

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Διοίκηση Επιχειρήσεων»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Διαχείριση κρίσεων. Ο βαθμός ετοιμότητας της
Πυροσβεστικής Υπηρεσίας Κύπρου**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΟΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΥ

Α.Φ.Τ.: 11101074

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: ΔΡ. ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΧΡΙΣΤΟΥ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΓΕΝΝΑΡΗΣ, 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Περίληψη (στην Ελληνική)	4
Περίληψη (στην Αγγλική)	5
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	6
Κεφάλαιο 2: Διαχείριση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	9
2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός οργανισμού	9
2.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός ανθρώπινου δυναμικού	9
2.3 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	10
2.4 Είδη διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	11
2.5 Στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	11
2.6 Πλεονεκτήματα στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	12
2.7 Πιθανά εμπόδια στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	12
2.8 Αποτελέσματα σωστού προγραμματισμού	13
Κεφάλαιο 3: Χαρακτηριστικά κρίσης	14
3.1 Ανασκόπηση δεύτερου κεφαλαίου	14
3.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός κρίσης	14
3.3 Πως επηρεάζει η κρίση ένα οργανισμό	14
3.4 Πως ένας οργανισμός οδηγείται στην κρίση	15
3.5 Στάδια κρίσης	16
3.6 Τύποι κρίσης	16
3.7 Κύκλος ζωής κρίσης	17
Κεφάλαιο 4: Διαχείριση κρίσεων	19
4.1 Ανασκόπηση τρίτου κεφαλαίου	19
4.2 Φάσεις διαχείρισης κρίσης	19
4.3 Πρόληψη κρίσης	20
4.4 Αντιμετώπιση κρίσης	21
4.5 Αξιολόγηση και αυτοκριτική	21
4.6 Διαδικασία λήψης αποφάσεων	22

Κεφάλαιο 5: Επικοινωνιακή διαχείριση εκτάκτων αναγκών	24
5.1 Σύνοψη προηγούμενων κεφαλαίων	24
5.2 Ρόλος και χαρακτηριστικά επικοινωνίας	24
5.3 Μοντέλα επικοινωνίας	25
5.4 Διαχείριση πληροφόρησης	26
5.5 Περίληψη	27
Κεφάλαιο 6: Διοίκηση επεισοδίου	28
6.1 Σύνοψη προηγούμενων κεφαλαίων	29
6.2 Γένεση συστήματος διοίκησης επεισοδίου	30
6.3 Χαρακτηριστικά συστήματος διοίκησης επεισοδίου	33
6.4 Υπεύθυνος επεισοδίου	33
6.5 Προτεραιότητες υπεύθυνου επεισοδίου	35
6.6 Αξιολόγηση κινδύνου	36
6.7 Τακτικές που εφαρμόζονται στο Σ.Δ.Ε	36
6.8 Διαδικασίες αξιολόγησης Σ.Δ.Ε	37
Κεφάλαιο 7: Μεθοδολογία έρευνας και δειγματοληψία	38
7.1 Κωδικοποίηση πρώτου μέρους ερωτηματολογίου	39
7.2 Κωδικοποίηση δεύτερου μέρους ερωτηματολογίου	44
Κεφάλαιο 8: Ανάλυση αποτελεσμάτων	46
8.1 Ανάλυση δευτέρου μέρους ερωτηματολογίου	46
8.2 Ανάλυση πρώτου μέρους ερωτηματολογίου	46
Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα και εισηγήσεις	51
Βιβλιογραφία	55
Παράρτημα Α	58
Παράρτημα Β	62

Περίληψη

«Διαχείριση κρίσεων. Ο βαθμός ετοιμότητας της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας Κύπρου»

Τα τελευταία χρόνια είναι κοινά παραδεκτό παγκοσμίως η έξαρση, η ένταση και η συχνότητα εμφάνισης καταστροφών που δημιουργούνται από φυσικά, ανθρωπογενή ή τεχνολογικά αίτια. Κατά τη διάρκεια διαχείρισης τέτοιων περιστατικών, όπως δασικών πυρκαγιών, πλημμυρών, σεισμικών καταστροφών και τρομοκρατικών ενεργειών αναδεικνύεται συνεχώς η βελτίωση της ικανότητας αντιμετώπισής τους από τις αρμόδιες υπηρεσίες. Η σφοδρότητα και η πολυπλοκότητα των φαινομένων αυτών ολοένα και αυξάνεται λόγω της πολυσύνθετης μορφής των σύγχρονων κοινωνιών.

Για αυτούς ακριβώς τους λόγους αλλά και λόγω της διαπιστωμένης αδυναμίας των χωρών να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις πιο πάνω καταστροφές, που τις περισσότερες φορές οδηγούν σε κρίσεις, οι υπηρεσίες αντιμετώπισης άρχισαν να αναζητούν τρόπους προκειμένου να λαμβάνουν μέτρα πρόληψης, πρόβλεψης και διαχείρισης κρίσεων και έκτακτων φαινομένων.

Στην παρούσα διατριβή εξετάζεται μέσα από ελληνική και ξένη βιβλιογραφία η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Πόρων, ορισμοί και χαρακτηριστικά της κρίσης, τύποι της κρίσης, αιτίες και ο κύκλος ζωής της κρίσης. Επίσης, γίνεται μια εκτενής αναφορά στη διαχείριση κρίσεων και στην επικοινωνιακή διαχείριση.

Παράλληλα, παρουσιάζεται το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου και γίνεται μια έρευνα με πρωτογενή συλλογή πληροφοριών με σκοπό να εξεταστεί η ετοιμότητα της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας Κύπρου.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι ο βαθμός ετοιμότητας της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας βρίσκεται σε πολύ καλά επίπεδα, πάντοτε όμως με αρκετά περιθώρια βελτίωσης της ποιοτικής διαχείρισης και συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών.

Abstract

«Crisis management. The level of the Cyprus Fire Service alertness»

In the recent years, it is globally admissible the upsurge, the intensity and frequency of appearance of disasters caused by natural, technological or man-made reasons. During the management of such incidents, such as forest fires, floods, seismic disasters and terrorist actions, it is continuously proven the improvement of the competent services' capacity to cope with such incidents. The intensity and complexity of these phenomena is continually increased due to the multiplicative/complex shape of the modern societies.

For these specific reasons but also due to the proven inability of countries to effectively face the above disasters, which in the most cases lead to crisis, the competent services have begun to look for ways which will enable them to take preventive, predictive and management measures in order to cope with crisis and extraordinary phenomena.

In this thesis, based on the Greek and foreign literature, it is examined the Human Resource Management and Resources, definitions and characteristics of the crisis, types of the crisis, causes and the life cycle of the crisis. Additionally, it is offered an extensive reference both to the crisis management and communication management.

At the same time, it is presented the Incident Command System and it is carried out a research with a primary collection of information in order to examine the alertness of the Fire Service of Cyprus.

In conclusion, we may say that the degree of readiness and alertness of the Fire Service is in high levels, though with enough room for the improvement of the management quality and of the continuous process improvement.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

Κάθε άνθρωπος χρησιμοποιεί καθημερινά στο λεξιλόγιό του λέξεις και φράσεις όπως κρίση, οργανισμός, κίνδυνος, καταστροφή, διαχείριση, επικοινωνία. Σχεδόν καθημερινά ομάδες ανθρώπων πλήττονται από την διάφορες μορφές κρίσεις. Υπάρχουν κάποιοι οργανισμοί οι οποίοι καλούνται να πάρουν διαχειριστικό ρόλο όσον αφορά την αντιμετώπισή τους. Η κεντρική ιδέα αυτής της διατριβής είναι η διαχείριση των κρίσεων από το προσωπικό του εκάστοτε οργανισμού που ενδέχεται να είναι η Πυροσβεστική Υπηρεσία Κύπρου.

Η Πυροσβεστική Υπηρεσία Κύπρου είναι ένας σύγχρονος οργανισμός που προσφέρει τις υπηρεσίες της σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Βρίσκεται στο επίκεντρο σε περιόδους κρίσεων και καταστροφών αφού τα διευθυντικά στελέχη και οι πυροσβέστες καλούνται να τις διαχειριστούν. Καταστροφές από φυσικά ή τεχνολογικά αίτια δεν θα σταματήσουν ποτέ να υπάρχουν παρά του γεγονότος ότι οι επιστημονικές γνώσεις στον τομέα της πρόληψης και διαχείρισης κρίσεων τα τελευταία χρόνια έχουν βελτιωθεί σημαντικά. Η συνεχής εκπαίδευση και η επιμόρφωση των πυροσβεστών σε θέματα διαχείρισης κρίσεων συμβάλλει σημαντικά στη σωστή αντιμετώπιση τους.

Σκοπός της διατριβής είναι να επισημάνει τη σημαντικότητα της πρόληψης, το βαθμό ετοιμότητας, τη διαχείριση των περιπτώσεων κρίσεων και την αποκατάσταση. Μέσα από τη βιβλιογραφία που παρουσιάζεται αναλύονται οι γνώσεις που απαιτείται να γνωρίζουν τα μέλη της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας όσο αφορά τα πιο πάνω. Πέραν τούτων, επισημάνονται οι γνώσεις που απαιτούνται να γνωρίζουν τα μέλη της Πυροσβεστικής και ιδιαίτερα οι βαθμούχοι σε ότι αφορά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, την αξιολόγηση κινδύνου και τη λήψη αποφάσεων. Η σωστή διαχείριση των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης και η επικοινωνιακή πολιτική συμβάλουν σημαντικά στη μείωση των κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι Πυροσβέστες και το κοινό. Το βασικό ερευνητικό ερώτημα είναι να εξεταστεί ο βαθμός ετοιμότητας της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας Κύπρου σε επεισόδια κρίσης.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα μας απασχολήσουν οι έννοιες του οργανισμού και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Θα τεθούν ορισμοί και διάφοροι τύποι

μάνατζμεντ καθώς και πως μπορεί να ένας οργανισμός να διαχειριστεί με το καλύτερο δυνατό τρόπο το προσωπικό που τον απαρτίζει.

Στο δεύτερο κεφάλαιο τίθενται ζητήματα που αφορούν την κρίση σε ένα γενικότερο υπόβαθρο. Τι είναι κρίση; Ποιοι είναι οι τύποι κρίσης; Ποια είναι τα κυριότερα χαρακτηριστικά της; Επίσης θα γίνει αναφορά στον κύκλο ζωής της κρίσης.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα τεθεί το μεγάλο ζήτημα της διαχείρισης της κρίσης. Πίσω από αυτό το πολύπλευρο ζήτημα υπάρχουν πολλοί τρόποι και μέσα που θα αναλυθούν. Επίσης θα τεθεί το ζήτημα της λήψης αποφάσεων που είναι υψίστης σημασίας όσον αφορά την διαχείριση της κρίσης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα γίνει εκτενής αναφορά στην επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης καθώς και στο κατά πόσο συμβάλλουν τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης σε αυτό το σκοπό.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα αναφερθεί το Σύστημα Διαχείρισης Περιστατικού. Το σύστημα αυτό είναι πολυδιάστατο και εφαρμόζεται με σκοπό να καταπολεμήσει περιστατικά έκτακτης ανάγκης. Στο κεφάλαιο θα γίνει εκτενής αναφορά στην εφαρμογή του στον οργανισμό της Πυροσβεστικής. Θα δοθούν θεωρητικά υποδείγματα και παραδείγματα από τα τμήματα πυρόσβεσης της Αγγλίας, της Ελλάδας και της Κύπρου. Με αυτό το χρήσιμο κεφάλαιο θα μπορέσουμε να συνδέσουμε το θεωρητικό με το πρακτικό μέρος της εργασίας που αφορά το ερωτηματολόγιο και την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία της έρευνας και της δειγματοληψίας. Η συλλογή πληροφοριών ήταν πρωτογενείς και χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της απροσδιόριστης πιθανότητας επιλογής (Non-probability sampling). Ετοιμάστηκε δομημένο ερωτηματολόγιο με δεκαέξι ερωτήματα κλειστού τύπου χωρισμένο σε δύο μέρη, το οποίο απαντήθηκε από 85 μέλη της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας Κύπρου. Τα ερωτήματα που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο έχουν σκοπό να αντλήσουν τέτοιες πληροφορίες ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για το βαθμό ετοιμότητας της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας Κύπρου στη διαχείριση κρίσεων.

Στο έβδομο κεφάλαιο, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν επεξεργάστηκαν μέσω του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης SPSS VERSION 20. Προτού γίνει επεξεργασία

των δεδομένων έγινε κωδικοποίηση τους. Χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική ανάλυση (descriptive analysis) ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί.

Τέλος, στο όγδοο κεφάλαιο, αναλύονται και συζητούνται τα ευρήματα τα οποία είχαν επεξεργαστεί μέσω της SPSS VERSION 20 και γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων με τη σχετική βιβλιογραφία ώστε να εξεταστεί κατά πόσο ο στόχος που είχε τεθεί σχετικά με το ετοιμότητας της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας στη διαχείριση κρίσεων έχει επιτευχθεί. Μέσα από τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη εξάγονται συμπεράσματα και υποβάλλονται εισηγήσεις και προτάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Διαχείριση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός οργανισμού

Οτιδήποτε αποτελεί σύνολο κάποιων ατόμων ή υλικών αγαθών τα οποία συνεργάζονται μεταξύ τους για να επιτευχθεί κάποιος σκοπός ή λειτουργία ονομάζεται οργανισμός. Κάθε οργανισμός οφείλει να διέπεται από κάποιου είδους διαχείριση ή αλλιώς όπως συνηθίζεται στην αγγλική γλώσσα, μάνατζμεντ. Μέσω αυτής της διαχείρισης χρησιμοποιούνται ευρέως όλοι οι πόροι του οργανισμού, δηλαδή οι υλικοί, οι ανθρώπινοι αλλά και οι οικονομικοί. Όλα αυτά συνδυάζονται ώστε να επιτευχθεί ένας σχεδιασμός της δομής ο οποίος θα επιφέρει πρωτίστως την αξιολόγηση των δυνατοτήτων και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και μετέπειτα να συμβάλλει στην ανάπτυξη του (Bennett, 2001). Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα, ο όρος του μάνατζμεντ είναι τόσο ευρύς όπου εμπεριέχει εκατοντάδες, ίσως και χιλιάδες, εργασίες οι οποίες μπορούν να εκτελεσθούν ώστε να επιτευχθεί. Η διαχείριση λοιπόν ενός οργανισμού με άλλα λόγια αποτελεί μία σειρά ορισμένων πράξεων όπως η δημιουργία σχεδίων, οι καταρτίσεις προϋπολογισμών, ο θεσμός προτύπων, και η διενέργεια ελέγχων κ.α. Όλα αυτά σε συνδυασμό με τον συντονισμό, την παρακίνηση και την καθοδήγηση των στελεχών οδηγούν στις απαραίτητες λήψεις αποφάσεων. Τέλος, η χρήση του μάνατζμεντ δεν αποσκοπεί μόνο στην διάρθρωση του οργανισμού αλλά και στην εύρυθμη λειτουργία του παρακολουθώντας την απόδοση των πόρων του και επίσης προβαίνει στην χρήση διαρθρωτικών μέτρων όταν τα σχέδια του δεν έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα (Bennett, 2001).

2.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Πέρα όμως από τον γενικό ορισμό του μάνατζμεντ αυτό που απασχολεί ευρέως το παρόν έργο, είναι η διαχείριση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που απαρτίζει έναν οργανισμό. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ίσως το πρώτιστο μέλημα του ίδιου του οργανισμού και θα έπρεπε να φέρει βαρύτητα στην οργάνωση και στην ενδυνάμωσή του (Χυτήρης, 2001).

Μία πρωταρχική ενέργεια κατά τη διάρκεια συγκρότησης ενός οργανισμού είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Πρόκειται για μία διαδικασία η οποία βρίθει πολυπλοκότητας αλλά και αναγκαιότητας. Μέσω του προγραμματισμού,

αξιολογούνται οι παρούσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού καθώς και οι δυνατότητες του προσωπικού. Οι τελευταίες δεν αξιολογούνται μόνο αριθμητικά, δηλαδή ο οργανισμός δεν προσβλέπει στο να καλύψει μόνο τον επιθυμητό αριθμό εργαζομένων αλλά προσμετρούνται και οι ικανότητες του προσωπικού ώστε να υπάρχει μία ομαλή εξέλιξη στην επίτευξη των στόχων (Polychronίου, 2008).

Αφού λοιπόν επιτευχθεί ο πρώτος στόχος δηλαδή η ενσωμάτωση του επιθυμητού αριθμού εργαζομένων στον οργανισμό, δεύτερο μέλημα είναι να δημιουργηθεί ένα κλίμα ομαλής εξέλιξης και διαδοχής στον οργανισμό. Πρέπει να γίνει σαφές στους εργαζομένους του οργανισμού τους τρόπους με τους οποίους έχουν την δυνατότητα να εξελιχθούν στην ιεραρχία καθώς ώστε να επιτευχθεί η αναγνώριση του έργου που παράγουν. Μέσω αυτής της διαδικασίας, ο οργανισμός είναι σε θέση να ξεχωρίσει τα άτομα τα οποία μπορούν να λάβουν θέσεις «κλειδιά» και μπορούν να αξιοποιηθούν για τον απώτερο σκοπό δηλαδή την επίτευξη των στόχων και την ανάπτυξη του οργανισμού (Χυτήρης, 2001).

2.3 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό, έχει μία ιδιαίζουσα στρατηγική θέση. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (2002), το κατά πόσο ένας οργανισμός είναι σε θέση να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει είναι αλληλένδετο με το κατά πόσο αποτελεσματικά εργάζεται το τμήμα προσωπικού του οργανισμού.

Σε αυτό το σημείο θα μπορούσαμε να παραθέσουμε μια πιο συστημική προσέγγιση της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), το φάσμα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων μπορεί να χωριστεί σε δέκα βασικές λειτουργίες. Αυτές είναι πρώτον η οργάνωση δηλαδή η δημιουργία ενός οργανογράμματος η οποία οδηγεί στον καθορισμό των έργων των τμημάτων και των υπαλλήλων. Δεύτερον, την εξεύρεση ανθρώπινων πόρων δηλαδή με άλλα λόγια την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού. Τρίτον, την αξιολόγηση του προσωπικού μέσω της παρακολούθησης της απόδοσής του. Τέταρτον, τον προγραμματισμό των αμοιβών αλλά και των κινήτρων που θα παρέχονται στο προσωπικό. Πέμπτον, η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Έκτον, οι υπηρεσιακές μεταβολές καθώς και τα «ανεβοκατεβάσματα» στην ιεραρχία του προσωπικού (μεταθέσεις, απολύσεις, προαγωγές). Έβδομον, η διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης η οποία έχει να κάνει

άμεσα με την αξιολόγηση του προσωπικού και παρακολουθεί την βαθμολογική και μισθολογική εξέλιξή του. Όγδοο, το χειρισμό παραπόνων κι το σύστημα πειθαρχίας. Ένατο, τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και των εργοδοτών αλλά και μεταξύ τους. Οι εργασιακές σχέσεις είναι μεγάλο κομμάτι της διοίκησης του ανθρώπινου προσωπικού και καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους τα δύο μέρη (εργοδότες και υπάλληλοι), τις συνθήκες επικοινωνίας τους και κυρίως κάτω από ποιους όρους επιτελείται η εργασία τους. Η νομοθεσία παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των εργασιακών σχέσεων μέσω των Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας. Οι Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας είναι αποτέλεσμα συμφωνιών μεταξύ των εκπροσώπων του προσωπικού και των εργοδοτών. Τέλος, η τελευταία λειτουργία είναι η διασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας στον χώρο εργασίας.

2.4 Είδη διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Στην βιβλιογραφία αναφέρονται δύο είδη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχει η σκληρή και η μαλακή διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η καθεμία από τις δύο διέπεται από κάποια χαρακτηριστικά. Ο σκληρός τύπος διοίκησης χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίδεται στον διοικητικό χαρακτήρα. Κάποιες λέξεις κλειδιά που βρίσκουμε σε αυτόν τον τύπο διοίκησης είναι οι εξής: συμμόρφωση στους εργοδότες, έλεγχο από τους εργοδότες και ποιοτική αξιολόγηση μέσω ορθολογιστικών μεθόδων. Αντιθέτως, μέσω της μαλακής διοίκησης ανθρώπινων πόρων ο εργαζόμενος χρησιμοποιείται ως πόρος, υπάρχει αμοιβαία αφοσίωση, αντί για έλεγχο υπάρχει ένταξη του εργαζομένου στον οργανισμό και συνεργασία με τους εργοδότες. Τέλος, υπάρχει επίσης ποιοτική αξιολόγηση αλλά με διαπραγματευτικό χαρακτήρα (Armstrong, 1992; University of Leicester, 1997).

