



ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΑ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ

«Κάθε κρίση είναι μοναδική αλλά χαρακτηριστικά που συχνά απαντώνται είναι το απροσδόκητο επείγον (του γεγονότος) και ο κίνδυνος που επιφέρει το γεγονός (Herman, 1972).»

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΕΩΝ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: **ΣΠΥΡΟΣ ΑΒΔΙΜΙΩΤΗΣ**

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΒΛΑΧΟΠΟΥΛΟΥ
ΠΑΠΟΥΤΣΗ ΕΛΕΝΗ
9/2/2012

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	4
Κεφάλαιο 1.....	6
1.1 Τι είναι Κρίση;.....	6
1.2 Δυνάμεις Δημιουργίας της Κρίσης.....	8
1.3 Αιτίες Ενδεχομένων Κρίσεων.....	8
1.4 Στάδια της Κρίσης.....	9
1.5 Οι Τύποι της Κρίσης.....	10
Κεφάλαιο 2.....	13
2.1 Διαχείριση Κρίσεων.....	13
2.2 Τι είναι η Διαχείριση Κρίσεων;.....	13
2.3 Τα Στάδια της Διαχείρισης Κρίσεων.....	20
2.3.1 Η Αποφυγή της Κρίσης.....	20
2.3.2 Η Προετοιμασία για Διαχείριση της Κρίσης.....	21
2.3.3 Η Αναγνώριση της Κρίσης.....	23
2.3.4 Η Συγκράτηση της Κρίσης.....	23
2.3.5 Η Επίλυση της Κρίσης.....	24
2.3.6 Η Δημιουργία Ωφέλειας από την Κρίση.....	25
Κεφάλαιο 3.....	26
3.1 Η Διαχείριση Κρίσεων στον Τουρισμό.....	26
3.2 Διαχείριση Κρίσεων στον Τουρισμό της Ελλάδας: Αναγκαία Παράμετρος της Τουριστικής Πολιτικής.....	28
3.2.1 Οι Συνέπειες μιας Κρίσης.....	28
3.2.2 Η Σημερινή Κατάσταση στη Διαχείριση Κρίσεων.....	29
3.2.3 Προληπτικός Σχεδιασμός για τη Διαχείριση Κρίσεων.....	30
3.2.4 Ποιος αναλαμβάνει τη Διαχείριση μιας Κρίσης;.....	31
3.2.5 Συμπέρασμα.....	32
Κεφάλαιο 4.....	33
4.1 Διαχείριση Κρίσης στα Αεροδρόμια και τις Αεροπορικές Εταιρίες.....	33
4.2 Σοβαρές Καταστάσεις Έκτακτης Ανάγκης.....	36
4.3 Σχεδιασμός και Εκπαίδευση.....	37
4.4 Ατυχήματα Αεροσκαφών.....	38
4.5 Διαδικασίες Έκτακτης Ανάγκης.....	40
4.6 Η Ομάδα και το Κέντρο Διαχείρισης Κρίσεων.....	41
4.7 Το Κέντρο Τηλεφωνικής Επικοινωνίας.....	42

4.8 Άλλα θέματα.....	44
4.9 Προσομοιώσεις	45
4.10 Η Προσομοίωση	46
4.11 Το Χρονοδιάγραμμα.....	46
4.12 Οι Ρόλοι	47
4.13 Ο Τόπος του Ατυχήματος	48
4.14 Τα Γεγονότα.....	49
4.15 Σχεδιάζοντας την Προσομοίωση.....	50
4.16 Εκτελώντας την Προσομοίωση	51
4.17 Οι Λίστες Επιβατών	52
4.18 Το Κ.Ε.Σ.Ο.Υ.....	53
4.19 Το Φορτίο	54
4.20 Τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	54
4.21 Η Έρευνα του Ατυχήματος	55
4.22 Νομικές Πτυχές	56
4.23 Γενικά.....	56
4.24 Διδάγματα	57
4.25 Το Μέλλον	58
4.26 Συμπεράσματα	59
Κεφάλαιο 5	60
5.1 Το Κόστος της Διαχείρισης Κρίσεων.....	60
Κεφάλαιο 6	62
6.1 Παράδειγμα του Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών	62
Ερωτηματολόγιο	68
Βιβλιογραφία	70

Πρόλογος

Όλοι οι άνθρωποι αλλά και όλες οι επιχειρήσεις στον κόσμο, θα έρθουν αντιμέτωποι τουλάχιστον με μια κρίση που θα συμβεί στη ζωή τους. Τα σπίτια υποφέρουν από ζημιές εξαιτίας φυσικών φαινομένων όπως του αέρα, του σεισμού, των πλημμυρών και της φωτιάς. Αυτοκίνητα, αεροπλάνα και πλοία παθαίνουν ατυχήματα. Αντίστοιχα οι επιχειρήσεις πλήττονται από φυσικές καταστροφές, από εσκεμμένες ζημιές, από ατυχήματα και εμπορικά προβλήματα.

Ωστόσο, με την κατάλληλη προετοιμασία και τον απαραίτητο σχεδιασμό, κάθε επιχείρηση μπορεί να περιορίσει την συχνότητα εμφάνισης κρίσιμων καταστάσεων καθώς επίσης και τη διάρκεια και της ζημιές που προκαλούν μείζονες κρίσεις. Μια αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων μπορεί να προφυλάξει μια επιχείρηση και να την βοηθήσει να μην απομακρυνθεί από τους στόχους που έχει θέσει.

Η Διαχείριση Κρίσεων ορίζεται ως η μεθοδολογία εκείνη που περιλαμβάνει συγκεκριμένο σχέδιο, οργάνωση, καθοδήγηση, και έλεγχο κατά την σημαντική περίοδο ακριβώς πριν, κατά τη διάρκεια, και μετά από μία καταστροφή, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι τυχόν απώλειες των πόρων ενός οργανισμού από αυτή την καταστροφή και οι οποίοι πόροι θεωρούνται απαραίτητοι για την πλήρη επανόρθωση του οργανισμού αυτού.

Στην πιο ολοκληρωμένη της μορφή, η διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει τη διαχείριση όλων των πλευρών των κρίσιμων καταστάσεων που παρουσιάστηκαν πριν την εκδήλωση της, κατά τη διάρκεια της και μετά. Στόχος των Διαχειριστών κρίσεων είναι σε πρώτο στάδιο ο περιορισμός των απειλών στους οποίους εκτίθεται καθημερινά η επιχείρηση καθώς επίσης και την ελαχιστοποίηση του αντίκτυπου που προκαλείται. Πριν την εμφάνιση μιας κρίσιμης κατάστασης, οι Διαχειριστές οργανώνουν το σχέδιο ετοιμότητας της επιχείρησης για γρήγορη, σωστή και όσο πιο αποτελεσματική αντίδραση σε ενδεχόμενη κρίσιμη κατάσταση. Τέλος υποχρέωση της διαχείρισης κρίσεων είναι ο περιορισμός των επιπτώσεων της κρίσης όπως επίσης και η ανάκαμψη της επιχείρησης.

Όσον αφορά τα αεροδρόμια και τις αεροπορικές αερογραμμές, οι υπεύθυνοι ασφαλείας γνωρίζουν πολύ καλά την λεπτή γραμμή που υπάρχει ανάμεσα στο να έχουν ένα απλό περιστατικό και στο να έχουν ένα σοβαρό ατύχημα. Επίσης

γνωρίζουν πολύ καλά τα πλεονεκτήματα ενός πολύ καλά προετοιμασμένου σχεδίου διαχείρισης κρίσεων για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων, τόσο κοινωνικών όσο και οικονομικών, σε περίπτωση ενός ατυχήματος που δεν θα έπρεπε να έχει συμβεί. Ευτυχώς, τα ατυχήματα δεν συμβαίνουν τόσο συχνά, αλλά αυτό οδηγεί στο ατυχές γεγονός ότι οι υπεύθυνοι ασφαλείας δεν είχαν την ευκαιρία να αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις για να αντιμετωπίσουν το είδος της κρίσης που ενδέχεται να παρουσιαστεί. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της γενικής εκπαίδευσης όλων όσων έχουν οριστεί για να συμμετέχουν σε περίπτωση ατυχήματος ή άλλης παρόμοιας κατάστασης που συμβαίνει. Δημιουργία ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσης έχει ένα κόστος, καθώς απαιτεί δεδομένα/πληροφορίες, διαθέσιμους πόρους, κεφάλαιο και χρόνο. Παρόλα αυτά, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η σχέση μεταξύ κόστους και οφέλους.

Εν κατακλείδι, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η Διαχείριση Κρίσεων είναι μία πολύπλοκη και δυναμική μεθοδολογία που απαιτεί πολυεπίπεδη προσέγγιση. Τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των Σχεδίων Διαχείρισης Κρίσεων είναι πολλά. Αν τα εργαλεία αυτά χρησιμοποιηθούν βέλτιστα, οι απώλειες από μία ενδεχόμενη κρίση θα ελαχιστοποιηθούν. Κάθε επιχείρηση διαφέρει από τις υπόλοιπες σε υποδομή και οργάνωση. Αντιστοίχως, κάθε Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων διαφέρει από τα άλλα. Δεν υπάρχει πανάκεια στην κατάστρωσή τους και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προετοιμάζονται πριν η οποιαδήποτε κρίση χτυπήσει την πόρτα τους.

Κεφάλαιο 1

1.1 Τι είναι Κρίση;

Το οποιοδήποτε εγχείρημα ενός ορισμού θα μπορούσε να οδηγήσει σε επιφανειακές ή εσφαλμένες προσεγγίσεις, από τη στιγμή που η χρησιμοποιούμενη για την προσέγγιση μεθοδολογία, δεν θα ήταν απόλυτα συμβατή με την υφή του φαινομένου, στο οποίο ο ορισμός θα αναφερόταν. Εν τούτοις η έννοια της κρίσης, ως πολυδιάστατη που είναι, έχει αποδοθεί ποικιλοτρόπως, με μια λέξη ότι είναι δύσκολο πρόβλημα, περίοδος ανωμαλίας ή κρίσιμη φάση.

Σύμφωνα με τους Rosenthal και Pijnenburg (1991), η έννοια της κρίσης σχετίζεται με τις καταστάσεις, που χαρακτηρίζονται από σοβαρή απειλή, αβεβαιότητα και την αίσθηση του επείγοντος. Οι κρίσεις μπορεί να είναι απειλητικές καταστάσεις, οι οποίες απαιτούν ταχύτητα στην αντίδραση και οι οποίες είναι αβέβαιες ως προς τη φύση τους και τον αντίκτυπο τους.

Κάθε κρίση είναι μοναδική αλλά χαρακτηριστικά που συχνά απαντώνται είναι το απροσδόκητο, το επείγον (του γεγονότος) και ο κίνδυνος που επιφέρει το γεγονός (Herman, 1972).

Κατά το λεξικό “Concise Oxford Dictionary”, η κρίση είναι μία κρίσιμη καμπή, μία χρονική περίοδος κινδύνου ή ανησυχίας στην πολιτική ή στο εμπόριο (Sykes, “ The Concise Oxford Dictionary, 1985). Ο συγγραφέας Fink διευρύνει τον παραπάνω ορισμό υποστηρίζοντας ότι η κρίση είναι μία κρίσιμη καμπή, μία αποφασιστική στιγμή ή μία κρίσιμη χρονική στιγμή (Fink, 1986, σελίδα 2). Επιπρόσθετα, επισημαίνει ότι ο όρος « κρίση» στην Κινέζικη γλώσσα συχνά αναφέρεται από τους μελετητές επειδή συνδυάζει τα ιδεογράμματα για τον « κίνδυνο» και την « ευκαιρία» (Fink, 1986).

Η κρίση είναι ένα γεγονός που συμβαίνει σε έναν οργανισμό το οποίο ξαφνικά τον φέρνει στο προσκήνιο κάνοντας τον στόχο δυσμενών πληροφοριών και πιθανόν δυσμενούς κάλυψης του γεγονότος από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Michael Regester, σε συνέντευξη, Ιούλιος, 1997).

Η κρίση σε έναν οργανισμό είναι μία κατάσταση χαμηλής πιθανότητας να συμβεί με μεγάλο αντίκτυπο η οποία θεωρείται από τους βασικούς ενδιαφερομένους ότι

απειλεί τη βιωσιμότητα του οργανισμού και υποκειμενικά βιώνεται από αυτούς ως μία προσωπική και κοινωνική απειλή (Pearson and Clair, 1998, σελίδα 66).

