

Εγχειρίδιο Επικοινωνίας σε Τρομοκρατικές Κρίσεις της SAFE-COMMS για Δημόσιες Αρχές



RIEAS Research Institute for
European and American Studies



Ανάτυπο

Το Εγχειρίδιο Επικοινωνίας σε Τρομοκρατικές Κρίσεις της SAFE-COMMS είναι το αποτέλεσμα του έργου FP7 'SAFE-COMMS'. Το έργο χρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση από το 7^ο Πρόγραμμα Πλαίσιο (FP7) με την συμφωνία επιχορήγησης αρ. 218285.

Η Κοινοπραξία SAFE-COMMS αποτελείται από το εξής μέλη:

Πανεπιστήμιο Bar-Ilan, Ισραήλ:

Dr. Shlomo Shpiro (Συντονιστής SAFE-COMMS), Adi Frimark, Anna Abelman

Ερευνητικό Ινστιτούτο Ευρωπαϊκών και Αμερικανικών Μελετών, Ελλάδα:

Δρ. Ιωάννης Νομικός

Πανεπιστήμιο Burgos, Ισπανία:

Δρ. Antonio M. Díaz Fernández,

Πανεπιστήμιο Rouse Angel Kunchev, Βουλγαρία:

Αναπληρωτής Καθηγητής Stoyan Nikolov Madzharov, Επίκουρος Καθηγητής Nikolay Delkov Kolev

Πανεπιστήμιο Ulster, Βόρειος Ιρλανδία:

Καθ. Owen Hargie, Δρ. Pauline Irving, Δρ. Mairead McCoy, Δρ. Sharon Mallon

A&B One Kommunikationsagentur GmbH, Γερμανία:

Διπλ. Παιδ. Hartwin Möhrle, Petra Hoffmann M.A., Διπλ. Κοιν. Επιστ. Merle Rietschel

<http://www.safe-comms.eu>

Μάρτιος 2011

Copyright © 2011 Shlomo Shpiro, Antonio M. Díaz Fernández, Owen Hargie, Stoyan Nikolov Madzharov, Hartwin Möhrle, John Nomikos. Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η μετάφραση, αναπαραγωγή, ηλεκτρονική αποθήκευση ή διανομή οιοδήποτε μέρους αυτής της δημοσίευσης σε κάθε μορφή και με κάθε μέσο, χωρίς προηγούμενα έγγραφη άδεια του εκδότη.

Ευχαριστίες

Η Κοινοπραξία SAFE-COMMS θα ήθελε να εκφράσει τις ειλικρινείς ευχαριστίες της προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τον Εκτελεστικό Οργανισμό Έρευνας (REA) για την υποστήριξή τους. Είμαστε ιδιαίτερα ευγνώμονες προς τους Eva-Maria Engdahl, Grzegorz Ambroziewicz, Agnieszka Marciniak και Bernard Muelemans για τη βοήθεια και την ενθάρρυνσή τους σε όλη τη διάρκεια του έργου.

Ειδική ευχαριστήρια μνεία γίνεται στα μέλη του Συμβουλευτικού Συμβουλίου του έργου για την πολύτιμη καθοδήγηση και εξειδίκευση που μας παρείχαν για την υλοποίηση του έργου.

Συνολικά, το έργο περιέλαβε συνεντεύξεις με περισσότερους από εκατό ανθρώπους με εμπειρία σε τρομοκρατικά γεγονότα. Οι συμμετέχοντες μίλησαν για τις δύσκολες συνθήκες που αντιμετώπισαν στη διάρκεια συγκεκριμένης τρομοκρατικής επίθεσης. Τα διορατικά και λεπτομερή τους σχόλια αποτέλεσαν για την ερευνητική ομάδα πλούσια πηγή δεδομένων προς ανάλυση. Η επιτυχία του έργου και σύνταξη του παρόντος εγχειριδίου δεν θα ήταν εφικτή χωρίς αυτούς. Συγκεκριμένα, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τα θύματα, μέλη από τις οικογένειες των θυμάτων και τους επαγγελματίες που συμμετείχαν στη μελέτη, τις υπηρεσίες μετακομιδής, διάσωσης και τις πυροσβεστικές υπηρεσίες, την αστυνομία, τους επαγγελματίες στο χώρο της ασφάλειας και τους αναλυτές, τα μέλη των Νομοθετικών Σωμάτων, υπουργεία και τοπικούς συμβούλους, υπαλλήλους δημόσιων υπηρεσιών, αξιωματούχους της Εκκλησίας, υπευθύνους Τύπου και δημοσιογράφους από τις Βουλγαρία, Ελλάδα, Ισραήλ, Βόρειο Ιρλανδία και Ισπανία.

Είμαι εξαιρετικά ευγνώμονες στο προσωπικό της Ερευνητικής Υπηρεσίας του Πανεπιστημίου του Bar-Ilan (BIU), συμπεριλαμβανομένου των Δρ. Israel Peer, Moshe Solomon, Estelle Waise, Billy Mikanovsky και πολλών άλλων που εργάστηκαν ακούραστα για τη διαχείριση των διοικητικών και χρηματοοικονομικών πτυχών του έργου.

Εκφράζουμε τα βαθύτατα σέβη και σκέψη μας σε όλους όσους υπέφεραν από τη μάστιγα της τρομοκρατίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ 1

1	Εισαγωγή	5
1.1	Προοίμιο	5
1.2	Σκοπός του εγχειριδίου	6
1.2.1	Διάρθρωση του εγχειριδίου	7
1.3	Το έργο SAFE-COMMS	7
2	Χαρακτηριστικά τρομοκρατικών επιθέσεων	8
2.1	Χαρακτηριστικά	9
2.2	Τύποι επιθέσεων	9
2.2.1	Επιθέσεις εναντίων πολιτών	9
2.2.2	Επιθέσεις εναντίον δυνάμεων ασφαλείας	10
2.2.3	Επιθέσεις εις βάρος διακεκριμένων προσώπων	10
2.2.4	Απαγωγή ή ομηρεία πολιτών ή διακεκριμένων προσώπων	10
2.3	Δημοσιογραφική ημερήσια διάταξη	10
2.3.1	Πώς λειτουργούν τα Μέσα	11
2.3.2	Πώς αντιμετωπίζονται τα Μέσα	13
2.4	Κοινωνικά μέσα	14
2.5	Ομάδες-στόχοι	15
2.5.1	Θύματα και οικογένειες θυμάτων	15
2.5.2	Ενώσεις θυμάτων	15
2.5.3	Ο πληθυσμός	15
2.5.4	Πολιτικά κόμματα και άλλοι εκπρόσωποι	16
2.5.5	Εσωτερική επικοινωνία: υπάλληλοι	17
2.6	Στάδια επικοινωνιακής ανταπόκρισης	17
3	Αντίρροπες στρατηγικές	21
4	Επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων	23
4.1	Οργανισμός επικοινωνίας εν ώρα κρίσης	23
4.1.1	Συντονισμός της επικοινωνίας	23
4.1.2	Η ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης	25
4.1.3	Εκπρόσωποι	27
4.2	Επικοινωνία εν ώρα κρίσης	28
4.2.1	Βασικές αρχές σε μια κρίση	28
4.2.2	Ανάλυση κατάστασης	28
4.2.3	Παρακολούθηση	29
4.2.4	Κανόνες συμπεριφοράς	30
4.2.5	Περιεχόμενο της επικοινωνίας	31
4.2.6	Ενιαία επικοινωνία	32
4.2.7	Εργαλεία επικοινωνίας	33
4.2.8	Τεχνικές πτυχές της επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων	35
4.2.9	Στο σημείο	36
4.2.10	Στρατηγική κοινωνικών μέσων	37
5	Σχέδια δράσης	39

5.1	Τα πρώτα βήματα	39
5.2	Βάση σχεδίων δράσης	40
5.3	Σχέδια δράσης για διαφορετικά στάδια της επικοινωνιακής απόκρισης	41
5.3.1	Στάδιο 1 – Σύγχυση	41
5.3.2	Στάδιο 2 – Διάσωση και ανακρίσεις	42
5.3.3	Στάδιο 3 – Δηλώσεις θεσμικών παραγόντων.....	44
5.3.4	Στάδιο 4 – Έναρξη κανονικοποίησης στο σημείο.....	45
5.3.5	Στάδιο 5 – Βασικές λειτουργίες αποκατάστασης και επανοικοδόμησης εμπιστοσύνης.....	46
5.3.6	Στάδιο 6 - Μαθήματα που αντλήθηκαν και επιστροφή στην κανονικότητα.....	47
6	Προετοιμασία για περίπτωση κρίσης	49
6.1	Σχέδιο επικοινωνίας εν ώρα κρίσης	49
6.2	Οργάνωση σε περίπτωση κρίσης	50
6.2.1	Ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης	50
6.2.2	Διαδικασίες και ιεραρχικές βαθμίδες	51
6.2.3	Συνεργασία με υφιστάμενα σχέδια διαχείρισης κρίσης	54
6.3	Εργαλεία	54
6.4	Βασικές πληροφορίες	56
6.5	Σχέδια δράσης	57
7	Ανάπτυξη δικτύου και συντονισμός.....	57
7.1	Προσωπικά δίκτυα για διαχείριση κρίσης	57
7.2	Ανάπτυξη δικτύου στα κοινωνικά μέσα	57
8	Εκπαίδευση για προετοιμασία σε περίπτωση κρίσης.....	58
8.1	Εργαστήριο προετοιμασίας για κρίση	58
8.2	Εκπαίδευση για περιπτώσεις κρίσης / Προσομοίωση κρίσης	59
8.2.1	Εκπαιδευτικά προγράμματα για περίπτωση κρίσης.....	59
8.2.2	Προσομοίωση κρίσης	60
8.3	Επικοινωνιακή εκπαίδευση για περίπτωση κρίσης	61
9	Σενάρια για προγράμματα εκπαίδευσης και προετοιμασία για κρίση	62
9.1	Σενάριο 1: Επίθεση εναντίον πολιτών και υποδομών	63
9.2	Σενάριο 2: Επίθεση εις βάρος διακεκριμένου προσώπου.....	70
9.3	Σενάριο 3: Απαγωγή διακεκριμένου προσώπου	77
10	Λίστες ελέγχου για την επικοινωνία εν ώρα κρίσης και την προετοιμασία για κρίση	84
10.1	Ανάλυση προετοιμασία της επικοινωνίας εν ώρα τρομοκρατικής κρίσης.....	85
10.2	Λίστα ελέγχου ομάδας επικοινωνίας εν ώρα κρίσης και καθήκοντα.....	87
10.3	Λίστα ελέγχου διαδικασιών ειδοποίησης και ιεραρχικές βαθμίδες.....	89
10.4	Λίστα ελέγχου ανάλυσης κατάστασης.....	90
10.5	Λίστα ελέγχου παρακολούθησης	91
10.6	Λίστα ελέγχου ενιαίας επικοινωνίας	92
10.7	Λίστα ελέγχου για την επικοινωνία εν ώρα κρίσης με τα θύματα και τις οικογένειές τους	93
10.8	Λίστα ελέγχου για επικοινωνία εν ώρα κρίσης με άλλες ομάδες-στόχους (υπόδειγμα).....	94

1 Εισαγωγή

1.1 Προοίμιο

Στα πρόσφατα χρόνια, η παγκόσμια τρομοκρατία μετατράπηκε από ένα περιθωριακό πολιτικό ζήτημα σε κύρια απειλή ασφαλείας για τις δημόσιες αρχές σε όλη την Ευρώπη. Κύματα τρομοκρατικών επιθέσεων πλήττουν αδιάκριτα στόχους σε χώρες σε όλο τον πλανήτη, από το Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου στη Νέα Υόρκη μέχρι τα νυκτερινά club του Μπαλί, από συρμούς του υπόγειου σιδηρόδρομου και λεωφορεία στο Λονδίνο, αστικά τρένα στη Μαδρίτη και γκρουπ τουριστών στη Ντζέμπα έως βομβιστές αυτοκτονίας σε τράπεζες και γραφεία στην Κωνσταντινούπολη.

Πολλοί δημόσιοι αξιωματούχοι τείνουν να υποβαθμίζουν τον αντίκτυπο μίας επίθεσης, τη δυνητική ζημία στην επικοινωνία ως αποτέλεσμα της επίθεσης και το ρόλο της αποτελεσματικής επικοινωνίας σε επίπεδο αποκατάστασης, περιορισμού ζημιών και επιστροφής στην κανονικότητα. Ακόμα και όταν ο αριθμός των ατόμων ή των εγκαταστάσεων που επηρεάζονται από μια επίθεση είναι μικρός, η τρομοκρατία είναι ένα θέμα που προσελκύει άμεσα τον ενδιαφέρον των ΜΜΕ σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Οι τρομοκράτες προβαίνουν σε βίαια χτυπήματα, για να συγκεντρώσουν την προσοχή του κοινού. Το αποτέλεσμα μιας επίθεσης ενισχύεται και διευρύνεται μέσω της επικοινωνίας. Οι τρομοκράτες αξιοποιούν το κύμα του σοκ που μεταδίδεται μέσω των ΜΜΕ ως μέσο ενδυνάμωσης και διάδοσης του φόβου και της ανασφάλειας στον πληθυσμό. Με αυτό τον τρόπο, υπονομεύουν τα κοινωνικά και πολιτικά συστήματα στα οποία επιτίθενται.

Κάθε δημόσια υπηρεσία που πλήττεται από τρομοκρατική επίθεση βρίσκεται ξαφνικά ενώπιον τεράστιου δημοσιογραφικού ενδιαφέροντος, το οποίο τροφοδοτείται από την οπτική βία και τη συσχέτιση με το φαινόμενο της παγκόσμιας τρομοκρατίας. Ακόμα κι όταν μια δημόσια υπηρεσία δεν είναι ο άμεσος στόχος, τα Μέσα θέτουν δύσκολα ερωτήματα σε ότι αφορά το επίπεδο προετοιμασίας, τις διαδικασίες ασφαλείας της υπηρεσίας, τη δέσμευσή της για την ευημερία των πολιτών και τα αποτελέσματα της επίθεσης στις βασικές της λειτουργίες. Προκειμένου να αντιμετωπισθούν με αποτελεσματικότητα οι συνέπειες τρομοκρατικών επιθέσεων, οι δημόσιες αρχές χρειάζονται μία αντι-τρομοκρατική στρατηγική επικοινωνίας σχεδιασμένη να προσφέρει ασφάλεια και αίσθημα βεβαιότητας στον πληθυσμό. Αυτό απαιτεί υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης, ευαισθησίας και αποφασιστικότητας στη δράση. Η επαγγελματική και αξιόπιστη επικοινωνία μπορεί να αποβεί κρίσιμη για τη μείωση του αντίκτυπου μιας επίθεσης και την αποτροπή της αποδυνάμωσης της εμπιστοσύνης και της εικόνας δημόσιων υπηρεσιών. Ο τρόπος με τον οποίο οι στρατηγικές επικοινωνίας αντιμετωπίζουν την τρομοκρατία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της μάχης κατά της τρομοκρατίας. Η έρευνα πάνω στην οποία βασίζεται το εγχειρίδιο, κατέδειξε ότι υφίσταται πολύ-επίπεδη γνώση επί του θέματος από πλευράς εθνικώς, αλλά κυρίως περιφερειακών και τοπικών φορέων. Την ώρα που υπάρχουν εξαιρετικές στρατηγικές και δομές σε επιμέρους κράτη και φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης ως αποτέλεσμα της εμπειρίας στην αντιμετώπιση της τρομοκρατίας, άλλες χώρες διαθέτουν ελάχιστη ή μηδενική εξειδίκευση στο χώρο αυτό.

Η ειδική επικοινωνιακή στρατηγική κρίσεων πρέπει να προετοιμαστεί, δοκιμαστεί και ευθυγραμμιστεί πριν από ενδεχόμενη επίθεση, και να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των σχεδίων διαχείρισης κρίσης και συνέχισης δραστηριοτήτων. Οι δεξιότητες επικοινωνίας εν ώρα κρίσης που πρέπει να αναπτυχθούν περιλαμβάνουν την επιτυχημένη επικοινωνία, υποχρεωτικές διαδικασίες και κοινή προετοιμασία του προσωπικού επικοινωνίας και των τμημάτων ασφαλείας μιας δημόσιας υπηρεσίας. Ο συντονισμός των διαφόρων φορέων και αρχών, καθώς και η εκπαίδευση του προσωπικού επικοινωνίας λειτουργούν καταλυτικά και ενισχυτικά στην κατανόηση της δυναμικής που λαμβάνει η δημοσιογραφική κάλυψη της

τρομοκρατίας και των προκλήσεων που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν σε περίπτωση τρομοκρατικού συμβάντος.

1.2 Σκοπός του εγχειριδίου

Η επαγγελματικού επιπέδου και στρατηγική επικοινωνία εν ώρα κρίσης όχι μόνο μπορεί να παίξει βασικό ρόλο στον μετριασμό των συνεπειών μιας τρομοκρατικής επίθεσης, αλλά αποτελεί και μία από τις θεμελιώδεις απαιτήσεις που έχουν φορείς, δημόσιες αρχές και εταιρίες. Η επικοινωνία εν ώρα κρίσης, όπως και η ίδια η διαχείριση κρίσεων, απαιτεί σαφήνεια σε όλες τις δομές της, τον καθορισμό καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, καθώς και τις διαδικασίες συντονισμού.

Μια τρομοκρατική επίθεση επιβάλλει ασυνήθιστες απαιτήσεις -εξωτερικές και εσωτερικές- σε φορείς και αρχές. Οι δημόσιες αρχές αποτελούν συχνά μέρος εξαιρετικά περίπλοκων δομών, με ξεχωριστό εύρος καθηκόντων και σφαίρα δράσης η καθεμία. Σε περίπτωση επίθεσης, οι αρχές αυτές ενδέχεται να ορίζονται με διαφορετικούς όρους σε σχέση με τις μη πολιτικά κινούμενες πράξεις καταστροφής. Ωστόσο, αυτός ακριβώς είναι ο λόγος για τον οποίο επιβάλλεται η στενή συνεργασία μεγάλου αριθμού υπηρεσιών, τμημάτων, ανώτερων και κατώτερων υπηρεσιών, υπουργείων και αστυνομικών υπηρεσιών, καθώς και δυνάμεων ασφαλείας και έκτακτης ανάγκης, και έτσι να διασφαλιστεί όχι μόνο ότι οι ενέργειες διαχείρισης κρίσης εξελίσσονται ομαλά, αλλά πρώτον και κυριότερον ότι παρέχεται συνεχής ροή πληροφοριών. Είναι ζωτικής σημασίας -και πιο σημαντικό σε σχέση με οποιοδήποτε άλλο είδος κρίσης- να εκτελεστούν αλάνθαστα οι διεργασίες συντονισμού. Σε κρίσιμες περιστάσεις, δεν υπάρχει χρόνος για την ανάπτυξη ή τη συντονισμένη εφαρμογή διαδικασιών συνεργασίας. Αυτό μπορεί μόνο και πρέπει να έχει ολοκληρωθεί εκ των προτέρων.

Το παρόν εγχειρίδιο έχει σχεδιαστεί ως μια κατευθυντήρια οδηγία προς άτομα με θέσεις ευθύνης σε δημόσιους φορείς και αρχές, και σε εταιρίες σε όλη την Ευρώπη.

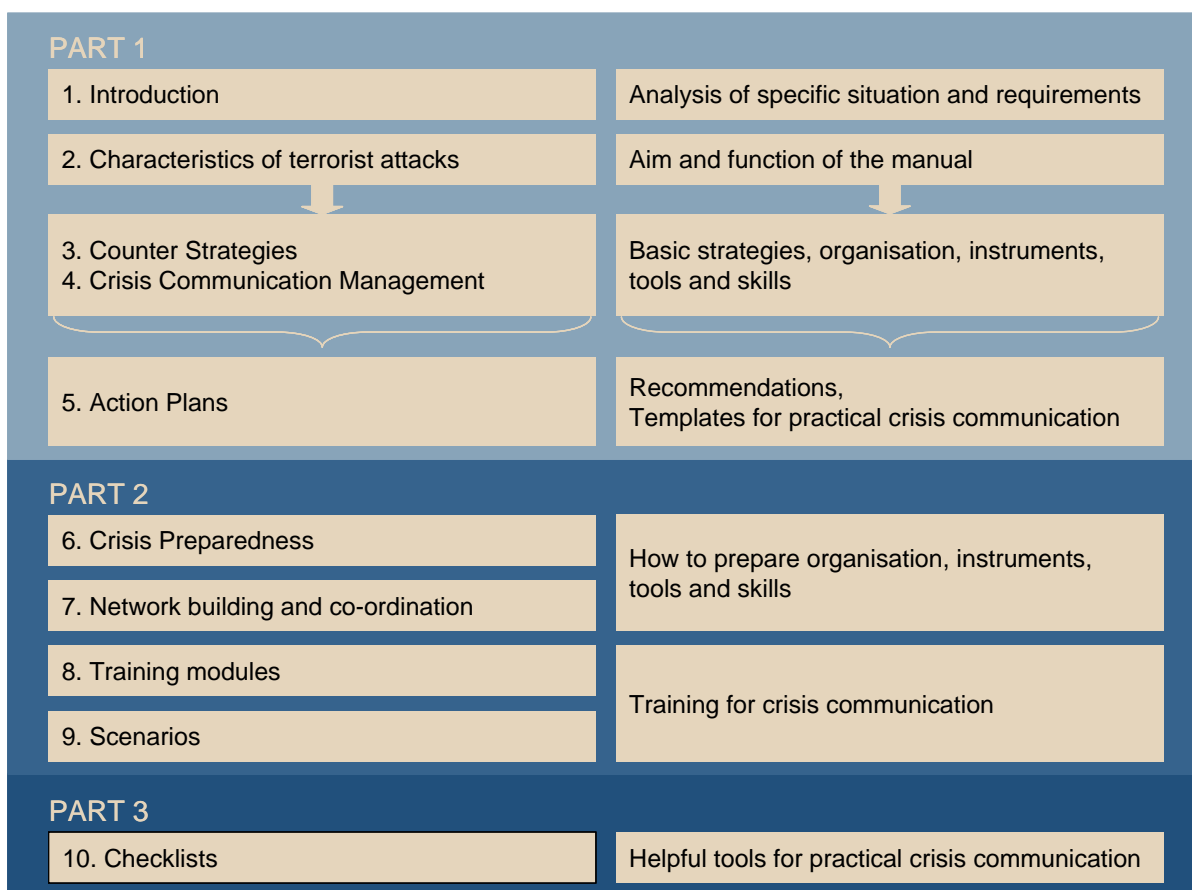
- Έχει ως στόχο να παράσχει βοήθεια σε ζητήματα επικοινωνίας σχετικά με την τρομοκρατία.
- Περιλαμβάνει «έτοιμες» λύσεις, αλλά επίσης παρουσιάζει βασικούς κανόνες και διαδικασίες για αποτελεσματική, αντιτρομοκρατική επικοινωνία εν ώρα κρίσης.
- Συγκεκριμένα, προσφέρει συμβουλές για την ανάπτυξη ή βελτιστοποίηση σχεδίων επικοινωνίας εν ώρα κρίσης και εκθέσεων πραγματογνωμοσύνης, και περιλαμβάνει προτάσεις για την ενσωμάτωσή τους στα υφιστάμενα σχέδια κρίσης.

Το εγχειρίδιο περιγράφει θεμελιώδη προαπαιτούμενα, δίνει παραδείγματα διαδικασιών και εργαλείων, και παρέχει συγκεκριμένες συμβουλές για την εφαρμογή τους. Ωστόσο, παρήχθη γνωρίζοντας ότι δεν μπορεί να αποτελέσει παρά μόνο ένα εγχειρίδιο καθοδήγησης, που θα ενθαρρύνει τους χρήστες να δρουν ανεξάρτητα κατά τη διαδικασία ευθυγράμμισης της αντιμετώπισης του ζητήματος με τις ευρύτερες εθνικές, πολιτικές, κοινωνικές και πολιτισμικές συνθήκες.

1.2.1 Διάρθρωση του εγχειριδίου

Το εγχειρίδιο χωρίζεται σε τρία μέρη:

- Το πρώτο μέρος περιγράφει τα επιμέρους χαρακτηριστικά τρομοκρατικών επιθέσεων και τις ιδιαίτερες προκλήσεις που θέτουν σε ότι αφορά στην επικοινωνία. Οι προτάσεις για την επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων λειτουργούν επικουρικά στην επιμέρους απόκριση έκτακτης ανάγκης.
- Το δεύτερο μέρος πραγματεύεται την εγκατάσταση ενός ολοκληρωμένου συστήματος επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων, και παρουσιάζει σενάρια και εκπαιδευτικές μονάδες σχεδιασμένες για την προετοιμασία περιεχομένου και οργανωτικών ζητημάτων.
- Το τρίτο μέρος περιέχει πρακτικές λίστες ελέγχου αμέσου χρήσης σε περιπτώσεις απόκρισης έκτακτης ανάγκης ή κατά την εγκατάσταση ενός συστήματος επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων.



Εικ. 1.1 Η διάρθρωση του εγχειριδίου

1.3 Το έργο SAFE-COMMS

Ο παρών οδηγός είναι το αποτέλεσμα του έργου SAFE-COMMS, το οποίο είχε την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο πλαίσιο του 7^{ου} Προγράμματος Πλαισίου. Βασίζεται στην ανάλυση και αξιολόγηση των επικοινωνιακών πτυχών από 25 περιπτώσεις τρομοκρατικών επιθέσεων σε Ισραήλ, Ελλάδα, Ισπανία, Βόρειο Ιρλανδία, Τουρκία και αραβικά κράτη τα τελευταία 20 χρόνια. Ο στόχος του έργου ήταν να γίνουν καλύτερα

κατανοητές οι επικοινωνιακές προκλήσεις και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν δημόσιες αρχές στην Ευρώπη μετά από τρομοκρατικές επιθέσεις, και να τις βοηθήσει να αντιδρούν πιο αποτελεσματικά μέσω της παροχής στοχευμένων στρατηγικών επικοινωνίας για την επόμενη τρομοκρατικών επιθέσεων.

Οι περιπτώσιολογικές μελέτες που επιλέχθηκαν για ανάλυση της αντιτρομοκρατικής επικοινωνίας στην Ευρώπη περιελάμβαναν μια σειρά σεναρίων, δραστών, στόχων και τρόπων λειτουργίας (modi operandi), προσφέροντας έτσι μια αντιπροσωπευτική γενική εικόνα της προηγμένης εμπειρίας που έχει σωρευθεί στην καταπολέμηση της τρομοκρατίας στην Ευρώπη. Η έρευνα βασίστηκε στην αξιολόγηση τεκμηριωτικού υλικού και συνεντεύξεων με τους υπευθύνους διαχείρισης κρίσης που εμπλέκονταν. Επιπρόσθετα, καθορίστηκαν οι συγκριμένες ανάγκες επικοινωνίας των δημόσιων αρχών μέσω συνεντεύξεων με εκπροσώπους αρχών και υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης, θύματα και οικογένειες θυμάτων, καθώς και δημοσιογράφους.

Πληροφορίες για το SAFE-COMMS

Αρ. Συμφωνίας Επιχορήγησης: 218285, 7^ο Πρόγραμμα Πλαίσιο (FP 7)

Ημερομηνία έναρξης: 01/04/2009

Ημερομηνία λήξης: 30/03/2011

Εταίροι: Πανεπιστήμιο Bar-Ilan, Ισραήλ (Συντονιστής)
A&B One GmbH, Γερμανία
Ερευνητικό Ινστιτούτο Ευρωπαϊκών και Αμερικανικών Μελετών, Ελλάδα
Πανεπιστήμιο Ulster, Ηνωμένο Βασίλειο
Πανεπιστήμιο Burgos, Ισπανία
Πανεπιστήμιο Rousse Angel Kunchev, Βουλγαρία

Συντονιστής: Πανεπιστήμιο Bar-Ilan; Τμήμα Πολιτικών Σπουδών, Ramat Gan, Ισραήλ
Δρ. Shlomo Shpiro

Διαδικτυακός τόπος: <http://www.safe-comms.eu>

2 Χαρακτηριστικά τρομοκρατικών επιθέσεων

Αν και οι τρομοκρατικές επιθέσεις σπέρνουν το φόβο και τον πανικό στον πληθυσμό, ο πραγματικός τους στόχος είναι να διαλύσουν το αίσθημα δημόσιας ασφάλειας και τάξης, και να υπονομεύσουν την εμπιστοσύνη προς τους αρμόδιους των πολιτικών, θρησκευτικών και κοινωνικών συστημάτων. Οι τρομοκρατικές ομάδες χρησιμοποιούν τις επιθέσεις ως μέσα υλοποίησης μιας στρατηγικής που συνδυάζει βία και επικοινωνία, καθώς οι επιθέσεις τους απαιτούν την προσέλκυση υψηλού βαθμού δημόσιας προσοχής προκειμένου να ξεδιπλώσουν την πλήρη καταστροφική τους δύναμη και αντίκτυπο.

Αν και ο τύπος και το εύρος των επιθέσεων είναι απρόβλεπτος, η μελέτη μας δείχνει ότι πλησιάζουν καινοφανή και αδιανόητα επίπεδα με αυξανόμενο ρυθμό. Ωστόσο, οι τρομοκρατικές επιθέσεις έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά για τα οποία μπορούμε να προετοιμαστούμε.

2.1 Χαρακτηριστικά

Τα κύρια στοιχεία των τρομοκρατικών επιθέσεων διακρίνονται σε τρία επίπεδα:

- Πραγματοποιούνται απρόβλεπτα και χωρίς πρότερη ειδοποίηση, στοχεύοντας συχνά σε μη αναμενόμενα μέρη.
- Είναι σχεδιασμένα προκαλούν τη μεγαλύτερη δυνατή ζημιά σε ανθρώπινες ζωές, εγκαταστάσεις και να προσελκύουν τη μέγιστη δημόσια προσοχή.
- Πλήττουν στόχους που συχνά δεν έχουν άμεση σύνδεση με την πολιτική στόχευση των τρομοκρατών.

Από την άποψη της στρατηγικής επικοινωνίας, η επιλογή των στόχων για μια επίθεση πραγματοποιείται στη βάση συμβολισμών, ιδεολογικών παραμέτρων ή με απολύτως «δημοσιογραφική» λογική. Όσο πιο εντυπωσιακή η επίθεση, τόσο μεγαλύτερος ο δημόσιος αντίκτυπος.

Αυτό δεν είναι το μόνο χαρακτηριστικό που καταδεικνύει ότι οι τρομοκρατικές ομάδες και οργανώσεις μπορεί να αποτελούνται από επαγγελματίες της επικοινωνίας που αξιοποιούν απλούς μηχανισμούς προσέλκυσης της προσοχής των μέσων. Ο επικοινωνιακός αντίκτυπος των επιθέσεων διευρύνεται από επιστολές, βίντεο ή επιστολές ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) για την ανάληψη της ευθύνης, τα οποία αποστέλλονται μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, προκαλώντας έτσι περισσότερες ειδησεογραφικές αναφορές. Ακόμα και οι προειδοποιήσεις που γίνονται λίγο πριν από τις τρομοκρατικές επιθέσεις εξυπηρετούν στην προσπάθεια να διασφαλιστεί ότι τα ΜΜΕ βρίσκονται στο σημείο ενώ εκκενώνεται ένα κτίριο ή εκρήγνυται ένα αυτοκίνητο. Οι τρομοκρατικές ομάδες χρησιμοποιούν ιδιόκτητους ή φίλα προσκείμενους τηλεοπτικούς σταθμούς ή οργανώσεις και, ολοένα και περισσότερο, το Διαδίκτυο προκειμένου να σπείρουν διεθνώς τον πανικό και να τον τροφοδοτούν σταθερά για μεγάλη περίοδο.

Η συστηματική χρήση βίας και η επικοινωνία αποτελούν και τα διαφοροποιά στοιχεία ανάμεσα σε τρομοκρατικές επιθέσεις και καταστροφές από τη μια, και «κοινές» πράξεις βίας από την άλλη, όσο εντυπωσιακές και σχεδιασμένες κι αν είναι για να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των ΜΜΕ, όπως λ.χ. οι πράξεις μανιακών δολοφόνων. Η διάκριση του τρόπου λειτουργίας των τρομοκρατών έγκειται στη συστηματική διάχυση του φόβου, της ανησυχίας για επαναλαμβανόμενες επιθέσεις, του αισθήματος αδυναμίας, και της αίσθησης ύπαρξης μιας συνεχούς απειλής – σε μια όσο το δυνατόν μεγαλύτερη περιοχή.

2.2 Τύποι επιθέσεων

2.2.1 Επιθέσεις εναντίων πολιτών

Οι επιθέσεις σε ώρα αιχμής στα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς στη Μαδρίτη το 2004 και το Λονδίνο το 2005 άφησαν βαθιές πληγές στη συλλογική ψυχή. Σκοτώθηκαν εκατοντάδες και τραυματίστηκαν χιλιάδες άνθρωποι. Οι τηλεοπτικοί σταθμοί παγκοσμίως διέκοψαν το κανονικό τους πρόγραμμα για να παρουσιάσουν ειδικές εκπομπές, ενώ για πολλές ημέρες οι επιθέσεις ήταν το κυρίαρχο θέμα στα Μέσα, συνοδευόμενες από τρομακτικές εικόνες των γεγονότων.

Αν και χώροι με υψηλές συγκεντρώσεις ανθρώπων όπως σταθμοί τραίνων και λεωφορείων, εμπορικά κέντρα, εκθεσιακοί χώροι, αθλητικές διοργανώσεις, χώροι νυκτερινής διασκέδασης και εστιατόρια δεν έχουν συμβολικό χαρακτήρα, είναι μεταξύ των στόχων που προτιμούν οι τρομοκράτες διότι οι επιθέσεις σε πολίτες, συμπεριλαμβανομένων παιδιών και νέων, προσελκύουν τεράστια δημόσια προσοχή και είναι από μόνα τους συμβάντα με αντίκτυπο

στα ΜΜΕ, μεγιστοποιώντας έτσι το κύμα του σοκ. Το κύριο αποτέλεσμα αυτών των επιθέσεων είναι η γέννηση του φόβου εντός του πληθυσμού ότι ο καθένας θα μπορούσε να είναι το θύμα.

Από την άλλη πλευρά, επιλεγμένοι στόχοι περιελάμβαναν επίσης συμβολικά κτίρια, θρησκευτικά ιδρύματα όπως εκκλησίες, τζαμιά και συναγωγές, καθώς και ιδιωτικές εταιρίες. Οι επιθέσεις αυτές εκπέμπουν ταυτόχρονα ένα μήνυμα καταστροφής πολιτιστικών, κοινωνικών, φιλοσοφικών και εμπορικών αξιών. Το μήνυμα μεταφράζεται ως εξής «είμαστε εδώ και θα σας πετύχουμε».

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο συλλογικό φόβο και ανασφάλεια του πληθυσμού κατά την επικοινωνία και διαχείριση των συνεπειών της επίθεσης.

2.2.2 Επιθέσεις εναντίον δυνάμεων ασφαλείας

Οι τρομοκρατικές επιθέσεις εναντίον δυνάμεων ασφαλείας φέρουν ένα επικοινωνιακό μήνυμα με θέμα την καταστροφή της κυβέρνησης και της δημόσιας ασφάλειας. Και σε αυτή την περίπτωση, η συμβολική ισχύς της πράξης είναι συχνά πιο σημαντική από οποιαδήποτε ουσιαστική αποδυνάμωση της κρατικής εξουσίας. Αυτό είναι ιδιαίτερα ξεκάθαρο στην περίπτωση επιθέσεων σε μεμονωμένους αστυνομικούς ή μέλη δυνάμεων ασφαλείας.

2.2.3 Επιθέσεις εις βάρος διακεκριμένων προσώπων

Οι επιθέσεις εναντίον διακεκριμένων προσώπων στοχεύουν συνήθως σε ηγετικές φυσιογνωμίες από το χώρο της πολιτικής, της δικαιοσύνης ή της οικονομίας, και κατά κανόνα έχουν αντίστοιχα συμβολικό χαρακτήρα. Η εξέχουσα θέση του θύματος ενισχύει την προσοχή των Μέσων στο εμπλεκόμενο πρόσωπο και την οικογένειά του/της. Τα χαρακτηριστικά του κύματος του σοκ στην κοινή γνώμη διαμορφώνονται από παράγοντες όπως κοινωνική θέση, φήμη και δημοφιλία του θύματος.

2.2.4 Απαγωγή ή ομηρεία πολιτών ή διακεκριμένων προσώπων

Η απαγωγή ή η ομηρεία πολιτών ή διακεκριμένων προσώπων στη χώρα του θύματος ή στο εξωτερικό αποκτά ιδιαίτερο βάρος σε όρους επικοινωνίας. Οι έρευνες επικεντρώνονται στην απελευθέρωση του απαχθέντος προσώπου, δίχως συνέπειες στη σωματική του ακεραιότητα. Αυτό συχνά θέτει περιορισμούς στην επικοινωνία, που μπορεί να φτάσουν μέχρι το σημείο της απαγόρευσης δημοσιοποίησης ή του «ειδησεογραφικού εμπάργκο», τα οποία ενδέχεται υπό συγκεκριμένες συνθήκες να διαρκέσουν για μεγάλη περίοδο. Ωστόσο, οι τρομοκράτες απαγωγείς επικοινωνούν τα μηνύματα και τις απαιτήσεις τους μέσω του διαδικτύου ή των Μέσων, και άρα ενημερώνουν συνέχεια τα ειδησεογραφικά δελτία που με τη σειρά τους τροφοδοτούν το ενδιαφέρον της κοινής γνώμης για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Τα άτομα που είναι υπεύθυνα για διαπραγματεύσεις με τους απαγωγείς βρίσκονται υπό συνεχή και αυστηρή παρακολούθηση από το κοινό. Υπάρχει κίνδυνος να προκύψουν αντικρουόμενες συζητήσεις στα Μέσα ή μεταξύ του πληθυσμού αναφορικά με την εκπλήρωση των αιτημάτων των απαγωγέων.

2.3 Δημοσιογραφική ημερήσια διάταξη

Η ειδησεογραφική δυναμική ενός συμβάντος καθορίζεται σύμφωνα με τους εξής παράγοντες:

- Προσωπικότητες

- Περιστάσεις
- Εγγύτητα / ενδεχόμενο εμπλοκής
- Αντίκτυπος της εικόνας

Η ισχύς που ασκεί η είδηση στα Μέσα συναρτάται κατά κανόνα με την προκληθείσα ζημιά. Οι τρομοκρατικές επιθέσεις κατατάσσονται ως καυτά θέματα για τα Μέσα και εμπίπτουν στην κατηγορία «Πανίσχυροι εφιάλτες». Οι τρομοκρατικές ομάδες συνήθως κάνουν στοχευμένη χρήση αυτού του μηχανισμού για να διαδώσουν μηνύματα εκφοβισμού, και η άσκηση βίας και ωμότητας εις βάρος αθώων παριστάμενων αποτελεί μια σχεδόν μη αντιμετωπίσιμη μέθοδος προσέλκυσης της προσοχής του κοινού.

