχρή στη φάση πριν από την κορύφωση της κρίσης, ενώ εντείνονταν στη φάση της κλιμάκωσής της και κατά τη περίοδο μετά τη λήξη της. Παρατηρήθηκε η τάση και των δύο ελληνικών εφημερίδων να παράγουν αντι-κυβερνητική θεματολογία

<sup>1014</sup> Σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο του Piers Robinson για την επιρροή των μέσων μαζικής ενημέρωσης στη διαμόρφωση της εξωτερικής πολιτικής σε περιόδους κρίσεων, η κρίση των βραχονησίδων Ίμια, εμπίπτει στην τέταρτη εκδοχή του μοντέλου. Σύμφωνα με την εκδοχή αυτή, κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης μιας κρίσης, αν στους κόλπους της κυβέρνησης που καλείται να αντιμετωπίσει τη κρίση έχει διεισδύσει η πολιτική αβεβαιότητα σε συνδυασμό με τη διαφωνία των πολιτικών ελίτ και τη δυσανασχέτηση της κοινωνίας, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν το εξαγόμενο πολιτικό αποτέλεσμα. Για μια διεξοδική μελέτη του θεωρητικού μοντέλου του Piers Robinson βλέπε: Robinson, Piers, “The CNN effect: can the news media drive foreign policy?”, *Review of International Studies*, Vol. 25(2), 1999, p.p. 301-309 & Robinson, Piers, “The Policy-Media Interaction Model: Measuring Media Power During Humanitarian Crisis”, *Journal of Peace Research*, Vol. 37(5), 2000, p.p. 614-15 & Robinson, Piers, “Research Note: The News Media and Intervention. Triggering the Use of Air Power During Humanitarian Crises”, *European Journal of Communication*, Vol. 15(3), 2000, p.p. 405-414.

<sup>1015</sup> Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997, σελ. 332-338.

κατά τη διάρκεια της κορύφωσης της κρίσης, στιγματίζοντας τις ευχαριστίες του Έλληνα πρωθυπουργού Κώστα Σημίτη προς την κυβέρνηση των ΗΠΑ (Ελευθεροτυπία), αλλά και τους χειρισμούς της κυβέρνησης κατά την αντιμετώπιση της κρίσης (Ελεύθερος Τύπος). Η ελληνική θεματολογία των εν λόγω εφημερίδων επικεντρώθηκε επίσης, τόσο στους εξωγενείς παράγοντες (ΗΠΑ, NATO, ΕΕ), όσο και στα επίμαχα θέματα της ελληνοτουρκικής αντιπαράθεσης (Ίμια, 12 ναυτικά μίλια, τουρκική σημαία σε ελληνικό έδαφος, απόσυρση της ελληνικής σημαίας, τουρκική αμφισβήτηση των Ιμίων κ.λπ). Στον αντίποδα, η τουρκική θεματολογία έδινε μεγαλύτερη έμφαση, στα επίμαχα θέματα της ελληνοτουρκικής αντιπαράθεσης με ιδιαίτερη αναφορά στα Ίμια, τις βραχονησίδες του Αιγαίου γενικότερα, την επέκταση των χωρικών υδάτων της Ελλάδας από 6 σε 12 ναυτικά μίλια, το Κυπριακό, τα Μέτρα Οικοδόμησης Εμπιστοσύνης (MOE) για το Αιγαίο, τη κυβερνητική αστάθεια στη Τουρκία, ενώ έκαναν αναφορά τόσο στα κοινά συμφέροντα των δύο λαών, όσο και στη φιλία που πρέπει να αναπτυχθεί μεταξύ τους. Ενδιαφέρον κοινό σημείο, που αναπτύχθηκε και στις τέσσερις εφημερίδες, είναι η άμεση ή έμμεση αναφορά στη κυβερνητική πολιτική ανεπάρκεια, που χαρακτηρίζει τις δύο χώρες. Η ελληνική επιχειρηματολογία που καταγράφηκε στις δύο ελληνικές εφημερίδες (Ελευθεροτυπία, Ελεύθερος Τύπος) κατά τη διάρκεια της κρίσης είχε τρεις βασικές πτυχές. Η πρώτη εστίαζε στη διαπίστωση ότι τα Ίμια είναι κομμάτι της ελληνικής επικράτειας και για τη τεκμηρίωσή της παρουσιάζονταν νομικά, πολιτικά, πολιτισμικά και ιστορικά στοιχεία. Η δεύτερη πτυχή εστίαζε σε μια νομική – διεθνολογική υποστηρικτική επιχειρηματολογία, η οποία πήγαζε από την Ιταλοτουρκική Συμφωνία – Πρωτόκολλο του 1932 και τη Συνθήκη Ειρήνης των Παρισίων του 1947 που αποδείκνυαν τη νομική κατοχύρωση της ελληνικότητας των βραχονησίδων Ίμια. Η τρίτη διάσταση, ήταν περισσότερο πολιτική και παρέπεμπε στο πάγιο ισχυρισμό της Ελλάδας, ότι η Τουρκία είναι επεκτατική χώρα. Οι συγκεκριμένες ελληνικές και τουρκικές εφημερίδες μέσω των ρεπορτάζ τους αναπαρήγαγαν επίσης, μια σειρά στερεοτύπων που χαρακτηρίζουν τις δύο χώρες. Σύμφωνα με αυτά, οι Τούρκοι παρουσιάζονται ως προκλητικοί, επιτακτικοί, επιθετικοί, πολεμοχαρείς, και αναθεωρητές των συνθηκών. Στον αντίποδα, οι Έλληνες παρουσιάζονται ως επεκτατικοί, πολεμοχαρείς, δειλοί, προκλητικοί, ανυποχώρητοι, ότι διαθέτουν πολιτικά ανεύθυνους ηγέτες καθώς επίσης, ότι είναι κλαψιάρηδες και φουκαράδες. Τέλος,



οι συγκεκριμένες ελληνικές εφημερίδες κατασκευάζοντας μέσω των αναφορών τους, το στερεοτυπικό σχήμα του θύτη (Τουρκία) και του θύματος (Ελλάδα) απέδωσαν την ευθύνη για τα αίτια της πρόκλησης της κρίσης στη Τουρκία. Κατ' επέκταση αυτού του στερεοτυπικού σχήματος, η προσφυγή στη χρήση βίας από την πλευρά της Ελλάδας αποτελεί νόμιμη άμυνα εναντίον της Τουρκίας, η οποία περιφρονεί οποιαδήποτε έννοια του δικαίου και των διεθνών συνθηκών. Αξίζει να τονισθεί επίσης, ότι κατά τη κλιμάκωση της κρίσης, ο δημοσιογραφικός λόγος των εφημερίδων βασίσθηκε στη συναισθηματική φόρτιση και όχι στην ορθολογική και αμερόληπτη παρουσίαση των γεγονότων με επακόλουθο την άσκηση αρνητικής επιρροής επί της κοινής γνώμης για τους χειρισμούς της ελληνικής πολιτικής και στρατιωτικής ηγεσίας για την αντιμετώπιση της κρίσης. Παράλληλα διαμορφώθηκε μια πλασματική εικόνα εθνικής καταστροφής η οποία λειτούργησε καταλυτικά επίσης, ώστε να ασκηθεί έντονη πίεση από την ελληνική κοινή γνώμη προς την ελληνική πολιτική και στρατιωτική ηγεσία για την ανάληψη πιο δυναμικών πρωτοβουλιών. Άμεσο επακόλουθο της διάδρασης αυτής, ήταν η δημιουργία ρήξης στο ελληνικό εσωτερικό μέτωπο και συγκεκριμένα ανάμεσα στην ελληνική κυβέρνηση και την ελληνική κοινή γνώμη μέσω της μεσολάβησης των ελληνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης. Επιπρόσθετα, η κλιμάκωση της κρίσης οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην εθνικιστική ενέργεια των τούρκων δημοσιογράφων να υποστείουν την ελληνική σημαία και να την αντικαταστήσουν με μια τουρκική, και εξαιτίας της μετατροπής του θέματος σε τηλεοπτικό σόου (βιντεοσκοπήση και προβολή από την τουρκική τηλεόραση της απόβασης των τούρκων δημοσιογράφων στην μεγάλη Ίμια κ.λπ). Στη συνέχεια, η κρίση των βραχονησίδων Ίμια έγινε αντικείμενο αντιπαράθεσης των ελληνικών και τουρκικών μέσων μαζικής ενημέρωσης και εξελίχθηκε σε τηλεοπτικό θέαμα, τόσο στην Ελλάδα όσο και στη Τουρκία. Ειδικότερα, ο απόπλους του Ελληνικού στόλου από το ναύσταθμο Σαλαμίνας έγινε μέσω ζωντανής τηλεοπτικής μετάδοσης και εν μέσω συναισθηματικής φόρτισης που παρήχθη από τα εθνικιστικά ρητορικά αφηγήματα του δημοσιογράφου (Δ. Σταυρόπουλος) που έκανε τη τηλεοπτική περιγραφή. Μετά τη λήξη της κρίσης, έπειτα από έρευνα του Εθνικού Συμβουλίου Ραδιοτηλεόρασης, για το πώς βρέθηκε το τηλεοπτικό κανάλι ΣΚΑΙ στο ναύσταθμο Σαλαμίνας κατά τον απόπλου του ελληνικού στόλου διαπιστώθηκε, ότι την άδεια μετάδοσης της εικόνας την είχε δώσει το Γραφείο Τύπου του

Υπουργού Εθνικής Άμυνας.<sup>1016</sup> Παράλληλα, το βράδυ της 30<sup>ης</sup> προς 31<sup>η</sup> Ιανουαρίου 1996 που η κρίση έφτασε στο απόγειό της, με τη κατάληψη της δεύτερης βραχονησίδας από τους Τούρκους κομάντος, η τουρκική τηλεόραση αρχικά και στη συνέχεια οι ελληνικοί τηλεοπτικοί σταθμοί μετέδιδαν εικόνες και ρεπορτάζ από αυτή την επιχείρηση. Αξιοσημείωτο είναι επίσης, ότι ο έλληνας πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης πληροφορήθηκε τη πτώση του μοιραίου ελικοπτέρου τα ξημερώματα της κρίσιμης νύχτας από συνεργάτες του, οι οποίοι είχαν πληροφορηθεί το γεγονός από τη τηλεόραση. Επίσης, η ελληνική κυβέρνηση πληροφορήθηκε τη κατάληψη της δεύτερης βραχονησίδας από το Γραφείο Τύπου της Άγκυρας, το οποίο παρακολούθησε σχετικές δηλώσεις στη τουρκική τηλεόραση. Ως προς το ύφος και τη πλαισίωση του γεγονότος, οι ελληνικοί τηλεοπτικοί σταθμοί χρησιμοποίησαν έντονα φορτισμένες εκφράσεις για να περιγράψουν τις τουρκικές ενέργειες. Χαρακτηριστικές είναι οι φράσεις που χρησιμοποιήθηκαν από τους δημοσιογράφους του βραδινού δελτίου ειδήσεων του MEGA τη βραδιά της κορύφωσης της κρίσης κατά τα πρώτα δεκαπέντε λεπτά του δελτίου. Ειδικότερα, χρησιμοποιήθηκαν οι φράσεις νέα πρόκληση, προκλητική ενέργεια της Άγκυρας, πρόκληση από τους Τούρκους κομάντος, πρωτοφανής τουρκική ενέργεια, πρωτοφανές γεγονός, νέα αδιανόητη τουρκική πρόκληση. Επιπρόσθετα, κατά τη διάρκεια της κρίσης οι τουρκικές ενέργειες περιγράφονταν από τους ελληνικούς τηλεοπτικούς σταθμούς μέσω της χρήσης πολεμικού λεξιλογίου όπως: οι Τούρκοι διεκδικούν ένα νησί μας, η ενέργεια των Τούρκων δημοσιογράφων χαρακτηριζόταν απόβαση, εισβολή και προσβολή πρακτόρων. Κατά τη συντριβή του ελληνικού ελικοπτέρου επίσης, από την πρώτη στιγμή τα περισσότερα ελληνικά μέσα μαζικής ενημέρωσης έκαναν λόγο για κατάρριψή του από τους Τούρκους και κατασκεύασαν μία εικόνα ταπείνωσης της

---

<sup>1016</sup> Για το εν λόγω θέμα, το blog <http://enkripto.blogspot.gr/2013/02/figen-akat.html> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015) σε αφιέρωμα του για τα Ίμια με τίτλο: “Αφιέρωμα Ίμια : Από το Figen Akat στην έξοδο του Στόλου” της Πέμπτης 7-2-2013 αναφέρεται ότι: Σύμφωνα με δημοσίευμα του περιοδικού Διπλωματία και την εκπομπή «Μηχανή του Χρόνου», ο δημοσιογράφος Δ. Βερύκιος πληροφορείται μια ώρα νωρίτερα από φίλο του κυβερνήτη φρεγάτας, ότι έχουν εντολή να αποπλεύσει ο στόλος. Κατόπιν, πληροφορεί τον διευθυντή του ΣΚΑΙ Μαλέλη, και την μετάδοση την κάνει ο δημοσιογράφος Δημήτρης Σταυρόπουλος. Πολλά γράφτηκαν για αυτήν την ενέργεια όπως: «Η μετάδοση του απόπλου του Στόλου δεν ήταν μία αυθόρμητη δημοσιογραφική ενέργεια. Οργανώθηκε και εκτελέστηκε με πρωταγωνιστή τον ιδιοκτήτη του καναλιού. Η μετάδοση έγινε από το Δημήτρη Σταυρόπουλο, που επέβαινε στο σκάφος του ιδιοκτήτη ανοιχτά του Φαληρικού Όρμου, ενώ δίπλα έπλεε σκάφος του Λιμενικού. Κατά τη διάρκεια της μετάδοσης υπήρξε τηλεφωνική επικοινωνία του επιχειρηματία με τον υπουργό Άμυνας.»(Αλήθειες και Ψέματα, Ημερησία 5/2/2011) Μετά την κρίση, οι...δράστες επικαλέσθηκαν την ελευθερία του λόγου και την δικαιολογία ...ότι όλοι μπορούσαν να δουν την έξοδο του στόλου.

Ελλάδας από τους Τούρκους. Η όλη στάση των ελληνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης που χαρακτηρίζονταν από την αρνητική και με εθνικιστικές εξάρσεις πλαισίωση της κρίσης αποτέλεσαν μια σημαντική απειλή για την ελληνική πολιτική και στρατιωτική ηγεσία, διότι κατά τη προσπάθειά της να αντιμετωπίσει τη κρίση, οι διαχειριστές της καλούνταν να αντιμετωπίσουν παράλληλα έναν ισχυρό αντίπαλο ο οποίος, παρενέβαινε συνεχώς στην επικοινωνιακή τους διαδικασία, δημιουργώντας εμπόδια στη μετάδοση των επικοινωνιακών τους μηνυμάτων και αλλοιώνοντας το περιεχόμενό τους. Το παράδοξο μάλιστα είναι, ότι παρά το γεγονός, ότι η ελληνική κυβέρνηση χρησιμοποίησε εκτεταμένα τα μέσα μαζικής ενημέρωσης για να επικοινωνήσει με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της και τη κοινή γνώμη, και να προβάλλει τις θέσεις και τα επιχειρήματά της για τα αίτια της κρίσης και τη διαδικασία αντιμετώπισής της, δεν ακολούθησε μια στρατηγική που θα κατεύναζε τον αρνητισμό τους και θα βελτίωνε τη συνεργασία μαζί τους, ώστε να τα αξιοποιήσει προς όφελός της και να αποκτήσει έναν εν δυνάμει σύμμαχο. Αντιθέτως, η ελληνική κυβέρνηση συμμετείχε σε πρωτοβουλίες στοχοποίησης και ενοχοποίησης των μέσων μαζικής ενημέρωσης για μεροληπτική παρουσίαση των γεγονότων, παραπληροφόρηση της κοινής γνώμης και άδικη στοχοποίηση της ελληνικής κυβέρνησης και του πρωθυπουργού. Στο πεδίο του εσωτερικού μετώπου, οι παράγοντες που συνθέτουν την τριγωνική σχέση του Karl von Clausewitz,<sup>1017</sup> ώστε να στεφθεί με επιτυχία μια πολεμική επιχείρηση ή να επιλυθεί αποτελεσματικά μια διεθνής κρίση, δηλαδή η κυβέρνηση, ο στρατός και ο λαός δεν ήταν σε πλήρη αρμονία και σύμπλευση. Όπως προαναφέρθηκε στο εσωτερικό της ελληνικής κυβέρνησης υπήρχε έντονος ανταγωνισμός και καχυποψία μεταξύ των στελεχών της. Συγκεκριμένα, η τότε ελληνική κυβέρνηση αποτελούνταν από δύο αλληλοσπαρασσόμενες εσωκομματικές ομάδες, των «Προεδρικών» και των «Εκσυγχρονιστών». Επιπρόσθετα, οι ηγεσίες των υπουργείων Άμυνας και Εξωτερικών είχαν εμπλακεί και εγκλωβιστεί στην ενδοκομματική αντιπαράθεση της μετά-Παπανδρέου εποχής. Κατά τη διάρκεια της κρίσης, στην Αθήνα λειτουργούσαν τρία κέντρα πολιτικών αποφάσεων, ο Πρωθυπουργός με τους συμβούλους του, ο Υπουργός Εξωτερικών και ο Υπουργός Άμυνας. Μεταξύ των τριών πολιτικών κέντρων υπήρχε κλίμα

---

<sup>1017</sup> Clausewitz, Karl von, *Περί Πολέμου*, Μετάφραση Νίκου Ξεπουλιά, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Βανιάς, 1999, σελ 216.

ανταγωνισμού και καχυποψίας και έλλειπε ο συντονισμός. Η μία πλευρά έμοιαζε να ναρκοθετεί την άλλη. Αντί για πνεύμα σύνθεσης, επικρατούσε πνεύμα διάλυσης. Ακόμη και λίγες ώρες πριν τη σύγκρουση, η ελληνική κυβέρνηση δεν είχε ενημερώσει το Πρόεδρο της Δημοκρατίας και ούτε είχε συγκαλέσει συμβούλιο πολιτικών αρχηγών.<sup>1018</sup> Η αρχική στήριξη που έλαβε η ελληνική κυβέρνηση από τους αρχηγούς των κομμάτων της αντιπολίτευσης ήταν επίπλαστη και μόνο για λόγους πολιτικής σκοπιμότητας, ώστε να εμφανιστεί στην αντίπαλη πλευρά (Τουρκία), ότι το εσωτερικό μέτωπο ήταν αρραγές. Το ίδιο περίπου κλίμα υπήρξε και στις σχέσεις της κυβέρνησης με τη στρατιωτική ηγεσία, αλλά και εντός των στελεχών των ενόπλων δυνάμεων. Συγκεκριμένα, όπως προαναφέρθηκε, απομονώθηκε ο αρχηγός ΓΕΕΘΑ ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης από τις διαπραγματεύσεις, ο πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης, δεν συγκάλεσε ΚΥΣΕΑ και δεν προσήλθε ποτέ στο ΕΘΚΕΠΙΧ όπως είθισται κατά την αντιμετώπιση εθνικών κρίσεων. Επίσης, οι πολιτικοί στόχοι της ελληνικής πλευράς ουδέποτε συζητήθηκαν με τη στρατιωτική ηγεσία και ουδέποτε η τελευταία ενημερώθηκε για τους εν λόγω στόχους. Χαρακτηριστικό είναι δε το γεγονός που έλαβε χώρα τις πρώτες πρωινές ώρες (01:00') της 31<sup>ης</sup> Ιανουαρίου 1996 στη σύσκεψη που πραγματοποιήθηκε στο γραφείο του πρωθυπουργού στη Βουλή για να εξεταστούν τα δεδομένα της κρίσης καθώς η κρίση κλιμακώνονταν. Συγκεκριμένα, στην εν λόγω σύσκεψη, όταν ο αρχηγός ΓΕΕΘΑ ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης ζήτησε την αποδέσμευση των κανόνων εμπλοκής, έλαβε την απάντηση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας Γεράσιμου Αρσένη, που ανέφερε: «Αρχηγέ άφησε τώρα τους κανόνες εμπλοκής, εδώ έχουμε διαπραγματεύσεις». Επίσης, όταν μετά από ερώτηση ο ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης απήντησε ότι είναι εξαιρετικά δύσκολη απόφαση η απόσυρση της σημαίας, καθότι «εκεί ορκίζονται οι αξιωματικοί», έλαβε την απάντηση του πρωθυπουργού Κώστα Σημίτη που ανέφερε: «Είστε συναισθηματικός και υπερβολικός».<sup>1019</sup> Παράλληλα,

<sup>1018</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 538.

<sup>1019</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 374 & Βλέπε: «Αυτή είναι η αλήθεια για τα Ίμια: Λεπτό προς λεπτό η κρίση μέσα από το ημερολόγιο του ΓΕΕΘΑ» στον ιστότοπο του defencenet: <http://www.defencenet.gr/defence/item/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%AE-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1-%CE%B9%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%BB%CE%B5%CF%80%CF%84%CF%8C-%CE%B7->

η ελληνική κυβέρνηση δε θέλησε να συνεργαστεί με το διοικητή της ΕΥΠ ναύαρχο Λεωνίδα Βασιλικόπουλο και να αξιοποιήσει τις πληροφορίες της Υπηρεσίας του. Ειδικότερα κατά την ανωτέρω κρίσιμη σύσκεψη της 31<sup>ης</sup> Ιανουαρίου 1996, ο διοικητής της ΕΥΠ δεν κλήθηκε να συμμετάσχει στη σύσκεψη, παρότι βρίσκονταν έξω από την αίθουσα της σύσκεψης στη Βουλή. Επιπρόσθετα, όταν ο Διοικητής της ΕΥΠ ναύαρχος Λεωνίδας Βασιλικόπουλος ζήτησε να ενημερώσει τον τότε πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη, με απόρρητα και κρίσιμα για τον χειρισμό της κρίσης ντοκουμέντα, συνάντησε την απαξιωτική στάση του πρωθυπουργού. Όταν ο ναύαρχος Λεωνίδας Βασιλικόπουλος διαμαρτυρήθηκε, η γραμματέας του πρωθυπουργού (καθ' υπόδειξή του) τον παρέπεμψε στον γραμματέα του Υπουργικού Συμβουλίου Τάσο Μαντέλη.<sup>1020</sup> Παράλληλα, υπήρχαν τριβές και εντός των στελεχών των ενόπλων δυνάμεων. Συγκεκριμένα, οι σχέσεις του αρχηγού ΓΕΣ και του Διοικητή της ΑΣΔΕΝ ήταν πολύ κακές και αυτό λειτούργησε αρνητικά στον επιχειρησιακό τομέα.<sup>1021</sup> Τέλος, ίδιο περίπου κλίμα υπήρξε και στις σχέσεις της κυβέρνησης με τον τρίτο παράγοντα της τριγωνικής σχέσης που ορίζει ο Karl von Clausewitz. Η ελληνική πολιτική ηγεσία από την αρχή της κρίσης δε βρίσκονταν σε συγχρονία με τον ελληνικό λαό, δεν αφουγκράσθηκε τα αιτήματά του και ούτε έλαβε υπόψη την συναισθηματική του φόρτιση και τα έντονα εθνικά ανακλαστικά του. Η ελληνική κυβέρνηση, στη προσπάθειά της να υποβαθμίσει τη κρίση, ώστε να αποφύγει το τυχόν πολιτικό κόστος από μια ελληνοτουρκική αναμέτρηση, δεν ενημέρωσε επαρκώς τον ελληνικό λαό για τα δεδομένα της κρίσης, το τρόπο χειρισμού της, τις επιδιώξεις της ελληνικής πλευράς και ούτε τον προετοίμασε για τη πιθανή έκβασή της. Ειδικότερα, δεν υπήρξε καμία ενημέρωση από μέρους της κυβέρνησης προς τους τοπικούς παράγοντες και τους κατοίκους των ακριτικών περιοχών της Ελλάδας για τα δεδομένα της κρίσης και το ενδεχόμενο κλιμάκωσής της, και δεν επιδιώχθηκε η συνεργασία μαζί τους, ώστε να κατευναστούν τυχόν

---

[%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B7-%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B5%CE%B5%CE%B8%CE%B1](#) (τελευταία πρόσβαση στις 30/12/2015).

<sup>1020</sup> Βλέπε άρθρο NewsBomb με τίτλο: «Ο πατριώτης ναύαρχος Λεωνίδας Βασιλικόπουλος» στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.newsbomb.gr/bloggers/markopedio/story/453440/o-patriotis-nayarhos-leonidas-vasilikopoylos#ixzz3bsPcc8au> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015) & Λυμπέρης, Χρήστος, *Οψόμεθα την αλήθεια καθώς εστί 1994-1996*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2014, σελ.585.

<sup>1021</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 568.

αντιδράσεις τους, αλλά και να υπάρξει μια συντονισμένη και οργανωμένη προσπάθεια αξιοποίησής τους σε περίπτωση κλιμάκωσης της κρίσης.<sup>1022</sup> Συνεπώς, όταν ο Δήμαρχος Καλύμνου Δημήτρης Διακομιχάλης μαζί με τον αστυνομικό διευθυντή Καλύμνου, τον ιερέα και κατοίκους του νησιού, ανέλαβαν την πρωτοβουλία να υψώσουν την ελληνική σημαία στην ανατολική βραχονησίδα Ίμια, η κυβέρνηση βρέθηκε εξ απήνης και η αντίδρασή της ήταν αμήχανη και σπασμωδική και εκτός του έντονα φορτισμένου κλίματος που επικρατούσε στην εν λόγω ακριτική περιοχή. Το χάσμα αυτό διευρύνθηκε περισσότερο, όταν στη συνέχεια στελέχη της κυβέρνησης (Θεόδωρος Πάγκαλος κ.α.), άσκησαν έντονη κριτική στο Δήμαρχο Καλύμνου για τις πρωτοβουλίες του.<sup>1023</sup> Παράλληλα, η ελληνική κυβέρνηση απέφυγε να κινητοποιήσει την ελληνική ομογένεια και να την αξιοποιήσει ως μηχανισμό πίεσης προς τα κέντρα λήψης αποφάσεων. Επιπρόσθετα, παρά το γεγονός ότι στις 4 Ιανουαρίου 1996, ομάδα φιλελλήνων γερουσιαστών στις ΗΠΑ, διαμαρτυρήθηκαν στον αμερικανό πρόεδρο Μπιλ Κλίντον για τη πώληση πυραύλων τύπου ATCMS από τις ΗΠΑ στη Τουρκία, αναγκάζοντάς τον να τους αποδώσει απαντητική επιστολή, η ελληνική πολιτική ηγεσία δεν εκμεταλλεύτηκε το γεγονός αυτό, ώστε να ασκήσει πίεση και για την ενίσχυση των θέσεων της στην κρίση των Βραχονησίδων Ίμια.<sup>1024</sup> Σε σχέση με τη πολιτική αντιπαράθεση που ακολούθησε ανάμεσα στην ελληνική κυβέρνηση και τα κόμματα της αντιπολίτευσης για τους διπλωματικούς χειρισμούς της κυβέρνησης, τη διαδικασία διαπραγμάτευσης με τις ΗΠΑ και τον όλο χειρισμό της κρίσης, η ελληνική κυβέρνηση δε κατόρθωσε να απεμπλακεί από την αντιπαράθεση, ώστε να αποφύγει τη κριτική και τον καταλογισμό της απόδοσης ευθυνών, αλλά αντιθέτως αποτέλεσε το επίκεντρο της αντιπαράθεσης. Βασική αιτία της εξέλιξης αυτής, ήταν η αδυναμία της ελληνικής κυβέρνησης να διαχειριστεί τις ενδοκυβερνητικές της αντιθέσεις και διαμάχες, να δώσει πειστικές απαντήσεις σχετικά με τις διαφωνίες και τις τριβές της με τη στρατιωτική ηγεσία καθώς και για τις αστοχίες της κατά τη διαχείριση της κρίσης και τη τελική

---

<sup>1022</sup> Για παράδειγμα, η ελληνική κυβέρνηση θα μπορούσε να αξιοποιήσει την πρωτοβουλία που είχε αναλάβει ο δήμαρχος της Καλύμνου Δημήτρης Διακομιχάλης με όλους τους δημάρχους νησιών και πόλεων του ανατολικού Αιγαίου για να προβούν σε μια κίνηση διαμαρτυρίας κατά της Τουρκίας για τις προκλητικές της ενέργειες στο Αιγαίο. Βλέπε: Εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, 29/1/1996 σελ. 6.

<sup>1023</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 38-40.

<sup>1024</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 359-360.

έκβασή της. Επιπρόσθετα, δεν κατέστη εφικτή από μέρους της ελληνικής κυβέρνησης η αποδόμηση των κατηγοριών για ανικανότητα υπεράσπισης της εθνικής ακεραιότητας και ανεξαρτησίας και εθνικής μειοδοσίας και προδοσίας. Στο ίδιο πλαίσιο, η αναφορά του έλληνα Πρωθυπουργού από το βήμα της βουλής στο ρόλο των ΗΠΑ για την αποκλιμάκωση της κρίσης και οι ευχαριστίες του για τη βοήθειά τους, αποτέλεσε τη θρυαλλίδα για την εκδήλωση έντονων αποδοκιμασιών από τα κόμματα της αντιπολίτευσης και κατ' επέκταση της ελληνικής κοινής γνώμης. Συνεπώς, με τη στάση που τήρησε η ελληνική κυβέρνηση επέτρεψε η διαμάχη αυτή να εξελιχθεί σε μια επικίνδυνη απειλή για τη διαδικασία της επικοινωνιακής αντιμετώπισης της κρίσης, αλλά και για τη βιωσιμότητά της. Συγκεκριμένα, η ελληνική κυβέρνηση δεν αξιοποίησε στρατηγικά τη θέση ισχύος της (π.χ. κάθε κυβέρνηση όταν κατέχει την εξουσία έχει υπό την εποπτεία της τον κρατικό μηχανισμό, έχει τη δυνατότητα άσκησης πίεσης στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, ώστε να λάβει την έμμεση ή άμεση υποστήριξή τους κ.λπ), ώστε να δημιουργήσει συμμαχίες και να λάβει την απόλυτη στήριξη σημαντικών πολιτικών, κοινωνικών, θεσμικών, διεθνών παραγόντων και κατ' επέκταση των διαμορφωτών της εσωτερικής και διεθνούς κοινής γνώμης. Αντιθέτως, στο εσωτερικό της κυβέρνησης επικράτησε σύγχυση και έντονη αντιπαράθεση μεταξύ των στελεχών της και μεταξύ της στρατιωτικής ηγεσίας με αποτέλεσμα να γίνει εμφανές ότι η βασική επιδίωξη των στελεχών της ελληνικής κυβέρνησης και ιδιαίτερα του Πρωθυπουργού Κώστα Σημίτη, ήταν η ελαχιστοποίηση των πολιτικών ευθυνών και η μετατόπισή τους στη στρατιωτική ηγεσία. Επιπρόσθετα, διεφάνη ότι απώτερος στόχος τους ήταν η διασφάλιση των προσωπικών πολιτικών τους συμφερόντων και επιδιώξεων, ώστε να αποφευχθεί το ξέσπασμα μιας πολιτικής κρίσης και να εξασφαλιστεί η εδραίωση της θέσης της κυβέρνησης στην εξουσία. Στο ίδιο πλαίσιο, η ελληνική κυβέρνηση δεν αξιοποίησε στρατηγικά την Ιταλική Προεδρία της Ευρωπαϊκής Ένωσης για να αποσπάσει τη στήριξή της μέσω μιας δήλωσης για την ισχύ του Ιταλο-Τουρκικού πρωτοκόλλου της 28<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 1932 που καθόριζε την Ιταλική κυριαρχία επί των Ιμίων. Επίσης, η ελληνική κυβέρνηση δεν αξιοποίησε τη θέση της στην Ε.Ε., ώστε να λάβει την απόλυτη στήριξή της και να τη χρησιμοποιήσει ως μηχανισμό πίεσης προς τη Τουρκία (π.χ. λήψη απόφασης για εμπλοκή στη διαδικασία τελωνειακής σύνδεσης της Τουρκίας με την Ε.Ε.). Ειδικότερα, υπήρξε πολιτική αδράνεια από μέρους της ελληνικής κυβέρνησης η οποία, δε διεκδίκησε από την

Ε.Ε. τη θεσμοθετημένη δια της Συνθήκης του Μάαστριχτ πολιτική αλληλεγγύη με το αιτιολογικό της αμφισβήτησης της εθνικής κυριαρχίας της, επί τμήματος της επικράτειάς της.<sup>1025</sup> Επιπρόσθετα, η ελληνική κυβέρνηση δεν αξιοποίησε το δεδομένο ότι η Ε.Ε. από το 1984 είχε εγκρίνει το ερευνητικό πρόγραμμα Corine για ελληνικά νησιά, νησίδες, βραχονησίδες στο Αιγαίο, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονταν και οι βραχονησίδες Ίμια. Η ελληνική πολιτική ηγεσία, αρκέστηκε μόνο στις συστάσεις της Ιταλίδας προεδρεύουσας του συμβουλίου υπουργών Εξωτερικών Ανιέλε και του επιτρόπου Εξωτερικών Υποθέσεων Ολλανδού Βαν Ντε Μπρουκ για αυτοσυγκράτηση-αποκλιμάκωση, χωρίς να θεωρήσουν αναγκαία κάποια μεσολαβητική πρωτοβουλία της Ε.Ε.. Στο ίδιο πλαίσιο, ο πρόεδρος της Κομισιόν Βέλγος Ζακ Σαντέρ δε πήρε θέση λέγοντας ότι: «δεν πρέπει δυο κράτη, από τα οποία το ένα είναι μέλος της Ε.Ε., να βρίσκονται σε σύγκρουση».<sup>1026</sup> Τέλος, ο έλληνας Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος, στις 29/1/1996, στο Συμβούλιο των δεκαπέντε Υπουργών Εξωτερικών της Ε.Ε. δεν έθεσε ευθέως το θέμα των Ιμίων, αλλά έμμεσα περιορίστηκε να συνδέσει το θέμα καλής γειτονίας με την ευρωπαϊκή πορεία της Τουρκίας. Στο ίδιο πλαίσιο, στις 30/1/1996 ο έλληνας Αναπληρωτής Υπουργός Εξωτερικών Γεώργιος Ρωμαίος με πρωθυπουργική εντολή περιορίστηκε στις Βρυξέλλες σε διμερείς συναντήσεις ενημερωτικού χαρακτήρα. Σε δήλωσή του μάλιστα κατά τη διάρκεια των συναντήσεων αυτών ανέφερε, ότι: «η ελληνική πλευρά δε ζητάει την ανάμειξη κανενός στην υπόθεση των Ιμίων».<sup>1027</sup> Την ίδια αδυναμία επέδειξε η ελληνική πολιτική ηγεσία και με τους υπόλοιπους διεθνείς οργανισμούς (ΟΗΕ, ΝΑΤΟ κ.λπ) στους οποίους συμμετείχε η Ελλάδα. Ειδικότερα, η Ελλάδα δε προσέφυγε στο Συμβούλιο Ασφαλείας του ΟΗΕ<sup>1028</sup> για εχθρική ενέργεια και δεν επέδειξε σκληρή διπλωματική και πολιτική στάση εντός του πλαισίου των λοιπών οργανισμών που ήταν μέλος, ώστε να τους χρησιμοποιήσει ως μηχανισμό επιρροής προς τα κέντρα λήψης αποφάσεων και τους διαμορφωτές της κοινής γνώμης με απώτερο στόχο να κάμψει τις τυχόν επιφυλάξεις ή αντιδράσεις τους και να επηρεάσει τη στάση τους. Αντιθέτως, η ελληνική κυβέρνηση αποδέχτηκε

<sup>1025</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Οψόμεθα την αλήθεια καθώς εστί 1994-1996*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2014, σελ. 630-631.

<sup>1026</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 377.

<sup>1027</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Οψόμεθα την αλήθεια καθώς εστί 1994-1996*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2014, σελ. 630-631.

<sup>1028</sup> Ibid, σελ. 628.



την ουδέτερη στάση που έλαβε ο ΟΗΕ. Συγκεκριμένα, ο γενικός γραμματέας του ΟΗΕ Μπούτρος Γκάλι δήλωσε ότι: «ανησυχούσε για αυτή τη ξαφνική έκρηξη μεταξύ Ελλάδας και Τουρκίας ως αποτέλεσμα επεισοδίων κοντά στην ακατοίκητη νησίδα». Στη συνέχεια, ανέθεσε στον αναπληρωτή του να συναντήσει τους αντιπροσώπους των δυο χωρών, στην έδρα του Οργανισμού, λέγοντας τους ότι ο γενικός γραμματέας προέτρεπε τις χώρες να αποσύρουν το Ναυτικό τους από τη περιοχή των Ιμίων, να αποφύγουν δηλώσεις δηλώσεις πρόκλησης επεισοδίων από πολίτες και να επιλύσουν τις διαφορές τους με ειρηνικά μέσα.<sup>1029</sup> Την ίδια στάση τήρησε η ελληνική κυβέρνηση και με το ΝΑΤΟ όπου κράτησε αποστάσεις από τη κρίση. Συγκεκριμένα, ο γενικός γραμματέας του ΝΑΤΟ, Χαβιέ Σολάνα δεν έθεσε το θέμα στα όργανα της Συμμαχίας. Μόνο, όταν αποκλιμακώθηκε η κρίση επέκρινε τις δυο χώρες γιατί δημιούργησαν την εντύπωση πως ήταν έτοιμες να πολεμήσουν τη στιγμή που το ΝΑΤΟ είχε αναλάβει τη μεγάλη επιχείρηση ανάπτυξης στρατευμάτων στη Βοσνία.<sup>1030</sup> Παράλληλα, η ελληνική πολιτική ηγεσία αποδέχτηκε το μεσολαβητικό ρόλο των ΗΠΑ και εγκλωβίστηκε στην αμερικανική πρόταση απεμπλοκής από τη κρίση «όχι πλοία - όχι προσωπικό - όχι σημαίες» (No ships, No troops, No flags), παρά το γεγονός ότι η τουρκική ενέργεια αποβίβασης βατραχανθρώπων στη Δυτική Ίμια αποτελούσε σαφή παραβίαση των όρων της διαπραγμάτευσης και της έδινε ηθικά και πολιτικά το δικαίωμα να αποδεσμευτεί από τις όποιες δεσμεύσεις είχε αναλάβει. Στο πλαίσιο αυτό, η ελληνική κυβέρνηση απομόνωσε από τις διαπραγματεύσεις τη στρατιωτική ηγεσία. Συγκεκριμένα, ο έλληνας υπουργός Εθνικής Άμυνας Γεράσιμος Αρσένης συνομιλούσε με τον αμερικανό αρχηγό ΓΕΕΘΑ χωρίς να έχει δίπλα του τον έλληνα αρχηγό ΓΕΕΘΑ, ναύαρχο Χρήστο Λυμπέρη. Επίσης, στη 01:00 της 31<sup>ης</sup> Ιανουαρίου 1996 ο έλληνας υπουργός Εθνικής Άμυνας μεταβίβασε στον Υφυπουργό Εθνικής Άμυνας Νίκο Κουρή πληροφορία ότι επίκειται τουρκική επίθεση χωρίς να ενημερωθεί ο έλληνας αρχηγός ΓΕΕΘΑ, ναύαρχος Χρήστο Λυμπέρη.<sup>1031</sup> Η ελληνική πολιτική ηγεσία επίσης, δεν κατάφερε να πείσει για το δίκαιο των θέσεών της, κάποια άλλη χώρα με σημαντικό ρόλο στα διεθνή δρώμενα, ώστε να λάβει τη στήριξή της. Αντιθέτως, τα σημαντικότερα κράτη που θα μπορούσαν να παρέμβουν καθοριστικά για την επίλυση της κρίσης, τήρησαν ουδέτερη στάση.

<sup>1029</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 377.

<sup>1030</sup> Ibid. σελ. 378.

<sup>1031</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 557.

Συγκεκριμένα, η Ρωσία έμεινε αποστασιοποιημένη και παρέπεμψε το θέμα σε διαπραγματεύσεις εντός του πλαισίου του ΟΗΕ και του Διεθνούς Δικαίου.<sup>1032</sup> Ειδικότερα, ο εκπρόσωπος του Υπουργείου Εξωτερικών Γκριγκόρι Κοράσιν δήλωσε: «Αν και η άμεση απειλή σύγκρουσης κατά τη παρούσα στιγμή μοιάζει να υποχώρησε, οι διαφωνίες ως προς την ουσία του ζητήματος παραμένουν και το περιστατικό απέχει πολύ από το να έχει εξαντληθεί. Γι' αυτό, πρέπει να τεθεί ως βάση η ακριβής τήρηση του Διεθνούς Δικαίου, κυρίαρχες αρχές του οποίου είναι ο αναμφισβήτητος σεβασμός της κυριαρχίας, της εδαφικής ακεραιότητας και του απαραβίαστου των υπαρχόντων συνόρων των κρατών. Οι αρχές αυτές είναι παγκόσμιες και κανείς δεν επιτρέπεται να τις παραβιάσει. Φυσικά, οφείλουμε αυστηρά να τηρούμε επίσης, τις ισχύουσες διεθνείς συμφωνίες και συνθήκες. Αυτό σχετίζεται απολύτως με την αναγκαιότητα τήρησης των θέσεων του Διεθνούς Δικαίου με τις οποίες ρυθμίζεται το καθεστώς της νήσου Ίμια».<sup>1033</sup> Η Γερμανία επίσης, τήρησε στάση ουδετερότητας και αρνήθηκε να λάβει θέση.<sup>1034</sup> Η Γαλλία τήρησε ουδέτερη στάση έως τη λήξη της κρίσης. Μετά την αποκλιμάκωση της κρίσης άλλαξε στάση και στις 6 Φεβρουαρίου 1996, ο Γενικός Γραμματέας του Γαλλικού Υπουργείου Εξωτερικών διαβεβαίωσε τον έλληνα επιτετραμμένο στο Παρίσι ότι: «η Γαλλία αναγνωρίζει σαφώς ότι η ελληνική κυριαρχία στις βραχονησίδες είναι αναμφισβήτητη και ότι τα ελληνικά επιχειρήματα έχουν νομική βάση. Θεωρεί ότι τα σύνορα της Ελλάδας είναι και σύνορα της ΕΕ και ότι η ΕΕ πρέπει να ασχοληθεί με το θέμα αυτό».<sup>1035</sup> Στο ίδιο πλαίσιο κινήθηκε και η Αγγλία αλλά με μικρές αποκλίσεις. Συγκεκριμένα, τήρησε στάση ουδετερότητας και δήλωσε, ότι δεν θα πάρει θέση για τη κυριότητα των βραχονησίδων. Υπέδειξε μάλιστα την επίλυση της διαφοράς με διάλογο ειρηνικά, ευθυγραμμιζόμενη απόλυτα με τη γραμμή των ΗΠΑ.<sup>1036</sup> Τέλος, η Ιταλία αν και σκόπιμα καθυστερημένα, στις 6 Φεβρουαρίου 1996 υποστήριξε ότι τα Ίμια είναι ελληνικά. Συγκεκριμένα, το Ιταλικό Υπουργείο Εξωτερικών με δήλωσή του ανέφερε: «Η Ιταλοτουρκική συμφωνία του 1932 είναι έγκυρη και παραμένει σε

<sup>1032</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Οψόμεθα την αλήθεια καθώς εστί 1994-1996*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2014, σελ. 635.

<sup>1033</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 378 & Εφημερίδα *ΤΑ ΝΕΑ*, 2-2-1996, σελ 8.

<sup>1034</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Οψόμεθα την αλήθεια καθώς εστί 1994-1996*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2014, σελ. 635.

<sup>1035</sup> Ibid. σελ 635.

<sup>1036</sup> Ibid. σελ 635.

ισχύ».<sup>1037</sup> Άξιον προσοχής είναι επίσης, το γεγονός ότι, η ελληνική κυβέρνηση δεν αξιολόγησε σωστά τις επιπτώσεις από τη διαδικασία αμφισβήτησης του νομικού καθεστώτος των νήσων της Δωδεκανήσου, διότι θέλησε να υποβαθμίσει τη κρίση.<sup>1038</sup> Συγκεκριμένα η Τουρκία για πρώτη φορά αμφισβήτησε επίσημα το νομικό καθεστώς των νήσων της Δωδεκανήσου και τη κυριαρχία της Ελλάδας επί ελληνικού εδάφους κατασκευάζοντας μάλιστα, ζήτημα ελληνοτουρκικής διένεξης το οποίο γνωστοποίησε σε όλους τους εμπλεκόμενους (ΗΠΑ, ΟΗΕ, Ε.Ε. κ.λπ). Παράλληλα, ενέταξε το περιεχόμενο των ρηματικών διακοινώσεων της στο αφήγημα της τουρκικής προπαγάνδας και μέσω αυτής προσπάθησε να αποδομήσει την ελληνική επιχειρηματολογία για το νομικό καθεστώς των νήσων της Δωδεκανήσου και να δημιουργήσει πλήγμα αξιοπιστίας στην Ελλάδα. Στον αντίποδα, το ελληνικό Υπουργείο Εξωτερικών απήντησε πολύ καθυστερημένα (την Κυριακή 9 Ιανουαρίου 1996) στην πρώτη ρηματική διακοίνωση της Τουρκίας, αφήνοντας χρόνο και έδαφος στη τουρκική διπλωματία και προπαγάνδα να επιτελέσει το έργο της, ενώ απέφυγε να απαντήσει στη δεύτερη ρηματική διακοίνωση της Τουρκίας. Επιπρόσθετα, το ελληνικό Υπουργείο Τύπου και Πληροφοριών δε φρόντισε να αποδομήσει τη τουρκική προπαγάνδα, σχετικά με το περιεχόμενο των τουρκικών ρηματικών διακοινώσεων και ούτε διαμόρφωσε ένα πειστικό ελληνικό αφήγημα για το θέμα. Επέτρεψε, να επικρατήσει η τουρκική προπαγάνδα αρχικά στη διεθνή κοινή γνώμη και στη συνέχεια στην ελληνική κοινή γνώμη μέσω των ελληνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης.

5. **Προσδιορισμός της ευθύνης της Ελλάδας απέναντι στα ειδικά κοινά.** Η ελληνική πολιτική ηγεσία δεν προσδιόρισε επιτυχώς την ευθύνη που τις αναλογεί απέναντι στα ειδικά κοινά της. Συγκεκριμένα, όφειλε αξιοποιώντας όλα τα διαθέσιμα μέσα και τους πόρους που είχε υπό τη κατοχή της να προστατεύσει την εθνική ακεραιότητα και ανεξαρτησία της Ελλάδας. Παρά την ηχηρή δήλωση του Πρωθυπουργού Κώστα Σημίτη και τις δηλώσεις των άλλων στελεχών της κυβέρνησης<sup>1039</sup> που καυτηρίαζαν τη τουρκική προκλητικότητα, η ελληνική

<sup>1037</sup> Ibid. σελ 635 & Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 534.

<sup>1038</sup> Στις 28-1-1996 ο Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος, σε συνέντευξή του στην εφημερίδα «ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ» είχε δηλώσει ότι: «το ζήτημα της βραχονησίδας Ίμια δεν είναι σοβαρό και έγινε πολύς θόρυβος για το τίποτα».

<sup>1039</sup> Σχετικά με την τουρκική προκλητικότητα, ο πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης ανέφερε: «Σ' αυτόν και σε οποιονδήποτε επιθετικό εθνικισμό απαντάμε ότι η αντίδραση της Ελλάδας θα είναι έντονη, άμεση και αποτελεσματική. Έχουμε τα μέσα και θα τα χρησιμοποιήσουμε χωρίς δισταγμό. Δεν δεχόμαστε καμιά απολύτως αμφισβήτηση των κυριαρχικών μας δικαιωμάτων. Ας μη γελιούνται».

κυβέρνηση δε κατόρθωσε να αποτρέψει την απόβαση των τούρκων κομάντος στη Δυτική Ίμια και να αποτρέψει τη πτώση του ελληνικού ελικοπτέρου και το μοιραίο θάνατο των τριών αξιωματικών του Πολεμικού Ναυτικού. Επιπρόσθετα, παρά το σαφή προσδιορισμό από τις ισχύουσες συνθήκες του νομικού καθεστώτος των νήσων της Δωδεκανήσου, την αναγραφή των βραχονησίδων Ίμια στους ελληνικούς και ξένους χάρτες έως μέρος της ελληνικής επικράτειας και την αδιαλείπτως άσκηση από το 1947, κυριαρχία της Ελλάδας επί όλων των νήσων, νησίδων και βραχονησίδων που εμπίπτουν κατά τα προαναφερόμενα στο έδαφός της, χωρίς να έχει υπάρξει ουδεμία αμφισβήτηση από τη Τουρκία ή άλλο κράτος, η ελληνική κυβέρνηση δε κατόρθωσε να αποτρέψει τη νομική αμφισβήτηση των νήσων της Δωδεκανήσου και την έγερση από μέρους της Τουρκίας θέματος «Γκρίζων Ζωνών» στο Αιγαίο. Οι άστοχες διπλωματικές κινήσεις της Ελλάδας σε συνδυασμό με τη μη σωστή ανάλυση των δεδομένων της κρίσης και της σωστής εκτίμησης για τις πιθανότητες κλιμάκωσής της λειτούργησαν καταλυτικά, ώστε να αποδυναμωθεί η επιχειρηματολογία της ελληνικής κυβέρνησης και να καταστεί η επικοινωνιακή της στρατηγική αναποτελεσματική. Κατά συνέπεια, η ελληνική κυβέρνηση με τη στάση και τη ρητορική της δε κατόρθωσε να πείσει τους εμπλεκόμενους στη κρίση, να καταστήσει τις θέσεις της κυρίαρχες στα διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης και κατ' επέκταση να πείσει τη διεθνή κοινή γνώμη. Επιπρόσθετα, η ελληνική κυβέρνηση έχασε το εσωτερικό μέτωπο, δε περιόρισε τις φυγόκεντρες τάσεις και στη συνείδηση της ελληνικής κοινής γνώμης κρίθηκε ένοχη και η στάση της για την αντιμετώπιση της κρίσης μη σοβαρή και υπεύθυνη. Παρά τους ισχυρισμούς του έλληνα Πρωθυπουργού Κώστα Σημίτη στη βουλή<sup>1040</sup> ότι η Ελλάδα δε δέχτηκε διαπραγματεύσεις για το νομικό καθεστώς των βραχονησίδων και επέτυχε την απεμπλοκή των ελληνικών και τουρκικών δυνάμεων χωρίς καμία διαπραγμάτευση, η πραγματικότητα που διαμορφώθηκε στο Αιγαίο τόσο κατά τη κλιμάκωση όσο και κατά την αποκλιμάκωση και λήξη της κρίσης, είναι εντελώς διαφορετική. Όπως έχει προαναφερθεί

---

<sup>1040</sup> Στο πλαίσιο της συζήτησης των προγραμματικών δηλώσεων της κυβέρνησης του ΠΑΣΟΚ, ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης, στην ομιλία του στις 31/1/1996 ανέφερε: «Η Ελληνική Κυβέρνηση επέτυχε την απεμπλοκή των ελληνικών και τουρκικών δυνάμεων στο χώρο της ΙΜΙΑ και την αποκλιμάκωση της κρίσης. Η απεμπλοκή επετεύχθη χωρίς καμία απολύτως διαπραγμάτευση με τη τουρκική πλευρά. Ματαιώθηκε έτσι η επιδίωξη της Τουρκίας να εξαναγκάσει την Ελλάδα σε διαπραγματεύσεις σε σχέση με το νομικό καθεστώς των βραχονησίδων. Η βραχονησίδα ΙΜΙΑ είναι και θα παραμείνει ελληνική». Βλέπε: Πρακτικά Βουλής, Η' Περίοδος (Προεδρευομένης Δημοκρατίας), Σύνοδος Γ' Συνεδρίαση ΕΖ', Τετάρτη 31 Ιανουαρίου 1996 σελ. 3135.

διαπραγματεύσεις έγιναν μέσω των ΗΠΑ και έλαβαν χώρα σε τρία επίπεδα. Μεταξύ του Έλληνα Πρωθυπουργού Κώστα Σημίτη και του Αμερικανού Προέδρου Μπιλ Κλίντον, του Έλληνα Υπουργού Εξωτερικών Θεόδωρου Πάγκαλου με τον Αμερικανό Υπουργό Εξωτερικών Γουόρεν Κρίστοφερ και τον Αναπληρωτή Υπουργό Εξωτερικών των ΗΠΑ Ρίτσαρντ Χόλμπρουκ και τέλος, του Έλληνα Υπουργού Εθνικής Άμυνας με τον Αμερικανό Υπουργό Εθνικής Άμυνας Γουίλιαμ Πέρι. Αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων ήταν η αποδοχή από μέρους της Ελλάδας των τριών όρων της τουρκικής και αμερικανικής πρότασης. Του τρίπτυχου δηλαδή «όχι πλοία - όχι προσωπικό - όχι σημαίες» (No ships, No troops, No flags) επάνω στις βραχονησίδες Ίμια και η δέσμευση της Ελλάδας να μην επεκτείνει τα χωρικά της ύδατα στα 12 ναυτικά μίλια.<sup>1041</sup> Επιπρόσθετα, ο Έλληνας Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος τρεις μήνες μετά τη κρίση των βραχονησίδων Ίμια, στις 29 Απριλίου 1996 συναντήθηκε με το Τούρκο ομόλογό του Ε. Γκιονενσάι, στο Βουκουρέστι. Σε εκείνη τη συνάντηση, η τουρκική πλευρά κάνει για πρώτη φορά, λόγο για «Γκρίζες Ζώνες» στο Αιγαίο και αποστέλλει έγγραφο υπόμνημα στην ΕΕ, από το οποίο δεν προκύπτει απορριπτική ελληνική απάντηση. Δυστυχώς, για μακρύ χρονικό διάστημα μετά το τουρκικό υπόμνημα, η ελληνική κυβέρνηση δεν είχε απαντήσει στη «γκρίζα» ορολογία. Το έπραξε πολύ αργότερα και πολύ καθυστερημένα και μόνο όταν συνειδητοποίησε ότι η Τουρκία δεν απέδιδε τοπικό χαρακτήρα στις «γκρίζες ζώνες» (μόνο στα Ίμια), αλλά νομική διάσταση (με εφαρμογή σε δεκάδες νησιά, νησίδες και βραχονησίδες, που δεν αναφέρονται ρητώς στη Συνθήκη της Λωζάννης ή σε άλλες επίσημες συμφωνίες).<sup>1042</sup> Στο ίδιο πλαίσιο η ελληνική κυβέρνηση προέβη σε ένα πολιτικό ατόπημα. Τα στελέχη της, θέλοντας να καλύψουν την ανικανότητα και την άγνοιά τους σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης εθνικών κρίσεων [άγνοια του πρωθυπουργού περί κανόνων εμπλοκής, σπουδαιότητα των εθνικών συμβόλων (ελληνική σημαία), αποφυγή σύγκλησης ΚΥΣΕΑ, άρνηση μετάβασης του Πρωθυπουργού στο Εθνικό Κέντρο Επιχειρήσεων κ.λπ], επέρριψαν τις ευθύνες της εθνικής αποτυχίας στην ελληνική στρατιωτική ηγεσία. Η στάση αυτή δεν χαρακτηρίζει υπεύθυνους, έντιμους και με

<sup>1041</sup> Βλέπε: Πρακτικά της Κοινοβουλευτικής Ομάδας του ΠΑΣΟΚ της 6/2/1996 & Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 142-143.

<sup>1042</sup> Βλέπε: Άρθρο Αλέξανδρου Τάρκα με τίτλο: «Το χρονικό ενός παρ' ολίγον πολέμου», Εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, 30/1/20014, και ιστότοπο <http://www.triklopodia.gr/i-krisi-ton-imion-to-chroniko-enos-par-oligon-polemou/> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

μεγάλο πολιτικό ανάστημα πολιτικούς ηγέτες και δεν προστατεύει το κύρος και την αξιοπιστία των ενόπλων δυνάμεων. Αν τελικά την ευθύνη για την εθνική αποτυχία στα Ίμια δεν είχε η πολιτική ηγεσία που χάραξε τη στρατηγική αντιμετώπισης της κρίσης και έδωσε τις εντολές υλοποίησής της, αλλά η στρατιωτική ηγεσία, τότε αναρωτάτε κανείς, γιατί οι επικεφαλής της στρατιωτικής ηγεσίας δε παραπέμφθηκαν στη στρατιωτική δικαιοσύνη. Επιπρόσθετα, η ελληνική κυβέρνηση δε κάλυψε τις δημοσιογραφικές ανάγκες των μέσων μαζικής ενημέρωσης για συνεχή και σε πραγματικό χρόνο ενημέρωση σχετικά με τη κρίση, ώστε να αποδομήσει τα αρνητικά τους αφηγήματα, να κάμψει την αρνητική τους στάση και να λάβει την έμμεση ή άμεση στήριξή τους. Αντιθέτως, προσπάθησε να αποκρύψει βασικά δεδομένα της κρίσης και τους έδωσε χώρο να αναπτύξουν ελεύθερα τα αφηγήματά τους, να ασκήσουν επιρροή επί της κοινής γνώμης και να μετατρέψουν τη κρίση σε τηλεοπτικό σόου. Τέλος, η ελληνική κυβέρνηση δεν αφουγκράστηκε την αγωνία των κατοίκων και τοπικών παραγόντων των ακριτικών περιοχών πλησίον των βραχονησίδων Ίμια. Δεν κατανόησε ποτέ τα αίτια της εγρήγορσης και της έξαρσης των εθνικών τους ανακλαστικών, δεν αξιολόγησε το διαμορφωθέν κλίμα έντασης στις εν λόγω περιοχές και δεν επιδίωξε καμία συνεργασία μαζί τους, ώστε να τους αξιοποιήσει στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης.

6. **Προσδιορισμός στρατηγικών και δράσεων ενδυνάμωσης της σχέσης της ελληνικής κυβέρνησης με τα ειδικά κοινά της.** Η στρατηγική των μελών της ελληνικής κυβέρνησης και σε αυτό το στάδιο ήταν αποσπασματική και εξέπεμπε αντιφατικά μηνύματα. Στρατηγικά, πρώτη προτεραιότητα της ελληνικής κυβέρνησης θα έπρεπε να είναι η προσέγγιση των ενεργών κοινών, διότι η στάση που θα τηρούσαν (θετική ή αρνητική και υποστηρικτική ή μη υποστηρικτική προς τις πρωτοβουλίες της) τα κοινά αυτά κατά την εξέλιξη της κρίσης θα ήταν καθοριστικής σημασίας για την επικοινωνιακή διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης, αλλά και για την έκβασή της. Συγκεκριμένα, τα υποστηρικτικά ή υπερασπιστικά ειδικά κοινά της ελληνικής κυβέρνησης κατά τη διαδικασία επικοινωνιακής αντιμετώπισης της εν λόγω κρίσης, θα μπορούσαν να είναι τα στελέχη της κυβέρνησης, τα στελέχη των κρατικών υπηρεσιών (υπάλληλοι υπουργείων, διπλωματικές υπηρεσίες κ.λπ) μαζί με τις οικογένειές τους που είτε έμμεσα είτε άμεσα, συμμετείχαν στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης, η στρατιωτική ηγεσία και τα στελέχη των ενόπλων δυνάμεων (μαζί με τις

οικογένειές τους), οι τοπικοί παράγοντες και οι κάτοικοι των ακριτικών περιοχών πλησίον των βραχονησίδων Ίμια, φιλικές προς την Ελλάδα ή με κοινά συμφέροντα κυβερνήσεις, οι Διεθνείς Οργανισμοί στους οποίους ήταν μέλος η Ελλάδα, φιλικό προς την Ελλάδα μη κυβερνητικοί οργανισμοί ή παράγοντες, η ελληνική ομογένεια, οι έλληνες και ξένοι διαμορφωτές της κοινής γνώμης και η ελληνική και ξένη κοινή γνώμη. Στη περίπτωση της ελληνικής κυβέρνησης όμως, τα στελέχη της ήταν σε συνεχή ανταγωνισμό και αντιπαράθεση, είχαν έλλειψη συνοχής και αλληλεγγύης (π.χ. αντιπαράθεση Σημίτη -Αρσένη και Αρσένη - Πάγκαλου κ.λπ) και δεν είχαν ενιαία επικοινωνιακή στρατηγική. Σε σχέση με τη στρατιωτική ηγεσία και τα στελέχη των ενόπλων δυνάμεων, η ελληνική κυβέρνηση αντί να ακολουθήσει μια στρατηγική καλής συνεργασίας και ενδυνάμωσης των σχέσεων της μαζί τους, επέλεξε τον αποκλεισμό τους από πολλές κρίσιμες φάσεις της διαδικασίας αντιμετώπισης της κρίσης και την αντιπαράθεση μαζί τους. Επίσης, τους αντιμετώπισε ως απλά εκτελεστικά όργανα των πολιτικών αποφάσεων και τέλος, τους χρησιμοποίησε ως αποδιοπομπαίο τράγο για να καλύψει τις δικές της αδυναμίες και τις πολιτικές της ευθύνες. Στη σύγχρονη εποχή όμως κατά τη διαχείριση εθνικών κρίσεων, η αρμονική σχέση μεταξύ πολιτικής και στρατιωτικής ηγεσίας είναι θεμελιώδους σημασίας. Απαιτείται η άριστη επικοινωνία και συνεργασία τους κατά τη λήψη αποφάσεων, ώστε να ληφθούν σωστές και αποτελεσματικές αποφάσεις. Στη περίπτωση της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια κάτι ανάλογο δεν υπήρξε. Την ίδια στάση τήρησε η ελληνική κυβέρνηση και με τους τοπικούς παράγοντες και τους κατοίκους των ακριτικών περιοχών πλησίον των βραχονησίδων. Ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης και τα στελέχη της κυβέρνησής του, δεν κατανόησαν ποτέ τη φόρτιση αυτών των ανθρώπων που βίωναν καθημερινά το κίνδυνο και την ανασφάλεια από τον επεκτατισμό της Τουρκίας. Δεν έγινε από μέρους τους καμία προσπάθεια προσέγγισης αυτών των ανθρώπων, ώστε να αμβλυνθούν οι ανησυχίες τους, αλλά και να εξευρεθούν τρόποι αξιοποίησής τους κατά τη διαδικασία της κρίσης. Αντιθέτως, οι άνθρωποι αυτοί αποκλείστηκαν από την ελληνική κυβέρνηση και στοχοποιήθηκαν από κορυφαία στελέχη της όταν ανέλαβαν κάποιες μεμονωμένες πρωτοβουλίες. Συγκεκριμένα, η πρωτοβουλία του Δημάρχου της Καλύμνου και των κατοίκων της περιοχής αποδοκιμάστηκαν από τους Υπουργούς Εξωτερικών και Εθνικής Άμυνας κ.κ. Πάγκαλο και Αρσένη αντίστοιχα. Το παράδοξο όμως είναι, ότι ο κ. Πάγκαλος παρά την εν λόγω

αποδοκιμασία του στη πρωτοβουλία του Δημάρχου Καλύμνου, σε δηλώσεις του στους δημοσιογράφους Έλλης και Ιγνατίου είχε τονίσει ότι άφησε την ελληνική σημαία στη Δυτική Ίμια για διαπραγματευτικούς λόγους<sup>1043</sup>. Ειδικότερα, στις εν λόγω δηλώσεις του ανέφερε:

«Εκεί που είχα όλους τους άλλους να θεωρούν ότι το επεισόδιο έληξε -αυτό σημαίνει ότι ξεχάστηκε-, ξεκινάει από τη Κάλυμνο ο δήμαρχος, ο οποίος ήταν πρόσωπο όχι ιδιαίτερης σοβαρότητας. Έχω την αμυδρή υποψία ότι ο λόγος που τον ώθησε σ' αυτή την κίνηση ήταν το γεγονός ότι εντός ολίγων ημερών διεξαγόταν καθοριστικής σημασίας συνέδριο του ΠΑΣΟΚ, το οποίο θα αποφάσιζε αν ο πρωθυπουργός, Κώστας Σημίτης, θα γινόταν και πρόεδρος του ΠΑΣΟΚ. Κρινόταν, δηλαδή, οριστικά, η εσωκομματική κατάσταση, αν θέλετε. Ο δήμαρχος ήταν στέλεχος του ΠΑΣΟΚ και ανήκε σαφώς σ' αυτούς που δεδηλωμένα δεν συμπαθούσαν τον Σημίτη. Πάει, λοιπόν, ο δήμαρχος και βάζει τη σημαία πάνω στη μεγαλύτερη από τις δύο Ίμια. Η σημαία ήταν εντελώς πρόχειρη, σ' ένα είδος κονταριού, δεν είχε καν αγοράσει κανονικό ιστό της σημαίας. Πιστεύω ότι αυτοσχεδίως την κατασκεύασε, κουβαλώντας τη εκείνη την ημέρα, και είχε πολύ πρόχειρα στηριχθεί στο έδαφος και συγκρατείτο με διάφορες πέτρες, τις οποίες τοποθέτησε γύρω από τη βάση της, γι' αυτό και όταν πήγαν οι στρατιώτες μας στα Ίμια, η σημαία ήταν κεκλιμένη, είχε σχεδόν πέσει και μας είχαν ρωτήσει Τι να την κάνουμε;

Ο λόγος για τον οποίο εδόθη εντολή να μην την αφαιρέσουν ήταν καθαρά διαπραγματευτικός. Διότι θα μπορούσαμε να τους πούμε μαζέψτε τη, και ούτε λόγος να υπάρχει. Τα Ίμια, όπως ξέρετε, είναι σχεδόν επίπεδοι βράχοι, πολύ μικρό υψόμετρο, πολύ μικρές οι επιφάνειες, η μικρότερη είναι ένας βράχος. Και η μόνη χρήση, η οποία γινόταν μέχρι τότε στη μεγαλύτερη Ίμια, ήταν ότι έβοσκαν ορισμένα γίδια, ενός συγκεκριμένου ενοικιαστή νομίζω, δεν είμαι σίγουρος, από την κοινότητα της Καλύμνου.

Βάζει τη σημαία και φεύγει ο δήμαρχος... Η όλη ιστορία μου θυμίζει τον γνωστό Don Corleone εκεί που τελειώνει η συστράτευση. Θριάμβευσε με πλήρη απουσία αντιπάλου. Επιστρέφει λοιπόν ο Don Corleone δήμαρχος στη Κάλυμνο και δίνει

---

<sup>1043</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 38-39.



συνεντεύξεις και εμφανίζεται στα κανάλια, κ.λπ. Αυτά τα βλέπουν και στην Τουρκία.....»

Επιπρόσθετα, όπως έχει ήδη περιγραφεί ανωτέρω, η στάση της ελληνικής κυβέρνησης σε σχέση με την επιδίωξη συμμαχιών και στήριξης της από άλλα ειδικά κοινά, όπως φιλικές προς την Ελλάδα ή με κοινά συμφέροντα κυβερνήσεις (π.χ. Κύπρος), Διεθνείς Οργανισμοί, φιλικοί προς την Ελλάδα μη κυβερνητικοί οργανισμοί ή παράγοντες, ελληνική ομογένεια, έλληνες και ξένοι διαμορφωτές της κοινής γνώμης, ελληνική και ξένη κοινή γνώμη κ.λπ., θα μπορούσε να χαρακτηριστεί από ουδέτερη έως αρνητική. Συγκεκριμένα, η ελληνική κυβέρνηση απέτυχε να σχεδιάσει και υλοποιήσει μια συντονισμένη εκστρατεία πληροφόρησης των ανωτέρω κοινών. Επιπρόσθετα, δε κατόρθωσε να εξασφαλίσει τη συμμετοχή των εν λόγω κοινών σε κατάλληλα προσαρμοσμένα σχέδια, προγράμματα και δράσεις που θα ενίσχυαν τη κυβερνητική προσπάθεια για τη προώθηση και εξασφάλιση των εθνικών συμφερόντων και στόχων της κατά την αντιμετώπιση της κρίσης. Τέλος, η ελληνική κυβέρνηση θα έπρεπε να εστιάσει στα εχθρικά ή αντίπαλα ειδικά κοινά που συνήθως είναι ενεργά και μη υποστηρικτικά. Στη περίπτωση της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια τα κοινά αυτά ήταν τα ελληνικά, τουρκικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης, τα ελληνικά κόμματα της αντιπολίτευσης, η τουρκική κυβέρνηση, ο τουρκικός στρατός, εχθρικοί προς την ελληνική κυβέρνηση έλληνες, τούρκοι και ξένοι διαμορφωτές της κοινής γνώμης, εχθρικές κυβερνήσεις (π.χ. Σκόπια), η ελληνική μειονότητα της Θράκης, κυβερνήσεις με αντίπαλα προς την Ελλάδα συμφέροντα (Αλβανία), εχθρικές προς την Ελλάδα ακτιβιστικές οργανώσεις (γκρίζοι λύκοι κ.λπ.). Οι δράσεις που ανέλαβε η ελληνική κυβέρνηση ήταν αποσπασματικές και αναποτελεσματικές. Στην αρχή της κρίσης, δεν έλαβε υπόψη της τα πρόδρομα συμπτώματα της κρίσης που προμήνυαν το τι σχεδίαζε η Τουρκία. Συγκεκριμένα, κατά το β' εξάμηνο του 1995 η Τουρκία προκαλούσε με τη δέσμευση μεγάλων περιοχών του Ανατολικού Αιγαίου και για μεγάλο χρονικό διάστημα επικαλούμενη ανάγκες των ασκήσεων της. Σε αρκετές περιπτώσεις οι περιοχές ασκήσεων που ζητούσε η Τουρκία να δεσμεύσει η ελληνική ΥΠΑ (αρχή ελέγχου της εναέριας κυκλοφορίας εντός FIR Αθηνών) έτεμναν τον εναέριο χώρο των 10 ν.μ. Ειδικότερα, η προκλητικότητα της Τουρκίας στο Ανατολικό Αιγαίο προσδιορίστηκε από τα ακόλουθα γεγονότα:

❖ Αερομαχίες με εξοπλισμένα αεροσκάφη

- ❖ Υπερπτήσεις ελληνικών νήσων από τουρκικά μαχητικά αεροσκάφη
- ❖ Παραβιάσεις εθνικού εναέριου χώρου και εντός του εύρους των 6 ν.μ.
- ❖ Πτώση τουρκικών μαχητικών αεροσκαφών
- ❖ Εμφάνιση τουρκικής φρεγάτας στο Σαρωνικό

Αναλυτικότερα τα περιστατικά που θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη γενεσιουργό αιτία θερμού επεισοδίου ήταν:

1. Η πτώση τουρκικού F-16, τον Οκτώβριο του 1995, ανατολικά της Ρόδου 9,5 ν.μ, από μηχανική βλάβη και ενώ, είχε προηγηθεί αερομαχία με ελληνικό Mirage 2000.
2. Η πτώση τουρκικού F-4 δυτικά της Λέσβου, στις 28 Δεκεμβρίου 1995, κατά τη φάση αναχαίτισης από ελληνικό F-16, το οποίο έφερε βλήματα αέρος-αέρος. Ο κυβερνήτης του F-4 απωλέσθη, ο συγκυβερνήτης διασώθηκε μετά από επέμβαση ελληνικού ελικοπτέρου αποστολής έρευνας-διάσωσης, όπως και στη διάσωση ανοικτά της Ρόδου. Για το συγκεκριμένο περιστατικό το τουρκικό ΥΠΕΞ είχε δηλώσει ότι τα ελληνικά αεροσκάφη παραβίασαν τον εναέριο χώρο της Τουρκίας.
3. Κατά το έτος 1995 η τουρκική αεροπορία διεξήγαγε 106 υπερπτήσεις νήσων, 450 παραβιάσεις του ελληνικού εναέριου χώρου, 520 παραβάσεις του FIR Αθηνών και 125 εμπλοκές σε αερομαχία με ελληνικά αεροσκάφη.
4. Το περιστατικό του τουρκικού πλοίου Φιγκέν Ακάτ και οι προκλητικές δηλώσεις του τούρκου πλοίαρχου για τις βραχονησίδες Ίμια.
5. Οι κινήσεις της τουρκικής φρεγάτας “YAVUZ”, στις 22-26 Ιανουαρίου . 1996.<sup>1044</sup>

Την ανωτέρω προκλητικότητα της Τουρκίας, η ελληνική κυβέρνηση δεν κατάφερε να την αξιοποιήσει επικοινωνιακά πριν την έναρξη της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια, ώστε να πειστούν οι διεθνείς οργανισμοί τα διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης και η διεθνής κοινή γνώμη για το δίκαιο των ελληνικών θέσεων. Το διάστημα αυτό, η ελληνική κυβέρνηση απλά ακολούθησε τη πεπατημένη της διπλωματικής οδού. Δε διαμόρφωσε ένα ισχυρό ελληνικό αφήγημα για τη προκλητικότητα της Τουρκίας στο Αιγαίο και δεν το επικοινωνήσε στρατηγικά στα διεθνή φόρα και τη διεθνή κοινότητα. Κατά την έναρξη της κρίσης στις βραχονησίδες Ίμια επίσης, η ελληνική κυβέρνηση

<sup>1044</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Οψόμεθα την αλήθεια καθώς εστί 1994-1996*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2014, σελ. 385-387.

υιοθέτησε μια στάση απαξίωσης των ισχυρισμών της τουρκικής κυβέρνησης που παρουσιάστηκαν στις ρηματικές διακοινώσεις για την αμφισβήτηση του νομικού καθεστώτος των νήσων της Δωδεκανήσου. Στη συνέχεια, προσπάθησε ανεπιτυχώς να υποβαθμίσει το περιστατικό με τη προσάραξη του τουρκικού πλοίου Φιγκέν Ακάτ στις βραχονησίδες Ίμια και τις ενέργειες των τούρκων δημοσιογράφων της Χουριέτ. Στο ίδιο πλαίσιο, η ελληνική κυβέρνηση καθυστέρησε να απαντήσει στη πρώτη τουρκική ρηματική διακοίνωση, ενώ δεν απήντησε στη δεύτερη τουρκική ρηματική διακοίνωση. Επιπρόσθετα, σε όλη τη διάρκεια της εξέλιξης των διαπραγματεύσεων με τη Τουρκία μέσω των ΗΠΑ, η ελληνική κυβέρνηση απώλεσε τη πρωτοβουλία των διπλωματικών κινήσεων και εμφανίστηκε να μην έχει επικοινωνιακή στρατηγική. Αντιθέτως, η Τουρκία κατάφερε να συγχρονίσει τις πολιτικές και διπλωματικές κινήσεις της με τα ρητορικά της αφηγήματα και να καταστεί πειστική. Στον αντίποδα η ελληνική κυβέρνηση άλλα δήλωνε, άλλα επιθυμούσε και άλλα έπραττε. Σε σχέση με τα ελληνικά, τουρκικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης, η ελληνική κυβέρνηση δεν είχε επικοινωνιακή στρατηγική χειρισμού και αντιμετώπισής τους. Δεν έγινε συστηματική καταγραφή των δημοσιογραφικών αφηγημάτων και των αναφορών του ηλεκτρονικού και έντυπου τύπου σχετικά με τη κρίση. Δε προετοιμάστηκε μια συγκροτημένη απάντηση των αφηγημάτων αυτών με τη χρησιμοποίηση στοχευμένων επικοινωνιακών μηνυμάτων και εντός ενός επικοινωνιακά στρατηγικού πλαισίου που θα λειτουργούσε ενισχυτικά προς την εθνική αποτρεπτική στρατηγική. Επίσης, η ελληνική κυβέρνηση δεν κατανόησε το πλαίσιο λειτουργίας των μέσων μαζικής ενημέρωσης και ούτε τις δημοσιογραφικές τους ανάγκες. Συγκεκριμένα, η ελληνική κυβέρνηση αρχικά υιοθέτησε τη μυστική διπλωματία και προσπάθησε να αποκρύψει τα όσα διαδραματίζονταν με τη Τουρκία και τις ρηματικές διακοινώσεις. Στη συνέχεια άφησε πολλά κενά ενημέρωσης, με αποτέλεσμα τα μέσα μαζικής ενημέρωσης να καλύψουν το χώρο αυτό, προβάλλοντας τα δικά τους αφηγήματα. Η ελληνική κυβέρνηση αν λειτουργούσε εντός του πλαισίου των μέσων μαζικής ενημέρωσης και κάλυπτε τις δημοσιογραφικές ανάγκες τους για συνεχή και σε πραγματικό χρόνο ενημέρωση, θα μπορούσε να προβάλλει τα δικά της αφηγήματα, να κάμψει την αρνητική στάση τους και να αποκτήσει έναν εν δυνάμει σύμμαχο στη προσπάθειά της για την αντιμετώπιση της κρίσης. Την ίδια τακτική ακολούθησε η ελληνική κυβέρνηση και με τα κόμματα της αντιπολίτευσης. Δεν ανέπτυξε εξ'

αρχής έναν ειλικρινή και εποικοδομητικό διάλογο μαζί τους, ώστε να τους εκθέσει τα δεδομένα της κρίσης και να χαράξουν μια κοινή εθνική στρατηγική αντιμετώπισης της κρίσης. Αν είχε επιτευχθεί μια εθνικά κοινή στρατηγική, η ελληνική κυβέρνηση θα είχε επιπρόσθετα οφέλη και στο επικοινωνιακό επίπεδο της κρίσης. Συγκεκριμένα, σε επίπεδο εικόνας και συμβολισμών θα μπορούσε να μεταφέρει στη Τουρκία και κατ' επέκταση σε όλα τα εχθρικά ή αντίπαλα ειδικά κοινά της, το μήνυμα ότι στο εσωτερικό της Ελλάδας υπήρχε ένα αρραγές εσωτερικό μέτωπο και ότι επικρατούσε εθνική ομοψυχία. Αντιθέτως, η ελληνική κυβέρνηση δεν επικοινωνήσε αποτελεσματικά με τα κόμματα της αντιπολίτευσης, αρχικά τους απέκρυψε την αλήθεια, στη συνέχεια επέλεξε να τους παρέχει τη μισή αλήθεια και στο τέλος, φοβούμενη το πολιτικό κόστος, αντιμετώπισε τη κρίση ως ένα θέμα εσωτερικής πολιτικής κατανάλωσης και αντιπαράθεσης.

#### **7.4.5 Προσδιορισμός επικοινωνιακών στόχων (Objectives of Communication)**

Κατά τη κρίση των βραχονησίδων Ίμια, όπως ανέφερε στην ομιλία του στη Βουλή στις 31 Ιανουαρίου 1996, ο τότε Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος<sup>1045</sup> οι στρατηγικοί στόχοι της Ελλάδας ήταν:

- ❖ Όχι διαπραγματεύσεις με τη Τουρκία για όλα τα θέματα που εγείρουν.
- ❖ Η αποφυγή του διαλόγου για τις βραχονησίδες Ίμια.
- ❖ Η επιβολή της ειρηνικής διευθέτησης των τετελεσμένων γεγονότων που είχαν δημιουργηθεί, ώστε να αποφευχθεί ο πόλεμος
- ❖ Η μη δέσμευση της Ελλάδας για το μέλλον σε γενικότερες διαπραγματεύσεις επί των Ελληνοτουρκικών σχέσεων.

Οι ανωτέρω στόχοι επιβεβαιώνονται και από τα όσα αναφέρει ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης στο βιβλίο του *«Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004»*. Συγκεκριμένα, ο Κώστας Σημίτης για το στόχο της αποφυγής πολέμου επισημαίνει: «Όλες αυτές τις μέρες βρίσκομαι βέβαια σε διαρκή επικοινωνία και συνεννόηση με τους κυρίους Πάγκαλο και Αρσένη. Έχω δώσει οδηγίες επιφυλακής και ετοιμότητας, επισημαίνοντας όμως ταυτόχρονα την ανάγκη να αποφευχθεί μια ένοπλη αναμέτρηση».<sup>1046</sup>

---

<sup>1045</sup> Πρακτικά Βουλής, Η' Περίοδος (Προεδρευομένης Δημοκρατίας), Σύνοδος Γ', Συνεδρίαση ΞΖ', Τετάρτη 31 Ιανουαρίου 1996, σελ. 3142.

<sup>1046</sup> Σημίτης, Κώστας, *Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*, Αθήνα, Εκδόσεις Πόλις, 2005, σελ. 62.

Σε σχέση με το στόχο της αποφυγής διαπραγματεύσεων, ο Κώστας Σημίτης αναφέρει: «Επιδίωξη της Τουρκίας είναι να διαπραγματευτεί τα θέματα που πιστεύει ότι υπάρχουν στο Αιγαίο απευθείας με την Ελλάδα. Αυτή η διαπραγμάτευση είναι λοιπόν που δεν πρέπει να μας επιβληθεί. Από την άλλη όμως πρέπει και να αποφύγουμε τη σύρραξη».<sup>1047</sup>

Για το ίδιο θέμα επίσης, σε άλλο σημείο του βιβλίου του ο κ. Σημίτης αναφέρει: «Αν θέλαμε λοιπόν να αποφύγουμε το διάλογο έπρεπε να αποφύγουμε τόσο τη σύγκρουση όσο και τη συγκέντρωση δυνάμεων στη περιοχή. Συμφωνήσαμε επίσης ότι προσφυγές στον ΟΗΕ ή στο ΝΑΤΟ δεν ενδείκνυνται, διότι θα μας καλούσαν σε άμεση συνεννόηση με τη Τουρκία. Η μόνη ενδεδειγμένη λύση, καταλήξαμε, ήταν η αποχώρηση όλων των στρατιωτικών δυνάμεων από τη περιοχή και η επιστροφή στη προηγούμενη κατάσταση».<sup>1048</sup>

Οι ανωτέρω στρατηγικοί στόχοι της Ελλάδας, όπως αναφέρει ο πρώην αρχηγός ΓΕΕΘΑ ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης στο βιβλίο του *«Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες»*, ουδέποτε συζητήθηκαν σε πολιτικοστρατιωτικό επίπεδο και ούτε μεταδόθηκαν στη στρατιωτική ηγεσία της χώρας.<sup>1049</sup> Σε επικοινωνιακό επίπεδο επίσης, οι ανωτέρω στόχοι ουδέποτε έγιναν γνωστοί και ούτε επικοινωνήθηκαν σε κανένα ειδικό κοινό. Συνεπώς, αφού οι διαχειριστές της κρίσης (ελληνική κυβέρνηση) δε γνωστοποίησαν και δεν επικοινωνήσαν τους στόχους της υψηλής τους στρατηγικής, πως ήταν δυνατό να κατανοηθεί από τους εκτελεστές των αποφάσεών τους, το τι πρέπει να επιδιωχθεί, ώστε να επιλυθεί επιτυχώς η κρίση;

Κατά την αντιμετώπιση μιας διεθνούς κρίσης, εκτός από την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του εμπλεκόμενου στη κρίση, σημαντική επίσης, είναι η κατανόηση με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο, των συμφερόντων και των απαιτήσεων του αντιπάλου, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι λανθασμένοι υπολογισμοί. Όπως έχει προαναφερθεί η Τουρκία έχει επεκτατικές βλέψεις στο Αιγαίο<sup>1050</sup> και επιθυμεί να καταστεί περιφερειακή δύναμη στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου. Για την υλοποίηση των στόχων αυτών, κατά καιρούς η

---

<sup>1047</sup> Ibid. σελ. 65.

<sup>1048</sup> Ibid. σελ. 66.

<sup>1049</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 537.

<sup>1050</sup> Στην ομιλία του στη Βουλή στις 31 Ιανουαρίου 1996, ο τότε Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος ανέφερε ότι η Τουρκία έχει αρχίσει αμέσως μετά τη Συνθήκη της Λωζάνης να διατυπώνει μια θεωρία για την αναθεώρηση του καθεστώτος του Αιγαίου. Βλέπε: Πρακτικά Βουλής, Η' Περίοδος (Προεδρευομένης Δημοκρατίας), Σύνοδος Γ', Συνεδρίαση ΞΖ', Τετάρτη 31 Ιανουαρίου 1996, σελ. 3142.

Τουρκία έχει χρησιμοποιήσει διάφορα μέσα και μεθόδους, ακόμη και τη προσφυγή στην ένοπλη βία. Σε περιόδους μάλιστα όπου επικρατούν έντονα πολιτικά προβλήματα στο εσωτερικό της, οι Τουρκικές κυβερνήσεις εκτονώνουν την εσωτερική τους κρίση μέσω πρόκλησης τεχνητών ελληνοτουρκικών κρίσεων χαμηλής έντασης στο Αιγαίο. Ο γενικός απολογισμός αυτών των κρίσεων για την Ελλάδα είναι αρνητικός. Όπως και σε προηγούμενες ελληνοτουρκικές κρίσεις, έτσι και σε αυτή των βραχονησίδων Ίμια, η Τουρκία πέτυχε τους αναθεωρητικούς της στόχους με πολύ χαμηλό κόστος. Αντιθέτως, η Ελλάδα για μια ακόμη φορά εκτός από την ανεπάρκειά της στο χειρισμό κρίσεων και τη κατάρρευση της αποτρεπτικής της στρατηγικής, κατέγραψε και σημαντικές επικοινωνιακές ζημιές στο επίπεδο του κύρους, της αξιοπιστίας και της παράστασης ισχύος της. Η ελληνική κυβέρνηση μέσω της ανάπτυξης μιας ολοκληρωμένης εκστρατείας στρατηγικής επικοινωνίας θα έπρεπε να θέσει ως πρωταρχικούς επικοινωνιακούς στόχους της την αποδόμηση των τουρκικών επιχειρημάτων, την απόδειξη στη διεθνή κοινότητα του δικαίου των ελληνικών θέσεων και την αποφυγή ανάληψης της ευθύνης για τα αίτια και τη κλιμάκωση της κρίσης. Κατ' επέκταση θα έπρεπε να πείσει τα εσωτερικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη διεθνή κοινή γνώμη, ότι σέβεται τις διεθνείς συνθήκες και τις αρχές του διεθνούς δικαίου και ότι θα συμβάλει καθοριστικά στην ειρηνική επίλυση της κρίσης. Έτσι θα ενίσχυε το κύρος, την αξιοπιστία και τη διαπραγματευτική της θέση καθώς επίσης, θα προστάτευε και ενίσχυε τη διεθνή εικόνα της Ελλάδας. Χαρακτηριστική είναι δε, η αυτοκριτική του τότε πρωθυπουργού Κώστα Σημίτη για τις αδυναμίες αυτές. Συγκεκριμένα, κατά την ομιλία του στην Κοινοβουλευτική Ομάδα του ΠΑΣΟΚ στις 6 Φεβρουαρίου 1996 τόνισε: «Ας έρθω τώρα στο χειρισμό της υπόθεσης ως προς τη κοινή γνώμη, τη δημόσια εικόνα που επιδείξαμε κατά τη διάρκεια της κρίσης και μετά. Οι χειρισμοί δεν ήταν ικανοποιητικοί στο βαθμό που θα έπρεπε. Θα έπρεπε η θέση μας να παρουσιαστεί πιο πειστικά, πιο ολοκληρωμένα και να προλαμβάνει αντιδράσεις».<sup>1051</sup>

Η αδυναμία της ελληνικής κυβέρνησης να επικοινωνήσει αποτελεσματικά τη στρατηγική της προς τα ειδικά κοινά της, σκιαγραφείτε ακόμη πιο γλαφυρά από τα όσα αναφέρει ο κ. Σημίτης στο βιβλίο του *«Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004»*. Συγκεκριμένα, τονίζει: «Στην Ένωση επικρατούσε αρνητική εντύπωση

---

<sup>1051</sup> Βλέπε: Ρεπορτάζ με τίτλο: «Σημίτης: Ο πόλεμος είναι αναγκαίος μόνο εκεί που δεν μπορούμε να πετύχουμε την υπεράσπιση με ειρηνικά μέσα», Εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, Τετάρτη 7/2/1996, σελ. 4 & 5.

για τη χώρα μας, κι αυτό οφειλόταν όχι μόνο στο χειρισμό του θέματος των Σκοπιών στο παρελθόν, αλλά και στις εσωτερικές αντιδράσεις που ακολούθησαν το επεισόδιο των Ιμίων. Ένα σημαντικό τμήμα του ΠΑΣΟΚ αμφισβητούσε την ικανότητα της κυβέρνησης να χειριστεί τα εθνικά θέματα, η Νέα Δημοκρατία μιλούσε για συνεχή υποχωρητικότητα απέναντι στη Τουρκία, ορισμένα μέσα μαζικής ενημέρωσης μετέδιδαν ειδήσεις για νέο θερμό επεισόδιο και όλοι οι επικριτές υποστήριζαν από κοινού ότι πολύ κακώς η κυβέρνηση ζητούσε τη παραπομπή της Τουρκίας στο Διεθνές Δικαστήριο της Χάγης». <sup>1052</sup>

Από τα έως τώρα στοιχεία της ανωτέρω μελέτης προκύπτει, ότι η ελληνική κυβέρνηση λόγω της απουσίας ολοκληρωμένου σχεδίου διαχείρισης της κρίσης και την απουσία ενιαίας επικοινωνιακής στρατηγικής δεν είχε προσδιορίσει με σαφήνεια κανένα επικοινωνιακό στόχο. Συνεπώς, απέτυχε αφενός να ικανοποιήσει τις επικοινωνιακές ανάγκες των ειδικών κοινών της, των εσωτερικών και διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης και της εσωτερικής και διεθνούς κοινής γνώμης σχετικά με τη κρίση και αφετέρου να επηρεάσει την αντίληψή τους και τη στάση τους για τα δεδομένα της κρίσης, ώστε να λάβει τη νομιμοποίησή τους και να επιτύχει τους επικοινωνιακούς της στόχους.

Ειδικότερα, κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης, η ελληνική κυβέρνηση θα έπρεπε:

- ❖ Να επιδιώξει και να λάβει την απόλυτη στήριξη των εσωτερικών ειδικών κοινών της και να επικοινωνήσει στους εμπλεκόμενους στη κρίση (Τουρκία, ΗΠΑ, διεθνείς οργανισμοί κ.λπ) και στη διεθνή κοινή γνώμη, ότι στην Ελλάδα το εσωτερικό μέτωπο είναι αρραγές.
- ❖ Να αποκτήσει τον επικοινωνιακό έλεγχο της κατάστασης από τη πρώτη στιγμή της κρίσης και να μην εμφανίζεται να απαντά συνεχώς στα τουρκικά επιχειρήματα. Επίσης, απέναντι στη τουρκική προπαγάνδα και τις τουρκικές ψυχολογικές επιχειρήσεις έπρεπε να αντιδράσει άμεσα αντιτάσσοντας μια στρατηγικά επικοινωνιακή εκστρατεία ενημέρωσης σχετικά με τις ελληνικές θέσεις.

---

<sup>1052</sup> Σημίτης, Κώστας, *Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*, Αθήνα, Εκδόσεις Πόλις, 2005, σελ. 74.

- ❖ Να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την αρνητική πλαισίωση, τα αρνητικά αφηγήματα και την έντονα αρνητική στάση των εθνικών και διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης.
- ❖ Να κερδίσει την εμπιστοσύνη και στήριξη των εξωτερικών ειδικών κοινών της και της κοινής γνώμης γενικότερα πείθοντάς τους, ότι:
  - ο Οι ελληνικές θέσεις είναι δίκαιες και βασίζονται στις διεθνείς συνθήκες και τις αρχές του διεθνούς δικαίου.
  - ο Πρωταρχικός στόχος της ελληνικής κυβέρνησης είναι η ειρηνική επίλυση της διαφοράς.
- ❖ Να διασφαλίσει το κύρος, την αξιοπιστία και την εικόνα αποτρεπτικής ισχύος των ελληνικών ενόπλων δυνάμεων.
- ❖ Να περιορίσει τις αρνητικές επιπτώσεις από την εμπλοκή της Ελλάδας στη κρίση (αμφισβήτηση των ελληνικών κυριαρχικών δικαιωμάτων στο Αιγαίο κ.λπ) και να προστατεύσει το κύρος και τη διεθνή εικόνα της χώρας.

#### **7.4.6 Επιλογή Επικοινωνιακής Στρατηγικής (Communication Strategy).**

Η επικοινωνιακή στρατηγική που ακολούθησε η ελληνική κυβέρνηση κατά τη διαδικασία της επικοινωνιακής αντιμετώπισης της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια βασίστηκε στις εξής πτυχές:

- ❖ Μέσω της απόδοση της ελληνικής απαντητικής ρηματικής διακοίνωσης προς τη πρώτη τουρκική ρηματική διακοίνωση, η απόρριψη των ισχυρισμών της τουρκικής πλευράς. Στις 24 Ιανουαρίου 1996 ο κυβερνητικός εκπρόσωπος Δημήτρης Ρέππας<sup>1053</sup> επιβεβαίωσε την ανταλλαγή ρηματικών διακοινώσεων λέγοντας ότι η Ελλάδα δεν θεωρούσε νοητή την αμφισβήτηση του εθνικού χώρου στον οποίο συμπεριλαμβάνονταν και οι βραχονησίδες Ίμια.
- ❖ Μέσω της επίκλησης των διεθνών συνθηκών που ορίζουν το νομικό καθεστώς των νήσων της Δωδεκανήσου, η επισήμανση ότι οι βραχονησίδες Ίμια αποτελούν μέρος της ελληνικής επικράτειας. Ειδικότερα, στη κατάληξη της ελληνικής ρηματικής διακοίνωσης επισημαίνονταν: «Το νομικό καθεστώς των νήσων καθορίζεται σαφώς και δεν υπάρχει επ' αυτού καμία νομική ασάφεια. Επιπλέον όλες οι νήσοι, ανεξαρτήτως του εάν κατοικούνται ή όχι, του πώς ορίζονται (νησίδες, βραχονησίδες, βράχοι κ.λπ. - οι όροι αυτοί έχουν μόνο γεωγραφική και

<sup>1053</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 361.



όχι και νομική σημασία) και του μεγέθους τους, αντιμετωπίζονται κατά τον ίδιο τρόπο, σύμφωνα με τις Συνθήκες της Λωζάννης του 1923 και των Παρισίων του 1947. Κατά συνέπεια, δεν υφίσταται κανένα νομικό κενό σε σχέση με το καθεστώς αυτών των βραχονησίδων σε ολόκληρο το Αιγαίο.”<sup>1054</sup>

- ❖ Η άρνηση της ελληνικής κυβέρνησης στο τουρκικό αίτημα για επίλυση της διαφοράς μέσω διμερών διαπραγματεύσεων. Συγκεκριμένα, στη κατάληξη της ελληνικής ρηματικής διακοίνωσης επισημαίνονταν: «Με βάση τα παραπάνω, η Ελλάδα απορρίπτει τους τουρκικούς ισχυρισμούς και διακηρύσσει ότι δεν επιθυμεί να διαπραγματευτεί καθ’ οιονδήποτε τρόπο ζητήματα που άπτονται της εθνικής της κυριαρχίας, όπως αυτή ορίζεται από το Διεθνές Δίκαιο και τις συνθήκες».<sup>1055</sup>
- ❖ Η οριοθέτηση από μέρους της ελληνικής κυβέρνησης των διαφορών της Ελλάδας με τη Τουρκία. Συγκεκριμένα, για το θέμα αυτό ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης στο βιβλίο του «*Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*», αναφέρει: «Εμείς από την πλευρά μας συνεχίζουμε να δηλώνουμε προς κάθε κατεύθυνση ότι η μόνη διαφορά που μας χωρίζει από τη Τουρκία είναι η οριοθέτηση της υφαλοκρηπίδας».<sup>1056</sup>
- ❖ Η υποβάθμιση της κρίσης κατά το πρώτο στάδιο εμφάνισης και εξέλιξής της. Συγκεκριμένα, ο Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος έπειτα από το περιστατικό με τους τούρκους δημοσιογράφους της εφημερίδας Χουριέτ που υπέστειλαν την ελληνική σημαία στη μεγάλη Ίμια και ανύψωσαν την τουρκική, σε συνέντευξή του στην εφημερίδα «*Το Βήμα*» προσπάθησε να υποβαθμίσει το θέμα λέγοντας ότι «έγινε πολύς λόγος για το τίποτα».<sup>1057</sup> Για το ίδιο θέμα επίσης, ο κ. Πάγκαλος στην ομιλία του στη Βουλή στις 31 Ιανουαρίου 1996 κατά τη διάρκεια της συζήτησης των προγραμματικών δηλώσεων της κυβέρνησης Σημίτη, τόνισε, ότι στο πλαίσιο εκτόνωσης της κρίσης, η ελληνική πλευρά υποβάθμισε το γεγονός και μετά την ανταλλαγή των ρηματικών διακοινώσεων θεώρησε ότι το επεισόδιο είχε λήξει.<sup>1058</sup> Επιπρόσθετα, για τον τότε Πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη,

<sup>1054</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 32.