Σύμφωνα με τον Richard Luecke , συγγραφέα πολλών βιβλίων της σειράς « Harvard Business Essentials» , η κρίση είναι μία αλλαγή είτε ξαφνική είτε εξελισσόμενη στο βάθος του χρόνου που έχει ως αποτέλεσμα ένα επείγον πρόβλημα που πρέπει άμεσα να αντιμετωπιστεί. Για μία επιχείρηση, μία κρίση είναι οτιδήποτε έχει τη δυναμική να προκαλέσει ξαφνική και σοβαρή ζημιά στους υπαλλήλους της , τη φήμη ή τη γραμμή παραγωγής της (Lueck, 2004)

Οι καταστάσεις κρίσης έχουν χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως η έκπληξη για το γεγονός, η διακοπή της ρουτίνας, η κλιμάκωση των γεγονότων συνοδευόμενη με την αίσθηση της απώλειας του ελέγχου, το αυξημένο ενδιαφέρον των Media (για το γεγονός) και η αυξημένη ροπή τους για έλεγχο της κατάστασης, η αυξημένη ζήτηση για πληροφόρηση, το μεγάλο πλήθος εικασιών για το γεγονός, η θεώρηση του από τα Media ως κρίση και η διάδοση της αρνητικής δημοσιότητας (Meena (2006)

Μια πιο κατανοητή και τεχνοκρατική εικόνα, ως προς το τι εμπεριέχεται σε μια κρίσιμη κατάσταση και κατά συνέπεια στη διαχείριση μιας κρίσης αποτυπώνεται παρακάτω. Μια κρίση εμπεριέχει :

- Αιφνιδιασμό ανεξαρτήτως τύπου λόγω απρόοπτων γεγονότων.
- Απειλή σχετικά με τους πόρους και τους ανθρώπους.
- Αναξιόπιστες και ελλιπείς πληροφορίες.
- Την απώλεια ελέγχου.
- Περιορισμένος χρόνος (λήψης αποφάσεων και αντίδρασης).
- Ορατές και / ή αόρατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς.
- Οι απαιτήσεις για την αντίδραση από την άποψη των ανθρώπων και του εξοπλισμού υπερβαίνουν τους διαθέσιμους ανθρώπους και πόρους.
- Συνήθως υψηλή κάλυψη από τα ΜΜΕ: αποτελούν «τροφή» για τα ΜΜΕ.

1.2 Δυνάμεις Δημιουργίας της Κρίσης

Για να μπορέσουμε να καταστρώσουμε αποτελεσματικά σχέδια διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων πρέπει αρχικά να κατανοήσουμε πώς ένα απρόσμενο γεγονός για μια εταιρία μπορεί να την οδηγήσει σε Κρίση. Για να προκληθεί κρίση σε ένα οργανισμό θα πρέπει να συνυπάρχουν τρεις βασικές δυνάμεις:

1. Το Καταλυτικό Γεγονότος ή Εναύσματος (triggering event). Δηλαδή το γεγονός που προκαλεί ή μπορεί να προκαλέσει σημαντικές αλλαγές.
2. Αντιληπτική αδυναμία αντιμετώπισης (perceived inability to cope): η διοίκηση θεωρεί ότι ένα γεγονός είναι πέραν των δυνατοτήτων της.
3. Απειλή Επιβίωσης (threat to survival), οι αλλαγές απειλούν την επιβίωση της επιχείρησης.

1.3 Αιτίες Ενδεχομένων Κρίσεων

Η κατανόηση κάποιων βασικών κατηγοριών κρίσεων θα μπορούσε να βοηθήσει στην αναγνώριση των τύπων των κρίσεων και για πως θα πρέπει μια επιχείρηση να είναι προετοιμασμένη. Πολλοί κίνδυνοι καθορίζονται αποκλειστικά από τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

Πολλές εταιρίες έχουν μάθει μέσω της εμπειρίας τους να προσέχουν τους παράγοντες των κινδύνων, οι οποίοι σχετίζονται με έναν συγκεκριμένο κλάδο, και να αναπτύσσουν σχέδια για τη διαχείρισή τους. Για παράδειγμα :

Μεγάλες αερογραμμές. Βάσει στατιστικών στοιχείων, ένας επιβάτης που ταξιδεύει με ένα μεγάλο αερομεταφορέα είναι πιο ασφαλής από ότι αν χρησιμοποιούσε οποιοδήποτε μεταφορικό μέσο. Παρόλα αυτά, μια και μόνο συντριβή είναι καταστροφική. Αναγνωρίζοντας την ευάλωτη θέση τους, οι μεγάλες αερογραμμές εστιάζουν στην πιθανότητα των συντριβών, στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να τις αποτρέψουν και στο πώς να ανταπεξέλθουν μετά από ένα τέτοιο περιστατικό. Οι περισσότερες επίσης, είναι καλά προετοιμασμένες για να αντιμετωπίσουν και τις αεροπειρατείες.

Σε γενικές γραμμές, ατυχήματα και φυσικές καταστροφές, περιβαλλοντικές καταστροφές και προβλήματα υγείας, τεχνικές βλάβες, δυνάμεις της αγοράς και της

οικονομίας και ανεξέλεγκτοι υπάλληλοι συμπεριλαμβάνονται μεταξύ των ενδεχομένων κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Καθώς γίνεται ο έλεγχος για ενδεχόμενες κρίσεις, είναι φρόνιμο να αναζητηθεί μια ευρύτερη βάση απόψεων, καθώς οι περισσότερες ιδέες είναι καλύτερες από λίγες. Συνήθως οι άνθρωποι που βρίσκονται κοντά στη λειτουργία της κάθε μονάδας είναι οι καταλληλότεροι να εντοπίσουν τις καταστάσεις που δημιουργούν κρίσεις, ωστόσο κάποιοι κίνδυνοι χρήζουν της προσοχής της διοίκησης περισσότερο από κάποιους άλλους.

1.4 Στάδια της Κρίσης

Μια κρίση μπορεί να χαρακτηρίζεται ως μία αιφνίδια κατάσταση, όμως πραγματικά είναι η αρνητική εξέλιξη δυσλειτουργιών που συχνά προϋπάρχουν για πολύ καιρό σε ένα οργανισμό. Όσο τα συμπτώματα μιας κρίσης δεν αντιμετωπίζονται

αποτελεσματικά ή αγνοούνται τόσο το μέγεθος της κρίσης θα εκτίνεται. Τα στάδια μιας κρίσιμης κατάστασης χαρακτηρίζονται από την χρονική εξέλιξη μιας κρίσης και είναι τα παρακάτω:

- Προδρομικό στάδιο: Η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με ένα πλήθος από συμπτώματα, που προειδοποιούν για την επερχόμενη κρίση. (Προειδοποιητική φάση).
- Οξύ στάδιο της κρίσης: Τα σημάδια χρήζουν άμεσης προσοχής. Η αντίδραση της επιχείρησης περιορίζεται στον έλεγχο των ζημιών που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί. (Συνοδεύεται από «κόστος» για την επιχείρηση).
- Στάδιο χρόνιας κρίσης: Τα συμπτώματα είναι αρκετά εμφανή και πάντα παρόντα. Ο οργανισμός πρέπει να πάρει μέτρα για τη ριζική αντιμετώπισή τους. (Περίοδος δημιουργίας ή καταστροφής).
- Στάδιο επίλυσης της κρίσης: Πραγματοποιείται η επίλυση της κρίσης και ο οργανισμός επιστρέφει στις καθημερινές του δραστηριότητες. (Φάση-σκοπός της επιχείρησης).

1.5 Οι Τύποι της Κρίσης

Διάφοροι μελετητές έχουν κατηγοριοποιήσει τις κρίσεις ανάλογα με τη διάρκεια τους (μικρής διάρκειας, μεγάλης διάρκειας), τη γεωγραφική τους κάλυψη (τοπική, περιφερειακή, εθνική ή διεθνής), το βαθμό ζημιάς που προκαλούν σε ζωές και περιουσίες, το ποιος παθαίνει τη ζημιά, την αιτία που τις προκαλούν, το απροσδόκητο ή μη των κρίσεων και διάφορα άλλα κριτήρια.

Πρώτα θα κάνουμε αναφορά σε διάφορους μελετητές που διαχώρισαν τις κρίσεις ανάλογα με το απροσδόκητο ή μη του γεγονότος.

Σύμφωνα με τους Seymour and Moore (2000), οι κρίσεις διακρίνονται σε δύο είδη, το είδος “Cobra” και το είδος “Python”. Το είδος κρίσης “Cobra” είναι η λεγόμενη ξαφνική κρίση: η καταστροφή «χτυπά» ξαφνικά την επιχείρηση και την οδηγεί κατευθείαν σε κατάσταση κρίσης. Το είδος κρίσης “Python” είναι η κρίση που αναδύεται στην επιφάνεια σιγά σιγά, το λεγόμενο “crisis creep”.

Ένας αντίστοιχος διαχωρισμός με τον παραπάνω διαχωρισμό σε “Cobra” και “Python” κρίσεις γίνεται από τους Peter Ruff and Khalid Aziz, οι οποίοι χωρίζουν τις κρίσεις σε ξαφνικά γεγονότα (sudden events) και γεγονότα που σιγοβράζουν (simmering events). Τα “sudden events” περιλαμβάνουν ατυχήματα και έκτακτα περιστατικά, τρομοκρατικές ενέργειες, μηχανικές βλάβες ή εχθρικές εξαγορές κάποιες απροσδόκητες ενέργειες νομικής φύσης. Τα “simmering events” περιλαμβάνουν καταστάσεις οι οποίες αποκαλύπτονται σταδιακά και μπορούν να οδηγήσουν σε μία κρίση οποιαδήποτε στιγμή. Τέτοια παραδείγματα είναι οι βιομηχανικές αναταραχές, οι εγκληματικές πράξεις διαφόρων τύπων και το αναποτελεσματικό management.

Προσεγγίζοντας τις κρίσεις από την οπτική σκοπιά των θυμάτων ο Gottschalk (1993) διέκρινε τρεις τύπους κρίσεων ανάλογα με το ποιός παθαίνει ζημιά:

- 1) επιχειρηματικές συμφορές (business calamities) όπως η πτώχευση
- 2) προβλήματα καταναλωτών (consumer troubles) όπως τα ελαττωματικά προϊόντα
- 3) ανθρώπινες τραγωδίες όπως βία στο εργασιακό περιβάλλον ή αεροπορικά δυστυχήματα

Στη συνέχεια θα κάνουμε αναφορά σε διάφορους μελετητές που διαχώρισαν τις κρίσεις ανάλογα με την αιτία που τις προκάλεσε.

Ο Lerbinger (Lerbinger Otto, "The Crisis Manager : Facing Risk and Responsibility", Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 1997) περιέγραψε επτά διαφορετικούς τύπους κρίσεων:

- Φυσικές
- Τεχνολογικές
- Κρίσεις έντονων αντιπαραθέσεων (crises of confrontation)
- Κρίσεις κακίας (crises of malevolence)
- Λοξές επιχειρησιακές αξίες (skewed management values)
- Δόλος (deception)
- Διοικητικά παραπτώματα (management misconduct)

Οι Glaesser (2006), Mansfeld και Pizam (2006) προτείνουν μία λίστα με πέντε τύπους κρίσεων (σύμφωνα με την αιτία) για τις οποίες σε κάθε τουριστικό μέρος θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να τις αντιμετωπίσουν:

- Τα περιστατικά σχετικά με εγκλήματα (crime- related events) όπως η ληστεία, ο βιασμός, ο φόνος και η απαγωγή
- Τα περιστατικά σχετικά με τρομοκρατία (terror- related events) όπως οι βομβιστικές επιθέσεις σε δημόσιους χώρους ή οι αεροπειρατείες
- Τα περιστατικά σχετικά με πολιτικές αναταραχές (political unrest events) όπως οι βίαιες συγκεντρώσεις, οι εξεγέρσεις ή ταραχές
- Τα περιστατικά σχετικά με φυσικές καταστροφές (natural disaster events) όπως οι σεισμοί, οι πυρκαγιές σε δάση, υπερβολικό κύμα ζέστης ή κρύου, τυφώνες ή τσουνάμι
- Τα περιστατικά σχετικά με επιδημίες (epidemic – related events) όπως το SARS, το AIDS ή ασθένειες σχετικές με τα πόδια και το στόμα.

Ο Mitroff και πολλοί από τους συνεργαζόμενους με αυτόν συγγραφείς (Mitroff and Anagnos, 2001, Mitroff and Pearson, 1993, Pauchant and Mitroff, 1992) σχεδίασαν μία σύνθετη ταξινόμηση των κρίσεων σύμφωνα με τον τύπο του γεγονότος που συνέβη στην επιχείρηση:

- Οικονομικές επιθέσεις σε αποκλειστικές πληροφορίες, οι οποίες προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Πληροφοριακές επιθέσεις, οι οποίες προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και απειλούν άμεσα την οικονομική ευημερία της.
- Οι παύσεις ή εσωτερικές δυσλειτουργίες.
- Το “ megadamage” αναφερόμενο σε μαζικές καταστροφές όπως αυτή του Chernobyl.
- Οι ψυχολογικές κρίσεις όπως η τρομοκρατία, η δολιοφθορά ή οι αλλοιώσεις προϊόντων.
- Οι επαγγελματικές ασθένειες.

Επιπρόσθετα, οι κρίσεις είναι δυνατόν να διαφοροποιηθούν ως οι κρίσεις οι τροφοδοτούμενες από το φυσικό περιβάλλον και οι κρίσεις τροφοδοτούμενες από ανθρώπους ιδιαίτερα όσον αφορά τον τουριστικό κλάδο. Οι κρίσεις που προκαλούνται από δυσμενή γεγονότα στη φύση όπως οι φυσικές καταστροφές (τροπικοί κυκλώνες, ανεμοστρόβιλοι, πλημμύρες, χιονοστιβάδες και σεισμοί) έκδηλα διαφέρουν ως προς το βαθμό επίδρασης τους σε σχέση με τις κρίσεις που προκαλούνται από ανθρώπους.