Τα Μέσα διαδραματίζουν περίπλοκο ρόλο σε αυτή τη διαδικασία. Κανένας τηλεοπτικός ή ραδιοφωνικός σταθμός, ή έντυπο μέσο δεν μπορεί να αγνοήσει μια τέτοια επίθεση. Πολλές αίθουσες σύνταξης λειτουργούν ακόμα με βάση το αξίωμα «αν έχει αίμα, το παίζουμε πρώτο». Μια τρομοκρατική επίθεση αποτελεί καυτό πολιτικό ζήτημα που ταυτόχρονα πλήττει όχι μόνο τις τοπικές αρχές, αλλά και την ίδια την κυβέρνηση – προς την οποία στρέφονται όλα τα μάτια σε αναμονή αντίδρασης.

Τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας παγκοσμίως χειρίζονται στις τρομοκρατικές επιθέσεις με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τη στιγμή κατά την οποία συμβαίνουν και την εμπειρία που έχει η χώρα σε θέματα τρομοκρατίας. Υπάρχει μια πολύ λεπτή γραμμή ανάμεσα στην πληροφωρία και την αίσθηση (η οποία πωλείται πιο εύκολα). Πρόσφατα, η πίεση του υψηλού ανταγωνισμού στην αγορά των ΜΜΕ οδήγησε στην «αποκτήνωση» των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι δημοσιογράφοι και μεγάλος αριθμός Μέσων.

Τα Μέσα δεν είναι μόνο αφηγητές ιστοριών, οι οποίοι διηγούνται γεγονότα με λιγότερο ή περισσότερο έντονο ιδεολογικό περιεχόμενο. Χρησιμοποιούν επίσης μεγάλο μέρος του χώρου που κατέχουν για να απεικονίσουν τα γεγονότα με εικόνες και βίντεο. Η οπτική απεικόνιση προς το κοινό του σεναρίου μιας τρομοκρατικής επίθεσης αποτελεί πιθανόν το πιο σημαντικό εργαλείο των Μέσων για να προκαλέσουν αντίκτυπο. Αυτές οι εικόνες συνοψίζουν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο τα γεγονότα στη συλλογική μνήμη.

2.3.1 Πώς λειτουργούν τα Μέσα

Τα «γρήγορα» Μέσα της σημερινής εποχής δεν είναι πλέον μόνο η τηλεόραση και το ραδιόφωνο, αλλά κυρίως οι νέες μορφές Μέσων που γεννά το Διαδίκτυο. Μετά από τρομοκρατική επίθεση, τα συμβατικά μέσα – συμπεριλαμβανομένης της τηλεόρασης, του ραδιοφώνου και των ημερήσιων εφημερίδων και των ρεπόρτερ τους- αποτελούν τις κύριες πηγές του ρεπορτάζ. Δουλεύοντας υπό πίεση, απαιτούν ταχύτατη συγκέντρωση πληροφοριών και εικόνων προκειμένου να ικανοποιήσουν τις προθεσμίες της αρχισυνταξίας. Οι αναφορές σε εβδομαδιαίες εφημερίδες και περιοδικά ακολουθούν μετέπειτα, όμως κατά κανόνα αποτελούν προϊόντα πιο λεπτομερούς έρευνας.

Ωστόσο, τα Μέσα δεν είναι πλέον η μόνη δύναμη που διαμορφώνει τη δημόσια ημερήσια διάταξη. Το Διαδίκτυο έχει εξελιχθεί στη μεγαλύτερη δεξαμενή πληροφοριών, ένα σύνολο σοβαρών, αξιόπιστων ειδήσεων και πληροφοριών συνοδευόμενου από αναφορές, σχόλια και απόψεις ατόμων, οι οποίες μπορούν να ταξιδέψουν σε όλο τον κόσμο, χωρίς προηγούμενη διασταύρωση, μέσα σε δευτερόλεπτα.



Εικ. 2.1 Το τοπίο των Μέσων

Το ρεπορτάζ μετά από μια τρομοκρατική επίθεση δεν περιορίζεται στην ίδια την είδηση, αλλά σχηματοποιείται από σχολιασμούς, αναφορές αυτοπτών μαρτύρων, συγκρίσεις καταθέσεων, ανθρώπινες ιστορίες, συνοδευτικές πληροφορίες – και συχνά από εικασίες και εντυπώσεις.

Τα Μέσα αντλούν τις πληροφορίες τους από «επίσημες» και ανεπίσημες πηγές. Όσο πιο αμυντική η επίσημη πολιτική πληροφόρησης, τόσο περισσότεροι δημοσιογράφοι θα προβούν σε δική τους έρευνα και θα συγκεντρώσουν πληροφορίες από μη εξακριβωμένες πηγές και από άτομα που ακολουθούν τη δική τους -κι ενδεχόμενα αντιτιθέμενη- ημερήσια διάταξη.

Οι δημοσιογράφοι επεξεργάζονται τις πληροφορίες με τρόπο διαφορετικό από αυτό των εμπειρογνομώνων. Σκέφτονται όπως οι αναγνώστες, το οποίο περιλαμβάνει και την ανάγκη για επεξεργασία των συμβάντων προκειμένου να είναι εύκολο να γίνουν κατανοητά και να «πουληθούν». Ως αποτέλεσμα, οι εμπειρογνώμονες αισθάνονται ότι τα λεγόμενα τους παρερμηνεύονται.



Εικ. 2.2 Διαφορετικές γωνίες θέασης δημοσιογράφων και εμπειρογνομώνων

2.3.2 Πώς αντιμετωπίζονται τα Μέσα

Αντίθετα με μια «κοινή» κρίση, τα Μέσα δεν είναι θεμελιωδώς κριτικά απέναντι σε άτομα σε υπεύθυνες θέσεις και σε φορείς, αλλά τους απευθύνονται αναμφίβολα με κριτική διάθεση.

Πάρα πολύ συχνά τα Μέσα εκλαμβάνονται ως «αντίπαλοι». Ωστόσο οι φορείς και τα Μέσα έχουν ανάγκη αλλήλους και τροφοδοτούνται αμοιβαία με πληροφορίες και στοιχεία. Για να διασφαλιστεί ότι η κυβέρνηση τυγχάνει ευνοϊκής μεταχείρισης σε επίπεδο επικοινωνίας εν ώρα κρίσης, τα Μέσα πρέπει να εμπλακούν με όρους αμοιβαιότητας. Σε διαφορετική περίπτωση, τα Μέσα θα προβούν σε όλο και αυξανόμενη χρήση ανεπίσημων πηγών. Σε μικρές κοινότητες, αυτές οι ανεπίσημες πηγές και οι φήμες μπορεί να αποκτήσουν κρίσιμη σημασία. Αναφορικά με την επικοινωνία που στοχεύει στην καταπολέμηση του ειδησεογραφικού κύματος του σοκ που προκαλείται από μια τρομοκρατική επίθεση, πρέπει να σημειωθεί ότι τα σοβαρά Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, τουλάχιστον, έρχονται αντιμέτωπα με μια κρίσιμη σύγκρουση συμφερόντων – έχουν από τη μια το καθήκον να παράσχουν αντικειμενική δημοσιογραφική ενημέρωση και από την άλλη τα συμφέροντα της Πολιτείας και των θεσμών στην ελαχιστοποίηση του δημόσιου αντίτυπου της τρομοκρατικής επίθεσης. Η στρατηγική και ευφυής διαχείριση αυτής της σύγκρουσης συμφερόντων αποτελεί ουσιώδη πτυχή κάθε προληπτικού προγράμματος αντιτρομοκρατικής επικοινωνίας.

Είναι σημαντικό να διατηρηθεί η ισορροπία υπό την πίεση των Μέσων. Πρέπει να δίνονται αξιόπιστες πληροφορίες ανά σύντομα διαστήματα. Δεν συνιστάται η πιο συχνή παροχή πληροφοριών. Επιβεβαιωμένες πληροφορίες από έρευνα που έχει εγκριθεί προς δημοσιοποίηση πρέπει να κοινοποιούνται με την πρώτη ευκαιρία. Εάν η πληροφορία δοθεί σε επόμενες εμφανίσεις, μειώνεται η διαφάνεια των επίσημων πηγών και ενισχύεται η αντίληψη περί κρυφών προθέσεων.

Συνιστάται να ολοκληρώνετε την ενημέρωση σε ένα συγκεκριμένο σημείο. Κατόπιν της παροχής πληροφοριών στις επίσημες συνεντεύξεις Τύπου και μετά τις ερωταποκρίσεις των δημοσιογράφων, κάθε άλλη δήλωση πρέπει να συμβαίνει μόνο σε εξαιρετικές περιστάσεις. Από εκείνο το σημείο και στο εξής, τα ανακοινωθέντα πρέπει να αποτελούν τον συνήθη διάλογο επικοινωνίας.

Οι καλές επαφές με δημοσιογράφους αποτελούν ουσιώδες στοιχείο στην επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει εκ των προτέρων να αναπτυχθούν και να συντηρηθούν επαφές που ενδέχεται να αποδειχθούν χρήσιμες στην περίπτωση τρομοκρατικής επίθεσης. Χρήσιμες μπορεί να αποβούν ενδεχόμενες συζητήσεις στοργυλλής τράπεζας με δημοσιογράφους προκειμένου να ενισχυθεί η γνώση για την αντιμετώπιση τρομοκρατικών επιθέσεων.

Μέσω της παροχής περισσότερων πληροφοριών, μεγάλης γκάμας εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ειδησεογραφικής κάλυψης με επίκεντρο τα γεγονότα, τα Μέσα και οι αρχές μπορούν να συμβάλουν στο μετριασμό του αντίκτυπου τρομοκρατικών επιθέσεων. Όσο πιο «πανταχού παρών» και «κοινός» είναι ο κίνδυνος, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες να έχουμε πιο σώφρονες αντιδράσεις σε περίπτωση επίθεσης.

2.4 Κοινωνικά μέσα

Σήμερα, τα κλασικά, κινούμενα από δημοσιογράφους Μέσα ανταγωνίζονται νέες μορφές κοινωνικών μέσων στο Διαδίκτυο για την πρωτοκαθεδρία στη διαμόρφωση άποψης και την ερμηνεία των γεγονότων.

Τα κοινωνικά μέσα επιτυγχάνουν εξαιρετικά υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας στην ομάδα-στόχο των νέων ανθρώπων, όπου συχνά εκλαμβάνονται ως πιο αξιόπιστα από τους κλασσικούς τύπους Μέσων. Ωστόσο τα κοινωνικά μέσα δεν αποτελούν πλέον ένα τομέα περιορισμένο στη νέα γενιά -τους «ψηφιακούς» γηγενείς - αλλά χρησιμοποιούνται σχεδόν σε όλο το ηλικιακό φάσμα ως πηγή πληροφοριών ή πλατφόρμες διαμόρφωση απόψεων.

Το Διαδίκτυο και τα κοινωνικά μέσα ιδίως, έχουν μετατραπεί σε έναν ανεξάρτητο δημόσιο χώρο που χαρακτηρίζεται από περιπλοκότητα, ποικιλία, ανωνυμία, ταχύτητα και το στοιχείο του εφήμερου. Κατά συνέπεια, είναι προορισμένα να λειτουργούν ως χώροι επώασης φημών και πλατφόρμες διαμόρφωσης της κοινής γνώμης.

Μορφές διαδικτυακών κοινωνικών Μέσων όπως τα twitter, YouTube, ιστολόγια και forums λειτουργούν ως μια τεράστια αγορά, όπου οι ατομικές παρατηρήσεις, απόψεις και φήμες εκτεφρασμένες με λέξεις ή εικόνες διαδίδονται σαν πυρκαγιά σε όλο τον Ιστό. Τα νέα διασπείρονται μέσω ενός μηχανισμού που τροφοδοτείται από διαδικτυακούς συνδέσμους. Οι σύνδεσμοι αυτοί μπορούν να εκκινήσουν μια χιονοστιβάδα φημών, σκανδάλων και κλιμακούμενης πληροφόρησης στις κοινότητες του Ιστού. Όσο πιο ανεπαρκής ή μη τακτική είναι η παρεχόμενη επίσημη πληροφόρηση, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αντίκτυπος αυτών των ανεπίσημων μηχανισμών. Οι περιοριστικές επικοινωνιακές πολιτικές υπονομεύονται από τις ειδήσεις, τις παρατηρήσεις και τα σχόλια που αναρτώνται από χρήστες, ενώ οι πλατφόρμες των κοινωνικών μέσων συχνά αναλαμβάνουν το ρόλο πρακτορείου ειδήσεων.

Επιπλέον, οι εξτρεμιστές συχνά διαμορφώνουν τη διαδικτυακή επικοινωνία, ιδίως σε περιόδους κρίσης, και είναι εξαιρετικά επιρρεπείς στην πρόκληση οργής. Κύρια μέριμνά τους δεν είναι να πληροφορήσουν το κοινό, αλλά να διατηρήσουν την αλληλεγγύη μεταξύ των μελών της ηλεκτρονικής κοινότητας, και να απευθύνουν πρόσκληση για μπούκοτάζ και διαδηλώσεις. Ο δυναμισμός και η ένταση του Διαδικτύου καθορίζουν την εξέλιξη του κύματος από φήμες και σκάνδαλα, καθώς και τη διαμόρφωση διαφόρων απόψεων.

Τα δίκτυα επικοινωνίας ακολουθούν τους δικούς τους κανόνες. Αν και δεν χρησιμοποιούν μόνο νέα στοιχεία, υπάρχουν πολλά που λειτουργούν με τελείως διαφορετικό τρόπο σε σχέση με τα συμβατικά δίκτυα επικοινωνίας. Οι κλασσικές και συνήθεις στρατηγικές επικοινωνίας ή νομικής παρέμβασης δεν αποδίδουν σε αυτό το πλαίσιο, ή και ακόμα φέρουν το αντίθετο αποτέλεσμα. Η επικοινωνία εν ώρα κρίσης όπως μορφοποιείται στα νέα κοινωνικά μέσα επιβάλλει νέες προκλήσεις σε επίπεδο εργαλείων έγκαιρης ταυτοποίησης, ανάλυσης, διαχείρισης, παρέμβασης και επικοινωνίας.

2.5 Ομάδες-στόχοι

Επιπρόσθετα του έργου που επιτελεί ο Τύπος και τα Μέσα, η απευθείας και στοχευμένη επικοινωνία με επιπλέον ομάδες-στόχους παίζει σημαντικότατο ρόλο στο μετριασμό των συνεπειών τρομοκρατικών επιθέσεων. Αυτό μπορεί να είναι αποτελεσματικό μόνο εάν το περιεχόμενο και τα μέτρα που χρησιμοποιούνται στην επικοινωνία έχουν προσαρμοστεί με ακρίβεια στις ανάγκες αυτών των ομάδων-στόχων.

2.5.1 Θύματα και οικογένειες θυμάτων

Η πρωταρχική ανάγκη των θυμάτων και των οικογενειών τους είναι η υποστήριξη. Αν και βρίσκονται σε κατάσταση σοκ, πρέπει και πάλι να λαμβάνονται υπόψη και να τους παρέχεται συμβουλευτική υποστήριξη. Η τελευταία πρέπει πρωτίστως να περιλαμβάνει ψυχολογική βοήθεια και πρακτική συνδρομή, η οποία συχνά οργανώνεται από την ομάδα διαχείρισης κρίσης. Ωστόσο, τα θύματα και οι οικογένειές τους βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της κοινής γνώμης και των Μέσων, άρα πρέπει να τους παρασχεθούν συμβουλές και βοήθεια και σε ότι αφορά τον χειρισμό των δημοσιογράφων και ενδεχόμενων δημόσιων εμφανίσεων. Η απόφαση για το αν θα παρουσιαστούν ή θα μιλήσουν δημοσίως πρέπει όμως να είναι δική τους και μόνο. Στη διάρκεια κηδειών, είναι ουσιώδες να γίνει προσπάθεια ελέγχου και διατήρησης της απόστασης ανάμεσα στους δημοσιογράφους και τις οικογένειες. Σκοπός είναι οι οικογένειες να μην αισθανθούν κυνηγημένες και να αποτραπεί η πρόσβαση στα Μέσα σε χώρους που είναι αμιγώς ιδιωτικοί.

Κατά παράδοση, τα θύματα δεν καλούνται να αποφασίσουν για τα ζητήματα προς επίλυση: Το είδος της τελετής και το μέρος όπου θα πραγματοποιηθεί, το μήνυμα καταδίκης που θα κοινοποιηθεί, οι πληροφορίες ή εικόνες που πρέπει να υπογραμμιστούν κλπ. Γίνεται όλο και πιο πολύ αντιληπτό ότι τα θύματα έχουν το δικαίωμα να εμπλακούν στο σχεδιασμό των δημόσιων εκδηλώσεων και να συμμετάσχουν σε αυτά εάν το επιθυμούν. Οι επιθυμίες τους πρέπει να γίνονται πάντα σεβαστές. Κύριος στόχος των δημόσιων φορέων είναι να προστατευθούν αυτά τα θύματα στις πιο προσωπικές στιγμές λύπης και να έχουν συνοδεία σε διαδικασίες δημόσιου πένθους και διοικητικής διαχείρισης. Τα συναισθήματα και η εγγύτητα πολιτικών εκπροσώπων σε αυτές τις περιστάσεις είναι ένα στοιχείο που κατά κανόνα τα θύματα αξιολογούν ως πολύτιμο. Η επικοινωνιακή πολιτική του φορέα πρέπει να τα τοποθετεί στο επίκεντρο των δηλώσεων. Τα θύματα είναι τα πρώτα στα οποία πρέπει να δίνεται έμφαση στο επίσημο μήνυμα.

Ένα ουσιώδες σημείο είναι ότι οι οικογένειες των θυμάτων πρέπει να ενημερωθούν προσωπικά το ταχύτερο δυνατόν μετά την επίθεση, προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος να το μάθουν από τα ειδησεογραφικά δελτία στα Μέσα.

2.5.2 Ενώσεις θυμάτων

Σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες, οι ενώσεις θυμάτων έχουν αναδειχθεί σε σημείο αναφοράς για την παροχή υποστήριξης και συμβουλών σε θύματα. Οι ενώσεις αυτές έγιναν ακόμα πιο σημαντικές στα χρόνια που ακολούθησαν συμβάντα, καθώς επικεντρώνουν την προσοχή του κοινού συγκεκριμένα σε περιπτώσεις από το παρελθόν.

2.5.3 Ο πληθυσμός

Οι φορείς, οι εταιρίες επικοινωνίας και οι δημοσιογράφοι δεν έχουν πλέον το μονοπώλιο στην πληροφόρηση. Οι νέες τεχνολογίες επέτρεψαν στο ευρύ κοινό όχι μόνο να έχει πρόσβαση σε

πολλαπλές εκδοχές της αναφοράς του ίδιου συμβάντος μέσω του Διαδικτύου, αλλά και να γίνει το ίδιο μια πηγή, ικανή να ανταγωνιστεί την επίσημη εκδοχή της Κυβέρνησης.

Ο ρόλος που παίζει το κοινό σε συνθήκες κρίσης, όπως στην περίπτωση τρομοκρατικής επίθεσης, δεν πρέπει να υποτιμάται. Οι επιθέσεις ιδίως σε δημόσιους χώρους γεννούν τρόμο και προκαλούν σοκ, αλλά επίσης άγουν το αίσθημα ανασφάλειας και το φόβο για νέες επιθέσεις, οδηγώντας έτσι σε έντονα συναισθηματικές αντιδράσεις. Η ικανότητα του πληθυσμού να κινητοποιείται σε απάντηση συγκεκριμένων γεγονότων αποτελεί την πιο πολύτιμη συμβολή στην ενίσχυση της συναίσθησης περί των δημοκρατικών αξιών. Ωστόσο, εξίσου έχει υποτιμηθεί ο ρόλος του πληθυσμού, ο οποίος ουσιαστικά αποσταθεροποιεί την κυβερνητική επικοινωνιακή πολιτική. Οι εκφράσεις φιλειρηνισμού που αποτυπώνονται σε διαδικτυακές πλατφόρμες, σε μαζικές συγκεντρώσεις και δημόσιες επιμνημόσυνες τελεστές απαντούν καταλλήλως στο αίσθημα θλίψης. Αυτό το συναίσθημα βιώνεται από τα άτομα ως συνέπεια του συμβάντος. Η κυβερνητική επικοινωνιακή πολιτική δεν μπορεί να αγνοήσει το γεγονός ότι οι κυβερνώντες έχουν ευθύνη απέναντι στον κοινό και ότι πρέπει να του αποδείξουν ότι έχουν την ικανότητα να διαχειριστούν την κατάσταση. Το κοινό είναι σχετικά ανεκτικά στα λάθη, εάν αυτά γίνεται αποδεκτά και διορθώνονται, αλλά είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο και αντιδρά αρνητικά εάν διαισθανθεί απόπειρα παραπλάνησής του.

Η «μαζική οργή» μπορεί να εξελιχθεί σε ένα από τα πιο δύσκολα προβλήματα προς επίλυση για τους αρμόδιους σε καταστάσεις κρίσης. Τα ανθρώπινα όντα μπορεί να είναι εκ φύσεως απρόβλεπτα και τα άτομα αντιδρούν με διαφορετικούς τρόπους σε μια δεδομένη κατάσταση. Ωστόσο το «φαινόμενο της μόλυνσης» που εκδηλώνεται σε στιγμές ακραίας κοινωνικής έντασης (όπως στην περίπτωση μιας τρομοκρατικής επίθεσης), εμφανίζεται σε καταστάσεις όπου τα συναισθήματα ενός ατόμου συγκλίνουν με αυτά των πολλών σε ορισμένο χώρο και χρόνο. Η πόλωση είναι συνήθως η άμεση συνέπεια αυτού του φαινομένου, με τη μορφή λ.χ. κοινή γνώμη εναντίον κυβέρνησης, δημοκρατική κοινωνία εναντίον μη δημοκρατικής κοινωνίας, μη μουσουλμάνοι πολίτες εναντίον της μουσουλμανικής κοινότητας, κλπ. Μία από τις πιο επικίνδυνες συνέπειες αυτών των καταστάσεων είναι ότι οι εμπλεκόμενοι ενδέχεται να καταφύγουν στη βία.

Βραχυπρόθεσμα, η χρήση βίας από μια ομάδα ατόμων της κοινωνίας εις βάρος άλλης πρέπει να εξουδετερωθεί το ταχύτερο δυνατό, προκειμένου να μην οδηγήσει σε κοινωνική ρήξη με ανεπανόρθωτες συνέπειες. Οι δημόσιοι φορείς πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να αντιδράσουν σε τέτοια περίπτωση. Οι πολιτικοί εκπρόσωποι οφείλουν επίσης να προσπαθήσουν να προβάλουν παραδειγματικές συμπεριφορές μέσω της δημοσιοποίησης μηνυμάτων υπέρ της ανοχής, των δημοκρατικών αξιών και της πολιτικής ενότητας προς όλα τα μέλη της κοινωνίας και του πολιτικού κόσμου. Για παράδειγμα, σημαντική μπορεί να είναι η προστασία κεντρικών γραφείων στα οποία επιτίθεται το πλήθος και η υπογράμμιση των θετικών χαρακτηριστικών των ανθρώπων που χάθηκαν παρά τις ιδεολογικές τους διαφορές, κλπ.

2.5.4 Πολιτικά κόμματα και άλλοι εκπρόσωποι

Ο έλεγχος των εκπροσώπων που δεν ανήκουν σε δημόσιο φορέα αποτελεί ένα περίπλοκο ζήτημα, καθώς περιορίζει την ελευθερία του λόγου και τη συμμετοχή στη δημοκρατία. Επιθυμητό θα ήταν εάν όλα τα πολιτικά κόμματα μπορούσα να αυτο-περιοριστούν υιοθετώντας έναν συνεκτικό, διαφανή και αξιόπιστο λόγο. Ενδεχόμενη προβολή αντίθετων απόψεων και ιδεολογικών στάσεων από αντίπαλα πολιτικά κόμματα, δεν πρέπει να εμποδίσει τις κοινές στιγμές μνήμης και καταδίκης.

Η μετέπειτα συζήτηση για την ευθύνη δημόσιων φορέων στη διαχείριση της κρίσης δεν πρέπει να προκρίνεται επί της ευθύνης των μελών τρομοκρατικών ομάδων. Οι δημόσιοι φορείς μπορούν και πρέπει να ασκούν κριτική στη λειτουργία τους, με τον ίδιο τρόπο όπως πρέπει κι όταν στοχεύουν στη βελτίωση της διαχείρισης κάθε άλλης κατάστασης προς όφελος του κοινού.

Η φάση εξέτασης και ανάλυσης μετά από τρομοκρατικές επιθέσεις ξεχειλίζει από έντονες επιχειρηματολογίες για τις ανακριτικές διαδικασίες και τα αποτρεπτικά μέτρα για την προστασία από επιθέσεις και τρομοκρατικές δραστηριότητες. Αυτές οι συζητήσεις μπορούν να δώσουν το έναυσμα για έναν έντονο δημόσιο διάλογο σχετικά με ζητήματα, όπως η χαλάρωση στην προστασία δεδομένων και η επιβολή περιορισμών στο κοινό. Είναι αναμενόμενο να υπάρχουν επιθέσεις και κατηγορίες εις βάρος του συστήματος διαχείρισης κρίσεων. Εδώ, ο στόχος είναι να χρησιμοποιηθούν στοχευμένες επικοινωνιακές επιλογές ως μέσο αποκλιμάκωσης και αποκατάστασης των γεγονότων. Σε κάθε περίπτωση, αυτή η φάση πρέπει να ξεκινά μετά το πένθος.

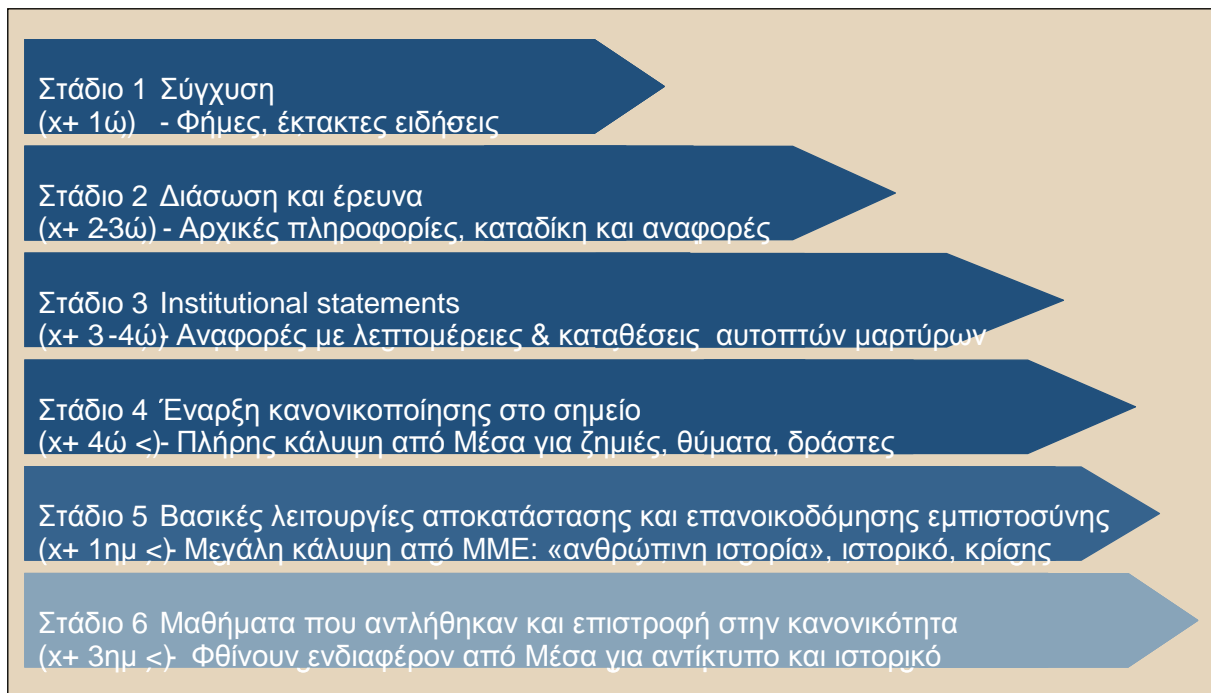
2.5.5 Εσωτερική επικοινωνία: υπάλληλοι

Οι υπάλληλοι ενός οργανισμού θεωρούνται από το κοινό ως μέρος του συστήματος διαχείρισης κρίσεων, ακόμα κι όταν δεν εμπλέκονται όλοι τους ενεργά. Πρέπει λοιπόν να τους παρασχεθούν συγκεκριμένες πληροφορίες, καθώς οι ίδιοι λειτουργούν ως μέσα διάχυσης αυτών. Οι υπάλληλοι πρέπει να ενημερώνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα για την εξέλιξη των δραστηριοτήτων διαχείρισης κρίσης και την επικοινωνία εν ώρα κρίσης. Αυτό πρέπει να πραγματοποιείται τουλάχιστον παράλληλα με τα ανακοινωθέντα που συντάσσονται για τον Τύπο. Τυχόν απουσία συγχρονικότητας μεταξύ δημόσιας και εσωτερικής πληροφόρησης μπορεί να εξελιχθεί σε σοβαρό πρόβλημα της επικοινωνιακής δυναμικής. Οι κώδικες πρακτικής στην αντιμετώπιση των ερωτήσεων του Τύπου και του κοινού βοηθούν στην προβολή μιας επαγγελματικής εικόνας του οργανισμού προς τα έξω και προσφέρουν στους υπαλλήλους αίσθημα ασφάλειας. Η προϋπόθεση στην περίπτωση αυτή είναι να υφίσταται στενή και συντονισμένη επικοινωνία μεταξύ εθνικών και περιφερειακών αρχών και των υπεύθυνων αξιωματούχων μεγάλων εταιριών και επιχειρηματικών οργανισμών.

2.6 Στάδια επικοινωνιακής ανταπόκρισης

Κάθε ξεχωριστή τρομοκρατική επίθεση είναι διαφορετική και θέτει επιμέρους απαιτήσεις στα συστήματα διαχείρισης κρίσεων. Η ισχύς και η διάρκεια του κύματος του σοκ που ενεργοποιεί μια επίθεση μπορεί να ποικίλει σημαντικά ανάλογα με τη σοβαρότητα των τραυματισμών, τον αριθμό των απωλειών, τον τύπο και το εύρος των ζημιών. Οι τρέχουσες πολιτικές και κοινωνικές περιστάσεις διαμορφώνουν επίσης την πρόοδο των γεγονότων.

Η επικοινωνιακή ανταπόκριση σε μια τρομοκρατική επίθεση εξελίσσεται σε διακριτά στάδια. Τα χρονικά δεδομένα δίνουν μια βασική εικόνα, όμως ενδέχεται να ποικίλουν ανάλογα με την κάθε επίθεση:



Εικ. 2.3 Τα έξι στάδια της επικοινωνιακής ανταπόκρισης

Η πρώτη μέρα (στάδια 1 – 4) αναλώνεται στη συλλογή αρχικών πληροφοριών για την ίδια την επίθεση, για το τι συνέβη και τότε, τα ονόματα των τραυματιών και τις ζημιές που προκλήθηκαν σε εγκαταστάσεις. Το ενδιαφέρον των Μέσων είναι πολύ μεγάλο, με εκατοντάδες τηλεφωνήματα και ηλεκτρονικές επιστολές προς το προσωπικό του τμήματος επικοινωνίας. Τα ερωτήματα των Μέσων επικεντρώνονται στις περιστάσεις της ίδιας της επίθεσης.

Στάδιο 1 – Σύγχυση

Στην πρώτη ώρα μετά από μια τρομοκρατική επίθεση, επικρατεί σύγχυση. Διασπείρονται οι πρώτες φήμες για πιθανή επίθεση. Η ακριβής κατάσταση παραμένει άγνωστη και οι πρώτες εισερχόμενες πληροφορίες πηγάζουν κατά κανόνα από την αστυνομία ή τις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης. Οι τελευταίες πρέπει να δράσουν με μεγάλη προσοχή, ένα προαπαιτούμενο στοιχείο που παρατείνει τη ροή πληροφοριών για το συμβάν. Πρωτεύον καθήκον είναι να ενημερωθούν οι οικογένειες το ταχύτερο δυνατό και να γίνει προσπάθεια να διασφαλιστεί ότι λαμβάνουν πληροφορίες πρώτα από δημόσιο φορέα.

Η πίεση του κοινού είναι μεγάλη. Τα Μέσα διακόπτουν το κανονικό τους πρόγραμμα και επιδιώκουν να μεταδίδουν επιβεβαιωμένα γεγονότα. Είναι υποχρεωτικό εκείνη τη στιγμή να λειτουργούμε με προσοχή, σύνεση και υπευθυνότητα, να επιβεβαιώνουμε μόνο τα γεγονότα που δεν επιδέχονται αμφιβολίας, και να αποποιούμαστε φημών και εσφαλμένων πληροφοριών - και χωρίς να παρεμβαίνουμε στο έργο των Μέσων. Το μήνυμα πρέπει να εκπέμπει ηρεμία.

Οι εκπρόσωποι των Μέσων πρέπει να είναι έτοιμοι να προσεγγίσουν κάθε εμπλεκόμενο άτομο ή οργανισμό. Οι κύριες πηγές πληροφοριών των δημοσιογράφων είναι συχνά οι υπηρεσίες άμεσης απόκρισης, όπως μεμονωμένοι αστυνομικοί, πυροσβέστες ή μέλη των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης, τους οποίους γνωρίζουν οι δημοσιογράφοι από προηγούμενα ρεπορτάζ. Συνεπώς, είναι κρίσιμο να μεταδοθούν όλες οι πληροφορίες μέσω ενός και μόνο διαύλου και να γνωρίζει κάθε εμπλεκόμενο άτομο σε ποιον πρέπει να προωθήσει της πληροφορίες.

Στάδιο 2 – Διάσωση και ανακρίσεις

Οι επόμενες 2 με 3 ώρες. Αυτό είναι το κρίσιμο στάδιο της παρέμβασης των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης και του ανακριτικού έργου της αστυνομίας. Είναι σημαντικό να μην παρενοχληθούν οι επαγγελματίες αυτοί στο έργο τους και να τους αφήσουμε να κάνουν τη δουλειά τους. Εάν είναι δυνατόν, οι πολιτικοί αξιωματούχοι πρέπει να κρατούνται μακριά από το χώρο μέχρι το τέλος αυτού του σταδίου.

Στη διάρκεια του, παράγονται δύο τύποι πληροφοριών: Πρώτον, πληροφορίες σχετιζόμενες άμεσα με το συμβάν και δεύτερον, δηλώσεις καταδίκης από διάφορους πολιτικούς φορείς.

Τηλεοπτικοί και ραδιοφωνικοί σταθμοί, καθώς και ηλεκτρονικά μέσα μεταδίδουν εικόνες από το σημείο, μαζί με δεδομένα και αρχικές πληροφορίες για τα γεγονότα.

Στάδιο 3 – Δηλώσεις θεσμικών παραγόντων

3^η ή 4^η ώρα μετά την επίθεση. Στο στάδιο αυτό συνήθως, διαχέεται μεγάλος αριθμός επίσημων ανακοινώσεων σε όλα τα επίπεδα, ο οποίος καλύπτεται από τα Μέσα. Τα ίδια τα Μέσα επιζητούν αυτό το είδος των ανακοινωθέντων.

Οι τηλεοπτικοί και ραδιοφωνικοί σταθμοί, καθώς και τα ρεπορτάζ των ηλεκτρονικών μέσων μεταδίδουν όλο και περισσότερες λεπτομέρειες για την επίθεση και τα θύματα, προσθέτοντας φωτογραφίες ή βίντεο από το σημείο και αναφορές αυτοπτών μαρτύρων. Έτσι, το ενδιαφέρον του κοινού γιγαντώνεται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Στάδιο 4 – Έναρξη κανονικοποίησης στο σημείο

Από την 4^η ή 5^η ώρα και μετά – έως μερικές ημέρες μετά την επίθεση. Σε αυτό το στάδιο, ξεκινά η διαδικασία της κανονικοποίησης. Ανάλογα με το επίπεδο της θηριωδίας, αυτή η διαδικασία κανονικοποίησης μπορεί να διαρκέσει πολύ περισσότερο. Αυτό είναι το στάδιο στο οποίο το τοπικό συμβούλιο ή η αρμόδια αρχή καλείται να παίξει βασικό ρόλο, καθώς εμπίπτει στις αρμοδιότητές της ο καθαρισμός του σημείου.

Στάδιο 5 – Βασικές λειτουργίες αποκατάστασης και επανοικοδόμησης εμπιστοσύνης

Έως και 3 ημέρες μετά την επίθεση. Το επόμενο πρωί μετά την επίθεση, τα έντυπα Μέσα δημοσιεύουν εκτεταμένες αναφορές - μια σύνοψη της πρώτης ημέρας. Η προσοχή των Μέσων στις ημέρες μετά την επίθεση παραμένει έντονη, ωστόσο μεταφέρεται από τις λεπτομέρειες της ίδιας της επίθεσης στα αποτελέσματά της. Ενδέχεται να υπάρξουν ερωτήσεις σε σχέση με τη φροντίδα που παρασχέθηκε στα θύματα, τα μέτρα ασφαλείας, το κλείσιμο επιχειρήσεων ή την εκκένωση από το προσωπικό, τις επίσημες ενέργειες στο μέλλον τόσο στην τοποθεσία αυτή, όσο και στην περιοχή συνολικά, χρηματοοικονομικές απώλειες και τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα σε κοινότητες και επιχειρήσεις. Το ζήτημα των θυμάτων γίνεται μια «ανθρώπινη» ιστορία καθώς τα Μέσα επικεντρώνονται σε έναν μικρό αριθμό ατόμων με ενδιαφέρον παρελθόν ή ιστορίες διάσωσης.

Κατά το στάδιο της αποκατάστασης, η αρμόδια ομάδα επικοινωνίας συγκεντρώνει την προσοχή των Μέσων και μπορεί να επικεντρωθεί στη διαδικασία ανοικοδόμησης εμπιστοσύνης. Τα μεταδιδόμενα μηνύματα περιλαμβάνουν τις εξής θέσεις, «Είμαστε πάλι ενεργοί και δεν θα αφήσουμε τους τρομοκράτες να μας καταβάλουν. Κάνουμε το καλύτερο δυνατό για τα θύματα και τις οικογένειές τους. Υπήρχαν μέτρα ασφαλείας σε λειτουργία αλλά κανείς δεν μπορούσε να το προβλέψει/αποτρέψει.»

Το στάδιο της ανοικοδόμησης εμπιστοσύνης είναι επίσης το κατάλληλο για ανακοινώσεις σχετικά με την ευημερία των θυμάτων και δηλώσεις μνήμης για τις απώλειες. Το προσωπικό

επικοινωνίας έχει ένα περιορισμένο χρονικό περιθώριο στα Μέσα προκειμένου να ανακοινώσει τη δημιουργία ταμείου ανακούφισης, επιμνημόσυνες τελετές, δραστηριότητες υποστήριξης των οικογενειών των θυμάτων και άλλες ενέργειες υποβοήθησης όσων επλήγησαν από την επίθεση.

