

## Η άσκηση της ηγεσίας στη διαχείριση μιας κατάστασης έκτακτης ανάγκης

Δρ. Ασπασία Καραμάνου<sup>1\*</sup>, Ιωάννα Σαρλή<sup>2</sup>, Ιωάννα Τσούπρα<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Περιφέρεια Αττικής, Αυτοτελής Δ/ση Πολιτικής Προστασίας, Συγγρού 15-17, Αθήνα, Τηλ. 2106984940, Email: [aspasia.karamanou@patt.gov.gr](mailto:aspasia.karamanou@patt.gov.gr)

<sup>2</sup> Περιφέρεια Αττικής, Αυτοτελής Δ/ση Πολιτικής Προστασίας, Συγγρού 15-17, Αθήνα

<sup>3</sup> Περιφέρεια Αττικής, Εντεταλμένη Σύμβουλος Πολιτικής Προστασίας, Συγγρού 15-17, Αθήνα

**Λέξεις-κλειδιά:** Πολιτική Προστασία, Κατάσταση Έκτακτης Ανάγκης, Ηγεσία, Ψυχολογική Αξιολόγηση Κινδύνου, Φυσικές Καταστροφές

### Εισαγωγή

Η αποτυχία διαχείρισης των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης που προκαλούνται από μία φυσική καταστροφή μέσω των οργανωμένων συστημάτων Πολιτικής Προστασίας είναι καλά τεκμηριωμένη στη βιβλιογραφία. Οι χρονικοί περιορισμοί του τίθεται, ο υψηλός βαθμός αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας των φυσικών διεργασιών, του μεγέθους των επιπτώσεων και των ευαίσθητων καθηκόντων που παρουσιάζονται ποιοτικά και ποσοτικά διαφοροποιημένες σε σχέση με άλλες καταστάσεις (έκτακτες ή καθημερινές).

Στις καταστάσεις αυτές ο ρόλος της **ηγεσίας** αποδεικνύεται πολυσύνθετος και συχνά καταλυτικός, αφού παρέχει υπηρεσίες σε αρκετούς τομείς που σχετίζονται με τη διαχείριση των φυσικών καταστροφών και αποτελεί ίως την πιο σημαντική παράμετρος που επηρεάζει την αποδοτικότητα μιας οργάνωσης. Πρόκειται για έννοια με καθολική εφαρμογή και διαχρονικότητα στη θεωρητική και ερευνητική μελέτη της και η άσκηση της είναι το αποτέλεσμα της επίδρασης των εξής στοιχείων: του ηγέτη, της αλληλεπίδρασης με άλλα ενδιαφερόμενα άτομα και της κατάστασης που καλείται να διαχειριστεί. Ως έννοια προσεγγίζεται - εκτός των κλασικών θεωριών της επιστήμης της οργάνωσης και διοίκησης - και μέσω των θεωριών της πολυπλοκότητας, της συστημικής και της γνωστικής θεωρίας.

Στην παρούσα εργασία διερευνάται η επάρκεια της εφαρμογής των θεωριών περί ηγεσίας στην αντιμετώπιση των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης λόγω των ιδιαίτερων απαιτήσεων που δημιουργούν, εισάγοντας τεράστιες δυσκολίες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ο άσκησή της αναφέρεται σε πολιτικούς, διοικητικούς ή στρατιωτικούς ιθύνοντες, επαγγελματίες διαχειριστές έκτακτης ανάγκης, διοικητικά στελέχη με συντονιστικές αρμοδιότητες κτλ.

### Μορφές επιρροής και ισχύος της ηγεσίας

Τα βασικά πλαίσια από τα οποία απορρέει η ισχύς (εξουσία) των ηγετών κατά τη διαχείριση μιας κατάστασης έκτακτης ανάγκης αναφέρονται σε:

- **Νόμιμες εξουσίες** όπως προβλέπονται από την τακτική θεσμική και διοικητική οργάνωση, καθώς και τη μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων κατά το σχεδιασμό ετοιμότητας και τον προγραμματισμό των δράσεων και τις πρόσθετες (έκτακτες) εξουσίες που κατοχυρώνονται από τα εκάστοτε εθνικά Συντάγματα των χωρών.
- **Εξουσίες άτυπες ή έμμεσες**, οι οποίες δεν στηρίζονται νομοθεσία αλλά σε άλλου είδους επιρροές όπως: το έθιμο, το χάρισμα, το γόητρο, η αυθεντία, η πολιτική επιρροή κτλ. (Alexander, 2000; Rosenthal & Hart, 1991; Hart et al., 1993) Κατά τη έννοια αυτήν, ως ηγέτες που κατευθύνουν (άμεσα ή έμμεσα) τη λήψη των αποφάσεων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης μπορούν να θεωρηθούν: οι θρησκευτικοί ηγέτες (*η εξουσία της εκκλησίας όταν οι καταστροφές χαρακτηρίζονται ως θεομηνίες*), η εξουσία των ΜΜΕ (*η συχνά αποκαλούμενη τέταρτη εξουσία*), οι ηγέτες των εθελοντικών οργάνωσεων, χαρισματικοί ηγέτες ή εμπειρογνώμονες ειδικών γνώσεων και προσόντων που αναδύονται κατά τη διάρκεια μιας κρίσης κτλ. Άτυπη εξουσία μπορεί να εμφανιστεί και με άλλες μορφές όπως για παράδειγμα στην περίπτωση που οι γραφειοκρατικές διαδικασίες είναι τόσο χρονοβόρες και σύνθετες με αποτέλεσμα συντομεύσεις στη λήψη των αποφάσεων, αυτοσχεδιασμούς από μη έχοντες την εξουσία γι αυτό και μετέπειτα άδεια.