Οι κρίσεις που προκαλούνται από ανθρώπους οδηγούν σε πολύ μεγαλύτερη απώλεια πίστης και κατά συνέπεια σε πιο αρνητικές συνέπειες απ’ ότι οι κρίσεις του φυσικού περιβάλλοντος που μπορεί να προκλήθηκαν από αναπόφευκτους παράγοντες. Αυτό το συμπέρασμα μπορεί να εξαχθεί παρατηρώντας τις συνέπειες των γεγονότων στο Los Angeles και στο San Francisco το 1992. Οι φυλετικές ταραχές στο L.A. είχαν μακροπρόθεσμες απώλειες για τον τουρισμό περισσότερες από ότι ο σεισμός στο San Francisco. Εκεί, για την ακρίβεια οι αφίξεις αυξήθηκαν στους 12 μήνες που επακολούθησαν της κρίσης (Dirk Glaesser , “Crisis Management in the Tourism Industry”, Elsevier, Oxford and Burlington, MA, 2003).

Κεφάλαιο 2

2.1 Διαχείριση Κρίσεων

Ο στόχος της Διαχείρισης Κρίσεων είναι να επιβιώσει η εταιρεία έπειτα από μία ενδεχόμενη κρίση με την φήμη της άσπιλη και όλα τα στοιχεία της εταιρείας ανέπαφα. Σύμφωνα με τον Bob Darretta, της Johnson & Johnson το 1999, «η φήμη της εταιρείας είναι το σημαντικότερο στοιχείο της». Ο κος Darretta έκανε αυτή τη δήλωση αφού η εταιρεία του είχε ξοδέψει περισσότερα από 17εκ. Δολάρια για να ανακαλέσει, περάσει από ελέγχους και τελικά καταστρέψει κάποια ελαττωματικά προϊόντα της στις αρχές της δεκαετίας του '80. Το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων περιλαμβάνει την αναγνώριση των κινδύνων, την εκτίμηση του κινδύνου, την κατάστρωση του σχεδίου, την άμεση αντίδραση, την “ανάρρωση” και τον έλεγχο του σχεδίου. Πριν από την έναρξη της διαδικασίας κατάστρωσης του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων είναι απαραίτητο να ορισθεί επακριβώς το πρόσωπο το οποίο θα φέρει την αποκλειστική ευθύνη υλοποίησης ολόκληρου του σχεδίου. Το πρόσωπο αυτό θα πρέπει να λειτουργεί ως συντονιστής των μελών της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων και να έχει την απαραίτητη εξουσία-δικαιοδοσία ώστε να πιστοποιεί την πλήρη εφαρμογή του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων.

2.2 Τι είναι η Διαχείριση Κρίσεων;

Η πρώτη χρήση του όρου « Διαχείριση κρίσεων» (“ Crisis management”) συνήθως αποδίδεται στην πολιτική σκηνή. Λέγεται ότι ο πρόεδρος των Η.Π.Α. J.F. Kennedy χρησιμοποίησε αυτήν την έκφραση κατά τη διάρκεια της κρίσης στην Κούβα το 1962 για να περιγράψει το χειρισμό μίας σοβαρής, ασυνήθιστης κατάστασης (Dirk Glaesser, “Crisis Management in the Tourism Industry”, Elsevier, Burlington, MA, 2006, σελίδα 21).

Κατά μία έννοια ιδιαίτερα στα υψηλότερα επίπεδα διακυβέρνησης το Crisis management μπορεί εύκολα να θεωρηθεί ως η δημιουργία τακτικών για την

αντιμετώπιση μίας γρήγορα εξελισσόμενη κατάστασης με επιπτώσεις στην εθνική ασφάλεια. Οι άνθρωποι που ασχολούνται επαγγελματικά με τέτοιες καταστάσεις έχουν δώσει σε αυτού του είδους την επίλυση προβλημάτων μία επίσημη ημερομηνία γέννησης- Οκτώβριος 1962. Η περίσταση της γέννησης ήταν η κρίση στην Κούβα και η ομάδα που ασχολήθηκε με τη διαχείριση κρίσεων ήταν ο Λευκός Οίκος στα χρόνια του J.F. Kennedy.

Οι ακαδημαϊκοί και κυβερνητικοί επίσημοι έχουν ονομάσει αυτήν την δραστηριότητα ως “Crisis Action Planning” αλλά μερικές φορές του δίνεται ένας συντομότερος τίτλος ,αυτός του “ Crisis Management”, ένα γεγονός που τείνει να προκαλεί σύγχυση στους ακαδημαϊκούς (Jack Gottschalk, “Crisis Management”, Capstone Publishing- a Wiley company, Oxford UK, 2002, σελίδα 6).

Στο βιβλίο των συγγραφέων Eli Avraham και Eran Ketter, “Media Strategies for Marketing Places in Crisis” αναλύονται οι διαφορές του παραδοσιακού και του σύγχρονου προτύπου διαχείρισης κρίσεων (Elsevier, Burlington, MA,2008, σελίδες 83-84). Στο παρελθόν, οι κρίσεις γίνονταν αντιληπτές ως ανωτέρα βία, δηλαδή γεγονότα που συμβαίνουν ως μία πράξη του θεού χωρίς κανέναν τρόπο πρόβλεψης ή χειρισμού τους. Όταν μία κρίση ξέσπαγε, ο ρόλος των ειδικών ήταν περιορισμένος στην παροχή αντικειμενικών συμβουλών στο πώς να αντιμετωπίσει κάποιος ένα συγκεκριμένο απροσδόκητο γεγονός μέχρι να περάσει. Αυτό το παραδοσιακό πρότυπο της διαχείρισης κρίσεων ήταν μία αντιδραστική, μονομερής και χρονικά περιορισμένη κατά τη διάρκεια της κρίσης θεώρηση της διαχείρισης κρίσεων. Το σύγχρονο πρότυπο είναι μία προληπτική, περιεκτική και μακροπρόθεσμη διαδικασία που περιλαμβάνει έναν αριθμό από παράγοντες διαφορετικών πεδίων και χρησιμοποιεί μία διεπιστημονική προσέγγιση (Specht, 2006).

Ένας ορισμός του σύγχρονου προτύπου δίνεται από τον Glaesser (2006): « Το Crisis management είναι οι στρατηγικές , οι διαδικασίες και τα μέτρα τα οποία είναι προγραμματισμένα και μπαίνουν σε εφαρμογή για να προλάβουν και να αντιμετωπίσουν την κρίση (Dirk Glaesser, “Crisis Management in the Tourism Industry”, Elsevier, Burlington, MA, 2006, 2006, σελίδα 22). Σύμφωνα με τον Glaesser, το Crisis management είναι η σταθερή πρακτική της αποφυγής και αναχαίτισης της κρίσης.

Σε αντίθεση με το παραδοσιακό πρότυπο, το οποίο εστίαζε στο στάδιο της αντιμετώπισης της κρίσης, ο ορισμός του Glaesser εστιάζει στο ρόλο του σχεδιασμού και της πρόληψης ως ισότιμες επιχειρησιακές διαδικασίες. Ο όρος « Διαχείριση κρίσεων» συνεπάγεται ότι οι κρίσεις δεν είναι πλέον ανεξέλεγκτα περιστατικά αλλά γεγονότα τα οποία μπορούν να καθοδηγηθούν, τροποποιηθούν και διαχειριστούν. Η έκφραση “Crisis management” αποτελείται από δύο λέξεις που μαζί σημαίνουν ο έλεγχος, η διαχείριση και λειτουργία ενός ξαφνικού, ασυνήθιστου γεγονότος.

Πίσω από την ανάγκη για “management” κρύβεται η ενεργής αντίληψη ότι η κρίση όπως και κάθε άλλο πολύπλοκο γεγονός μπορεί να ελεγχθεί και να επηρεαστεί. Η αλλαγή από το σκεπτικό του “handling a crisis” («χειρισμού μίας κρίσης») – το οποίο κυριαρχούσε στο πεδίο του Crisis management στο παρελθόν- στο σύγχρονο σκεπτικό του “managing a crisis” («διαχείρισης μίας κρίσης») δεν είναι απλά σημασιολογική αλλά πιο πολύ αντιπροσωπεύει ένα καινούργιο πρότυπο επαγγελματικής γνώσης. Το σύγχρονο πρότυπο της διαχείρισης κρίσεων είναι το άμεσο αποτέλεσμα της εμπειρίας που έχει αποκτηθεί από ειδικούς διαχείρισης κρίσεων, managers δημοσίων σχέσεων και ανώτερα στελέχη που έχει ήδη ξεπεράσει επιτυχώς διάφορες περιπτώσεις κρίσεων.

Η περιεκτική διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνει διαφορετικούς παράγοντες οι οποίοι δε λαμβάνονταν υπόψη στο παραδοσιακό πρότυπο της διαχείρισης κρίσεων όπως οι προληπτικές πράξεις, πράξεις προετοιμασίας, η άρτια δημιουργία μίας ομάδας διαχείρισης κρίσεων, η προετοιμασία χαρτοφυλακίου διαχείρισης κινδύνου και κρίσης, εκπαιδευμένοι εκπρόσωποι της εταιρείας και η υιοθέτηση τεχνικών διαχείρισης γενικής εικόνας (“general image management”). Επιπρόσθετα το σύγχρονο πρότυπο επισημαίνει τη σημασία της συνεργασίας με την κοινότητα ως ένα μέσο για την επιτυχή επίλυση της κρίσης. Με άλλα λόγια, η διαδικασία επίλυσης της κρίσης πρέπει να πραγματοποιείται σε συνεργασία με την κοινότητα και όχι ως μία προσπάθεια άσχετη με την κοινότητα (Sprecht, 2006). Ο οργανισμός δίνει το σημαντικό μήνυμα ότι είναι ένα ενιαίο και αναπόσπαστο τμήμα

της κοινότητας και ότι μοιράζεται τα ίδια καθήκοντα και τα ίδια δικαιώματα με οποιοδήποτε άλλο μέλος αυτής.

Ο Philip Henslowe, συγγραφέας του βιβλίου "Public Relations: A Practical Guide To The Basics" (Kogan Page, London, 1999, σελίδα 76) δίνει έναν ορισμό της διαχείρισης κρίσεων σύμφωνα με το παραδοσιακό πρότυπο. Αναφέρει ότι η διαχείριση κρίσεων είναι η ικανότητα αντιμετώπισης κάθε επείγουσας κατάστασης που μπορεί να εξελιχθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προκληθούν στον οργανισμό όσο το δυνατόν λιγότερες ζημιές σε οποιοδήποτε πλαίσιο αυτές μπορεί να είναι. Κάθε οργανισμός ο οποίος έχει την ατυχία να βιώσει μία επείγουσα κατάσταση κάθε είδους δεν πρέπει μόνο να είναι ικανός να την αντιμετωπίσει αλλά και να φαίνεται ότι είναι ικανός να το πράξει. Αλλιώς θα πληγεί η εικόνα του και η αξιοπιστία του απέναντι όχι μόνο στο ανθρώπινο δυναμικό του αλλά και στο κοινό.

Σύμφωνα με το σύγχρονο πρότυπο, το Crisis management δεν είναι απλά η άμεση ανταπόκριση στις κρίσεις που συμβαίνουν αλλά μία διαδικασία προετοιμασίας ενάντια στο να συμβούν αυτές (Michael Seymour, Managing Director of Crisis Management, σε συνέντευξη : 7 Ιουλίου ,1997). Η κρίση είναι μία τελική στιγμή. Οι περισσότερες κρίσεις δεν θα ήταν κρίσεις εάν η διαχείριση ζητημάτων ("Issues management") ήταν επιτυχής (Peter Sheldon Green, σε συνέντευξη: 9 Ιουλίου, 1997).

Ο Michael Bland παρατηρεί ότι ενώ στο παρελθόν οι εταιρείες ζητούσαν συμβουλές περί διαχείρισης κρίσεων μετά από μία κρίση , αυτή η κατάσταση έχει αλλάξει. Η φύση της διαχείρισης κρίσεων αλλάζει, πλέον έχει να κάνει πιο πολύ με διαχείριση ζητημάτων. Το επιχείρημα που έχει τεθεί από τους μελετητές είναι ότι οι πελάτες πλέον λαμβάνουν πιο πολύ υπόψη τους τη «Διαχείριση ζητημάτων» με σκοπό να περιορίσουν ή να διαχειριστούν το αρνητικό ενδιαφέρον του εξωτερικού περιβάλλοντος για την εταιρεία. «Δεν είναι πλέον αρκετά καλό να αμπαρωθεί η σταθερή πόρτα αφού το άλογο όχι μόνο έχει δραπετεύσει αλλά και έχει πάει στις ειδήσεις των 9 λέγοντας στον κόσμο πόσο απελπισμένος αναβάτης είστε» (σε συνέντευξη του: 10 Ιουλίου, 1997).