2.5 Στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Τέλος, καλό θα ήταν να γίνει μία αναφορά στην στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα λοιπόν με τους Dyer και Holder (1998), η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων που χρησιμοποιούνται με στόχο να δημιουργήσουν τις επαγγελματικές δεξιότητες και συμπεριφορές οι οποίες θα έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον φαίνεται να είναι αυτό που

καλλιεργεί το έδαφος για την χρήση στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον επεκτείνεται σε διάφορους τομείς για παράδειγμα στον οικονομικό, στον τεχνολογικό, πολιτικό και δημογραφικό. Υπάρχουν δύο συνιστώσες οι οποίες καθορίζουν την Υπεροχή Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Advantage). Αυτές είναι πρώτον η υπεροχή όσον αφορά το ανθρώπινο κεφάλαιο. Να κατέχει δηλαδή ο οργανισμός στο ενεργητικό του προσωπικό με περισσότερες ικανότητες (και ποιοτικά αλλά κυρίως σε ποιοτικό επίπεδο). Δεύτερον αναφέρεται στην υπεροχή στην ανθρώπινη διαδικασία, όταν δηλαδή οι σχέσεις που έχουν κτιστεί και αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων του οργανισμού διέπονται από ομόνοια, σύμπνοια και ομαδικότητα οι οποίες με την σειρά τους καθιστούν πιο εύκολο αλλά και πιο αποδοτικό το έργο και τους στόχους του οργανισμού (Wright, 1998).

2.6 Πλεονεκτήματα στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Τα πλεονεκτήματα που προέρχονται από την στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι ποικίλα. Αρχικά μέσω της στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων ο οργανισμός έχει μία στάση περισσότερο διαμορφωτική παρά εκτελεστική. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι μέσω των στρατηγικών και των πολιτικών της στην διαχείριση προσωπικού προλαμβάνει καταστάσεις και γεγονότα με γνώμονα πάντα την εύρυθμη λειτουργία και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επίσης μέσω αυτής της στρατηγικής ενισχύεται σημαντικά ο τομέας της επικοινωνίας. Τρίτον, το προσωπικό του οργανισμού καλλιεργεί κριτική ικανότητα και είναι πιο ευέλικτο και έτοιμο να δράσει σε ενδεχόμενες αλλαγές. Τέταρτον, η στρατηγική αυτή βοηθά στον ορισμό των στόχων που θέλει να φτάσει ο οργανισμός καθώς και στην αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης. Πέμπτον, επιτυγχάνεται η επικοινωνία και η ενίσχυση των στελεχών γραμμής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002).

2.7 Πιθανά εμπόδια στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Πέρα από τα πλεονεκτήματα της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων χρήσιμο θα ήταν να αναφερθούν και τα εμπόδια και προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν από την άσκηση της. Συγκεκριμένα κάποια από αυτά συνοψίζονται ως εξής. Πρώτον, ενδέχεται να προκύψει τυχόν αδιαφορία εκ μέρους των υπευθύνων διοίκησης ανθρώπινων πόρων για τους στόχους του οργανισμού που προσανατολίζονται στην

επίτευξη των στόχων. Επίσης ενδέχεται να παρουσιαστεί έλλειψη δυνατοτήτων και δεξιοτήτων από πλευράς προσωπικού σε οικονομικά, διοικητικά αλλά τεχνολογικά ζητήματα. Τρίτον, υπάρχει περίπτωση αδυναμίας κατανόησης του οράματος του επί κεφαλή αρμοδίου, είτε του γενικού προσανατολισμού των στόχων του οργανισμού. Τέταρτον, τα εμπλεκόμενα στελέχη μπορεί να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στην δημιουργία συγκεντρωτικού στρατηγικού πλάνου. Πέμπτον, ενδέχεται να προκύψουν αστοχίες στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος που τέθηκε κατά την διάρκεια του προγραμματισμού επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Έκτον, υπάρχει πιθανότητα να προκύψει ρήξη στην επικοινωνία και να υπάρχει μία διάχυτη άγνοια (μερική ή πλήρης) όσον αφορά τους σχεδιασμούς αλλά και τις διορθώσεις που του βασικού προγραμματισμού των έργων του οργανισμού (Tracey, 1990).

2.8 Αποτελέσματα σωστού προγραμματισμού

Εύκολα γίνεται κατανοητό πως ένας οργανισμός δεν θα μπορούσε να φέρει εις πέρας την αποστολή ή το έργο του αν δεν διαχειριστεί σωστά το ανθρώπινο δυναμικό του. Η διαχείριση αυτή έχει μελετηθεί από πολλούς ερευνητές και τα αποτελέσματά τους αποδείχτηκαν πολύ χρήσιμα από τους οργανισμούς οι οποίοι προέβησαν στην αξιοποίησή τους για να έχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στην επίτευξη των στόχων τους. Η Πυροσβεστική Υπηρεσία αποτελεί από μόνο της έναν οργανισμό ο οποίος οφείλει να ρίξει μεγάλο βάρος στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που τον απαρτίζει. Πρόκειται για έναν οργανισμό όπου η ατομική είναι εξίσου σημαντική με την συλλογική προσπάθεια και το μάνατζμεντ έχει το ρόλο του συσπειρωτή αυτών των προσπαθειών ώστε να το σώμα να είναι σε ετοιμότητα για παν ενδεχόμενο. Με σωστό προγραμματισμό στον τομέα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ο οργανισμός θα μπορέσει να αντιμετωπίσει το ενδεχόμενο της κρίσης με όσον το δυνατόν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Χαρακτηριστικά της κρίσης

3.1 Ανασκόπηση δεύτερου κεφαλαίου

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναπτύξαμε τους βασικούς ορισμούς του οργανισμού καθώς και το σύγχρονο μοντέλο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αναδείχθηκε η σημαντικότητά του σε πολλούς τομείς και ένας από αυτούς αναμφισβήτητα είναι ο τομέας μιας ενδεχόμενης κρίσης. Όσο πιο προγραμματισμένη και συγκροτημένη είναι η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων τόσο πιο προετοιμασμένη για το ενδεχόμενο κρίσης είναι ένας οργανισμός.

3.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός της κρίσης

Ένας ποιο γενικός ορισμός της κρίσης δόθηκε από τον Herman (1969) χαρακτήρισε ως κρίση μία κατάσταση η οποία περιβάλλεται από υψηλό επίπεδο κινδύνου και απειλής και λόγω του στενού χρονικού περιθωρίου αλλά και λόγω της λήψης αποφάσεων. Σε γενικές γραμμές, η κρίση εμπεριέχει το στοιχείο του απρόβλεπτου και απειλεί τον οργανισμό και τους συμμετέχοντες σε αυτό (Barton, 2001; Coombs, 1999). Σύμφωνα με τους Rosenthal και Pijnenburg (1991), όταν σε μία κατάσταση υφίσταται σοβαρή απειλή, αβεβαιότητα ή αίσθηση του επείγοντος τότε σχηματίζεται η έννοια της κρίσης.

3.3 Πως επηρεάζει η κρίση ένα οργανισμό

Η λειτουργία και η δομή ενός οργανισμού επηρεάζεται άμεσα από την κρίση. Επίσης εξαιτίας της κρίσης ενδέχεται να επέλθει αστάθεια στον οργανισμό. Από την κρίση ενδέχεται να επηρεαστούν τόσο μεμονωμένα τα άτομα που αποτελούν τον οργανισμό, όσο και οι ομάδες. Σχεδόν όλοι οι ερευνητές συμφωνούν πως οι κρίσεις αποτελούν πλέον ένα αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας των οργανισμών (Augustine, 2000). Η απειλή μιας επερχόμενης κρίσης έγκειται στο γεγονός ότι ο βαθμός επιρροής της σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι καταλυτικός. Η λειτουργία του οργανισμού μπορεί να αποσυντονιστεί και να φτάσει ως και την καταστροφή. Οι παράπλευρες απώλειες μπορούν να είναι η αρνητική επίδραση στην φήμη του οργανισμού, και ο κλονισμός της εμπιστοσύνης της κοινής γνώμης (Mitroff et al., 1996).

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναλύθηκε η έννοια του οργανισμού και κυρίως τι συνιστά έναν οργανισμό. Οι εμπλεκόμενοι του οργανισμού αποτελούν συνήθως το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Οι εμπλεκόμενοι λοιπόν εκλαμβάνουν μία κρίση ως απειλή. Η κρίση βιώνεται συνήθως υποκειμενικά τόσο σε ατομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Τα άτομα που βιώνουν την κρίση σε έναν οργανισμό συνήθως απογοητεύονται και χάνουν την ψυχική τους ισορροπία. Και αυτό εξαιτίας των ασαφή αιτιών, του διαφορούμενου περιεχομένου της κρίσης και τους αμφίβολους τρόπους επίλυσής της. Επίσης, η κρίση ενδέχεται να θέσει σε κίνδυνο κάποια αναπόσπαστα στοιχεία που συνιστούσαν έναν οργανισμό όπως τις κοινά αποδεκτές αρχές και αξίες αλλά και σε ατομικό επίπεδο τις βασικές παραδοχές του κάθε ατόμου (Boin et al., 2005). Τέλος, η κατάσταση μιας κρίσης ενδέχεται να φορτίσει συναισθηματικά και να επηρεάσει τις αντιδράσεις των εμπλεκόμενων. Όσα περισσότερα άτομα επηρεάζονται από την κρίση τόσο πιο βαθιά και έντονη είναι (Boin et al., 2005).

3.4 Πως ένας οργανισμός οδηγείται στην κρίση

Όσο σημαντικό είναι να γίνει κατανοητός ο ορισμός και οι έννοιες της κρίσης άλλο τόσο σημαντικό είναι να αναφέρουμε πως ένας οργανισμός οδηγείται στην κρίση. Υπάρχουν τρεις βασικές δυνάμεις οι οποίες δημιουργούν πρόσφορο έδαφος για την δημιουργία και την επέκταση της κρίσης σε έναν οργανισμό. Αυτές είναι πρώτον το ίδιο το γεγονός που έχει ρόλο καταλύτη (Triggering event). Πρόκειται για το γεγονός ή περιστατικό που αποτελεί το έναυσμα για την δημιουργία κρίσης και τροφοδοτεί επερχόμενες αλλαγές στη σύσταση και τη δομή του οργανισμού. Δεύτερον, υπάρχει η αδυναμία εκ μέρους του οργανισμού για την αδυναμία αντιμετώπισης του συμβάντος που προκάλεσε την κατάσταση κρίσης. Επίσης ενδέχεται οι εμπλεκόμενοι του οργανισμού να αντιλαμβάνονται το γεγονός και την αντιμετώπισή του πέρα από τις δυνατότητές τους. Τρίτον, υπάρχει ο καταλυτικός παράγοντας της απειλής επιβίωσης. Όταν δηλαδή οι εμπλεκόμενοι του οργανισμού θεωρούν πως το συμβάν που οδήγησε στην κρίση απειλεί ακόμη και την ίδια την επιβίωση του οργανισμού. Αυτές οι τρεις δυνάμεις μαζί δημιουργούν μία συνιστώσα η οποία θέτει τις προϋποθέσεις για την δημιουργία και την επέκταση της κρίσης.

3.5 Στάδια κρίσης

Η κρίση πρόκειται για μία απειλητική κατάσταση η οποία μπορεί μεν να εμπεριέχει τα στοιχεία του αιφνιδιασμού και της έκπληξης αλλά η διαδικασία εξάπλωσης της χωρίζεται σε κάποια στάδια. Ο διαχωρισμός των σταδίων έχει χρονικό χαρακτήρα. Υπάρχει αρχικά το προδρομικό στάδιο όπου εμφανίζονται τα πρώτα συμπτώματα της κρίσης. Αυτά έχουν προειδοποιητικό χαρακτήρα. Στην συνέχεια υπάρχει το οξύ στάδιο της κρίσης. Πρόκειται για το στάδιο όπου τα προειδοποιητικά σημάδια του προηγούμενου σταδίου έχουν βγει στην επιφάνεια και κάνουν πλέον αισθητή την παρουσία τους. Σε αυτό το σημείο ο οργανισμός αντιδρά συνήθως για την αποκατάσταση των ζημιών που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί προσπαθώντας να αποτρέψει τα χειρότερα. Το τρίτο στάδιο αφορά την χρόνια κρίση. Όταν δηλαδή δεν γίνονται αποτελεσματικές ενέργειες εκ μέρους του οργανισμού κατά τη διάρκεια του προηγούμενου σταδίου, με αποτέλεσμα τα συμπτώματα να είναι παρόντα και να έχουν ριζώσει. Σε αυτό το σημείο η πλέον ενδεδειγμένη κίνηση είναι η ριζική ανασυγκρότηση για την πλήρη αντιμετώπιση όποιων συμπτωμάτων. Σε αυτή τη φάση οι περισσότεροι οργανισμοί προχωρούν είτε σε καταστροφή είτε σε πλήρη αναδημιουργία. Τέλος, υπάρχει το στάδιο επίλυσης της κρίσης. Ο οργανισμός καταφέρνει να δώσει λύσει σε όλα τα προβλήματα που προέκυψαν και μπαίνει σε ομαλή τροχιά.

3.6 Τύποι κρίσης

Αναφέροντας τους τύπους της κρίσης ο πιο βασικός διαχωρισμός θα ήταν αυτός μεταξύ των ανθρώπινων και φυσικών καταστροφών (Rosenthal & Kouzmin, 1993). Αυτή η κατηγοριοποίηση είναι η πλέον βασική και αποτελεί την βάση για να προχωρήσουν οι ερευνητές σε αναλυτικότερη μορφή διάκρισης. Ο Rike (2003) προχωρεί στον διαχωρισμό σε φυσικές ανθρώπινες και κοινωνικές κρίσεις. Οι κρίσεις που προέρχονται από φυσικά αίτια ονομάζονται αλλιώς φυσικές καταστροφές και τα αίτια τους προέρχονται συνήθως από τους νόμους της φύσης. Αντίθετα, οι μη φυσικές καταστροφές έχουν χαρακτήρα τεχνολογικό, κοινωνικό ή ανθρώπινο, μία ποικιλομορφία που διαφέρει ανάλογα με την διαχείρισή τους (Suk Kim & Eun Lee, 2001). Σύμφωνα με την James (2004) μία άλλη κατηγοριοποίηση που μπορεί να γίνει μεταξύ των κρίσεων είναι αυτή σε ξαφνικές και υποβόσκουσες. Ξαφνικές μπορούν να χαρακτηριστούν οι θεομηνίες ή οι τρομοκρατικές επιθέσεις. Οι υποβόσκουσες έχουν

εντελώς διαφορετικό χαρακτήρα καθώς ξεκινάνε συνήθως σαν ένα μικρό εργασιακό πρόβλημα (εσωτερικό) το οποίο στην πορεία διογκώνεται και δημοσιοποιείται. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα σκάνδαλα, η κακή διοίκηση, τα δικαστικά θέματα, οι απεργίες και λοιπά.

Οι Mitroff και Shrivastava (1987) στην έρευνά τους κατέληξαν σε τέσσερις βασικούς τύπους κρίσεων οι οποίες προέρχονται από τεχνικό-οικονομικούς αλλά και ανθρώπινους-οργανωσιακούς- κοινωνικούς παράγοντες. Βέβαια αυτοί οι παράγοντες έχουν άλλο αντίκτυπο όταν κατευθύνονται από εσωτερικές δυνάμεις και άλλο όταν κατευθύνονται από εξωτερικές. Για παράδειγμα κάποιοι τύποι κρίσεων όπως τα μεγάλα βιομηχανικά ατυχήματα ή η ελλιπής πληροφόρηση οφείλονται σε τεχνικό-οικονομικούς παράγοντες που κατευθύνονται από εσωτερικές δυνάμεις. Ενώ μία εκτεταμένη οικολογική καταστροφή ή μία κοινωνική κρίση κατευθύνεται από εξωτερικές δυνάμεις. Στον αντίποδα, η αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές ή η κατάρρευση της επικοινωνίας στον οργανισμό αποτελούν παραδείγματα που προκαλούνται από ανθρώπινους ή οργανωσιακούς παράγοντες και κατευθύνονται από εσωτερικές δυνάμεις. Μία τρομοκρατική ενέργεια όμως ή μία απάτη μπορεί να προκαλείται από κοινωνικούς παράγοντες αλλά κατευθύνεται από εξωτερικές δυνάμεις.

Σύμφωνα με τον Gundel (2005), υπάρχουν δύο κριτήρια για να κατηγοριοποιηθούν οι κρίσεις. Πρώτον, υπάρχει η δυνατότητα της πρόβλεψης και δεύτερον υπάρχει η δυνατότητα της διαχείρισης της κρίσης. Αποτέλεσμα αυτού του διαχωρισμού είναι να σχηματιστούν τέσσερις διαφορετικές ομαδοποιήσεις. Πρόκειται για τις συνηθισμένες κρίσεις, τις απρόσμενες κρίσεις, τις δυσεπίλυτες κρίσεις, και τις θεμελιώδεις κρίσεις.

3.7 Κύκλος ζωής κρίσης

Για την καλύτερη αντιμετώπιση της κρίσης ορισμένοι ερευνητές προχώρησαν στην δημιουργία ένας μοντέλου Κύκλου Ζωής μια κρίσης. Στόχος ήταν πέρα από την έρευνα των αιτιών και των παραγόντων που την προκαλούν, να ερευνηθούν διεξοδικά οι φάσεις στις οποίες εξελίσσεται ώστε μακροπρόθεσμα να δημιουργούνται όσο το δυνατόν περισσότερες στρατηγικές αντιμετώπισης και επίλυσής της. Σύμφωνα λοιπόν με τους Branden, Cooper, Klingele, Powell και Robbins (2005), το μοντέλο αυτό αποτελείται από δύο μεταβλητές, τον χρόνο και την αστάθεια του συστήματος. Στο

μοντέλο αυτό υπάρχουν δύο άξονες. Ο κάθετος άξονας παρουσιάζει το επίπεδο της πίεσης που βιώνουν τα άτομα του οργανισμού. Τα επίπεδα της πίεσης μπορούν να χωριστούν σε τρεις ζώνες, της άνεσης, της γνώσης και του κινδύνου. Η ζώνη της άνεσης αποτελεί τον ιδεατό χώρο όπου θα ήθελαν να παραμείνουν οι οργανισμοί. Γι' αυτό το λόγο, προσπαθούν με κάθε μέσο να μειώσουν τις εντάσεις και τις συγκρούσεις και να κρατήσουν σταθερή την καλή επικοινωνία μεταξύ τους. Η δεύτερη ζώνη θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μεταβατική. Συνήθως τα επίπεδα της έντασης έχουν αυξηθεί και ο οργανισμός έχει εισχωρήσει σε μία φάση μεταβλητότητας. Σε αυτή τη φάση οι οργανισμοί καλούνται να βρουν τους κατάλληλους χειρισμούς για να κλιμακώσουν τις εντάσεις. Αν δεν γίνουν σωστοί χειρισμοί τότε αναπόφευκτα υπεισέρχονται στην τρίτη και τελευταία ζώνη, αυτής του κινδύνου.

Ο οριζόντιος άξονας του μοντέλου αφορά τον χρόνο και χωρίζεται και αυτός σε τρεις φάσεις. Αυτές είναι οι φάση της προετοιμασίας, της έκτακτης ανάγκης και της προσαρμογής. Σύμφωνα με το μοντέλο η κρίση εκδηλώνεται μεταξύ της φάσης της προετοιμασίας και της έκτακτης ανάγκης, ενώ ανάλογα με τους χειρισμούς που θα κάνει ο κάθε οργανισμός

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Διαχείριση κρίσεων

4.1 Ανασκόπηση τρίτου κεφαλαίου

Στα παραπάνω κεφάλαιο αναφέρθηκε κάποια βασικά σημεία του μεγάλου εννοιολογικού περιεχομένου της κρίσης. Έγινε εκτενής αναφορά στους ορισμούς που της προσδίδουν, στις κατηγορίες καθώς και τα αίτια που την προκαλούν. Όπως αναφέρθηκε η κρίση χρήζει της σωστής διαχείρισης ώστε να μπορέσει ο εκάστοτε ο οργανισμός να εξαλείψει τις επιπτώσεις της και κάνει επαναφορά της αρχικής του κατάστασης.