## **Ποιότητα και Αποδοχή των αποφάσεων**

Οι διαχειριστές έκτακτης ανάγκης υποπίπτουν συχνά σε σφάλματα κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αφού όχι μόνο αδυνατούν να προσαρμόσουν το ύψος τους στα δεδομένα των διαρκώς μεταβαλλόμενων και πολύπλοκων καταστάσεων που δημιουργούνται, αλλά ακόμη και να τις κατανοήσουν, προκειμένου να προβούν σε ορθολογικές λύσεις. Δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν τη σοβαρότητα ή την ύπαρξη της κρίσης, (Hart et al., 1993) αποτυγχάνουν να διαχωρίσουν τις ποιοτικές και ποσοτικές διαφορές των κρίσεων προκαλούνται από μια φυσική καταστροφή, έναντι άλλων καθημερινών ακόμη και έκτακτων καταστάσεων (Quarantelli, 2000;2006) και δεν κάνουν τη διάκριση μεταξύ των (διαφορετικών) διαδικασιών του risk management και του crisis management, με δυσμενή επακόλουθα αποτελέσματα, αφού δεν πρόκειται απλά για τις “δύο όψεις του νομίσματος”. (Quarantelli, 1988) Σε ελάχιστες περιπτώσεις μπορούν να αξιολογήσουν σωστά τις απαιτήσεις που δημιουργούνται από μια καταστροφή (Quarantelli, 1997; McEntire, 1999) και συχνά δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στις απαιτήσεις και τις πρωτογενείς συνέπειες, που δημιουργούνται από την ίδια τη φυσική καταστροφή παραμελώντας τις απαιτήσεις των ενδεχόμενων συνεπειών, που απορρέουν από την απόκριση (ακατάλληλη ή μη-απόκριση). (Lewis, 1988; Quarantelli, 1988)

Οι καταστροφές απαιτούν να υπάρχει κατάλληλη διαδικασία λήψης αποφάσεων. (Quarantelli, 1997) Οι αποφάσεις που λαμβάνονται κατά τη διάρκεια μιας έκτακτης κατάστασης ανάγκης συχνά είναι μη δομημένες, απαιτούν πρωτοβουλία και ταχεία λήψη και επηρεάζονται από πολλούς εξωγενείς παράγοντες (Rosenthal et al., 1991; Granot, 1997; Dynes & Aguirre, 1979) Οι συμβατικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων έχουν επανειλημμένα αποδειχθεί ανεπαρκείς να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τις ανάγκες που δημιουργούνται από μια καταστροφή. Η αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων απαιτεί μια ριζικά διαφορετική προσέγγιση (Comfort, 1990).

Ο Raiffa (1968) αναφέρει τους εξής τύπους σφαλμάτων κατά τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης: α) Απόρριψη ορθής πορείας δράσης, β) Αποδοχή μιας λάθος λύσης σε ένα πρόβλημα, γ) Ορθή επίλυση ενός προβλήματος αλλά με καθυστέρηση. Ο Wolfenstein (1967) αναφέρει επιπλέον τρεις συμπληρωματικές περιπτώσεις σφαλμάτων, οι οποίες δύναται εξίσου να καθορίσουν την εξέλιξη των γεγονότων και οι οποίες είναι: α) Να μη ληφθεί καμία απόφαση, β) Η απόφαση να μην εκτελεσθεί γ) Η απόφαση να μην είναι εφικτό να εκτελεσθεί.

Ο Maier (1963:chap1) ταξινόμησε τα προβλήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων σ' ένα απλό δισδιάστατο μοντέλο. Οι δύο διαστάσεις είναι η **ποιότητα της απόφασης** (decision quality) και η **ανάγκη για την αποδοχή της** (need for acceptance).

Η **ποιότητα της απόφασης**, δηλαδή η επιλογή των καλύτερων εναλλακτικών λύσεων, είναι μια χαρακτηριστική πτυχή της χρηστής διαχείρισης των καταστροφών που δυστυχώς συχνά δεν αποτελεί τον κύριο στόχο των περισσότερων διαχειριστών έκτακτης ανάγκης (Quarantelli, 1997). Έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτενούς ακαδημαϊκής συζήτησης αφού είναι σε συνάρτηση και με την ποιότητα της διαδικασίας (πχ το χειρισμό των πληροφοριών, πρόληψη ειδικών συμβούλων ή εμπειρογνομόνων που μπορεί να συνεισφέρουν σε πιο ποιοτικές αποφάσεις κτλ) (Rosenthal & Hart, 1991). Τα σφάλματα είναι αντιστρόφως ανάλογα με την **ποιότητα** μιας απόφασης (Raiffa, 1968), η οποία εξαρτάται από τρεις παράγοντες: α) την ποιότητα των εισερχόμενων πληροφοριών, β) τις γνωστικές ικανότητες των ηγετών και γ) την εκτίμηση των συμβιβασμών (trade-off) (Smart & Vertinsky, 1977). Αντίστοιχα και η ανάγκη για **αποδοχή της απόφασης** που λαμβάνεται, αναφέρεται στο βαθμό που αυτή γίνεται αποδεκτή από τους ενδιαφερόμενους κατά την απόκριση σε ένα καταστροφικό συμβάν δηλαδή των ατόμων που ατομικά ή συλλογικά εμπλέκονται για την εφαρμογή της ή επηρεάζονται από αυτήν (ιδιωτικές ή δημόσιες οργανώσεις, πληθυσμός κτλ). Αποφάσεις που δεν γίνονται αποδεκτές από τους **συμμετέχοντες οργανισμούς** στο σύστημα Πολιτικής Προστασίας, μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις και το συντονισμό σε αποτυχία. Αποφάσεις που δε γίνονται αποδεκτές από τον **πληθυσμό**, μπορεί να πυροδοτήσουν την απόσυρση στην υποστήριξη και την πίστη σε βασικούς φορείς λήψης αποφάσεων με αποτέλεσμα να προκληθούν ακόμη και ακυβέρνητες ή παράλογες κοινωνικές αντιδράσεις (πχ φοβικά σύνδρομα που γεννιούνται από την αίσθηση των πολιτών ότι δεν τυγχάνουν της κατάλληλης προστασίας από τους πολιτικούς τους ηγέτες, ατομικιστικές συμπεριφορές, κλονισμός της εμπιστοσύνης στους επίσημους θεσμούς, με αμφισβήτηση της υφιστάμενης κοινωνικής δομής, απειλή κατά της βιωσιμότητας του πολιτικού κύρους, ακόμη και κατά της νομιμότητας) (Smart & Vertinsky, 1977; Rosenthal & Hart, 1991; Pearson & Clair, 1998). Είναι προφανές ότι η **αποδοχή** μιας απόφασης συνδέεται με τη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος για την κατεύθυνση των αντιδράσεων και θετικές εκτιμήσεις σχετικά με τον τρόπο χειρισμού μιας κρίσης, τόσο κατά τη διάρκεια όσο και στον απόηχο αυτής, ώστε να μειωθεί η κοινωνική ευαλωτότητα.