<sup>1055</sup> Ibid. σελ. 32.

<sup>1056</sup> Σημίτης, Κώστας, *Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*, Αθήνα, Εκδόσεις Πόλις, 2005, σελ. 61.

<sup>1057</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 362.

<sup>1058</sup> Βλέπε Πρακτικά της Βουλής, Η' Περίοδος, Σύνοδος Γ', Συνεδρίαση ΕΖ' της 31/1/1996, σελ. 3142.

η κρίση ήταν πολιτικό θέμα και θα έπρεπε να αντιμετωπιστεί με πολιτικά μέσα». <sup>1059</sup>

- ❖ Το πλαίσιο αναφοράς του Πρωθυπουργού Κώστα Σημίτη για τις ελληνοτουρκικές σχέσεις. Συγκεκριμένα, ο Πρωθυπουργός κατά τη συζήτηση των προγραμματικών δηλώσεων της κυβέρνησής του στη βουλή είχε αναφέρει: «Όσον αφορά τη Τουρκία, η Ελλάδα αναγνωρίζει την αναγκαιότητα του ευρωπαϊκού προσανατολισμού της Τουρκίας. Μια τέτοια προοπτική πρέπει να συνδέεται άμεσα με το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τις αρχές της δημοκρατίας και τις πολιτικές αξίες της Ευρώπης. Βάση των ελληνοτουρκικών σχέσεων παραμένουν οι κανόνες διεθνούς δικαίου και διεθνών συνθηκών και η κατηγορηματική θέληση της Ελλάδας να προασπίσει τα κυριαρχικά της δικαιώματα». <sup>1060</sup>
- ❖ Η σκληρή απάντηση του Πρωθυπουργού Κώστα Σημίτη στη δήλωση της Πρωθυπουργού της Τουρκίας Τανσού Τσιλέρ. Συγκεκριμένα, στην αναφορά της κας Τσιλέρ ότι τα Ίμια ανήκουν στη Τουρκία και ότι δε θα παραχωρήσουν ούτε μία πετρούλα από τα εδάφη αυτής της χώρας, ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης απάντησε: «Σ' αυτόν και σε οποιονδήποτε επιθετικό εθνικισμό απαντάμε ότι η αντίδραση της Ελλάδας θα είναι έντονη, άμεση και αποτελεσματική. Έχουμε τα μέσα και θα τα χρησιμοποιήσουμε χωρίς δισταγμό. Δε δεχόμαστε καμιά απολύτως αμφισβήτηση των κυριαρχικών μας δικαιωμάτων. Ας μη γελιούνται». <sup>1061</sup>
- ❖ Η επιθυμία του Πρωθυπουργού Κώστα Σημίτη κατά τις συνομιλίες του με τον Αμερικανό Πρόεδρο Μπιλ Κλίντον για αποκλιμάκωση της κρίσης και αποφυγή πολεμικής σύρραξης. <sup>1062</sup>
- ❖ Η γνωστοποίηση στις ΗΠΑ ότι οι ελληνικές στρατιωτικές δυνάμεις θα παραμείνουν στα Ίμια, και πως πρόθεση της ελληνικής κυβέρνησης είναι η αμοιβαία απόσυρση δυνάμεων από τη περιοχή, καθώς κι ότι η Ελλάδα δεν επιθυμεί τη κλιμάκωση της κρίσης. Για το θέμα αυτό, ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης στο βιβλίο του *«Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004»*, αναφέρει: «Συμφωνούμε οι δυνάμεις μας να παραμείνουν στα Ίμια, ενώ

---

<sup>1059</sup> Σημίτης, Κώστας, *Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*, Αθήνα, Εκδόσεις Πόλις, 2005, σελ. 63.

<sup>1060</sup> Ibid. σελ. 60.

<sup>1061</sup> Ibid. σελ. 61.

<sup>1062</sup> Ibid. σελ. 63 & 65.

παράλληλα να γνωστοποιήσουμε τη πρόθεσή μας για αμοιβαία απόσυρση δυνάμεων από τη περιοχή καθώς κι ότι δεν επιθυμούμε κλιμάκωση της κρίσης. Θα αποσυρθούν όμως πρώτα εκείνοι και μετά εμείς. Όχι διάλογος».<sup>1063</sup>

- ❖ Η απόδοση ευχαριστιών από το Πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη -από το βήμα της βουλής –προς τις ΗΠΑ ως δείγμα αναγνώρισης της συμβολής τους στη τελική έκβαση της κρίσης και στην αποτροπή μιας εθνικής περιπέτειας.<sup>1064</sup>
- ❖ Η απόδοση της ευθύνης για το κακό χειρισμό της κρίσης και το χαμό των τριών αξιωματικών του Πολεμικού Ναυτικού στον αρχηγό του ΓΕΕΘΑ ναύαρχο Χρήστο Λυμπέρη και τις ένοπλες δυνάμεις.
- ❖ Η μη διατήρηση από μέρους της ελληνικής κυβέρνησης ανοικτών καναλιών επικοινωνίας με τα εσωτερικά και εξωτερικά κοινά της και η παροχή περιορισμένης πληροφόρησης προς τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη.

Αξιολογώντας την ανωτέρω επικοινωνιακή στρατηγική που ακολούθησε η ελληνική κυβέρνηση κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια, θα πρέπει να τονιστεί, ότι από μέρους της ελληνικής κυβέρνησης δεν υιοθετήθηκε μια επικοινωνιακή στρατηγική που να βασίζεται στην «άμεση και συχνή επικοινωνία» με τα ειδικά κοινά της, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη. Επίσης, οι εσωτερικές διαμάχες των κορυφαίων στελεχών της κυβέρνησης που συμμετείχαν στη διαχείριση της κρίσης σε συνδυασμό με τις πολλές φωνές που μιλούσαν κατά την εξέλιξη της κρίσης και τις διαφορετικές θέσεις και δηλώσεις τους, κατέστησαν την ελληνική κυβέρνηση στην αντίληψη των ειδικών κοινών, των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της κοινής γνώμης, ως έναν μη σοβαρό και αξιόπιστο διάυλο επικοινωνίας και ενημέρωσης για τα τεκταινόμενα της κρίσης. Επιπρόσθετα, ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης δεν έδειξε στοιχεία στιβαρού ηγέτη που μπορεί να διαχειριστεί μια εθνική κρίση, δεν ανέλαβε πρωταγωνιστικό ρόλο στη κρίση, αλλά επέλεξε το ρόλο του διαχειριστή της κρίσης και εναπόθεσε τις ελπίδες του για την αποκλιμάκωση της κρίσης στο διαμεσολαβητικό ρόλο των ΗΠΑ. Η ελληνική κυβέρνηση δεν επιδίωξε τη σφυρηλάτηση των σχέσεών της με τους άλλους δρώντες του εσωτερικού μετώπου, ώστε να λάβει τη στήριξή τους σε πολιτικό και διπλωματικό επίπεδο, αλλά και να δώσει ένα μήνυμα εθνικής ομοψυχίας στις ελληνικές ένοπλες δυνάμεις. Η στάση αυτή, είχε ως αποτέλεσμα να διαμορφωθεί η

---

<sup>1063</sup> Ibid. σελ. 66.

<sup>1064</sup> Ibid. σελ. 72.

αντίληψη στα εν λόγω κοινά ότι στην ελληνική κυβέρνηση επικρατεί περιβάλλον αδιαφάνειας, δυσπιστίας, αβεβαιότητας και φόβου με απώτερο στόχο την απόκρυψη της αλήθειας. Επιπρόσθετα, η στάση αυτή, είχε ως αποτέλεσμα τα ειδικά κοινά της ελληνικής κυβέρνησης, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και η εσωτερική κοινή γνώμη να αποδώσουν την ευθύνη για το κακό χειρισμό της κρίσης αποκλειστικά και μόνο στην ελληνική κυβέρνηση. Επιπλέον, τα στελέχη της ελληνικής κυβέρνησης που ενεπλάκησαν στη διαχείριση της κρίσης δεν αξιοποίησαν αποτελεσματικά τις επικοινωνιακές στρατηγικές απολογίας και τις στρατηγικές αποκατάστασης της εικόνας<sup>1065</sup> για να προστατέψουν το κύρος, την αξιοπιστία και την εικόνα τους καθώς επίσης, και να υποστηρίξουν τη συνολική επικοινωνιακή στρατηγική της ελληνικής κυβέρνησης. Κατά την αντιμετώπιση της επικοινωνιακής κρίσης που ξέσπασε στο εσωτερικό της Ελλάδας μετά την αποκλιμάκωση της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια, η ελληνική κυβέρνηση, ενώ εξ αρχής θα έπρεπε να υιοθετήσει μια αμυντική και απολογητική στάση, ώστε να αμβλύνει το αρνητικό κλίμα που είχε διαμορφωθεί στη κοινή γνώμη και να σχηματίσει μια γραμμή άμυνας που θα συνέβαλε στην ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων της κρίσης, υιοθέτησε μια άκρως επιθετική στάση, μη αποδεχόμενη την ευθύνη της και μετατοπίζοντας την ευθύνη στις ένοπλες δυνάμεις. Η στάση αυτή, όμως δεν απέδωσε, διότι στα εσωτερικά ειδικά κοινά της ελληνικής κυβέρνησης, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη διαμορφώθηκε η αντίληψη, ότι η ελληνική κυβέρνηση προσπαθούσε να αποκρύψει την αλήθεια, να αποποιηθεί τις ευθύνες της και να διασφαλίσει τη πολιτική της μακροήμερευση. Ειδικότερα, οι επικοινωνιακές στρατηγικές απολογίας και αποκατάστασης της εικόνας που υιοθετήθηκαν από την ελληνική κυβέρνηση ήταν:

❖ **Η στρατηγική της άρνησης (Denial).** Μέσω της στρατηγικής αυτής, η ελληνική κυβέρνηση προσπάθησε να αντιμετωπίσει τη δριμεία κριτική που της ασκήθηκε για το κακό χειρισμό της κρίσης, από το Πρόεδρο της Νέας Δημοκρατίας Μιλτιάδη Έβερτ, το Πρόεδρο της Πολιτικής Άνοιξης Αντώνη Σαμαρά και τη Γενική Γραμματέα του ΚΚΕ Αλέκα Παπαρήγα. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της συζήτησης στη Βουλή στις 31/1/1996 για της προγραμματικές δηλώσεις της κυβέρνησης του ΠΑΣΟΚ, ο Μιλτιάδης Έβερτ<sup>1066</sup> τόνισε: «Μέχρι χθες κύριες και

<sup>1065</sup> Hearit, Keith Michael, "Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo", *Public Relations Review*, 1994, Vol. 20(2), p.p. 113-125.

<sup>1066</sup> Πρακτικά Βουλής, Η' Περίοδος (Προεδρευομένης Δημοκρατίας), Σύνοδος Γ', Συνεδρίαση ΞΖ', Τετάρτη 31 Ιανουαρίου 1996, σελ. 3136.

κύριοι συνάδελφοι, πίστευα ότι είχαμε μία ανίκανη Κυβέρνηση. Σήμερα μετά την ολιγόλεπτη ομιλία του κυρίου Πρωθυπουργού, πιστεύουμε ότι υπάρχει μία κυβέρνηση η οποία δεν λέει την αλήθεια στον Ελληνικό Λαό, που ασφαλώς δεν έχει ήθος και ύφος και δεν σέβεται τα εθνικά δίκαια της Ελλάδος. Η ανικανότητα και η ατολμία της Κυβέρνησης οδήγησαν τη Πατρίδα μας αγαπητοί συνάδελφοι, σε εθνική ταπείνωση. Αυτή είναι η πραγματικότητα. Η απόσυρση ελληνικών στρατιωτικών δυνάμεων και η υποστολή της Ελληνικής σημαίας συνιστούν εγκατάλειψη εθνικού εδάφους. Αποτελούν πράξη προδοσίας. Για πρώτη φορά η *Ελλάδα υποστέλλει τη σημαία και αποσύρει τα στρατεύματά της από ελληνικό έδαφος*. Χθες, στην Αίθουσα αυτή, από το Βήμα αυτό, ο κ. Σημίτης δήλωσε, “δεν αμφισβητείται η ελληνικότητα της νήσου ΙΜΙΑ και ότι η ελληνική σημαία θα παραμείνει. Σήμερα υπάρχει ελληνική σημαία πάνω στο νησί” (στο σημείο αυτό ο βουλευτής της ΝΔ Βαρσάμης Γιοβανούδας φωνάζει “Οι προδότες στο Γουδί”). Την ίδια δήλωσή έκανε και ο κ. Αρσένης και ο κ. Πάγκαλος. Και όμως υπήρξε στρατιωτική ενέργεια εκ μέρους των Τούρκων, με αποτέλεσμα τη κατάληψη του εθνικού εδάφους, έστω και για ολίγες ώρες. Και έφυγαν όταν αυτοί το επεδίωξαν και το ήθελαν. Η Κυβέρνηση με τη στάση της εξέθεσε τις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, που ήταν έτοιμες να πράξουν το καθήκον τους. Η Κυβέρνηση φέρει αποκλειστικά τη μεγάλη ευθύνη. Απεμπολήσατε, κύριε Πρωθυπουργέ και κύριοι Υπουργοί, κυριαρχικά δικαιώματά μας, υποστείλατε ταπεινωτικά την ελληνική σημαία, ικανοποιώντας τουρκικές απαιτήσεις. Αποδείχθηκε η ανικανότητά σας, η ατολμία σας και το επικίνδυνο της πολιτικής σας πριν λάβετε καν ψήφο εμπιστοσύνης. Ένα πράγμα σας μένει: Να παραιτηθείτε. Σ’ αυτές τις περιπτώσεις οι Πρωθυπουργοί και οι Υπουργοί δεν προκαλούν το Κοινοβούλιο. Κάνουν χαρακίρι». Στο πλαίσιο της ίδιας συζήτησης ο Πρόεδρος της Πολιτικής Άνοιξης Αντώνης Σαμαράς<sup>1067</sup> τόνισε: «Ο κ. Σημίτης μίλησε για απεμπλοκή. Θα είμαι ξεκάθαρος. Πρόκειται περί πρωτοφανούς εθνικής ήττας κατά κράτος. Η Κυβέρνηση Σημίτη προχώρησε όχι 99%, αλλά 100%, στις αξιώσεις των Τούρκων υποκύπτοντας στις πιέσεις των Αμερικανών που πρώτοι βέβαια ευθύνονται ότι δέχθηκαν ότι οι προηγούμενες αξιώσεις της Τουρκίας για το Αιγαίο μπορούν να αποτελέσουν θέμα διαλόγου. Χθες βράδυ ο κ. Σημίτης, δήλωνε πρώτον, ότι δεν θα αποσύρουμε τις δυνάμεις μας αν δεν τις αποσύρει πρώτη η Τουρκία, δεύτερον

---

<sup>1067</sup> Ibid. σελ. 3136 & 3137.

ότι δε θα αφαιρέσουμε τη σημαία, τρίτον ότι δε διαπραγματευόμαστε τη κυριαρχία μας. Και εγώ πρώτος τον χειροκρότησα και ζήτησα ψήφισμα εθνικής ομοψυχίας και ενότητας. Δεν πέρασαν 24 ώρες και ο καθένας καταλαβαίνει γιατί αρνήθηκε αυτό το ψήφισμά μας. Και στις 3 δεσμεύσεις του υποχώρησε πριν περάσουν καν 24 ώρες και οι Τούρκοι πανηγυρίζουν. Ο Τούρκος Υπουργός των Εξωτερικών Μπαϊκάλ, δήλωσε ότι “οι Έλληνες έφυγαν από το νησί μας”. Αποκτήσαμε δυστυχώς εξωτερική πολιτική της καρπαζιάς. Και αφού την τρώμε την καρπαζιά, έγινε και το πρωτοφανές. Ευχαριστούμε και τους Αμερικανούς! Και οδηγούμαστε σε διάλογο για το καθεστώς του Αιγαίου, γιατί τώρα πια, μετά την άτακτή μας υποχώρηση, επισημοποιήσαμε την αμφισβήτηση της ελληνικότητας της βραχονησίδας μας, γιατί τι ελληνικό είναι ένα έδαφος όταν μας απαγορεύουν να βάλουμε τη σημαία μας; Πρόκειται περί εγκατάλειψης εθνικού εδάφους. Μπερδέψατε τη πρόβλεψη με τις υπερβολές. Πρώτα, λοιπόν, την αλήθεια, τι ακριβώς συνέβη και τι κρύβει η Κυβέρνηση. Η αλήθεια είναι ότι χθες το πρωί ο Τούρκος Υφυπουργός των Εξωτερικών, ο Οϊμέν, μιλώντας στον Έλληνα πρέσβη στην Άγκυρα του ζήτησε -και διαβάζω επί λέξει, και ελπίζω η Κυβέρνηση να μην αρνηθεί τη δυνατότητά μου να διαβάζω επί λέξει από το σχετικό τηλεγράφημα- ζήτησε ο Οϊμέν: “Απομακρύνετε από τη νήσο τους στρατιώτες σας και τη σημαία και τις εγγύς ναυτικές μονάδες και δεν θα υπάρξει ούτε τουρκικός στρατός, ούτε τουρκική σημαία, ούτε τουρκικά σκάφη στη περιοχή”. Ο κ. Οϊμέν προσέθεσε ότι “μετά την επιστροφή στη προγενεστέρα κατάσταση” -είναι αυτό που λέμε status quo ante- “θα μπορούσαν να αρχίσουν οι διαβουλεύσεις για να διαπιστωθεί σε ποιον ανήκει η κυριαρχία επί της IMIA”. Ψεύδεστε λοιπόν, κύριε Σημίτη, όταν λέτε ότι δε δεχθήκατε διαπραγματεύσεις. Τι διαπραγμάτευση να δεχθείτε όταν δεχθήκατε το 100% εκείνων που σας ζήτησαν οι Τούρκοι; Για τη σημαία: Ας αφήσει ο κ. Πάγκαλος -τον άκουσα στη τηλεόραση- το αστείο επιχείρημα ότι δεν μιλήσανε -μίλησε τόσες φορές στο τηλέφωνο με τον κ. Χόλμπρουκ- και δεν έγινε κουβέντα για τη σημαία. Μην τα αμφισβητήσετε τα στοιχεία αυτά. Έχω και αντίστοιχα για το δρόμο που έχετε βάλει για τα Σκόπια, αλλά δεν το λέγω τώρα. Πριν αναλάβει καν επίσημα η Ελληνική Κυβέρνηση, πριν ακόμα πάρει εμπιστοσύνη από τη Βουλή συμβιβάστηκε και υποχώρησε σε ένα θέμα ύψιστης κυριαρχίας. Τσαλακώσατε την υπερηφάνεια του λαού, τρώσατε το γόητρο και το κύρος της Χώρας, αλλά και του Στρατού. Και μην τολμήσετε, κύριε Σημίτη, όπως ακούγεται να επιρρίψετε

ευθύνες στον υπερήφανο Ελληνικό Στρατό. Το Αιγαίο, θα το πω διπλωματικά, αλλά είναι αλήθεια, το κάνατε Βοσνία με επιδιαιτητή τις ΗΠΑ!». Τέλος, στην ίδια συζήτηση, η Αλέκα Παπαρήγα<sup>1068</sup> τόνισε: «Το πρωί ήμασταν βέβαιοι ότι ο Πρωθυπουργός θα έρχονταν και απ' αυτό το Βήμα θα έλεγε ότι οι χθεσινές, επικίνδυνες, κατά τη γνώμη μας, εξελίξεις, συνιστούν κυβερνητική επιτυχία. Και είμαστε προετοιμασμένοι να τοποθετηθούμε και να αποκαλύψουμε αυτό το ζήτημα. Αλλά ότι θα έρχονταν ο Έλληνας Πρωθυπουργός και θα απηύθυνε δημόσιο ευχαριστήριο στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, ε, ειλικρινά αυτό δεν το είχαμε προβλέψει. Γιατί τους ευχαριστείτε, κύριε Σημίτη; Για το γεγονός ότι βάζουν πλάτες και στηρίζουν, αν δεν υποθάλουν, τη στάση των ηγετικών κύκλων της Τουρκίας, της Άγκυρας; Γιατί βεβαίως εμείς κάνουμε σαφή διαχωρισμό ανάμεσα στις ηγετικές τάξεις της Τουρκίας και το τουρκικό λαό. Γιατί τους ευχαριστείτε δημόσια; Για το γεγονός ότι ανέλαβαν εκ μέρους σας να κάνουν διαπραγματεύσεις, οι οποίες κατέληξαν σε βάρος της Ελλάδας, διότι σήμερα πια επίσημα αμφισβητείται η εθνική κυριαρχία στη περιοχή του Αιγαίου; Γι' αυτό τους ευχαριστείτε; Και νοιώθετε την ανάγκη δημόσια να τους ευχαριστήσετε; Αν θέλει η Κυβέρνησή σας τη στήριξη των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, δικαίωμά της και επιλογή της. Αλλά όχι σε βάρος των δικαιωμάτων του Ελληνικού Λαού, των κυριαρχικών δικαιωμάτων και της εθνικής ανεξαρτησίας της Χώρας. Η δική μας θέση είναι η εξής: Έγινε η απεμπλοκή αλλά οι συνέπειες είναι άσχημες και θα είναι ακόμα πιο άσχημες από αύριο. Για άλλη μια φορά επαναλαμβάνουμε ότι αυτή τη στιγμή οι Αμερικανοί και το ΝΑΤΟ με τη σύμφωνη γνώμη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, επιβάλλουν στη Χώρα μας καθεστώς περιορισμένης εθνικής κυριαρχίας στο Αιγαίο. Και εδώ έχει συμπράξει ανοιχτά το ΠΑΣΟΚ. Κοιτάξτε να δείτε, το θέμα δεν είναι μια βραχονησίδα και μια σημαία. Εμείς βάζουμε το εξής ζήτημα: Από τη στιγμή, που οι βραχονησίδες ή τα νησιά είναι ελληνικά και μιλάμε κυρίως για τις βραχονησίδες, και σημαία μπορούμε να έχουμε και φυλάκια. Ήταν θέμα επιλογής μας. Δεν θα μας πουν οι Αμερικανοί, αν θα βάζουμε σημαία ή φυλάκια! Είναι θέμα δικής μας επιλογής. Σηκώσατε τους τόνους για τη σημαία. Βγάζετε τώρα τη σημαία και “ούτε γάτα ούτε ζημιά”. Γλυτώσαμε λέει την εμπλοκή. Εσείς τι πιστεύετε; Ότι όλο αυτό το αμερικανόπνευστο σχέδιο, με προκεχωρημένο

---

<sup>1068</sup> Ibid. σελ. 3137 & 3138.

φυλάκιο του NATO, για μία σημαία έγινε; Δε νομίζω ότι αυτό έγινε για μία σημαία. Δεν είναι εκεί το θέμα. Το ζήτημα είναι να κλιμακωθεί η ένταση στη περιοχή και να έχουμε τους Αμερικάνους διαιτητές και το NATO και από δίπλα την Ευρωπαϊκή Ένωση, να μετατρέψουν τη περιοχή του Αιγαίου και νοτιότερα, σε μία καινούρια Βοσνία. Γιατί ξέρουμε ότι η Βοσνία ήταν το πρώτο πείραμα». Σ' αυτή τη σκληρή κριτική, ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης<sup>1069</sup> τόνισε: «Η Ελληνική Κυβέρνηση επέτυχε την απεμπλοκή των ελληνικών και τουρκικών δυνάμεων στο χώρο της IMIA και την αποκλιμάκωση της κρίσης. Η απεμπλοκή επετεύχθη χωρίς καμιά απολύτως διαπραγμάτευση με τη τουρκική πλευρά. Ματαιώθηκε έτσι η επιδίωξη της Τουρκίας να εξαναγκάσει την Ελλάδα σε διαπραγματεύσεις σε σχέση με το νομικό καθεστώς των βραχονησίδων. Η βραχονησίδα IMIA είναι και θα παραμείνει ελληνική. Θέλω να ευχαριστήσω τις Ένοπλες Δυνάμεις για το υψηλό φρόνημα και την ετοιμότητα που επέδειξαν. Θέλω να εκφράσω τη λύπη για το χαμό των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων κατά την εκτέλεση του καθήκοντος τους. Θέλω να ευχαριστήσω τη Κυβέρνηση των Ηνωμένων Πολιτειών για τη πρωτοβουλία και τη βοήθειά τους. Ως προς τη τουρκική πλευρά, η Τουρκία απέδειξε για άλλη μια φορά ότι δεν σέβεται ούτε τους κανόνες του Διεθνούς Δικαίου, ούτε τις υποχρεώσεις της από τις συμμαχίες στις οποίες συμμετέχει. Θα βρει απέναντι της τη συμπεριφορά που αυτή προκάλεσε. Το μήνυμά μας είναι σαφές, η αντίδραση της Ελλάδας θα είναι παντού και πάντα δυνατή, άμεση και αποτελεσματική». Σε άλλο σημείο της ομιλίας του σε σχέση με τη διαμεσολάβηση των ΗΠΑ τόνισε: «Γύρω στις 10 με 11 το βράδυ, όπως ακούσατε από τους Υπουργούς, εκδηλώθηκε μία πρωτοβουλία των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Κανείς από μας δεν επεδίωξε τέτοια πρωτοβουλία. Δεν θέλαμε εμείς να επιδιώξουμε τέτοια πρωτοβουλία. Εμείς, τόσο απέναντι στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, όσο απέναντι στις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τον ΟΗΕ και το NATO, τηρήσαμε την ίδια στάση. Τους ενημερώσαμε για τα γεγονότα, τους επισημάναμε την απαράδεκτη συμπεριφορά της Τουρκίας και τους επισημάναμε τις υποχρεώσεις τους».<sup>1070</sup> Σε σχέση με τις κατηγορίες για την απεμπόληση της εθνικής κυριαρχίας, ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης<sup>1071</sup>

---

<sup>1069</sup> Ibid. σελ. 3135.

<sup>1070</sup> Ibid. σελ. 3145.

<sup>1071</sup> Ibid. σελ. 3145.



τόνισε: «Όσον αφορά τα υπόλοιπα θέματα, τα θέματα της κυριαρχίας κ.λπ., ήταν αυτονόητο και δε χρειαζόταν καμία συζήτηση, ότι δεν άλλαζε απολύτως τίποτε. Άλλαξε τίποτε; Δεν ισχύει η Σύμβαση του 1932 ανάμεσα στη Τουρκία και την Ιταλία, από την οποία αντλεί και η Ελλάδα τα δικαιώματά της; Ισχύει. Και οι Τουρκικές ενστάσεις, ότι δεν έχει κατατεθεί στη Κοινωνία των Εθνών, είναι ενστάσεις μη σοβαρές και δε γίνονται δεκτές από μας. Δεν ισχύει η οριοθέτηση, η οποία υπάρχει; Ισχύει και δεν λένε όχι. Οι διεθνείς χάρτες, αυτή την οριοθέτηση έχουν. Και οι διεθνείς χάρτες, αυτά τα νησιά τα αναγνωρίζουν ως ελληνικά. Άλλαξε τίποτε; Άλλαξε τίποτε στη δυνατότητα των Ελλήνων ψαράδων να πηγαίνουν εκεί; Άλλαξε τίποτε στη δυνατότητα των Ελλήνων των παραπλήσιων νησιών να πηγαίνουν να βόσκουν τα πρόβατά τους ή να ασχολούνται με αγροτικές εργασίες; Άλλαξε οτιδήποτε στο καθεστώς των νησιών; Τίποτε απολύτως δεν άλλαξε. Το μόνο, που έγινε, ήταν ότι έφυγαν τα στρατεύματά τους. Λοιπόν, αυτή ήταν η επιδίωξη και αυτή η επιδίωξη επετεύχθη, διότι εμείς σθεναρά είπαμε ότι αυτό πρέπει να είναι το καθεστώς και δε γίνεται διαπραγμάτευση».

- ❖ **Η στρατηγική επίθεσης στο κατήγορο (Attack the Accuser Strategy).** Ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης αξιοποίησε την εν λόγω στρατηγική σχολιάζοντας την δριμεία κριτική των πολιτικών του αντιπάλων, με στόχο να πλῆξει την αξιοπιστία τους και να αποδομήσει τις κατηγορίες τους. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο των προγραμματικών δηλώσεων της κυβέρνησής του ο κ. Σημίτης τόνισε:<sup>1072</sup> «Τι άλλο μένει στη Νέα Δημοκρατία, παρά οι υψηλοί τόνοι, οι φωνές, η επίκληση της πατρίδας, η λέξη “προδοσία” και όλα τα συστατικά στοιχεία της πατριδοκαπηλίας, για να μπορέσουν να αναδειχθούν πάλι από το βάθος που έχουν πέσει. Εμείς να μη παίζουμε το παιχνίδι τους αυτό. Γιατί δεν έχουμε παρά να αναλογιστούμε. Η Χώρα μας έχει προβλήματα. Η Χώρα μας δεν έχει τη δύναμη που θα έπρεπε να έχει. Η Χώρα μας είναι εξαρτώμενη από πολλούς συσχετισμούς. Εμείς το 1974, δώσαμε το σύνθημα “η Ελλάδα στους Έλληνες” και από το 1981 εφαρμόσαμε μια εξωτερική πολιτική, η οποία ήθελε να ενισχύσει την ανεξαρτησία της Χώρας και το πέτυχε σε πολύ μεγάλο βαθμό. Αλλά ο αγώνας μας ήταν αγώνας εναντίον συνθηκών, τις οποίες δημιούργησαν οι κύριοι που αποχώρησαν. Αυτοί ακολούθησαν μια πολιτική, η οποία είχε κάνει την

---

<sup>1072</sup> Ibid. σελ. 3146.

Ελλάδα υποτελή. Αυτοί ακολούθησαν μια πολιτική, η οποία μας οδήγησε στην αδυναμία για τόσα χρόνια. Αυτοί είναι εκείνοι, οι οποίοι δε σεβάστηκαν τη Πατρίδα. Δεν μπορούν, λοιπόν, να μιλούν για προδοσία, δεν μπορούν να επικαλούνται ότι τάχα εμείς υποχωρήσαμε, ότι έγινε εθνική ταπείνωση. Η εθνική ταπείνωση είναι η έλλειψη δύναμης που έχουμε και η έλλειψη δύναμης ξεκινάει από τους πρέσβεις των Ηνωμένων Πολιτειών, που πήγαιναν και επέβαλαν στις ελληνικές κυβερνήσεις το τι θα γίνει. Και αυτή την έλλειψη δύναμης, την προκάλεσαν, τη δημιούργησαν οι κύριοι της συντηρητικής παράταξης». Στη καταληκτική ομιλία του για τις προγραμματικές δηλώσεις της κυβέρνησής του επίσης, ο Πρωθυπουργός εξαπέλυσε επίθεση στη Νέα Δημοκρατία και τον αρχηγό της Μιλτιάδη Έβερτ. Συγκεκριμένα, τόνισε:<sup>1073</sup> «Η Ελληνική Κυβέρνηση κινήθηκε ανάμεσα στις συμπληγάδες από τη μια μεριά των πατριδοκαπήλων και πολεμοκαπήλων, από την άλλη αυτών που ήθελαν να σύρουν την Ελλάδα σε ένα διάλογο πάνω σε δήθεν διαφορές, τις οποίες ποτέ δεν έχουμε αναγνωρίσει. Ο στόχος όλων αυτών, ήταν να ακυρωθεί μια νέα πορεία στο ξεκίνημά της. Μια νέα πορεία που γέννησε ελπίδες και προσδοκίες τον Ελληνικό Λαό. Μια νέα πορεία που συγκέντρωσε την αποδοχή της μεγάλης πλειοψηφίας των πολιτών. Φαίνεται ότι αυτή η νέα πραγματικότητα που υπήρξε, φόβισε όλους όσους θέλουν τη Χώρα να οδηγείται σε τέλμα και απραξία. Αυτή η νέα πραγματικότητα οδήγησε και το κόμμα της Αξιωματικής Αντιπολίτευσης στην απαράδεκτη πράξη της αποχώρησής του από τη Βουλή. Μία πράξη που συνοδεύτηκε με άναρθρες κραυγές σε μία προσπάθεια να συγκαλυφθούν οι δικές του βαριές ευθύνες για τα προβλήματα και την εξωτερική πολιτική και τη καθυστέρηση της Χώρας. Μία πράξη που δεν είχε άλλο σκοπό, παρά τη δημιουργία εντυπώσεων. Η Νέα Δημοκρατία αντί να ακολουθήσει μία υπεύθυνη στάση, προτίμησε τη φυγή. Αντί της παρουσίας της εδώ στην Αίθουσα, επέλεξε την απουσία. Αντί της συμβολής της στη συζήτηση, προτίμησε την άρνηση. Αντί για θέσεις ακούσαμε τυφλές κατηγορίες. Μας κατηγορήσε το κόμμα της Αξιωματικής Αντιπολίτευσης για τη πολιτική μας, το κόμμα που κατ' εξοχήν ακολούθησε εξαρτημένη εξωτερική πολιτική. Την ώρα της μάχης, η Νέα Δημοκρατία αρκέστηκε να κραυγάζει. Δεν προτείνει. Για να κρύψει τη γύμνια της πολιτικής της, έφυγε. Προτίμησε τη κενή συνθηματολογία, αδιαφορώντας για τις συνέπειες σε βάρος της Χώρας. Ο κ.

---

<sup>1073</sup> Ibid. σελ. 3192.

Έβερτ αντί να αποχωρήσει, όφειλε να μας απαντήσει ποια είναι η πρότασή πολιτικής του, τι διαφορετικό θα έπρεπε να έχουμε κάνει και να το θέσει εδώ, υπό τη κρίση της Βουλής. Προτίμησε την εύκολη δημαγωγική στάση. Σε κάθε περίπτωση όμως, η κοινή γνώμη απαιτούσε τη παρουσία όλων των πολιτικών δυνάμεων εδώ στη Βουλή, την με οποιονδήποτε τρόπο συμβολή τους στις θέσεις τις οποίες θα δημιουργήσουμε για την αντιμετώπιση ενός ιδιαίτερα κρίσιμου εθνικού θέματος. Η αποχώρηση της Νέας Δημοκρατίας ποιόν χτυπάει; Εμάς; Αυτό είναι αφέλεια! Χτυπά τη λειτουργία του κοινοβουλευτικού συστήματος. Αυτό πρέπει να συνειδητοποιήσουν οι κύριοι, οι οποίοι τόσο εύκολα αποχωρούν». Για το ίδιο θέμα πολύ αργότερα, στο βιβλίο του *«Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004»*, ο Κώστας Σημίτης αναφέρει:<sup>1074</sup> «Τόση “υπευθυνότητα” και τόση “λεβεντιά” είχα καιρό να ζήσω, να πληροφορηθώ ή να διαβάσω ως πολιτική συμπεριφορά στην Ευρώπη του τέλους του 20ού αιώνα».

❖ **Η στρατηγική της ενίσχυσης του Απολογούμενου (Bolstering).** Ο πρωθυπουργός υιοθετώντας την στρατηγική αυτή, προσπάθησε να ενισχύσει την εικόνα του και να υπενθυμίσει στους κατηγορούς του και τη κοινή γνώμη γενικότερα τα θετικά που έχει πράξει το κόμμα του στο παρελθόν για την εθνική ανεξαρτησία. Ειδικότερα, στην ανωτέρω ομιλία του τόνισε:<sup>1075</sup> «Εμείς το 1974, δώσαμε το σύνθημα “η Ελλάδα στους Έλληνες” και από το 1981 εφαρμόσαμε μια εξωτερική πολιτική, η οποία ήθελε να ενισχύσει την ανεξαρτησία της Χώρας και το πέτυχε σε πολύ μεγάλο βαθμό. Αλλά ο αγώνας μας ήταν αγώνας εναντίον συνθηκών, τις οποίες δημιούργησαν οι κύριοι που αποχώρησαν».

❖ **Η στρατηγική της Ελαχιστοποίησης της ευθύνης (Evading Responsibility Strategy).** Μέσω της στρατηγικής αυτής, ο Κώστας Σημίτης προσπάθησε να ελαχιστοποιήσει τη προσωπική του ευθύνη για τις ευχαριστίες του στις ΗΠΑ. Συγκεκριμένα, στο βιβλίο του *«Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004»* αναφέρει:<sup>1076</sup> «Στην παρέμβασή μου εκείνη την ημέρα προχώρησα σε μια κίνηση που εξέφραζε τη βαθύτατη πεποίθησή μου, στην αναγνώριση της συμβολής των ΗΠΑ στη τελική έκβαση της κρίσης και στην αποτροπή μιας εθνικής περιπέτειας. Επικρίθηκε τότε ο απερίφραστος τρόπος με τον οποίο διατύπωσα ένα

<sup>1074</sup> Σημίτης, Κώστας, *Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*, Αθήνα, Εκδόσεις Πόλις, 2005, σελ. 71.

<sup>1075</sup> Πρακτικά Βουλής, Η' Περίοδος (Προεδρευομένης Δημοκρατίας), Σύνοδος Γ', Συνεδρίαση ΕΖ', Τετάρτη 31 Ιανουαρίου 1996, σελ. 3146.

<sup>1076</sup> Ibid. σελ. 72.

“ευχαριστώ” απέναντι σε κάποιον στον οποίο η συντριπτική πλειοψηφία της ελληνικής κοινωνίας ήταν άκρως επιφυλακτική. Όμως θεώρησα πολιτικά σωστό για τη χώρα να υπάρξει αυτή η αναγνώριση της συμβολής των ΗΠΑ την οποία εμείς οι ίδιοι είχαμε ζητήσει». Στο ίδιο πλαίσιο, ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης επιχείρησε να ελαχιστοποιήσει την ευθύνη της κυβέρνησής του για το κακό χειρισμό της κρίσης. Συγκεκριμένα, στην ομιλία του στη βουλή στις 31 Ιανουαρίου 1996 τόνισε:<sup>1077</sup> «Εμείς, έχουμε ανέκαθεν τη θέση και η θέση μας είναι ότι η εθνική κυριαρχία σ’ αυτό το χώρο είναι αδιαπραγμάτευτη. Και εφόσον είναι αδιαπραγμάτευτη, δε πρέπει να πέσουμε σε τέτοιες παγίδες, οι οποίες θα μας εξαναγκάσουν σε διαπραγματεύσεις. Σε διαπραγματεύσεις, όχι όπως είπαμε χθες για το τουρισμό, το φυσικό αέριο, τη διασύνδεση του ηλεκτρικού ρεύματος. Σε διαπραγματεύσεις, εάν τα νησιά αυτά μας ανήκουν ποιά είναι τα δικαιώματά μας με βάση το Διεθνές Δίκαιο της Θάλασσας, τι συμβαίνει με την υφαλοκρηπίδα κ.ο.κ. Σύρραξη λοιπόν, γενικευμένη σύρραξη. Έχει κανείς την εντύπωση ότι θα μπορούσαμε σε 3, 4, 5, 6, 7 μέρες πολέμου να καταγάγουμε μια ολοκληρωτική νίκη απέναντι στη Τουρκία, η οποία θα τελείωνε μια για πάντα το θέμα; Εμείς δεν είμαστε αυτής της άποψης. Εμείς πιστεύουμε ότι οι Ένοπλες Δυνάμεις μας θα πολεμούσαν γενναία, θα μπορούσαν να επιβληθούν, αλλά η σύρραξη θα συνεχιζόταν σε όλο το μέτωπο για αρκετό καιρό. Και ποιά θα ήταν το αποτέλεσμα; Ο ΟΗΕ, το ΝΑΤΟ, οι σύμμαχοι να αρχίσουν να πιέζουν και να επεμβαίνουν, για να επέλθει η εξισορρόπηση των αντιθέσεων. Και επειδή θα είχε ξεκινήσει ο πόλεμος, θα είμαστε εμείς μέσα στο λούκι, το οποίο θα κατέληγε στο να καθίσουμε στο τραπέζι. Και αυτό, το να καθίσουμε στο τραπέζι, δεν το θέλαμε με κανένα τρόπο και ποτέ, γιατί δεν διαπραγματευόμαστε. Ποιά η λύση; Η λύση απλή, η λύση της απεμπλοκής των δυνάμεων, η λύση να μην μπούμε στη παγίδα, που θέλουν να μας στήσουν, να μην αποδεχθούμε αυτό, το οποίο μπορεί να είναι συνέπεια μιας πατριωτικής στάσης, τη μάχη, το πόλεμο, γιατί η μάχη και πόλεμος, θα ήταν για μας μία εξέλιξη προς μία διαπραγμάτευση, που δεν θέλαμε. Γι’ αυτό και είπαμε, ότι πρέπει να εκμεταλλευθούμε αυτή τη δυνατότητα, η οποία μας δίνεται, τη δυνατότητα της απεμπλοκής και τίποτε άλλο, γιατί το μόνο, το οποίο συζητήσαμε, ήταν η απεμπλοκή, πως θα φύγουν οι δυνάμεις τους, που

---

<sup>1077</sup> Πρακτικά Βουλής, Η' Περίοδος (Προεδρευομένης Δημοκρατίας), Σύνοδος Γ', Συνεδρίαση ΞΖ', Τετάρτη 31 Ιανουαρίου 1996, σελ. 3145.

σύμφωνα με τα στοιχεία που μας έδωσε ο Αρχηγός του ΓΕΕΘΑ, ήταν ένα πολύ μεγάλο μέρος του δικού τους στόλου σε σχέση με τις δικές μας τις δυνάμεις, που ήταν, επίσης, σχεδόν το σύνολο του στόλου. Να πάνε εκεί, που ήταν πριν και εμείς να βρεθούμε εκεί, που ήμασταν πριν».

- ❖ **Η στρατηγική της υπέρβασης (Transcendence).** Παρατηρώντας διεξοδικότερα μέρος της ανωτέρω τοποθέτησης του Πρωθυπουργού Κώστα Σημίτη, συμπεραίνουμε ότι ο Πρωθυπουργός υιοθέτησε την εν λόγω στρατηγική με σκοπό να διαφοροποιηθεί από τις κατηγορίες που του καταλογίζονταν. Συγκεκριμένα προσπάθησε να σκιαγραφήσει κάποιες πιθανές πιο αρνητικές εξελίξεις που θα διαμορφώνονταν για την Ελλάδα αν δεν ακολουθούσε τη στρατηγική που επέλεξε. Μέσω της αξιοποίησης της εν λόγω στρατηγικής, απώτερος στόχος του Πρωθυπουργού, ήταν να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο σύγκρισης ανάμεσα στα πιο αρνητικά δεδομένα που θα προέκυπταν αν δεν εφήρμοζε τη στρατηγική που ακολούθησε. Συνεπώς, με αυτό το τρόπο επεδίωκε να αμβλύνει την αρνητική εικόνα που είχε διαμορφωθεί στα ειδικά κοινά της κυβέρνησής του και της κοινής γνώμης γενικότερα και να αποποιηθεί μέρος των ευθυνών του. Για τη κατανόηση της ανωτέρω ανάλυσης παρατίθεται απόσπασμα από την ανωτέρω ομιλία:<sup>1078</sup>
- «Εμείς πιστεύουμε ότι οι Ένοπλες Δυνάμεις μας θα πολεμούσαν γενναία, θα μπορούσαν να επιβληθούν, αλλά η σύρραξη θα συνεχιζόταν σε όλο το μέτωπο για αρκετό καιρό. Και ποιο θα ήταν το αποτέλεσμα; Ο ΟΗΕ, το ΝΑΤΟ, οι σύμμαχοι να αρχίσουν να πιέζουν και να επεμβαίνουν, για να επέλθει η εξισορρόπηση των αντιθέσεων. Και επειδή θα είχε ξεκινήσει ο πόλεμος, θα είμαστε εμείς μέσα στο λούκι, το οποίο θα κατέληγε στο να καθίσουμε στο τραπέζι. Και αυτό, το να καθίσουμε στο τραπέζι, δεν το θέλαμε με κανένα τρόπο και ποτέ, γιατί δεν διαπραγματευόμαστε. Ποιά η λύση; Η λύση απλή, η λύση της απεμπλοκής των δυνάμεων, η λύση να μη μπούμε στη παγίδα, που θέλουν να μας στήσουν, να μην αποδεχθούμε αυτό, το οποίο μπορεί να είναι συνέπεια μιας πατριωτικής στάσης, τη μάχη, το πόλεμο, γιατί η μάχη και πόλεμος, θα ήταν για μας μία εξέλιξη προς μία διαπραγμάτευση, που δεν θέλαμε. Γι' αυτό και είπαμε ότι πρέπει να εκμεταλλευθούμε αυτή τη δυνατότητα, η οποία μας δίνεται, τη δυνατότητα της απεμπλοκής και τίποτε άλλο, γιατί το μόνο, το οποίο συζητήσαμε, ήταν η απεμπλοκή, πως θα φύγουν οι δυνάμεις τους, που σύμφωνα με τα στοιχεία που

---

<sup>1078</sup> Ibid. σελ. 3145.

μας έδωσε ο Αρχηγός του ΓΕΕΘΑ, ήταν ένα πολύ μεγάλο μέρος του δικού τους στόλου σε σχέση με τις δικές μας τις δυνάμεις, που ήταν, επίσης, σχεδόν το σύνολο του στόλου. Να πάνε εκεί, που ήταν πριν και εμείς να βρεθούμε εκεί, που ήμασταν πριν».

- ❖ **Η στρατηγική της μετατόπισης της ευθύνης (Shift the Blame).** Ο πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης και τα στελέχη της κυβέρνησής του, μετά την λήξη της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια, υιοθέτησαν τη στρατηγική του εξιλαστήριου θύματος για να αποποιηθούν τις ευθύνες τους για το κακό χειρισμό της κρίσης. Συγκεκριμένα, προσπάθησαν να μετατοπίσουν τις ευθύνες τους στην ηγεσία των ενόπλων δυνάμεων και να τις χρησιμοποιήσουν ως εξιλαστήριο θύμα. Ειδικότερα, στην ομιλία του στη βουλή -κατά την συζήτηση των προγραμματικών δηλώσεων της κυβέρνησής του –ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης, παρά τις αρχικές ευχαριστίες και τα καλά του λόγια προς τις ένοπλες δυνάμεις, εμμέσως πλην σαφώς άφησε αιχμές για τις ευθύνες των ενόπλων δυνάμεων στην διαχείριση της κρίσης. Συγκεκριμένα, ο Πρωθυπουργός ανέφερε:<sup>1079</sup> «Τελικά, ήταν δικιά μας απόφαση. Με την αποχώρηση του αγήματος να πάρουν και τη σημαία μαζί. Γιατί; Διότι, αγαπητοί συνάδελφοι και συναδέλφισσες, αν θυμηθείτε πώς έγινε το πρώτο επεισόδιο που ήρθαν οι Τούρκοι με το ελικόπτερο, τότε θα διαπιστώσετε ότι δεν υπήρχε φύλαξη στο νησί. Ότι ήρθαν, πήραν τη σημαία, την πήγαν στη Τουρκία, γιατί δεν ήταν κανένας στο νησί. Θα πω εδώ ότι βεβαίως είχε διαταχθεί η φύλαξη στο νησί.<sup>1080</sup> Βεβαίως είχαν δοθεί εντολές να μη συμβεί αυτό. Και συνέβη αυτό. Όπως είχαν δοθεί και άλλες εντολές, να μη συμβούν άλλα πράγματα και συνέβησαν αυτά. Είναι ανικανότητα; Εγώ θα πω ότι, εν πάση περιπτώσει, πέρα από την ανικανότητα ή την ικανότητα, είναι και η τεράστια δυσκολία του χώρου να ελεγχθούν τέτοιες καταστάσεις. Γιατί είναι πολλά τα νησιά, πολλά τα βράχια, η προσέγγισή τους εξαρτάται από τα διάφορα μέσα, τα οποία χρησιμοποιεί κανείς, εξαρτάται η φύλαξή τους από τα διάφορα μέσα, τα οποία έχουμε εμείς στη διάθεσή μας, εξαρτάται η επιτήρηση όλου του χώρου από ένα σύστημα, το οποίο έχει αποδειχθεί από τα πράγματα ότι δεν μπορεί να είναι τέλειο. Και έχει αποδειχθεί ακριβώς από αυτό το γεγονός στη νήσο ΙΜΙΑ». Τις επόμενες ημέρες από τη λήξη της κρίσης, ο πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης και

<sup>1079</sup> Ibid. σελ. 3145.

<sup>1080</sup> Ο ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης επισημαίνει ότι από τον Πρωθυπουργό δεν είχε διαταχθεί τίποτα. Για περισσότερα στοιχεία σχετικά με το θέμα βλέπε: Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 543.

τα στελέχη της κυβέρνησής του, ενέτειναν τη προσπάθειά τους, ενορχηστρώνοντας μια μεθοδευμένη εκστρατεία μετατόπισης της ευθύνης τους για το κακό χειρισμό της κρίσης προς τις ένοπλες δυνάμεις. Στη προσπάθεια αυτή μάλιστα, στοχοποίησαν τον αρχηγό ΓΕΕΘΑ ναύαρχο Χρήστο Λυμπέρη και τον χρησιμοποίησαν ως «αποδιοπομπαίο τράγο». Συγκεκριμένα, όπως αναφέρει ο ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης<sup>1081</sup> στο βιβλίο του *Οψόμεθα την αλήθεια καθώς εστί 1994-1996*», σε εκδήλωση που οργάνωσε η Νομαρχιακή Επιτροπή ΠΑΣΟΚ Βρυξελλών, στις 28 Φεβρουαρίου 1996 σχετικά με την κρίση των βραχονησίδων Ίμια, ο Ευρωβουλευτής του ΠΑΣΟΚ Γιάννος Κρανιδιώτης και ο Υφυπουργός Εθνικής Οικονομίας Χρήστος Πάχτας τοποθετήθηκαν για το θέμα επικρίνοντας την ετοιμότητα και το αξιόμαχο των ελληνικών ενόπλων δυνάμεων. Συγκεκριμένα, ο Γιάννος Κρανιδιώτης ανέφερε: «Κύρια και αποκλειστική αιτία της δυσμενούς για την εθνική μας υπερηφάνεια απεμπλοκής στη κρίση των Ιμίων ήταν η αντικειμενική αδυναμία των ελληνικών ΕΔ να αντιμετωπίσουν θερμό επεισόδιο με τους Τούρκους».<sup>1082</sup> Ο Κρανιδιώτης, προκειμένου να επιχειρηματολογήσει υπέρ της άποψης αυτής, επικαλέσθηκε την αριθμητική υπεροχή των Τούρκων, τη πλημμελή εκπαίδευση των ελληνικών ΕΔ και τη παλαιότητα και ακαταλληλότητα οπλισμού των ΕΔ, παρά το υψηλότερο ποσοστό επί του προϋπολογισμού που διατίθεται για την άμυνα και το οποίο κατά τη γνώμη του πρέπει να περιορισθεί. Για τους λόγους αυτούς, υποστήριξε ο Κρανιδιώτης, η Ελλάδα δεν είχε άλλη επιλογή από το να μεταφέρει τη μάχη στο διπλωματικό πεδίο. Ο Κρανιδιώτης τόνισε επίσης, ότι: «“ισραηλοποίηση της ζωής μας είναι λογική αδιεξόδου” και ότι οι μάχες πρέπει να δίνονται μόνο στο πολιτικό πεδίο, παράλληλα δε πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες σκληρές τα επόμενα χρόνια, ώστε οι ΕΔ να εκπαιδευθούν σωστά και να φθάσουν σε ικανοποιητικά επίπεδα αποτροπής». Στην ίδια εκδήλωση ο Χρήστος Πάχτας ανέφερε: «Η εξωτερική πολιτική του Α. Παπανδρέου είχε θέσει τη χώρα στα περιθώρια του παγκόσμιου γίγνεσθαι. Δεν υπήρχε οικονομική πολιτική. Δεν

<sup>1081</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Οψόμεθα την αλήθεια καθώς εστί 1994-1996*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2014, σελ.308-309.

<sup>1082</sup> Όπως αναφέρει ο ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης: Το επιχείρημα του Κρανιδιώτη ότι κύρια και αποκλειστική αιτία της συμφωνίας απεμπλοκής ήταν η αντικειμενική αδυναμία των ΕΔ να αντιμετωπίσουν θερμό επεισόδιο καταρρίπτεται και από τον πρέσβη Καραταΐδη, στενό συνεργάτη του Σημίτη, που παρίστατο στη νυχτερινή σύσκεψη στο γραφείο του πρωθυπουργού στις 30 και 31 Ιανουαρίου 1996, ο οποίος στις 30 Ιανουαρίου 2011 δήλωσε στην εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ* ότι: «Η φόρμουλα επιστροφής στο status quo ante είχε ουσιαστικά γίνει δεκτή από τον υπουργό εξωτερικών Θ. Πάγκαλο, πριν αποβιβαστούν οι Τούρκοι».

υπήρχε κυβέρνηση, διάλογος στο κόμμα γενικά δεν υπήρχε». Για τα Ίμια επίσης είπε: «Στη Θράκη όπου αναγκαστικά εξελίσσονται οι επιχειρήσεις η κατάσταση των ΕΔ είναι εξαιρετικά αρνητική» και διευκρίνισε ότι ο ναύαρχος Λυμπέρης ενημέρωσε το πρωθυπουργό για τη κατάσταση των ΕΔ στη Θράκη. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος σε συνέντευξή του στους δημοσιογράφους Μιχάλη Ιγνατίου και Αθανάσιο Έλλης, περιγράφει τα όσα διαδραματίστηκαν την κρίσιμη νύχτα της 30<sup>ης</sup> προς 31<sup>η</sup> Ιανουαρίου 1996 και δεν απευθύνεται με τα κολακευτικά λόγια για τον τότε αρχηγό ΓΕΕΘΑ ναύαρχο Χρήστο Λυμπέρη. Συγκεκριμένα, ο Θεόδωρος Πάγκαλος ανέφερε:<sup>1083</sup> «Μπαίνω μέσα (σύσκεψη που ελάμβανε χώρα στο γραφείο του Πρωθυπουργού στη Βουλή) , και το ανακοινώνω εις τους συσχεπτόμενους (ότι απώτερος στόχος των Τούρκων δεν ήταν η πολεμική σύρραξη, αλλά η δημιουργία τετελεσμένων προσωρινής συγκυριαρχίας που θα οδηγούσαν τις δύο χώρες σε απευθείας διαπραγμάτευση). Δε θυμάμαι και ποιοι άλλοι ήταν μέσα. Ο κ. Λυμπέρης ήταν εκεί, όχι ο κ. Βασιλικόπουλος. Δεν έμπαινε μέσα στη σύσκεψη. Καθότανε απέξω, στο χολ. Και όταν το λέω αυτό, γυρίζει ο Σημίτης και λέει του Λυμπέρη: “Δεν σου είπα, βρε μαλάκα, να στείλεις φρουρά και στα δύο νησιά;”. Είναι η πρώτη φορά που άκουσα τον Σημίτη να χρησιμοποιεί αυτή τη λέξη. Λέει, ξινίζοντας ο Λυμπέρης, ότι, “Καταρχάς, δεν μου είπατε ότι πρέπει να βάλω φρουρά και στα δύο νησιά”. Οπότε άρχισε να φωνάζει ο Σημίτης και να λέει: “Δεν είναι δυνατόν. Τι διάλυση είναι αυτή; Τι κράτος είναι αυτό; Και τι κατάσταση είναι αυτή;”. Και λέει ο Λυμπέρης το ακόμη ηλιθιοδέστερο: “Αν δεν έχω την εξουσία να παραιτηθώ”. Ο Αρσένης ήταν εντελώς απαθής και σιωπηρός. Προφανώς περιμένανε την απαξίωση του Σημίτη. Οι άλλοι δεν μιλάγανε καθόλου. Ήταν σε στάση αναμονής. Και γυρίζω εγώ, γιατί κοίταγα προς τον Αρσένη, και λέω (στον Λυμπέρη): “Αρχηγέ, είναι δυνατόν να παραιτηθείτε κατά τη διάρκεια επιχειρήσεων; Αυτό δεν έχει γίνει σε κανένα στρατό του κόσμου, σε καμία στιγμή της ιστορίας. Είναι δυνατόν, του λέω; Οι παραιτούμενοι εκτελούνται. Εδώ είμαστε σε επιχειρήσεις”. Τέλος πάντων, γίνονται διάφορες προσπάθειες να βρεθούν στρατεύματα για να βγάλουμε τους Τούρκους από τα Ίμια. Στο μεταξύ εστάλη και το ελικόπτερο για να εποπτεύσει τι γινόταν εκεί. Ο Αρσένης λέει ότι

---

<sup>1083</sup> Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009, σελ. 159-160.



εγώ δεν έχω δυνάμεις. Είναι στη Ρόδο. Για να πάνε και να έρθουν από τη Ρόδο θέλουν 12 ώρες. Στο μεταξύ, η ώρα έχει πάει 2 το πρωί. 2 η ώρα ήταν θυμάμαι που τηλεφώνησε από την Άγκυρα ο άλλος. Η κατάσταση είναι τραγική, όπως καταλαβαίνετε, και εκ των υστέρων ο στρατηγός, που ήταν διοικητής των λοκατζήδων, μας αποκάλυψε ότι είχε μια διλοχία αλεξιπτωτιστών στο Ελαφονήσι, απ' όπου μπορούσαν σε 10 λεπτά να πάνε, αλλά ο Λυμπέρης χειριζόταν όλο το θέμα ως ναυτικός. Το θεωρούσε θέμα του Ναυτικού και δεν ήθελε να ανακατέψει τους στρατιωτικούς στο πλαίσιο μιας αντίληψης για την ιδιαιτερότητα των κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων. Υπήρχε ένα πολύ έντονο συντεχνιακό πνεύμα. Υπάρχει αυτό το πνεύμα μεταξύ των αξιωματικών. Και μιλούσε για τις διαθέσιμες δυνάμεις, αναφερόμενος μονάχα στο Ναυτικό. Δεν μας έλεγε, δεν ξέρω κιόλας αν το γνώριζε, ότι εκεί υπάρχει μια διλοχία. Η διλοχία είναι πόσοι; Είναι 400 άνθρωποι; Άμα έριχνες 100 άτομα πάνω τους, αυτοί ήταν 12...». Την ίδια στάση τήρησε και ο Κώστας Σημίτης<sup>1084</sup> πολύ μετά την κρίση, στη περιγραφή του για τα όσα διαδραματίστηκαν στα Ίμια στο βιβλίο του *«Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004»*. Συγκεκριμένα, ανέφερε: «Στη Βουλή δεν αναφέρθηκα στην οργανωτική και επιχειρησιακή αδυναμία των ενόπλων δυνάμεων -έτσι κι αλλιώς εκείνο που χρειαζόταν ήταν η αναδιοργάνωσή τους και όχι εκείνη τη στιγμή μια δημόσια συζήτηση- γιατί εκτός από τις αντιδράσεις που θα προκαλούσε η αναφορά στις ίδιες τις ένοπλες δυνάμεις θα οδηγούσε και σε κομματικοποίηση του θέματος, όπως είχε δείξει η συζήτηση στη Βουλή. Η κρίση των Ιμίων έκλεισε τυπικά με τη συζήτηση της 8ης Φεβρουάριου στο ΚΥΣΕΑ, όπου επαναβεβαιώθηκε η άποψη που είχα ήδη διαμορφώσει, ότι δηλαδή ο κ. Λυμπέρης έπρεπε να απομακρυνθεί ως ο κατεξοχήν υπεύθυνος για τις παραλείψεις και τις αδυναμίες τη νύχτα της κρίσης. Με όσο πιο λεπτό τρόπο γινόταν, για να μην επιβαρύνω την ήδη βαριά ατμόσφαιρα, ζήτησα έτσι από τον κ. Λυμπέρη την παραίτησή του. Έκπληκτος τον άκουσα να αρνείται την απόφαση της πολιτικής ηγεσίας να παραιτηθεί. Τότε έγινε κατανοητό γιατί υπήρξαν διαρροές και ανακοινώσεις του Επιτελείου που επιδίωκαν να καταδείξουν ότι οι ένοπλες δυνάμεις ήταν πανέτοιμες να ξιφουλκήσουν και δήθεν οι πολιτικοί τις εμπόδισαν να γράψουν άλλη μια ηρωική σελίδα ιστορίας. Με πόσα άραγε θύματα; Επ' αυτού ο κ. Λυμπέρης δεν απαντούσε. Λίγο αργότερα αποφασίστηκε η ανακοίνωση της

---

<sup>1084</sup> Σημίτης, Κώστας, *Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*, Αθήνα, Εκδόσεις Πόλις, 2005, σελ. 71.

απομάκρυνσής του και μετά από δέκα ημέρες η ανακήρυξη της νέας ηγεσίας των ενόπλων δυνάμεων».

#### **7.4.7 Προσδιορισμός των ακροατηρίων (Audiences) που θα έπρεπε να προσεγγιστούν.**

Τα ειδικά κοινά που θα έπρεπε να προσεγγίσει η ελληνική κυβέρνηση, ώστε να τους μεταδώσει το μήνυμά της και να τους πείσει για το δίκαιο των ελληνικών θέσεων και κατ' επέκταση, να λάβει τη νομιμοποίησή τους ή την ουδετερότητά τους για την υλοποίησης της στρατηγικής της κατά την αντιμετώπιση της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια, ήταν:

##### **Εσωτερικά Κοινά**

- ❖ Ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας
- ❖ Τα Μέλη της ελληνικής κυβέρνησης
- ❖ Τα μέλη της Κεντρικής Επιτροπής και τα στελέχη του ΠΑΣΟΚ
- ❖ Οι αρχηγοί και τα στελέχη των ελληνικών πολιτικών κομμάτων της αντιπολίτευσης
- ❖ Η ελληνική στρατιωτική ηγεσία και τα στελέχη των ενόπλων δυνάμεων (και οι οικογένειές τους)
- ❖ Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι των υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και διπλωματίας (και οι οικογένειές τους)
- ❖ Οι συμμετέχοντες στη διαχείριση της κρίσης
- ❖ Ο Πατριάρχης Κωνσταντινουπόλεως
- ❖ Ο Αρχιεπίσκοπος Αθηνών και Πάσης Ελλάδος και η θρησκευτική ηγεσία της χώρας
- ❖ Τα ελληνικά μέσα μαζικής ενημέρωσης
- ❖ Η ελληνική ομογένεια
- ❖ Οι ειδικές ομάδες συμφερόντων (π.χ. μη κυβερνητικές οργανώσεις, ακτιβιστές κ.λπ)
- ❖ Ελληνικές ακτιβιστικές /εθνικιστικές οργανώσεις
- ❖ Οι τοπικοί παράγοντες (βουλευτές, Νομάρχες, Δήμαρχοι κ.λπ) των ελληνικών ακριτικών περιοχών και άτομα που με τη δράση τους θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εξέλιξη ή την έκβαση της κρίσης
- ❖ Οι κάτοικοι των ελληνικών ακριτικών περιοχών
- ❖ Οι Διαμορφωτές της ελληνικής κοινής γνώμης

- ❖ Ο ελληνικός λαός

### **Εξωτερικά Κοινά**

- ❖ Ο Γενικός Γραμματέας του ΟΗΕ
- ❖ Κράτη μέλη που συμμετέχουν στο Συμβούλιο Ασφαλείας του ΟΗΕ
- ❖ Αξιωματούχοι –Επικεφαλής των οργάνων της Ε.Ε.
- ❖ Εταίροι (κράτη μέλη) της Ελλάδας στην Ε.Ε.
- ❖ Η Ιταλία ως προεδρεύουσα χώρα στην Ε.Ε.
- ❖ Ο Γενικός Γραμματέας του ΝΑΤΟ
- ❖ Κράτη μέλη που συμμετέχουν στα όργανα του ΝΑΤΟ
- ❖ Άλλοι Διεθνείς Οργανισμοί στους οποίους ήταν μέλος η Ελλάδα
- ❖ Διεθνές Δικαστήριο της Χάγης
- ❖ Ο Πρόεδρος και η ηγεσία των ΥΠΕΞ και Υπουργείου Άμυνας των ΗΠΑ
- ❖ Διπλωματικά στελέχη των ΗΠΑ
- ❖ Ο Πρόεδρος των Ρεπουμπλικάνων στις ΗΠΑ
- ❖ Άλλοι θεσμικοί παράγοντες των ΗΠΑ
- ❖ Κέντρα λήψης αποφάσεων που θα μπορούσαν να ασκήσουν πίεση στις ΗΠΑ
- ❖ Οι χώρες που έχουν αντίθετα προς τη Τουρκία συμφέροντα (Ισραήλ, Κύπρος, Ρωσία κ.λπ)
- ❖ Οι φιλικές προς την Ελλάδα ή με κοινά συμφέροντα κυβερνήσεις
- ❖ Όλες οι γειτονικές χώρες της Ελλάδας και Τουρκίας (π.χ. Κύπρος, Βουλγαρία, Αλβανία, Ιταλία, Αίγυπτος, Ισραήλ)
- ❖ Οι εχθρικές προς την Ελλάδα κυβερνήσεις (π.χ. Σκόπια)
- ❖ Εχθρικά προς την Ελλάδα ακροατήρια (π.χ. ελληνική μειονότητα Θράκης, Αλβανικές εθνικιστικές ενώσεις κ.λπ)
- ❖ Θρησκευτικοί ηγέτες ορθόδοξων και μη εκκλησιών
- ❖ Η τουρκική πολιτική, διπλωματική και στρατιωτική ηγεσία
- ❖ Τουρκικές ακτιβιστικές /εθνικιστικές οργανώσεις (γκρίζοι λύκοι κ.λπ)
- ❖ Τα τουρκικά μέσα μαζικής ενημέρωσης
- ❖ Οι διαμορφωτές της τουρκικής κοινής γνώμης (π.χ. Αλί Μπιράντ)
- ❖ Η τουρκική κοινή γνώμη
- ❖ Κέντρα λήψης αποφάσεων που θα μπορούσαν να ασκήσουν πίεση στη Τουρκία
- ❖ Φιλικοί προς την Ελλάδα μη κυβερνητικοί οργανισμοί ή παράγοντες
- ❖ Οι διαμορφωτές της διεθνούς κοινής γνώμης
- ❖ Η διεθνής κοινή γνώμη

#### 7.4.8 Προσδιορισμός του μηνύματος (Identification of Message).

Κατά τη διαχείριση διεθνών κρίσεων, οι διαχειριστές της όταν σχεδιάζουν το επικοινωνιακό τους μήνυμα, λαμβάνουν υπόψη τους στόχους της υψηλής στρατηγικής που πρέπει να εκπληρωθούν. Κατά την υλοποίηση της στρατηγικής τους επικοινωνίας με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους, βασική τους επιδίωξη είναι να δημιουργήσουν ένα απλό και κατανοητό μήνυμα μέσω του οποίου θα καταστεί εφικτό να πείσουν τα εν λόγω κοινά, ώστε να λάβουν τη νομιμοποίησή τους και να ενισχύσουν τη προσπάθειά τους για την επίτευξη των στόχων της υψηλής τους στρατηγικής. Επιπρόσθετα, σε καταστάσεις διεθνών κρίσεων τα μηνύματα που εκπέμπονται δεν είναι μόνο λεκτικά. Η κάθε κίνηση στην οποία προβαίνουν οι διαχειριστές μιας κρίσης σηματοδοτεί μηνύματα που αποκωδικοποιούνται από τον αντίπαλο. Η διαδικασία αυτή είναι αμφίδρομη και συνεπώς, το ίδιο συμβαίνει και με τις κινήσεις του αντιπάλου. Όπως έχει προαναφερθεί από την έως τώρα ανάλυση, οι στόχοι της υψηλής στρατηγικής της Ελλάδας ήταν:<sup>1085</sup>

- ❖ Όχι διαπραγματεύσεις με τη Τουρκία για όλα τα θέματα που εγείρουν
- ❖ Όχι διάλογος για τα Ίμια
- ❖ Αποφυγή πολέμου
- ❖ Μη δέσμευση για το μέλλον σε γενικότερες διαπραγματεύσεις επί των Ελληνοτουρκικών σχέσεων

Συνεπώς, το μήνυμα που θα έπρεπε να μεταδώσει η ελληνική κυβέρνηση ήταν ότι: «Το νομικό καθεστώς των νήσων της Δωδεκανήσου είναι σαφώς προσδιορισμένο από συγκεκριμένες διεθνείς συνθήκες και δεν υφίσταται λόγος διαπραγματεύσής του με τη Τουρκία, από τη στιγμή μάλιστα που η Ελλάδα ασκεί αδιαλείπτως από το 1947 τη κυριαρχία της στην εν λόγω περιοχή. Επιπρόσθετα, θα έπρεπε να επικοινωνηθεί το μήνυμα ότι η Ελλάδα είναι μια ειρηνική χώρα που επιδιώκει σχέσεις καλής και ειρηνικής συμβίωσης με τους γείτονές της, σεβόμενη την ελευθερία τους και την εθνική κυριαρχία τους. Στο πλαίσιο αυτό, επιδίωξή της είναι η ειρηνική επίλυση της οποιασδήποτε διαφοράς, εντός του πλαισίου των κανόνων του διεθνούς δικαίου, αλλά σε περίπτωση απειλής ή παραβίασης των κυριαρχικών της δικαιωμάτων, η Ελλάδα διαθέτει τη πολιτική βούληση να αξιοποιήσει την εθνική αποτρεπτική της ισχύ, ώστε να προστατεύσει τα συμφέροντά της.

---

<sup>1085</sup> Πρακτικά Βουλής, Η' Περίοδος (Προεδρευομένης Δημοκρατίας), Σύνοδος Γ', Συνεδρίαση ΞΖ', Τετάρτη 31 Ιανουαρίου 1996, σελ. 3142.

Αντιθέτως, το μήνυμα που επιχείρησε να επικοινωνήσει η ελληνική κυβέρνηση κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια στα ειδικά κοινά της, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη, ώστε να τους πείσει για το δίκαιο των θέσεών της και να λάβει τη νομιμοποίησή τους ή την ουδετερότητά τους κατά την υλοποίηση της επικοινωνιακής στρατηγικής της, δεν ήταν ένα, αλλά πολλά διαφορετικά, ασαφή και αντικρουόμενα μηνύματα. Επιπρόσθετα, όπως αποδείχτηκε από την έκβαση της κρίσης, τα μηνύματα αυτά ήταν μη λειτουργικά, δεν ανταποκρινόταν στις επικοινωνιακές ανάγκες της κρίσης και επίσης, ήταν αναποτελεσματικά. Παράλληλα, παρατηρήθηκε ότι κατά την εξέλιξη της κρίσης, δεν υπήρξε ενιαία επικοινωνιακή γραμμή από τα στελέχη της ελληνικής κυβέρνησης και ότι, πολλοί διάυλοι επικοινωνίας σε ευαίσθητες φάσεις της κρίσης, εξέπεμψαν διαφορετικά και αντικρουόμενα μηνύματα που επέδρασαν αρνητικά στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης. Το γεγονός αυτό, κατέστησε την ελληνική κυβέρνηση μη πιστευτή και αξιόπιστη στη συνείδηση των ειδικών κοινών της, των εκπροσώπων των ελληνικών και διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης και της εσωτερικής και διεθνούς κοινής γνώμης με αποτέλεσμα να μη γίνει αποδεκτό από τα εν λόγω κοινά το μήνυμά της. Συγκεκριμένα:

- ❖ Η υποβάθμιση από την ελληνική κυβέρνηση του περιστατικού της προσάραξης του τουρκικού πλοίου Φιγκέν Ακάτ και των αιτιάσεων του πλοιάρχου του πλοίου, ότι τα Ίμια ανήκουν στη Τουρκία, στην αρχή της κρίσης μετέδωσε λάθος μήνυμα στη Τουρκία. Η κίνηση αυτή όπως αποδείχτηκε από την εξέλιξη των γεγονότων ήταν προσχεδιασμένη και εντάσσονταν στο πλαίσιο ενός στρατηγικού σχεδίου που απέβλεπε στην αμφισβήτηση του νομικού καθεστώτος των νησιών του Αιγαίου. Όπως ανέφερε στην ομιλία του στη βουλή ο Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος,<sup>1086</sup> η ερμηνεία του γεγονότος και η υποβάθμισή του από την ελληνική κυβέρνηση ήταν λανθασμένη. Η εν λόγω αντίδραση επίσης, μετέδωσε το μήνυμα στη Τουρκία ότι η ελληνική πολιτική ηγεσία έχει μειωμένα ανακλαστικά, ότι ασχολείται μόνο με την επίλυση των εσωτερικών και ενδοκυβερνητικών διαφορών της και ότι στην ελληνική δημόσια διοίκηση επικρατεί διάλυση.

---

<sup>1086</sup> Βλέπε Πρακτικά της Βουλής, Η' Περίοδος, Σύνοδος Γ', Συνεδρίαση ΞΖ' της 31/1/1996, σελ. 3142.

- ❖ Το ίδιο μήνυμα εκτέμφθηκε προς τη Τουρκία και με τη καθυστερημένη απάντηση<sup>1087</sup> του Υπουργείου Εξωτερικών στη πρώτη τουρκική ρηματική διακοίνωση και με τη μη απάντηση της δεύτερης τουρκικής ρηματικής διακοίνωσης. Σε θέματα εξωτερικής και εθνικής πολιτικής, η καθυστέρηση έντεκα ημερών για να δοθεί επίσημη απάντηση στην επιχειρηματολογία μιας χώρας που αμφισβητεί την εθνική κυριαρχία σου, είναι τεράστιος χρόνος και η αντιμετώπιση του θέματος από την ελληνική πολιτική ηγεσία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί εγκληματική.
- ❖ Στις 16 Ιανουαρίου 1996 η τότε ηγεσία του Υπουργείου Εξωτερικών ανέλαβε μια πρωτοβουλία η οποία δεν σύναδε με το προηγούμενο πλαίσιο αναφοράς και η οποία, εξέπεμψε εντελώς διαφορετικό μήνυμα στην αντίπαλη πλευρά. Συγκεκριμένα, ο τότε Υπουργός Εξωτερικών Κάρολος Παπούλιας απευθύνθηκε στο ΓΕΕΘΑ ζητώντας αυξημένα μέτρα επαγρύπνησης στη περιοχή των Ιμίων. Στην συνέχεια, στις 18 Ιανουαρίου 1996, το ΓΕΕΘΑ, έδωσε εντολή στο ΓΕΝ για αυξημένη επαγρύπνηση στην ευρύτερη περιοχή των Ιμίων.<sup>1088</sup> Η κίνηση αυτή θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως κίνηση κλιμάκωσης της κρίσης.
- ❖ Στις 19 Ιανουαρίου 1996 εκλέγεται νέος Πρωθυπουργός της χώρας ο Κώστας Σημίτης και σύμφωνα με το Αθηναϊκό Πρακτορείο Ειδήσεων δήλωσε ότι θα ζητήσει επανεξέταση των ελληνοτουρκικών σχέσεων και πως ανησυχεί για τα εθνικιστικά ρεύματα που επικρατούν στις δύο χώρες.<sup>1089</sup> Η δήλωση αυτή, δημιούργησε νέα δεδομένα στη κρίση και μετέδωσε το μήνυμα στη Τουρκία ότι η συγκυρία είναι ευνοϊκή για την αμφισβήτηση του καθεστώτος των νησιών στο Αιγαίο και για μια συνολική επαναοριοθέτηση των ελληνοτουρκικών σχέσεων. Επακόλουθο αυτής της δήλωσης, ήταν η δήλωση του τούρκου Υπουργού Εξωτερικών Ντενίζ Μπαϊκάλ ότι: «η Τουρκία ήταν έτοιμη να αρχίσει μια νέα περίοδο με τον νέο πρωθυπουργό της Ελλάδας».<sup>1090</sup>
- ❖ Στις 22 Ιανουαρίου 1996 οι ελληνικές κινήσεις αλλάζουν και πάλι τα δεδομένα. Συγκεκριμένα, ο τουρκικός τύπος κατηγόρησε την Ελλάδα ότι υποκίνησε απόστρατους αξιωματικούς του Πολεμικού Ναυτικού να προχωρήσουν σε

<sup>1087</sup> Η τουρκική ρηματική διακοίνωση επιδόθηκε στο ελληνικό ΥΠΕΞ στις 29/12/1995 και η ελληνική ρηματική διακοίνωση επιδόθηκε στην Τουρκία στις 9/1/1996.

<sup>1088</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 360.

<sup>1089</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 554.

<sup>1090</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 360.

εποικισμό ερημονήσων του Αιγαίου.<sup>1091</sup> Παράλληλα, ο τούρκος Πρόεδρος Σουλεϊμάν Ντεμιρέλ δήλωσε ότι «αποτελεί λυπηρό γεγονός η Συρία και η Ελλάδα να υποστηρίζουν τρομοκρατικές δραστηριότητες (PKK- Οτζαλάν) με σκοπό το διαμελισμό της Τουρκίας», ενώ ο εκπρόσωπος του τουρκικού υπουργείου Εξωτερικών υπογράμμισε την ειλικρινή επιθυμία της Άγκυρας για βελτίωση των ελληνοτουρκικών σχέσεων στη διάρκεια της θητείας του νέου Πρωθυπουργού.<sup>1092</sup> Επιπρόσθετα, ο Δήμαρχος Καλύμνου με τους κατοίκους της περιοχής αναρτά την ελληνική σημαία στα Ίμια. Η κίνηση αυτή αν και απροσχεδίαστη μεταφέρει ένα ακόμη μήνυμα κλιμάκωσης της κρίσης στην απέναντι πλευρά.

- ❖ Στις 28 Ιανουαρίου 1996 μετά την επιχείρηση αποκαθάρωσης της ελληνικής σημαίας και ανάρτησης της τουρκικής σημαίας στα Ίμια από τους δημοσιογράφους της Χουριέτ (στις 27/1/1996), η κρίση λαμβάνει νέα τροπή και ο νέος Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος περιπλέκει ακόμη περισσότερο τη κρίση. Συγκεκριμένα, με δηλώσεις του στην εφημερίδα *«Το Βήμα»* προσπάθησε να υποβαθμίσει το θέμα λέγοντας ότι *«έγινε πολύς λόγος για το τίποτα»*.<sup>1093</sup> Παράλληλα, το βράδυ της ίδιας ημέρας ο Θεόδωρος Πάγκαλος με διαβήματά του προς τους πρεσβευτές της Τουρκίας Ουμίτ Παμίρ και των ΗΠΑ Τόμας Νάιλς, προειδοποίησε ότι η Ελλάδα δε θα δεχόταν αμφισβήτηση του εθνικού της χώρου. Επιπρόσθετα, βατραχάνθρωποι του ελληνικού Πολεμικού Ναυτικού αποβιβάστηκαν στη μεγάλη Ίμια. Η δήλωση του υπουργού, αλλά και οι ελληνικές κινήσεις που ακολούθησαν ήταν αντιφατικές και τα μηνύματα που εξέπεμπαν ήταν ασαφή και χωρίς κάποια επικοινωνιακή στόχευση.
- ❖ Τις πρώτες πρωινές ώρες της 29ης Ιανουαρίου 1996, ξεκίνησε η εθνική διακλαδική επί χάρτου άσκηση «ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ-96», με σενάριο ελληνοτουρκική κρίση στο Αιγαίο. Στη συνέχεια, μετά την ανακοίνωση της Τανσού Τσιλέρ -κατά τη σύσκεψη του τουρκικού Συμβουλίου Εθνικής

---

<sup>1091</sup> Το Νοέμβριο του 1995 ανακοινώθηκε από τα υπουργεία Άμυνας και Αιγαίου ένα πρόγραμμα εποικισμού 10 βραχονησίδων στο Αιγαίο, εντός των ελληνικών χωρικών υδάτων, κοντά στις τουρκικές ακτές. Το σχέδιο προέβλεπε έργα στοιχειώδους υποδομής (δεξαμενή, καταφύγιο) με ανέγερση αγροικίας και μικρής εκκλησίας ώστε να προσελκυσθούν «ροβινσώνες» απ' όλο το κόσμο για να αναπτυχθεί μια μορφή αγροτικού τουρισμού. Για περισσότερα βλέπε: Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 357-358 & Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 554 & Εφημερίδα *ΕΘΝΟΣ*, 29/1/1996, σ. 12.

<sup>1092</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 361.

<sup>1093</sup> Ibid. σελ. 362.

Ασφάλειας –ότι, «τα Ίμια ανήκουν στη Τουρκία και ότι δε θα παραχωρήσουν ούτε μία πετρούλα από τα εδάφη αυτής της χώρας», ο Έλληνας Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης σήκωσε τους τόνους κάνοντας μία σκληρή και έντονα επιθετική δήλωση. Συγκεκριμένα, δήλωσε: «Σ’ αυτόν και σε οποιονδήποτε επιθετικό εθνικισμό απαντάμε ότι η αντίδραση της Ελλάδας θα είναι έντονη, άμεση και αποτελεσματική. Έχουμε τα μέσα και θα τα χρησιμοποιήσουμε χωρίς δισταγμό. Δεν δεχόμαστε καμιά απολύτως αμφισβήτηση των κυριαρχικών μας δικαιωμάτων. Ας μη γελιούνται». Η δήλωση αυτή, σε συνδυασμό με την έναρξη της άσκησης «ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ-96» και την αποβίβαση των ελλήνων βατραχανθρώπων στη μεγάλη Ίμια, σηματοδοτούσε στην απέναντι πλευρά του Αιγαίου, αλλά και στα ειδικά κοινά της Ελλάδας, ότι η Ελλάδα κλιμακώνει τη κρίση και ότι επιθυμεί η αντιπαράθεση να επιλυθεί στο πεδίο της μάχης. Παρά τις δηλώσεις και τις κινήσεις αυτές, ο Πρωθυπουργός όμως κατά την ομιλία του στη βουλή, στις 29 Ιανουαρίου 1996, έκανε μια αναφορά η οποία πραγματικά έστειλε στη Τουρκία ένα ακόμη αντιφατικό μήνυμα. Συγκεκριμένα, στην ομιλία του, ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης προσδιόρισε τη σχέση της Ελλάδας με τη Τουρκία και τόνισε:<sup>1094</sup> «Όσον αφορά τη Τουρκία, η Ελλάδα αναγνωρίζει την αναγκαιότητα του ευρωπαϊκού προσανατολισμού της Τουρκίας. Μια τέτοια προοπτική πρέπει να συνδέεται άμεσα με το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τις αρχές της δημοκρατίας και τις πολιτικές αξίες της Ευρώπης. Βάση των ελληνοτουρκικών σχέσεων παραμένουν οι κανόνες διεθνούς δικαίου και διεθνών συνθηκών και η κατηγορηματική θέληση της Ελλάδας να προασπίσει τα κυριαρχικά της δικαιώματα». Σχολιάζοντας, την ανωτέρω αναφορά θα μπορούσαμε να πούμε ότι στη δεδομένη συγκυρία είναι άτοπη και μεταφέρει στη Τουρκία και τα ειδικά κοινά της Ελλάδας ένα λάθος μήνυμα. Κοντολογίς, Όταν κλιμακώνεις μια κρίση και σχεδιάζεις πολεμική εμπλοκή είναι μοιραίο λάθος να δηλώνεις ότι στηρίζεις τις εθνικές στρατηγικές επιλογές του αντιπάλου σου.

- ❖ Στις 10:45 το πρωί της 30<sup>ης</sup> Ιανουαρίου 1996, πραγματοποιήθηκε σύσκεψη στο γραφείο του Πρωθυπουργού στη Βουλή, με συμμετοχή των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας, Άμυνας, Εξωτερικών, Εσωτερικών, Τύπου, και τον αρχηγό ΓΕΕΘΑ. Θέμα ήταν η αξιολόγηση της κατάστασης και η λήψη αποφάσεων για τη διαχείριση της κρίσης. Δεν επρόκειτο για συνεδρίαση ΚΥΣΕΑ και δε τηρήθηκαν

---

<sup>1094</sup> Πρακτικά Βουλής, Η' Περίοδος (Προεδρευομένης Δημοκρατίας), Σύνοδος Γ', Συνεδρίαση ΞΕ', Δευτέρα 29 Ιανουαρίου 1996, σελ. 3087 & 3088.



πρακτικά.<sup>1095</sup> Η μη σύγκληση του ΚΥΣΕΑ<sup>1096</sup> και η σύσκεψη στο γραφείο του Πρωθυπουργού στη βουλή δε συνάδουν με το κλίμα κλιμάκωσης και τη δήλωση της 29<sup>ης</sup> Ιανουαρίου από το Πρωθυπουργό και αποτελούν ένα ακόμη αντιφατικό μήνυμα που εκπέμφθηκε προς την Τουρκία. Η μη μετάβαση επίσης, του πρωθυπουργού και των στελεχών της κυβέρνησης στο ΕΘΚΕΠΙΧ, διότι όπως αναφέρει στο βιβλίο του «*Πολιτική για μια Δημιουργική Ελλάδα 1996 -2004*»,<sup>1097</sup> ο Πρωθυπουργός ήθελε να αποφύγει τη δημιουργία της εντύπωσης ότι βρίσκονταν μπροστά σε πολεμική κρίση, είναι μια ακόμη κίνηση η οποία μετέφερε αντιφατικά και λανθασμένα μηνύματα στη Τουρκία σχετικά με τις προθέσεις και τις επιδιώξεις της Ελλάδας. Στο ίδιο πλαίσιο, λίγο πριν τη σύσκεψη στη βουλή, ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης έκανε μια δήλωση σε τελείως διαφορετικό τόνο από αυτή της 29<sup>ης</sup> Ιανουαρίου. Συγκεκριμένα ανέφερε ότι: «Αν η Τουρκία αποσύρει τα πλοία της, τότε και εμείς θα αποσύρουμε τα δικά μας».<sup>1098</sup> Επιπρόσθετα, στη σύσκεψη που ακολούθησε στο γραφείο του, ο Πρωθυπουργός ζήτησε να μείνουν τα πράγματα ως έχουν και να αποφευχθούν ενέργειες κλιμάκωσης της κρίσης. Στις 12:00 το μεσημέρι της ίδιας ημέρας, έδωσαν κοινή συνέντευξη στα μέσα μαζικής ενημέρωσης ο υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος και ο υπουργός Άμυνας Γεράσιμος Αρσένης.<sup>1099</sup> Ο υπουργός Εξωτερικών Θ. Πάγκαλος τόνισε: «Καλώ το τουρκικό υπουργείο να μη προχωρήσει περαιτέρω στο δρόμο της γελοιοποίησης με νομικίστικα επιχειρήματα», ενώ ο Γεράσιμος Αρσένης τόνισε: «Εμείς δεν κλιμακώνουμε τη κρίση, δεν αυξάνουμε τη παρουσία μας στη περιοχή, παρά μόνο όταν αυξάνεται και η πολεμική παρουσία από την άλλη πλευρά. Η βραχονησίδα Ίμια είναι ελληνική. Είναι καθήκον των Ενόπλων Δυνάμεων της Ελλάδας να υπερασπίσουν τα εδάφη της πατρίδας, τα χωρικά ύδατα και τον εναέριο χώρο, όταν υπάρχει

<sup>1095</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 565.

<sup>1096</sup> Το ΚΥΣΕΑ συνήλθε μόνο στις 31 Ιανουαρίου και ώρα 05:15 το πρωί, για να του ανακοινωθεί η συμφωνία απεμπλοκής.

<sup>1097</sup> Συγκεκριμένα, στο βιβλίο του ο Πρωθυπουργός αναφέρει: «Η επιλογή να συνέλθουμε στο πρωθυπουργικό γραφείο και όχι στην ειδική αίθουσα του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας δίπλα στο θάλαμο επιχειρήσεων έγινε συνειδητά. Ήθελα να αποφύγω τη δημιουργία της εντύπωσης, ότι βρισκόμαστε μπροστά σε πολεμική κρίση. Το πρόβλημα ήταν πολιτικό και έπρεπε να αντιμετωπιστεί με πολιτικά μέσα κι όχι με μία στρατιωτική επιχείρηση». Για περισσότερα βλέπε: Σημίτης, Κώστας, *Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*, Αθήνα, Εκδόσεις Πόλις, 2005, σελ. 63.

<sup>1098</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 566.

<sup>1099</sup> Όπως αναφέρει ο ναύαρχος Χρήστος Λυμπέρης στο βιβλίο του σε ταραγμένες θάλασσες (σ. 565) ο πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης πριν τη συνέντευξη και ενώ βρίσκονταν σε σύσκεψη μαζί τους στο γραφείο του στη βουλή, παρακάλεσε τους υπουργούς του να χρησιμοποιήσουν χαμηλούς τόνους στις παρουσίες τους στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

απειλή». Τέλος, οι υπουργοί πρότειναν να αποσυρθούν αμοιβαία οι δυο στόλοι πέριξ των Ιμίων, ώστε να εκτονωθεί η κρίση. Την ίδια ώρα (12:00) επίσης, στην Άγκυρα ο Έλληνας πρεσβευτής Δημήτρης Νεζερίτης συναντήθηκε με το Τούρκο Υφυπουργό Εξωτερικών Ονούρ Οϋμέν και διαμαρτυρήθηκε για τις τουρκικές παραβιάσεις. Ο τούρκος Υφυπουργός αρνήθηκε ότι έγιναν τέτοιες ενέργειες και αξίωσε την επιστροφή της βραχονησίδας στο πρότερο καθεστώς (status quo ante) αναφέροντας το τρίπτυχο «όχι πλοία - όχι προσωπικό - όχι σημαίες».<sup>1100</sup> Παράλληλα, την ώρα που διεξάγονταν η κοινή συνέντευξη των ελλήνων Υπουργών Εξωτερικών και Άμυνας το ελληνικό ΓΕΕΘΑ διέταξε τα Γενικά Επιτελεία να υλοποιήσουν τις αποφάσεις που είχαν ληφθεί το πρωί της ίδιας ημέρας στο Συμβούλιο Άμυνας υπό τον Υπουργό Άμυνας Γεράσιμο Αρσένη ο οποίος δεν διέταξε την ακύρωσή τους μετά τα νέα δεδομένα και την αλλαγή στάσης που αποφασίστηκε στη σύσκεψη με τον Πρωθυπουργό. Έτσι στις 13:30 το μεσημέρι της ίδιας ημέρας, απέπλευσε ο ελληνικός στόλος από το Ναύσταθμο της Σαλαμίνας προς τα Δωδεκάνησα υπό την κάλυψη τηλεοπτικών συνεργειών που μετέδιδαν ζωντανά τον απόπλου τους. Αξιολογώντας τις ανωτέρω δηλώσεις των Υπουργών και τις κινήσεις που ακολούθησαν, τα μηνύματα που μετέδιδε συνεχώς η ελληνική πλευρά προς τη Τουρκία ήταν ασαφή και αντιφατικά και έδινε την εντύπωση στον αντίπαλο ότι οι έλληνες διαχειριστές της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια βρίσκονταν σε σύγχυση, πανικό και χωρίς ξεκάθαρη στρατηγική. Τις επόμενες ώρες της ίδιας ημέρας, ξεκίνησαν οι διαπραγματεύσεις με τους Αμερικανούς αξιωματούχους έπειτα από αίτημα της ελληνικής κυβέρνησης.<sup>1101</sup> Κατά τις διαπραγματεύσεις η ελληνική κυβέρνηση για ακόμη μια φορά μετέδιδε ασαφή και αντιφατικά μηνύματα στη Τουρκία, τις ΗΠΑ και τα ειδικά κοινά της. Συγκεκριμένα, αφενός μέσω των στρατιωτικών κινήσεων της

---

<sup>1100</sup> Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005, σελ. 371.

<sup>1101</sup> Παρά τα όσα υποστήριξε στη βουλή ο Πρωθυπουργός ότι δηλαδή: «Γύρω στις 10 με 11 το βράδυ, όπως ακούσατε από τους Υπουργούς, εκδηλώθηκε μία πρωτοβουλία των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Κανείς από μας δεν επεδίωξε τέτοια πρωτοβουλία. Δεν θέλαμε εμείς να επιδιώξουμε τέτοια πρωτοβουλία. Εμείς, τόσο απέναντι στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, όσο απέναντι στις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τον ΟΗΕ και το ΝΑΤΟ, τηρήσαμε την ίδια στάση. Τους ενημερώσαμε για τα γεγονότα, τους επισημάνσαμε την απαράδεκτη συμπεριφορά της Τουρκίας και τους επισημάνσαμε τις υποχρεώσεις τους», οι διαπραγματεύσεις ξεκίνησαν με πρωτοβουλία της ελληνικής κυβέρνησης. Για το συγκεκριμένο θέμα, στο βιβλίο του *Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*, Αθήνα, Εκδόσεις Πόλις, 2005, σελ. 66-67, ο Πρωθυπουργός αναφέρει: «Συμφωνούμε όλοι ότι θα πρέπει να απευθυνθούμε στις ΗΠΑ, επειδή είναι η μόνη χώρα που μπορεί να επηρεάσει αποφασιστικά τη τουρκική στάση».

κλιμάκωνε τη κρίση και αφετέρου, μέσω των διπλωματικών κινήσεων της επεδίωκε την αποκλιμάκωση της κρίσης.<sup>1102</sup>

- ❖ Τη κρίσιμη νύχτα της 31<sup>ης</sup> Ιανουαρίου 1996, ενώ διεξάγονταν σύσκεψη στη Βουλή για τη διαχείριση της κρίσης, ο Υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος έδινε συνέντευξη στο τηλεοπτικό σταθμό MEGA και ο δημοσιογράφος κ. Χατζηνικολάου του μετέφερε την είδηση, ώστε να μεταβεί εσπευσμένως στη βουλή.<sup>1103</sup> Τότε για πρώτη φορά πληροφορήθηκε και ο ελληνικός λαός για τη κλιμάκωση της κρίσης. Η εικόνα αυτή, δε συνάδει με την εικόνα μιας χώρας με παράστημα ισχύος που έχει συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους και ετοιμάζεται να αναλάβει πολεμικές επιχειρήσεις για να προστατεύσει τα εθνικά και κυριαρχικά της δικαιώματα. Επίσης, δε μεταβιβάζει κανένα σαφές και αξιόπιστο μήνυμα στον αντίπαλο και σε όσους εμπλέκονται στη κρίση. Αντιθέτως, είναι μια αποκαρδιωτική εικόνα που μεταβιβάζει στη Τουρκία, τις ΗΠΑ και τα ειδικά κοινά της Ελλάδας ένα μήνυμα διάλυσης, σύγχυσης και ερασιτεχνισμού. Επιπρόσθετα, το γεγονός ότι η ενημέρωση του πρωθυπουργού Κώστα Σημίτη και της κυβέρνησής του, για τη κατάληψη της Βραχονησίδας της Ανατολικής Ήμια από τους Τούρκους και της πτώσης του ελικοπτέρου έγινε μέσω της τηλεόρασης, αποδεικνύει με τον πιο πειστικό τρόπο την ορθότητα του ανωτέρω σχολιασμού.
- ❖ Τέλος, τα όσα ψευδή και ανακριβή αναφέρθηκαν μετά την αποκλιμάκωση της κρίσης -κατά τη συζήτηση των προγραμματικών δηλώσεων της κυβέρνησης του ΠΑΣΟΚ στη βουλή -από το Πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη και τους υπουργούς του αποτελούν μνημείο αναφοράς και αποδεικνύουν γιατί κατέρρευσε επικοινωνιακά το αφήγημα και η εικόνα της ελληνικής κυβέρνησης. Στο ίδιο πλαίσιο, οι ευχαριστίες του Πρωθυπουργού Κώστα Σημίτη προς τις ΗΠΑ την στιγμή μάλιστα, που στον ελληνικό λαό επικρατούσε κλίμα εθνικής ήττας και ταπείνωσης, αποτελούσαν πρόκληση και δεν αποσκοπούσε σε τίποτα. Αντιθέτως, εξόργισε τα εσωτερικά ειδικά κοινά της ελληνικής κυβέρνησης και επιδείνωσε τη

---

<sup>1102</sup> Στο βιβλίο του *Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*, Αθήνα, Εκδόσεις Πόλις, 2005, σελ. 63, ο Κώστας Σημίτης περιγράφοντας τη συνομιλία του με τον Αμερικανό Πρόεδρο Μπιλ Κλίντον αναφέρει: «Δήλωσα την επιθυμία μας για αποκλιμάκωση, αλλά ξεκαθάρισα ότι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα δικαιώματά μας». Βλέπε επίσης, Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε παραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999, σελ. 572.