Ο Bland αποδίδει αυτήν την αλλαγή σε δύο παράγοντες: την δημοσιοποίηση από τους συμβούλους της σημασίας να προετοιμάζονται οι εταιρείες για μία κρίση και

της μεγαλύτερης δεκτικότητας των πελατών σε αυτήν την ιδέα. Έτσι διευρύνεται το πεδίο της διαχείρισης κρίσεων για να συμπεριλάβει το συνεχή έλεγχο για «πιθανές κρίσεις», ο οποίος είναι η παρακολούθηση και διαχείριση ζητημάτων (Meena Ahmed, “The Principles and Practice of Crisis Management: The Case of Brent Spar, palgrave macmillan, Hampshire and New York, 2006, σελίδες 9-10).

Ο Santana (2004) περιέγραψε τη διαχείριση κρίσεων ως μία εξελισσόμενη, ολοκληρωμένη και περιεκτική προσπάθεια που οι οργανισμοί βάζουν αποτελεσματικά σε πράξη σε μία απόπειρα πρώτα και βασικά να κατανοήσουν και να προλάβουν μία κρίση και να διαχειριστούν αποτελεσματικά αυτά που συμβαίνουν λαμβάνοντας υπόψη σε κάθε στάδιο του σχεδιασμού και των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων.

Ως διαχείριση ή χειρισμός κρίσης (“Crisis Management”) χαρακτηρίζεται η διαδικασία πρόληψης, περιορισμού ή και επίλυσης- εκτόνωσης κρίσεων. Διαχείριση Κρίσης καλείται η τεχνική με την οποία επιτυγχάνεται η μείωση του κινδύνου και της ανασφάλειας με σκοπό τον πλήρη έλεγχο της κατάστασης. Ο χειρισμός μίας κρίσης αποτελεί μία λεπτή διαδικασία που περιλαμβάνει δύσκολες αποφάσεις. Οι αποφάσεις λαμβάνονται υπό συνθήκες πίεσης χρόνου και δυναμικών εξελίξεων από ανθρώπους που εργάζονται στην ομίχλη των αμφιβολιών (Σωτηροπούλου Μαρίνα, « Διαχείριση Κρίσεων, Η Επικοινωνιακή Διάσταση στο επεισόδιο των Ίμια, Πάντειο Πανεπιστήμιο , ΑΘΗΝΑ 2008).

Η έμφαση των μελετητών ότι η διαχείριση κρίσεων είναι μία μορφή προετοιμασίας για μία πιθανή κρίση στηρίζεται από την παραδοχή εκ μέρους τους τι περιλαμβάνει η δουλειά τους:

- Δημιουργία στρατηγικών πλάνων για τη διαχείριση των επικοινωνιών που η κρίση θα απαιτεί
- Παροχή εκπαίδευσης στους πελάτες στον τρόπο αντιμετώπισης των κρίσεων μέσω του “ mock crisis scenarios”
- Παροχή συμβουλών στο πώς θα πρέπει να γίνει ο χειρισμός των επικοινωνιών αφού η κρίση συμβεί. Σε τέτοιες στιγμές , γνωμοδοτούν ως προς την επικοινωνιακή στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί και να μπει σε πράξη (Meena Ahmed, “The Principles and Practice of Crisis Management:

The Case of Brent Spar”, palgrave macmillan, Hampshire and New York, 2006, σελίδα 9).

Η Διαχείριση Κρίσεων (Crisis Management), συγκεντρώνει και οργανώνει:

- Τεχνικές μετριασμού του κινδύνου και της αβεβαιότητας, κάτι που θα επιτρέψει μεγαλύτερο και καλύτερο έλεγχο του οργανισμού και με αυτόν τον τρόπο δημιουργικότερη άσκηση του ρόλου της διοίκησης.
- Σειρά ενεργειών ή διαδικασιών με σκοπό την αναγνώριση, μελέτη και πρόβλεψη καταστάσεων κρίσης και ενεργοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών που θα επιτρέψουν στον οργανισμό να αποτρέψει ή να αντιμετωπίσει την κρίση.
- Μίγμα εφαρμοσμένης κοινής λογικής, εμπειρίας που πηγάζει από το προσωπικό επίπεδο των στελεχών και από το περιβάλλον τους και του χρόνου που πρέπει να αφιερωθεί στο πρόβλημα, με σκοπό να ληφθούν υπ’ όψιν όλα τα πιθανά σενάρια και να αναπτυχθούν ευέλικτα σχέδια τα οποία θα γίνουν κατανοητά και θα ερευνηθούν από τον καθένα που συμμετέχει στην εφαρμογή τους.

Ένας τυπικός ορισμός για την διαχείριση κρίσεων αποτελεί ο παρακάτω:

Διαχείριση Κρίσεων είναι η ενδελεχής μελέτη και πρόβλεψη των κινδύνων που ενδέχεται να απειλήσουν μια επιχείρηση/ οργανισμό με σκοπό τη μείωση της αβεβαιότητας και τη λήψη όλων των απαιτούμενων μέτρων – ενεργειών και διαδικασιών – πριν, κατά την διάρκεια και μετά από την κρίση ώστε είτε να αποφευχθεί, είτε να αντιμετωπιστεί η κρίση με τρόπο που να εξασφαλίζει τους ανθρώπους , το περιβάλλον, τους εργαζομένους και την οικονομική θέση της επιχείρησης.

Μια τυπική μορφή διαχείρισης κρίσεων δίνει μια ισχυρή έμφαση στη διαχείριση της αντιμετώπισης και δίνει πολύ μικρή προσοχή στο πριν και το μετά της κρίσιμης κατάστασης. Η αποτελεσματική διαχείριση χρειάζεται μόνο να αναζητητά τη μείωση του μεγέθους και την κλίμακα της ζημιάς, πριν συμβεί η κρίση και να εγκαταστήσει κατάλληλα προειδοποιητικά συστήματα.

Όπως είναι εύκολα αντιληπτό μια επιχείρηση είναι δεδομένο πως θα βρεθεί αντιμέτωπη, κατά την διάρκεια λειτουργίας της, με διάφορες κρίσιμες καταστάσεις. Η επιχείρηση που έχει ασχοληθεί με την διαχείριση κρίσιμων περιστατικών αποκτά την ικανότητα να αντιδρά γρήγορα, αποδοτικά και αποτελεσματικά, σε απρόοπτες

καταστάσεις με σκοπό τον περιορισμό της απειλής για την ανθρώπινη υγεία και ασφάλεια, την απώλεια δημόσιας ή εταιρικής περιουσίας και τις δυσμενείς επιδράσεις στην ομαλή πορεία της επιχείρησης.

Ένας ορισμός του σύγχρονου προτύπου δίνεται από τον Glaesser (2006): « Το Crisis management είναι οι στρατηγικές, οι διαδικασίες και τα μέτρα τα οποία είναι προγραμματισμένα και μπαίνουν σε εφαρμογή για να προλάβουν και να αντιμετωπίσουν την κρίση (Dirk Glaesser, “ Crisis Management in the Tourism Industry, Elsevier, Burlington, MA, 2006, 2006, σελίδα 22). Σύμφωνα με τον Glaesser, το Crisis management είναι η σταθερή πρακτική της αποφυγής και αναχαίτισης της κρίσης.

Σε αντίθεση με το παραδοσιακό πρότυπο, το οποίο εστίαζε στο στάδιο της αντιμετώπισης της κρίσης, ο ορισμός του Glaesser εστιάζει στο ρόλο του σχεδιασμού και της πρόληψης ως ισότιμες επιχειρησιακές διαδικασίες.

Η έμφαση των μελετητών ότι το Crisis management είναι μία μορφή προετοιμασίας για μία πιθανή κρίση στηρίζεται από την παραδοχή εκ μέρους τους τι περιλαμβάνει η δουλειά τους:

- Δημιουργία στρατηγικών πλάνων για τη διαχείριση των επικοινωνιών που η κρίση θα απαιτεί
- Παροχή εκπαίδευσης στους πελάτες στον τρόπο αντιμετώπισης των κρίσεων μέσω του “ mock crisis scenarios”
- Παροχή συμβουλών στο πώς θα πρέπει να γίνει ο χειρισμός των επικοινωνιών αφού η κρίση συμβεί. Σε τέτοιες στιγμές , γνωμοδοτούν ως προς την επικοινωνιακή στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί και να μπει σε πράξη (Meena Ahmed)

2.3 Τα Στάδια της Διαχείρισης Κρίσεων

Σύμφωνα με τον Norman R. Augustine (“Managing the Crisis You Tried to Prevent”, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995, σελ.1-31) τα στάδια της διαχείρισης κρίσεων είναι :

- Η αποφυγή της κρίσης
- Η προετοιμασία για διαχείριση της κρίσης
- Η αναγνώριση της κρίσης
- Η συγκράτηση της κρίσης
- Η επίλυση της κρίσης
- Η δημιουργία ωφέλειας από την κρίση.

2.3.1 Η Αποφυγή της Κρίσης

Συνήθως το πρώτο στάδιο (αποφυγή της κρίσης) παραλείπεται από τις επιχειρήσεις παρόλο που είναι το λιγότερο δαπανηρό και ο πιο απλός τρόπος να ελεγχθεί μία πιθανή κρίση. Αυτή η παράλειψη είναι αποτέλεσμα της πεποίθησης των στελεχών ότι οι κρίσεις είναι “αναγκαίο κακό” της καθημερινότητας. Αυτή η χρόνια απροσεξία πηγάζει από το γεγονός ότι πολλά στελέχη και ειδικά ηγετικά στελέχη πιστεύουν ότι έχουν τον πλήρη έλεγχο της τύχης των εταιρειών τους.

Αλλά πώς μπορούν να προβλέψουν τις επερχόμενες κρίσεις; Ο Norman R. Augustine προτείνει τη δημιουργία μίας λίστας με οτιδήποτε μπορεί να προκαλέσει ζημιά στην επιχείρηση έχοντας λάβει υπόψη τις πιθανές επιπτώσεις και υπολογίσει το κόστος της αποφυγής. Τα στελέχη δηλαδή πρέπει να προσπαθήσουν να ελαχιστοποιήσουν το ρίσκο και να είναι σίγουροι ότι το ρίσκο που παίρνουν είναι ανάλογο με τις αναμενόμενες αποδόσεις.

Η εταιρεία λοιπόν πρέπει για κάθε πιθανή κρίση να υπολογίσει τις οικονομικές ζημιές που μπορεί να προκαλέσει κάθε πιθανή κρίση, την πιθανότητα αυτής να συμβεί και την αναμενόμενη αξία για καθεμία από αυτές (οικονομικές ζημιές επί την πιθανότητα). Την αναμενόμενη αξία για καθεμία από τις κρίσεις θα πρέπει εν συνεχεία να την συγκρίνει με το κόστος της αποφυγής τους ώστε να αποφασιστεί

για ποιές κρίσεις συμφέρει να ληφθούν μέτρα αποφυγής τους (Larry Barton- subject adviser “Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters”, Harvard Business School, Boston, MA, 2004, σελ. 24-26).

Πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι πολλές από τις οικονομικές ζημιές που σχετίζονται με κρίσεις μεγάλης εμβέλειας μπορούν να ελαχιστοποιηθούν μέσω της ασφάλισης. Η ασφάλιση δεν μπορεί να βοηθήσει μία επιχείρηση να αποφύγει την κρίση αλλά μπορεί να την βοηθήσει να αποφύγει πολλές από τις αρνητικές επιπτώσεις της (Larry Barton- subject adviser “Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters”, Harvard Business School, Boston, MA, 2004, σελ. 30-32). Τέτοια παραδείγματα ασφάλισης είναι η ασφάλιση κτιρίων και περιεχομένου, η ασφάλεια ζωής των υπαλλήλων, η ασφάλιση εισοδήματος σε περίπτωση προσωρινής διακοπής της λειτουργίας της επιχείρησης λόγω καταστροφών (π.χ. φωτιά ή πλημμύρα).

2.3.2 Η Προετοιμασία για Διαχείριση της Κρίσης

Όσον αφορά την προετοιμασία για τις κρίσεις που δεν μπορούν να αποφύγουν οι επιχειρήσεις Norman R. Augustine υπενθυμίζει ότι “ο Νώα ξεκίνησε να κατασκευάζει την κιβωτό πριν αρχίζει να βρέχει”. Η έρευνα του Steven Fink για πεντακόσιους C.E.O.s έδειξε ότι ενώ τα ανώτερα στελέχη προετοιμάζονται ελλιπώς για τις επερχόμενες κρίσεις, έχουν μεγάλη εμπιστοσύνη στην ικανότητα τους να τις χειριστούν. 89 % από αυτούς που απάντησαν δήλωσαν ότι οι κρίσεις στις επιχειρήσεις είναι τόσο αναπόφευκτες όσο ο θάνατος και οι φόροι αλλά το 50 % από αυτούς απάντησαν ότι δεν είχαν καταρτίσει ένα πλάνο για να τις αντιμετωπίσουν.