Παραπάνω έγινε επίσης εκτενής αναφορά στην εννοιολογική σημασία του όρου του μάνατζμεντ και το πώς μπορεί να εκμεταλλευτεί ο οργανισμός προς όφελός του τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει. Σύμφωνα με τους Pearson & Clair (1993), η διαχείριση κρίσης αποτελεί μία οργανωμένη και συντονισμένη προσπάθεια εκ μέρους των μελών του οργανισμού (αλλά και όσων έχουν κάποια σχέση ή ενδιαφέρον με αυτόν) να αντιμετωπίσουν την κρίση. Πρωταρχικός σκοπός της διαχείρισης είναι να προβεί ο οργανισμός σε μία σειρά από ενέργειες οι οποίες όχι μόνο θα προσφέρουν ενίσχυση κατά την διάρκεια των ταραχωδών στιγμών της κρίσης αλλά προσφέρουν προετοιμασία και πρόληψη ενόψει της κρίσης (Comfort, 1988; Σφακιανάκης, 1998).

4.2 Φάσεις διαχείρισης κρίσης

Η διαχείριση των κρίσεων μπορεί να συνοψιστεί σε τρεις φάσεις. Πρώτα βρίσκουμε την φάση πριν από την κρίση. Η φάση αυτή εμπεριέχει την πρόληψη και την προετοιμασία της επερχόμενης κρίσης (Coombs, 2007). Πολλοί ερευνητές συμφωνούν πως αυτή η φάση είναι πρωτίστης σημασίας για έναν οργανισμό (Nudell & Antokol, 1988; Mitroff, 2001). Η αναγνώριση των πρώτων ενδείξεων της κρίσης είναι το βασικότερο στοιχείο της διαχείρισης μιας κρίσης. Εφόσον γίνουν αντιληπτά τα σημάδια τότε θα μπορέσει ο οργανισμός να λάβει τα απαραίτητα μέτρα και να αντιμετωπισθούν την στιγμή που δημιουργούνται (Mitroff, 2001). Μεγάλο ρόλο στη φάση της προετοιμασίας παίζει η διοίκηση κινδύνου (Booth, 1993). Ο κίνδυνος λαμβάνει χώρα όταν υπάρχει πιθανότητα για ένα ανεπιθύμητο γεγονός που ενδεχομένως να συμβεί σε κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Η εκτίμηση του κινδύνου από την άλλη περιλαμβάνει την

ανάλυση και την αξιολόγηση του κινδύνου. Η αναγνώρισή εκτιμάται του ως κίνδυνος, το μέγεθός του, και φυσικά η πιθανότητα έλευσής του (Drennan & McConnell, 2007).

4.3 Πρόληψη κρίσης

Πέρα όμως από την προετοιμασία υπάρχει και η δημιουργία στρατηγικής που διασφαλίζει το κατά πόσο ένας οργανισμός είναι σε θέση να προσαρμοστεί στα δεδομένα της κρίσης (Boin & Lagadec, 2000). Επίσης σύμφωνα τους Perry και Lindell (2003a) η αντιμετώπιση της κρίσης εμπεριέχει μία σειρά από ενέργειες όπως τη σωστή γνώση του κινδύνου, την διαρκή ενασχόληση των ανθρώπινων πόρων των οργανισμών καθώς και το κατά πόσο κινούνται ευέλικτα εν μέσω αρχικού σταδίου κρίσης. Επίσης ο εκάστοτε οργανισμός θα έπρεπε να προνοήσει ώστε να εξασφαλίσει τις καλύτερες δυνατές συνεργασίες οι οποίες θα τον βοηθούσαν να αντιμετωπίσει την κατάσταση όσο βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο.

Κάθε υπηρεσία, οργανισμός ή ακόμα και κυβέρνηση οφείλει να ακολουθήσει μία συγκεκριμένη διαδικασία που να αφορά την προετοιμασία για την αντιμετώπιση κρίσεων. Ο πιο απλός τρόπος μίας συγκρότησης τέτοιας στρατηγικής είναι ο εξής. Αρχικά, πραγματοποιείται η εκτίμηση και η διαχείριση κινδύνων, έπειτα συγκροτείται μία ομάδα που έργο της θα είναι να διαχειριστεί την επερχόμενη κρίση. Τα άτομα που θα απαρτίζουν την ομάδα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα και να έχουν επιλεγθεί προσωπικά. Στη συνέχεια, αυτή η ομάδα θα είναι αρμόδια για την δημιουργία κατάλληλων υποδομών που στόχο θα έχουν την καλύτερη δυνατή προετοιμασία για την κρίση (Drennan & McConnell, 2007). Η εκπαίδευση λοιπόν παίζει βασικό ρόλο στην πρώτη φάση της διαχείρισης. Για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα έχουν αναπτυχθεί ορισμένες τεχνικές οι οποίες ενισχύουν τα μέλη μιας τέτοιας ομάδας, η οποία διαχειρίζεται κρίσεις. Σύμφωνα με τους Cohen και Freeman (1997), υπάρχουν τρεις μέθοδοι. Η εκπαίδευση μέσω δικτύων ηλεκτρονικών υπολογιστών, τα παιχνίδια τακτικής τα οποία βασίζονται στην ανταλλαγή σκέψεων και τακτικών (brainstorming) και τέλος η διοίκηση επινοητικότητας της ομάδας. Σημαντικό μέρος της εκπαίδευσης παίζει και η προσομοίωση η οποία υποστηρίζεται από πολλούς ερευνητές αρκεί βέβαια να είναι όσο πιο ρεαλιστική γίνεται.

4.4 Αντιμετώπιση κρίσης

Παραπάνω αναφέρθηκαν τις απαραίτητες ενέργειες που οφείλουν να προβούν οι οργανισμοί κατά τη διάρκεια της φάσης πριν από την κρίση. Μπαίνοντας λοιπόν στην ίδια την φάση της κρίσης αναγνωρίζουμε δύο συγκεκριμένα στάδια, αυτό της αναγνώρισης και αυτό της αντιμετώπισης. Το πρώτο στάδιο αν και φαίνεται απλό διακατέχεται από μεγάλο βαθμό πολυπλοκότητας. Σύμφωνα με ένα παλιό κινέζικο ρητό το πρώτο βήμα για να επιλύσεις ένα πρόβλημα είναι να εντοπίσεις ποιο είναι το ίδιο το πρόβλημα. Πολλές φορές οι άνθρωποι που απαρτίζουν έναν οργανισμό διαφωνούν στο αν μία κατάσταση συνιστά κρίση ή όχι (Coombs, 2007; Kamer, 1996). Κάποιες φορές ενδέχεται να λαμβάνει η ομάδα προειδοποιητικά σημάδια για επερχόμενη κρίση αλλά οι διοικούντες να ελπίζουν το αντίθετο ή να μην αντιληφθούν το πραγματικό μέγεθός της με αποτέλεσμα η ομάδα διοίκησης κρίσεων να μην προβεί άμεσα σε κατασταλτικές ενέργειες (Mitroff, 1994). Και σε αυτό το σημείο η επικοινωνία αποδεικνύεται πολύ σημαντική. Όσο πιο πολλές έγκυρες πληροφορίες καταφθάνουν στον οργανισμό έγκαιρα τόσο πιο πολύ είναι σε θέση να λάβει τις σωστότερες αποφάσεις (Boin et al., 2006). Άλλη μια λέξη κλειδί είναι η ταχύτητα. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η κρίση εξελίσσεται κάτω από συνθήκες πίεσης χρόνου. Το να λάβεις έναν όγκο πληροφοριών, να ξεχωρίσεις τις χρήσιμες (ανάλογα με την εγκυρότητά τους, και να δημιουργήσεις πλάνο άμεσης αντιμετώπισης είναι ίσως η πιο δύσκολη εργασία που έχει να επιτελέσει η ομάδα διαχείρισης κρίσης. Για αυτό το λόγο κρίνεται αναγκαίο να υπάρχει ομοφωνία και σύμπνοια κατά την διάρκεια λήψης αποφάσεων (Boin et al., 2005).

4.5 Αξιολόγηση και αυτοκριτική

Αφού εκδηλωθεί η κρίση και γίνουν προσπάθειες (επιτυχώς ή ανεπιτυχώς) για την αντιμετώπισή της, ο οργανισμός περνάει στην φάση μετά την κρίση. Και σε αυτό το σημείο η διαχείριση κρίνεται αναγκαία. Σύμφωνα με τους Boin et al. (2005), χωρίζεται σε δύο μέρη. Αυτό του τερματισμού και αυτό του απολογισμού. Η έξοδος από την κρίση χαρακτηρίζεται ανακουφιστική για τους οργανισμούς, αυτό δεν σημαίνει όμως ότι δεν θα έπρεπε να γίνει σωστή αξιολόγηση και αποτίμηση των όσων πέρασε. Συνήθως σε αυτή τη φάση μία ομαλή έξοδος από την κρίση επιφέρει πολλούς καρπούς. Ο οργανισμός εισέρχεται αυτόματα σε μία φάση αυτοκριτικής. Τα ερωτήματα που τίθενται στο τραπέζι είναι ποικίλα. Έφερε εις πέρας την αποστολή

του η ομάδα διαχείρισης κρίσεων; Αναγνώρισαν τα σημάδια; Εκμεταλλεύτηκε η ομάδα τους επικοινωνιακούς τους πόρους; Συστάθηκε επιτυχές πλάνο διαχείρισης της κρίσης; Λειτουργήσε η ομαδικότητα με γνώμονα το κοινό καλό του οργανισμού; Αν αντιμετωπίζαμε μία παρόμοια κρίση στο μέλλον, τι θα διατηρούσαμε και τι θα αλλάζαμε; Η φάση της αυτοκριτικής βοηθάει σε μεγάλο βαθμό ώστε να εμπεδωθεί από τον οργανισμό η γνώση που απέκρινε (Barton, 2001; Coombs, 2007). Η χρησιμότητα λοιπόν της γνώσης είναι αδιαμφισβήτητη. Ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου η κρίση αντιμετωπίστηκε με επιτυχία ο εκάστοτε οργανισμός ενδεχομένως να χρησιμοποιήσει το πλάνο αντιμετώπισης και σε μελλοντικές καταστάσεις. Ορισμένοι ερευνητές θεωρούν πως αυτό μπορεί να προκαλέσει και αντίστροφα αποτελέσματα δεδομένου πως κάθε κρίση έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά τα οποία ίσως την χρήζουν ιδιαίτερης αντιμετώπισης (Boin et al., 2005).

4.6 Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Κλείνοντας αυτό το κεφάλαιο καλό θα ήταν να αναφερθούμε στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της διαχείρισης κρίσεων για αυτό το συναντάμε και στις τρεις φάσεις της. Έχει αναφερθεί πως η μία κατάσταση κρίσης διακατέχεται από ρευστότητα και πίεση χρόνου. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αφορά κυρίως των ηγέτη του οργανισμού αλλά έχει και συλλογικό χαρακτήρα (Olaniran & Williams, 2001). Σύμφωνα με τη Flin (2005), οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν με τέσσερις διαφορετικές στρατηγικές. Με γνώμονα την διαίσθηση, σύμφωνα με τους κανόνες, με ανάλυση και τέλος με δημιουργικότητα. Η διαίσθηση είναι στην ουσία ένα προσόν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αποκτάται από την εμπειρία των μελών του οργανισμού που διαχειρίζεται την κρίση. Ενισχύεται από την πίεση του χρόνου και έχει συνήθως καλά αποτελέσματα (Crichton, Flin & Rattray, 2000). Η κανονιστική λήψη αποφάσεων απευθύνεται κυρίως σε αρχάριους. Οι κανόνες αυτοί είναι συνήθως προϊόν μια προηγούμενης δράσης του οργανισμού και λόγω της επιτυχίας τους αποτελούν άξονα για μεταγενέστερα περιστατικά. Ο αναλυτικός τρόπος λήψης αποφάσεων αν και περιλαμβάνει το χαμηλότερο ρίσκο λόγω της φύσης του συνήθως δεν συνάδει με τα περιορισμένα χρονικά περιθώρια. Είναι όμως ο καλύτερος τρόπος ώστε να δημιουργηθεί πλάνο αντιμετώπισης κρίσεων προληπτικά. Στον ίδιο δρόμο βαδίζει και η δημιουργική λήψη αποφάσεων, όπου τα μέλη του οργανισμού έχουν την ελευθερία

να δημιουργήσουν με γνώμονα τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους πλάνα αντιμετώπισης με προληπτικό χαρακτήρα.

Είναι φανερό πως η διαχείριση κρίσεων είναι μία πολύπλοκη εργασία η οποία απαιτεί προσπάθεια, μελέτη, συντονισμένες κινήσεις και άριστα επίπεδα επικοινωνίας. Η σημαντικότητα της τελευταίας αναφέρθηκε πολλές φορές όσον αφορά και τον προγραμματισμό της διαχείρισης της κρίσης αλλά και της λήψης αποφάσεων. Η επικοινωνία αποτελεί το κυριότερο όργανο διεκπεραίωσης της διαχείρισης μιας κρίσης και η σωστή διαχείρισή της συνεπάγεται επιτυχία για τον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Επικοινωνιακή διαχείριση εκτάκτων αναγκών

5.1 Σύνοψη προηγούμενων κεφαλαίων

Μέχρι στιγμής έχει αναλυθεί η έννοια της κρίσης και της διαχείρισής της. Η κρίση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του κινδύνου. Η καταστροφή θεωρείται από πολλούς ερευνητές ως το χειρότερο σενάριο εξέλιξης μιας εκτεταμένης κρίσης. Ως καταστροφή θεωρείται οποιοδήποτε φυσικό ή τεχνητό φαινόμενο το οποίο προκαλεί ζημιές και αυτό έχει αρνητικές επιπτώσεις στον άνθρωπο αλλά και το φυσικό και τεχνητό περιβάλλον του. Σύμφωνα με τον Φαλάρα (2007), το μέγεθος της καταστροφής εξαρτάται από τέσσερις παράγοντες. Πρώτον, από τον συνδυασμό κινδύνων που μπορεί να προκύψουν μετά την εκδήλωση της καταστροφής. Δεύτερον, από την τρωτότητα της περιοχής. Τρίτον, από το πόσο ευπαθής είναι η περιοχή. Και τέταρτον, από το πόσο γίνεται να μειωθούν στο ελάχιστο οι αρνητικές επιπτώσεις της καταστροφής. Οι κυριότερες επιπτώσεις που προκύπτουν από μία καταστροφή είναι συνήθως τραυματισμοί, απώλειες ζωής και καταστροφή περιουσιών.

Η κυριότερη διαφοροποίηση των καταστροφών είναι αυτήν των αιτιών τους. Αν λοιπόν μία καταστροφή προέρχεται από φυσικά αίτια τότε πρόκειται για φυσική καταστροφή, αν μιλάμε για τεχνολογικά αίτια τότε είναι τεχνολογική καταστροφή ενώ αν τα αίτια είναι μεικτά τότε χαρακτηρίζεται ως μεικτή. Ένας άλλος διαχωρισμός του Parson (1998), αφορά την διάρκεια και την εκδήλωση μιας καταστροφής. Υπάρχει λοιπόν η άμεση καταστροφή η οποία χαρακτηρίζεται από τον μεγαλύτερο βαθμό επικινδυνότητας καθώς είναι ξαφνική και δεν έχει προειδοποιητικά σημάδια. Στην συνέχεια βρίσκουμε την υποβόσκουσα ή αναδυόμενη η οποία αφήνει περιθώρια αντίδρασης. Και τέλος υπάρχει η καταστροφή διαρκείας. Σε αυτήν την κατηγορία υπάρχει αρκετός χρόνος για την δημιουργία πλάνου αλλά πρωταρχικός σκοπός είναι η όσο το δυνατόν ταχύτερη αντιμετώπισή της.

5.2 Ρόλος και χαρακτηριστικά επικοινωνίας

Τόσο στην διαχείριση της κρίσης όσο και στην καταστροφής, η επικοινωνία παίζει τον μεγαλύτερο ίσως ρόλο. Η επικοινωνία αποτελεί το βασικό εργαλείο μέσα από το οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Γίνεται δηλαδή μεταξύ ενός πομπού και ενός δέκτη. Ο πομπός στέλνει μία πληροφορία στον δέκτη και αντίστροφα. Δεν αρκεί μόνο αυτό όμως. Για να υφίσταται επικοινωνία ο δέκτης πρέπει να είναι σε

θέση να κατανοήσει την πληροφορία. Σε αντίθετη περίπτωση η επικοινωνία θεωρείται ανεπιτυχής (Μαλλιαρής, 1990).

Έχοντας κατά νου έναν γενικό ορισμό της επικοινωνίας θα ήταν εύκολο να ορίσουμε κάποιες διαφοροποιήσεις από την επικοινωνία που εκτελούμε όλοι στην καθημερινότητα μας. Για παράδειγμα η σωστή ενημέρωση που λαμβάνει χώρα σε τακτά χρονικά διαστήματα είναι υψίστης σημασίας. Μία άλλη διαφοροποίηση είναι ότι ενώ στην καθημερινή επικοινωνία η απόκριση δεν είναι απαραίτητη στην επικοινωνία εν μέσω κρίσης ή καταστροφής ισχύει το αντίθετο. Τέλος, συνηθίζεται σε καταστάσεις εκτάκτων κινδύνων ενδεχομένως να εμφανιστούν εμπόδια τα οποία να δυσχεράνουν την επικοινωνία.

Η επικοινωνία σε μία κατάσταση έκτακτης ανάγκης αποτελεί πρόκληση. Σε αυτή την περίπτωση ως δέκτες επικοινωνίας ορίζονται οι απειλούμενοι ή οι πληγέντες της καταστροφής. Αυτή η ομάδα αναζητεί κάποιο νοοπίοιο που θα τους μεταδώσει πληροφορίες που θα τους παρέχει καθοδήγηση ώστε να επιλυθούν τα προβλήματά τους. Συνάμα, ο οργανισμός αυτός πέρα από οδηγίες παρέχει και επιβεβαίωση ότι ο κρατικός μηχανισμός μεριμνά και προσπαθεί για την αποκατάσταση της καταστροφής και το κοινό καλό όλων. Η επικοινωνία έχει και προληπτικό ρόλο. Χρησιμοποιείται σαν εργαλείο για τον σχεδιασμό προληπτικών πλάνων και την εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού αλλά και απλών πολιτών (FEMA, 2002).

Το κυριότερο χαρακτηριστικό της επικοινωνίας σε έκτακτη ανάγκη είναι η γρήγορη μετάδοση αλλά και η γρήγορη απόκριση των πληροφοριών. Αυτό ισχύει σε όλους τα στάδια της κρίσης/ έκτακτης ανάγκης δηλαδή πριν, κατά την διάρκεια και μετά. Ο περιορισμένος χρόνος που διαθέτει ένας οργανισμός κρίνει αναγκαία την άμεση επικοινωνία.

5.3 Μοντέλα επικοινωνίας

Από τα πιο συνηθισμένα μοντέλα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης είναι το σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης, η προφορική επικοινωνία, αλλά και η γραπτή επικοινωνία. Τα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης έχουν δημιουργηθεί με σκοπό να προειδοποιούν την απειλούμενη κοινότητα από επερχόμενη καταστροφή. Τα χειρίζονται οργανισμοί και ινστιτούτα

που χειρίζονται και λαμβάνουν πληροφορίες και είναι σε θέση να κρίνουν τότε μία κατάσταση είναι απειλητική ή όχι.

Η προφορική επικοινωνία προτιμάται συνήθως κατά την διάρκεια της έκτακτης ανάγκης καθώς είναι άμεση και έχει καλύτερα αποτελέσματα. Εμπεριέχει ομιλίες σε κοινό, ατομικές συναντήσεις, επικοινωνία μέσω του τηλεφώνου και ραδιοτηλεοπτικές ανακοινώσεις από τους αρμοδίους.

Η γραπτή επικοινωνία έχει κάποια προτερήματα έναντι της προφορικής καθώς δεν υπόκεινται στον υποκειμενικό παράγοντα της μνήμης και τυπώνονται πιο εύκολα στον ανθρώπινο νου. Επίσης αποτελεί μια πηγή επικοινωνίας όπου μπορεί κάποιος να ανατρέξει και να συμβουλευτεί σε παρόμοιο μελλοντικό συμβάν. Οι επιστολές, τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τα δελτία τύπου στα μέσα μαζικής ενημέρωσης αποτελούν απτά παραδείγματα.