<sup>1103</sup> Ibid. σελ. 572 & Λυμπέρης, Χρήστος, *Οψόμεθα την αλήθεια καθώς εστί 1994-1996*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2014, σελ. 467.

θέση της. Επιπρόσθετα, με δεδομένο τα αρνητικά στερεότυπα που επικρατούσαν στην ελληνική κοινή γνώμη και τα ελληνικά μέσα μαζικής ενημέρωσης για τους Αμερικάνους, η κίνηση της ευχαρίστησής τους από το Πρωθυπουργό, εξέπεμπε ένα μήνυμα υποτέλειας και αδυναμίας της ελληνικής κυβέρνησης να διαχειριστεί μόνη της μια εθνική κρίση για να προστατεύσει την εθνική της κυριαρχία. Επίσης, η υιοθέτηση μιας αμφιλεγόμενης στάσης σχετικά με τις ένοπλες δυνάμεις και την απόδοση των ευθυνών για την έκβαση της κρίσης (ο Πρωθυπουργός αρχικά τις ευχαρίστησε και στη συνέχεια τις χρησιμοποίησε ως αποδιοπομπαίο τράγο) επιδείνωσε το ήδη αρνητικό κλίμα για την ελληνική κυβέρνηση.

#### **7.4.9 Τακτική υλοποίησης (Implementation Tactic).**

Η τακτική που ακολούθησε η ελληνική κυβέρνηση για να υλοποιήσει την επικοινωνιακή της στρατηγική και να μεταδώσει τα μηνύματά της στα ειδικά κοινά της, ήταν περιορισμένων δυνατοτήτων και αποδείχτηκε αναποτελεσματική. Συγκεκριμένα, η ελληνική κυβέρνηση δεν προσδιόρισε με σαφήνεια από την έναρξη της κρίσης ποια κοινά στόχους (target groups) θα έπρεπε να προσεγγίσει, ώστε να επικοινωνήσει τη στρατηγική της. Επιπρόσθετα, η ελληνική κυβέρνηση αξιοποίησε ελάχιστα μέσα και κανάλια επικοινωνίας για να μεταδώσει τα μηνύματά της, και οι διάυλοι επικοινωνίας που χρησιμοποίησε δεν ήταν σε συγχρονισμό με το στρατηγικό επικοινωνιακό της στόχο. Παράλληλα, τα μηνύματα που εκπέμφθηκαν ήταν ασυντόνιστα και χωρίς συγκεκριμένη στόχευση. Επίσης, υπήρξε χάσμα μεταξύ αυτών που έλεγαν τα στελέχη της ελληνικής κυβέρνησης και αυτών που έπρατταν. Τέλος, η ελληνική κυβέρνηση δεν επιδίωξε την άμεση και αμφίδρομη επικοινωνία με τα ακροατήριά της. Αντιθέτως, επέλεξε να επικοινωνήσει μαζί τους έμμεσα και όχι άμεσα και με ενιαία φωνή. Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας ήταν να καταρρεύσει η επικοινωνιακή της προσπάθεια που αποσκοπούσε στο να πείσει τα ειδικά κοινά της, ώστε να υιοθετήσουν τις θέσεις και τα αφηγήματά της και κατ' επέκταση, να της παράσχουν νομιμοποίηση και στήριξη κατά την υλοποίηση της επικοινωνιακής της στρατηγικής. Παρά το γεγονός ότι η ελληνική κυβέρνηση είχε τη δυνατότητα (οικονομική, πολιτική, θεσμική κ.λπ) να υποστηρίξει την επικοινωνιακή της στρατηγική μέσω της αξιοποίησης πολλών και σύνθετων μέσων και καναλιών επικοινωνίας, που θα της παρείχαν τη δυνατότητα να προσεγγίσει τα κοινά της με μεγαλύτερη ευκολία και να κάνει τα μηνύματά της πιο αποδοτικά, περιορίστηκε κατά κόρον στη χρήση κάποιων τηλεοπτικών συνεντεύξεων και δηλώσεων. Ο

Πρωθυπουργός απέφυγε να επικοινωνήσει άμεσα με τον ελληνικό λαό μέσω ενός διαγγέλματος από το Μέγαρο Μαξίμου, όπου θα τον ενημέρωνε για τα δεδομένα της κρίσης και θα του ανέπτυσε τις θέσεις του. Απέφυγε επίσης, να ενημερώσει εγκαίρως το Πρόεδρο της Δημοκρατίας, αλλά και τους αρχηγούς των κομμάτων της αντιπολίτευσης. Θα μπορούσε να συγκαλέσει συμβούλιο πολιτικών αρχηγών υπό το Πρόεδρο της Δημοκρατίας, ώστε να τους ενημερώσει για τα δεδομένα της κρίσης, να ακούσει τις απόψεις τους και να ζητήσει την στήριξή τους, ώστε να σχεδιαστεί μια ενιαία στρατηγική και να διαμορφωθεί ένα αρραγές εσωτερικό μέτωπο. Η ελληνική κυβέρνηση όπως έχει προαναφερθεί επίσης, απέφυγε να επικοινωνήσει άμεσα με τις ένοπλες δυνάμεις και να τους κάνει κοινωνούς των στόχων της υψηλής στρατηγικής της, αλλά και των διπλωματικών κινήσεών της. Αντιθέτως, λειτούργησε με στεγανά και απέκλεισε τον αρχηγό ΓΕΕΘΑ ναύαρχο Χρήστο Λυμπέρη από τις διαπραγματεύσεις. Την ίδια τακτική επίσης, ακολούθησε και με την ΕΥΠ. Στο ίδιο πλαίσιο, η επικοινωνία της κυβέρνησης με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ήταν αποσπασματική και όχι συνεχής. Υπήρξαν μεγάλα κενά επικοινωνίας και σε κρίσιμες φάσεις της κρίσης, επιχειρήθηκε από πλευράς των στελεχών της κυβέρνησης η απόκρυψη της αλήθειας. Το αποτέλεσμα αυτής της τακτικής, ήταν να δοθεί πολύ χώρος στα μέσα μαζικής ενημέρωσης για να καλύψουν αυτά τις ανάγκες πληροφόρησης και ενημέρωσης της εσωτερικής και διεθνούς κοινής γνώμης. Στην αρχή της κρίσης, που μέσω των τουρκικών ρηματικών διακοινώσεων, η Τουρκία αμφισβήτησε με τον πλέον επίσημο τρόπο το καθεστώς των νήσων της Δωδεκανήσου, η αντίδραση της ελληνικής κυβέρνησης ήταν καθυστερημένη και περιορίστηκε απλά στην απόδοση μιας απαντητικής ρηματικής διακοίνωσης. Δεν ακολουθήθηκε μια συντονισμένη διπλωματική εκστρατεία ενημέρωσης στα διεθνή φόρα, τα διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη διεθνή κοινή γνώμη και η Ελλάδα δεν άσκησε επαρκής πίεση στην Ε.Ε. και σε άλλους διεθνείς οργανισμούς (ΟΗΕ, ΝΑΤΟ κ.λπ) για να λάβει τη στήριξή τους. Στο ίδιο πλαίσιο, η Ελλάδα δεν έθεσε στην Ε.Ε. θέμα συσχετισμού της τουρκικής προκλητικότητας και του σεβασμού της στο νομικό καθεστώς στο Αιγαίο με τη στήριξη της ευρωπαϊκής ενταξιακής της πορείας από την Ελλάδα. Αντιθέτως, όπως ανέφερε στην ομιλία του στη βουλή, στις 29 Ιανουαρίου 1996, ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης,<sup>1104</sup> περιγράφοντας τη βάση

---

<sup>1104</sup> Σε σχέση με τη βάση των ελληνοτουρκικών σχέσεων ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης είχε δηλώσει: «Όσον αφορά τη Τουρκία, η Ελλάδα αναγνωρίζει την αναγκαιότητα του ευρωπαϊκού προσανατολισμού της Τουρκίας. Μια τέτοια προοπτική πρέπει να συνδέεται άμεσα με το σεβασμό των

των ελληνοτουρκικών σχέσεων, η Ελλάδα αναγνωρίζει την αναγκαιότητα του ευρωπαϊκού προσανατολισμού της Τουρκίας. Επιπρόσθετα, απέφυγε να θέσει το θέμα στο Συμβούλιο Ασφαλείας του ΟΗΕ. Επίσης, η ελληνική κυβέρνηση όπως προαναφέρθηκε, δεν αξιοποίησε επαρκώς όλα τα μέσα και κανάλια επικοινωνίας που είχε στην διάθεσή της. Λόγου χάρη, δε δημιούργησε κάποιες ανακοινώσεις τύπου ή πληρωμένες καταχωρήσεις στα έντυπα και ηλεκτρονικά εσωτερικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης για να προβάλλει τις θέσεις της. Κατά την εξέλιξη της κρίσης, απέφυγε να αξιοποιήσει επικοινωνιακά φιλικούς προς αυτήν δημοσιογράφους στο εσωτερικό, αλλά και να προσεγγίσει ξένους καταξιωμένους δημοσιογράφους για να προβάλλουν τις ελληνικές θέσεις στο εξωτερικό. Σε επίπεδο δικτύωσης (Lobbying) επίσης, η ελληνική κυβέρνηση απέτυχε τραγικά. Δεν επεδίωξε την ενεργοποίηση και αξιοποίηση της ελληνικής ομογένειας, ώστε να ασκηθεί μια συντονισμένη πίεση προς τα ξένα κέντρα λήψης αποφάσεων κυρίως στις ΗΠΑ. Επίσης, δεν προσεγγίστηκαν και δεν επιδιώχθηκε κάποια συμμαχία με σημαντικούς ξένους πολιτικούς παράγοντες για να στηριχθούν οι ελληνικές θέσεις και τα αφηγήματα της ελληνικής κυβέρνησης. Στο ίδιο πλαίσιο, δεν επιδιώχθηκε καμία συνεργασία με κάποια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία δημοσίων σχέσεων των ΗΠΑ (π.χ. Hill + Knowlton) που θα αναλάμβανε έναντι αμοιβής, να προωθήσει τις ελληνικές θέσεις στα κέντρα λήψεων αποφάσεων τόσο στις ΗΠΑ όσο και στους διεθνείς οργανισμούς (ΟΗΕ, ΕΕ, ΝΑΤΟ κ.λπ), και παράλληλα να δικτυώσει τα στελέχη της ελληνικής κυβέρνησης και τους έλληνες διπλωμάτες με στελέχη των εν λόγω κέντρων λήψης αποφάσεων. Επιπρόσθετα, η ελληνική κυβέρνηση τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, απέφυγε να προσεγγίσει και να αξιοποιήσει κάποιους σημαντικούς διαμορφωτές της κοινής γνώμης (π.χ. καλλιτέχνες, καθηγητές κ.λπ). Τέλος, το Υπουργείο Τύπου και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης απέτυχε να αποκρούσει τη τουρκική επιχειρηματολογία η οποία, επικράτησε μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Αν και οι ελληνικές θέσεις ήταν ισχυρές λόγω των νομικών ερεισμάτων τους, τελικά η τουρκική προπαγάνδα κυριάρχησε. Η ελληνική κυβέρνηση στη προσπάθειά της να αποδομήσει αυτή τη προπαγάνδα απέφυγε να οργανώσει ενημερωτικές συνεντεύξεις τύπου και να αναλάβει πρωτοβουλίες ενημέρωσης και

---

ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τις αρχές της δημοκρατίας και τις πολιτικές αξίες της Ευρώπης. Βάση των ελληνοτουρκικών σχέσεων παραμένουν οι κανόνες διεθνούς δικαίου και διεθνών συνθηκών και η κατηγορηματική θέληση της Ελλάδας να προασπίσει τα κυριαρχικά της δικαιώματα”. Για περισσότερα βλέπε: Πρακτικά Βουλής, Η' Περίοδος (Προεδρευομένης Δημοκρατίας), Σύνοδος Γ', Συνεδρίαση ΞΕ', Δευτέρα 29 Ιανουαρίου 1996, σελ. 3087 & 3088.

ευαισθητοποίησης της κοινής γνώμης στις πρωτεύουσες κρατών (π.χ. Νέα Υόρκη, Μόσχα, Λονδίνο, Παρίσι, Βόννη, Ρώμη, Πεκίνο) με σημαντική παρέμβαση στα διεθνή δρώμενα. Απέφυγε να εκδώσει ενημερωτικά φυλλάδια, τηλεοπτικά σποτ, ενημερωτικά βίντεο κ.λπ, σχετικά με τη κρίση και την αναλυτική και ολοκληρωμένη παρουσίαση των ελληνικών θέσεων που μέσω διεθνών διαύλων επικοινωνίας θα μπορούσε να προσεγγιστεί τόσο η εσωτερική όσο και διεθνής κοινή γνώμη.

#### **7.4.10 Υλοποίηση της διαδικασίας της Στρατηγικής Επικοινωνίας (Strategic Communication) και διαχείριση των ζητημάτων (Issue Management) που μπορεί να ανακύψουν κατά την εκτέλεσή της.**

Στρατηγική επιδίωξη της ελληνικής κυβέρνησης θα έπρεπε να ήταν, το να πείσει τα ειδικά κοινά της, τους εκπροσώπους των ελληνικών και διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης και την εσωτερική και διεθνή κοινή γνώμη, ότι:

«Το νομικό καθεστώς των νήσων της Δωδεκανήσου είναι σαφώς προσδιορισμένο από συγκεκριμένες διεθνείς συνθήκες και δεν υφίσταται λόγος διαπραγματεύσής του με την Τουρκία, από τη στιγμή μάλιστα που η Ελλάδα ασκεί αδιαλείπτως από το 1947 τη κυριαρχία της στην εν λόγω περιοχή. Επιπρόσθετα, ότι η Ελλάδα είναι μια ειρηνική χώρα που επιδιώκει σχέσεις καλής και ειρηνικής συμβίωσης με τους γείτονές της, σεβόμενη την ελευθερία τους και την εθνική κυριαρχία τους. Στο πλαίσιο αυτό, επιδίωξή της είναι η ειρηνική επίλυση της οποιασδήποτε διαφοράς, εντός του πλαισίου των κανόνων του διεθνούς δικαίου, αλλά σε περίπτωση απειλής ή παραβίασης των κυριαρχικών της δικαιωμάτων, η Ελλάδα διαθέτει την πολιτική βούληση να αξιοποιήσει την εθνική αποτρεπτική της ισχύ, ώστε να προστατεύσει τα συμφέροντά της». Για να επιτευχθούν οι ανωτέρω στόχοι και να λάβει την απαραίτητη νομιμοποίηση για την υλοποίηση της επικοινωνιακής στρατηγικής της η ελληνική κυβέρνηση, θα έπρεπε να επικοινωνήσει στρατηγικά με τα ανωτέρω κοινά και να διαχειριστεί αποτελεσματικά τα τυχόν ζητήματα που πιθανόν να ανέκυπταν και πιθανόν να έθεταν εμπόδια στην ομαλή εκτέλεση της επικοινωνιακής στρατηγικής της. Ειδικότερα, θα έπρεπε δηλαδή η ελληνική κυβέρνηση, με τα αφογήματά της να επηρεάσει και να διαμορφώσει τις αντιλήψεις των ανωτέρω κοινών, έτσι ώστε να μετριάσουν ή αλλάξουν την αρνητική στάση τους για την Ελλάδα. Στην προσπάθειά της αυτή, τα ζητήματα που είχε να διαχειριστεί η ελληνική κυβέρνηση ήταν:

- ❖ Η τουρκική επιχειρηματολογία αμφισβήτησης του νομικού καθεστώτος των νήσων της Δωδεκανήσου που διατυπώθηκε στις τουρκικές ρηματικές διακοινώσεις. Επιπρόσθετα, θα έπρεπε να αντιμετωπιστεί συνολικά το αφήγημα της τουρκικής προπαγάνδας για τις ελληνικές μεθοδεύσεις για την επέκταση των ελληνικών χωρικών υδάτων στα 12 ναυτικά μίλια, τον εποικισμό βραχονησίδων στο Αιγαίο και τη μεθοδευμένη προσπάθεια καλλιέργειας κλίματος για την ύπαρξη ελληνικής απειλής. Από την έως τώρα ανάλυση προκύπτει ότι η ελληνική κυβέρνηση δε διαμόρφωσε σε καμία φάση της κρίσης ένα πειστικό αφήγημα για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις ανωτέρω καταγγελίες. Ειδικότερα, θα πρέπει να τονιστεί ότι η ελληνική κυβέρνηση δεν αντέδρασε έγκαιρα στη τουρκική ρηματική διακοίνωση και απέφυγε να απαντήσει στη δεύτερη τουρκική ρηματική διακοίνωση. Η καθυστέρηση έντεκα ημερών για να απαντήσει η Ελλάδα στη τουρκική ρηματική διακοίνωση, είναι ένα μεγάλο χρονικό διάστημα το οποίο, επέτρεψε στη Τουρκία να μεταφέρει χωρίς αντίλογο τις θέσεις της και τα αρνητικά για την Ελλάδα μηνύματά της στα ειδικά κοινά, τους εκπροσώπους των μέσων μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη, με αποτέλεσμα να επηρεάσουν και να καθορίσουν και σε μεγάλο βαθμό τη στάση τους. Η Ελλάδα απέδωσε απλά μια απαντητική διακοίνωση και δε θεώρησε, ότι επικοινωνιακά θα έπρεπε να κάνει κάποιες περαιτέρω συντονισμένες επικοινωνιακές κινήσεις. Υποβάθμισε το γεγονός και έδωσε στη Τουρκία τη δυνατότητα να κυριαρχήσει στην επικοινωνιακή αρένα επικοινωνώντας ανεμπόδιστα τις θέσεις της.
- ❖ Οι εσωτερικές αντιθέσεις και το κλίμα καχυποψίας και ανταγωνισμού που επικρατούσε ανάμεσα στα κορυφαία στελέχη της ελληνικής κυβέρνησης. Η αντιπαράθεση αυτή, αποδείχτηκε επιζήμια για την ελληνική κυβέρνηση κατά την επικοινωνιακή διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης.
- ❖ Η σκληρή κριτική των κομμάτων της αντιπολίτευσης. Κατά τη διαχείριση μιας κρίσης, βασική επιδίωξη των διαχειριστών της είναι η διατήρηση των υπάρχουσών συμμαχιών, η απόκτηση νέων ισχυρών συμμαχιών και η αποτροπή νέων εστιών κρίσης. Στην εν λόγω κρίση, η ελληνική κυβέρνηση δεν επεδίωξε τη συνεργασία με τους αρχηγούς των κομμάτων της αντιπολίτευσης, ώστε να διαμορφώσει μια ισχυρή συμμαχία μαζί τους και να ενισχύσει το εσωτερικό της μέτωπο. Αντιθέτως, με τις κινήσεις της (μυστική διπλωματία στην περίπτωση των ρηματικών διακοινώσεων, της διαπραγμάτευσης με τις ΗΠΑ κ.λπ), η ελληνική κυβέρνηση λειτούργησε αποσπασματικά, χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό και με



εσωστρέφεια που έπληξε καίρια την επικοινωνιακή διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης. Παράλληλα, η στάση αυτή, δημιούργησε επιπρόσθετα προβλήματα και οδήγησε στο ξέσπασμα μιας δευτερογενούς επικοινωνιακής κρίσης μετά την αποκλιμάκωση της κύριας κρίσης. Αυτή η δευτερογενής κρίση, ήταν επικοινωνιακή κρίση και έπληξε καίρια την ελληνική κυβέρνηση στο επίπεδο της εικόνας της και έθεσε σε κίνδυνο τη βιωσιμότητά της. Η μη αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος από την ελληνική κυβέρνηση, έδωσε τροφή στα μέσα μαζικής ενημέρωσης για τη δημιουργία αρνητικών πλαισιώσεων και αφηγημάτων, ενέτεινε την επικοινωνιακή σύγχυση των στελεχών της ελληνικής κυβέρνησης και λειτούργησε αποπροσανατολιστικά στη κοινή γνώμη. Η διαδικασία αυτή επίσης, συνέβαλε καταλυτικά στη στοχοποίηση και δαιμονοποίηση του Πρωθυπουργού Κώστα Σημίτη και των στελεχών της κυβέρνησής του, από τη κοινή γνώμη και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και διαμόρφωσε τη κοινή αντίληψη, ότι βασική υπεύθυνη για την εθνική τραγωδία στα Ίμια είναι η ελληνική κυβέρνηση.

- ❖ Η αρνητική στάση των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, από τη στιγμή που η ελληνική κυβέρνηση δεν ανέλαβε πρωταγωνιστικό ρόλο για τη κάλυψη των δημοσιογραφικών αναγκών τους και την ενημέρωση της κοινής γνώμης, ανέλαβαν αυτά αυτόν τον ρόλο, έλεγξαν τη ροή πληροφόρησης και πλαισίωσαν με ένα δικό τους αφήγημα τη κρίση, εκδηλώνοντας παράλληλα μια έντονα αρνητική στάση. Επιπρόσθετα, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης μέσω της επιρροής τους στη κοινή γνώμη, προσδιόρισαν το πλαίσιο και την οπτική μέσω της οποίας η κοινή γνώμη θα προσέγγιζε τη κρίση και ταυτόχρονα, λειτούργησαν ως μηχανισμός παραγωγής επικοινωνιακών θορύβων στη διαδικασία στρατηγικής επικοινωνίας της ελληνικής κυβέρνησης με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της και τη κοινή γνώμη. Συνεπώς, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης δημιούργησαν ανυπέρβλητα εμπόδια στην επικοινωνιακή διαδικασία της ελληνικής κυβέρνησης με τα ειδικά κοινά της, αλλοιώνοντας το εκπεμπόμενο μήνυμά της και μειώνοντας την αποτελεσματικότητά της επικοινωνίας της. Παρά το γεγονός ότι η ελληνική κυβέρνηση είχε την δυνατότητα (οικονομική, πολιτική, θεσμική κ.λπ) να ασκήσει πίεση ή να επηρεάσει τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, απέτυχε να αναπτύξει μια εποικοδομητική σχέση μαζί τους και να τα μετατρέψει σε έναν εν δυνάμει σύμμαχό της. Απέφυγε να συνάψει μια στρατηγική συμμαχία μαζί τους και να τα

αξιοποιήσει δημιουργικά, αξιοποιώντας αποτελεσματικά την επιρροή τους. Απέφυγε να αξιοποιήσει τα εργαλεία και τις δυνατότητές τους προς όφελός της, ώστε να επικοινωνήσει με τα ειδικά κοινά της, να αντιμετωπίσει τις εις βάρος της καταγγελίες και επικρίσεις και να κάμψει την αρνητική στάση της κοινής γνώμης.

#### **7.4.11 Αξιολόγηση (Evaluation).**

Για να προχωρήσουμε στη συνολική αξιολόγηση και τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας του προγράμματος στρατηγικής επικοινωνίας της ελληνικής κυβέρνησης κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση της κρίσης των Βραχονησίδων Ίμια, θα πρέπει να εστιάσουμε σε κάποια κομβικά σημεία που σύμφωνα με την άποψη του ερευνητή, διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο στην έκβαση της κρίσης και μπορούν να χρησιμεύσουν για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και περαιτέρω επιστημονικής μελέτης και ανάλυσης. Τα σημεία αυτά είναι τα ακόλουθα:

❖ Η ελληνική κυβέρνηση παρά τις δυνατότητές της (πολιτικές, θεσμικές, οικονομικές, κατοχή στρατιωτικής δύναμης κ.λπ), δεν είχε οργανωμένη ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Τα στελέχη που αξιοποιήθηκαν για την αντιμετώπιση της κρίσης δεν διέθεταν εμπειρία και εξειδικευμένη γνώση για την αντιμετώπιση διεθνών κρίσεων. Κατά την εξέλιξη της κρίσης, δεν λειτούργησαν ως σύνολο, αλλά ασυντόνιστα και χωρίς ενιαία στρατηγική. Απέτυχαν να συνεργαστούν αρμονικά υπό συνθήκες αβεβαιότητας, πίεσης και έντονου άγχους και πολύ συχνά οι κινήσεις τους και η ρητορική τους συγχέονταν, αλληλοαναιρούνταν και αυτοπροσδιορίζονταν από προσωπικές επιδιώξεις και συμφέροντα. Συγκεκριμένα, κατά την αντιμετώπιση της κρίσης:

- Δεν υπήρξε κεντρικός σχεδιασμός διαχείρισης της κρίσης
- Δεν διαμορφώθηκε από την αρχή στρατηγική αντιμετώπισης της κρίσης
- Δεν υπήρξε σχέδιο επικοινωνίας πριν τη κρίση, κατά τη διάρκεια της κρίσης και μετά τη λήξη της
- Μετά τη κρίση, δεν αξιολογήθηκαν τα αποτελέσματά της και δεν χαράχθηκε νέα στρατηγική εξωτερικής πολιτικής
- Δεν συγκλήθηκε το Συμβούλιο Πολιτικών Αρχηγών.
- Το ΚΥΣΕΑ δεν συνεδρίασε για να αποφασίσει το χειρισμό της κρίσης, παρά μόνο στις 31 Ιανουαρίου 1996 και ώρα 05:15 το πρωί, όταν είχαν ολοκληρωθεί οι διαπραγματεύσεις της Ελληνικής πολιτικής ηγεσίας με τις ΗΠΑ, για να του ανακοινωθεί η συμφωνία απεμπλοκής

- Δεν συγκλήθηκε το Συμβούλιο των Πολιτικών Αρχηγών
  - Ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας ενημερώθηκε μετά τη λήξη της κρίσης
  - Ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης, δε θέλησε να μεταβεί στο θάλαμο επιχειρήσεων του ΓΕΕΘΑ.
  - Σε αντίθεση με τη Τουρκία, δεν αξιοποιήθηκαν οι μυστικές υπηρεσίες της χώρας. Αντιθέτως, αποκλείστηκε η συμμετοχή του αρχηγού της ΕΥΠ ναύαρχου Λεωνίδα Βασιλικόπουλου από τις κυβερνητικές συσκέψεις στη βουλή και αγνοήθηκαν οι μυστικές πληροφορίες του
- ❖ Επίσημος εκπρόσωπος τύπου από μέρους της ελληνικής κυβέρνησης, κατά τη κρίση των βραχονησίδων Ιμίων δεν υπήρξε. Οι θέσεις και οι απόψεις της ελληνικής κυβέρνησης δεν εκφράστηκαν από έναν συγκεκριμένο επικοινωνιακό δίαυλο και με μια ενιαία στρατηγική. Αντιθέτως, κάθε υπουργός, έδινε συνεντεύξεις στους τηλεοπτικούς σταθμούς και το τύπο, μεταφέροντας πληροφορίες για τη κρίση που ίσως και να μην έπρεπε να δημοσιοποιηθούν και χρησιμοποιούσε τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και συνολικά τη κρίση, ως ευκαιρία για την απόκτηση δημοσιότητας και ενίσχυσης της προσωπικής του εικόνας. Αποτέλεσμα αυτής της τακτικής, ήταν οι θέσεις της ελληνικής πλευράς να μην γίνουν κατανοητές από κανένα ειδικό κοινό και να μην πεισθεί κάποιος σημαντικός παίχτης του διεθνούς συστήματος, ώστε να λάβει ξεκάθαρη θέση υπέρ των δίκαιων θέσεων της Ελλάδας.
- ❖ Η ελληνική κυβέρνηση δε διέθετε σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων. Παρά, το γεγονός, ότι στο ΓΕΕΘΑ λειτουργούσε Διεύθυνση Χειρισμού Κρίσεων<sup>1105</sup> και το σύστημά της, είχε αναθεωρηθεί το Μάιο 1995 και όλες οι διακλαδικές εθνικές ασκήσεις είχαν κεντρικό θέμα ελληνοτουρκική κρίση στο Αιγαίο, ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης και τα στελέχη της κυβέρνησής του, επέλεξαν να λειτουργήσουν εκτός αυτού του πλαισίου. Με το ξέσπασμα της κρίσης, δεν ενεργοποίησαν τις απαραίτητες διαδικασίες που όριζε το ανωτέρω σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων (προσδιορισμός βασικών στρατηγικών επιλογών, οριοθέτηση ενεργειών που πρέπει να εκτελεστούν, ανάθεση ρόλων και ορισμός των στελεχών που θα αναλάβουν να εκτελέσουν τις ενέργειες αυτές, κ.λπ). Αντέδρασε καθυστερημένα και αποσπασματικά μη έχοντας σαφείς επιδιώξεις και προσανατολισμό. Επιπρόσθετα, αν και διατέθηκαν σημαντικοί υλικοί, οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι για την

<sup>1105</sup> Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε παραγμένες θάλασσες*, Γ' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2005, σελ. 547.

αντιμετώπιση της κρίσης, η απουσία συγκεκριμένου σχεδίου, δεν επέτρεψε οι ανωτέρω πόροι να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά.

❖ Η ελληνική κυβέρνηση δε διέθετε σχέδιο επικοινωνίας για την επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης και δεν είχε σαφή και ξεκάθαρη επικοινωνιακή στρατηγική. Δε προσδιόρισε τη φύση και το χαρακτήρα της κρίσης, ώστε να σκιαγραφήσει την επικοινωνιακή στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει σχετικά με:

- Τα ειδικά κοινά (audiences) που θα πρέπει να προσεγγιστούν
- Τα στελέχη που θα αποτελέσουν την ομάδα επικοινωνίας
- Τον εκπρόσωπο τύπου που θα επιλεγεί
- Τη μέθοδο που θα υιοθετηθεί για να υλοποιηθούν οι επικοινωνιακοί στόχοι καθώς και τα μέσα επικοινωνίας (Πληρωμένη διαφήμιση, ανακοινώσεις στα ΜΜΕ, εκθέσεις, επιστολές, υπομνήματα, παρουσιάσεις, ενημερωτικά δελτία, διαδίκτυο, E-mail, δημόσιες συναντήσεις, φόρουμ κ.λπ) που θα αξιοποιηθούν
- Τη στρατηγική αντιμετώπισης των μέσων μαζικής ενημέρωσης όπως τη καταγραφή και απάντηση των ερωτημάτων τους, το πότε και που θα διεξαχθεί η επικοινωνία μαζί τους, τι θα τους ειπωθεί κ.λπ.
- Τα στρατηγικά μηνύματα επικοινωνίας που θα πρέπει να μεταδοθούν. Στη φάση αυτή επίσης, δεν ελήφθησαν υπόψη τα κάτωθι:
  - Ποιό είναι το κοινό στο οποίο θα πρέπει να διαβιβαστεί το συγκεκριμένο μήνυμα;
  - Για ποιό λόγο θα πρέπει να διαβιβαστεί;
  - Ποιά εμπόδια πρέπει να υπερνικηθούν;
  - Ποιό θα είναι το περιεχόμενο του μηνύματος;
  - Πώς θα παρουσιαστεί το μήνυμα;
  - Τί αποτέλεσμα επιδιώκεται να επιτευχθεί από τη διαβίβαση του συγκεκριμένου μηνύματος;
  - Η αξιολόγηση της απόδοσης του μηνύματος
  - Επιτεύχθηκε ο επιδιωκόμενος επικοινωνιακός στόχος μετά την μετάδοση του μηνύματος;

Συνεπώς, η επικοινωνιακή στρατηγική της ελληνικής κυβέρνησης, δεν έγινε από κανέναν κατανοητή. Ούτε και από αυτούς που έλαβαν μέρος στη διαχείριση της κρίσης. Η απουσία επικοινωνιακής στρατηγικής δημιούργησε σύγχυση σε όλα τα επίπεδα της πολιτικοστρατιωτικής ιεραρχίας, με αποτέλεσμα η ελληνική κυβέρνηση

να οδηγηθεί σε επικοινωνιακό Βατερλό και στο τέλος, για να αποποιηθεί τις ευθύνες της για το κακό χειρισμό της κρίσης, να αναγκαστεί να μεταθέσει τις ευθύνες της στις Ένοπλες Δυνάμεις. Επιπρόσθετα, η ελληνική κυβέρνηση δεν αξιοποίησε αποτελεσματικά τις επικοινωνιακές στρατηγικές απολογίας και τις στρατηγικές αποκατάστασης της εικόνας για να αποδομήσει τα επιχειρήματα των επικριτών της και να προστατέψει το κύρος, την αξιοπιστία και την εικόνα της.

- ❖ Η ελληνική κυβέρνηση δεν επικοινωνήσε στρατηγικά με τα ειδικά κοινά της, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη. Ειδικότερα, δεν ανέλυσε διεξοδικά τα ειδικά κοινά της, ώστε να ενημερωθεί για τα αιτήματά τους, να κατανοήσει τις ανάγκες τους και να επικοινωνήσει αποτελεσματικά μαζί τους. Επιπρόσθετα, τα στελέχη της, δε διευκόλυναν το έργο των δημοσιογράφων, ώστε να καλύψουν τις δημοσιογραφικές τους ανάγκες. Επιπρόσθετα, τα στελέχη της ελληνικής κυβέρνησης δεν αξιοποίησαν στρατηγικά την δύναμη επιρροής των μέσων μαζικής ενημέρωσης επί της κοινής γνώμης για να επικοινωνήσουν τα μηνύματά τους. Συνεπώς, απέτυχαν να αντιμετωπίσουν τον αρνητισμό των μέσων μαζικής ενημέρωσης και να κερδίσουν την εμπιστοσύνη τους και τη στήριξή τους για να πείσουν τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη.
- ❖ Οι στόχοι της υψηλής στρατηγικής της ελληνικής κυβέρνησης ουδέποτε συζητήθηκαν σε πολιτικοστρατιωτικό επίπεδο και ούτε μεταδόθηκαν στη στρατιωτική ηγεσία της χώρας. Επίσης, δεν επικοινωνήθηκαν σε κανένα ειδικό κοινό. Συνεπώς, αφού οι διαχειριστές της κρίσης δεν γνωστοποίησαν και επικοινωνήσαν τους στόχους της υψηλής τους στρατηγικής, ήταν αδύνατον να κατανοηθεί από τους εκτελεστές των αποφάσεών τους, το τι πρέπει να επιδιωχθεί, ώστε να επιλυθεί η κρίση. Επιπρόσθετα, δε κατανοήθηκαν με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο, τα συμφέροντα και οι απαιτήσεις της Τουρκίας, ώστε να αποφευχθούν οι λανθασμένοι υπολογισμοί. Στη περίπτωση των Ιμίων, η ελληνική πλευρά όπως έχει προαναφερθεί, εξέπεμψε αντιφατικά μηνύματα. Η πολιτική ηγεσία της χώρας, άλλα έλεγε στο εσωτερικό και άλλα έπραττε στο εξωτερικό. Το επικοινωνιακό μήνυμα της ελληνικής κυβέρνησης δεν επικοινωνήθηκε σωστά και κρίθηκε αναποτελεσματικό. Από την ελληνική πλευρά, χρησιμοποιήθηκαν πολλά, διαφορετικά και αντικρουόμενα μηνύματα που μεταδόθηκαν από διαφορετικούς πομπούς, σε διαφορετικές φάσεις της κρίσης. Το γεγονός αυτό, κατέστησε την ελληνική κυβέρνηση μη πιστευτή και αναξιόπιστη στην συνείδηση των ειδικών

κοινών της, των εκπροσώπων των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της κοινής γνώμης και δεν επέτρεψε να γίνει αποδεκτό το μήνυμά της από τα ανωτέρω κοινά.

## 7.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Από την ανωτέρω ανάλυση συμπεραίνεται ότι η ελληνική κυβέρνηση και τα στελέχη της δε κατόρθωσαν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τη κρίση καθώς επίσης, ότι η επικοινωνιακή στρατηγική τους, δεν απέδωσε τα αναμενόμενα και κατέστη ανεπιτυχής. Η ανωτέρω παραδοχή, συμπεραίνεται από το γεγονός ότι, τόσο ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης όσο και τα στελέχη της κυβέρνησής του, απέτυχαν να διατυπώσουν μια υπεύθυνη και πιστευτή επιχειρηματολογία που να προσδιορίζει τα αίτια της τραγικής για την Ελλάδα έκβασης της κρίσης και το ποιος ευθύνεται για την εξέλιξη αυτή. Παρά τα όσα ισχυρίστηκε στην ομιλία του στη Βουλή, στις 31/1/1996, ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης,<sup>1106</sup> για τα όσα επέτυχε η κυβέρνησή του με τον τρόπο που διαχειρίστηκε τη κρίση των βραχονησίδων Ίμια, η πραγματικότητα είναι τελείως διαφορετική. Συγκεκριμένα:

- ❖ Το επιχείρημα «Η βραχονησίδα IMIA είναι και θα παραμείνει ελληνική», αναιρείται από τα όσα δήλωσε ο εκπρόσωπος του Αμερικανικού Υπουργείου Εξωτερικών Nicolas Burns μετά τη λήξη της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια. Ειδικότερα, στις 2 Φεβρουαρίου 1996 ο Nicolas Burns δήλωσε<sup>1107</sup>: «Οι ΗΠΑ δεν αναγνωρίζουν Ελληνική ή Τουρκική κυριαρχία στα Ίμια (Kardak) και πιθανολογείται ύπαρξη και άλλων νησίδων στην ίδια κατάσταση».
- ❖ Το επιχείρημα της αποφυγής μιας συνολικής διαπραγμάτευσης για το Αιγαίο αναιρείται από τα όσα ακολούθησαν τρεις μήνες μετά την αποκλιμάκωση της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια. Ειδικότερα, στις 29 Απριλίου 1996, στο Βουκουρέστι, ο Έλληνας υπουργός Εξωτερικών Θεόδωρος Πάγκαλος συναντήθηκε με το Τούρκο ομόλογό του Ε. Γκιονενσάι και στο πλαίσιο της

---

<sup>1106</sup> Στην έναρξη της ομιλίας του ο Πρωθυπουργός είχε αναφέρει: »Η Ελληνική Κυβέρνηση επέτυχε την απεμπλοκή των ελληνικών και τουρκικών δυνάμεων στο χώρο της IMIA και την αποκλιμάκωση της κρίσης. Η απεμπλοκή επετεύχθη χωρίς καμιά απολύτως διαπραγμάτευση με τη τουρκική πλευρά. Ματαιώθηκε έτσι η επιδίωξη της Τουρκίας να εξαναγκάσει την Ελλάδα σε διαπραγματεύσεις σε σχέση με το νομικό καθεστώς των βραχονησίδων. Η βραχονησίδα IMIA είναι και θα παραμείνει ελληνική». Βλέπε: Πρακτικά Βουλής, Η' Περίοδος (Προεδρευομένης Δημοκρατίας), Σύνοδος Γ', Συνεδρίαση ΞΖ', Τετάρτη 31 Ιανουαρίου 1996, σελ. 3139.

<sup>1107</sup> Βλέπε αποκαλύψεις Λάμπρου Παπαντωνίου για τα Ίμια στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://olympia.gr/2011/04/12/papantoniou/> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

συνάντησης η Τουρκία έθεσε το ζήτημα των «Γκρίζων Ζωνών»,<sup>1108</sup> αμφισβητώντας τη κυριαρχία της Ελλάδας σε αρκετά νησιά (130 συνολικά βραχονησίδων – νησίδων), συμπεριλαμβανομένων των Ιμίων. Παράλληλα, για το θέμα αυτό, η τουρκική πλευρά απέστειλε έγγραφο υπόμνημα στην Ε.Ε. χωρίς να υπάρξει άμεση ελληνική απορριπτική απάντηση. Η ελληνική απάντηση στο τουρκικό υπόμνημα, ήρθε πολύ καθυστερημένα όταν η ελληνική κυβέρνηση διαπίστωσε, ότι η Τουρκία με το καθεστώς των «Γκρίζων Ζωνών» δεν αναφέρονταν μόνο στις βραχονησίδες Ίμια, αλλά σε δεκάδες νησιά, νησίδες και βραχονησίδες του Αιγαίου. Επιπρόσθετα, τον Ιούλιο του 1997, έπειτα από πιέσεις των ΗΠΑ, ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης υπέγραψε με το Τούρκο Πρόεδρο Σουλεϊμάν Ντεμιρέλ τη Συμφωνία της Μαδρίτης.<sup>1109</sup> Σύμφωνα με την συμφωνία τα δύο κράτη δεσμεύτηκαν για τα εξής:

- Το σεβασμό της κυριαρχίας των δύο χωρών (χωρίς η Τουρκία να αποδέχεται ρητώς τα υφιστάμενα σύνορα)
- Το σεβασμό των αρχών του διεθνούς δικαίου και διεθνών συμφωνιών (χωρίς η Άγκυρα να αποδέχεται επίλυση των όποιων διαφορών στο Αιγαίο με βάση το νέο Δίκαιο της Θάλασσας)
- Την αναγνώριση των «νόμιμων, ζωτικών συμφερόντων» των δύο χωρών στο Αιγαίο και
- Τη δέσμευση για διευθέτηση των διαφορών τους με ειρηνικά μέσα στη βάση της αμοιβαίας συναίνεσης και χωρίς τη χρήση βίας ή την απειλή χρήσης βίας.

Εν κατακλείδι, λαμβάνοντας υπόψη τα εμπειρικά δεδομένα της προηγηθείσας ανάλυσης δυνάμεθα να προβούμε στην εμπειρική επαλήθευση των κεντρικών

---

<sup>1108</sup> Βλέπε κείμενο ιστοσελίδας ελληνικού ΥΠΕΞ με τίτλο: *Γκρίζες ζώνες - Ζητήματα Ελληνοτουρκικών Σχέσεων - Ειδικότερα κείμενα*, στον ιστοτόπο <http://www.mfa.gr/zitimata-ellinotourkikon-sheseon/eidikotera-keimena/gkρίζes-zones.html> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1109</sup> Βλέπε: Ευαγόρου, Ευαγόρας Λ., *Οι Ελληνοτουρκικές Σχέσεις από το 1923 έως Σήμερα – ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ*, Αθήνα, Εκδόσεις ΠΟΙΟΤΗΤΑ, 2010, σελ. 143 & Άρθρο Αλέξανδρου Τάρκα με τίτλο: «Το χρονικό ενός παρ' ολίγον πολέμου» στον ιστοτόπο <http://www.dimokratianews.gr/content/22144/%CF%84%CE%BF-%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%B5%CE%BD%CF%8C%CF%82-%CF%80%CE%B1%CF%81-%CE%BF%CE%BB%CE%AF%CE%B3%CE%BF%CE%BD-%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%AD%CE%BC%CE%BF%CF%85> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

υποθέσεων εργασίας της παρούσας μελέτης καθώς επίσης, να δώσουμε απάντηση στο βασικό ερευνητικό της ερώτημα, για το αν η στρατηγική επικοινωνία αποτελεί ή όχι, στρατηγικό μέσο για την επικοινωνιακή αντιμετώπιση μιας διεθνούς κρίσης.

Από την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια αποδείχθηκε η μη υιοθέτηση και ο βαθμός σπουδαιότητας των κεντρικών υποθέσεων της μιας από τις δύο μελετώμενες θεωρίες [της Δημόσιας Διπλωματίας (Public Diplomacy)] και ο βαθμός αξιοπιστίας της. Ειδικότερα:

1. Τα στελέχη της ελληνικής κυβέρνησης που διαχειρίστηκαν την επικοινωνιακή αντιμετώπιση της κρίσης, δεν υιοθέτησαν τη στρατηγική επικοινωνία και δεν την αξιοποίησαν ως βασικό τους στρατηγικό μέσο, ώστε να επικοινωνήσουν με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη. Επίσης, τα εν λόγω στελέχη δεν αξιοποίησαν κατάλληλα τις στρατηγικές και τις τακτικές της στρατηγικής επικοινωνίας για να διαμορφώσουν την αντίληψη των ειδικών κοινών τους και της κοινής γνώμης σχετικά με την απόδοση ευθύνης για τα αίτια και την έκβαση της κρίσης και να επηρεάσουν την στάση τους, ώστε να λάβουν την υποστήριξή τους. Άρα, δεν επιβεβαιώνεται η 1<sup>η</sup> υπόθεση εργασίας της παρούσας διατριβής που αναφέρει, ότι η στρατηγική επικοινωνία κατά την εξέλιξη μιας διεθνούς κρίσης αποτελεί βασικό στρατηγικό μέσο για την διαμόρφωση των αντιλήψεων και τον επηρεασμό της στάσης όσων εμπλέκονται στη κρίση και της κοινής γνώμης γενικότερα.
2. Τα στελέχη της ελληνικής κυβέρνησης κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση της κρίσης, δεν αξιοποίησαν τη στρατηγική επικοινωνία ως βασικό τους στρατηγικό μέσο, για να επικοινωνήσουν με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της Ελλάδας, με απώτερο στόχο να λάβουν τη νομιμοποίησή τους, ώστε να εφαρμόσουν την επικοινωνιακή τους στρατηγική. Άρα, δεν επιβεβαιώνεται και η 2<sup>η</sup> υπόθεση εργασίας της παρούσας διατριβής που αναφέρει, ότι η στρατηγική επικοινωνία αποτελεί βασικό στρατηγικό μέσο για την απόκτηση νομιμοποίησης, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον μιας χώρας σε περιπτώσεις διεθνών κρίσεων.

Καταλήγοντας, από τη διεξοδική ανάλυση της μελέτης περίπτωσης της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια, αποδείχθηκε ότι η μη χρήση ή η αναποτελεσματική χρήση της στρατηγικής επικοινωνίας από τους διαχειριστές μιας διεθνούς κρίσης δύναται να



μη μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα ενός σχεδίου επικοινωνιακής αντιμετώπισης μιας διεθνούς κρίσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:

#### Η ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΕΠΙΘΕΣΗ ΤΗΣ 11<sup>ης</sup> ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 2001 ΣΤΙΣ ΗΠΑ

##### 8.1 Ο ΟΣΑΜΑ ΜΠΙΝ ΛΑΝΤΕΝ ΚΑΙ Η ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΛ ΚΑΙΝΤΑ (AL QAEDA)



Εικόνα 16: Ο Οσάμα Μπιν Λάντεν

Ο Οσάμα Μπιν Λάντεν γεννήθηκε στο Ριάντ της Σαουδικής Αραβίας στις 10 Μαρτίου 1957 και ήταν το 17<sup>ο</sup> από τα 52 παιδιά του πολυεκατομμυριούχου εργολάβου Μοχάμεντ Μπιν Λάντεν ο οποίος κατάγονταν από την Υεμένη και είχε στενούς δεσμούς με τον βασιλικό οίκο της Σαουδικής Αραβίας.<sup>1110</sup> Σπούδασε στο Πανεπιστήμιο του βασιλιά Αμπντούλ Αζίζ της Τζέντα της Σαουδικής Αραβίας Πολιτικός Μηχανικός, Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οικονομικά. Παράλληλα, μελέτησε τα θρησκευτικά κείμενα του Ισλάμ, και ασπάστηκε τον ισλαμικό φονταμενταλισμό. Το 1968, έπειτα από το θάνατο του πατέρα του σε αεροπορικό δυστύχημα, ο Οσάμα Μπιν Λάντεν γίνεται κληρονόμος μιας μεγάλης κατασκευαστικής εταιρείας (η οποία είχε αναλάβει τα περισσότερα έργα

---

<sup>1110</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Φ. Γ. Χοϊδά με τίτλο: «ΟΣΑΜΑ ΜΠΙΝ ΛΑΝΤΕΝ. Πως από μακρύ χέρι των ΗΠΑ στο Αφγανιστάν, έγινε Νο 1 καταζητούμενος», *ΚΥΡΙΑΚΑΤΙΚΗ ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 16/9/2001, σελ. 26 & ρεπορτάζ του τηλεοπτικού σταθμού ΣΚΑΙ στην ηλεκτρονική διεύθυνση [https://www.youtube.com/watch?v=oXcObzjtm\\_M&feature=player\\_detailpage](https://www.youtube.com/watch?v=oXcObzjtm_M&feature=player_detailpage) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015) & στην ηλεκτρονική διεύθυνση [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CF%83%CE%AC%CE%BC%CE%B1\\_%CE%BC%CF%80\\_%CE%B9%CE%BD\\_%CE%9B%CE%AC%CE%BD%CF%84%CE%B5%CE%BD](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CF%83%CE%AC%CE%BC%CE%B1_%CE%BC%CF%80_%CE%B9%CE%BD_%CE%9B%CE%AC%CE%BD%CF%84%CE%B5%CE%BD) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

ανασυγκρότησης της χώρας, όπως δρόμους, λιμένες, εγκαταστάσεις, αναμορφώσεις οάσεων σε πόλεις κλπ.) και μιας τεράστιας περιουσίας.

Με την εισβολή των Σοβιετικών στο Αφγανιστάν το 1979, ο Οσάμα Μπιν Λάντεν μεταβαίνει στο Αφγανιστάν και αξιοποιείται από τις ΗΠΑ και το βασίλειο της Σαουδικής Αραβίας για την οργάνωση της ισλαμικής αντίστασης απέναντι στη σοβιετική εισβολή. Πρωτοστάτησε στη συγκρότηση ταξιαρχιών εθελοντών από όλον το μουσουλμανικό κόσμο, οι οποίοι έλαβαν μέρος στον ιερό πόλεμο “jihad” κατά των «άθεων» και «απίστων» κατακτητών της χώρας. Ο Οσάμα Μπιν Λάντεν επί μια δεκαετία πολέμησε στο πλευρό των «Μουτζαχεντίν» (μουσουλμάνοι Αφγανοί αντάρτες) και αποτέλεσε το καλύτερο σύμμαχο των ΗΠΑ στο Αφγανιστάν. Με την αποχώρηση των Σοβιετικών από το Αφγανιστάν το 1988, ο Οσάμα Μπιν Λάντεν προχώρησε στην ίδρυση της ισλαμιστικής τρομοκρατικής οργάνωσης «Αλ Κάϊντα» (Al- Qaeda), που στα αραβικά σημαίνει «βάση» και αποτέλεσε τη βάση για την εκκίνηση μιας νέας τζιχάντ<sup>1111</sup> που βασικές της επιδιώξεις<sup>1112</sup> ήταν η απεμπλοκή των μουσουλμανικών χωρών από την επιρροή των χωρών της δύσης, η εκδίωξη των απίστων από τις μουσουλμανικές χώρες και η επανίδρυση του χαλιφάτου. Ο νέος εχθρός πια ήταν οι ΗΠΑ οι οποίες, εισήλθαν στη χώρα δημιουργώντας μεγάλες στρατιωτικές βάσεις στις κυριότερες πόλεις, αναλαμβάνοντας τη κατασκευή δρόμων και μεγάλων αρδευτικών έργων και επεμβαίνοντας όλο και περισσότερο στα εσωτερικά της χώρας. Το 1991 όταν ο Σαντάμ Χουσεΐν εισέβαλε στο Κουβέιτ, ο Οσάμα Μπιν Λάντεν ζήτησε από το βασιλιά της Σαουδικής Αραβίας να υπερασπιστεί τους ιερούς τόπους (Μέκκα και Μεδίνα) χωρίς να εισακουστεί η έκκλησή του. Αντιθέτως, ο βασιλιάς της Σαουδικής Αραβίας κάλεσε τις ΗΠΑ να παράσχουν στρατιωτική προστασία στην ευρύτερη περιοχή. Το γεγονός αυτό, οδήγησε στη σύγκρουση του Οσάμα Μπιν Λάντεν με το καθεστώς της Σαουδικής Αραβίας, το οποίο κατηγόρησε ότι πούλησε τη ψυχή του στο διάβολο, δέχθηκε αμερικανικές δυνάμεις στο έδαφος της χώρας με τα μέγιστα ισλαμικά προσκυνήματα και συμμάχησε με τους «νέους σταυροφόρους» στο Πόλεμο του Περσικού.<sup>1113</sup> Όπως

---

<sup>1111</sup>Βλέπε ρεπορτάζ του τηλεοπτικού σταθμού ΣΚΑΙ στην ηλεκτρονική διεύθυνση [https://www.youtube.com/watch?v=oXcObzjtm\\_M&feature=player\\_detailpage](https://www.youtube.com/watch?v=oXcObzjtm_M&feature=player_detailpage) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015) & Macdonald, Fiona, *Days That Changed the World: THE SEPTEMBER 11<sup>TH</sup> TERRORIST ATTACKS, USA*, World Almanac Library, 2004, p.21.

<sup>1112</sup> Βλέπε εργασία Διαμαντή, Σμαράγδας & Παπαδάκη, Δημήτριου, με θέμα: «Οι Επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου 2001 ως Περίπτωση Στρατηγικού Αιφνιδιασμού», *Σχολή Διοίκησης & Επιτελών Πολεμικής Αεροπορίας*, Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Κωνσταντίνος Κολιόπουλος, Αθήνα 2007, σελ. 25.

<sup>1113</sup> Βλέπε ρεπορτάζ Φ. Γ. Χοϊδά με τίτλο: «ΟΣΑΜΑ ΜΠΙΝ ΛΑΝΤΕΝ. Πως από μακρύ χέρι των ΗΠΑ στο Αφγανιστάν, έγινε No 1 καταζητούμενος», *ΚΥΡΙΑΚΑΤΙΚΗ ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 16/9/2001, σελ.

επισημαίνει και ο καθηγητής Μάριος Ευρυβιάδης, η στρατιωτική παρουσία των αμερικανικών στρατιωτικών δυνάμεων στους Ιερούς Τόπους της χερσονήσου της Αραβίας, εκεί που γεννήθηκε, περπάτησε και δίδαξε ο Προφήτης του Θεού, Μοχάμεντ, θεωρείται ως η μέγιστη βλασφημία κατά του Ισλάμ και η μεγαλύτερη προσβολή για τους πιστούς υπηρέτες του.<sup>1114</sup> Δεν νοείται και είναι ιεροσυλία οι άπιστοι (Kafir) να καταπατούν τους Ιερούς Τόπους, να παρέχουν στρατιωτική «προστασία» στους απόγονους του Προφήτη και η προστασία αυτή να γίνεται αποδεκτή από τη βασιλική οικογένεια της Σαουδικής Αραβίας. Η σύγκρουση του Οσάμα Μπιν Λάντεν με το καθεστώς της Σαουδικής Αραβίας είχε σαν αποτέλεσμα να του αφαιρεθεί η υπηκοότητα και να αναγκαστεί το 1992 να εγκατασταθεί στο Σουδάν όπου ίδρυσε στρατόπεδα εκπαίδευσης μαχητών.<sup>1115</sup> Με αρχηγείο τις βάσεις εκπαίδευσης στην Υεμένη, συγκρότησε μια στρατιά Αράβων που αποτελούνταν από 4.000 κομάντος και 6.000 «μαθητές» που βρίσκονταν διασκορπισμένοι στην Ευρώπη και σε άλλες χώρες του κόσμου και ξεκίνησε τη τρομοκρατική του δράση. Όπως ανέφερε ο Οσάμα Μπιν Λάντεν, οι λόγοι που τον οδήγησαν στην έναρξη της τρομοκρατικής του δράσης ήταν η παρουσία των αμερικανικών στρατιωτικών δυνάμεων στη Σαουδική Αραβία, το τόπο που γεννήθηκε ο Προφήτης Μοχάμεντ και η άρνηση των Δυτικών να επιτρέψουν στους Παλαιστίνιους να αποκτήσουν μια ανεξάρτητη πατρίδα.<sup>1116</sup> Στην συνέχεια, το 1996 όταν ο Οσάμα Μπιν Λάντεν εκδιώχθηκε και από το Σουδάν, επέστρεψε στο Αφγανιστάν όπου είχε εδραιωθεί το θεοκρατικό καθεστώς των φονταμενταλιστών μουσουλμάνων Ταλιμπάν και ο λαός της χώρας τον θεωρούσε εθνικό ήρωα, αφού είχε πολεμήσει τους Σοβιετικούς.<sup>1117</sup> Εγκατέστησε το νέο αρχηγείο του στα βουνά του Αφγανικού νότου και προετοίμασε τους μουσουλμάνους μαχητές του για την υλοποίηση νέων τρομοκρατικών επιχειρήσεων.

---

26 & The 9/11 Commission Report, Chapter 2: The Foundation of the New Terrorism in the electronic address [http://www.9-11commission.gov/report/911Report\\_Ch2.htm](http://www.9-11commission.gov/report/911Report_Ch2.htm) (last access 30/12/2015).

<sup>1114</sup> Ευρυβιάδης, Μάριος Λ., “Ο ΜΠΙΝ ΛΑΝΤΕΝ ΚΑΙ ΟΙ «ΑΠΙΣΤΟΙ»”, *Αφιέρωμα Ινστιτούτου Αμυντικών Αναλύσεων* με θέμα: «Το Τρομοκρατικό Χτύπημα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001», Ενημερωτικό έντυπο 340, 19/09/2001, σελ. 34-35.

<sup>1115</sup> The 9/11 Commission Report, Chapter 2: The Foundation of the New Terrorism in the electronic address [http://www.9-11commission.gov/report/911Report\\_Ch2.htm](http://www.9-11commission.gov/report/911Report_Ch2.htm) (last access 30/12/2015) & ρεπορτάζ Φ. Γ. Χοϊδά με τίτλο: «ΟΣΑΜΑ ΜΠΙΝ ΛΑΝΤΕΝ. Πως από μακρύ χέρι των ΗΠΑ στο Αφγανιστάν, έγινε No 1 καταζητούμενος», *ΚΥΡΙΑΚΑΤΙΚΗ ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 16/9/2001, σελ. 26.

<sup>1116</sup> Macdonald, Fiona, *Days That Changed the World: THE SEPTEMBER 11<sup>TH</sup> TERRORIST ATTACKS*, USA, World Almanac Library, 2004, p.20.

<sup>1117</sup> Ibid.

Οι σημαντικότερες τρομοκρατικές επιθέσεις της Αλ Κάϊντα πριν το τρομοκρατικό χτύπημα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 ήταν:

- ❖ **Στην Υεμένη το 1992.**<sup>1118</sup> Αποτελεί τη πρώτη τρομοκρατική επίθεση της Αλ Κάϊντα έναντι αμερικανικών στόχων. Συγκεκριμένα, στις 29 Δεκέμβρη του 1992, στο Άντεν της Υεμένης εξερράγησαν δύο βόμβες στα ξενοδοχεία Γκόλντ Μοχούρ και Άντεν Μουβενπίκ, όπου οι τρομοκράτες της Αλ Κάϊντα πίστευαν, ότι διέμεναν αμερικανοί στρατιώτες καθ' οδόν προς τη Σομαλία. Δυστυχώς γι' αυτούς, η επιχείρησή τους δεν εστέφθη με επιτυχία, διότι οι αμερικανοί στρατιώτες είχαν αναχωρήσει πριν την έκρηξη των βομβών. Από την έκρηξη των δύο εκρηκτικών μηχανισμών, εκτός από τις υλικές ζημιές έχασαν τη ζωή τους δύο Αυστραλοί τουρίστες.
- ❖ **Στις Πρεσβείες των ΗΠΑ στη Κένυα και τη Τανζανία το 1998.**<sup>1119</sup> Ειδικότερα, στις 7 Αυγούστου 1998, πράκτορες της Αλ Κάϊντα παγίδευσαν αυτοκίνητα με εκρηκτικούς μηχανισμούς που εξερράγησαν έξω από τις πρεσβείες των ΗΠΑ στο Ναϊρόμπι της Κένυα, και το Νταρ Ες Σαλάμ της Τανζανίας με αποτέλεσμα να βρουν τραγικό θάνατο 200 άνθρωποι και να τραυματιστούν πάνω από 5.000.
- ❖ **Στο αμερικανικό αντιτορπιλικό “USS Cole”, στο Άντεν της Υεμένης το 2000.**<sup>1120</sup> Ειδικότερα, στις 12 Οκτωβρίου του 2000, το Αμερικανικό Πολεμικό Πλοίο “Cole”, το οποίο είχε σκοπό να συμβάλει σε πυραυλικό χτύπημα εναντίον της Αλ

---

<sup>1118</sup> Βλέπε: ηλεκτρονική διεύθυνση [https://en.wikipedia.org/wiki/Timeline\\_of\\_al-Qaeda\\_attacks#CITEREFWright2006](https://en.wikipedia.org/wiki/Timeline_of_al-Qaeda_attacks#CITEREFWright2006) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015) & in the electronic address The 9/11 Commission Report, Chapter 2: The Foundation of the New Terrorism [http://www.9-11commission.gov/report/911Report\\_Ch2.htm](http://www.9-11commission.gov/report/911Report_Ch2.htm) (last access 30/12/2015).

<sup>1119</sup> Βλέπε: ηλεκτρονική διεύθυνση [https://en.wikipedia.org/wiki/Timeline\\_of\\_al-Qaeda\\_attacks#CITEREFWright2006](https://en.wikipedia.org/wiki/Timeline_of_al-Qaeda_attacks#CITEREFWright2006) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015) & in the electronic address The 9/11 Commission Report, Chapter 2: The Foundation of the New Terrorism [http://www.9-11commission.gov/report/911Report\\_Ch2.htm](http://www.9-11commission.gov/report/911Report_Ch2.htm) (last access 30/12/2015) & ρεπορτάζ με τίτλο: «ΟΙ ΗΠΑ ΣΤΟ ΣΤΟΧΑΣΤΡΟ», εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 12/09/2001, σελ. 15 & Lough, Richard (August 19, 2008), Al Jazeera English, Retrieved January 20, 2009 in the electronic address <http://www.aljazeera.com/focus/2008/08/200881983642167910.html> (last access 30/12/2015) & Brian Whitaker, “Yemen bombers hit UK embassy”, newspaper *The Guardian*, Saturday 14 October 2000, in the electronic address <http://www.theguardian.com/world/2000/oct/14/israel.alqaida> (last access 30/12/2015).

<sup>1120</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «ΟΙ ΗΠΑ ΣΤΟ ΣΤΟΧΑΣΤΡΟ», εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 12/09/2001, σελ. 15 & ηλεκτρονική διεύθυνση [https://en.wikipedia.org/wiki/Timeline\\_of\\_al-Qaeda\\_attacks#CITEREFWright2006](https://en.wikipedia.org/wiki/Timeline_of_al-Qaeda_attacks#CITEREFWright2006) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015) & “Islamic hand behind death of 17 US sailors and UK embassy bomb in Yemen”, in the electronic address <http://www.afghanistannewscenter.com/news/2000/october/oct19j2000.htm> (last access 30/12/2015) & USS Cole bombing. (2007, January 20). In *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. Retrieved 12:10, January 21, 2007, in the electronic address [http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=USS\\_Cole\\_bombing&oldid=102031679](http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=USS_Cole_bombing&oldid=102031679) (last access 30/12/2015).

Κάϊντα δέχτηκε βομβιστική επίθεση στο λιμάνι Άντεν της Υεμένης με αποτέλεσμα να σκοτωθούν 17 αμερικανοί ναύτες.

## 8.2 ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ



Εικόνα 17: Το τρομοκρατικό χτύπημα στους δίδυμους πύργους

Το πρωί της Τρίτης της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001, εκδηλώθηκε αεροπειρατεία σε τέσσερα επιβατικά αεροπλάνα των ΗΠΑ, από 19 τρομοκράτες της Αλ Κάϊντα, που σκόπευαν να πραγματοποιήσουν επιθέσεις αυτοκτονίας εναντίον στόχων των ΗΠΑ.<sup>1121</sup> Δύο από τα αεροπλάνα αυτά (Πτήση 175 της United Airlines και Πτήση 11 της American Airlines) προσέκρουσαν στους Δίδυμους Πύργους του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου στη Νέα Υόρκη, το τρίτο αεροσκάφος (Πτήση 77 της American Airlines) προσέκρουσε στη δυτική πλευρά του κτιρίου του Αμερικανικού Υπουργείου Άμυνας στη περιοχή της Βιρτζίνια, ενώ το τέταρτο αεροπλάνο (Πτήση 93 της United Airlines) συνετρίβη σε ένα λιβάδι κοντά στη περιοχή της Πενσυλβανία.

Ο τραγικός απολογισμός των τεσσάρων τρομοκρατικών επιθέσεων της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 (μαζί με τους επιβάτες που επέβαιναν στα τέσσερα αεροσκάφη που συνετρίβησαν), ήταν περίπου 3.000 νεκροί.<sup>1122</sup> Οι περισσότεροι από αυτούς σκοτώθηκαν στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου, ενώ 189 σκοτώθηκαν στο κτίριο του Αμερικανικού Πενταγώνου. Άξιον μνείας είναι επίσης, το γεγονός ότι στα θύματα του

<sup>1121</sup> Macdonald, Fiona, *Days That Changed the World: THE SEPTEMBER 11<sup>TH</sup> TERRORIST ATTACKS*, USA, World Almanac Library, 2004, p. 4.

<sup>1122</sup> Noll, Michael A., *Crisis Communications: Lessons from September 11*, USA, ROWMAN & LITTLEFIELD PUBLISHERS INC, 2003, p. xxi.



Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου συμπεριλαμβάνονται 343 πυροσβέστες και 70 αστυνομικοί. Το αναλυτικό χρονικό των επιθέσεων έχει ως εξής:<sup>1123</sup>

- ❖ **07:59:** Το αεροσκάφος Boeing 767 της Πτήσης 11 της American Airlines απογειώνεται με καθυστέρηση από το διεθνές αεροδρόμιο Λόγκαν της Βοστώνης με κατεύθυνση το Λος Άντζελες. Στους 92 επιβάτες του αεροπλάνου βρίσκονται πέντε αεροπειρατές.
- ❖ **08:13:** Πραγματοποιείται η τελευταία επικοινωνία της Πτήσης 11 της American Airlines με το Πύργο Ελέγχου του διεθνούς αεροδρομίου Λόγκαν. Την ίδια στιγμή, ακούγεται η φωνή ενός ατόμου που μιλά στους επιβάτες του αεροπλάνου λέγοντάς τους: “Μη κινηθεί κανείς. Όλα θα πάνε καλά. Αν κάποιος προσπαθήσει να κάνει οποιαδήποτε κίνηση, θα θέσει σε κίνδυνο τον εαυτό του και το αεροπλάνο. Μείνετε ήρεμοι” (Nobody move. Everything will be OK. If you try to make any moves, you’ll endanger yourself and the airplane. Just stay quiet). Επιπρόσθετα, το αεροσκάφος άρχισε να παρεκκλίνει της πορείας του και να κατευθύνεται νότια.
- ❖ **08:14:** Το αεροσκάφος Boeing 767 της Πτήσης 175 της United Airlines, αναχώρησε επίσης, από το διεθνές αεροδρόμιο Λόγκαν της Βοστώνης με κατεύθυνση το Λος Άντζελες. Στους επιβάτες του αεροπλάνου βρίσκονται πέντε αεροπειρατές.
- ❖ **08:19:** Μία αεροσυνοδός του αεροσκάφους, η Betty Ong, ειδοποιεί μέσω αεροτηλεφώνου την εταιρεία American Airlines ότι η Πτήση 11 τελεί υπό εν εξελίξει αεροπειρατεία.
- ❖ **08:20:** Οι ελεγκτές του κέντρου ελέγχου της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (Federal Aviation Administration – FAA) στη Βοστώνη αποφασίζουν ότι στη Πτήση 11 της American Airlines έχει εκδηλωθεί αεροπειρατεία. Το αεροσκάφος Boeing 757 της Πτήσης 77 της

---

<sup>1123</sup> Βλέπε: “September 11 Chronology of terror”, in the electronic address [www.cnn.com/2001/US/09/11/chronology.attack](http://www.cnn.com/2001/US/09/11/chronology.attack) (last access 30/12/2015) & “Timeline for the day of the September 11 attacks”, in the electronic address [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=September\\_11%2C\\_2001\\_timeline\\_for\\_the\\_day\\_of\\_the\\_attacks&oldid=96186275](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=September_11%2C_2001_timeline_for_the_day_of_the_attacks&oldid=96186275) (last access 30/12/2015) & National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States, in the electronic address [http://www.9-11commission.gov/report/911Report\\_Notes.htm](http://www.9-11commission.gov/report/911Report_Notes.htm) (last access 30/12/2015) & Macdonald, Fiona, *Days That Changed the World: THE SEPTEMBER 11<sup>TH</sup> TERRORIST ATTACKS*, USA, World Almanac Library, 2004, p.p. 22-29 & Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p. 26-30.

American Airlines, αναχωρεί από το αεροδρόμιο Washington Dulles της Ουάσινγκτον με κατεύθυνση το Λος Άντζελες. Στους επιβάτες του αεροπλάνου βρίσκονται πέντε αεροπειρατές.

- ❖ **08:24:** Η Πτήση 11 της American Airlines κάνει στροφή 100 μοιρών προς το νότο, κατευθυνόμενη προς τη Νέα Υόρκη. Από τον ασύρματο του αεροσκάφους ακούστηκε κάποιος να αναφέρει στους επιβάτες: «Έχουμε μερικά αεροπλάνα. Απλά καθίστε ήρεμοι και θα είστε καλά. Επιστρέφουμε στο αεροδρόμιο» (We have some planes. Just stay quiet, and you'll be okay. We are returning to the airport).
- ❖ **08:25:** Οι ελεγκτές του κέντρου ελέγχου της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας στη Βοστώνη ειδοποιούν τους συναδέλφους τους σε άλλα κέντρα ελέγχου σχετικά με τα όσα διαδραματίζονται στη Πτήση 11. Παρ' όλα αυτά, η διοίκηση της NORAD (North American Aerospace Defence Command) δεν ετέθη σε συναγερμό.
- ❖ **08:34:** Το κέντρο ελέγχου της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας στη Βοστώνη επικοινωνεί με την Αεροπορική Βάση του Otis στο Cape Cod και ενημερώνει σχετικά με την εκδήλωση αεροπειρατείας στη Πτήση 11 της American Airlines.
- ❖ **08:37:** Το κέντρο ελέγχου της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας στη Βοστώνη ειδοποιεί το NEADS (North East Air Defence Sector), το βορειοανατολικό τμήμα του NORAD (North American Aerospace Defence Command), για την αεροπειρατεία της Πτήσης 11 της American Airlines. Στη συνέχεια, οι ελεγκτές του κέντρου ελέγχου ζητούν τη βοήθεια του στρατού για την αναχαίτιση του αεροσκάφους.
- ❖ **08:42:** Το αεροσκάφος Boeing 757 της Πτήσης 93 της United Airlines, αναχωρεί από το διεθνές αεροδρόμιο Newark του Νιου Τζέρσεϊ με κατεύθυνση το Σαν Φρανσίσκο έπειτα από 40 λεπτά καθυστέρηση λόγω αυξημένης κίνησης στου διαδρόμους απογείωσης. Στους επιβάτες του αεροπλάνου βρίσκονται τέσσερις αεροπειρατές. Την ίδια ώρα, το κέντρο ελέγχου της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας στη Νέα Υόρκη ζητάει πληροφορίες για τη Πτήση 11 της American Airlines. Ο κυβερνήτης της Πτήσης 175 της United Airlines ανταποκρίνεται στο αίτημα του κέντρου ελέγχου Νέας Υόρκης και αναφέρει: «Ακούσαμε μία ύποπτη μετάδοση κατά την αναχώρηση μας από τη Βοστώνη, με κάποιον που καλούσε τους επιβάτες



- από τα μικρόφωνα να παραμείνουν στις θέσεις τους». Λίγο μετά, στη Πτήση 175 της United Airlines εκδηλώθηκε αεροπειρατεία και το αεροσκάφος άρχισε να κατευθύνεται προς το νότο.
- ❖ **08:46:** Το αεροσκάφος Boeing 767 της Πτήσης 11 της American Airlines προσκρούει με ταχύτητα 790 km/h στη βόρεια πλευρά του Βόρειου Πύργου του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου, μεταξύ των ορόφων 94 και 98.<sup>1124</sup> Το αεροσκάφος διεισδύει στο πύργο σχεδόν ανέπαφο, μέχρι το κέντρο του κτιρίου και στη συνέχεια εκρήγνυται τυλίγοντας στις φλόγες τους πάνω ορόφους του κτιρίου.
  - ❖ **08:49:** Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης διακόπτουν τα προγράμματά τους και μέσω έκτακτων δελτίων ειδήσεων δίνουν τις πρώτες αναφορές για το περιστατικό κάνοντας λόγο για μια «έκρηξη» στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου.
  - ❖ **08:51:** Ξεκινά η αεροπειρατεία στη Πτήση 77 της American Airlines.
  - ❖ **08:54:** Το αεροσκάφος Boeing 757 της Πτήσης 77 της American Airlines παρεκκλίνει της πορείας του για το Λος Άντζελες και κατευθύνεται νότια της περιοχής του Οχάιο. Δύο λεπτά αργότερα η συσκευή εντοπισμού του αεροσκάφους απενεργοποιείται.
  - ❖ **08:55:** Ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους είχε μεταβεί στο Δημοτικό Σχολείο Emma E. Booker στη Σαρασότα της Φλόριντα, στο πλαίσιο προγραμματισμένης επίσκεψης για τη προώθηση του εκπαιδευτικού προγράμματος της κυβέρνησης του. Ενημερώθηκε άμεσα από το σύμβουλό του Κάρλ Ρόβ, για το περιστατικό στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου και στη συνέχεια επικοινωνήσε με τη Σύμβουλο Εθνικής Ασφαλείας Κοντολίζα Ράις η οποία, βρισκόταν στο Λευκό Οίκο και τον ενημέρωσε ότι το αεροσκάφος που προσέκρουσε στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου ήταν εμπορικό.
  - ❖ **09:03:** Το αεροσκάφος Boeing 767 της Πτήσης 175 της United Airlines προσκρούει με ταχύτητα 950km/h στη νότια πλευρά του Νότιου Πύργου του Παγκοσμίου Κέντρου Εμπορίου μεταξύ των ορόφων 78 και 84 και

---

<sup>1124</sup> Βλέπε το βίντεο από την πρόσκρουση του 1<sup>ου</sup> αεροπλάνου στο βόρειο Πύργο του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου από το Youtube: [https://www.youtube.com/watch?v=Ys41jnL2Elk&feature=player\\_embedded](https://www.youtube.com/watch?v=Ys41jnL2Elk&feature=player_embedded) (last access 30/12/2015).

- εκρήγνυται.<sup>1125</sup> Τη πρόσκρουση του αεροπλάνου παρακολούθησαν ζωντανά από τις τηλεοράσεις τους, εκατομμύρια άνθρωποι σε όλο τον κόσμο.
- ❖ **09:04:** Το κέντρο ελέγχου της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας στη Βοστώνη, σταματά όλες τις αναχωρήσεις πτήσεων από αεροδρόμια μέσα στη περιοχή δικαιοδοσίας του.
  - ❖ **09:06:** Το κέντρο ελέγχου της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας στη Νέα Υόρκη σταματά όλες τις απογειώσεις των πτήσεων προς τη Νέα Υόρκη ή αυτών που περνούν δια μέσου του εναερίου χώρου της.
  - ❖ **09:28:** Αεροπειρατές εισβάλλουν στο πιλοτήριο του Boeing 757 της Πτήσης 93 της United Airlines και αναλαμβάνουν τη διακυβέρνηση του αεροσκάφους.
  - ❖ **9:30:** Ο πρόεδρος των ΗΠΑ Τζωρτζ Μπους, μιλώντας στους καθηγητές και τους μαθητές του Δημοτικού Σχολείου Emma E. Booker στη Σαρασότα της Φλόριντα, κάνει τη πρώτη δημόσια δήλωση για τις επιθέσεις, αναφέροντας ότι θα πρέπει να επιστρέψει στην Ουάσιγκτον, διότι στις ΗΠΑ διαδραματίστηκε μια «εθνική τραγωδία». Για το λόγο αυτό, ζήτησε να κρατηθεί ενός λεπτού σιγή και στη συνέχεια κατευθύνθηκε προς το αεροδρόμιο της Σαρασότα.
  - ❖ **09:40:** Η Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας για πρώτη φορά στην ιστορία των ΗΠΑ σταματά όλες τις πτήσεις από και προς τα αεροδρόμια των ΗΠΑ. Οι διεθνείς πτήσεις προς τις ΗΠΑ κατευθύνονται προς το Καναδά.
  - ❖ **09:43:** Το αεροσκάφος Boeing 757 της Πτήσης 77 της American Airlines American συντρίβεται στη δυτική πλευρά του κτιρίου του Αμερικανικού Υπουργείου Άμυνας στη περιοχή της Βιρτζίνια με αποτέλεσμα να ξεσπάσει πυρκαγιά στο κτίριο. Ταυτόχρονα διατάσσεται η εκκένωση του κτιρίου.
  - ❖ **09:45:** Έπειτα από ενημέρωση του Πύργου Ελέγχου του Εθνικού Αεροδρόμιου Ρείγκαν προς τις Μυστικές Υπηρεσίες των ΗΠΑ ότι, το αεροσκάφος Boeing 757 της Πτήσης 77 της American Airlines κατευθύνονταν προς το Λευκό Οίκο, διατάσσεται η εκκένωση του Λευκού Οίκου και του Καπιτώλιου.
  - ❖ **09:57:** Ξεσπά εξέγερση από τους επιβάτες της Πτήσης 93 της United Airlines.
  - ❖ **09:57:** Ο πρόεδρος των ΗΠΑ Τζωρτζ Μπους αναχωρεί από την Φλόριντα με το προεδρικό αεροσκάφος Air Force One. Το αεροπλάνο φτάνει σε ύψος

<sup>1125</sup> Βλέπε το βίντεο από την πρόσκρουση του 2<sup>ου</sup> αεροπλάνου στο Νότιο Πύργο του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου από το Youtube: [https://www.youtube.com/watch?v=TJOwtgBpzE&feature=player\\_embedded](https://www.youtube.com/watch?v=TJOwtgBpzE&feature=player_embedded) (last access 30/12/2015).

πτήσης και κάνει κύκλους στον αέρα για 40 λεπτά, ενώ αναζητούνταν ο νέος προορισμός του αεροπλάνου.

- ❖ **10:05:** Ο νότιος πύργος του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου καταρρέει.<sup>1126</sup> Το γεγονός αυτό επίσης, αναμεταδίδεται ζωντανά από όλα τα αμερικανικά και διεθνή τηλεοπτικά δίκτυα σε όλο τον κόσμο.
- ❖ **10:03:** Το αεροσκάφος Boeing 757 της Πτήσης 93 της United Airlines πέφτει σε ένα λιβάδι νοτιοανατολικά του Πίτσμπουργκ στη Πενσυλβάνια, έπειτα από απόφαση που έλαβαν οι αεροπειρατές, ώστε να μην επανακτήσουν τον έλεγχο του αεροσκάφους οι εξεγερμένοι επιβάτες.
- ❖ **10:10:** Τμήμα του κτιρίου του Αμερικανικού Υπουργείου Άμυνας στη περιοχή της Βιρτζίνια καταρρέει.
- ❖ **10:13:** Διατάσσεται η εκκένωση των κτιρίων των Ηνωμένων Εθνών και της UNICEF στη Νέα Υόρκη.
- ❖ **10:22:** Διατάσσεται η εκκένωση των κτιρίων του Υπουργείου Δικαιοσύνης και της Παγκόσμιας Τράπεζας στην Ουάσινγκτον.
- ❖ **10:28:** Ο βόρειος Πύργος του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου καταρρέει. Η πτώση του μεταδόθηκε ζωντανά από όλα τα αμερικανικά και διεθνή τηλεοπτικά δίκτυα σε όλο το κόσμο.
- ❖ **10:45:** Διατάσσεται η εκκένωση όλων των κτιρίων των δημόσιων υπηρεσιών στην Ουάσινγκτον.
- ❖ **10:53:** Ανακοινώνεται η αναβολή των προκριματικών εκλογών στη Νέα Υόρκη.
- ❖ **10:57:** Ο κυβερνήτης της Νέας Υόρκης Τζωρτζ Πατάκης ανακοινώνει ότι όλα τα γραφεία της πολιτειακής κυβέρνηση έκλεισαν.
- ❖ **11:02:** Ο Δήμαρχος της Νέας Υόρκης Ρούντολφ Τζουλιάνι προέτρεψε τους κατοίκους της Νέας Υόρκης να παραμείνουν στα σπίτια τους και διέταξε την εκκένωση της περιοχής νότια της οδού Canal στο κάτω Μανχάταν.
- ❖ **11:16:** Η American Airlines επιβεβαιώνει την απώλεια των δύο αεροσκαφών των Πτήσεων 11 και 77.

---

<sup>1126</sup> Βλέπε το βίντεο από την κατάρρευση του Νότιου Πύργου του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου από το Youtube: [https://www.youtube.com/watch?v=08nhsn9w9Vg&feature=player\\_embedded](https://www.youtube.com/watch?v=08nhsn9w9Vg&feature=player_embedded) (last access 30/12/2015).

- ❖ **11:26:** Η United Airlines επιβεβαιώνει την απώλεια του αεροσκάφους της Πτήσης 93 και εκδηλώνει την «έντονη ανησυχία» της για το αεροσκάφος της Πτήσης 175.
- ❖ **11:53:** Η United Airlines επιβεβαιώνει την απώλεια του αεροσκάφους της Πτήσης 175.
- ❖ **12:04:** Εκκενώνεται το Διεθνές Αεροδρόμιο του Λος Άντζελες.
- ❖ **12:15:** Εκκενώνεται αρχικά και στη συνέχεια κλείνει το Διεθνές Αεροδρόμιο του Σαν Φρανσίσκο.
- ❖ **12:15:** Η Υπηρεσία Μετανάστευσης και Πολιτογράφησης ανέφερε ότι στα σύνορα των ΗΠΑ με το Καναδά και το Μεξικό έχει διαταχθεί κατάσταση συναγερμού, αλλά ακόμη δεν έχουν προσχωρήσει στο κλείσιμο των συνόρων.
- ❖ **13:04:** Ο πρόεδρος των ΗΠΑ Τζωρτζ Μπους μιλώντας από τη Βάση της Πολεμικής Αεροπορίας Barksdale στη Λουιζιάνα ανέφερε ότι, έχει θέσει τον αμερικανικό στρατό παγκοσμίως σε κατάσταση υψηλής ετοιμότητας και πως «οι ΗΠΑ θα κυνηγήσουν και θα τιμωρήσουν τους υπεύθυνους γι' αυτές τις άνανδρες πράξεις». Στη συνέχεια αναχώρησε για το καταφύγιο στρατηγικών επιχειρήσεων της αεροπορικής βάσης Offutt στη Νεμπράσκα.
- ❖ **13:27:** Ο δήμαρχος της Ουάσιγκτον Anthony Williams θέτει τη πρωτεύουσα σε κατάσταση εκτάκτου ανάγκης.
- ❖ **13:44:** Το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας των ΗΠΑ ανακοίνωσε ότι πέντε πολεμικά πλοία και δύο αεροπλανοφόρα θα φύγουν από το Ναυτικό Σταθμό των ΗΠΑ στο Norfolk της Βιρτζίνια για να προστατεύσουν την Ανατολική Ακτή από νέες επιθέσεις.
- ❖ **16:00:** Ο ανταποκριτής του τηλεοπτικού δικτύου CNN ανέφερε ότι αξιωματούχοι των μυστικών υπηρεσιών διαθέτουν ενδείξεις, ότι ο Οσάμα Μπιν Λάντεν είναι ο νούμερο ένα ύποπτος για τις τρομοκρατικές επιθέσεις.
- ❖ **16:25:** Το χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης ανακοίνωσε, ότι τη Τετάρτη 12 Σεπτεμβρίου 2001 θα παραμείνει κλειστό.
- ❖ **16:30:** Ο πρόεδρος των ΗΠΑ Τζωρτζ Μπους επιβιβάστηκε στο προεδρικό αεροσκάφος Air Force One για να επιστρέψει στην Ουάσιγκτον.
- ❖ **17:20:** Καταρρέει το 47 ορόφων κτίριο 7 του συγκροτήματος του Παγκοσμίου Κέντρου Εμπορίου λόγω των ζημιών που υπέστη από τη κατάρρευση των δύο πύργων του Παγκοσμίου Κέντρου Εμπορίου που είχε

συμβεί λίγες ώρες πριν.<sup>1127</sup> Τα υπόλοιπα κτίρια που βρίσκονταν πλησίον του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου εξακολουθούσαν να φλέγονται.

- ❖ **18:54:** Ο πρόεδρος των ΗΠΑ Τζωρτζ Μπους φτάνει στο Λευκό Οίκο και προγραμματίζει να απευθύνει διάγγελμα στον αμερικανικό λαό στις 20:30.
- ❖ **20:30:** Ο πρόεδρος των ΗΠΑ Τζωρτζ Μπους απευθύνει διάγγελμα στον αμερικανικό λαό.
- ❖ **21:00:** Ο πρόεδρος των ΗΠΑ Τζωρτζ Μπους συγκαλεί αρχικά το Συμβούλιο Εθνικής Ασφαλείας και στη συνέχεια συσκέπτεται με στενούς του συμβούλους. Σύμφωνα με τα πρώτα στοιχεία που είχαν στην διάθεσή τους, ο Οσάμα Μπιν Λάντεν ήταν ο βασικός υπεύθυνος για τις επιθέσεις.
- ❖ **21:57:** Ο Δήμαρχος της Νέας Υόρκης Ρούντολφ Τζουλιάνι ανακοινώνει ότι τα σχολεία της Νέας Υόρκης θα παραμείνουν κλειστά τη Τετάρτη 12 Σεπτεμβρίου 2001. Επίσης, εξέφρασε τη πεποίθησή του, ότι είναι πιθανό να υπάρχουν ακόμη ζωντανοί άνθρωποι κάτω από τα συντρίμια των δίδυμων πύργων.

### 8.3 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

#### Τρίτη 11 Σεπτεμβρίου 2001

Στις 08:20 το πρωί της Τρίτης της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001, οι ελεγκτές του κέντρου ελέγχου της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας στη Βοστόνη, μόλις βεβαιώθηκαν ότι στη Πτήση 11 της American Airlines έχει εκδηλωθεί αεροπειρατεία ειδοποίησαν τα άλλα κέντρα ελέγχου σχετικά με το περιστατικό αλλά, η διοίκηση της NORAD (North American Aerospace Defence Command) δεν ετέθη σε συναγερμό. Στη συνέχεια, στις 08:34, το κέντρο ελέγχου της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας στη Βοστόνη επικοινωνήσε με την Αεροπορική Βάση του Otis στο Cape Cod, ενημέρωσε το διοικητή της βάσης σχετικά με την εκδήλωση αεροπειρατείας στη Πτήση 11 της American Airlines και ζήτησε τη βοήθεια του στρατού για την αναχαίτιση του αεροσκάφους. Η Αεροπορική Βάση του Otis ανταποκρίθηκε στο αίτημα του κέντρου ελέγχου της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας στη Βοστόνη και απογείωσε δύο μαχητικά F-15

---

<sup>1127</sup> Βλέπε βίντεο από την κατάρρευση του 47 ορόφων κτίριο 7 του συγκροτήματος του Παγκοσμίου Κέντρου Εμπορίου από το Youtube: [https://www.youtube.com/watch?v=EUIEA7bi4\\_g&feature=player\\_embedded](https://www.youtube.com/watch?v=EUIEA7bi4_g&feature=player_embedded) (last access 30/12/2015).

με στόχο την αναχαίτιση του αεροσκάφους της Πτήσης 11. Εξαιτίας όμως της απενεργοποίησης της συσκευής εντοπισμού θέσεως από τους αεροπειρατές της Πτήσης 11, δεν καθίσταται εφικτός ο εντοπισμός του αεροσκάφους.<sup>1128</sup>

Στις 08:46, όταν το αεροσκάφος Boeing 767 της Πτήσης 11 της American Airlines προσέκρουσε στο Βόρειο Πύργο του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου, παρά το γεγονός ότι οι ελεγκτές της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Αεροπορίας στο κέντρο της Βοστώνης γνώριζαν ότι πρόκειται για περιστατικό αεροπειρατείας, κανείς στο Λευκό Οίκο δεν είχε ενημερωθεί σχετικά με το συμβάν.<sup>1129</sup> Οι περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες και η πλειοψηφία των κρατικών λειτουργών, πληροφορήθηκαν για τη σύγκρουση του αεροπλάνου στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου και για τη προηγηθείσα εκδήλωση αεροπειρατείας από το τηλεοπτικό δίκτυο CNN.<sup>1130</sup> Μετά τη πρόσκρουση του αεροσκάφους της Πτήσης 11 της American Airlines στο Βόρειο Πύργο του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου Boeing προκλήθηκε μεγάλη πυρκαγιά στους πάνω ορόφους του κτιρίου με αποτέλεσμα, να εγκλωβιστούν πάρα πολλοί εργαζόμενοι που βρίσκονταν στα γραφεία τους εκείνη την ώρα και να ακολουθήσουν σκληρές πανικού. Στη συνέχεια, ξεκίνησε η επιχείρηση απεγκλωβισμού των ατόμων που βρίσκονταν στους πάνω ορόφους του κτιρίου και η έρευνα για την εύρεση θυμάτων ή τραυματιών. Στην επιχείρηση διάσωσης συμμετείχαν η Πυροσβεστική Υπηρεσία της Νέας Υόρκης, το Αστυνομικό Τμήμα της Νέας Υόρκης, το Λιμεναρχείο και η Υπηρεσία Διαχείρισης Εκτάκτων Αναγκών του Δήμου Νέας Υόρκης.

Στις 08:55 του ίδιου πρωινού, ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους, ενώ βρισκόταν στο Δημοτικό Σχολείο Emma E. Booker στη Σαρασότα της Φλόριντα, στο πλαίσιο προγραμματισμένης επίσκεψης για τη προώθηση του εκπαιδευτικού προγράμματος της κυβέρνησής του, ενημερώνεται από το σύμβουλό του Κάρλ Ρόβ για τη πρόσκρουση του αεροσκάφους στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου. Η πρώτη

---

<sup>1128</sup> Βλέπε: “Timeline for the day of the September 11 attacks”, in the electronic address [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=September\\_11%2C\\_2001\\_timeline\\_for\\_the\\_attacks&oldid=96186275](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=September_11%2C_2001_timeline_for_the_attacks&oldid=96186275) (last access 30/12/2015).

<sup>1129</sup> Βλέπε: “The 9/11 Commission Report: Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States”, OFFICIAL GOVERNMENT EDITION, p.35 & in the electronic address [http://www.9-11commission.gov/report/911Report\\_Ch5.htm](http://www.9-11commission.gov/report/911Report_Ch5.htm) (last access 30/12/2015) & White House transcript, Card interview with Ron Fournier of the Associated Press, Aug. 7, 2002.

<sup>1130</sup> Βλέπε: “The 9/11 Commission Report: Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States”, OFFICIAL GOVERNMENT EDITION, p.35, White House record, Situation Room Log, Sept. 11, 2001, in the electronic address [http://www.9-11commission.gov/report/911Report\\_Ch5.htm](http://www.9-11commission.gov/report/911Report_Ch5.htm) (last access 30/12/2015) & White House record, Presidential Emergency Operations Center (PEOC) Watch Log, Sept. 11, 2001 & DOD record, Senior Operations Officer log, Sept. 11, 2001.

του αντίδραση ήταν ότι η πρόσκρουση του αεροπλάνου στο Βόρειο Πύργο του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου πιθανόν να οφείλεται σε λάθος του πιλότου.<sup>1131</sup> Στη συνέχεια ο Πρόεδρος Τζορτζ Μπους επικοινωνήσε με την Σύμβουλο Εθνικής Ασφαλείας Κοντολίζα Ράις η οποία, βρισκόταν στο Λευκό Οίκο και τον ενημέρωσε ότι το αεροσκάφος που προσέκρουσε στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου ήταν εμπορικό.<sup>1132</sup> Την ίδια στιγμή στο Λευκό Οίκο ο Αντιπρόεδρος της Κυβέρνησης Ντικ Τσένι ετοιμαζόταν να εισέλθει σε μια συνάντηση και μαζί με τους συνεργάτες του παρακολουθούσαν τα ρεπορτάζ των τηλεοπτικών σταθμών σχετικά με το περιστατικό.<sup>1133</sup>

Στις 09:04 αμέσως μετά τη πρόσκρουση και του δεύτερου αεροσκάφους (Boeing 767 της Πτήσης 175 της United Airlines), στη νότια πλευρά του Νότιου Πύργου του Παγκοσμίου Κέντρου Εμπορίου, το κέντρο ελέγχου της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας στη Βοστώνη, σταματά όλες τις αναχωρήσεις πτήσεων από αεροδρόμια μέσα στη περιοχή δικαιοδοσίας του.<sup>1134</sup> Σχεδόν ταυτόχρονα, στις 09:06 το κέντρο ελέγχου της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας στη Νέα Υόρκη προχωρά σε μια αντίστοιχη κίνηση και σταματά όλες τις απογειώσεις των πτήσεων προς τη Νέα Υόρκη ή αυτών που περνούν δια μέσου του εναερίου χώρου της.<sup>1135</sup> Παράλληλα, πριν της 09:30 η Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, ο Λευκός Οίκος (με την συμμετοχή της CIA και του FBI) και το Υπουργείο Άμυνας ξεκίνησαν μια κοινή τηλεδιάσκεψη για να συντονίσουν τις ενέργειες που θα έπρεπε να αναληφθούν από μέρους τους για την αντιμετώπιση της κρίσης. Η απουσία όμως από τη τηλεδιάσκεψη, υψηλόβαθμων στελεχών που θα μπορούσαν να αναλάβουν την ευθύνη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών δεν επέτρεψε έως τις 10:00 να υπάρξει ένα κοινός συντονισμός των ενεργειών των ανωτέρων φορέων.<sup>1136</sup>

---

<sup>1131</sup> Βλέπε: Andrew Card meeting (Mar. 31, 2004) & White House transcript, President Bush interview with Bob Schieffer of CBS News, Apr. 17, 2002.

<sup>1132</sup> White House transcript, Rice interview with Evan Thomas of Newsweek, Nov. 1, 2001, p. 2 & White House record, President's Daily Diary, Sept. 11, 2001.

<sup>1133</sup> White House transcript, Vice President Cheney interview with Newsweek, Nov. 19, 2001, p. 1.

<sup>1134</sup> Βλέπε: "Timeline for the day of the September 11 attacks", in the electronic address [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=September\\_11%2C\\_2001\\_timeline\\_for\\_the\\_day\\_of\\_the\\_attacks&oldid=96186275](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=September_11%2C_2001_timeline_for_the_day_of_the_attacks&oldid=96186275) (last access 30/12/2015).

<sup>1135</sup> Ibid.

<sup>1136</sup> Βλέπε: "The 9/11 Commission Report: Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States", OFFICIAL GOVERNMENT EDITION, p.36, in the electronic address [http://www.9-11commission.gov/report/911Report\\_Ch5.htm](http://www.9-11commission.gov/report/911Report_Ch5.htm) (last access 30/12/2015) & FAA record, Chronology ADA-30, Sept. 11, 2001.