## Η συμμετοχικότητα στο ύφος της ηγεσίας

Στη βιβλιογραφία υπάρχει μεγάλη συζήτηση σχετικά με τη συμμετοχικότητα στη λήψη των αποφάσεων που καθορίζει το ύφος (στυλ) της ηγεσίας και επηρεάζει την ποιότητα και την αποδοχή μιας απόφασης.

Η επικρατούσα άποψη φαίνεται να υποστηρίζει ότι ένα πιο συμμετοχικό ύφος είναι πιο αποδοτικό (πχ το “δημοκρατικό”), αφού οι καταστάσεις έκτακτης ανάγκης απαιτούν την οικοδόμηση της συναίνεσης, την ανταλλαγή πληροφοριών και την αμοιβαία συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων δυνάμεων (Irwin, 1989; Quarantelli, 1988, 2006). Τα οργανωμένα συστήματα Πολιτικής Προστασίας είναι διοικητικοί θεσμοί αφού υπάγονται στις βασικές κρατικές δραστηριότητες και παράλληλα είναι και κοινωνικοί θεσμοί με έντονη παρουσία στην ευρύτερη κοινωνία που πλήττεται από τις συνέπειες μιας καταστροφής, γι αυτό και έναντι των στρατιωτικοποιημένων συστημάτων της Πολιτικής Άμυνας ως πιο αποτελεσματικά. Το μοντέλο "Command and Control" δεν ενδείκνυται στη διαχείριση των κρίσεων που προκαλούνται από τις φυσικές καταστροφές, οι οποίες είναι ποιοτικά διαφοροποιημένες από τις εμπόλεμες κρίσεις. Ο ρόλος των αρμόδιων ηγετικών οργάνων είναι να προγραμματίζουν, να οργανώνουν, να ηγούνται, να αξιολογούν. Ο Quarantelli (2006) αναφέρει χαρακτηριστικά: «Οι αξιωματούχοι των εμπλεκόμενων οργανισμών πολιτικής προστασίας θα πρέπει να ρωτούν αντί να λένε, να παρακαλούν αντί να διατάσσουν, να κατανέμουν και να αποκεντρώνουν αρμοδιότητες αντί να περιορίζουν και να συγκεντρώνουν».

Κατά μian άλλην άποψη, επειδή ο διαθέσιμος χρόνος προκειμένου τα εμπλεκόμενα μέρη του συστήματος Πολιτικής Προστασίας να συγκλίνουν σε μία συμφωνία είναι περιορισμένος και επειδή οι διαχειριστές έχουν πολύ μεγαλύτερη εμπειρία και τεχνογνωσία από τους υπόλοιπους, (Ritchie, 2003) ενδεχομένως το “αυταρχικό” ύφος ηγεσίας, να λειτουργεί πιο αποδοτικά. Ο Eersel (n.d) μελετώντας τη θεωρία περί ηγεσίας των Blake & Mouton (1964) θεωρεί ότι το αυταρχικό ύφος του ηγέτη, προσανατολισμένο στην απόδοση και όχι στα άτομα, είναι το πλέον κατάλληλο στη διαχείριση των κρίσεων.

Ο Fiedler (1995) στην εφαρμογή της ενδεχομενικής θεωρίας, θεωρεί ότι σε μια κρίση που προκαλείται από την αβεβαιότητα και τις εκτεταμένες επιπτώσεις των φυσικών κινδύνων, η κατάσταση θεωρείται μη-ευνοϊκή. Στην περίπτωση αυτή το ύφος της ηγεσίας με “προσανατολισμό στο καθήκον” προτείνεται ως πιο κατάλληλο αφού: οι σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των οργανισμών έκτακτης ανάγκης είναι δύσκολες, τα καθήκοντα είναι αδόμητα (ελλιπής προγραμματισμός ή άγνωστα καθήκοντα) και η εξουσία των ηγετών είναι συχνά αδύναμη. Το βασικό σκεπτικό της θεωρίας του Fiedler ότι μια ομάδα γίνεται πιο αποτελεσματική όταν το ύφος του ηγέτη εναρμονίζεται με την «ευνοϊκότητα» της κατάστασης δέχτηκε αρκετή κριτική, στο γεγονός ότι το ύφος της ηγεσίας θεωρείται ως σταθερό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ηγέτη και δε μεταβάλλεται από κατάσταση σε κατάσταση. (Χρηστάκης, 2005:27)

Αντίθετα, η εφαρμογή του εξελιγμένου μοντέλου του Vroom για την ηγεσία θεωρεί ως βασική της παραδοχή ότι οι ηγέτες έχουν την ικανότητα της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας στη συμπεριφορά τους, ανάλογα με την ιδιαίτερη κατάσταση που δημιουργείται (Vroom & Yetton, 1973; Vroom & Jago, 1988). Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να πούμε ότι, σύμφωνα και με τις παραδοχές της θεωρίας του Vroom οι καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, απαιτούν ποιοτικές ή αποδεκτές αποφάσεις, τα προβλήματα είναι αδόμητα οι πληροφορίες ελλιπείς και ο χρόνος περιορισμένος και συνεπώς το αυταρχικό ύφος δε συνίσταται. Και αυτή όμως η θεωρία δέχθηκε επικρίσεις για την εφαρμογή της σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Το προτεινόμενο μοντέλο θεωρήθηκε ως υπερβολικά μηχανιστικό για τις περιπτώσεις όπου ο χρόνος είναι τόσο περιορισμένος, καθώς και ότι υπερ-απλουστεύει τη διαδικασία λήψης απόφασης, αφού έχει περιορισμένες κατηγορίες σχετικά με το ύφος της ηγεσίας. Επίσης, θεωρήθηκε ότι και η βασική παραδοχή της θεωρίας, σχετικά με την ικανότητα της ευελιξίας και προσαρμοστικότητας των ηγετών δεν ισχύει πάντα (Cosgrave, 1996).