5.4 Διαχείριση πληροφόρησης

Εκτός από τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη επικοινωνίας πρέπει ο οργανισμός να τα διαχειριστεί με τον καλύτερο τρόπο. Σύμφωνα με τον οδηγό επικοινωνιακής διαχείρισης έκτακτης ανάγκης (UK Resilience, 2003), υπάρχουν τέσσερα στάδια όπου καθορίζεται ο ρόλος της επικοινωνίας εν διαμέσου κρίσης/κινδύνου. Το πρώτο στάδιο αφορά την αναγνώριση κινδύνων. Σε αυτό το στάδιο, η πληροφόρηση παίζει σημαντικό ρόλο καθώς μέσω αυτής ο οργανισμός είναι σε θέση να προβλέψει και να προσμετρήσει το μέγεθος της επερχόμενης κρίσης. Το δεύτερο στάδιο αφορά την εκτίμηση των κινδύνων. Εφόσον ο οργανισμός αναγνωρίσει τους κινδύνους και τους πληθυσμούς τους οποίους ενδέχεται να πλήξει η κρίση τότε χρησιμοποιεί τα επικοινωνιακά εργαλεία για να σχεδιάσει τις ενέργειες που αποσκοπούν στον περιορισμό της. Το τρίτο στάδιο είναι η κατεύθυνση κινδύνων. Η ουσία αυτού το σταδίου είναι η παροχή πληροφοριών στο κοινό. Οι επικοινωνίες αφορούν την στάση που θα διατηρήσει ο οργανισμός στην διαχείριση του κινδύνου. Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο αφορά την επανεξέταση και αναφορά κινδύνων. Μετά το πέρας της επικίνδυνης ζώνης, ο οργανισμός λαμβάνει επιπλέον πληροφορίες και από το κοινό. Αυτό αφορά των απολογισμό των ζημιών που προκλήθηκαν ώστε να γίνει μια επαναπροσέγγιση του σχεδιασμού αντιμετώπισης άλλων επερχόμενων καταστάσεων έκτακτης ανάγκης.

Τέλος χρήσιμο θα ήταν να αναφερθούμε στον ρόλο που παίζουν τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης στην επικοινωνιακή διαχείριση μιας κρίσης. Τα μέσα αποτελούν την γέφυρα μεταξύ οργανισμών και κοινού. Ασκούν ίσως την μεγαλύτερη επιρροή στους ανθρώπους οι οποίοι τους αντιμετωπίζουν ως την μοναδική πηγή πληροφοριών (Pidgeon et. Al, 2002). Η επιλογή του κατάλληλου μέσου μαζικής ενημέρωσης πρέπει να γίνεται σοφά. Δεν χρήζουν όλα τα μέσα εγκυρότητας και αξιοπιστίας και στις περισσότερες περιπτώσεις το κοινό είναι σε θέση να το αντιληφθεί αυτό. Επίσης η λάθος επιλογή μέσου θέτει σε κίνδυνο να θεωρηθούν οι πληροφορίες αναληθείς (εξολοκλήρου ή μερικώς) και να μην έχει κανένα ωφέλιμο επικοινωνιακό αποτέλεσμα η προσπάθεια. Πέρα από το θέμα εμπιστοσύνης του κοινού προκύπτει και το θέμα της ανομοιογένειας. Κάθε μέσο έχει τα δικά του χαρακτηριστικά και δεν διαχειρίζονται όλα τα μέσα τις καταστάσεις κινδύνου με τον ίδιο τρόπο. Για παράδειγμα για ένα άμεσο πληροφοριακό μήνυμα έκτακτης ανάγκης καλό θα ήταν να προτιμηθεί ένας ραδιοφωνικός ή τηλεοπτικός σταθμός παρά μία ηλεκτρονική εφημερίδα.

5.5 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε το πώς ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τα επικοινωνιακά μέσα για να ενισχύσει την διαχείριση της κρίσης ή της έκτακτης ανάγκης. Οι όροι του μανάτζμεντ, της κρίσης, της διαχείρισης της κρίσης και της επικοινωνίας είναι αλληλένδετες και όλες μαζί έχουν μία κοινή συνιστώσα. Να δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον ώστε ο κάθε ο οργανισμός πρώτον να είναι σε θέση να διαχειριστεί κατάλληλα τους ανθρώπινους πόρους του, δεύτερον να είναι σε θέση να προβλέπει και να αφουγκράζεται τους κινδύνους και τα προειδοποιητικά σημάδια της κρίσης, τρίτον να εκπαιδεύει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το προσωπικό του στην διαχείριση της κρίσης και του κινδύνου και τέταρτον να χρησιμοποιεί την επικοινωνία ως εργαλείο για να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω αλλά και για να ελαχιστοποιήσει τις απώλειες που ενδεχομένως να προκληθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Διοίκηση επεισοδίου

6.1 Σύνοψη προηγούμενων κεφαλαίων

Στα προηγούμενα τέσσερα κεφάλαια αναφέρθηκαν ορισμοί και έννοιες όπως οργανισμός, διαχείριση ανθρώπινων πόρων, κρίση, διαχείριση κρίσης και τέλος επικοινωνιακή διαχείριση κρίσης. Όλοι αυτοί οι ορισμοί θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε το κεφάλαιο που ακολουθεί.

Η συγκεκριμενοποίηση που ακολουθεί δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί αν δεν είχαν προηγηθεί οι διευκρινήσεις των παραπάνω. Η διαχείριση της κρίσης για παράδειγμα, αν και έχει γενική χροιά και ενδέχεται να προκύψει σε οποιοδήποτε οργανισμό αποτελεί την βάση για να προχωρήσουμε στην διαχείριση περιστατικού (ή επεισοδίου) στην πυροσβεστική Υπηρεσία Κύπρου. Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο η κρίση μπορεί εύκολα να εξελιχθεί σε καταστροφή. Για αυτό το λόγο, σε κάποιους άλλους οργανισμούς (όπως για παράδειγμα στην Πυροσβεστική Υπηρεσία) η διαχείριση της κρίσης (επεισοδίου ή περιστατικού) κρίνεται ακόμα πιο επιτακτική.

Είναι γεγονός πως τις τελευταίες δεκαετίες έχουν αυξηθεί κατά πολύ οι δείκτες καταστροφών σε παγκόσμια κλίμακα, είτε πρόκειται για φυσικές καταστροφές είτε εξαιτίας τεχνολογικών αιτιών. Παράδειγμα επιδείνωσης φυσικών καταστροφών είναι οι παρατεταμένες πλέον περίοδοι ξηρασίας τους καλοκαιρινούς μήνες. Ανάλογες επεκτάσεις έχουν δοθεί και στις τεχνικές καταστροφές καθώς η τεχνολογία έχει κάνει τεράστια επιτεύγματα και αυτό συνεπάγεται σύνθετα προβλήματα (σε περίπτωση καταστροφής) και τέλος εξειδικευμένης διαχείρισης.

Τα προηγούμενα κεφάλαια αναφέρθηκαν εκτεταμένα στην κρίση και την διαχείρισή της. Ομοίως με την κρίση, έτσι και μία έκτακτη ανάγκη ενδέχεται να έχει πολύπλευρο χαρακτήρα. Με άλλα λόγια, καμιά περίπτωση έκτακτης ανάγκης δεν μοιάζει με την άλλη. Η κάθε μία έχει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που την καθιστούν μοναδική. Εκτός από τα χαρακτηριστικά και την φύση της καταστροφής, μείζονος σημασίας είναι και η διαχείρισή της. Μία λάθος εκτίμηση, μία λάθος οργάνωση, μία παράβλεψη ενός σταδίου μπορούν να σταθούν μοιραία στην διαχείριση του κάθε περιστατικού. Για αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητο να σχεδιαστεί και να

εφαρμοσθεί ένα ενιαίο πλαίσιο το οποίο θα αποτελεί τον βασικό ιστό για την διάρθρωση του εκάστοτε σχεδίου αντιμετώπισης μιας ενδεχόμενης καταστροφής.

6.2 Γένεση Συστήματος Διοίκησης Επεισοδίου

Ο οργανισμός που απασχολεί την παρούσα διατριβή είναι η Πυροσβεστική Υπηρεσία Κύπρου. Για αυτό το λόγο θα παρουσιαστούν κάποιες βασικές αρχές διαχείρισης περιστατικών από αυτόν τον οργανισμό. Η αρχή έγινε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, την δεκαετία του 1970. Εξαιτίας κάποιων προβλημάτων που προέκυψαν από την διαχείριση των εκτεταμένων πυρκαγιών στην περιοχή της Καλιφόρνια, οι Αμερικάνοι αναγκάστηκαν να προχωρήσουν σε βελτιώσεις των ήδη υπαρχόντων συστημάτων διαχείρισης καταστροφών. Έτσι λοιπόν, κάπως έτσι συστάθηκε το Incident Command System. Μια γενική ιδέα του ICS ή στην ελληνική γλώσσα Σ.Δ.Ε (Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου) είναι ότι προβλέπει πως η κάθε ομάδα που συγκροτείται αποτελείται από υποομάδες ή άτομα τα οποία έχουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες και αντικείμενο ενασχόλησης. Μία ομάδα διαχείρισης μπορεί να έχει μικρή ή μεγάλη έκταση ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του κάθε περιστατικού. Κάθε ενέργεια που αναπαράγεται κατά την διάρκεια μίας διαχείρισης περιστατικού αποτελεί προϊόν σχεδιασμού και συλλογικότητας. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο εντοπισμός λανθασμένων ενεργειών, η συσπείρωση των προσπαθειών επίλυσης αλλά και οι ενέργειες πρόληψης, όλες δημιουργούνται με συλλογικότητα και συντονισμένες κινήσεις και στρατηγικές. Με άλλα λόγια αποτελούν παρακλάδια ενός Συστήματος Διαχείρισης ή Διοίκησης Επεισοδίου (Fire and Rescue Manual vol.2, 2008).

Το Σ.Δ.Ε εφαρμόζεται εδώ και σαράντα σχεδόν χρόνια στις ΗΠΑ αλλά και σε άλλες χώρες όπως Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία, Αγγλία και Καναδά. Πρόκειται στην ουσία για ένα πρωτόκολλο το οποίο δίνει κάποιες κατευθύνσεις σχεδιασμού της διαχείρισης του επεισοδίου. Η οργάνωση των ενεργειών έχει κλιμακωτό χαρακτήρα και όπως αναφέρθηκε πιο πριν παρέχει κοινό πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ των ομάδων, φορέων ακόμα και οργανισμών.

6.3 Χαρακτηριστικά του Συστήματος Διαχείρισης Επεισοδίου (Incident Command System)

Το Σ.Δ.Ε βασίζεται πάνω σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά. Έχει δηλαδή μία βασική άρθρωση πάνω στην οποία χτίζεται κάθε φορά η εκάστοτε διαχείριση.

Το πρώτο και βασικότερο χαρακτηριστικό που οφείλει να έχει το Σ.Δ.Ε είναι σαφές κείμενο και κοινή ορολογία. Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναλύθηκε η σημαντικότητα της επικοινωνίας κυρίως όταν εμπλέκονται πολλές υπηρεσίες. Το κείμενο πρέπει να αναγράφεται σε μία γλώσσα και η κοινή ορολογία αναφέρεται στις οργανωτικές λειτουργίες, στις περιγραφές των πόρων, στις εγκαταστάσεις του περιστατικού καθώς και στους τίτλους θέσεων.

Το δεύτερο σημαντικό χαρακτηριστικό του Σ.Δ.Ε είναι η αρθρωτή οργάνωση. Η δομή έχει συνήθως ανάπτυξη από επάνω προς τα κάτω αρχίζοντας από Υπεύθυνο Επεισοδίου (Incident Commander). Η διακλάδωση της δομής του Σ.Δ.Ε επηρεάζεται άμεσα από την πολυπλοκότητα του περιστατικού. Καθώς αυξάνεται η πολυπλοκότητα, συνήθως αυξάνονται και οι ευθύνες που πρέπει να επιμεριστούν και έτσι ενεργοποιούνται επιπρόσθετες διοικητικές θέσεις. Έτσι οι υποδιαιρέσεις συνεχίζονται έως ότου κριθεί απαραίτητο να συρρικνωθούν εφόσον μειωθεί η πολυπλοκότητα του περιστατικού.

Το τρίτο χαρακτηριστικό αφορά τη διαχείριση από τους στόχους. Πρόκειται για μία προσέγγιση η οποία αποτελείται από μία σειρά διαδικασιών. Μερικές από αυτές είναι η δημιουργία συγκεκριμένης κατευθυνόμενης πολιτικής, η ανάπτυξη σχεδίων και πρωτοκόλλων, η επιβολή συγκεκριμένων μετρήσιμων στόχων, και τέλος η τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων.

Το τέταρτο χαρακτηριστικό είναι η δημιουργία ενός Σχεδίου Δράσης Επεισοδίου. Το σχέδιο αυτό χρησιμοποιείται για να δώσει κατευθυντήριες γραμμές ώστε να επιτευχθούν οι λειτουργικοί στόχοι του Σ.Δ.Ε. Ένα σχέδιο δράσης μπορεί να είναι γραπτό ή προφορικό. Σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης και καταστροφής επιβάλλεται το σχέδιο δράσης να έχει γραπτή μορφή. Ένα γραπτό σχέδιο δράσης αποτελείται από τους στόχους του συμβάντος, έναν κατάλογο ανάθεσης καθηκόντων και άλλα υποστηρικτικά έγγραφα.

Το εύρος ελέγχου αποτελεί το πέμπτο χαρακτηριστικό. Με την έννοια εύρος ελέγχου εννοούμε τον αριθμό των ατόμων ή πόρων που χρησιμοποιούνται από τον επόπτη για την διαχείριση του περιστατικού. Το εύρος του ελέγχου διακυμαίνεται ανάλογα με την πολυπλοκότητα του περιστατικού.

Κάθε Σ.Δ.Ε διέπεται από καθορισμένες θέσεις και εγκαταστάσεις. Αυτό είναι και το έκτο χαρακτηριστικό. Τύποι εγκαταστάσεων μπορούν να είναι η εκκένωση, η διανομή αγαθών και η απολύμανση. Αντίστοιχα ένα παράδειγμα εγκατάστασης είναι ο χώρος κατασκήνωσης.

Το έβδομο χαρακτηριστικό είναι ίσως και ένα από τα βασικότερα είναι αυτό της διαχείρισης των πόρων. Πόροι ενός Σ.Δ.Ε μπορούν να είναι το προσωπικό, οι ομάδες, ο εξοπλισμός, οι προμήθειες, τα μεταφορικά μέσα, οι εγκαταστάσεις και άλλα. Όταν αυτοί οι πόροι εκμεταλλεύονται τοιούτοτρόπως προς όφελος του Σ.Δ.Ε, δηλαδή όταν αποστέλλονται, αποδεσμεύονται ή κατηγοριοποιούνται τότε αναφερόμαστε στην διαχείριση των πόρων.

Το όγδοο στοιχείο είναι οι ολοκληρωμένες επικοινωνίες. Η επικοινωνία έχει ιδιαίτερη σημασία στο Σ.Δ.Ε. Η επικοινωνία βοηθάει στο να εξεταστούν οι πόροι και οι απαιτήσεις. Επίσης η επικοινωνία χρησιμοποιείται στο να μεταφερθούν οι πληροφορίες.

Το ένατο στοιχείο αποτελεί την ιεραρχία και τη συνοχή της διοίκησης. Όπως αναφέρθηκε και πριν υπάρχει μια διακλάδωση στην ιεραρχία. Όλα ξεκινάνε από τον Incident Commander ο οποίος βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας. Η ιεραρχία και η συνοχή της διοίκησης βοηθάνε στο να μην υπάρχει σύγχυση κατά τη διάρκεια της αντιμετώπισης του περιστατικού. Η σύγχυση αυτή μπορεί να δημιουργηθεί λόγω μη ξεκαθαρισμένης ιεραρχίας ή συγκρουόμενων διαταγών.

Το δέκατο χαρακτηριστικό είναι η ενοποιημένη διοίκηση. Αυτό το χαρακτηριστικό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο και πολύπλοκο. Αναφέρθηκε πριν ότι η διοίκηση ενός επεισοδίου ενδέχεται να εμπλέκει παραπάνω από έναν φορέα. Η ενοποιημένη διοίκηση επιτρέπει την ομαλή συνεργασία τους. Πιο συγκεκριμένα, η ενοποιημένη διοίκηση χρησιμοποιείται όταν προκύπτουν περιστατικά ιδιαίτερης φύσης όπως για παράδειγμα περιστατικά που περιλαμβάνουν πολλαπλές δικαιοδοσίες, περιστατικά που περιλαμβάνουν μονή δικαιοδοσία αλλά συμμετέχουν πολλές υπηρεσίες και τέλος

περιστατικά που περιλαμβάνουν πολλές δικαιοδοσίες και ταυτόχρονα συμμετέχουν πολλές υπηρεσίες. Εάν το περιστατικό εμπίπτει σε μία από τις παραπάνω κατηγορίες τότε εφαρμόζεται ενοποιημένη διοίκηση η οποία περιλαμβάνει διαμοιρασμένη ευθύνη. Επίσης εφόσον υπάρχουν παραπάνω από ένας διοικητές περιστατικού όλοι μαζί διαχειρίζονται πλέον την κατάσταση από μία ενιαία θέση διοίκησης. Με τον ίδιο τρόπο υπάρχει και ένα ενιαίο σχέδιο δράσης περιστατικού.

Η μεταβίβαση της διοίκησης αποτελεί το ενδέκατο χαρακτηριστικό. Είναι πολύ συχνό φαινόμενο ιδιαίτερα όταν το περιστατικό παίρνει απρόβλεπτες διαστάσεις. Η μεταφορά ευθυνών και αρμοδιοτήτων πραγματοποιείται συνήθως όταν: α) αυξάνεται η πολυπλοκότητα του περιστατικού και γίνεται «αλλαγή φρουράς» από μία τοπική υπηρεσία σε μία πιο εξειδικευμένη. β) αντιμετωπίζεται το περιστατικό επιτυχώς και η δικαιοδοσία γυρίζει πίσω στα χέρια της τοπικής υπηρεσίας. Η μεταβίβαση διοίκησης προϋποθέτει ενημέρωση γραπτή είτε προφορική οπότε προκύπτει ξανά το σημαντικό ζήτημα της επικοινωνίας.

Το δωδέκατο χαρακτηριστικό που δεν θα μπορούσε να λείπει από τη λίστα είναι η υπευθυνότητα. Στην ουσία η υπευθυνότητα οφείλει να διακατέχει κάθε ένα από τα προηγούμενα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν, όπως για παράδειγμα το σχέδιο δράσης, τη συνοχή της διοίκησης, το εύρος ελέγχου κ.α.

Τέλος, το δέκατο τρίτο χαρακτηριστικό είναι η διαχείριση πληροφοριών και ειδήσεων. Η σημαντικότητα των πληροφοριών και γενικότερα της επικοινωνίας είναι αδιαμφισβήτητη. Κάθε Σ.Δ.Ε πρέπει να καθιερώνει μία μονάδα η οποία να ελέγχει, να διαχειρίζεται και να διαμοιράζει τις πληροφορίες στην εκάστοτε μονάδα (είτε άτομο ή ομάδα). Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες ευθύνες που διαμοιράζονται ιεραρχικά η πληροφορία έχει πιο ευέλικτο χαρακτήρα. Μπορεί να διαμοιραστεί καθολικά ή αν έχει συγκροτηθεί επιτελείο διαχείρισης πληροφοριών και ειδήσεων κατευθύνεται εκεί. Στην συνέχεια ελέγχεται η εγκυρότητα της (συνήθως μέσω της πηγής της) και διαμοιράζεται ανάλογα.

Τα παραπάνω ήταν τα πλέον βασικότερα χαρακτηριστικά ενός Σ.Δ.Ε. Όλα μαζί διακατέχονται από συνοχή και είναι αλληλένδετα. Θα πρέπει να γίνει όμως κατανοητό πως κάθε περιστατικό βρίθκει ιδιαιτερότητας. Το Σ.Δ.Ε αποτελεί τον «κορμό» πάνω στον οποίο κάποια άτομα με την εμπειρία και την τεχνογνωσία τους θα χτίσουν και θα δημιουργήσουν το κατάλληλο σχέδιο για την κατάλληλη

περίπτωση. Για αυτό το λόγο, πέρα από τα χαρακτηριστικά αλλά και τα σχέδια οργάνωσης ιδιαίτερα σημαντική παράμετρος είναι η επιλογή των ατόμων που θα το φέρουν εις πέρας.