Εν τω μεταξύ, ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους μόλις πληροφορήθηκε και για τη πρόσκρουση του δεύτερου αεροσκάφους στη νότια πλευρά του Νότιου Πύργου του Παγκοσμίου Κέντρου Εμπορίου, συνομίλησε με τον Αντιπρόεδρο Ντικ Τσένι, το κυβερνήτη της Νέας Υόρκης Τζορτζ Πατάκη και το Διευθυντή του FBI Ρόμπερτ Μέλλερ και ετοίμασε μια σύντομη δήλωση. Στη συνέχεια, γύρω στις 09:30 μίλησε μπροστά στους καθηγητές και τους μαθητές του Δημοτικού Σχολείου Emma E. Booker στη Σαρασότα της Φλόριντα, κάνοντας τη πρώτη δημόσια δήλωσή του για το περιστατικό. Συγκεκριμένα ανέφερε:<sup>1137</sup>

«Κυρίες και κύριοι, αυτή είναι μια δύσκολη στιγμή για την Αμερική. Εγώ, δυστυχώς, θα πρέπει να επιστρέψω πίσω στη Ουάσινγκτον μετά από τη σύντομη ομιλία μου. Ο Γραμματέας Ρόντ Πέιτζ και ο υπολοχαγός διοικητής θα έρθουν στο βήμα για να σας μιλήσουν για την εκπαίδευση.

Θέλω να ευχαριστήσω τους ανθρώπους εδώ – στο Booker Δημοτικό Σχολείο για τη φιλοξενία τους.

Σήμερα, είχαμε μια εθνική τραγωδία. Δύο αεροπλάνα συνετρίβησαν στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου, σε μια πρωτοφανή τρομοκρατική επίθεση στη χώρα μας.

Έχω μιλήσει με τον Αντιπρόεδρο, το κυβερνήτη της Νέας Υόρκης και το Διευθυντή του FBI, και έδωσα εντολή να διαθέσουν όλους τους απαραίτητους πόρους της ομοσπονδιακής κυβέρνησης για να βοηθηθούν τα θύματα και τις οικογένειές τους και να προβούν σε μια εκτεταμένης κλίμακας έρευνα, ώστε να κυνηγήσουν και εντοπίσουν αυτούς που διέπραξαν αυτή τη πράξη.

Η τρομοκρατία κατά του έθνους μας δεν θα επικρατήσει.

Και τώρα, σας παρακαλώ ας κρατήσουμε ενός λεπτού σιγή.

Ας ευλογεί ο Θεός τα θύματα, τις οικογένειές τους, και την Αμερική.

Σας ευχαριστώ πάρα πολύ».

Τελειώνοντας την ομιλία του ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους αποχώρησε από το σχολείο και κατευθύνθηκε προς το αεροδρόμιο της Σαρασότα με σκοπό να επιστρέψει στην Ουάσινγκτον. Στις 09:45, καθώς η αυτοκινητοπομπή του έφτανε στο αεροδρόμιο πληροφορήθηκε για τη πρόσκρουση του τρίτου αεροσκάφους

---

<sup>1137</sup> REMARKS BY THE PRESIDENT GEORGE W. BUSH AFTER TWO PLANES CRASH INTO WORLD TRADE CENTER, September 11, 2001 Emma Booker Elementary School Sarasota, Florida 9:30 A.M., White House in the electronic address <http://georgewbushwhitehouse.archives.gov/news/releases/2001/09/20010911.html> (last access 30/12/2015) & Βλέπε επίσης το βίντεο της ομιλίας του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους από το Youtube: [https://www.youtube.com/watch?v=IR1L8R37Y1s&feature=player\\_embedded](https://www.youtube.com/watch?v=IR1L8R37Y1s&feature=player_embedded) (last access 30/12/2015).



στο κτίριο του Υπουργείου Άμυνας (Πεντάγωνο). Επιβιβάστηκε άμεσα στο προεδρικό αεροπλάνο και ζήτησε από τις Μυστικές Υπηρεσίες να φροντίσουν για την ασφάλεια της οικογένειάς του. Στη συνέχεια ο Τζορτζ Μπους είχε τηλεφωνική συνομιλία με τον Αντιπρόεδρο Ντικ Τσένι όπου του ανέφερε: «Ακούγεται σαν να έχουμε ένα μικρό πόλεμο σε εξέλιξη. Άκουσα για το Πεντάγωνο. Είμαστε σε πόλεμο . . . κάποιος θα πρέπει να πληρώσει».<sup>1138</sup>

Την ίδια ώρα στην περιοχή της Βιρτζίνια, έπειτα από τη πρόσκρουση του αεροσκάφους της Πτήσης 77 της American Airlines στο κτίριο του Αμερικανικού Υπουργείου Άμυνας (Πεντάγωνο) και τη πρόκληση πυρκαγιάς, διατάσσεται η εκκένωση του κτιρίου. Αμέσως μετά, η Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας για πρώτη φορά στην ιστορία των ΗΠΑ σταματά όλες τις πτήσεις από και προς τα αεροδρόμια των ΗΠΑ. Οι διεθνείς πτήσεις προς τις ΗΠΑ κατευθύνονται προς το Καναδά. Επιπρόσθετα, όλες οι στρατιωτικές βάσεις των ΗΠΑ τέθηκαν σε φάση ετοιμότητας Delta.

Κατά τη διάρκεια της πτήσης του Προέδρου Μπους προς την Ουάσινγκτον, οι Μυστικές Υπηρεσίες των ΗΠΑ ενημερώθηκαν από το Πύργο Ελέγχου του Εθνικού Αεροδρομίου Ρέιγκαν ότι, το αεροσκάφος της Πτήσης 77 της American Airlines που προσέκρουσε στο κτίριο του Πενταγώνου κατευθύνονταν προς το Λευκό Οίκο. Στη συνέχεια, έπειτα από τις εξελίξεις αυτές, διατάσσεται η εκκένωση του Λευκού Οίκου και του Καπιτώλιου και ο προσωπικός πράκτορας των Μυστικών Υπηρεσιών του Προέδρου Μπους, Άντριου Κάρντ, διατάσσει την ακύρωση της μετάβασης του προεδρικού αεροσκάφους (Air Force One) στην Ουάσινγκτον και την αλλαγή πορείας του αεροσκάφους προς άγνωστο προορισμό. Στο σημείο αυτό, το προεδρικό αεροπλάνο φτάνει σε ύψος πτήσης και για 40 λεπτά έκανε κύκλους στον αέρα έως ότου αποφασιστεί ο νέος προορισμός του.<sup>1139</sup> Παράλληλα, ο Αντιπρόεδρος Ντικ Τσένι μαζί με τους συνεργάτες του, μέσω ενός υπόγειου τούνελ καταφεύγει σε ένα καταφύγιο του Λευκού Οίκου και από εκεί, σε συνεννόηση με το Πρόεδρο Μπους προσπαθεί να διαχειριστεί την κρίση. Στις 10:35 τελικά λαμβάνεται η απόφαση το

---

<sup>1138</sup> Βλέπε: USSS record, shift log, Sept. 11, 2001 (departing 9:35, arriving 9:45) & USSS record, Command Post Protectee Log, Sept. 11, 2001 (departing 9:36, arriving 9:42) & Fleischer deduced from his notes that the President learned about the Pentagon while in the motorcade. Ari Fleischer interview (Apr. 22, 2004) & Ari Fleischer interview (Apr. 22, 2004) & White House notes, Ari Fleischer notes, Sept. 11, 2001.

<sup>1139</sup> Βλέπε: Edward Marincel interview (Apr. 21, 2004) & USSS memo, interview of Edward Marincel, Oct. 3, 2001 & Andrew Card meeting (Mar. 31, 2004) & White House transcript, Vice President Cheney interview with Newsweek, Nov. 19, 2001, p. 5 & President Bush and Vice President Cheney meeting (Apr. 29, 2004).

προεδρικό αεροσκάφος Air Force One να κατευθυνθεί προς την αεροπορική βάση Barksdale της Λουιζιάνα.

Στις 10:05, κατέρρευσε ο νότιος πύργος του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου προκαλώντας ένα τεράστιο σύννεφο σκόνης και καπνού που κάλυψε την αμερικανική πρωτεύουσα. Το γεγονός αυτό, συγκλόνισε τη παγκόσμια κοινότητα διότι μεταδόθηκε ζωντανά από όλα τα αμερικανικά και διεθνή τηλεοπτικά δίκτυα. Λίγο πριν, οι υπεύθυνοι επικοινωνιών του καταφυγίου στο οποίο είχε καταφύγει ο Αντιπρόεδρος Ντικ Τσένι είχαν λάβει κάποιες πληροφορίες από τις Μυστικές Υπηρεσίες των ΗΠΑ, ότι σε ένα τέταρτο αεροσκάφος πιθανότατα έχει εκδηλωθεί αεροπειρατεία και κατευθύνεται προς την Ουάσιγκτον με πιθανούς στόχους του το Καπιτώλιο ή το Λευκό Οίκο. Στη συνέχεια, αξιωματούχοι του Λευκού Οίκου, ειδοποίησαν άμεσα το Εθνικό Κέντρο Επιχειρήσεων του Στρατού για την ανωτέρω πληροφορία και μέσω του NEADS (North East Air Defence Sector) επιβεβαιώθηκε η πληροφορία για την αεροπειρατεία στο αεροσκάφος της Πτήσης 93 της United Airlines.<sup>1140</sup> Λίγο αργότερα, έγινε γνωστό ότι στις 10:03, το αεροσκάφος της Πτήσης 93 της United Airlines κατέπεσε σε ένα λιβάδι νοτιοανατολικά του Πίτσμπουργκ στη Πενσυλβάνια, διότι οι αεροπειρατές που το είχαν καταλάβει δε κατόρθωσαν να το οδηγήσουν στο στόχο τους, λόγω εξέγερσης των επιβατών του αεροσκάφους. Στις 10:10 ακολούθησε η κατάρρευση μέρος του κτιρίου του Υπουργείου Άμυνας με αποτέλεσμα να επικρατήσει σύγχυση και ο Αντιπρόεδρος Ντικ Τσένι (χωρίς να γνωρίζει ότι το αεροσκάφος της Πτήση 93 έχει καταπέσει) να δώσει εντολή στο στρατό για τη κατάρριψη του εν λόγω αεροσκάφους που σύμφωνα με εσωτερικές πληροφορίες βρίσκονταν 129 χλμ. από την Ουάσιγκτον. Στο πλαίσιο αυτό, διατάσσεται στις 10:13 η εκκένωση των κτιρίων των Ηνωμένων Εθνών και της UNICEF στη Νέα Υόρκη και στις 10:22 η εκκένωση των κτιρίων του Υπουργείου Δικαιοσύνης και της Παγκόσμιας Τράπεζας στην Ουάσιγκτον.

Στις 10:28 για ακόμη μια φορά πάγωσε η παγκόσμια κοινότητα αφού παρακολούθησε από τους τηλεοπτικούς δέκτες της τη κατάρρευση του δεύτερου πύργου (του βόρειου Πύργου) του Παγκοσμίου Κέντρου Εμπορίου συμπαρασύροντας στο θάνατο εκατοντάδες ανθρώπους, μεταξύ αυτών και αστυνομικούς και πυροσβέστες που βοηθούσαν στις επιχειρήσεις διάσωσης των εγκλωβισμένων. Το

---

<sup>1140</sup> Βλέπε: “Timeline for the day of the September 11 attacks”, in the electronic address [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=September\\_11%2C\\_2001\\_timeline\\_for\\_the\\_attacks&oldid=96186275](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=September_11%2C_2001_timeline_for_the_attacks&oldid=96186275) (last access 30/12/2015).

γεγονός αυτό, ανάγκασε τη κυβέρνηση στις 10:45 να διατάξει την εκκένωση όλων των κτιρίων των δημόσιων υπηρεσιών στην Ουάσινγκτον και να ανακοινώσει την αναβολή των προκριματικών εκλογών στη Νέα Υόρκη. Επιπρόσθετα, στις 10:57 ο κυβερνήτης της Νέας Υόρκης Τζωρτζ Πατάκης ανακοίνωσε ότι όλα τα γραφεία της πολιτειακής κυβέρνησης έκλεισαν ενώ, στις 11:02 ο Δήμαρχος της Νέας Υόρκης Ρούντολφ Τζουλιάνι προέτρεψε τους κατοίκους της Νέας Υόρκης να παραμείνουν στα σπίτια τους και διέταξε την εκκένωση της περιοχής νότια της οδού Canal στο κάτω Μανχάταν. Η λήψη έκτακτων και προληπτικών μέτρων συνεχίστηκε και τις επόμενες ώρες, έπειτα και από την επιβεβαίωση των αεροπορικών εταιρειών (American Airlines και United Airlines) για την απώλεια των αεροσκαφών τους. Ειδικότερα, στις 12:04 εκκενώθηκε το Διεθνές Αεροδρόμιο του Λος Άντζελες, ενώ στις 12:15 εκκενώθηκε αρχικά και στη συνέχεια έκλεισε το Διεθνές Αεροδρόμιο του Σαν Φρανσίσκο. Επιπρόσθετα, στις 12:15 η Υπηρεσία Μετανάστευσης και Πολιτογράφησης διέταξε οι υπηρεσίες στα σύνορα των ΗΠΑ με το Καναδά και το Μεξικό να τεθούν σε κατάσταση συναγερμού.

Στις 13:04, ο πρόεδρος των ΗΠΑ Τζωρτζ Μπους κατά την άφιξή του στη Βάση της Πολεμικής Αεροπορίας Barksdale στη Λουιζιάνα, μιλώντας στους αξιωματικούς και τα στελέχη της Βάσης αναφέρθηκε στα πρωτοφανή γεγονότα που διαδραματίζονταν έως εκείνη την ώρα στις ΗΠΑ. Ειδικότερα, κατά την ομιλία του τόνισε:<sup>1141</sup>

«Η ελευθερία σήμερα το πρωί δέχθηκε επίθεση από κάποιον απρόσωπο δειλό. Και η ελευθερία θα πρέπει να υπερασπιστεί. Θέλω να καθησυχάσω τον αμερικανικό λαό, ότι όλοι οι διαθέσιμοι πόροι της ομοσπονδιακής κυβέρνησης θα διατεθούν για να βοηθήσουν τις τοπικές αρχές να σώσουν ζωές και να βοηθήσουν τα θύματα αυτών των επιθέσεων. Μην κάνετε κανένα λάθος, οι Ηνωμένες Πολιτείες θα κυνηγήσουν και θα τιμωρήσουν τους υπεύθυνους γι' αυτές τις ανανδρες πράξεις. Είμαι σε συνεχή επαφή με τον Αντιπρόεδρο, το Γραμματέα της Άμυνας, την εθνική ομάδα ασφαλείας και το γραφείο μου. Έχουμε λάβει όλα τα ενδεδειγμένα μέτρα και τις κατάλληλες προφυλάξεις ασφαλείας για να προστατεύσουμε τον αμερικανικό λαό. Ο αμερικανικός στρατός τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό, έχει τεθεί σε

---

<sup>1141</sup> REMARKS BY THE PRESIDENT GEORGE W. BUSH UPON ARRIVAL AT BARKSDALE AIR FORCE BASE, September 11, 2001, White House Archive, in the electronic address: <http://georgewbush-whitehouse.archives.gov/news/releases/2001/09/20010911-1.html> (last access 30/12/2015) & Βλέπε επίσης το βίντεο της ομιλίας του Προέδρου των ΗΠΑ Τζωρτζ Μπους από το Youtube: [https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_detailpage&v=3uefmqCZbW4](https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=3uefmqCZbW4) (last access 30/12/2015).

κατάσταση υψηλής ετοιμότητας. Και επίσης, έχουμε λάβει όλες τις απαραίτητες προφυλάξεις ασφαλείας για να συνεχιστούν οι λειτουργίες της κυβέρνησής σας. Έχουμε έρθει σε επαφή με τους ηγέτες του Κογκρέσου και με τους ηγέτες του κόσμου για να τους διαβεβαιώσουμε ότι θα κάνουμε ό,τι είναι απαραίτητο για να προστατεύσουμε την Αμερική και τους Αμερικάνους. Ζητώ από τον αμερικανικό λαό να πει μαζί μου, ένα “ευχαριστώ” για όλους τους λαούς που αγωνίζονται σκληρά για να σώσουν τους συμπολίτες μας, και να έρθει μαζί μου να πούμε μια προσευχή για τα θύματα και τις οικογένειές τους. Η αποφασιστικότητα του μεγάλου έθνους μας δοκιμάζεται, αλλά μην κάνετε κανένα λάθος. Εμείς θα δείξουμε στον κόσμο ότι θα ξεπεράσουμε αυτή τη δοκιμασία. Ο Θεός να σας ευλογεί».

Στη συνέχεια, ο πρόεδρος Μπους αναχώρησε για το καταφύγιο στρατηγικών επιχειρήσεων της αεροπορικής βάσης Offutt στην Νεμπράσκα.

Η λήψη έκτακτων μέτρων για την προστασία των πολιτών και την αντιμετώπιση της κρίσης συνεχίστηκε και τις επόμενες ώρες. Συγκεκριμένα, στις 13:27 ο δήμαρχος της Ουάσιγκτον Άντονι Γουίλιαμς έθεσε τη πόλη σε κατάσταση εκτάκτου ανάγκης και δέχθηκε βοήθεια από την εθνοφρουρά για την αντιμετώπιση πιθανών εκτάκτων καταστάσεων. Λίγο αργότερα στις 13:44 το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας ανακοίνωσε ότι πέντε πολεμικά πλοία και δύο αεροπλανοφόρα θα φύγουν από το Ναυτικό Σταθμό των ΗΠΑ στο Norfolk της Βιρτζίνια για να προστατεύσουν την Ανατολική Ακτή από νέες επιθέσεις. Οι επιπτώσεις από τη κρίση δε μπορούσαν να μην επηρεάσουν και την οικονομική ζωή των ΗΠΑ. Στο πλαίσιο της λήψης προληπτικών μέτρων, στις 16:25 το χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης ανακοίνωσε ότι τη Τετάρτη 12 Σεπτεμβρίου 2001 θα παραμείνει κλειστό.

Στις 14:50 περίπου, ο πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους έφτασε στην αεροπορική βάση της Νεμπράσκα και διεύθυνε μία τηλεδιάσκεψη για θέματα εθνικής ασφαλείας. Έπειτα από τη λήξη της τηλεδιάσκεψης, γύρω στις 16:30, ο πρόεδρος Μπους αναχώρησε με το προεδρικό αεροσκάφος Air Force One για το Λευκό Οίκο στην Ουάσιγκτον όπου έφτασε στις 18:54.

Στις 20:30, ο πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους απήλυθε διάγγελμα στον αμερικανικό λαό όπου τόνισε τα εξής:<sup>1142</sup>

---

<sup>1142</sup> Βλέπε: The American Presidency Project, ADDRESS TO THE NATION ON THE SEPTEMBER 11 ATTACKS, September 11, 2001 in the electronic address: <http://www.presidency.ucsba.edu/ws/?pid=58057> (last access 30/12/2015) & Βλέπε επίσης το βίντεο της ομιλίας του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους από το Youtube:

“Καλησπέρα.

Σήμερα οι συμπολίτες μας, ο τρόπος ζωής μας, η ίδια η ελευθερία μας δέχθηκαν επίθεση με μια σειρά σκόπιμων και θανατηφόρων τρομοκρατικών πράξεων. Τα θύματα ήταν σε αεροπλάνα ή στα γραφεία τους: γραμματείς, επιχειρηματίες άντρες και γυναίκες, στρατιωτικοί και ομοσπονδιακοί εργαζόμενοι, μαμάδες και μπαμπάδες, φίλοι και γείτονες. Χιλιάδες ζωές χάθηκαν ξαφνικά από το κακό και τις απεχθείς τρομοκρατικές πράξεις. Οι εικόνες των αεροπλάνων που προσκρούον πάνω σε κτίρια, πυρκαγιών που καίνε, τεράστιων κτιρίων που κατέρρευσαν μας έχουν γεμίσει με δυσπιστία, τρομερή θλίψη, και έναν ήσυχο, ανεκδήλωτο θυμό. Αυτές οι πράξεις μαζικών δολοφονιών είχαν ως στόχο να εκφοβίσουν το έθνος μας μέσα στο χάος και την υποχώρηση. Αλλά απέτυχαν. Η χώρα μας είναι ισχυρή. Ένας μεγάλος λαός έχει κινητοποιηθεί για να υπερασπιστεί ένα μεγάλο έθνος. Οι τρομοκρατικές επιθέσεις μπορεί να κλόνισαν τα θεμέλια από τα μεγαλύτερα κτίρια μας, αλλά δεν μπορούν να αγγίξουν τα θεμέλια της Αμερικής. Οι πράξεις αυτές διαλύουν ατσάλι, αλλά δεν τσαλακώνουν την ατσάλινη αμερικανική αποφασιστικότητα. Η Αμερική αποτέλεσε στόχο για επίθεση, διότι είμαστε ο πιο φωτεινός φάρος ελευθερίας και ευκαιρίας στο κόσμο. Και κανείς δεν θα αποτρέψει αυτό το φως από το να λάμπει. Σήμερα, το έθνος μας γνώρισε το κακό –τη χειρότερη μορφή της ανθρώπινης φύσης – και ανταποκριθήκαμε για το καλύτερο της Αμερικής. Με τη τόλμη των ανθρώπων των σωστικών συνεργείων μας, με τη φροντίδα για τους ξένους και τους γείτονες που ήρθαν να δώσουν αίμα και να βοηθήσουν με όποιο τρόπο μπορούσαν. Αμέσως μετά τη πρώτη επίθεση, έθεσα σε εφαρμογή τα σχέδια έκτακτης ανάγκης της κυβέρνησής μας. Ο στρατός μας είναι ισχυρός, και είναι προετοιμασμένος. Οι ομάδες αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών εργάζονται στη Νέα Υόρκη και την Ουάσιγκτον για να βοηθήσουν τις τοπικές προσπάθειες διάσωσης. Η πρώτη μας προτεραιότητα είναι να προσφέρουμε βοήθεια σε όσους έχουν τραυματιστεί, και να λάβουμε όλα τα απαραίτητα προληπτικά μέτρα για να προστατεύσουμε τους πολίτες μας στις ΗΠΑ και σε όλο το κόσμο από νέες επιθέσεις. Οι λειτουργίες της κυβέρνησής μας συνεχίζουν να λειτουργούν χωρίς διακοπή. Οι ομοσπονδιακές υπηρεσίες στην Ουάσιγκτον, που αναγκάστηκαν να εκκενωθούν σήμερα θα λειτουργήσουν και πάλι

απόψε με το απαραίτητο προσωπικό ασφαλείας και αύριο, θα λειτουργήσουν κανονικά. Τα χρηματοπιστωτικά μας ιδρύματα παραμένουν ισχυρά και η αμερικανική οικονομία θα είναι ανοικτή για να διεξάγει τις εργασίες της επίσης. Η έρευνα γι' αυτούς που ήταν πίσω από αυτές τις κακές πράξεις είναι σε εξέλιξη. Έχω κατευθύνει πλήρως τις υπηρεσίες πληροφοριών και επιβολής του νόμου στη κοινωνία μας, ώστε να βρουν τους υπαίτιους και να τους φέρουν ενώπιον της δικαιοσύνης. Εμείς δεν θα κάνουμε καμία διάκριση μεταξύ των τρομοκρατών που διέπραξαν αυτές τις πράξεις και εκείνων που τους υποθάλπουν. Εκτιμώ τόσο πολύ τα μέλη του Κογκρέσου που συντάχθηκαν μαζί μου και καταδίκασαν απερίφραστα αυτές τις επιθέσεις. Εκ μέρους του αμερικανικού λαού, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους ηγέτες του κόσμου που τηλεφώνησαν για να εκφράσουν τα συλλυπητήριά τους και να προσφέρουν τη βοήθειά τους. Η Αμερική και οι φίλοι και σύμμαχοί της, θα συνταχθούν με όλους εκείνους που θέλουν την ειρήνη και την ασφάλεια στον κόσμο και θα μείνουμε ενωμένοι για να κερδίσουμε το πόλεμο κατά της τρομοκρατίας. Απόψε, ζητώ τις προσευχές σας για όλους εκείνους που θρηνούν, για τα παιδιά των οποίων η ζωή έχει συντριβεί και για όλους όσους τα αίσθημα ασφάλειας και προστασίας έχει απειληθεί. Και προσεύχομαι, αυτοί να παρηγορηθούν από μια μεγαλύτερη δύναμη από οποιαδήποτε δική μας, αναφερόμενος στο εδώ και αιώνες εδάφιο του Ψαλμού 23: “Ακόμα κι αν περπατήσω μέσα από την κοιλάδα της σκιάς του θανάτου, δεν φοβάμαι κανένα κακό για σας που είσαστε μαζί μου”. Αυτή είναι μια ημέρα, που όλοι οι Αμερικανοί, από όλες τις εκφάνσεις της ζωής θα συστρατευθούν με την απόφασή μας για τη δικαιοσύνη και την ειρήνη. Η Αμερική έχει σταθεί απέναντι και σε άλλους εχθρούς στο παρελθόν και εμείς θα κάνουμε το ίδιο και αυτή τη φορά. Κανένας από εμάς δεν θα ξεχάσει ποτέ αυτή τη μέρα, αλλά εμείς θα προχωρήσουμε για να υπερασπιστούμε την ελευθερία και ό, τι είναι καλό και δίκαιο στον κόσμο μας. Ευχαριστώ. Καληνύχτα και ο Θεός να ευλογεί την Αμερική».

Μετά την λήξη του διαγγέλματός του, ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους συγκάλεσε στις 21:00, Συμβούλιο Εθνικής Ασφαλείας. Σύμφωνα με τα πρώτα στοιχεία που είχαν στην διάθεσή τους, οι αρμόδιες υπηρεσίες (CIA, FBI κ.λπ) και οι άνθρωποι του Προέδρου, ο Οσάμα Μπιν Λάντεν θεωρούνταν ως ο βασικός υπεύθυνος για τις τρομοκρατικές επιθέσεις. Ειδικότερα, κατά τη διάρκεια του Συμβουλίου ο Διευθυντής της CIA Τζορτζ Τένετ ανέφερε ότι οι Ταλιμπάν και η Αλ Κάϊντα είναι το ίδιο και το

αυτό, και ο Πρόεδρος Τζορτζ Μπους του απήντησε: «Πες στους Ταλιμπάν ότι τελειώσαμε με αυτούς».<sup>1143</sup>

Στη συνέχεια ακολούθησε σύσκεψη του Προέδρου με στενούς του συμβούλους για να γίνει ο απολογισμός της πρώτης ημέρας της κρίσης και να χαραχθεί η στρατηγική των επόμενων ωρών. Επιπρόσθετα, στις 21:57, ο Δήμαρχος της Νέας Υόρκης Ρούντολφ Τζουλιάνι ανακοίνωσε ότι τα σχολεία της Νέας Υόρκης θα παραμείνουν κλειστά τη Τετάρτη 12 Σεπτεμβρίου 2001. Επίσης, εξέφρασε τη πεποίθησή του ότι, είναι πιθανό να υπάρχουν ακόμη ζωντανοί άνθρωποι κάτω από τα συντρίμια των δίδυμων πύργων.

### **Τετάρτη 12 Σεπτεμβρίου 2001**

Λίγο πριν της 11:00 συνεδρίασε το Υπουργικό Συμβούλιο της Κυβέρνησης με την ομάδα εθνικής ασφάλειας των ΗΠΑ για να επανεξετάσουν τα έως εκείνη την ώρα δεδομένα της κρίσης. Στο τέλος της συνεδρίασης, ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους έκανε δηλώσεις σχετικά με την συνεδρίαση, χαρακτηρίζοντας τις τρομοκρατικές επιθέσεις εναντίον των ΗΠΑ ως πράξεις πολέμου.<sup>1144</sup> Ειδικότερα, ανέφερε: «Οι εσκεμμένες και θανατηφόρες επιθέσεις που πραγματοποιήθηκαν χθες κατά της χώρας μας ήταν κάτι περισσότερο από τρομοκρατικές ενέργειες. Ήταν πράξεις πολέμου». Σε άλλο σημείο της ομιλίας του τόνισε επίσης: «Οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής θα χρησιμοποιήσουν όλους τους διαθέσιμους πόρους τους για να κατακτήσουν αυτόν τον εχθρό. Θα συσπειρώσουμε τον κόσμο. Θα είμαστε υπομονετικοί, συγκεντρωμένοι και σταθεροί στην απόφασή μας. Αυτή η μάχη θα πάρει χρόνο έως την ολοκλήρωσή της. Αλλά μην κάνετε κανένα λάθος γι' αυτό: Θα νικήσουμε».

Τέλος, ο Πρόεδρος Μπους κάλεσε το Κογκρέσο να δημιουργήσει ειδικό ταμείο για τη στήριξη των πληγέντων από τις τρομοκρατικές επιθέσεις και την αποκατάσταση των ζημιών στην Νέα Υόρκη και την Ουάσινγκτον καθώς και για την προστασία της εθνικής ασφάλειας. Κλείνοντας την ομιλία του, αφού ευχαρίστησε τα

---

<sup>1143</sup> Βλέπε: “Timeline for the day of the September 11 attacks”, in the electronic address [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=September 11%2C 2001 timeline for the attacks&oldid=96186275](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=September_11%2C_2001_timeline_for_the_day_of_the_attacks&oldid=96186275) (last access 30/12/2015).

<sup>1144</sup> Για το πλήρες κείμενο των δηλώσεων του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους βλέπε: United States Department of State, *REMARKS BY PRESIDENT GEORGE W. BUSH IN PHOTO OPPORTUNITY WITH THE NATIONAL SECURITY TEAM*, September 12, 2001, The Cabinet Room 10:53 A.M., in the electronic address <http://webarchive.loc.gov/lcwa0001/20010923021326/http://www.state.gov/s/ct/index.cfm?docid=4877> (last access 30/12/2015).



μέλη του Κογκρέσου για την ενότητα και την στήριξή τους, τόνισε: «Θα είναι ένας μνημειώδης αγώνας του καλού εναντίον του κακού. Αλλά το καλό θα υπερισχύσει».

Κατά τη διάρκεια της ημέρας ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους ξεκίνησε αλληπάλληλες τηλεφωνικές συνομιλίες με ξένους ηγέτες κρατών, ώστε να λάβει στήριξη για τη δημιουργία μιας διεθνούς συμμαχίας κατά της τρομοκρατίας.<sup>1145</sup> Στο πλαίσιο αυτό, ο Πρόεδρος Μπους τηλεφώνησε και συνομίλησε αρχικά με το Βρετανό πρωθυπουργό Τόνι Μπλερ ο οποίος του υποσχέθηκε τη «πλήρη υποστήριξή του».<sup>1146</sup> Στη συνέχεια, συνομίλησε με το Πρόεδρο της Ρωσίας Βλαντιμίρ Πούτιν ο οποίος του δήλωσε ότι «οι επιθέσεις δεν θα πρέπει να μείνουν ατιμώρητες» και τέλος, συνομίλησε με τους ηγέτες του Καναδά, της Γαλλίας, της Γερμανίας και της Κίνας. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Πακιστανός πρόεδρος Περβέζ Μουσάραφ υποσχέθηκε στο Πρόεδρο Μπους να παράσχει υποστήριξη στην εκστρατεία των ΗΠΑ κατά της τρομοκρατίας.<sup>1147</sup>

Παράλληλα, ο Υφυπουργός Εξωτερικών Κόλιν Πάουελ ανακοίνωσε ότι είχε εξουσιοδοτήσει τους πρεσβευτές των ΗΠΑ να κλείσουν ή να αναστείλουν τη λειτουργία των Πρεσβειών τους, σε περίπτωση που έκριναν ότι υπήρχε υψηλό επίπεδο απειλής. Επίσης, τηλεφώνησε στους Γενικούς Γραμματείς του ΟΗΕ και του NATO καθώς και το Πρόεδρο της Ε.Ε. για να ζητήσει τη στήριξή τους για τη δημιουργία της διεθνούς συμμαχίας κατά της τρομοκρατίας. Επιπρόσθετα, έπειτα από τηλεφωνικές συνομιλίες με αξιωματούχους στη Σαουδική Αραβία και το πρόεδρο του Αραβικού Συνδέσμου, ο Κόλιν Πάουελ εξέφρασε τη πεποίθησή του, ότι στην εν λόγω πρωτοβουλία οι ΗΠΑ θα είχαν ενεργό υποστήριξη από «φιλικά μουσουλμανικά κράτη».

Ως επακόλουθο αυτών των πρωτοβουλιών, ήταν η άμεση ανακοίνωση στήριξης - στην εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας –από το NATO.<sup>1148</sup>

---

<sup>1145</sup> Βλέπε έκθεση U.S. DEPARTMENT OF STATE με τίτλο: *THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003*, in the electronic address <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (last access 30/12/2015) & Ρεπορτάζ με τίτλο: «ΙΑΧΕΣ ΠΟΛΕΜΟΥ», εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, Πέμπτη 13/09/2001, σελ. 13.

<sup>1146</sup> Βλέπε την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/campaign/interviews/blair.html> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1147</sup> Βλέπε την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/campaign/interviews/musharraf.html> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1148</sup> Βλέπε την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/campaign/etc/cron.html> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).



Συγκεκριμένα, ο Γενικός Γραμματέας του εν λόγω οργανισμού, Τζορτζ Ρόμπερτσον, ανακοίνωσε ότι το NATO προτίθεται να επικαλεστεί για πρώτη φορά το άρθρο 5 του καταστατικού του, το οποίο ορίζει ότι μια επίθεση εναντίον ενός μέλους του θα πρέπει να θεωρηθεί ως επίθεση εναντίον όλων των μελών του. Ενημέρωσε τέλος, ότι η διαδικασία αυτή θα ανακοινώνονταν επισήμως στη προσεχή συνεδρίαση του NATO στις 2 Οκτωβρίου 2001. Επιπρόσθετα, το Συμβούλιο Ασφαλείας του ΟΗΕ ψήφισε την απόφαση 1368,<sup>1149</sup> η οποία καταδίκασε ομόφωνα τις τρομοκρατικές επιθέσεις εναντίον των ΗΠΑ και αναγνώριζε «το φυσικό δικαίωμα της ατομικής ή συλλογικής αυτοάμυνας» σύμφωνα με το Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών. Επίσης, καλούσε τη διεθνή κοινότητα «να προσαγάγει στη δικαιοσύνη τους δράστες, τους διοργανωτές και τους υποστηρικτές αυτών των τρομοκρατικών επιθέσεων».

Στο ίδιο πνεύμα, τα μέλη του Κογκρέσου των ΗΠΑ, ανταποκρινόμενα στην έκκληση του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους για στήριξη στη προσπάθειά του για τη δημιουργία της συμμαχίας κατά της τρομοκρατίας και τη σύλληψη και τιμωρία των υπευθύνων για τις τρομοκρατικές επιθέσεις, συναντήθηκαν και ενέκριναν κοινό ψήφισμα στήριξης προς τις πρωτοβουλίες του Προέδρου Μπους.<sup>1150</sup>

Ανεξάρτητα από τις ανωτέρω διπλωματικές κινήσεις, ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους δεν έπαψε να παρακολουθεί τις εργασίες των μελών των σωστικών συνεργειών στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου και το Πεντάγωνο και να ενδιαφέρεται για την τύχη τυχόν διασωθέντων. Στο πλαίσιο αυτό, στις 17:53 επισκέφτηκε το χώρο του κτιρίου του Υπουργείου Άμυνας και μίλησε στα μέλη των σωστικών συνεργειών στους οποίους εξέφρασε για μια ακόμη φορά τις ευχαριστίες του.<sup>1151</sup>

---

<sup>1149</sup> Για περισσότερα σχετικά με την απόφαση 1368 (2001) του Συμβουλίου Ασφαλείας του ΟΗΕ, βλέπε την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/Documents/1368.pdf> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015) & την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.un.org/press/en/2001/SC7143.doc.htm> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1150</sup> Βλέπε έκθεση U.S. DEPARTMENT OF STATE με τίτλο: *THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003*, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1151</sup> Για το πλήρες κείμενο των δηλώσεων του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους βλέπε: United States Department of State, *REMARKS BY PRESIDENT GEORGE W. BUSH WHILE TOURING DAMAGE AT THE PENTAGON*, September 12, 2001, The Pentagon 5:53P.M., στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://webarchive.loc.gov/lcwa0001/20010915021638/http://www.state.gov/s/ct/index.cfm?docid=4894> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

### **Πέμπτη 13 Σεπτεμβρίου 2001**

Ο πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους ανακοίνωσε ότι η 14<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου θα είναι Εθνική Ημέρα Προσευχής και Μνήμης<sup>1152</sup> για τα θύματα των τρομοκρατικών επιθέσεων και γνωστοποίησε ότι εκείνη την ημέρα θα επισκεφθεί τη Νέα Υόρκη. Κάλεσε επίσης, το Κογκρέσο να εγκρίνει ένα συμπληρωματικό ποσό 20 δισεκατομμυρίων δολαρίων για τη παροχή βοήθειας στα θύματα και τις οικογένειές τους, την ενίσχυση των προσπαθειών αποκατάστασης των ζημιών στην Νέα Υόρκη και την Ουάσινγκτον και για την ενίσχυση των ερευνών και τη λήψη μέτρων προφύλαξης ενάντια σε νέες επιθέσεις.<sup>1153</sup>

Παράλληλα, ο Γραμματέας Τύπου του Λευκού Οίκου Αρί Φλέτσερ, κατά τη διάρκεια της καθημερινής ενημέρωσης των δημοσιογράφων, δήλωσε ότι ο Πρόεδρος Μπους θα επιδίωκε ένα ψήφισμα από το Κογκρέσο που θα επέτρεπε τη χρήση στρατιωτικής βίας σε αντίποινα για τις επιθέσεις στη Νέα Υόρκη και την Ουάσινγκτον.<sup>1154</sup>

Επιπρόσθετα, κατά τη διάρκεια μιας ειδικής ενημέρωσης στο Στέιτ Ντιπάρτμεντ, ο Κόλιν Πάουελ εξέφρασε τη συμπάθειά του προς τα άλλα έθνη που οι πολίτες τους έχασαν την ζωή τους κατά την κατάρρευση των πύργων του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου και δήλωσε ότι: «η τρομοκρατία είναι ένα έγκλημα ενάντια σε κάθε πολιτισμό».<sup>1155</sup> Τέλος, το Στέιτ Ντιπάρτμεντ ανακοίνωσε ότι ο αναπληρωτής υπουργός Ρίτσαρντ Άρμιτατζ, η Βοηθός Γενική Γραμματέας για Ευρωπαϊκές και Ευρασιατικές Υποθέσεις Ελίζαμπεθ Τζόουνς, η Βοηθός Υφυπουργός Εξωτερικών της Νότιας Ασίας Χριστίνα Ρόκκα και ο Συντονιστής της Αντιτρομοκρατικής Υπηρεσίας Φράνσις Τέιλορ θα επισκεφθούν τη Μόσχα και τις Βρυξέλλες στις 19 και 20 Σεπτεμβρίου για να συζητήσουν θέματα που αφορούν τη συνεργασία κατά της τρομοκρατίας.<sup>1156</sup>

---

<sup>1152</sup> Βλέπε δελτίο τύπου του Λευκού Οίκου με τίτλο: *National Day of Prayer and Remembrance for the Victims Of the Terrorist Attacks on September 11, 2001*, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://georgewbush-whitehouse.archives.gov/news/releases/2001/09/20010913-7.html> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1153</sup> Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p. 426 & U.S. DEPARTMENT OF STATE, *THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003*, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1154</sup> Ibid.

<sup>1155</sup> Ibid.

<sup>1156</sup> Ibid.

Ανακοινώσεις υπήρξαν επίσης, από το Γραμματέα του Υπουργείου Οικονομικών Πολ Ονίλ ο οποίος ανακοίνωσε, ότι το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης θα επαναλειτουργήσει στις 17 Σεπτεμβρίου και από το Γραμματέα Μεταφορών Νόρμαν Μινέτα ο οποίος ανακοίνωσε, ότι ο εναέριος χώρος των ΗΠΑ θα δοθεί εκ νέου στην εναέρια κυκλοφορία.<sup>1157</sup>

#### **Παρασκευή 14 Σεπτεμβρίου 2001**

Το πρωί της 14<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου, ο πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους παραβρέθηκε στον Εθνικό Καθεδρικό Ναό της Ουάσιγκτον και συμμετείχε στην επιμνημόσυνη δέηση για τα θύματα των τρομοκρατικών επιθέσεων της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου. Μετά τη λήξη της δέησης, μέσα σε μια πολύ φορτισμένη ατμόσφαιρα, απευθύνθηκε στους παρευρισκομένους και με τρεμάμενη φωνή εκφώνησε μια έντονα συναισθηματική ομιλία. Κατά την ομιλία του, αναφέρθηκε με παραστατικό τρόπο στα γεγονότα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου, στη συνέχεια αναφέρθηκε στα θύματα και τις οικογένειές τους, επικαλούμενος πολλές φορές το θεό και παρακαλώντας τον να αναπαύσει τις ψυχές τους και να απαλύνει το πόνο των συγγενών τους. Τέλος, ο Πρόεδρος Μπους αναφέρθηκε στο πλαίσιο της τρομοκρατικής επίθεσης που εδέχθησαν οι ΗΠΑ, αλλά και στη διαδικασία μέσω της οποίας θα απαντήσει.<sup>1158</sup> Στη συνέχεια, ο πρόεδρος Μπους επισκέφθηκε τα ερείπια του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου στη Νέα Υόρκη. Στάθηκε δίπλα στα συντρίμια των κτιρίων του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου και έχοντας δίπλα του, τον επικεφαλής της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας της Νέας Υόρκης, εκφώνησε μια ακόμη έντονα συναισθηματική ομιλία προς τους ανθρώπους των σωστικών συνεργείων οι οποίοι τον επευφημούσαν και φώναζαν USA! USA! USA!.<sup>1159</sup>

Κατά τη διάρκεια της ημέρας επίσης, το Κογκρέσο εξουσιοδότησε το Πρόεδρο των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους να χρησιμοποιήσει όλα τα απαραίτητα στρατιωτικά μέσα που θα απαιτηθούν για τη καταστολή των δραστών των

---

<sup>1157</sup> Ibid.

<sup>1158</sup> Για το πλήρες κείμενο της ομιλίας του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους βλέπε: *White House Archive*, "PRESIDENT GEORGE W. BUSH'S REMARKS AT NATIONAL DAY OF PRAYER AND REMEMBRANCE", September 14, 2001, The National Cathedral Washington, D.C. & στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=63645>. (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015). & το βίντεο από την ομιλία του Προέδρου Μπους στον Καθεδρικό Ναό της Ουάσιγκτον από το Youtube: [https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_detailpage&v=-0VQH8hODIo](https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=-0VQH8hODIo) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1159</sup> Για το πλήρες κείμενο της ομιλίας του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους στα μέλη των σωστικών συνεργείων βλέπε: *Selected Speeches of President George W. Bush 2001 -2008*, & το βίντεο από την ομιλία του Προέδρου Μπους στους άνδρες των σωστικών συνεργείων στη Νέα Υόρκη από το Youtube: [https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_detailpage&v=PtVMHjygw8Y](https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=PtVMHjygw8Y) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

τρομοκρατικών επιθέσεων της 11ης Σεπτεμβρίου και όσους τους υποστηρίζουν. Άξιον μνείας αποτελεί επίσης, το γεγονός ότι το εν λόγω ψήφισμα εγκρίθηκε από τη Γερουσία με 98 προς 0 ψήφους και από τη Βουλή των Αντιπροσώπων με 420 προς 1 ψήφους. Επιπρόσθετα, τα δυο ανωτέρω σώματα ενέκριναν ομόφωνα ένα συμπληρωματικό ποσό 40 δισεκατομμυρίων δολαρίων για την αποκατάσταση των ζημιών και τις αντιτρομοκρατικές και στρατιωτικές επιχειρήσεις.

Παράλληλα, ο Κόλιν Πάουελ σε συνέντευξη τύπου<sup>1160</sup> που έδωσε την ίδια ημέρα αναφέρθηκε στις διαβουλεύσεις του με τους ομολόγους του στη Βόρεια Αφρική, τη Μέση Ανατολή και τη Νότια Ασία για την εξασφάλιση της στήριξης των χωρών τους στον πόλεμο κατά της τρομοκρατίας. Συγκεκριμένα, ανέφερε ότι έχει συνομιλήσει με τους υπουργούς Εξωτερικών της Ινδίας, της Πορτογαλίας, της Σαουδικής Αραβίας, του Μαρόκου, της Τυνησίας και της Ιαπωνίας, ενώ αναμένετο να συνομιλήσει με τον υπουργό Άμυνας του Ισραήλ και τον υπουργό Εξωτερικών της Συρίας. Τόνισε επίσης, ότι ο Πρόεδρος Άσαντ της Συρίας είχε στείλει επιστολή υποστήριξης προς το Πρόεδρο Μπους. Κλείνοντας τη συνέντευξή του, προειδοποίησε τη κυβέρνηση των Ταλιμπάν στο Αφγανιστάν, ότι θα είχαν συνέπειες αν συνέχιζαν να παρέχουν υποστήριξη στο Μπιν Λάντεν και επισήμανε, ότι η έλλειψη υποστήριξης στον αγώνα κατά της τρομοκρατίας από κάποιες χώρες θα μπορούσε να επηρεάσει τις σχέσεις τους με τις ΗΠΑ.

### **Σάββατο 15 Σεπτεμβρίου 2001**

Ο πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους συναντήθηκε με τους συμβούλους του για θέματα εθνικής ασφαλείας στο Καμπ Ντέιβιντ στο Μέριλαντ.<sup>1161</sup> Μετά την συνάντηση, δήλωσε στους δημοσιογράφους: «Η πράξη αυτή δεν θα σταθεί. Θα βρούμε αυτούς που το έκαναν. Θα τους τσουρουφλίσουμε έξω από τις τρύπες τους. Θα τους πάρουμε τρέχοντας και θα τους φέρουμε ενώπιον της δικαιοσύνης». Στις δηλώσεις του επίσης, ο Πρόεδρος Μπους επισήμανε για ακόμη μια φορά ότι ο Οσάμα Μπιν Λάντεν ήταν ο κύριος ύποπτος. Στο ίδιο πλαίσιο, Υφυπουργός Εξωτερικών Κόλιν Πάουελ επαίνεσε τη προθυμία του Πακιστάν να συνεργαστεί με τις ΗΠΑ και εξέφρασε την ευαρέσκειά του για τις εκδηλώσεις υποστήριξης σε όλο τον κόσμο.

---

<sup>1160</sup> Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p. 427 & U.S. DEPARTMENT OF STATE, *THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003*, in the electronic address <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (last access 30/12/2015).

<sup>1161</sup> Ibid.

Τέλος, ανέφερε ότι «δεκάδες χώρες έχασαν συμπολίτες τους στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου και συνειδητοποιούν ότι αυτή ήταν μια επίθεση και εναντίον τους, επίσης».

### **Δευτέρα 17 Σεπτεμβρίου 2001**

Το πρωί της 17<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου, ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους συζητώντας με τους υπαλλήλους του Υπουργείου Άμυνας σχετικά με την επιστράτευση των εφεδρειών και της εθνικής φρουράς δεσμεύτηκε εκ νέου ότι θα βρει τους ενόχους για τις τρομοκρατικές επιθέσεις της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου και θα τους φέρει στη δικαιοσύνη. Για τον Οσάμα Μπιν Λάντεν τόνισε ότι: «δεν είναι παρά ένας άνθρωπος. Είναι όμως εκπρόσωπος των δικτύων που είναι απολύτως αποφασισμένα να οδηγήσουν την ελευθερία σε ήττα. Και εμείς δεν θα τον αφήσουμε να το κάνει». Επικαλούμενος μάλιστα την «Άγρια Δύση» και τα παιδικά του χρόνια στο Τέξας προχώρησε στην επικήρυξη του Οσάμα Μπιν Λάντεν. Συγκεκριμένα τόνισε: «Θυμάμαι πως όταν ήμουν παιδί, υπήρχε η συνήθεια στο δυτικό τμήμα των ΗΠΑ να τοιχοκολλούν αφίσες που ανέφεραν “καταζητείται νεκρός ή ζωντανός”».<sup>1162</sup>

Το απόγευμα της ίδιας ημέρας ο Πρόεδρος Μπους απευθύνθηκε στους ηγέτες της μουσουλμανικής κοινότητας στην Ουάσιγκτον και τους είπε: «Το πρόσωπο του τρόμου δεν είναι η αληθινή πίστη του Ισλάμ. Το Ισλάμ είναι η ειρήνη. Αυτοί οι τρομοκράτες δεν αντιπροσωπεύουν την ειρήνη. Αντιπροσωπεύουν το κακό και το πόλεμο». Απευθυνόμενος στη συνέχεια στους Αμερικάνους πολίτες, τους προέτρεψε να επανέλθουν στους κανονικούς ρυθμούς της ζωής τους και να αντιμετωπίζουν τους μουσουλμάνους γείτονές τους με σεβασμό.

### **Τρίτη 18 Σεπτεμβρίου 2001**

Το πρωί της 18<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου, ο εκπρόσωπος τύπου του Λευκού Οίκου ανακοίνωσε, ότι ο πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους συνομίλησε με το Γενικό Γραμματέα του ΟΗΕ, το Πρόεδρο της Βραζιλίας, και το πρωθυπουργό του Καναδά.<sup>1163</sup>

---

<sup>1162</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Τον θέλω νεκρό ή ζωντανό», εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, Τρίτη 18/09/2001, σελ. 13 & Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p. 428.

<sup>1163</sup> Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p. 428-429. & U.S. DEPARTMENT OF STATE, *THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003*, in the electronic address <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (last access 30/12/2015).

Αργότερα την ίδια ημέρα, ο Πρόεδρος Μπους συναντήθηκε με το Γάλλο πρόεδρο Ζακ Σιράκ, ο οποίος εξέφρασε τη «πλήρη αλληλεγγύη» του στις ΗΠΑ αν και εξέφρασε αμφιβολίες ως προς τη καταλληλότητα του όρου «πόλεμος».<sup>1164</sup>

Λίγο αργότερα επίσης, ο Πρόεδρος Μπους υπέγραψε νόμο για το ψήφισμα του Κογκρέσου που τον εξουσιοδοτούσε να ασκήσει βία για τη δίωξη και εξεύρεση των υπευθύνων για τις τρομοκρατικές επιθέσεις και του ενέκρινε πιστώσεις ύψους 40 δισεκατομμυρίων δολαρίων για την αντιμετώπιση εκτάκτων καταστάσεων.<sup>1165</sup>

Παράλληλα, συνεχίστηκε και ο διπλωματικός πυρετός στο πεδίο της συμμαχίας κατά της τρομοκρατίας. Συγκεκριμένα, ο Αναπληρωτής Υφυπουργός Εξωτερικών Ρίτσαρντ Άρμιτατζ,<sup>1166</sup> η Βοηθός Γενική Γραμματέας για Ευρωπαϊκές και Ευρασιατικές Υποθέσεις Ελίζαμπεθ Τζόουνς, και ο Συντονιστής της Αντιτρομοκρατικής Υπηρεσίας Φράνσις Τέιλορ συναντήθηκαν με Ρώσους αξιωματούχους στη Μόσχα για να συζητήσουν τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν κατά των τρομοκρατών που έχουν την έδρα τους στο Αφγανιστάν. Επιπρόσθετα, ο Υπουργός Άμυνας Ντόναλντ Ράμσφελντ σε δηλώσεις του ανέφερε ότι οι ΗΠΑ «κινούνται πολύ προσεκτικά» απέναντι σε ένα νέο είδος σύγκρουσης. Τόνισε επίσης, ότι το δίκτυο της Αλ Κάιντα ενδέχεται να έχει διασυνδέσεις σε 50-60 χώρες, γεγονός που καθιστά αναγκαία μια μακράς διάρκειας εκστρατεία.

Διπλωματικές εξελίξεις υπήρξαν όμως και στον ΟΗΕ. Συγκεκριμένα, το Συμβούλιο Ασφαλείας, εξέδωσε μια δήλωση μέσω της οποίας απαιτούσε οι Ταλιμπάν να συμμορφωθούν με το ψήφισμα 1333 της 19/12/2000<sup>1167</sup> του Συμβουλίου Ασφαλείας και να παραδώσουν τον Οσάμα Μπιν Λάντεν στις αρμόδιες αρχές για τις τρομοκρατικές επιθέσεις στη Κένυα και τη Τανζανία και να κλείσουν τα στρατόπεδα εκπαίδευσης τρομοκρατών.<sup>1168</sup>

---

<sup>1164</sup> Ibid.

<sup>1165</sup> Ibid.

<sup>1166</sup> See electronic address <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/campaign/interviews/armitage.html> (last access 30/12/2015).

<sup>1167</sup> Για περισσότερα σχετικά με το ψήφισμα 1333 της 19/12/2000 του Συμβουλίου Ασφαλείας βλέπε στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.state.gov/documents/organization/5265.pdf> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1168</sup> Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p. 428 -429 & U.S. DEPARTMENT OF STATE, *THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003*, in the electronic address <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (last access 30/12/2015).

& ρεπορτάζ με τίτλο: «Παραδώστε τον χωρίς όρους», εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, Πέμπτη 20/09/2001, σελ. 14.



## **Πέμπτη 20 Σεπτεμβρίου 2001**

Ο πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους προήδρευσε σε μια κοινή συνεδρίαση του Κογκρέσου στην οποία περιέγραψε ένα σχέδιο πολέμου για την καταπολέμηση της τρομοκρατίας και κάλεσε το στρατό των ΗΠΑ να ξεκινήσει την προετοιμασία του για τον πόλεμο.<sup>1169</sup> Ειδικότερα, στην ομιλία<sup>1170</sup> του στο Κογκρέσο ο Πρόεδρος Μπους τόνισε ότι «η ελευθερία και ο φόβος είναι σε πόλεμο» και προειδοποίησε τους Ταλιμπάν να παραδώσουν το Μπιν Λάντεν και όλους τους άλλους ηγέτες της Αλ Κάιντα, να απελευθερώσουν όλους τους ξένους υπηκόους που κρατούν στις φυλακές τους και να κλείσουν τα στρατόπεδα εκπαίδευσης τρομοκρατών γιατί αλλιώς, θα υποστούν τις συνέπειες. Αναφέρθηκε επίσης, σε μια μεγάλη εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας και απαίτησε πλήρη συμπαράσταση από όλες τις χώρες στην εκστρατεία αυτή, στη λογική του ότι «αν δεν είσαστε μαζί μας είσαστε εναντίον μας». Συγκεκριμένα, ο Πρόεδρος Μπους αιτιολόγησε τη θέση του αυτή λέγοντας ότι: «Δεν πρόκειται για μάχη μόνο της Αμερικής .... έχει να κάνει με την ελευθερία του κόσμου..... και ζητούμε απ' όλες τις χώρες να έρθουν μαζί μας». Στο ίδιο πλαίσιο επίσης, ο Πρόεδρος Μπους προειδοποίησε όλες τις χώρες που υποστηρίζουν τη τρομοκρατία, ότι αν δεν αλλάξουν στάση θα θεωρηθούν ως εχθρικά καθεστώτα των ΗΠΑ. Επιπρόσθετα, ο Πρόεδρος Μπους ανακοίνωσε επίσης, τη δημιουργία μιας νέας υπουργικής θέσης στη κυβέρνησή του για τη καταπολέμηση της τρομοκρατίας στο εσωτερικό των ΗΠΑ. Στη συνέχεια, ανακοίνωσε ότι τη νεοσύστατη θέση του Υπουργού Εσωτερικής Ασφάλειας, θα λάβει ο κυβερνήτης της Πενσυλβάνια Τόμ Ριτζ.

Την ίδια ημέρα υπήρξαν σημαντικές εξελίξεις και στο διπλωματικό επίπεδο.<sup>1171</sup> Συγκεκριμένα, ο Βρετανός πρωθυπουργός Τόνι Μπλερ συναντήθηκε με το Πρόεδρο

---

<sup>1169</sup> Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p. 429 -430 & ρεπορτάζ με τίτλο: «Τζορτζ Μπους: Έστειλε τελεσίγραφο σε Αφγανιστάν, Μπιν Λάντεν, αλλά και στη διεθνή κοινότητα», εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, Σάββατο 22/09/2001, σελ. 12. & U.S. DEPARTMENT OF STATE, *THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003*, in the electronic address <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (last access 30/12/2015).

<sup>1170</sup> Για το πλήρες κείμενο της ομιλίας του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους στην κοινή συνεδρίαση του Κογκρέσου στις 20/09/2001 βλέπε: Selected Speeches of President George W. Bush 2001 -2008 & την ιστοσελίδα της εφημερίδας Washington post στην ηλεκτρονική διεύθυνση [http://www.washingtonpost.com/wp-rv/nation/specials/attacked/transcripts/bushaddress\\_092001.html](http://www.washingtonpost.com/wp-rv/nation/specials/attacked/transcripts/bushaddress_092001.html) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015) & το βίντεο από την ομιλία του Προέδρου Μπους στην κοινή συνεδρίαση του Κογκρέσου στις 20/09/2001 από το Youtube: [https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_detailpage&v=G5hYwdQn1z8](https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=G5hYwdQn1z8)

<sup>1171</sup> Cindy C. Combs & Martin Slann, “*Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*”, Facts on File, Inc., New York 2007, p. 429 -430 & U.S. DEPARTMENT OF STATE, “*THE UNITED STATES*

των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους και δεσμεύτηκε να σταθεί «ώμο με ώμο» στη σύγκρουση κατά της τρομοκρατίας. Επίσης, ο υπουργός Εξωτερικών της Σαουδικής Αραβίας πρίγκιπας Σαούντ υποσχέθηκε στήριξη στην εκστρατεία των ΗΠΑ κατά της τρομοκρατίας και τόνισε ότι: «ελπίζει ότι οι Ταλιμπάν θα παραδώσουν τον Μπιν Λάντεν και πως η ανάληψη στρατιωτικής δράσης δε θα μπορούσε να δημιουργήσει “ένα αγεφύρωτο χάσμα” ανάμεσα στο Ισλάμ και τη Δύση». Στο ίδιο πλαίσιο ο Κινέζος Υπουργός Εξωτερικών Τάγκ Γιαχουάν συναντήθηκε με τον αντιπρόεδρο Ντικ Τσένι, ενώ ο Υφυπουργός Εξωτερικών Κόλιν Πάουελ συναντήθηκε με το Πρόεδρο της Ε.Ε Λουί Μισέλ.

Επιπρόσθετα, ο ΟΗΕ ανακοίνωσε ότι η Γενική του Συνέλευση θα πραγματοποιούνταν σε ειδική συνεδρία για τη τρομοκρατία την 1<sup>η</sup> Οκτωβρίου 2001, ενώ ο Γενικός Γραμματέας του ΟΗΕ Κόφι Ανάν εξέφρασε την ελπίδα, ότι η σύνοδος της 1<sup>ης</sup> Οκτωβρίου θα οδηγήσει σε μια συνθήκη κατά της τρομοκρατίας. Παράλληλα, οι ΗΠΑ και η Ε.Ε. εξέδωσαν κοινή υπουργική δήλωση για την καταπολέμηση της τρομοκρατίας. Τέλος, έπειτα από μια διήμερη συνάντηση, το συμβούλιο των ισλαμικών θρησκευτικών ηγετών στην Καμπούλ προέτρεψε τον Μπιν Λάντεν να εγκαταλείψει το Αφγανιστάν.

### **Τρίτη 25 Σεπτεμβρίου 2001**

Ο πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους συναντήθηκε με τον Ιάπωνα πρωθυπουργό Γιουνιχίρο Κοϊζούμι, ο οποίος του προσέφερε μη στρατιωτική υποστήριξη στην εκστρατεία των ΗΠΑ κατά της τρομοκρατίας.<sup>1172</sup>

Παράλληλα, ο Υπουργός Άμυνας Ντόναλντ Ράμσφελντ<sup>1173</sup> περιέγραψε το πόλεμο των ΗΠΑ κατά της τρομοκρατίας ως «ασυνήθιστη σύγκρουση που δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί με κάποιο είδος μαζικής επίθεσης ή εισβολής». Ενημέρωσε επίσης, ότι η εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας θα ονομάζεται «Επιχείρηση Διαρκής Ελευθερία» (Operation Enduring Freedom) για να επισημαίνει ότι θα διαρκέσει μεγάλο χρονικό διάστημα, ώστε να επιτύχει τους στόχους της. Τόνισε επίσης, ότι απορρίφθηκε η προηγούμενη ονομασία της εκστρατείας που ήταν

---

AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003, in the electronic address <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (last access 30/12/2015).

<sup>1172</sup> Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p. 431 & U.S. DEPARTMENT OF STATE, *THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003*, in the electronic address <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (last access 30/12/2015).

<sup>1173</sup> *ibid.*



«Επιχείρηση Διαρκούς Δικαιοσύνης», από φόβο μήπως θιγούν οι μουσουλμάνοι, λόγω του ότι σύμφωνα με το Κοράνι μόνο ο Μωάμεθ απονέμει δικαιοσύνη.

Επιπρόσθετα, υπήρξαν εξελίξεις και στο πεδίο των διπλωματικών επαφών για την εξασφάλιση διεθνούς στήριξης στη συμμαχία κατά της τρομοκρατίας. Συγκεκριμένα, η κυβέρνηση της Σαουδικής Αραβίας διέκοψε τις διπλωματικές της σχέσεις με τους Ταλιμπάν ενώ, ο Ρώσος υπουργός Άμυνας Σεργκέι Ιβανόφ δήλωσε ότι «οι ΗΠΑ θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τις βάσεις τους στο Τατζικιστάν εάν παραστεί ανάγκη, ώστε να επιτεθούν σε στόχους στο Αφγανιστάν».<sup>1174</sup>

### **Παρασκευή 28 Σεπτεμβρίου 2001**

Ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους, στο πλαίσιο των συναντήσεών του για τη λήψη υποστήριξης για την εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας, συναντήθηκε με το βασιλιά της Ιορδανίας Αμπντάλα Β και υπέγραψε συμφωνία ελεύθερου εμπορίου μεταξύ ΗΠΑ και Ιορδανίας. Κατά τις συνομιλίες του με το βασιλιά Αμπντάλα Β του επισήμανε επίσης, ότι «ο πόλεμός μας είναι ενάντια στο κακό και όχι κατά του Ισλάμ» και αφού εξήρε τη στάση της Ιορδανίας και της Σαουδικής Αραβίας προς της ΗΠΑ, υποσχέθηκε βοήθεια 25 εκατομμυρίων δολαρίων προς τους Αφγανούς πρόσφυγες. Στο ίδιο πλαίσιο, ο πρόεδρος Μπους μίλησε επίσης με τους ηγέτες της Αυστραλίας και των Φιλιππίνων, ενώ ο Υφυπουργός Εξωτερικών Κόλιν Πάουελ συναντήθηκε με τον Ισπανό υπουργό Εξωτερικών Τζόζεφ Πικέ.<sup>1175</sup>

Παράλληλα, το Συμβούλιο Ασφαλείας του ΟΗΕ ενέκρινε ομόφωνα ένα σχέδιο απόφασης κατά της τρομοκρατίας που κατέθεσαν οι ΗΠΑ και βάσει του οποίου, καλούνταν τα κράτη μέλη να σταματήσουν τις οικονομικές, πολιτικές και στρατιωτικές τους διασυνδέσεις με τυχόν τρομοκρατικές ομάδες, και να παγώσουν τα περιουσιακά τους στοιχεία. Το Συμβούλιο Ασφαλείας τέλος, αποφάσισε τη σύσταση μιας 15μελούς επιτροπής για την επιτήρηση εφαρμογής αυτής της απόφασης, ενώ ζήτησε από τα κράτη να υποβάλλουν μια πρώτη έκθεση εντός 60 ημερών.<sup>1176</sup>

### **Κυριακή 30 Σεπτεμβρίου 2001**

Κυβερνητικοί αξιωματούχοι των ΗΠΑ ανακοίνωσαν ότι είχε εγκριθεί ένα κονδύλι ύψους 100 εκατομμυρίων δολαρίων για την ανακούφιση των Αφγανών

---

<sup>1174</sup> Ibid.

<sup>1175</sup> Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p. 432 & U.S. DEPARTMENT OF STATE, *THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003*, in the electronic address <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (last access 30/12/2015).

<sup>1176</sup> Ibid & ρεπορτάζ με τίτλο: «Εγκρίνεται το τρομο-σχέδιο», εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*. Σάββατο 29/09/2001, σελ. 17.

προσφύγων καθώς επίσης και ένα μυστικό πρόγραμμα υποστήριξης, για τις ομάδες της αντιπολίτευσης στο Αφγανιστάν.<sup>1177</sup>

Παράλληλα, ο τέως βασιλιάς του Αφγανιστάν Μοχάμαντ Ζαχίρ Σαχ, συναντήθηκε με τους ηγέτες της Βόρειας Συμμαχίας και μια 11μελής αντιπροσωπεία του Κογκρέσου στη Ρώμη. Κατά τις συνομιλίες, ο βασιλιάς δήλωσε ότι δεν είχε κανένα ενδιαφέρον για την αποκατάσταση της μοναρχίας, αλλά πρότεινε ότι θα μπορούσε να συγκαλέσει μια *jirga* (Εθνοσυνέλευση), ώστε να σχηματιστεί νέα κυβέρνηση στο Αφγανιστάν.<sup>1178</sup>

Επιπρόσθετα, στο Λονδίνο ο Βρετανός πρωθυπουργός Τόνι Μπλερ ανέφερε ότι είχε δει «αδιάσειστα στοιχεία» που είχαν στη διάθεσή τους οι αμερικανοί και συνέδεαν τον Οσάμα Μπιν Λάντεν με τις τρομοκρατικές επιθέσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες. Στο ίδιο πλαίσιο ο βρετανός Υπουργός Οικονομικών Γκόρντον Μπράουν ανακοίνωσε ότι σύμφωνα με στοιχεία από τράπεζα του Λονδίνου, η Μεγάλη Βρετανία είχε παγώσει περιουσιακά στοιχεία των Ταλιμπάν στο Λονδίνο αξίας 88 εκατομμυρίων δολαρίων.<sup>1179</sup>

### **Κυριακή 7 Οκτωβρίου 2001**

Οι αεροπορικές δυνάμεις των ΗΠΑ και της Μεγάλης Βρετανίας έπληξαν με βόμβες και πυραύλους Κρουζ στρατιωτικούς στόχους των Ταλιμπάν σε ολόκληρο το Αφγανιστάν. Συγκεκριμένα, οι στόχοι αυτοί αφορούσαν τριάντα αεροδρόμια, τα συστήματα αεράμυνας, στρατόπεδα εκπαίδευσης τρομοκρατών, καθώς και τις ένοπλες Αφγανικές δυνάμεις που αντιμετώπιζαν τις δυνάμεις της Βόρειας Συμμαχίας.<sup>1180</sup>

Ο πρόεδρος Μπους ανακοίνωσε την επίθεση κατά του Αφγανιστάν μέσω τηλεοπτικού διαγγέλματος που εξέδωσε από το γραφείο του στο Λευκό Οίκο στις 13:00 το μεσημέρι.<sup>1181</sup>

---

<sup>1177</sup> Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p. 432 & U.S. DEPARTMENT OF STATE, *THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003*, in the electronic address <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (last access 30/12/2015).

<sup>1178</sup> Ibid.

<sup>1179</sup> Ibid.

<sup>1180</sup> Ibid. & ρεπορτάζ με τίτλο: «Οι Ταλιμπάν θα πληρώσουν», εφημερίδα *ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ*, Δευτέρα 08/10/2001, σελ. 14.

<sup>1181</sup> Για το πλήρες κείμενο του διαγγέλματος του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους κατά την έναρξη της επίθεσης στο Αφγανιστάν βλέπε: *Selected Speeches of President George W. Bush 2001 -2008* & το βίντεο από το διάγγελμα του Προέδρου Μπους στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.c-span.org/video/?c4357133/bush-speech-1072001> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

Συγκεκριμένα, στο διάγγελμά του ο Πρόεδρος Μπους τόνισε ότι «πριν 15 ημέρες είχα δώσει τελεσίγραφο στους Ταλιμπάν, ζητώντας τους να κλείσουν τα στρατόπεδα εκπαίδευσης των τρομοκρατών, να παραδώσουν τους ηγέτες της Αλ Κάιντα και να απελευθερώσουν όλους τους ξένους κρατούμενους. Κανένα από αυτά αιτήματα δεν έγινε δεκτό. Και τώρα οι Ταλιμπάν θα πληρώσουν το τίμημα». Σε σχέση με την έναρξη των επιχειρήσεων τόνισε ότι «σήμερα επικεντρωνόμαστε στο Αφγανιστάν, αλλά η μάχη είναι ευρύτερη. Κάθε έθνος έχει κάποιες επιλογές να κάνει. Σ' αυτή τη σύγκρουση δεν υπάρχει ουδέτερο έδαφος. Αν κάποια κυβέρνηση υποθάλλει τους παράνομους και τους δολοφόνους των αθώων, γίνεται παράνομη και δολοφονική η ίδια. Να γνωρίζουν ότι αυτό το μονοπάτι θα είναι μοναχικό και θα αναλάβουν τις ευθύνες τους». Επισήμανε επίσης, ότι σκοπός της επιχείρησης είναι η καταστροφή των στρατοπέδων και των επικοινωνιών που θα αποτρέψουν τη στρατολόγηση νέων μελών και τη σχεδίαση νέων χτυπημάτων από τους τρομοκράτες. Ωστόσο, πρόσθεσε ότι «ο καταπιεσμένος λαός του Αφγανιστάν θα γνωρίσει τη γενναιοδωρία των Αμερικανών και των συμμάχων τους. Καθώς θα χτυπούμε στρατιωτικούς στόχους, θα πετάμε επίσης τρόφιμα, εξοπλισμό και φάρμακα στις γυναίκες και τα παιδιά του Αφγανιστάν που υποφέρουν από τη πείνα και τις ασθένειες». Ο πρόεδρος Μπους αναφέρθηκε επίσης και στις χώρες που συμμετέχουν στην εκστρατεία ή τους παρέχουν διευκολύνσεις. Ειδικότερα, ανέφερε ότι συμπαράστατες στην προσπάθειά τους είχαν τη Μεγάλη Βρετανία, την οποία χαρακτήρισε «σταθερό φίλο» καθώς επίσης, το Καναδά, την Αυστραλία, τη Γαλλία και τη Γερμανία που είχαν υποσχεθεί στρατιωτική υποστήριξη. Ανέφερε επίσης, ότι περισσότερες από 40 χώρες τους παρείχαν διέλευση μέσω τους εθνικού τους εναέριου χώρου ή μέσω παραχώρησης δικαιωμάτων προσγείωσης ή μέσω παροχής πληροφοριών.

Στον αντίποδα ο Οσάμα Μπιν Λάντεν, μέσω μαγνητοσκοπημένου μηνύματος<sup>1182</sup> που προβλήθηκε από το τηλεοπτικό δίκτυο Αλ Τζαζίρα έδωσε την δική του απάντηση για τις αεροπορικές επιθέσεις των ΗΠΑ και των συμμάχων τους. Συγκεκριμένα, ανέλαβε πλήρως την ευθύνη για τις τρομοκρατικές επιθέσεις της 11<sup>ης</sup>

---

<sup>1182</sup> Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p. 432 & U.S. DEPARTMENT OF STATE, *THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003*, in the electronic address <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (last access 30/12/2015). & ρεπορτάζ με τίτλο: «Διάγγελμα θανάτου από τον Μπιν Λάντεν», εφημερίδα ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ, Δευτέρα 08/10/2001, σελ. 15.

Σεπτεμβρίου, στη συνέχεια δικαιολόγησε τις πράξεις του, έθεσε ως προϋπόθεση για τη λήξη της τρομοκρατικής του δράσης την απελευθέρωση της Παλαιστίνης και ζήτησε από τους μουσουλμάνους όλου του κόσμου να ξεσηκωθούν για τον «ιερό πόλεμο».

## **8.4 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ**

### **8.4.1 Εισαγωγή**

Από την ανωτέρω παράθεση των γεγονότων που εκτυλίχθηκαν κατά τη κρίση των τρομοκρατικών επιθέσεων στη Νέα Υόρκη και την Ουάσινγκτον, την 11<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001, αλλά και από την όλη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης, καθίσταται εμφανές το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της στρατηγικής επικοινωνίας για την αντιμετώπιση μιας διεθνούς κρίσης. Συγκεκριμένα, παρά το γεγονός ότι μια υπερδύναμη όπως οι ΗΠΑ, στο αναπάντεχο τρομοκρατικό χτύπημα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου πιάστηκε κυριολεκτικά στον ύπνο και υπέστη έναν πλήρη στρατηγικό αιφνιδιασμό από τους τρομοκράτες. Παρά το γεγονός επίσης, ότι στο συγκεκριμένο γεγονός, η εικόνα, το κύρος και η αξιοπιστία των ΗΠΑ ως υπερδύναμη, υπέστησαν ανεπανόρθωτο πλήγμα και αναδύθηκαν στην επιφάνεια οι αδυναμίες<sup>1183</sup> των κρατικών της υπηρεσιών κατά την αντιμετώπιση της κρίσης (κυρίως τις πρώτες ώρες και τις πρώτες ημέρες), άξιον μνείας είναι το πόσο αποτελεσματικά αξιοποιήθηκε από το Πρόεδρο των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους και τους συνεργάτες του, η στρατηγική επικοινωνία κατά τη προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τη κρίση. Άξιον λόγου είναι επίσης, το πως η πολιτική ηγεσία των ΗΠΑ, μέσω της στρατηγικής επικοινωνίας κατάφερε να μετατρέψει την αρχική αδυναμία της (στο να ελέγξει τις καταστάσεις της κρίσης) σε πλεονέκτημα (χρησιμοποιώντας το τρομοκρατικό χτύπημα για την εξυπηρέτηση των σκοπών της εξωτερικής της πολιτικής), να λάβει τη πρωτοβουλία των κινήσεων, να κυριαρχήσει επικοινωνιακά και να πείσει τη διεθνή κοινότητα να τη στηρίξει στην εκστρατεία της κατά της τρομοκρατίας. Ειδικότερα, κατά το τρομοκρατικό χτύπημα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου, τόσο ο Πρόεδρος Μπους όσο και τα υπόλοιπα μέλη της πολιτικής και στρατιωτικής ηγεσίας των ΗΠΑ κατόρθωσαν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά μεταξύ τους και με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και να καθοδηγήσουν τους εμπλεκόμενους στη κρίση φορείς.

---

<sup>1183</sup> Για μια πλήρη παρουσίαση των αδυναμιών του κρατικού μηχανισμού των ΗΠΑ κατά την διαχείριση της κρίσης των τρομοκρατικών επιθέσεων της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 βλέπε: Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p. 199-200.

Επίσης, προσδιόρισαν εξ αρχής το πυρήνα του προβλήματος, ανέλυσαν και αξιολόγησαν αποτελεσματικά το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο εξελίσσονταν η κρίση, είχαν ξεκάθαρους επικοινωνιακούς στόχους και προσδιόρισαν με σαφή και ακριβή τρόπο τα ειδικά κοινά τα οποία θα έπρεπε να προσεγγίσουν. Επιπρόσθετα, διαμόρφωσαν σαφή και αποτελεσματικά επικοινωνιακά μηνύματα, τα οποία μέσω της χρήσης κατάλληλων στρατηγικών επικοινωνίας και καναλιών επικοινωνίας μετέδωσαν επιτυχώς στα ειδικά κοινά τους, τα εσωτερικά και διεθνή μέσα μαζικής επικοινωνίας και την εσωτερική και διεθνή κοινή γνώμη. Τέλος, μέσω της ανωτέρω διαδικασίας κατόρθωσαν να ασκήσουν ουσιαστική επιρροή επί της στάσης των ειδικών κοινών τους, ώστε να λάβουν την υποστήριξη και κατ' επέκταση τη νομιμοποίησή τους, για την υλοποίηση της στρατηγικής τους, κατά την διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης και την επίτευξη του στόχου τους για τη διαμόρφωση μιας διεθνούς συμμαχίας κατά της τρομοκρατίας.

Για τη καλύτερη κατανόηση και εμπέδωση των ανωτέρω, λαμβάνοντας υπόψη το προτεινόμενο από τον ερευνητή θεωρητικό μοντέλο στρατηγικής επικοινωνίας, θα επιχειρηθεί μια διεξοδική ανάλυση και αξιολόγηση της επικοινωνιακής διαδικασίας που ακολούθησε η αμερικανική πολιτική ηγεσία κατά τη διαχείριση και αντιμετώπιση της κρίσης του τρομοκρατικού χτυπήματος στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου των ΗΠΑ.

#### **8.4.2 Προσδιορισμός του προβλήματος (Identification of the Problem).**

Μελετώντας τη συνολική προσέγγιση του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους, αλλά και των στελεχών της κυβέρνησής του, για το τρόπο αντιμετώπισης της κρίσης και ειδικότερα, την επιχειρηματολογία, τα ρητορικά αφηγήματα και την επικοινωνιακή στρατηγική που ανέπτυξαν και χρησιμοποίησαν κατά την διάρκεια όλων των φάσεων (έναρξη, εξέλιξη, λήξη) της κρίσης, συμπεραίνεται, ότι προσδιόρισαν εξ αρχής με επιτυχία ποιο ήταν ακριβώς το πρόβλημα που καλούνταν να αντιμετωπίσουν. Συγκεκριμένα, με εξαίρεση τη πρώτη ώρα της κρίσης όπου επικράτησε αμηχανία, ανησυχία, αβεβαιότητα και σύγχυση και δημιουργήθηκαν καταστάσεις χάους, η πολιτική ηγεσία των ΗΠΑ πριν αρχίσει να επικοινωνεί με τα ειδικά κοινά της εντός και εκτός των ΗΠΑ, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και την αμερικανική και διεθνή κοινή γνώμη γενικότερα, είχε εντοπίσει την ουσία του προβλήματος, και είχε ξεκινήσει το σχεδιασμό της στρατηγικής αντιμετώπισής της. Ειδικότερα, από την πρώτη του δήλωση για το περιστατικό ο Πρόεδρος Μπους

μίλησε για εθνική τραγωδία και όρισε το γεγονός ως τρομοκρατική επίθεση εναντίον των ΗΠΑ. Στη συνέχεια προσδιόρισε το πρωταρχικό μέλημα του ιδίου, αλλά και της κυβέρνησής του που ήταν η διάθεση όλων των αναγκαίων υλικών και άυλων πόρων για την ανακούφιση των θυμάτων και των οικογενειών τους και η αποκατάσταση των ζημιών. Τέλος, προσδιόρισε και τον τρόπο αντίδρασης των ΗΠΑ προς αυτούς που διέπραξαν αυτή την αποτρόπαια πράξη.

Παράλληλα, υπήρξε ενιαία επικοινωνιακή προσέγγιση της κρίσης τόσο από την πολιτική όσο και τη στρατιωτική ηγεσία των ΗΠΑ. Κατά την εξέλιξη της κρίσης υπήρξε μια άψογη συνεργασία και ουσιαστική επικοινωνία ανάμεσα στις δύο πλευρές γεγονός το οποίο λειτούργησε καθοριστικά στην επιτυχή αντιμετώπιση της κρίσης.

Ειδικότερα, οι πτυχές του προβλήματος που καλούνταν να αντιμετωπίσουν η πολιτική και στρατιωτική ηγεσία των ΗΠΑ κατά το τρομοκρατικό χτύπημα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 ήταν οι ακόλουθες:

- ❖ Στο εσωτερικό μέτωπο, θα έπρεπε να αποφασιστεί άμεσα το πώς θα αντιμετωπιστεί η διαμορφωθείσα κατάσταση, πώς θα κατανεμηθούν οι διαθέσιμοι (υλικοί & άυλοι) πόροι και το πώς θα γίνει η διαχείριση σημαντικών ζητημάτων που πιθανό να προέκυπταν.
- ❖ Να αποφασιστεί μέσω ποιών διαδικασιών θα γίνει η άντληση πληροφοριών για την υπάρχουσα κατάσταση και για τις κινήσεις και προθέσεις του αντιπάλου (Οσάμα Μπιν Λάντεν, δικτύων τρομοκρατών οργάνωσεων και κρατών που υποθάλπουν την τρομοκρατία κ.λπ). Επιπρόσθετα, θα έπρεπε να ληφθεί απόφαση για το πώς και με ποια μέσα θα αξιοποιηθούν οι διαθέσιμες πληροφορίες.
- ❖ Να αποφασιστεί από μέρους της πολιτικής και στρατιωτικής ηγεσίας των ΗΠΑ, το πώς (μέσω ποιων καναλιών επικοινωνίας) και με ποιο μήνυμα θα επικοινωνήσουν τη στρατηγική τους, στα ειδικά κοινά τους και την εσωτερική και διεθνή κοινή γνώμη, ώστε να λάβουν εσωτερική και διεθνή νομιμοποίηση και κατ' επέκταση τη στήριξή τους.
- ❖ Να αποφασιστεί η διαδικασία διαχείρισης της κοινής γνώμης (παροχή χρήσιμων πληροφοριών για την προστασία του κοινού κ.λπ), η αντιμετώπιση τυχόν περιστατικών παραπληροφόρησης και διασποράς ψευδών ειδήσεων και η αντιμετώπιση τυχόν καταγγελιών, επικρίσεων ή αρνητικής δημοσιότητας.

- ❖ Η κάλυψη των αναγκών ενημέρωσης των μέσων μαζικής ενημέρωσης και η διαχείρισή τους σε περίπτωση αρνητικής πλαισίωσης και φρενίτιδας από μέρους τους.
- ❖ Στο πολιτικό και διπλωματικό επίπεδο, θα έπρεπε να διασφαλιστεί η ενότητα του πολιτικού συστήματος και η εξασφάλιση στήριξης από το Κογκρέσο για την υλοποίηση των στρατηγικών επιλογών και των πολιτικών του Προέδρου Μπους και της κυβέρνησής του.
- ❖ Να διερευνηθεί αρχικά η στάση των συμμάχων των ΗΠΑ και στη συνέχεια μέσω διπλωματικών επαφών να εξασφαλιστεί η ενεργή στήριξή τους για την αντιμετώπιση της κρίσης.
- ❖ Να αντιμετωπιστεί η τυχόν αρνητική στάση εχθρικών προς τις ΗΠΑ κρατών.
- ❖ Να διερευνηθεί αρχικά η στάση των διεθνών οργανισμών (ΟΗΕ, Ε.Ε., ΝΑΤΟ κ.λπ) και να εξασφαλιστεί μέσω διπλωματικών επαφών η ενεργή στήριξή τους για την αντιμετώπιση της κρίσης.
- ❖ Στο επικοινωνιακό επίπεδο θα έπρεπε να αντιμετωπιστούν τα αφηγήματα της προπαγάνδας του Οσάμα Μπιν Λάντεν, των διεθνών τρομοκρατικών δικτύων και των εχθρικών προς τις ΗΠΑ κρατών.
- ❖ Να αντιμετωπιστεί η φρενίτιδα των αμερικανικών και διεθνών τηλεοπτικών δικτύων όπου μετέτρεψαν το τρομοκρατικό χτύπημα σε τηλεοπτικό υπερθέαμα παγκόσμιας τηλεθέασης και μέσω των ανακριβειών και υπερβολών τους (σε πολλές περιπτώσεις), ασκούσαν επιρροή στην αμερικανική και διεθνή κοινή γνώμη και παράλληλα πίεση προς τη πολιτική ηγεσία των ΗΠΑ για ανάληψη πρωτοβουλιών για μια ισχυρή απάντηση σε όσους προξένησαν αυτό το κακό στις ΗΠΑ.
- ❖ Να διαχειριστεί αποτελεσματικά τη συναισθηματική φόρτιση, την απόγνωση και το θυμό της αμερικανικής κοινής γνώμης που ζητούσε ισχυρή και άμεση απάντηση από τη πολιτική ηγεσία των ΗΠΑ προς όλους αυτούς που έπληξαν τη πατρίδα τους.
- ❖ Να αντιμετωπιστούν επικοινωνιακά οι παράγοντες που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν εμπόδια στη ξεκάθαρη μετάδοση των μηνυμάτων της αμερικανικής πολιτικής και στρατιωτικής ηγεσίας, μέσω της άσκησης επιρροής επί της διαδικασίας διαμόρφωσης της αντίληψης της αμερικανικής και διεθνούς κοινής γνώμης και καθορισμού σε μεγάλο βαθμό της συμπεριφορά τους. Τέτοιοι παράγοντες θα μπορούσε να είναι μερίδα των

διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης όπως π.χ. ο Αλ Τζαζίρα, οι διεθνείς οργανισμοί (ΟΗΕ, ΕΕ), οι αντιδράσεις του μουσουλμανικού κόσμου και τυχόν ανταγωνίστριες προς τις ΗΠΑ χώρες (Ρωσία, Κίνα, Ιράν κ.λπ).

- ❖ Να αποκατασταθεί επικοινωνιακά το κύρος, η αξιοπιστία και η εικόνα των ΗΠΑ από το βαρύτατο πλήγμα που υπέστησαν τόσο σε επίπεδο σκληρής ισχύος (hard power) όσο και ήπιας ισχύος (soft power).

#### **8.4.3 Ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος (Environmental Analysis).**

Κατά τη διαχείριση της κρίσης, η αμερικανική πολιτική ηγεσία πριν αρχίσει να επικοινωνεί με τα ειδικά κοινά της, τα αμερικανικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης και την αμερικανική και διεθνή κοινή γνώμη γενικότερα, διεξήγαγαν μια εμπειρισταωμένη και πολυεπίπεδη ανάλυση του ευρύτερου εσωτερικού και διεθνούς περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εξελισσόταν η κρίση καθώς επίσης και των ιδιαιτεροτήτων που καλείτο να αντιμετωπίσει. Ειδικότερα, τα στελέχη της αμερικανικής κυβέρνησης μέσω ανάλυσης SWOT, ανέλυσαν το εσωτερικό περιβάλλον των ΗΠΑ εντοπίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία τα οποία προέκυπταν από τους εσωτερικούς πόρους (π.χ. ικανότητες στελεχών, ιδιότητες και ενδογενή χαρακτηριστικά της κυβέρνησης και των ενόπλων δυνάμεων, τεχνογνωσία, οικονομικές δυνατότητες, συνέργειες, συμμαχίες, στάση αμερικανικών μέσων μαζικής ενημέρωσης και αμερικανικής κοινής γνώμης κλπ.) που είχαν στη διάθεσή της. Στη συνέχεια, εντόπισαν και ανέλυσαν τις μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος των ΗΠΑ που αφορούσαν τις ευκαιρίες και απειλές (π.χ. αντίδραση συμμάχων –ανταγωνιστικών κρατών, στάση διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης, παρέμβαση διεθνών οργανισμών κ.λπ) που θα έπρεπε να λάβουν υπόψη κατά την αντιμετώπιση της κρίσης.

Ειδικότερα, σε σχέση με το εσωτερικό περιβάλλον, τα δυνατά σημεία των ΗΠΑ ήταν:

- ❖ Η ύπαρξη μιας ευέλικτης, αποτελεσματικής και άρτια δομημένης, οργανωτικής δομής του κρατικών υπηρεσιών αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών και κρίσεων.
- ❖ Η εμπλοκή στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης τόσο στο επιτελικό όσο και επιχειρησιακό επίπεδο υψηλού επιπέδου και άρτια εκπαιδευμένων στελεχών.
- ❖ Η ύπαρξη οργανωμένης ομάδας διαχείρισης κρίσεων τόσο στο επιχειρησιακό, όσο στο επικοινωνιακό επίπεδο.



- ❖ Η ύπαρξη ενιαίας και σταθερής επικοινωνιακής στρατηγικής που υιοθετήθηκε τόσο από τη πολιτική, όσο και τη στρατιωτική ηγεσία.
- ❖ Η εξασφάλιση από την αμερικανική κοινή γνώμη νομικού και ηθικού ερείσματος, για την ανάληψη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών από την αμερικανική κυβέρνηση και το Πρόεδρο των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους, με στόχο τη διερεύνηση, την εύρεση και προσφυγή στη δικαιοσύνη των δραστών της τρομοκρατικής επίθεσης.
- ❖ Η εξασφάλιση από την αμερικανική κυβέρνηση της εσωτερικής νομιμοποίησής της τόσο στο πολιτικό (αντιπολίτευση, Κογκρέσο κ.λπ) όσο και στο στρατιωτικό επίπεδο. Παράλληλα, η εξασφάλιση της απόλυτης στήριξης της αμερικανικής κοινής γνώμης, η οποία στάθηκε αρωγός στη διαδικασία ανάληψης πρωτοβουλιών για τη προώσπιση της αμερικανικής εθνικής κυριαρχίας και ανεξαρτησίας.
- ❖ Η ύπαρξη πλεονεκτήματος από μέρους των ΗΠΑ στο επίπεδο της οικονομικής, τεχνολογικής και στρατιωτικής ισχύος (hard power), έναντι του αντιπάλου (Οσάμα Μπιν Λάντεν, δίκτυα τρομοκρατικών οργανώσεων κ.λπ).
- ❖ Η ύπαρξη πλεονεκτήματος από μέρους των ΗΠΑ στο επίπεδο της ήπιας ισχύος (soft power) όπως το εμπόριο, την επιστήμη, το πολιτισμό, τη τέχνη (π.χ. αστέρες του Hollywood), τον αθλητισμό κ.λπ., έναντι του αντιπάλου (Οσάμα Μπιν Λάντεν, δίκτυα τρομοκρατικών οργανώσεων κ.λπ).
- ❖ Η ύπαρξη ισχυρής εθνικής ταυτότητας (εικόνα /φήμη πλανητικής δύναμης κ.λπ).
- ❖ Η ύπαρξη ισχυρού εσωτερικού μετώπου (κυβέρνηση, στρατός, λαός).
- ❖ Η ύπαρξη σχέσεων συνεργασίας μεταξύ της αμερικανικής κυβέρνησης και των αμερικανικών και διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης και η δυνατότητα ισχυρής παρέμβασης προς αυτά, ώστε να διατηρήσουν μια θετική ή ουδέτερη στάση απέναντι στα συμφέροντα των ΗΠΑ.
  - ❖ Η δυνατότητα αξιοποίησης από μέρους της αμερικανικής κυβέρνησης, σημαντικών διαμορφωτών της κοινής γνώμης και διασημοτήτων (celebrities), για την έμμεση μετάδοση συγκεκριμένων μηνυμάτων προς την αμερικανική και διεθνή κοινή γνώμη.

Σε σχέση με το εσωτερικό περιβάλλον, τα αδύνατα σημεία των ΗΠΑ ήταν:

- ❖ Η αποτυχία των μυστικών υπηρεσιών και υπηρεσιών ασφαλείας των ΗΠΑ (CIA, FBI, Αντιτρομοκρατική Υπηρεσία κ.λπ), να εντοπίσουν το παραμικρό

για μια τρομοκρατική επιχείρηση που σίγουρα προετοιμάζονταν πολύ καιρό πριν.

- ❖ Η αποτυχία των μέτρων ασφαλείας, στα αεροδρόμια των ΗΠΑ που δεν λειτούργησαν αποτελεσματικά, ώστε να εντοπιστούν οι αεροπειρατές /τρομοκράτες πριν επιβιβαστούν στα αεροπλάνα.
- ❖ Η αποτυχία του εθνικού αμυντικού συστήματος και των πυραυλικών συστημάτων της χώρας που απέτυχαν να καταρρίψουν τα αεροπλάνα πριν πλήξουν τους στόχους τους.
- ❖ Το επικοινωνιακό πλήγμα που υπέστησαν οι ΗΠΑ από τη κατάρρευση της παράστασης ισχύος της τόσο σε πολιτικό και στρατιωτικό, όσο και οικονομικό επίπεδο. Συγκεκριμένα, με το τρομοκρατικό χτύπημα, κατέρρευσε ο μύθος της ισχυρής και άτρωτης χώρας (αφού εδέχθη πλήγμα στο εσωτερικό της), επλήγη το κτίριο του Υπουργείου Άμυνας (Πεντάγωνο) άρα, η στρατιωτική ισχύς των ΗΠΑ και κατέρρευσε το Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου όπου συμβόλιζε την παγκόσμια οικονομική δύναμη των ΗΠΑ.
- ❖ Το πλήγμα σε επίπεδο διεθνούς κύρους που υπέστησαν οι ΗΠΑ από τις φωνές αμφισβήτησης που άρχισαν να μιλούν για επανεξέταση από μέρους των ΗΠΑ της δυνατότητάς τους να εξασφαλίσουν την εσωτερική τους ασφάλεια και την ικανότητά τους να προστατεύσουν αποτελεσματικά την εδαφική τους ακεραιότητα.
- ❖ Η αμφισβήτηση της στρατηγικής του απομονωτισμού και της μονομέρειας των ΗΠΑ που έως τότε είχε υιοθετήσει ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους.
- ❖ Το κλίμα αβεβαιότητας, σύγχυσης, πανικού και φόβου που προκλήθηκε στους αμερικανούς πολίτες τόσο τις επόμενες ώρες από τη τρομοκρατική επίθεση όσο και τις επόμενες ημέρες.
- ❖ Η μετατροπή της κρίσης από τα αμερικανικά και διεθνή τηλεοπτικά δίκτυα και μέσα μαζικής ενημέρωσης σε τηλεοπτικό σόου. Συγκεκριμένα, εκτός από τη ζωντανή μετάδοση της πρόσκρουσης των δύο αεροπλάνων στους δίδυμους πύργους του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου, υπήρχε επί ημέρες η συνεχής επανάληψη της πρόσκρουσης. Επίσης, επί ημέρες προβάλλονταν από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης δεκάδες δημοσιογραφικές και ενημερωτικές εκπομπές σχετικά με το εν λόγω θέμα, παρουσιάζοντας δεκάδες αναλύσεις και σχόλια τα οποία πολλές φορές, πόρρω απείχαν από τη πραγματικότητα.

- ❖ Οι οικονομικές επιπτώσεις από το τρομοκρατικό χτύπημα. Συγκεκριμένα, εκτός από το οικονομικό κόστος για την αποκατάσταση των ζημιών στη Νέα Υόρκη και την Ουάσινγκτον, από την 12<sup>η</sup> έως την 17<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001 το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης παρέμεινε κλειστό. Επιπρόσθετα, όταν άνοιξε το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, επί ημέρες κατέγραφε σημαντικές οικονομικές απώλειες με αποτέλεσμα, η αμερικανική κυβέρνηση να αποφασίσει την έγκριση ποσού 120 δισ. δολαρίων για τη στήριξη της αμερικανικής οικονομίας.<sup>1184</sup>

Στο επίπεδο του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι ευκαιρίες για τις ΗΠΑ ήταν:

- ❖ Η απόκτηση από μέρους της κυβέρνησης των ΗΠΑ της έξωθεν καλής μαρτυρίας και της διεθνούς νομιμοποίησης για την ανάληψη πρωτοβουλιών με στόχο την εκδίωξη όσων ευθύνονται για την αποτρόπαια επίθεση της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου και τη πάταξη της διεθνούς τρομοκρατίας.
- ❖ Η μετατροπή του τρομοκρατικού κτυπήματος ως ευκαιρία για την εκπλήρωση των στόχων της αμερικανικής εξωτερικής πολιτικής (εδραίωση ηγεμονικής θέσης των ΗΠΑ στο διεθνές σύστημα, καταπολέμηση της τρομοκρατίας, επέμβαση σε εχθρικά προς τις ΗΠΑ κράτη κ.λπ).
- ❖ Η εδραίωση της πρωτοκαθεδρίας των ΗΠΑ για την ανάληψη πρωτοβουλιών αντιμετώπισης και επίλυσης διεθνών προβλημάτων.
- ❖ Η ενίσχυση της στρατηγικής θέσης των ΗΠΑ στη παγκόσμια σφαίρα και μέσω της ανάληψης πρωτοβουλίας για τη δημιουργία συμμαχίας κατά της τρομοκρατίας, η ενίσχυση παλαιών, αλλά και η σφυρηλάτηση νέων συμμαχιών με τις ΗΠΑ (π.χ. Ρωσία).
- ❖ Η ενίσχυση της θέσης και των στρατηγικών επιλογών των ΗΠΑ εντός του πλαισίου των διεθνών οργανισμών (ΟΗΕ, Ε.Ε. NATO κ.λπ).
- ❖ Το ενδεχόμενο ανάληψης πρωτοβουλιών από τον ΟΗΕ, την Ε.Ε και το NATO για άμεση στήριξη των ΗΠΑ στην εκστρατεία της κατά της τρομοκρατίας.
- ❖ Η δυνατότητα εξασφάλισης στήριξης ή ανάπτυξης στρατηγικής συμμαχίας με χώρες του μουσουλμανικού κόσμου οι οποίες είχαν ισχυρά στρατηγικά συμφέροντα να σταθούν στο πλευρό των ΗΠΑ στο πόλεμο κατά της τρομοκρατίας.