Ο σχεδιασμός της αντιμετώπισης των κρίσεων περιλαμβάνει για παράδειγμα την ίδρυση ενός κέντρου διαχείρισης κρίσεων, κατάρτιση σχεδίων δράσης, σχεδίων επικοινωνίας, και σχεδίων προσομοίωσης με πραγματικές καταστάσεις κρίσεων. Οι περισσότερες αεροπορικές εταιρείες έχουν δημιουργήσει τις λεγόμενες “ ομάδες κρίσεων” και λεπτομερή σχέδια συνέχισης της λειτουργίας των επιχειρήσεων σε επείγουσες περιπτώσεις.

Το αποκαλούμενο “contingency planning” περιλαμβάνει την οργάνωση και λήψη όσο το δυνατόν περισσότερων αποφάσεων πριν συμβεί μία κρίση. Τα 5 προτεινόμενα βήματα είναι :

- Η οργάνωση μίας ομάδας σχεδιασμού
- Ο προσδιορισμός του προβλήματος
- Η κατάρτιση ενός σχεδίου
- Η δοκιμασία του σχεδίου
- Η συνεχής αναβάθμιση του σχεδίου (Larry Barton- subject adviser “Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters”, Harvard Business School, Boston, MA, 2004, σελ. 36-51).

Μία σωστά επιλεγμένη ομάδα εμπλουτίζει τη διαδικασία σχεδιασμού με τις ικανότητες και την οπτική σκοπιά πολλών ανθρώπων. Ο αρχηγός της ομάδας πρέπει να στελεχώνει την ομάδα με ανθρώπους με εμπειρία ή ειδικές ικανότητες σε κάθε άποψη της πιθανής κρίσης . Αφού σχηματιστεί η ομάδα πρέπει να λάβουν υπόψη τους όλες εκείνες τις καταστάσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε κρίσεις. Τα ευρήματα τους πρέπει να ανακοινωθούν ανοικτά στους υπόλοιπους υπαλλήλους ώστε να γίνει βέβαιο ότι δεν έχουν παραβλεφθεί κάποιοι παράγοντες. Αφού λοιπόν καταγραφούν όλες οι πιθανές κρίσεις πρέπει να καταρτιστεί ένα σχέδιο αντιμετώπισης για την καθεμία από αυτές. Ο στόχος των σχεδίων είναι η ανάπτυξη και η προετοιμασία μίας σειράς ενεργειών που θα συγκρατήσουν τις ζημιές που μπορούν να προκληθούν λόγω των κρίσεων.

Φυσικά κάθε σχέδιο θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει και ένα σχέδιο επικοινωνιών (communication plan) με σκοπό την ορθή επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους. Το σχέδιο επικοινωνιών έχει να κάνει με την προσεκτική επιλογή εκείνων των μηνυμάτων που θα αντικατοπτρίζουν το πρόβλημα και τη θέση της εταιρείας, την επιλογή του εκπροσώπου της εταιρείας που θα αναλάβει την επικοινωνία, την τοποθέτηση του προβλήματος στις πραγματικές του διαστάσεις και την ανάληψη των ευθυνών της εταιρείας.

Εν συνεχεία τα σχέδια θα πρέπει να δοκιμαστούν στην πράξη ώστε να ανακαλυφθούν τυχόν αδυναμίες σε αυτά και να βρεθούν ευκαιρίες για βελτίωση. Τα σχέδια όμως θα πρέπει και να ανανεώνονται τακτικά (π.χ. η λίστα τηλεφώνων θα πρέπει να ανανεώνεται τακτικά, οι καινούργιοι υπάλληλοι να εκπαιδεύονται για την αντιμετώπιση των κρίσεων).

2.3.3 Η Αναγνώριση της Κρίσης

Η αναγνώριση της κρίσης είναι συνήθως η μεγαλύτερη πρόκληση για την εταιρεία. Πολλές φορές η υπερβολική εστίαση σε τεχνικά ζητήματα παραβλέποντας άλλες απόψεις του προβλήματος μπορεί να οδηγήσει στην υποτίμηση του από την εταιρεία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση του μικροεπεξεργαστή Pentium της Intel το 1994. Ο εσφαλμένος υπολογισμός πολύπλοκων εξισώσεων από ένα πρόβλημα που κανονικά θα αφορούσε μικρή μερίδα των χρηστών λόγω της λανθασμένης αντιμετώπισης του προβλήματος από την εταιρεία, την υποτίμηση του προβλήματος ως ενός καθαρά τεχνικού προβλήματος μικρής σημασίας και την γρήγορη διάδοση του προβλήματος μέσω συζητήσεων σε forums του διαδικτύου εξελίχθηκε σε ένα πρόβλημα διαχείρισης δημοσίων σχέσεων που οδήγησε τελικά σε μείωση των εσόδων της κατά πολλά εκατομμύρια δολάρια. Είναι σκόπιμο να αναφερθεί η σημασία της ανάθεσης της κατανόησης του προβλήματος και σε εξωτερικούς ερευνητές (Norman R. Augustine, “Managing the Crisis You Tried to Prevent”, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995, σελ.15-20).

2.3.4 Η Συγκράτηση της Κρίσης

Οι αρχές της συγκράτησης της κρίσης είναι :

- Η γρήγορη και αποφασιστική αντίδραση στο πρόβλημα
- Η τοποθέτηση των συμφερόντων των ανθρώπων πάνω απ’ όλα
- Η φυσική παρουσία στο προσκήνιο των ανωτέρων στελεχών της εταιρείας ως ένα σαφές μήνυμα ότι η εταιρεία αντιμετωπίζει με σοβαρότητα το πρόβλημα

- Η ανοικτή επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους και τα Media (Larry Barton-subject adviser “Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters”, Harvard Business School, Boston, MA, 2004, σελ. 66-76).

Η γρήγορη και αποτελεσματική δράση θα οδηγήσει σε μία μικρότερη και πιο διαχειρίσιμη κρίση. Οι προσπάθειες συγκράτησης θα διαβεβαιώσουν ότι το πρόβλημα και οι διαστάσεις του έχουν ορθά αναγνωρισθεί. Πέρα από τη φάση της συγκράτησης, η δουλειά της ομάδας διαχείρισης κρίσεων να διαχειριστούν το πρόβλημα μέχρι αυτό να λυθεί .

2.3.5 Η Επίλυση της Κρίσης

Βασικοί κανόνες της επίλυσης των κρίσεων είναι:

- Ο χρόνος στις περιπτώσεις των κρίσεων δεν είναι με το μέρος με της επιχείρησης. Μία κρίση που διαρκεί μεγάλο διάστημα μπορεί να δημιουργήσει μία αρνητική δημόσια εικόνα για την εταιρεία, να χειροτερεύσουν οι σχέσεις της με πελάτες και προμηθευτές, να οδηγηθούν πολλοί υπάλληλοι σε παραίτηση και η προσέλκυση του προσωπικού να γίνει πιο δύσκολη
- Η συνεχής συγκέντρωση πληροφοριών για την κρίση είναι απαραίτητη καθώς γίνονται οι προσπάθειες για την επίλυση της
- Η συνεχής επικοινωνία της επιχείρησης με τους εμπλεκόμενους δίνει πληροφορίες για την θεώρηση του προβλήματος από την οπτική σκοπιά της επιχείρησης, βοηθά στη μείωση φημών για αυτήν και υποβοηθά τις υπόλοιπες δραστηριότητες που απαιτούνται για την επίλυση της κρίσης
- Η καταγραφή των πηγών πληροφόρησης, των αποφάσεων, των προθέσεων και των πράξεων καθ’ όλη τη διάρκεια της επίλυσης του προβλήματος θα χρησιμεύσει ως εργαλείο μάθησης μετά την κρίση, την περισυλλογή για το τι πήγε καλά και τι όχι στη διάρκεια της. Επίσης θα φανεί χρήσιμη αυτή η καταγραφή σε πιθανές δικαστικές διαμάχες

- Η υιοθέτηση τεχνικών διαχείρισης έργων (project management techniques) όπου φανεί αναγκαίο. Οι κρίσεις έχουν αρκετά κοινά γνωρίσματα με τα έργα: είναι έκτακτες, σπάνια επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες, απαιτούν τις ικανότητες και την εμπειρία ανθρώπων από διαφορετικές λειτουργίες (διαλειτουργικές ομάδες), λαμβάνουν τέλος σε κάποια μελλοντική ημερομηνία, οι συμμετέχοντες σε αυτές επιστρέφουν στα συνήθη καθήκοντα τους αφού η δουλειά έχει τελειώσει. Το project management χωρίζεται σε τέσσερις φάσεις : ο προσδιορισμός του έργου και η οργάνωση, ο προγραμματισμός, η διαχείριση της εκτέλεσης του έργου και ο τερματισμός του έργου
- Η σημασία της παρουσίας ενός ηγέτη
- Η κήρυξη του τέλους της κρίσης. Το τέλος της κρίσης έχει τα εξής σημάδια: οι υπάλληλοι έχουν επιστρέψει στα καθημερινά τους καθήκοντα, οι σχέσεις με τους πελάτες και προμηθευτές έχουν επανέλθει στα φυσιολογικά τους επίπεδα, το τηλέφωνο χτυπά και στην άκρη του τηλεφώνου δεν είναι ένας δημοσιογράφος ειδήσεων, οι πωλήσεις, τα έσοδα και άλλοι δείκτες της επίδοσης της επιχείρησης είναι στα φυσιολογικά τους επίπεδα (Larry Barton-subject adviser “Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters”, Harvard Business School, Boston, MA, 2004, σελ. 78-91).

2.3.6 Η Δημιουργία Ωφέλειας από την Κρίση

Τέλος, όσον αφορά τη δημιουργία ωφέλειας από την κρίση οι προσδοκίες για τις εταιρείες είναι τόσο χαμηλές που λαμβάνουν εύσημα απλά επειδή έκαναν το σωστό. (Norman R. Augustine , “Managing the Crisis You Tried to Prevent”, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995, σελ.29).

Κεφάλαιο 3

3.1 Η Διαχείριση Κρίσεων στον Τουρισμό

Κρίση για τον τουρισμό είναι οποιοδήποτε γεγονός (φυσικό ή επικοινωνιακό) που μπορεί να βλάψει την εικόνα ενός προορισμού. Η διαχείριση της κρίσης μπορεί να περιλαμβάνει την φυσική αντιμετώπιση, όπως την διάσωση ναυαγών ή την καταστολή τρομοκρατικής ενέργειας, κλπ, σίγουρα όμως έχει να αντιμετωπίσει τις επικοινωνιακές συνέπειες οι οποίες συχνά είναι πολύ πιο δραματικές από την άποψη της βλάβης που μπορούν να επιφέρουν στην εικόνα του τουρισμού.

Με την εκδήλωση της κρίσης τα εθνικά και τα διεθνή μέσα αρχίζουν έναν αγώνα δρόμου να συγκεντρώσουν υλικό για να καλύψουν το γεγονός προσπαθώντας μάλιστα να δραματοποιήσουν τα γεγονότα για να εντυπωσιάσουν το κοινό τους. Αυτή είναι η κρισιμότερη φάση της διαχείρισης της κρίσης. Τα Μ.Μ.Ε. θα ασχοληθούν με το γεγονός και την άλλη μέρα θα το ξεχάσουν τρέχοντας πίσω από νέα γεγονότα. Η ζημιά όμως θα έχει γίνει και είναι πολύ δύσκολο να αντιστραφεί η εικόνα που δημιουργήθηκε.

Η αποτελεσματική διαχείριση αφορά στην συνδρομή των ακόλουθων παραγόντων :

- Την ύπαρξη μηχανισμού που έχει εκπονήσει εκ των προτέρων έτοιμα σενάρια επικοινωνιακής αντιμετώπισης κάθε πιθανής κρίσης και ο οποίος βρίσκεται σε 24ωρη ετοιμότητα - η επιτυχία της διαχείρισης βασίζεται στην ταχύτητα και στην ποιότητα της πρώτης αντίδρασης. Η ζημιά ή η επιτυχία έγκειται ακριβώς σε αυτή των πρώτη αντίδραση.
- Την ύπαρξη ενός portal του επίσημου site του ΕΟΤ ή άλλου εξειδικευμένου- το οποίο έχει γίνει γνωστό στα διεθνή Μ.Μ.Ε. και στο οποίο δημοσιεύονται το συντομότερο δυνατό μετά την εκδήλωση της κρίσης κείμενα ενημερωτικά της κατάστασης , των επίσημων εκτιμήσεων, των μέτρων που πιθανών ελήφθησαν κλπ. Σημαντικό είναι σε αυτή την φάση να δοθεί η αίσθηση της ειλικρίνειας, της εντιμότητας, της ετοιμότητας και της αποφασιστικότητας των επίσημων φορέων και προσώπων. Καλό είναι να εμφανιστεί κάποιο

επίσημο πρόσωπο με εμφάνιση που να εμπνέει χαρακτηριστικά σαν τα ανωτέρω το οποίο να κάνει δηλώσεις.