6.4 Υπεύθυνος Επεισοδίου (Incident Commander)

Ο Incident Commander (ή αλλιώς Υπεύθυνος Επεισοδίου), είναι το πρόσωπο κλειδί. Ο Υπεύθυνος Επεισοδίου έχει την αποκλειστική ευθύνη για τον έλεγχο όλων των επιχειρήσεων που διενεργούνται. Σύμφωνα με τις σημειώσεις πάνω στη Διοίκηση Επεισοδίου της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας Κύπρου, ο Υπεύθυνος Επεισοδίου έχει έξι βασικές ευθύνες. Πρώτον, αναλαμβάνει την επιχειρησιακή ευθύνη του επεισοδίου. Δεύτερον, επιβεβαιώνει ότι ακολουθούνται οι σωστές τακτικές αναλόγως των προτεραιοτήτων του επεισοδίου. Τρίτον, επιβεβαιώνει ότι τηρούνται τα κατάλληλα μέτρα ασφαλείας. Τέταρτον, ελέγχει τους πόρους, δηλαδή με άλλα λόγια ελέγχει αν ο αριθμός του προσωπικού ή των οχημάτων είναι ικανοποιητικός. Πέμπτον, ελέγχει αν οι επικοινωνίες βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο. Και τέλος, επανεξετάζει αν οι επιχειρήσεις (με τον τρόπο που λειτουργούν ως τώρα) αποδίδουν το ανάλογο αποτέλεσμα. Με άλλα λόγια τον Υπεύθυνο Επεισοδίου χαρακτηρίζει ένα τρίπτυχο: της διοίκησης, του ελέγχου και των επικοινωνιών. Όπως αναφέρθηκε και προγενέστερα, στην περίπτωση που το περιστατικό χωριστεί σε τομείς τότε καλείται ο αντίστοιχος αριθμός Αξιωματικών/Υπαξιωματικών και όλοι μαζί ισομερώς επιμερίζονται την ευθύνη του Υπεύθυνου Επεισοδίου.

6.5 Προτεραιότητες του Υπεύθυνου Επεισοδίου (Incident Commander)

Το Ηνωμένο Βασίλειο είναι μια εκ των χωρών που έχουν υιοθετήσει το Σ.Δ.Ε. Σύμφωνα με το Fire and Rescue Manual της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας Ηνωμένου Βασιλείου (2008), ο Incident Commander (ή οι Sectors Commanders στην περίπτωση το περιστατικό έχει μεγάλο βαθμό πολυπλοκότητας και κληθούν τομεάρχες) οφείλει να θέσει κάποιες προτεραιότητες κατά την διαχείριση του επεισοδίου. Σύμφωνα λοιπόν με τον βρετανικό οδηγό διαχείρισης, η πρώτη προτεραιότητα είναι να πραγματοποιηθούν ενδεχόμενες διασώσεις και να διασφαλιστεί η ιατρική βοήθεια στα θύματα χωρίς καθυστέρηση. Δεύτερον να διασφαλιστεί ο περιορισμός της καταστροφής (στην προκειμένη περίπτωση περιορισμός της εστίας της πυρκαγιάς και

την αποφυγή εξάπλωσής της). Τρίτον, επίσπευση εργασιών για την κατάσβεση της εστίας. Τέταρτη προτεραιότητα είναι το επονομαζόμενο damage control, δηλαδή η καταγραφή όλων των ζημιών που προκλήθηκαν από το επεισόδιο έστω και σε μια πιο πρόχειρη μορφή. Η πέμπτη προτεραιότητα είναι η έναρξη κάποιων πρώιμων ερευνών για την εντόπιση των αιτιών του επεισοδίου όσο τα σημάδια και οι ενδείξεις είναι ακόμα «φρέσκα» στον τόπο του επεισοδίου. Τέλος, η έκτη προτεραιότητα αφορά την ασφάλεια και την περίθαλψη των πληγέντων και η παροχή άμεσης βοήθειας. Αυτές οι έξι προτεραιότητες αφορούν περισσότερο ένα γενικό πλάνο προστασίας την ανθρώπινης ζωής και μετέπειτα του φυσικού περιβάλλοντος και ανθρώπινης περιουσίας. Κατά την πραγματοποίηση όμως του Σ.Δ.Ε υπάρχουν μια σειρά από καθήκοντα που οφείλει ο Υπεύθυνος Επεισοδίου να εκτελέσει. Το πρώτο είναι να διενεργήσει μια εκτίμηση κινδύνων. Έτσι με αυτό το τρόπο θα μπορέσει να δημιουργήσει ένα προσχέδιο του πλάνου που θα ακολουθηθεί. Το δεύτερο καθήκον είναι να αναγνωρίσει τους ενδεχόμενους κινδύνους και να τους γνωστοποιήσει στα μέλη της ομάδες (ή στους τομεάρχες και αυτοί με τη σειρά τους στις δικές τους ομάδες). Τρίτον, να κάνει μία πρόχειρη (και μετέπειτα) επίσημη καταγραφή των διαθέσιμων πόρων. Αν θεωρεί πως έχει κάποιου είδους έλλειψη τότε είναι ευθύνη του να ζητήσει περισσότερους πόρους. Τέταρτον, πρέπει να ιεραρχήσει τις επεμβάσεις που θα γίνουν. Για παράδειγμα αν επιχειρήσει να κάνει ταυτόχρονη επέμβαση των ομάδων σε διάφορα σημεία του περιστατικού, τότε θα θέσει σε κίνδυνο τους διαθέσιμους πόρους του οι οποίοι ενδέχεται να εξαντληθούν συντομότερα. Πέμπτον, οφείλει να εγκαταστήσει άριστους διαύλους επικοινωνίας μεταξύ υπηρεσιών ή ομάδων. Επίσης, είναι υπεύθυνος για τα επονομαζόμενα updates των πληροφοριών που συρρέουν κατά την διάρκεια του επεισοδίου. Έκτο καθήκον είναι να έχει ευελιξία στη διαμόρφωση των πλάνων και να προχωρά σε συνεχές risk assessment (αξιολόγηση ρίσκου). Τέλος, ένα από τα βασικότερα καθήκοντά του είναι η συνεχής μεταβίβαση του σχεδίου στις συνεργαζόμενες υπηρεσίες και στους τομεάρχες της επιχείρησης.

Το Σ.Δ.Ε μπορεί να εφαρμοσθεί σε τρεις βαθμίδες «επικινδυνότητας» σύμφωνα με την Βρετανική Πυροσβεστική Υπηρεσία. Υπάρχει λοιπόν το «χάλκινο» επίπεδο (bronze tactical level) όπου το περιστατικό που έχει προκύψει είναι ήπιας μορφής, το «ασημένιο» επίπεδο (silver tactical level) όπου πλέον το περιστατικό έχει μεγαλύτερο βαθμό σοβαρότητας και τέλος το «χρυσό» επίπεδο (gold tactical level) όπου πλέον το

περιστατικό αγγίζει τα όρια του έκτακτου και της καταστροφής. Ανάλογα με το επίπεδο επικινδυνότητας επιστρατεύεται και το αντίστοιχο Σ.Δ.Ε. Αναλόγως αλλάζουν και τα σχέδια δράσης του Σ.Δ.Ε. Τα καθήκοντα που Υπεύθυνου Επεισοδίου που αναφέρθηκαν παραπάνω αναφέρονται σε ήπιας μορφής περιστατικού (bronze tactical level). Είναι πλέον ευκόλως εννοούμενο πως τα άλλα δύο επίπεδα να μην έχουν τον ίδιο σκελετό καθηκόντων αλλά έχουν μεγαλύτερη πολυπλοκότητα (Αρχηγείο Πυροσβεστικής Υπηρεσίας Κύπρου, 2011; Fire and Rescue Manual Vol.2, 2008).

6.6 Αξιολόγηση κινδύνου (risk assessment)

Σε αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούμε εκτενέστερα στην δυναμική αξιολόγηση ρίσκου (risk assessment). Είναι ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα του Incident Commander και μεταφράζεται ως η διαδικασία συνεχούς εκτίμησης των πιθανών κινδύνων σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Εξαιτίας της κρισιμότητας αυτού του καθήκοντος η διαδικασία αυτή χωρίζεται σε τρία στάδια: το αρχικό στάδιο του Επεισοδίου, το στάδιο Εξέλιξης Επεισοδίου και το Στάδιο Κλεισίματος Επεισοδίου.

α) Αρχικό Στάδιο Επεισοδίου

Στο αρχικό στάδιο επεισοδίου η αξιολόγηση πρέπει να γίνει μέσα από έξι βήματα. Πρώτα πρέπει να γίνει εκτίμηση της κατάστασης, των ατόμων που κινδυνεύουν και των εργασιών που πρέπει να γίνουν. Δεύτερον, πρέπει να παρθεί μία απόφαση για την τακτική που θα ακολουθηθεί. Τρίτον, πρέπει να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα ασφαλείας. Συγκεκριμένα, κάθε βήμα και στάδιο της τακτικής που θα ακολουθηθεί πρέπει να συνοδεύεται από τα κατάλληλα μέτρα ασφαλείας αναλόγως της φύσης του επεισοδίου. Τα βασικά μέτρα ασφαλείας προέρχονται από την κυρίως εκπαίδευση των μελών της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας. Τέταρτον, πρέπει να ελέγχεται η εφαρμογή των επιχειρησιακών διαδικασιών. Πέμπτον, εξετάζεται η εφαρμογή επιπρόσθετων μέτρων ασφαλείας. Στην περίπτωση δηλαδή που ο Υπεύθυνος Επεισοδίου αντιληφθεί πως τα μέτρα ασφαλείας είναι ελλιπή τότε λαμβάνονται συμπληρωματικά. Έκτον, αξιολογείται η τακτική σε σχέση με τα μέτρα ασφαλείας. Μετά το πέρας αυτής της διαδικασίας γίνεται η τελική αξιολόγηση όσον αφορά το ρίσκο και θα πρέπει να καταλήγει ως εξής. Αν το αποτέλεσμα (πχ διάσωση ζωής ή

πρόληψη οικολογικής καταστροφής) αντισταθμίζεται με το ρίσκο που πρόκειται να πάρουν οι πυροσβέστες τότε η διαδικασία συνεχίζεται στο επόμενο στάδιο. Αν το ρίσκο όμως είναι πολύ μεγάλο σε σχέση ακόμα και με το μεγαλύτερο προσδοκώμενο αποτέλεσμα τότε θα πρέπει να βρεθούν εναλλακτικές λύσεις.

β) Στάδιο Εξέλιξης Επεισοδίου

Αυτό το στάδιο ενδεχομένως να κρύβει μία μεταβλητότητα για την οποία ο Υπεύθυνος Επεισοδίου οφείλει να είναι προετοιμασμένος. Ενδεχομένως το επεισόδιο να εξελιχτεί σε βαθμό που να χρειάζεται κατάτμηση, δηλαδή μετάθεση των αρμοδιοτήτων σε υποομάδες. Πλέον, οι Τομάρχες Επεισοδίου φέρουν την ευθύνη για την ασφάλεια των πόρων που διαθέτουν. Επίσης, αν το επεισόδιο εξελιχτεί σε πολύ επικίνδυνο βαθμό (gold tactic level) τότε ο Τομάρχης Επεισοδίου ορίζει Αξιοματικό Ασφαλείας. Το γενικό πλάνο αντιμετώπισης (που τέθηκε στο προηγούμενο στάδιο) μπορεί να αλλάξει λόγω: νέων κινδύνων που προέκυψαν, επέκτασης κινδύνων που ναι μεν είχαν εντοπιστεί στο προηγούμενο στάδιο δεν είχαν όμως αξιολογηθεί σωστά. Και τέλος λόγω κούρασης προσωπικού ή έλλειψης πόρων.

γ) Στάδιο Κλεισίματος Επεισοδίου.

Για να φτάσουμε σε αυτό το στάδιο σημαίνει πως το επεισόδιο έχει τεθεί υπό έλεγχο. Αυτό δεν σημαίνει πως δεν υπάρχουν ακόμα κίνδυνοι που πρέπει να αξιολογηθούν. Συνήθως κατά την διάρκεια αυτού του σταδίου αυτού προκύπτουν τραυματισμοί λόγω της χαλαρότητας του προσωπικού. Ο έλεγχος του προσωπικού πρέπει να διατηρηθεί από τους Τομάρχες και τον Υπεύθυνο Επεισοδίου (Αρχηγείο Πυροσβεστικής Υπηρεσίας Κύπρου, 2011).

6.7 Τακτικές που εφαρμόζονται στο Σ.Δ.Ε

Τέλος θα γίνει μία αναφορά στην τακτική αντιμετώπισης των επεισοδίων. Όπως είδαμε είναι από τα πρώτα πράγματα που πρέπει να επιλέξει ο Υπεύθυνος Επεισοδίου είναι η τακτική την οποία θα εφαρμόσει. Υπάρχουν τριών ειδών τακτικές οι οποίες μπορούν να εφαρμοσθούν. Η επιθετική, η αμυντική και η εναλλασσόμενη.

α) Επιθετική Τακτική

Η τακτική αυτή μπορεί να εφαρμοσθεί είτε καθολικά, δηλαδή κατά τη διάρκεια όλου του επεισοδίου είτε τμηματικά. Η επιθετική τακτική χρησιμοποιείται όταν έχουμε να

κάνουμε με άμεσες συνήθως διασώσεις. Δύο παραδείγματα που θα μπορούσαν να αναφερθούν είναι ανταπόκριση οχημάτων και πυροσβεστών σε αγροτική πυρκαγιά και ανταπόκριση ομάδας πυροσβεστών για διάσωση μετά από τροχαίο δυστύχημα.

β) Αμυντική Τακτική

Και η αμυντική τακτική εφαρμόζεται ενίοτε ολικά στο περιστατικό είτε μερικώς. Αν ο Υπεύθυνος Επεισοδίου αποφασίσει πως η επιθετική τακτική δεν θα ευδοκιμήσει και ότι το ρίσκο είναι άνισο τότε επικρατεί η αμυντική τακτική. Συνήθως αυτή η επιλογή γίνεται για να διασφαλιστεί η σωματική ακεραιότητα των Πυροσβεστών και των πολιτών. Ένα παράδειγμα αμυντικής τακτικής είναι η αναμονή για εξειδικευμένο προσωπικό ή η απόσυρση των πυροσβεστών από επικίνδυνη περιοχή λόγω αυξημένου κινδύνου.

γ) Εναλλασσόμενη Τακτική

Σε αντίθεση με τις άλλες δύο, αυτή η τακτική εφαρμόζεται αποκλειστικά καθολικά στο επεισόδιο. Η εναλλασσόμενη τακτική αποτελεί τον συνδυασμό της επιθετικής και της αμυντικής τακτικής. Στην περίπτωση που η επιχείρηση είναι μεγάλη πρέπει να ενημερωθούν οι τομάρχες και τα μέλη των υποομάδων ότι θα εφαρμοσθεί εναλλασσόμενη τακτική κυρίως για την ασφάλεια του προσωπικού (Αρχηγείο Πυροσβεστικού Σώματος Ελλάδας, 1998).

6.8 Διαδικασία αξιολόγησης του Σ.Δ.Ε

Η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης περιστατικού/επεισοδίου θα πρέπει απαραίτητα να συνοδεύεται από μία διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης. Καλό θα ήταν να οριστούν ελεγκτικοί μηχανισμοί που σκοπό θα έχουν να διαπιστώσουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος που εφαρμόζε η υπηρεσία. Μέσα από τις αξιολογήσεις εγείρονται ερωτήματα που αφορούν την ετοιμότητα της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας να εφαρμόσει το Σ.Δ.Ε τις γνώσεις και τα εφόδια που κατέχει σε θεωρητικό επίπεδο, τα εφόδια που κατέχει η Υπηρεσία σε τεχνικό και υλικό επίπεδο (πόροι), τον βαθμό της αποτελεσματικότητάς του κ.α. Το ίδιο το Σ.Δ.Ε δίνει ρητές γραμμές αξιολόγησης. Η επιτυχία της επόμενης διαχείρισης επεισοδίου εξαρτάται σχεδόν εξολοκλήρου από την αξιολόγηση του προηγούμενου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Μεθοδολογία έρευνας και δειγματοληψία

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε αφορά τη συλλογή πρωτογενών πληροφοριών με τη χρήση της μεθόδου απροσδιόριστης πιθανότητας επιλογής (Non-probability sampling) αφού δεν υπήρχαν άλλες πηγές που να παρέχουν τα κατάλληλα στοιχεία. Η έρευνα ήταν ποσοτική (Quantitative research) και χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο που στόχο είχε την εξαγωγή συμπερασμάτων που να αντικατοπτρίζουν τον βαθμό ετοιμότητας ολόκληρου του πληθυσμού στόχου. Η έρευνα έγινε μέσω ανώνυμου κλειστού ερωτηματολογίου και απευθυνόταν σε όλα τα μέλη της Πυροσβεστικής υπηρεσίας ανεξαρτήτου βαθμού ή καθηκόντων. Το περιεχόμενο των ερωτήσεων κατασκευάστηκε από τον συγγραφέα της παρούσας διατριβής αφού δεν κατέστη δυνατόν να ανευρεθεί άλλο δημοσιευμένο ερωτηματολόγιο από προηγούμενες έρευνες και το οποίο να κρίνεται κατάλληλο για την συγκεκριμένη έρευνα. Ο λόγος επιλογής της συγκεκριμένης μεθόδου και δειγματοληψίας ήταν η όσο το δυνατό πιο αντιπροσωπευτική συλλογή δείγματος από τον πληθυσμό στόχο ώστε να καλύπτονται όλες οι επαρχίες και όλοι οι βαθμοί. Προτού δημοσιευτεί το ερωτηματολόγιο στις επαρχίες λήφθηκε έγκριση για διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας από τον Αναπλ. Διευθυντή της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας. Το τελικό δείγμα που προέκυψε ήταν συνολικά 85 μέλη της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας (Αξιωματικοί, Υπαξιωματικοί και Πυροσβέστες) όπως παρουσιάζονται στον πιο κάτω πίνακα σε αναλογία με τον βαθμό που κατέχουν και την επαρχία που υπηρετούν.

(Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται ως Παράρτημα Α')

ΔΕΙΓΜΑ						
	ΛΕΜΕΣΟΣ	ΛΕΥΚΩΣΙΑ	ΛΑΡΝΑΚΑ	ΠΑΦΟΣ	Ε.Μ.Α.Κ.	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΙ	2	1	1	1	2	7
ΥΠΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΙ	4	6	3	5	4	22
ΠΥΡΟΣΒΕΣΤΕΣ	15	13	9	7	12	56
ΣΥΝΟΛΑ	21	20	13	13	18	85

Για την κατασκευή του ερωτηματολογίου λήφθηκαν υπόψη, πρώτον, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και δεύτερον, οι σκοποί και οι επιδιώξεις που προκύπτουν από την

εφαρμογή των Σημειώσεων Πυροσβεστολογίας αρ.54 και οι οποίες αφορούν το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας, τα σχέδια δράσης και τις κάρτες επικίνδυνων εγκαταστάσεων της περιοχής ευθύνης του κάθε Πυροσβεστικού Σταθμού. Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από δύο μέρη, τα ερωτήματα του πρώτου μέρους έχουν σκοπό να αντλήσουν πληροφορίες σχετικά με τον βαθμό ετοιμότητας του κάθε πυροσβέστη στη πρακτική διαχείριση κρίσεων και επικίνδυνων συμβάντων, τις θεωρητικές γνώσεις που του παρέχονται πριν από την εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης Επεισοδίου μέσα από τα σχέδια δράσης και τις κάρτες επικίνδυνων εγκαταστάσεων και τις αντιλήψεις των πυροσβεστών σχετικά με την εφαρμογή των πιο πάνω. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει προσωπικά στοιχεία που βοηθούν στην σε μια πιο ολοκληρωμένη έρευνα.

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν στο πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης SPSS VERSION 20 αφού κωδικοποιήθηκαν όπως πιο κάτω.

7.1 Κωδικοποίηση πρώτου μέρους ερωτηματολογίου

Στο πρώτο ερώτημα γίνεται μια διερεύνηση κατά πόσον τα μέλη της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας γνωρίζουν την ύπαρξη των Σημειώσεων Πυροσβεστολογίας που αφορούν το Σύστημα Διοίκησης επεισοδίου. Σε περίπτωση που η απάντησή τους είναι θετική τότε καλούνται να απαντήσουν πότε τους έγινε αντικείμενο διάλεξης για πρώτη φορά.