<sup>1184</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «ΗΠΑ: Ένεση 120 δισ δολαρίων για τη στήριξη της οικονομίας», εφημερίδα *ΗΜΕΡΗΣΙΑ*, Πέμπτη 20/09/2001, σελ. 9.

- ❖ Η δυνατότητα αξιοποίησης από μέρους των ΗΠΑ των αμερικανικών και διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης, ώστε να επικοινωνήσουν άμεσα και χωρίς κανένα οικονομικό κόστος την επικοινωνιακή στρατηγική και τις θέσεις τους, στα ειδικά κοινά τους και την ευρύτερη αμερικανική και διεθνή κοινή γνώμη, για να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και τη στήριξή τους και παράλληλα, να νομιμοποιήσουν τη στρατηγική τους.
- ❖ Η οικοδόμηση σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας ανάμεσα στην αμερικανική κυβέρνηση και τα εκατοντάδες πολιτικά, διπλωματικά, στρατιωτικά στελέχη της χώρας που είτε άμεσα είτε έμμεσα εμπλέκονταν στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης. Στο ίδιο πλαίσιο, σε περίπτωση που η αμερικανική κυβέρνηση επετύγχανε την σφυρηλάτηση των σχέσεών της με τα ανωτέρω στελέχη και κέρδιζε την εμπιστοσύνη τους, θα μπορούσε να εξασφαλίσει την απόλυτη στήριξή τους (καθώς και των συγγενών και φίλων τους) κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης και να αξιοποιήσει τα στελέχη αυτά, ως εν δυνάμει επικοινωνιακούς πομπούς που θα αναμετέδιδαν το επικοινωνιακό της μήνυμα.
- ❖ Η δυνατότητα αποδόμησης της επιχειρηματολογίας και της ρητορικής του Οσάμα Μπιν Λάντεν και των τρομοκρατών γενικότερα στη παγκόσμια κοινότητα και η επικράτηση των ρητορικών αφηγημάτων των ΗΠΑ.
- ❖ Σε περίπτωση αποτελεσματικής αντιμετώπισης της κρίσης και εκπλήρωσης των στόχων της εκστρατείας κατά της τρομοκρατίας, οι ΗΠΑ θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν προς όφελός τους την επιτυχία αυτή, ώστε να προωθήσουν τα πλανητικά τους σχέδια τόσο σε πολιτικό, όσο και διπλωματικό επίπεδο.
- ❖ Σε περίπτωση αποτελεσματικής αντιμετώπισης της κρίσης και εκπλήρωσης των στόχων της εκστρατείας κατά της τρομοκρατίας, οι ΗΠΑ θα αποκαθιστούσαν τη παράσταση ισχύος τους καθώς, και την αξιοπιστία, τη φήμη και την εικόνα τους.

Στο επίπεδο του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι απειλές για τις ΗΠΑ ήταν:

- ❖ Η επανάληψη νέων τρομοκρατικών χτυπημάτων από τον Οσάμα Μπιν Λάντεν και τα δίκτυά του τόσο στο εσωτερικό των ΗΠΑ, όσο και σε αμερικανικούς στόχους ανα τον κόσμο.
- ❖ Η έναρξη μιας διεθνούς προπαγανδιστικής καμπάνιας από μέρους των τρομοκρατών κατά των ΗΠΑ με αποτέλεσμα, την άσκηση επιρροής τους επί της διαμόρφωσης της αντίληψης και της στάσης της διεθνούς κοινής γνώμης

για τα αίτια της κρίσης, και το καταλογισμό της ευθύνης για τη κλιμάκωση της κρίσης.

- ❖ Η υποκίνηση και εκδήλωση αντιαμερικανικών διαδηλώσεων σε πολλές χώρες του κόσμου.
- ❖ Η έναρξη ιερού πολέμου από μουσουλμανικές χώρες κατά των ΗΠΑ.
- ❖ Η ανάληψη της πρωτοβουλίας για τη δημιουργία συμμαχίας κατά της τρομοκρατίας να εντείνει τη ρευστότητα του διεθνούς συστήματος και να διαμορφώσει νέα αρνητικά δεδομένα για τα συμφέροντα των ΗΠΑ σε διάφορα σημεία του κόσμου.
- ❖ Το ενδεχόμενο μη στήριξης των αμερικανικών θέσεων και η τήρηση ουδέτερης στάσης από διεθνείς οργανισμούς όπως ο ΟΗΕ και η Ε.Ε..
- ❖ Το ενδεχόμενο δημιουργίας αντι-συνασπισμού κρατών υπέρ της τρομοκρατίας.
- ❖ Η πιθανότητα κλιμάκωσης της κρίσης και η εξέλιξή της σε παγκόσμια σύρραξη.
- ❖ Ο κίνδυνος αρνητικής πλαισίωσης και άσκησης έντονης κριτικής από τα αμερικανικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης για τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης και κατ' επέκταση, ο καταλογισμός ευθυνών για τη κλιμάκωσή της και την έναρξη πολεμικών επιχειρήσεων.
- ❖ Ο κίνδυνος απώλειας της διεθνούς νομιμοποίησης των ΗΠΑ.
- ❖ Ο κίνδυνος απώλειας της εσωτερικής νομιμοποίησης των ΗΠΑ λόγω επικράτησης της προπαγάνδας των τρομοκρατών στο εσωτερικό της χώρας, και ως επακόλουθο αντιδράσεων της εσωτερικής κοινής γνώμης έπειτα από την απώλεια υψηλού ποσοστού ανθρωπίνων ζώων στο πεδίο των πολεμικών επιχειρήσεων.
- ❖ Η ανάληψη μεγάλου οικονομικού κόστους για την αντιμετώπιση της κρίσης και την υλοποίηση των πολεμικών επιχειρήσεων στο Αφγανιστάν με επακόλουθο τον κίνδυνο οικονομικής αποσταθεροποίησης των ΗΠΑ.
- ❖ Το ενδεχόμενο να υποστεί βαρύτατο πλήγμα η εικόνα, η φήμη, το κύρος και η αξιοπιστία της πολιτικής και στρατιωτικής ηγεσίας των ΗΠΑ σε περίπτωση αποτυχημένης έκβασης της εκστρατείας κατά της τρομοκρατίας.
- ❖ Ο κίνδυνος κατάρρευσης των πολιτικών, διπλωματικών και οικονομικών συμμαχιών των ΗΠΑ σε περίπτωση αποτυχημένης έκβασης της εκστρατείας κατά της τρομοκρατίας.

- ❖ Ο κίνδυνος πρόκλησης εσωτερικής κρίσης στις ΗΠΑ σε περίπτωση αποτυχημένης έκβασης της εκστρατείας κατά της τρομοκρατίας.

#### **8.4.4 Προσδιορισμός και ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών (Identification and analysis of Stakeholders).**

Από την ανωτέρω παράθεση των γεγονότων συμπεραίνεται, ότι οι διαχειριστές της κρίσης του τρομοκρατικού κτυπήματος στις ΗΠΑ, προσδιόρισαν επιτυχώς και ανέλυσαν διεξοδικά τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους, ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες τους και να επικοινωνήσουν μαζί τους αποτελεσματικά.

Πρωταρχικός τους στόχος, ήταν η αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης στο κτίριο του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου και του Υπουργείου Άμυνας. Συγκεκριμένα, η πολιτική ηγεσία των ΗΠΑ κινητοποίησε άμεσα τις αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες (Πυροσβεστική, Λιμενικό, Αστυνομία, Νοσοκομεία κ.λπ) και έδωσε τις απαραίτητες εντολές, ώστε να παρασχεθούν οι πρώτες βοήθειες σε όσους έχουν πληγεί από τις τρομοκρατικές επιθέσεις και παράλληλα, διεύθυναν μια γιγαντιαία επιχείρηση διάσωσης και ανεύρεσης επιζώντων από τα συντρίμια των δύο κτιρίων. Επιπρόσθετα, ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους εξασφάλισε ένα τεράστιο κονδύλι ύφους 40 δις δολαρίων για την ανακούφιση όσων έχουν πληγεί και τις οικογένειες των θυμάτων, αλλά και για την αποκατάσταση των ζημιών. Τέλος, η πολιτική ηγεσία, αφουγκράστηκε το αίτημα της αμερικανικής κοινής γνώμης για τιμωρία των ενόχων και οργάνωσε μια γιγαντιαία πολιτική, διπλωματική και στρατιωτική εκστρατεία για την ανεύρεση και εξάρθρωση των τρομοκρατών που βρίσκονταν πίσω από την αποτρόπαια επίθεση της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου.

Σύμφωνα με την άποψη του ερευνητή, οι διαχειριστές της κρίσης του τρομοκρατικού χτυπήματος στις ΗΠΑ προσδιόρισαν και ανάλυσαν τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά (Stakeholders) τους βάσει της σχέσης τους με την αμερικανική πολιτική και στρατιωτική ηγεσία, τα χαρακτηριστικά τους, τη σχέση τους με τη κρίση και τη στρατηγική προσέγγισής τους από τους διαχειριστές της κρίσης. Για την υλοποίηση της διαδικασίας αυτής, ακολουθήθηκαν τα εξής στάδια:

- 1. Προσδιορισμός των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών (Stakeholders).** Όσον αφορά τη σχέση των ειδικών κοινών με τους διαχειριστές της κρίσης (αμερικανική πολιτική ηγεσία), θα έπρεπε να εντοπιστούν τα ενεργοποιημένα (Enabling), τα λειτουργικά (Functional), τα κανονιστικά

(Normative) και τα διάχυτα (Diffused) κοινά. Τα ενεργοποιημένα κοινά ήταν τα μέλη της αμερικανικής κυβέρνησης, τα στελέχη του Ρεπουμπλικανικού κόμματος, τα μέλη του Κογκρέσου (Γερουσία και Βουλή των Αντιπροσώπων) , ο πρόεδρος και τα στελέχη του Δημοκρατικού Κόμματος, οι Κυβερνήτες των 50 αμερικανικών πολιτειών, η στρατιωτική ηγεσία και τα στελέχη των ενόπλων δυνάμεων των ΗΠΑ, τα αμερικανικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης στα μουσουλμανικά κράτη, ο ΟΗΕ, η Ε.Ε, το ΝΑΤΟ, ο ΟΑΣΕ, οι G8 και οι ειδικές ομάδες συμφερόντων (π.χ. μη κυβερνητικές οργανώσεις, θρησκευτικές μουσουλμανικές οργανώσεις, ακτιβιστές κ.λπ). Τα λειτουργικά κοινά ήταν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι των υπηρεσιών της αμερικανικής δημόσιας διοίκησης και διπλωματίας (υπάλληλοι υπουργείων όπως Εξωτερικών, Άμυνας κ.λπ., διπλωμάτες και στελέχη αμερικανικών Πρεσβειών, ακόλουθοι τύπου, τα στελέχη των μυστικών υπηρεσιών και υπηρεσιών ασφαλείας των ΗΠΑ (CIA, FBI, Αντιτρομοκρατική Υπηρεσία κ.λπ), τα στελέχη και τα μέλη των σωστικών συνεργείων (Πυροσβεστική, Λιμενικό, Αστυνομία κ.λπ), οι εθελοντές καθώς και όσοι άλλοι είτε έμμεσα είτε άμεσα είχαν συμμετοχή στη διαχείριση της κρίσης ή με τη δράση τους μπορούσαν να επηρεάσουν την εξέλιξη ή την έκβασή της (ξένοι ηγέτες ή αξιωματούχοι διεθνών οργανισμών, αμερικανοί και ξένοι διαμορφωτές της αμερικανικής και διεθνούς κοινής γνώμης, δημοσιογράφοι, διεθνή φόρα κ.λπ). Τα κανονιστικά κοινά, ήταν το αμερικανικό πολιτικό σύστημα, η αμερικανική στρατιωτική ηγεσία και τα στελέχη του αμερικανικού στρατού, οι σύμμαχοι και εταίροι των ΗΠΑ στους διεθνείς οργανισμούς, ο ΟΗΕ, η Ε.Ε., το ΝΑΤΟ, χώρες που είχαν αντίθετα προς τον Οσάμα Μπιν Λάντεν και τους τρομοκράτες συμφέροντα, τυχόν κέντρα λήψης αποφάσεων (π.χ. Οργανισμός Μουσουλμανικής Διάσκεψης) που θα μπορούσαν να ασκήσουν πίεση στον Οσάμα Μπιν Λάντεν και τα δίκτυα των τρομοκρατών. Τέλος, τα διάχυτα κοινά των ΗΠΑ ήταν οι θρησκευτικοί ηγέτες και εκπρόσωποι εκκλησιών, ο αμερικανικός λαός, εξέχουσες προσωπικότητες του αμερικανικού πολιτικού συστήματος (π.χ. πρώην Πρόεδροι των ΗΠΑ), η παγκόσμια κοινή γνώμη, εχθρικά προς τις ΗΠΑ ακροατήρια (μουσουλμάνοι κ.λπ) εχθρικές προς τις ΗΠΑ κυβερνήσεις (Ρωσία, Κίνα, Ιράν), τα μέσα μαζικής ενημέρωσης των μουσουλμανικών κρατών (π.χ. Αλ Τζαζίρα), ειδικές ομάδες συμφερόντων (π.χ. μη κυβερνητικές οργανώσεις, ακτιβιστές κ.λπ) και οι διαμορφωτές της αμερικανικής και διεθνούς κοινής γνώμης. Όσον αφορά τη σχέση των ειδικών κοινών με τη

κρίση, οι διαχειριστές της κρίσης του τρομοκρατικού κτυπήματος της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβλητές της Θεωρίας των Κατά Περίπτωση Κοινών (Situational Theory of Publics), όπως το επίπεδο συμμετοχής (level of involvement), το πρόβλημα αναγνώρισης (problem recognition) και το περιορισμό της αναγνώρισης (constraint recognition), προσδιόρισαν με επιτυχία τα μη κοινά (non publics), τα λανθάνοντα κοινά (latent publics), τα ενημερωμένα κοινά (aware publics) και τα ενεργά κοινά (active publics) των ΗΠΑ. Τα μη κοινά των ΗΠΑ στην εν λόγω κρίση ήταν οι χώρες και οι διεθνείς παράγοντες οι οποίοι δε πλήττονται από τις τρομοκρατικές δράσεις και δεν έχουν ιδιαίτερα γεωστρατηγικά συμφέροντα στη περιοχή που βρίσκονται τα ορμητήρια των τρομοκρατών (π.χ. Αυστραλία). Τα λανθάνοντα κοινά, των ΗΠΑ στη συγκεκριμένη κρίση ήταν οι γειτονικές χώρες του Αφγανιστάν, οι Αραβικές χώρες και οι χώρες που κατά καιρούς έχουν πληγεί από τη τρομοκρατία (π.χ. Ιράν, Ιράκ, Γερμανία, Γαλλία κ.λπ). Τα ενημερωμένα κοινά των ΗΠΑ ήταν τα στελέχη της αμερικανικής κυβέρνησης, οι υπάλληλοι των αμερικανικών δημόσιων και διπλωματικών υπηρεσιών, τα στελέχη των αμερικανικών ενόπλων δυνάμεων, τα μέλη του Κογκρέσου (Γερουσία και Βουλή των Αντιπροσώπων), ο πρόεδρος και τα στελέχη του Δημοκρατικού Κόμματος, οι Κυβερνήτες των 50 αμερικανικών πολιτειών, οι θρησκευτικοί ηγέτες και εκπρόσωποι εκκλησιών, τα αμερικανικά μέσα μαζικής ενημέρωσης, ο ΟΗΕ, η Ε.Ε. και το NATO. Τα ενεργά κοινά ήταν το σύνολο του αμερικανικού πολιτικού κόσμου, η αμερικανική ακαδημαϊκή και επιστημονική κοινότητα, οι αμερικανοί και ξένοι διαμορφωτές της κοινής γνώμης, τα αμερικανικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης των μουσουλμανικών κρατών, οι αμερικανοί, οι ξένοι και οι μουσουλμανικής καταγωγής δημοσιογράφοι, οι κάτοικοι των περιοχών που επλήγησαν από τις τρομοκρατικές επιθέσεις (Νέα Υόρκη κ.λπ), οι διάφορες τοπικές /εθνικιστικές ενώσεις (π.χ. μουσουλμανικές ενώσεις ή θρησκευτικές ενώσεις εντός και εκτός των ΗΠΑ), η αμερικανική, μουσουλμανική και διεθνής κοινή γνώμη.

2. **Εντοπισμός των ζητημάτων που αφορούν και επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά (Stakeholders) των ΗΠΑ, καθώς και τις απαιτήσεις τους.** Η ομάδα διαχείρισης της κρίσης της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου και της εκστρατείας κατά της τρομοκρατίας αξιολόγησε τη σπουδαιότητα των ζητημάτων που αφορούν τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της και το



πόσο επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα την στάση τους κατά τη διαμόρφωση της αντίληψή τους για την απόδοση ευθύνης σχετικά με τα αίτια της κρίσης και το τρόπο αντιμετώπισή της. Επιπρόσθετα, οι διαχειριστές της εν λόγω κρίσης, αξιολόγησαν το πόσο εφικτή είναι η αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων, ώστε να αποφευχθεί η απώλεια της εσωτερικής και εξωτερικής νομιμοποίησης της επικοινωνιακής στρατηγικής των ΗΠΑ κατά την υλοποίησή της. Τα ζητήματα αυτά ήταν:

- ❖ Η επικοινωνιακή αντιμετώπιση των επικρίσεων από τα αμερικανικά μέσα μαζικής ενημέρωσης και σημαντικούς παράγοντες της αμερικανικής πολιτικής ζωής για την αγνόηση των πρόδρομων συμπτωμάτων<sup>1185</sup> της κρίσης [προειδοποιήσεις ξένων μυστικών υπηρεσιών (Ισραήλ, Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο κ.λπ) και στοιχεία που είχαν συλλέξει οι αμερικανικές μυστικές υπηρεσίες για πιθανό τρομοκρατικό κτύπημα του Οσάμα Μπιν Λάντεν] και το πλήρη αιφνιδιασμό των ΗΠΑ κατά τη τρομοκρατική επίθεση της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου.
- ❖ Η απόδειξη ότι βασικός υπεύθυνος για το τρομοκρατικό χτύπημα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου ήταν ο Οσάμα Μπιν Λάντεν.
- ❖ Η εξασφάλιση από το Πρόεδρο Μπους, της στήριξης της στρατηγικής του για την διαχείριση της κρίσης από το Κογκρέσο και η δημιουργία αρραγούς εσωτερικού μετώπου στις ΗΠΑ.
- ❖ Η αντιμετώπιση των αρνητικών αφηγημάτων των εχθρικών προς τις ΗΠΑ μέσων μαζικής ενημέρωσης, (π.χ. Αλ Τζαζίρα και μέσα ενημέρωσης μουσουλμανικών κρατών) που με τη προπαγάνδα τους ασκούσαν αρνητική επιρροή επί της μουσουλμανικής και διεθνούς κοινής γνώμης.
- ❖ Η εξασφάλιση της στήριξης της πρωτοβουλίας των ΗΠΑ για τη συμμαχία κατά της τρομοκρατίας από τους διεθνείς οργανισμούς (ΟΗΕ, Ε.Ε. NATO).
- ❖ Η αποδόμηση των επιχειρημάτων του Οσάμα Μπιν Λάντεν και των τρομοκρατών για την αιτιολόγηση των τρομοκρατικών πράξεών τους και την απόδοση ευθύνης στις ΗΠΑ.

---

<sup>1185</sup> Για τα πρόδρομα συμπτώματα της τρομοκρατικής επίθεσης της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου βλέπε: The 9/11 Commission Report, Chapter 8.1: *THE SYSTEM WAS BLINKING RED* in the electronic address [http://www.9-11commission.gov/report/911Report\\_Ch8.htm](http://www.9-11commission.gov/report/911Report_Ch8.htm) (last access 30/12/2015).

- ❖ Η επικοινωνιακή, πολιτική και διπλωματική διαχείριση της εκστρατείας κατά της τρομοκρατίας.
- ❖ Οι οικονομικές επιπτώσεις [κλείσιμο του χρηματιστηρίου, εκτεταμένη πτώση μετοχών, κατάρρευση συγκεκριμένων αμερικανικών επιχειρηματικών κλάδων (αεροπορικές, ασφαλιστικές εταιρείες κ.λπ), κόστος αποκατάστασης των ζημιών κ.λπ.) λόγω του τρομοκρατικού κτυπήματος.

3. **Αξιολόγηση της σπουδαιότητας των αιτιάσεων /επιχειρημάτων των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών (Stakeholders) των ΗΠΑ.** Η εν λόγω διαδικασία αξιολόγησης από μέρους των διαχειριστών της κρίσης της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου έλαβε υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ειδικών κοινών των ΗΠΑ. Ειδικότερα, αρχικά εντόπισε τα ειδικά κοινά που έχουν κάποιας μορφής δύναμη (Stakeholders with power) και μέσω της δράσης τους θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επικοινωνιακή στρατηγική της αμερικανικής κυβέρνησης κατά την διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης. Τέτοια κοινά ήταν στελέχη της κυβέρνησης των ΗΠΑ, τα μέλη του Κογκρέσου (Γερουσία και Βουλή των Αντιπροσώπων) , ο πρόεδρος και τα στελέχη του Δημοκρατικού Κόμματος, οι Κυβερνήτες των 50 αμερικανικών πολιτειών, ο ΟΗΕ, το ΝΑΤΟ, η Ε.Ε., οι κυβερνήσεις των μουσουλμανικών κρατών, εχθρικές προς τις ΥΠΑ κυβερνήσεις (Ιράν κ.λπ), τα αμερικανικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι θρησκευτικοί ηγέτες (Πάπας της Ρώμης) και εκπρόσωποι εκκλησιών (π.χ. θρησκευτικοί ηγέτες του μουσουλμανικού κόσμου), διάφορες ακτιβιστικές /εθνικιστικές οργανώσεις, οι διαμορφωτές της αμερικανικής και παγκόσμιας κοινής γνώμης. Στη συνέχεια, η εν λόγω ομάδα εντόπισε τα ειδικά κοινά που οι αιτιάσεις τους είχαν κάποιας μορφής νομική ή ηθική νομιμοποίηση ή τεκμαίρεται ότι θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη στάση των ΗΠΑ κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης ή την έκβαση της κρίσης. Τα κοινά αυτά ήταν ο Γενικός Γραμματέας του ΟΗΕ, οι αξιωματούχοι της Ε.Ε. οι ηγέτες των μουσουλμανικών κρατών, η κυβέρνηση των Ταλιμπάν στο Αφγανιστάν, οι θρησκευτικοί ηγέτες (Πάπας της Ρώμης) και εκπρόσωποι εκκλησιών (π.χ. θρησκευτικοί ηγέτες του μουσουλμανικού κόσμου), η αμερικανική πολιτική και στρατιωτική ηγεσία, τα πολιτικά, διπλωματικά και στρατιωτικά στελέχη των ΗΠΑ που είτε άμεσα είτε έμμεσα θα εμπλέκονταν στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης, οι κάτοικοι των περιοχών των ΗΠΑ που επλήγησαν από το

τρομοκρατικό χτύπημα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου, οι κάτοικοι του Αφγανιστάν και άλλων κρατών που οι χώρες τους κατηγορούνταν για υπόθαλψη της τρομοκρατίας, τα αμερικανικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης καθώς και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης των μουσουλμανικών κρατών, οι αμερικανικές και μουσουλμανικές ακτιβιστικές /εθνικιστικές /θρησκευτικές οργανώσεις, οι διαμορφωτές της αμερικανικής και παγκόσμιας κοινής γνώμης. Τέλος, η πολιτική ηγεσία των ΗΠΑ εντόπισε τα ειδικά κοινά που οι αιτιάσεις τους έχρηζαν επείγουσας (Urgency) και άμεσης αντιμετώπισης. Τα κοινά αυτά επίσης, ήταν τα θύματα, οι συγγενείς των θυμάτων, οι κάτοικοι των περιοχών που επλήγησαν από τις τρομοκρατικές επιθέσεις και όσοι άλλοι υπέστησαν κάποια μορφή ζημιά (οικονομική κ.λπ), τα στελέχη και τα μέλη των συνεργείων των αμερικανικών κρατικών υπηρεσιών που συμμετείχαν στη προσπάθεια διάσωσης και ανεύρεσης επιζώντων από τα συντρίμια των αμερικανικών κτιρίων που επλήγησαν από τις τρομοκρατικές επιθέσεις, τα στελέχη των αμερικανικών διπλωματικών και στρατιωτικών υπηρεσιών, οι σύμμαχοι των ΗΠΑ, οι ηγέτες των ξένων χωρών που κρατούσαν επιφυλάξεις για το εγχείρημα της εκστρατείας κατά της τρομοκρατίας, τα αμερικανικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης καθώς και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης των μουσουλμανικών κρατών, διάφορες ακτιβιστικές /εθνικιστικές οργανώσεις, οι διαμορφωτές της αμερικανικής και παγκόσμιας κοινής γνώμης και η αμερικανική και παγκόσμια διεθνής κοινή γνώμη.

4. **Αξιολόγηση των ευκαιριών και απειλών που πιθανό να ανακύψουν από την στάση των ειδικών κοινών (Stakeholders).** Η κυβέρνηση των ΗΠΑ αξιολόγησε επαρκώς τις επιπτώσεις για την επικοινωνιακή διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης, αλλά και το ενδεχόμενο κλιμάκωσής της από τη μεσολάβηση των αμερικανικών και διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης. Συγκεκριμένα, όπως έχει προαναφερθεί στο μεθοδολογικό μέρος της διατριβής, στη περίπτωση της κρίσης του τρομοκρατικού χτυπήματος στις ΗΠΑ την 11<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου τα αμερικανικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης πλην ελαχίστων εξαιρέσεων [Αλ Τζαζίρα και μέσα ενημέρωσης μουσουλμανικών χωρών (π.χ. μερίδας του Αλγερινού τύπου)] λειτούργησαν σε κλίμα συναίνεσης και υποστήριξης του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους και της κυβέρνησης του. Αναλυτικότερα, λειτούργησαν εντός του πλαισίου των διαμορφωτών της αμερικανικής εξωτερικής πολιτικής και περιορίστηκαν μόνο στη παρουσίαση και σχολιασμό των γεγονότων και σε κάποιες στιγμές άσκησαν εποικοδομητική κριτική. Προς επίρρωση της ανωτέρω

θέσης ενδεικτικά είναι τα πρωτοσέλιδα εφημερίδων στις ΗΠΑ και το κόσμο.<sup>1186</sup> Η όλη στάση των αμερικανικών και διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης που χαρακτηρίζονταν από μια θετική και όχι έντονα αρνητική και με εθνικιστικές εξάρσεις πλαισίωση της κρίσης αποτέλεσε μια σημαντική ευκαιρία για την αμερικανική πολιτική και στρατιωτική ηγεσία, διότι κατά την προσπάθειά της να αντιμετωπίσει τη κρίση, οι διαχειριστές της είχαν έναν εν δυνάμει σύμμαχο ο οποίος, δεν παρενέβαινε στην επικοινωνιακή τους διαδικασία, δημιουργώντας εμπόδια στη μετάδοση των επικοινωνιακών τους μηνυμάτων και αλλοιώνοντας το περιεχόμενό τους. Επιπρόσθετα, η αμερικανική κυβέρνηση αξιοποίησε στο έπακρο τη στάση αυτή και χρησιμοποίησε εκτεταμένα τα εν λόγω μέσα μαζικής ενημέρωσης για να επικοινωνήσει με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της και την αμερικανική και παγκόσμια κοινή γνώμη, ώστε να προβάλλει τις θέσεις και τα επιχειρήματά της για τα αίτια της κρίσης και την εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας. Στον αντίποδα, το τηλεοπτικό δίκτυο Αλ Τζαζίρα και κάποια μουσουλμανικά μέσα μαζικής ενημέρωσης όπως η Πακιστανική εφημερίδα “DAWN” (όπου έδωσε συνέντευξη ο Οσάμα Μπιν Λάντεν) λειτούργησαν ως διάυλοι επικοινωνίας του Οσάμα Μπιν Λάντεν και των τρομοκρατών κυρίως με τον μουσουλμανικό κόσμο και κατ’ επέκταση με τον έξω κόσμο. Στην εν λόγω κρίση, αυτά τα μέσα μαζικής ενημέρωσης λειτούργησαν ως απειλή στις ΗΠΑ, διότι παρενέβαιναν στη διαδικασία υλοποίησης της επικοινωνιακής στρατηγικής της, δημιουργώντας εμπόδια στη μετάδοση των επικοινωνιακών της μηνυμάτων και αλλοιώνοντας το περιεχόμενό τους. Στο πεδίο του εσωτερικού μετώπου, οι παράγοντες που συνθέτουν τη τριγωνική σχέση του Karl von Clausewitz,<sup>1187</sup> ώστε να στεφθεί με επιτυχία μια πολεμική επιχείρηση ή να επιλυθεί αποτελεσματικά μια διεθνής κρίση, δηλαδή η κυβέρνηση, ο στρατός και ο λαός ήταν σε πλήρη αρμονία και σύμπλευση. Όπως προαναφέρθηκε το αμερικανικό Κογκρέσο και σύσσωμος ο αμερικανικός πολιτικός κόσμος συγχρονίστηκε με τις στρατηγικές επιλογές του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους και της κυβέρνησής του, αλλά και ο αμερικανικός λαός απαίτησε τη τιμωρία των ενόχων για το τρομοκρατικό

---

<sup>1186</sup> Βλέπε: ρεπορτάζ με τίτλο: «Η τρομοκρατική επίθεση στην πρώτη σελίδα των εφημερίδων», εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, Πέμπτη 13/09/2001, σελ. 12 και ρεπορτάζ με τίτλο: «Τα πρωτοσέλιδα μετά την 11η Σεπτεμβρίου», “NEWS 247” στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://news247.gr/eidiseis/afieromata/ta-prwtoselida-meta-thn-11h-septemvrioy.1361180.html> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1187</sup> Clausewitz, Karl von, *Περί Πολέμου*, Μετάφραση Νίκου Ξεπουλιά, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Βανιάς, 1999, σελ 216.

χτύπημα και στήριξε την απόφαση του Προέδρου Μπους για την εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας. Συγκεκριμένα, τα μέλη του Κογκρέσου υιοθέτησαν όλα τα αιτήματα του Προέδρου Μπους (έγκριση κονδυλίου 40 δις δολαρίων για την αποκατάσταση των ζημιών από το τρομοκρατικό χτύπημα κ.λπ) και από δημοσκόπηση της εφημερίδας “New York Times”<sup>1188</sup> που διεξήχθη στις 13 έως 14 Σεπτεμβρίου 2001, σε δείγμα 959 ατόμων, προκύπτει ότι το 85% των αμερικανών πολιτών δήλωσαν ότι η χώρα τους θα έπρεπε να αναλάβει στρατιωτική δράση εναντίων των δραστών των τρομοκρατικών χτυπημάτων. Στην ίδια έρευνα επίσης, το 75% των αμερικανών πολιτών δήλωσαν ότι τα αμερικανικά στρατιωτικά αντίποινα θα έπρεπε να επιχειρηθούν, ακόμη και αν οδηγήσουν στο θάνατο αθώων ανθρώπων. Το ανωτέρω γεγονός, η εξασφάλιση αρραγούς εσωτερικού μετώπου δηλαδή, από μέρους του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους λειτούργησε ως ευκαιρία για τον ίδιο, αλλά και τη κυβέρνησή του, διότι εκτός από την απόκτηση εσωτερικής νομιμοποίησης της στρατηγικής τους, τους επέτρεψε να υλοποιήσουν χωρίς εσωτερικούς τριγμούς και εμπόδια την επικοινωνιακή τους στρατηγική για την αντιμετώπιση της κρίσης και την ανάληψη στρατιωτικών επιχειρήσεων για την εξάρθρωση της παγκόσμιας τρομοκρατίας. Ευκαιρία για τις ΗΠΑ αποτέλεσε επίσης, η στήριξη που έλαβε από τους διεθνείς οργανισμούς και ειδικότερα τον ΟΗΕ, την Ε.Ε και το ΝΑΤΟ. Συγκεκριμένα, η υιοθέτηση από το Συμβούλιο Ασφαλείας του ΟΗΕ του σχεδίου απόφασης κατά της τρομοκρατίας που κατέθεσαν οι ΗΠΑ στον οργανισμό, σε συνδυασμό με την ενεργοποίηση από το Γενικό Γραμματέα του ΝΑΤΟ, του άρθρου 5 του καταστατικού του εν λόγω οργανισμού το οποίο, ορίζει ότι μια επίθεση εναντίον ενός μέλους του θα πρέπει να θεωρηθεί ως επίθεση εναντίον όλων των μελών του και η συστράτευση των χωρών της Ε.Ε. στη συμμαχία κατά της τρομοκρατίας ενίσχυσαν τη διεθνή νομιμοποίηση των ΗΠΑ, αλλά και την επιχειρηματολογία της επικοινωνιακής της στρατηγικής. Στο ίδιο πλαίσιο, ενισχυτικά λειτούργησε και η στήριξη που έλαβαν οι ΗΠΑ από τη Ρωσία τη Κίνα και το Ιράν. Συγκεκριμένα, εκτός από την ενίσχυση της διεθνούς νομιμοποίησής τους, οι ΗΠΑ απέκτησαν και στρατιωτικά οφέλη κατά την ανάπτυξη των πολεμικών επιχειρήσεών τους στο Αφγανιστάν (π.χ. μέσω της παρέμβασης της Ρωσίας επετράπη στις ΗΠΑ η χρήση των εδαφών των πρώην Σοβιετικών

---

<sup>1188</sup> Βλέπε ειδική έκδοση εφημερίδας *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ* με τίτλο: «Κάποτε στην Αμερική», 23/09/2001, σελ. 4.

Δημοκρατιών του Ουζμπεκιστάν και του Τατζικιστάν για τους σκοπούς του πολέμου κατά της τρομοκρατίας).

5. **Προσδιορισμός της ευθύνης των ΗΠΑ απέναντι στα ειδικά κοινά (Stakeholders).** Η αμερικανική πολιτική ηγεσία προσδιόρισε επιτυχώς την ευθύνη που τις αναλογεί απέναντι στα ειδικά κοινά της. Συγκεκριμένα, αξιοποίησε όλα τα διαθέσιμα μέσα και τους πόρους που είχε υπό την κατοχή της για βοηθήσει τους πληγέντες από το τρομοκρατικό χτύπημα και να αποκαταστήσει τις ζημιές στις περιοχές που επλήγησαν. Επιπρόσθετα, ανέλαβε πρωτοβουλίες για να προστατεύσει την ασφάλεια, την εθνική ακεραιότητα και ανεξαρτησία των ΗΠΑ, αλλά και να ικανοποιήσει το αίτημα του αμερικανικού λαού για τιμωρία των ενόχων για το τρομοκρατικό χτύπημα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου. Στο ίδιο πλαίσιο, με τις κατάλληλες διπλωματικές κινήσεις διαμόρφωσε μια συμμαχία κατά της τρομοκρατίας λαμβάνοντας τη στήριξη 40 και πλέον χωρών, ενισχύοντας τη διεθνή νομιμοποίησή της και παράλληλα καθιστώντας την επικοινωνιακή της στρατηγική αποτελεσματική. Παράλληλα, η αμερικανική κυβέρνηση με τα ρητορικά της αφηγήματα, κατόρθωσε να πείσει τα ακροατήριά της, να καταστήσει τις θέσεις της κυρίαρχες στα αμερικανικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης και κατ' επέκταση να πείσει τη πλειοψηφία της αμερικανικής και μεγάλου μέρους της παγκόσμιας κοινής γνώμης.<sup>1189</sup> Επιπρόσθετα, η αμερικανική κυβέρνηση κάλυψε τις δημοσιογραφικές ανάγκες των αμερικανικών και διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης για συνεχή και σε πραγματικό χρόνο ενημέρωση σχετικά με τη κρίση με αποτέλεσμα, να επηρεάσει τη στάση και τα αφηγήματά τους και να λάβει την έμμεση ή άμεση στήριξή τους.
6. **Προσδιορισμός στρατηγικών και δράσεων ενδυνάμωσης της σχέσης της αμερικανικής κυβέρνησης με τα ειδικά κοινά (Stakeholders) της.** Η στρατηγική των μελών της αμερικανικής κυβέρνησης και σε αυτό το στάδιο ήταν αποτελεσματική. Στρατηγικά, η αμερικανική κυβέρνηση έθεσε ως πρώτη της προτεραιότητα τη προσέγγιση των ενεργών κοινών της, διότι η στάση που θα τηρούσαν (θετική ή αρνητική και υποστηρικτική ή μη υποστηρικτική προς τις πρωτοβουλίες της) τα κοινά αυτά κατά την εξέλιξη της κρίσης, θα ήταν καθοριστικής σημασίας για την επικοινωνιακή διαδικασία αντιμετώπισης της

<sup>1189</sup> Βλέπε τα αποτελέσματα παγκόσμιας έρευνας που διεξήχθη σε 34 χώρες (13 της Δυτικής Ευρώπης, 7 της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης και 14 από τον υπόλοιπο κόσμο συμπεριλαμβανομένου των ΗΠΑ, του Ισραήλ και του Πακιστάν) από τις 14 έως 18 Σεπτεμβρίου 2001. Στην Ελλάδα, η έρευνα παρουσιάστηκε από την εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, στις 21/09/2001. Σελ. 20.

κρίσης, αλλά και για την έκβασή της. Παράλληλα, η αμερικανική κυβέρνηση εστίασε στα εχθρικά ή αντίπαλα ειδικά κοινά που συνήθως είναι ενεργά και μη υποστηρικτικά. Συγκεκριμένα, τα υποστηρικτικά ή υπερασπιστικά ειδικά κοινά της αμερικανικής κυβέρνησης κατά τη διαδικασία επικοινωνιακής αντιμετώπισης της εν λόγω κρίσης, ήταν τα στελέχη της αμερικανικής κυβέρνησης, το σύνολο του αμερικανικού πολιτικού συστήματος, τα στελέχη των αμερικανικών κρατικών υπηρεσιών (στελέχη σωστικών συνεργείων, υπάλληλοι υπουργείων, διπλωματικές υπηρεσίες κ.λπ) που είτε έμμεσα είτε άμεσα συμμετείχαν στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης, η αμερικανική στρατιωτική ηγεσία και τα στελέχη των αμερικανικών ενόπλων δυνάμεων οι τοπικοί κυβερνήτες και οι κάτοικοι των αμερικανικών πόλεων που επλήγησαν, φιλικές προς τις ΗΠΑ ή με κοινά συμφέροντα κυβερνήσεις, οι Διεθνείς Οργανισμοί στους οποίους κατείχαν εξέχουσα θέση οι ΗΠΑ, μη κυβερνητικοί οργανισμοί, οι διαμορφωτές της αμερικανικής και παγκόσμιας κοινής γνώμης και η αμερικανική και παγκόσμια κοινή γνώμη. Σε σχέση με την αμερικανική στρατιωτική ηγεσία και τα στελέχη των ενόπλων δυνάμεων, η αμερικανική κυβέρνηση υιοθέτησε μια στρατηγική καλής συνεργασίας και ενδυνάμωσης των σχέσεών της μαζί τους. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε, που ο Πρόεδρος Μπους επέλεξε τη πρώτη ημέρα του τρομοκρατικού χτυπήματος να επισκεφτεί δύο στρατιωτικές βάσεις και να μιλήσει στα στελέχη τους. Τη στρατηγική καλής συνεργασίας και ενδυνάμωσης των σχέσεων, ο Πρόεδρος Μπους ακολούθησε επίσης και με τις κρατικές υπηρεσίες που συμμετείχαν στη προσπάθεια διάσωσης και ανεύρεσης επιζώντων έπειτα από το τρομοκρατικό χτύπημα. Για το λόγο αυτό μάλιστα, ο Πρόεδρος Μπους επισκέφτηκε στις 14 Σεπτεμβρίου 2001 τα συντρίμια του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου και μίλησε στα μέλη των σωστικών συνεργείων. Στο ίδιο πλαίσιο, η αμερικανική κυβέρνηση επιδίωξε και επέτυχε τη στήριξη της στρατηγικής της από σημαντικούς διεθνείς οργανισμούς όπως ο ΟΗΕ η Ε.Ε. και το NATO, αλλά και την ουδετερότητα άλλων όπως ο Οργανισμός της Ισλαμικής Διάσκεψης. Επιπρόσθετα, στη προσπάθειά της για την σύσταση της συμμαχίας κατά της τρομοκρατίας, η αμερικανική κυβέρνηση κατάφερε να σχεδιάσει και υλοποιήσει μια συντονισμένη εκστρατεία πληροφόρησης με αποτέλεσμα να ενδυναμώσει τις σχέσεις της με φιλικές προς αυτήν χώρες, αλλά και να προσεγγίσει με απόλυτη επιτυχία και να λάβει τη στήριξη σημαντικών χωρών που έως τότε είχε ουδέτερες ή κακές σχέσεις (Ρωσία, Κίνα, Ιράν κ.λπ). Στο ίδιο

πλαίσιο, η αμερικανική πολιτική ηγεσία επικοινωνήσε με ξεκάθαρο και σαφή τρόπο τις θέσεις της σε εχθρικούς προς αυτήν φορείς (Θρησκευτικό Συμβούλιο Αφγανιστάν, Αφγανική αντιπολίτευση κ.λπ) και δημιούργησε διαύλους επικοινωνίας με το μουσουλμανικό κόσμο γενικότερα, όπου του επισήμανε ότι ο πόλεμος κατά της τρομοκρατίας δεν είναι πόλεμος κατά του Ισλάμ, αλλά ενάντια στο κακό (Οσάμα Μπιν Λάντεν και τρομοκρατικές οργανώσεις). Ταυτόχρονα, η αμερικανική κυβέρνηση επικοινωνήσε αποτελεσματικά με σημαντικούς διαμορφωτές της κοινής γνώμης και εξασφάλισε την ουδετερότητά (ηγέτες μουσουλμανικής κοινότητας στην Ουάσιγκτον) ή την στήριξή τους (Πάπας της Ρώμης). Τέλος, σε σχέση με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης η αμερικανική κυβέρνηση κατανόησε πλήρως το πλαίσιο λειτουργίας τους και τις δημοσιογραφικές τους ανάγκες. Συγκεκριμένα, η αμερικανική κυβέρνηση έλαβε τη πρωτοβουλία των κινήσεων στο πεδίο της πληροφόρησης των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της αμερικανικής και παγκόσμιας κοινής γνώμης με αποτέλεσμα, τα εν λόγω μέσα να αναπαράγουν και σχολιάζουν τα δικά της επικοινωνιακά αφηγήματα και να μη λειτουργούν ανεξέλεγκτα και εκτός πλαισίου. Αξιοσημείωτο είναι επίσης, το γεγονός ότι η αμερικανική πολιτική ηγεσία λειτούργησε εντός του πλαισίου των μέσων μαζικής ενημέρωσης και κάλυψε τις δημοσιογραφικές ανάγκες τους για συνεχή και σε πραγματικό χρόνο ενημέρωση, με αποτέλεσμα να καταστεί εφικτή η άμεση προβολή των θέσεων και των αφηγημάτων της.

#### **8.4.5 Προσδιορισμός επικοινωνιακών στόχων (Objectives of Communication)**

Από τις εξαγγελίες του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους, αλλά και τις πρωτοβουλίες που ανέλαβε η κυβέρνησή του τόσο κατά τη πρώτη ημέρα του τρομοκρατικού χτυπήματος της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001, όσο και το επόμενο διάστημα που ακολούθησε, γίνεται κατανοητό ότι η αμερικανική κυβέρνηση κατά τη διαχείριση της εν λόγω κρίσης, είχε σαφείς επικοινωνιακούς στόχους. Συγκεκριμένα, τις πρώτες ώρες του τρομοκρατικού χτυπήματος ο πρώτος της επικοινωνιακός στόχος ήταν να καλύψει τις ανάγκες πληροφόρησης της αμερικανικής κοινής γνώμης, παρέχοντάς της έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με το περιστατικό του τρομοκρατικού χτυπήματος, αλλά και σχετικά με θέματα που αφορούσαν την προστασία και την ασφάλειά της. Στο πλαίσιο αυτό, από την πρώτη κιόλας δήλωσή του, ο Πρόεδρος Μπους προσπάθησε να καθησυχάσει τους αμερικανούς πολίτες και



να τους επικοινωνήσει το μήνυμα ότι η κατάσταση θα τεθεί πολύ σύντομα υπό έλεγχο και ότι, η αμερικανική κυβέρνηση θα πράξει ότι είναι ανθρωπίνως δυνατό για να αποκαταστήσει τις ζημιές, αλλά και να τιμωρήσει όσους ευθύνονται για τη τρομοκρατική επίθεση.

Παράλληλα ο Πρόεδρος Μπους, εξαγγέλλοντας τις πρώτες δηλώσεις του (στο χώρο του Δημοτικού Σχολείου Booker και των στρατιωτικών βάσεων) σε ζωντανή σύνδεση με τα αμερικανικά τηλεοπτικά δίκτυα και κατ' επέκταση στα διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης, ανέλαβε την πρωτοβουλία των κινήσεων στο πεδίο της ενημέρωσης. Με την κίνηση αυτή, κάλυψε έναν επιπρόσθετο επικοινωνιακό στόχο της κυβέρνησής του. Ειδικότερα, ο Πρόεδρος Μπους κατέστησε τον εαυτό του και τη κυβέρνησή του, ως το κύριο δίαυλο επικοινωνίας για τη κρίση και δεν επέτρεψε στα μέσα μαζικής ενημέρωσης να αναλάβουν αυτά, αυτό το ρόλο και να αναπτύξουν ένα δικό τους αφήγημα σχετικά με τα αίτια της κρίσης και τη διαδικασία αντιμετώπισής της. Στο ίδιο πλαίσιο, η αμερικανική κυβέρνηση θα έπρεπε να αντιμετωπίσει την αρνητική πλαισίωση και τα αρνητικά αφηγήματα τυχόν εχθρικών προς αυτήν, αμερικανικών ή διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης.

Ένας επιπρόσθετος επικοινωνιακός στόχος του Προέδρου Μπους και της κυβέρνησής του ήταν να πείσει την αμερικανική κοινή γνώμη, αλλά και τη παγκόσμια κοινότητα γενικότερα, για την αναγκαιότητα ανάληψης πρωτοβουλιών για την τιμωρία των ενόχων για το τρομοκρατικό χτύπημα, ώστε να λάβει τη νομιμοποίησή τους και κατ' επέκταση τη στήριξή τους για το πόλεμο κατά της τρομοκρατίας. Στο πλαίσιο υλοποίησης του ανωτέρω επικοινωνιακού στόχου, η αμερικανική πολιτική ηγεσία θα έπρεπε να φέρει εις πέρας έναν ακόμη πιο σύνθετο επικοινωνιακό στόχο.

Συγκεκριμένα, κατά τη διαδικασία πειθούς της αμερικανικής κοινής γνώμης και της παγκόσμιας κοινότητας για την αναγκαιότητα της συμμαχίας κατά της τρομοκρατίας, θα έπρεπε να αντιμετωπίσει τον ιδεολογικό μανδύα των τρομοκρατικών οργανώσεων και να αποδομήσει τα επιχειρήματα και τη ρητορική του Οσάμα Μπιν Λάντεν. Ειδικότερα, η αμερικανική πολιτική ηγεσία θα έπρεπε να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την αρνητική πλαισίωση, τα αρνητικά αφηγήματα και την έντονη κριτική του Οσάμα Μπιν Λάντεν και των υποστηρικτών του εντός και

εκτός των ΗΠΑ.<sup>1190</sup> Παράλληλα, η αμερικανική κυβέρνηση, θα έπρεπε να κάμψει τα επικοινωνιακά εμπόδια (αντιαμερικανισμός, αρνητικά προς τις ΗΠΑ στερεότυπα κ.λπ) που θα αναδύονταν κατά την επικοινωνία της με τα ειδικά κοινά της, αλλά και την υλοποίηση της επικοινωνιακής της διαδικασίας για την επίτευξη των στόχων της υψηλής της στρατηγικής.

Τέλος, ο βασικότερος επικοινωνιακός στόχος του Προέδρου Μπους και των στελεχών της κυβέρνησής του, ήταν η αποκατάσταση του κύρους, της αξιοπιστίας, της διεθνούς εικόνας και της παράστασης ισχύος των ΗΠΑ.

#### **8.4.6 Επιλογή Επικοινωνιακής Στρατηγικής (Communication Strategy).**

Σε σχέση με την επικοινωνιακή στρατηγική που ακολούθησε η αμερικανική κυβέρνηση κατά τη διαδικασία της επικοινωνιακής αντιμετώπισης της κρίσης του τρομοκρατικού κτυπήματος της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 θα μπορούσαμε να τονίσουμε τα εξής:

- ❖ Από τις πρώτες δηλώσεις του Προέδρου Μπους (στο σχολείο Emma Booker και τη στρατιωτική βάση Barksdale στη Λουιζιάνα) τις πρώτες ώρες του τρομοκρατικού κτυπήματος, γίνεται εμφανές ότι ο Πρόεδρος των ΗΠΑ επιχείρησε να ελαχιστοποιήσει τον αντίκτυπο του τρομοκρατικού κτυπήματος και να μην επιτρέψει στους τρομοκράτες να επιτύχουν τους επικοινωνιακούς στόχους τους<sup>1191</sup> (π.χ. εκφοβισμός των αμερικανών πολιτών, απόκτηση δημοσιότητας για την προβολή των απόψεών τους κ.λπ). Στο πλαίσιο αυτό, ο Πρόεδρος Μπους πλαισίωσε με το δικό του τρόπο το γεγονός και μέσω μιας νηφάλιας και υπεύθυνης απάντησης (η οποία προέρχονταν από τον ηγέτη του έθνους), προσδιόρισε ότι το αποτρόπαιο γεγονός οφείλεται σε τρομοκρατική επίθεση και τόνισε ότι η αμερικανική κυβέρνηση και οι υπηρεσίες του αμερικανικού κράτους έχουν αναλάβει τις απαραίτητες πρωτοβουλίες για να βοηθηθούν τα θύματα και τις οικογένειές τους, να θέσουν υπό έλεγχο τη κατάσταση και να διεξάγουν έρευνα για τον εντοπισμό των ενόχων. Μέσω της στρατηγικής αυτής, ο Πρόεδρος Μπους προσπάθησε να καθησυχάσει αρχικά και στη συνέχεια να ενημερώσει τους αμερικανούς πολίτες για τις προσπάθειες της κυβέρνησής του, ώστε να τους

---

<sup>1190</sup> Για την κριτική σχετικά με τον «Πόλεμο κατά της Τρομοκρατίας» βλέπε: *Criticism of the War on Terror*, στην ηλεκτρονική διεύθυνση [https://en.wikipedia.org/wiki/Criticism\\_of\\_the\\_War\\_on\\_Terror](https://en.wikipedia.org/wiki/Criticism_of_the_War_on_Terror) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1191</sup> Για περισσότερα σχετικά με τους στόχους των τρομοκρατών βλέπε: Wilkinson Paul, *Terrorism versus Democracy. The Liberal State response*, Third Edition, New York, Routledge, 2011, p. 154.

προστατεύσει και να διαφυλάξει την ασφάλειά τους. Παράλληλα, προσπάθησε να αναπτύξει (μέσω μιας διαδικασίας αμφίδρομης επικοινωνίας) μια θετική σχέση με τους αμερικανούς πολίτες και επίσης, να οικοδομήσει μαζί τους σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης για αυτόν, τη κυβέρνησή του και τις δημόσιες υπηρεσίες και αρχές των ΗΠΑ.

- ❖ Ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους στην πρώτη του δήλωση επίσης, (στο σχολείο Emma Booker) προσδιόρισε και το είδος της κρίσης. Συγκεκριμένα, ανέφερε ότι η πρόσκρουση των δύο αεροπλάνων στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου δεν ήταν ατύχημα, αλλά τρομοκρατική ενέργεια. Μέσω αυτής της επικοινωνιακής στρατηγικής ουσιαστικά επιχείρησε να ελαχιστοποιήσει τη προσωπική του ευθύνη, αλλά και της κυβέρνησής του γενικότερα, για τα αίτια της κρίσης.<sup>1192</sup> Επιπρόσθετα, ο Πρόεδρος Μπους προσπάθησε να επικοινωνήσει στα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά του, τα αμερικανικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη παγκόσμια κοινή γνώμη, το μήνυμα ότι οι ΗΠΑ και οι αμερικανοί πολίτες είναι θύματα μιας τρομοκρατικής επίθεσης και βιώνουν μια απίστευτη τραγωδία, ώστε να καταστήσει σαφές στους πάντες ότι ο ίδιος, αλλά και η κυβέρνησή του δεν φέρουν καμία ευθύνη για τη τρομοκρατική επίθεση.
- ❖ Στη πρώτη παράγραφο της δεύτερης δήλωσής του ο Πρόεδρος Μπους (στην στρατιωτική βάση Barksdale στη Λουιζιάνα), ανέφερε: «Η ελευθερία σήμερα το πρωί δέχθηκε επίθεση από κάποιον απρόσωπο δειλό. Και η ελευθερία θα πρέπει να υπερασπιστεί». Η επικοινωνιακή στρατηγική του Προέδρου Μπους σε σχέση με την ανωτέρω φράση στοχεύει στο να αφυπνίσει το υποσυνείδητο των αμερικανών πολιτών και να τονίσει, ότι επλήγησαν θεμελιώδη σύμβολα και αξίες

---

<sup>1192</sup> Ο Timothy Coombs στην κατά περίπτωση θεωρία για την επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων [Situational Crisis Communication Theory (SCCT)], αναφέρει ότι οι κρίσεις είναι αρνητικά γεγονότα που πλήττουν την εικόνα και τη φήμη ενός φορέα/οργανισμού που βρίσκεται σε κρίση με αποτέλεσμα, τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά (stakeholders) να τείνουν σε εικασίες σχετικά με το ποιος φέρει την ευθύνη (responsibility) για τη πρόκληση της κρίσης. Με βάση αυτό το σκεπτικό, η απόδοση της ευθύνης (attribution) συνήθως, καθορίζει το εάν η στάση των εσωτερικών ή εξωτερικών ειδικών κοινών έναντι αυτού του φορέα/οργανισμού θα είναι θετική ή αρνητική κατά τη διάρκεια της κρίσης. Προσδιορίζουν το τύπο της κρίσης και καθορίζουν το πλαίσιο (frame), μέσω του οποίου τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά κατηγοριοποιούν μια κρίση. Ο Timothy Coombs επίσης, προχώρησε στην τυπολογική ταξινόμηση των κρίσεων. Για τις κρίσεις που άπτονται στη κατηγορία του θύματος (victim crises) αναφέρει, ότι τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά αποδίδουν χαμηλό επίπεδο ευθύνης για τα αίτια της κρίσης στους υπεύθυνους. Για περισσότερα βλέπε: Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J., "Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 8(4), 1996, p.p. 279-295 & Coombs, Timothy W., "Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the appropriate crisis response strategies", *Management Communication Quarterly*, Vol. 8(4), 1995, p.p. 447-476.

του αμερικανικού τρόπου ζωής και τέλος, να διεγείρει τα ανακλαστικά τους, ώστε να αντιδράσουν. Ειδικότερα, στην εν λόγω φράση ο Πρόεδρος Μπους αξιοποιεί την λέξη «ελευθερία» όπου είναι ένα από τα υπέρτατα αγαθά της ανθρωπότητας και προσδιορίζει τις ΗΠΑ, αλλά και το τρόπο ζωής των αμερικάνων. Ταυτόχρονα, αναφέρει την φράση «απρόσωπος δειλός» για να προσδιορίσει αυτόν που ευθύνεται για τη τρομοκρατική επίθεση και παράλληλα, ανέφερε ότι, «η ελευθερία θα πρέπει να υπερασπιστεί», για να δηλώσει και τις προθέσεις του. Στη δεύτερη παράγραφο της δήλωσής του ο Πρόεδρος Μπους επαναλαμβάνει τα όσα είχε αναφέρει και στη πρώτη του δήλωση. Δηλαδή, «Θέλω να καθησυχάσω τον αμερικανικό λαό, ότι όλοι οι διαθέσιμοι πόροι της ομοσπονδιακής κυβέρνησης θα διατεθούν για να βοηθήσουν τις τοπικές αρχές να σώσουν ζωές και να βοηθήσουν τα θύματα αυτών των επιθέσεων. Μην κάνετε κανένα λάθος, οι Ηνωμένες Πολιτείες θα κυνηγήσουν και θα τιμωρήσουν τους υπεύθυνους γι' αυτές τις άνανδρες πράξεις». Με την επανάληψη του ίδιου αφηγήματος η επικοινωνιακή στρατηγική του Προέδρου Μπους στοχεύει στο να ενδυναμώσει τις σχέσεις του με τους αμερικανούς πολίτες, να οικοδομήσει σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης μαζί τους και να καταστεί ο μοναδικός αξιόπιστος διάυλος επικοινωνίας όπου κατανοεί την ανησυχία, το φόβο και την ανασφάλειά τους και μεριμνά για την ενημέρωσή τους. Τέλος, στη δεύτερη δήλωση του Προέδρου Μπους αξιοσημείωτες είναι επίσης οι αναφορές: «έχουμε λάβει όλες τις απαραίτητες προφυλάξεις ασφαλείας για να συνεχιστούν οι λειτουργίες της κυβέρνησής σας» και «Η αποφασιστικότητα του μεγάλου έθνους μας δοκιμάζεται, αλλά μην κάνετε κανένα λάθος. Εμείς θα δείξουμε στο κόσμο, ότι θα ξεπεράσουμε αυτή τη δοκιμασία». Ειδικότερα, η επικοινωνιακή στρατηγική του Προέδρου Μπους αποσκοπεί, με τις εν λόγω αναφορές να μεταδώσει ένα μήνυμα αισιοδοξίας και να τονίσει ότι οι ρυθμοί της ζωής στις ΗΠΑ σιγά σιγά αποκαθίστανται. Με το διάγγελμά του προς τον αμερικανικό λαό, ο Πρόεδρος Μπους επιχείρησε να επικοινωνήσει τόσο με τα εσωτερικά ειδικά κοινά του εντός των ΗΠΑ, όσο και με τα εξωτερικά ειδικά κοινά του, σε παγκόσμιο επίπεδο. Συγκεκριμένα, η επικοινωνιακή στρατηγική του Προέδρου Μπους κατά το διάγγελμά του αρχικά, αποσκοπούσε στο να υπενθυμίσει σε όλο τον κόσμο (εντός και εκτός ΗΠΑ) το μέγεθος του πλήγματος και της καταστροφής που υπέστησαν οι ΗΠΑ, ώστε να καλλιεργήσει την εικόνα θυματοποίησης των ΗΠΑ και να κερδίσει τη συμπάθεια, τη στήριξη και κατ' επέκταση τη νομιμοποίηση της στρατηγικής του από την

αμερικανική και παγκόσμια κοινή γνώμη, για την εύρεση και τιμωρία των ενόχων του τρομοκρατικού χτυπήματος. Στην ίδια λογική ήταν και κάποιες στοχευμένες πρωτοβουλίες που ανέλαβε ο Πρόεδρος Μπους τις επόμενες ημέρες όπως η επίσκεψή του στα συντρίμια του Παγκόσμιου Κέντρου εμπορίου, αλλά και η κήρυξη της 14<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 ως Εθνικής Ημέρας Προσευχής και Μνήμης. Στη συνέχεια, ο Πρόεδρος Μπους επιχείρησε να αναπλαισιώσει την εικόνα των ΗΠΑ, μιας χώρας η οποία είχε τρωθεί πολιτικά και στρατιωτικά και προσπαθούσε να επουλώσει τις πληγές της. Ειδικότερα, ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους, επιχείρησε να σκιαγραφήσει την εικόνα μια χώρας που παρά το πλήγμα που εδέχθη, παρέμενε όρθια και ισχυρή χωρίς κανείς να δύναται να κλονίσει τα θεμέλιά της. Τέλος, στη συνέχεια του διαγγέλματός του ο Πρόεδρος Μπους ανέπτυξε τα σχέδια για το πώς θα προχωρούσε, ώστε να κερδίσει το πόλεμο κατά της τρομοκρατίας, να υπερασπιστεί την ελευθερία και να εξασφαλίσει την παγκόσμια ειρήνη και ασφάλεια.

- ❖ Ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους, από τη πρώτη ημέρα της κρίσης και χωρίς να έχουν ολοκληρωθεί οι έρευνες για τους ενόχους τους τρομοκρατικού χτυπήματος, προχώρησε στον ορισμό του υπεύθυνου για την αποτρόπαια επίθεση στη Νέα Υόρκη και την Ουάσιγκτον. Συγκεκριμένα, στο Συμβούλιο Εθνικής Ασφαλείας που διεξήχθη στις 21:00 της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001, ο Πρόεδρος Μπους και οι σύμβουλοί του όρισαν ως υπεύθυνους για το τρομοκρατικό χτύπημα τον Οσάμα Μπιν Λάντεν και την Αλ Κάϊντα. Στην ίδια σύσκεψη αποφάσισε επίσης και την εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας, το σχέδιο της οποίας, παρουσίασε στο Υπουργικό Συμβούλιο της Κυβέρνησής του με την ομάδα εθνικής ασφάλειας των ΗΠΑ, το πρωί της 12<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001. Στην εν λόγω συνεδρίαση, ο Πρόεδρος Μπους όρισε τις τρομοκρατικές επιθέσεις ως «πράξεις πολέμου» και μίλησε για μάχη κατά του εχθρού την οποία οι ΗΠΑ μαζί με τους συμμάχους της θα κερδίσουν. Με τη συγκεκριμένη στρατηγική, ο Πρόεδρος Μπους επεδίωξε από τη πρώτη στιγμή να δημιουργήσει έναν εχθρό, ώστε να συσπειρώσει κοντά του όλο το αμερικανικό έθνος καθώς και τους συμμάχους του για να τον εξοντώσουν. Παράλληλα, πλαισίωσε με το δικό του αφήγημα την εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας και όρισε δύο επικοινωνιακά πλαίσια για να επικοινωνήσει τη στρατηγική του και να λάβει τη νομιμοποίηση και τη στήριξη των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών του. Ειδικότερα, όρισε το πλαίσιο του καλού στο οποίο ανήκαν οι ΗΠΑ με τους συμμάχους τους και όλες τις δυνάμεις που ήταν

διατεθειμένες να αγωνιστούν για την ελευθερία και την διασφάλιση της παγκόσμιας ειρήνης και ασφάλειας, και το πλαίσιο του κακού, στο οποίο ενέταξε τον Οσάμα Μπιν Λάντεν, την Αλ Κάϊντα και τους υποστηρικτές τους.

- ❖ Ο Πρόεδρος Μπους και τα στελέχη της κυβέρνησής του, από την επόμενη ημέρα του τρομοκρατικού χτυπήματος, αναζήτησαν τη στήριξη τόσο του Κογκρέσου και του αμερικανικού πολιτικού συστήματος γενικότερα, όσο και των διεθνών οργανισμών (ΟΗΕ, Ε.Ε., NATO κ.λπ), ώστε να νομιμοποιήσουν την υψηλή στρατηγική τους. Για το λόγο αυτό, ο Πρόεδρος Μπους στο κλείσιμο της ομιλίας του στο Υπουργικό Συμβούλιο της Κυβέρνησής του με την ομάδα εθνικής ασφάλειας των ΗΠΑ, το πρωί της 12<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001, ευχαρίστησε τα μέλη του Κογκρέσου για την ενότητα και τη στήριξή τους προς αυτόν, και τη κυβέρνησή του. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Υφυπουργός Εξωτερικών των ΗΠΑ Κόλιν Πάουελ, τη 12<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001 τηλεφώνησε στους Γενικούς Γραμματείς των Ηνωμένων Εθνών και του NATO και το Πρόεδρο της Ε.Ε. για να ζητήσει τη στήριξή τους για τη δημιουργία της διεθνούς συμμαχίας κατά της τρομοκρατίας. Με τη κίνηση αυτή, η αμερικανική κυβέρνηση επιδίωξε να επικοινωνήσει στα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της, τα αμερικανικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη παγκόσμια κοινή γνώμη, ότι η στρατηγική της στηρίζεται από ένα ενιαίο και αρραγές εσωτερικό μέτωπο και επιπρόσθετα, ότι οι στρατηγικές επιλογές της εδράζονται στο διεθνές δίκαιο και έχουν τη κάλυψη των διεθνών οργανισμών. Επίσης, μέσω αυτής της επικοινωνιακής στρατηγικής η αμερικανική κυβέρνηση επιδίωξε να αμβλύνει τα αντιαμερικανικά στερεότυπα που επικρατούσαν κυρίως στο μουσουλμανικό κόσμο, αλλά και άλλες χώρες του κόσμου και να πείσει τη διεθνή κοινότητα να συμμετάσχει στην εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας.
- ❖ Βασική επιδίωξη της επικοινωνιακής στρατηγικής του Προέδρου Μπους ήταν επίσης, η αποδόμηση της επιχειρηματολογίας του Οσάμα Μπιν Λάντεν και της Αλ Κάϊντα, αλλά και η αποσαφήνιση στο μουσουλμανικό κόσμο ότι η εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας δε στρέφεται εναντίον του Ισλάμ, αλλά εναντίων των δυνάμεων του κακού που εκπροσωπούνται από τον Οσάμα Μπιν Λάντεν και την Αλ Κάϊντα. Στο πλαίσιο αυτό, τη Δευτέρα 17/9/2001 ο Πρόεδρος Μπους απευθύνθηκε στους ηγέτες της μουσουλμανικής κοινότητας στην Ουάσιγκτον και τους επισήμανε ότι: «Το πρόσωπο του τρόμου δεν είναι η αληθινή πίστη του

Ισλάμ. Το Ισλάμ είναι η ειρήνη. Αυτοί οι τρομοκράτες δεν αντιπροσωπεύουν την ειρήνη. Αντιπροσωπεύουν το κακό και τον πόλεμο».

Αξιολογώντας την ανωτέρω επικοινωνιακή στρατηγική που ακολούθησε ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους και τα στελέχη της κυβέρνησής του κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση της κρίσης του τρομοκρατικού κτυπήματος της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι από μέρους της αμερικανικής κυβέρνησης υιοθετήθηκε μια επικοινωνιακή στρατηγική που βασίζονται στην «άμεση και συχνή επικοινωνία» με τα ειδικά κοινά της, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και την αμερικανική και παγκόσμια κοινή γνώμη. Σε συνέχεια του ίδιου πλαισίου, η αμερικανική κυβέρνηση επιδίωξε και επέτυχε την ανάπτυξη μιας διαδικασίας αμφίδρομης επικοινωνίας με τα ακροατήριά της και την οικοδόμηση σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης μαζί τους. Επίσης, τόσο ο Πρόεδρος Μπους όσο και τα μέλη της κυβέρνησής του, κατά την εξέλιξη της κρίσης προσέγγισαν τα κοινά τους με ενιαία φωνή, με αποτέλεσμα να καταγραφούν ως ένας σοβαρός και αξιόπιστος διάυλος επικοινωνίας και ενημέρωσης. Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ότι στη κρίση της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001, ο Πρόεδρος Μπους και τα στελέχη του, μέσω της ανωτέρω επικοινωνιακής στρατηγικής τους, αξιοποίησαν αποτελεσματικά τις επικοινωνιακές στρατηγικές απολογίας και τις στρατηγικές αποκατάστασης της εικόνας και προστάτεψαν το κύρος, την αξιοπιστία και την εικόνα τους καθώς επίσης, κατάφεραν να υποστηρίξουν τη συνολική επικοινωνιακή στρατηγική τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι ο Πρόεδρος Μπους κατόρθωσε να αποποιηθεί τη προσωπική του ευθύνη, αλλά και την ευθύνη της κυβέρνησής του για τα αίτια της πρόκλησης της κρίσης και να αλλάξει τα ερμηνευτικά πλαίσια αναφοράς της. Μέσω αυτής της διαδικασίας, κατόρθωσε ο Πρόεδρος Μπους δηλαδή, αντί να εμφανίζεται ως απολογούμενος να εμφανιστεί ως κατηγορός του Οσάμα Μπιν Λάντεν, της Αλ Κάιντα και των υποστηρικτών τους. Ειδικότερα, οι επικοινωνιακές στρατηγικές απολογίας και αποκατάστασης της εικόνας που υιοθετήθηκαν από την αμερικανική κυβέρνηση ήταν:

- ❖ **Η στρατηγική επίθεσης στο κατήγορο (Attack the Accuser Strategy).** Ο Πρόεδρος Μπους αξιοποίησε την εν λόγω στρατηγική για να αντιμετωπίσει την αντιαμερικανική ρητορική του Οσάμα Μπιν Λάντεν και να ακυρώσει την επιχειρηματολογία του, μέσω της οποίας εμφάνιζε την εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας ως εκστρατεία κατά του Ισλάμ. Επιπρόσθετα, με την αξιοποίηση

της εν λόγω στρατηγικής, ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους έπληξε το ήθος, το κύρος και την αξιοπιστία του Οσάμα Μπιν Λάντεν και αποδόμησε τις κατηγορίες του. Στο πλαίσιο αυτό, ο Πρόεδρος Μπους επιτέθηκε στον Οσάμα Μπιν Λάντεν χαρακτηρίζοντάς τον «απρόσωπο δειλό» και τον καθιστά υπεύθυνο γι' αυτές τις «άνανδρες πράξεις».

❖ **Η στρατηγική της Υπέρβασης (Transcendence).** Ο Πρόεδρος Μπους υιοθέτησε την εν λόγω στρατηγική, για να αλλάξει το ερμηνευτικό πλαίσιο που χρησιμοποίησε ο Οσάμα Μπιν Λάντεν, ώστε να αιτιολογήσει την αιτία που πραγματοποιήθηκε η τρομοκρατική επίθεση. Επιπρόσθετα, μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής, ο Τζορτζ Μπους προσπάθησε και πέτυχε να διαφοροποιηθεί από τις κατηγορίες που του καταλογίζονταν από τον Οσάμα Μπιν Λάντεν. Συγκεκριμένα, ο Πρόεδρος Μπους άλλαξε το ερμηνευτικό πλαίσιο του Οσάμα Μπιν Λάντεν, που δικαιολογούσε το τρομοκρατικό κτύπημα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 ως απάντηση στη στρατιωτική παρουσία των ΗΠΑ στη Σαουδική Αραβία (το τόπο που γεννήθηκε ο Προφήτης Μοχάμεντ), την άρνησή τους να επιτρέψουν στους Παλαιστίνιους να αποκτήσουν μια ανεξάρτητη πατρίδα και τη συνολικότερη εξωτερική πολιτική τους. Ειδικότερα, ερμήνευσε το τρομοκρατικό κτύπημα ως «πράξη πολέμου», ως επίθεση στο δυτικό τρόπο ζωής, τις αξίες και τα σύμβολα των ΗΠΑ και κατά της ελευθερίας.

❖ **Η στρατηγική της ενίσχυσης του Απολογούμενου (Bolstering).** Σε συνέχεια της ανωτέρω στρατηγικής, ο Πρόεδρος Μπους αξιοποίησε τη στρατηγική της ενίσχυσης για να ενισχύσει την εικόνα του, αλλά και την εικόνα των ΗΠΑ και να υπενθυμίσει στους κατηγορούμενους του και τη κοινή γνώμη γενικότερα τα θετικά στοιχεία της χώρας του. Στο πλαίσιο αυτό, ο Τζορτζ Μπους μίλησε για την αντιπαράθεση ανάμεσα στο καλό και το κακό, τη προστασία της ελευθερίας, για τη διασφάλιση της εσωτερικής και διεθνούς ειρήνης και ασφάλειας. Στη λογική της ενίσχυσης της αυτοεικόνας του και της εικόνας των ΗΠΑ, ο Τζορτζ Μπους χρησιμοποίησε με μεγάλη επιτυχία και τη στρατηγική της θυματοποίησης η οποία έχει αναφερθεί ανωτέρω.

❖ **Η στρατηγική της μετάθεσης της ευθύνης (Shift the Blame).** Ο Πρόεδρος Μπους υιοθέτησε την εν λόγω στρατηγική, για να μεταφέρει την ευθύνη για το πόλεμο κατά της τρομοκρατίας στον Οσάμα Μπιν Λάντεν που με τις αποτρόπαιες τρομοκρατικές πράξεις του, οδήγησε στο θάνατο εκατοντάδες αθώους ανθρώπους και έπληξε τις ΗΠΑ. Η ανάληψη πρωτοβουλιών κατά της τρομοκρατίας δε,



αιτιολογήθηκε από το Πρόεδρο των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους ως πράξεις απόδοσης δικαιοσύνης, πράξεις προστασίας της ελευθερίας και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και ενέργειες διασφάλισης της διεθνούς ειρήνης και ασφάλειας.

- ❖ **Η στρατηγική της διαφοροποίησης (Differentiation).** Ο Πρόεδρος Μπους αξιοποίησε την εν λόγω στρατηγική για να διαφοροποιήσει το μουσουλμανικό κόσμο από τους βασικούς εχθρούς που ήταν ο Οσάμα Μπιν Λάντεν και τα τρομοκρατικά δίκτυα που τον υποστήριζαν. Για τις ανάγκες αυτής της στρατηγικής, απευθύνθηκε στους ηγέτες της μουσουλμανικής κοινότητας στην Ουάσιγκτον και τους επισήμανε ότι: «Το πρόσωπο του τρόμου δεν είναι η αληθινή πίστη του Ισλάμ. Το Ισλάμ είναι η ειρήνη. Αυτοί οι τρομοκράτες δεν αντιπροσωπεύουν την ειρήνη. Αντιπροσωπεύουν το κακό και το πόλεμο». Παράλληλα, απευθύνθηκε στους Αμερικάνους πολίτες και τους προέτρεψε να επανέλθουν στους κανονικούς ρυθμούς της ζωής τους και να αντιμετωπίζουν τους μουσουλμάνους γείτονές τους με σεβασμό. Στο ίδιο πλαίσιο, όταν συναντήθηκε ο Πρόεδρος Μπους με το βασιλιά Αμπντάλα Β του επισήμανε, ότι: «ο πόλεμός μας είναι ενάντια στο κακό και όχι κατά του Ισλάμ». Μέσω της στρατηγικής αυτής ο Πρόεδρος των ΗΠΑ, κατάφερε να ακυρώσει τα ρητορικά αφηγήματα του Οσάμα Μπιν Λάντεν, να κάμψει τα αρνητικά στερεότυπα και την αρνητική στάση του μουσουλμανικού κόσμου και να σφυρηλατήσει τις σχέσεις των ΗΠΑ με τις μουσουλμανικές χώρες. Επακόλουθο αυτής της στρατηγικής, ήταν στη συνέχεια πολλές μουσουλμανικές χώρες, να αποκηρύξουν τη τρομοκρατία και τον Οσάμα Μπιν Λάντεν και να στηρίζουν το πόλεμο κατά της τρομοκρατίας.

#### **8.4.7 Προσδιορισμός των ακροατηρίων (Audiences) που θα έπρεπε να προσεγγιστούν.**

Τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά που προσέγγισε η αμερικανική κυβέρνηση, για να τους μεταδώσει το μήνυμά της και να τους πείσει, ώστε να λάβει τη νομιμοποίησή τους ή την ουδετερότητά τους για την υλοποίηση της στρατηγικής της, κατά την αντιμετώπιση της κρίσης του τρομοκρατικού χτυπήματος στις ΗΠΑ, ήταν:

##### **Εσωτερικά Κοινά**

- ❖ Τα Μέλη της αμερικανικής κυβέρνησης
- ❖ Τα στελέχη του Ρεπουμπλικανικού κόμματος
- ❖ Τα μέλη του Κογκρέσου (Γερουσία και Βουλή των Αντιπροσώπων)

- ❖ Ο πρόεδρος και τα στελέχη του Δημοκρατικού Κόμματος
- ❖ Οι Κυβερνήτες των 50 αμερικανικών πολιτειών
- ❖ Η αμερικανική στρατιωτική ηγεσία και τα στελέχη των αμερικανικών ενόπλων δυνάμεων (και οι οικογένειές τους)
- ❖ Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι των υπηρεσιών της αμερικανικής δημόσιας διοίκησης και διπλωματίας και οι οικογένειές τους [υπάλληλοι υπουργείων όπως Εξωτερικών, Άμυνας κ.λπ., διπλωμάτες και στελέχη αμερικανικών Πρεσβειών, ακόλουθοι τύπου, τα στελέχη των μυστικών υπηρεσιών και υπηρεσιών ασφαλείας των ΗΠΑ (CIA, FBI, Αντιτρομοκρατική Υπηρεσία κ.λπ)]
- ❖ Τα μέλη των σωστικών συνεργείων (Πυροσβεστική, Λιμενικό, Αστυνομία κ.λπ)
- ❖ Οι εθελοντές
- ❖ Οι συμμετέχοντες στη διαχείριση της κρίσης (δήμαρχος Νέας Υόρκης κ.λπ)
- ❖ Οι θρησκευτικοί ηγέτες και εκπρόσωποι εκκλησιών
- ❖ Τα αμερικανικά μέσα μαζικής ενημέρωσης
- ❖ Οι αμερικανοί πολίτες του εξωτερικού
- ❖ Οι ειδικές ομάδες συμφερόντων (π.χ. μη κυβερνητικές οργανώσεις, θρησκευτικές μουσουλμανικές οργανώσεις, ακτιβιστές κ.λπ)
- ❖ Αμερικανικές ακτιβιστικές /εθνικιστικές οργανώσεις
- ❖ Οι κάτοικοι των πόλεων που επλήγησαν από το τρομοκρατικό χτύπημα
- ❖ Οι Διαμορφωτές της αμερικανικής κοινής γνώμης [εξέχουσες προσωπικότητες του αμερικανικού πολιτικού συστήματος (π.χ. πρώην Πρόεδροι των ΗΠΑ)]
- ❖ Η αμερικανική ακαδημαϊκή και επιστημονική κοινότητα
- ❖ Ο αμερικανικός λαός

### **Εξωτερικά Κοινά**

- ❖ Ο Γενικός Γραμματέας του ΟΗΕ
- ❖ Κράτη μέλη που συμμετέχουν στο Συμβούλιο Ασφαλείας του ΟΗΕ
- ❖ Αξιωματούχοι –Επικεφαλής των οργάνων της Ε.Ε.
- ❖ Τα κράτη μέλη της Ε.Ε
- ❖ Ο Γενικός Γραμματέας του NATO
- ❖ Τα κράτη μέλη που συμμετέχουν στα όργανα του NATO
- ❖ Άλλοι Διεθνείς Οργανισμοί (ΟΑΣΕ, G8 κ.λπ)
- ❖ Τα μουσουλμανικά κράτη
- ❖ Τα κράτη της BRICS (Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία, Κίνα, Νότια Αφρική)

- ❖ Οι χώρες που έχουν αντίθετα συμφέροντα προς τον Οσάμα Μπιν Λάντεν και την Αλ Κάϊντα
- ❖ Η αντιπολίτευση των Ταλιμπάν στο Αφγανιστάν
- ❖ Όλες οι γειτονικές χώρες του Αφγανιστάν
- ❖ Οι εχθρικές προς τις ΗΠΑ χώρες (π.χ. Ιράν)
- ❖ Εχθρικά προς τις ΗΠΑ ακροατήρια (π.χ. μουσουλμανικές εθνικιστικές οργανώσεις κ.λπ)
- ❖ Μουσουλμάνοι θρησκευτικοί ηγέτες και ηγέτες άλλων εκκλησιών
- ❖ Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης στα μουσουλμανικά κράτη (Αλ Τζαζίρα)
- ❖ Τα διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης
- ❖ Οι διαμορφωτές της μουσουλμανικής κοινής γνώμης
- ❖ Η μουσουλμανική κοινή γνώμη
- ❖ Κέντρα λήψης αποφάσεων που θα μπορούσαν να ασκήσουν πίεση στους Ταλιμπάν του Αφγανιστάν
- ❖ Κέντρα λήψης αποφάσεων που θα μπορούσαν να ασκήσουν πίεση στον Οσάμα Μπιν Λάντεν και την Αλ Κάϊντα (π.χ. Οργανισμός Μουσουλμανικής Διάσκεψης)
- ❖ Οι διαμορφωτές της διεθνούς κοινής γνώμης
- ❖ Η διεθνής κοινή γνώμη

#### **8.4.8 Προσδιορισμός του μηνύματος (Identification of Message).**

Κατά τη διαχείριση της κρίσης του τρομοκρατικού χτυπήματος της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001, η αμερικανική κυβέρνηση σχεδίασε το επικοινωνιακό της μήνυμα λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της υψηλής στρατηγικής της. Ειδικότερα, οι στόχοι της υψηλής στρατηγικής των ΗΠΑ παρουσιάστηκαν από τον ίδιο τον Πρόεδρο Μπους κατά την εξαγγελία του διαγγέλματός<sup>1193</sup> του προς τον αμερικανικό λαό, το βράδυ της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001. Συγκεκριμένα, στο εν λόγω διάγγελμα, ο Πρόεδρος Μπους ανέφερε: «Η πρώτη μας προτεραιότητα είναι να προσφέρουμε βοήθεια σε όσους έχουν τραυματιστεί, και να λάβουμε όλα τα απαραίτητα προληπτικά μέτρα για να προστατεύσουμε τους πολίτες μας στις ΗΠΑ και σε όλο τον κόσμο από νέες επιθέσεις». Στη συνέχεια, του διαγγέλματός του ο Πρόεδρος Μπους

<sup>1193</sup> Βλέπε: The American Presidency Project, ADDRESS TO THE NATION ON THE SEPTEMBER 11 ATTACKS, September 11, 2001, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=58057> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015) & Βλέπε επίσης το βίντεο της ομιλίας του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους από το Youtube: [https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_detailpage&v=XbqCquDI4k4](https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=XbqCquDI4k4) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

τόνισε: «Η Αμερική και οι φίλοι και σύμμαχοί της, θα συνταχθούν με όλους εκείνους που θέλουν την ειρήνη και την ασφάλεια στον κόσμο και θα μείνουμε ενωμένοι για να κερδίσουμε το πόλεμο κατά της τρομοκρατίας». Στο ίδιο πλαίσιο, σε σχέση με τον «πόλεμο κατά της τρομοκρατίας», ο Πρόεδρος Μπους κατά την ομιλία του στο Κογκρέσο την 20<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001, ανέλυσε τους στόχους της εν λόγω εκστρατείας οι οποίοι ήταν η εξουδετέρωση του Οσάμα Μπιν Λάντεν και η εξάρθρωση του δικτύου της Αλ Κάϊντα και των υποστηρικτών της.<sup>1194</sup>

Με σαφώς προσδιορισμένους τους στόχους της υψηλής στρατηγικής του, ο Πρόεδρος Μπους και τα στελέχη της κυβέρνησής του, προχώρησαν στη διαμόρφωση ενός απλού και κατανοητού μηνύματος. Συγκεκριμένα, το μήνυμα της αμερικανικής κυβέρνησης ήταν το εξής:

«Οι ΗΠΑ θα επουλώσουν τις πληγές τους από το τρομοκρατικό κτύπημα και στη συνέχεια θα κυνηγήσουν και θα τιμωρήσουν τους υπεύθυνους γι' αυτές τις άνανδρες πράξεις».

Το ανωτέρω μήνυμα κατέστη αποτελεσματικό, διότι κάλυπτε τις επικοινωνιακές ανάγκες της κρίσης καθώς επίσης, διότι ο Πρόεδρος Μπους και τα στελέχη της κυβέρνησής του, επικοινωνήσαν το εν λόγω μήνυμα στα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη με ενιαίο, σταθερό και συνεπή τρόπο σε όλες τις φάσεις εξέλιξης της κρίσης. Η διαδικασία αυτή, σε συνδυασμό με την ανάληψη πρωτοβουλιών από την αμερικανική κυβέρνηση (επαφές με ξένους ηγέτες για τη λήψη στήριξης για τη συμμαχία κατά της τρομοκρατίας, λήψη στήριξης από τον ΟΗΕ, την Ε.Ε. και το ΝΑΤΟ κ.λπ), που υποστήριζαν το εν λόγω μήνυμα, κατέστησαν παράλληλα το μήνυμα αυτό πειστικό, τόσο στα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά των ΗΠΑ, όσο και στον αντίπαλο (Οσάμα Μπιν Λάντεν και Αλ Κάϊντα). Επιπρόσθετα, συνέβαλε καθοριστικά, ώστε ο Πρόεδρος Μπους να πείσει τα ακροατήριά του (εντός και εκτός των ΗΠΑ) και να λάβει τη νομιμοποίηση και τη στήριξή τους κατά την υλοποίηση της υψηλής

---

<sup>1194</sup> Για το πλήρες κείμενο της ομιλίας του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους στην κοινή συνεδρίαση του Κογκρέσου στις 20/09/2001 βλέπε: Selected Speeches of President George W. Bush 2001 -2008 & το βίντεο από την ομιλία του Προέδρου Μπους στην κοινή συνεδρίαση του Κογκρέσου στις 20/09/2001 από το Youtube: [https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_detailpage&v=G5hYwdQn1z8](https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=G5hYwdQn1z8) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015). Επιπρόσθετα, για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την υψηλή στρατηγική των ΗΠΑ στον «πόλεμο κατά της τρομοκρατίας» βλέπε: *NATIONAL STRATEGY FOR COMBATING TERRORISM*, Chapter: STRATEGIC INTENT, February 2003, p.p. 11-13, στην ηλεκτρονική διεύθυνση [https://www.cia.gov/news-information/cia-the-war-on-terrorism/Counter\\_Terrorism\\_Strategy.pdf](https://www.cia.gov/news-information/cia-the-war-on-terrorism/Counter_Terrorism_Strategy.pdf) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

στρατηγικής του. Προς επίρρωση της ανωτέρω άποψης, θα αναφερθούν συγκεκριμένες αναφορές του Προέδρου Μπους οι οποίες κατέστησαν το κεντρικό μήνυμα της επικοινωνιακής στρατηγικής του λειτουργικό και πειστικό. Συγκεκριμένα:

- ❖ Στη πρώτη του δήλωση<sup>1195</sup> στο Δημοτικό Σχολείο Emma E. Booker στη Σαρασότα, ο Πρόεδρος Μπους ανέφερε: «Έχω μιλήσει με τον Αντιπρόεδρο, το κυβερνήτη της Νέας Υόρκης και το Διευθυντή του FBI, και έδωσα εντολή να διαθέσουν όλους τους απαραίτητους πόρους της ομοσπονδιακής κυβέρνησης για να βοηθηθούν τα θύματα και τις οικογένειές τους και να προβούν σε μια εκτεταμένης κλίμακας έρευνα, ώστε να κυνηγήσουν και εντοπίσουν αυτούς που διέπραξαν αυτή την πράξη». Σε άλλο σημείο της ίδιας δήλωσης τόνισε επίσης: «Η τρομοκρατία κατά του έθνους μας δεν θα επικρατήσει».
- ❖ Κατά τη δήλωσή του στη Βάση της Πολεμικής Αεροπορίας Barksdale στη Λουιζιάνα ο Πρόεδρος Μπους τόνισε:<sup>1196</sup> «Θέλω να καθησυχάσω τον αμερικανικό λαό, ότι όλοι οι διαθέσιμοι πόροι της ομοσπονδιακής κυβέρνησης θα διατεθούν για να βοηθήσουν τις τοπικές αρχές να σώσουν ζωές και να βοηθήσουν τα θύματα αυτών των επιθέσεων. Μην κάνετε κανένα λάθος, οι Ηνωμένες Πολιτείες θα κυνηγήσουν και θα τιμωρήσουν τους υπεύθυνους γι' αυτές τις άνανδρες πράξεις».
- ❖ Στο διάγγελμά<sup>1197</sup> του προς τον αμερικανικό λαό το βράδυ της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου, ο Πρόεδρος Μπους τόνισε: «Η πρώτη μας προτεραιότητα είναι να προσφέρουμε βοήθεια σε όσους έχουν τραυματιστεί, και να λάβουμε όλα τα απαραίτητα

---

<sup>1195</sup> REMARKS BY THE PRESIDENT GEORGE W. BUSH AFTER TWO PLANES CRASH INTO WORLD TRADE CENTER, September 11, 2001 Emma Booker Elementary School Sarasota, Florida 9:30 A.M., White House Archive: <http://georgewbushwhitehouse.archives.gov/news/releases/2001/09/20010911.html> (last access 30/12/2015) & Βλέπε επίσης το βίντεο της ομιλίας του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους από το Youtube: [https://www.youtube.com/watch?v=IR1L8R37Y1s&feature=player\\_embedded](https://www.youtube.com/watch?v=IR1L8R37Y1s&feature=player_embedded) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1196</sup> REMARKS BY THE PRESIDENT GEORGE W. BUSH UPON ARRIVAL AT BARKSDALE AIR FORCE BASE, September 11, 2001, White House Archive in the electronic address <http://georgewbush-whitehouse.archives.gov/news/releases/2001/09/20010911-1.html> (last access 30/12/2015) & Βλέπε επίσης το βίντεο της ομιλίας του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους από το Youtube: [https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_detailpage&v=3uefmqCZbW4](https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=3uefmqCZbW4) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1197</sup> Βλέπε: The American Presidency Project, ADDRESS TO THE NATION ON THE SEPTEMBER 11 ATTACKS, September 11, 2001, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=58057> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015) & Βλέπε επίσης το βίντεο της ομιλίας του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους από το Youtube: [https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_detailpage&v=XbqCquDI4k4](https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=XbqCquDI4k4) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

προληπτικά μέτρα για να προστατεύσουμε τους πολίτες μας στις ΗΠΑ και σε όλο τον κόσμο από νέες επιθέσεις». Σε άλλο σημείο του διαγγέλματός του τόνισε επίσης: «Η έρευνα γι' αυτούς που ήταν πίσω από αυτές τις κακές πράξεις είναι σε εξέλιξη. Έχω κατευθύνει πλήρως τις υπηρεσίες πληροφοριών και επιβολής του νόμου στη κοινωνία μας, ώστε να βρουν τους υπαίτιους και να τους φέρουν ενώπιον της δικαιοσύνης». Στο τέλος του διαγγέλματός του ο Πρόεδρος Μπους τόνισε επίσης: «Η Αμερική και οι φίλοι και σύμμαχοί της, θα συνταχθούν με όλους εκείνους που θέλουν την ειρήνη και την ασφάλεια στο κόσμο και θα μείνουμε ενωμένοι για να κερδίσουμε τον πόλεμο κατά της τρομοκρατίας».

- ❖ Κατά την ομιλία του στο υπουργικό συμβούλιο της αμερικανικής κυβέρνησης με την ομάδα εθνικής ασφάλειας των ΗΠΑ που έλαβε χώρα την 12<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001, ο Πρόεδρος Μπους ανέφερε:<sup>1198</sup> «Οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής θα χρησιμοποιήσουν όλους τους διαθέσιμους πόρους τους για να κατακτήσουν αυτόν τον εχθρό. Θα συσπειρώσουμε τον κόσμο. Θα είμαστε υπομονετικοί, συγκεντρωμένοι και σταθεροί στην απόφασή μας. Αυτή η μάχη θα πάρει χρόνο ως την ολοκλήρωσή της. Αλλά μην κάνετε κανένα λάθος γι' αυτό. Θα νικήσουμε». Στην ίδια ομιλία επίσης, ο Πρόεδρος Μπους τόνισε: «θα στείλω αίτημα στο Κογκρέσο για τη δημιουργία ενός φορέα χρηματοδότησης εκτάκτων αναγκών, για τη στήριξη των πληγέντων από τις τρομοκρατικές επιθέσεις και την αποκατάσταση των ζημιών στη Νέα Υόρκη και την Ουάσινγκτον καθώς και για τη προστασία της εθνικής ασφάλειας». Στην ίδια ομιλία επίσης, ο Πρόεδρος Μπους επισήμανε: «Θα είναι ένας μνημειώδης αγώνας του καλού εναντίον του κακού. Αλλά το καλό θα υπερισχύσει».
- ❖ Την 14<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001, κατά την ομιλία του στο Καθεδρικό Ναό της Ουάσινγκτον στο πλαίσιο της επιμνημόσυνης δέησης για τα θύματα των τρομοκρατικών επιθέσεων, ο Πρόεδρος Μπους ανέφερε:<sup>1199</sup> «Η ευθύνη μας

---

<sup>1198</sup> Για το πλήρες κείμενο των δηλώσεων του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους βλέπε: United States Department of State, *REMARKS BY PRESIDENT GEORGE W. BUSH IN PHOTO OPPORTUNITY WITH THE NATIONAL SECURITY TEAM*, September 12, 2001, The Cabinet Room 10:53 A.M., στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://webarchive.loc.gov/lcwa0001/20010923021326/http://www.state.gov/s/ct/index.cfm?docid=4877> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1199</sup> Για το πλήρες κείμενο της ομιλίας του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους βλέπε: White House Archive, *PRESIDENT GEORGE W. BUSH'S REMARKS AT NATIONAL DAY OF PRAYER AND REMEMBRANCE*, September 14, 2001, The National Cathedral Washington, D.C., στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=63645>. (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015) & το βίντεο από την ομιλία του Προέδρου Μπους στον Καθεδρικό Ναό της Ουάσινγκτον από το Youtube:

απέναντι στην ιστορία είναι σαφής: Να απαντήσουμε σε αυτές τις επιθέσεις και να απαλλάξουμε το κόσμο από το κακό. Αυτό το έθνος είναι ειρηνικό, αλλά αγριεύει όταν διακατέχεται από έντονο θυμό. Αυτή, η σύγκρουση ξεκίνησε με το χρονοδιάγραμμα και τους όρους των άλλων. Θα καταλήξει με τον τρόπο, και στην ώρα, της επιλογής μας». Στο ίδιο πλαίσιο, ο Υφυπουργός Εξωτερικών Κόλιν Πάουελ σε συνέντευξη τύπου<sup>1200</sup> που έδωσε την ίδια ημέρα προειδοποίησε τη κυβέρνηση των Ταλιμπάν στο Αφγανιστάν, ότι θα είχαν συνέπειες αν συνέχιζαν να παρέχουν υποστήριξη στον Μπιν Λάντεν και επισήμανε, ότι η έλλειψη υποστήριξης στον αγώνα κατά της τρομοκρατίας από κάποιες χώρες θα μπορούσε να επηρεάσει τις σχέσεις τους με τις ΗΠΑ.