Αυτά και πολλά άλλα αποτελούν τα συστατικά μιας μεθοδολογίας αποτελεσματικής διαχείρισης κρίσης. Αυτό όμως που γίνεται φανερό είναι ότι απαιτείται η ύπαρξη μιας ομάδας (task force) αποτελούμενη από ειδικούς (στην επικοινωνία, τα media και στο τουριστικό marketing) για την προετοιμασία και το τρέξιμο του μηχανισμού διαχείρισης. Επιστημότητες, εκπροσωπήσεις φορέων και άλλες γραφειοκρατίες δεν έχουν θέση σε αυτό το σχήμα.

Μια κρίση μαζί με τους κινδύνους που δημιουργεί θα πρέπει να αντιμετωπίζεται και σαν μια ευκαιρία καθώς τα διεθνή media στρέφουν την προσοχή του κοινού στον προορισμό. Εφόσον ακολουθηθεί μια σωστή διαδικασία μπορούν να σταλούν θετικά μηνύματα όπως η υπευθυνότητα ή αξιοπιστία, ο πολιτισμός η εντιμότητα και η αποτελεσματικότητα και έτσι μπορεί ένας εν δυνάμει αρνητικός παράγοντας να αποβεί σε θετικό μήνυμα για τον προορισμό.

Τέλος η διαχείριση κρίσεων πρέπει να εντάσσεται στα πλαίσια του marketing και επομένως ένας μηχανισμός σαν αυτόν τον ανωτέρω θα πρέπει να ανήκει θεσμικά σε ένα ολοκληρωμένο όργανο marketing στο οποίο να είναι επίσης ενταγμένες η έρευνα αγοράς, η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις, το branding, τα Γραφεία Εξωτερικού και ενδεχομένως το Παρατηρητήριο Τουρισμού και ο Δορυφορικός Λογαριασμός Τουρισμού. Ένα τέτοιο όργανο marketing πρέπει να αποτελέσει έναν από τους τρεις πυλώνες της θεσμικής οργάνωσης του τουρισμού της Ελλάδας μακριά από γραφειοκρατίες και τις άλλες αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης της χώρας μας.

3.2 Διαχείριση Κρίσεων στον Τουρισμό της Ελλάδας: Αναγκαία Παράμετρος της Τουριστικής Πολιτικής

Κρίσεις με αντίκτυπο στον τουρισμό έχουν συμβεί κατ' επανάληψη στην Ελλάδα και σε πολλά άλλα μέρη της γης και είναι βέβαιο ότι θα ξανασυμβούν. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων - φυσικών καταστροφών, ατυχημάτων, εγκληματικών ενεργειών, επιδημιών, πολιτικών αναταραχών κτλ. - αποτελεί βασικό καθήκον των κρατικών αλλά και των ιδιωτικών τουριστικών φορέων, αφού από αυτήν εξαρτάται άμεσα το εισόδημα χιλιάδων οικογενειών. Ωστόσο, στη χώρα μας δεν διαθέτουμε τους κατάλληλους μηχανισμούς για τη διαχείριση κρίσεων.

3.2.1 Οι Συνέπειες μιας Κρίσης

Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του άλλοτε ανθηρού τουρισμού της Αθήνας. Μια σειρά τρομοκρατικών ενεργειών προκάλεσε το 1985 τη ραγδαία μείωση των αφίξεων, εξέλιξη που επιδεινώθηκε περαιτέρω με τον πόλεμο του Περσικού Κόλπου το 1991. Δεν βρέθηκε κανείς τουριστικός φορέας - είτε του δημοσίου είτε του ιδιωτικού τομέα - να διαχειριστεί με επαγγελματισμό τα αίτια και τις συνέπειες αυτής της κρίσης όπως π.χ. τον κατακλυσμό αρνητικής δημοσιότητας ή τις ταξιδιωτικές οδηγίες εις βάρος της Αθήνας. Αποτέλεσμα αυτής της παράλειψης υπήρξε μια παρατεταμένη περίοδος παρακμής που διαρκεί πλέον είκοσι χρόνια.

Είναι χαρακτηριστικό ότι το 1980 πραγματοποιήθηκαν στα ξενοδοχεία της Αθήνας 8,3 εκατομμύρια διανυκτερεύσεις, ενώ το 2001 μόλις 5,1 εκατομμύρια διανυκτερεύσεις. Κατά το ίδιο διάστημα, οι διανυκτερεύσεις στο σύνολο των ξενοδοχείων της χώρας αυξήθηκαν από τα 36,1 εκατομμύρια το 1980 στα 61,6 εκατομμύρια το 2001, με αποτέλεσμα το μερίδιο της Αθήνας στον ελληνικό τουρισμό να πέσει από το 23% στο 8%.

Έτσι, η Αθήνα απώλεσε την εικοσαετία που σημαδεύτηκε από τη ραγδαία ανάπτυξη του τουρισμού σε όλες τις άλλες ευρωπαϊκές μεγαλουπόλεις. Εξάλλου, χάθηκαν χιλιάδες θέσεις εργασίας στα αθηναϊκά ξενοδοχεία καθώς και ένα μεγάλο μέρος του εισοδήματος για καταστηματάρχες, εστιατορές, τουριστικούς πράκτορες και

πολλούς άλλους επαγγελματίες τόσο στην Αθήνα όσο και σε εκδρομικούς προορισμούς της Πελοποννήσου και της Στερεάς Ελλάδας.

Υπάρχουν πολλά ακόμη παραδείγματα κρίσεων που επέδρασαν αρνητικά στον ελληνικό τουρισμό, όπως λ.χ. το ναυάγιο του «Σαμίνα», οι πυρκαγιές της Σάμου, ο περίφημος ιός που προκάλεσε χιλιάδες ακυρώσεις το 2003 καθώς και ο καταιγισμός αρνητικής δημοσιότητας την περίοδο της ολυμπιακής προετοιμασίας που συνέβαλε στη μείωση του τουριστικού ρεύματος το περασμένο καλοκαίρι. Κοινό στοιχείο σε αυτές τις περιπτώσεις ήταν η αδυναμία της ελληνικής πλευράς να συνεργαστεί με τα ξένα ΜΜΕ στο σωστό χρόνο και με τον ενδεδειγμένο τρόπο, ώστε να μειωθούν οι αρνητικές συνέπειες για τον τουρισμό.

3.2.2 Η Σημερινή Κατάσταση στη Διαχείριση Κρίσεων

Η διαχείριση κρίσεων αποτελεί θεμελιώδη παράμετρο του σχεδιασμού Μάρκετινγκ. Κατά συνέπεια, η ανυπαρξία μιας σύγχρονης δομής εθνικού τουριστικού Μάρκετινγκ εξηγεί την αδυναμία να αντιμετωπίσουμε ως χώρα κρίσεις και αρνητικά δημοσιεύματα με στοιχειωδώς αποτελεσματικό τρόπο. Είναι χαρακτηριστικό ότι ούτε στον ΕΟΤ αλλά ούτε και στο νεοσύστατο Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης λειτουργεί γραφείο τύπου οργανωμένο βάσει σύγχρονων προδιαγραφών, το οποίο θα συνεργάζεται με τα διεθνή ΜΜΕ με συστηματικό και επαγγελματικό τρόπο. Έτσι, δυσχεραίνεται η επικοινωνιακή διαχείριση μιας κρίσης και η αποφυγή αρνητικής δημοσιότητας.

Το 2002 είχε ανακοινωθεί από το Υπουργείο Ανάπτυξης η δημιουργία ενός μόνιμου μηχανισμού αντιμετώπισης κρίσεων, εξαγγελία που όμως δεν υλοποιήθηκε. Πρόσφατα προαναγγέλθηκε από το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης η σύσταση Μόνιμης Επιτροπής Διαχείρισης Κρίσεων στην Αθήνα καθώς και τοπικών επιτροπών στις τουριστικές περιοχές της χώρας. Ωστόσο, η σύσταση επιτροπών αποτελεί μετάθεση ευθύνης και δεν έχει καμία σχέση με την ενδεδειγμένη αντιμετώπιση ενός προβλήματος. Σε τι ωφελεί το να βρεθούν γύρω από ένα τραπέζι άνθρωποι χωρίς ειδικές γνώσεις στην αντιμετώπιση κρίσεων, χωρίς την κατάλληλη προετοιμασία και υποστήριξη και μάλιστα κατόπιν εορτής; Ποιες λύσεις μπορούν να δρομολογήσουν,

ποιες αποφάσεις να λάβουν και πώς να επιβάλλουν την υλοποίηση αυτών των αποφάσεων στο σωστό χρόνο;

Αντιθέτως, χρειάζεται επαγγελματισμός και τεχνογνωσία υψηλού επιπέδου και κυρίως πρόνοια, αφού η επιτυχία στην αντιμετώπιση μιας κρίσης εξασφαλίζεται προτού αυτή συμβεί. Απαιτούνται ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη, εγκεκριμένα κονδύλια και λεπτομερή σχέδια που θα προβλέπουν τον χειρισμό κάθε ενδεχομένου.

3.2.3 Προληπτικός Σχεδιασμός για τη Διαχείριση Κρίσεων

Είναι βέβαιο ότι ο ελληνικός τουρισμός θα αντιμετωπίσει στο άμεσο μέλλον κάποια κρίση. Στη χώρα μας έχουν γίνει και θα συνεχίζουν να γίνονται σεισμοί, ατυχήματα σε μέσα μεταφοράς καθώς και άλλα γεγονότα που θα θέσουν σε κίνδυνο τόσο τη σωματική ακεραιότητα και την παρουσία τουριστών όσο και το εισόδημα όσων ζουν από τον τουρισμό. Με τον κατάλληλο σχεδιασμό μπορούν να αμβλυνθούν οι αρνητικές συνέπειες αυτών των γεγονότων.

Πέρα από το ρόλο που παίζουν τα σωστικά συνεργεία, η πυροσβεστική, η αστυνομία, οι υγειονομικές αρχές και οι λοιπές υπηρεσίες που εμπλέκονται στο έργο της διάσωσης όσων βρίσκονται σε κίνδυνο, υπάρχει ένας διακριτός ρόλος για τους τουριστικούς φορείς της χώρας. Συγκεκριμένα, οφείλουν να φροντίσουν για δύο ζητήματα:

- Μέριμνα για τους τουρίστες που βρίσκονται ή που πρόκειται να επισκεφτούν την πληγείσα περιοχή.
 - Στους τουρίστες που ήδη βρίσκονται στην πληγείσα περιοχή πρέπει να εξασφαλιστεί ο επαναπατρισμός υπό συνθήκες ασφάλειας, αξιοπρέπειας και στοιχειώδους άνεσης.
 - Στους τουρίστες που έχουν κάνει κρατήσεις στην πληγείσα περιοχή πρέπει να προσφερθεί εναλλακτική διαμονή σε άλλα καταλύματα ή σε άλλες περιοχές της χώρας (με αποφυγή οικονομικής επιβάρυνσής τους και ταλαιπωρίας), ώστε να μην απολεσθούν τουρίστες και να μη διαταραχθεί - ει δυνατόν - η τουριστική κίνηση και η διεθνής εικόνα της χώρας.

- Επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης μέσα από τις κατάλληλες ενέργειες Μάρκετινγκ (press relations, public relations, lobbying κτλ.).

Για να λειτουργήσουν τα παραπάνω ομαλά και υπό τη δεδομένη πίεση του χρόνου και της κοινής γνώμης, θα πρέπει να έχει προηγηθεί η κατάλληλη προετοιμασία:

- Συστηματική συνεργασία με τα ελληνικά και ξένα μέσα ενημέρωσης.
- Εκπαίδευση στελεχών στις τεχνικές διαχείρισης κρίσεων.
- Εκπόνηση αναλυτικών σχεδίων που θα προβλέπουν τη διαχείριση μιας κρίσης βήμα-βήμα για κάθε πιθανό σενάριο.
- Ξεκάθαρη κατανομή ρόλων μεταξύ όλων των στελεχών και υπηρεσιών που εμπλέκονται στη διαχείριση μιας κρίσης.
- Πρόβλεψη κονδυλίων εκτάκτου ανάγκης στον προϋπολογισμό με σαφείς όρους για την άμεση εκταμίευσή τους.

3.2.4 Ποιος αναλαμβάνει τη Διαχείριση μιας Κρίσης;

Ο ΕΟΤ οφείλει να αναλάβει στο πλαίσιο της προβλεπόμενης αναδιοργάνωσής του την αρμοδιότητα για τη διαχείριση κρίσεων σε εθνικό επίπεδο και να την εντάξει στο συνολικό σχεδιασμό Μάρκετινγκ. Προς τούτο θα απαιτηθεί η κατάλληλη εκπαίδευση ορισμένων στελεχών του ΕΟΤ καθώς και η ριζική αναβάθμιση του γραφείου τύπου. Επίσης πρέπει να γίνονται συχνές δοκιμές στην ετοιμότητα του μηχανισμού εκτάκτου ανάγκης μέσα από την «εικονική» διαχείριση υποθετικών κρίσεων βάσει διαφόρων σεναρίων.