ΕΡΩΤΗΜΑ 1α		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ
Γνωρίζετε την ύπαρξη των Σημειώσεων Πυροσβεστολογίας Αρ.54 που αφορούν το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου;		A1A
ΕΠΙΛΟΓΕΣ	Όχι	0
	Ναι	1
ΕΡΩΤΗΜΑ 1β		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ
Εάν απαντήσατε <u>ΝΑΙ</u> : Πότε έγινε αντικείμενο διάλεξης σε εσένα για πρώτη φορά;		A1B
ΕΠΙΛΟΓΕΣ	0-2 Χρόνια	1
	3-6 Χρόνια	2
	Πέραν των 7 ετών	3

Στο δεύτερο ερώτημα γίνεται πάλι μια διερεύνηση κατά πόσον γνωρίζουν την ύπαρξη Σχεδίων Δράσης και Καρτών Επικίνδυνων Εγκαταστάσεων της περιοχής ευθύνης του Πυροσβεστικού Σταθμού που εργάζονται αλλά και αν έχουν εύκολη πρόσβαση σε αυτά. Η γνώση για την ύπαρξη τους και η εύκολη πρόσβαση από τον κάθε

πυροσβέστη αποτελεί σημαντικό παράγοντα του όλου αποτελέσματος για το κάθε συμβάν αφού είτε θα λάβει ο ίδιος του πληροφορίες οι οποίες αναλύονται στο ερώτημα αρ.4 είτε θα μεταβιβάσει αυτές τις πληροφορίες στην ομάδα η οποία ανταποκρίνεται πρώτη στο συμβάν. Ακολούθως τίθεται το τρίτο ερώτημα που αφορά την συχνότητα που γίνονται αντικείμενα διάλεξης τα Σχέδια Δράσης αλλά και οι Κάρτες Επικίνδυνων Εγκαταστάσεων.

ΕΡΩΤΗΜΑ 2α		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ
Γνωρίζεις την ύπαρξη Σχεδίων Δράσης και Καρτών Επικίνδυνων Εγκαταστάσεων της περιοχής ευθύνης του Σταθμού σου;		A2A
ΕΠΙΛΟΓΕΣ	Όχι	0
	Ναι	1
ΕΡΩΤΗΜΑ 2β		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ
Εάν απαντήσατε ΝΑΙ : Έχεις εύκολη πρόσβαση στα Σχέδια Δράσης και στις Κάρτες Επικίνδυνων Εγκαταστάσεων της περιοχής ευθύνης του Σταθμού σου;		A2B
ΕΠΙΛΟΓΕΣ	Όχι	0
	Ναι	1

ΕΡΩΤΗΜΑ 3		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ
Τα Σχέδια Δράσης και οι Κάρτες Επικίνδυνων Εγκαταστάσεων γίνονται αντικείμενο διάλεξης.		A3
ΕΠΙΛΟΓΕΣ	Πολύ Συχνά	1
	Συχνά	2
	Σπάνια	3
	Καθόλου	4

Το τέταρτο ερώτημα στοχεύει να αξιολογήσει την κατανόηση αρκετών παραμέτρων που ένας πυροσβέστης πρέπει να γνωρίζει ή να κατανοητά εύκολα σε κάθε Σχέδιο Δράσης. Το κάθε γραπτό κείμενο και οι πληροφορίες που ο πομπός θέλει να μεταδώσει στον δέκτη πρέπει να γίνονται κατανοητές από όλους όσους έχουν πρόσβαση χωρίς οποιανδήποτε δυσκολία, ώστε να μπορούν να εφαρμόσουν τις ενδεικνυόμενες επιχειρησιακές διαδικασίες για το κάθε συμβάν ξεχωριστά άμεσα και χωρίς χρονοτριβή. Οι απαντήσεις κωδικοποιούνται σε τετραβάθμια κλίμακα τύπου Likert.

ΕΡΩΤΗΜΑ 4		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ
Μέσα από τα Σχέδια Δράσης και στις Κάρτες Επικίνδυνων Εγκαταστάσεων κατανοώ πλήρως τα πιο κάτω:	A4	
ΔΗΛΩΣΕΙΣ		ΚΛΙΜΑΚΑ
1. Ανάλυση πληροφοριών	A41	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4
2. Εκτίμηση κινδύνου	A42	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4
3. Λήψη ενεργειών	A43	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4
4. Εμπλεκόμενων Υπηρεσιών	A44	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4
5. Τρόπος προσέγγισης	A45	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4
6. Τρόπος διαφυγής	A46	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4
7. Τρόπος εκκένωσης περιοχής	A47	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4
8. Σημεία υδροληψίας	A48	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4
9. Υποστηρικτικές υπηρεσίες	A49	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4
10. Ρόλο υποστηρικτικών Υπηρεσιών	A410	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4

Το πέμπτο ερώτημα θέλει να ανακαλύψει κατά πόσο εφαρμόζεται το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου σε μεγάλα επεισόδια ή επεισόδια με αυξημένο κίνδυνο.

ΕΡΩΤΗΜΑ 5		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ
Σε μεγάλα επεισόδια ή επεισόδια με αυξημένο κίνδυνο εφαρμόζεται το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου.		A5
ΕΠΙΛΟΓΕ	Καθόλου	1
Σ	Μερικές φορές	2
	Συχνά	3
	Πολύ συχνά	4

Το έκτο ερώτημα στοχεύει στην ανακάλυψη των αντιλήψεων των πυροσβεστών σχετικά με τους βασικότερους στόχους που επιδιώκονται μέσα από την εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης Επεισοδίου.

ΕΡΩΤΗΜΑ 6		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ	
Όταν εφαρμόζεται το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου.....	A6		
ΔΗΛΩΣΕΙΣ		ΚΛΙΜΑΚΑ	
1. Νιώθω περισσότερη ασφάλεια	A61	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4	
1. Οι στόχοι είναι ξεκάθαροι	A62	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4	
3. Υπάρχει καλύτερος συντονισμός	A63	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4	
4. Δίνονται καλύτερες πληροφορίες	A64	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4	
5. Γίνεται καλύτερη εκτίμηση της κατάστασης	A65	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4	
6. Υπάρχει στρατηγική	A66	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4	
7. Οι αρμοδιότητες συγκεκριμενοποιούνται	A67	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4	
8. Η απόδοση βελτιώνεται	A68	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4	

Το έβδομο ερώτημα έχει σκοπό να αξιολογήσει εάν κατά τη διάρκεια μεγάλων επεισοδίων γίνεται σωστή διαχείριση πόρων. Όπως γνωρίζουμε, αλλά και όπως αναλύθηκε εκτενώς μέσα από την βιβλιογραφία η σωστή διαχείριση πόρων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχή έκβαση κάθε συμβάντος και ιδιαίτερα σε ότι αφορά τη διαχείριση κρίσεων.

ΕΡΩΤΗΜΑ 7		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ	
Όταν εφαρμόζεται το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου.....	A7		
ΔΗΛΩΣΕΙΣ		ΚΛΙΜΑΚΑ	
1. Οχήματα	A71	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4	
2. Προσωπικό	A72	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4	
3. Εξάρτηση	A73	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4	

Στο όγδοο ερώτημα επιχειρείται να εντοπιστεί η παράμετρος που αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην εφαρμογή ενός ορθολογιστικού Συστήματος Διοίκησης Επεισοδίου. Επιλέχθηκαν τρεις παράμετροι λαμβάνοντας υπόψη την εμπειρία του υποφαινόμενου.

ΕΡΩΤΗΜΑ 8		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ
Όταν εφαρμόζεται το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου.....	A8	
ΔΗΛΩΣΕΙΣ		ΚΛΙΜΑΚΑ
1. Επικοινωνίες	A81	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4
2. Έλλειψη προσωπικού	A82	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4
3. Συγκρουόμενες διαταγές	A83	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4

Το ένατο και το δέκατο ερώτημα έχουν σκοπό να διερευνήσουν κατά πόσον γίνεται απολογισμός, ανατροφοδότηση και αυτοκριτική μετά το πέρας κάθε μεγάλου ή επικίνδυνου επεισοδίου ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα. Η συγκεκριμένη διαδικασία βοηθά στην μη επανάληψη λαθών ή παραλείψεων, στην βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών αλλά και στην εφαρμογή τεχνικών ή ενεργειών που στέφθηκαν με επιτυχία, εμποδώνεται το αίσθημα της ομαδικότητας της συλλογικής δράσης αλλά πάνω από όλα δίνεται η ευκαιρία για απόδοση επαίνου στην ομάδα δίνοντας κίνητρα για περαιτέρω βελτίωση.

ΕΡΩΤΗΜΑ 9		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ
Μετά το πέρας κάθε μεγάλου ή επικίνδυνου επεισοδίου γίνεται απολογισμός, ανατροφοδότηση και αυτοκριτική ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα.		A9
ΕΠΙΛΟΓΕΣ	Καθόλου	1
	Μερικές φορές	2
	Συχνά	3
	Πολύ συχνά	4

ΕΡΩΤΗΜΑ 10		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ
Εάν η απάντησή σας είναι εκτός της επιλογής ΚΑΘΟΛΟΥ τότε κατά τη διάρκεια του απολογισμού, της ανατροφοδότησης και της αυτοκριτικής εξετάζεται κατά πόσον.....	A10	
ΔΗΛΩΣΕΙΣ		ΚΛΙΜΑΚΑ
1. Έγινε σωστή εκμετάλλευση πόρων	A101	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4
2. Έγινε σωστή εκτίμηση κινδύνου	A102	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4
3. Λήφθηκαν όλα τα μέτρα ασφαλείας	A103	Διαφωνώ απόλυτα=1, Διαφωνώ=2, Συμφωνώ=3, Συμφωνώ Απόλυτα=4
4. Η αποστολή στέφθηκε με επιτυχία	A104	

Η ενδέκατη ερώτηση αφορά την εμπλοκή άλλων υποστηρικτικών υπηρεσιών στο έργο της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας. Διερευνάται εάν εφαρμόζουν το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου και εάν κατά την κρίση των πυροσβεστών θα έπρεπε να το γνώριζαν. Διαδραματίζει καθοριστικό ανασταλτικό παράγοντα στην εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης Επεισοδίου όταν άλλες υποστηρικτικές υπηρεσίες συνεργάζονται σε συμβάντα που την κατά νόμο ευθύνη έχει η Πυροσβεστική Υπηρεσία. Οι κοινές ενέργειες των υποστηρικτικών υπηρεσιών σε συνεργασία με την Πυροσβεστική Υπηρεσία επιφέρει πολύ καλύτερα αποτελέσματα.

ΕΡΩΤΗΜΑ 11 (α)		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ
Με βάση την εμπειρία σας, υπηρεσίες που ενεργούν ως υποστηρικτικές στο έργο της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας γνωρίζουν και εφαρμόζουν το Σύστημα Διαχείρισης Επεισοδίου.		A11 (α)
ΕΠΙΛΟΓΕΣ	Καθόλου	1
	Μερικές φορές	2
	Συχνά	3
	Πολύ συχνά	4

ΕΡΩΤΗΜΑ 11 (β)		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ
Εάν η απάντησή σας είναι ΚΑΘΟΛΟΥ, τότε θα ήταν καλύτερα να γνώριζαν και να εφαρμόζαν το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας.		A11 (β)
ΕΠΙΛΟΓΕΣ	Διαφωνώ απόλυτα	1
	Διαφωνώ	2
	Συμφωνώ	3
	Συμφωνώ απόλυτα	4

7.2 Κωδικοποίηση δεύτερου μέρους ερωτηματολογίου

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται πέντε ερωτήματα που αφορούν προσωπικά στοιχεία και δημογραφικά χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, να εξεταστεί κατά πόσο απαιτείται περαιτέρω επιμόρφωση ή εκπαίδευση σε συγκεκριμένες ομάδες του δείγματος ώστε να υπάρχει ομοιογένεια αντιλήψεων και ενεργειών σε Παγκύπρια κλίμακα.

ΕΡΩΤΗΜΑ 1		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ
Φύλο		B1
ΕΠΙΛΟΓΕΣ	Αντρας	0
	Γυναίκα	1

ΕΡΩΤΗΜΑ 2		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ
Ηλικία		B2
ΕΠΙΛΟΓΕΣ	22-30	1
	31-40	2
	41-50	3
	51-60	4
	61 και άνω	5

ΕΡΩΤΗΜΑ 3		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ
Χρόνια Υπηρεσίας		B3
ΕΠΙΛΟΓΕΣ	0-10	1
	11-20	2
	21-30	3
	31 και άνω	4

ΕΡΩΤΗΜΑ 4		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ
Επαρχία εργασίας		B4
ΕΠΙΛΟΓΕΣ	Λεμεσός	1
	Λευκωσία	2
	Λάρνακα	3
	Πάφος	4
	Ε.Μ.Α.Κ	5

ΕΡΩΤΗΜΑ 5		ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ
Βαθμός		B5
ΕΠΙΛΟΓΕΣ	Αξιωματικός	1
	Υπαξιωματικός	2
	Πυροσβέστης	3

Ελάχιστες ερωτήσεις που έμειναν κενές από μερικούς πυροσβέστες δεν επηρεάζουν την ανάλυση που ακολουθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Ανάλυση αποτελεσμάτων

8.1 Ανάλυση δεύτερου μέρους ερωτηματολογίου

Το δείγμα αποτελείται από 95,3% άντρες και 4,7% γυναίκες (Πίνακας αρ.38 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Το ποσοστό τόσο των αντρών όσο και των γυναικών είναι αντιπροσωπευτικό της αναλογίας των εργαζομένων στους Πυροσβεστικούς Σταθμούς που συλλέχθηκαν τα δείγματα.

Από τα ηλικιακά δεδομένα, φαίνεται ότι το 18,8% των ατόμων του δείγματος κατηγοριοποιούνται ηλικιακά 22-30, το 47,1% του δείγματος 31-40 ετών, το 24,7% του δείγματος 41-50 ετών, το 9,4% του δείγματος 51-60 ετών, ενώ δεν συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο πυροσβέστες άνω των 61 ετών (Πίνακας αρ.39 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β).

Όσο αφορά τα χρόνια υπηρεσίας των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 4,7% έχει υπηρεσία πέραν των 31 ετών ενώ το 29,4% έχει υπηρεσία μεταξύ 0-10 έτη, το 37,6% έχει υπηρεσία μεταξύ 11 και 20 έτη και 28,2% έχει υπηρεσία από 21 μέχρι 30 έτη (Πίνακας αρ.40 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β).

Από το σύνολο του δείγματος, ποσοστό 24,7% εργάζεται στους Πυροσβεστικούς Σταθμούς Λεμεσού, ποσοστό 23,5% εργάζεται στους Πυροσβεστικούς Σταθμούς Λευκωσίας, ποσοστό 15,3% εργάζεται στους Πυροσβεστικούς Σταθμούς Λάρνακας, ποσοστό 15,3% εργάζεται στους Πυροσβεστικούς Σταθμούς Πάφου ενώ το 21,2% του δείγματος στην Ε.Μ.Α.Κ (Πίνακας αρ.41 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β).

Επιπλέον, ποσοστό 8,2% φέρει τον βαθμό του Αξιωματικού, ποσοστό 25,9% φέρει τον βαθμό του Υπαξιωματικού και ποσοστό 65,9% είναι απλοί πυροσβέστες (Πίνακας αρ.42 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β).

8.2 Ανάλυση πρώτου μέρους ερωτηματολογίου

Στο πρώτο ερώτημα όπου οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν εάν γνωρίζουν την ύπαρξη των Σημειώσεων Πυροσβεστολογίας αρ.54, που αφορούν το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό 92,9% απάντησε θετικά, ενώ

μόνο το 7,1% απάντησε ότι δεν γνωρίζει (Πίνακας αρ.1 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Επίσης, ένα ποσοστό 67,1% του απάντησε ότι τους έγινε διάλεξη για πρώτη φορά τα τελευταία 2 χρόνια, ποσοστό 17,6% μεταξύ 3-6 ετών, ενώ πέραν των 7 ετών απάντησε το ποσοστό του 11,8%. Από το σύνολο του δείγματος δεν απάντησε στο σχετικό ερώτημα μόλις το 3,5 % (Πίνακας αρ.2 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β).

Στο επόμενο ερώτημα σχετικά με τη γνώση ύπαρξης Σχεδίων Δράσης και Καρτών Επικίνδυνων Εγκαταστάσεων της περιοχής ευθύνης του Σταθμού που εργάζονται, σχεδόν όλο το δείγμα (96,5%) απάντησε ότι γνωρίζει την ύπαρξή τους και ένα ποσοστό 91,8% απάντησε ότι έχει εύκολη πρόσβαση σ' αυτά. Ένα πολύ μικρό ποσοστό του 3,5% απάντησε ότι δεν γνωρίζει για την ύπαρξη τους, και αντίστοιχα ένα ποσοστό 4,7% ότι δεν έχει εύκολη πρόσβαση στα Σχέδια Δράσης και στις Κάρτες Επικίνδυνων Εγκαταστάσεων. Σημειώνεται ότι ένα ποσοστό 3,5% του δείγματος δεν απάντησε στο δεύτερο σκέλος του δεύτερου ερωτήματος (Πίνακες αρ.3 και 4 που παρουσιάζονται στο παράρτημα Β).

Στο τρίτο ερώτημα ένα ποσοστό της τάξης 21,2% και ένα ποσοστό της τάξης του 61,2% απάντησε πως τα Σχέδια Δράσης και οι Κάρτες Επικίνδυνων Εγκαταστάσεων γίνονται αντικείμενο διάλεξης πολύ συχνά και συχνά αντίστοιχα. Το 16,5% του δείγματος απάντησε ότι σπάνια γίνονται αντικείμενο διάλεξης, ενώ το ελάχιστο ποσοστό του 1,2% ότι δεν γίνονται καθόλου διαλέξεις (Πίνακας αρ.5 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β).

Όσον αφορά το τέταρτο ερώτημα, κατά πόσο γίνονται κατανοητές πληροφορίες μέσα από τα Σχέδια Δράσης και τις Κάρτες Επικίνδυνων Εγκαταστάσεων, το 56,5% απάντησε ότι συμφωνεί, ένα ποσοστό 38,8% ότι συμφωνεί απόλυτα, ενώ μόλις το 4,7% του δείγματος απάντησε πως διαφωνεί (Πίνακας αρ.6 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Στο επόμενο σημείο του ερωτήματος, που αφορά την εκτίμηση κινδύνου το 42,4% συμφωνεί απόλυτα, ένα ποσοστό 48,2% συμφωνεί ενώ το 9,4% διαφωνεί (Πίνακας αρ.7 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Στο τρίτο σημείο σχετικά με την κατανόηση των ενεργειών που λαμβάνονται περισσότεροι από τους μισούς (57,6%) συμφωνεί, το 36,5% συμφωνεί απόλυτα, καθώς το 5,9% διαφωνεί (Πίνακας αρ.8 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Το 54,1% του δείγματος κατανοεί τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες, το 31,8% κατανοεί απόλυτα, το 12,9%

διαφωνεί και μόλις το 1,2% διαφωνεί απόλυτα (Πίνακας αρ.9 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Όσον αφορά τον τρόπο προσέγγισης των οχημάτων στα διάφορα συμβάντα, το 52,9% του δείγματος φαίνεται να τον κατανοεί και το 36,5% πως τον κατανοεί πλήρως και το 10,6% διαφωνεί (Πίνακας αρ.10 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Σχετικά με τον τρόπο διαφυγής σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης, οι μισοί ερωτηθέντες του δείγματος (50,6%) φαίνεται να γνωρίζουν, ένα ποσοστό 30,6% γνωρίζει πλήρως ενώ τα ποσοστά 15,3% και 3,5% διαφωνούν και διαφωνούν απόλυτα αντίστοιχα (Πίνακας αρ.11 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Στο επόμενο ερώτημα, κατά πόσο κατανοούν τον τρόπο εκκένωσης μιας περιοχής το ποσοστό 3,5% διαφωνεί απόλυτα, ένα ποσοστό 24,7% διαφωνεί, ενώ τα ποσοστά 40% και 31,8% συμφωνεί και συμφωνεί πλήρως αντίστοιχα (Πίνακας αρ.12 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Στο όγδοο ερώτημα κανείς δεν διαφωνεί απόλυτα σχετικά με την κατανόηση των σημείων υδροληψίας που αναφέρονται στα Σχέδια Δράσης ενώ μόλις το 7,1% διαφωνούν (Πίνακας αρ.13 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Το 51,8% συμφωνούν και το 41,2% συμφωνούν απόλυτα. Όσο αφορά τις υποστηρικτικές υπηρεσίες σε ένα συμβάν ένα σημαντικό ποσοστό (21,2%) διαφωνεί, το 50,6% συμφωνούν και το 28,2% συμφωνούν απόλυτα (Πίνακας αρ.14 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Τέλος, όσο αφορά την κατανόηση του ρόλου των πιο πάνω υπηρεσιών το 3,5% διαφωνεί απόλυτα, ένα ποσοστό 23,5% διαφωνεί, το 51,8% συμφωνεί ενώ το 21,2% διαφωνεί απόλυτα (Πίνακας αρ.15 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β).