- ❖ Την 15<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001, ο Πρόεδρος Μπους στο πλαίσιο συνάντησης με τους συμβούλους του στο Καμπ Ντέιβιντ στο Μέριλαντ δήλωσε:<sup>1201</sup> «Η πράξη αυτή δεν θα σταθεί. Θα βρούμε αυτούς που το έκαναν. Θα τους τσουρουφλίσουμε έξω από τις τρύπες τους. Θα τους πάρουμε τρέχοντας και θα τους φέρουμε ενώπιον της δικαιοσύνης».
- ❖ Τη 17<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001, ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους συζητώντας με τους υπαλλήλους του Υπουργείου Άμυνας σχετικά με την επιστράτευση των εφεδρειών και της εθνικής φρουράς δεσμεύτηκε ότι θα βρει τους ενόχους για τις τρομοκρατικές επιθέσεις της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου και θα τους φέρει στη δικαιοσύνη. Για τον Οσάμα Μπιν Λάντεν ανέφερε επίσης, ότι: «δεν είναι παρά ένας άνθρωπος. Είναι όμως εκπρόσωπος των δικτύων που είναι απολύτως αποφασισμένα να οδηγήσουν την ελευθερία σε ήττα. Και εμείς δεν θα τον αφήσουμε να το κάνει». Επικαλούμενος τέλος την «Άγρια Δύση» και τα παιδικά του χρόνια στο Τέξας προχώρησε στην επικήρυξη του Οσάμα Μπιν Λάντεν τονίζοντας: «Θυμάμαι πως όταν ήμουν παιδί, υπήρχε η συνήθεια στο δυτικό τμήμα των ΗΠΑ να τοιχοκολλούν αφίσες που ανέφεραν “καταζητείται νεκρός ή ζωντανός”».<sup>1202</sup>

---

[https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_detailpage&v=-0VQH8hODIo](https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=-0VQH8hODIo) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1200</sup> Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p. 427 & U.S. DEPARTMENT OF STATE, “THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1201</sup> Ibid.

<sup>1202</sup> Βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Τον θέλω νεκρό ή ζωντανό», εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, Τρίτη 18/09/2001, σελ. 13 & Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p. 428.



❖ Την 20<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001, στο πλαίσιο της κοινής συνεδρίασης του Κογκρέσου,<sup>1203</sup> ο Πρόεδρος Μπους περιέγραψε το σχέδιο πολέμου για τη καταπολέμηση της τρομοκρατίας και κάλεσε το στρατό των ΗΠΑ να ξεκινήσει τη προετοιμασία του για τον πόλεμο. Ειδικότερα, στην ομιλία<sup>1204</sup> του στο Κογκρέσο ο Πρόεδρος Μπους τόνισε ότι «η ελευθερία και ο φόβος είναι σε πόλεμο» και προειδοποίησε τους Ταλιμπάν να παραδώσουν τον Μπιν Λάντεν και όλους τους άλλους ηγέτες της Αλ Κάιντα, να απελευθερώσουν όλους τους ξένους υπηκόους που κρατούν στις φυλακές τους και να κλείσουν τα στρατόπεδα εκπαίδευσης τρομοκρατών γιατί αλλιώς, θα υποστούν τις συνέπειες. Αναφέρθηκε επίσης, σε μια μεγάλη εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας και απαίτησε πλήρη συμπαράσταση από όλες τις χώρες στην εκστρατεία αυτή, στη λογική του ότι «αν δεν είσατε μαζί μας είσατε εναντίον μας». Συγκεκριμένα, ο Πρόεδρος Μπους αιτιολόγησε τη θέση του αυτή λέγοντας ότι: «Δεν πρόκειται για μάχη μόνο της Αμερικής .... έχει να κάνει με την ελευθερία του κόσμου..... και ζητούμε απ' όλες τις χώρες να έρθουν μαζί μας». Στο ίδιο πλαίσιο επίσης, ο Πρόεδρος Μπους προειδοποίησε όλες τις χώρες που υποστηρίζουν τη τρομοκρατία, ότι αν δεν αλλάξουν στάση θα θεωρηθούν ως εχθρικά καθεστώτα των ΗΠΑ.

#### 8.4.9 Τακτική υλοποίησης (Implementation Tactic).

Η τακτική που ακολούθησε ο Πρόεδρος Μπους και τα στελέχη της κυβέρνησής του, για να υλοποιήσουν την επικοινωνιακή τους στρατηγική και να μεταδώσουν το μήνυμά τους στα κοινά στόχους (target groups) τους, ήταν σύνθετη, πολυεπίπεδη και αξιοποίησε διαφορετικά μέσα και κανάλια επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, μέσω της εν λόγω τακτικής ο Πρόεδρος Μπους κατόρθωσε να προσεγγίσει άμεσα, αλλά και έμμεσα τα ειδικά κοινά που εμπλέκονταν στη κρίση καθώς και ευρύτερα ακροατήρια, να τους μεταδώσει άμεσα και αποτελεσματικά το

---

<sup>1203</sup> Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p.p. 428-429 & ρεπορτάζ με τίτλο: «Τζορτζ Μπους: Έστειλε τελεσίγραφο σε Αφγανιστάν, Μπιν Λάντεν, αλλά και στη διεθνή κοινότητα», εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, Σάββατο 22/09/2001, σελ. 12. & U.S. DEPARTMENT OF STATE, *THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003*, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1204</sup> Για το πλήρες κείμενο της ομιλίας του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους στην κοινή συνεδρίαση του Κογκρέσου στις 20/09/2001 βλέπε: Selected Speeches of President George W. Bush 2001 -2008 & το βίντεο από την ομιλία του Προέδρου Μπους στην κοινή συνεδρίαση του Κογκρέσου στις 20/09/2001 από το Youtube: [https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_detailpage&v=G5hYwdQn1z8](https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=G5hYwdQn1z8) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).



μήνυμά του και να λάβει τη νομιμοποίηση και τη στήριξή τους για την υλοποίηση της υψηλής στρατηγικής του. Κατά την εφαρμογή της συγκεκριμένης τακτικής, η αμερικανική πολιτική ηγεσία αξιοποίησε πολλά και σύνθετα μέσα και διαύλους επικοινωνίας (δηλώσεις Προέδρου στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, διάγγελμα στον αμερικανικό λαό και διάγγελμα κατά την έναρξη των επιθέσεων στο Αφγανιστάν, συνεντεύξεις τύπου, επίσημη ενημέρωση των εκπροσώπων τύπου από τον εκπρόσωπο τύπου του Λευκού Οίκου, επισκέψεις Προέδρου Μπους στα ερείπια του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου και του Πενταγώνου, σύγκληση του Κογκρέσου, συνελεύσεις ΟΗΕ και ΝΑΤΟ κ.λπ), ώστε να αναπτύξει μια άμεση και αμφίδρομη επικοινωνία με τα ακροατήριά της. Τέλος, μέσω της αξιοποίησης αυτής της επικοινωνιακής τακτικής, ο Πρόεδρος Μπους και τα στελέχη της κυβέρνησής του κατόρθωσαν να συγχρονίσουν τους στόχους και το μήνυμα της επικοινωνιακής στρατηγικής τους, με τους στόχους της υψηλής τους στρατηγικής. Για την εμπέδωση των ανωτέρω παραθέτουμε τα εξής:

- ❖ Στην εν λόγω κρίση, ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους λειτούργησε ως ο επικεφαλής της ομάδας διαχείρισης της κρίσης. Η κίνηση αυτή ήταν υψηλού ρίσκου, διότι σε περίπτωση αποτυχίας στην αντιμετώπιση της κρίσης θα εμφανίζονταν ως ο βασικός υπεύθυνος. Αξιολογώντας όμως τη κίνηση αυτή από μια άλλη οπτική, θα μπορούσαμε να τονίσουμε ότι είχε και σημαντικά επικοινωνιακά οφέλη. Ουσιαστικά, με την πρωτοβουλία αυτή, ο Πρόεδρος Μπους ανέδειξε τα ηγετικά του προσόντα, τήρησε μια υπεύθυνη και πατριωτική στάση, που αναλογεί σε έναν ηγέτη όπου σε μια δύσκολη στιγμή της χώρας και του έθνους του, δε διστάζει να βγει μπροστά και να αναλάβει την ευθύνη να φέρει σε πέρας μια εθνική αποστολή για το καλό της χώρας του.
- ❖ Ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας με τα ειδικά κοινά του, σε όλες τις ομιλίες και εμφανίσεις του (σχολείο Emma Booker, βάση της Πολεμικής Αεροπορίας Barksdale, διαγγέλματα κ.λπ) αξιοποίησε επικοινωνιακά οτιδήποτε είχε σχέση με την εικόνα και τα σύμβολα των ΗΠΑ (σημαία των ΗΠΑ, έμβλημα των ΗΠΑ, ερείπια Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου κ.λπ) και τα ενέταξε στο πλαίσιο (context) της επικοινωνιακής του διαδικασίας. Στόχος αυτής της τακτικής, ήταν να ενισχύσει το πλαίσιο της επικοινωνίας του Προέδρου Μπους και να το συγχρονίσει με το περιεχόμενο (text) της επικοινωνίας του (μήνυμα), ώστε να διεγείρει το υποσυνείδητο και τα

συναισθήματα των ακροατηρίων του και να τους πείσει απευθυνόμενος στη ψυχή και το μυαλό τους.

- ❖ Ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους, κατά την αντιμετώπιση της κρίσης επιδίωξε την ανάπτυξη σχέσεων άμεσης και αμφίδρομης επικοινωνίας με τα ειδικά κοινά του. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, υιοθέτησε τη δια ζώσης επικοινωνία με τα εν λόγω κοινά, ώστε να καταστήσει την επικοινωνιακή του διαδικασία πιο αποτελεσματική, να ελαχιστοποιήσει τους επικοινωνιακούς θορύβους και να έχει την δυνατότητα λήψης άμεσης αναπληροφόρησης από τα ακροατήριά του. Προς επίρρωση της ανωτέρω αναφοράς, θα πρέπει να επισημάνουμε, ότι στη πλειοψηφία των δηλώσεων, ομιλιών ή επισκέψεών του, ο Πρόεδρος Μπους επιδίωξε να βρίσκεται ανάμεσα σε κόσμο ο οποίος τον επευφημούσε, ανέπτυσε ζωντανή επαφή μαζί του,<sup>1205</sup> και με τη στάση και συμπεριφορά του συνέβαλε στην διαμόρφωση ενός κατάλληλου επικοινωνιακού πλαισίου που θα μπορούσε να λειτουργήσει υποστηρικτικά προς τη μετάδοση και αφομοίωση του επικοινωνιακού μηνύματος του Προέδρου Μπους.
- ❖ Ο Πρόεδρος Μπους όπως έχει προαναφερθεί, κάλυψε τις δημοσιογραφικές ανάγκες των μέσων μαζικής ενημέρωσης και πέτυχε να καταστεί ο μοναδικός και αξιόπιστος διάυλος ενημέρωσής τους. Παράλληλα, ο Πρόεδρος των ΗΠΑ, γνωρίζοντας ότι σε καταστάσεις κρίσεων τα μέσα μαζικής ενημέρωσης αποτελούν τη κύρια οδό επικοινωνίας και ενημέρωσης της κοινής γνώμης, αξιοποίησε τη δύναμή τους καθώς επίσης, τη δυνατότητά άσκησης επιρροής επί των ακροατηρίων τους για να μεταδώσει το επικοινωνιακό του μήνυμα. Για το λόγο αυτό άλλωστε, οι εμφανίσεις και οι δηλώσεις του Προέδρου Μπους γίνονταν υπό τηλεοπτική κάλυψη και σε ζωντανή σύνδεση.
- ❖ Για την επίτευξη ενός αρραγούς εσωτερικού μετώπου, ο Πρόεδρος των ΗΠΑ ακολούθησε την ίδια τακτική. Επικοινωνήσε άμεσα και με ειλικρίνεια με τα μέλη του Κογκρέσου και τα στελέχη της στρατιωτικής ηγεσίας των ΗΠΑ, τους έκανε κοινωνούς των στόχων της υψηλής στρατηγικής του και στη συνέχεια, ζήτησε και έλαβε τη στήριξή τους.

---

<sup>1205</sup> Π.χ. την 14<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου, κατά την επίσκεψή του στα ερείπια του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου, ο Πρόεδρος Μπους στάθηκε δίπλα στον επικεφαλής των σωστικών συνεργείων και με το ένα του χέρι τον αγκάλιασε στο ύψος του ώμου και κρατώντας στο άλλο χέρι έναν τηλεβόα, στάθηκε απέναντι και σε πολύ μικρή απόσταση από τα μέλη των σωστικών συνεργείων και εκφώνησε μια έντονα συναισθηματική ομιλία επευφημούμενος από το πλήθος που φώναζε USA! USA! USA!.

- ❖ Τόσο ο Πρόεδρος Μπους όσο και τα στελέχη της κυβέρνησής του, είχαν τηλεφωνικές ή προσωπικές επαφές με ηγέτες ξένων κρατών (Ρωσία, Κίνα κ.λπ), ώστε να εξασφαλίσουν τη στήριξή τους στην εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας. Στο ίδιο πλαίσιο, την ίδια τακτική ακολούθησαν για να λάβουν τη στήριξη των διεθνών οργανισμών.
- ❖ Η αμερικανική πολιτική ηγεσία μέσω ανακοινώσεων τύπου, δηλώσεων και συνεντεύξεων σε αμερικανικά και διεθνή έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα μαζικής ενημέρωσης προέβαλλαν τις θέσεις τους για το πόλεμο κατά της τρομοκρατίας και επικοινωνήσαν με το μουσουλμανικό κόσμο, για να τον πείσουν ότι ο πόλεμος κατά της τρομοκρατίας δεν είναι πόλεμος κατά του Ισλάμ.
- ❖ Η αμερικανική πολιτική ηγεσία αξιοποίησε τις διασυνδέσεις (Lobbying) της σε όλο το κόσμο για να ασκήσει πίεση στη κυβέρνηση του Αφγανιστάν, ώστε να παραδώσει τον Οσάμα Μπιν Λάντεν, αλλά και για να πείσει τα μουσουλμανικά κράτη να τον αποκηρύξουν και να ταχθούν στο πλευρό των ΗΠΑ, κατά την εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας.
- ❖ Ο Πρόεδρος Μπους επιδίωξε συστηματικά να αποδομήσει και ακυρώσει το αφήγημα του Οσάμα Μπιν Λάντεν. Συγκεκριμένα, κατά τις δηλώσεις και ομιλίες του έκανε πάντα αναφορές στον Οσάμα Μπιν Λάντεν, υπενθυμίζοντας στα ακροατήριά του την τρομοκρατική του δράση και παράλληλα, το μέγεθος των καταστροφών και απωλειών ανθρώπινων ζωών από τα πλήγματά του.

#### **8.4.10 Υλοποίηση της διαδικασίας της Στρατηγικής Επικοινωνίας (Strategic Communication) και διαχείριση των ζητημάτων (Issue Management) που μπορεί να ανακύψουν κατά την εκτέλεσή της.**

Στρατηγική επικοινωνιακή επιδίωξη της αμερικανικής κυβέρνησης ήταν να πείσει την αμερικανική και διεθνή κοινή γνώμη, αλλά και το σύνολο των διεθνών δρώντων (κράτη και διεθνείς οργανισμούς) να υποστηρίξουν τους στόχους της υψηλής στρατηγικής της. Συγκεκριμένα, να σταθούν αρωγοί στην εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας, ώστε οι ΗΠΑ και οι σύμμαχοί της να εξουδετερώσουν τον Οσάμα Μπιν Λάντεν και να εξαρθρώσουν το δίκτυο της Αλ Κάϊντα και των υποστηρικτών της. Για την επίτευξη του ανωτέρω επικοινωνιακού στόχου και για την απόκτηση της εσωτερικής και διεθνούς νομιμοποίησης για την υλοποίηση της υψηλής στρατηγικής των ΗΠΑ, η αμερικανική πολιτική ηγεσία επικοινωνήσε στρατηγικά με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της, και την αμερικανική και διεθνή κοινή γνώμη.

Συγκεκριμένα, ο Πρόεδρος Μπους και τα στελέχη της κυβέρνησής του, με τα αφηγήματά τους επηρέασαν και διαμόρφωσαν σε μεγάλο βαθμό την αντίληψη και τη στάση των εν λόγω κοινών και κατ' επέκταση, κατόρθωσαν να μετριάσουν ή να ουδετεροποιήσουν και σε κάποιες περιπτώσεις να αλλάξουν, τα τυχόν αρνητικά αμερικανικά στερεότυπα ή τις αρνητικές προκαταλήψεις που επικρατούσαν σε αυτά. Στη προσπάθειά αυτή, το σημαντικότερο ζήτημα που είχε να διαχειριστεί ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους ήταν η αντιαμερικανική ρητορική του Οσάμα Μπιν Λάντεν<sup>1206</sup> και τα έντονα αισθήματα αντιαμερικανισμού που κυριαρχούσαν στις τάξεις του μουσουλμανικού κόσμου (Παλαιστίνη, Ινδονησία, Πακιστάν κ.λπ). Επιπρόσθετα, η αμερικανική κυβέρνηση έπρεπε να διαχειριστεί αποτελεσματικά τα τυχόν ζητήματα που πιθανόν να ανέκυπταν [πιθανή αρνητική στάση κάποιων μέσω μαζικής ενημέρωσης (Αλ Τζαζίρα, Αλ Μάναρ, Αλ Μπάας κ.λπ)<sup>1207</sup>, πιθανά αρνητικά αφηγήματα κάποιων διαμορφωτών της διεθνούς κοινής γνώμης, πιθανά ανταγωνιστικά συμφέροντα κάποιων κρατών που δεν ενέκριναν τη στρατηγική των ΗΠΑ, πιθανή άρνηση των Ταλιμπάν του Αφγανιστάν να παραδώσουν τον Οσάμα Μπιν Λάντεν κ.λπ] και να έθεταν εμπόδια στην ομαλή εκτέλεση της επικοινωνιακής στρατηγικής της. Για την αντιμετώπιση των ζητημάτων αυτών, η αμερικανική κυβέρνηση, κατά την υλοποίηση της Στρατηγικής της Επικοινωνίας, προσέγγισε τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά της και την αμερικανική και διεθνή κοινή γνώμη, κυρίως μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Συγκεκριμένα, αξιοποίησε αποτελεσματικά την επιρροή, τα εργαλεία και τις δυνατότητές τους προς όφελός της και ειδικότερα, τα χρησιμοποίησε, ως διάλυο επικοινωνίας για να μεταδώσει τα μηνύματά της στα ακροατήριά της. Επιπρόσθετα, για την αντιμετώπιση των ανωτέρω ζητημάτων η αμερικανική κυβέρνηση υιοθέτησε

---

<sup>1206</sup> Για την αντιαμερικανική ρητορική του Οσάμα Μπιν Λάντεν, βλέπε το βίντεο από την συνέντευξη που παραχώρησε ο Οσάμα Μπιν Λάντεν στο δημοσιογράφο Tayseer Allouni από το τηλεοπτικό δίκτυο Αλ Τζαζίρα στις 21/10/2001, στην ηλεκτρονική διεύθυνση [https://www.youtube.com/watch?v=t9Rwo-Oicj8&feature=player\\_detailpage](https://www.youtube.com/watch?v=t9Rwo-Oicj8&feature=player_detailpage) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015) & τη συνέντευξη που παραχώρησε ο Οσάμα Μπιν Λάντεν στην Πακιστανική εφημερίδα "Dawn" στις 10/11/2001 και στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.fromthewilderness.com/timeline/2001/reuters111001.html> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1207</sup> Για μια εμπεριστατωμένη μελέτη για την κάλυψη του τρομοκρατικού κτυπήματος της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης βλέπε: KELLNER, DOUGLAS, "The Media In and After 9/11", *International Journal of Communication* 1 Los Angeles, 2007, Book Review 123-142.

μια διπλωματική στρατηγική η οποία στηρίχτηκε κυρίως στην επικοινωνιακή της στρατηγική. Αυτή η διπλωματική στρατηγική είχε τρεις πτυχές:<sup>1208</sup>

1. Την ανάληψη πρωτοβουλιών, ώστε να χάσει το καθεστώς των Ταλιμπάν τη νομιμοποίησή του στο εσωτερικό του Αφγανιστάν.
2. Το προσεταιρισμό όσο το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού συμμάχων στη διαμόρφωση της συμμαχίας κατά της τρομοκρατίας και
3. Την αποφυγή της δημιουργίας εντύπωσης στο μουσουλμανικό κόσμο, ότι ο πόλεμος κατά της τρομοκρατίας και κατ' επέκταση οι ΗΠΑ στρέφονται εναντίον του Ισλάμ.

Για την επίτευξη της εν λόγω διπλωματικής στρατηγικής, η αμερικανική κυβέρνηση συνδύασε τα ρητορικά της αφηγήματα με συγκεκριμένες επικοινωνιακές ενέργειες που ενίσχυσαν τα επικοινωνιακά της μηνύματα και προσέγγισαν με αποτελεσματικό τρόπο τους παραλήπτες των μηνυμάτων της. Συγκεκριμένα:

- ❖ Τη 14<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001 ο Υφυπουργός Εξωτερικών Κόλιν Πάουελ σε συνέντευξη τύπου<sup>1209</sup> αναφέρθηκε στις διαβουλεύσεις του με τους ομολόγους του στη Βόρεια Αφρική, τη Μέση Ανατολή και τη Νότια Ασία για την εξασφάλιση της στήριξης των χωρών τους στο πόλεμο κατά της τρομοκρατίας. Συγκεκριμένα, ανέφερε, ότι έχει συνομιλήσει με τους υπουργούς Εξωτερικών της Ινδίας, της Πορτογαλίας, της Σαουδικής Αραβίας, του Μαρόκου, της Τυνησίας και της Ιαπωνίας, ενώ αναμένετο να συνομιλήσει με τον υπουργό Άμυνας του Ισραήλ και τον υπουργό Εξωτερικών της Συρίας. Τόνισε επίσης, ότι ο Πρόεδρος Άσαντ της Συρίας είχε στείλει επιστολή υποστήριξης προς το Πρόεδρο Μπους. Κλείνοντας τη συνέντευξή του, προειδοποίησε τη κυβέρνηση των Ταλιμπάν στο Αφγανιστάν, ότι θα είχαν συνέπειες αν συνέχιζαν να παρέχουν υποστήριξη στο Μπιν Λάντεν και επισήμανε, ότι η έλλειψη υποστήριξης στον αγώνα κατά της τρομοκρατίας από κάποιες χώρες θα μπορούσε να επηρεάσει τις σχέσεις τους με τις ΗΠΑ. Στο ίδιο πλαίσιο, τη 15<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001, ο Υφυπουργός Εξωτερικών Κόλιν

---

<sup>1208</sup> Βλέπε μελέτη καθηγητή Κολιόπουλου, Κωνσταντίνου, *Ο Πόλεμος του Αφγανιστάν: Μια Πολιτική και Στρατηγική Ανάλυση*, σελ.10.

<sup>1209</sup> Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p. 427 & U.S. DEPARTMENT OF STATE, *THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003*, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

Πάουελ επαίνεσε τη προθυμία του Πακιστάν<sup>1210</sup> να συνεργαστεί με τις ΗΠΑ και εξέφρασε την ευαρέσκειά του για τις εκδηλώσεις υποστήριξης σε όλο τον κόσμο. Τέλος, ανέφερε ότι «δεκάδες χώρες έχασαν συμπολίτες τους στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου και συνειδητοποιούν ότι αυτή ήταν μια επίθεση και εναντίον τους, επίσης».

- ❖ Τη 17<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001, ο Πρόεδρος Μπους απευθύνθηκε στους ηγέτες της μουσουλμανικής κοινότητας στην Ουάσιγκτον<sup>1211</sup> και τους είπε: «Το πρόσωπο του τρόμου δεν είναι η αληθινή πίστη του Ισλάμ. Το Ισλάμ είναι η ειρήνη. Αυτοί οι τρομοκράτες δεν αντιπροσωπεύουν την ειρήνη. Αντιπροσωπεύουν το κακό και τον πόλεμο». Απευθυνόμενος στη συνέχεια στους Αμερικάνους πολίτες, τους προέτρεψε να επανέλθουν στους κανονικούς ρυθμούς της ζωής τους και να αντιμετωπίζουν τους μουσουλμάνους γείτονές τους με σεβασμό.
- ❖ Την 18<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001 ο Υπουργός Άμυνας Ντόναλντ Ράμσφελντ σε δηλώσεις του ανέφερε, ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες «κινούνται πολύ προσεκτικά» απέναντι σε ένα νέο είδος σύγκρουσης. Τόνισε επίσης, ότι το δίκτυο της Αλ Κάιντα ενδέχεται να έχει διασυνδέσεις σε 50-60 χώρες, γεγονός που καθιστά αναγκαία μια μακράς διάρκειας εκστρατεία. Στο ίδιο πλαίσιο, το Συμβούλιο Ασφαλείας του ΟΗΕ, εξέδωσε μια δήλωση μέσω της οποίας απαιτούσε οι Ταλιμπάν να συμμορφωθούν με το ψήφισμα 1333 της 19/12/2000<sup>1212</sup> του Συμβουλίου Ασφαλείας και να παραδώσουν τον Οσάμα Μπιν Λάντεν στις αρμόδιες αρχές για τις τρομοκρατικές επιθέσεις στη Κένυα και τη Τανζανία και να κλείσουν τα στρατόπεδα εκπαίδευσης τρομοκρατών.<sup>1213</sup>

---

<sup>1210</sup> Με δεδομένο ότι οι Ταλιμπάν ήταν δημιούργημα του Πακιστάν και είχαν προσφέρει καταφύγιο στον Οσάμα Μπιν Λάντεν, η απροσδόκητη στήριξη του Πακιστάν στην εκστρατεία των ΗΠΑ κατά της τρομοκρατίας αποτέλεσε μεγάλη αμερικανική διπλωματική επιτυχία. Για περισσότερα βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Κίνα, Πακιστάν στηρίζουν Μπους», εφημερίδα, *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, 14/09/2001, σελ. 15.

<sup>1211</sup> Με δεδομένο ότι μετά την 11<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001 στις ΗΠΑ εκδηλώθηκε ένα κύμα ρατσιστικών επιθέσεων εναντίον μουσουλμάνων, ο Πρόεδρος των ΗΠΑ προχώρησε σε αυτή τη συνάντηση, διότι ανησύχησε μήπως διαμορφωθεί η εντύπωση στον ισλαμικό κόσμο ότι η εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας στρέφεται εναντίον του Ισλάμ. Για περισσότερα βλέπε ρεπορτάζ με τίτλο: «Ρατσιστικές επιθέσεις εναντίον μουσουλμάνων στις ΗΠΑ με συλλήψεις», εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ* 14/09/2001, σελ. 15.

<sup>1212</sup> Για περισσότερα σχετικά με το ψήφισμα 1333 της 19/12/2000 του Συμβουλίου Ασφαλείας βλέπε στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.state.gov/documents/organization/5265.pdf> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1213</sup> Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p.p. 428-429 & U.S. DEPARTMENT OF STATE, *THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003*, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015) & ρεπορτάζ με τίτλο: «Παραδώστε τον χωρίς όρους», εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, Πέμπτη 20/09/2001, σελ. 14.

❖ Την 20<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001, στο πλαίσιο της κοινής συνεδρίασης του Κογκρέσου,<sup>1214</sup> ο Πρόεδρος Μπους στην ομιλία<sup>1215</sup> του τόνισε ότι «η ελευθερία και ο φόβος είναι σε πόλεμο» και προειδοποίησε τους Ταλιμπάν να παραδώσουν το Μπιν Λάντεν και όλους τους άλλους ηγέτες της Αλ Κάιντα, να απελευθερώσουν όλους τους ξένους υπηκόους που κρατούν στις φυλακές τους και να κλείσουν τα στρατόπεδα εκπαίδευσης τρομοκρατών γιατί αλλιώς, θα υποστούν τις συνέπειες. Αναφέρθηκε επίσης, σε μια μεγάλη εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας και απαίτησε πλήρη συμπαράσταση από όλες τις χώρες στην εκστρατεία αυτή, στη λογική του ότι «αν δεν είσατε μαζί μας είσατε εναντίον μας». Συγκεκριμένα, ο Πρόεδρος Μπους αιτιολόγησε τη θέση του αυτή λέγοντας ότι: «Δεν πρόκειται για μάχη μόνο της Αμερικής .... έχει να κάνει με την ελευθερία του κόσμου..... και ζητούμε απ’ όλες τις χώρες να έρθουν μαζί μας». Στο ίδιο πλαίσιο επίσης, ο Πρόεδρος Μπους προειδοποίησε όλες τις χώρες που υποστηρίζουν τη τρομοκρατία, ότι αν δεν αλλάξουν στάση θα θεωρηθούν ως εχθρικά καθεστώτα των ΗΠΑ. Την ίδια ημέρα επίσης, ο υπουργός Εξωτερικών της Σαουδικής Αραβίας πρίγκιπας Σαούντ<sup>1216</sup> υποσχέθηκε στήριξη στην εκστρατεία των ΗΠΑ κατά της τρομοκρατίας και τόνισε ότι: «ελπίζει ότι οι Ταλιμπάν θα παραδώσουν τον Μπιν Λάντεν και πως η ανάληψη στρατιωτικής δράσης δεν θα μπορούσε να δημιουργήσει “ένα αγεφύρωτο χάσμα” ανάμεσα στο Ισλάμ και τη Δύση». Στο ίδιο πλαίσιο επίσης, έπειτα από μια διήμερη συνάντηση, το συμβούλιο των ισλαμικών θρησκευτικών ηγετών<sup>1217</sup> στη Καμπούλ προέτρεψε τον Μπιν Λάντεν να εγκαταλείψει το Αφγανιστάν.

<sup>1214</sup> Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p.p. 429-430 & ρεπορτάζ με τίτλο: «Τζορτζ Μπους: Έστειλε τελεσίγραφο σε Αφγανιστάν, Μπιν Λάντεν, αλλά και στη διεθνή κοινότητα», εφημερίδα *ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ*, Σάββατο 22/09/2001, σελ. 12. & U.S. DEPARTMENT OF STATE, *THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003*, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1215</sup> Για το πλήρες κείμενο της ομιλίας του Προέδρου των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους στην κοινή συνεδρίαση του Κογκρέσου στις 20/09/2001 βλέπε: Selected Speeches of President George W. Bush 2001 -2008 & το βίντεο από την ομιλία του Προέδρου Μπους στην κοινή συνεδρίαση του Κογκρέσου στις 20/09/2001 από το Youtube: [https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_detailpage&v=G5hYwdQn1z8](https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=G5hYwdQn1z8) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1216</sup> Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p.p. 429-430 & U.S. DEPARTMENT OF STATE, *THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003*, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1217</sup> *ibid.*

- ❖ Την 25<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου ο Υπουργός Άμυνας Ντόναλντ Ράμσφελντ<sup>1218</sup> περιέγραψε στα μέσα μαζικής ενημέρωσης το πόλεμο των ΗΠΑ κατά της τρομοκρατίας ως «ασυνήθιστη σύγκρουση που δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί με κάποιο είδος μαζικής επίθεσης ή εισβολής». Ενημέρωσε επίσης, ότι η εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας θα ονομάζεται «Επιχείρηση Διαρκής Ελευθερία» (Operation Enduring Freedom)<sup>1219</sup> για να επισημαίνει ότι θα διαρκέσει μεγάλο χρονικό διάστημα, ώστε να επιτύχει τους στόχους της. Τόνισε επίσης, ότι απορρίφθηκε η προηγούμενη ονομασία της εκστρατείας που ήταν «Επιχείρηση Διαρκούς Δικαιοσύνης», από φόβο μήπως θιγούν οι μουσουλμάνοι, λόγω του ότι σύμφωνα με το Κοράνι μόνο ο Μωάμεθ απονέμει δικαιοσύνη. Την ίδια ημέρα επίσης, η κυβέρνηση της Σαουδικής Αραβίας διέκοψε τις διπλωματικές της σχέσεις με τους Ταλιμπάν ενώ, ο Ρώσος υπουργός Άμυνας Σεργκέι Ιβανόφ δήλωσε ότι «οι ΗΠΑ θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τις βάσεις τους στο Τατζικιστάν εάν παραστεί ανάγκη, ώστε να επιτεθούν σε στόχους στο Αφγανιστάν».<sup>1220</sup>
- ❖ Την 28<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001, ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους, συναντήθηκε με το βασιλιά της Ιορδανίας Αμπντάλα Β και υπέγραψε συμφωνία ελεύθερου εμπορίου μεταξύ ΗΠΑ και Ιορδανίας.<sup>1221</sup> Κατά τις συνομιλίες του με το βασιλιά Αμπντάλα Β του επισήμανε, ότι «ο πόλεμός μας είναι ενάντια στο κακό και όχι κατά του Ισλάμ» και αφού εξήρε την στάση της Ιορδανίας και της Σαουδικής Αραβίας προς της ΗΠΑ, υποσχέθηκε βοήθεια 25 εκατομμυρίων δολαρίων προς τους Αφγανούς πρόσφυγες.
- ❖ Την 30<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001, ανακοινώθηκε από τις ΗΠΑ η έγκριση κονδυλίου 100 εκατομμυρίων δολαρίων για την ανακούφιση των Αφγανών προσφύγων καθώς επίσης και ένα μυστικό πρόγραμμα υποστήριξης, για τις ομάδες της αντιπολίτευσης στο Αφγανιστάν.<sup>1222</sup> Επιπρόσθετα, ο τέως βασιλιάς του

<sup>1218</sup> *ibid.*

<sup>1219</sup> Για περισσότερα σχετικά με την «Επιχείρηση Διαρκής Ελευθερία» (Operation Enduring Freedom) βλέπε: “Operation Enduring Freedom Fast Facts”, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://edition.cnn.com/2013/10/28/world/operation-enduring-freedom-fast-facts/> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015) & “Operation Enduring Freedom – Afghanistan,” *Globalsecurity.org*, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.globalsecurity.org/military/ops/enduring-freedom.htm>. (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1220</sup> *Ibid.*

<sup>1221</sup> Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007, p.p. 432 & U.S. DEPARTMENT OF STATE, *THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003*, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://2001-2009.state.gov/r/pa/ho/pubs/fs/5889.htm> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1222</sup> *Ibid.*



Αφγανιστάν Μοχάμαντ Ζαχίρ Σαχ, συναντήθηκε με τους ηγέτες της Βόρειας Συμμαχίας και μια 11μελής αντιπροσωπεία του Κογκρέσου στη Ρώμη και δήλωσε ότι θα μπορούσε να συγκαλέσει μια *jirga* (Εθνοσυνέλευση), ώστε να σχηματιστεί νέα κυβέρνηση στο Αφγανιστάν.<sup>1223</sup>

- ❖ Τέλος, η αμερικανική κυβέρνηση ανέπτυξε μια επικοινωνιακή στρατηγική δημόσιας διπλωματίας που την ονόμασε ο «Πόλεμος των Ιδεών» (2001-2005),<sup>1224</sup> η οποία αποσκοπούσε στην βελτίωση της εικόνας των ΗΠΑ στο εξωτερικό. Επιπρόσθετα, η εν λόγω στρατηγική επιδίωκε την αποδόμηση των αντιαμερικανικών αφηγημάτων του Οσάμα Μπιν Λάντεν και της Αλ Κάϊντα, την επικράτηση των αμερικανικών αρχών και αξιών μέσω της άσκησης επιρροής στις καρδιές και τα μυαλά των μετριοπαθών μουσουλμάνων και την επίτευξη διεθνούς συνεργασίας στον πόλεμο κατά της τρομοκρατίας.

#### 8.4.11 Αξιολόγηση (Evaluation).

Για να προχωρήσουμε στην συνολική αξιολόγηση και τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας του προγράμματος Στρατηγικής Επικοινωνίας της αμερικανικής κυβέρνησης κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση της κρίσης του τρομοκρατικού χτυπήματος της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001, θα πρέπει να εστιάσουμε σε στοιχεία που σύμφωνα με την άποψη του ερευνητή, διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης και μπορούν να χρησιμεύσουν για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και περαιτέρω επιστημονικής μελέτης και ανάλυσης. Τα σημεία αυτά είναι τα ακόλουθα:

- ❖ Η αμερικανική κυβέρνηση είχε οργανωμένη ομάδα διαχείρισης κρίσεων.<sup>1225</sup> Όπως έχει προαναφερθεί, το ρόλο του διαχειριστή της κρίσης ανέλαβε και διεκπεραίωσε με επιτυχία ο Πρόεδρος Μπους. Άξιον μνείας αποτελεί επίσης, ότι τα υπόλοιπα στελέχη της αμερικανικής κυβέρνησης (Κόλιν Πάουελ, Ντόναλντ Ράμσφελντ, Κοντολίζα Ράις κ.α.) που ενεπλάκησαν στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης διέθεταν μεγάλη πολιτική εμπειρία και εξειδικευμένη γνώση που αξιοποίησαν καταλλήλως κατά τη διαχείριση της κρίσης. θα πρέπει να

---

<sup>1223</sup> Ibid.

<sup>1224</sup> AZPIROZ, M.L., “Framing as a tool for mediatic diplomacy analysis: study of George W. Bush’s political discourse” in the “War on Terror”, *Communication & Society/ Comunicación y Sociedad*, Vol. 26(2), 2013, pp. 176-197.

<sup>1225</sup> Για περισσότερα σχετικά με τα στελέχη που αποτέλεσαν την στενή ομάδα του Προέδρου Μπους κατά την αντιμετώπιση της κρίσης βλέπε: The 9/11 Commission Report, Chapter 10: “WARTIME”, p. 330.

τονιστεί επίσης, ότι ο Πρόεδρος Μπους και τα στελέχη της κυβέρνησής του, σε όλες τις φάσεις (έναρξη, κλιμάκωση, αποκλιμάκωση, λήξη) της κρίσης, λειτούργησαν ως σύνολο, συντονισμένα και με ενιαία στρατηγική. Με εξαίρεση τις πρώτες ώρες της κρίσης, όπου επικράτησε αβεβαιότητα, σύγχυση και πανικός, η εν λόγω ομάδα διαχείρισης της κρίσης, ανέλαβε τη πρωτοβουλία των κινήσεων για την αντιμετώπιση της κρίσης πολύ άμεσα. Επιπρόσθετα, Ο Πρόεδρος Μπους και τα στελέχη της κυβέρνησής του συνεργάστηκαν αρμονικά, υλοποίησαν αποτελεσματικά την επικοινωνιακή στρατηγική τους και επικοινωνήσαν με τα ακροατήριά τους με ενιαία φωνή.

- ❖ Εκτός από τον κεντρικό ρόλο του Προέδρου Μπους, θα πρέπει να επισημανθεί και ο επίσης καθοριστικός ρόλος του Δημάρχου της Νέας Υόρκης Ρούντολφ Τζουλιάνι<sup>1226</sup> για την αντιμετώπιση της κρίσης. Συγκεκριμένα, ο Δήμαρχος της Νέας Υόρκης από τη πρώτη στιγμή που εκδηλώθηκε η κρίση (πρόσκρουση πρώτου αεροπλάνου στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου) μετέβη στο χώρο των δίδυμων πύργων και λειτούργησε ως τοπικός διαχειριστής της κρίσης συντονίζοντας τα μέλη των υπηρεσιών που ανέλαβαν την επιχείρηση απεγκλωβισμού και διάσωσης. Για τις υπηρεσίες του μάλιστα, αλλά και τρόπο που διαχειρίστηκε επικοινωνιακά τους πολίτες της Νέας Υόρκης, το περιοδικό “TIME” τον ανακήρυξε ως ο άνθρωπος της χρονιάς 2001.<sup>1227</sup>
- ❖ Ο Πρόεδρος Μπους επίσης, ανέλαβε σε μεγάλο βαθμό και τον ρόλο του εκπροσώπου τύπου (Spokesperson) της αμερικανικής κυβέρνησης. Η ενέργεια αυτή ήταν άκρως ριψοκίνδυνη για ένα άτομο σαν το Πρόεδρο Μπους που δεν ήταν δημοσιογράφος και δεν είχε μεγάλη εμπειρία στο χειρισμό των μέσων μαζικής ενημέρωσης σε καταστάσεις κρίσεων. Η κίνηση αυτή όμως, κατέστη αποτελεσματική, διότι κατέστησε τον Πρόεδρο των ΗΠΑ ως τον βασικό διάλυο επικοινωνίας, καλλιέργησε κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και παράλληλα, ενίσχυσε την επικοινωνία του Προέδρου Μπους με τα ειδικά κοινά του και κατέστησε το μήνυμά του πειστικό. Επιπρόσθετα, οι θέσεις και οι απόψεις της αμερικανικής κυβέρνησης εκφράστηκαν από έναν συγκεκριμένο επικοινωνιακό διάλυο και με μια ενιαία στρατηγική. Στο ίδιο πλαίσιο, τα υπόλοιπα μέλη της αμερικανικής κυβέρνησης κατά την επικοινωνία

---

<sup>1226</sup> Σχετικά με το ρόλο του Δημάρχου της Νέας Υόρκης Ρούντολφ Τζουλιάνι για την αντιμετώπιση της κρίσης, βλέπε: The 9/11 Commission Report, Chapter 9: “Heroism and Horror”, p. 319.

<sup>1227</sup> Gibbs, N., Person of the year. “Time”, 2001, December 31, 158/159 (28/1), pp. 34-39.

τους με τα ειδικά κοινά των ΗΠΑ, συγχρόνισαν τα αφηγήματά τους με το αφήγημα του Προέδρου Μπους λειτουργώντας παράλληλα και ενισχυτικά προς τη συνολική επικοινωνιακή στρατηγική της αμερικανικής κυβέρνησης.

- ❖ Η αμερικανική κυβέρνηση αν και αρχικά αιφνιδιάστηκε, στη συνέχεια φάνηκε ότι διέθετε σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων<sup>1228</sup> το οποίο έθεσε άμεσα σε εφαρμογή. Για την υλοποίηση του σχεδίου εκτός από τα στελέχη της αμερικανικής κυβέρνησης και των ενόπλων δυνάμεων, ενεργοποιήθηκαν οι υπηρεσίες πληροφοριών και εθνικής ασφάλειας [CIA, FBI, Air Intelligence Agency (AIA), Defence Intelligence Agency (DIA) κ.λπ] αλλά και κρατικές υπηρεσίες όπως η Αστυνομία, η Πυροσβεστική και το Λιμενικό της Νέας Υόρκης [New York Police Department (NYPD), Fire Department of New York (FDNY) Port Authority Police Department (PAPD)]. Παράλληλα, σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης, υπήρχε αντίστοιχο σχέδιο εκτάκτων αναγκών<sup>1229</sup> που ενεργοποιήθηκε από το Δήμαρχο της Νέας Υόρκης Ρούντολφ Τζουλιάνι και υλοποιήθηκε από το γραφείο εκτάκτων αναγκών του Δημάρχου Νέας Υόρκης [Mayor's Office of Emergency Management (OEM)].
- ❖ Η αμερικανική κυβέρνηση διέθετε σχέδιο επικοινωνίας για την επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης και είχε σαφή και ξεκάθαρη επικοινωνιακή στρατηγική. Το πλαίσιο αυτής της στρατηγικής οριοθετήθηκε από τη Κοντολίζα Ράις<sup>1230</sup> στις 13 Σεπτεμβρίου 2001 σε μια συνεδρίαση των στενών συνεργατών του Προέδρου Μπους όπου ανέφερε: «Το γενικό μήνυμα για την εξάρθρωση της Αλ Κάϊντα πρέπει να είναι ότι ο οποιοσδήποτε παρέχει υποστήριξη στην συγκεκριμένη τρομοκρατική οργάνωση μπαίνει σε μεγάλο κίνδυνο και θα υποστεί βαρύτατες συνέπειες». Επιπρόσθετα τόνισε: «Για να πετύχει η εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας οι ΗΠΑ θα πρέπει να ενσωματώσουν τη διπλωματία, τη λήψη οικονομικών μέτρων, την ευφυΐα, και τις στρατιωτικές επιχειρήσεις στο πλαίσιο μιας ευρύτερης στρατηγικής». Στο πλαίσιο αυτό, η αμερικανική κυβέρνηση ανέπτυξε την επικοινωνιακή στρατηγική δημόσιας διπλωματίας που την ονόμασε ο

---

<sup>1228</sup> Για τις ενέργειες της αμερικανικής κυβέρνησης για την αντιμετώπιση της κρίσης βλέπε: The 9/11 Commission Report, Chapter 10: “ WARTIME”, p. 326 & Crisis Management and Response Post-September 11, στην ηλεκτρονική διεύθυνση [http://govinfo.library.unt.edu/911/staff\\_statements/911\\_TerrTrav\\_Ch6.pdf](http://govinfo.library.unt.edu/911/staff_statements/911_TerrTrav_Ch6.pdf) (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

<sup>1229</sup> Για τις ενέργειες των κρατικών υπηρεσιών αλλά και του γραφείου διαχείρισης εκτάκτων αναγκών της Νέας Υόρκης βλέπε: The 9/11 Commission Report, Chapter : “ Heroism and Horror ”, p.p. 289-315.

<sup>1230</sup> Για περισσότερα βλέπε: The 9/11 Commission Report, Chapter 10: “ WARTIME”, p. 331.

«Πόλεμος των Ιδεών» (2001-2005),<sup>1231</sup> η οποία αποσκοπούσε στη βελτίωση της εικόνας των ΗΠΑ στο εξωτερικό, την αποδόμηση των αντιαμερικανικών αφηγημάτων του Οσάμα Μπιν Λάντεν και της Αλ Κάϊντα, την επικράτηση των αμερικανικών αρχών και αξιών μέσω της άσκησης επιρροής στις καρδιές και τα μυαλά των μετριοπαθών μουσουλμάνων και την επίτευξη διεθνούς συνεργασίας στον πόλεμο κατά της τρομοκρατίας. Για την υλοποίηση του «Πολέμου των Ιδεών», η αμερικανική κυβέρνηση προσδιόρισε τη φύση του προβλήματος που έπρεπε να αντιμετωπίσει η εν λόγω επικοινωνιακή στρατηγική και ακολούθησε μια σειρά βημάτων για την υλοποίηση της όπως:<sup>1232</sup>

- Προσδιορισμός των ακροατηρίων (audiences) που θα έπρεπε να προσεγγιστούν.
  - Προσδιορισμός των στελεχών που θα υλοποιήσουν τη συγκεκριμένη στρατηγική.
  - Προσδιορισμός της μεθόδου που θα πρέπει να υιοθετηθεί, ώστε να υλοποιηθούν οι επικοινωνιακοί στόχοι της εν λόγω στρατηγικής καθώς και τα μέσα επικοινωνίας (Πληρωμένη διαφήμιση, ανακοινώσεις στα ΜΜΕ, εκθέσεις, επιστολές, υπομνήματα, παρουσιάσεις, ενημερωτικά δελτία, διαδίκτυο, E-mail, δημόσιες συναντήσεις, φόρουμ κ.λπ) που θα αξιοποιηθούν.
  - Προσδιορισμός της στρατηγικής αντιμετώπισης των μέσων μαζικής ενημέρωσης, όπως τη καταγραφή και απάντηση των ερωτημάτων τους, το πότε και που θα διεξαχθεί η επικοινωνία μαζί τους, τι θα τους ειπωθεί κ.λπ).
  - Προσδιορισμός των στρατηγικών μηνυμάτων επικοινωνίας που θα πρέπει να μεταδοθούν.
- ❖ Η αμερικανική κυβέρνηση επικοινωνήσε στρατηγικά με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Τα στελέχη της, διευκόλυναν το έργο των δημοσιογράφων, ώστε να καλύψουν τις δημοσιογραφικές τους ανάγκες και αξιοποίησαν στρατηγικά τη δύναμη επιρροής των μέσων μαζικής ενημέρωσης επί της κοινής γνώμης για να

---

<sup>1231</sup> AZPIROZ, M.L., “Framing as a tool for mediatic diplomacy analysis: study of George W. Bush’s political discourse” in the “War on Terror”, *Communication & Society/ Comunicación y Sociedad*, Vol. 26(2), 2013, pp. 176-197.

<sup>1232</sup> Για περισσότερα βλέπε: The United States, Europe, and the Muslim World: Revitalizing Relations After September 11, Charlotte Beers, Under Secretary for Public Diplomacy and Public Affairs Remarks at the Center for Strategic and International Studies Washington, DC May 15, 2002, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://2001-2009.state.gov/r/us/10377.htm> (τελευταία πρόσβαση 30/12/2015).

επικοινωνήσουν τα μηνύματά τους. Συνεπώς, κατόρθωσαν να περιορίσουν τον αρνητισμό των μέσων μαζικής ενημέρωσης και να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και την στήριξή τους για να πείσουν τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη.

- ❖ Οι στόχοι της υψηλής στρατηγικής της αμερικανικής κυβέρνησης συζητήθηκαν σε πολιτικοστρατιωτικό επίπεδο και έγιναν ευρέως γνωστοί στα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά των ΗΠΑ. Επιπρόσθετα, τα στελέχη της αμερικανικής κυβέρνησης κατανόησαν με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο, τη ρητορική και τους στόχους του Οσάμα Μπιν Λάντεν και της Αλ Κάϊντα και δημιούργησαν και εξέπεμψαν ξεκάθαρα και αποτελεσματικά μηνύματα προς τον αντίπαλο. Το γεγονός αυτό, κατέστησε την αμερικανική κυβέρνηση πιστευτή και αξιόπιστη στην συνείδηση των ειδικών κοινών της, των εκπροσώπων των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της αμερικανικής και διεθνούς κοινής γνώμης και δεν επέτρεψε να γίνουν αποδεκτά τα μηνύματα των αντιπάλων της στα ανωτέρω κοινά.

## 8.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Από την ανωτέρω ανάλυση, αλλά και από τα γεγονότα που έλαβαν χώρα στο πλαίσιο της διαχείρισης της κρίσης συμπεραίνεται, ότι η αμερικανική κυβέρνηση και τα στελέχη της κατόρθωσαν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά την επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης. Συγκεκριμένα, ο Πρόεδρος Μπους και η κυβέρνησή του εκπλήρωσαν τους επικοινωνιακούς στόχους που είχαν θέσει στο πλαίσιο της υλοποίησης της υψηλής στρατηγικής τους. Ειδικότερα, αντιμετώπισαν την αντιαμερικανική ρητορική του Οσάμα Μπιν Λάντεν, εξασφάλισαν την αρωγή και την ευρεία συμμετοχή των διεθνών δρώντων (κράτη και διεθνείς οργανισμοί) στην εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας, οι ΗΠΑ και οι σύμμαχοί της εξουδετέρωσαν τον Οσάμα Μπιν Λάντεν και τέλος, εξάρθρωσαν το δίκτυο της Αλ Κάϊντα και των υποστηρικτών της.

Εν κατακλείδι, λαμβάνοντας υπόψη τα εμπειρικά δεδομένα της προηγηθείσας ανάλυσης δυνάμεθα να προβούμε στην εμπειρική επαλήθευση των κεντρικών υποθέσεων εργασίας της παρούσας μελέτης καθώς επίσης, να δώσουμε απάντηση στο βασικό ερευνητικό της ερώτημα, για το αν η στρατηγική επικοινωνία αποτελεί ή όχι, στρατηγικό μέσο για την επικοινωνιακή αντιμετώπιση μιας διεθνούς κρίσης.

Από την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης της κρίσης του τρομοκρατικού χτυπήματος της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 αποδείχθηκε η υιοθέτηση και ο βαθμός

σπουδαιότητας των κεντρικών υποθέσεων της μιας από τις δύο μελετώμενες θεωρίες [της Δημόσιας Διπλωματίας (Public Diplomacy)] και ο βαθμός αξιοπιστίας της. Ειδικότερα:

1. Τόσο ο Πρόεδρος Μπους όσο και τα στελέχη της αμερικανικής κυβέρνησης που διαχειρίστηκαν την επικοινωνιακή αντιμετώπιση της κρίσης, υιοθέτησαν τη στρατηγική επικοινωνία και την αξιοποίησαν ως βασικό τους στρατηγικό μέσο, ώστε να επικοινωνήσουν με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους, τα αμερικανικά και διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης και την αμερικανική και διεθνή κοινή γνώμη. Επίσης, τα εν λόγω στελέχη αξιοποίησαν κατάλληλα τις στρατηγικές και τις τακτικές της στρατηγικής επικοινωνίας για να διαμορφώσουν την αντίληψη των ειδικών κοινών τους και της κοινής γνώμης σχετικά με την απόδοση ευθύνης για τα αίτια και την έκβαση της κρίσης και να επηρεάσουν τη στάση τους, ώστε να λάβουν την υποστήριξή τους. Άρα, επιβεβαιώνεται η 1<sup>η</sup> υπόθεση εργασίας της παρούσας διατριβής που αναφέρει, ότι η στρατηγική επικοινωνία κατά την εξέλιξη μιας διεθνούς κρίσης αποτελεί βασικό στρατηγικό μέσο για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων και τον επηρεασμό της στάσης όσων εμπλέκονται στη κρίση και της κοινής γνώμης γενικότερα.
2. Ο Πρόεδρος Μπους και τα στελέχη της αμερικανικής κυβέρνησης κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση της κρίσης, αξιοποίησαν τη στρατηγική επικοινωνία ως βασικό τους στρατηγικό μέσο, για να επικοινωνήσουν με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους τόσο στο εσωτερικό (internal) όσο και στο εξωτερικό (external) περιβάλλον των ΗΠΑ, με απώτερο στόχο να λάβουν τη νομιμοποίησή τους, ώστε να εφαρμόσουν την επικοινωνιακή τους στρατηγική. Άρα, επιβεβαιώνεται και η 2<sup>η</sup> υπόθεση εργασίας της παρούσας διατριβής που αναφέρει, ότι η στρατηγική επικοινωνία αποτελεί βασικό στρατηγικό μέσο για την απόκτηση νομιμοποίησης, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον μιας χώρας σε περιπτώσεις διεθνών κρίσεων.

Καταλήγοντας, από την διεξοδική ανάλυση της μελέτης περίπτωσης του τρομοκρατικού χτυπήματος της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001, αποδείχθηκε ότι η χρήση της στρατηγικής επικοινωνίας από τους διαχειριστές μιας διεθνούς κρίσης δύναται να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα ενός σχεδίου επικοινωνιακής αντιμετώπισης μιας διεθνούς κρίσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

#### 9.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διατριβή διερεύνησε - εξέτασε τη διαλεκτική των επιστημονικών πεδίων των διεθνών σχέσεων, της διοίκησης επιχειρήσεων και της επικοινωνίας με επίκεντρο το φαινόμενο της κρίσης και την επικοινωνιακή διάσταση της αντιμετώπισής του.

Μέσω της διεπιστημονικής μελέτης των θεωριών, των μεθόδων, των τάσεων και των τεχνικών που ενσωματώνουν τα ανωτέρω επιστημονικά πεδία σχετικά με το φαινόμενο της κρίσης και την επικοινωνιακή διάσταση της αντιμετώπισής του, επιχειρήθηκε η διεύρυνση των γνωστικών τους πεδίων αξιοποιώντας τη σύνδεση του εμπειρικού υλικού με την θεωρία. Συγκεκριμένα, κατά την ανάλυση που προηγήθηκε χρησιμοποιήθηκε η θεωρία της δημόσιας διπλωματίας από την επιστήμη των διεθνών σχέσεων, η θεωρία των δημοσίων σχέσεων από την επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων και η θεωρία της στρατηγικής επικοινωνίας από την επιστήμη της επικοινωνίας για να μελετηθεί η στρατηγική ή πλαίσιου (strategic or context oriented) προσέγγιση της επικοινωνιακής διαδικασίας αντιμετώπισης και επίλυσης κρίσεων. Σύμφωνα με τη προσέγγιση αυτή, μελετήθηκε το «Πότε» (When) θα επικοινωνήσει ο φορέας που εμπλέκεται στην κρίση με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά του (stakeholders), καθώς το «Που» (Where) θα διεξαχθεί η επικοινωνιακή διαδικασία και το σε «Ποιον» (Whom) θα διαβιβαστεί το μήνυμά της. Στο πλαίσιο αυτό, χρησιμοποιήθηκε η στρατηγική επικοινωνία ως μέσο για τον έλεγχο και την αποτίμηση των κεντρικών υποθέσεων εργασίας, αλλά και για να περιγράψει την πραγματικότητα που προκύπτει από τη χρήση της στρατηγικής επικοινωνίας, κατά την διαδικασία επικοινωνιακής αντιμετώπισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων. Ειδικότερα, ο ερευνητής προχώρησε στην ανωτέρω διαδικασία λόγω του κεντρικού ρόλου που κατέχει η στρατηγική επικοινωνία για τη διαχείριση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού μετώπου κατά την αντιμετώπιση των διεθνών (ειδικότερα μετά την λήξη του ψυχρού πολέμου και την επιτάχυνση των εξελίξεων στο διεθνές επικοινωνιακό πεδίο), αλλά και των επιχειρηματικών κρίσεων (ειδικότερα μετά την ανάπτυξη και σύγκλιση των τεχνολογιών και τον μετασχηματισμό του πλανήτη σε ένα παγκόσμιο χωριό).

Προκειμένου να διερευνηθεί αν η στρατηγική επικοινωνία δύναται να μεγιστοποιήσει ή όχι, την αποτελεσματικότητα ενός σχεδίου επικοινωνιακής αντιμετώπισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων, εξετάστηκε ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιείται η στρατηγική επικοινωνία από τους διαχειριστές διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων υπό το πρίσμα των δύο μελετώμενων θεωριών, της δημόσιας διπλωματίας και των δημοσίων σχέσεων, ο βαθμός αλληλεπίδρασής τους και το αν η αλληλεπίδραση αυτή, συμβάλει θετικά ή αρνητικά στην έκβαση της υπό διαχείριση κρίσης. Συνακόλουθα, η σύνδεση των γεγονότων με τις κεντρικές υποθέσεις εργασίας και ο εμπειρικός τους έλεγχος, επαλήθευσε τις κεντρικές ερμηνευτικές παραδοχές των δύο μελετώμενων θεωριών, της δημόσιας διπλωματίας και των δημοσίων σχέσεων και απέδειξε τον υψηλό βαθμό αξιοπιστίας τους.

Οι ερευνητικές υποθέσεις εργασίας της παρούσας διατριβής ήταν οι ακόλουθες:

#### Υπόθεση 1η

Η στρατηγική επικοινωνία κατά την εξέλιξη διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων αποτελεί βασικό στρατηγικό μέσο για την διαμόρφωση των αντιλήψεων και τον επηρεασμό της στάσης όσων εμπλέκονται στην κρίση και της κοινής γνώμης γενικότερα.

#### Υπόθεση 2η

Η στρατηγική επικοινωνία αποτελεί βασικό στρατηγικό μέσο για την απόκτηση νομιμοποίησης, τόσο στο ενδοκρατικό όσο και διακρατικό επίπεδο για τις περιπτώσεις διεθνών κρίσεων, αλλά και για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης σε περιπτώσεις επιχειρηματικών κρίσεων.

Βάσει των ανωτέρω ερευνητικών υποθέσεων εργασίας το βασικό ερευνητικό ερώτημα της παρούσας διατριβής ήταν το ακόλουθο:

«Αποτελεί ή όχι, η στρατηγική επικοινωνία στρατηγικό μέσο για την επικοινωνιακή αντιμετώπιση των διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων;».

Για να δοθεί απάντηση στο εν λόγω ερευνητικό ερώτημα της διατριβής τέθηκαν τα εξής υποερωτήματα:

1. Ενσωματώνουν ή δεν ενσωματώνουν οι διαχειριστές των διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων τη στρατηγική επικοινωνία στην υψηλή τους στρατηγική;
2. Αξιοποιείται ή δεν αξιοποιείται από τους διαχειριστές διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων η στρατηγική επικοινωνία κατά την εξέλιξη διεθνών και



επιχειρηματικών κρίσεων για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων και τον επηρεασμό της στάσης όσων εμπλέκονται στην κρίση και της κοινής γνώμης γενικότερα;

3. Αξιοποιείται ή δεν αξιοποιείται από τους διαχειριστές διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων η στρατηγική επικοινωνία για την εξασφάλιση νομιμοποίησης, τόσο στο ενδοκρατικό όσο και διακρατικό επίπεδο για τις περιπτώσεις διεθνών κρίσεων, αλλά και στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης σε περιπτώσεις επιχειρηματικών κρίσεων;

Στο πλαίσιο αυτό, για να δοθεί απάντηση στα ανωτέρω ερωτήματα, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της παρατήρησης με τη χρήση ανάλυσης περιπτώσιολογικής έρευνας (Case Study). Για τις ερευνητικές ανάγκες της διατριβής, εξετάστηκαν τέσσερις μελέτες περιπτώσεων. Δύο μελέτες περιπτώσεων προέρχονταν από το επιστημονικό πεδίο των διεθνών σχέσεων και δύο από το επιστημονικό πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων. Επίσης, οι περιπτώσεις αυτές αφορούσαν μία κρίση (ανά επιστημονικό πεδίο) με θετική έκβαση και μία κρίση με αρνητική έκβαση. Τέλος, δύο μελέτες περιπτώσεων (μία ανά επιστημονικό πεδίο και μια με θετική και μια με αρνητική έκβαση) προέρχονταν από την ελληνική πραγματικότητα και δύο μελέτες περιπτώσεων αντίστοιχα από την διεθνή πραγματικότητα. Οι περιπτώσεις που μελετήθηκαν ήταν η κρίση της PEPSI το 1993, η ελληνοτουρκική κρίση των Ιμίων το 1996, το ναυάγιο του πλοίου ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ το Σεπτέμβριο του 2000 και η τρομοκρατική επίθεση της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 στις ΗΠΑ.

Για τις ερευνητικές ανάγκες της διατριβής τέλος, προτάθηκε από τον ερευνητή ένα θεωρητικό μοντέλο στρατηγικής επικοινωνίας που αποτέλεσε το μέσο για τον έλεγχο των τεσσάρων περιπτώσεων μελέτης της διατριβής.

Στο πρώτο μέρος παρουσιάστηκε η θεωρητική θεμελίωση της διατριβής. Συγκεκριμένα, προσδιορίστηκε το πώς ορίζουν το φαινόμενο της κρίσης τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων. Επίσης, εξετάστηκαν οι αλληλεπιδράσεις που προκύπτουν από τις δύο διαφορετικές επιστημονικές προσεγγίσεις και διαπιστώθηκε ότι, αν και δεν υπάρχει σαφής ορισμός του φαινομένου της κρίσης τα δύο επιστημονικά πεδία συγκλίνουν στον τρόπο οριοθέτησης του φαινομένου της κρίσης και σε πολλές περιπτώσεις αλληλοκαλύπτονται. Στη συνέχεια, προσδιορίστηκε η διαδικασία διαχείρισης κρίσεων στα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων και εξετάστηκε ο ρόλος της στρατηγικής για την απόκτηση νομιμοποίησης κατά τη περίοδο κρίσης, ο ρόλος της ισχύος για την υλοποίηση της

στρατηγικής σε περίοδο κρίσης και τέλος ο ρόλος της δημόσιας διπλωματίας και των δημοσίων σχέσεων ως συντελεστές ήπιας ισχύος κατά τη διαδικασία διαχείρισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων. Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήξαμε έπειτα από τη διεπιστημονική μελέτη της διαδικασίας διαχείρισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων είναι ότι τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων συγκλίνουν και πάλι στο τρόπο οριοθέτησης της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων και σε πολλές περιπτώσεις αλληλοκαλύπτονται. Επιπρόσθετα, στο πρώτο μέρος της διατριβής προσδιορίστηκε η έννοια της επικοινωνίας και ο ρόλος της κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση μιας διεθνούς και επιχειρηματικής κρίσης. Παράλληλα σκιαγραφήθηκε η επικοινωνιακή διαδικασία κατά την αντιμετώπιση μιας διεθνούς και επιχειρηματικής κρίσης και η διαλεκτική σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στην επιστήμη της επικοινωνίας και τις επιστήμες των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων. Τέλος, προσδιορίστηκε η έννοια της στρατηγικής επικοινωνίας, η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησής της σε καταστάσεις κρίσεων και ο καθοριστικός ρόλος της ως στρατηγικό μέσο για την αποτελεσματική επικοινωνιακή αντιμετώπιση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων.

Στο δεύτερο μέρος της διατριβής, διεξήχθη η εμπειρική ανάλυση και εξετάστηκε διεξοδικά ο ρόλος της στρατηγικής επικοινωνίας για την επικοινωνιακή αντιμετώπιση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων. Παράλληλα, εξετάστηκε η διασύνδεση της στρατηγικής επικοινωνίας με τη δημόσια διπλωματία και τις δημόσιες σχέσεις και διερευνήθηκε αν η στρατηγική επικοινωνία δύναται να μεγιστοποιήσει ή όχι, την αποτελεσματικότητα ενός σχεδίου επικοινωνιακής αντιμετώπισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων. Το συμπέρασμα το οποίο εξήχθη επιβεβαιώνει τις δύο κεντρικές υποθέσεις της διατριβής. Επιβεβαιώνεται δηλαδή, ότι η στρατηγική επικοινωνία κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων αποτελεί βασικό στρατηγικό μέσο για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων και τον επηρεασμό της στάσης όσων εμπλέκονται στην κρίση, ώστε οι διαχειριστές των κρίσεων να λάβουν νομιμοποίηση για την υλοποίηση της στρατηγικής τους.

Στο παρόν κεφάλαιο θα εκτεθούν τα κυριότερα εμπειρικά συμπεράσματα σχετικά με το ρόλο της στρατηγικής επικοινωνίας στην επικοινωνιακή αντιμετώπιση των διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων και το πόσο είναι εφικτό να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα ενός σχεδίου επικοινωνιακής αντιμετώπισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων. Στη συνέχεια θα παρατεθούν τα θεωρητικά επακόλουθα

που προκύπτουν από τα εμπειρικά συμπεράσματα και θα διατυπωθούν κάποιες σκέψεις για περαιτέρω έρευνα σχετικά με τη στρατηγική επικοινωνία και τη διασύνδεση των επιστημονικών πεδίων των διεθνών σχέσεων, της διοίκησης επιχειρήσεων και της επικοινωνίας.

## **9.2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

Οι διαχειριστές της κρίσης της PepsiCo κατά την αντιμετώπιση της κρίσης, αξιοποίησαν τη στρατηγική επικοινωνία ως βασικό τους στρατηγικό μέσο, ώστε να επικοινωνήσουν με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη. Ειδικότερα, μέσω της στρατηγικής επικοινωνίας κατόρθωσαν να διαμορφώσουν την αντίληψη των ανωτέρω κοινών σχετικά με την απόδοση ευθύνης για τα αίτια της κρίσης, να επηρεάσουν τη στάση τους και να λάβουν τη νομιμοποίηση και την υποστήριξή τους. Συγκεκριμένα, τα στελέχη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων της PepsiCo διέθεταν εμπειρία και εξειδικευμένη γνώση, συνεργάστηκαν άψογα υπό συνθήκες αβεβαιότητας, πίεσης και έντονου άγχους και λειτούργησαν ως ένα αρμονικό σύνολο. Επίσης, η PepsiCo διέθετε σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων το οποίο ενεργοποίησε άμεσα κατά το ξέσπασμα της κρίσης και διέθεσε τους αναγκαίους πόρους και την απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή για την αντιμετώπιση της κρίσης. Ειδικότερα, διέθεσε ένα κατάλληλα επανδρωμένο χώρο εντός της εταιρείας, όπου λειτούργησε ως στρατηγείο της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, διευκόλυνε το έργο των στελεχών της και επίσης, της επέτρεψε να λειτουργήσει με έναν ενιαίο και αποτελεσματικό τρόπο. Όπως έχει προαναφερθεί, κατά το αρχικό στάδιο της κρίσης, παρά το ότι η διοίκηση της PepsiCo δεν είχε κάνει δημόσια δήλωση για τα αίτια της κρίσης, τα στελέχη της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, λειτούργησαν υπεύθυνα και επαγγελματικά σε σχέση με την αυξανόμενη πίεση των μέσων μαζικής ενημέρωσης για ενημέρωση σχετικά με το περιστατικό της κρίσης. Στο πλαίσιο αυτό, διευκόλυναν το έργο των δημοσιογράφων, ώστε να καλύψουν δημοσιογραφικά το γεγονός και επιπρόσθετα, τους παρείχαν και χρήσιμο υποστηρικτικό υλικό (βιντεοταινίες, φωτογραφίες κ.λπ). Παράλληλα, τα στελέχη της ομάδας διαχείρισης κρίσης της PepsiCo, χρησιμοποίησαν ενιαία επικοινωνιακή στρατηγική υιοθετώντας απλά και σαφή μηνύματα. Επιπλέον, αξιοποίησαν στρατηγικά τη δύναμη επιρροής των μέσων μαζικής ενημέρωσης επί της κοινής γνώμης για να επικοινωνήσουν τα μηνύματά τους στα εσωτερικά και εξωτερικά

ειδικά κοινά τους και την κοινή γνώμη. Συγκεκριμένα, τα στελέχη της PepsiCo αρχικά αντιμετώπισαν τον αρνητισμό των μέσων μαζικής ενημέρωσης, στην συνέχεια κέρδισαν την εμπιστοσύνη τους και στο τέλος, έλαβαν την στήριξή τους για να πείσουν τα ακροατήριά τους για τη μη ενοχή της εταιρείας. Επιπρόσθετα, η PepsiCo αξιοποίησε αποτελεσματικά το στελεχιακό και υπαλληλικό της δυναμικό. Επικοινωνήσε με ευθύ και ειλικρινή τρόπο με τους 50.000 εργαζομένους της, τους παρέθεσε τα δεδομένα της κρίσης, τους έπεισε για την μη ενοχή της, τους γνωστοποίησε τους κινδύνους για την βιωσιμότητα της εταιρείας και ζήτησε την στήριξή τους. Μέσω της τακτικής αυτής, η PepsiCo κατόρθωσε να αξιοποιήσει τα στελέχη της ως επικοινωνιακούς πομπούς της εταιρείας οι οποίοι διέδωσαν με σαφή και άμεσο τρόπο το μήνυμα της PepsiCo στις οικογένειές τους, τους φίλους και γνωστούς τους και λειτούργησαν ενισχυτικά στην επικοινωνιακή εκστρατεία της PepsiCo για τον επηρεασμό της στάσης και τη διαμόρφωση των αντιλήψεων των ακροατηρίων της. Τέλος, η επικοινωνιακή στρατηγική της PepsiCo κατέστη αποτελεσματική, διότι τα στελέχη της που διαχειρίστηκαν τη κρίση κατόρθωσαν να αποδομήσουν τα επιχειρήματα των καταγγελλόντων και να επικοινωνήσουν στρατηγικά με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τα ακροατήριά τους. Όπως επισήμαναν τα εν λόγω στελέχη, πέτυχαν το στόχο τους, επειδή λειτούργησαν με διαφάνεια και ειλικρίνεια, αλλά και επειδή προσέγγισαν το πρόβλημα μέσα από τα μάτια του κοινού. Έθεσαν τους βασικούς στόχους της επικοινωνιακής τους στρατηγικής (π.χ. η απόκτηση του ελέγχου της κρίσης εντός 24 ωρών, η διατήρηση της αξιοπιστίας της εταιρείας, η ανάκτηση της εμπιστοσύνης του καταναλωτικού κοινού, η προστασία της φήμης και του κύρους της εταιρείας κ.λπ) και στη συνέχεια, διαβεβαίωσαν τη κοινή γνώμη ότι πρωταρχικό μέλημα της εταιρείας ήταν η προστασία και ασφάλεια της υγείας των καταναλωτών. Προς την ίδια κατεύθυνση ήταν και η εκδήλωση έντονου ενδιαφέροντος από τη PepsiCo για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης καθώς και για όσους επλήγησαν από την κρίση, προσφέροντάς τους την ηθική και υλική συμπαράστασή της. Η PepsiCo ταυτόχρονα, ανέλαβε τις ευθύνες της και δεν επιχείρησε να εφεύρει εξιλαστήρια θύματα ή να μετατοπίσει τις ευθύνες σε άλλους παράγοντες. Επιπρόσθετα, μετά τη λήξη της κρίσης, η PepsiCo μέσω στοχευμένων εκστρατειών επικοινωνίας, συνέχισε να επικοινωνεί με τα κοινά της και τη κοινή γνώμη, ευχαριστώντας τους για την υποστήριξη που προσέφεραν στην εταιρεία κατά την διάρκεια της κρίσης και αναπτύσσοντας πιο στενούς δεσμούς μαζί τους.

Αντιθέτως, οι διαχειριστές της κρίσης της Minoan Flying Dolphins κατά την αντιμετώπιση της κρίσης σχετικά με το ναυάγιο του πλοίου ΕΞΙΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, δεν αξιοποίησαν τη στρατηγική επικοινωνία ως βασικό τους στρατηγικό μέσο, ώστε να επικοινωνήσουν με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη. Συνεπώς, δε κατόρθωσαν να διαμορφώσουν την αντίληψη των ανωτέρω κοινών σχετικά με την απόδοση ευθύνης για τα αίτια της κρίσης, να επηρεάσουν τη στάση τους και να λάβουν τη νομιμοποίηση και την υποστήριξή τους. Συγκεκριμένα, τα στελέχη της Minoan Flying Dolphins που διαχειρίστηκαν τη κρίση παρά το οικονομικό μέγεθος και την ευρωστία της εταιρείας, δεν αποτελούσαν οργανωμένη ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Συγκεκριμένα τα στελέχη που ενεπλάκησαν στην αντιμετώπιση της κρίσης δε διέθεταν εμπειρία και εξειδικευμένη γνώση για την αντιμετώπιση κρίσεων. Ειδικότερα, ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας Παντελής Σφηνιάς, παρά το γεγονός ότι δεν είχε δημοσιογραφικές γνώσεις, ανέλαβε ανεπιτυχώς τον ρόλο της εκπροσώπησης της εταιρείας στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Επίσης, όσα στελέχη της εταιρείας (Παντελής Σφηνιάς, Κωνσταντίνος Κληρονόμος, μέτοχοι εταιρείας, νομικοί σύμβουλοι κ.λπ), διαδραμάτισαν ρόλο στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης, δεν κατόρθωσαν να συνεργαστούν αρμονικά υπό συνθήκες αβεβαιότητας, πίεσης και έντονου άγχους. Δε λειτούργησαν ως ένα σύνολο που είχε μια βασική αποστολή και πολύ συχνά οι κινήσεις τους και η ρητορική τους συγχέονταν, αλληλοαναιρούνταν και αυτοπροσδιορίζονταν από προσωπικές επιδιώξεις και συμφέροντα. Επιπλέον, τα στελέχη της Minoan Flying Dolphins δε διέθεταν σχέδιο για την αντιμετώπιση της κρίσης. Συνεπώς, δε κατόρθωσαν να προσδιορίσουν με σαφήνεια τις βασικές στρατηγικές επιλογές τους, δεν οριοθέτησαν τις ενέργειες που θα έπρεπε να εκτελεστούν και δεν είχαν τα κατάλληλα στελέχη για να αναλάβουν να εκτελέσουν τις ενέργειες αυτές. Αντέδρασαν καθυστερημένα και αποσπασματικά μη έχοντας σαφείς επιδιώξεις και προσανατολισμό. Επιπρόσθετα, αν και διέθεσαν σημαντικούς υλικούς και οικονομικούς πόρους για την αντιμετώπιση της κρίσης, η απουσία συγκεκριμένου σχεδίου για την αντιμετώπισή της δεν επέτρεψε οι ανωτέρω πόροι να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά. Στο πλαίσιο αυτό, η Minoan Flying Dolphins δεν είχε σαφή και ξεκάθαρη επικοινωνιακή στρατηγική και ούτε προσδιόρισε με σαφήνεια τους επικοινωνιακούς της στόχους. Ενώ, ο κυρίαρχος επικοινωνιακός της στόχος θα έπρεπε να είναι ο περιορισμός της ευθύνης της για τα αίτια του ναυαγίου και η απόδειξη της μη ενοχής της, τα στελέχη της προσπάθησαν να δημιουργήσουν εμπόδια

στην ροή πληροφόρησης αποκρύπτοντας την αλήθεια. Απέφυγαν να αξιοποιήσουν επαρκώς τις επικοινωνιακές στρατηγικές απολογίας και αποκατάστασης της εικόνας και περιορίστηκαν στην υιοθέτηση μιας στάσης άρνησης για την ευθύνη της εταιρείας σχετικά με τα αίτια του ναυαγίου και μετατόπισης της ευθύνης σε άλλους παράγοντες. Επιπλέον, τα στελέχη της Minoan Flying Dolphins που διαχειρίστηκαν τη κρίση του ναυαγίου του πλοίου ΕΞΙΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ δεν επικοινωνήσαν στρατηγικά με τα ειδικά κοινά της εταιρείας, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη κοινή γνώμη. Δεν ενημερώθηκαν επαρκώς για τα αιτήματά τους και δεν κατανόησαν πλήρως τις ανάγκες τους γι' αυτό δε κατόρθωσαν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά μαζί τους. Τα εν λόγω στελέχη επίσης, δε διευκόλυναν το έργο των δημοσιογράφων, ώστε να καλύψουν δημοσιογραφικά το γεγονός και δε κάλυψαν τις δημοσιογραφικές τους ανάγκες. Επιπρόσθετα, δε κατόρθωσαν να αξιοποιήσουν στρατηγικά την δύναμη επιρροής των μέσων μαζικής ενημέρωσης επί της κοινής γνώμης ώστε να επικοινωνήσουν τα μηνύματά τους. Αντιθέτως, απέτυχαν να αντιμετωπίσουν τον αρνητισμό των μέσων μαζικής ενημέρωσης και έτσι δε κέρδισαν την εμπιστοσύνη και τη στήριξή τους. Τέλος, το επικοινωνιακό μήνυμα της Minoan Flying Dolphins δεν επικοινωνήθηκε σωστά από τα στελέχη που αντιμετώπισαν τη κρίση του ναυαγίου του πλοίου ΕΞΙΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ και κρίθηκε αναποτελεσματικό. Τα εν λόγω στελέχη χρησιμοποίησαν πολλά, διαφορετικά και αντικρουόμενα μηνύματα που μεταδόθηκαν από διαφορετικούς πομπούς, σε διαφορετικές φάσεις της κρίσης. Το γεγονός αυτό, κατέστησε την εταιρεία μη πιστευτή και αναξιόπιστη στην συνείδηση των ακροατηρίων της, των εκπροσώπων των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της κοινής γνώμης και δεν επέτρεψε να γίνει αποδεκτό το μήνυμά της.

Παράλληλα, οι διαχειριστές της κρίσης των Βραχονησίδων Ίμια δεν αξιοποίησαν επίσης, τη στρατηγική επικοινωνία ως βασικό τους στρατηγικό μέσο, ώστε να επικοινωνήσουν με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους και την εσωτερική και διεθνή κοινή γνώμη. Συνεπώς, δε κατόρθωσαν να διαμορφώσουν την αντίληψη των ανωτέρω κοινών σχετικά με την απόδοση ευθύνης για τα αίτια της κρίσης, να επηρεάσουν τη στάση τους και να λάβουν τη νομιμοποίηση και την υποστήριξή τους. Συγκεκριμένα, η ελληνική κυβέρνηση παρά τις δυνατότητές της (πολιτικές, θεσμικές, οικονομικές, κατοχή στρατιωτικής δύναμης κ.λπ), δεν είχε οργανωμένη ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Τα στελέχη που ενεπλάκησαν στην αντιμετώπιση της κρίσης δε διέθεταν εμπειρία στην αντιμετώπιση διεθνών κρίσεων. Λειτουργήσαν ασυντόνιστα, χωρίς ενιαία στρατηγική και η ρητορική τους

συγγέονταν, αλληλοαναιρούνταν και αυτοπροσδιορίζονταν από προσωπικές επιδιώξεις και συμφέροντα. Ειδικότερα, δεν υπήρξε κεντρικός σχεδιασμός και ούτε σαφής και ξεκάθαρη στρατηγική για την αντιμετώπιση της κρίσης. Επίσης, δεν υπήρξε σχέδιο επικοινωνίας πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη λήξη της, αλλά ούτε και επίσημος εκπρόσωπος τύπου για να επικοινωνήσει τις θέσεις της ελληνικής κυβέρνησης στα ακροατήριά της. Συγκεκριμένα, οι διαχειριστές της κρίσης των Ιμίων, δε προσδιόρισαν σαφώς τη φύση και το χαρακτήρα της κρίσης, ώστε να χαράξουν επικοινωνιακή στρατηγική σχετικά με τα ειδικά κοινά που θα έπρεπε να προσεγγιστούν, τη μέθοδο που θα έπρεπε να υιοθετηθεί για να υλοποιηθούν οι επικοινωνιακοί στόχοι καθώς και τα μέσα επικοινωνίας που θα έπρεπε να αξιοποιηθούν. Επίσης, δεν υπήρξε στρατηγική αντιμετώπισης των μέσων μαζικής ενημέρωσης, αλλά και σαφής στρατηγική για το ποια επικοινωνιακά μηνύματα θα έπρεπε να μεταδοθούν. Ειδικότερα, δεν ελήφθησαν υπόψη ποιό είναι το κοινό στο οποίο θα έπρεπε να διαβιβαστεί το μήνυμα της ελληνικής κυβέρνησης, για ποιό λόγο θα έπρεπε να διαβιβαστεί, ποιά εμπόδια θα έπρεπε να υπερνικηθούν, ποιο θα έπρεπε να είναι το περιεχόμενο του μηνύματος και τέλος, με ποιο τρόπο θα μεταδίδονταν το μήνυμα. Επακόλουθο των ανωτέρω αδυναμιών, ήταν οι θέσεις της ελληνικής πλευράς να μην γίνουν κατανοητές από κανένα ειδικό κοινό και να μην πεισθή κάποιος σημαντικός παίχτης του διεθνούς συστήματος, ώστε να λάβει ξεκάθαρη θέση υπέρ των δίκαιων θέσεων της Ελλάδας. Συνεπώς, η επικοινωνιακή στρατηγική της ελληνικής κυβέρνησης, δεν έγινε από κανέναν κατανοητή. Ούτε και από αυτούς που έλαβαν μέρος στη διαχείριση της κρίσης. Η απουσία επικοινωνιακής στρατηγικής δημιούργησε σύγχυση σε όλα τα επίπεδα της πολιτικοστρατιωτικής ιεραρχίας, με αποτέλεσμα η ελληνική κυβέρνηση να οδηγηθεί σε επικοινωνιακό Βατερλό και στο τέλος, για να αποποιηθεί τις ευθύνες της για τον κακό χειρισμό της κρίσης, να αναγκαστεί να μεταθέσει τις ευθύνες της στις ένοπλες δυνάμεις. Στο ίδιο πλαίσιο, η ελληνική κυβέρνηση δε διέθετε σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων. Παρά, το γεγονός, ότι στο ΓΕΕΘΑ λειτουργούσε Διεύθυνση Χειρισμού Κρίσεων και το σύστημά της, είχε αναθεωρηθεί το Μάιο 1995 και όλες οι διακλαδικές εθνικές ασκήσεις είχαν κεντρικό θέμα «ελληνοτουρκική κρίση στο Αιγαίο», ο Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης και τα στελέχη της κυβέρνησής του, επέλεξαν να λειτουργήσουν εκτός αυτού του πλαισίου. Οι στόχοι της υψηλής στρατηγικής της ελληνικής κυβέρνησης ουδέποτε συζητήθηκαν σε πολιτικοστρατιωτικό επίπεδο και ούτε μεταδόθηκαν στη στρατιωτική ηγεσία της χώρας. Επίσης, δεν επικοινωνήθηκαν σε κανένα ειδικό κοινό.

Συνεπώς, αφού οι διαχειριστές της κρίσης δεν γνωστοποίησαν και επικοινωνήσαν τους στόχους της υψηλής τους στρατηγικής, ήταν αδύνατον να κατανοηθεί από τους εκτελεστές των αποφάσεών τους, το τι πρέπει να επιδιωχθεί, ώστε να επιλυθεί η κρίση. Επιπρόσθετα, δεν κατανοήθηκαν με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο, τα συμφέροντα και οι απαιτήσεις της Τουρκίας, ώστε να αποφευχθούν οι λανθασμένοι υπολογισμοί. Στην περίπτωση των Ιμίων, η ελληνική πλευρά όπως έχει προαναφερθεί, εξέπεμψε αντιφατικά μηνύματα. Η πολιτική ηγεσία της χώρας, άλλα έλεγε στο εσωτερικό και άλλα έπραττε στο εξωτερικό. Το επικοινωνιακό μήνυμα της ελληνικής κυβέρνησης δεν επικοινωνήθηκε σωστά και κρίθηκε αναποτελεσματικό.

Στον αντίποδα, οι διαχειριστές της κρίσης του τρομοκρατικού χτυπήματος της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 αξιοποίησαν στο έπακρο τη στρατηγική επικοινωνία ως βασικό τους στρατηγικό μέσο, ώστε να επικοινωνήσουν με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους και να πείσουν την εσωτερική και διεθνή κοινή γνώμη για την αναγκαιότητα της εκστρατείας κατά της τρομοκρατίας. Συνεπώς, κατόρθωσαν να διαμορφώσουν την αντίληψη των ανωτέρω κοινών σχετικά με την απόδοση ευθύνης για τα αίτια της κρίσης, να επηρεάσουν τη στάση τους και να λάβουν τη νομιμοποίηση και την υποστήριξή τους. Συγκεκριμένα, η αμερικανική κυβέρνηση είχε οργανωμένη ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Στην ομάδα αυτή, το ρόλο του διαχειριστή της κρίσης ανέλαβε και διεκπεραίωσε με επιτυχία ο Πρόεδρος Μπους. Παράλληλα, τα στελέχη της αμερικανικής κυβέρνησης (Κόλιν Πάουελ, Ντόναλντ Ράμσφελντ, Κοντολίζα Ράις κ.α.) που ενεπλάκησαν στην διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης διέθεταν μεγάλη πολιτική εμπειρία και εξειδικευμένη γνώση που αξιοποίησαν καταλλήλως κατά την διαχείριση της κρίσης. Στο πλαίσιο αυτό, ο Πρόεδρος Μπους και τα στελέχη της κυβέρνησής του, σε όλη της διάρκεια της κρίσης λειτούργησαν ως σύνολο, συντονισμένα και με ενιαία στρατηγική. Με εξαίρεση τις πρώτες ώρες της κρίσης, όπου επικράτησε αβεβαιότητα, σύγχυση και πανικός, η εν λόγω ομάδα διαχείρισης της κρίσης, ανέλαβε την πρωτοβουλία των κινήσεων για την αντιμετώπιση της κρίσης πολύ άμεσα, συνεργάστηκαν αρμονικά και υλοποίησαν αποτελεσματικά την επικοινωνιακή στρατηγική τους. Στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης καθοριστικός ήταν και ο ρόλος του Δημάρχου της Νέας Υόρκης Ρούντολφ Τζουλιάνι. Συγκεκριμένα, ο Δήμαρχος της Νέας Υόρκης από την πρώτη στιγμή που εκδηλώθηκε η κρίση μετέβη στο χώρο των δίδυμων πύργων και λειτούργησε ως τοπικός διαχειριστής της κρίσης συντονίζοντας τα μέλη των υπηρεσιών που ανέλαβαν την επιχείρηση απεγκλωβισμού και διάσωσης. Επίσης, ο



Πρόεδρος Μπους ανέλαβε σε μεγάλο βαθμό και το ρόλο του εκπροσώπου τύπου της αμερικανικής κυβέρνησης. Η ενέργεια αυτή, αν και ήταν ριψοκίνδυνη γιατί ο Πρόεδρος Μπους δεν ήταν δημοσιογράφος κατέστη αποτελεσματική, διότι κατέστησε τον Πρόεδρο των ΗΠΑ ως τον βασικό διάυλο επικοινωνίας, καλλιέργησε κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και παράλληλα, ενίσχυσε την επικοινωνία του Προέδρου Μπους με τα ειδικά κοινά του και κατέστησε το μήνυμά του πειστικό. Επιπρόσθετα, οι θέσεις και οι απόψεις της αμερικανικής κυβέρνησης εκφράστηκαν από έναν συγκεκριμένο επικοινωνιακό διάυλο και με μια ενιαία στρατηγική. Στο ίδιο πλαίσιο, τα υπόλοιπα μέλη της αμερικανικής κυβέρνησης κατά την επικοινωνία τους με τα ειδικά κοινά των ΗΠΑ, συγχρόνισαν τα αφηγήματά τους με το αφήγημα του Προέδρου Μπους λειτουργώντας παράλληλα, ενισχυτικά προς τη συνολική επικοινωνιακή στρατηγική της αμερικανικής κυβέρνησης. Η αμερικανική κυβέρνηση επίσης, αν και αρχικά αιφνιδιαστική, στη συνέχεια φάνηκε ότι διέθετε σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων το οποίο έθεσε άμεσα σε εφαρμογή. Για την υλοποίηση του σχεδίου εκτός από τα στελέχη της αμερικανικής κυβέρνησης και των ενόπλων δυνάμεων, ενεργοποιήθηκαν οι υπηρεσίες πληροφοριών και εθνικής ασφάλειας [CIA, FBI, Air Intelligence Agency (AIA), Defence Intelligence Agency (DIA) κ.λπ) αλλά και κρατικές υπηρεσίες όπως η Αστυνομία, η Πυροσβεστική και το Λιμενικό της Νέας Υόρκης [New York Police Department (NYPD), Fire Department of New York (FDNY) Port Authority Police Department (PAPD)]. Ταυτόχρονα, σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης, ενεργοποιήθηκε από τον Δήμαρχο της Νέας Υόρκης Ρούντολφ Τζουλιάνι αντίστοιχο σχέδιο εκτάκτων αναγκών που και υλοποιήθηκε από το γραφείο εκτάκτων αναγκών του Δημάρχου Νέας Υόρκης [Mayor's Office of Emergency Management (OEM)]. Εξετάζοντας επίσης, τα δεδομένα της ανάλυσης της διατριβής, διαπιστώνεται ότι η αμερικανική κυβέρνηση κατά την επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης, διέθετε σχέδιο επικοινωνίας και είχε σαφή και ξεκάθαρη επικοινωνιακή στρατηγική. Το πλαίσιο αυτής της στρατηγικής οριοθετήθηκε από την Κοντολίζα Ράις στις 13 Σεπτεμβρίου 2001 σε μια συνεδρίαση των στενών συνεργατών του Προέδρου Μπους όπου ανέφερε: «Το γενικό μήνυμα για την εξάρθρωση της Αλ Κάιντα πρέπει να είναι ότι ο οποιοσδήποτε παρέχει υποστήριξη στην συγκεκριμένη τρομοκρατική οργάνωση μπαίνει σε μεγάλο κίνδυνο και θα υποστεί βαρύτατες συνέπειες». Επιπρόσθετα τόνισε: «Για να πετύχει η εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας οι ΗΠΑ θα πρέπει να ενσωματώσουν τη διπλωματία, τη λήψη

οικονομικών μέτρων, την ευφυΐα και τις στρατιωτικές επιχειρήσεις στο πλαίσιο μιας ευρύτερης στρατηγικής». Στο πλαίσιο αυτό, η αμερικανική κυβέρνηση ανέπτυξε την επικοινωνιακή στρατηγική δημόσιας διπλωματίας που την ονόμασε ο «Πόλεμος των Ιδεών (2001-2005)», η οποία αποσκοπούσε στην βελτίωση της εικόνας των ΗΠΑ στο εξωτερικό, την αποδόμηση των αντιαμερικανικών αφηγημάτων του Οσάμα Μπιν Λάντεν και της Αλ Κάϊντα, την επικράτηση των αμερικανικών αρχών και αξιών μέσω της άσκησης επιρροής στις καρδιές και τα μυαλά των μετριοπαθών μουσουλμάνων και την επίτευξη διεθνούς συνεργασίας στον πόλεμο κατά της τρομοκρατίας. Για την υλοποίηση του «Πολέμου των Ιδεών», η αμερικανική κυβέρνηση προσδιόρισε τη φύση του προβλήματος που έπρεπε να αντιμετωπίσει η εν λόγω επικοινωνιακή στρατηγική και ακλούθησε μια σειρά βημάτων για την υλοποίησή της όπως ο προσδιορισμός των ακροατηρίων που θα έπρεπε να προσεγγιστούν, τη μέθοδο που θα έπρεπε να υιοθετηθεί ώστε να υλοποιηθούν οι επικοινωνιακοί στόχοι της εν λόγω στρατηγικής καθώς και τα μέσα επικοινωνίας που θα έπρεπε να αξιοποιηθούν. Επιπρόσθετα, η αμερικανική κυβέρνηση προσδιόρισε τη στρατηγική αντιμετώπισης των μέσων μαζικής ενημέρωσης και τα στρατηγικά επικοινωνιακά μηνύματα που θα έπρεπε να μεταδοθούν. Στο ίδιο πλαίσιο, η αμερικανική κυβέρνηση επικοινωνήσε στρατηγικά με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Συγκεκριμένα, τα στελέχη της, διευκόλυναν το έργο των δημοσιογράφων, ώστε να καλύψουν τις δημοσιογραφικές τους ανάγκες και αξιοποίησαν στρατηγικά την δύναμη επιρροής των μέσων μαζικής ενημέρωσης επί της κοινής γνώμης για να επικοινωνήσουν τα μηνύματά τους. Συνεπώς, κατόρθωσαν να περιορίσουν τον αρνητισμό των μέσων μαζικής ενημέρωσης και να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και την στήριξή τους για να πείσουν τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους και την εσωτερική και διεθνή κοινή γνώμη για την αναγκαιότητα του πολέμου κατά της τρομοκρατίας. Παράλληλα, οι στόχοι της υψηλής στρατηγικής της αμερικανικής κυβέρνησης συζητήθηκαν σε πολιτικοστρατιωτικό επίπεδο και έγιναν ευρέως γνωστοί στα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά των ΗΠΑ. Επιπλέον, τα στελέχη της αμερικανικής κυβέρνησης κατανόησαν με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο, τη ρητορική και τους στρατηγικούς στόχους του Οσάμα Μπιν Λάντεν και της Αλ Κάϊντα και δημιούργησαν ξεκάθαρα και αποτελεσματικά μηνύματα τα οποία μετέδωσαν στα ακροατήριά τους, αλλά και προς τον αντίπαλο. Το γεγονός αυτό, κατέστησε την αμερικανική κυβέρνηση πιστευτή και αξιόπιστη στη συνείδηση των ειδικών κοινών της, των εκπροσώπων των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της αμερικανικής και

διεθνούς κοινής γνώμης και δεν επέτρεψε να γίνουν αποδεκτά τα μηνύματα των αντιπάλων της στα ανωτέρω κοινά. Στη κατεύθυνση αυτή, ο Πρόεδρος Μπους αξιοποίησε επαρκώς τις επικοινωνιακές στρατηγικές απολογίας και αποκατάστασης της εικόνας. Συγκεκριμένα, χρησιμοποίησε τις στρατηγικές απολογίας για να μεταθέσει την ευθύνη για τα αίτια του τρομοκρατικού κτυπήματος στο Μπιν Λάντεν, την Αλ Κάϊντα και τα διεθνή τρομοκρατικά δίκτυα και παράλληλα, τους στοχοποίησε ως τους βασικούς υπεύθυνους. Ταυτόχρονα, παρουσίασε τις ΗΠΑ ως θύμα, ώστε να κερδίσει την εσωτερική και διεθνή συμπάθεια, αλλά και για να λάβει εσωτερική και διεθνή νομιμοποίηση. Επίσης, μέσω των στρατηγικών αποκατάστασης της εικόνας, κατόρθωσε να ενισχύσει την προσωπική εικόνα του ως στιβαρός ηγέτης και να αποκαταστήσει το πλήγμα στην εικόνα, το κύρος, την αξιοπιστία και το γόητρο των ΗΠΑ.