Όμως και σε τοπικό επίπεδο θα πρέπει να υπάρξει η κατάλληλη πρόνοια. Τον παραπάνω σχεδιασμό μπορούν π.χ. να κάνουν οι Περιφέρειες, οι Νομαρχίες, οι Δήμοι αλλά και οι συλλογικοί φορείς, προστατεύοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τις επιχειρήσεις και τους επαγγελματίες της περιοχής τους από τις συνέπειες μιας κρίσης.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις επίσης δεν πρέπει να παραμελούν αυτό το ζήτημα. Από πλευράς ξενοδοχείων, μεταφορικών και άλλων επιχειρήσεων απαιτείται ετοιμότητα στην αντιμετώπιση ενός σεισμού, μιας πυρκαγιάς, μιας εγκληματικής ενέργειας ή ακόμα και μιας απλής διακοπής ρεύματος. Η σωστή προετοιμασία και η εκπαίδευση του προσωπικού θα συμβάλλει ώστε να αποφευχθούν αφενός οι τραυματισμοί και

ο πανικός τη στιγμή του απευκταίου και αφετέρου η αρνητική δημοσιότητα για μια επιχείρηση που δεν λειτούργησε σωστά σε συνθήκες κρίσης.

3.2.5 Συμπέρασμα

Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις και υπηρεσίες του εξωτερικού, έχοντας πλήρη επίγνωση της ζημιάς που μπορούν να προκαλέσουν οι δευτερογενείς συνέπειες ενός ατυχήματος ή μιας καταστροφής, επιδεικνύουν την απαιτούμενη πρόνοια ώστε να περιορίσουν τα αρνητικά αποτελέσματα. Π.χ. αυτό μπορούμε να το επιβεβαιώσουμε από το εμπιστευτικό σχέδιο διαχείρισης κρίσεων μεγάλης αεροπορικής εταιρίας που περιλαμβάνει λεπτομερέστατες οδηγίες προς το προσωπικό της στην περίπτωση ενός αεροπορικού ατυχήματος. Αυτές οι οδηγίες καλύπτουν κάθε πτυχή της επικοινωνίας με το ταξιδιωτικό κοινό και τα μέσα ενημέρωσης, από τη μουσική που θα ακούγεται στην τηλεφωνική αναμονή όσων καλούν την εταιρία μέχρι και τον τρόπο ειδοποίησης των συγγενών όσων χαθούν στο ατύχημα.

Μέσω αυτής της προετοιμασίας διασφαλίζεται η ελαχιστοποίηση των αρνητικών συνεπειών εάν συμβεί το μοιραίο και δεν αφήνεται τίποτα στην τύχη. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η εταιρία αναγνωρίζει την ευθύνη της τόσο απέναντι στους πελάτες όσο και απέναντι στο προσωπικό και τους μετόχους της.

Ακριβώς με το ίδιο αίσθημα ευθύνης πρέπει να αντιμετωπίσουμε και στη χώρα μας το ζήτημα της διαχείρισης κρίσεων. Το οφείλουμε στους τουρίστες που μας τιμούν με την προτίμησή τους και κυρίως στους εκατοντάδες χιλιάδες Έλληνες, των οποίων η θέση εργασίας και το εισόδημα εξαρτάται από τον τουρισμό.

Κεφάλαιο 4

4.1 Διαχείριση Κρίσης στα Αεροδρόμια και τις Αεροπορικές Εταιρίες

Ενώ οι διαχειριστές των αεροδρομίων έχουν μόνο να εξετάσουν το ενδεχόμενο ατυχημάτων στο δικό τους αεροδρόμιο ή κοντά σε αυτό, οι διαχειριστές των αεροπορικών εταιριών δεν είναι τόσο τυχεροί, αφού περίπου το ήμισυ των συμβάντων και των ατυχημάτων θα συμβεί μακριά από το αεροδρόμιο που ανήκουν. Ωστόσο εάν μια αεροπορική εταιρία έχει ένα “μακρινό” ατύχημα, σε ένα αεροδρόμιο όπου σταθμεύουν άτομα από το δικό της προσωπικό, μπορεί να χρειαστεί το αεροδρόμιο καθώς και το τοπικό προσωπικό, να αναλάβουν επιπλέον ευθύνες έως ότου καταφθάσει το προσωπικό της αεροπορικής εταιρίας.

Η ανάγκη για την αποφυγή ατυχημάτων και για τον πλήρη προγραμματισμό απέναντι σ’ αυτά, μπορεί να επιβεβαιωθεί μέσω της λεπτομερούς προσομοίωσης ενός ατυχήματος με τη συμμετοχή ανώτερων στελεχών που αποτελούν την Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων, η οποία χρειάζεται να ανταποκριθεί στο μεγάλο εύρος των προβλημάτων που παρουσιάζονται μετά το ατύχημα.

Οι υπεύθυνοι ασφαλείας του αεροδρομίου και των αερογραμμών γνωρίζουν πολύ καλά την λεπτή γραμμή που μπορεί να υπάρχει μεταξύ του να έχουν ένα περιστατικό και να έχουν ένα σοβαρό ατύχημα. Επίσης, γνωρίζουν πολύ καλά τα πλεονεκτήματα του να έχουν καλά προετοιμασμένες τις Διαδικασίες Έκτακτης Ανάγκης για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων, τόσο κοινωνικών όσο και οικονομικών, από ένα ατύχημα που δεν θα έπρεπε να έχει συμβεί ποτέ. Άλλα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μπορεί να είναι λιγότερο πιθανό να εκτιμήσουν την μεγάλη ποικιλία των προβλημάτων που μπορεί να έχουν να αντιμετωπίσουν την επαύριον του μεγάλου ατυχήματος και μπορεί έτσι να είναι απρόθυμοι να δώσουν με ασφάλεια την απαραίτητη υποστήριξη, με αποτέλεσμα να μη μπορούν να διατηρήσουν, αν όχι να βελτιώσουν, το υπάρχον εξαιρετικό ιστορικό ασφαλείας του κλάδου των αερομεταφορών για την επόμενη δεκαετία.

Ευτυχώς, τα ατυχήματα δεν συμβαίνουν τόσο συχνά, αλλά αυτό οδηγεί στο ατυχές γεγονός ότι οι υπεύθυνοι ασφαλείας δεν είχαν την ευκαιρία να αποκτήσουν τις

απαραίτητες γνώσεις για να αντιμετωπίσουν το είδος της κρίσης που ενδέχεται να παρουσιαστεί μετά το ατύχημα. Δεν αρκεί να γνωρίζουμε ότι υπάρχει ένα κεφάλαιο, κάπου σε ένα εγχειρίδιο, κάπου σε ένα γραφείο, για το τι πρέπει να γίνει αμέσως μετά και το τι πρέπει να γίνει τις επόμενες ώρες και ημέρες μετά το ατύχημα. Υπάρχει σαφής ανάγκη για κάποιους ανθρώπους κλειδιά να είναι εξοικειωμένοι με ότι αφορά αυτό που όλοι ελπίζουν να μη συμβεί ποτέ. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της γενικής εκπαίδευσης όλων όσων έχουν οριστεί για να συμμετέχουν σε περίπτωση ατυχήματος ή άλλης παρόμοιας κατάστασης που συμβαίνει. Χωρίς μια τέτοια οικειότητα και την εκπαίδευση για μια κρίση, μπορεί πολύ εύκολα να γίνει μια καταστροφή.

Υπάρχουν πολλοί τομείς μεγάλης σημασίας, συμπεριλαμβανομένων : τη θέσπιση μιας καλής επικοινωνίας, να βρεθεί τι έχει συμβεί και πού, ο έλεγχος των επιβαινόντων, αν υπάρχουν υποθέσεις για θανάτους, θύματα και τραυματίες στους επιζώντες και αν όλα αυτά φροντίζονται ή θα φροντιστούν κατάλληλα. Ομοίως, αν θα φροντίσουν για τους πλησιέστερους συγγενείς και την καλή ενημέρωσή τους, για την θέσπιση μιας καλής σχέσης με τα Μ.Μ.Ε. καθώς αποτελεί θέμα ζωτικής σημασίας αν τα Μ.Μ.Ε. θεωρούν ότι η αεροπορική εταιρία κάνει ότι είναι δυνατόν για να βοηθήσει όσους εμπλέκονται.

Ενώ το προσωπικό του αεροδρομίου θα ασχολείται με όλα αυτά τα θέματα, μπορεί επίσης να εμπλέκεται περισσότερο σε θέματα που αφορούν άμεσα το αεροδρόμιο, μεταξύ των οποίων, την κατάσταση του αεροδρομίου, θα είναι κλειστό και για την υπόλοιπη κυκλοφορία και αν ναι, για πόσο χρονικό διάστημα; Καθώς επίσης και για την κατάσταση αντιμετώπισης μιας πυρκαγιάς, την οργάνωση καταλυμάτων για τους πλησιέστερους συγγενείς, την ενημέρωση των Μ.Μ.Ε., κτλ.

Το αεροδρόμιο και η αεροπορική εταιρία οφείλουν να δείχνουν ότι συνεργάζονται, με την προϋπόθεση ότι ούτε το αεροδρόμιο αλλά ούτε και η αεροπορική εταιρία είναι πιθανό να διακόψουν τη λειτουργία τους, καθώς τα κέρδη της μπορεί να μειωθούν μόνιμα αν γίνει αντιληπτό ότι οι αερογραμμές και οι επιβάτες είναι καθοιονδήποτε τρόπο υπεύθυνοι.

Υπάρχει μια υπόθεση που αφορά ένα ανώτερο στέλεχος αεροπορικής εταιρίας, ο οποίος μετά από ένα σοβαρό ατύχημα που συνέβη σε ένα από τα αεροσκάφη της εταιρίας κατά τη προσέγγισή του σε ένα αεροδρόμιο, ανακοίνωσε ότι η αεροπορική

εταιρία δεν είχε καμία ευθύνη, καθώς ήταν γνωστό ότι ορισμένες βασικές βοήθειες για την προσέγγιση του αεροσκάφους στο αεροδρόμιο, ήταν ανεπαρκής για αρκετούς μήνες. Αυτή η δήλωση απέτυχε και το γεγονός δεν αποτέλεσε έκπληξη, όταν ρωτήθηκε γιατί τότε η αεροπορική εταιρία συνέχιζε να λειτουργεί κάτω από τέτοιες ελλείψεις που υπήρχαν στο αεροδρόμιο.

Πολλά διαφορετικά προβλήματα μπορούν να προκύψουν μετά την απώλεια ενός αεροσκάφους, σχετικά με την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, τα μηχανολογικά, τις επιχειρήσεις, νομικά θέματα και άλλα, τα οποία αν δεν αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τα οικονομικά του αεροδρομίου και/ή της αεροπορικής εταιρίας.

Είναι σημαντικό να αναγνωρίζεται ότι τα άλλα τμήματα θα έχουν διαφορετικές προτεραιότητες, ακόμη κι αν η αεροπορική εταιρία μπορεί να είναι η κύρια ή ίσως και η μόνη πηγή πληροφοριών ζωτικής σημασίας για τα άλλα τμήματα. Ένα παράδειγμα είναι τα φορτία και οι αποσκευές που ίσως θεωρούνται θέμα πολύ μικρότερης σημασίας απ' ό,τι οι επιβάτες, αλλά για το πλήρωμα διάσωσης είναι ζήτημα ζωής και θανάτου. Έτσι, η παραγωγή του καταλόγου φορτίου πρέπει να κατατάσσεται ίσα με τον κατάλογο επιβατών. Καθώς δεν είναι απαραίτητα απλές, οι αλλαγές της τελευταίας στιγμής μπορεί να μην καταγράφονται κάπου και με το φόρτωμα πολλών αντικειμένων όλα τα “μη-επικίνδυνα”, κάτω από κανονικές συνθήκες διέλευσης, μπορούν να συνδυαστούν σε ένα ενοποιημένο φορτίο το οποίο μπορεί να πάρει κάποιο χρόνο να διευθετηθεί και το οποίο όταν υπόκειται σε σύγκρουση ή φωτιά, μπορεί να γίνει σαφώς λιγότερο ακίνδυνο.

Ένα προφανές πρόβλημα για την αεροπορική εταιρία είναι ότι όχι μόνο πρέπει να διατηρήσει τα δρομολόγια της ακόμα και με μικρό αεροσκάφος, αλλά επίσης, πρέπει να μεταφέρει και έναν μεγάλο αριθμό ανθρώπων στον τόπο του ατύχηματος – ή όσο το δυνατόν πιο κοντά σε αυτό, κι ακόμα κι αν το ατύχημα έχει συμβεί μακριά από το αεροδρόμιο, ή σε αυτό, το αεροδρόμιο θα πρέπει να είναι κλειστό.

Ομοίως το αεροδρόμιο μπορεί να έχει να αντιμετωπίσει περισσότερους επιβάτες και άλλα μέλη του κοινού απ' ό,τι συνήθως λόγω καθυστέρησης της πτήσης, αλλά μπορεί να έχουν να κάνουν τόσο με λιγότερο χώρο και λιγότερο προσωπικό καθώς ορισμένα μεγάλα δωμάτια ή περιοχές ενδέχεται να έχουν χορηγηθεί σε διάφορες ομάδες που σχετίζονται με το ατύχημα.