Ο χρόνος τέλεσης και η σημασία των κηδειών ποικίλει μεταξύ των διαφόρων πολιτισμών. Η κηδεία είναι μια σημαντική και συναισθηματική πράξη την οποία το κοινό θα παρακολουθήσει με προσοχή. Ωστόσο, λειτουργεί και συμβολικά καθώς κλείνει το πρώτο κεφάλαιο μετά την επίθεση.

Στάδιο 6 - Μαθήματα που αντλήθηκαν και επιστροφή στην κανονικότητα

Από την 4^η ημέρα μετά την επίθεση και μετά. Σε αυτό το στάδιο, το ενδιαφέρον των διεθνών Μέσων φθίνει σημαντικά και η υπόθεση επιστρέφει στα στενά εθνικά ή και ακόμα τοπικά όρια. Το ενδιαφέρον των Μέσων γίνεται πιο διερευνητικό και επικεντρώνεται σε ζητήματα όπως «Τι κάνετε τώρα για να αποτραπεί αντίστοιχη καταστροφή στο μέλλον;» «Ποια μαθήματα αντλήθηκαν και πώς θα αξιοποιηθούν στην πράξη;» «Τι κάνετε για τα θύματα, τις οικογένειές τους και την πληγείσα κοινότητα γενικότερα;» «Είναι πιθανές μελλοντικές επιθέσεις;»

Το κοινό συχνά αναμένει ότι τέτοιες τρομοκρατικές επιθέσεις θα αφήσουν κάποιο συγκεκριμένο «μάθημα». Τα επίσημα μηνύματα μπορούν τώρα να επικεντρωθούν στην ανακοίνωση βελτιώσεων, μαθημάτων και εφαρμογής νέων μέτρων και τρόπων αποτροπής στο μέλλον τέτοιων τραγικών γεγονότων. Το τελικό μήνυμα σε περίπτωση κρίσης είναι αυτό που ανακοινώνει την επιστροφή στην κανονικότητα. Το μήνυμα επιστροφής στην κανονικότητα επηρεάζει επίσης πολίτες, εργαζόμενους και επιχειρήσεις. Εάν εκπεμφθεί πολύ νωρίς, μπορεί να εκληφθεί ως δείγμα αγένειας ή αδιαφορίας προς τα θύματα. Ιδανικά, ένα τέτοιο μήνυμα πρέπει συνεπώς να ακολουθεί μια επιμνημόσυνη ή αντίστοιχη τελετή σηματοδοτώντας έτσι το κλείσιμο ενός κεφαλαίου ης τρομοκρατικής επίθεσης

Ειδικά χαρακτηριστικά περιπτώσεων απαγωγής και ομηρείας

Τα στάδια απόκρισης που παρατίθενται παραπάνω ενδέχεται να ποικίλουν σε περιπτώσεις απαγωγής ή ομηρείας. Γενικά, η διάρκεια των σταδίων 5 και 6 είναι μεγαλύτερη καθώς η απαγωγή ή η ομηρεία είναι εκτεταμένες χρονικά διαδικασίες. Οι ενημερώσεις είναι συνεχείς καθώς η τρομοκρατική ομάδα προβάλλει αιτήματα ή κάνει δηλώσεις, ενδεχόμενα στο Διαδίκτυο ή στα Μέσα, ή παράλληλα με την ροή πληροφοριών από τις ανακρίσεις. Το συμβάν επιφέρει διαδοχικές κορυφώσεις του ενδιαφέροντος των Μέσων και του κοινού.

Επιπρόσθετα, η μεγαλύτερη διάρκεια των υποθέσεων απαγωγής ή ομηρείας προσφέρει περισσότερο χρόνο και περιθώριο για συζητήσεις, πολιτικές δηλώσεις και εικασίες. Η διαχείριση της κρίσης μετακινείται προς το επίκεντρο του δημόσιου ενδιαφέροντος και τίθεται υπό αυστηρή παρακολούθηση. Κατηγορίες απόδοσης ευθυνών συχνά κατευθύνονται προς τα υπεύθυνα άτομα για τα λάθη δράσης.

3 Αντίρροπες στρατηγικές

Η πιο αποτελεσματική στρατηγική απέναντι στις συνέπειες τρομοκρατικών επιθέσεων είναι η προετοιμασία. Προετοιμασία σημαίνει εφαρμογή θεμελιωδών αρχών οργάνωσης – σημαίνει όμως και γνώση ότι η καταστροφή προκαλείται όχι μόνο από τις ίδιες τις πράξεις βίας, αλλά και από τον επικοινωνιακό τους αντίκτυπο. Γεννούν όχι μόνο σοκ και τρόμο, αλλά και ένα εξελισσόμενο αίσθημα ανασφάλειας στους πολίτες με παράλληλη απώλεια εμπιστοσύνης στους αρμόδιους για τη λήψη δράσης και το δημοκρατικό σύστημα το ίδιο. Συνεπώς, η δημόσια ασφάλεια και τάξη υπονομεύονται και το αποτέλεσμα ενισχύεται από τον πανικό και το χάος, τον κακό συντονισμό και την αβέβαιη ή άλογη συμπεριφορά όσων έχουν την ευθύνη για τη λήψη δράσης.

Δεδομένου αυτού, η θεμελιώδης στρατηγική πρέπει να επικεντρωθεί στην ταχύτερη δυνατή αποκατάσταση της ασφάλειας και την επιστροφή στην καθημερινότητα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί πιο ουσιαστικά μέσω μιας υπεύθυνης όσο και ευαίσθητης, ήρεμης και αξιόπιστης συμπεριφοράς εκ μέρους των υπευθύνων. Οτιδήποτε βοηθά τον περιορισμό της ανασφάλειας και του φόβου συμβάλλει επίσης και στον μετριασμό των σκοπούμενων συνεπειών μιας επίθεσης.

Κάθε επίθεση είναι διαφορετική. Κάθε χώρα, κάθε πολιτεία και κάθε πόλη έχει τα δικά της χαρακτηριστικά. Δεν υπάρχει λοιπόν μια λύση-πασπαρτού ή μια απλή συνταγή επιτυχίας στο σχεδιασμό της επικοινωνιακής στρατηγικής. Ωστόσο, υπάρχουν μερικές βασικές αρχές που εφαρμόζονται σήμερα σε όλες τις χώρες:

- Ταχεία αποκατάσταση της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας.
- Ξεκάθαρη πολιτική πληροφόρησης στην κατεύθυνση της οικοδόμησης εμπιστοσύνης.
- Ήρεμα υπεύθυνη όσο και ευαίσθητη μεταχείριση όσων εμπλέκονται άμεσα και έμμεσα.
- Ηγεσία με ακεραιότητα και αξιοπιστία.
- Αποφασιστικότητα στη δράση.

Αναπόσπαστο στοιχείο του αγώνα κατά της τρομοκρατίας είναι μια ανοικτή, αποτελεσματική επικοινωνιακή στρατηγική. Η πρόκληση έγκειται στην επίδειξη ισχύος και βεβαιότητας, και στην ενστάλαξη εμπιστοσύνης στην κοινωνία.

Οι συνηθισμένες στρατηγικές του παρελθόντος, που περιελάμβαναν την απόλυτη σιωπή ή έλεγχο των μέσων, δεν είναι πλέον βιώσιμες: Η ελευθερία του Τύπου είναι ένας από τους κύριους πυλώνες της δημοκρατίας και, δεδομένου του υφιστάμενου ανταγωνισμού μεταξύ Μέσων και Διαδικτύου, είναι αδύνατον να κατασταλεί ή να ελεγχθεί η ροή ειδήσεων. Η λογοκρισία και η χειραγώγηση είναι μέθοδοι που αποκαλύπτονται γρήγορα και οδηγούν στην εδραιωμένη απώλεια της εμπιστοσύνης και της αξιοπιστίας. Εάν τα Μέσα δεν κοινοποιούν τις αναφορές, τα άτομα παρεμβαίνουν προς κάλυψη αυτού του ρόλου. Οι δημόσιοι φορείς και τα Μέσα μοιράζονται πλέον χώρους επικοινωνίας με τον πληθυσμό. Ένας τρίτος και εξαιρετικά απρόβλεπτος παράγοντας στην επικοινωνία είναι τα κοινωνικά δίκτυα που λειτουργούν διαδικτυακά. Οι αρχές που είναι υπεύθυνες για τη διαχείριση της κρίσης, μπορούν να κάνουν ελάχιστα ή και τίποτα για την αφαίρεση αυτού του νέου συντελεστή. Μπορούν μόνο να διατηρήσουν μια σώφρονα και ξεκάθαρη επικοινωνιακή πολιτική.

Μια πολύ πιο αποτελεσματική στρατηγική είναι η προσέγγιση των Μέσων ως συνεργατών και η ανοικτή επαφή μαζί τους, αντί της θεώρησής τους ως αντιτιθέμενων. Αν και δεν είναι εφικτό να κατασταλούν οι εικόνες τρόμου, μπορούν σταδιακά να αντικατασταθούν από θετικά μηνύματα εμπιστοσύνης.

Πρωτεύων στόχος είναι η θεμελίωση και η μετάδοση ενός αισθήματος εμπιστοσύνης. Το κεντρικό μήνυμα πρέπει να είναι το εξής: «Δεν θα επιτρέψουμε στους τρομοκράτες να σπείρουν το φόβο και την τρόμο, και να κερδίσουν το πάνω χέρι». Το δεύτερο μήνυμα πρέπει να είναι το εξής: «Ξέρουμε τι κάνετε», δείχνοντας έτσι αποφασιστικότητα για δράση και άρα ηθική, θρησκευτική και κοινωνική πυγμή. Το τρίτο μήνυμα πρέπει να απευθυνθεί προς τα θύματα, ότι δηλαδή θα λάβουν όλη την υποστήριξη που χρειάζονται.

Τα θύματα τρομοκρατικών επιθέσεων και οι οικογένειές τους πρέπει να τύχουν μεταχείρισης με προσοχή, συμπόνια και σεβασμό. Η έμφαση στους ανθρώπους αυτούς, με παροχή καθοδήγησης, και η καταδίκη των δραστών δεν είναι μόνο ενέργειες ανθρωπισμού και αξιοπρέπειας: Αποκαλύπτουν την έλλειψη ανθρωπισμού των τρομοκρατικών ομάδων και στηρίζουν την ηθική καταδίκη αυτών των ομάδων.

Ένας επιπλέον θετικός παράγοντας μπορεί να είναι μια αξιόπιστη ηγετική προσωπικότητα με εμφανή ακεραιότητα. Αποτελεί επίσης ένα υπαρκτό φαινόμενο το γεγονός ότι ισχυρές ξεχωριστές προσωπικότητες έχουν πολύ μεγάλο αντίκτυπο στον κόσμο σε σχέση με μια ομάδα ή φορέα. Οι παράγοντες επιτυχίας σε αυτή την περίπτωση είναι η ειλικρίνεια, η αποφασιστικότητα για δράση, ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη και η ισχυρή ηγεσία.

Κατά μία έννοια, δεν ισχύει η ελληνική παροιμία «κάν' το καλό και ρίξτο στο γιαλό» όταν μιλάμε για επικοινωνία εν ώρα κρίσης. Η διαχείριση κρίσης πρέπει να εντοπίζεται στο επίπεδο της επικοινωνίας και να εκπέμπει συνεχώς νέα και θετικά μηνύματα. Στόχος είναι να υπογραμμιστούν οι ενέργειες που εκτελούν οι αρμόδιοι για την προστασία του πληθυσμού και την αποκατάσταση της τάξης. Αυτό αποτελεί ζωτικό παράγοντα στην εξάλειψη του κύματος του σοκ που ακολουθεί μια τρομοκρατική επίθεση. Εάν συμβούν λάθη, είναι καλύτερο να τα παραδεχθούμε και να εξηγήσουμε γιατί συνέβησαν, και ποια θεραπευτικά μέτρα λαμβάνονται, παρά να τα καλύψουμε ή να τα υποβαθμίσουμε. Έχει αποδειχθεί σε πολλές περιπτώσεις ότι μια ανοικτή και ειλικρινής προσέγγιση στα λάθη είναι πιο αποτελεσματικός τρόπος για την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης σε σχέση με την αποσιώπησή τους.

4 Επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων

Η επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων στην περίπτωση τρομοκρατικής επίθεσης περιλαμβάνει:

- Εξαιρετικά ταχεία δράση σε συνθήκες τεράστιας χρονικής πίεσης.
- Διαχείριση της κατάστασης με τους διαθέσιμους πόρους και υπό μεγάλη πίεση.
- Λήψη βασικών αποφάσεων, συχνά στη βάση ανεπαρκών ή μπερδεμένων πληροφοριών.
- Διατήρηση μιας λογικής και στρατηγικής προσέγγισης ενώ εξελίσσεται ένας κατακλυσμός συναισθηματικών αντιδράσεων, φόβου και λύπης.
- Αντιμετώπιση δημόσιων συζητήσεων, κατηγοριών για απόδοση ευθυνών και κριτική για τις ενέργειες που προκρίνονται.

Οι αρχές πρέπει να αποτελούν τις επίσημες πηγές -έγκαιρης- πληροφόρησης του κοινού για τα γεγονότα που συνέβησαν κατά την τρομοκρατική επίθεση και των αποτελεσμάτων των διεξαγόμενων ανακρίσεων. Πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν μηνύματα καταδίκης και συμπόνιας για την τραγωδία που συνέβη. Η Κυβέρνηση υποχρεούται να είναι σε επαφή με την κοινή γνώμη. Χρειάζεται να παράσχουν πληροφορίες και να ενισχύουν την εικόνα αξιοπιστίας προς την ίδια, ακόμα κι όταν η κοινή γνώμη δεν συμφωνεί με τις αποφάσεις της Κυβέρνησης. Η κατάλληλη θεσμική επικοινωνιακή πολιτική είναι το στοιχείο-κλειδί για τη διαχείριση μιας κρίσης.

Είναι συνεπώς εξαιρετικά σημαντική η διαχείριση και η αξιοποίηση της επικοινωνίας με τον ίδιο βαθμό επαγγελματισμού που επιδεικνύουν και οι δυνάμεις των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης στο έργο τους.

4.1 Οργανισμός επικοινωνίας εν ώρα κρίσης

Η αποτελεσματική επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων βασίζεται στην ύπαρξη ενός στιβαρού οργανισμού που "θα αναλάβει το φορτίο" από τους ώμους των αρμόδιων για τη λήψη δράσης, επιτρέποντάς τους να συγκεντρωθούν στις απαιτήσεις της κατάστασης χωρίς να δαπανούν ενέργεια για οργανωτικά ζητήματα.

Για μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών, πρέπει να καθοριστούν και εξασφαλιστούν τα βασικά στοιχεία όπως οι ομάδες διαχείρισης κρίσης και οι επιμέρους διαδικασίες εργασίας σε περίπτωση κρίσης, τόσο στο εσωτερικό του κάθε φορέα και οργανισμού, όσο και ανάμεσα στα εμπλεκόμενα υπεύθυνα άτομα. Οι μικρότεροι οργανισμοί και αρχές πρέπει να λάβουν προληπτικά μέτρα, για να διασφαλίσουν ότι σε περίπτωση συμβάντος διαθέτουν επαρκές προσωπικό επικοινωνίας εν ώρα κρίσης, ενδεχόμενα με την μετάκληση προσωπικού από άλλα τμήματα ή εξωτερικούς φορείς και εταιρίες (βλ. μέρος 2 ενότητα 6).

4.1.1 Συντονισμός της επικοινωνίας

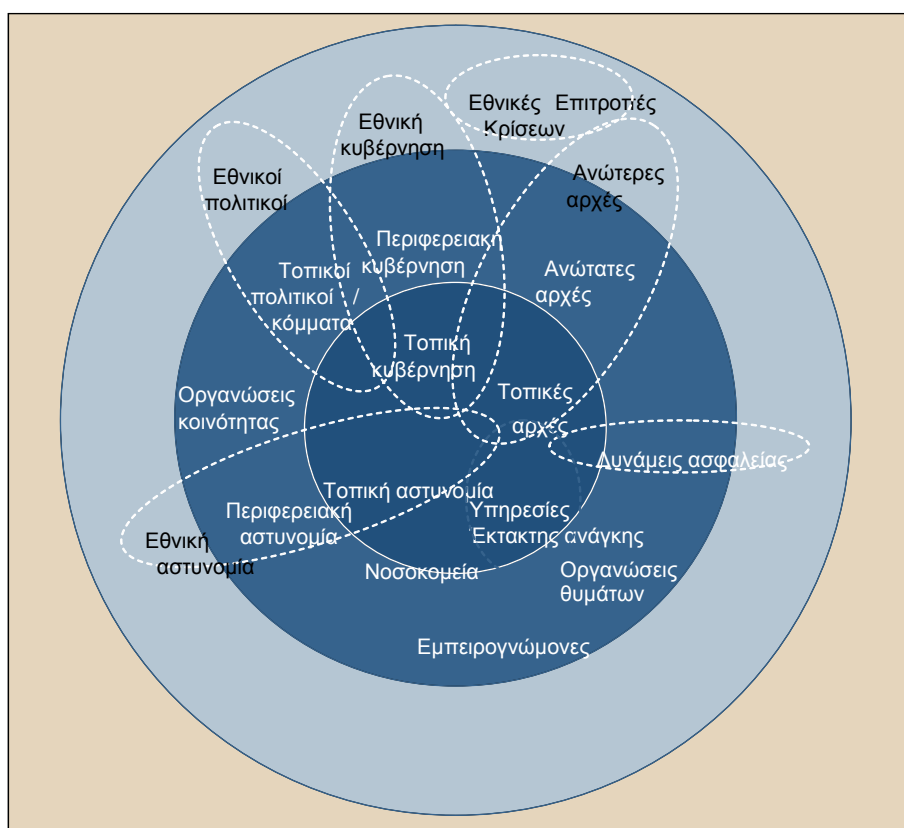
Ο καλός συντονισμός σε επίπεδο διαχείρισης κρίσης και επικοινωνίας εν ώρα κρίσης ανάμεσα στις εμπλεκόμενες αρχές είναι θεμελιώδης προκειμένου:

- Να διασφαλιστεί η συνεχής ροή πληροφοριών. Να έχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι το ίδιο επίπεδο γνώσης για τη λήψη των σωστών αποφάσεων.

- Να εξασφαλιστεί η ομαλότητα των διαδικασιών στην εκτέλεση των οποίων ο διαχωρισμός αρμοδιοτήτων ανάμεσα στους οργανισμούς είναι σαφώς καθορισμένος και γνωστός σε όλους τους εμπλεκόμενους.
- Να ακούγεται «μία και ενιαία φωνή», για να αποφευχθούν διαφοροποιήσεις και αντικρουόμενες δηλώσεις, και άρα απώλεια εμπιστοσύνης.
- Να δίνεται η εικόνα μιας ενιαίας δομής, δημιουργώντας έτσι εμπιστοσύνη και αξιοπιστία.

Η διαχείριση της κρίσης και οι διαδικασίες αυτής πρέπει να είναι απλές και ξεκάθαρες. Πρέπει να υπάρχει σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων και καθηκόντων - πριν συμβεί επίθεση. Σε περίπτωση τρομοκρατικής επίθεσης, υπάρχει εμπλοκή στη διαχείριση της κρίσης μιας πλειάδας οργανώσεων διάσωσης, τοπικών, περιφερειακών και εθνικών αρχών, εθνικών επιτροπών κρίσεων, νοσοκομείων, δυνάμεων ασφαλείας και κάποιες φορές ιδιωτικών εταιριών. Επιπλέον, ο επικοινωνιακός συντονισμός μεταξύ διαφόρων φορέων και οργανισμών είναι ουσιώδης για να αποφευχθεί σύγχυση και αντικρουόμενη πληροφόρηση.

Είναι δυνατή η συγκέντρωση της πρότερης εμπειρίας από άλλους τύπους κρίσεων, όχι απαραίτητα σχετιζόμενων με την τρομοκρατία, και της εμπειρίας από ασκήσεις ετοιμότητας έκτακτης ανάγκης για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι σχέσεις είναι οικίες. Οι τοπικοί φορείς είναι συνήθως υπεύθυνοι για τις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης και τη βοήθεια προς τα θύματα. Οι περιφερειακοί φορείς έχουν κατά κανόνα την ευθύνη της υγειονομικής περίθαλψης. Οι κυβερνητικοί φορείς είναι συνήθως υπεύθυνοι για τις δυνάμεις ασφαλείας κλπ. Συνεπώς, η διαχείριση κρίσεων εξελίσσεται στο πλαίσιο μιας ιδιαίτερα λεπτής δομής σχέσεων ανάμεσα στους φορείς. Η συνεργασία και ο συντονισμός μεταξύ των υπηρεσιών πρέπει να υπερισχύει της συντεχνιακής προσέγγισης.



Εικ. 4.1: Αρχές και οργανισμοί που εμπλέκονται στη διαχείριση κρίσεων

Ποιος έχει τον πρώτο λόγο;

Αρχικά, είναι σημαντικό να διασαφηνιστεί ποιος έχει την ευθύνη της επικοινωνίας εν ώρα κρίσης και ποιος έχει τον πρώτο λόγο:

- Τα κυβερνητικά κλιμάκια και δυνάμεις ασφαλείας εμπλέκονται πάντα. Σε μερικές ευρωπαϊκές χώρες, έχουν αποκλειστικό ηγετικό ρόλο σε ότι αφορά την επικοινωνία εν ώρα κρίσης σε περίπτωση τρομοκρατικής επίθεσης.
- Σε άλλες χώρες, ηγετικό ρόλο αναλαμβάνουν οι τοπικές αρχές, όπως τα δημοτικά συμβούλια και οι περιφερειακές αυτοδιοικήσεις.
- Σε περίπτωση που πληγεί μια ιδιωτική εταιρία, οι δικοί της δίαυλοι επικοινωνίας περιλαμβάνουν τους υπαλλήλους και τους πελάτες της, αλλά και τα Μέσα και άλλους παράγοντες.

Όλες οι επικοινωνιακές δραστηριότητες, όπως επικοινωνιακή στρατηγική, σχέδια δράσης και μηνύματα πρέπει να είναι συντονισμένα με και εγκεκριμένα από τις ομάδες διαχείρισης κρίσης.

Σταθερή ροή πληροφοριών

Σε μία κρίση, είναι ζωτικής σημασίας η ταχεία παροχή πληροφοριών. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι χρήσιμο να συμφωνηθεί ο συντονισμός διαδικασιών και ροών πληροφοριών μεταξύ της επικεφαλής ομάδας επικοινωνίας, της ομάδας διαχείρισης κρίσης, των εσωτερικών τμημάτων και των άλλων εμπλεκόμενων φορέων.

Για παράδειγμα, είναι απαραίτητο:

- Να οριστούν οι συντονιστές στην ομάδα σας.
- Να καθοριστούν δίαυλοι (π.χ. τηλεφωνικές κλήσεις) και κύκλοι ροής πληροφοριών – ή να εγκατασταθεί ένας κοινόχρηστος δίαυλος πληροφοριών.
- Να προστεθούν οι άλλοι φορείς ή κλιμάκια στις ίδιες λίστες επαφών πληροφόρησης και αντίστροφα.

Για να διασφαλιστεί ότι η σωστή πληροφόρηση είναι διαθέσιμη ανά πάσα στιγμή, τεκμαίρεται ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται και οι δηλώσεις πραγματοποιούνται αντίστοιχα χωρίς επαρκή πληροφόρηση, ιδίως τις πρώτες ώρες μετά το συμβάν.

4.1.2 Η ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης

Η ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης είναι υπεύθυνη για όλες τις επικοινωνιακές δραστηριότητες.

Η **βασική ομάδα** πρέπει να αποτελείται από τους:

- **Υπεύθυνος διαχείρισης κρίσης:** Έχει ηγετικό ρόλο και είναι υπεύθυνος για τη λήψη όλων των απαραίτητων αποφάσεων. Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης είναι επίσης μέλος της ομάδας διαχείρισης κρίσης με ευθύνη την επίβλεψη του συντονισμού όλων των δραστηριοτήτων.
- **Συντονιστής:** Υπεύθυνος για το συντονισμό και την ορθή ροή πληροφοριών. Το πρωταρχικό σημείο επαφής για ανταλλαγή πληροφοριών με άλλα κλιμάκια ή ομάδες, και για εκτιμήσεις περί της κατάστασης. Υπεύθυνος επίσης για την προετοιμασία του σχεδίου δράσης, δηλώσεων και διατυπώσεων.

- **Εξουσιοδοτημένος εκπρόσωπος:** Προβαίνει σε επίσημες δηλώσεις και απαντά στις ερωτήσεις δημοσιογράφων. Δηλώσεις ή συνεντεύξεις στα Μέσα πρέπει να δίνουν μόνο οι εξουσιοδοτημένοι εκπρόσωποι.
- **Βοηθός ομάδας διαχείρισης κρίσης:** Είναι υπεύθυνος για οργανωτικά ζητήματα, π.χ. λίστες και δίαυλοι διανομής, όπως διαδίκτυο, τηλέφωνα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τηλεφωνική γραμμή έκτακτης ανάγκης

Διευρυμένη ομάδα

- Η ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης μπορεί επίσης να διευρυνθεί με την προσθήκη μελών από την ομάδα διαχείρισης κρίσεων και εμπειρογνώμονες που μπορούν να εξυπηρετήσουν ως επαγγελματίες σύμβουλοι για πιο λεπτομερή ζητήματα. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τεχνικούς, γιατρούς, ψυχολόγους και επαγγελματίες από το χώρο της ασφάλειας και της οδικής κυκλοφορίας.

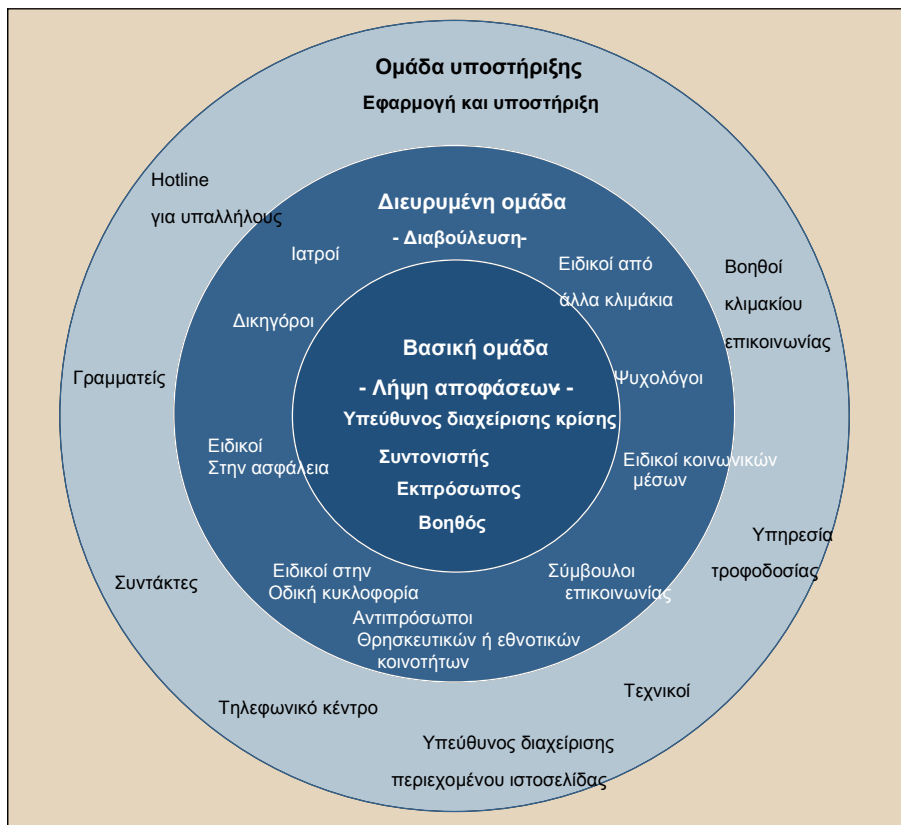
Ομάδα υποστήριξης

Η δημόσια προσοχή είναι συνήθως εξαιρετικά τεταμένη, με εκατοντάδες ερωτήματα να καταφθάνουν μέσω τηλεφώνου, τηλεομοιοτυπίας (φαξ) και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η απόκριση σε όλα τα αιτήματα των Μέσων και άλλων παραγόντων αποτελεί τεράστιο όγκο εργασίας για ένα μόνο μέλος του προσωπικού. Για να έρθει αυτό το έργο σε πέρας, είναι απαραίτητο να σχηματιστεί μια ομάδα υποστήριξης από εσωτερικό ή εξωτερικό προσωπικό, η οποία:

- Θα υποστηρίζει τον Συντονιστή μέσω της ανάπτυξης σχεδίων δράσης ή της διατύπωσης δηλώσεων και ερωταποκρίσεων.
- Θα συλλέγει ερωτήσεις από δημοσιογράφους.
- Θα συντονίζει τα αιτήματα για συνέντευξη με τους Εκπροσώπους.
- Θα απαντά σε αιτήματα από τα Μέσα παρέχοντάς τους εγκεκριμένες τυποποιημένες πληροφορίες (μέσω τηλεφώνου ή με την αποστολή ανακοινώσεων τύπου).
- Θα ενημερώνει με πληροφορίες τον δικτυακό τόπο.
- Θα ενημερώνει την τηλεφωνική γραμμή έκτακτης ανάγκης.

Η ομάδα υποστήριξης θα πρέπει να διευρυνθεί επίσης έτσι ώστε να περιλαμβάνει ειδικούς πληροφορικής και τεχνικούς που θα εξασφαλίζουν τη λειτουργία του συνόλου του τεχνικού εξοπλισμού επικοινωνίας και την πρόσβαση στο διαδίκτυο (βλ. ενότητα 6.2).

Η ομάδα υποστήριξης αναφέρεται στη βασική ομάδα και οφείλει να εξασφαλίζει συνεχή ροή πληροφοριών.



Εικ. 4.2: Πιθανή δομή μιας ομάδας επικοινωνίας εν ώρα κρίσης

4.1.3 Εκπρόσωποι

Ο εκπρόσωπος είναι το δημόσιο πρόσωπο των ενεργειών διαχείρισης κρίσης, και διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο. Οι εκπρόσωποι είναι συνήθως πολιτικοί εκπρόσωποι ή επικεφαλές οργανισμών ή εταιριών που επλήγησαν από την επίθεση. Οι εκπρόσωποι οφείλουν τάχιστα να θεμελιώνουν τη θέση τους ως επίσημες πηγές και, κατά τις εμφανίσεις τους, να έχουν την πρωτοβουλία στην παροχή πληροφοριών και την κοινοποίηση μηνυμάτων καταδίκης, προκειμένου να ενισχύουν έτσι τη διαφάνεια και την αξιοπιστία τους.

Τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την επικοινωνία της επίσημης εκδοχής των γεγονότων πρέπει να αναγνωρίζονται άμεσα από τον πληθυσμό και τα Μέσα. Η κοινωνία χρειάζεται έναν ηγέτη που πληροφορεί για γεγονότα και συστήνει ενέργειες (δωρεά αίματος, διατήρηση ψυχραιμίας, αποφυγή μετακινήσεων σε ορισμένες περιοχές της πόλης, συμμετοχή σε συγκεντρώσεις, κλπ.). Εάν δεν συμβεί αυτό σε κρίσιμες πρώτες στιγμές, ένα προφανές αποτέλεσμα είναι η καθυστέρηση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και καθοδήγησης. Οι πολιτικοί εκπρόσωποι γνωρίζουν ότι όταν βγαίνουν μπροστά σε μια κρίση με αβέβαιο αποτέλεσμα, υπάρχει ο κίνδυνος να καταστραφεί η εικόνα και η πολιτική τους σταδιοδρομία. Για το λόγο αυτό ίσως βλέπουμε καθυστερημένη αντίδραση από πλευράς των ηγετών .

Ενδέχεται να γίνουν δηλώσεις από φορείς εκτός του θεσμικού δικτύου που αντιβαίνουν ή πλήττουν τη στάση του επίσημου εκπροσώπου. Όταν συμβεί αυτό, ο επίσημος εκπρόσωπος πρέπει να είναι σε θέση να επιβεβαιώσει εκ νέου τη δήλωση, για να αποκαταστήσει την αξιοπιστία και τη δικαιοδοσία του. Ουσιώδεις παράγοντες σε αυτή τη διαδικασία δεν είναι μόνο η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής επικοινωνιακής πολιτικής, αλλά και η ικανότητα να

επικοινωνεί και να παράσχει άμεσα απαντήσεις σε θέματα που προκύπτουν από τους αντιπροσώπους της κοινής γνώμης ή δημοσιογράφους.

Ο εκπρόσωπος πρέπει να εμφανίζεται άμεσα ενώπιον των Μέσων για να τους δίνει τις πρώτες απαντήσεις. Εάν αυτός λείπει, κάποιος άλλος από την ομάδα των υπηρεσιών άμεσης απόκρισης γίνεται -συχνά ακούσια- το «πρόσωπο» της διαχείρισης κρίσης μετά την εμφάνιση στις συνεντεύξεις.

4.2 Επικοινωνία εν ώρα κρίσης

4.2.1 Βασικές αρχές σε μια κρίση

Τέσσερις απλές βασικές αρχές ισχύουν στην επικοινωνία κρίσης εν ώρα κρίσης:

- **Ταχεία δράση:** Ουσιαστικό στοιχείο είναι η ταχεία ροή πληροφοριών σε εσωτερικό και εξωτερικό επίπεδο, με στόχο τη μετάβαση από το αρχικό στάδιο κατά το οποίο το αίτιο της επίθεσης παραμένει υπό διερεύνηση.
- **Απλά και σύντομα:** Οι πληροφορίες πρέπει να διατυπώνονται με σύντομες, σαφείς προτάσεις. Τα περίπλοκα ζητήματα πρέπει να περιγράφονται με όρους που επιτρέπουν την εύκολη οπτικοποίηση ή απλοποιημένους στην καθημερινή γλώσσα.
- **Μία, ενιαία φωνή:** Η αξιοπιστία θεμελιώνεται όταν όλοι οι εκπρόσωποι προβαίνουν σε δηλώσεις με συνοχή.
- **Λέμε μόνο την αλήθεια:** Πρέπει να αναφέρονται μόνο τα αληθινά γεγονότα. Ακόμα και εάν δεν έχουν διακριβωθεί όλα τα γεγονότα, οι ψευδείς πληροφορίες ή οι εικασίες πρέπει να αποφεύγονται με κάθε τρόπο.

4.2.2 Ανάλυση κατάστασης

Η βάση και το κύριο εργαλείο διαχείρισης για όλες τις ενέργειες επικοινωνίας είναι η εις βάθος ανάλυση της κατάστασης και των ζητημάτων υπό διακύβευση. Αυτή η ανάλυση αποτελεί το θεμέλιο για την επικοινωνιακή στρατηγική, το σχέδιο δράσης και το περιεχόμενο της επικοινωνίας. Βεβαιωθείτε ότι έχουν συγκεντρωθεί όλες οι σημαντικές πληροφορίες σε σχέση με τα πραγματικά γεγονότα και τους εμπλεκόμενους στην κρίση

Η ανάλυση κατάστασης είναι μια συνεχής διαδικασία, στο πλαίσιο της οποίας οι πληροφορίες πρέπει να ενημερώνονται και να αξιολογούνται σε τακτά διαστήματα ενώ οι ενέργειες και το περιεχόμενο της επικοινωνίας ευθυγραμμίζονται με τις εξελίξεις εάν αυτό είναι απαραίτητο.

Κύρια ερωτήματα στην ανάλυση κατάστασης:

- Τι συνέβη;
- Ποια είναι τα ζητήματα;
- Πόσοι άνθρωποι τραυματίστηκαν / σκοτώθηκαν;
- Τι ζημιά προκλήθηκε;
- Ποια είναι τα αποτελέσματα της επίθεσης στους πολίτες;
- Υπάρχει ακόμα κίνδυνος ασφαλείας για τους πολίτες; Πρέπει να ενημερωθεί ο πληθυσμός για συγκεκριμένους κανόνες συμπεριφοράς ή ενέργειες (π.χ. αιμοδοσία, μέτρα ασφαλείας, κυκλοφορία);
- Τι κάνουν οι υπεύθυνοι διαχείρισης κρίσης, καθώς και οι δυνάμεις ασφαλείας και έκτακτης ανάγκης;

- Ποιοι είναι οι πιθανοί παράγοντες που θα εμπλακούν στην επικοινωνία, και με ποιους πρέπει να συντονιστεί η επικοινωνία;
- Ποιες είναι οι ομάδες-στόχοι; Πρωτίστως: Οικογένειες θυμάτων, τα μέσα, η κοινωνία. Πρέπει να ενημερωθούν άλλες αρχές, νοσοκομεία, πολιτικοί ή οργανισμοί; Τι πρέπει να γνωρίζουν οι υπάλληλοι / συνάδελφοί σας;

Στις ώρες που ακολουθούν αμέσως μετά την επίθεση, είναι αναπόφευκτο να υπάρχει ελλιπής εικόνα σχετικά με τα γεγονότα και τις πληροφορίες. Ωστόσο, ακόμα και σε αυτή την κατάσταση, είναι σημαντικό να υπάρχει η δυνατότητα για δηλώσεις που δεν σπείρουν εσφαλμένες πληροφορίες, οι οποίες μετά θα χρήζουν επεξήγησης ή ανάκλησης.