Αν και κατά την περίοδο της ηρεμίας, στο σχεδιασμό των επιχειρησιακών δράσεων Πολιτικής Προστασίας και τη διαχείριση της διακινδύνευσης, η πλειοψηφία των μελετητών φαίνεται να συγκλίνει περισσότερο στο συμμετοχικό ύφος ως βέλτιστο (πχ συλλογικά όργανα λήψης αποφάσεων, τη συμμετοχή των κοινοτήτων κτλ.) η τάση της αυξημένης συμμετοχικότητας στο ύφος των διαχειριστών έκτακτης ανάγκης όταν υπάρχουν κοινωνικές αντιδράσεις ερευνάται. Η αποδοχή μιας απόφασης είναι σημαντική αλλά όταν η κατάσταση απαιτεί ποιοτικές αποφάσεις η “ενδοτικότητα” του ηγέτη φέρνει ορατό τον κίνδυνο η λήψη των αποφάσεων να κατευθυνθεί σε λανθασμένες επιλογές (Donner, 2005; Slovic, 2007).<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. Το σφάλμα αυτό στη λήψη των αποφάσεων θα μπορούσε να ερμηνευτεί μέσω διαφόρων θεωριών όπως αυτές που αναφέρονται στη μειωμένη αντιληπτική ικανότητα των ηγετών, στη “θεωρία των ρόλων”, σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες συμπεριφέρονται ανάλογα με το πώς πιστεύουν ότι οι άλλοι αντιλαμβάνονται τους προσδιορισμένους ρόλους τους και τι αναμένουν από αυτούς ή ακόμη και σε ατομικά **κίνητρα** που υποκινούν τη συμπεριφορά ενός ηγέτη (πχ πολιτικά, επαγγελματικά κτλ).

### **Η αντιληπτική ικανότητα των ηγετών**

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον δόθηκε από τους ερευνητές στην κατανόηση των αιτιών που οδηγούν τους ηγέτες, όταν αποφασίζουν υπό πίεση ή σε καταστάσεις αβεβαιότητας, σε λανθασμένους χειρισμούς και σφάλματα στη λήψη των αποφάσεων. Ψυχολογικοί παράγοντες επηρεάζουν την ορθολογική σκέψη, προκαλώντας φαινόμενα όπως το στρες, εσωτερικές συγκρούσεις, ψυχολογική αξιολόγηση του κινδύνου, εσωτερικές συγκρούσεις, διοικητική οπισθοδρόμηση ή επαγγελματική εξουθένωση (σωματική κόπωση, αδράνεια ή παράλυση).

Οι ψυχολογικές και γνωστικές προσεγγίσεις με βάση το *ψυχομετρικό πρότυπο* και τις *ευρετικές μεθόδους*,<sup>2</sup> εστιάζουν στην υποκειμενική διάσταση της ανθρώπινης αντίληψης σε συνθήκες αβεβαιότητας, η οποία δεν βασίζεται στην αντικειμενική θεώρηση των πιθανοτήτων, αντίθετα οι άνθρωποι οδηγούνται σε απλούστερες διαδικασίες κρίσης και οι αποφάσεις τους είναι *μεροληπτικές*. Επιπλέον, αποδεικνύεται ότι ορισμένα *ποιοτικά χαρακτηριστικά* των κινδύνων επιδρούν διαμορφώνοντας επίσης ανθρώπινη αντίληψη (πχ *συνολικά καταστροφικός, μικρός προληπτικός έλεγχος, άγνωστος σε αυτούς που εκτίθενται, βεβαιότητα ότι θα αποβεί μοιραίος* κτλ).

Στην έρευνα των Kahneman et al (1982) περιγράφονται 3 ευρετικές μέθοδοι της ψυχολογικής αξιολόγησης των κινδύνων ως εξής: 1. *Αντιπροσωπευτικότητα* όπου οι άνθρωποι κρίνουν συχνά την πιθανότητα διαφορετικών καταστάσεων από την ομοιότητά τους με αποτέλεσμα λαθασμένες αποφάσεις, 2. *Αγκίστρωση* όπου οι άνθρωποι παρουσιάζουν την τάση να προσκολλώνται σε ένα γνώρισμα ή σε ένα μέρος των συνολικών πληροφοριών στη λήψη των αποφάσεων και ερμηνεύουν με προκατάληψη κάθε νέα πληροφορία, 3 *Διαθεσιμότητα* η οποία αναφέρεται στην τάση των ατόμων να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα σε πληροφορίες που μπορούν εύκολα να ανακληθούν από τη μνήμη ή σε πληροφορίες που μας έχουν κάνει μεγάλη εντύπωση. Συσχετίζουν την πιθανότητα πραγματοποίησης ενός συμβάντος με βάση την ευκολία με την οποία ανάλογα (παρόμοια) παρελθόντα γεγονότα ανακαλούνται από τη μνήμη ή τη ζοηρότητα των νοερών εικόνων (πχ την εικόνα μιας καταστροφής). Μια αντίθετη διαδικασία ή οποία καλείται “*άρνηση*” λαμβάνει χώρα όταν ένα ενδεχόμενο είναι αποκρουστικό, υποβαθμίζοντας την πιθανότητα πραγματοποίησης ενός τέτοιου γεγονότος.