Συνοψίζοντας την εμπειρική ανάλυση της παρούσας διατριβής, μπορούμε να συμπεράνουμε τα εξής:

Πρώτον, στις επιχειρηματικές κρίσεις, επαληθεύονται τα όσα αναφέρει ο Timothy Coombs στη «Θεωρία της Κατά Περίπτωση Επικοινωνιακής Διαχείρισης Κρίσεων» σχετικά με το ρόλο που διαδραματίζει στην απόδοση ευθύνης για τα αίτια μιας κρίσης η προηγούμενη φήμη του φορέα που καλείται να αντιμετωπίσει μια κρίση.<sup>1233</sup> Συγκεκριμένα, η καλή φήμη και η θετική εικόνα που είχε διαμορφώσει η PepsiCo τη περίοδο πριν το ξέσπασμα της κρίσης, ήταν καθοριστικής σημασίας για τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης. Ειδικότερα, συνέβαλαν στο να κερδίσει η εταιρεία την εμπιστοσύνη του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων των ΗΠΑ και επίσης, μέσω της αξιοπιστίας της εταιρείας, να γίνει αποδεκτή η επικοινωνιακή της στρατηγική και πιστευτό το μήνυμά της από τα ειδικά κοινά της και την ευρύτερη κοινή γνώμη. Αντιθέτως, στην περίπτωση της εταιρείας Minoan Flying Dolphins, η όχι και τόσο καλή φήμη της, καθώς και οι σκιές που υπήρχαν στην εικόνα της πριν την κρίση, συνέβαλαν, ώστε να μη γίνει αποδεκτή η επικοινωνιακή της στρατηγική και πιστευτό το μήνυμά της από τα ακροατήριά της και την ευρύτερη κοινή γνώμη. Παράλληλα, συνέβαλαν στη στοχοποίησή της από τους ανταγωνιστές της και μεγάλης μερίδας του πολιτικού κόσμου. Στον αντίποδα, στις διεθνείς κρίσεις, η πρότερη καλή φήμη και η θετική εικόνα του διεθνούς δρώντος δε καθορίζουν σε

---

<sup>1233</sup> Coombs, Timothy W., "Protecting Organizations Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory", journal *Corporate Reputation Review*, Vol. 10(3), 2007, p.p. 163-176.

μεγάλο βαθμό την έκβαση της κρίσης. Ειδικότερα, η Ελλάδα η οποία κατείχε μια θετική εικόνα και χαρακτηριζόταν ως μια φιλειρηνική χώρα η οποία, σέβεται τους κανόνες τους διεθνούς δικαίου και επιδιώκει τη καλή γειτονία στη περιοχή της, δεν κατόρθωσε να επικοινωνήσει στρατηγικά με τα ακροατήριά της και να καταστήσει πιστευτό το μήνυμά της στην εσωτερική και διεθνή κοινή γνώμη, αλλά και να πείσει σημαντικούς διεθνείς παράγοντες να στηρίξουν τις θέσεις της. Αντιθέτως, η Τουρκία που χαρακτηρίζεται ως μια επεκτατική δύναμη που χρησιμοποιεί το διεθνές δίκαιο ανάλογα με τα εθνικά συμφέροντά της, κατηγορείται για την εισβολή στην Κύπρο, τον αντιδημοκρατικό τρόπο λειτουργίας της και την καταπάτηση σε πολλές περιπτώσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, κατόρθωσε να επικοινωνήσει στρατηγικά με την εσωτερική και διεθνή κοινή γνώμη, αλλά και να πείσει σημαντικούς διεθνείς παράγοντες να στηρίξουν τις θέσεις της. Παράλληλα, οι ΗΠΑ παρά τον διεθνή αντιαμερικανισμό και τη κακή της εικόνα στο μουσουλμανικό κόσμο κατόρθωσε να επικοινωνήσει στρατηγικά με τα εσωτερικά και εξωτερικά κοινά της και να πείσει σημαντικούς παίκτες της διεθνούς σκηνής (ακόμη και μουσουλμανικές δυνάμεις) να συμμετάσχουν στο πόλεμο κατά της τρομοκρατίας ή να της παράσχουν διευκολύνσεις.

Δεύτερον, τόσο στις επιχειρηματικές όσο και στις διεθνείς κρίσεις, επαληθεύονται τα όσα αναφέρει ο Timothy Coombs στη «Θεωρία της Κατά Περίπτωση Επικοινωνιακής Διαχείρισης Κρίσεων» σχετικά με τη σημασία του τύπου της κρίσης για την απόδοση ευθύνης από τα ειδικά κοινά και τη κοινή γνώμη, όσο αναφορά τα αίτια της κρίσης. Επιβεβαιώνεται δηλαδή, η άποψη ότι ο τύπος της κρίσης καθορίζει το πλαίσιο μέσω του οποίου τα ειδικά κοινά και η κοινή γνώμη κατηγοριοποιούν μια κρίση.<sup>1234</sup> Στη περίπτωση της PepsiCo, τα στελέχη της εταιρείας που διαχειρίστηκαν την κρίση, επικοινωνήσαν εξ αρχής στα ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη, ότι η εταιρεία είχε πέσει θύμα δολιοφθοράς και συκοφαντίας από κάποιους οι οποίοι αποσκοπούσαν μέσω της νομικής δίωξης της εταιρείας το προσπορισμό αποζημιώσεων. Στη συνέχεια απέδειξαν τους ισχυρισμούς τους και έπεισαν τα εν λόγω ακροατήρια. Στη περίπτωση της Minoan Flying Dolphins τα στελέχη της, δεν κατόρθωσαν να αποδείξουν ότι η κρίση οφείλεται σε ατύχημα. Συνεπώς, όταν κατά την αντιμετώπιση της κρίσης, ήρθαν στη δημοσιότητα οι παρατυπίες, οι αστοχίες, οι κακοί χειρισμοί και οι μεθοδεύσεις της διοίκησης της

---

<sup>1234</sup> Coombs, Timothy W., *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*, Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2007, p.142.

επιχείρησης για τη μετατόπιση των ευθυνών της, τα ειδικά κοινά της και η κοινή γνώμη διαμόρφωσαν την αντίληψη ότι η κρίση ανήκει στη κατηγορία των προβλέψιμων κρίσεων και της απέδωσαν πολύ υψηλό επίπεδο ευθύνης για τα αίτια της κρίσης. Στη περίπτωση της κρίσης των βραχονησίδων Ίμια, τα στελέχη της ελληνικής κυβέρνησης που διαχειρίστηκαν τη κρίση, παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα αποτέλεσε το θύμα της κρίσης, διότι ήρθε αντιμέτωπη με το τουρκικό επεκτατισμό και κλήθηκε να αντιμετωπίσει μια πολύ σοβαρή πρόκληση, δεν κατόρθωσαν να επικοινωνήσουν το γεγονός αυτό, ώστε τα ειδικά κοινά τους και η διεθνής κοινή γνώμη να τους αποδώσουν χαμηλό επίπεδο ευθύνης για τα αίτια της κρίσης. Αντιθέτως, αρχικά ενεπλάκησαν σε μια επικοινωνιακή αντιπαράθεση με τη Τουρκία επιδεικνύοντας αδυναμία στο να αντιμετωπίσουν τη τουρκική ρητορική και προπαγάνδα και στη συνέχεια ενεπλάκησαν σε θερμό στρατιωτικό επεισόδιο. Αντιθέτως, στη περίπτωση του τρομοκρατικού κτυπήματος της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001, ο Πρόεδρος Μπους και τα στελέχη της κυβέρνησής του κατόρθωσαν να επικοινωνήσουν στρατηγικά με τα ακροατήριά τους και τη διεθνή κοινή γνώμη και να παρουσιάσουν τις ΗΠΑ ως θύμα, κερδίζοντας έτσι την εσωτερική και διεθνή συμπάθεια και παράλληλα την αποφυγή της απόδοσης ευθύνης για τα αίτια του τρομοκρατικού κτυπήματος. Επιπρόσθετα, η θυματοποίηση των ΗΠΑ συνέβαλε καθοριστικά στο να λάβει η αμερικανική κυβέρνηση εσωτερική και διεθνή νομιμοποίηση και να υλοποιήσει τα σχέδιά της για το πόλεμο κατά της τρομοκρατίας.

Τρίτον, τόσο στις επιχειρηματικές όσο και στις διεθνείς κρίσεις, διαπιστώνεται ο καθοριστικός ρόλος που διαδραματίζει το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων στην έκβαση μιας κρίσης.<sup>1235</sup> Όπως έχει προαναφερθεί η διαχείριση κρίσεων είναι πρωτίστως ζήτημα στρατηγικής. Συνεπώς, οι διαχειριστές μιας κρίσης για να επιτύχουν την υλοποίηση της στρατηγικής τους σχετικά με την αναχαίτιση και τον έλεγχο μιας κρίσης χρειάζεται να θέσουν σε εφαρμογή ένα σχέδιο δράσης. Όπως διαπιστώθηκε από την εμπειρική ανάλυση της διατριβής, στις κρίσεις της PepsiCo, του ναυαγίου του πλοίου ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ και του τρομοκρατικού κτυπήματος στις ΗΠΑ, οι διαχειριστές τους αντιμετώπισαν αποτελεσματικά τις εν λόγω κρίσεις, διότι είχαν συγκεκριμένο σχέδιο για την αντιμετώπισή τους. Μέσω των σχεδίων αυτών, οι διαχειριστές τους είχαν σαφή προσανατολισμό σε σχέση με τις βασικές στρατηγικές αποφάσεις που θα έπρεπε να λάβουν, αλλά και τις ενέργειες που θα

---

<sup>1235</sup> Fink Steven, *Crisis Management: Planning for the inevitable*, USA, Universe Inc, 2002, p.p. 54-66.

έπρεπε να εκτελέσουν. Ταυτόχρονα μέσω των σχεδίων αυτών, κατόρθωσαν να εξοικονομήσουν πολύτιμο χρόνο κατά τη διαδικασία διαχείρισης των κρίσεων και να περιορίσουν σημαντικά τη πίεση και την αβεβαιότητα κατά την λήψη των αποφάσεων. Αντιθέτως, στη κρίση των βραχονησίδων Ίμια η ελληνική κυβέρνηση - σε αντίθεση με τη Τουρκική πολιτική ηγεσία –δεν είχε σχέδιο διαχείρισης της κρίσης με αποτέλεσμα να υποστεί ένα επιχειρησιακό και επικοινωνιακό Βατερλό.

Τέταρτον, τόσο στις επιχειρηματικές όσο και στις διεθνείς κρίσεις, διαπιστώνεται ο καθοριστικός ρόλος που διαδραματίζει η ομάδα διαχείρισης κρίσεων στην έκβαση μιας κρίσης.<sup>1236</sup> Ο ρόλος αυτός γίνεται κατανοητός από το γεγονός ότι, είναι αδύνατο ένα και μόνο άτομο να χειριστεί το σύνολο των εργασιών που θα απαιτηθούν για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μια κρίση. Κατά συνέπεια, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή την ένταση μιας κρίσης, το βέβαιο είναι ότι, για την αποτελεσματική αντιμετώπισή της, θα απαιτηθεί σημαντικός αριθμός στελεχών με συσσωρευμένη εμπειρία και εξειδικευμένη γνώση σε ποικίλα και διαφορετικά γνωστικά πεδία. Στη περίπτωση των κρίσεων της PepsiCo και του τρομοκρατικού κτυπήματος στις ΗΠΑ διαπιστώθηκε ότι υπήρχαν οργανωμένες ομάδες διαχείρισης των κρίσεων που διέθεταν ικανότητα στο να εργαστούν υπό συνθήκες πίεσης και έντονου άγχους. Επίσης, ήταν στελέχη που διέθεταν εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία στη διαχείριση κρίσεων, είχαν τη δυνατότητα να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις υπο στενά χρονικά πλαίσια και έθεσαν με επιτυχία τη στρατηγική τους για την αντιμετώπιση των εν λόγω κρίσεων. Αντιθέτως, στις κρίσεις του ναυαγίου του πλοίου ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ και των βραχονησίδων Ίμια τα στελέχη που διαχειρίστηκαν τη κρίση δεν είχαν τα κατάλληλα προσόντα και την εμπειρία, αποδείχτηκαν κατώτερα των περιστάσεων και λόγω των αδυναμιών τους δεν ανταποκρίθηκαν στις απαιτήσεις των εν λόγω κρίσεων.

Πέμπτον, τόσο στις επιχειρηματικές όσο και στις διεθνείς κρίσεις, επαληθεύονται τα όσα αναφέρουν ο James Grunig στη «θεωρία των κατά περίπτωση κοινών»<sup>1237</sup> και ο Edward Freeman στη «θεωρία των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών»<sup>1238</sup> για το καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζουν ειδικά κοινά στη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων. Συγκεκριμένα, στη περίπτωση της κρίσης της

---

<sup>1236</sup> Reid, Janine L., *Crisis Management: Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry*, New York, John Wiley & Sons Inc, 2000, p.p.17-34.

<sup>1237</sup> Grunig, James. E., "A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research", 1997, pp. 3-48. in the Moss, Danny & MacManus, Toby & Verčič, Dejan, *Public Relations Research: An International Perspective*, London, International Thomson Business Press, 1997.

<sup>1238</sup> Freeman, Edward R., *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston: Pitman, 1984.

PepsiCo τα στελέχη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων προσδιόρισαν τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά τους και αρχικά αξιοποίησαν τα ενεργά κοινά τους (εργαζόμενοι, προμηθευτές κ.λπ) μετατρέποντάς τα, σε συμμάχους της εταιρείας. Στη συνέχεια άμβλυναν τη σχέση τους με τα εχθρικά κοινά τους (μέσα μαζικής ενημέρωσης και κοινή γνώμη) και τα χρησιμοποίησαν για να αποδείξουν την αλήθεια και ότι η PepsiCo δεν είχε καμία σχέση με τις καταγγελίες περί νόθευσης των προϊόντων της. Το ίδιο συνέβη και στη περίπτωση του τρομοκρατικού κτυπήματος της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001. Ο Πρόεδρος Μπους και τα στελέχη της κυβέρνησής του, τις πρώτες ημέρες της κρίσης, αξιοποίησαν τα εσωτερικά κοινά τους (στελέχη υπηρεσιών ασφαλείας, στελέχη υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης δήμου Νέας Υόρκης κ.λπ) και παράλληλα, τα ενεργά κοινά τους (εθελοντές κ.λπ) για να συμβάλουν στην επιχείρηση απεγκλωβισμού και διάσωσης και να βοηθήσουν στην αποκατάσταση των ζημιών στο παγκόσμιο κέντρο εμπορίου. Παράλληλα, αξιοποίησαν τα εξωτερικά κοινά τους για να κάμψουν την αρνητική στάση κάποιων εχθρικών προς τις ΗΠΑ κοινών και να εξασφαλίσουν τη στήριξή τους στο πόλεμο κατά της τρομοκρατίας. Αντιθέτως, στις περιπτώσεις των κρίσεων της Minoan Flying Dolphins και των βραχονησίδων Ίμια, οι διαχειριστές των κρίσεων δεν κατόρθωσαν να αξιοποιήσουν κατάλληλα τα ειδικά κοινά τους με αποτέλεσμα, να δημιουργηθεί χάσμα ανάμεσά τους και τελικά, τα εν λόγω κοινά να διαμορφώσουν μια αρνητική στάση και να σταθούν απέναντι στους φορείς που εμπλέκονταν στις προαναφερθείσες κρίσεις μη επιτρέποντάς τους να εφαρμόσουν αποτελεσματικά την επικοινωνιακή στρατηγική τους.

Έκτον, τόσο στις επιχειρηματικές όσο και στις διεθνείς κρίσεις, οι συντελεστές της σκληρής ισχύος διαδραματίζουν το κυρίαρχο ρόλο στη διαχείριση των κρίσεων. Ειδικότερα, μέσω της οικονομικής δύναμης που αποτελεί το βασικό συντελεστή της σκληρής ισχύος των επιχειρήσεων μπορούν οι διαχειριστές επιχειρηματικών κρίσεων να εξασφαλίσουν τους απαιτούμενους πόρους και την απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή για την αντιμετώπιση της κρίσης. Αναλυτικότερα, στη περίπτωση της PepsiCo, αν η εταιρεία δεν ήταν πολύ μεγάλη και δεν διέθετε τόσο σημαντική οικονομική ισχύ, είναι βέβαιο ότι δεν θα είχε τέτοια οργάνωση και τις υποδομές για να υποστηρίξει μια τόσο δαπανηρή επικοινωνιακή εκστρατεία για να αντιμετωπίσει τη κρίση. Επίσης, δεν θα είχε την ίδια αντιμετώπιση από τον Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων αλλά και ούτε την ίδια πρόσβαση στα μέσα μαζικής ενημέρωσης για να επικοινωνήσει το αφήγημά της. Αντίστοιχα, στις κρίσεις

του τρομοκρατικού κτυπήματος στις ΗΠΑ αλλά και των βραχονησίδων Ίμια, το πρώτο ρόλο στη αντιμετώπιση των κρίσεων είχαν οι συντελεστές της σκληρής ισχύος οι οποίοι καθόρισαν και την ατζέντα για το πώς θα αντιμετωπιστούν οι κρίσεις από τους διαχειριστές τους.

Έβδομον, τόσο στις επιχειρηματικές όσο και στις διεθνείς κρίσεις, οι συντελεστές της ήπιας ισχύος λειτουργούν επικουρικά των συντελεστών της σκληρής ισχύος. Συγκεκριμένα μέσω των δημοσίων σχέσεων και της δημόσιας διπλωματίας οι διαχειριστές επιχειρηματικών και διεθνών κρίσεων προσπαθούν να επικοινωνήσουν στρατηγικά με τα ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη, ώστε να συγχρονίσουν την επικοινωνιακή στρατηγική τους με τις κινήσεις τους στο επιχειρησιακό επίπεδο όπου αποτελεί και το κεντρικό επίπεδο αντιμετώπισης των κρίσεων.

Όγδοο, η στρατηγική επικοινωνία αν και δύναται να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων, τόσο στις επιχειρηματικές όσο και στις διεθνείς κρίσεις δεν αξιοποιείται πάντα στο στρατηγικό επίπεδο. Αντιθέτως, αντιμετωπίζεται ως μια τεχνική λειτουργία που αξιοποιείται στο τακτικό επίπεδο της υλοποίησης μιας στρατηγικής για την αντιμετώπιση κρίσεων. Για να καταστεί η στρατηγική επικοινωνία πιο αποτελεσματική θα πρέπει να αποτελέσει τμήμα της δομής της στρατηγικής διοίκησης των επιχειρήσεων κατά τη λήψη αποφάσεων. Ομοίως, η στρατηγική επικοινωνία θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της εθνικής στρατηγικής των κρατών κατά την αντιμετώπιση διεθνών κρίσεων.

Ένατο, τόσο στις επιχειρηματικές όσο και στις διεθνείς κρίσεις, οι επικοινωνιακές στρατηγικές απολογίας και αποκατάστασης της εικόνας χρησιμοποιούνται ως εργαλεία της στρατηγικής επικοινωνίας. Στο πλαίσιο αυτό, χρησιμοποιούνται από τους διαχειριστές κρίσεων για να κατευθύνουν επικοινωνιακά τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά των φορέων που εμπλέκονται σε κρίση, αλλά και τη κοινή γνώμη, ώστε να γίνει αποδεκτή η επικοινωνιακή στρατηγική τους και στη συνέχεια να λάβουν τη νομιμοποίησή τους.

### **9.3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΕΠΑΚΟΛΟΥΘΑ**

Τα ανωτέρω εμπειρικά συμπεράσματα σχετικά με το ρόλο της στρατηγικής επικοινωνίας στην επικοινωνιακή αντιμετώπιση των διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων και το πόσο είναι εφικτό να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα ενός σχεδίου επικοινωνιακής αντιμετώπισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων μας επιτρέπουν να καταλήξουμε σε κάποια θεωρητικά συμπεράσματα.



Πρώτον, τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων κινούνται σε επιστημονική - θεωρητική επαλληλία. Η διεπιστημονικότητά τους αποδεικνύεται από τις εξής μεταβλητές οι οποίες απαντώνται και στα δύο πεδία. Ειδικότερα, τόσο το διεθνές σύστημα όσο και η αγορά χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό. Επίσης, τα κράτη αποτελούν τις βασικές μονάδες του διεθνούς συστήματος, ενώ στην αγορά, οι επιχειρήσεις. Επιπλέον στην αγορά οι εταιρείες επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση του κέρδους τους, ενώ στο διεθνές σύστημα τα κράτη επιδιώκουν την μεγιστοποίηση της ασφάλειάς τους. Επιπρόσθετα, η δομή του συστήματος τόσο στην αγορά όσο και στο διεθνές σύστημα καθορίζει την διαδικασία μέσα στο σύστημα. Οι πόλοι του συστήματος της αγοράς είναι οι μεγάλες επιχειρήσεις από τις οποίες καθορίζεται η δομή του συστήματος (π.χ. μονοπώλιο, ολιγοπώλιο), ενώ η ύπαρξη μεγάλων κρατών προσδιορίζει την δομή του διεθνούς συστήματος (π.χ. μονοπολικό, διπολικό, πολυπολικό). Στο ίδιο πλαίσιο, η συγκέντρωση ισχύος σε μια αγορά είναι αντίστοιχη με αυτήν στο διεθνές σύστημα. Επίσης, τόσο στην αγορά όσο και στο διεθνές σύστημα κυριαρχεί η αρχή της «αυτοβοήθειας». Στις αγορές η αυτορρύθμιση γίνεται μέσω του θεωρητικού σχήματος της «αόρατης χειρός» που πρώτος εισήγαγε ο Adam Smith, ενώ στο διεθνές σύστημα με τον αυτόματο μηχανισμό της «ισορροπίας ισχύος». Επιπρόσθετα, τα μέσα που χρησιμοποιούν τα κράτη και οι εταιρείες για την εξυπηρέτηση των στόχων τους ακολουθούν την ίδια λογική. Σύναψη συμμαχιών, αξιοποίηση της τεχνολογικής καινοτομίας, διεξαγωγή πολέμου κ.λπ., για τα κράτη και αντίστοιχα σύναψη συμμαχιών, αξιοποίηση της τεχνολογικής καινοτομίας, διεξαγωγή πολέμου τιμών κ.λπ., για τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, τόσο τα κράτη όσο και οι εταιρείες συμπεριφέρονται με γνώμονα τη στρατηγική λογική, ενώ η θέση τους στο σύστημα (αγορά ή διεθνές σύστημα) προσδιορίζει την συμπεριφορά τους. Τέλος, το φαινόμενο της κρίσης απαντάται τόσο στο διεθνές και ενδοκρατικό επίπεδο, όσο και στο πεδίο της αγοράς και των επιχειρήσεων.

Δεύτερον, τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων κινούνται σε επιστημονική - θεωρητική επαλληλία σε σχέση με το προσδιορισμό του φαινομένου της κρίσης. Συγκεκριμένα, στις διεθνείς σχέσεις μία κρίση προκαλεί αιφνιδιασμό, έκπληξη και χρονική στενότητα στη λήψη αποφάσεων ενώ, στη διοίκηση επιχειρήσεων, η κρίση ορίζεται ως ένα απρόβλεπτο γεγονός που δημιουργεί ένταση και ανασφάλεια στους διαχειριστές της. Επίσης, σύμφωνα με τη διεθνολογική προσέγγιση, μια κρίση αποσταθεροποιεί το διεθνές σύστημα ενώ,

σύμφωνα με τη προσέγγιση της διοίκησης επιχειρήσεων μια κρίση διαταράσσει την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης. Στο ίδιο πλαίσιο, μια διεθνής κρίση χαρακτηρίζεται από κλιμακούμενη ένταση (ραγδαία εξέλιξη γεγονότων, ένταση των επαναστατικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των δρώντων), ενώ μια επιχειρηματική κρίση χαρακτηρίζεται από κλιμακούμενη ένταση και απώλεια ελέγχου των εξελίξεων από την διοίκηση της επιχείρησης. Επιπλέον, μια διεθνής κρίση αποτελεί απειλή για τις θεμελιώδεις αξίες των κρατών (εθνικά συμφέροντα) ενώ μια επιχειρηματική κρίση αποτελεί απειλή για τις θεμελιώδεις αξίες των επιχειρήσεων (πόροι, φήμη, δημόσια εικόνα, προϊόντα/υπηρεσίες). Τέλος, από την πλευρά των διεθνών σχέσεων τονίζεται ότι μια κρίση δημιουργεί αυξημένη πιθανότητα εμπλοκής των κρατών σε πόλεμο ενώ, από την πλευρά της διοίκησης επιχειρήσεων μια κρίση προκαλεί αυξημένη πιθανότητα ολικής καταστροφής μιας επιχείρησης. Τα αίτια τόσο των διεθνών όσο και των επιχειρηματικών κρίσεων οφείλονται σε εσωτερικούς ή εξωγενείς παράγοντες που επιδρούν στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον ενός διεθνούς ή επιχειρηματικού δρώντα. Σε σχέση με τα χαρακτηριστικά τόσο των διεθνών όσο και των επιχειρηματικών κρίσεων παρατηρείται ότι εμφανίζονται ξαφνικά, είναι κλιμακούμενες σε ένταση, προκαλούν αιφνιδιασμό, δημιουργούν αβεβαιότητα, ανησυχία, στρες και την αίσθηση ύπαρξης απειλής για τα ζωτικά συμφέροντα του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση, και τέλος, απαιτούν την άμεση λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπισή τους σε συνθήκες μη επαρκούς πληροφόρησης. Τέλος, οι φάσεις εξέλιξης τόσο των διεθνών όσο και των επιχειρηματικών κρίσεων, χαρακτηρίζονται από τη προδρομική ή φάση της έναρξης, τη φάση της κλιμάκωσης, τη φάση της αποκλιμάκωσης ή λήξης της κρίσης και τη φάση της ανασκόπησης /αξιολόγησης των επιπτώσεων της κρίσης.

Τρίτον, τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων κινούνται σε επιστημονική - θεωρητική επαλληλία σε σχέση με τη διαδικασία διαχείρισης και αντιμετώπισης της κρίσης. Ειδικότερα, και στα δύο πεδία η διαχείριση και αντιμετώπιση κρίσεων ορίζεται ως μια διαδικασία που αφορά την ανάπτυξη ενός μηχανισμού πρόληψης, περιορισμού, επίλυσης ή εκτόνωσης των κρίσεων. Επιπρόσθετα, αποτελεί μια τεχνική μέσω της οποίας οι διαχειριστές κρίσεων, αρχικά επιτυγχάνουν τη μείωση του κινδύνου και της ανασφάλειας και στη συνέχεια, μέσω του κατευνασμού και του πλήρους ελέγχου της κρίσης, την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεών της προς το φορέα που εμπλέκεται σ' αυτήν. Όπως προαναφέρθηκε, τόσο τα κράτη όσο και οι εταιρείες συμπεριφέρονται με γνώμονα τη

στρατηγική λογική. Συνεπώς, η αντιμετώπιση τόσο μιας διεθνούς όσο και μιας επιχειρηματικής κρίσης είναι πρωτίστως ζήτημα στρατηγικής μέσω της οποίας θα τεθεί σε εφαρμογή ένα σχέδιο δράσης. Σε καταστάσεις κρίσεων όπου συνήθως διαμορφώνεται ένα ασταθές και έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, εντός του οποίου επικρατεί ένταση, πίεση, αβεβαιότητα και έλλειψη ξεκάθαρης εικόνας για την διαμορφωθείσα κατάσταση, η στρατηγική αποτελεί το βασικότερο εργαλείο για τους διαχειριστές κρίσεων, ώστε να θέσουν τις κατευθύνσεις, να λάβουν τις ορθές αποφάσεις, να υιοθετήσουν τις κατάλληλες μεθόδους και να συντονίσουν τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την αντιμετώπισή τους. Μέσω της στρατηγικής ανάλυσης των συνθηκών που εξελίσσεται μια κρίση, αλλά και των συνθηκών που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του φορέα που εμπλέκεται στην κρίση, οι διαχειριστές της κρίσης δύναται να αξιοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό τους διαθέσιμους πόρους τους (υλικούς και άυλους) για την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει για την αντιμετώπιση της κρίσης. Σε καταστάσεις τόσο διεθνών όσο και επιχειρηματικών κρίσεων, η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής αντιμετώπισης της κρίσης εξαρτάται από το βαθμό εσωτερικής και εξωτερικής νομιμοποίησης που διαθέτει ο φορέας που διαχειρίζεται τη κρίση. Συγκεκριμένα, η νομιμοποίηση της στρατηγικής του εκάστοτε διαχειριστή κρίσεων αποτελεί τον κεντρικό στόχο κάθε σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων. Ειδικότερα, κατά την επικοινωνιακή διαχείριση τόσο των διεθνών όσο και των επιχειρηματικών κρίσεων, όπου οι φορείς που εμπλέκονται στην κρίση είναι σε συνεχή επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τα εσωτερικά και εξωτερικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη, η απόκτηση νομιμοποίησης αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο για την επιτυχή αντιμετώπιση των εν λόγω κρίσεων. Εν κατακλείδι, η νομιμοποίηση λειτουργεί ως ένας ενισχυτικός μηχανισμός για την υλοποίηση της στρατηγικής ενός διεθνούς ή επιχειρηματικού δρώντα που αντιμετωπίζει κρίση. Στη περίπτωση της επικοινωνιακής διαχείρισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων, η νομιμοποίηση του φορέα που διαχειρίζεται τη κρίση εξαρτάται από το κατά πόσο οι επικοινωνιακοί σκοποί και τα μέσα της επικοινωνιακής στρατηγικής που θα επιστρατεύσει ο εν λόγω φορέας, συμβαδίζουν με τις εσωτερικές και διεθνείς νόρμες και αξίες. Σύγκλιση παρατηρείται επίσης, και στα δύο επιστημονικά πεδία (των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων), σε σχέση με το ρόλο της ισχύος στη διαδικασία διαχείρισης και αντιμετώπισης κρίσεων. Ειδικότερα, κατά την επικοινωνιακή διαχείριση μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης, ο βαθμός της ισχύος που διαθέτει ο φορέας που

εμπλέκεται στη κρίση, συνήθως καθορίζει το φάσμα των πόρων (υλικών και άυλων) αλλά και των μέσων που θα αξιοποιηθούν κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπισή της. Επιπρόσθετα, ο βαθμός της ισχύος που διαθέτει ένας διεθνής ή επιχειρηματικός δρών κατά την εξέλιξη μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης, παρέχει την δυνατότητα στους διαχειριστές των εν λόγω κρίσεων να ορίσουν τη πλαisiώση της κρίσης, να προσδιορίσουν την ατζέντα της δημόσιας συζήτησης, να επιτύχουν την αποδοχή και νομιμοποίηση της στρατηγικής τους από τα ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη και σε μεγάλο βαθμό να καθορίσουν την πορεία της κρίσης. Σε καταστάσεις διεθνών ή επιχειρηματικών κρίσεων ο φορέας που καλείται να τις αντιμετωπίσει, συνήθως έχει στη διάθεσή του κάποιες κατηγορίες ισχύος που ανάλογα με τον τρόπο που θα τις αξιοποιήσει μπορούν να λειτουργήσουν ως καταλυτικοί παράγοντες /συντελεστές για τη διασφάλιση των εθνικών ή επιχειρηματικών συμφερόντων του. Ο Joseph Nye επισημαίνει ότι, για την εξασφάλιση των εθνικών του σκοπών ένας διεθνής δρών, εκτός των παραδοσιακών μέσων ισχύος (στρατιωτικά, πολιτικά, οικονομικά κ.λπ) που αποτελούν και τις πρακτικές της σκληρής ισχύος δύναται να αξιοποιήσει παράγοντες χαμηλής πολιτικής και ήπιας ισχύος όπως ο πολιτισμός, η κουλτούρα, η γνώση, η επικοινωνία και η δημόσια διπλωματία.<sup>1239</sup> Ο Edward Carr επίσης, εκτός από τη στρατιωτική και την οικονομική ισχύ διακρίνει την ισχύ της πειθούς.<sup>1240</sup> Κατά την επικοινωνιακή διαδικασία αντιμετώπισης των διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων, ο φορέας που εμπλέκεται στη κρίση θα πρέπει να πείσει τα ακροατήριά του και τη κοινή γνώμη, ώστε να λάβει τη νομιμοποίησή τους και παράλληλα τη στήριξή τους κατά την υλοποίηση της στρατηγικής του. Σ' αυτή τη διαδικασία πειθούς, η επικοινωνία που βασίζεται στην αξιοποίηση του συμμετρικού αμφίδρομου μοντέλου αποτελεί βασικό στρατηγικό μέσο άσκησης επιρροής. Στις διεθνείς σχέσεις η επικοινωνιακή διαδικασία άσκησης επιρροής διεξάγεται μέσω της δημόσιας διπλωματίας, ενώ στη διοίκηση επιχειρήσεων μέσω των δημοσίων σχέσεων. Αξίζει να τονιστεί ότι, μετά την τρομοκρατική επίθεση της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 στις ΗΠΑ, υπήρξε μια αλλαγή στον τρόπο της επικοινωνιακής αντιμετώπισης των διεθνών κρίσεων από την πλευρά των ΗΠΑ.<sup>1241</sup> Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι οι ΗΠΑ για πρώτη φορά μετά τη λήξη του ψυχρού πολέμου, σε καταστάσεις κρίσεων για να

<sup>1239</sup> Nye, Joseph S., *ΗΠΑ ΙΣΧΥΣ: Το μέσο επιτυχίας στην Παγκόσμια Πολιτική*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2005, σελ. 33-43.

<sup>1240</sup> Carr, Edward H., *Η ΕΙΚΟΣΑΕΤΗΣ ΚΡΙΣΗ 1919 -1939, Εισαγωγή στη μελέτη των διεθνών σχέσεων*, Γ' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2004, σελ. 154.

<sup>1241</sup> Kruckeberg D. & Vujnovic M., "Public Relations, not Propaganda, for U.S. Public Diplomacy in a post-9/11 world: Challenges and opportunities", journal *Communication Management*, 9(4), 296-304.

πείσουν τα κοινά τους, παραμέλησαν τις πρακτικές της προπαγάνδας και άρχισαν να υιοθετούν τις αρχές και πρακτικές της δημόσιας διπλωματίας και των δημοσίων σχέσεων που βασίζονταν στο μοντέλο της αμφίδρομης επικοινωνίας και της οικοδόμησης σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τα κοινά τους και την κοινωνία. Όπως έχει προαναφερθεί, η δημόσια διπλωματία αποτελεί μια πρακτική των διεθνών σχέσεων πέρα από το πλαίσιο της παραδοσιακής διπλωματίας και επιδιώκει την ανάπτυξη σχέσεων μιας κυβέρνησης με την κοινή γνώμη μιας άλλης χώρας, την ανάπτυξη διακρατικών σχέσεων αλληλεπίδρασης και αμοιβαίου συμφέροντος ανάμεσα σε ιδιωτικούς φορείς, την υποβολή εκθέσεων σχετικά με ζητήματα εξωτερικής πολιτικής και την καταγραφή των πιθανών επιπτώσεών τους στην εξωτερική πολιτική ενός κράτους, την επικοινωνία με διπλωμάτες και ξένους ανταποκριτές ειδήσεων καθώς και την ανάπτυξη της διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, βασική επιδίωξη της δημόσιας διπλωματίας είναι η διακρατική ροή πληροφοριών και ιδεών». <sup>1242</sup> Σε καταστάσεις διεθνών κρίσεων η δημόσια διπλωματία δύναται να μεγιστοποιήσει την ικανότητα των διαχειριστών κρίσεων να αντιμετωπίσουν επικοινωνιακά μια κρίση. Συγκεκριμένα, η δημόσια διπλωματία λειτουργεί ως συντελεστής ήπιας ισχύος όπου αν αξιοποιηθεί αποτελεσματικά, είναι ικανή να συμβάλλει στην επίτευξη των επικοινωνιακών στόχων (επικοινωνία με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά, άσκηση επιρροής επί της κοινής γνώμης, ορισμός θεμάτων ημερήσιας διάταξης κ.λπ.), του φορέα που εμπλέκεται σε κρίση. Επιπρόσθετα, μέσω της αξιοποίησης της νέας δημόσιας διπλωματίας οι διαχειριστές διεθνών κρίσεων, δύναται να οικοδομήσουν σχέσεις συνεργασίας και αμοιβαίου οφέλους με τους φορείς και τους πολίτες άλλων κρατών και σε καταστάσεις κρίσεων να πετύχουν την ενεργή συμμετοχή και υποστήριξή τους, ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί τους στόχοι. Παράλληλα, στη διοίκηση επιχειρήσεων η επικοινωνιακή διαδικασία άσκησης επιρροής διεξάγεται μέσω των δημοσίων σχέσεων. Αποτελούν το στρατηγικό μέσο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την εδραίωση κλίματος εμπιστοσύνης με τα ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη με απώτερο στόχο, την υποστήριξη των δραστηριοτήτων τους και την ανάπτυξή τους. Ειδικότερα, μέσω των δημοσίων σχέσεων οι επιχειρήσεις επιχειρούν να εδραιώσουν την εικόνα και τη φήμη τους, να προβάλλουν την αξιοπιστία και την εταιρική κοινωνική ευθύνη τους, να

---

<sup>1242</sup> Waller, Michael J., "The Public Diplomacy Reader", Washington, INSTITUTE OF WORLD POLITICS PRESS, 2007, p. 23, από το USIA Alumni Association, "What Is Public Diplomacy?" September 1, 2002, citing Murrow, Edward R. Center for Public Diplomacy brochure circa 1965, on [publicdiplomacy.org](http://publicdiplomacy.org).

αποκτήσουν τη νομιμοποίηση και την αποδοχή των κοινών τους και τέλος, να αυξήσουν την ικανότητα άσκησης επιρροής και ελέγχου τους επί των κοινών τους. Βασική αποστολή των δημοσίων σχέσεων είναι να φέρουν κοντά δύο ομάδες ανθρώπων που συχνά έχουν διαφορετικά ή συγκρουόμενα συμφέροντα και απόψεις και να συμβάλλουν στην συνεννόησή τους με στόχο την αποτροπή, την άμβλυνση και την λύση προβλημάτων που οφείλονται στην έλλειψη επικοινωνίας και καλής θέλησης. Κατά τη διαχείριση επιχειρηματικών κρίσεων οι δημόσιες σχέσεις λειτουργούν ως συντελεστής ήπιας ισχύος όπου αν αξιοποιηθούν αποτελεσματικά, είναι ικανές να συμβάλλουν στην επίτευξη των επικοινωνιακών στόχων (επικοινωνία με τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά, άσκηση επιρροής επί της κοινής γνώμης, ορισμός θεμάτων ημερήσιας διάταξης κ.λπ.), του φορέα που εμπλέκεται σε κρίση.

Τέταρτον, τα επιστημονικά πεδία των διεθνών σχέσεων και της διοίκησης επιχειρήσεων κινούνται σε επιστημονική - θεωρητική επαλληλία σε σχέση με τη διαδικασία της επικοινωνιακής διαχείρισης και αντιμετώπισης της κρίσης. Συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι και τα δύο πεδία κατά την εν λόγω διαδικασία, αξιοποιούν την επικοινωνία δίνοντας κυρίαρχο ρόλο στη στρατηγική επικοινωνία. Όπως έχει προαναφερθεί επικοινωνία είναι η διαδικασία διαβίβασης πληροφοριών, ιδεών στάσεων ή συναισθήματος από ένα πρόσωπο ή ομάδα σε άλλο (ή άλλα) κυρίως μέσω συμβόλων.<sup>1243</sup> Κατά την εν λόγω διαδικασία της επικοινωνίας επίσης, οι συμμετέχοντες δημιουργούν και μοιράζονται πληροφορίες μεταξύ τους για να κατακτήσουν την αμοιβαία κατανόηση.<sup>1244</sup> Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, η δημόσια διπλωματία και οι δημόσιες σχέσεις κινούνται σήμερα σε ένα νέο περιβάλλον και χρησιμοποιούν σύγχρονα μέσα για την επίτευξη των σκοπών τους. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις στο χώρο της πληροφορικής, της επικοινωνίας και των μέσων μαζικής ενημέρωσης που τείνουν να αποκτήσουν πλανητική εμβέλεια είναι παράγοντες που παρεμβαίνουν καθοριστικά στην διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών στόχων της δημόσιας διπλωματίας και των δημοσίων σχέσεων κατά την επικοινωνιακή αντιμετώπιση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων. Τόσο η δημόσια διπλωματία όσο και οι δημόσιες σχέσεις επηρεάζονται από τις τάσεις που

---

<sup>1243</sup> Βιντάλ, Σβεν & Σίγκνιτσερ, Μπένο, *Εφαρμοσμένη Επικοινωνία: Μια εισαγωγή στον επικοινωνιακό σχεδιασμό*, Αθήνα, Εκδόσεις Καστανιώτη, 1998, σελ. 32.

<sup>1244</sup> Ibid.

καταγράφονται στην κοινή γνώμη<sup>1245</sup>, η οποία με την σειρά της διαμορφώνεται υπό την επίδραση των δικτύων επικοινωνίας και των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Κατ' επέκταση η δημόσια διπλωματία και οι δημόσιες σχέσεις, επηρεάζονται από τα δίκτυα επικοινωνίας και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, καθώς αυτά λειτουργούν ως μέσο μεταφοράς πληροφοριών από τις ελίτ και τους λήπτες των αποφάσεων προς το κοινό και αντίστροφα<sup>1246</sup>. Σε καταστάσεις διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων όπου είναι επιτακτική η ανάγκη για ακριβή και συνεχή πληροφόρηση και ενημέρωση της κοινής γνώμης, σε τοπικό και διεθνές επίπεδο, η επιδίωξη στοχευμένης επικοινωνίας από μέρους των διαχειριστών των εν λόγω κρίσεων, καθιστούν τη στρατηγική επικοινωνία καθοριστικής σημασίας στρατηγικό μέσο. Στις διεθνείς σχέσεις η στρατηγική επικοινωνία προσεγγίζεται ως διαδικασία που στοχεύει στην κατανόηση των βασικών κοινών και την εξασφάλιση της συμμετοχής και στήριξής τους, μέσω επιχειρήσεων πληροφόρησης, δράσεων που σχετίζονται με τα δημόσια ζητήματα και τη δημόσια διπλωματία.<sup>1247</sup> Μέσω της διαδικασίας αυτής, επιδιώκεται η δημιουργία συνοχής μεταξύ των εκπεμπόμενων μηνυμάτων και των επιδιωκόμενων σκοπών, ώστε να αποφευχθούν οι επικοινωνιακές επικαλύψεις ή ανεπάρκειες. Για την επίτευξη της εν λόγω συνοχής, απαιτείται κατά την υλοποίηση ενός προγράμματος στρατηγικής επικοινωνίας να συμμετάσχουν είτε σε στρατηγικό είτε σε επιχειρησιακό επίπεδο, όλα τα ανωτέρω τμήματα.<sup>1248</sup> Επίσης, κατά την υλοποίηση του εν λόγω προγράμματος ο φορέας που διαχειρίζεται μια κρίση, θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να αναπτύξει ένα επικοινωνιακό σχέδιο, την ικανότητα να συγχρονίσει όλα τα λειτουργικά του τμήματα που θα εμπλακούν στην υλοποίηση του προγράμματος στρατηγικής επικοινωνίας και τέλος, την ικανότητα να αξιοποιήσει συγκεκριμένους διαύλους επικοινωνίας για να μεταδώσει τα μηνυματά του.<sup>1249</sup> Επιπρόσθετα, η στρατηγική επικοινωνία αποτελεί το μέσο για να ενημερώσει ο εν λόγω φορέας τα ειδικά κοινά του και τη κοινή γνώμη, ώστε να τους ασκήσει επιρροή επί συγκεκριμένων θεμάτων. Παράλληλα, αποβλέπει στη διαχείριση του επικοινωνιακού περιβάλλοντος του φορέα με στόχο τη διαμόρφωση των στάσεων και της

---

<sup>1245</sup> Brenda, Seaver M., "The Public Dimension of Foreign Policy", *Press/Politics*, vol. 3, No. 1, pp. 71-77.

<sup>1246</sup> Heffernan, Patrick O', "Mass Media Roles in Foreign Policy", in the Graber, Doris A.,(ed.), *Media Power in Politics*, Washington: Congressional Quarterly Press, 3<sup>rd</sup> ed., 1994, pp. 325-336.

<sup>1247</sup> Farwell, James P., *Persuasion and Power: The art of Strategic Communication*, Georgetown University Press, Washington, DC, 2012, p. xv.

<sup>1248</sup> Ibid. σελ. xviii.

<sup>1249</sup> Ibid. σελ. 22.

συμπεριφοράς των ειδικών κοινών του και της κοινής γνώμης. Στη διοίκηση επιχειρήσεων αντίστοιχα, η στρατηγική επικοινωνία είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στη στοχευμένη χρήση της επικοινωνίας για την εκπλήρωση της αποστολής μιας επιχείρησης και την ενίσχυση της στρατηγικής θέσης και της ανταγωνιστικότητάς της στην αγορά.<sup>1250</sup> Ο Richard Lindeborg<sup>1251</sup> υπογραμμίζει τη σχέση μεταξύ της άριστης επικοινωνίας και της στρατηγικής, επισημαίνοντας ότι: «άριστη επικοινωνία είναι η επικοινωνία που αξιοποιείται από μια επιχείρηση με στρατηγικό τρόπο, ώστε να επιτύχει τους στόχους της και να εξισορροπήσει τις ανάγκες της με τις ανάγκες των κύριων κατηγοριών κοινού μέσω της αμφίδρομης συμμετρικής επικοινωνίας». Από τη θεωρητική ανάλυση της συγκεκριμένης διατριβής προκύπτει ότι η στρατηγική επικοινωνία λειτουργεί ως μηχανισμός ομπρέλα που στο πλαίσió της ενσωματώνει τόσο τη δημόσια διπλωματία όσο και τις δημόσιες σχέσεις. Συγκεκριμένα, τόσο η δημόσια διπλωματία όσο και οι δημόσιες σχέσεις είναι στρατηγικές επικοινωνιακές λειτουργίες είτε των εθνών-κρατών είτε των επιχειρήσεων και συνήθως, ασχολούνται με τις επιδράσεις και τις αμοιβαίες συνέπειες που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση που αναπτύσσεται μεταξύ ενός πομπού και των κοινών του και το αντίστροφο.<sup>1252</sup> Κατά τη διαχείριση και αντιμετώπιση μιας διεθνούς ή επιχειρηματικής κρίσης, όπου επικρατεί η αβεβαιότητα, η ανησυχία, ο φόβος και κυριαρχεί η σύγχυση και το χάος προκύπτουν πολλές και σύνθετες επικοινωνιακές ανάγκες. Ειδικότερα, ο φορέας που καλείται να αντιμετωπίσει την κρίση, θα πρέπει να αποφασίσει πως θα αξιοποιήσει τις διαθέσιμες πληροφορίες, να λάβει σημαντικές αποφάσεις για τη διαχείριση της κρίσης τις οποίες στη συνέχεια, θα πρέπει να μεταδώσει στα στελέχη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων για να τις εκτελέσουν, να διαμορφώσει μια υπερασπιστική επιχειρηματολογία, να επικοινωνήσει με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και να αποκρούσει τις πιθανές καταγγελίες και επικρίσεις ή την αρνητική δημοσιότητα. Στο πλαίσιο αυτό, ο φορέας που εμπλέκεται στη κρίση για να καταστήσει αποτελεσματική την επικοινωνία του με τα ειδικά κοινά του και τη κοινή γνώμη, θα πρέπει να επικοινωνήσει μαζί τους

---

<sup>1250</sup> Hallahan, Kirk & Holtzhausen, Derina & van Ruler, Betteke & Verčič, Dejan & Sriramesh, Krishnamurthy, "Defining Strategic Communication", *INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC COMMUNICATION*, Vol. 1(1), 2007, p.p. 3–35 & <http://lexicon.ft.com/Term?term=strategic-communication> (last access 28/10/2015).

<sup>1251</sup> Lindeborg, Richard A., "Excellent communication", journal *Public relations quarterly*, vol. 39(1), 1994, p.p. 5-11.

<sup>1252</sup> Signitzer, Benno & Wamser, Carola, "Public Diplomacy: A Specific Governmental Public Relations Function" in the: Botan, Carl H. & Hazleton, Vincent, *Public Relations Theory II*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, 2006, p.441.



στρατηγικά. Θα πρέπει δηλαδή να αξιοποιήσει τη στρατηγική επικοινωνία. Συγκεκριμένα, για να υλοποιήσει με επιτυχία μια εκστρατεία στρατηγικής επικοινωνίας ο εν λόγω φορέας, θα πρέπει να εκπονήσει το σχέδιο της εκστρατείας (καθορισμός επικοινωνιακών στόχων, ανάλυση κοινού στόχος κ.λπ), να επιλέξει και αναλύσει τα κοινά στόχος με τα οποία θα πρέπει να επικοινωνήσει, να κατανοήσει τη κουλτούρα και τις ανάγκες τους, να διαμορφώσει ένα σαφές μήνυμα, να αποφασίσει τον τρόπο που θα το επικοινωνήσει, να επιλέξει τους διαύλους μετάδοσης του μηνύματος, και τέλος να θέσει σε εφαρμογή το σχέδιο της στρατηγικής επικοινωνίας. Η επικοινωνία κατά τη διαχείριση κρίσεων είναι μια μορφή στρατηγικής επικοινωνίας.<sup>1253</sup> Η στρατηγική επικοινωνία εστιάζει στο τρόπο που ο φορέας που εμπλέκεται στη κρίση επικοινωνεί σε όλες τις φάσεις της δραστηριότητάς του, δίνοντας έμφαση στη στρατηγική εφαρμογή της επικοινωνίας και στο πως λειτουργεί ως κοινωνικός δρών για να επιτύχει τους στόχους του και να εκπληρώσει την αποστολή του. Η στρατηγική επικοινωνία δηλαδή, εστιάζει στο πως ένας οργανισμός ή φορέας παρουσιάζεται και προβάλλεται μέσω των στοχευμένων δράσεων των επιτελών και των στελεχών που ασκούν την επικοινωνιακή του πολιτική.<sup>1254</sup> Στη διαδικασία της επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων, η επικοινωνία αξιοποιείται στρατηγικά για να περιορίσει τη ζημιά που πιθανό να έχει προκαλέσει η κρίση στο φορέα που εμπλέκεται σ' αυτήν καθώς και στα ειδικά κοινά του. Όπως έχει προαναφερθεί μέσω της στρατηγικής επικοινωνίας επιδιώκεται η άσκηση επιρροής. Σε ένα περιβάλλον κρίσης, οι διαχειριστές της αξιοποιούν στρατηγικά την επικοινωνία για να ασκήσουν επιρροή στα ειδικά κοινά τους και τη κοινή γνώμη, ώστε να επηρεάσουν τις αντιδράσεις και τις αντιλήψεις τους σε σχέση με την ευθύνη του φορέα για τη πρόκληση της κρίσης.<sup>1255</sup> Παράλληλα, η στρατηγική επικοινωνία αποτελεί το μέσο για την οργάνωση των διαφόρων τύπων επικοινωνίας που καλούνται να ασκήσουν οι διαχειριστές κρίσεων κατά τη κλιμάκωση μιας κρίσης. Συγκεκριμένα, η επικοινωνία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης είναι δύο ειδών. Αφορά τη διαχείριση των πληροφοριών και τη διαδικασία κατανόησης και πλαισίωσης της

---

<sup>1253</sup> Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J., "Strategic Intent and Crisis Communication: The Emergence of a Field", in the: Holtzhausen, Derina & Zerfass, Ansgar, *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, New York & London, Routledge, 2015, p. 497.

<sup>1254</sup> Hallahan, Kirk & Holtzhausen, Derina & van Ruler, Betteke & Verčič, Dejan & Sriramesh, Krishnamurthy, "Defining Strategic Communication", *INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC COMMUNICATION*, Vol. 1(1), 2007, p.p. 3–35.

<sup>1255</sup> Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J., "Strategic Intent and Crisis Communication: The Emergence of a Field", in the: Holtzhausen, Derina & Zerfass, Ansgar, *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, New York & London, Routledge, 2015, p. 497.

κρίσης. Ειδικότερα, η διαχείριση των πληροφοριών περιλαμβάνει όλες τις προσπάθειες που διεξάγονται για τη συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών και των δεδομένων που σχετίζονται με τη κρίση. Στο ίδιο πλαίσιο, η διαδικασία κατανόησης αφορά τη προσπάθεια των διαχειριστών μιας κρίσης να κατανοηθεί η κρίση από τα ειδικά κοινά και τη κοινή γνώμη με συγκεκριμένο τρόπο. Επιπρόσθετα, μέσω της διαδικασίας της πλαισίωσης οι διαχειριστές της κρίσης προσπαθούν να αναδείξουν συγκεκριμένα θετικά στοιχεία του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση, ώστε να διαμορφωθεί σε μεγάλο βαθμό η αντίληψη των ανωτέρω κοινών σχετικά με τα γεγονότα και τις επιπτώσεις της κρίσης και να επηρεαστούν, ώστε να τηρήσουν μια θετική και υποστηρικτική στάση απέναντι στο φορέα κατά τη προσπάθειά του να αντιμετωπίσει τη κρίση.<sup>1256</sup> Όπως έχει τονιστεί, η στρατηγική επικοινωνία κατά τη διαχείριση κρίσεων διεξάγεται σε τρεις φάσεις.<sup>1257</sup> Στη πρώτη φάση εξετάζονται τα δεδομένα της κρίσης και αποφασίζονται οι στρατηγικοί στόχοι που επιδιώκει να επιτύχει μέσω της επικοινωνίας, ο φορέας που εμπλέκεται στη κρίση. Στη δεύτερη φάση υλοποίησης της στρατηγικής επικοινωνίας, αποφασίζονται οι επικοινωνιακές στρατηγικές που θα αξιοποιηθούν από τους διαχειριστές της κρίσης για να διατυπώσουν τα αφηγήματά τους και υπολογίζεται η επίδρασή τους επί των ειδικών κοινών και της κοινής γνώμης. Στη τρίτη φάση τέλος, εξετάζεται η σχέση της διαδικασίας της επικοινωνίας κατά την αντιμετώπιση κρίσεων με άλλα επικοινωνιακά πεδία (δημόσια διπλωματία, δημόσιες υποθέσεις, υπηρεσίες διεθνούς αναμετάδοσης των θέσεων του διεθνή δρώντα, επιχειρήσεις πληροφόρησης στις διεθνείς σχέσεις και διαχείριση ζητημάτων, διαχείριση της φήμης επικοινωνία κατά τη διαχείριση των κινδύνων στη διοίκηση επιχειρήσεων).

#### **9.4. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ**

Όπως έχει προαναφερθεί, το φαινόμενο τη κρίσης και η διαδικασία διαχείρισης και αντιμετώπισής της προσεγγίζεται από πολλά και διαφορετικά επιστημονικά πεδία. Επίσης, δεν είναι ένα φαινόμενο στατικό αλλά αντιθέτως πολύ δυναμικό. Συνεπώς, για τη πλήρη κατανόησή του, απαιτείται συνεχής μελέτη και περαιτέρω έρευνα.

Στο πλαίσιο αυτό, ο ερευνητής προτείνει τη περαιτέρω έρευνα και μελέτη του ρόλου που διαδραματίζει η στρατηγική επικοινωνία στη χάραξη στρατηγικής για την

---

<sup>1256</sup> Ibid.

<sup>1257</sup> Ibid.

αντιμετώπιση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων καθώς και το πώς επιδρά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Επιπλέον, θα μπορούσε να μελετηθεί ο ρόλος των κοινωνικών δικτύων (social media) ως εργαλείο της στρατηγικής επικοινωνίας στην επικοινωνιακή διαδικασία αντιμετώπισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων.

Επιπρόσθετα, θα μπορούσε να μελετηθεί ο ρόλος της πληροφόρησης (Intelligence) και των μυστικών υπηρεσιών πληροφόρησης (Intelligence Services) στη χάραξη επικοινωνιακής στρατηγικής και υλοποίησης της στρατηγικής επικοινωνίας κατά την αντιμετώπιση διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων.

Τέλος, θα μπορούσε να μελετηθεί ο ρόλος της ψυχολογίας κατά την επικοινωνιακή διαδικασία αντιμετώπισης διεθνών και επιχειρηματικών κρίσεων.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

Ενημερωτικό δελτίο της Alpac Bottling Company προς τους εργαζομένους της

ALPAC CORPORATION	News Re
<p>FOR IMMEDIATE RELEASE</p> <p><u>MEDIA CONTACT</u> Susan Hebert, Director of Public Affairs, (206) 326-7471</p> <p><u>PUBLIC ADVISORY</u></p> <p>LOCAL PEPSI BOTTLER AND FDA INVESTIGATING PRODUCT CONTAMINATION REPORTS</p> <p><u>Reasonable precautions are advised</u></p> <p>SEATTLE (June 12, 1993) -- Alpac Corporation, a regional Pepsi bottler, is working with the FDA to investigate two separate reports of consumers finding a syringe in a can of Diet Pepsi. The second report was received during the course of investigating the first report, according to Alpac President Carl G. Behnke.</p> <p>The second report came from a resident of Federal Way, Wash. Alpac received the can yesterday afternoon and provided it to investigators from the U.S. Food and Drug Administration. Preliminary FDA laboratory tests conducted overnight revealed no chemical contamination. Additional tests are underway.</p> <p>After initial testing of the second can, the FDA has told Alpac that drinking the liquid contents would not appear to present a health risk to the general public or to the consumers that reported the syringes.</p> <p>Alpac and the FDA urge consumers, as a precaution, to inspect soft drink containers carefully before opening and consuming them. Consumers should gently rotate the can and listen for any non-liquid sound. As an additional precaution, consumers might prefer pouring soft drinks into a second container until this incident is resolved.</p> <p>Behnke said the company's first priority is consumer safety and that he and the company are doing everything possible to assist federal investigators.</p> <p>On Thursday, a couple in Tacoma, Wash. made the first report of a syringe in a Diet Pepsi can. The FDA is investigating the two complaints as separate, isolated incidents.</p> <p>The FDA has not advised ALPAC that a recall is warranted at this time.</p> <p>Consumers with questions should contact Pepsi's consumer hotline at 1-800-433-COLA.</p>	

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2:

Ολοσέλιδη διαφήμιση τύπου της PepsiCo μετά την λήξη της κρίσης

# Pepsi is pleased to announce... ...nothing.

As America now knows, those stories about Diet Pepsi were a hoax. Plain and simple, not true. Hundreds of investigators have found no evidence to support a single claim.

As for the many, many thousands of people who work at Pepsi-Cola, we feel great that it's over. And we're ready to get on with making and bringing you what we believe is the best-tasting diet cola in America.

There's not much more we can say. Except that most importantly, we won't let this hoax change our exciting plans for this summer.

We've set up special offers so you can enjoy our great quality products at prices that will save you money all summer long. It all starts on July 4th weekend and we hope you'll stock up with a little extra, just to make up for what you might have missed last week.

That's it. Just one last word of thanks to the millions of you who have stood with us.

Drink All The Diet Pepsi You Want.  
Uh Huh.



### Παράρτημα 3:

Ανακοίνωση Minoan Flying Dolphin για τις πρώτες της ενέργειες, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ανάγκες των επιβατών του πλοίου και των συγγενών τους



**Η MINOAN FLYING DOLPHINS με συναίσθημα οδύνης απέναντι στους συγγενείς των θυμάτων του τραγικού ναυαγίου και τους διασωθέντες επιβάτες, αλλά και προκειμένου να έχει η κοινή γνώμη πληρέστερη ενημέρωση, δηλώνει τα παρακάτω:**

**Α)** Λίγες ώρες μετά το ναυάγιο του EXPRESS SAMINA, και μέχρι την Πέμπτη 28 Σεπτεμβρίου εξέδωσε τρία δελτία τύπου προς τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, με τα οποία ενημέρωνε για τις πρώτες ενέργειές της, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ανάγκες των επιβατών του πλοίου και των συγγενών τους. Περιλήψη τους παραθέτουμε:

**1)** Η εταιρεία, αμέσως μετά την αποστολή του πρώτου μεταμεσούντιου δελτίου τύπου τις πρωινές ώρες της Τετάρτης 27.9 απέστειλε το Highspeed 4 πλοίο δυνάμει στην Πάρο, προκειμένου μέσω του συστήματος night vision που αυτό διαθέτει, να ερευνηθεί με τον ηλεκτρονικό φαλακίο του συστήματος την περιοχή του ναυαγίου και να συμβάλει στην ανεύρεση και περισυλλογή των ναυαγίων.

Το πλοίο με το πρώτο φως της ημέρας επέστρεψε στον Πειραιά, προκειμένου να παραλάβει τους συγγενείς των επιβατών και να τους μεταφέρει στην Πάρο. Το πλοίο μας παρέμεινε στον Πειραιά λόγω δυσμενών καιρικών συνθηκών και του ισχύοντος απαγορευτικού απόπλου μέχρι και την Πέμπτη 28.9 και ώρα 18.00, οπότε και αναχώρησε και πάλι για την Πάρο, μετά την σχετική άδεια του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας.

**2)** Η εταιρεία μας έθεσε στην άμεση διάθεση των οικογενειών των θυμάτων και των διασωθέντων επιβατών τις παρακάτω βοήθειες, οι οποίες χορηγούνται από το Λιμενικό Γραφείο της εταιρείας στην Πάρο:

**α)** Για όλους τους επιβάτες μας και τους συγγενείς τους, που βρίσκονται στην Πάρο, η εταιρεία μας ανέλαβε τα έξοδα ρουκισμού, διαμονής και διατροφής τους, και χορήγησε σε κάθε επιβάτη χρηματικό ποσό 50.000 δρχ., για την κάλυψη των πρώτων άμεσων εξόδων τους.

**β)** Η εταιρεία μας ήλθε από την πρώτη στιγμή του ναυαγίου σε επαφή με την Ολυμπιακή Αεροπορία, τη μόνη που μπορεί να διαθέσει αεροσκάφη κατάλληλα για το αεροδρόμιο της Πάρου (λόγω της ιδιομορφίας του μικρού διαδρόμου που διαθέτει το αεροδρόμιο αυτό), αναλαμβάνοντας εξ ολοκλήρου τη δαπάνη μεταφοράς, με την εντολή της συνεκτός και ανάλογα με τις ανάγκες που δηλώνονται, μεταφορές επιβατών και των συγγενών τους. Οι πτήσεις της Ολυμπιακής Αεροπορίας συνεχίστηκαν την Πέμπτη 28.9 και την Παρασκευή 29.9.

**γ)** Εκτός από το έκτακτο δρομολόγιο που πραγματοποιήσε το Highspeed 4 μία ώρα μετά το ναυάγιο, και την αναγκαία ακινησία του όπως και των υπόλοιπων πλοίων λόγω καιρικών συνθηκών, η εταιρεία είχε προγραμματίσει άμεση αναχώρηση όλων των πλοίων της, ταχυπλόων και κλασικού τύπου την Πέμπτη 28.9, μόλις η απόγερση απόπλου τους επρόκειτο να αρθεί από το ΥΕΝ, προκειμένου

η μεταφορά που ήδη διενεργείτο μέσω αεροπλάνων να ολοκληρωθεί.

Μετά την άρση του απαγορευτικού, την Πέμπτη 28.9 και ώρα 18.00, απέπλευσε το Highspeed 4 για την Πάρο και Νάξο, μεταφέροντας στη Νάξο και στον Πειραιά όλους τους παραμένοντες στην Πάρο επιβάτες και τους συγγενείς τους.

**δ)** Όλοι οι αφικνούμενοι επιβάτες, οι οποίοι δεν κατοικούν στην Αττική, φιλοξενούνται σε ξενοδοχεία της Αττικής μέχρι την αναχώρησή τους. Εφόσον υπήρχε ανάγκη, λόγω έλλειψης διαθεσίμων κλινών βρίσκονταν στη διάθεσή τους το πλοίο της εταιρείας μας Express Olympia, το οποίο παρέμεινε για το σκοπό αυτό στο λιμάνι του Πειραιά.

**ε)** Η εταιρεία δρομολόγησε την Τετάρτη 27.9 το μεσημέρι το οχηματογάρδο ΑΠΙΑ ΓΑΛΛΗΝΗ, προκειμένου να μεταφέρει τις σωρούς των άτυχων επιβατών, καθώς και το αναγκαίο υλικό, για την παρέμβαση στο χώρο του ναυαγίου, μόλις οι καιρικές συνθήκες το επέτρεψαν, προκειμένου να αποτραπεί η ρύπανση του θαλάσσιου χώρου του ναυαγίου και της ευρύτερης περιοχής της Πάρου εξαιτίας διαρροής καυσίμων από το βυθισμένο πλοίο.

Η εταιρεία ανέλαβε και ήδη μετέφερε τις σωρούς των άτυχων επιβατών και τους συγγενείς τους από το αεροδρόμιο της Ελευσίνας στους τόπους προορισμού τους και ανέλαβε τα έξοδα της κηδείας και της ταφής τους.

**στ)** Η εταιρεία έχει συμβληθεί με την εταιρεία Poseidon Diving προκειμένου σε πρώτη φάση αυτή να επέμβει με δύτες, για να διασφαλιστεί η μη διαρροή των καυσίμων από το πλοίο, σφραγίζοντας όλα τα πιθανά σημεία διαρροής. Επίσης, ανέθεσε στην εταιρεία Θαλάσσιες Υπηρεσίες Περιβάλλοντος Α.Ε. να εκτελέσει τις όποιες εργασίες απαιτηθούν, για τον καθαρισμό της ευρύτερης περιοχής του ναυαγίου από θαλάσσια ρύπανση.

**ζ)** Για όλους τους επιβαίνοντες επιβάτες, υπάρχει ασφαλιστική κάλυψη της εταιρείας από την The West of England Ship Owners' Mutual Insurance Association (Luxembourg) για την αποζημίωσή τους, καθώς και όλων των φορητών που υπήρχαν στο πλοίο (Επιβατηγά και Φορτηγά Οχήματα). Η παραπάνω ασφαλιστική κάλυψη περιλαμβάνει και τα μέλη του πληρώματος.

Ειδικά για τους αλλοδαπούς επιβάτες, η εταιρεία μεριμνά ήδη για τα έξοδα αντικατάστασης των ταξιδιωτικών τους εγγράφων, των απολεσθέντων εισιτηρίων τους για τη μετάβαση τους στην πατρίδα τους, τη φιλοξενία και τη διατροφή τους στην Αθήνα και την παροχή κάθε άλλης δυνατής βοήθειας μέχρι την αναχώρησή τους.

**Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΑΣ, ΜΕ ΤΗΝ ΠΛΗΡΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΩΝ ΤΗΣ ΑΣΤΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΤΗΣ, ΘΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΕΙ ΣΤΙΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΡΑΓΙΚΗ ΑΠΩΛΕΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΖΩΩΝ, ΤΙΣ ΣΩΜΑΤΙΚΕΣ ΒΛΑΒΕΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΩΛΕΙΑ ΜΕΤΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΟΧΗΜΑΤΩΝ, ΣΕ ΠΛΗΡΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ.**

**ΟΙ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΙ ΑΠΟΣΤΗΜΩΣΕΩΣ ΠΑΡΑΚΑΛΟΥΝΤΑΙ ΝΑ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΟΥΝ ΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΞΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:**

**MINOAN FLYING DOLPHINS A.N.E.,** Ακτή Κονδύλη 26-28 και Αιτωλικού, 185 45 ΠΕΙΡΑΙΑΣ, Fax 41 16 100

**Β)** Για την περαιτέρω αποκατάσταση της αλήθειας, σχετικά με τις ενέργειες που έχει προβεί η εταιρεία, προκειμένου η αξιοπλοία του EXPRESS SAMINA, το οποίο αγόρασε τον Νοέμβριο του 1999, ΣΕ ΕΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΕΠΕΚΡΙΜΕΝΟ ΑΚΤΟΠΛΟΙΟ ΠΛΟΙΟ, αντί ποσού 737.825.219 δρχ., να βελτιωθεί κατά το πρότυπό της και να υποστηρίξει η προσαρμογή του στις απαιτήσεις της EUROSOLAS 94 (Διεθνής/Ευρωπαϊκός Κανονισμός για την Ασφάλεια Ζωής στη Θάλασσα), δαπάνησε για μετασκευές, επισκευές, ανακαίνιση και αναβάθμιση ποσό 1.453.000.000 δρχ.

Το παραπάνω ποσό αντιστοιχεί τις παρακάτω εργασίες:

#### • ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ ΠΛΟΙΟΥ:

Προκειμένου να χορηγηθεί Πιστοποιητικό GAS FREE για να εκτελεστούν οι ελασματογυρικές εργασίες σε μηχανοστάσια και διπύλες των πλοίων είναι πρώτη πρόθεση η καθαριότητα των πλοίων.

Κόστος: 8 εκατομμύρια  
Υπεύθυνος: κ.κ. ΤΖΩΡΤΖΗΣ και ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ

#### • ΕΛΑΣΜΑΤΟΥΡΓΙΚΑ:

Κόστος: 320 εκατομμύρια  
Υπεύθυνος: Ο. ΒΟΥΔΟΥΡΗΣ και Σία Ο.Ε.

#### • ΣΩΛΗΝΟΥΡΓΙΚΑ:

Κόστος: 150 εκατομμύρια  
Υπεύθυνος: Ο. ΒΟΥΔΟΥΡΗΣ και Σία Ο.Ε.

#### • ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ:

Κόστος: 80 εκατομμύρια  
Υπεύθυνος: Ε. ΔΗΜΟΥΛΕΑΣ Ε.Π.Ε. και Κ. & Θ. ΣΚΟΥΦΟΣ Ε.Π.Ε.

#### • ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΑ:

Κόστος: 100 εκατομμύρια  
Υπεύθυνος: AEGIS TECHNICAL SERVICES, Χ. Θεοδοσίου-Ν. Αναστασίου και Σία Ε.Π.Ε.

#### • ΣΩΣΤΙΚΑ:

Το ποσό αυτό αφορά στην αγορά όλων των παραρτημάτων επί του πλοίου αυτοανατρεπόμενων σκεδίων καθαιρέσεως τελευταίου τύπου (RFD)  
Κόστος: 32 εκατομμύρια  
Υπεύθυνος: EUROVINYL S.p.A., Genova-Italy

#### • ΣΩΣΙΒΙΑ:

Περιλαμβάνει την αγορά σωσίβιων τελευταίου τύπου με λαμπτήρα καθώς και τοποθέτηση λαμπτήρων στα ήδη υπάρχοντα εγκεκριμένα σωσίβια του πλοίου.  
Κόστος: 3 εκατομμύρια  
Υπεύθυνος: κ. ΑΛΛΙΖΑΣ

• ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΒΑΣΕΙ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ (L.L.L.: LOW LIGHTING LOCATION) ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΦΩΣΦΟΡΟΥΧΩΝ ΑΥΤΟΦΩΤΙΖΟΜΕΝΩΝ ΤΑΙΝΙΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΣΥΣΚΟΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΛΟΙΟΥ:

Κόστος: 10 εκατομμύρια  
Υπεύθυνος: TECHNOMARE

• ΓΕΝΙΚΗ ΣΗΜΑΝΣΗ ΤΟΥ ΠΛΟΙΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ EUROSOLAS 94 (Διεθνής/Ευρωπαϊκός Κανονισμός για την Ασφάλεια Ζωής στη Θάλασσα):

Κόστος: 5 εκατομμύρια  
Υπεύθυνος: TECHNOMARE

#### • ΚΛΙΜΑΤΙΣΤΙΚΑ:

Κόστος: 60 εκατομμύρια  
Υπεύθυνος: Ι. ΓΕΡΟΥ, Κ. ΣΑΒΒΑΣ

#### • ΜΟΝΩΣΕΙΣ:

Κόστος: 25 εκατομμύρια  
Υπεύθυνος: Β. ΚΥΡΙΤΣΗΣ

#### • ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ:

Κόστος: 600 εκατομμύρια  
Υπεύθυνος: DECON S.A.

• ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ ΤΟΥ ΠΛΟΙΟΥ:  
Κόστος: 60 εκατομμύρια  
Υπεύθυνος: ΚΑΡΑΜΑΝΗΣ Α.Ε.Ε.

#### ΣΥΝΟΛΟ:

**1.453.000.000 ΔΡΧ.,**  
**ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΥΠΟΛΟΓΙΖΟΝΤΑΙ ΟΙ**  
**ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ**  
**ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΠΑΡΑΠΑΝΩ**  
**ΕΡΓΟΥ ΜΕΣΩ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΟ**  
**ΠΛΗΡΩΜΑ, ΟΙ ΟΠΟΙΕΣ ΑΝΕΡ-**  
**ΧΟΝΤΑΙ ΣΕ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΣΗΜΑ-**  
**ΝΤΙΚΟ ΠΟΣΟ.**

**ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ:** Για όλες τις παραπάνω εργασίες υπάρχουν παραστατικά των εταιρειών που τις πραγματοποίησαν στο χρονικό διάστημα Ιανουαρίου - Ιουλίου 2000.

Οι 2.500 περίπου εργαζόμενοι στην Minoan Flying Dolphins, συντετριμμένοι από το πρωτοφανές ατύχημα, εκφράζουν την βαθύτατη οδύνη τους προς τους συγγενείς των θυμάτων και προς όλους τους επιβάτες. Η εταιρεία μας διαβεβαιώνει, ότι θέτει στη διάθεση του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας και κάθε άλλης αρμόδιας αρχής, όλες τις υπηρεσίες της, προκειμένου να κυβεί άπλετο φως στα αψίδα που οδήγησαν στο τραγικό δυστύχημα. Η εταιρεία μας, συμμετέχοντας στην οδύνη των οικογενειών των θυμάτων, δηλώνει ότι θα είναι δίπλα τους, όπως και σε όλους τους επιβάτες του συγκεκριμένου πλοίου της.

Πειραιάς, 1 Οκτωβρίου 2000



## Παράρτημα 4:

Ανακοίνωση – απάντηση Minoan Flying Dolphin για τις κατηγορίες που της καταλόγιζαν σχετικά με τα περί διαπλοκής της εταιρείας με την κυβέρνηση και περί ευνοϊκής μεταχείρισής της από την κυβέρνηση, για τη δημιουργία μονοπωλίου στην εκμετάλλευση των ακτοπλοϊκών γραμμών στο Αιγαίο

[illegible]

## ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΑΚΤΟΠΛΟΪΑΣ

Εκπρόσωποι των αναφερομένων στο τέλος του κειμένου ναυτιλιακών εταιρειών, που κατέχουν το 95% του συνόλου των ακτοπλοϊκών επιβατηγών πλοίων, συγκεντρωθήκαμε σήμερα για την εξέταση της κατάστασης όπως αυτή διαμορφώθηκε μετά το ναυτικό ατύχημα του επιβατηγού οχηματογωγού ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ και ύστερα από μακρά διαλογική συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων αποφασίσαμε ομόφωνα τα ακόλουθα:

1. Κατανοώντας την ευαισθητοποίηση της κοινής γνώμης από το ναυτικό αυτό ατύχημα που στοίχισε τη ζωή σε πολλούς συνανθρώπους μας, προς τους συγγενείς των οποίων εκφράζουμε τα ειλικρινή μας συλλυπητήρια, κρίνουμε επιβεβλημένη την πλήρη εξιχνίαση των αιτιών του ατυχήματος και την απόδοση ευθυνών στους υπαίτιους, αρκεί η έρευνα να γίνει με τη δέουσα αντικειμενικότητα, από τις Δικαστικές και μόνο Αρχές.

2. Διαμαρτυρόμαστε για τον τρόπο αντιμετώπισης του ναυτικού ατυχήματος από τα ΜΜΕ (ηλεκτρονικά και έντυπα) και θεωρούμε απαράδεκτη την παρουσίασή του από τους τηλεπαρουσιαστές ή δημοσιογράφους που καθένας τους αυτόκλητα ανακηρύχθηκε σε ανακριτή ή εισαγγελέα, παραγνωρίζοντας το ρόλο των πράγματι δικαστικών λειτουργιών που έργο τους είναι η διερεύνηση της όλης υποθέσεως και της απόδοσης τυχόν ευθυνών.

Όλοι οι παραπάνω παραγνώρισαν τις από το ρόλο τους υποχρεώσεις τους με αποτέλεσμα την τελική στρεβλή ενημέρωση της Ελληνικής κοινής γνώμης.

3. Διαμαρτυρόμαστε έντονα για την επιχειρηθείσα να προβληθεί κατάσταση όλων των πλοίων της ελληνικής ακτοπλοΐας που κατατείνει στη δημιουργία εντυπώσεων ότι αυτά στην πλειονότητά τους είναι ανασφαλή, γερασμένα ή ακατάλληλα. Παραγνωρίζεται ότι τα πλοία δεν γηράσκουν αρκεί να δέχονται τις κατάλληλες προσαρμογές και ανακαινίσεις και για το λόγο αυτό **πουθενά στον κόσμο δεν έχει τεθεί όριο ηλικίας για την απόσυρση των ακτοπλοϊκών πλοίων παρά μόνο από την Ελλάδα, που το 1973 για πολιτικούς και μόνο λόγους προβλέφθηκε η 35ετία.**

Είναι τελείως ανακριβές αυτό που ακούστηκε στις διάφορες τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές εκπομπές ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θεσπίσει ανώτατο όριο ηλικίας τα 27 έτη και ότι η Ελλάδα ζήτησε την παράταση στα 35. Σήμερα εκατόν τρία πλοία ηλικίας άνω των 27 ετών είναι δρομολογημένα σε Γραμμές της Κοινότητας ή από λιμάνια της Κοινότητας σε τρίτες χώρες. Μεταξύ αυτών 22 πλοία είναι άνω των 35 ετών με κορωνίδα το ISCHIA EXPRESS που είναι δρομολογημένο στη γραμμή Νάπολη – ISCHIA (Κάπρι), μία από τις κατεξοχήν τουριστικές γραμμές της Ευρώπης, κατασκευής του 1936 σημερινής ηλικίας 64 ετών.

4. Διαμαρτυρόμαστε για την εκμετάλλευση του συγκεκριμένου ναυτικού ατυχήματος από όλες ανεξάρτητα τις πολιτικές παρατάξεις της χώρας που κάθε μία από αυτές θέλοντας να εξυπηρετήσει τις δικές της σκοπιμότητες σύμφωνα με τις επιδιώξεις της συμπεριφέρεται με τρόπο που βλάπτει συνολικά την ελληνική ακτοπλοΐα και συνακόλουθα αποδοτικούς τομείς της ελληνικής οικονομίας.

5. Με τη συμπεριφορά τους αυτή αποδυναμώνουν ένα σημαντικό κλάδο της ελληνικής οικονομίας ο οποίος στηρίχθηκε και αναπτύχθηκε από την ιδιωτική και μόνο πρωτοβουλία (μονοπρόσωπη ή συλλογική) χωρίς την χρηματοδότησή του με τη μορφή επιδοτήσεων ή άλλων διευ-

κολύνσεων όπως συμβαίνει για άλλους επιχειρηματικούς κλάδους (Ολυμπιακή, ΟΣΕ, Αστικές Συγκοινωνίες) που τα ελλείμματά τους καλύπτονται από τους Έλληνες φορολογούμενους, πολύ δε περισσότερο όταν οι Έλληνες Ακτοπλόοι ή ως φυσικά πρόσωπα ή ως εταιρείες προσαρμόζονται στα μηνύματα των καιρών, έχουν προχωρήσει έμπρακτα στην ανανέωση του στόλου τους και την αναβάθμιση των προσφερομένων στο επιβατηγό κοινό υπηρεσιών, πάντα χωρίς τη στήριξη της ελληνικής πολιτείας.

6. Επισημαίνουμε ότι η Ελληνική Πολιτεία με τη συμπεριφορά της διασύρει την Ελληνική ακτοπλοΐα παραβλέποντας τα τεράστια προβλήματα που δημιουργήθηκαν και πρόκειται να γίνουν ακόμη οξύτερα όταν τα από κάθε άποψη ασφαλή και κατάλληλα ακτοπλοϊκά πλοία θα χρειαστούν να εξυπηρετήσουν την αυξημένη επιβατική κίνηση.

7. Με το διασυρμό που υφίσταται η Ελληνική Ακτοπλοΐα αποθαρρύνονται νέες επενδύσεις και συνακόλουθα παρεμποδίζεται ο εκσυγχρονισμός και η ανανέωση του επιβατηγού ακτοπλοϊκού στόλου.

8. Διατρανώνουμε την εμπιστοσύνη μας στα ελληνικά πληρώματα στο σύνολό τους τονίζοντας ότι βεβαισμένες εκτιμήσεις πριν αποφανθεί η Δικαιοσύνη δεν είναι ικανές να αμαυρώσουν την παράδοση και ναυτοσύνη τους, θεωρούμε δε απαράδεκτο το διασυρμό τους με μόνο στήριγμα ανώνυμα τηλεφωνήματα και όχι επαληθευμένες καταγγελίες.

9. Υστερα από όλα τα παραπάνω και αντιδρώντας στη διαπιστούμενη από την Ελληνική Πολιτεία, τις Ελληνικές Πολιτικές παρατάξεις και τα ΜΜΕ τακτική, **αποφασίζουμε την ακινητοποίηση όλων των πλοίων της ακτοπλοΐας που είναι ενταγμένα στο στόλο μας την Παρασκευή 27 Οκτωβρίου 2000 και καλούμε όλους τους παραπάνω να αναθεωρήσουν την τακτική εντυπώσεων που ακολουθούν και να σκύψουν ουσιαστικά πάνω από τα προβλήματα της ελληνικής ακτοπλοΐας κινούμενα όχι μόνο από το πνεύμα δημιουργίας εντυπώσεων, αλλά αντιμετωπίζοντας με ρεαλισμό και σύνεση την κατάσταση χωρίς να της διαφεύγει ότι α) Η ελληνική ακτοπλοΐα εισφέρει δυναμικά στην εθνική οικονομία, β) απασχολεί το σύνολο σχεδόν του διαθέσιμου ναυτεργατικού δυναμικού και γ) συνδέει το ευρύ νησιωτικό σύμπλεγμα με τον ηπειρωτικό κορμό της χώρας τονίζοντας τον πράγματι εθνικό ρόλο της.**

Πειραιάς, 11-10-2000

ΑΝΩΝΥΜΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΖΑΚΥΝΘΟΥ  
ΑΝΩΝΥΜΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ  
ΑΝΩΝΥΜΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΝΟΤΟΥ Α.Ε.  
G.A FERRIES  
GOUTOS LINES  
ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΙΑΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ  
ΖΥΓΟΣ ΣΤΑΡ Ν.Ε.  
ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΕΣ  
ΚΑΡΥΣΤΟΣ Ν.Ε.  
ΚΥΡΙΑΚΟΥΛΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ Α.Ε.  
ΛΑΣΙΘΙΩΤΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ  
ΜΗΝΙΩΤΗ ΑΦΟΙ  
ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ  
MINOAN FLYING DOLPHINS  
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΣΒΟΥ  
ΣΑΟΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΜΟΘΡΑΚΙΩΝ  
ΣΚΥΡΟΣ Ν.Ε.  
ΤΥΡΟΓΑΛΑΣ



## Παράρτημα 6: Ανακοίνωση 2000 Μετόχων Εταιρείας Minoan Flying Dolphin

ΣΕΝΗ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ

### ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ

Οι 2000 μέτοχοι που συμμετέχουν στο επιχειρηματικό σχήμα της MINOAN FLYING DOLPHINS μαζί με τους περισσότερους ακτοπλοϊκούς εφοπλιστές που ενώθηκαν/συνέπραξαν με την εταιρεία, οι εργαζόμενοι και τα στελέχη, παρακολουθούν όλες αυτές τις μέρες με έκπληξη, και συχνά αγανάκτηση, την προβολή κρίσεων, θέσεων, απόψεων, γεγονότων για την ελληνική Ακτοπλοΐα και τη MINOAN FLYING DOLPHINS. Θέσεις ανακριβείς, συχνά απαράδεκτες και έξω από κάθε πραγματικότητα. Η φόρτιση της κοινής γνώμης από το τραγικό ναυάγιο ήταν φυσικό να προκαλέσει και αρκετές υπερβολές από τα ΜΜΕ και όχι μόνο.

Παράλληλα όμως, δημιουργήθηκε μια κατευθυνόμενη επιθετικότητα για την MFD, η οποία θίγει, επηρεάζει άμεσα όλους εκείνους, που διάλεξαν την MFD για να συνεργασθούν, να επενδύσουν, και για τους ακτοπλοϊκούς να συνεχίσουν την ιστορική τους πορεία. Μια επιθετικότητα που αν εστιάζονταν μόνο στην αυστηρή κριτική της MFD, στον εξαντλητικό έλεγχο για τυχόν ευθύνες της, δεν θα ενόχλησε καθόλου. Εδώ όμως καθημερινά διαπιστώνεται μια στράτευση «δυνάμεων» με στόχο την MFD και κυρίως τους Έλληνες Ακτοπλοϊκούς που συμμετέχουν. Αυτός ο στόχος δεν περιορίζεται μόνο σε έλεγχο και κρίσεις, αλλά προχωρά πολύπλευρα στην επιχειρηματική δομή της MFD, με σαθρά και συχνά ύποπτα επιχειρήματα, από δυνάμεις που εκμεταλλεύονται το τραγικό συμβάν.

**Για τους μετόχους/επενδυτές που εμπιστεύθηκαν την MFD, η αλήθεια έχει όνομα και λέγεται επιχειρηματική επιλογή σε μια αποδοτική προοπτική.**

**Για τους Έλληνες ακτοπλοϊκούς η δικιά τους αλήθεια είναι μοναδική. Οι εταιρείες τους είναι οικογενειακές και έχουν ιστορία δεκαετιών στην Ακτοπλοΐα.**

- Δεν παραδόθηκαν σε κανένα μονοπωλιακό σχήμα.
- Δεν συνέπραξαν άκριτα και επιπόλαιο σε κανένα τυχαίο επιχειρηματικό γκρουπ.
- Μελέτησαν προσεκτικά τις αποφάσεις τους και δηλώνουν παντού πως έπραξαν το καλύτερο δυνατό, πρώτα για την ελληνική Ακτοπλοΐα και μετά για τις εταιρείες τους και τα πλοία τους.

- Γιατί λοιπόν οι δεκάδες ακτοπλοϊκοί εφοπλιστές ενώθηκαν με την MFD;

- Για να εξυγιάνουν οικονομικά τις επιχειρήσεις τους.
- Για να διατηρήσουν την ισχυρή παρουσία των Ελλήνων πλοιοκτητών στις επερχόμενες εξελίξεις στην ελληνική Ακτοπλοΐα.
- Για να βελτιωθεί ποιοτικά ένας παραδοσιακός κλάδος δραστηριότητας της πατρίδας μας, η Ακτοπλοΐα.
- Για να βελτιωθούν, αναπτυχθούν, αναβαθμισθούν τα πλοία του ακτοπλοϊκού στόλου, και να γίνουν περισσότερο αξιόπλοια, ανθρώπινα, ασφαλή και αποδοτικά.
- Για να ανανεωθεί ο υπάρχων στόλος και σταδιακά να αντικατασταθεί με σύγχρονα πλοία.
- Για να προσφέρουν οι Έλληνες ακτοπλοϊκοί τη μεγάλη τους εμπειρία σ' ένα επιχειρηματικό ακτοπλοϊκό φορέα, που θα στέγαζε την ιστορία τους, τα πλοία τους και θα έβαζε τέλος σε έναν άκαρπο και συχνά επικίνδυνο ανταγωνισμό μεταξύ τους.
- Για να εξασφαλίσουν τις θέσεις εργασίας των χιλιάδων Ελλήνων ναυτικών μας, ώστε να συνεχίσουν με την πείρα τους την προσφορά στην ελληνική ακτοπλοΐα.

Οι συμμετέχοντες ακτοπλοϊκοί εφοπλιστές διαμαρτύρονται και απορρίπτουν την κατηγορία ότι τα πλοία που μεταβιβάστηκαν στην MFD ήταν «ασιοκάραβα». Τα περισσότερα από αυτά ήταν μεν παλαιά, αλλά όλα ήταν αξιόπλοια, πιστοποιημένα σύμφωνα με τις εκάστοτε απαιτήσεις, και ήταν αυτά με τα οποία ταξίδευε ο κόσμος όλα αυτά τα χρόνια.

Με την ένωσή τους στο επιχειρηματικό σχήμα της MFD τον περασμένο Νοέμβριο έγιναν στο ακτοπλοϊκό πλοίο βελτιώσεις και μετασκευές. Μέσα σε χρονικό διάστημα έξι μόλις μηνών, χωρίς τραπεζικά δάνεια, χωρίς καμία κρατική επιχο-

ρήγηση, αλλά με ίδιους πόρους, τα ακτοπλοϊκά πλοία που ανήκαν πλέον στην MFD υπέστησαν εκτεταμένες βελτιώσεις και μετασκευές, τόσο στο μηχανολογικό, όσο και στο ξενοδοχειακό τμήμα τους, που κόστισαν περίπου 7 δις δρχ.

Γνωρίζοντας πολύ καλά τα πλοία, δεν είναι υπερβολή να υποστηριχθεί ότι η MFD έκανε όχι μόνο όσες εργασίες ήταν απαραίτητες, αλλά και επιπλέον από αυτές. Και όλα αυτά σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα-δεν είναι γνωστό αν έχει υλοποιηθεί αλλού τέτοιες έκτασης εγκρίρημα επιπλωτικές σε τόσους λίγους μήνες-χωρίς να αποστερηθούν τα νησιά από συγκοινωνίες. Και όλες οι παραπάνω προσπάθειες φαίνεται ότι έπασαν τόπο: Αν δεν συνέβαινε το τραγικό ατύχημα του ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι δεν είχαν σημειωθεί ποτέ στο παρελθόν τόσες λίγες βλάβες πλοίων, όπως φέτος.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να τονισθεί, ότι η MFD μετά την αγορά των πλοίων έδειξε την κοινωνική της ευαισθησία, απορροφώντας στη συντριπτική του πλειοψηφία το προσωπικό. Ίσως και αυτό να είναι μία παγκόσμια πρωτιά, αφού δεν έχουν υπάρξει μέχρι τώρα σε οποιονδήποτε κλάδο αντίστοιχου βεληνεκού επιχειρηματικές κινήσεις, χωρίς να συνοδεύονται από δραστηκή μείωση των θέσεων εργασίας, με επακόλουθο τη δημιουργία ανέργων.

Η MFD ωστόσο δεν έμεινε μόνο στις εργασίες βελτιώσεων και μετασκευών στα ακτοπλοϊκά πλοία: Έκανε αυτό που όλοι οι ακτοπλοϊκοί επιθυμούσαν, αλλά δεν μπορούσαν να το αντέξουν οικονομικά: προχώρησε στην ανανέωση του ακτοπλοϊκού στόλου, ναυπηγώντας και δρομολογώντας φέτος το καλοκαίρι τρία υπεράσύγχρονα Επιβατηγά/Οχηματογώγα νέας τεχνολογίας που κόστισαν περίπου 30 δις δρχ. Τα πλοία αυτά τα καμαρώνουν όλοι στις Κυκλάδες.

Κατηγορώντας την Ακτοπλοΐα και τους εργαζόμενους σε αυτήν, τους Έλληνες ναυτικούς, δημιουργούνται ανασφάλειες ερωτήματα σχετικά με την ασφάλεια ή μη των ακτοπλοϊκών πλοίων. Οι αρνητικές επιπτώσεις για τις περαιτέρω επενδύσεις στην Ακτοπλοΐα, αλλά κυρίως για τον Ελληνικό τουρισμό, θα φανούν πολύ σύντομα. Εκφράζεται φόβος μάλιστα ότι θα επιβαρύνουν την τουριστική βιομηχανία της χώρας μας όχι μόνο την προσεχή τουριστική περίοδο, αλλά επί μακρόν.

**Να γιατί οι αφορισμοί για μονοπώλιο και υπερσυγκέντρωση δυνάμεων στο Αιγαίο είναι λάθος.**

Για ποιο όμως μονοπώλιο ομιλούν, όταν:

- Τις τιμές των εισιτηρίων τις κανονίζει το κράτος
- Τη χορήγηση των εκπτώσεων την καθορίζει το κράτος
- Περίπου το 32% των εισπράξεων, δηλαδή των εισιτηρίων που πληρώνουν οι επιβάτες αποδίδεται υποχρεωτικά σε άλλους φορείς και αφαιρείται από τα έσοδα της εταιρείας (ΟΛΠ, Λιμενικά Ταμεία, Λιμενεργάτες, Λεμβούχοι, ΦΠΑ).
- Επιβάλλονται υποχρεωτικά οι συνθέσεις των πληρωμάτων στα πλοία, δεκάμηνης διάρκειας κάθε χρόνο, ασχέτως αν τα πλοία αυτά εκτελούν δρομολόγια ή βρίσκονται σε ακινησία.
- Όλα τα δρομολόγια των πλοίων και τις ώρες αναχώρησής τους, τα καθορίζει η πολιτεία.
- Όλη τη χρονική διάρκεια των δρομολογίων την καθορίζει η πολιτεία.
- Όλες τις προσεγγίσεις στα νησιά μας τις καθορίζει η πολιτεία.

Η MFD είναι μια πολυσυμμετοχική εταιρεία που στεγάζει εκτός από τους μετόχους/επενδυτές, δεκάδες Έλληνες ακτοπλοϊκούς. Σίγουρα αυτός είναι κι ένας πρόσθετος λόγος που την εμπιστεύθηκαν δεκάδες τράπεζες και θεσμικοί επενδυτές.

Αυτή η καταγραφή των απόψεων και η συνολική αντίδραση, όπως εκφράζεται στο κείμενο αυτό, έχει βασικό κίνητρο την αποκατάσταση της αλήθειας, που τόσο βάνουσα έχει κακοποιηθεί.

14 Οκτωβρίου 2000

## Παράρτημα 7:

Ανακοίνωση –απάντηση Εταιρείας Minoan Flying Dolphin για την κατάθεση ασφαλιστικών μέτρων κατά της εταιρείας

ΕΝΗ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ

**MINOAN**

FLYING  
DOLPHINS



### ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ

Τις τελευταίες ημέρες αναπαράγεται στα ΜΜΕ ένας θόρυβος με αφορμή την κατάθεση αιτήσεων ασφαλιστικών μέτρων κατά της εταιρείας μας, με αίτημα τη συντηρητική κατάσχεση πλοίων και άλλων περιουσιακών στοιχείων για απαιτήσεις σχετικές με το τραγικό ναυάγιο του πλοίου μας «ΕΞΠΡΕΣ ΣΑΜΙΝΑ».