4.2.3 Παρακολούθηση

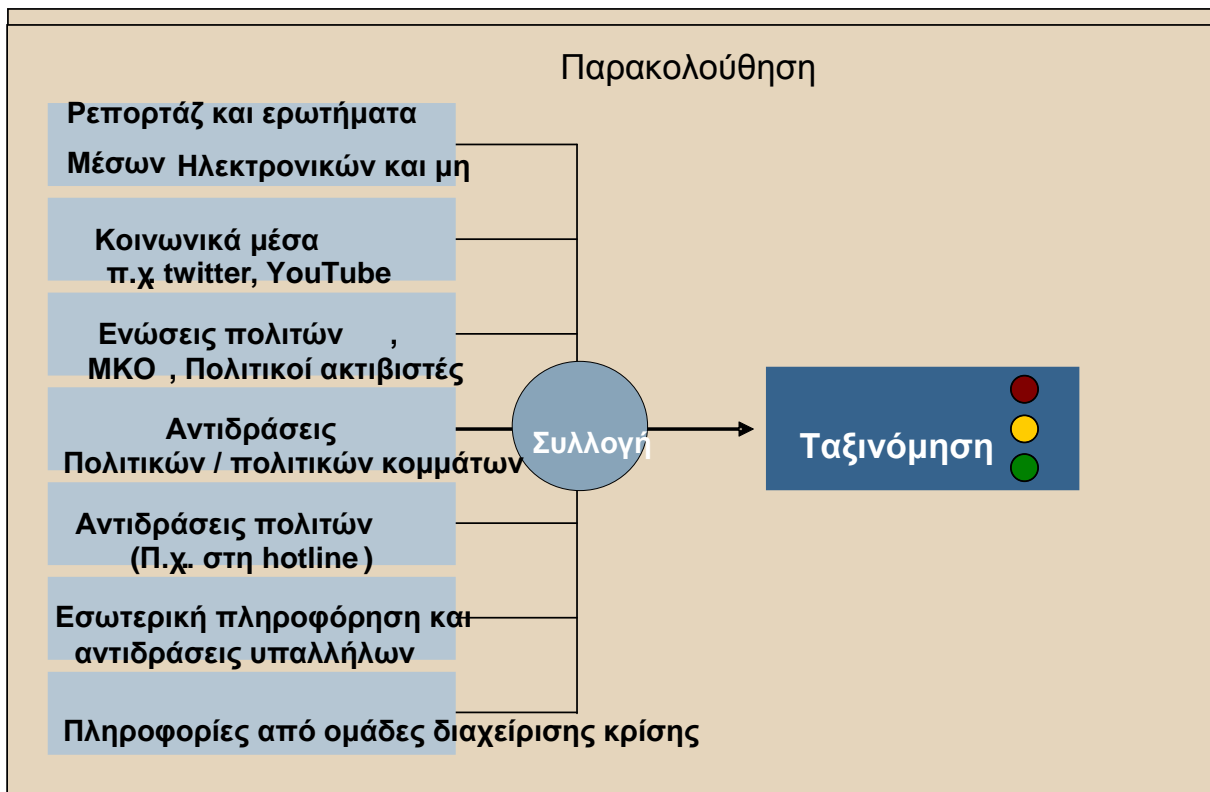
Η συστηματική παρακολούθηση είναι το βασικό εργαλείο της επικοινωνίας. Η παρακολούθηση είναι μια συνεχής διαδικασία επιβεβαίωσης ότι η ομάδα γνωρίζει τι μεταδίδουν τα Μέσα, ποια νέα θέματα ανακύπτουν, ή ποια ερωτήματα θέτουν δημοσιογράφοι, τα θύματα ή οι οικογένειές τους, συνάδελφοι, οι πολίτες, οι αρχές και πολιτικοί.

Η παρακολούθηση πρέπει να ξεκινά αμέσως μετά την επίθεση.

Πρέπει να παρακολουθούνται τα εξής:

- Ρεπορτάζ Μέσων σε διεθνές, εθνικό και τοπικό επίπεδο, σε ηλεκτρονικές και έντυπες εκδόσεις, συν τα τηλεοπτικά και ραδιοφωνικά δελτία.
- Σελίδες κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. Twitter και YouTube), ιδιαίτερα εικόνες και βίντεο από κινητά τηλέφωνα.
- Δραστηριότητες από ομάδες ενδιαφέροντος όπως ΜΚΟ, πολιτικούς ακτιβιστές, ενώσεις πολιτών και θυμάτων.
- Ερωτήματα και αντιδράσεις από απλούς πολίτες,
- Αντιδράσεις από υπουργούς και διαμορφωτές κοινής γνώμης.
- Υλικό ενημέρωσης από προσωπικό των εμπλεκόμενων αρχών και φορέων.
- Δραστηριότητες επικοινωνίας των δραστών και των υποστηρικτών / απολογητών τους.

Μετά τη συλλογή όλων των σημαντικών πληροφοριών, τα αποτελέσματα της παρακολούθησης αναλύονται και ταξινομούνται ανάλογα με τον αρνητικό, ουδέτερο ή θετικό τους χαρακτήρα. Αξιολογούνται επίσης σύμφωνα με τον επικοινωνιακό τους αντίκτυπο σε μελλοντικές περιπτώσεις επικοινωνίας εν ώρα κρίσης. Αυτή η ανάλυση ενσωματώνεται στην τακτική ανάλυση κατάστασης.



Εικ. 4.3 Σχηματικό διάγραμμα ενός συστήματος παρακολούθησης

4.2.4 Κανόνες συμπεριφοράς

Όλοι, θύματα, μέλη της κοινωνίας, δυνάμεις έκτακτης ανάγκης και η ίδια η ομάδα του οργανισμού είναι σοκαρισμένοι σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Είναι απαραίτητο να δράσουν με γνώση και λεπτότητα – αντικειμενικά, αλλά και με συμπόνια και σεβασμό, ιδίως προς τα θύματα και τις οικογένειές τους, καθώς και προς άλλους που εμπλέκονται. Πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη οι πολιτισμικές συνιστώσες της εν λόγω χώρας -με ιδιαίτερο σεβασμό στην αντιμετώπιση όσων εμπλέκονται, αλλά και με πνεύμα επικοινωνίας προς αυτούς ως σύνολο.

Είναι σημαντικό να ληφθεί σοβαρά υπόψη η ανάγκη του πληθυσμού και των Μέσων για πληροφόρηση. Ωστόσο, είναι σημαντικό να επιτευχθεί μια ισορροπία ανάμεσα στην απαιτούμενη εμπιστευτικότητα των ανακρίσεων και την ανάγκη του κοινού για πληροφόρηση.

Οι δημόσιες κατηγορίες απόδοσης ευθύνης εις βάρος της ομάδας διαχείρισης κρίσης πρέπει να αντιμετωπίζονται με ρεαλιστικό τρόπο που οδηγεί στην αποκλιμάκωση της κατάστασης. Καυγάδες για ρόλους και αρμοδιότητες από πλευράς των εμπλεκόμενων φορέων ή η δημόσια κριτική εις βάρος εμπλεκόμενου οργανισμού δεν συνάδουν με την κατάσταση και υπονομεύουν την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη προς τις ικανότητες της ομάδας διαχείρισης κρίσης.

Ένα στοιχείο που απαιτείται αλλά δεν υλοποιείται πάντα σύμφωνα με τις διαθέσιμες επιστημονικές αναλύσεις, είναι η μετάφραση των εκτιμήσεων από εμπειρογνώμονες ψυχολόγους και των συνιστώμενων κανόνων συμπεριφοράς, όπως αυτά αποτελούν τμήμα πολλών σχεδίων και σεναρίων κρίσης και έκτακτης ανάγκης, σε υποστηρικτική επικοινωνία που παρέχει βοήθεια στους αρμόδιους για τη λήψη δράσης.

4.2.5 Περιεχόμενο της επικοινωνίας

Τα Μέσα ζητούν άμεση πληροφόρηση και αριθμούς, οι οποίοι μπορεί απλά να είναι άγνωστοι στους διεξάγοντες τις ανακρίσεις. Εάν τα δεδομένα είναι άγνωστα, δεν πρέπει να δίνεται πληροφόρηση ακόμα και όταν τα Μέσα ασκούν πίεση. Για να αποφευχθεί περαιτέρω πίεση από τα Μέσα, δεν πρέπει να κοινοποιούνται υποθέσεις και δεδομένα που δεν έχουν επαληθευθεί. Σε αυτή την περίπτωση, είναι χρήσιμο να εκδοθεί μια δήλωση αναμονής (βλ. ενότητα 4.2.6). Η ανάκριση μπορεί να εξελιχθεί σε μια μακρόχρονη διαδικασία και δεν πρέπει να δημοσιοποιούνται ευαίσθητες πληροφορίες καθώς μπορεί αυτό να καταστρέψει την ανακριτική διαδικασία.

Σημαντικό είναι να γίνεται διαφοροποίηση ανάμεσα σε:

- Περιγραφικές πληροφορίες των γεγονότων που συνέβησαν.
- Πολιτικές εκτιμήσεις που επικεντρώνονται στην καταδίκη των γεγονότων.
- Πολιτικές/κομματικές απόψεις για ζητήματα όπως αξιολόγηση της διαχείρισης της κρίσης εκ μέρους των αρμόδιων φορέων ή απαραίτητες ενέργειες προς λήψη στην μάχη κατά της τρομοκρατίας.

Κάθε μήνυμα έχει το συντάκτη του και υπάρχει η κατάλληλη στιγμή για την δημοσίευση κάθε μηνύματος - αυτά δεν πρέπει να συγχέονται. Οι συζητήσεις και οι πολιτικές απόψεις πρέπει να εκφράζονται στον κατάλληλο χώρο και χρόνο. Στη διάρκεια των πρώτων ημερών, η διαχείριση της επικοινωνίας πρέπει να διατηρείται όσο κατά το δυνατόν πιο ιδεολογικά ουδέτερη, προκειμένου να διευκολυνθεί η διαμόρφωση μιας εικόνας συναίνεσης και ενότητας μεταξύ των πολιτικών. Είναι στιγμές λύπης και συγκίνησης και δεν πρέπει να χρωματίζονται από κομματικά/πολιτικά ζητήματα.

Οι επίσημες δηλώσεις που γίνονται στις πρώτες ώρες και ημέρες μετά την επίθεση πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στα θύματα. Οι αξίες των εμπλεκόμενων ατόμων και των οικογενειών έχουν προτεραιότητα επί των πολιτικών ή επαγγελματικών συμφερόντων. Το θύμα είναι, πάνω απ' όλα, ένα ανθρώπινο πλάσμα και μέλος της κοινωνίας. Μια τρομοκρατική επίθεση αποτελεί επίθεση στα ανθρώπινα δικαιώματα. Όλα τα πολιτικά κόμματα πρέπει να επιδείξουν ενότητα στην περίπτωση κρίσης καταδικάζοντας την επίθεση και απέχοντας από την ανάδειξη διαφορών μεταξύ τους, που θα οδηγούσαν σε αντεγκλήσεις.

Περιεχόμενο μηνύματος

Όλες οι δηλώσεις και τα σχόλια πρέπει να χαρακτηρίζονται από ρεαλισμό και πλήρη διαφάνεια. Συγκεκριμένα, η επιλογή των όρων περιγραφής των γεγονότων ή των δραστηρίων πρέπει να γίνει με μέριμνα και προσοχή. Η σαφής καταδίκη είναι πρέπει, αλλά πρέπει να εξετασθεί πολύ προσεκτικά και το ενδεχόμενο ενός συναισθηματικού ή πολιτικού καλέσματος για υποστήριξη. Ένας όρος ή φράση, από τη στιγμή που θα χρησιμοποιηθεί, είναι δύσκολο να αποσυρθεί και θα καθορίσει και την μετέπειτα πορεία της επικοινωνίας.

Η επιλογή των λέξεων πρέπει να γίνει σύμφωνα με το κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο, τη μορφή με την οποία γίνεται η δήλωση προς μιας συγκεκριμένη ομάδα-στόχο και τις προσδοκίες που φέρει. Κάποια μηνύματα με το ίδιο πληροφοριακό περιεχόμενο ενδέχεται να εκληφθούν με πολύ διαφορετικούς τρόπους. Είναι δυνατόν να εκφραστούν ταυτόσημες πληροφορίες με τόσο διαφορετικούς τρόπους που σε ένα πλαίσιο να φαντάζουν θετικές και σε άλλο αρνητικές - ο καλύτερος παραλληλισμός είναι αυτός με το μισογεμάτο ή μισοάδειο ποτήρι. Ιδίως μετά από ένα τόσο τραγικό συμβάν όπως μια τρομοκρατική επίθεση, πρέπει να ληφθεί υπόψη ο ψυχολογικός αντίκτυπος των χρησιμοποιούμενων λέξεων και δηλώσεων.

Εικόνες

«Μια εικόνα, χίλιες λέξεις». Οι εικόνες αποτυπώνονται στη μνήμη και μεταφέρουν μηνύματα με πολύ πιο ισχυρό τρόπο από τις λέξεις. Ωστόσο, σε μια πράξη βίας, το κεντρικό ερώτημα είναι τι θα προβληθεί και τι δεν θα προβληθεί: Να δείξουμε σκηνές με αίμα ή να επιλέξουμε λιγότερο άμεσες επικεφαλίδες που δίνουν μια εικόνα των γεγονότων αλλά δεν προβάλλουν τις πιο προσωπικές πτυχές των θυμάτων.

Η επιλογή εικόνων προς δημοσίευση στον Τύπο για την παρουσίαση των συνεπειών μιας τρομοκρατικής επίθεσης εξαρτάται από παράγοντες που περιλαμβάνουν την ιστορική στιγμή, την εμπειρία της εν λόγω χώρας σε θέματα τρομοκρατίας, τις άτυπες διαπραγματεύσεις ανάμεσα στα Μέσα και τους πολιτικούς φορείς και την ιδιαίτερη εικόνα που κάθε επιχείρηση στο χώρο των ΜΜΕ επιθυμεί να αποτυπώσει για τη στιγμή αυτή. Η απευθείας κοινοποίηση στον Τύπο φωτογραφιών και μαγνητοφωνήσεων θα μπορούσε να είναι ένας τρόπος να επηρεαστεί η δημοσίευση φωτογραφιών. Ωστόσο, αυτά τα στοιχεία πρέπει να είναι ελκυστικά για τα Μέσα, όχι όμως και σπαρακτικά. Ο Τύπος δεν είναι η μόνη μορφή Μέσων που δημοσιεύει εικόνες. Η επανάσταση των νέων τεχνολογιών έχει πλέον καταστήσει εφικτή σε όλους τη διάχυση εικόνων που οι ίδιοι έχουν συγκεντρώσει.

Σύμβολα

Η μη-λεκτική επικοινωνία μπορεί να παίξει έναν εξίσου σημαντικό ρόλο όπως τα γραπτά και λεκτικά μηνύματα. Εδώ, ιδιαίτερη σημασία έχουν τα εθνικά ή πολιτιστικά σύμβολα. Είναι σε θέση να ενισχύσουν τη συναίσθηση της ταυτότητας και να θεμελιώσουν την αλληλεγγύη που θα προωθήσει τη σωστή συμπεριφορά, την τάξη και την εμπιστοσύνη. Τα σύμβολα μπορεί να είναι πολιτιστικά εμβλήματα όπως σημαίες, λογότυπα, τοποθεσίες ή κτίρια, εκδηλώσεις ή παρουσιάσεις όπως τελετές πένθους, διαδηλώσεις με κεριά, τελετές κατάθεσης στεφάνου, επιμνημόσυνες δεήσεις κλπ. Ωστόσο, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί ο πλήρης αντίκτυπός τους, η χρήση των συμβόλων πρέπει να επιλέγεται με προσοχή και να είναι σαφώς συμβατή με την κουλτούρα και την περίσταση.

4.2.6 Ενιαία επικοινωνία

Ο συντονισμός μεταξύ των διαφορετικών εμπλεκόμενων φορέων στη διαχείριση κρίσης περιλαμβάνει επίσης και το συντονισμό των πληροφοριών που πρόκειται να διοχετευθούν ως επίσημη πληροφόρηση. Η εξορθολογισμένη «ενιαία στρατηγική» αποτελεί την απαραίτητη βάση για την αξιοπιστία των ατόμων που είναι υπεύθυνα για τη λήψη δράσης. Οι αντικρουόμενες δηλώσεις δίνουν την εντύπωση αναξιοπιστίας, διαβρώνουν την εμπιστοσύνη και γεννούν αμφιβολίες για τον επαγγελματισμό και την αποφασιστικότητα των αρχών. Στη χειρότερη περίπτωση, μπορεί να προκαλέσουν ανεξέλεγκτη κλιμάκωση της κατάστασης. Είναι εξίσου θεμελιώδες για όλους τους εμπλεκόμενες να προφυλαχθεί αυστηρά η εμπιστευτικότητα και να αποφευχθεί η κλιμάκωση μέσω της μη κοινοποίησης άλλων γεγονότων ή απόψεων. Η διάδοση μη επιβεβαιωμένων και αποσπασματικών πληροφοριών και υποθέσεων επιφέρει και τη πιθανότητα ανεξέλεγκτης επικοινωνίας με τη μορφή φημών. Οι πρώτες οδηγούν γενικά σε κλιμάκωση, η οποία είναι δύσκολο να ελεγχθεί.

Για να αποφευχθεί αυτό, πρέπει να παραχθεί ένα σύνολο κατευθυντήριων οδηγιών για όλες τις πτυχές της επικοινωνίας, το οποίο θα ενημερώνεται τακτικά. Οι κατευθυντήριες οδηγίες πρέπει να ελέγχονται και να συντονίζονται με τα αρμόδια άτομα και φορείς, και να δίδονται σε όλους τους εκπροσώπους με τη μορφή δεσμευτικών κανόνων επικοινωνίας.

- Τα **κεντρικά μηνύματα** είναι σύντομες, ακριβείς προτάσεις που επεξηγούν με σαφήνεια τα συμβάντα, τις πραγματοποιηθείσες διορθωτικές ενέργειες και τη στάση

του εκπροσώπου που μεταδίδει το μήνυμα. Αυτά διαμορφώνουν τη βάση για όλο το υπόλοιπο επικοινωνιακό περιεχόμενο.

- **Κατευθυντήριες οδηγίες για ερωταποκρίσεις / διατυπώσεις:** Ένας κατάλογος ερωταποκρίσεων είναι η βάση για όλο το επικοινωνιακό περιεχόμενο. Συνιστούμε τη σύνταξη ενός κύριου καταλόγου ερωταποκρίσεων για όλες τις ερωτήσεις όλων των ομάδων-στόχων και όλα τα θέματα. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποσπάσματα από τον κατάλογο αυτό για επιμέρους επικοινωνιακές λειτουργίες, π.χ. το προσωπικό της γραμμής έκτακτης ανάγκης.
- Οι **συνοδευτικές πληροφορίες** εξυπηρετούν ως βασικό εργαλείο έρευνας για τους δημοσιογράφους. Οι πληροφορίες υπόκεινται σε επεξεργασία και διατίθεται μέσω ιστοσελίδας ή σε μορφή πακέτου ενημερωτικού υλικού. Παρέχοντας τις δικές τους πληροφορίες, οι οργανισμοί ή οι αρχές μπορούν να αποτρέψουν τη χρήση λάθος πληροφοριών κατά τη δημοσιογραφική έρευνα.

4.2.7 Εργαλεία επικοινωνίας

Δήλωση αναμονής

Η δήλωση αναμονής χρησιμοποιείται πρωτίστως στα αρχικά στάδια όταν τα γεγονότα και η κατάσταση είναι ακόμα ασαφή. Η αρχική δήλωση πρέπει να αναφέρει τυχόν γεγονότα που έχουν επιβεβαιωθεί αλλά να μην κάνει εικασίες πάνω σε μη επιβεβαιωμένες λεπτομέρειες. Είναι απολύτως δόκιμο να ειπωθεί ότι δεν είναι διαθέσιμα όλα τα γεγονότα, και αυτό μπορεί να διατυπωθεί με πολλούς τρόπους: «Προς το παρόν, διεξάγονται ανακρίσεις / έρευνες σε αυτό το επίπεδο.» Ταυτόχρονα, η δήλωση ανακοινώνει την πρόθεση για ενημέρωση των Μέσων και του κοινού αμέσως μόλις υπάρχουν διαθέσιμες νέες πληροφορίες. Επιπρόσθετα, οι δηλώσεις αναμονής περιέχουν πληροφορίες για ενέργειες που έκανε η ομάδα διαχείρισης κρίσης και, σε σχετική περίπτωση, που αποσκοπούσαν στην προστασία του πληθυσμού. Οι δηλώσεις αναμονής μπορούν επίσης να εκδοθούν και εγγράφως προς τον Τύπο, ως αρχικά ανακοινωθέντα τύπου.

Πληροφορίες για τον Τύπο

Οι πληροφορίες για τον Τύπο χρησιμοποιούνται όταν υπάρχουν διαθέσιμα πιο λεπτομερή στοιχεία. Επιπλέον των στοιχείων για τον τύπο της επίθεσης, τη ζημιά και τις ενέργειες που έγιναν από την ομάδα διαχείρισης κρίσης, μπορεί να περιλαμβάνονται παραθέματα όσων είπαν οι υπεύθυνοι για τη λήψη δράσης.

Συνέντευξη Τύπου

Οι συνεντεύξεις Τύπου είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την τηλεόραση και το ραδιόφωνο, αφού οι αντίστοιχοι σταθμοί χρησιμοποιούν τηλεοπτικές εικόνες και πραγματικό ήχο ή ενίοτε μεταδίδουν και όλη τη συνέντευξη. Πριν πραγματοποιηθεί μια συνέντευξη Τύπου, πρέπει να υπάρχουν πλήρη στοιχεία ώστε να διασφαλιστεί ότι θα απαντηθούν οι ερωτήσεις που θα ακολουθήσουν. Η απόφαση για την πραγματοποίησης συνέντευξης Τύπου πρέπει να λαμβάνεται γνωρίζοντας τον ιδιαίτερο αντίκτυπο που έχει η εκδήλωση. Είναι το στάδιο κατά το οποίο οι αρμόδιοι δίνουν απαντήσεις, παρουσιάζονται και αντιμετωπίζουν κρίσιμα ερωτήματα.

Δηλώσεις και συνεντεύξεις

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι συνεντεύξεων: Η κλασική συνέντευξη στην οποία οι εκπρόσωποι πρέπει να χειριστούν ερωτήσεις από δημοσιογράφους και η συνέντευξη κατά

την οποία γίνονται σύντομες δηλώσεις. Οι δηλώσεις πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο στην αρχική φάση πριν την επιβεβαίωση των γεγονότων.

Συνομιλίες ιστορικού

Οι συνομιλίες ιστορικού προσφέρουν την ευκαιρία για αποσαφήνιση περίπλοκων γεγονότων και ταξινόμηση των μεθόδων δράσης. Ταιριάζουν καλύτερα στη φάση ανάλυση και εξέτασης, κατά την οποία αξιολογούνται τα γεγονότα.

Επιμέρους συναντήσεις και επιστολές

Η επικοινωνία με θύματα και τις οικογένειές τους πρέπει να πραγματοποιείται αρχικά σε προσωπικό επίπεδο, και άρα με τη μορφή επιμέρους συναντήσεων και, όποτε υπάρχει δυνατότητα, με προσωπικές επιστολές.

Τηλεφωνική γραμμή έκτακτης ανάγκης

Η τηλεφωνική γραμμή έκτακτης ανάγκης είναι το πιο σημαντικό εργαλείο για την απευθείας επικοινωνία με τους πολίτες. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν και οι υπάρχουσες γραμμές παροχής βοήθειας. Ο οριστικοποιημένος κατάλογος ερωταποκρίσεων εξυπηρετεί ως βάση για την παροχή απαντήσεων σε ενδεχόμενα ερωτήματα. Η τηλεφωνική γραμμή έκτακτης ανάγκης δίνει επίσης σημαντικές πληροφορίες σε επίπεδο διαχείρισης επικοινωνίας, καθώς προσφέρει μια σαφή εικόνα των αναγκών ενημέρωσης του πληθυσμού.

Δικτυακός τόπος ή «σκιώδης ιστοσελίδα» (dark site)

Το Διαδίκτυο είναι το κύριο εργαλείο έρευνας που χρησιμοποιεί ο πληθυσμός και τα Μέσα. Όλες οι σχετικές πληροφορίες πρέπει να αναρτώνται άμεσα στο δικτυακό τόπο του εν λόγω φορέα ή σε μια σκιώδη ιστοσελίδα – έναν ήδη έτοιμο δικτυακό τόπο για περίπτωση κρίσης - και να ενημερώνονται τακτικά. Σημαντικό ως περιεχόμενο είναι τα εξής:

- Ενημερωμένες πληροφορίες για τα πραγματικά γεγονότα της κατάστασης.
- Τα κύρια ζητήματα από τον κατάλογο ερωταποκρίσεων (συμπεριλαμβανομένης της συνεχούς ενημέρωσης).
- Όλες τα σχετικά στοιχεία επικοινωνίας.
- Εάν είναι δυνατό, ένα μήνυμα με τη μορφή βίντεο προς την κοινωνία.
- Έναν χώρο για δημοσιογράφους με όλες τις πληροφορίες και τις φωτογραφίες για τον Τύπο.

Το σύνολο της επικοινωνίας, από τις πληροφορίες προς τον Τύπο μέχρι το προσωπικό της τηλεφωνικής γραμμής έκτακτης ανάγκης, πρέπει να ανατρέχει στον δικτυακό τόπο. Η στοχευμένη καταχώριση λέξεων-κλειδιών σε μηχανές αναζήτησης είναι απαραίτητη, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ο δικτυακός τόπος μπορεί να εντοπιστεί στο Διαδίκτυο και εμφανίζεται ψηλά στις πρώτες θέσεις μιας αναζήτησης.

(Για την προετοιμασία μιας σκιώδους ιστοσελίδας, βλ. ενότητα 6.3)

Ενημερωτικά έντυπα

Η χρήση ενημερωτικών εντύπων είναι μια ταχεία μέθοδος επικοινωνίας σημαντικών μηνυμάτων προς τους πολίτες – π.χ. όταν πρέπει να κοινοποιηθούν προς όλα τα γειτονικά νοικοκυριά και επιχειρήσεις συγκεκριμένοι κανόνες συμπεριφοράς σε σχέση με το χώρο της επίθεσης.

4.2.8 Τεχνικές πτυχές της επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων

Μία από τις πιο σημαντικές εργασίες είναι να διασφαλιστεί ότι δημοσιογράφοι και ευρύ κοινό μπορούν να προσεγγίσουν την ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης. Στα πρώτα στάδια, θα υπάρχει μαζική εισροή εκατοντάδων τηλεφωνημάτων, ηλεκτρονικών επιστολών και φαξ. Απαιτείται επαρκής τεχνική προετοιμασία για τη διαχείριση αυτών και οι απαραίτητοι τεχνικοί

εξυπηρέτησης πρέπει να είναι διαθέσιμοι ανά πάσα στιγμή. Οι βασικές υποδομές περιλαμβάνουν:

- Επαρκή αριθμό τηλεφωνικών γραμμών και υπαλλήλων για τη στελέχωση της υπηρεσίας τηλεφωνικής γραμμής έκτακτης ανάγκης.
- Καταγραφή των μηνυμάτων σε αναμονή.
- Τηλεφωνική γραμμή έκτακτης ανάγκης για τον Τύπο με ξεχωριστό τηλεφωνικό αριθμό και επαρκή αριθμό γραμμών.
- Κεντρικός λογαριασμός ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για ερωτήματα από μέλη του Τύπου, στον οποίο θα έχει πρόσβαση όλη η ομάδα επικοινωνίας.
- Άμεση πρόσβαση στον δικτυακό τόπο για τακτική ενημέρωση πληροφοριών και σχεδίων έκτακτης ανάγκης για δυνατότητα διεύρυνσης της πρόσβασης στον δικτυακό τόπο.
- Κινητά τηλέφωνα, εφεδρικές μπαταρίες, φορτιστές.
- Φορητοί υπολογιστές με πρόσβαση σε WLAN.
- Σήματα ή ρούχα για αναγνώριση των μελών της ομάδας επικοινωνίας εν ώρα κρίσης στο χώρο της επίθεσης.

4.2.9 Στο σημείο

Το γεγονός ότι οι εκπρόσωποι πρέπει να μετακινηθούν στο σημείο μιας επίθεσης καθιστά απαραίτητη τη διάθεση ενός κτιρίου ή ενός χώρου για δηλώσεις και συνεντεύξεις Τύπου. Οι δημοσιογράφοι ζητούν στρατηγικά σημεία όπου το σημείο της επίθεσης θα φαίνεται στο φόντο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί εάν όμως δεν υπάρχει οπτική επαφή με σπαρακτικές σκηνές ή εικόνες που παρεμβαίνουν στην ιδιωτικότητα των ανθρώπων. Για το λόγο αυτό, οι εγκαταστάσεις για τον Τύπο πρέπει να βρίσκονται σε ουδέτερο σημείο (π.χ. ξενοδοχείο, γειτονικό δημόσιο κτίριο ή σκηνή).

Επιπλέον, οι συνοδοί του επίσημου εκπροσώπου πρέπει να είναι περιορισμένοι. Υπάρχουν αντικρουόμενες απόψεις για αυτό το θέμα: Για μερικούς, είναι σημαντικό να υποστηρίζεται ένας πολιτικό από τους αρμόδιους για τις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης και την αστυνομία, και για άλλους αρκεί από μόνος του ο πολιτικός για να εκπληρώσει τον στόχο της επικοινωνίας.

Η επιτόπια παρουσία μπορεί να αποτελεί και κίνδυνο για την ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης, ανάλογα με τον τύπο της επίθεσης και τον τύπο και μέγεθος της ζημιάς. Για το λόγο αυτό, όποτε είναι εφικτό, πρέπει να εξετάζεται η λήψη των απαραίτητων μέτρων προστασίας και ασφάλειας σε συνεργασία με τα μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσης και να εκτελείται.

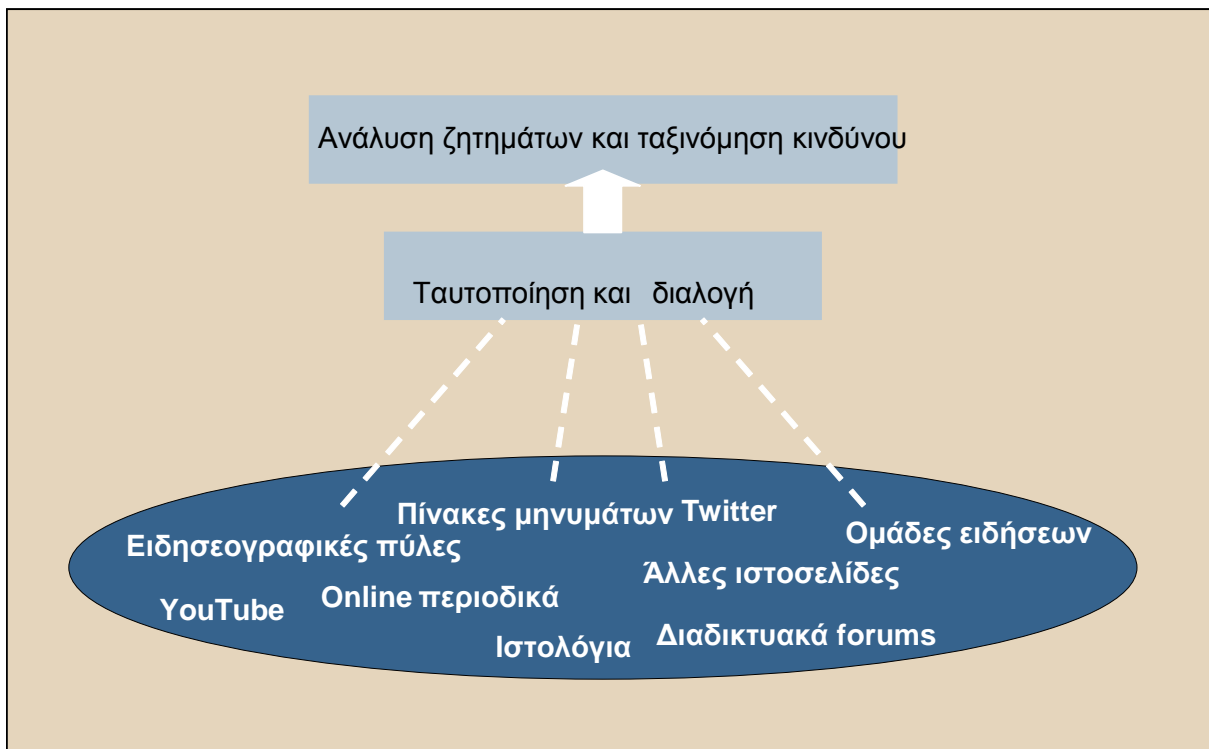
Τα θύματα πρέπει να προστατεύονται από το φακό της κάμερας όσο το δυνατόν περισσότερο. Φυσικά εμπόδια, αστυνομικές ταινίες και σεντόνια είναι μερικοί από τους πόρους που χρησιμοποιούνται για να μην φαίνονται τα άψυχα σώματα. Τα ανοικτά και κάθετα σενάρια καθιστούν αυτή τη διαδικασία πολύ δύσκολη.

Οι πολίτες θέλουν να βοηθήσουν ως κίνησης καλής θέλησης, ωστόσο έτσι ενδέχεται να παρεμποδίσουν το έργο των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης. Μάλιστα μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο άλλα άτομα. Συνεπώς, οι πολίτες πρέπει να εκπαιδευτούν για να κατανοήσουν ότι δεν πρέπει να εμπλέκονται σε μια επιχείρηση διάσωσης εκτός εάν τους ζητηθεί.

4.2.10 Στρατηγική κοινωνικών μέσων

Για να είναι δυνατή η ταχεία απόκριση, τα κύρια κοινωνικά μέσα πρέπει να εντοπιστούν εκ των προτέρων και –ιδίως μετά από μία επίθεση– να παρακολουθούνται συνέχεια με παράλληλη ενσωμάτωσή τους στις αναλύσεις κατάστασης. Η παρακολούθηση δεν πρέπει να επικεντρώνεται στην πληροφορία, αλλά στην παρατήρηση και αξιολόγηση απόψεων.

Εργαλεία παρακολούθησης από παροχείς υπηρεσιών μπορεί να είναι χρήσιμα, για να εντοπιστούν πλατφόρμες και να συγκεντρωθούν θέματα και ζητήματα στα κοινωνικά μέσα. Ωστόσο, αυτά τα αποτελέσματα διαμορφώνουν μόνο τη βάση ποιοτικής ανάλυσης, η οποία πρέπει να δώσει έμφαση στον αντίκτυπο της δημιουργία γνώμης μεταξύ των σχετικών παραγόντων.



Εικ. 4,4: Παρακολούθηση κοινωνικού ιστού

Η επικοινωνία στο εσωτερικό κοινοτήτων των κοινωνικών μέσων υποβοηθείται από την υποστήριξη ειδικών που λειτουργούν ουσιαστικά μέσα στον κοινωνικό Ιστό. Μπορούν να στοχεύσουν σε συγκεκριμένες περιοχές περιεχομένου ως ενεργοί παρατηρητές, παρακολουθώντας και αξιοποιώντας τη δυναμική του διαλόγου, και επίσης συμμετέχοντας προσεκτικά σε συζητήσεις. Είναι σημαντικό να συνδεθούν στενά οι κλασσικές δραστηριότητες επικοινωνίας με την παρακολούθηση ή την επικοινωνία του κοινωνικού Ιστού. Οι δημοσιογράφοι χρησιμοποιούν τα κοινωνικά μέσα ως πηγή – και αντιστρόφως, οι χρήστες χρησιμοποιούν επίσης άλλες πηγές Μέσων.

Είναι κρίσιμης σημασίας να φτάνουν στις κοινότητες των κοινωνικών μέσων όλα τα μηνύματα και περιεχόμενο της επικοινωνίας. Βασικός στόχος είναι να τροφοδοτούνται οι online διάλογοι, όπως μεμονωμένοι δικτυακοί τόποι ή ηλεκτρονικές εφημερίδες και ειδησεογραφικές πύλες, με ανακοινωθέντα τύπου και πληροφορίες για το κοινό. Η διάχυση των μηνυμάτων πρέπει να διασφαλίζει με τη χρήση π.χ. εκστρατειών AdWords, με ειδικούς όρους καταχωρημένους σε μηχανές αναζήτησης και εμφανιζόμενους στις πρώτες θέσεις των αποτελεσμάτων αναζήτησης. Επίσης, σημαντική είναι και η ενεργή διάχυση μηνυμάτων μέσα από

προσωπικούς λογαριασμούς π.χ. Twitter ή Facebook. Η δημιουργία ή ενεργοποίηση αυτών των λογαριασμών δεν μπορεί να αναβάλλεται μέχρι την επέλευση μιας ad-hoc κρίσης μετά από τρομοκρατική επίθεση. Η επικοινωνία στους διαύλους των κοινωνικών μέσων πρέπει να αποτελεί μέρος της ολοκληρωμένης «κανονικής» επικοινωνιακής στρατηγικής εάν στόχος είναι η αποδοχή από αυτές τις κοινότητες.

Οι κλασσικές νομικές και επικοινωνιακές παρεμβατικές στρατηγικές λίγο επηρεάζουν τον κοινωνικό Ιστό και μάλιστα ίσως οδηγούν και σε κλιμάκωση. Σημαντική μπορεί να αποδειχθεί η συμμετοχή σε ή η χρήση των πλατφορμών κοινωνικών μέσων, πχ τοπικές ή αναμνηστικές πλατφόρμες. Όμως, αυτό πρέπει να γίνεται με πολύ προσοχή και μόνο κατόπιν λεπτομερούς ανάλυσης της κατάστασης. Η εμπλοκή εξαρτάται επίσης από τα επίπεδα ενδιαφέροντος, συνάφειας και αποτελεσματικότητας και από το εύρος στο οποίο είναι εφικτό να προσεγγιστούν οι εμπλεκόμενοι μέσω άλλων διαύλων επικοινωνίας.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τους βασικούς κανόνες των κοινωνικών μέσων:

- **Διαφάνεια:** Να εμφανίζεστε με ξεκάθαρη άποψη, δίχως περιθώρια αμφιβολίας, λαμβάνοντας σαφείς θέσεις.
- **Αυθεντικότητα:** Αξιόπιστες, σαφείς και συνοπτικά διατυπωμένες απόψεις και επιχειρήματα, χωρίς κολακείες και υπόγειες δραστηριότητες.
- **Συνέχεια:** Μείνετε ενεργός στο παιχνίδι και γίνετε αναπόσπαστο μέρος του ευρύτερου διαλόγου, χωρίς υπερβολικά ενθουσιώδεις δραστηριότητες.
- **Ταχύτητα:** Άμεση απόκριση

Δεδομένης της δημοφιλίας των ιστοσελίδων κοινωνικών μέσων, είναι σημαντικό να παραχθούν κατευθυντήριες οδηγίες από αρχές και φορείς που θα ενημερώνουν υπαλλήλους και συναδέλφους για την κατάλληλη χρήση αυτών. Η καθοδήγηση είναι ιδιαίτερα σημαντική σε καταστάσεις κρίσης. Σήμερα πολλοί άνθρωποι επικοινωνούν χρησιμοποιώντας τις πλατφόρμες των κοινωνικών μέσων. Ωστόσο, δεν έχουν όλοι την ευαισθησία να αναγνωρίσουν τι πρέπει να δημοσιοποιηθεί και τι όχι.

Ο έλεγχος της διαδικασίας επικοινωνίας στα κοινωνικά μέσα θα είναι πάντα δύσκολος. Ωστόσο, αυτές οι μορφές μέσων δεν γίνεται να παραγνωρίζονται πλέον. Ως αποτέλεσμα, οι στρατηγικές κοινωνικών μέσων και η απαραίτητη τεχνογνωσία είναι σήμερα αναπόφευκτα στοιχεία στο πλαίσιο της σύγχρονης διαχείρισης κρίσεων.