Οι Slovic et al (1974) κατέδειξαν την εφαρμογή της *«θεωρίας του περιορισμένου ορθολογισμού»* όπου τίθενται περιορισμοί στις γνωστικές ικανότητες των αρμόδιων ιθυνόντων για τη λήψη των αποφάσεων<sup>3</sup> Ο Zajonc (1980) και οι Finucane et al (2000) εξέτασαν την «*ευρετική του συναισθήματος*», η οποία διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στον *περιορισμένο ορθολογισμό* κατά τη διάρκεια μιας έκτακτης ανάγκης όπου λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών αυτής η λήψη των αποφάσεων κατευθύνεται αυτόματα από το συναίσθημα και τη συναισθηματική φόρτιση των ατόμων. Το άτομο, πρώτα αποφασίζει και μετά δικαιολογεί τις επιλογές του και όπως αναφέρει και ο Epstein (1994), όταν ένα πρόσωπο ανταποκρίνεται συναισθηματικά σε ένα σημαντικό γεγονός κάνει αυτόματα αναζητήσεις σε τράπεζες μνήμης για ανάλογες περιπτώσεις και παρακινείται σε δράσεις και σκέψεις που είτε αναπαράγουν το συναίσθημα (όταν αυτό είναι ευχάριστο) είτε το αποφεύγουν (όταν είναι δυσάρεστο). Οι Rosental & Hart (1991) κατέδειξαν την εφαρμογή της θεωρίας περί *«γνωστικής ασυμφωνίας»* (ή *εσωτερικές συγκρούσεις*) του ψυχολόγου Leon Festinger στο ομώνυμο έργο του,<sup>4</sup> σύμφωνα με την οποία τα άτομα λοιπόν σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης είναι πιθανότερο να χρησιμοποιήσουν μόνο τις πληροφορίες που επιβεβαιώνουν ή υποστηρίζουν τα πιστεύω τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μη ποιοτικές ή αποδεκτές αποφάσεις. Οι Rauchant & Mitroff (1992) συζητήσουν πώς διαταραχές της προσωπικότητας, της ψυχικής υγείας και των ασθενών αμυντικών μηχανισμών των ατόμων συμβάλλουν στη δημιουργία των οργανωτικών κινδύνων. Σύμφωνα με την έρευνα τους, τα άτομα που δεν είναι επαρκώς προετοιμασμένα για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων και επειγουσών καταστάσεων έχουν επτά φορές περισσότερες πιθανότητες να χρησιμοποιήσουν ευρετικούς μηχανισμούς στη λήψη των αποφάσεων τους. Ο Bazerman (1990) έδειξε ότι οι διαχειριστές δεν μπορούν να εκτιμήσουν νοητικά στις καταστάσεις αβεβαιότητας. Η επιθυμία τους να μειωθεί η αβεβαιότητα μπορεί στην πραγματικότητα να παρεμποδίσει την κρίση τους στη διαμόρφωση των αποφάσεων. Μπορεί να αναπτύξουν

<sup>2</sup>. Η μετάφραση του όρου «heuristic» (ευρετικό ή ευριστικό) είναι «ικανός για λύση αλλά χωρίς κρίση» και ετυμολογικά προκύπτει από την Ελληνική λέξη «ευρίσκω» (eureka)

<sup>3</sup>. Η θεωρία του “*περιορισμένου ορθολογισμού*” του Herbert Simon (1956) υποστηρίζει ότι υπόθεση του ατόμου ως πλήρως ορθολογικού όντος, δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Η προσπάθεια των ανθρώπων να κάνουν αυτό που θεωρούν σωστό και λογικό σε μια καταστροφή, μετριάζεται από την ικανότητά τους ν’ αντιλαμβάνονται και να ερμηνεύουν τους κινδύνους που τους απειλούν και τις επιλογές που έχουν στη διάθεσή τους. Συνεπώς το άτομο, λαμβάνοντας υπόψη μερικές παραδοχές, αναζητεί μια ικανοποιητική εναλλακτική λύση, παρόλο που η επιλογή του μπορεί να μην είναι ιδανική ή άριστη. Όταν βρει αυτή τη λύση, σταματά την αναζήτηση.

4. “*A Theory of Cognitive Dissonance*”, Stanford, CA: Stanford University Press

υπερβολική πίστη ή μια (ψευδή) αίσθηση ασφάλειας στις ικανότητές τους όταν κάποιο επίπεδο προγραμματισμού έχει επιτευχθεί ή μετά από επαναλαμβανόμενες επιτυχίες (Pearson & Clair, 1998). Οι Smart & Vertinsky (1977) προσδιόρισαν 5 παθολογίες που επηρεάζουν τη λήψη των αποφάσεων, οι περισσότερες εκ των οποίων έχουν γνωστική βάση (ατελή γνωστικά συστήματα, παραμόρφωση των πληροφοριών, ακαμψία του προγραμματισμού, έλλειψη ετοιμότητας που εντείνει την πίεση). Οι Sorenson & Mileti (1987), Weick (1988, 1989) και Halpern (1989) σε σχετικές τους έρευνες εντόπισαν έντονες ψυχολογικές και κοινωνικές δυνάμεις που ασκούνταν στους διαχειριστές έκτακτης ανάγκης κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης οδηγώντας σε σφάλματα. Ο Fiedler εισάγοντας τη «**Θεωρία των Γνωστικών Πόρων**» (Cognitive Resources Theory) μελέτησε τους παράγοντες της πείρας και της νοημοσύνης του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων και στην μείωση του στρες κατά τη διάρκεια μιας έκτακτης κατάστασης ανάγκης, καταλήγοντας ότι στη διάρκεια υψηλών στιγμών άγχους ή χρονικών περιορισμών, η εμπειρία μετράει περισσότερο (Fiedler & Gibson, 2001; Fiedler, 1978). Όπως παρατηρεί και ο Milburn, (1972) το άγχος έχει μια καμπυλόγραμμη επίδραση στην ατομική απόδοση. Ενώ ένα μέτριο επίπεδο μπορεί να ευνοεί την καλή λήψη αποφάσεων, το υψηλό επίπεδο οδηγεί στη ρήξη της αντιληπτικής ικανότητας του ατόμου και τη μειωμένη ικανότητα διαχείρισης των πληροφοριών. Σύμφωνα με τους Smart & Vertinsky (1977) η έλλειψη εμπειρίας προκαλεί μεγαλύτερη “πίεση”, διότι σημαίνει ότι δεν υπάρχει “ρεπερτόριο” σε εναλλακτικές λύσεις απόκρισης για να αντιμετωπίσει τα άγνωστα γεγονότα και την αβεβαιότητα των δυνατικών επιπτώσεων.

### **Η επιλογή των επαγγελματιών διαχειριστών έκτακτης ανάγκης και η επίδραση των πολιτικών κινήτρων**

Στην επιλογή και αξιολόγηση των διαχειριστών έκτακτης ανάγκης, ισχύει η οργανωσιακή «παθολογία» που χαρακτηριστικά περιγράφεται με την αρχή του Peter: «*Σε μια ιεραρχία καθένας τείνει να προαχθεί μέχρι το επίπεδο της προσωπικής του ανικανότητας*»,<sup>5</sup> δηλαδή μέχρι το επίπεδο που δεν έχει τις ικανότητες ν’ ανταποκριθεί. Δύο βασικά ζητήματα που δεν έχουν αποσαφηνιστεί αναφέρονται στην ποιότητα της εκπαίδευσης και κατάρτισης που παρέχεται στους διαχειριστές έκτακτης ανάγκης και στην κατάλληλη αξιοποίησή τους ώστε να είναι αποδοτικοί.