Χωρίς, ασφαλώς, να αμφισβητούμε το αυτονόητο δικαίωμα οποιουδήποτε να προσφεύγει στα αρμόδια Δικαστήρια και να ζητά την εξασφάλιση τυχόν απαιτήσεών του, επιθυμούμε να διευκρινίσουμε τα εξής:

1. Δεν υπάρχουν κατασχέσεις σε βάρος των πλοίων ή άλλων περιουσιακών στοιχείων της MINOAN FLYING DOLPHINS.
2. Δεν υφίσταται καμία απαγόρευση του απόπλου των πλοίων και, κατά συνέπεια, τα πλοία μας συνεχίζουν να εξυπηρετούν απρόσκοπτα τα δρομολόγιά τους.
3. Σήμερα υπάρχουν μόνο προσωρινές διαταγές που απαγορεύουν μεταβολή στη νομική και πραγματική κατάσταση τεσσάρων ταχυπλόων πλοίων μας. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, η όποια εξέλιξη δεν θα επηρεάσει τη λειτουργία των πλοίων και τις δραστηριότητες της εταιρείας μας.
4. Η MINOAN FLYING DOLPHINS διαθέτει ασφαλιστική κάλυψη, ικανή να αντεπεξέλθει σε κάθε νόμιμη υποχρέωσή της.
5. Οι δραστηριότητες του στόλου και η γενικότερη πορεία της εταιρείας μας δεν θίγεται από τα αιτηθέντα ασφαλιστικά μέτρα, ούτε από οποιαδήποτε νόμιμη αξίωση προς αποζημίωση. Η MINOAN FLYING DOLPHINS είναι καλυμμένη ασφαλιστικά από τον ασφαλιστικό οργανισμό «The West of England Ship Owners' Mutual Insurance Association (Luxembourg)» για κάθε νόμιμη υποχρέωσή της προς τρίτους που μπορεί να προκύψει από τα πλοία της.

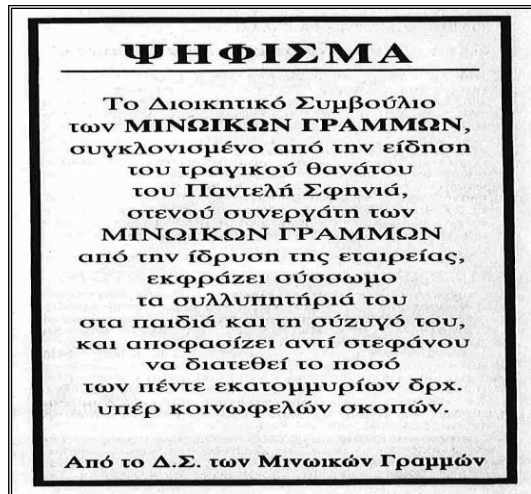
Με λύπη μας διαπιστώνουμε τη συνέχιση της επιχείρησης κατασπίλωσης της εταιρείας μας με διάφορους αστήρικτους ισχυρισμούς, αβίαστα συμπεράσματα και όχι μόνον, τα οποία είναι προφανές που αποσκοπούν.

Επιθυμούμε να διαβεβαιώσουμε τους μετόχους μας, επενδυτές, συνεργάτες, προσωπικό και τους ναυτικούς που εργάζονται στα πλοία μας, ότι η ισχυρότατη οικονομική επιφάνεια της εταιρείας μας, αποτελεσματικό ενός σύγχρονου ρεαλιστικού οράματος και πρωτοβουλίας που υλοποιήθηκε από τους Έλληνες επαγγελματίες του χώρου της Ακτοπλοΐας, της επιτρέπει να συνεχίσει τη δημιουργική της πορεία και να υλοποιήσει τα οράματά της σε μια σύγχρονη μονάδα στο χώρο της Ακτοπλοΐας.

Πειραιάς, 19 Οκτωβρίου 2000

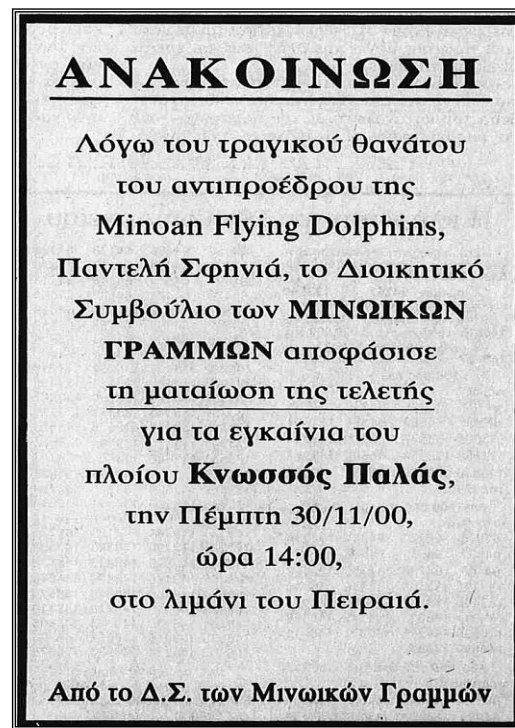
Παράρτημα 8:

Ψήφισμα ΔΣ Εταιρείας Μινωικές Γραμμές για τον τραγικό θάνατο του Παντελή Σφηνιά



Παράρτημα 9:

Ανακοίνωση ΔΣ Εταιρείας Μινωικές Γραμμές για τον τραγικό θάνατο του Παντελή Σφηνιά



## Παράρτημα 10:

Ψήφισμα ΔΣ Εταιρείας Minoan Flying Dolphin για τον τραγικό θάνατο του Παντελή Σφηνιά

### ΨΗΦΙΣΜΑ

Το Διοικητικό Συμβούλιο της ΜΙΝΩΑΝ ΦΛΑΪΝΓΚ ΝΤΟΛΦΙΝΣ Α.Ν.Ε., συγκλονισμένο από τον τραγικό θάνατο του Αντιπροέδρου της εταιρείας Παντελή Σφηνιά, συνήλθε εκτάκτως και αποφάσισε ομόφωνα:

1. Να εκφράσει σύσσωμο τη βαθύτατη οδύνη του για τον άδικο χαμό του.
2. Να εκφράσει σύσσωμο τα θερμότερα συλλυπητήριά του στην οικογένειά του.
3. Να διαθέσει το ποσό των δεκαπέντε εκατομμυρίων δραχμών υπέρ κοινωνικών σκοπών.
4. Να καταθέσει στεφάνι στη μνήμη του εκλιπόντος.
5. Να παραστεί σύσσωμο στην κηδεία.

Πειραιάς, 30 Νοεμβρίου 2000  
Το Διοικητικό Συμβούλιο

## Παράρτημα 11:

Ανακοίνωση ΔΣ Εταιρείας Μινωικές Γραμμές για διασφάλιση τη βιωσιμότητα της Εταιρείας Minoan Flying Dolphin

### ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ

Οι ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ, με πλήρη σεβασμό στην αντικειμενική ενημέρωση και με αποκλειστικό γνώμονα την προστασία των συμφερόντων των μετόχων, του επενδυτικού κοινού, αλλά και κάθε ενδιαφερομένου, επιθυμούν, με απόλυτη συναίσθηση της ευθύνης που έχουν απέναντι σε όλους τους παραπάνω παράγοντες, να ενημερώσουν για τα ακόλουθα:

Ο Παντελής Σφηνιάς ήταν ένας πολύτιμος συνεργάτης των ΜΙΝΩΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ. Ήταν ο άνθρωπος που οραματίστηκε και έκανε πραγματικότητα τη συνένωση των δυνάμεων των μικρών παραδοσιακών εφοπλιστών με τη δημιουργία της εταιρείας ΜΙΝΩΑΝ ΦΛΥΙΝΓ ΝΤΟΛΦΙΝΣ, με στόχο να φέρει στα ελληνικά νησιά πλοία νέας τεχνολογίας, τον εκσυγχρονισμό και την πρόοδο στην ελληνική ακτοπλοία.

Οι ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ με την απώλεια του Παντελή Σφηνιά χάνουν τον πολύτιμο συνεργάτη τους, η ΜΦΔ τον ιθύνοντα νου της και η ελληνική ακτοπλοία τον χαρισματικό οραματιστή της.

#### Οι επιχειρηματικές σχέσεις Π. ΣΦΗΝΙΑ και ΜΙΝΩΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ

- Ο Παντελής Σφηνιάς, στο ξεκίνημα των ΜΙΝΩΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ και για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, ήταν ο άνθρωπος που συνέβαλε, σε συνεργασία με τη διοίκηση, στην αναπτυξιακή πορεία της εταιρείας και στη χάραξη της στρατηγικής που ακολουθήσε.
- Ο Παντελής Σφηνιάς δεν συμμετείχε ποτέ στο Δ.Σ. των ΜΙΝΩΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ, ούτε είχε ανάμιξη σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης της εταιρείας, απλώς, σε εταιρείες συμφερόντων του είχε ανατεθεί η κεντρική πρακτόρευση και η διαχείριση των ναύλων των πλοίων που δραστηριοποιούνταν στις γραμμές εξωτερικού.
- Σήμερα, μετά από 26 χρόνια λειτουργίας, οι ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ αποτελούν τη μεγαλύτερη ακτοπλοϊκή δύναμη στην Ελλάδα, μια εταιρεία πρότυπο, με αδιαμφισβήτητα πολύπλευρη ανθρώπινη διάσταση και πολυοχιδή επιχειρηματικά δραστηριότητα, με έναν ισχυρό στόλο 9 πλοίων και με ένα επενδυτικό πρόγραμμα ύψους 300 δισεκατομμυρίων δραχμών, για την κατασκευή 8 νέων πλοίων, πολυτελών και μεγάλων μεταφορικών δυνατοτήτων.
- Οι ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ είναι μια εταιρεία με ισχυρά οικονομικά μεγέθη, με 50.000 περίπου μετόχους και μια ευρύτατη κοινωνική βάση που τη στηρίζει.

Η νέα οικονομική πραγματικότητα και το μεγάλο μέγεθος που έχει κατακτήσει η εταιρεία, έχουν επιβάλει τη δημιουργία μιας οργάνωσης που στηρίζεται πάνω σε σύγχρονα οργανωτικά πρότυπα και δομές.

Αυτή η οργάνωση, με το έμπειρο και ικανό management των ΜΙΝΩΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ, μαζί με τη συλλογική και αποτελεσματική διοίκηση που ασκείται όλα αυτά τα χρόνια, αποτελούν την καλύτερη εγγύηση ότι θα συνεχιστεί απρόσκοπτα η λειτουργία της εταιρείας και θα υλοποιηθούν με επιτυχία το μεγάλο επενδυτικό πρόγραμμα και οι στρατηγικοί στόχοι της.

#### Το μέλλον της ΜΙΝΩΑΝ ΦΛΥΙΝΓ ΝΤΟΛΦΙΝΣ (ΜΦΔ)

Η ΜΦΔ καλείται πρόγναι να λειτουργήσει και να υλοποιήσει τους στόχους και τα οράματά της, κάτω από το βάρος της απουσίας του Παντελή Σφηνιά και των προβλημάτων που ακολούθησαν μετά το ναυάγιο.

Οι ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ, ως ο μεγαλύτερος μέτοχος της ΜΦΔ, διαβεβαιώνουν ότι θα αναλάβουν, τις αμέσως προσεχείς ημέρες, πρωτοβουλίες για ουσιαστική πλέον συμμετοχή στο management και τη διαχείριση των υποθέσεων της εταιρείας. Στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας αυτής και προκειμένου να ληφθούν οριστικές αποφάσεις, θα ακολουθήσουν επαφές για συνενώσεις και συνεργασία με τη διοίκηση και τα υψηλόβαθμα στελέχη της εταιρείας, καθώς και με τους πιο σημαντικούς μετόχους της ΜΦΔ.

Οι όρες αυτές είναι ώρες ευθύνης και απαιτούνται συντονισμένες ενέργειες για τη χάραξη κοινής γραμμής πλεύσης, προκειμένου να ολοκληρωθεί με επιτυχία το μεγάλο όραμα του Παντελή Σφηνιά.


Σε κάθε περίπτωση, όμως, η ΜΦΔ είναι μια απολύτως υγιής και οικονομικά εύρωστη εταιρεία, με ίδια κεφάλαια 168 δισεκατομμυρίων δραχμών και διαθέσιμα που ανέρχονται σε 20 δισεκατομμύρια δραχμές περίπου, ενώ όλες οι αποζημιώσεις, σε όποιο τελικά ύψος οριστικοποιηθούν, θα καλυφθούν, στο σύνολό τους, από τις ασφαλιστικές εταιρείες.

Ηράκλειο, 4/12/00  
Το Διοικητικό Συμβούλιο

 **MINOAN LINES**

## Παράρτημα 12:

Ανακοίνωση βασικών οικονομικών μεγεθών Εταιρείας Μινωϊκές Γραμμές

**MINOAN LINES**

**Η MINOAN LINES ανακοινώνει  
τα βασικά οικονομικά της μεγέθη**

Οι ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ, με αφορμή την επαναδιαπραγμάτευση της μετοχής τους, την Πέμπτη 7/12/2000, ανακοινώνουν, για την ενημέρωση των μετόχων τους και του επενδυτικού κοινού, τα βασικά οικονομικά μεγέθη της εταιρείας:

■ ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΤΟΧΩΝ:	70.926.000
■ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ:*	141 δισ. δρχ.
■ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΑΞΙΑ ΜΕΤΟΧΗΣ:*	1.985 δρχ.
■ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ:*	221 δισ. δρχ.
■ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ:*	26,8 δισ. δρχ.

(\*): σύμφωνα με τις δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 9μήνου 2000

■ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ - 8 ΝΕΑ ΠΛΟΙΑ:	300 δισ. δρχ.
■ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΑ ΕΣΟΔΑ 2000:	49 δισ. δρχ.
■ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΑ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ 2000:	.6,5 δισ. δρχ.

Τα παραπάνω ισχυρά μεγέθη αποτελούν την καλύτερη απόδειξη ότι οι προοπτικές της εταιρείας ήταν και παραμένουν άριστες.

Το Διοικητικό Συμβούλιο  
των ΜΙΝΩΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ  
Ηράκλειο, 5 Δεκεμβρίου 2000

Παράρτημα 13:

Διάγγελμα Τζορτζ Μπους από το Δημοτικό Σχολείο Emma E. Booker στην Σαρασότα της Φλόριντα, την 11<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001 και ώρα 09:30

## **REMARKS BY THE PRESIDENT GEORGE W. BUSH AFTER TWO PLANES CRASH INTO WORLD TRADE CENTER**

September 11, 2001

Emma Booker Elementary School

Sarasota, Florida

9:30

Ladies and gentlemen, this is a difficult moment for America. I, unfortunately, will be going back to Washington after my remarks. Secretary Rod Paige and the Lt. Governor will take the podium and discuss education. I do want to thank the folks here at Booker Elementary School for their hospitality.

Today we've had a national tragedy. Two airplanes have crashed into the World Trade Center in an apparent terrorist attack on our country. I have spoken to the Vice President, to the Governor of New York, to the Director of the FBI, and have ordered that the full resources of the federal government go to help the victims and their families, and to conduct a full-scale investigation to hunt down and to find those folks who committed this act.

Terrorism against our nation will not stand.

And now if you would join me in a moment of silence.

May God bless the victims, their families, and America.

Thank you very much.

Παράρτημα 14:

Διάγγελμα Τζορτζ Μπους από τη Βάση της Πολεμικής Αεροπορίας Barksdale στη Λουιζιάνα, την 11<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001 και ώρα 13:04

## **REMARKS BY THE PRESIDENT GEORGE W. BUSH UPON ARRIVAL AT BARKSDALE AIR FORCE BASE LOUISIANA**

September 11, 2001  
Barksdale Air Force Base,  
Louisiana  
13:04

Freedom itself was attacked this morning by a faceless coward. And freedom will be defended.

I want to reassure the American people that the full resources of the federal government are working to assist local authorities to save lives and to help the victims of these attacks. Make no mistake: The United States will hunt down and punish those responsible for these cowardly acts.

I've been in regular contact with the Vice President, the Secretary of Defense, the national security team and my Cabinet. We have taken all appropriate security precautions to protect the American people.

Our military at home and around the world is on high alert status, and we have taken the necessary security precautions to continue the functions of your government.

We have been in touch with the leaders of Congress and with world leaders to assure them that we will do whatever is necessary to protect America and Americans.

I ask the American people to join me in saying a thanks for all the folks who have been fighting hard to rescue our fellow citizens and to join me in saying a prayer for the victims and their families.

The resolve of our great nation is being tested. But make no mistake: We will show the world that we will pass this test.

God bless.



Παράρτημα 15:

Διάγγελμα Τζορτζ Μπους προς τον αμερικανικό λαό, την 11<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001 και ώρα 20:30

## **STATEMENT BY PRESIDENT GEORGE W. BUSH IN HIS ADDRESS TO THE NATION**

September 11, 2001  
20:30

Good evening.

Today, our fellow citizens, our way of life, our very freedom came under attack in a series of deliberate and deadly terrorist acts. The victims were in airplanes, or in their offices; secretaries, businessmen and women, military and federal workers; moms and dads, friends and neighbors. Thousands of lives were suddenly ended by evil, despicable acts of terror.

The pictures of airplanes flying into buildings, fires burning, huge structures collapsing, have filled us with disbelief, terrible sadness, and a quiet, unyielding anger. These acts of mass murder were intended to frighten our nation into chaos and retreat. But they have failed; our country is strong.

A great people has been moved to defend a great nation. Terrorist attacks can shake the foundations of our biggest buildings, but they cannot touch the foundation of America. These acts shattered steel, but they cannot dent the steel of American resolve.

America was targeted for attack because we're the brightest beacon for freedom and opportunity in the world. And no one will keep that light from shining.

Today, our nation saw evil, the very worst of human nature. And we responded with the best of America—with the daring of our rescue workers, with the caring for strangers and neighbors who came to give blood and help in any way they could.

Immediately following the first attack, I implemented our government's emergency response plans. Our military is powerful, and it's prepared. Our emergency teams are working in New York City and Washington, D.C. to help with local rescue efforts.

Our first priority is to get help to those who have been injured, and to take every precaution to protect our citizens at home and around the world from further attacks.

The functions of our government continue without interruption. Federal agencies in Washington which had to be evacuated today are reopening for essential personnel tonight, and will be open for business tomorrow. Our financial institutions remain strong, and the American economy will be open for business, as well.

The search is underway for those who are behind these evil acts. I've directed the full resources of our intelligence and law enforcement communities to find those responsible and to bring them to justice. We will make no distinction between the terrorists who committed these acts and those who harbor them.



I appreciate so very much the members of Congress who have joined me in strongly condemning these attacks. And on behalf of the American people, I thank the many world leaders who have called to offer their condolences and assistance.

America and our friends and allies join with all those who want peace and security in the world, and we stand together to win the war against terrorism.

Tonight, I ask for your prayers for all those who grieve, for the children whose worlds have been shattered, for all whose sense of safety and security has been threatened. And I pray they will be comforted by a power greater than any of us, spoken through the ages in Psalm 23: "Even though I walk through the valley of the shadow of death, I fear no evil, for You are with me".

This is a day when all Americans from every walk of life unite in our resolve for justice and peace. America has stood down enemies before, and we will do so this time. None of us will ever forget this day. Yet, we go forward to defend freedom and all that is good and just in our world.

Thank you. Good night, and God bless America.

Παράρτημα 16:

Δηλώσεις Τζορτζ Μπους μετά τη συνεδρίαση του Υπουργικού Συμβουλίου της Κυβέρνησής του με την Ομάδα Εθνικής Ασφάλειας των ΗΠΑ, την 12<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001 και ώρα 10:53

**REMARKS BY PRESIDENT GEORGE W. BUSH  
IN PHOTO OPPORTUNITY WITH THE  
NATIONAL SECURITY TEAM**

September 12, 2001  
The Cabinet Room  
10:53

I have just completed a meeting with my national security team, and we have received the latest intelligence updates.

The deliberate and deadly attacks which were carried out yesterday against our country were more than acts of terror. They were acts of war. This will require our country to unite in steadfast determination and resolve. Freedom and democracy are under attack.

The American people need to know that we're facing a different enemy than we have ever faced. This enemy hides in shadows, and has no regard for human life. This is an enemy who preys on innocent and unsuspecting people, then runs for cover. But it won't be able to run for cover forever. This is an enemy that tries to hide. But it won't be able to hide forever. This is an enemy that thinks its harbors are safe. But they won't be safe forever.

This enemy attacked not just our people, but all freedom-loving people everywhere in the world. The United States of America will use all our resources to conquer this enemy. We will rally the world. We will be patient, we will be focused, and we will be steadfast in our determination.

This battle will take time and resolve. But make no mistake about it: we will win.

The federal government and all our agencies are conducting business. But it is not business as usual. We are operating on a heightened security alert. America is going forward, and as we do so, we must remain keenly aware of the threats to our country. Those in authority should take appropriate precautions to protect our citizens.

But we will not allow this enemy to win the war by changing our way of life or restricting our freedoms. This morning, I am sending to Congress a request for emergency funding authority, so that we are prepared to spend whatever it takes to rescue victims, to help the citizens of New York City and Washington, D.C. respond to this tragedy, and to protect our national security.

I want to thank the members of Congress for their unity and support. America is united. The freedom-loving nations of the world stand by our side. This will be a monumental struggle of good versus evil. But good will prevail.

Thank you very much.

Παράρτημα 17:

Δηλώσεις Τζορτζ Μπους κατά την επίσκεψή του στο κτίριο του Υπουργείου Άμυνας (Πεντάγωνο) των ΗΠΑ, την 12<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001 και ώρα 17:53

## **REMARKS BY PRESIDENT GEORGE W. BUSH WHILE TOURING DAMAGE AT THE PENTAGON**

September 12, 2001

The Pentagon

17:53

I am so grateful to the people who are working here. We're here to say thanks to not only the workers on this site, but the workers who are doing the same work in New York City. I want to say thanks to the folks who have given blood to the Red Cross. I want to say thanks for the hundreds of thousands of Americans who pray for the victims and their families.

Secretary Rumsfeld told me, when I talked to him, that he felt the blast shake the Pentagon—even though he was on the other side of the building, the building rocked. And now I know why.

Coming here makes me sad, on the one hand; it also makes me angry. Our country will, however, not be cowed by terrorists, by people who don't share the same values we share, by people who are willing to destroy people's lives because we embrace freedom. The nation mourns, but our government will go on, the country will function. We are on high alert for possible activity.

But coming here confirms what the Secretary and I both know, that this is a great nation. People here working hard prove it; people out here working their hearts out to answer families' questions, to remove the rubble and debris from this office. I want to thank everybody not only on this site, but all across America, for responding so generously, so kindly, in their prayers, in their contributions of love and their willingness to help in any way they can.

Παράρτημα 18:

Ομιλία Τζορτζ Μπους στον Εθνικό Καθεδρικό Ναό της Ουάσιγκτον κατά την επιμνημόσυνη δέηση για τα θύματα των τρομοκρατικών επιθέσεων της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου, το πρωί της 14<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001

## **PRESIDENT GEORGE W. BUSH'S REMARKS AT NATIONAL DAY OF PRAYER AND REMEMBRANCE**

September 14, 2001  
The National Cathedral  
Washington, D.C.

We are here in the middle hour of our grief. So many have suffered so great a loss, and today we express our nation's sorrow. We come before God to pray for the missing and the dead, and for those who love them.

On Tuesday, our country was attacked with deliberate and massive cruelty. We have seen the images of fire and ashes, and bent steel.

Now come the names, the list of casualties we are only beginning to read. They are the names of men and women who began their day at a desk or in an airport, busy with life. They are the names of people who faced death, and in their last moments called home to say, be brave, and I love you.

They are the names of passengers who defied their murderers, and prevented the murder of others on the ground. They are the names of men and women who wore the uniform of the United States, and died at their posts.

They are the names of rescuers, the ones whom death found running up the stairs and into the fires to help others. We will read all these names. We will linger over them, and learn their stories, and many Americans will weep.

To the children and parents and spouses and families and friends of the lost, we offer the deepest sympathy of the nation. And I assure you, you are not alone.

Just three days removed from these events, Americans do not yet have the distance of history. But our responsibility to history is already clear: to answer these attacks and rid the world of evil.

War has been waged against us by stealth and deceit and murder. This nation is peaceful, but fierce when stirred to anger. This conflict was begun on the timing and terms of others. It will end in a way, and at an hour, of our choosing.

Our purpose as a nation is firm. Yet our wounds as a people are recent and unhealed, and lead us to pray. In many of our prayers this week, there is a searching, and an honesty. At St. Patrick's Cathedral in New York on Tuesday, a woman said, "I prayed to God to give us a sign that He is still here". Others have prayed for the same, searching hospital to hospital, carrying pictures of those still missing.

God's signs are not always the ones we look for. We learn in tragedy that his purposes are not always our own. Yet the prayers of private suffering, whether in our homes or in this great cathedral, are known and heard, and understood.

There are prayers that help us last through the day, or endure the night. There are prayers of friends and strangers, that give us strength for the journey. And there are prayers that yield our will to a will greater than our own.

This world He created is of moral design. Grief and tragedy and hatred are only for a time. Goodness, remembrance, and love have no end. And the Lord of life holds all who die, and all who mourn.

It is said that adversity introduces us to ourselves. This is true of a nation as well. In this trial, we have been reminded, and the world has seen, that our fellow Americans are generous and kind, resourceful and brave. We see our national character in rescuers working past exhaustion; in long lines of blood donors; in thousands of citizens who have asked to work and serve in any way possible.

And we have seen our national character in eloquent acts of sacrifice. Inside the World Trade Center, one man who could have saved himself stayed until the end at the side of his quadriplegic friend. A beloved priest died giving the last rites to a firefighter. Two office workers, finding a disabled stranger, carried her down sixty-eight floors to safety. A group of men drove through the night from Dallas to Washington to bring skin grafts for burn victims.

In these acts, and in many others, Americans showed a deep commitment to one another, and an abiding love for our country. Today, we feel what Franklin Roosevelt called the warm courage of national unity. This is a unity of every faith, and every background.

It has joined together political parties in both houses of Congress. It is evident in services of prayer and candlelight vigils, and American flags, which are displayed in pride, and wave in defiance.

Our unity is a kinship of grief, and a steadfast resolve to prevail against our enemies. And this unity against terror is now extending across the world.

America is a nation full of good fortune, with so much to be grateful for. But we are not spared from suffering. In every generation, the world has produced enemies of human freedom. They have attacked America, because we are freedom's home and defender. And the commitment of our fathers is now the calling of our time.

On this national day of prayer and remembrance, we ask almighty God to watch over our nation, and grant us patience and resolve in all that is to come. We pray that He will comfort and console those who now walk in sorrow. We thank Him for each life we now must mourn, and the promise of a life to come.

As we have been assured, neither death nor life, nor angels nor principalities nor powers, nor things present nor things to come, nor height nor depth, can separate us from God's love. May He bless the souls of the departed. May He comfort our own. And may He always guide our country.

God bless America.

Παράρτημα 19:

Ομιλία Τζορτζ Μπους κατά την επίσκεψή του στα ερείπια του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου στη Νέα Υόρκη τη 14<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001

## **REMARKS TO NEW YORK RESCUE WORKERS**

MURRAY AND WEST STREETS  
NEW YORK, NEW YORK  
SEPTEMBER 14, 2001

CROWD: U.S.A.! U.S.A.!

THE PRESIDENT: Thank you all. I want you all to know —

Q Can't hear you.

THE PRESIDENT: I can't talk any louder.

I want you all to know that America today — that America today is on bended knee in prayer for the people whose lives were lost here, for the workers who work here, for the families who mourn.

This nation stands with the good people of New York City, and New Jersey and Connecticut, as we mourn the loss of thousands of our citizens.

Q I can't hear you.

THE PRESIDENT: I can hear you. I can hear you. The rest of the world hears you. And the people who knocked these buildings down will hear all of us soon.

CROWD: U.S.A.! U.S.A.!

THE PRESIDENT: The nation sends its love and compassion to everybody who is here. Thank you for your hard work. Thank you for making the nation proud. And may God bless America.

Παράρτημα 20:

Ομιλία Τζορτζ Μπους στη συνεδρίαση του Κογκρέσου την 20<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001.

## **ADDRESS TO THE JOINT SESSION OF THE 107TH CONGRESS**

UNITED STATES CAPITOL  
WASHINGTON, D.C.  
SEPTEMBER 20, 2001

Mr. Speaker, Mr. President Pro Tempore, members of Congress, and fellow Americans:

In the normal course of events, Presidents come to this chamber to report on the state of the Union. Tonight, no such report is needed. It has already been delivered by the American people.

We have seen it in the courage of passengers, who rushed terrorists to save others on the ground — passengers like an exceptional man named Todd Beamer. And would you please help me to welcome his wife, Lisa Beamer, here tonight. We have seen the state of our Union in the endurance of rescuers, working past exhaustion. We have seen the unfurling of flags, the lighting of candles, the giving of blood, the saying of prayers — in English, Hebrew, and Arabic. We have seen the decency of a loving and giving people who have made the grief of strangers their own. My fellow citizens, for the last nine days, the entire world has seen for itself the state of our Union — and it is strong.

Tonight we are a country awakened to danger and called to defend freedom. Our grief has turned to anger, and anger to resolution. Whether we bring our enemies to justice, or bring justice to our enemies, justice will be done. I thank the Congress for its leadership at such an important time. All of America was touched on the evening of the tragedy to see Republicans and Democrats joined together on the steps of this Capitol, singing “God Bless America”. And you did more than sing; you acted, by delivering \$40 billion to rebuild our communities and meet the needs of our military. Speaker Hastert, Minority Leader Gephardt, Majority Leader Daschle and Senator Lott, I thank you for your friendship, for your leadership and for your service to our country. And on behalf of the American people, I thank the world for its outpouring of support. America will never forget the sounds of our National Anthem playing at Buckingham Palace, on the streets of Paris, and at Berlin’s Brandenburg Gate.

We will not forget South Korean children gathering to pray outside our embassy in Seoul, or the prayers of sympathy offered at a mosque in Cairo. We will not forget moments of silence and days of mourning in Australia and Africa and Latin America. Nor will we forget the citizens of 80 other nations who died with our own: dozens of Pakistanis; more than 130 Israelis; more than 250 citizens of India; men and women from El Salvador, Iran, Mexico and Japan; and hundreds of British citizens. America has no truer friend than Great Britain. Once again, we are joined together in a great cause — so honored the British Prime Minister has crossed an ocean to show his unity of purpose with America. Thank you for coming, friend.

On September the 11th, enemies of freedom committed an act of war against our country. Americans have known wars — but for the past 136 years, they have been wars on foreign soil, except for one Sunday in 1941.

Americans have known the casualties of war — but not at the center of a great city on a peaceful morning. Americans have known surprise attacks — but never before on thousands of civilians. All of this was brought upon us in a single day — and night fell on a different world, a world where freedom itself is under attack. Americans have many questions tonight. Americans are asking: Who attacked our country? The evidence we have gathered all points to a collection of loosely affiliated terrorist organizations known as al Qaeda. They are the same murderers indicted for bombing American embassies in Tanzania and Kenya, and responsible for bombing the USS Cole. Al Qaeda is to terror what the mafia is to crime. But its goal is not making money; its goal is remaking the world — and imposing its radical beliefs on people everywhere.

The terrorists practice a fringe form of Islamic extremism that has been rejected by Muslim scholars and the vast majority of Muslim clerics — a fringe movement that perverts the peaceful teachings of Islam. The terrorists' directive commands them to kill Christians and Jews, to kill all Americans, and make no distinction among military and civilians, including women and children. This group and its leader — a person named Osama bin Laden — are linked to many other organizations in different countries, including the Egyptian Islamic Jihad and the Islamic Movement of Uzbekistan. There are thousands of these terrorists in more than 60 countries. They are recruited from their own nations and neighborhoods and brought to camps in places like Afghanistan, where they are trained in the tactics of terror. They are sent back to their homes or sent to hide in countries around the world to plot evil and destruction.

The leadership of al Qaeda has great influence in Afghanistan and supports the Taliban regime in controlling most of that country. In Afghanistan, we see al Qaeda's vision for the world. Afghanistan's people have been brutalized — many are starving and many have fled. Women are not allowed to attend school. You can be jailed for owning a television. Religion can be practiced only as their leaders dictate. A man can be jailed in Afghanistan if his beard is not long enough. The United States respects the people of Afghanistan — after all, we are currently its largest source of humanitarian aid — but we condemn the Taliban regime. It is not only repressing its own people, it is threatening people everywhere by sponsoring and sheltering and supplying terrorists. By aiding and abetting murder, the Taliban regime is committing murder. And tonight, the United States of America makes the following demands on the Taliban: Deliver to United States authorities all the leaders of al Qaeda who hide in your land. Release all foreign nationals, including American citizens, you have unjustly imprisoned. Protect foreign journalists, diplomats and aid workers in your country. Close immediately and permanently every terrorist training camp in Afghanistan, and hand over every terrorist, and every person in their support structure, to appropriate authorities. Give the United States full access to terrorist training camps, so we can make sure they are no longer operating. These demands are not open to negotiation or discussion. The Taliban must act, and act immediately. They will hand over the terrorists, or they will share in their fate.

I also want to speak tonight directly to Muslims throughout the world. We respect your faith. It's practiced freely by many millions of Americans, and by millions more in countries that America counts as friends. Its teachings are good and peaceful, and those who commit evil in the name of Allah blaspheme the name of Allah. The terrorists are traitors to their own faith, trying, in effect, to hijack Islam itself. The enemy of America is not our many Muslim friends; it is not our many Arab friends. Our enemy is a radical network of terrorists, and every government that supports them.



Our war on terror begins with al Qaeda, but it does not end there. It will not end until every terrorist group of global reach has been found, stopped and defeated. Americans are asking, why do they hate us? They hate what we see right here in this chamber — a democratically elected government. Their leaders are self-appointed. They hate our freedoms — our freedom of religion, our freedom of speech, our freedom to vote and assemble and disagree with each other. They want to overthrow existing governments in many Muslim countries, such as Egypt, Saudi Arabia, and Jordan. They want to drive Israel out of the Middle East. They want to drive Christians and Jews out of vast regions of Asia and Africa.

These terrorists kill not merely to end lives, but to disrupt and end a way of life. With every atrocity, they hope that America grows fearful, retreating from the world and forsaking our friends. They stand against us, because we stand in their way. We are not deceived by their pretenses to piety. We have seen their kind before. They are the heirs of all the murderous ideologies of the 20th century. By sacrificing human life to serve their radical visions — by abandoning every value except the will to power — they follow in the path of fascism, and Nazism, and totalitarianism. And they will follow that path all the way, to where it ends: in history's unmarked grave of discarded lies. Americans are asking: How will we fight and win this war? We will direct every resource at our command — every means of diplomacy, every tool of intelligence, every instrument of law enforcement, every financial influence, and every necessary weapon of war — to the disruption and to the defeat of the global terror network.

This war will not be like the war against Iraq a decade ago, with a decisive liberation of territory and a swift conclusion. It will not look like the air war above Kosovo two years ago, where no ground troops were used and not a single American was lost in combat.

Our response involves far more than instant retaliation and isolated strikes. Americans should not expect one battle, but a lengthy campaign, unlike any other we have ever seen. It may include dramatic strikes, visible on TV, and covert operations, secret even in success. We will starve terrorists of funding, turn them one against another, drive them from place to place, until there is no refuge or no rest. And we will pursue nations that provide aid or safe haven to terrorism. Every nation, in every region, now has a decision to make. Either you are with us, or you are with the terrorists. From this day forward, any nation that continues to harbor or support terrorism will be regarded by the United States as a hostile regime. Our nation has been put on notice: We are not immune from attack. We will take defensive measures against terrorism to protect Americans. Today, dozens of federal departments and agencies, as well as state and local governments, have responsibilities affecting homeland security. These efforts must be coordinated at the highest level. So tonight I announce the creation of a Cabinet-level position reporting directly to me — the Office of Homeland Security. And tonight I also announce a distinguished American to lead this effort, to strengthen American security: a military veteran, an effective governor, a true patriot, a trusted friend — Pennsylvania's Tom Ridge. He will lead, oversee and coordinate a comprehensive national strategy to safeguard our country against terrorism, and respond to any attacks that may come.

These measures are essential. But the only way to defeat terrorism as a threat to our way of life is to stop it, eliminate it, and destroy it where it grows. Many will be involved in this effort, from FBI agents to intelligence operatives to the reservists we have called to active duty. All deserve our thanks, and all have our prayers. And tonight, a few miles from the damaged Pentagon, I have a message for our military: Be ready. I've called the Armed Forces to alert, and there is a reason. The hour is coming when America will act, and you will make us proud.

This is not, however, just America's fight. And what is at stake is not just America's freedom. This is the world's fight. This is civilization's fight. This is the fight of all who believe in progress and pluralism, tolerance and freedom. We ask every nation to join us. We will ask, and we will need, the help of police forces, intelligence services, and banking systems around the world. The United States is grateful that many nations and many international organizations have already responded — with sympathy and with support. Nations from Latin America, to Asia, to Africa, to Europe, to the Islamic world. Perhaps the NATO Charter reflects best the attitude of the world: An attack on one is an attack on all. The civilized world is rallying to America's side. They understand that if this terror goes unpunished, their own cities, their own citizens may be next. Terror, unanswered, can not only bring down buildings, it can threaten the stability of legitimate governments. And you know what — we're not going to allow it. Americans are asking: What is expected of us? I ask you to live your lives, and hug your children. I know many citizens have fears tonight, and I ask you to be calm and resolute, even in the face of a continuing threat.

I ask you to uphold the values of America, and remember why so many have come here. We are in a fight for our principles, and our first responsibility is to live by them. No one should be singled out for unfair treatment or unkind words because of their ethnic background or religious faith. I ask you to continue to support the victims of this tragedy with your contributions. Those who want to give can go to a central source of information, [libertyunites.org](http://libertyunites.org), to find the names of groups providing direct help in New York, Pennsylvania, and Virginia. The thousands of FBI agents who are now at work in this investigation may need your cooperation, and I ask you to give it. I ask for your patience, with the delays and inconveniences that may accompany tighter security; and for your patience in what will be a long struggle. I ask your continued participation and confidence in the American economy. Terrorists attacked a symbol of American prosperity. They did not touch its source. America is successful because of the hard work, and creativity, and enterprise of our people. These were the true strengths of our economy before September 11th, and they are our strengths today. And, finally, please continue praying for the victims of terror and their families, for those in uniform, and for our great country. Prayer has comforted us in sorrow, and will help strengthen us for the journey ahead. Tonight I thank my fellow Americans for what you have already done and for what you will do. And ladies and gentlemen of the Congress, I thank you, their representatives, for what you have already done and for what we will do together. Tonight, we face new and sudden national challenges. We will come together to improve air safety, to dramatically expand the number of air marshals on domestic flights, and take new measures to prevent hijacking. We will come together to promote stability and keep our airlines flying, with direct assistance during this emergency. We will come together to give law enforcement the additional tools it needs to track down terror here at home. We will come together to strengthen our intelligence capabilities to know the plans of terrorists before they act, and find them before they strike. We will come together to take active steps that strengthen America's economy, and put our people back to work. Tonight we welcome two leaders who embody the extraordinary spirit of all New Yorkers: Governor George Pataki, and Mayor Rudolph Giuliani. As a symbol of America's resolve, my administration will work with Congress, and these two leaders, to show the world that we will rebuild New York City. After all that has just passed — all the lives taken, and all the possibilities and hopes that died with them — it is natural to wonder if America's future is one of fear. Some speak of an age of terror. I know there are struggles ahead, and dangers to face. But this country will define our times, not be defined by them. As long as the United States of America is determined and strong, this will not be an age of terror; this will be an age of liberty, here and across the world.

Great harm has been done to us. We have suffered great loss. And in our grief and anger we have found our mission and our moment. Freedom and fear are at war. The advance of human freedom — the great achievement of our time, and the great hope of every time — now depends on us. Our nation — this generation — will lift a dark threat of violence from our people and our future. We will rally the world to this cause by our efforts, by our courage. We will not tire, we will not falter, and we will not fail. It is my hope that in the months and years ahead, life will return almost to normal. We'll go back to our lives and routines, and that is good. Even grief recedes with time and grace. But our resolve must not pass. Each of us will remember what happened that day, and to whom it happened. We'll remember the moment the news came — where we were and what we were doing. Some will remember an image of a fire, or a story of rescue. Some will carry memories of a face and a voice gone forever. And I will carry this: It is the police shield of a man named George Howard, who died at the World Trade Center trying to save others. It was given to me by his mom, Arlene, as a proud memorial to her son. This is my reminder of lives that ended, and a task that does not end.

I will not forget this wound to our country or those who inflicted it. I will not yield; I will not rest; I will not relent in waging this struggle for freedom and security for the American people.

The course of this conflict is not known, yet its outcome is certain. Freedom and fear, justice and cruelty, have always been at war, and we know that God is not neutral between them.

Fellow citizens, we'll meet violence with patient justice — assured of the rightness of our cause, and confident of the victories to come. In all that lies before us, may God grant us wisdom, and may He watch over the United States of America.

Thank you.

Παράρτημα 21:

Διάγγελμα Τζορτζ Μπους για την έναρξη της αεροπορικής επιδρομής στο Αφγανιστάν την 7<sup>η</sup> Οκτωβρίου 2001.

## ADDRESS TO THE NATION ON OPERATIONS IN AFGHANISTAN

THE TREATY ROOM OF THE WHITE HOUSE  
WASHINGTON, D.C.  
OCTOBER 7, 2001

Good afternoon. On my orders, the United States military has begun strikes against al Qaeda terrorist training camps and military installations of the Taliban regime in Afghanistan. These carefully targeted actions are designed to disrupt the use of Afghanistan as a terrorist base of operations, and to attack the military capability of the Taliban regime. We are joined in this operation by our staunch friend, Great Britain. Other close friends, including Canada, Australia, Germany and France, have pledged forces as the operation unfolds. More than 40 countries in the Middle East, Africa, Europe and across Asia have granted air transit or landing rights. Many more have shared intelligence. We are supported by the collective will of the world.

More than two weeks ago, I gave Taliban leaders a series of clear and specific demands: Close terrorist training camps; hand over leaders of the al Qaeda network; and return all foreign nationals, including American citizens, unjustly detained in your country. None of these demands were met. And now the Taliban will pay a price. By destroying camps and disrupting communications, we will make it more difficult for the terror network to train new recruits and coordinate their evil plans. Initially, the terrorists may burrow deeper into caves and other entrenched hiding places. Our military action is also designed to clear the way for sustained, comprehensive and relentless operations to drive them out and bring them to justice. At the same time, the oppressed people of Afghanistan will know the generosity of America and our allies. As we strike military targets, we'll also drop food, medicine and supplies to the starving and suffering men and women and children of Afghanistan.

The United States of America is a friend to the Afghan people, and we are the friends of almost a billion worldwide who practice the Islamic faith. The United States of America is an enemy of those who aid terrorists and of the barbaric criminals who profane a great religion by committing murder in its name. This military action is a part of our campaign against terrorism, another front in a war that has already been joined through diplomacy, intelligence, the freezing of financial assets and the arrests of known terrorists by law enforcement agents in 38 countries. Given the nature and reach of our enemies, we will win this conflict by the patient accumulation of successes, by meeting a series of challenges with determination and will and purpose.

Today we focus on Afghanistan, but the battle is broader. Every nation has a choice to make. In this conflict, there is no neutral ground. If any government sponsors the outlaws and killers of innocents, they have become outlaws and murderers, themselves. And they will take that lonely path at their own peril. I'm speaking to you today from the Treaty Room of the White House, a place where American Presidents have worked for peace.

We're a peaceful nation. Yet, as we have learned, so suddenly and so tragically, there can be no peace in a world of sudden terror. In the face of today's new threat, the only way to pursue peace is to pursue those who threaten it. We did not ask for this mission, but we will fulfill it. The name of today's military operation is Enduring Freedom.

We defend not only our precious freedoms, but also the freedom of people everywhere to live and raise their children free from fear. I know many Americans feel fear today. And our government is taking strong precautions. All law enforcement and intelligence agencies are working aggressively around America, around the world and around the clock. At my request, many governors have activated the National Guard to strengthen airport security. We have called up Reserves to reinforce our military capability and strengthen the protection of our homeland. In the months ahead, our patience will be one of our strengths patience with the long waits that will result from tighter security; patience and understanding that it will take time to achieve our goals; patience in all the sacrifices that may come.

Today, those sacrifices are being made by members of our Armed Forces who now defend us so far from home, and by their proud and worried families. A Commander-in-Chief sends America's sons and daughters into a battle in a foreign land only after the greatest care and a lot of prayer. We ask a lot of those who wear our uniform. We ask them to leave their loved ones, to travel great distances, to risk injury, even to be prepared to make the ultimate sacrifice of their lives. They are dedicated, they are honorable; they represent the best of our country.

And we are grateful. To all the men and women in our military — every sailor, every soldier, every airman, every coastguardsman, every Marine — I say this: Your mission is defined; your objectives are clear; your goal is just. You have my full confidence, and you will have every tool you need to carry out your duty. I recently received a touching letter that says a lot about the state of America in these difficult times — a letter from a 4th-grade girl, with a father in the military:

“As much as I don't want my Dad to fight,” she wrote, “I'm willing to give him to you.”

This is a precious gift, the greatest she could give. This young girl knows what America is all about. Since September 11, an entire generation of young Americans has gained new understanding of the value of freedom, and its cost in duty and in sacrifice.

The battle is now joined on many fronts. We will not waver; we will not tire; we will not falter; and we will not fail. Peace and freedom will prevail.

Thank you. May God continue to bless America.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΑΙΕΘΝΗΣ

- Abelson, Robert P., “Modes of Resolution of Belief Dilemmas”, *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 3(4), Sage Publications, 1959.
- Allen, M. W. & Caillouet, R. H., “Legitimate endeavors: Impression management strategies used by an organization in crisis”, *Journal Communication Monographs*, Vol. 61(1), 1994.
- Allen, Myria W. & Caillouet, Rachel. H., “Legitimation efforts: Impression management strategies used by an organization in crisis”, *Journal Communication Monographs*, Vol. 61(1), 1994.
- Anderson, J.A., ed., *Communication Yearbook II*, Newbury Park, Sage, 1997.
- Andrews, Kenneth R., *Concept of Corporate Strategy*, Third Edition, Homewood, Irwin, 1980, σελ. 11.
- Andrews, Kenneth R., *Concept of Corporate Strategy*, Irwin Homewood, 1972, p. 11
- Andrews, Kenneth R., *Corporate Strategy as Vital Function of the Board*, Harvard Business Review, Nov. – Dec. 1981.
- Ansoff, Igor, *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York, McGraw-Hill, 1965.
- Ansoff, Igor, *Corporate Strategy*, London Penguin, 1985.
- Ansoff, Igor, *The New Corporate Strategy*, New York, Wiley, 1988, σελ. 5.
- Arogyaswamy, B. & Simmons, R. P., *Value-Directed Management: Organizations, Customers, and Quality*, Westport, CT, Quorum Books, 1993.
- Aron, Raymond, *Peace and War: A theory of International Relations*, New York, Doubleday & Company, Inc, 1996.
- AZPIROZ, M.L., “Framing as a tool for mediatic diplomacy analysis: study of George W. Bush’s political discourse” in the “War on Terror”, *Communication & Society/ Comunicación y Sociedad*, Vol. 26(2), 2013.
- Balanyá, Belén & Doherty, Ann & Hoedeman, Olivier & Ma’anit, Adam & Wesselius, Erik, *Europe Inc., Regional & Global Restructuring and the Rise of Corporate Power*, London, Pluto Press, 2000.
- Baldwin, Van Gorp, “The Constructionist Approach to Framing: Bringing Culture Back In”, *Journal of Communication*, Vol. 57(1), 2007.
- Beetham, David, *The Legitimation of Power: Issues in political theory*, Atlantic Highlands, New Jersey, Humanities Press International, 1991.
- Bell, Stephen & Wanna, John, *Business-Government Relations in Australia*, Sidney, Harcourt Brace Jovanovich Group Pty. Ltd, 1992.
- Benoit, William L. & Dorries, Bruce, “Dateline NBC’s Persuasive Attack of Wal-Mart”, *Journal Communication Quarterly* Vol. 44(4), 1996.
- Benoit, William L. & Hanczor, Robert Stephen, “The Tonya Harding controversy: an analysis of image restoration strategies”, *Journal Communication Quarterly*, Vol. 42(4), 1994.
- Benoit, William L., *Accounts, Excuses, and Apologies: A theory of Image Restoration Strategies*, Albany, New York, State University of New York Press, 1995.
- Benoit, William, “Image repair discourse and crisis communication”, *Journal Public Relations Review*, Vol. 23(2), 1997.
- Berg, Bruce L., *Qualitative research methods for the social sciences*, 5th ed., Boston, Pearson education, Inc., 2004.

- Bernays, Edward L., *Crystallizing public opinion*, New York, Liveright Publishing Corporation, 1923.
- Billings, Robert S. & Milburn, Thomas W. & Schaalman, Mary Lou, "A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis", journal *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25(2), 1980.
- Blumer Herbert, *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Berkeley- Los Angeles- London, University of California Press, 1969.
- Blumer, Herbert, "Public Opinion and Public Opinion Polling", journal *American Sociological Review*, Vol. 13(5), 1984.
- Boin Arjen & Hart, Paul 't, "Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?", journal *Public Administration Review*, Vol. 63(5), ABI/INFORM Global, 2003.
- Botan, Carl H. & Hazleton, Vincent, *Public Relations Theory II*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, 2006.
- Bowman Cliff, *The essence of strategic management*, London: Prentice Hall, 1990.
- Bowman, Cliff & Asch, David, *Strategic management*, Macmillan, Basingstoke, 1987.
- Brecher, Michael & Yehuda, Hemda Ben, "System and Crisis in International Politics", *Journal Review of International Studies*, Vol. 11(1), 1985.
- Brecher, Michael, *International Political Earthquakes*, Michigan, University of Michigan, 2008.
- Bruce, Gregory, "Public Diplomacy: Sunrise of an Academic Field", journal *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 616 (1), March 2008.
- Bruce, Gregory, *Public Diplomacy and Strategic Communication: Cultures, Firewalls, and Imported Norms*, Washington, George Washington University and Georgetown University, August 2005.
- Cancel, Amanda E. & Cameron, Glen T. & Sallot, Lynne M. & Mitrook, Michael A., "It Depends: A Contingency Theory of Accommodation in Public Relations", journal *Public Relations Research*, Vol. 9 (1), 1997.
- Carroll, Archie B., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Second edition, Cincinnati, Ohio, SouthWestern Publishing Company, 1993.
- Carroll, Craig E. & McCombs, Maxwell, "Agenda-setting Effects of Business News on the Public's Images and Opinions about Major Corporations ", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6(1), 2003.
- Center, Allen H. & Jackson Patrick, *Public Relations Practices. Managerial Case Studies and Problems*, 6ed., Prentice-Hall, Inc., Pearson Education Company, 2003.
- Chandler Alfred D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, 1962.
- Chandler, Alfred D., *Scale and Scope: The dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, Harvard University Press, 1990.
- Clausewitz, Karl von, *On war*, eds. Howard, Michael Eliot, & Paret, Peter, New Jersey, Princeton Un. Press, 1976.
- Cohen, Bernard C., *The press and foreign policy*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 1963.
- Collins, John M., *Grand Strategy: principles and practices*, Annapolis, Naval Institute Press, 1973.
- Combs, Cindy C. & Slann, Martin, *Encyclopedia of Terrorism Revised Edition*, New York, Facts On File, Inc., 2007.

- Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J., "Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 8(4), 1996.
- Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J., "Corporate Social Responsibility: Missed Opportunity for Institutionalizing Communication Practice?", *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 3(2), Routledge, 2009.
- Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J., "Strategic Intent and Crisis Communication: The Emergence of a Field", in the: Holtzhausen, Derina & Zerfass, Ansgar, *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, New York & London, Routledge, 2015.
- Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J., *The Handbook of Crisis Communication*, USA, WILEY- BLACKWELL Publishing Ltd, 2010.
- Coombs, Timothy W., "An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses from a Better Understanding of the Situation", *Journal of Public Relations Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Vol. 10(3), 1998.
- Coombs, Timothy W., "Choosing the Right Words: The development of guidelines for the selection of the «appropriate» crisis response strategies", *Journal of Management Communication Quarterly*, Vol. 8(4), 1995.
- Coombs, Timothy W., "Impact of past crises on current crisis communication: insights from situational crisis communication theory", *Journal of Business Communication*, Vol. 41(3), 2004.
- Coombs, Timothy W., "Protecting Organizations Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory", *Journal Corporate Reputation Review*, Vol. 10(3), 2007.
- Coombs, Timothy W., "The Protective Powers of Crisis Response Strategies", *Journal of Promotion Management*, Vol. 12(3), 2006.
- Coombs, Timothy W., *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*, Thousand Oaks, CA, Sage Publication, 2007.
- Coombs, Timothy W., *PSI Handbook of Business Security*, Connecticut - London, Praeger Security International Westport, 2008.
- Dahl, Robert A., "THE CONCEPT OF POWER", *Journal Behavioral Science*, Vol. 2(3), 1957.
- Defense Science Board, "Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication", *Department of Defense*, 2004.
- Denzin, Norman K., *The Research Act: A theoretical Introduction to Sociological Methods*, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1989.
- Devlin, Edward S., *Crisis Management Planning and Execution*, USA, Auerbach Publications, 2007.
- Dewey, John, *The Public and its Problems*, New York, Holt, 1927.
- DeWit, Bob & Meyer, Ron, *Strategy: process, content, context*, 3rd ed., London, Thomson, 2004.
- Doeg, Colin, *Crisis management in the food and drinks industry: A practical approach*, Second Edition, USA, Springer Science & Business Media Inc., 2005.
- Engleberg, Isa N., & Wynn, Dianna R., *Think Communication*, USA, Pearson, 2011.
- Entman, Robert M., "Framing bias: Media in the distribution of power", *Journal of Communication*, Vol. 57(1), 2007.



- Entman, Robert M., "Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm", *Journal of Communication*, Vol. 43(4), 1993.
- Falkheimer, Jesper & Heide, Mats, "From Public Relations to Strategic Communication in Sweden: "The Emergence of a Transboundary Field of Knowledge", *Journal Nordicom Review*, Vol.35 (2), 2014.
- Farwell, James P., *Persuasion and Power: The art of Strategic Communication*, Washington, DC, Georgetown University Press, 2012.
- Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, First Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996.
- Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Third Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
- Festinger, Leon, *A Theory of Cognitive Dissonance*, New York, Harper & Row, 1957.
- Fink, Steven, *Crisis Management: Planning for the inevitable*, USA, Universe Inc., 2002.
- Fitzpatrick, Kathy & Fullerton Jami, D. J. & Kendrick, Alice, "Public Relations and Public Diplomacy: Conceptual and Practical Connections", *Journal Public Relations* Vol. 7 (4), 2013.
- Fitzpatrick, Kathy R., *U.S. PUBLIC DIPLOMACY IN A POST-9/11 WORLD: FROM MESSAGING TO MUTUALITY*, Los Angeles, FIGUEROA PRESS, 2011.
- Frandsen, Finn & Johansen, Winni, "Crisis Communication, Complexity and the Cartoon Affair: A Case Study", in the: *The Handbook of Crisis Communication*, USA, WILEY-BLACKWELL Publication, 2010.
- Frandsen, Finn & Johansen, Winni, *Krise kommunikation*, 1st Edition, Gylling / DK, Forlaget Samfundslitteratur, 2008.
- Frandsen, Finn & Johansen, Winni, "Institutionalizing Crisis Communication in the Public Sector: An explorative Study in Danish Municipalities", *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 3(2), Routledge, 2009.
- Fraser, Seitel P., *The Practice of Public Relations*, 8<sup>th</sup> Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2001.
- Freedman, Lawrence, "Ukraine and the Art of Crisis Management", *Journal Survival: Global Politics and Strategy*, Vol. 56(3), Routledge, 2014.
- Freeman, Edward R., *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984.
- Fuchs, Doris & Lederer, Markus ML., "The Power of Business", *Journal Business and Politics*, Volume 9(3:1), 2007.
- Caillouet, R. H. & Allen M. W., "Impression management strategies employees use when discussing their organization's public image", *Journal of Public Relations Research*, Vol.8(4), 1996.
- Gaines-Ross, Leslie, *Corporate Reputation: 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation*, Canada, John Wiley & Sons, Inc., 2008.
- Gee, James Paul, *An Introduction to Discourse Analysis: Theory and Method*, London, Routledge: Taylor & Francis Group, 2005.
- George, Alexander L., *Avoiding War: Problems in International Crisis Management*, San Francisco, West View Press, 1991.
- George, Alexander L. & Bennett, Andrew, *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Massachusetts, London, BCSIA Studies in International Security, MIT Press Cambridge, 2005.
- George, Alexander L., "Crisis Management: The Interaction of Political and Military Considerations", *Journal Survival*, Vol. 26( 5), 1984.

- Gigliotti, Richard J. & Jason, Ronald C., *Emergency Planning for Maximum Protection*, New York, Butterworth-Heinemann, 1991.
- Gillham, Bill, *Case Study Research Methods*, London & New York, Continuum, 2000.
- Goffman, Erving, *Interaction ritual; essays on face-to-face behavior*, Garden City, New York, Aldine, 1967.
- Goldstein, Joshua S. & Pevehouse, Jon C., *International Relations*, (10th edition), USA, Pearson, 2013-2014.
- Graber, Doris A., (ed.), *Media Power in Politics*, Washington: Congressional Quarterly Press, 3<sup>rd</sup> ed., 1994.
- Grunig, L., "Activism: How it limits the effectiveness of organizations and how excellent public relations departments respond" in the Grunig, James E., (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1992.
- Grunig, Larissa A., & Grunig, James E., & Dozier, David M., *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum, 2002.
- Grunig, James E., "A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research", 1997. in the: Moss, Danny & MacManus, Toby & Verčič, Dejan, *Public Relations Research: An International Perspective*, London, International Thomson Business Press, 1997.
- Grunig, James, E., *Excellence in public relations and communication management*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1992.
- Grunig, James E., & Hunt, Todd T, *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1984.
- Grunig, James E., "Situational theory of publics", in the Heath, Robert L., *Encyclopedia of Public Relations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2005.
- Güler, Rıza, "The Role and Place of Strategic Communication in Countering Terrorism", *Journal of Defense Sciences*, Vol. 11(2), 2012.
- Habermas, Jürgen, *Legitimation Crisis*, Polity Press, 1988.
- Hallahan, Kirk & Holtzhausen, Derina & van Ruler, Betteke & Verčič, Dejan & Sriramesh, Krishnamurthy, "Defining Strategic Communication", *INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC COMMUNICATION*, Vol. 1(1), 2007.
- Hallahan, Kirk, "Communication Management", 2005, in the: Heath, Robert L., *Encyclopedia of public relations*, (Vol. 2), Thousand Oaks, California, Sage Publications, 2005.
- Halloran, Richard, "Strategic Communication", *Parameters*, Vol. 37(3), 2007.
- Hart, Liddell, *Strategy*, New York, Praeger, 1967.
- Hart, Jeffrey, "Three Approaches to the Measurement of Power in International Relations", journal *International Organization*, Vol. 30(2), Spring 1976.
- Hearit, Keith Michael, "Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo", journal *Public Relations Review*, Vol. 20(2), 1994.
- Hearit, Keith Michael, "Corporate Apologia: When an Organization Speaks in Defense of Itself", in the Heath, Robert L., *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, 2001, Chapter 42.
- Hearit, Keith Michael, *Crisis Management by Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*, Mahwah, New Jersey, London, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS, 2006.

- Heath, Robert L., *Encyclopedia of Public Relations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2005.
- Heath, Robert L., *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, 2001.
- Heath, Robert L., "Issues Management", 2005, in the: Heath, Robert L., *Encyclopedia of public relations* (Vol. 2), Thousand Oaks, California, Sage Publications, 2005.
- Heider, Fritz., *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York, Wiley, 1958.
- Hermann, Charles F., *Crises in Foreign Policy: A Simulation Analysis*, Indianapolis, The Bobbs-Merrill Company, 1969.
- Hermann, Charles F., (ed.), *International Crises: Insights from Behavioral Research*, New York, The Free Press, 1972.
- Hermann, Charles F., "Some consequences of crisis which limit the viability of organizations", journal *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8(1), 1963.
- Hobbs, Jeffrey D., "Treachery by any other name: A case study of the Toshiba public relations crisis", *Management Communication Quarterly*, Vol. 8(3), 1995.
- Hofer, Charles W. & Schendel, Dan, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, Minn. West Publishing Co., 1998.
- Holsti, Ole R., "Historians, Social Scientists, and Crisis Management: An Alternative View", *The Journal of Conflict Resolution*, Vol. 24(4), December 1980.
- Holtzhausen, Derina & Zerfass, Ansgar, *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, New York & London, Routledge, 2015.
- HURD, IAN, *AFTER ANARCHY: Legitimacy and Power in the United Nations Security Council*, New Jersey, Princeton University Press, 2007.
- HURD, IAN, "AFTER ANARCHY: Legitimacy and Power in the United Nations Security Council", Princeton University Press, 2007, p. 32 in the Buchanan, Allen, "Political Legitimacy and Democracy", journal *Ethics*, Vol. 112(4), 2002.
- ISYARF, Ömer Göksel, "DEFINITION AND MANAGEMENT OF INTERNATIONAL CRISES", *PERCEPTIONS JOURNAL OF INTERNATIONAL AFFAIRS*, Center for Strategic Research – Republic of Turkey, Volume XIII, Winter 2008.
- Iyengar, Shanto, *Is anyone responsible? How television frames political issues*, Chicago, University of Chicago Press, 1991.
- Jervis, Robert, *Perception and Misperception in International Politics*, Princeton, Princeton University Press, 1976.
- Keane Michael, *Dictionary of Modern Strategy and Tactics*, Annapolis, Maryland, Naval Institute Press, 2005.
- Kelley, John Robert, "Between 'Take-Offs' and 'Crash Landings': Situational Aspects of Public Diplomacy", in the: Snow, Nancy and Taylor, Philip eds., *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, New York: Routledge, 2009.
- KELLNER, DOUGLAS, "The Media In and After 9/11", *International Journal of Communication*, Vol. 1, Los Angeles, 2007, Book Review 123-142.
- Kennedy, Paul M., *Grand Strategies in War and Peace*, New York, Yale University Press, 1991.
- Kindleberger, Charles P., *Power and Money: The Politics of International Economics and the Economics of International Politics*, New York, Basic Books, 1970.
- Kintner, Williams R. & Schwarz, David C., *A Study on Crisis Management*, Philadelphia, University of Pennsylvania, Foreign Policy Research Institute, 1965.

- Kissinger, Henry, *Nuclear weapons and foreign policy*, New York, W.W. Norton & Company Inc, 1969.
- Kleiner, Art, *The Age of Heretics: A History of the Radical Thinkers Who Reinvented Corporate Management*, New York, Currency Doubleday, 1996.
- Klein, Naomi, *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*, Toronto, Knopf., 2000.
- Kondalkar, V. G., *Organizational Behaviour*, New Delhi, New Age Internationale Publishers, 2007.
- Korten, David C., *When Corporations Rule the World*, West Hartford, Kumarian Press, 1995.
- Kruckeberg, Dean & Vujnovic Marina., "Public Relations, not Propaganda, for U.S. Public Diplomacy in a post-9/11 world: Challenges and opportunities", *Journal of Communication Management*, 9(4), 2005.
- Lebow, Richard Ned, *Between Peace and War: The Nature of International Crisis*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1981.
- L'Etang, Jacquie & Pieczka, M. (Eds.), *Critical perspectives in public relations*, London, UK: International Thomson Business Press, 1996.
- L'Etang, Jacquie, "Public relations as public diplomacy", 1996, in the: L'Etang, Jacquie & Pieczka, M. (Eds.), *Critical perspectives in public relations*, London, UK: International Thomson Business Press.
- Levy, Siobhan McEvoy, *American Exceptionalism and US Foreign Policy: Public Diplomacy at the End of the Cold War*, New York, Palgrave, 2000.
- Lijphart, Arend, "Comparative politics and the comparative method", journal *American Political Science Review*, Vol. 65(3), 1971.
- Liping, Xia, "Crisis Management in the Relationship Between China and the United States", journal *International Review*, Vol. 45, Winter 2006.
- Lippmann, Walter, *PUBLIC OPINION*, New Brunswick (USA) & London (UK), Transaction Publishers, 1991.
- Lippmann, Walter, *Public Opinion*, New York, Macmillan, 1922.
- Littlejohn, Stephen W. & Foss, Karen A., *ENCYCLOPEDIA OF COMMUNICATION THEORY*, Los Angeles, London, New Delhi, Sage Publication, 2009.
- Luecke, Richard, *Crisis Management: Master the skills to prevent disasters*, USA, Harvard Business School Press, 2004.
- Luttwak, Edward, "Strategy; Paul Kennedy, Grand Strategies in War and Peace: Toward a Broader Definition" in the Kennedy, Paul M. (ed.), *Grand Strategies in War and Peace*, New York, Yale University Press, 1991.
- Luttwak, Edward, *The Grand Strategy of the Roman Empire from the First Century A.D. to the Third*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1976.
- Luttwak, Edward, *The Grand Strategy of the Soviet Union*, London, Weidenfeld and Nicolson, 1983.
- Macdonald, Fiona, *Days That Changed the World: THE SEPTEMBER 11<sup>TH</sup> TERRORIST ATTACKS*, USA, World Almanac Library, 2004.
- Mahoney, James, "Qualitative Methodology and Comparative Politics", journal *Comparative Political Studies*, Vol. 40(2), Sage Publications, 2007.
- Manheim, Jarol B., *Strategic Public Diplomacy and American Foreign Policy: The Evolution of Influence*, New York, Oxford University Press, 1994.
- Marra, Francis J., "Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations" *Public Relations Review*, Vol. 24(4), 1998.
- Mathews, Robert M., *Socially Responsible Accounting*, UK, Chapman & Hall, 1993.

- McClelland, Charles's dialogue in Hermann, Charles F., "Some Issues in the Study of International Crisis", in Hermann, Charles F., (ed.), *International Crises: Insights from Behavioral Research*, New York, The Free Press, 1972.
- McCombs, Maxwell E. & Shaw, Donald L., "The Agenda-Setting Function of Mass Media", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 36(2), 1972.
- McCormick, James M., "International Crises: A Note on Definition", journal *The Western Political Quarterly*, Vol. 31(3), 1978.
- Melissen, Jan, *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations*, New York, PALGRAVE MACMILLAN, 2005.
- Metzler, Maribeth S., "The Centrality of Organizational Legitimacy to Public Relations Practice", in the Heath, Robert L., *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2001.
- Meyers, Gerald C. & Holusha, John, *When it hits the fan: Managing the nine crises of business*, New York, Houghton Mifflin, 1986.
- Millar, Dan P. & Smith, Larry L., *Crisis Management and Communication: How to Gain and Maintain Control*, Second edition, San Francisco, IABC, 2002.
- Mintzberg, Henry, *Power In and Around Organization*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1983.
- Mitchell R. K., Agle, B.R., & Wood, D. J., "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", journal *Academy of Management Review*, 22 (4), 1997.
- Mitroff, Ian I. & Pearson, Christine M. & Harrington, Katharine L. *The Essential Guide to Managing Corporate Crises: A step by step Handbook for Surviving Major Catastrophe*, USA, Oxford University Press, 1996.
- Morgenthau, Hans J., *Politics among Nations: The Struggle for Power and Peace*, First Edition, New York, Knopf, 1973.
- Morgenthau, Hans J., *Scientific Man versus Power Politics*, Chicago, Phoenix Books, 1965.
- Moss, Danny & MacManus, Toby & Verčič, Dejan, *Public Relations Research: An International Perspective*, London, International Thomson Business Press, 1997.
- Moulton, Harold K., *The analytical Greek lexicon revise*, Grand Rapids, MI, Zondevan, 1978.
- NATO Letter, *Crisis Management or Crisis Prevention*, August-September 1966.
- Noll, Michael A., *Crisis Communications: Lessons from September 11*, USA, ROWMAN & LITTLEFIELD PUBLISHERS INC, 2003.
- Nye, Joseph S., "The future of soft power in US foreign policy", in the Parmar, Inderjeet & Cox, Michael, *Soft Power and US Foreign Policy: Theoretical, historical and contemporary perspectives*, London & New York, Routledge, Taylor & Francis Group, 2010.
- Pahl, Nadine & Richter, Anne, *SWOT Analysis - Idea, Methodology and a Practical Approach*, GRIN Verlag, 2007.
- Palenchar, Michael J., "Risk communication", 2005, in the: Heath, Robert L., *Encyclopedia of public relations* (Vol. 2), Thousand Oaks, California, Sage Publications, 2005.
- Paletz, David L. & Entman, Robert M., *Media, power, politics*, New York, Free Press, 1981.
- Paraskevas, Alexandros, "Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises", journal *Management Decision*, Vol. 44(7), Emerald Group Publishing Limited, 2006.

- Parmar, Inderjeet & Cox, Michael, *Soft Power and US Foreign Policy: Theoretical, historical and contemporary perspectives*, London & New York, Routledge, Taylor & Francis Group, 2010.
- Paul, Christopher, "Whither Strategic Communication? A Survey of Current Proposals and Recommendations", *RAND Corporation Occasional Paper Series*, 2009.
- Paul, Christopher, *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*, USA, Praeger An Imprint of ABC-CLIO, LLC, 2011.
- Pellegrini, Laura A., *An Argument for the Criminal Hoax*, USA, Faculty of the graduate School University of Southern California, 2008.
- Pfau, Michael & Wan, Hua-Hsin, "Persuasion: An Intrinsic Function of Public Relations" in the: Botan, Carl H. & Hazleton, Vincent, *Public Relations Theory II*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, 2006.
- Pfeffer, Jeffrey, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Phil, Williams, *Crisis Management: Confrontation and Diplomacy in the Nuclear Age*, London, Martin Robertson, 1976.
- Platias, Athanasios & Koliopoulos, Konstantinos, *Thucydides on Strategy. Grand Strategies in the Peloponnesian War and their relevance today*, London, Hurst & Company, 2010.
- Porter, Michael, *What is Strategy?*, Harvard Business Review, Nov. – Dec. 1996.
- Quin, James Brain, , *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, 1980.
- Record, Jeffrey, "Josting with unreality: Reagan's Military Strategy", journal *International Security*, Vol. 8(3), Winter 1983-84.
- Reid, Janine L., *Crisis Management: Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry*, New York, John Wiley & Sons Inc, 2000.
- Renkema, Jan., *Introduction to discourse studies*, Amsterdam, John Benjamins Publishing Co., 2004.
- Repiciuc Theodor, *Sitnatiile de criza si gestionarea lor in noul context politic si strategic european. Orientari teoretice si operationale in doctrina militara de aparare a Romaniei* , Revista Romana de Studii Internationale, Nr. 1(2), 1993.
- Richardson, James L., *Crisis Diplomacy: The Great Powers since the mid-nineteenth century*, Cambridge studies in international relations, Cambridge University Press, 1994.
- Roberts, Walter R., "What Is Public Diplomacy? Past Practices, Present Conduct, Possible Future", journal *Mediterranean Quarterly*, Vol. 18(4), Mediterranean Affairs, Inc., 2007.
- Robbins, Stephen P., *Organizational theory: Structure, design, and applications*, Third edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1990.
- Robinson, James A., "Crisis", in Sills, David L., (ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol. 3, New York, The Macmillan Company and the Free Press, 1968.
- Robinson, Piers, "Research Note: The News Media and Intervention. Triggering the Use of Air Power During Humanitarian Crises", *European Journal of Communication*, Vol. 15(3), 2000.
- Robinson, Piers, "The CNN effect: can the news media drive foreign policy?", journal *Review of International Studies*, Vol. 25(2), 1999.
- Robinson, Piers, "The Policy-Media Interaction Model: Measuring Media Power During Humanitarian Crisis", *Journal of Peace Research*, Vol. 37(5), 2000.

- Rogers, Everett M. & James, Dearing W., "Agenda-Setting Research: Where Has It Been? Where Is It Going?" 1988 in the Anderson, J.A., ed., *Communication Yearbook II*, Newbury Park, Sage, 1997.
- Ronneberger, Franz & Rühl, Manfred, *Theorie Der Public Relations: Ein Entwurf*, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1992.
- Ryan, Halford Ross., *Oratorical encounters*, New York, Greenwood, 1998.
- Samaras Ath. N., "Frames and Framing in International Relations" στο *Defensor Pacis*, Vol. 11, 2002.
- Schendel, Dan & Hofer, Charles W., *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston, Mass, Little, Brown, and Company, 1979.
- Seeger, Matthew W. & Sellnow, Timothy L. & Ulmer, Robert R., "Communication, organization and crisis", in Roloff, Michael E., (Ed.), *Communication Yearbook 21* (pp. 231-275), Thousand Oaks, CA, Sage, 1998.
- Seeger, Matthew W. & Sellnow, Timothy L. & Ulmer, Robert R., *Communication, organization and crisis*, USA, Praeger Publishers, 2003.
- Seeger, Matthew W. & Sellnow, Timothy L. & Ulmer, Robert R., "Public Relations and Crisis Communication: Organizing and Chaos", in the Heath, Robert L., *Hand Book of Public Relations*, Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, Inc., 2001.
- Sellnow, Timothy L. & Seeger, Matthew, W., *Theorizing Crisis Communication*, UK, Wiley- Blackwell Publication, 2013.
- Sethi, Suresh P., *Advocacy advertising and large corporations: Social conflict, big business image, the news media, and public policy*, Lexington, MA: D. C. Heath, 1997.
- Shaun, Riordan, "Dialogue -based Public Diplomacy: A New Foreign Policy Paradigm", *Discussion Papers in Diplomacy*, Vol. 95, Netherlands Institute of International Relations Clingendael, 2004.
- Shaw, James K., *Strategic Management in Telecommunications*, Artech House Telecommunications Library, 2000.
- Signitzer Benno, Wamser Carola, "Public Diplomacy: A Specific Governmental Public Relations Function" in the: Botan Carl H., Hazleton Vincent, *Public Relations Theory II*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, 2006.
- Signitzer, Benno & Coombs, Timothy, "Public relations and public diplomacy: Conceptual convergences", journal *Public Relations Review*, Vol. 18(2), 1992.
- Sills, David L., *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol. 3, New York, The Macmillan Company and the Free Press, 1968.
- Simpson, John A. & Weiner, Edmund S., *The Oxford English dictionary*, New York, Oxford University Press, 1989.
- Siomkos George, Maditinos Zissis, "Service Harm Crisis: The case of the Express Samina Shipwreck", *Disaster Recovery Journal*, Vol. 15(1), 2002.
- Smith, Paul A., *On Political War*, Washington, National Defense, University Press, 1989.
- Snow, Nancy and Taylor, Philip M., eds., *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, New York: Routledge, 2009.
- Snyder, Glenn H., & Diesing, Paul, *Conflict Among Nations: Bargaining, Decision-Making, and System Structure in International Crises*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1977.

- Snyder, Glenn H., "Crisis Bargaining", in the Herman Charles F. (ed), *International Crisis: Insights from Behavior Research*, New York, The Free Press, 1972.
- Snyder, James Thomas, *The United States and the Challenge of Public Diplomacy*, USA, Palgrave Macmillan, 2013.
- Spykman, Nicholas J., *America's Strategy in World Politics*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1942.
- Steiner, George A. & Steiner, John F., *Business, Government and Society: A Managerial Perspective*, Thirteen Edition, McGraw-Hill Companies, Inc., 2012.
- Suchman, Mark C., "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", journal *Academy of Management Review*, Vol. 20(3), 1995.
- Tatham, Steve, *Strategic Communication: A Primer*, Defence Academy of the United Kingdom, 2008.
- Tatham, Steve, *Understanding Strategic Communication: Towards A Definition*, In the *Strategic Communication For Combating Terrorism*, Ankara, Centre of Excellence – Defence Against Terrorism , 2009.
- Tavuchis, Nicholas, *Mea culpa: A sociology of apology and reconciliation*, Stanford, CA, Stanford University Press, 1991.
- Taylor, Philip M., "Public Diplomacy and Strategic Communication", in the: Snow, Nancy and Taylor, Philip M., eds., *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, New York: Routledge, 2009.
- Thayer, Joseph Henry, *A Greek-English lexicon of the New Testament, being Grimm's Wilke's Clavis Novi Testamenti*, tr., rev., and enl. by Thayer, Joseph Henry, New York, American Book Company, 1889.
- Tilling, Matthew V., "Refinements to Legitimacy Theory in Social and Environmental Accounting", *COMMERCE RESEARCH PAPER SERIES*, No. 4(6), Flinders University, South Australia in the Mathews, Robert M., *Socially Responsible Accounting*, UK, Chapman & Hall, 1993.
- Trumbore, Peter F. & Boyer, Mark A., "International Crisis Decisionmaking as a Two-Level Process", *Journal of Peace Research*, Vol. 37(6), November 2000.
- Tuch, Hans N. & Kalb, Marvin, *Communicating with the World: U.S. public diplomacy overseas*, New York, St. Martin's Press, 1990.
- Tudor, Gheorghe, *Crisis Management in International Relations*, BRASOB, The Regional Center of Defense Resources Management of Romania, 2004.
- United States, Defense Science Board, *Task Force on Strategic Communication*, January 2008.
- United States, Department of Defense, *Report on Strategic Communication*, Washington, D.C., December 2009.
- United States, Department of Defense, *Quadrennial Defense Review Strategic Communication Execution Roadmap*, Washington, D.C., 25 September 2006.
- United States, Department of State, *Dictionary of International Relations Terms*, Washington, D.C., 1987
- United States, DEPARTMENT OF STATE, *THE UNITED STATES AND THE GLOBAL COALITION AGAINST TERRORISM, SEPTEMBER 2001-DECEMBER 2003*.
- United States, "The 9/11 Commission Report: Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States", OFFICIAL GOVERNMENT EDITION, 2002.



- Uriel, Rosenthal & Bert Pijnenburg, *Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1991.
- USIA Alumni Association, "What Is Public Diplomacy?" September 1, 2002, citing Murrow, Edward R., Center for Public Diplomacy brochure circa 1965.
- Verc̃ić, Dejan, "Public Relations and Power: How Hard is Soft Power?" in the: Zerfass, Ansgar & Betteke, van Ruler & Krishnamurthy, Sriramesh, (Eds.), *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations*, Germany, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008.
- Walaski, Pamela (Ferrante), *RISK AND CRISIS COMMUNICATIONS: Methods and Messages*, WILEY Publications, 2011.
- Waller, Michael J., *The public diplomacy reader*, Washington, DC: The Institute for World Politics Press, 2007.
- Waller, Michael J., *Strategic Influence: Public Diplomacy, Counterpropaganda and Political Warfare*, Washington, Institute of World Political Press, 2008.
- Walliman, Nicholas, *Research Methods: the basics*, London & New York, Routledge: Taylor & Francis Group, 2011.
- Ware, B. L. & Linkugel, Wil A., "They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia", *Quarterly Journal of Speech*, Vol. 59(3), 1973.
- Weber, Max, *Domination by Economic Power and by Authority*, Steven Lukes, ed., Power, New York, New York University Press, 1986.
- Weiner, B., *An attributional theory of motivation and emotion*, *Journal Psychological Review*, Vol. 92(4), 1985.
- Whimster, Sam, *The Essential Weber: A reader*, London, Routledge, 2004.
- White House, *National Framework for Strategic Communication*, Washington, D.C., March 2010.
- Wilcox, Dennis, *Public Relations: Strategies and Tactics*, 8th Edition, Boston, MA., 2006.
- Wilcox, Denis L., Cameron, Glen T., Reber, Bryan H., Shin, Jae-Hwa, *Think Public Relations*, USA, Pearson Education, 2011.
- Wilkinson Paul, *Terrorism versus Democracy. The Liberal State response*, Third Edition, New York, Routledge, 2011.
- Yin, Robert K., *Case Study Research: Design and Methods*, Third Edition, Thousand Oaks, Sage Publications, 2003.
- Young, Joon Lim, "Theorizing Strategic Communication in Parsimony from the U.S. government perspective", *KOME – An International Journal of Pure Communication Inquiry*, Vol. 3(1), 2015.
- Young, Oran R., *The Intermediaries: Third Parties in International Crisis*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1967.
- Young, Oran R., *The Politics of Force: Bargaining During International Crises*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1968.
- Zerfass, Ansgar & Betteke, van Ruler & Krishnamurthy, Sriramesh, (Eds.), *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations*, Germany, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008.
- Zerfass, Ansgar, "Institutionalizing Strategic Communication: Theoretical Analysis and Empirical Evidence", *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 3(2), Routledge, 2009.

- Αρναούτογλου Ελευθερία & Ντουρουντάκης Μανώλης, *Δημόσιες Σχέσεις: Μια τεχνική του Marketing και του Management*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks, 1999.
- Γεωργόπουλος, Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Γ' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2003.
- Γεωργούλης, Σταμάτης Χρ. & Σολταρίδης, Συμεών Α., *ΙΜΙΑ- Η ΑΝΑΜΦΙΣΒΗΤΗΤΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΥΡΙΑΡΧΙΑ: Η απειλή ενός νέου casus belli*, Αθήνα, Εκδόσεις Νέα Σύνορα – Α. Λιβάνη, 1996, σελ. 150.
- Γιαλλουρίδης, Χριστόδουλος, *Από την Κύπρο έως τα Ίμια: 1955-1996 Η οπτική του τύπου*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997.
- Διαμαντή, Σμαράγδας & Παπαδάκη, Δημήτριου, με θέμα: «Οι Επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου 2001 ως Περίπτωση Στρατηγικού Αιφνιδιασμού», *Σχολή Διοίκησης & Επιτελών Πολεμικής Αεροπορίας*, Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Κωνσταντίνος Κολιόπουλος, Αθήνα 2007.
- Έλλης, Αθανάσιος & Ιγνατίου, Μιχάλης, *ΙΜΙΑ: ΤΑ ΑΠΟΡΡΗΤΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, 2009.
- Ευαγόρου, Ευαγόρας Λ., *Οι Ελληνοτουρκικές Σχέσεις από το 1923 έως Σήμερα – ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ*, Αθήνα, Εκδόσεις ΠΟΙΟΤΗΤΑ, 2010.
- Ευρυβιάδης, Μάριος Λ., “Ο ΜΠΙΝ ΛΑΝΤΕΝ ΚΑΙ ΟΙ «ΑΠΙΣΤΟΙ»”, *Αφιέρωμα Ινστιτούτου Αμυντικών Αναλύσεων* με θέμα: «Το Τρομοκρατικό Χτύπημα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001», Ενημερωτικό έντυπο 340, 19/09/2001.
- Ήφαιστος Παναγιώτης, *Διπλωματία και Στρατηγική των Μεγάλων Ευρωπαϊκών Δυνάμεων: Γαλλίας, Γερμανίας, Μεγάλης Βρετανίας*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999.
- Ήφαιστος, Παναγιώτης & Πλατιάς, Αθανάσιος, *Ελληνική Αποτρεπτική Στρατηγική*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 1992.
- Θεοδωρακόπουλος Π.Χ., *Προπαγάνδα η Ένδοξη*, Αθήνα, Εκδόσεις Ι. Σιδέρη, 2006.
- Κανελλόπουλος, Χ. & Κατσιούλας, Ε., *Μάνατζμεντ –Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα, Εκδόσεις ΑΛΦΑ, 1981.
- Κολιόπουλος, Κωνσταντίνος, *Η Στρατηγική Σκέψη: Από την αρχαιότητα έως σήμερα*, Β' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2008.
- Κούρκουλας, Αλκής, *Ίμια, κριτική προσέγγιση του τουρκικού παράγοντα*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997.
- Κουσκουβέλης, Ηλίας Ι., *Εισαγωγή στις Διεθνείς Σχέσεις*, Ε' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2007.
- Κουσκουβέλης, Ηλίας Ι., *ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ: ΑΠΟΤΡΟΠΗ ΚΑΙ ΠΥΡΗΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΝ ΨΥΧΡΟ ΠΟΛΕΜΟ*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2000.
- Κουτούπης, Θαλής Π., *Πρακτικός Οδηγός Δημοσίων Σχέσεων*, Αθήνα –Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σάκκουλα, 2004.
- Κυριαζή Νότα, *Η Κοινωνιολογική Έρευνα*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 2009.
- Κώνστας Δημήτριος & Αρβανιτόπουλος Κωνσταντίνος, *Διεθνείς Σχέσεις: Συνέχεια και Μεταβολή*, Τόμος Α', Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη, 1997.
- Κωνσταντόπουλος, Ιωάννης, *Οικονομία και Κατασκοπεία: Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα, Εκδόσεις ΠΟΙΟΤΗΤΑ, 2010.
- Κωνσταντόπουλος, Ιωάννης Λ., «ΗΠΙΑ ΙΣΧΥΣ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΙΝΑΣ», από το Σαμαράς, Αθανάσιος Ν., (επιμ.), *ΕΙΚΟΝΕΣ ΚΡΑΤΩΝ –ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ*

- ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΗΠΙΑ ΙΣΧΥΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ, Αθήνα, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2014.
- Κωσταρέλλα Ιωάννα, «Η σημασία της επικοινωνιακής πολιτικής στη διαχείριση κρίσεων: Μια συγκριτική μελέτη της επικοινωνιακής διαχείρισης των ναυαγίων του “Samina Express” και “Sea Diamond”», περιοδικό *Ζητήματα Επικοινωνίας*, Τεύχος 14-15, 2012.
- Λιαρόπουλος, Ανδρέας Ν., «ΗΠΙΑ ΙΣΧΥΣ ΚΑΙ ΚΡΑΤΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ – Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ», από το Σαμαράς, Αθανάσιος Ν., (επιμ.), *ΕΙΚΟΝΕΣ ΚΡΑΤΩΝ –ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΗΠΙΑ ΙΣΧΥΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ*, Αθήνα, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2014.
- Λυμπέρης Χρήστος, *Εθνική Στρατηγική και Χειρισμός Κρίσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1997.
- Λυμπέρης, Χρήστος, *Οψόμεθα την αλήθεια καθώς εστί 1994-1996*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2014.
- Λυμπέρης, Χρήστος, *Πορεία σε ταραγμένες θάλασσες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1999.
- Λυμπερόπουλος, Δημήτρης, «Κοινή Γνώμη», *Φάκελος Σημειώσεων Μαθήματος: Δημόσιες Σχέσεις*, Αθήνα, Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας –Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2014.
- Μαγνήσαλης, Κώστας, *Δημόσιες Σχέσεις: Θεωρία και Τεχνική των Σχέσεων με το κοινό*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks, 2002.
- Μάρδας, Κώστας, *ΠΡΟ-ΙΜΙΑ ΠΟΛΕΜΟΥ – Από τα Σεπτεμβριανά στην κρίση των Ιμίων (1955-1996)*, Αθήνα, Εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, 2005.
- Μαυρόπουλος, Παναγιώτης, *Εισαγωγή στη Θεωρία του Πολέμου και της Στρατηγικής*, Αθήνα, Copyright Παναγιώτης Μαυρόπουλος, 2012.
- Μίχας, Ζαχαρίας & Αδαμόπουλος, Δημήτρης «Ιμια 1996: Η Αλήθεια», *Πολεμικές Μονογραφίες*, τεύχος 56, DefenceNet, 2006.
- Ξιφαράς, Δημήτριος (Πλωτάρχης ΠΝ), «Η επίδραση των Συνθηκών Λωζάννης – Μοντρέ – Παρισίων επί των εθνικών συμφερόντων», *ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ*, Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2009.
- Οικονομίδης, Κωνσταντίνος Π., *ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΚΑΙΟΥ & ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ*, Αθήνα, Εκδόσεις Αντώνη Σάκκουλα, 1999.
- Παναγιωτόπουλος, Παναγής, *Το Γεγονός: Βαναυσότητα, Πόλεμος και Πολιτική μετά την 11<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου*, Αθήνα, Εκδόσεις Βιβλιόραμα, 2003.
- Παπαδάκης, Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα Εκδόσεις Μπένου, 1999.
- Παπαδάκης, Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2002.
- Παπαθανασόπουλος, Στέλιος & Καραδημητρίου, Αχιλλέας & Γιαννούλη, Ηλιάνα, «Η πολιτική ενημέρωση σε περιόδους κρίσης», περιοδικό *Ζητήματα Επικοινωνίας*, Τεύχος 18-19, 2014.
- Παπακωνσταντίνου, Γιώτα Σ. & Σμυρνής, Νεκτάριος Γ. & Ανδρουτσόπουλος, Θεόδωρος Γ., Νικολόπουλος, Παναγιώτης Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2011.
- Παπαλεξανδρή, Νάνσυ, *Δημόσιες Σχέσεις – Η Λειτουργία της Επικοινωνίας στη Σύγχρονη Επιχείρηση*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2001.
- Παπασωτηρίου, Χαράλαμπος, *Βυζαντινή υψηλή στρατηγική, 6<sup>ος</sup> – 11<sup>ος</sup> αιώνας*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2000.

- Παπασωτηρίου, Χαράλαμπος, *Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΟΝ 21<sup>Ο</sup> ΑΙΩΝΑ*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2008.
- Παρίσης, Ιωάννης, *Παράγοντες Ισχύος στο Διεθνές Σύστημα*, Αθήνα, Εκδόσεις Ινφογνώμων, 2011.
- Πλατιάς, Αθανάσιος, *Διεθνείς Σχέσεις και Στρατηγική στον Θουκυδίδη*, Αθήνα, Βιβλιοπωλείο της ΕΣΤΙΑΣ, 2010.
- Πλειός, Γιώργος, *Η ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΜΜΕ*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2013.
- Ραγιές, Ιωάννης Α., *Δημόσια Διπλωματία & Στρατηγική Επικοινωνία σε Πολυεθνικές Στρατιωτικές Επιχειρήσεις Διαχείρισης Κρίσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης, 2014.
- Σαμαράς, Αθανάσιος Ν., (επιμ.), *ΕΙΚΟΝΕΣ ΚΡΑΤΩΝ –ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΗΠΙΑ ΙΣΧΥΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ*, Αθήνα, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2014.
- Σημίτης, Κώστας *Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα 1996-2004*, Αθήνα, Εκδόσεις Πόλις, 2005.
- Σταμάτης, Γιώργος, *Ολοκληρωμένη Στρατηγική Επικοινωνία*, Β' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, 2007.
- Σφακιανάκης, Μανώλης Κων., *Διοικητική Κρίσεων –Crisis Management*, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1998.
- Τσακιρίδη, Κ., «*Επιχειρησιακός Οδηγός, Στρατηγικός Σχεδιασμός*», ΚΕΤΑ, 2002.
- Τσάρκας, Αλ. «Το χρονικό της κρίσης των Ιμίων», *Περιοδικό Άμυνα και Διπλωματία*, Τεύχος 59, Αθήνα, 1996.
- Τσιριγώτης Διονύσης, *Εναλλακτικές Στρατηγικές των λιγότερο ισχυρών κρατών στο Διεθνές σύστημα των νεότερων χρόνων*, (Διδακτορική Διατριβή), Πάντειο Πανεπιστήμιο, 2007.
- ΤΖΟΥ, ΣΟΥΝ, *Η τέχνη του πολέμου*, Γ' Έκδοση, Αθήνα, ΟΔΥΣΣΕΑΣ –ΦΟΡΜΙΓΞ, 1992.
- Τζου, Σουν, *Η τέχνη του πολέμου*, Β' έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Επικοινωνίες, 2002.
- Φιλόλια, Αργυρώ & Παπαγεωργίου, Ηλίας & Στεφανάτος, Στέλιος, *Διαχείριση Κρίσεων και Ανθρώπινος Παράγοντας: Ολοκληρωμένο Σύστημα*, Αθήνα, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΕΝΗ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ

- Βιντάλ, Σβεν & Σίγνιτσερ, Μπένο, *Εφαρμοσμένη Επικοινωνία: Μια εισαγωγή στον επικοινωνιακό σχεδιασμό*, Αθήνα, Εκδόσεις Καστανιώτη, 1998.
- Bull, Hedley, *Η Αναρχη Κοινωνία: Μελέτη της τάξης στην παγκόσμια πολιτική*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2001.
- Brockers, Mathias, *Συνωμοσίες, Σενάρια, και Μυστικά της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2003.
- Carr, Edward H., *Η ΕΙΚΟΣΑΕΤΗΣ ΚΡΙΣΗ 1919 -1939, Εισαγωγή στη μελέτη των διεθνών σχέσεων*, Γ' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2004.
- Clausewitz, Karl von, *Περί Πολέμου*, Μετάφραση Νίκου Ξεπουλιά, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Βανιάς, 1999.
- Evera, Stephen Van, *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Πολιτικής Επιστήμης*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2000.
- Fiske John, *Εισαγωγή στην Επικοινωνία*, Αθήνα, Εκδόσεις Αιγόκερως, 1992.
- Gilpin, Robert, *Η Πολιτική Οικονομία των Διεθνών Σχέσεων*, Α' Τόμος, Αθήνα, Εκδόσεις Gutenberg, 1998.

- HART, LIDDELL, B. H., *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΜΜΕΣΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΣ*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Βάνιας, 1995.
- Heath, Robert, *Διαχείριση Κρίσεων: Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*, Αθήνα, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998.
- Hendrix, Jerry A., *Δημόσιες Σχέσεις: Μελέτες Περιπτώσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2008.
- Jackson, Robert & Sorensen, George, *ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ: Η σύγχρονη συζήτηση*, Αθήνα, Εκδόσεις GUTENBERG, 2006.
- Κουέιλ, Ντένις Μακ & Βιντάλ Σβεν, *Σύγχρονα μοντέλα επικοινωνίας για την μελέτη της μαζικής επικοινωνίας*, Αθήνα, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2001.
- Lipmann, Walter, *«Η Κοινή Γνώμη»* (μετάφραση: Γ. Καραγιάννης), Αθήνα, Εκδόσεις Κάλβος, 1988.
- Mearsheimer, John J., *Η Τραγωδία της Πολιτικής των Μεγάλων Δυνάμεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2009, σελ. 56.
- Mearsheimer, J., Ομιλία στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη 28/6/2011 από το Παρίσι, Ιωάννης, *Παράγοντες Ισχύος στο Διεθνές Σύστημα*, Αθήνα, Εκδόσεις Ινφογνώμων, 2011.
- Montana, Patrick J. & Charnow, Bruce H., *Μάνατζμεντ*, Γ' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2002, σελ. 318-323.
- Nye, Joseph S., *ΗΠΙΑ ΙΣΧΥΣ: Το μέσο επιτυχίας στην Παγκόσμια Πολιτική*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2005.
- Nye, Joseph S., *ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΞΟ ΤΗΣ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2003.
- Otis, Baskin & Craig, Aronoff & Dan, Lattimore, *ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ: ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΚΑΙ Η ΑΣΚΗΣΗ ΤΟΥ*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήσης, 2001.
- Ρουά, Ολιβιέ, *Οι αυταπάτες της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου: Στρατηγική και τρομοκρατία*, Αθήνα, Βιβλιοπωλείο της ΕΣΤΙΑΣ, 2003.
- Russell, Bertrand, *Ισχύς*, Αθήνα, Εκδόσεις Ευρασία, 2001.
- Smith, Adam, *Η αόρατος χειρ*, Αθήνα, Εκδόσεις ΠΟΝΤΙΚΙ, 2011.
- Waltz, Kenneth N., *Θεωρία Διεθνούς Πολιτικής*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2011.
- Waltz, Kenneth N., *ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ το ΚΡΑΤΟΣ και ο ΠΟΛΕΜΟΣ: Μία θεωρητική ανάλυση*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 2011.
- Weber, Max, *Οικονομία και Κοινωνία: Κοινωνιολογικές έννοιες*, τόμος 1, Αθήνα, Εκδόσεις Σαβάλλα, 2005.
- Weber, Max, *Οικονομία και Κοινωνία: Κοινωνιολογία της εξουσίας*, τόμος 5, Αθήνα, Εκδόσεις Σαβάλλα, 2005.
- Wight, Martin, *ΔΙΕΘΝΗΣ ΘΕΩΡΙΑ, Τα Τρία Ρεύματα Σκέψης*, Αθήνα, Εκδόσεις Ποιότητα, 1998.
- Wilcox, Denis L. & Ault, Phillip H. & Agee, Warren K., *Δημόσιες Σχέσεις: Στρατηγικές και Τεχνικές*, Τέταρτη Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2000.