5 Σχέδια δράσης

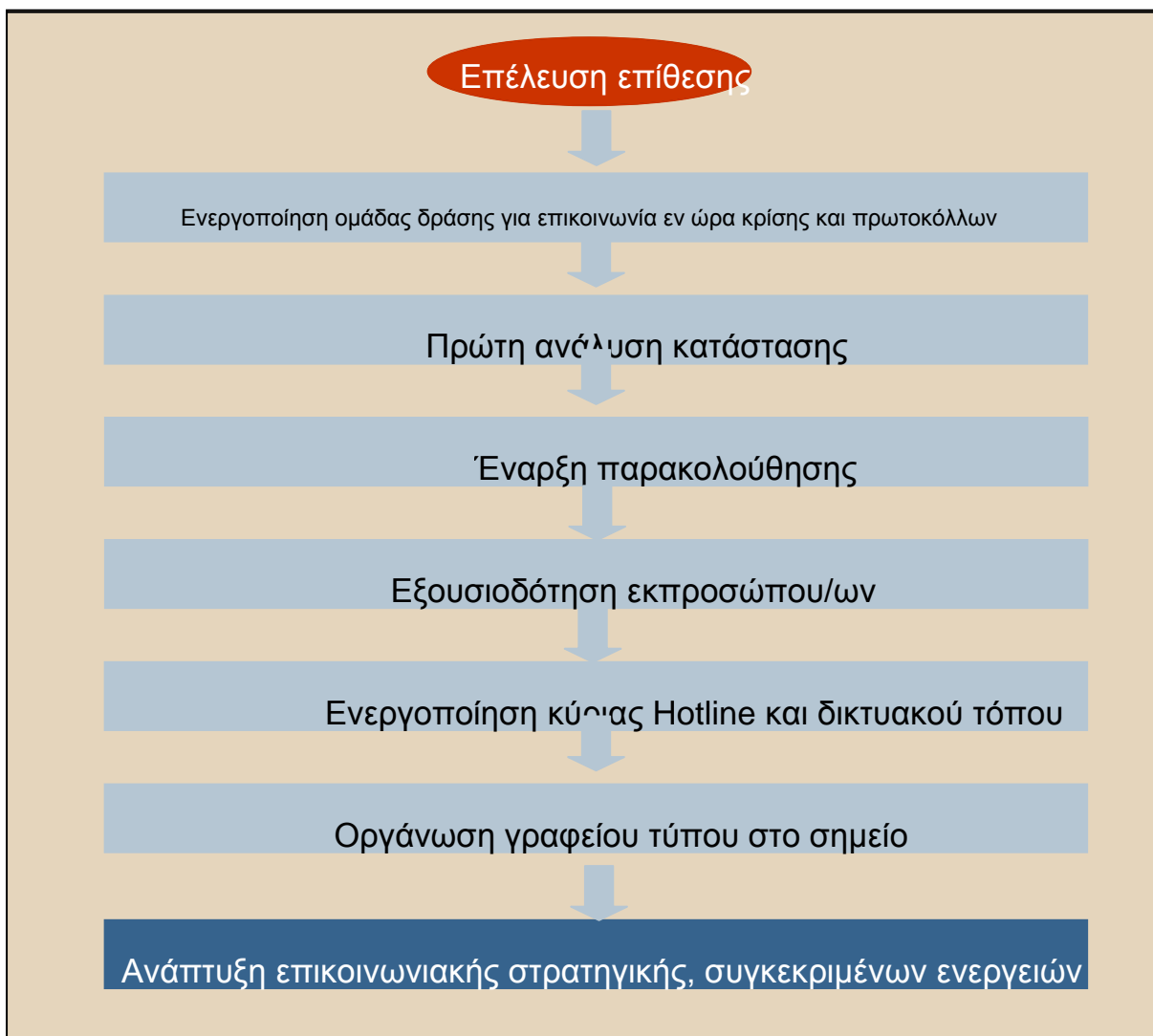
Οι προηγούμενες ενότητες περιγράφουν τις επιμέρους ανάγκες και απαιτήσεις επικοινωνιακής απόκρισης μετά από τρομοκρατικές επιθέσεις. Τα παρακάτω σχηματικά σχέδια δράσης συνοψίζουν αυτές τις ανάγκες και δείχνουν πιθανές ενέργειες.

Τα διαγράμματα έχουν αναπτυχθεί ως ένα χρήσιμο εργαλείο για την ομάδα κρίσης, προκειμένου να έχει μια γρήγορη σύνοψη αυτών που πρέπει να κάνει. Μαζί με τις λίστες ελέγχου στο μέρος 3, ενότητα 10, δομούν τη βάση ενός σχεδίου επικοινωνίας εν ώρα κρίσης.

Εντούτοις, κάθε τρομοκρατική επίθεση είναι διαφορετική. Συνεπώς, τα διαγράμματα αποτελούν ένα υπόδειγμα και μόνο. Πρέπει να αναπτυχθούν συγκεκριμένα, επιμέρους σχέδια δράσης για την αρμόδια ομάδα κρίσης και στο πλαίσιο των τοπικών συνθηκών.

5.1 Τα πρώτα βήματα

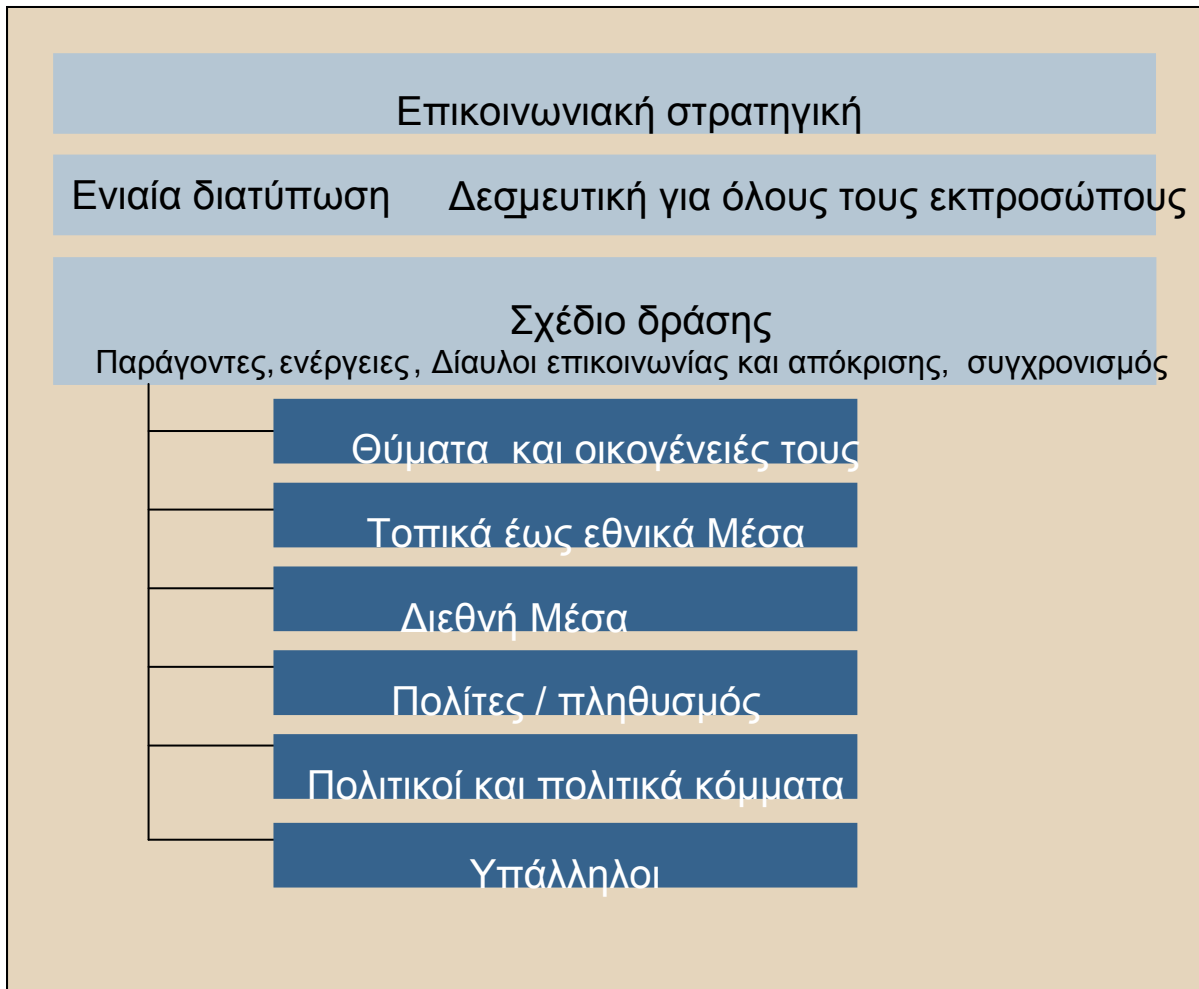
Σε περίπτωση τρομοκρατικής επίθεσης, τα πρώτα βήματα πρέπει να αφορούν στην ενεργοποίηση της προετοιμασμένης ομάδας κρίσης. Αυτή η ομάδα πρέπει να αναλύσει την κατάσταση και να οργανώσει τις πρώτες ενέργειες επικοινωνίας εν ώρα κρίσης.



Εικ. 5.1 Τα πρώτα βήματα

5.2 Βάση σχεδίων δράσης

Η συνολική επικοινωνιακή στρατηγική και η δεσμευτική ενιαία διατύπωση αποτελούν τη βάση για συγκεκριμένα σχέδια δράσης. Από την άποψη αυτή, είναι κρίσιμο να καθοριστούν προσεκτικά οι ομάδες-στόχοι.



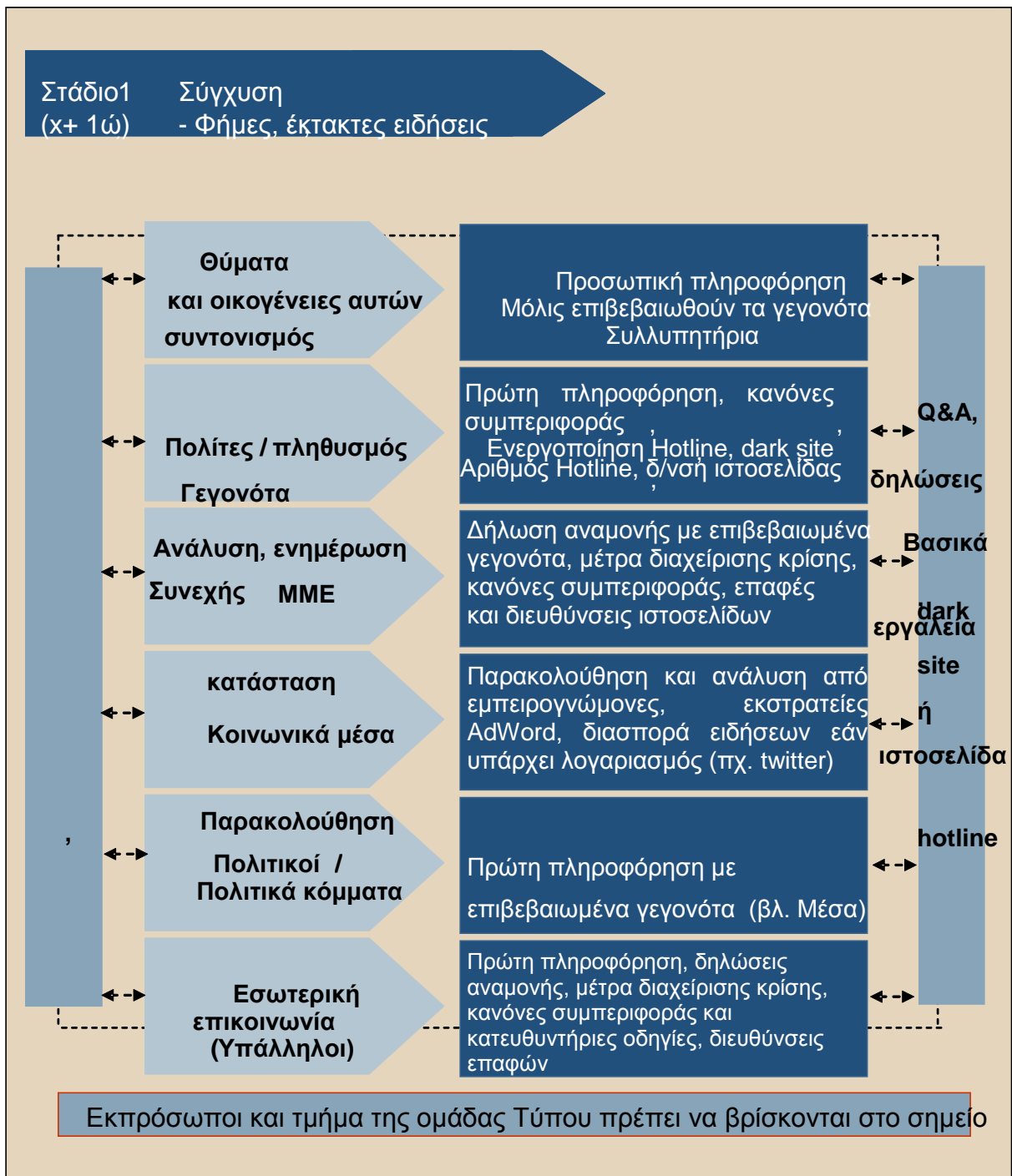
Εικ. 5.2 Στοιχεία ενός σχεδίου δράσης

5.3 Σχέδια δράσης για διαφορετικά στάδια της επικοινωνιακής απόκρισης

5.3.1 Στάδιο 1 – Σύγχυση

Το Στάδιο 1 χαρακτηρίζεται από σύγχυση και ελλιπείς, εν μέρει αντικρουόμενες πληροφορίες.

Στόχος της επικοινωνίας είναι να ηρεμήσει την κατάσταση παρέχοντας γρήγορη και αξιόπιστη πληροφόρηση. Πρωτεύον καθήκον είναι να ενημερωθούν οι οικογένειες των θυμάτων όσο το δυνατόν πιο γρήγορα. Ίσως είναι επίσης απαραίτητο να διανεμηθούν κανόνες συμπεριφοράς και διευθύνσεις επικοινωνίας των σημείων όπου υπάρχει συνεχής πληροφόρηση.

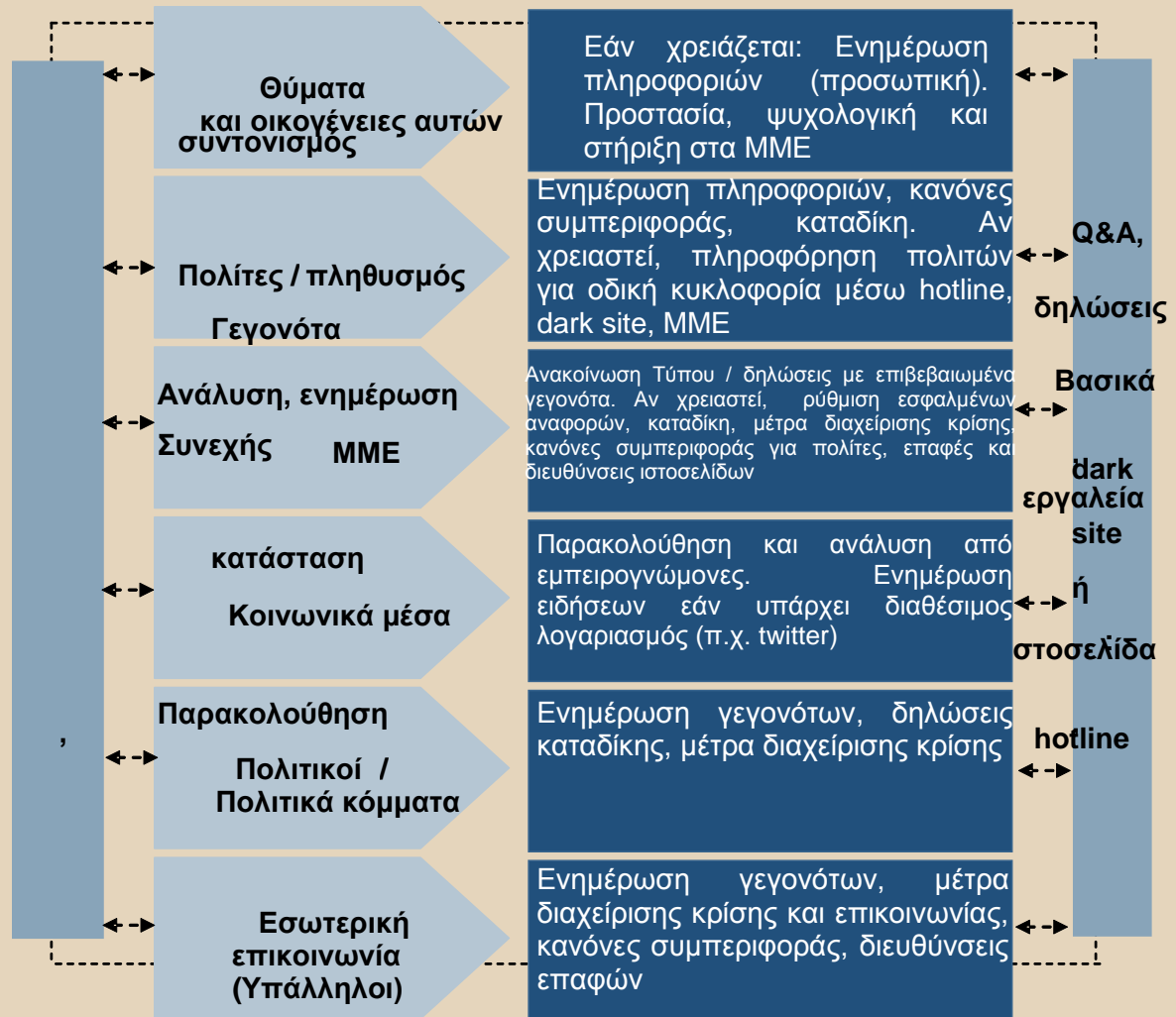


Εικ. 5.3 Στάδιο 1 του σχηματικού σχεδίου δράσης

5.3.2 Στάδιο 2 – Διάσωση και ανακρίσεις

Το Στάδιο 2 χαρακτηρίζεται από το έργο των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης και τις αστυνομικές ανακρίσεις. Παράγονται δύο τύποι πληροφοριών. Ενημερωμένες και πιο λεπτομερείς πληροφορίες για το συμβάν και μηνύματα καταδίκης.

Στάδιο2 Έρευνα και ανακρίσεις
 (x+ 2-3ώ) - Αρχική πληροφόρηση, καταδίκη και ρεπορτάζ

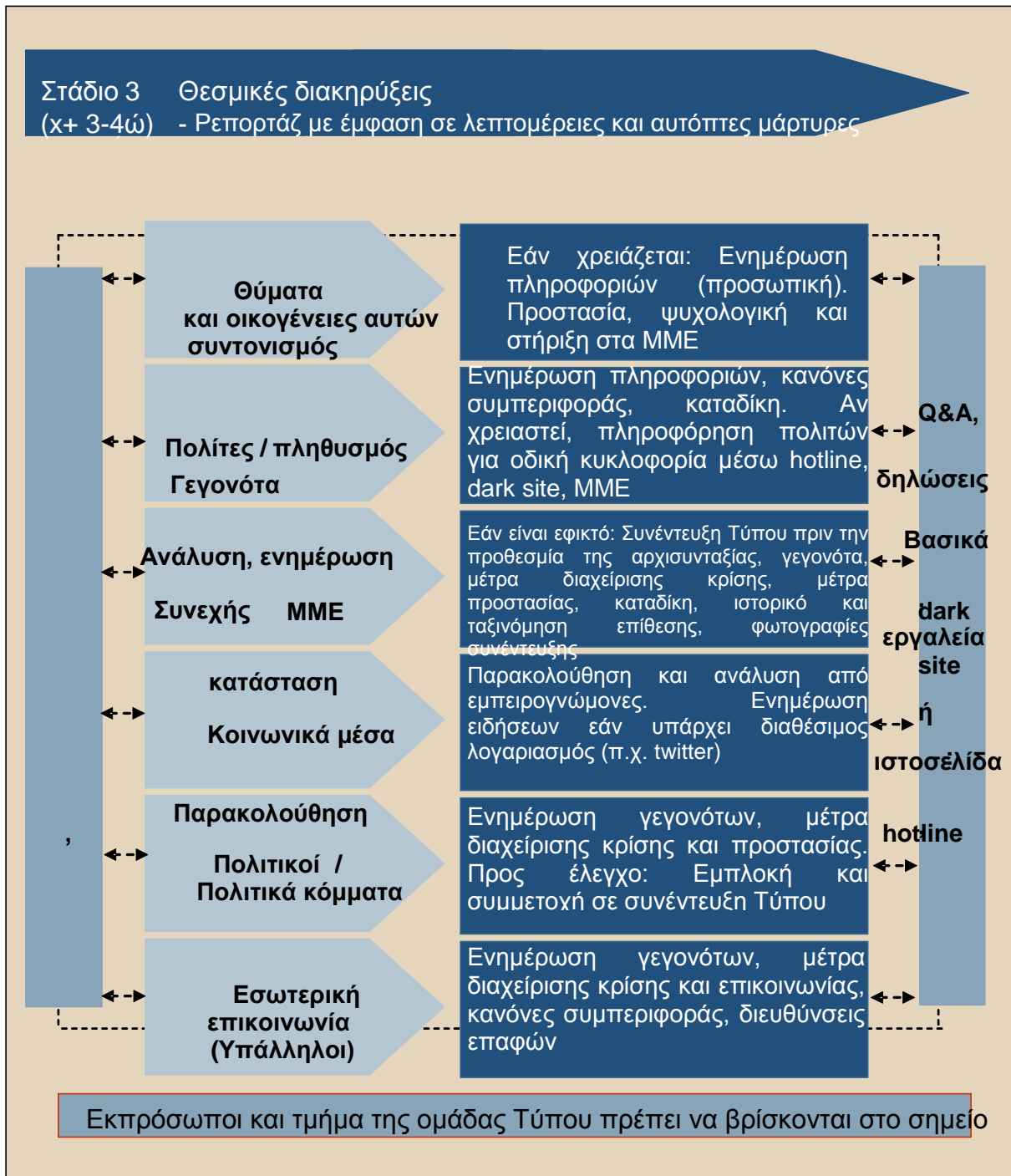


Εκπρόσωποι και τμήμα της ομάδας Τύπου πρέπει να βρίσκονται στο σημείο

Εικ. 5.4 Στάδιο 2 του σχηματικού σχεδίου δράσης

5.3.3 Στάδιο 3 – Δηλώσεις θεσμικών παραγόντων

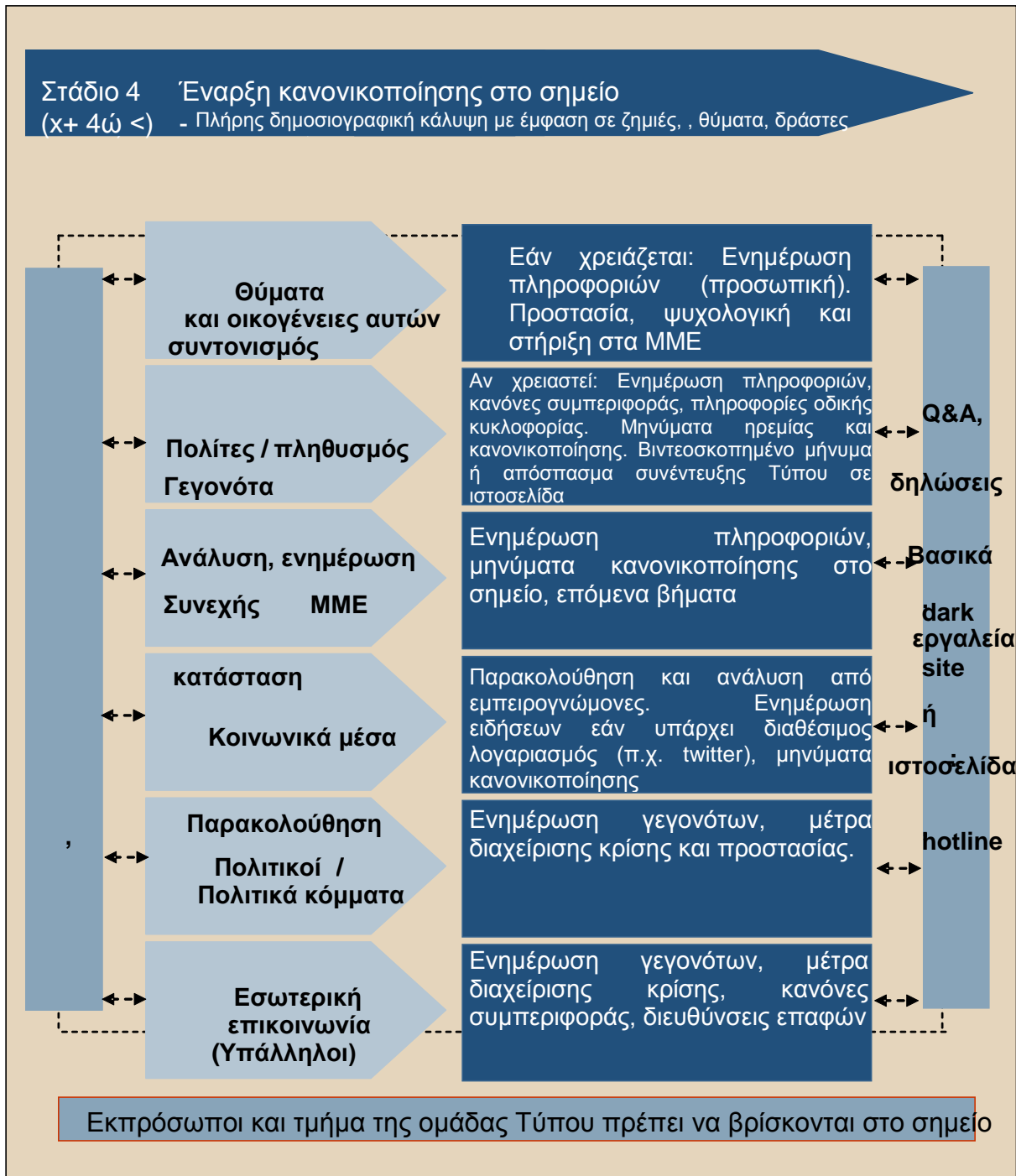
Σε αυτό το στάδιο, τα Μέσα επιζητούν δηλώσεις από θεσμικούς παράγοντες. Συνήθως, είναι διαθέσιμες περισσότερες λεπτομέρειες για το κτύπημα και τη ζημιά που προκλήθηκε. Συνεπώς, σε αυτό το πρώτο στάδιο είναι χρήσιμη μια συνέντευξη Τύπου για την καταδίκη της επίθεσης και την ενημέρωση του πληθυσμού σχετικά με την κατάσταση και τα μέτρα προστασίας.



Εικ. 5.5 Στάδιο 3 του σχηματικού σχεδίου δράσης

5.3.4 Στάδιο 4 – Έναρξη κανονικοποίησης στο σημείο

Σε αυτό το στάδιο, χρειάζεται συνεχής ενημέρωση των πληροφοριών, καθώς και μηνύματα που να δηλώνουν ότι η κατάσταση κανονικοποιείται.



Εικ. 5.6 Στάδιο 4 του σχηματικού σχεδίου δράσης

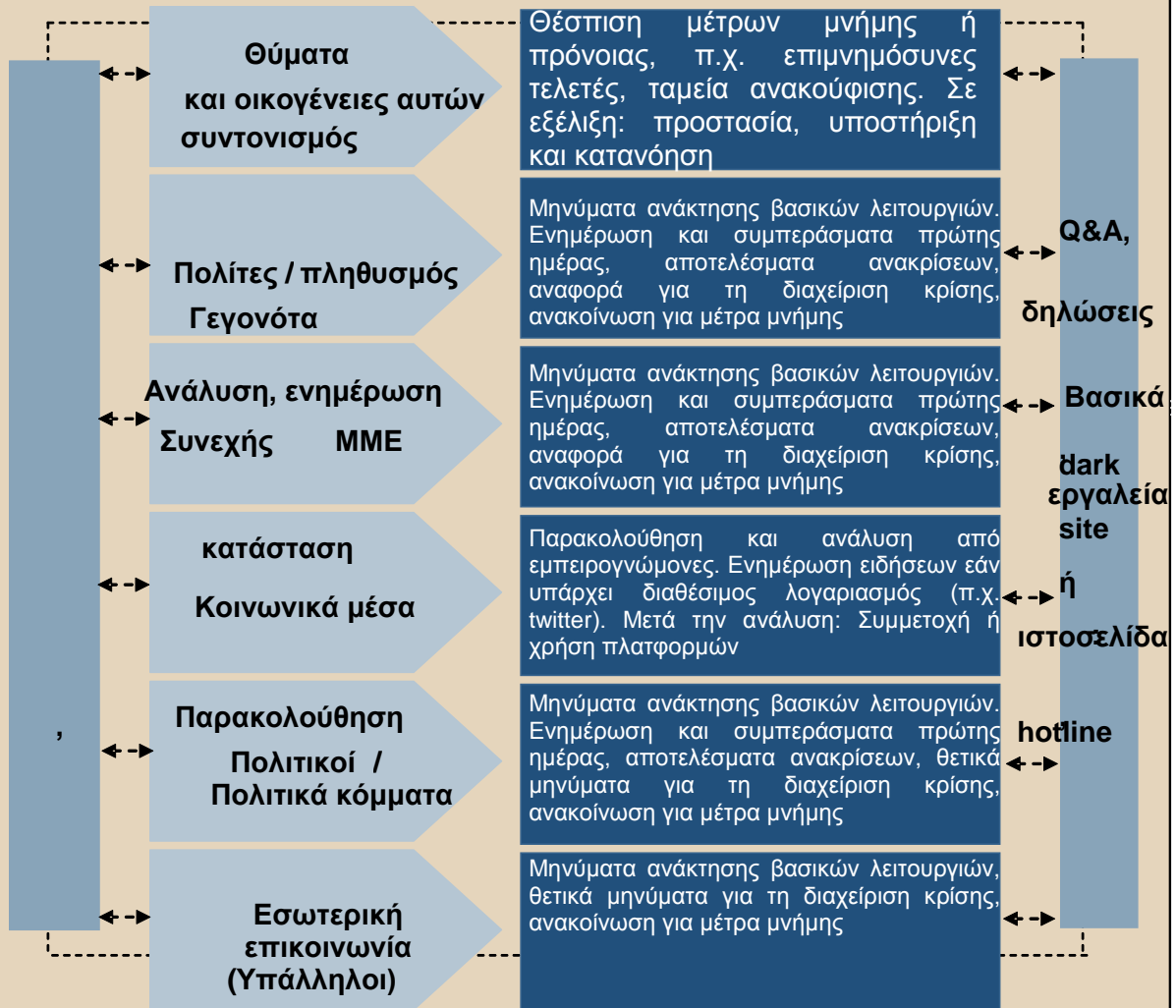
5.3.5 Στάδιο 5 – Βασικές λειτουργίες αποκατάστασης και επανοικοδόμησης εμπιστοσύνης

Κατά το στάδιο της αποκατάστασης, η αρμόδια ομάδα επικοινωνίας συγκεντρώνει την προσοχή των Μέσων και μπορεί να επικεντρωθεί στη διαδικασία ανοικοδόμησης εμπιστοσύνης. Το στάδιο της ανοικοδόμησης εμπιστοσύνης είναι επίσης το κατάλληλο για ανακοινώσεις σχετικά με την ευημερία των θυμάτων και δηλώσεις μνήμης για τις απώλειες.

Επιπρόσθετα, μια δεύτερη συνέντευξη Τύπου όπου θα γίνεται σύνοψη της πρώτης ημέρας μπορεί να προσφέρει τη δυνατότητα να απαντηθούν τυχόν ψευδή ή επικριτικά ρεπορτάζ των Μέσων.

Μηνύματα ανάκτησης βασικών λειτουργιών.
Ενημέρωση και συμπεράσματα πρώτης ημέρας, αποτελέσματα ανακρίσεων, θετικά μηνύματα για τη διαχείριση κρίσης, ανακοίνωση για μέτρα μνήμης

Στάδιο 5 Βασικές λειτουργίες αποκατάστασης και επανοικοδόμησης εμπιστοσύνης
(x+ 4ώ <) - Εκτεταμένη δημοσιογραφική κάλυψη με έμφαση σε ζημιές, , θύματα, δράστες



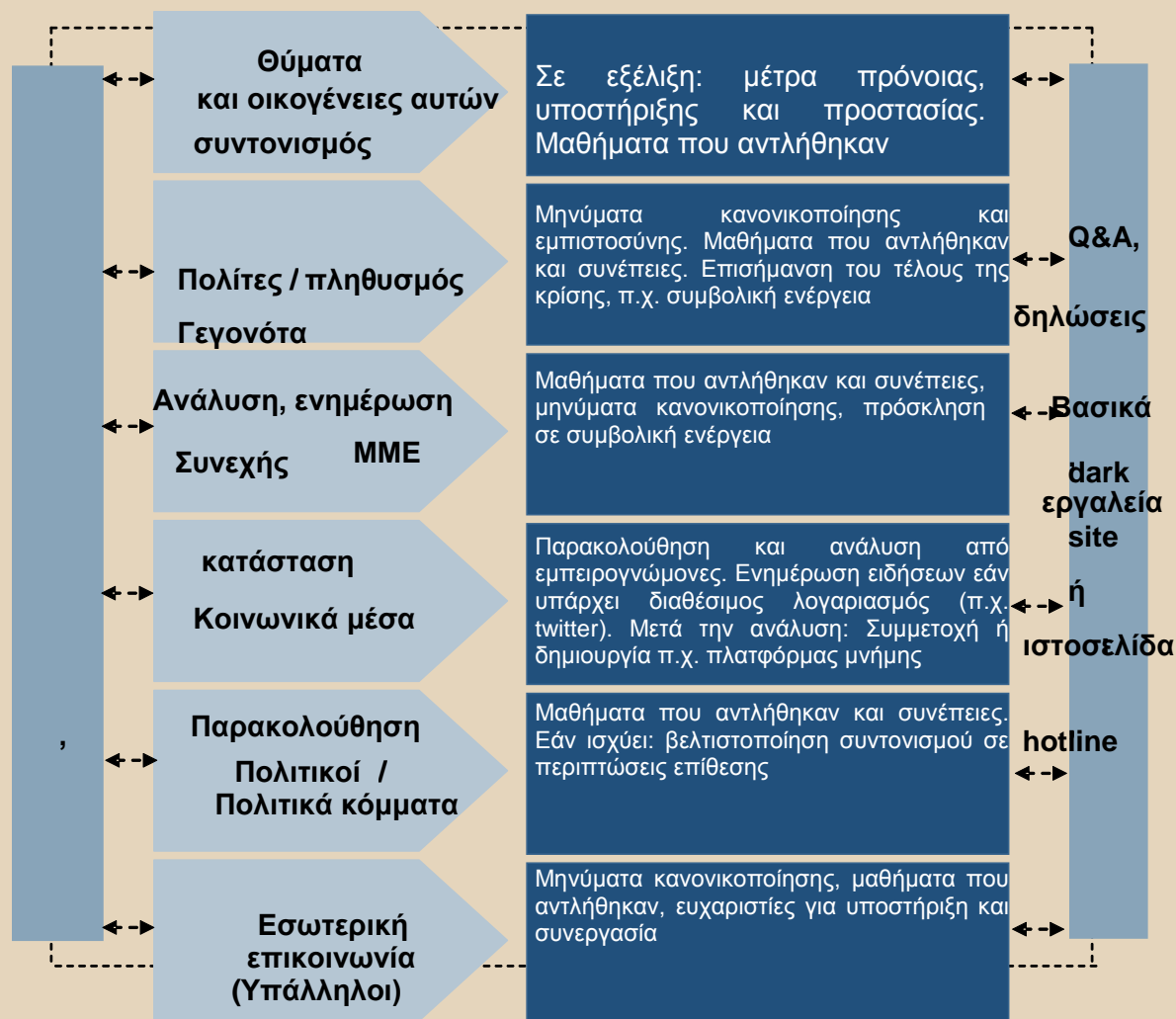
Εκπρόσωποι και τμήμα της ομάδας Τύπου πρέπει να βρίσκονται στο σημείο

Εικ. 5.7 Στάδιο 5 του σχηματικού σχεδίου δράσης

5.3.6 Στάδιο 6 - Μαθήματα που αντλήθηκαν και επιστροφή στην κανονικότητα

Το ενδιαφέρον των Μέσων και του κοινού φθίνει. Τα επίσημα μηνύματα μπορούν τώρα να επικεντρωθούν στην ανακοίνωση βελτιώσεων, μαθημάτων και εφαρμογής νέων μέτρων και τρόπων αποτροπής στο μέλλον τέτοιων τραγικών γεγονότων. Το τελικό μήνυμα σε περίπτωση κρίσης είναι αυτό που ανακοινώνει την επιστροφή στην κανονικότητα.

Στάδιο 6 Μαθήματα που αντλήθηκαν και επιστροφή στην κανονικότητα
(x+ 3ημ <) - Μειούμενο ενδιαφέρον Μέσων με έμφαση σε αποτελέσματα, ιστορικό



Εκπρόσωποι και τμήμα της ομάδας Τύπου πρέπει να βρίσκονται στο σημείο

Εικ. 5.8 Στάδιο 6 του σχηματικού σχεδίου δράσης

ΜΕΡΟΣ 2

6 Προετοιμασία για περίπτωση κρίσης

Οι κύριοι παράγοντες για αποτελεσματική επικοινωνία εν ώρα κρίσης μετά από τρομοκρατική επίθεση είναι η δυνατότητα απόκρισης και η αποφασιστικότητα για δράση. Η περίοδος μετά από μια επίθεση κυριαρχείται αβεβαιότητα και χάος. Ακόμα και οι υπεύθυνοι διαχείρισης κρίσης με ευθύνη τη λήψη αποφάσεων εν ώρα κρίσης δεν γλυτώνουν το σοκ εκτός εάν έχουν προετοιμαστεί για μια τέτοια κατάσταση. Οι συνέπειές της είναι παράλυση, αβεβαιότητα, λάθος αντιδράσεις ή καθόλου αντίδραση - στοιχεία που υπογραμμίζουν που έντονα το χάος και τον δημόσιο αντίκτυπο της επίθεσης.

Οι πιο κρίσιμοι παράγοντες στη διαχείριση κρίσης μετά από τρομοκρατικές επιθέσεις είναι η ανάθεση αρμοδιοτήτων, ο καθορισμός ρόλων και ευθυνών, και η θέσπιση δομών συντονισμού. Όλοι όσοι εμπλέκονται πρέπει να είναι εκ των προτέρων εξοικειωμένοι με αυτά που πρέπει να κάνουν και με την ταυτότητα των επικεφαλής αρμοδίων για τη λήψη αποφάσεων. Πρέπει να γνωρίζουν ποιες πληροφορίες πρέπει να προωθηθούν και σε ποιον. Αυτό ισχύει όχι μόνο εντός του δικού τους οργανισμού, αλλά και με άλλους φορείς και επίσημα όργανα που εμπλέκονται στις ενέργειες απόκρισης. Ο συντονισμός ανάμεσα στους φορείς θέτει συχνά ιδιαίτερες προκλήσεις. Η απόκριση σε μια κρίση απαιτεί επιτυχημένο εσωτερικό συντονισμό μεταξύ των συχνά περίπλοκων ιεραρχιών εντός του ίδιου φορέα, καθώς και ομαλό εξωτερικό συντονισμό ανάμεσα στο φορέα και αστυνομία, δυνάμεις ασφαλείας, ομάδες έκτακτης ανάγκης, νοσοκομεία και σε πολλές περιπτώσεις, ιδιωτικές εταιρίες. Τα συντονισμένα σχέδια επικοινωνίας εν ώρα κρίσης δίνουν στους εμπλεκόμενους σαφείς κατευθυντήριες οδηγίες για δράση και τους βοηθούν να εξοικονομήσουν πολύτιμο χρόνο. Ωστόσο, κατά την προετοιμασία για ενδεχόμενες τρομοκρατικές επιθέσεις, δεν αρκεί η διαμόρφωση των σχεδίων κρίσης μόνο στο χαρτί. Μικρή θα είναι η αξία τους αν δεν δοκιμάζονται τακτικά -όποτε αυτό είναι εφικτό, από όλη την ομάδα διαχείρισης κρίσης.