Διεθνώς δεν υπάρχουν πρότυπα ή πρωτόκολλα σχετικά με το πότε οι διαχειριστές θεωρούνται εκπαιδευμένοι και το τι πρέπει να διδάσκεται στα μαθήματα. Επί του παρόντος διατίθεται μια τεράστια ποικιλία σε ότι αφορά τη διάρκεια, το περιεχόμενο, τη μεθοδολογία και την ποιότητα των προγραμμάτων κατάρτισης. Υπάρχει μεγάλη μεταβλητότητα σε ότι οι εκπαιδευτές πρέπει να γνωρίζουν και σε ότι οι μαθητές να μαθαίνουν. Αυτό σημαίνει ότι τα επαγγελματικά πρότυπα της διαχείρισης των καταστροφών δεν είναι επαρκώς εγγυημένα (Alexander, 2000).

Η επιλογή των διαχειριστών πρέπει να γίνεται με τέτοιες διαδικασίες ώστε να είναι αποδοτικοί στα καθήκοντα που πρόκειται να επιτελέσουν. Για το σκοπό αυτό απαιτούνται αντικειμενικά πιστοποιημένες διαδικασίες στελέχωσης προκειμένου τα κατάλληλα άτομα να καταλαμβάνουν τις κατάλληλες θέσεις. Οι θεωρητικοί δε φαίνεται να έχουν καταλήξει σε μια κοινή συνισταμένη προς αυτήν την κατεύθυνση (Fiedler, 2001). Τα βιογραφικά εμπειρίας και κατάρτισης καθώς και οι εξετάσεις μαζί με τις συνεντεύξεις είναι οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες τεχνικές για την επιλογή. Όμως καμία από αυτές τις τεχνικές «*δεν μπορεί να προβλέψει καλύτερα απ’ότι η τύχη*» (Center for Creative Leadership, 1999:1,2), αφού αν και κάποια χαρακτηριστικά των διαχειριστών όπως είναι η “νοημοσύνη”, και οι “γνωστικοί πόροι” μπορούν να μετρηθούν μέσω κατάλληλων δεικτών με ακρίβεια και αξιοπιστία, οι παραδοχές που υπεισέρχονται στην αξιολόγηση είναι αβίσιμες. Όπως αποδεικνύεται από τα ευρήματα των θεωριών περί ηγεσίας ένα επιθυμητό χαρακτηριστικό δε σημαίνει αυτόματα καλύτερη απόδοση. Επιπλέον οι υποθέσεις αυτού του είδους των αξιολογήσεων, δηλαδή ότι τα άτομα θα κάνουν αποτελεσματική χρήση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους, ανεξάρτητα από την κατάσταση που καλούνται να διαχειριστούν, δεν ισχύουν (Fiedler, 2001).

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι διαχειριστές της Πολιτικής Προστασίας αποτελούνται από συνταξιούχους στρατιωτικούς ή άλλους υπάλληλους χωρίς ειδικευση, που βλέπουν αυτές τις θέσεις ως μια δεύτερη και σχετικά εύκολη πορεία σταδιοδρομίας θεωρώντας ότι δεν απαιτείται οποιαδήποτε πρόσθετη κατάρτιση ή γνώση, ειδικά στο τοπικό επίπεδο. Βασικό αίτιο της χαμηλής επαγγελματικής ποιότητας των διαχειριστών έκτακτης ανάγκης σε αυτήν την περίπτωση είναι οι πολιτικές εκτιμήσεις που ορίζουν σε ποιους θα δοθούν οι θέσεις. Αλλά ακόμη και όταν επαγγελματίες διαχειριστές ή ειδικευμένα στελέχη καταλαμβάνουν αυτές τις θέσεις είναι πολλές οι περιπτώσεις που ημιαπασχολούνται, χωρίς ουσιαστικές

5. “In a hierarchy every employee tends to rise to his level of incompetence”, γνωστό απόφθεγμα από το βιβλίο του Καναδού Ακαδημαϊκού με τίτλο “The Peter Principle”, 1969

αρμοδιότητες, τεχνική ή γνωστική υποστήριξη και προυπολογισμός. (Gruntfest & Weber, 1998; Quarantelli, 2000)

Κατά τη διάρκεια της κρίσης, τα όρια μεταξύ των πολιτικών και διοικητικών ρόλων συχνά γίνονται δυσδιάκριτα και τα πολιτικά κίνητρα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο ακόμη και στην περίπτωση που η διαχείριση της έκτακτης ανάγκης δεν γίνεται από πολιτικά πρόσωπα αλλά διοικητικά στελέχη. Οι τελευταίοι συχνά αισθάνονται την ανάγκη διαβούλευσης με τους πολιτικούς, προκειμένου να εξασφαλίσουν την πολιτική υποστήριξη των επιλογών τους για διάφορους λόγους πχ άτυπη εξουσία, εξασφάλιση πόρων, επαγγελματικά συμφέροντα. Οι καταστάσεις έκτακτης ανάγκης μπορεί να αποδειχθούν ως ευκαιρίες ή να αποτελέσουν σημαντική απειλή στην επαγγελματική σταδιοδρομία των στελεχών πολιτικής προστασίας. (Dynes & Aguirre, 1979; Rosenthal et al., 1991; Rosenthal & Hart, 1991; Quarantelli, 2006; Boin & Hart, 2003) Οι έκτακτες καταστάσεις των φυσικών κινδύνων γίνονται πεδίο πολιτικών συμφερόντων και πολιτικής αντιπαράθεσης (συνήθως με την έννοια της μικρο-πολιτικής) είτε παρουσιάζουν τοπικιστικό συμφέρον είτε οι καταστροφές χαρακτηρίζονται ως όλεθροι, αντανakλώντας τις προσπάθειες των κυβερνώντων να μην απειληθεί η πολιτική τους καταξίωση δίνοντας στη δυσανεκτή κοινή γνώμη την αίσθηση της απραξίας, για να «καλύψουν» τα ελλιπή μέτρα πρόληψης, τη χαμηλή ετοιμότητα κτλ, αφού όπως και οι Boin & Hart (2003) επισημαίνουν συζητήσεις στον απόηχο μιας κρίσης από τα ΜΜΕ αποτελούν δαμόκλεια σπάθι για τους ηγέτες που έλαβαν ελλιπή μέτρα. Σε τέτοιες περιπτώσεις συχνά η διαχείριση της κρίσης ταυτίζεται και με την λήψη έκτακτων νομοθετικών ρυθμίσεων που εμφανίζονται ως επιβεβλημένες και επείγουσες και δε συνοδεύονται από πρότερη σχετική διαβούλευση ή την εξέταση των λόγων για τους οποίους η ήδη υπάρχουσα νομοθεσία είναι ανεπαρκής ή τη μελέτη των παραμέτρων και γεγονότων που οδήγησαν και ενδεχομένως αύξησαν την ευαλότητα, οδηγώντας ακόμη και σε καταχρηστικές συμπεριφορές.