Στο πέμπτο ερώτημα σχετικά με την εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης Επεισοδίου σε μεγάλα ή επεισόδια με αυξημένο κίνδυνο μόλις το 5,9% του δείγματος υποστηρίζει ότι δεν εφαρμόζεται καθόλου, ένα ποσοστό 30,6% υποστηρίζει ότι εφαρμόζεται μερικές φορές, το 36,5% πιστεύει ότι εφαρμόζεται συχνά ενώ το 27,1% πολύ συχνά (Πίνακας αρ.16 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β).

Στο επόμενο ερώτημα ένα ποσοστό 9,4% του δείγματος ανέφερε ότι διαφωνεί με την άποψη ότι νιώθει περισσότερη ασφάλεια όταν εφαρμόζεται το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου, το 51,4% συμφωνεί ενώ το 38,8% συμφωνεί απόλυτα (Πίνακας αρ.17 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Ένα ποσοστό της τάξης του 18,8% έχει την άποψη ότι οι στόχοι δεν είναι ξεκάθαροι, το 41,2% συμφωνεί ενώ το 40% συμφωνεί απόλυτα (Πίνακας αρ.18 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Στο τρίτο ερώτημα ένα ποσοστό 12,9% των μελών της Πυροσβεστικής διαφωνεί με την άποψη ότι οι

στόχοι είναι ξεκάθαροι, ένα ποσοστό 47,1% συμφωνεί ενώ ποσοστό 40% συμφωνούν απόλυτα (Πίνακας αρ.19 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Στο τέταρτο ερώτημα ένα ποσοστό 52,9% συμφωνούν ότι οι στόχοι είναι ξεκάθαροι όταν εφαρμόζεται στο Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου, ένα ποσοστό 38,8% συμφωνεί απόλυτα ενώ ένα μικρό ποσοστό 8,2% διαφωνεί (Πίνακας αρ.20 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Στο πέμπτο ερώτημα του έκτου ερωτήματος ποσοστό 50,6% του δείγματος συμφωνεί με την άποψη ότι γίνεται καλύτερη εκτίμηση της κατάστασης, το 40% συμφωνεί απόλυτα ενώ μόλις το 9,4% διαφωνεί (Πίνακας αρ.21 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Στο ερώτημα κατά πόσο υπάρχει στρατηγική όταν εφαρμόζεται το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου ένα ποσοστό 45,9% συμφωνεί, 38,8% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα, ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 14,1% διαφωνεί ενώ το ελάχιστο ποσοστό του 1,2% διαφωνεί απόλυτα (Πίνακας αρ.22 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Όσο αφορά τις αρμοδιότητες εάν συγκεκριμενοποιούνται ένα ποσοστό 87% έχει θετική άποψη ενώ το 13% έχει αρνητική άποψη (Πίνακας αρ.23 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Τέλος, στο όγδοο ερώτημα της έκτης ερώτησης το 87,1% πιστεύει ότι η απόδοση βελτιώνεται ενώ μόλις το 12,9% δεν έχει αυτή την άποψη (Πίνακας αρ.24 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β).

Στο έβδομο ερώτημα κατά πόσο πιστεύουν ότι γίνεται σωστή διαχείριση πόρων σε μεγάλα επεισόδια το 72,9% έχει θετική άποψη σε σχέση με την διαχείριση των οχημάτων, ενώ το 27,1% έχει αρνητική άποψη (Πίνακας αρ.25 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Θετική άποψη για τη σωστή διαχείριση του προσωπικού έχει το 67% ενώ αρνητική το 33% (Πίνακας αρ.26 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β). Στο τρίτο ερώτημα όσο αφορά τη σωστή διαχείριση της εξάρτυσης ένα ποσοστό 81,2% πιστεύει ότι η διαχείριση είναι σωστή ενώ το 18,8% έχει αρνητική άποψη (Πίνακας αρ.27 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β).

Όσο αφορά το όγδοο ερώτημα η ερώτηση αφορούσε τους παραμέτρους που αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες στην εφαρμογή ενός ορθολογικού Συστήματος Διοίκησης Επεισοδίου. Στο ερώτημα αυτό υπήρχαν τρεις παράμετροι. Η πρώτη παράμετρος αφορούσε τις επικοινωνίες όπου ένα πολύ ψηλό ποσοστό 93% του δείγματος έχει την άποψη ότι αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα, η δεύτερη παράμετρος που αφορούσε την έλλειψη προσωπικού και πάλι ένα ποσοστό 93% έχει την ίδια άποψη ενώ το 88,2% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι ανασταλτικό

παράγοντα διαδραματίζουν οι συγκρουόμενες διαταγές (Πίνακες με αρ.28, 29 και 30 που παρουσιάζονται στο παράρτημα Β). Το ένατο ερώτημα ένα εκπληκτικό ποσοστό 98.8% (μερικές φορές, συχνά και πολύ συχνά) του δείγματος αναφέρει ότι μετά το πέρας κάθε μεγάλου ή επικίνδυνου επεισοδίου γίνεται απολογισμός, ανατροφοδότηση και αυτοκριτική ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα (Πίνακας αρ.31 που παρουσιάζεται στο παράρτημα Β).

Το δέκατο ερώτημα περιείχε τέσσερις παραμέτρους και αφορούσε τα σημεία που τίθενται κατά τη διάρκεια της ανατροφοδότησης και της αυτοκριτικής. Στην πρώτη παράμετρο που αφορούσε τη σωστή εκμετάλλευση πόρων το 85,9% αναφέρει ότι γίνεται, η δεύτερη παράμετρος που εξετάζει κατά πόσο έγινε σωστή εκτίμηση κινδύνου και πάλι ένα υψηλό ποσοστό 87,3 έχει την ίδια άποψη, στο τρίτο σημείο σχετικά με τα μέτρα ασφαλείας που λήφθηκαν το 89,4% απάντησε ότι εξετάζεται και τέλος στην τέταρτη παράμετρο σχετικά με την επιτυχία της αποστολής ένα πολύ υψηλό ποσοστό 95,3% ανέφερε ότι πραγματοποιείται (Πίνακες με αρ.32, 33, 34 και 35 που παρουσιάζονται στο παράρτημα Β).

Στο ενδέκατο ερώτημα ρωτήθηκαν τα μέλη της Πυροσβεστικής με βάση την εμπειρία τους εάν άλλες υπηρεσίες όταν ενεργούν ως υποστηρικτικές εφαρμόζουν το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου. Ένα ποσοστό 36,5% απάντησε καθόλου ενώ ένα ποσοστό 52,9% μερικές φορές, υπόλοιπο ποσοστό της τάξης του 10,6% έχει την άποψη ότι οι υποστηρικτικές υπηρεσίες το εφαρμόζουν. Ακολούθως ρωτήθηκαν εάν θα ήταν καλύτερα οι υποστηρικτικές υπηρεσίες να γνώριζαν το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας και να το εφαρμόζαν. Ένα ποσοστό 69,4% θεωρεί ότι θα πρέπει να το γνωρίζουν και να το εφαρμόζουν. Σημειώνεται ότι το υπόλοιπο 30,6% του δείγματος δεν απάντησε το ερώτημα. Εάν λάβουμε υπόψη την αποχή τότε θετική στάση είχε το 100% του δείγματος (Αντίστοιχοι πίνακες με αρ.38 και 37 παρουσιάζονται στο παράρτημα Β).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Συμπεράσματα και εισηγήσεις

Λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας που αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, φαίνεται καθαρά ότι οι πυροσβέστες ανεξαρτήτου βαθμού ή επαρχίας στην οποία υπηρετούν είναι έτοιμοι να διαχειριστούν και να αντιμετωπίσουν συμβάντα που απειλούν ή προκαλούν κρίσεις. Τα μέλη της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας όπως παρουσιάζεται μέσα από το δείγμα που αναλύθηκε είναι εκπαιδευμένοι τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε πρακτικό αφού πολύ συχνά εφαρμόζουν το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι σχεδόν όλα τα μέλη της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας γνωρίζουν την ύπαρξη Σχεδίων Δράσης και Καρτών Επικίνδυνων Εγκαταστάσεων της περιοχής ευθύνης του Σταθμού τους, έχουν εύκολη πρόσβαση σε αυτά αλλά πάνω από όλα σε τακτά χρονικά διαστήματα τους γίνονται αντικείμενα διάλεξης. Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των μελών της Πυροσβεστικής αντιλαμβάνεται πλήρως όλα τα στοιχεία που περιγράφονται σε αυτά όπως εκτίμηση κινδύνου, λήψη ενεργειών που πρέπει να λαμβάνεται κατά την διάρκεια αντιμετώπισης ενός μεγάλου επεισοδίου ή επικίνδυνου συμβάντος, τον ρόλο των υποστηρικτικών υπηρεσιών που καλούνται να συνδράμουν στην αντιμετώπιση συμβάντων, τον τρόπο προσέγγισης και τα σημεία υδροληψίας. Όλα τα πιο πάνω συμφωνούν ουσιαστικά με τις απόψεις διαφόρων ερευνητών όπως ο (Nudell & Antokol, 1988; Mitroff, 2001), ο οποίος αναφέρει ότι η πρόληψη και η προετοιμασία για την επερχόμενη κρίση είναι πρωτίστης σημασίας για την αντιμετώπιση της. Εξάλλου, ο ερευνητής Mitroff, 2001 αναφέρει στην βιβλιογραφία του ότι η αναγνώριση των ενδείξεων της κρίσης αποτελεί το βασικότερο στοιχείο της διαχείρισης της και εφόσον γίνουν αντιληπτά τότε και μόνο ο οργανισμός θα μπορεί να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για να αντιμετωπισθούν. Έτσι, με βάση τα ευρήματα η Πυροσβεστική Υπηρεσία αφού εντοπίσει μια πιθανή επερχόμενη κρίση καταρτίζει τα Σχέδια Δράσης τα οποία περιλαμβάνουν την εκτίμηση κινδύνου και όλες τις επιπρόσθετες πληροφορίες που απαιτούνται. Με βάση τα πιο πάνω η στρατηγική που εφαρμόζεται από την Πυροσβεστική Υπηρεσία σε ότι αφορά την πρόληψη συμβαδίζει με τις απόψεις των Perry και Lindell (2003a) οι οποίοι αναφέρουν ότι για να αντιμετωπιστεί μια κρίση απαιτείται μια σειρά από ενέργειες που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τη σωστή γνώση κινδύνου και τη διαρκή ενασχόληση του ανθρώπινων πόρων. Όλα αυτά

επιτυγχάνονται μέσα από την συνεχή εκπαίδευση, επιμόρφωση και ενημέρωση του προσωπικού στα Σχέδια Δράσης και τις Κάρτες Επικίνδυνων Εγκαταστάσεων, διαδικασία που υποστηρίζουν οι όλοι οι ερευνητές.

Επιπρόσθετα, στο ερώτημα εάν μετά το τέλος κάθε μεγάλου ή επικίνδυνου επεισοδίου γίνεται απολογισμός, ανατροφοδότηση και αυτοκριτική σχεδόν όλα τα μέλη της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας απάντησαν θετικά. Κατά τη διάρκεια του απολογισμού και της ανατροφοδότησης μεταξύ άλλων πολύ σωστά εξετάζονται διάφορες σημαντικές πτυχές των διαδικασιών (εάν έγινε σωστή εκμετάλλευση πόρων, σωστή εκτίμηση κινδύνου, εάν λήφθηκαν όλα τα μέτρα ασφαλείας και εάν η αποστολή στέφθηκε με επιτυχία). Οι πιο πάνω ενέργειες που εφαρμόζονται από τα μέλη της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας είναι σύμφωνες με τις απόψεις του Barton, 2001 και του Coombs, 2007 οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η φάση της αυτοκριτικής, του απολογισμού και της ανατροφοδότησης βοηθάει σε μεγάλο βαθμό τον οργανισμό ώστε να εμπεδωθούν οι γνώσεις που απέκομισε, να ερευνήσει κατά πόσον λειτούργησε η ομαδικότητα για το κοινό καλό αλλά πάνω από όλα συμβάλει στην βελτίωση των Σχεδίων Δράσης και των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Αξιοσημείωτη επίσης είναι η άποψη των μελών της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας ότι στα πλείστα επεισόδια με αυξημένο κίνδυνο ή μεγάλα επεισόδια εφαρμόζεται το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου. Φαίνεται ξεκάθαρα μέσα από τις απόψεις των μελών της Πυροσβεστικής ότι με την εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης Επεισοδίου επιτυγχάνεται καλύτερη αντιμετώπιση οποιασδήποτε αντιμετώπισης έκτακτης ανάγκης ή συμβάντος. Τα μέλη της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας συμφωνούν ότι όταν το Σύστημα εφαρμόζεται νιώθουν περισσότερη ασφάλεια, οι στόχοι που καθορίζονται είναι συγκεκριμένοι και κατανοητοί από όλους, υπάρχει συντονισμός και αρθρωτή οργάνωση, δίνονται καλύτερες πληροφορίες σχετικά με την εξέλιξη του συμβάντος, τους πιθανούς κινδύνους, οι αρμοδιότητες συγκεκριμενοποιούνται ενώ ο καθορισμός στρατηγικής σε συνδυασμό με τα πιο πάνω διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της απόδοσης. Πέραν των πιο πάνω, οι στόχοι είναι μετρήσιμοι και συγκεκριμένοι ενώ υπάρχει δυνατότητα για τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων κάθε συμβάντος.

Ενδιαφέρον φαίνεται να έχει το ερώτημα εάν γίνεται σωστή διαχείριση πόρων όπως οχήματα, προσωπικό και εξάρτυση σε μεγάλα επεισόδια. Παρόλο που η πλειονότητα

των μελών της Πυροσβεστικής έχει θετική άποψη επί τούτου, εντούτοις υπάρχει και ένα αξιοσημείωτο ποσοστό το οποίο έχει αρνητική άποψη. Θεωρώ σκόπιμο να αναφερθεί ότι η σωστή διαχείριση των πόρων είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την εξέλιξη και το αποτέλεσμα κάθε συμβάντος.

Σύμφωνα με τον Σιφνιώτη Χ.Κ.1997 το κατάλληλο όχημα, προσωπικό και εξάρτυση πρέπει να βρίσκεται στην σωστή ποσότητα στον ορισμένο τόπο και χρόνο. Οι επιλογές πρέπει να είναι τέτοιες ώστε το κόστος και οι φθορές των πόρων που θα χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση ενός συμβάντος να είναι ανάλογο με τη ζημιά που προκαλείται ή πιθανόν να προκληθεί. Ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όπως ποιά μέσα χρειάζονται, πόσα άτομα θα ασχοληθούν και ποιά θα είναι τα καθήκοντα τους, ποιός ο ατομικός εξοπλισμός, πότε και σε ποιά συγκεκριμένο σημείο θα γίνεται συντήρηση του εξοπλισμού και των οχημάτων, ποιές οι εφεδρείες σε έμπυχο και άψυχο υλικό και ποιές άλλες περιοχές ή τι είδους άλλα συμβάντα πιθανόν να εμφανιστούν ώστε να είναι σε ετοιμότητα η Πυροσβεστική Υπηρεσία. Όλα τα πιο πάνω θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ώστε να γίνεται σωστή διαχείριση των πόρων διατηρώντας πάντα την επιχειρησιακή ετοιμότητα της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας.

Επίσης, σχεδόν όλα τα μέλη της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας θεωρούν ότι οι επικοινωνίες, οι συγκρουόμενες διαταγές και η έλλειψη προσωπικού αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για την εφαρμογή ενός ορθολογιστικού Συστήματος Διοίκησης Επεισοδίου. Όμως, η έλλειψη προσωπικού είναι ένας παράγοντας που η βελτίωση του δεν εξαρτάται από την ηγεσία ούτε από τα μέλη της Πυροσβεστικής. Σε ότι αφορά τις συγκρουόμενες διαταγές είναι αξιοσημείωτο ότι την άποψη που έχουν οι απλοί Πυροσβέστες συμμερίζονται τόσο οι Αξιωματικοί όσο και οι Υπαξιωματικοί. Παρόλο που το γενικό αποτέλεσμα του κάθε συμβάντος όταν εφαρμόζεται το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου είναι καλύτερο, εντούτοις, είναι φανερό ότι υπάρχει μια σύγχυση αρμοδιοτήτων και ιεραρχίας κατά τη διάρκεια εφαρμογής του Συστήματος Διοίκησης Επεισοδίου. Το συμπέρασμα αυτό εξάγεται μέσα από τις απόψεις των μελών σχετικά με τις συγκρουόμενες διαταγές.

Πρόταση μου είναι όπως η Διεύθυνση της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας προγραμματίσει επανεκπαιδεύσεις όλου του προσωπικού στα θέματα της

αναγκαιότητας της σωστής χρήσης της επικοινωνίας. Η επικοινωνία ίσως να παίζει τον σημαντικότερο ρόλο και το βασικότερο εργαλείο στη διαχείριση συμβάντων. Επιπρόσθετα, οι συνεχείς επανεκπαιδεύσεις του προσωπικού στο Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου θα συμβάλουν σημαντικά στη μείωση του φαινομένου των συγκρουόμενων διαταγών.

Σημαντικός παράγοντας που καθορίζει το αποτέλεσμα του κάθε επεισοδίου κρίσης είναι η σωστή συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων και υποστηρικτικών υπηρεσιών. Ένα μεγάλο ποσοστό των μελών της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας θεωρεί ότι δεν εφαρμόζεται το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου από τις Υπηρεσίες που ενεργούν ως υποστηρικτικές. Παράλληλα, θεωρούν ότι οι υπηρεσίες αυτές θα ήταν καλύτερα να γνώριζαν το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου που εφαρμόζεται στην Πυροσβεστική Υπηρεσία. Είναι πασιφανές μέσα από όλη την βιβλιογραφία που αναπτύχθηκε ότι στη διαχείριση κρίσεων μια λάθος οργάνωση ή πρόβλεψη μπορούν να σταθούν μοιραία στη διαχείριση του όλου περιστατικού. Η προσπάθεια πρέπει να είναι συλλογική από όλες τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες, πρέπει να υπάρχει συσπείρωση με κοινές ορολογίες, κοινά σχέδια δράσης, τακτικές και επιχειρησιακές διαδικασίες τόσο στην κατά τη διάρκεια της πρόληψης όσο και κατά τη διάρκεια της καταστολής.

Εισήγησή μου είναι όπως οι Σημειώσεις Πυροσβεστολογίας αρ.54 που αφορούν το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου κοινοποιηθούν σε όλες τις εμπλεκόμενες και υποστηρικτικές υπηρεσίες ώστε να είναι γνώστες των επιχειρησιακών διαδικασιών που ακολουθούνται από την Πυροσβεστική Υπηρεσία. Επίσης, άποψη μου είναι ότι τα Σχέδια Δράσης θα πρέπει να καταρτίζονται με την συνεργασία και άλλων υπηρεσιών οι οποίες καλούνται να προσφέρουν την βοήθεια τους ή την τεχνογνωσία τους. Με αυτό τον τρόπο θα μπορεί να εφαρμόζεται η ενοποιημένη διοίκηση που αποτελεί ένα ιδιαίτερα κρίσιμο και πολύπλοκο χαρακτηριστικό της Διοίκησης Επεισοδίου

Εν κατακλείδι, μια μελλοντική έρευνα η οποία θα καλύψει το ενδεχόμενο συγκρότησης ενός κρατικού ενιαίου φορέα Διαχείρισης Κρίσεων που κύριος σκοπός του θα είναι ο συντονισμός όλων των υπηρεσιών σε περιπτώσεις κρίσεων θα ήταν εποικοδομητικό.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Αρχηγείο Πυροσβεστικού Σώματος Ελλάδας** (2001) *Διοικητική Υποστήριξη Υπηρεσιών Πυροσβεστικού Σώματος*, Εγκύκλιος Διαταγή 103 27-7-2001.
- Αρχηγείο Πυροσβεστικού Σώματος Ελλάδας- Διεύθυνση μελετών.** (1998) *Ρύθμιση θεμάτων επιχειρησιακού σχεδιασμού αντιμετώπισης δασικών πυρκαγιών*, ΥΔΤ 17961, 4-6-1998.
- Αρχηγείο Πυροσβεστικής Υπηρεσίας Κύπρου,** (2011), *Διοίκηση επεισοδίου*, Σημείωση Πυροσβεστολογίας ΑΡ.54, Σεπτέμβριος 2011.
- Κανελλόπουλος Χ. Κ.** (2002). *Διοίκηση προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού.* (του ιδίου).
- Μπουραντάς, Δ.** (2002). *Μάνατζμεντ.* εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ** (2002) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Σφακιανάκης Μ. Κ.** (1998). *Διοικητική Κρίσεων*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- Χυτήρης Α.** (2001) *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα.