Οι κάτωθι συστάσεις πρέπει να εκλαμβάνονται ως προτάσεις για τον τρόπο οργάνωσης ή/και βελτιστοποίησης της επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσης .

6.1 Σχέδιο επικοινωνίας εν ώρα κρίσης

Όλες οι προετοιμασίες πρέπει να είναι ενσωματωμένες σε ένα σχέδιο επικοινωνίας εν ώρα κρίσης που καλύπτει τις οργανωτικές, τεχνικές και τις αρχές του περιεχομένου της διαχείρισης κρίσεων.

Όλες οι πληροφορίες πρέπει να παρέχονται σε ένα εγχειρίδιο κρίσης προς χρήση τόσο στις δοκιμές, όσο και σε πραγματικά περιστατικά. Ένα εγχειρίδιο με αρθρωτή δομή, με τη μορφή π.χ. ενός ντοσιέ με κινητά φύλλα, μπορεί να ενημερωθεί εύκολα και να επιτρέπει την προσαρμογή πληροφοριών ανάλογα με τις ανάγκες – π.χ. για μέλη της εσωτερικής ομάδας διαχείρισης κρίσης από τη μια, και μέλη της ομάδας υποστήριξης από την άλλη. Το εγχειρίδιο πρέπει να είναι διαθέσιμο σε έντυπη μορφή και ηλεκτρονικά, πχ στο Ενδοδίκτυο (Intranet).



Εικ. 6.1 Παράδειγμα ενός Σχεδίου Επικοινωνίας εν ώρα Κρίσης

6.2 Οργάνωση σε περίπτωση κρίσης

6.2.1 Ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης

Η επιτυχημένη επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων απαιτεί μια καλά «προπονημένη», έμπειρη ομάδα. Η βασική ομάδα πρέπει συγκεκριμένα να περιλαμβάνει έμπειρους επαγγελματίες της επικοινωνίας, όπως εκπροσώπους Τύπου, καθώς και επικεφαλής επίσημων οργάνων και φορέων με αρμοδιότητα τη λήψη αποφάσεων. Αυτή η στελέχωση επιτρέπει τη διαβούλευση για λήψη αποφάσεων και την ταχεία εφαρμογή τους.

Τα μέλη της ομάδας πρέπει ιδανικά να έχουν ιδιαίτερες δεξιότητες επιπλέον της δικής τους εξειδικευμένης τεχνογνωσίας. Για παράδειγμα, πρέπει:

- Να διαθέτουν εξαιρετικές επαφές και δικτύωση εντός του ίδιου και άλλων οργανισμών.
- Να έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες διαχείρισης για την αντιμετώπιση ακραίων καταστάσεων.
- Να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν το άγχος και να αντέχουν υπό πίεση.
- Να έχουν αυτοπεποίθηση και να επιδεικνύουν σιγουριά.
- Να έχουν εμπειρία στις σχέσεις τους με τα Μέσα, το κοινό και τους πολιτικούς.
- Να έχουν την ικανότητα επίτευξης υψηλών επιπέδων συντονισμού εντός και μεταξύ οργανισμών.
- Να αρθρώνουν λόγο και να είναι άτομα υψηλής ακεραιότητας, για να βοηθούν στην απευθείας επαφή με ομάδες-στόχοι.

Στις ακραίες συνθήκες που επικρατούν εν ώρα κρίσης, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας κρίσης, να δίδεται αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ τους και να μπορούν να θέτουν κατά μέρος ιεραρχικές ιδεοληψίες.

Μια ομάδα κρίσης αποτελείται από διάφορα επίπεδα:

- Τη βασική ομάδα, με καθήκοντα τη λήψη σημαντικών αποφάσεων και το συντονισμό.
- Τη διευρυμένη ομάδα, μέλη της οποίας παρέχουν σημαντική υποστήριξη προσφέροντας την εξειδικευμένη εμπειρογνωμοσύνη τους, και που συγκαλείται ad-hoc όταν το επιτάσσει η ανάγκη.
- Την ομάδα υποστήριξης, που υλοποιεί τα μέτρα επικοινωνίας.

(Βλ. επίσης ενότητα 4.1.2)

Τα μέλη της ομάδας κρίσης πρέπει να καθορίζονται εκ των προτέρων.

Πρέπει να ορίζεται αναπληρωτής για κάθε θέση, για να διασφαλιστεί ότι όλα τα μέλη της ομάδας είναι διαθέσιμα όλο το 24ωρο σε περίπτωση συμβάντος. Οι αναπληρωτές πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με όλες τις πτυχές της διαδικασίας επικοινωνιακής διαχείρισης της κρίσης και να συμμετέχουν στα σεμινάρια εκπαίδευσης.

Πρέπει να οριστούν εκ των προτέρων και πιθανά μέλη για τη διευρυμένη ομάδα και την ομάδα υποστήριξης. Αν και οι ομάδες αυτές συγκαλούνται ad-hoc όταν υπάρχει συμβάν, τα μέλη της βασικής ομάδας πρέπει να είναι εξοικειωμένα με πιθανές επαφές για συγκεκριμένα θέματα και καθήκοντα. Τα μέλη και των δύο ομάδων πρέπει να είναι εξοικειωμένα με τις διαδικασίες, τις διεργασίες και τα καθήκοντα που απαιτούνται σε περίπτωση κρίσης.

Όλα τα στοιχεία επικοινωνίας των μελών της βασικής ομάδας, οι αναπληρωτές τους και τα πιθανά μέλη της διευρυμένης και της ομάδας υποστήριξης θα πρέπει να είναι διαθέσιμα και ενημερωμένα ανά πάσα στιγμή (βλ. επίσης λίστα ελέγχου 10.1).

6.2.2 Διαδικασίες και ιεραρχικές βαθμίδες

Ο πυρήνας ενός σχεδίου επικοινωνίας εν ώρα κρίσης είναι η καθιέρωση της ροής πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένων των ιεραρχικών βαθμίδων και διαδικασιών. Ωστόσο, αυτό το μέρος του σχεδίου πρέπει να προσαρμοστεί με ακρίβεια στον εμπλεκόμενο οργανισμό και στα συγκεκριμένα καθήκοντα διαχείρισης κρίσης και συντονισμού που απαιτεί αυτός. Για το λόγο αυτό, το παρόν εγχειρίδιο μπορεί μόνο να προσφέρει ιδέες και κατευθυντήριες οδηγίες επί του θέματος αυτού.

Οι επιτυχημένες διαδικασίες της επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσης έγκεινται στα εξής:

1. Καθιέρωση γρήγορης, αξιόπιστης ροής πληροφοριών σε εσωτερικό και εξωτερικό επίπεδο.

2. Απαιτούμενες ιεραρχικές βαθμίδες που εξασφαλίζουν ομαλό συντονισμό.

Η γρήγορη και αξιόπιστη ροή πληροφοριών είναι απαραίτητη προϋπόθεση της ταχείας απόκρισης. Σε περίπτωση συμβάντος, η μάχη που θα δίνει ομάδα κρίσης θα είναι εκ προοιμίου χαμένη αν ζωτικές πληροφορίες για την κατάσταση και τις τρέχουσες εξελίξεις δεν είναι διαθέσιμες από αξιόπιστη πηγή. Ούτε η εσωτερική, ούτε η εξωτερική επικοινωνία μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την εσωτερική πληροφόρηση.

Για να προστατευθεί η ακεραιότητα πληροφοριών και δράσεων, αυτές οι διαδικασίες πρέπει να εξετάζονται εσωτερικά, να συντονίζονται με τους αρμόδιους για τη λήψη αποφάσεων και να εγκρίνονται.

Η ροή πληροφοριών και οι ιεραρχικές βαθμίδες διαμορφώνουν μια συνεχή ροή εργασίας για την οποία η αξιοπιστία και η ταχύτητα είναι τεράστιας σημασίας. Μια κρίση εξαναγκάζει κατά κανόνα σε συνεργασία πολλούς ανθρώπους που θα συναντιόντουσαν σπάνια αν επρόκειτο για μια τυπική εργάσιμη ημέρα και δεν είχαν συνεπώς την ευκαιρία να αναπτύξουν κοινές

εργασιακές ρουτίνες. Η ομαλή συνεργασία με άλλους φορείς και επίσημα όργανα είναι ένας εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας της επικοινωνίας εν ώρα κρίσης μετά από τρομοκρατικές επιθέσεις. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω προκαθορισμένων διεργασιών προσαρμοσμένων στον εν λόγω οργανισμό – και μέσω εξοικείωσης και πρακτικής εξάσκησης με τις διεργασίες αυτές.

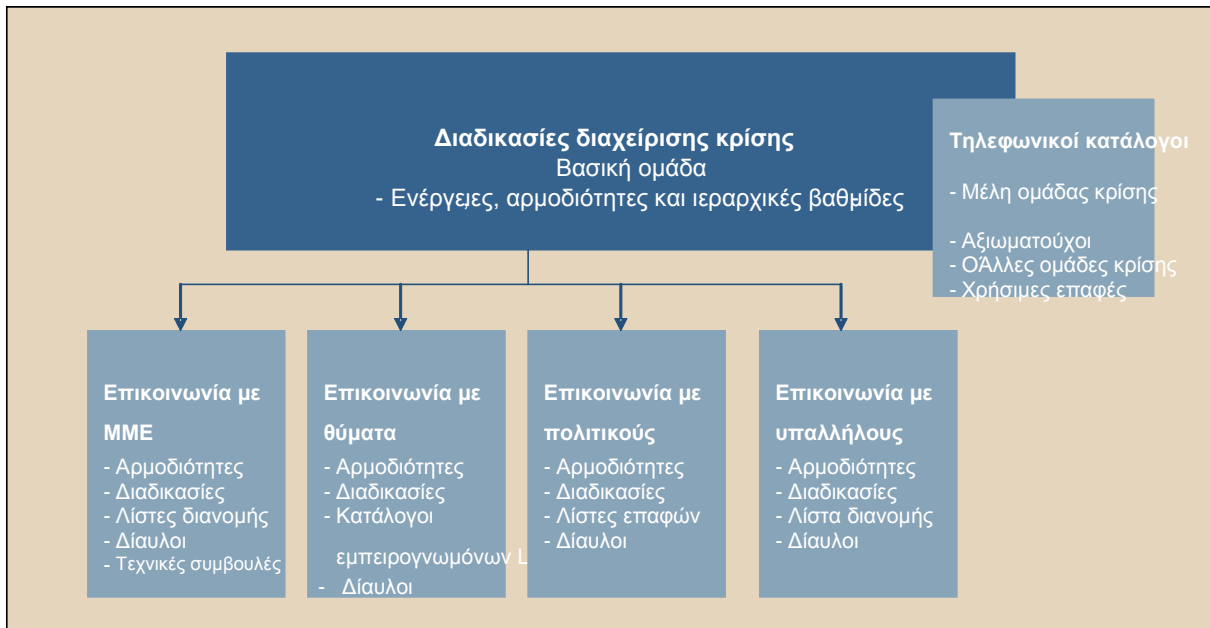
Είναι σημαντικό να προσανατολιστούν οι ιεραρχικές βαθμίδες στις υφιστάμενες ιεραρχίες, διαδικασίες και σχέδια κρίσης. Για να υλοποιηθούν τα σωστά βήματα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα σεμινάριο εκπαίδευσης στη συγκρότηση ομάδας στη βάση σεναρίου, όπως αυτό που περιγράφεται στην ενότητα 8. Η βαθμιαία προσομοίωση σεναρίων βοηθά στον καθορισμό των απαραίτητων δράσεων, αρμοδιοτήτων και ιεραρχικών βαθμίδων.

Ο σχεδιασμός διεργασιών και ροών εργασίας προσδιορίζεται από τις εξής ερωτήσεις:

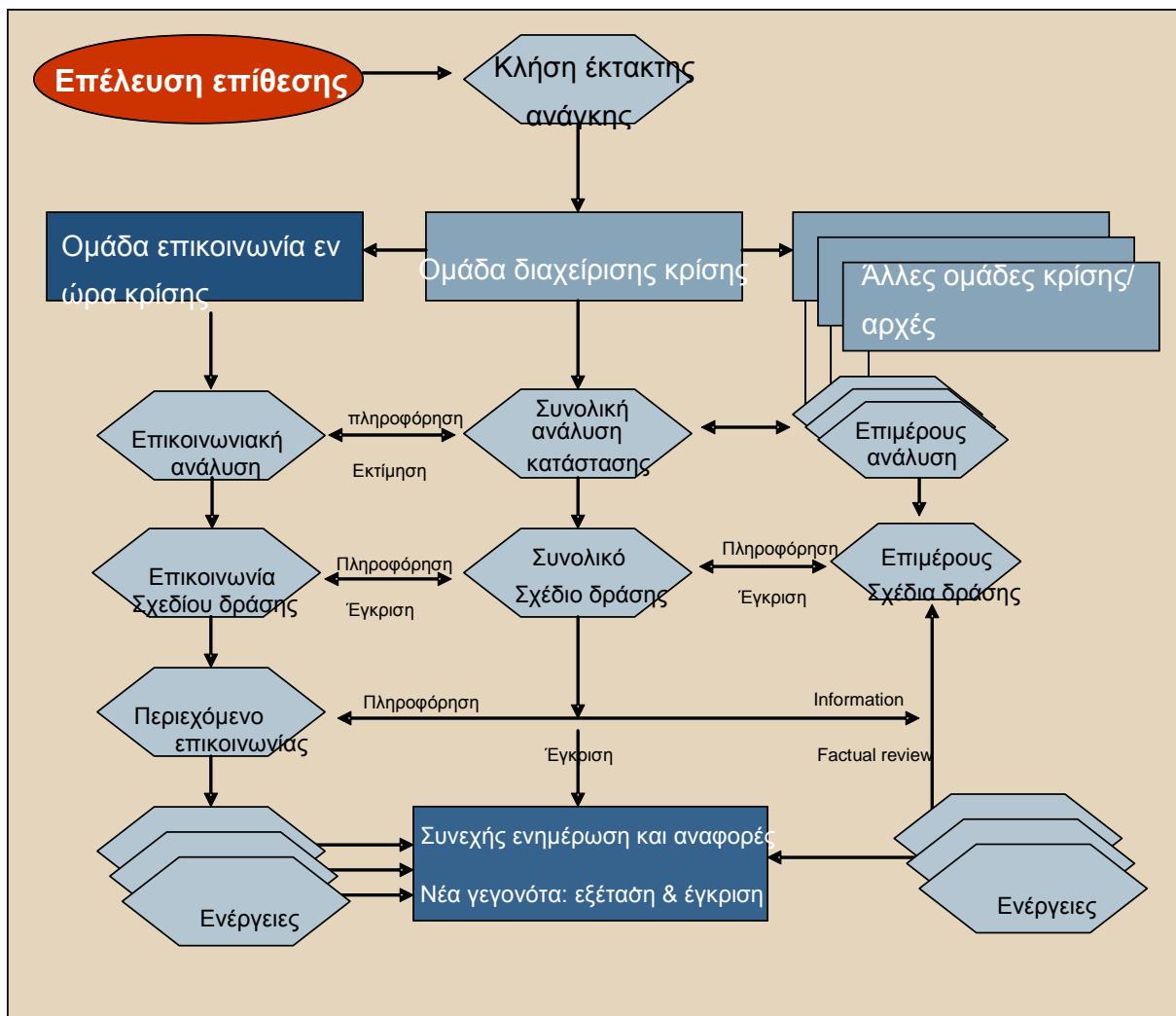
- Πώς ειδοποιείται η ομάδα κρίσης Από ποιον και μέσω ποιων διαύλων;
- Ποιος συγκαλεί τη συνάντηση της ομάδας κρίσης και αναθέτει καθήκοντα σε σχέση με συγκεκριμένες απαιτήσεις; Πρέπει να κληθούν και άλλοι επικεφαλής κλιμακίων (για παράδειγμα) για να υπάρχει πρόσβαση στους απαραίτητους πόρους;
- Ποιος άλλος πρέπει να ενημερωθεί για να παράσχει υποστήριξη στην επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης και την οργανωτική ιεραρχία;
- Ποιος παρέχει στην ομάδα κρίσης συνεχή πληροφόρηση για την τρέχουσα κατάσταση στο σημείο της επίθεσης και τις ενέργειες έκτακτης ανάγκης που αναπτύσσονται; Ποιοι δίαυλοι χρησιμοποιούνται;
- Ποιος αναπτύσσει την επικοινωνιακή στρατηγική, συγκεκριμένες ενέργειες και κείμενα;
- Ποιος υποβάλει τα κείμενα σε τεχνική αναθεώρηση και εξέταση σε επίπεδο περιεχομένου και ποιος άλλος πρέπει να εμπλακεί στη διαδικασία αυτή;
- Ποιος δίνει την τελική έγκριση για τη στρατηγική, τις ενέργειες και τα κείμενα;
- Ποιος αναφέρεται σε ποιον σχετικά με τις υλοποιούμενες ενέργειες και την απόκριση που είχαν (ρουτίνες ανατροφοδότησης);

(Βλ. επίσης λίστα ελέγχου 10.3)

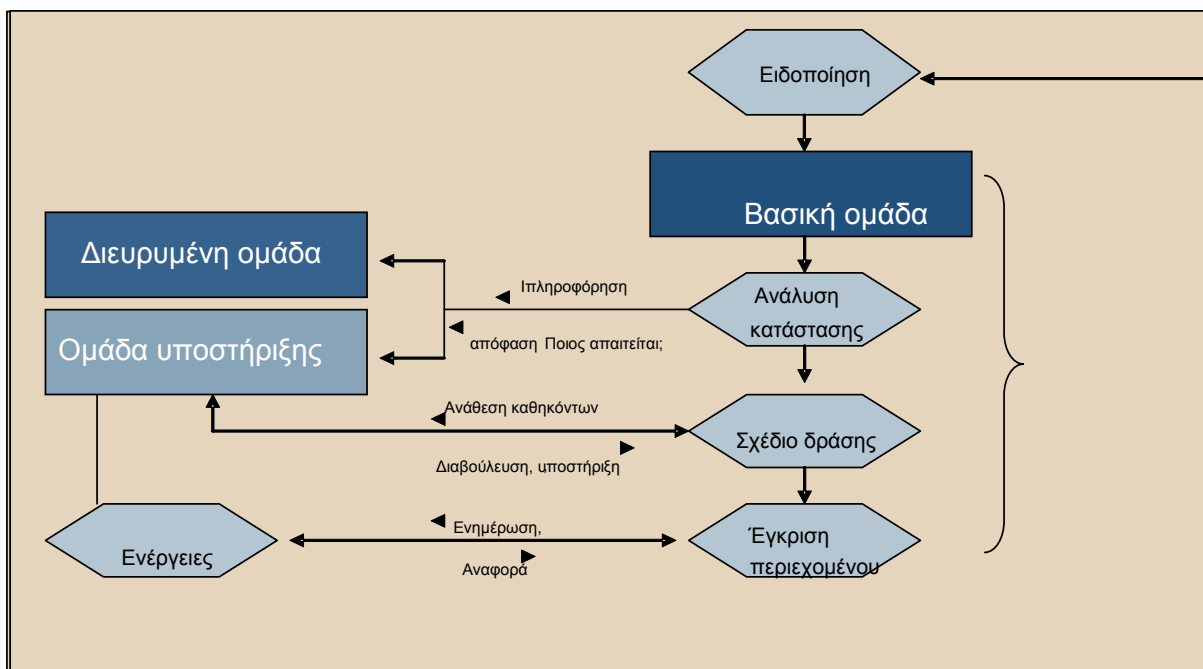
Ομοίως, πρέπει να συνταχθούν λίστες ελέγχου για την εφαρμογή των επιμέρους ενεργειών. Αυτές πρέπει να περιλαμβάνουν όλες τις απαραίτητες διεργασίες συντονισμού και οργανωτικές λεπτομέρειες, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι όλες οι διαδικασίες λειτουργούν ομαλά.



Εικ 6.2 Παράδειγμα ροής εργασίας και δομής



Εικ 6.3 Παράδειγμα ιεραρχικών βαθμίδων μεταξύ της ομάδας επικοινωνίας εν ώρα κρίσης και των ομάδων διαχείρισης κρίσης



Εικ 6.4 Παράδειγμα ιεραρχικών βαθμίδων εντός της ομάδας επικοινωνίας εν ώρα κρίσης

6.2.3 Συνεργασία με υφιστάμενα σχέδια διαχείρισης κρίσης

Ένα σχέδιο επικοινωνίας εν ώρα κρίσης λόγω τρομοκρατικής επίθεσης δεν υφίσταται αφ'εαυτού, αλλά πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του συνολικού σχεδίου διαχείρισης της κρίσης. Για να είναι πραγματικά αποτελεσματικό, αρμοδιότητες και διαδικασίες πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες. Αυτό είναι ζωτικής σημασίας για τη ροή πληροφοριών και τον ομαλό συντονισμό και των δύο σχεδίων.

Μετά από τρομοκρατική επίθεση, υπάρχει εμπλοκή μιας πλειάδας οργανισμών – από τις τοπικές αρχές έως εθνικές επιτροπές κρίσεων - στο πλαίσιο της διαχείρισης κρίσης. Για το λόγο αυτό, πρέπει να καθοριστούν σημεία επαφής με άλλους οργανισμούς, π.χ. επίσημους φορείς υψηλότερου επιπέδου. Οι απαραίτητοι ρόλοι, αρμοδιότητες, ροές πληροφοριών και ιεραρχικές βαθμίδες προς τήρηση σε περίπτωση κρίσης πρέπει να καθοριστούν εκ των προτέρων. Αυτό δεν είναι σημαντικό μόνο για να διασφαλιστεί η ομαλή εξέλιξη της διαχείρισης κρίσης, αλλά επηρεάζει την αντίληψη των πραγμάτων εκ μέρους του κοινού. Το κοινό δεν κάνει διακρίσεις ανάμεσα σε επίσημα όργανα και φορείς, αλλά τους βλέπει όλους σαν ένα σύνολο και ως εκπροσώπους του δημοκρατικού συστήματος. Οι συνέπειες αντικρουόμενων δηλώσεων ή μη συντονισμένων ενεργειών προκαλούν έτσι ακόμα μεγαλύτερη ζημία. Όχι μόνο υπονομεύουν την αξιοπιστία των δρώντων, αλλά επίσης διευρύνουν τον αρνητικό αντίκτυπο μιας τρομοκρατικής επίθεσης.

6.3 Εργαλεία

Η ενότητα εργαλείων περιέχει όλα τα τεχνικά στοιχεία και την προεργασία για την καθιέρωση των διαύλων πληροφόρησης. Αυτά περιλαμβάνουν κυρίως:

- Μια κεντρική γραμμή έκτακτης ανάγκης για δημόσια πληροφόρηση: Αυτή μπορεί κατά κανόνα να είναι ένας υφιστάμενος τηλεφωνικός αριθμός δημόσιας χρήσης. Σε μια κρίση, ωστόσο, πρέπει να καθοριστούν πρόσθετες δυνατότητες, σχέδια αξιοποίησης πόρων και τεχνικές απαιτήσεις.

- Υλικοτεχνική υποστήριξη της επικοινωνίας: Περιλαμβάνει όλες τις τεχνικές και οργανωτικές προετοιμασίες στον τομέα της επικοινωνίας. Για παράδειγμα: Τεχνικός εξοπλισμός της ομάδας κρίσης. Μια κεντρική θυρίδα ηλεκτρονικής αλληλογραφίας για τον Τύπο στην οποία θα έχουν πρόσβαση πολλά από τα μέλη της ομάδας κρίσης. Εγκαταστάσεις για την ομάδα κρίσης και τις συνεντεύξεις Τύπου. Δυνατότητες (όπως μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) για διανομή πληροφοριών στον Τύπο κλπ..
- Υπηρεσίες εσωτερικής ή/και εξωτερικής παρακολούθησης. Πρέπει να σημειωθεί ότι μια τρομοκρατική επίθεση προκαλεί εκτεταμένο ενδιαφέρον από τα Μέσα και η ομάδα κρίσης δεν θα είναι σε θέση να διαβάσει λεπτομερώς όλα τα άρθρα ή τα πρωτόκολλα γραμμών έκτακτης ανάγκης. Είναι συνεπώς απαραίτητο να οριστεί και να εκπαιδευθεί προσωπικό για την παραγωγή συνόψεων και αναλύσεων σε κεντρικά ζητήματα και τη διανομή αυτών στην ομάδα κρίσης ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Δικτυακός τόπος / Σκιώδης ιστοσελίδα (dark site)

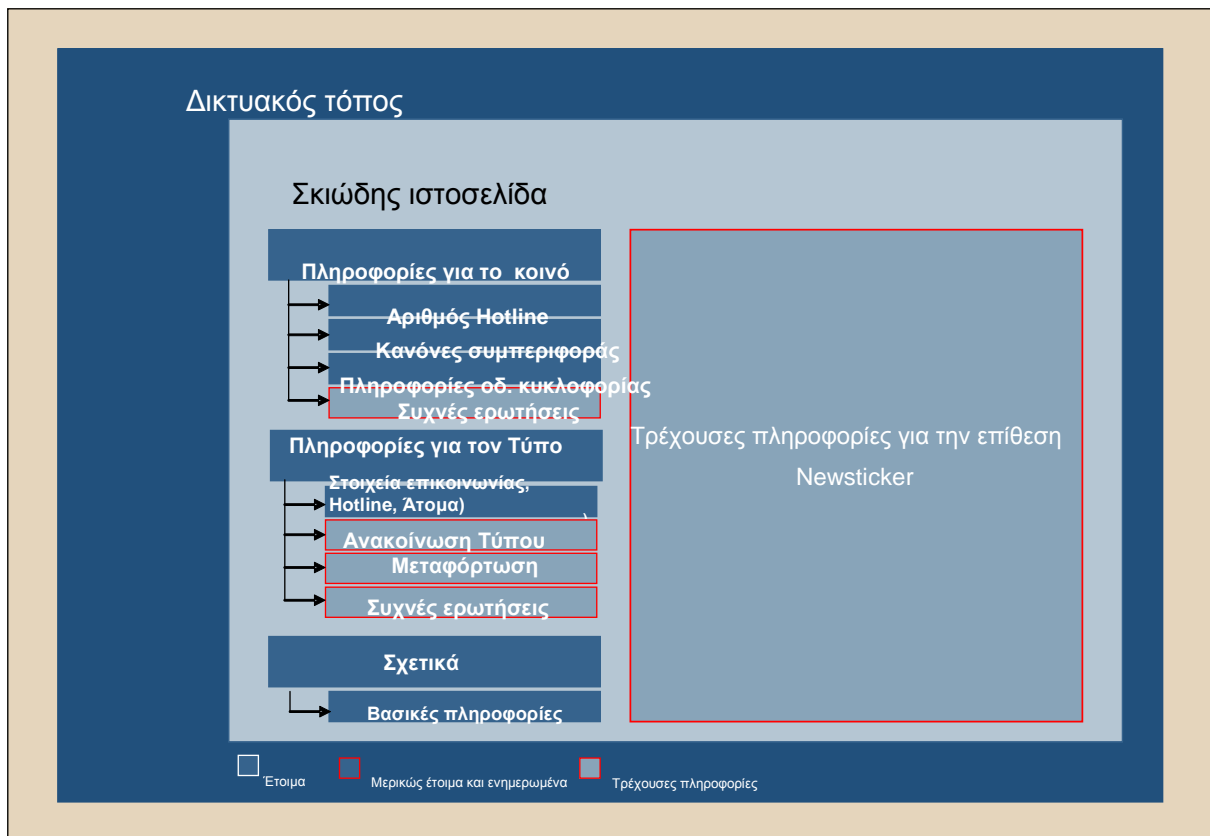
Το Διαδίκτυο είναι η κύρια πηγή έρευνας για δημοσιογράφους και κοινό. Τα πρώτα νέα μιας επίθεσης διαχέονται άμεσα μέσω του Διαδικτύου, συχνά και πριν εμφανιστούν στην τηλεόραση ή το ραδιόφωνο. Το κοινό και οι δημοσιογράφοι χρησιμοποιούν επίσης το Διαδίκτυο για να παρακολουθούν την εξέλιξη ενός συμβάντος.

Ένας αποκλειστικός δικτυακός τόπος ή σκιώδης ιστοσελίδα μπορεί να εξασφαλίσει ότι οι σχετικές πληροφορίες παρέχονται στο σύνολο τους και δίχως φιλτράρισμα.

Στο πλαίσιο της επικοινωνίας εν ώρα κρίσης, συνιστάται η προετοιμασία μιας αποκλειστικής σκιώδους ιστοσελίδας «έτοιμης προς χρήση». Αυτός ο δικτυακός τόπος θα ενεργοποιείται - δηλ. θα εμφανίζεται στους χρήστες- μόνο σε περίπτωση κάποιου συμβάντος. Η σκιώδης ιστοσελίδα συνδέεται με τον κεντρικό δικτυακό τόπο και λειτουργεί γενικά με ένα σύστημα διαχείρισης περιεχομένου ως μια άμεση και απευθείας μέθοδος τροφοδότησης του δικτυακού τόπου με τις τρέχουσες πληροφορίες.

Το πρωτεύον πλεονέκτημα που έχει μια σκιώδης ιστοσελίδα είναι η ταχύτητα. Είναι δυνατή η εκ των προτέρων καταχώριση περιεχομένου. Σε περίπτωση κρίσης, το μόνο που πρέπει να γίνει είναι η προσθήκη ενημερωμένων πληροφοριών σε προ-διαμορφωμένους χώρους, προκειμένου η σκιώδης ιστοσελίδα να μετεξελιχθεί σε βασικό εργαλείο πληροφόρησης.

Ακολουθεί ένα απλοποιημένο παράδειγμα δομής μιας σκιώδους ιστοσελίδας με προ-διαμορφωμένο αλλά και νέο πληροφοριακό περιεχόμενο:



Εικ. 6.5 Σχηματικό διάγραμμα μιας σκιώδους ιστοσελίδας

Προκειμένου να εμφανίζεται στα αποτελέσματα αναζητήσεων από χρήστες, η σκιώδης ιστοσελίδα πρέπει να επισημαίνεται (tag) ενεργά στις μηχανές αναζήτησης. Έτσι εξασφαλίζεται ότι ο δικτυακός τόπος παραμένει ψηλά στον κατάλογο αποτελεσμάτων και βρίσκεται με ευκολία. Η προετοιμασία μπορεί να γίνει και εκ των προτέρων με τη δημιουργία ενός αντίστοιχου λογαριασμού στη μηχανή αναζήτησης και την καταχώριση ενός καταλόγου με λέξεις-κλειδιά. Σε μια κρίση, επιλέγονται στη συνέχεια οι κατάλληλοι όροι και επισημαίνονται.

6.4 Βασικές πληροφορίες

Για να εξοικονομηθεί πολύτιμος χρόνος, το σχέδιο επικοινωνίας εν ώρα κρίσης πρέπει να περιλαμβάνει αρχικές πληροφορίες και βασικά μηνύματα που έχουν ήδη εγκριθεί.

Αυτά περιλαμβάνουν:

- Την επικοινωνιακή πολιτική που περιγράφει τις βασικές αρχές που διέπουν την επικοινωνία (ειλικρίνεια, διαφάνεια, προστασία και ευθύνη για τον πληθυσμό, καταδίκη τρομοκρατικών δραστηριοτήτων),
- Βασικές πληροφορίες και ερωταποκρίσεις για τον οργανισμό, την πόλη και γενικά μέτρα ασφαλείας κλπ, που οι αρθρογράφοι ζητούν συχνά ως συνοδευτικές πληροφορίες.

Ομοίως, αυτή η περιοχή πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις ερωταποκρίσεις, επιχειρήματα και κείμενα από:

- Σχέδια δράσης που ετοιμάστηκαν προληπτικά στο πλαίσιο ασκήσεων ετοιμότητας;
- Επικοινωνία εν ώρα κρίσης από παλαιότερες τρομοκρατικές επιθέσεις.

6.5 Σχέδια δράσης

Δόκιμη είναι η εκ των προτέρων προετοιμασία των βασικών εκδόσεων των σχεδίων δράσης όπως περιγράφονται στην ενότητα 5. Για το σκοπό αυτό, αναπτύσσονται σενάρια (βλ. Ενότητα 9) τα οποία αναπαράγονται ως ασκήσεις. Σε αυτή την κατάσταση, όλα τα πιθανά επικοινωνιακά μέτρα σε περίπτωση τρομοκρατικής επίθεσης αναπτύσσονται με ρεαλιστικό τρόπο και αποθηκεύονται ως υποδείγματα για συγκεκριμένες ενέργειες εν ώρα κρίσης.

7 Ανάπτυξη δικτύου και συντονισμός

7.1 Προσωπικά δίκτυα για διαχείρισης κρίσης

Επιπλέον της προετοιμασίας σε επίπεδο οργάνωσης και περιεχομένου, η δημιουργία δικτύων παίζει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στην προετοιμασία για τρομοκρατικές επιθέσεις. Η εμπειρία έχει δείξει ότι πολλά πράγματα γίνονται πιο γρήγορα, πιο απλά και πιο άνετα όταν αξιοποιούνται προσωπικές επαφές. Σε μια τέτοια κατάσταση, επιλέγονται οι πιο σύντομοι οδοί συνεργασίας και αποφεύγεται η χρονοβόρος έρευνα. Τέλος, η προθυμία των ανθρώπων να συνεργαστούν ενισχύεται όταν υφίστανται προσωπικές επαφές.

Αυτές περιλαμβάνουν κατά κύριο λόγο:

- Εσωτερική δικτύωση εντός του οργανισμού,
- Δικτύωση με άλλους οργανισμούς και φορείς,
- Διαμόρφωση και διαχείριση επαφών με δημοσιογράφους, αρχισυντάκτες και εκδότες,
- Εντοπισμός και ανάπτυξη επαφών με εμπειρογνώμονες που μπορούν να εξυπηρετήσουν ως σύμβουλοι.

Τακτικές συναντήσεις, συζητήσεις, κοινές ασκήσεις 'στρογγυλής τράπεζας', στις οποίες εξετάζεται μια ενδεχόμενη επίθεση, και κοινά εκπαιδευτικά προγράμματα, όλα βοηθούν στη διατήρηση και διαχείριση επαφών, τη δημιουργία κλίματος αμοιβαίας κατανόησης και την ενίσχυση της συνεργασίας.

7.2 Ανάπτυξη δικτύου στα κοινωνικά μέσα

Σε περίπτωση κρίσης, τα κοινωνικά δίκτυα στο Διαδίκτυο αξιοποιούνται για λόγους επικοινωνίας. Ωστόσο, τα δίκτυα αυτά διέπονται από δικούς τους κανόνες που πρέπει να τηρούνται (βλ. ενότητα 4.2.9).

Σήμερα, πολλοί φορείς και επίσημα όργανα διατηρούν δικούς τους λογαριασμούς και προφίλ στις πιο διαδεδομένες πλατφόρμες όπως τα Twitter και Facebook. Σε περίπτωση κρίσης, οι λογαριασμοί αυτοί αποτελούν μια εξαιρετική μέθοδο για ταχεία διάχυση πληροφοριών και σύνδεση με την πηγή πληροφόρησης του ίδιου του οργανισμού, όπως η σκιώδης ιστοσελίδα.

Ωστόσο, αυτό προϋποθέτει έναν οργανισμό που έχει ήδη «στήσει» τέτοια προφίλ και δίκτυα, και τα αξιοποιεί για καθημερινή επικοινωνία. Η αποτελεσματική χρήση κοινωνικών μέσων σε κατάσταση κρίσης προϋποθέτει οι οργανισμοί να έχουν δομήσει το δικό τους δίκτυο πριν το χρειαστούν.

Ως μέρος της διαδικασίας πρόληψης, πρέπει να εξετασθούν όλα τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία και μέτρα στην καθημερινή επικοινωνία για την καταλληλότητά τους στο πλαίσιο επικοινωνίας εν ώρα κρίσης. Ωστόσο, είναι πολύ πιο σημαντικό να εξετασθεί πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η καθημερινή επικοινωνία με βασικές ομάδες-στόχους, έτσι ώστε να ενισχυθεί η αξιοπιστία και η εμπιστοσύνη και άρα να δημιουργηθεί μια θετική εικόνα που μπορεί να αποδειχθεί ανεκτίμητο στοιχείο στον περιορισμό των συνεπειών μιας τρομοκρατικής επίθεσης.

8 Εκπαίδευση για προετοιμασία σε περίπτωση κρίσης

Οι προετοιμασίες για την επικοινωνία εν ώρα κρίσης θα είναι αποτελεσματικές μόνο εάν:

- Όλα τα εμπλεκόμενα άτομα γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή ποια είναι τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητές τους σε περίπτωση τέτοιου συμβάντος,
- Έχει γίνει εκ των προτέρων επανάληψη στις διαδικασίες και την ομαδική συνεργασία στο πλαίσιο πρακτικών ασκήσεων ετοιμότητας,
- Οι εκπρόσωποι έχουν εκπαιδευτεί να αντιμετωπίσουν τις ειδικές απαιτήσεις της θέσης τους.

Η πρακτική εμπειρία κερδίζεται με εξειδικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης. Τα καλύτερα αποτελέσματα επιτυγχάνονται στους τύπους εκπαίδευσης με αναπαραγωγή ρεαλιστικού σεναρίου (βλ. ενότητα 9 για βασικά σενάρια). Είναι δυνατή η προσαρμογή των μαθημάτων σε μια ποικιλία στόχων και αναγκών που περιλαμβάνουν:

- Εργαστήριο προετοιμασίας για κρίση: Εναρκτήρια μορφή της διαδικασίας πρόληψης, δημιουργία δομών, καθορισμός συγκεκριμένων ενεργειών.
- Εκπαίδευση για περιπτώσεις κρίσης / Προσομοίωση κρίσης: Δοκιμαστική άσκηση για διεργασίες, διαδικασίες, καθήκοντα, συντονισμό.
- Εκπαίδευση μέσων για περίπτωση κρίσης: Στοχευμένη επικοινωνιακή εκπαίδευση για την αντιμετώπιση του κοινού και των Μέσων.

Συχνά γίνονται δοκιμαστικές ασκήσεις σε εκπαιδευτικά σενάρια για περίπτωση κρίσης από την ομάδα διαχείρισης κρίσης. Αυτά μπορεί να είναι προσαρμοσμένα στην ιδιαίτερη περίπτωση μιας τρομοκρατικής επίθεσης ή να έχουν τη μορφή άσκησης ετοιμότητας για προετοιμασία σε περίπτωση καταστροφής ή απλής άσκησης για πυρκαγιά. Σε κάθε περίπτωση, η επικοινωνία πρέπει να περιλαμβάνεται σε αυτές τις ασκήσεις, για να είναι σίγουρο ότι γίνεται άσκηση και στα καθήκοντα συντονισμού.