## Συμπεράσματα

. Το εύρος, η ποικιλία και η πολυπλοκότητα των παραμέτρων και περιορισμών που υπεισέρχονται στον υπολογισμό της αποδοτικότητας των οργανωμένων συστημάτων Πολιτικής Προστασίας κατά τη διάρκεια μιας έκτακτης κατάστασης ανάγκης, έχουν ως αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται υπέρμετρα η καθιέρωση ομοιόμορφων διαδικασιών και ενιαίων κριτηρίων για τη βελτίωση της. Η αντιμετώπιση των έκτακτων καταστάσεων ανάγκης είναι συνυφασμένη με σημαντικές ψυχολογικές, κοινωνικές και πολιτικές δυνάμεις επιδρούν όχι μόνο για τη διαχείριση τους αλλά ακόμη και στη δημιουργία τους. Η άσκηση της εξουσίας, οι σχέσεις συνεργασίας και η επίτευξη του συντονισμού διασαλεύονται. Λανθασμένοι χειρισμοί και σωρεία σφαλμάτων πλήττουν την ορθολογική απόκριση, προκαλώντας αυξημένη κοινωνική ευαλότητα και απώλειες που μπορεί να είναι μεγαλύτερες ακόμη και από αυτές που μπορεί να προκαλέσει η ίδια η φυσική καταστροφή.

Η δυσκολία προσδιορισμού των ατομικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων που απαιτείται να έχει ένας ηγέτης προκειμένου να κατανοεί και να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες που δημιουργούνται, ώστε να μπορεί να λαμβάνει γρήγορες, ποιοτικές και αποδεκτές αποφάσεις με ελάχιστες πληροφορίες, είναι ένα σημαντικό ζήτημα για περαιτέρω μελέτη. Χρειάζεται να αξιολογηθούν με μεγαλύτερη ακρίβεια οι ατομικοί παράγοντες και οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος που εμποδίζουν την αποτελεσματική χρήση των γνωστικών του πόρων και την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των γνώσεων του. Είναι προφανές ότι υπάρχουν ακόμη πολλά που μπορούν να γίνουν. Ο πολύπλευρος και εναλλακτικός χαρακτήρας των θεωρητικών προσεγγίσεων της Διοικητικής επιστήμης, δύναται να συνεισφέρει αποφασιστικά στη απόκριση των συστημάτων Πολιτικής προστασίας με νέους τρόπους αντίληψης των γεγονότων και των καταστάσεων, συμβάλλοντας στην αποκάλυψη νέων πτυχών και διασυνδέσεων μεταξύ των παραγόντων που διαμορφώνουν την πραγματικότητα. Όμως πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι οι έκτακτες καταστάσεις ανάγκης επιβάλλουν περιορισμούς στην αξιοποίηση των θεωρητικών σχημάτων και εννοιολογικών πλαισίων.

Απαιτείται συνεπώς η κατάλληλη επιλογή και προσαρμογή των πορισμάτων της διοικητικής επιστήμης στην πρακτική αξιοποίηση των ιδιαίτερων συνθηκών που δημιουργούνται. Η δογματική υιοθέτηση των θεωρητικών προσεγγίσεων και η άκριτη μεταφορά τους θα πρέπει να αποφεύγεται, προκειμένου να μην τροφοδοτείται η άποψη περί ύπαρξης χάσματος μεταξύ θεωρίας και πράξης στη διαχείριση των κρίσεων και στην επικράτηση προσεγγίσεων με βάση την πείρα την κοινή λογική και την έμπνευση των αρμόδιων ιθυνόντων.