Ξένη

- Augustine, N.** (2000). *Managing crisis you tried to prevent.* Harvard Business Review on Crisis Management.
- Barton, L.** (2001). *Crisis in organizations II.* Cincinnati, OH: College Divisions South-Western.
- Bennett R.** , (2001) *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ)*, Κλειδάριθμος.
- Boin, A.,** “tHart, P., Stern, E. & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public leadership under Pressure.* Cambridge University Press.
- Boin, A.,** Ekengren, M. & Rhinard, M. (2006). *Functional Security and crisis management capacity in the European Union.* Universiteit Leiden .
- Boin, A.,** Lagadec, P. (2000). Preparing for the future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8 (4), 185-191.
- Booth, S.** (1993). *Crisis Management Strategy: Competition and change in modern enterprises.* Routledge: London and New York.

- Braden, V., Cooper, J., Klingele, M., Powell, J. & Robbins, M.** (2005). *Crisis-A Leadership Opportunity*. Harvard University.
- Cohen, M. & Freeman, J.** (1997). *Improving critical thinking*. In Flin, R., Salas, E., Strub & Martin, L. *Decision making under stress*. Aldershot: Ashgate.
- Comfort, L. K.** (1988). *Managing disaster: strategies and policy perspectives*. Durham. NC: Duke University Press
- Coombs, W. T.** (1999). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Coombs, W. T.** (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Second Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Crihton, M., Rattray, W.A.R, & Flin, R.** (2000). Training decision Makers-Tactical Decision games. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8 (4), 208-217.
- Dyer L., Holder G.** (1988), *Human Resource Management, Evolving Roles & Responsibilities*, The Bureau of National Affairs, Inc., Armstrong M. (1992) *Human Resource Management Strategy and Action*, Kogan Page.
- Fire and Rescue Manual vol.2** (2008), *Fire Service Operations- Incident Command*, ISBN 978-0-11-341321-8.
- Flin, R.** (2005). *Capacity for crisis management: Identifying Core skills of crisis managers*. School of Psychology. University of Aberdeen. Scotland.
- Gundel, S.** (2005). Towards a New Typology of Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), 106-115.
- Hermann, C. F.** (1969). *International crisis as a situational variable*. In Rosenau, J.N (Ed.). *International Politics and Foreign policy: A reader in research and theory*. New York: Free Press.
- James, H. E.** (2004). *Crisis Leadership*. University of Virginia Darden School Foundation.
- Kamer, L.** (1996). *When the crisis is orchestrated: Corporate campaigns and their origins*. In Barton, L. *New avenues in risk and crisis management*. Las Vegas: UNLV Small business Development Center.
- McConnell, A. & Drennan, L.** (2006). Mission impossible? Planning and Preparing for Crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14 (2), 59-70.
- Mitroff, I.** (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*, 36 (2), 44-48.

- Mitroff, I., Shrivastava, P. & Udvardia, F.** (1987). Effective Crisis Management. *The Academy of Management Executive*, 1 (3), 283-292.
- Mitroff, H. I.** (2001). *Managing crises before they happen*. Amacom.
- Mitroff, H., Pearson, C. & Harrington, K.** (1996). *The essential guide to managing crises*. Oxford University Press.
- Olaniran, B. A. & Williams, D. E.** (2001). Anticipatory model of crisis management: A vigilant response to technological crises. In Heath, R. L.(Ed.) *Handbook of Public relations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pan Suk Kim, & Jae Eun Lee.** (2001). Emergency Management in Korea. In Farazmand, A. (2001). *Handbook of Crisis and Emergency management*. Taylor & Francis Group.
- Pearson, C. & Clair, J.** (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of management Review*, 23 (1), 59-76.
- Perry, R. W. & Lindell, M. K.** (2003a). Preparedness for Emergency Response: Guidelines for the Emergency Planning Process. *Disasters*, 27 (4), 336–350.
- Polychroniou, P.** (2008b). Transformational Leadership & Work Motivation in Modern Organizations. *Advances in Management*, 1(3), 9-12.
- Rike, B.** (2003). Prepared or Not . . . That Is the Vital Question. *The Information Management Journal*, 37 (6), 25–33.
- Rosenthal, U. & Kouzmin, A.** (1993). Globalizing an Agenda for Contingencies and Crisis Management: An Editorial Statement. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1(1), 1–12.
- Tracey W. R.** (1990) *Leadership Skills, Standout Performance for Human Resource Managers, AMACOM.*
- UK Resilience** (2003) *Communicating Risk*, London - Cabinet Office. Washington, D.C.
- Wright P. M.** (1998) Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century, *Human Resource Management Review*, Volume 8, Number 3.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί θα χρησιμοποιηθεί μόνο για στατιστικούς σκοπούς στην εκπόνηση Διατριβής από τον Υπαστυνόμο Χριστόφορο Στυλιανού στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα MBA του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου με θέμα «Διαχείριση κρίσεων. Ο βαθμός ετοιμότητας της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας»

Είναι ανώνυμο και μπορούν να λάβουν μέρος όλοι οι συνάδελφοι ανεξαρτήτως βαθμού ή καθηκόντων.

ΜΕΡΟΣ Α

2. (α) Γνωρίζετε την ύπαρξη των Σημειώσεων Πυροσβεστολογίας Αρ.54 που αφορούν το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου;

(Παρακαλώ σημειώστε *✓* σε μια από τις παρακάτω απαντήσεις)

Όχι

Ναι

- (β) Εάν απαντήσατε ΝΑΙ: Πότε έγινε αντικείμενο διάλεξης σε εσένα για πρώτη φορά;

(Παρακαλώ σημειώστε *✓* σε μια από τις παρακάτω απαντήσεις)

0-2 Χρόνια

3- 6 Χρόνια

Πέραν των 7 ετών

2. (α) Γνωρίζεις την ύπαρξη Σχεδίων Δράσης και Καρτών Επικίνδυνων Εγκαταστάσεων της περιοχής ευθύνης του Σταθμού σου;

(Παρακαλώ σημειώστε *✓* σε μια από τις παρακάτω απαντήσεις)

Όχι

Ναι

- (β) Εάν απαντήσατε ΝΑΙ: Έχεις εύκολη πρόσβαση στα Σχέδια Δράσης και στις Κάρτες Επικίνδυνων Εγκαταστάσεων της περιοχής ευθύνης του Σταθμού σου;

(Παρακαλώ σημειώστε *✓* σε μια από τις παρακάτω απαντήσεις)

Όχι

Ναι

3. Τα Σχέδια Δράσης και οι Κάρτες Επικίνδυνων Εγκαταστάσεων γίνονται αντικείμενο διάλεξης.

(Παρακαλώ σημειώστε *✓* σε μια από τις παρακάτω απαντήσεις)

Πολύ συχνά

Συχνά

Σπάνια

Καθόλου

4. Μέσα από τα Σχέδια Δράσης και στις Κάρτες Επικίνδυνων Εγκαταστάσεων κατανοώ πλήρως τα πιο κάτω:

(Παρακαλώ σημειώστε **V** ανάλογα με το πόσο συμφωνείτε, στην πιο κάτω κλίμακα)

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1. Ανάλυση πληροφοριών				
2. Εκτίμηση κινδύνου				
3. Λήψη ενεργειών				
4. Εμπλεκόμενων Υπηρεσιών				
5. Τρόπος προσέγγισης				
6. Τρόπος διαφυγής				
7. Τρόπος εκκένωσης περιοχής				
8. Σημεία υδροληψίας				
9. Υποστηρικτικές υπηρεσίες				
10. Ρόλο υποστηρικτικών Υπηρεσιών				

5. Σε μεγάλα επεισόδια ή επεισόδια με αυξημένο κίνδυνο εφαρμόζεται το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου.

(Παρακαλώ σημειώστε **V** ανάλογα με την συχνότητα, στην πιο κάτω κλίμακα)

Καθόλου Μερικές Φορές Συχνά Πολύ Συχνά

6. Όταν εφαρμόζεται το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου.....

(Παρακαλώ σημειώστε **V** ανάλογα με την συχνότητα, στην πιο κάτω κλίμακα)

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1. Νιώθω περισσότερη ασφάλεια				
2. Οι στόχοι είναι ξεκάθαροι				
3. Υπάρχει καλύτερος συντονισμός				
4. Δίνονται καλύτερες πληροφορίες				
5. Γίνεται καλύτερη εκτίμηση της κατάστασης				
6. Υπάρχει στρατηγική				
7. Οι αρμοδιότητες συγκεκριμενοποιούνται				
8. Η απόδοση βελτιώνεται				

7. Σε μεγάλα επεισόδια γίνεται σωστή διαχείριση πόρων σε ότι αφορά.....

(Παρακαλώ σημειώστε **V** ανάλογα με την συχνότητα, στην πιο κάτω κλίμακα)

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1. Οχήματα				
2. Προσωπικό				
3. Εξάρτηση				

8. Οι πιο κάτω παράμετροι αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στην εφαρμογή ενός ορθολογιστικού Συστήματος Διοίκησης Επεισοδίου.

(Παρακαλώ σημειώστε **V** ανάλογα με την συχνότητα, στην πιο κάτω κλίμακα)

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1. Επικοινωνίες				
2. Έλλειψη προσωπικού				
3. Συγκρουόμενες διαταγές				

9. Μετά το πέρας κάθε μεγάλου ή επικίνδунου επεισοδίου γίνεται απολογισμός, ανατροφοδότηση και αυτοκριτική ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα.

(Παρακαλώ σημειώστε **V** ανάλογα με την συχνότητα, στην πιο κάτω κλίμακα)

Καθόλου

Μερικές Φορές

Συχνά

Πολύ Συχνά

10. Εάν η απάντησή σας είναι εκτός της επιλογής ΚΑΘΟΛΟΥ τότε κατά τη διάρκεια του απολογισμού, της ανατροφοδότησης και της αυτοκριτικής εξετάζεται κατά πόσον..... (Παρακαλώ σημειώστε **V** ανάλογα με την συχνότητα, στην πιο κάτω κλίμακα)

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1. Έγινε σωστή εκμετάλλευση πόρων				
2. Έγινε σωστή εκτίμηση κινδύνου				
3. Λήφθηκαν όλα τα μέτρα ασφαλείας				
4. Η αποστολή στέφθηκε με επιτυχία				

11. Με βάση την εμπειρία σας, υπηρεσίες που ενεργούν ως υποστηρικτικές στο έργο της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας γνωρίζουν και εφαρμόζουν το Σύστημα Διαχείρισης Επεισοδίου.

(Παρακαλώ σημειώστε **✓** ανάλογα με την συχνότητα, στην πιο κάτω κλίμακα)

Καθόλου Μερικές Φορές Συχνά Πολύ Συχνά

11. (β) Εάν η απάντησή σας είναι ΚΑΘΟΛΟΥ, τότε θα ήταν καλύτερα να γνώριζαν και να εφαρμόζαν το Σύστημα Διοίκησης Επεισοδίου της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας.

Διαφωνώ Απόλυτα Διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ Απόλυτα

ΜΕΡΟΣ Β

(Παρακαλώ σημειώστε **✓** σε μια από τις παρακάτω απαντήσεις)

1. Φύλο:

Άντρας Γυναίκα

2. Ηλικία:

22-30 31-40 41-50 51-60 61 και άνω

3. Χρόνια Υπηρεσίας:

0-10 11-20 21-30 31 και άνω

4. Επαρχία εργασίας:

Λεμεσός Λευκωσία Λάρνακα Πάφος ΕΜΑΚ

5. Βαθμός:

Αξιωματικός Υπαξιωματικός Πυροσβέστης

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

A1A Πίνακας αρ.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	6	7,1	7,1	7,1
Valid 1	79	92,9	92,9	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A1B Πίνακας αρ.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	57	67,1	69,5	69,5
Valid 2,00	15	17,6	18,3	87,8
3,00	10	11,8	12,2	100,0
Total	82	96,5	100,0	
Missing System	3	3,5		
Total	85	100,0		

A2A Πίνακας αρ.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	3	3,5	3,5	3,5
Valid 1,00	82	96,5	96,5	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A2B Πίνακας αρ.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	4	4,7	4,9	4,9
Valid 1,00	78	91,8	95,1	100,0
Total	82	96,5	100,0	
Missing System	3	3,5		
Total	85	100,0		

A3 Πίνακας αρ.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	18	21,2	21,2	21,2
2,00	52	61,2	61,2	82,4
Valid 3,00	14	16,5	16,5	98,8
4,00	1	1,2	1,2	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A41 Πίνακας αρ.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	4	4,7	4,7	4,7
Valid 3,00	48	56,5	56,5	61,2
4,00	33	38,8	38,8	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A42 Πίνακας αρ.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	8	9,4	9,4	9,4
Valid 3,00	41	48,2	48,2	57,6
4,00	36	42,4	42,4	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A43 Πίνακας αρ.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	5	5,9	5,9	5,9
Valid 3,00	49	57,6	57,6	63,5
4,00	31	36,5	36,5	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A44 Πίνακας αρ.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	1	1,2	1,2	1,2
2,00	11	12,9	12,9	14,1
Valid 3,00	46	54,1	54,1	68,2
4,00	27	31,8	31,8	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A45 Πίνακας αρ.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	9	10,6	10,6	10,6
Valid 3,00	45	52,9	52,9	63,5
4,00	31	36,5	36,5	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A46 Πίνακας αρ.11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	3	3,5	3,5	3,5
2,00	13	15,3	15,3	18,8
Valid 3,00	43	50,6	50,6	69,4
4,00	26	30,6	30,6	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A47 Πίνακας αρ.12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	3	3,5	3,5	3,5
2,00	21	24,7	24,7	28,2
Valid 3,00	34	40,0	40,0	68,2
4,00	27	31,8	31,8	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A48 Πίνακας αρ.13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	6	7,1	7,1	7,1
3,00	44	51,8	51,8	58,8
4,00	35	41,2	41,2	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A49 Πίνακας αρ.14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	18	21,2	21,2	21,2
3,00	43	50,6	50,6	71,8
4,00	24	28,2	28,2	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A410 Πίνακας αρ.15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	3,5	3,5	3,5
2,00	20	23,5	23,5	27,1
3,00	44	51,8	51,8	78,8
4,00	18	21,2	21,2	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A5 Πίνακας αρ.16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	5	5,9	5,9	5,9
2,00	26	30,6	30,6	36,5
3,00	31	36,5	36,5	72,9
4,00	23	27,1	27,1	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A61 Πίνακας αρ.17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	8	9,4	9,4	9,4
Valid 3,00	44	51,8	51,8	61,2
Valid 4,00	33	38,8	38,8	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A62 Πίνακας αρ.18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	16	18,8	18,8	18,8
Valid 3,00	35	41,2	41,2	60,0
Valid 4,00	34	40,0	40,0	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A63 Πίνακας αρ.19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	11	12,9	12,9	12,9
Valid 3,00	40	47,1	47,1	60,0
Valid 4,00	34	40,0	40,0	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A64 Πίνακας αρ.20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	7	8,2	8,2	8,2
Valid 3,00	45	52,9	52,9	61,2
Valid 4,00	33	38,8	38,8	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A65 Πίνακας αρ.21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	8	9,4	9,4	9,4
3,00	43	50,6	50,6	60,0
4,00	34	40,0	40,0	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A66 Πίνακας αρ.22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,2	1,2	1,2
2,00	12	14,1	14,1	15,3
3,00	39	45,9	45,9	61,2
4,00	33	38,8	38,8	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A67 Πίνακας αρ.23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,2	1,2	1,2
2,00	10	11,8	11,8	12,9
3,00	45	52,9	52,9	65,9
4,00	29	34,1	34,1	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A68 Πίνακας αρ.24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,2	1,2	1,2
2,00	10	11,8	11,8	12,9
3,00	39	45,9	45,9	58,8
4,00	35	41,2	41,2	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A71 Πίνακας αρ.25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	1	1,2	1,2	1,2
2,00	22	25,9	25,9	27,1
Valid 3,00	49	57,6	57,6	84,7
4,00	13	15,3	15,3	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A72 Πίνακας αρ.26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	2	2,4	2,4	2,4
2,00	26	30,6	30,6	32,9
Valid 3,00	46	54,1	54,1	87,1
4,00	11	12,9	12,9	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A73 Πίνακας αρ.27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	2	2,4	2,4	2,4
2,00	14	16,5	16,5	18,8
Valid 3,00	56	65,9	65,9	84,7
4,00	13	15,3	15,3	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A81 Πίνακας αρ.28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	2	2,4	2,4	2,4
2,00	4	4,7	4,7	7,1
Valid 3,00	53	62,4	62,4	69,4
4,00	26	30,6	30,6	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A82 Πίνακας αρ.29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	2	2,4	2,4	2,4
2,00	4	4,7	4,7	7,1
Valid 3,00	43	50,6	50,6	57,6
4,00	36	42,4	42,4	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A83 Πίνακας αρ.30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	2	2,4	2,4	2,4
2,00	8	9,4	9,4	11,8
Valid 3,00	50	58,8	58,8	70,6
4,00	25	29,4	29,4	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A9 Πίνακας αρ.31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	1	1,2	1,2	1,2
2,00	27	31,8	31,8	32,9
Valid 3,00	32	37,6	37,6	70,6
4,00	25	29,4	29,4	100,0
Total	85	100,0	100,0	

A101 Πίνακας αρ.32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	11	12,9	13,1	13,1
Valid 3,00	46	54,1	54,8	67,9
4,00	27	31,8	32,1	100,0
Total	84	98,8	100,0	
Missing System	1	1,2		
Total	85	100,0		

A102 Πίνακας αρ.33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	9	10,6	10,7	10,7
Valid 3,00	44	51,8	52,4	63,1
Valid 4,00	31	36,5	36,9	100,0
Total	84	98,8	100,0	
Missing System	1	1,2		
Total	85	100,0		

A103 Πίνακας αρ.34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	8	9,4	9,5	9,5
Valid 3,00	44	51,8	52,4	61,9
Valid 4,00	32	37,6	38,1	100,0
Total	84	98,8	100,0	
Missing System	1	1,2		
Total	85	100,0		

A104 Πίνακας αρ.35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	3	3,5	3,6	3,6
Valid 3,00	42	49,4	50,0	53,6
Valid 4,00	39	45,9	46,4	100,0
Total	84	98,8	100,0	
Missing System	1	1,2		
Total	85	100,0		

A11B Πίνακας αρ.36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	3,00	27	31,8	45,8	45,8
Valid	4,00	32	37,6	54,2	100,0
	Total	59	69,4	100,0	
Missing	System	26	30,6		
	Total	85	100,0		

A11A Πίνακας αρ.37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1,00	31	36,5	36,5	36,5
	2,00	45	52,9	52,9	89,4
Valid	3,00	7	8,2	8,2	97,6
	4,00	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

B1 Πίνακας αρ.38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	,00	81	95,3	95,3	95,3
Valid	1,00	4	4,7	4,7	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

B2 Πίνακας αρ.39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1,00	16	18,8	18,8	18,8
	2,00	40	47,1	47,1	65,9
Valid	3,00	21	24,7	24,7	90,6
	4,00	8	9,4	9,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

B3 Πίνακας αρ.40

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	25	29,4	29,4	29,4
2,00	32	37,6	37,6	67,1
3,00	24	28,2	28,2	95,3
4,00	4	4,7	4,7	100,0
Total	85	100,0	100,0	

B4 Πίνακας αρ.41

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	21	24,7	24,7	24,7
2,00	20	23,5	23,5	48,2
3,00	13	15,3	15,3	63,5
4,00	13	15,3	15,3	78,8
5,00	18	21,2	21,2	100,0
Total	85	100,0	100,0	

B5 Πίνακας αρ.42

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	7	8,2	8,2	8,2
2,00	22	25,9	25,9	34,1
3,00	56	65,9	65,9	100,0
Total	85	100,0	100,0	