8.1 Εργαστήριο προετοιμασίας για κρίση

Το εργαστήριο προετοιμασίας για κρίση είναι μια εναρκτήρια δράση όπου όλοι οι υπεύθυνοι για την επικοινωνία και τη διαχείριση της κρίσης συναντώνται κατά την έναρξη της διαδικασίας προετοιμασίας.

Στόχοι:

- Ευαισθητοποίηση στις επιμέρους απαιτήσεις επικοινωνίας σε ενδεχόμενες τρομοκρατικές επιθέσεις.
- Προσδιορισμός συγκεκριμένων απαιτήσεων, δομών, διαδικασιών, ρόλων και αρμοδιοτήτων.
- Καθορισμός της οργάνωσης σε περίπτωση κρίσης και διαδικασιών σε επιμέρους καταστάσεις.
- Προσδιορισμός πιθανών περιοχών αλλαγής και πρόβλεψης.

Για να διαμορφωθεί μια σαφής εικόνα του τι χρειάζεται και ποιες συγκεκριμένες ενέργειες πρέπει να γίνουν, οι συμμετέχοντες στο εργαστήριο βρίσκονται σε ένα στρογγυλό τραπέζι και συζητούν βήμα-βήμα ένα ή περισσότερα σενάρια. Τα κύρια ζητήματα είναι: «Ποιες αρμοδιότητες θα αναμένεται να καλύψουμε σε αυτή την κατάσταση»; «Ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν για να εκτελεστούν αυτές οι αρμοδιότητες»; «Ποιες δομές υφίστανται ήδη και ποιες πρέπει να βελτιστοποιηθούν ή να επεκταθούν»; Η διαδικασία επιτρέπει τον καθορισμό επιμέρους προφίλ απαιτήσεων ως βάση περαιτέρω δράσης.

Χρήσιμη μπορεί να είναι η επανάληψη του εργαστηρίου προετοιμασίας για κρίση για μια ποικιλία λεπτομερειών στόχων και στοχεύσεων, π.χ.

- Συγκεκριμένος καθορισμός καθηκόντων, ρόλων και αρμοδιοτήτων, ροών πληροφόρησης και βαθμίδων ιεραρχίας.
- Ανάλυση των δομών και σημείων επαφής με τη διαχείριση κρίσης και άλλους εμπλεκόμενους οργανισμούς που λειτουργούν ήδη;
- Παρουσίαση νεοθεσπισμένων ή βελτιστοποιημένων διαδικασιών και δομών.

8.2 Εκπαίδευση για περιπτώσεις κρίσης / Προσομοίωση κρίσης

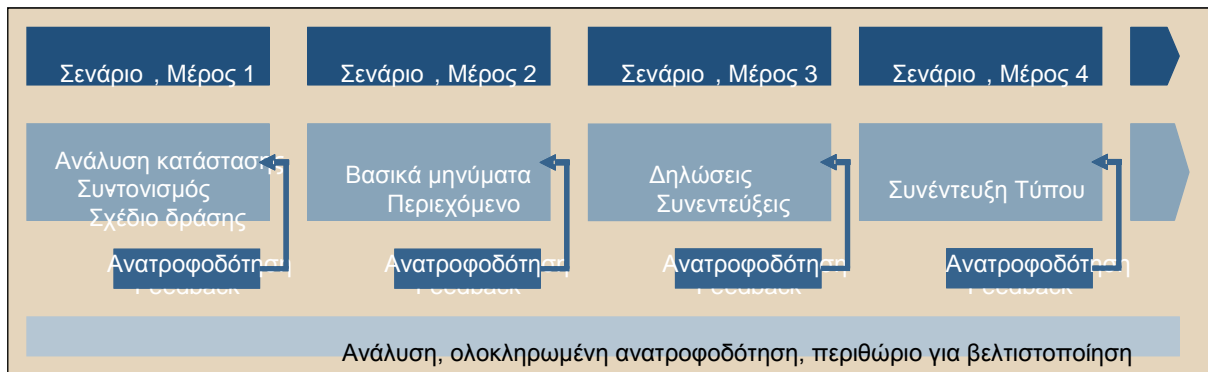
Ο στόχος της εκπαίδευσης για περιπτώσεις κρίσης και της προσομοίωσης κρίσης είναι η δοκιμαστική άσκηση της στρατηγικής και επιχειρησιακής διαχείρισης της επικοινωνίας εν ώρα κρίσης. Απευθύνεται κυρίως στα μόνιμα μέλη της ομάδας επικοινωνίας εν ώρα κρίσης και τους εκπροσώπους.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης είναι σχεδιασμένα ως παιχνίδια ρόλων στη βάση του σεναρίου και των σχεδίων επικοινωνίας εν ώρα κρίσης που έχουν ήδη διατυπωθεί. Χρήσιμο θα είναι να κληθούν επαγγελματίες εξωτερικοί εκπαιδευτές στον τομέα της επικοινωνίας που μπορούν να παράσχουν υποστήριξη στη διαμόρφωση του προγράμματος μαθημάτων. Μπορούν να λειτουργήσουν ως αμερόληπτος παρατηρητής, να δώσουν τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να αποκτήσουν μια πιο ακριβή εικόνα των ικανοτήτων τους και να προσδιορίσουν τομείς για βελτιστοποίηση.

8.2.1 Εκπαιδευτικά προγράμματα για περίπτωση κρίσης

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα για περίπτωση κρίσης περιλαμβάνουν την πρακτική δοκιμαστική άσκηση διαφόρων καθηκόντων όπως η σχεδίαση βασικών μηνυμάτων, δηλώσεων, συνεντεύξεων, συνεντεύξεων Τύπου κλπ. Οι εκπαιδευτές πρέπει να παίρνουν το ρόλο του δημοσιογράφου και άλλων παραγόντων, για να διαμορφωθεί μια όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστική κατάσταση. Κάθε καθήκον ακολουθείται από συνεδρίες λεπτομερούς επανεξέτασης στις οποίες εντοπίζονται ενδεχόμενα λάθη και σφάλματα, και υποβάλλονται

προτάσεις βελτίωσης. Στη συνέχεια, η υλοποίηση των επιμέρους καθηκόντων επαναλαμβάνεται ή συνεχίζεται αξιοποιώντας τα πορίσματα της επανεξέτασης.



Εικ. 8.1 Σχηματικό διάγραμμα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος για περίπτωση κρίσης

8.2.2 Προσομοίωση κρίσης

Μία ή δύο ημέρες αναλώνονται στην προσομοίωση ενός «συμβάντος» υπό ρεαλιστικές συνθήκες πραγματικού χρόνου. Όσο πιο ρεαλιστική η προσομοίωση, τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η δοκιμαστική άσκηση.

Τα βασικά καθήκοντα είναι τα εξής:

- Ad-hoc διαχείριση του συμβάντος,
- Έναρξη λειτουργίας της ομάδας κρίσης και συντονισμός,
- Διατύπωση βασικών μηνυμάτων, σύνταξη ερωταποκρίσεων, γλωσσικές συμβάσεις, δημοσιεύσεις.
- Διαμόρφωση συγκεκριμένου σχεδίου δράσης.
- Επικοινωνία με πολλές μορφές (συνεντεύξεις, δηλώσεις, ανακοινώσεις τύπου) σε διαφορετικούς διαύλους.
- Επικοινωνία και διαχείριση προσωπικού.
- Συμπερίληψη συμβούλων (νομικοί και τεχνικοί εμπειρογνώμονες κλπ.).
- Αξιολόγηση και ανάλυση.

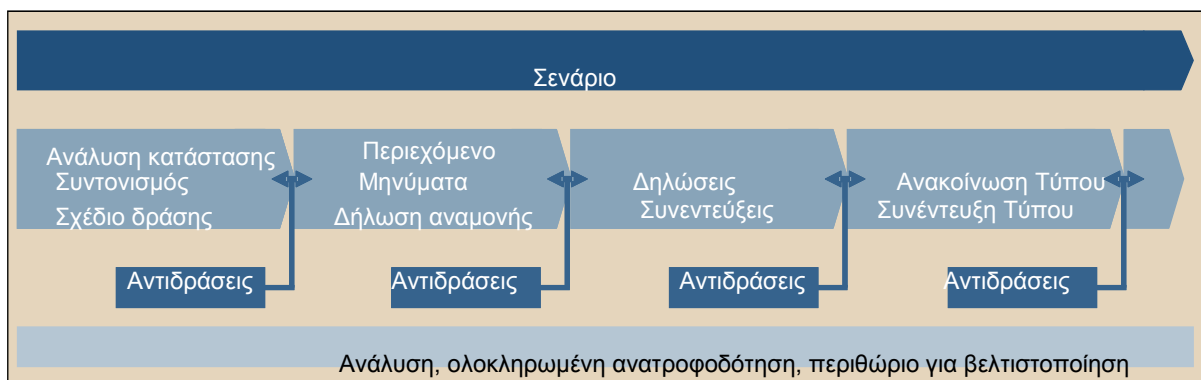
Αυτή η μορφή εκπαίδευσης πρέπει να πραγματοποιηθεί από επαγγελματίες εκπαιδευτές που παίζουν το ρόλο των δημοσιογράφων και διάφορων ομάδων-στόχων. Υποβάλλουν ερωτήσεις και απαντούν με ρεαλισμό στις ενέργειες των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα εκπαίδευσης, π.χ. με μηνύματα ad-hoc ή αντιδράσεις online.

Αυτή η άσκηση ετοιμότητας σε πραγματικό χρόνο είναι κυρίως χρήσιμη για τον καθορισμό πιθανών τομέων βελτιστοποίησης στις εξής περιοχές:

- Λήψη αποφάσεων.
- Ανάθεση ρόλων.
- Χρόνος και οργανωτική διαχείριση / χρόνος απόκρισης.
- Ποιότητα περιεχομένου των ασκήσεων ετοιμότητας (μηνύματα, ερωταποκρίσεις, ευθυγράμμιση με διάφορες ομάδες-στόχους κλπ.).

- Ποιότητα σε επίπεδο μορφής των ασκήσεων ετοιμότητας (μορφή και διατύπωση των ανακοινώσεων Τύπου, συμπεριφορά μπροστά στις κάμερες κλπ.).
- Μεμονωμένη απόδοση κάθε συμμετέχοντος (συναντήσεις ένα-προς-έναν).

Αυτός ο τύπος εκπαίδευσης πρέπει επίσης να περιλαμβάνει έναν ευρύτερο κύκλο συμμετεχόντων, όπως η ομάδα διαχείρισης κρίσης και η ομάδα υποστήριξης.



Εικ. 8.2 Σχηματικό διάγραμμα μιας προσομοίωσης κρίσης

8.3 Επικοινωνιακή εκπαίδευση για περίπτωση κρίσης

Η επικοινωνιακή εκπαίδευση για περίπτωση κρίσης επικεντρώνεται στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των εκπροσώπων. Είναι σχεδιασμένη για την πρακτική εξάσκηση στην απόκτηση εμπιστοσύνης κατά την αντιμετώπιση του κοινού και των Μέσων, ιδίως σε ακραίες καταστάσεις.

Η στοχευμένη επικοινωνιακή εκπαίδευση για περίπτωση κρίσης στοχεύει συνεπώς στην εξάσκηση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, όπως:

- Πειστική επικοινωνία των βασικών μηνυμάτων.
- Αξιόπιστη απόδοση.
- Τεχνικές πραγματοποίησης δηλώσεων και παραχώρησης συνεντεύξεων σε διαφορετικές περιστάσεις (ζωντανές συνεντεύξεις, τηλεόραση, ραδιόφωνο, τηλέφωνο).
- Αντιμετώπιση κρίσιμων ερωτημάτων και απρόβλεπτων καταστάσεων.
- Γλωσσικό στυλ, ευγλωττία.
- Ορθοφωνία (τόνος φωνής, προβολή, ταχύτητα εκφοράς λόγου, έμφαση, κλπ.).
- Μη λεκτική επικοινωνία (χειρονομίες, στάση σώματος, εκφράσεις προσώπου, κινήσεις σώματος, κλπ.).
- Προετοιμασία συνεντεύξεων (οργάνωση).

Αυτά τα προγράμματα εκπαίδευσης πρέπει να περιλαμβάνουν όχι μόνο επαφές που σχετίζονται με τα Μέσα, αλλά επίσης και συζητήσεις, λ.χ., με τις οικογένειες των θυμάτων ή συναισθηματικά πληγέντα μέλη του κοινού.

9 Σενάρια για προγράμματα εκπαίδευσης και προετοιμασία για κρίση

Για λόγους εκπαίδευσης, το παρόν εγχειρίδιο περιλαμβάνει τρία δείγματα από σενάρια:

- Επίθεση εναντίον μελών του κοινού.
- Επίθεση εις βάρος διακεκριμένων προσώπων.
- Απαγωγή διακεκριμένου προσώπου.

Τα σενάρια βασίζονται στα ευρήματα της έρευνας από το έργο SAFE-COMMS. Περιγράφουν τις επικοινωνιακές απαιτήσεις μετά από μια τρομοκρατική επίθεση στη βάση μιας υποθετικής, αλλά ρεαλιστικής κατάστασης και της εξέλιξής της.

Τα σενάρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως θεμέλιο της επικοινωνίας εν ώρα κρίσης. Μπορεί επίσης να αποτελέσουν την απευθείας βάση για την εκπαίδευση ή να λειτουργήσουν ως αρχικό σημείο για την ανάπτυξη προσαρμοσμένων σεναρίων. Για τα καλύτερα αποτελέσματα, τα σενάρια πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στις τοπικές συνθήκες και περιστάσεις.

Τα δείγματα σεναρίων διαρθρώνονται ως εξής:

Η στήλη 1 περιγράφει μια υποθετική επίθεση και την ενδεχόμενη εξέλιξη των γεγονότων. Η στήλη 2 παρουσιάζει τα καθήκοντα σε επίπεδο οργάνωσης και συντονισμού. Η στήλη 3 αποτυπώνει τις απαιτήσεις σε ότι αφορά την επικοινωνία. Η στήλη 4 παρουσιάζει ιδέες για προγράμματα εκπαίδευσης, που μπορούν να εξατομικευθούν και να προσαρμοστούν σύμφωνα με τις απαιτήσεις.

9.1 Σενάριο 1: Επίθεση εναντίον πολιτών και υποδομών

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
Στάδιο 1 – x + 1 ώρα – Σύγχυση			
<ul style="list-style-type: none"> • Μία βόμβα εκρήγνυται, απόγευμα Παρασκευής, σε πολυώροφο γκαράζ εντός αστικού εμπορικού κέντρου. • Ο αρμόδιος υπάλληλος ασφαλείας στο εμπορικό κέντρο ειδοποιεί την πυροσβεστική και την αστυνομία. • Σχεδόν ταυτόχρονα, ο αρχισυντάκτης της τοπικής εφημερίδας ενημερώνει το κέντρο ελέγχου έκτακτης ανάγκης ότι ανώνυμος πήρε τηλέφωνο ειδοποιώντας ότι η βόμβα θα ανατιναχτεί. • Ξεσπάει πανικός στο εμπορικό κέντρο. Καθώς οι άνθρωποι εγκαταλείπουν το κτίριο, ένα παιδί τραυματίζεται σοβαρά και πέντε άλλοι ελαφρά. 	<ul style="list-style-type: none"> • Πραγματοποίηση κλήσης στο κέντρο ελέγχου έκτακτης ανάγκης. • Ενημέρωση του κέντρου διαχείρισης κρίσης για την κλήση. • ειδοποίηση της ομάδας επικοινωνίας εν ώρα κρίσης 		<p>Έλεγχος των διαδικασιών ειδοποίησης:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ποιος ενημερώνει την ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης; • Ποιος θέτει σε λειτουργία / διαμορφώνει την ομάδα βασικής επικοινωνίας; • Ποιες άλλες ομάδες κρίσης εμπλέκονται; • Ποιος μεταβιβάζει τις απαραίτητες πληροφορίες στην ομάδα κρίσης; <p>Ενεργοποίηση της απαραίτητης υποστήριξης.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Η αστυνομία, η πυροσβεστική και τα ασθενοφόρα καταφθάνουν λίγα λεπτά αργότερα. • Την πρόσβαση στο πάρκινγκ εμποδίζει ο πυκνός καπνός. • Παραμένει άγνωστος ο αριθμός των ατόμων που βρίσκονταν στο πάρκινγκ κατά τη στιγμή της έκρηξης. Ωστόσο, το εμπορικό κέντρο είναι γεμάτο κόσμο. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση του υπεύθυνου διαχείρισης κρίσης. • Δημιουργία ομάδας κρίσης • Συλλογή πληροφοριών και σύνταξη ενός καταλόγου συνιστώμενων ενεργειών. • Ανάλυση κατάστασης. 		<p>Ανάλυση της κατάστασης:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γεγονότα και ζητήματα • Ενέργειες διάσωσης • Ομάδες-στόχοι • Αντιδράσεις

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
<ul style="list-style-type: none"> • Το εμπορικό κέντρο εκκενώνεται και ο περιβάλλον χώρος αποκλείεται με ταινία. • Καταφθάνουν οι πρώτοι ρεπόρτερ από τα τοπικά μέσα. • Σχεδόν ταυτόχρονα, τα αρχηγεία της αστυνομίας και των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης δέχονται αιτήματα ενημέρωσης από τον Τύπο. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενεργοποίηση της γραμμής έκτακτης ανάγκης • Εκτέλεση αρχικών ενεργειών επικοινωνίας. • Συντονισμός επικοινωνίας για τις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης / ανώτερα επίσημα όργανα / τη διοίκηση του εμπορικού κέντρου. 	<p>Δήλωση αναμονής</p> <ul style="list-style-type: none"> • Πληροφορίες κυκλοφορίας • Αρχικές πληροφορίες προς προσωπικό, πολιτικούς εκπροσώπους, άλλα επίσημα όργανα. 	<p>Διαμόρφωση ενός σχεδίου επικοινωνίας:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ενέργειες Ad-hoc • Ενέργειες για ομάδες-στόχους • Δίαυλοι επικοινωνίας / διανομή. <p>Περιεχόμενο της επικοινωνίας:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Βασικά μηνύματα • Δήλωση αναμονής • Κανόνες συμπεριφοράς
<ul style="list-style-type: none"> • Η τοπική εφημερίδα χρησιμοποιεί το twitter για να ενημερώσει για την έκρηξη της βόμβας και το προειδοποιητικό τηλεφώνημα. • Αναπτύσσονται εικασίες για τους δράστες, με επίκεντρο τρομοκρατική ομάδα που είναι γνωστή από καιρό. • Στο twitter κάποιος χρήστης γράφει κάτι για τον πανικό στο εμπορικό κέντρο. • Μετά από λίγο, λαμβάνονται περισσότερα αιτήματα ενημέρωσης από περιφερειακά / εθνικά Μέσα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση της παρακολούθησης της κατάστασης (online, TV / AV, κοινωνικά μέσα). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση πληροφοριών • Διόρθωση εσφαλμένων πληροφοριών και φημών. 	<p>Ανίχνευση της κατάστασης:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Παρακολούθηση • Ανάλυση ζητημάτων.

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
Στάδιο 2 – x + 2-3 ώρες Διάσωση και ανακρίσεις			
<ul style="list-style-type: none"> • Οι υπηρεσίες διάσωσης θέτουν υπό έλεγχο την πυρκαγιά στο πάρκινγκ. Ανασύρθηκαν 19 πτώματα και 22 άτομα μεταφέρθηκαν στα νοσοκομεία της περιοχής. Δεν έχουν ακόμα αναγνωριστεί οι νεκροί και οι τραυματίες. Συνολικά, αναφέρονται 13 αγνοούμενοι. • Καταφθάνουν κι άλλα τηλεοπτικά συνεργεία με ραδιοεπεπρότερ από τοπικό μέσο. Παίρνουν συνέντευξη από τον υπεύθυνο του εμπορικού κέντρου. • Μέλη των οικογενειών των εργαζόμενων στο εμπορικό κέντρο και άλλοι άνθρωποι θέλουν να μάθουν αν υπάρχουν τραυματίες ή ακόμα και νεκροί. • Ιατροί και θύματα με μικρότερους τραυματισμούς κάνουν δηλώσεις στα Μέσα 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάλυση κατάστασης. • Δημιουργία ενός κέντρου Τύπου στο χώρο. • Συντονισμός της επικοινωνίας με τη διοίκηση του εμπορικού κέντρου. • Στενή συνεργασία με τις υπηρεσίες διάσωσης για τον τύπο των ενεργειών διάσωσης, τον αριθμό των τραυματιών και την αιτία των θανάτων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνία με οικογένειες των θυμάτων και των αγνοούμενων. • Πληροφορίες προς τον Τύπο που ελήφθησαν και επιβεβαιώθηκαν σε προηγούμενο χρόνο, συλλυπητήρια και καταδίκη της επίθεσης. • Συνεντεύξεις / δηλώσεις επί τόπου. • Ενημέρωση τηλεφωνικής γραμμής έκτακτης ανάγκης / πληροφόρησης προσωπικού 	<p>Επικοινωνία με θύματα και οικογένειες:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μηνύματα • Ενέργειες • Μέτρα φροντίδας, προστασίας και υποστήριξης. <p>Διοχέτευση δήλωσης στον Τύπο.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Η τοπική εφημερίδα λαμβάνει από τρομοκρατική οργάνωση μια ανακοίνωση ανάληψης της ευθύνης και καταδίκης της «καπιταλιστικής εκμετάλλευσης». • Ο εκδότης ενημερώνει την ομάδα κρίσης για την ανακοίνωση και την πρόθεσή του να τη δημοσιεύσει. 	<ul style="list-style-type: none"> • Συντονισμός της επικοινωνίας: Πληροφόρηση. Πρόοδος των επίσημων ανακρίσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Συντονισμός των επίσημων δηλώσεων 	

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
Στάδιο 3 - x + 3-4 ώρες Δηλώσεις θεσμικών παραγόντων			
<ul style="list-style-type: none"> • Ένας τηλεοπτικός σταθμός εθνικής εμβελείας μεταδίδει μια ειδική εκπομπή ζωντανά από το σημείο της επίθεσης, με συνεντεύξεις αυτοπτών μαρτύρων και ρεπορτάζ για το πρώτο απειλητικό τηλεφώνημα για τη βόμβα. Εγείρουν το ερώτημα του γιατί η αστυνομία δεν αντέδρασε εγκαίρως και δεν εκκένωσε το εμπορικό κέντρο. • Φθάνουν οι τοπικοί πολιτικοί εκπρόσωποι. Ο δήμαρχος, ο αρχηγός της αστυνομίας και ο νέος υποψήφιος δήμαρχος κάνουν δηλώσεις, με επίκεντρο την καταδίκη της επίθεσης. Όλοι ζητούν λεπτομερή έρευνα. • Ο υποψήφιος δήμαρχος υπογραμμίζει επίσης ότι τα μέτρα ασφαλείας θα εξετασθούν και θα ζητηθούν διευκρινίσεις για το λόγο που δεν υπήρξε απόκριση στο απειλητικό τηλεφώνημα για τη βόμβα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάλυση κατάστασης. • Αποσαφήνιση του τρόπου χειρισμού της απειλής για τη βόμβα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση όλων των πληροφοριών για πολιτικούς εκπροσώπους πριν τη συνέντευξη. 	<p>Έλεγχος του συντονισμού σας:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Σημεία επαφής • Αρμοδιότητες • Κοινές ενέργειες

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
<ul style="list-style-type: none"> Πραγματοποιείται συνέντευξη Τύπου που μεταδίδεται ζωντανά από τους τηλεοπτικούς σταθμούς εθνικής εμβέλειας. 		<p>Συνέντευξη Τύπου:</p> <ul style="list-style-type: none"> Συλλυπητήρια και καταδίκη της επίθεσης Ενδείξεις Κατηγοριοποίηση των πληροφοριών Προσαρμογή εσφαλμένων πληροφοριών 	<p>Προσομοίωση συνέντευξης Τύπου:</p> <ul style="list-style-type: none"> Συμμετέχοντες και ρόλοι Μηνύματα / δηλώσεις Ερωταποκρίσεις Συνεντεύξεις με δημοσιογράφους
Στάδιο 4 – x + από την 4^η ώρα – Κανονικοποίηση στο σημείο			
<ul style="list-style-type: none"> Οι υπηρεσίες διάσωσης καθάρισαν το σημείο και οι δραστηριότητες καθαρισμούς ολοκληρώθηκαν την ίδια ημέρα. Τοποθετείται πρόσθετος φρουρός ασφαλείας για τη διάρκεια της νύκτας και το κέντρο παραμένει κλειστό την επόμενη ημέρα. Οι επισκέπτες του εμπορικού κέντρου ρωτούν πότε θα μπορέσουν να πάρουν τα αυτοκίνητά τους από το πάρκινγκ και εγείρουν το ζήτημα της αποζημίωσης για ζημιές. Όλοι οι ραδιοφωνικοί και τηλεοπτικοί σταθμοί κάνουν αναφορές στην επίθεση, με επίκεντρο το εύρος των ζημιών στο εμπορικό κέντρο, τον αριθμό των θυμάτων 	<ul style="list-style-type: none"> Αξιολόγηση των ρεπορτάζ από τα Μέσα. Καθορισμός περαιτέρω επικοινωνίας. 	<ul style="list-style-type: none"> Ενημέρωση πληροφοριών: Το σημείο είναι καθαρό, το εμπορικό κέντρο παραμένει ακόμα υπό παρακολούθηση και δεν υπάρχουν επιπλέον ζημιές. 	

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
και το ερώτημα της επαρκούς ασφάλειας.			
Στάδιο 5 – x + 1 ημέρα Βασικές λειτουργίες αποκατάστασης και επανοικοδόμησης εμπιστοσύνης			
<ul style="list-style-type: none"> • Όλες οι μεγάλες εθνικές και διεθνείς καθημερινές εφημερίδες κάνουν αναφορές στις συνοδευτικές πληροφορίες της επίθεσης, τυπώνουν ρεπορτάζ από αυτόπτες μάρτυρες και δηλώσεις από εκπροσώπους του εμπορικού κέντρου και του πολιτικού κόσμου, και κάνουν αναφορές στα θύματα. • Συχνά τα ρεπορτάζ κάνουν λόγο για ανεπαρκή ασφάλεια στο εμπορικό κέντρο. • Μια μεγάλη εφημερίδα εθνικής κυκλοφορίας παίρνει συνέντευξη από δύο μέλη της οικογένειας μιας γυναίκας που σκοτώθηκε στην επίθεση. Κατηγορούν τους υπεύθυνους ότι δεν έλεγχαν το σύστημα ασφαλείας του εμπορικού κέντρου, και έτσι να αποτρέψουν ενδεχόμενα τον πανικό και ίσως και την ίδια την επίθεση. • Οι άνθρωποι αφήνουν λουλούδια και ανάβουν κεριά μπροστά από το εμπορικό κέντρο. • Ο δήμαρχος και άλλοι πολιτικοί επισκέπτονται το σημείο και αφήνουν επίσης μερικά λουλούδια. • Οι μισθωτές στο εμπορικό κέντρο ρωτούν τότε θα μπορέσουν να ξαναοίξουν τα 	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση των ρεπορτάζ από τα Μέσα. • Εσωτερική επιθεώρηση των μέτρων ασφαλείας στο εμπορικό κέντρο. • Οργάνωση επιμνημόσυνης τελετής ως μίας συμβολικής πράξης για τα θύματα. • Συζητήσεις ανάμεσα στην ομάδα κρίσης και τις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης, ιδίως τις ομάδες επιδιόρθωσης και αποκατάστασης, για το χρόνο που αναμένεται να παραμείνει κλειστό το εμπορικό κέντρο. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανακοίνωση επιπλέον ανακρίσεων των αξιωματούχων ασφαλείας και εξέτασης της διαδικασίας διαχείρισης απειλητικών τηλεφωνημάτων. • Ανακοίνωση επιμνημόσυνης τελετής, προσκλήσεις στον Τύπο. • Ενημέρωση με νέες πληροφορίες και γεγονότα. 	<p>Διάλογος για τα σύμβολα και τις ενέργειες στο πλαίσιο του δημόσιου πένθους και του μνημόσυνου:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συντονισμός / συμπερίληψη των οικογενειών των θυμάτων στα σχέδια.

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
<p>καταστήματά τους.</p> <ul style="list-style-type: none"> Εγχώρια και διεθνή μέσα συνεχίζουν να αποστέλλουν αιτήματα ενημέρωσης, σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση και την αλήθεια των κατηγοριών. 			
Στάδιο 6 - x+3 ημέρες Μαθήματα που αντλήθηκαν και επιστροφή στην κανονικότητα			
<ul style="list-style-type: none"> Την Κυριακή τελείται μνημόσυνο για τα θύματα. Παρών είναι ο αρχηγός του κράτους και άλλοι υψηλόβαθμοι πολιτικοί. Ανακοινώνεται η δημιουργία ταμείου για τα θύματα και τις οικογένειές τους. Το εμπορικό κέντρο ξαναοίγει την επόμενη Δευτέρα. Ταυτόχρονα, πολίτες ζητούν την παράταση του κλεισίματος του κέντρου ως δείγμα σεβασμού προς τα θύματα. Τις επόμενες ημέρες, ο αριθμός των επισκεπτών στο εμπορικό κέντρο καταποντίζεται. Οι μισθωτές χώρων στο εμπορικό κέντρο θεωρούν ότι και οι ίδιοι είναι θύματα της επίθεσης, και αισθάνονται εγκαταλελειμμένοι από την πολιτεία. Τα ρεπορτάζ των Μέσων αναλύουν τη σειρά των γεγονότων. Το ζήτημα παραμένει ανοικτό σχετικά με το εάν θα ήταν δυνατόν να αποτραπεί η επίθεση ή να είναι μικρότερος ο αριθμός των νεκρών ή των τραυματιών, μέσω πιο αποτελεσματικών συστημάτων ασφαλείας. 	<ul style="list-style-type: none"> Οργάνωσης στήριξης και προστασίας των οικογενειών των θυμάτων. Αξιολόγηση εσωτερικών ανακρίσεων, διαδικασιών αντιμετώπισης απειλητικών τηλεφωνημάτων για βόμβα, π.χ. κατευθυντήριες οδηγίες για άμεση αναφορά τέτοιων τηλεφωνημάτων στην αστυνομία. Εφαρμογή πρόσθετων μέτρων ασφαλείας στο εμπορικό κέντρο και αντίστοιχα κτίρια. Εσωτερική απολογιστική ενημέρωση: Πιθανές περιοχές βελτίωσης 	<ul style="list-style-type: none"> Πληροφορίες προς τον Τύπο σχετικά με την επιμνημόσυνη τελετή και το ταμείο για τα θύματα. Συζήτηση με τους μισθωτές και τη διοίκηση του εμπορικού κέντρου. Κλείσιμο των πληροφοριών προς τον Τύπο ή της συνέντευξης Τύπου: Περίληψη των γεγονότων, κατάσταση των ερευνών στο κινήγι για τους δράστες, μέτρα ασφαλείας σε εφαρμογή και οδηγίες για την αντιμετώπιση απειλητικών 	<p>Ανάλυση και μαθήματα που αντλήθηκαν:</p> <ul style="list-style-type: none"> Επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων Εργαλεία και δεξιότητες Μέτρα προετοιμασίας.

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
		τηλεφωνημάτων.	

9.2 Σενάριο 2: Επίθεση εις βάρος διακεκριμένου προσώπου

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
Στάδιο 1 – x + 1 ώρα - Σύγχυση			
<ul style="list-style-type: none"> Είναι νωρίς το απόγευμα. Το κόμμα της αντιπολίτευσης γιορτάζει το Νέο Έτος σε αίθουσα εκδηλώσεων της πόλης. Κοντά στην είσοδο της αίθουσας, οι δημοσιογράφοι με κάμερες και παρευρισκόμενοι παρακολουθούν την άφιξη των καλεσμένων. Ο επικεφαλής του κόμματος και η σύζυγός του, μια γνωστή ηθοποιός, καταφθάνουν και ακούγονται πυροβολισμοί από διερχόμενο όχημα. Αμέσως μετά τους πυροβολισμούς, ξεσπά πανικός και σύγχυση στο σημείο. Ουδείς γνωρίζει ποιοι ή πόσοι σκοτώθηκαν. 	<ul style="list-style-type: none"> Πραγματοποίηση κλήσης στο κέντρο ελέγχου έκτακτης ανάγκης. Ενημέρωση του κέντρου διαχείρισης κρίσης για την κλήση. ειδοποίηση της ομάδας επικοινωνίας εν ώρα κρίσης 		<p>Έλεγχος των διαδικασιών ειδοποίησης:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ποιος ενημερώνει την ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης; Ποιος θέτει σε λειτουργία / διαμορφώνει την ομάδα βασικής επικοινωνίας; Ποιες άλλες ομάδες κρίσης εμπλέκονται; Ποιος μεταβιβάζει τις απαραίτητες πληροφορίες στην ομάδα κρίσης;
<ul style="list-style-type: none"> Ασθενοφόρα και αστυνομικές δυνάμεις φτάνουν στο σημείο του εγκλήματος. Ο επικεφαλής του κόμματος της αντιπολίτευσης εκπνέει λίγα λεπτά μετά στο 	<ul style="list-style-type: none"> Ενημέρωση του υπεύθυνου διαχείρισης κρίσης. Δημιουργία ομάδας κρίσης Συλλογή πληροφοριών και 		<p>Ανάλυση της κατάστασης:</p> <ul style="list-style-type: none"> Γεγονότα και ζητήματα Ενέργειες διάσωσης Ομάδες-στόχοι

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
<p>σημείο του εγκλήματος.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αρκετοί από τους τραυματίες μεταφέρονται στο νοσοκομείο. 	<p>σύνταξη ενός καταλόγου συνιστώμενων ενεργειών.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ανάλυση κατάστασης. • Στενή συνεργασία με τις υπηρεσίες διάσωσης για τον τύπο των ενεργειών διάσωσης, τον αριθμό των τραυματιών και την αιτία των θανάτων. 		<ul style="list-style-type: none"> • Αντιδράσεις <p>Ενεργοποίηση της απαραίτητης υποστήριξης:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Έλεγχος του συντονισμού σας: • Σημεία επαφής • Αρμοδιότητες • Κοινές ενέργειες
<ul style="list-style-type: none"> • Τα πρώτα tweet στο twitter αναφέρουν ότι ο επικεφαλής του κόμματος και της αντιπολίτευσης πυροβολήθηκαν και πέθαναν. • Οι ραδιοφωνικοί και τηλεοπτικοί σταθμοί μεταδίδουν τα πρώτα νέα της επίθεσης. • Στο Facebook οι πρώτοι αυτόπτες μάρτυρες αναφέρουν την επίθεση – οι αναφορές διαφέρουν έντονα. • Γίνονται εικασίες για τον δράστη – και εάν η επίθεση είχε στόχο τον πολιτικό ή τη σύζυγό του. • Ο αναπληρωτής πρόεδρος του κόμματος της αντιπολίτευσης κάνει δήλωση και επιβεβαιώνει ότι ο αρχηγός του κόμματος σκοτώθηκε. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση της παρακολούθησης της κατάστασης (online, TV / ραδιόφωνο, κοινωνικά μέσα). • Εκτέλεση αρχικών ενεργειών επικοινωνίας, τηλεφωνική γραμμή έκτακτης ανάγκης • Συντονισμός με τις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης / ανώτερα επίσημα όργανα / πολιτικά κόμματα. • Δημιουργία ενός κέντρου Τύπου στο χώρο. 	<ul style="list-style-type: none"> • Διόρθωση εσφαλμένων πληροφοριών και φημών. • Προετοιμασία δήλωσης αναμονής 	<p>Ανίχνευση της κατάστασης:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Παρακολούθηση • Ανάλυση ζητημάτων. <p>Διαμόρφωση ενός σχεδίου επικοινωνίας:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ενέργειες Ad-hoc • Ενέργειες για ομάδες-στόχους • Δίαυλοι επικοινωνίας / διανομή • Περιεχόμενο
<ul style="list-style-type: none"> • Μετά από λίγο, φθάνουν περισσότερα αιτήματα ενημέρωσης από περιφερειακά / εθνικά Μέσα. 		<ul style="list-style-type: none"> • Δήλωση αναμονής. • Αρχικές πληροφορίες προς προσωπικό, πολιτικούς εκπροσώπους, άλλα επίσημα 	<p>Διατύπωση δήλωσης αναμονής</p>

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
		όργανα.	
Στάδιο 2 – x + 2-3 ώρες Διάσωση και ανακρίσεις			
<ul style="list-style-type: none"> • Οι υπηρεσίες διάσωσης αποκλείουν τοπ σημείο. Το σκεπασμένο σώμα του νεκρού πολιτικού παραμένει εκεί. Η αστυνομία υποβάλλει αυτόπτες μάρτυρες σε ερωτήσεις. • Οι προσπάθειες διάσωσης καταγράφονται από κάμερες και τις παρακολουθούν οι παρευρισκόμενοι. <ul style="list-style-type: none"> • Η επίθεση αποτελεί το κεντρικό θέμα των Μέσων. Ο κρατικό τηλεοπτικός σταθμός ανακοινώνει τη μετάδοση ειδικής ζωντανής εκπομπής αργότερα το απόγευμα. • Τα νέα της επίθεσης και εικασίες για τα αίτια μεταδίδονται με ταχύτητα στα Μέσα και το Διαδίκτυο. • Στα βιβλία επισκεπτών των δικτυακών τόπων του πολιτικού κόμματος και της ηθοποιού, πολίτες αφήνουν μηνύματα συλλυπητήριων. Σε άλλες ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης, η είδηση αποτελεί κεντρικό θέμα 	<ul style="list-style-type: none"> • Λήψη πληροφοριών που επιβεβαιώνουν ότι ένας παριστάμενος σκοτώθηκε και άλλοι δύο τραυματίστηκαν. <ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση πληροφοριών, ανάλυση κατάστασης, αποτελέσματα παρακολούθησης. 	<ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνία με οικογένειες θυμάτων. <ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση τηλεφωνικής γραμμής έκτακτης ανάγκης / πληροφόρησης προσωπικού. 	<p>Επικοινωνία με θύματα και οικογένειες:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μηνύματα • Ενέργειες. • Μέτρα φροντίδας, προστασίας και υποστήριξης.