## Βιβλιογραφία

- Alexander, D.E. (2000), "Managing Hazards And Disasters: New Theories, New Imperatives" The Portsmouth 2000 Distinguished Lecture in Hazard and Risk Management, Geohazards Research Centre, Faculty of Science, University of Portsmouth, U.K. (Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://emergency-planning.blogspot.com/2008/02/managing-hazards-and-disasters-new.html>)
- Bazerman, M.H. (1990), "Judgment in managerial decision making", (2nd ed). New York: Wiley.
- Boin, A. and Hart, P. (2003), "Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?", Source: Public Administration Review, 63(5) : 544-553.
- Center for Creative Leadership (1999), Staff Report , Greensville, NC
- Comfort, L.K. (1990), "Turning conflict into co-operation: organizational designs for community response in disasters", International Journal of Mental Health, Vol. 19 No.1, pp.89-108.
- Cosgrave, J. (1996), "Decision making in emergencies", Disaster Prevention and Management, Vol. 5 No.4, pp.28-35.
- Donner, R.W. (2005), "Decision-Making as Community Adaptation: The Human Ecology of Emergency Management", Preliminary Papers 348, Disaster Research Center, University of Delaware, Delaware, U.S.A., (Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:<http://dspace.udel.edu:8080/dspace/handle/19716/1625>)
- Dynes, R.R. and Aguirre, B.E. (1979), "Organizational adaptation of crises: mechanisms of co-ordination and structural change", Disasters, Vol. 3 pp.71-4.
- Eersel, van, F.M. (nd) "Managerial Grid (Blake and Mouton 1964)" Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: [http://www.12manage.com/methods\\_blake\\_mouton\\_managerial\\_grid.html](http://www.12manage.com/methods_blake_mouton_managerial_grid.html)
- Epstein, S., (1994), "Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious", American Psychologist 49 pp. 709–724.
- Fiedler, F.E. and Gibson, F.W. (2001), "Determinants of Effective Utilization of Leader Abilities" in Concepts for Air Force Leadership, R.I. Lester and A.G. Morton, eds., Air University Press, Melbourne, Vol. 24 pp.171-6.
- Fiedler, F.E. (1978), "Contingency model of leadership effectiveness", in Berkowitz, L. (eds), Advances in Experimental Social Psychology, Academic Press, New York, NY, Vol. 11 pp.60-112.
- Fiedler, F.E. (1995), "Cognitive resources and leadership performance" Applied Psychology: An International Review, 44, 5-28.
- Fiedler, F.E. (2001), "When IQ + experience = performance", Journal of Leadership and Organizational Development, 22 (3), 132.
- Finucane M.L., Alhakami, A., Slovic ,P., and . Johnson,S.M., (2000), "The affect heuristic in judgments of risks and benefits", Journal of Behavioral Decision Making 13 pp. 1–17
- Granot, H. (1997), "Emergency inter-organizational relationships", Disaster Prevention and Management, Volume: 6, Number:5
- Gruntfest, E. and Weber, M. (1998), "Internet and emergency management: prospects for the future", International Journal of Mass Emergencies and Disasters 16(1): 55-72.
- Halpern, J. (1989), Cognitive factors influencing decision making in a highly reliable organization. Industrial Crisis Quarterly, 3: 143-158.
- Hart, P., Rosenthal, U. and Kouzmin, A. (1993), "Crisis Decision Making: The Centralization Thesis Revisited", Administration & Society, 25(1):12-44.
- Irwin, R.L. (1989), "The Incident Command System (ICS)", in Auf Der Heide, E. (Eds), Disaster Response: Principles of Preparation and Coordination, Mosby, St Louis, MO, pp.133-63.
- Kahneman, D., Slovic, P. and Tversky, A.,(1982), "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases", Cambridge University Press, New York .
- Lewis, R.G. (1988), "Management issues in emergency response" In L.K. Comfort (Ed.), Managing disaster: strategies and policy perspectives, Durham and London: Duke University Press, pp. 163-179.
- Maier, N.R.F. (1963), "Problem Solving Discussions and Conferences: Leadership Methods and Skills", McGraw-Hill, New York.

- McEntire, D.A. (1999), "Issues in Disaster Relief: Progress, Perpetual Problems and Prospective Solutions", *Disaster Prevention and Management*. 8 (5): 351-361.
- Milburn, T.W (1972), "The management of crisis", In Charles F. Hermann (ed.), *International Crises: Insights from Behavioral Research*: 249–277, New York: Free Press.
- Pearson, C.M. and Clair, J. (1998), "Reframing Crisis Management", *Academy of Management Review*, 23(1) : 59-76.
- Quarantelli, E.L. (1988), "Disaster Crisis Management", *Journal of Management Studies*, 25(4) pp.373-385.
- Quarantelli, E.L. (1997), "Ten criteria for evaluating the management of community disasters", *Disasters*, Vol. 21 No.1, pp.39-56.
- Quarantelli, E.L. (2000), "Disaster Planning, Emergency Management, And Civil Protection: The Historical Development And Current Characteristics Of Organized Efforts to Prevent And Respond to Disasters", Disaster Research Center, University of Delaware, Newark DE, Preliminary Paper #301.
- Quarantelli, E.L. (2006), "Catastrophes are Different from Disasters: Some Implications for Crisis Planning and Managing Drawn from Katrina", (Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://understandingkatrina.ssrc.org/Quarantelli/>)
- Raiffa, H. (1968), "Decision Analysis", Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ritchie, B. (2003), "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry", *Tourism Management*, Vol. 25 No.6, pp.669-83.
- Rosenthal, U. and 't Hart, P. (1991), "Experts and Decision Makers in Crisis Situations", *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 12(4): 350-372.
- Rosenthal, U., Paul 't Hart and Kouzmin, A. (1991), "The Bureau-Politics of Crisis Management", *Public Administration*, 69 (1991): 211-233.
- Slovic, P. (2007), "Perception of risk from asteroid impact", In P. T. Bobrowsky & H. Rickman (Eds.), *Comet/Asteroid impacts and human society: An interdisciplinary approach* (pp. 369-382). Berlin, Germany: Springer.
- Smart, C. and Vertinsky, I. (1977), "Designs for crisis decision units", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22 No.4, pp.640-57.
- Simon, H.A. (1956), "Rational choice and the structure of the environment", *Psychological Review* 63: 129-138.
- Slovic, P., H. Kunreuther, and G. F. White (1974), "Decision processes, rationality and adjustment to natural hazards", edited by G. F. White, *Natural hazards, local, national, and global*, New York, Oxford University Press, pp. 187–205.
- Sorenson, J.H. and Mileti, D.S. (1987), "Decision-Making Uncertainties in Emergency Warning System Organizations." *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*. 5(1): 33-61.
- Vroom, V.H. and Jago, A.G. (1988), "The New Leadership: Managing Participation in Organizations", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Vroom, V.H. and Yetton, P.W. (1973), "Leadership and Decision-Making", Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Weick, K.E. (1988), "Enacted sensemaking in crisis situations", *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K.E. (1989), "Mental models of high reliability systems", *Industrial Crisis Quarterly*, 3: 127–142.
- Wolfenstein, V.E. (1967), Some psychological aspects of crisis leadership. In L. J. Edinger (Ed.), *Political leadership in industrialized societies* (pp. 155-181). New York: Wiley.
- Zajonc, B. (1980), "Feeling and thinking: Preferences need no inferences", *American Psychologist* 35, pp. 151–175.
- Χρηστάκης, Ν. (2005), "Σημειώσεις στο μάθημα Ψυχολογία Ομάδων", Τμήμα Ψυχολογίας, Πάντειον Πανεπιστήμιο, Αθήνα