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
<ul style="list-style-type: none"> • Άγνωστη τρομοκρατική ομάδα διεκδικεί την ευθύνη για τη δολοφονία του πολιτικού. Ανακοινώνουν ότι αυτή η επίθεση ήταν μόνο η αρχή και ότι θα σκοτώσουν περισσότερους, πολιτικούς και μη. 	<ul style="list-style-type: none"> • Συντονισμός της επικοινωνίας: Πληροφόρηση σε σχέση με την πρόοδο επίσημων ερευνών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Συντονισμός επίσημων δηλώσεων. 	
<p>Πραγματοποίηση πρώτης συνέντευξης Τύπου:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η αστυνομία επιβεβαιώνει ότι επρόκειτο για τρομοκρατική επίθεση και ότι ο πολιτικό σκοτώθηκε. • Η σύζυγός τους επιβίωσε, αλλά είναι σε κατάσταση σοκ. • Σκοτώθηκε ένας παριστάμενος. • Δύο άλλα άτομα τραυματίστηκαν - αλλά δεν είναι σε κρίσιμη κατάσταση. 		<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση όλων των πληροφοριών και για τους πολιτικούς εκπροσώπους πριν τη συνέντευξη. <p>Συνέντευξη Τύπου:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ενδείξεις • Κατηγοριοποίηση των πληροφοριών. • Προσαρμογή εσφαλμένων πληροφοριών 	<p>Προσομοίωση συνέντευξης Τύπου:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συμμετέχοντες και ρόλοι • Μηνύματα / δηλώσεις • Ερωταποκρίσεις • Συνεντεύξεις με δημοσιογράφους

Στάδιο 3 - x + 3-4 ώρες Δηλώσεις θεσμικών παραγόντων

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
<ul style="list-style-type: none"> • Τηλεοπτικοί σταθμοί μεταδίδουν ειδικά προγράμματα με εικόνες από το σημείο μετά την επίθεση. • Ο αναπληρωτής πρόεδρος του κόμματος της αντιπολίτευσης, ο αρχηγός του κράτους και άλλοι πολιτικοί δίνουν συνεντεύξεις, εκφράζοντας τα συλλυπητήριά τους και καταδικάζοντας την επίθεση. • Προβάλλονται δηλώσεις από τη συνέντευξη Τύπου. • Γιατροί δίνουν συνεντεύξεις για τον αριθμό των νεκρών και τραυματιών. • Προβάλλουν αφιέρωμα στον δολοφονηθέντα πολιτικό. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση των ρεπορτάζ από τα Μέσα. • Καθορισμός περαιτέρω επικοινωνίας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση όλων των πληροφοριών. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Στη διάρκεια της νύκτας, μια σκανδαλοθηρική εφημερίδα δημοσιεύει ένα ερασιτεχνικό βίντεο στο δικτυακό της τόπο. Μπορεί κανείς να δει τις λάμπες από την κάνη και κοντινές λήψεις των τραυματιών. • Εντός ωρών, ο σύνδεσμος για το βίντεο δημοσιεύεται στις πλατφόρμες κοινωνικών μέσων. • Ο αδερφός του δολοφονηθέντος παριστάμενου ανεβάζει στο Facebook ότι ο αδερφός του σκοτώθηκε κατά την επίθεση – αλλά κανείς δεν ενδιαφέρεται διότι όλοι επικεντρώνονται στο νεκρό «V.I.P.» πολιτικό. 		<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση όλων των πληροφοριών. • Επικοινωνία με θύματα και οικογένειες: 	<p>Συζητήσεις για τις εικόνες:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Από το σημείο, • από τραυματίες, • από νοσοκομεία.

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
Στάδιο 4 – x + από την 4^η ώρα – Κανονικοποίηση στο σημείο			
<ul style="list-style-type: none"> • Οι αστυνομία και οι υπηρεσίες διάσωσης έχουν καθαρίσει το σημείο. • Πολίτες αρχίζουν να αφήνουν λουλούδια και συλλυπητήρια μηνύματα στο σημείο και στην οικία του δολοφονηθέντος πολιτικούς. • Δημοσιογράφοι και εικονολήπτες πολιορκούν την οικία του αδερφού του νεκρού παριστάμενου που δίνει συνεντεύξεις. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση των ρεπορτάζ από τα Μέσα. • Καθορισμός περαιτέρω επικοινωνίας και ενεργειών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση πληροφοριών 	
Στάδιο 5 – x + 1 ημέρα Βασικές λειτουργίες αποκατάστασης και επανοικοδόμησης εμπιστοσύνης			
<ul style="list-style-type: none"> • Όλες οι μεγάλες εθνικές και διεθνείς καθημερινές εφημερίδες κάνουν αναφορές στις συνοδευτικές πληροφορίες της επίθεσης, τυπώνουν ρεπορτάζ από αυτόπτες μάρτυρες και δηλώσεις από εκπροσώπους του πολιτικού κόσμου και εξέχοντες φίλους της οικογένειας του πολιτικού. • Οι εφημερίδες είναι γεμάτες από μηνύματα θλίψης διαφορετικών πολιτικών κομμάτων και φορέων. • Μια σκανδαλοθηρική εφημερίδα κάνει αναφορά στο νεκρό παριστάμενο και την οικογένειά του, ρωτώντας παράλληλα για ποιον λόγο αγνοείται αυτό το αθώο θύμα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Οργάνωση επιμνημόσυνης τελετής ως μίας συμβολικής πράξης για τα θύματα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση πληροφοριών • Ανακοίνωση επιμνημόσυνης τελετής, προσκλήσεις στον Τύπο. 	<p>Διάλογος για τα σύμβολα και τις ενέργειες στο πλαίσιο του δημόσιου πένθους και του μνημόσυνου:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Διαδικασίες και σύμβολα • Συντονισμός / συμπερίληψη των οικογενειών των θυμάτων στα σχέδια.

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
<ul style="list-style-type: none"> • Την επόμενη ημέρα, τηλεοπτικοί σταθμοί κάνουν ζωντανά ρεπορτάζ για την επίθεση και τα θύματα. Η επίθεση αποτελεί κύριο θέμα στα διαδικτυακά forums. Γίνονται συζητήσεις και εικασίες για τις επερχόμενες ανακρίσεις, τον κίνδυνο επόμενων επιθέσεων, τα αντιτρομοκρατικά μέτρα της κυβέρνησης και τη διαδοχή του πολιτικού. • 24 ώρες μετά την επίθεση, πραγματοποιείται πορεία μνήμης που περνά από τους δρόμους της πόλης. 			
Στάδιο 6 - x+3 ημέρες Μαθήματα που αντλήθηκαν και επιστροφή στην κανονικότητα			
<ul style="list-style-type: none"> • Πραγματοποιείται μνημόσυνο για τον δολοφονηθέντα πολιτικό και παριστάμενο. Παρόντες είναι ο αρχηγός του κράτους και άλλοι υψηλόβαθμοι πολιτικοί και προσωπικότητες. • Μία μέρα μετά ανακοινώνονται οι κηδείες. • Τα ρεπορτάζ των μέσων αναλύουν την πορεία των γεγονότων, τα μέτρα ασφαλείας για τους πολιτικούς και την αντιτρομοκρατική πολιτική της κυβέρνησης. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση εσωτερικών ερευνών και διαδικασιών. • Εσωτερική απολογιστική ενημέρωση: Πιθανές περιοχές βελτίωσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Κλείσιμο των πληροφοριών προς τον Τύπο ή της συνέντευξης Τύπου: Περίληψη των γεγονότων, κατάσταση των ερευνών στο κυνήγι για τους δράστες, μέτρα ασφαλείας σε εφαρμογή. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάλυση και μαθήματα που αντλήθηκαν: • Επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων • Εργαλεία και δεξιότητες • Μέτρα προετοιμασίας.

9.3 Σενάριο 3: Απαγωγή διακεκριμένου προσώπου

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
<p>Στάδιο 1: x+ 1 – 2 ώρες Σύγχυση Please note: Ο χρόνος και η διάρκεια των σταδίων διαφέρει στην περίπτωση ομηρείας / απαγωγής</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Νωρίς το πρωί, γνωστός καθηγητής οικονομικών απάγεται από τρομοκρατική ομάδα ενώ κάνει τζόκινγκ. • Μία ώρα μετά, μια ανώνυμη πηγή ανακοινώνει την απαγωγή σε τηλεοπτικό σταθμό. Οι απαγωγείς απαιτούν την απελευθέρωση 5 φυλακισμένων μελών της τρομοκρατικής ομάδας εντός 3 ημερών. • Ο τηλεοπτικός σταθμός ενημερώνει την αστυνομία / υπηρεσίες ασφαλείας. Ξεκινά η έρευνα και η επαλήθευση της απαγωγής. 	<ul style="list-style-type: none"> • Έναρξη λειτουργίας της ομάδας κρίσης και της ομάδας επικοινωνίας εν ώρα κρίσης. • Στενή συνεργασία με όλες τις εμπλεκόμενες αρχές. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση της οικογένειας του καθηγητή. Μέτρα προστασίας. • Δημιουργία κέντρου Τύπου. 	<p>Έλεγχος των διαδικασιών ειδοποίησης:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ποιος ενημερώνει την ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης; • Ποιος θέτει σε λειτουργία / διαμορφώνει την ομάδα βασικής επικοινωνίας; • Ποιες άλλες ομάδες κρίσης εμπλέκονται; • Ποιος μεταβιβάζει τις απαραίτητες πληροφορίες στην ομάδα κρίσης;
<ul style="list-style-type: none"> • Ο τηλεοπτικός σταθμός λαμβάνει βίντεο στο οποίο ο απαχθείς επαναλαμβάνει, σε κατάσταση πίεσης, τα αιτήματα των απαγωγέων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάλυση κατάστασης. • Συντονισμός της επικοινωνίας: Πληροφόρηση σε σχέση με την πρόοδο επίσημων ερευνών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση της οικογένειας του καθηγητή. Μέτρα προστασίας. Πληροφορίες και εμπλοκή στις σχεδιαζόμενες ενέργειες επικοινωνίας. • Ανάλυση κατάστασης. • Επικοινωνιακή στρατηγική και σχέδιο δράσης. 	<p>Ανάλυση της κατάστασης:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γεγονότα και ζητήματα • Ανακρίσεις • Ομάδες-στόχοι • Αντιδράσεις

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
<p>Στάδιο 2 – x + 2-3 ώρες Διάσωση και ανακρίσεις Σημειώστε: Ο χρόνος και η διάρκεια των σταδίων διαφέρει στην περίπτωση ομηρείας / απαγωγής</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Η απαγωγή επιβεβαιώνεται στη συνέντευξη Τύπου. Οι αρχές αρνούνται ότι ικανοποίησαν τα αιτήματα των απαγωγέων. 		<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση όλων των πληροφοριών για τους πολιτικούς εκπροσώπους πριν τη συνέντευξη. • Συνέντευξη Τύπου: Επιβεβαίωση της απαγωγής, ανακρίσεις, καταδίκη. 	<ul style="list-style-type: none"> • Καθορισμός βασικών μηνυμάτων, περιεχόμενο επικοινωνίας και δίαυλοι επικοινωνίας.
<ul style="list-style-type: none"> • Οι ραδιοφωνικοί και τηλεοπτικοί σταθμοί μεταδίδουν τα πρώτα νέα της απαγωγής. • Στο twitter και άλλους δικτυακούς τόπους τα νέα ταξιδεύουν με μεγάλη ταχύτητα. • Όλο και περισσότεροι δημοσιογράφοι καταφθάνουν, ενώ τα δημοσιογραφικά αιτήματα πληθαίνουν. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση ρεπορτάζ στα Μέσα και επερχόμενες ανακρίσεις. 	<ul style="list-style-type: none"> • Διόρθωση εσφαλμένων πληροφοριών και φημών. • Συνεχής ενημέρωση πληροφοριών. 	Ανίχνευση της κατάστασης: <ul style="list-style-type: none"> • Παρακολούθηση • Ανάλυση ζητημάτων.
<ul style="list-style-type: none"> • Το βίντεο με ο μήνυμα από τον απαχθέντα εμφανίζεται στο Διαδίκτυο και ο σύνδεσμος δημοσιεύεται ευρύτατα. • Πολλοί συζητούν στο Διαδίκτυο εάν είναι 	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση ρεπορτάζ στα Μέσα και επερχόμενες ανακρίσεις. 	<ul style="list-style-type: none"> • Διόρθωση εσφαλμένων πληροφοριών και φημών. • Επεξήγηση των λόγων για απόρριψη των αιτημάτων 	Έλεγχος πρόσβασης σε και δυνατότητες για παρέμβαση των κοινωνικών μέσων.

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
<p>σωστό να απορριφθούν τα αιτήματα των απαγωγέων ή όχι.</p> <ul style="list-style-type: none"> Μέσω της τηλεφωνικής γραμμής έκτακτης ανάγκης και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, οι ανακριτές λαμβάνουν πληροφορίες για το μέρος όπου βρίσκεται ενδεχόμενα ο απαχθείς. 		<p>των απαγωγέων.</p>	
<p>Στάδιο 3 (Παρόν: x +4 ώρες – 3 ημέρες) Δηλώσεις θεσμικών παραγόντων Σημειώστε: Ο χρόνος και η διάρκεια των σταδίων διαφέρει στην περίπτωση ομηρείας / απαγωγής</p>			
<ul style="list-style-type: none"> Στη διάρκεια του μεσημεριού, όλα τα πολιτικά κόμματα εκφράζουν την αλληλεγγύη τους στην Κυβέρνηση και την απόρριψη και καταδίκη των τρομοκρατών και των ενεργειών τους. Η τηλεόραση, το ραδιόφωνο και το Διαδίκτυο είναι γεμάτα με αναφορές σχετικά με την απαγωγή. Ειδικοί στο πεδίο της ασφάλειας, πολιτικοί και επιστήμονες προβαίνουν όλοι σε λεπτομερή σχολιασμό της κατάστασης. Φίλα προσκείμενες ομάδες εκφράζονται ανοικτά κατά της πορείας που έχει χαράξει η κυβέρνηση, πέραν των δικών τους αιτημάτων και ιδεολογιών Οι ανακριτικές αρχές βρίσκονται υπό αυστηρή κριτική από την κοινή γνώμη. 	<ul style="list-style-type: none"> Αξιολόγηση ρεπορτάζ στα Μέσα και επερχόμενες ανακρίσεις. Καθορισμός περαιτέρω επικοινωνίας. 	<ul style="list-style-type: none"> Ενημέρωση όλων των πληροφοριών. Αναφορά για τις επερχόμενες έρευνες. 	<ul style="list-style-type: none"> Εξέταση πιθανών ενεργειών και συμβόλων αλληλεγγύης, της οικοδόμησης εμπιστοσύνης και της συμμετοχής του κοινού.

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
<ul style="list-style-type: none"> • Την επόμενη ημέρα, το κοινοβούλιο πραγματοποιεί ειδική συνεδρίαση για την απαγωγή. Τα πολιτικά κόμματα απαιτούν την άμεση απελευθέρωση του απαχθέντος . 	<ul style="list-style-type: none"> • Στενή συνεργασία με όλες τις εμπλεκόμενες αρχές / πολιτικά κόμματα. • Αξιολόγηση ρεπορτάζ στα Μέσα και επερχόμενες ανακρίσεις. • Προσδιορισμός μελλοντικής επικοινωνίας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση όλων των πληροφοριών. • Αναφορά για τις επερχόμενες έρευνες. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ενώ εκπνέει η προθεσμία των 3 ημερών του τελεσιγράφου, ένα νέο μήνυμα με εικόνες του δράματος του απαχθέντος στα χέρια των απαγωγέων διανέμεται κάθε μέρα στο Διαδίκτυο και τα Μέσα. • Η οικογένεια του καθηγητή κάνει επείγουσα έκκληση μέσω τηλεόρασης και Διαδικτύου στους απαγωγείς να απελευθερώσουν τον απαχθέντα. • Οι φοιτητές οργανώνουν σιωπηλές αγρυπνίες – όλο και περισσότεροι πολίτες συμμετέχουν σε τέτοιες εκδηλώσεις. 	<ul style="list-style-type: none"> • Στενή συνεργασία με όλες τις εμπλεκόμενες αρχές και την οικογένεια. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση όλων των πληροφοριών. • Αναφορά για τις επερχόμενες έρευνες. 	Επικοινωνία με / προστασία και εμπλοκή τα οικογένειας του θύματος.
Ενδιάμεσο στάδιο: Επανεμφάνιση της σύγχυσης και του σοκ			

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
<ul style="list-style-type: none"> • Τέσσερις ώρες μετά την παρέλευση του τελεσιγράφου, το άψυχο σώμα του καθηγητή ανακαλύπτεται σε ένα μικρό δάσος έξω από την πόλη. • Το ραδιόφωνο και η τηλεόραση μεταδίδουν την είδηση. • Στο twitter και άλλους δικτυακούς τόπους τα νέα ταξιδεύουν με μεγάλη ταχύτητα. Η συζήτηση για το κατά πόσον οι ενέργειες της κυβέρνησης ήταν οι σωστές, αναδεικνύεται πλέον σε κεντρικό θέμα. • Όλο και περισσότεροι δημοσιογράφοι καταφθάνουν, ενώ τα δημοσιογραφικά αιτήματα πληθαίνουν. Πραγματοποιείται συνέντευξη Τύπου. 	<ul style="list-style-type: none"> • Στενή συνεργασία με όλες τις εμπλεκόμενες αρχές και την οικογένεια. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση και υποστήριξη της οικογένειας του θύματος. <p>Συνέντευξη Τύπου:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Επιβεβαίωση του θανάτου, συλλυπητήρια, καταδίκη, επερχόμενες έρευνες, μηνύματα εμπιστοσύνης. 	<p>Προσομοίωση συνέντευξης Τύπου:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μηνύματα • Δηλώσεις • Συνεντεύξεις
<p>Στάδιο 4 – (Παρόν x + 4 - 5 ημέρες) – Κανονικοποίηση Σημειώστε: Ο χρόνος και η διάρκεια των σταδίων διαφέρει στην περίπτωση ομηρείας / απαγωγής</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Όλες οι μεγάλες εθνικές και διεθνείς καθημερινές εφημερίδες κάνουν αναφορά στο θάνατο του θύματος. • Στα Μέσα εμφανίζονται πολλά μηνύματα θλίψης και ρεπορτάζ. • Το Κοινοβούλιο συνεδριάζει στη μνήμη του θύματος. • Μεγάλος αριθμός ανθρώπων ενώνεται με τους φοιτητές στις αγρυπνίες. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση των ρεπορτάζ από τα Μέσα. • Καθορισμός περαιτέρω επικοινωνίας και ενεργειών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση πληροφοριών • Ανακοίνωση μνημόσυνου <p>Συντονισμός / συμπερίληψη των οικογενειών των θυμάτων στα σχέδια.</p>	<p>Διάλογος για τα σύμβολα και τις ενέργειες στο πλαίσιο του δημόσιου πένθους και του μνημόσυνου.</p>

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
<p>Στάδιο 5 – (Παρόν: x + 5 - 6 ημέρες) Βασικές λειτουργίες αποκατάστασης και επανοικοδόμησης εμπιστοσύνης Σημειώστε: Ο χρόνος και η διάρκεια των σταδίων διαφέρει στην περίπτωση ομηρείας / απαγωγής</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Τελείται μνημόσυνο με παρουσία υψηλόβαθμων πολιτικών. • Μία μέρα μετά πραγματοποιείται η κηδεία. Η τελετή πραγματοποιείται μόνο για τα μέλη της οικογένειας αλλά τα τηλεοπτικά συνεργεία προσπαθούν να πλησιάσουν στο νεκροταφείο. • Ανοίγει ηλεκτρονικό βιβλίο συλλυπητηρίων στο Διαδίκτυο. • Τα Μέσα κάνουν αναφορές στην επιμνημόσυνη τελετή και παρουσιάζουν περιληπτικά την πορεία των γεγονότων κατά τις τελευταίες ημέρες. • Η οικογένεια του θύματος ζητά την άμεση σύλληψη και ποινική δίωξη των δραστών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση των ρεπορτάζ από τα Μέσα. • Συντονισμός των επερχόμενων ενεργειών 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση πληροφοριών, ανακοίνωση επιμνημόσυνης τελετής. 	<p>Σχεδιασμός επερχόμενων επικοινωνιακών ενεργειών για επανοικοδόμηση εμπιστοσύνης.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Συλλαμβάνονται δύο δράστες. 	<ul style="list-style-type: none"> • Συντονισμός για αυτό ν που θα έχει τον πρώτο λόγο στην επικοινωνία των αποτελεσμάτων των ερευνών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Πληροφορίες προς την οικογένεια, τα Μέσα και το κοινό. • Συνέντευξη Τύπου. 	
<p>Στάδιο 6 (Παρόν: x + 7 ημέρες <) Μαθήματα που αντλήθηκαν και επιστροφή στην κανονικότητα Σημειώστε: Ο χρόνος και η διάρκεια των σταδίων διαφέρει στην περίπτωση ομηρείας / απαγωγής</p>			

Αλληλουχία γεγονότων	Συντονισμός	Επικοινωνία	Εκπαιδευτικά καθήκοντα
<ul style="list-style-type: none"> • Η προσοχή των Μέσων και η συζήτηση για το θέμα μειώνεται. • Ανακοινώνεται ότι η ποινική δίωξη των δραστών θα πραγματοποιηθεί εντός του επόμενου μήνα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση εσωτερικών ερευνών και διαδικασιών. • Εσωτερική απολογιστική ενημέρωση: Πιθανές περιοχές βελτίωσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Κλείσιμο των πληροφοριών προς τον Τύπο ή της συνέντευξης Τύπου: Περίληψη των γεγονότων, κατάσταση των ερευνών στο κυνήγι για τους δράστες, μέτρα ασφαλείας σε εφαρμογή. 	<p>Ανάλυση και μαθήματα που αντλήθηκαν:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων • Εργαλεία και δεξιότητες • Μέτρα προετοιμασίας.

10 Λίστες ελέγχου για την επικοινωνία εν ώρα κρίσης και την προετοιμασία για κρίση

Οι παρακάτω λίστες ελέγχου δίνουν μια συμπυκνωμένη εικόνα των πιο σημαντικών ενεργειών, εργαλείων και προεργασιών για την επικοινωνία εν ώρα κρίσης μετά από τρομοκρατικές επιθέσεις.

Όπως και όλες οι περιγραφές, σημειώσεις και συμβουλές που περιέχονται στο παρόν εγχειρίδιο, αυτές οι λίστες ελέγχου δεν είναι «έτοιμες» λύσεις, διότι κάθε οργανισμός έχει τις δικές του διαδικασίες και προϋποθέσεις.

Αντίθετα, οι λίστες ελέγχου πρέπει να χρησιμοποιηθούν ως ένα ανεπίσημο βοήθημα για την αποτελεσματική προετοιμασία της επικοινωνίας εν ώρα κρίσης και μπορούν να αξιοποιηθούν ως πρακτικά υποδείγματα για την προετοιμασία πριν την κρίση και την επικοινωνία εν ώρα κρίσης.

10.1	Ανάλυση προετοιμασία της επικοινωνίας εν ώρα τρομοκρατικής κρίσης	85
10.2	Λίστα ελέγχου ομάδας επικοινωνίας εν ώρα κρίσης και καθήκοντα	87
10.3	Λίστα ελέγχου διαδικασιών ειδοποίησης και ιεραρχικές βαθμίδες	89
10.4	Λίστα ελέγχου ανάλυσης κατάστασης	90
10.5	Λίστα ελέγχου παρακολούθησης	91
10.6	Λίστα ελέγχου ενιαίας επικοινωνίας	92
10.7	Λίστα ελέγχου για την επικοινωνία εν ώρα κρίσης με τα θύματα και τις οικογένειές τους	93
10.8	Λίστα ελέγχου για επικοινωνία εν ώρα κρίσης με άλλες ομάδες-στόχους (υπόδειγμα)	94

10.1 Ανάλυση προετοιμασία της επικοινωνίας εν ώρα τρομοκρατικής κρίσης

Λίστα ελέγχου της ανάλυσης προετοιμασίας για κρίση		
	Ναι	Όχι
Διαθέτετε επαγγελματική ομάδα επικοινωνίας;		
Είναι η ομάδα προετοιμασμένη και καλά στελεχωμένη για επικοινωνία εν ώρα οξείας κρίσης;		
Διαθέτει εμπειρία η ομάδα επικοινωνίας στο επίπεδο της online επικοινωνίας / των κοινωνικών μέσων;		
Έχετε ορίσει εκπρόσωπο;		
Έχουν καθοριστεί άλλοι υπάλληλοι και είναι προετοιμασμένοι ως μέλη ομάδας υποστήριξης;		
Είναι ο εκπρόσωπος και τα μέλη της ομάδας επικοινωνίας διαθέσιμα 24 ώρες το 24ωρο; Πόσο γρήγορα μπορείτε να ενσωματωθείτε στην ομάδα αν πρόκειται για περίοδο διακοπών, σαββατοκύριακου ή νυκτερινών ωρών; Έχουν ολοκληρωθεί και ενημερωθεί οι λίστες επαφών;		
Διαθέτετε σχέδιο επικοινωνίας εν ώρα κρίσης με διαδικασίες, καθορισμένες αρμοδιότητες και βαθμίδες ιεραρχίας για επικοινωνία εν ώρα οξείας κρίσης;		
Είναι ενημερωμένες οι διαδικασίες αυτές και τις γνωρίζουν καλά η ομάδα επικοινωνίας και η διευρυμένη ομάδα / ομάδα υποστήριξης;		
Είναι επαρκείς οι δίαυλοι επικοινωνίας και τα εργαλεία σας για κρίσεις υψηλού επιπέδου;		
Διαθέτετε διαδικασίες, σχέδια δράσης ή σενάρια για: <ul style="list-style-type: none"> • Οξείες κρίσεις; • Επικοινωνία εν ώρα κρίσης μετά από τρομοκρατικές επιθέσεις; 		
Πραγματοποιείτε τακτικά μαθήματα εκπαίδευσης και συναντήσεις: <p>Στους κόλπους της ομάδας επικοινωνίας;</p> <p>Με την ομάδα διαχείρισης κρίσης;</p> <p>Με άλλες ομάδες διαχείρισης κρίσεων (π.χ. τοπικές ή εθνικές ασκήσεις ετοιμότητας για απόκριση έκτακτης ανάγκης);</p>		
Έχετε στενές επαφές με άτομα που έχουν την ευθύνη διαχείρισης κρίσης εντός του οργανισμού σας;		
Γνωρίζετε τα άτομα που έχουν της ευθύνη της διαχείρισης κρίσης / επικοινωνίας εν ώρα κρίσης;: <ul style="list-style-type: none"> • Σε ανώτατου επιπέδου αρχές, εθνικές επιτροπές κρίσεων και κυβέρνηση; • Σε άλλους οργανισμούς (π.χ. υπηρεσίες διάσωσης και ασφάλειας, νοσοκομεία); 		

Λίστα ελέγχου της ανάλυσης προετοιμασίας για κρίση

	Ναι	Όχι
Επιπλέον, γνωρίζουν ποιος είναι υπεύθυνος για την επικοινωνία εν ώρα κρίσης στον οργανισμό σας;		
Έχουν καθοριστεί οι αρμοδιότητες, οι ιεραρχικές βαθμίδες και οι διαδικασίες για συντονισμένη επικοινωνία εν ώρα κρίσης ανάμεσα στις ομάδες;		
Γνωρίζετε τον ρόλο και τα καθήκοντα του οργανισμού σας στο πλαίσιο των εθνικών σχεδίων κρίσης σε επίπεδο διαχείρισης κρίσης και επικοινωνίας μετά από τρομοκρατικές επιθέσεις;		
<p>Έχετε στενές επαφές με:</p> <ul style="list-style-type: none"> • δημοσιογράφους; • Εμπειρογνώμονες από διαφορετικούς τομείς; • Πολιτικά κόμματα; • Οργανώσεις θυμάτων ή άλλες ενώσεις πολιτών; • _____? <p>(Συμπληρώστε αναλόγως)</p>		

10.2 Λίστα ελέγχου ομάδας επικοινωνίας εν ώρα κρίσης και καθήκοντα

Ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης – βασική ομάδα (λήψη αποφάσεων)		
	Αρμόδιος	Αναπληρωτής
<p>Υπεύθυνος διαχείρισης κρίσης</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ηγεσία επικοινωνίας εν ώρα κρίσης • Λήψη αποφάσεων • Πρέπει επίσης να είναι μέλος της ομάδας διαχείρισης κρίσης 		
<p>Συντονιστής κρίσης</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συντονισμός και ανταλλαγή πληροφοριών και ενεργειών • Διαχείριση έργου • Αρμόδιος για περιεχόμενο και σχέδια δράσης 		
<p>Εκπρόσωπος</p> <ul style="list-style-type: none"> • Επίσημες δηλώσεις και συνεντεύξεις • Απάντηση σε ερωτήσεις Μέσων 		
<p>Βοηθός</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οργανωτικά καθήκοντα (μπορεί να είναι περισσότεροι από έναν) 		
Ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης – ομάδα υποστήριξης (εφαρμογή και υποστήριξη)		
Παρακολούθηση και ανάλυση ζητημάτων		
Κοινωνικά μέσα		
Προτάσεις - κείμενα		
Προτάσεις - σχέδια δράσης		
Λίστες διανομής (συνεχής ενημέρωση)		
<p>Τηλεφωνική γραμμή έκτακτης ανάγκης για τον Τύπο / Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση ομάδας τηλεφωνικής γραμμής έκτακτης ανάγκης (ερωταποκρίσεις, ενημερώσεις) • Συλλογή ή / και απάντηση σε ερωτήματα 		
<p>Δημόσια τηλεφωνική γραμμή έκτακτης ανάγκης</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση ομάδας τηλεφωνικής γραμμής έκτακτης ανάγκης (ερωταποκρίσεις, ενημερώσεις) • Συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών 		

Ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης – βασική ομάδα (λήψη αποφάσεων)		
	Αρμόδιος	Αναπληρωτής
ανατροφοδότησης		
<p>Τεχνικά</p> <ul style="list-style-type: none"> • Διεύρυνση ικανοτήτων τηλεφωνικής γραμμής έκτακτης ανάγκης (κοινό και Τύπος) • Κεντρικοί λογαριασμοί ηλεκτρονικού ταχυδρομείου • Πρόσβαση σε δικτυακό τόπο • Τεχνικός εξοπλισμός Κινητά τηλέφωνα, φορητοί υπολογιστές με πρόσβαση στο διαδίκτυο / δεδομένα, εφεδρικές μπαταρίες, φορτιστές, κάμερες, μαγνητόφωνα, σύστημα τηλεδιάσκεψης • Ηχογραφημένα μηνύματα με δικτυακές επαφές και αριθμούς τηλεφωνικής γραμμής έκτακτης ανάγκης για βρόχους αναμονής • Προληπτικά μέτρα για διασφάλιση της επικοινωνίας εάν υπάρξει ζημιά στη συνηθισμένη υποδομή • Σήματα / ρούχα 		
<p>Εγκαταστάσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αίθουσα εργασίας για την ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης • Κέντρο Τύπου στα κεντρικά γραφεία • Κέντρο Τύπου στο σημείο • Αίθουσα συνεντεύξεων Τύπου 		
Επικοινωνία ένα ώρα κρίσης – διευρυμένη ομάδα (διαβούλευση)		
<p>Καθορισμός των τμημάτων και τομέων για αναζήτηση εμπειρογνομόνων, όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ψυχολόγοι • Ιατροί • Δικηγόροι • Εκπρόσωποι θρησκευτικών ή εθνοτικών κοινοτήτων • Σύμβουλοι επικοινωνίας (διευρυμένο προσωπικό) • _____ 		
Ενημέρωση και εμπλοκή ειδικών στην εκπαίδευση ή εργαστήρια		

10.3 Λίστα ελέγχου διαδικασιών ειδοποίησης και ιεραρχικές βαθμίδες

Διαδικασίες ειδοποίησης και ιεραρχικές βαθμίδες - προσδιορισμός κατευθυντήριων οδηγιών		
	Αρμόδιος	Δίαυλος
Ποιες είναι γενικά οι κατευθυντήριες οδηγίες του οργανισμού σας για τις ιεραρχικές βαθμίδες / βαθμίδες ενημέρωσης;		
Ποιος είναι υπεύθυνος να ειδοποιήσει την ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης; Πώς επιτυγχάνεται αυτό;		
Ποιος άλλος πρέπει να ενημερωθεί / ειδοποιηθεί από την ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης (ειδοποίηση διευρυμένης ομάδας / ομάδας υποστήριξης);		
Από ποιον λαμβάνει η ομάδα επικοινωνίας τις αρχικές και όλες τις νέες πληροφορίες σχετικά με τα συμβαίνοντα και ποιες ενέργειες έχουν σχεδιαστεί;		
Σε ποιον αναφέρεται ιεραρχικά η ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης; Ποιος έχει συνολικά το πρόσταγμα στη διαχείριση κρίσης;		
Ποιος εγκρίνει την επικοινωνιακή στρατηγική και τα σχέδια δράσης		
Ποιος εξετάζει το περιεχόμενο της επικοινωνίας (Ποιοτικός έλεγχος);		
Ποιος εγκρίνει το περιεχόμενο της επικοινωνίας;		

10.4 Λίστα ελέγχου ανάλυσης κατάστασης

Λίστα ελέγχου ανάλυσης κατάστασης
Τι συνέβη;
Πόσοι άνθρωποι τραυματίστηκαν / σκοτώθηκαν;
Ποιοι είναι οι δράστες;
Τι ζημιά προκλήθηκε;
Υφίσταται ακόμα κίνδυνος ασφαλείας;
Υπήρξαν προειδοποιήσεις ή ελλείμματα ασφαλείας;
Ποια είναι τα αποτελέσματα της επίθεσης <ul style="list-style-type: none">• Στην κοινωνία• Σε μεμονωμένα άτομα• Σε εξέχουσες προσωπικότητες• Στην υποδομή• Στην ασφάλεια
Ποιες επιχειρήσεις διάσωσης έχουν ξεκινήσει;
Πρέπει να ενημερωθούν οι πολίτες για συγκεκριμένους κανόνες συμπεριφοράς ή ενέργειες (π.χ. αιμοδοσία, μέτρα ασφαλείας, κυκλοφορία);
Ποιες είναι οι ομάδες-στόχοι και ποιες οι επικοινωνιακές τους απαιτήσεις; <ul style="list-style-type: none">• Θύματα / Οικογένειες θυμάτων• Μέσα (τοπικά, εθνικά, διεθνή, πρακτορεία συνεχούς ροής ειδήσεων)• Κοινωνία• Άλλες αρχές• Πολιτικοί και πολιτικά κόμματα• Οργανώσεις (πχ. θυμάτων, θρησκευτικές, πολιτικές)• Υπάλληλοι / συνάδελφοι• Άλλα _____
Ποια είναι τα κύρια επικοινωνιακά ζητήματα της επίθεσης;
Ποιος άλλος εμπλέκεται στη διαχείριση της κρίσης ή/και στην επικοινωνία εν ώρα κρίσης;
Ποιοι είναι οι πιθανοί παράγοντες που θα εμπλακούν επίσης στην επικοινωνία και με τους οποίους πρέπει να υπάρξει συντονισμός σε αυτό το επίπεδο;

10.5 Λίστα ελέγχου παρακολούθησης

Παρακολούθηση και ανάλυση ζητημάτων		
Συνολική ευθύνη: _____ [Συμπληρώστε το όνομα]	Αρμόδιος	Δίαυλος
Εξωτερικές υπηρεσίες παρακολούθησης: _____ [Συμπληρώστε τα στοιχεία επικοινωνίας, προετοιμάστε το υλικό ενημέρωσης και έχετε πάντα διαθέσιμο το έντυπο ανάθεσης]		
Έντυπα Μέσα		
Ραδιόφωνο / Τηλεόραση		
Ηλεκτρονικά Μέσα (Online)		
Πολιτικοί και κυβερνητικοί φορείς		
ΜΚΟ / οργανώσεις πολιτών		
Δράστες και υποστηρικτές τους		
Εσωτερικές πηγές πληροφόρησης		
Άλλα _____		
Κοινωνικά μέσα		
Ανάλυση ζητημάτων και περιλήψεις		
Διανομή περιλήψεων σε Ομάδα επικοινωνίας εν ώρα κρίσης Ομάδα διαχείρισης κρίσης Άλλες εμπλεκόμενες αρχές / ομάδες κρίσης Άλλα _____		

10.6 Λίστα ελέγχου ενιαίας επικοινωνίας

Λίστα ελέγχου ενιαίας επικοινωνίας και εργαλεία			
	Αρμόδιος		
	Προσχέδιο	Εξέταση	Έγκριση
Βασικά μηνύματα			
Δήλωση αναμονής			
Πληροφορίες για τον Τύπο			
Ερωταποκρίσεις <ul style="list-style-type: none"> • Βασικές ερωταποκρίσεις • Απόσπασμα για δημόσια τηλεφωνική γραμμή έκτακτης ανάγκης • Απόσπασμα για τηλεφωνική γραμμή έκτακτης ανάγκης για τον Τύπο 			
Συνοδευτικές πληροφορίες			
Δικτυακός τόπος / σκιώδης ιστοσελίδα			
Ανακοινωθέν Τύπου			
Δηλώσεις			
Ραδιοφωνικά / τηλεοπτικά / online μηνύματα και βίντεο			
Προκαθορισμένη ορολογία και στοιχεία επικοινωνίας για υπαλλήλους σε <ul style="list-style-type: none"> • Τηλεφωνικό κέντρο • Υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με πολίτες 			
Εικόνες			
Σύμβολα			

10.7 Λίστα ελέγχου για την επικοινωνία εν ώρα κρίσης με τα θύματα και τις οικογένειές τους

Επικοινωνία εν ώρα κρίσης με τα θύματα και τις οικογένειές τους			
	Αρμόδιος		
	Εργαλεία / δίαυλοι	Εφαρμογή	Εμπλοκή
Ταυτοποίηση και στοιχεία επικοινωνίας (μόνο για εσωτερική χρήση)			
Αρχικές πληροφορίες, συλλυπητήρια	Προσωπικό		
Μέτρα προστασίας (ψυχολογικά, εάν απαιτείται υποστήριξη από τα Μέσα και εκπαίδευση)			
Ενημέρωση πληροφοριών για <ul style="list-style-type: none"> • Κατάσταση • Αποτελέσματα ανακρίσεων • Μέτρα επικοινωνίας 			
Εμπλοκή σε ενέργειες, π.χ. επιμνημόσυνες τελετές			
Άλλα _____			

10.8 Λίστα ελέγχου για επικοινωνία εν ώρα κρίσης με άλλες ομάδες-στόχους (υπόδειγμα)

Επικοινωνία εν ώρα κρίσης με _____ [Συμπληρώστε με την ομάδα-στόχο]			
	Αρμόδιος		
	Εργαλεία / δίαυλοι	Εφαρμογή	Εμπλοκή
Λίστες διανομής / δίαυλοι			
Βασικά μηνύματα			
Βασικές πληροφορίες			
Μηνύματα καταδίκης			
Στοιχεία επικοινωνίας για τηλεφωνικές γραμμές έκτακτης ανάγκης, δικτυακούς τόπους, κέντρα Τύπου			
Οδηγίες ασφαλείας			
Οδηγίες συμπεριφοράς			
Οδηγίες κυκλοφορίας			
Ενημέρωση πληροφοριών / επόμενων μηνυμάτων σχετικά με <ul style="list-style-type: none"> • Ανακρίσεις • Ενέργειες διάσωσης • Αποκατάσταση βασικών λειτουργιών • Συνέπειες 			
Πρόσκληση για συνέντευξη Τύπου			
Πληροφόρηση / πρόσκληση για επιμνημόσυνες τελετές			
Μαθήματα που αντλήθηκαν, ανάλυση			

SAFE-COMMS

www.safe-comms.eu