Η αεροπορική εταιρία θα εύχεται να συνεχίσει τις δραστηριότητές της με τον ελάχιστο κίνδυνο διακοπής, εάν είναι απαραίτητο μέσω της μετατόπισης των πτήσεων και των επιβατών με εναλλακτικά δρομολόγια. Το αεροδρόμιο δεν έχει αυτή την επιλογή, αλλά θα επιθυμεί επίσης να επανέλθει στην κανονική λειτουργία το συντομότερο δυνατό.

Οι τοποθεσίες διακοπών, ιδιαίτερα τα νησιά έχουν την τάση να είναι πλήρη κατά τις υψηλές περιόδους του χρόνου. Εάν ένα αεροσκάφος προσγειώνεται με ένα νέο φορτίο παραθεριστών και στη συνέχεια συντρίβεται ή κατά ή λίγο μετά την απογείωση, το κλείσιμο του αεροδρομίου, η πίεση κατά την διαμονή μπορεί να τεντώνεται πέρα από τα όριά της. Επιπλέον, αν κριθεί από τα Μ.Μ.Ε. ότι είναι σοβαρό ατύχημα (και αυτό μπορεί να επηρεαστεί από το τι είναι περίπου άλλες μεγάλες ειδήσεις, μέσα στον χρόνο), τότε τα Μ.Μ.Ε. θα είναι εκεί σε ισχύ, καθώς επίσης είναι γνωστά για την αποτελεσματικότητά τους στον καθορισμό των αναγκών διαμονής.

Η νομική δράση μπορεί να ξεκινήσει κατά της αεροπορικής εταιρίας, του αεροδρομίου ή και των δυο ακόμη και πριν κατακαθίσει η σκόνη στον τόπο του ατυχήματος, κι ακόμη και αν δεν συμβεί αυτό υπάρχει ακόμα η ανάγκη να αντιγραφούν όλα τα έγγραφα που θα μπορούσαν να σχετίζονται με το ατύχημα προτού κατασχεθούν τα πρωτότυπα από την έρευνα ή τις δικαστικές αρχές.

Τα θέματα αυτά, καθώς και πολλά άλλα είναι όλα μέρος της διαχείρισης κρίσεων και ως εκ τούτου μέρος της Διαχείρισης των Αεροπορικών Μεταφορών, που ίσως μπορούν να επηρεάσουν ολόκληρο τον κλάδο και το μέλλον του.

4.2 Σοβαρές Καταστάσεις Έκτακτης Ανάγκης

Μια σοβαρή κατάσταση έκτακτης ανάγκης μπορεί να παρουσιαστεί σε ποικίλες μορφές, όχι μόνο ως μορφή αεροπορικού ατυχήματος, αλλά ίσως ως μια αεροπειρατεία αεροσκάφους, ενός αεροσκάφους παγιδευμένου σε μια εμπόλεμη ζώνη, ως μόλυνση της τροφοδοσίας του αεροσκάφους, μια έκρηξη βόμβας στο αεροδρόμιο ή σε ένα γραφείο πωλήσεων μιας αεροπορικής εταιρίας ή οποιοδήποτε άλλο σημαντικό γεγονός που σχετίζεται με το αεροδρόμιο ή την αεροπορική

εταιρία. Δυστυχώς δεν μπορούν όλες οι αεροπορικές εταιρίες να ανταπεξέλθουν σωστά, κάποιες θα βρεθούν σε σύγχυση, κάποιες άλλες θα διακόψουν τη λειτουργία τους. Άλλοι πάλι μπορεί να αντιμετωπίσουν τον κόσμο και να φανεί ότι δίνουν κάθε δυνατή βοήθεια στους επιζώντες (εάν υπάρχουν), στους πλησιέστερους συγγενείς και στους ανακριτές. Αυτές οι αεροπορικές εταιρίες μπορεί να την γλιτώσουν σχετικά άθικτες.

4.3 Σχεδιασμός και Εκπαίδευση

Το να κάθεται ακούγοντας διαλέξεις ή εισηγήσεις σε συνέδρια έχει την τοποθέτησή του και μπορούν να αφομοιωθούν πολλές χρήσιμες πληροφορίες, αλλά δεν υπάρχει πραγματικό αποτέλεσμα στην όλη συμμετοχή. Δεδομένου ότι τα πραγματικά ατυχήματα είναι σπάνια, είναι αναγκαίο για το αεροδρόμιο και το προσωπικό της εταιρίας να συμμετέχουν σε τακτικές (και όσο το δυνατό συχνότερες) ασκήσεις πλήρους κλίμακας καταστροφών, σε συνεργασία με όλες τις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης. Τα αεροδρόμια πρέπει να πραγματοποιούν τέτοιες ασκήσεις για να διατηρούν τις άδειές τους, κι αν είναι ορθή η διαχείρισή τους όλα τα ενδιαφερόμενα τμήματα μπορούν να μάθουν πολλά.

Τέτοιες ασκήσεις είναι εξαιρετικά πολύτιμες, αλλά είναι σχεδόν αναπόφευκτα περιορισμένες στο χώρο του αεροδρομίου, παρόλα αυτά όμως απαραίτητες. Είναι ένας δαπανηρός τρόπος να διδαχθούν τα βασικά μαθήματα, πολλά απ' τα οποία μπορούν να διδαχθούν εξίσου αποτελεσματικά αρχίζοντας από μικρή κλίμακα και σχετικά φθηνές προσομοιώσεις.

Το βασικό είναι ότι περίπου το ήμισυ των ατυχημάτων μιας διεθνούς αεροπορικής εταιρίας, είναι πιθανό να συμβούν στο εξωτερικό, σε μια “μακρινή” τοποθεσία. Έτσι μια προσομοίωση μπορεί να είναι ο μόνος τρόπος για να εμπλακούν και να εκτιμήσουν τα πρόσθετα προβλήματα, που σχετίζονται με το 50% των ατυχημάτων της, εκείνων σε μια ξένη χώρα, εκεί όπου η εταιρία έχει μόνο μια χούφτα από το προσωπικό της ή ίσως δεν λειτουργεί καν, κι έτσι δεν έχει καθόλου προσωπικό.

4.4 Ατυχήματα Αεροσκαφών

Οι συνέπειες ενός μεγάλου ατυχήματος μπορεί να χωρίζονται σε πολλά διαφορετικά, ακόμα και αλληλεξαρτώμενα στάδια :

- Σε περίπτωση που εμφανιστούν ενδεχόμενα ριψοκίνδυνα προβλήματα πριν από την προσγείωση, οι Υπηρεσίες Έκτακτης Ανάγκης από τον τελικό προορισμό και η ίδια η αεροπορική εταιρία πρέπει να είναι σε εγρήγορση και οι διαδικασίες έκτακτης ανάγκης τίθενται σε ετοιμότητα πριν να συμβεί το ατύχημα. Αν δεν υπάρξει τέτοια προειδοποίηση, τότε η αναπόφευκτη δράση ξεκινάει αφότου έχει συμβεί το ατύχημα, στην οποία περίπτωση η τοποθεσία του ατυχήματος ίσως γνωστοποιηθεί αμέσως, ίσως και όχι. Έτσι μπορεί να υπάρξει ακόμα μια περίοδος αβεβαιότητας, πριν να λάβει χώρα μια πραγματική δράση.
- Από τη στιγμή που γίνεται γνωστή η τοποθεσία του ατυχήματος οι Υπηρεσίες Έκτακτης Ανάγκης παίρνουν τον έλεγχο, δίνοντας απόλυτη προτεραιότητα στη διαφύλαξη της ζωής. Οι Υπηρεσίες Πυρόσβεσης και Διάσωσης έχουν συνήθως τον έλεγχο των συντριμμιών και η Αστυνομία όλων των άλλων, επιτρέποντας τη διαλογή και μεταφορά στα νοσοκομεία και αλλού, για να κυλίσουν όλα ομαλά. Ταυτόχρονα, η αεροπορική εταιρία θα πρέπει να αναζητά πληροφορίες τόσο για δική της χρήση όσο και για να τις μεταβιβάσει σε άλλους και θα πρέπει να εργάζεται για την παροχή καταλυμάτων στους αβλαβής επιζώντες, στους φίλους και τους συγγενείς που μπορεί να περιμένουν στο αεροδρόμιο ή μπορεί να φτάσουν σύντομα, και στα Μ.Μ.Ε.
- Από τη στιγμή που η τοποθεσία του ατυχήματος έχει καθαρίσει από ανθρώπους και τα συντρίμια είναι ασφαλή, οι Υπηρεσίες Έκτακτης Ανάγκης αμέσως αποσύρονται και οι ερευνητές ατυχημάτων παίρνουν τον έλεγχο της περιοχής. Παρόλο που η έρευνα στην περιοχή μπορεί να διαρκέσει μόνο λίγες ημέρες, επιτρέποντας να μετακινηθούν τα συντρίμια και να διαμορφωθεί ο χώρος, ολόκληρη η έρευνα μπορεί να διαρκέσει μήνες, ακόμα κι ένα χρόνο ή και περισσότερο για να ολοκληρωθεί και θα μελετώνται τα γεγονότα που οδήγησαν στο ατύχημα, η ίδια η σύγκρουση ή

τυχόν πυρκαγιά που ακολούθησε, καθώς και οι ενέργειες της αεροπορικής εταιρίας και των Υπηρεσιών Έκτακτης Ανάγκης, δεδομένου ότι αυτά μπορεί να επηρέασαν τη διασφάλιση της επιβίωσης των επιβαινόντων.

- Η ανάμειξη του αεροδρομίου και της αεροπορικής εταιρίας μπορεί να αρχίσει πριν την αναγγελία της κατάστασης εκτάκτου ανάγκης και να συνεχίσει πολύ μετά τη δημοσιοποίηση της έκθεσης της έρευνας. Μπορεί να ξεκινήσει με την παρουσίαση του πρώτου προβλήματος σε ένα αεροσκάφος, με την κοινοποίηση του πληρώματος Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας που θα προειδοποιήσει το αεροδρόμιο και το προσωπικό εδάφους της αεροπορικής εταιρίας, συνεχίζοντας παράλληλα με τις εργασίες των Υπηρεσιών Έκτακτης Ανάγκης κατά τα πρώτα στάδια μετά το ατύχημα και συνεχίζοντας τόσο στην παροχή πληροφοριών σχετικά με τους επιβάτες και το πλήρωμα όσο και με πληροφορίες που αφορούν το αεροσκάφος, τη συντήρησή του, το φορτίο του και οτιδήποτε άλλο απαιτείται από τους ερευνητές ατυχημάτων. Ωστόσο, δεδομένου του κύριου δεσμού μεταξύ αυτών στο αεροσκάφος και των πλησιέστερων συγγενών τους, η ανάμειξη αυτή μπορεί να συνεχιστεί για αρκετά χρόνια, όπως και η συμβουλευτική του προσωπικού. Παραδείγματος χάρη, η British Airways και το προσωπικό του αεροδρομίου του Manchester βοήθησαν στην οργάνωση υπηρεσιών της δέκατης επετείου των θυμάτων, του ατυχήματος του Boeing 737 τον Αύγουστο του 1985.

Η προσομοίωση διαχείρισης κρίσεων που περιγράφεται παρακάτω, προορίζεται κατά κύριο λόγο για να καλύψει τις πρώτες δύο ή τρεις ημέρες μετά από ένα ατύχημα, αλλά στοχεύει επίσης στο να καλύψει και σημεία με τα θέματα που είναι πιθανό να προκύψουν σε κάποιο υπολογίσιμο χρονικό διάστημα στο μέλλον.

4.5 Διαδικασίες Έκτακτης Ανάγκης

Ενώ είναι προφανές ότι οι διαδικασίες έκτακτης ανάγκης της αεροπορικής εταιρίας μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας, σε κάποιες περιπτώσεις η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών έκτακτης ανάγκης του αεροδρομίου μπορεί επίσης να επηρεάσει σημαντικά το αποτέλεσμα, καλύτερα ή και χειρότερα. Η Ομάδα Διερεύνησης Εναέριων Ατυχημάτων του Ηνωμένου Βασιλείου στην έκθεσή του για ένα ατύχημα το 1997, έκανε το ακόλουθο σχόλιο : Μελέτη των Διαδικασιών Έκτακτης Ανάγκης του Αεροδρομίου, που δημοσιεύθηκε για το συντονισμό των απαντήσεων και του αεροδρομίου και των Υπηρεσιών Έκτακτης Ανάγκης του νησιού, έδειξαν ότι συντάχτηκαν τον Νοέμβρη του 1983 και τροποποιήθηκαν τον Ιανουάριο του 1985. Από τότε είχαν τεθεί σε αχρηστία και ως εκ τούτου δεν υπήρχε κανένα τρέχον οριστικό Σχέδιο Καταστροφών Αεροδρομίου.Κι έκανε αυτή την ασφαλή σύσταση περίπου δυο εβδομάδες μετά το ατύχημα : Ο Διευθυντής Αεροδρομίου θα έπρεπε να παράγει, να εκδίδει και να είναι υπεύθυνος για τη συντήρηση ενός Σχεδίου Καταστροφών Αεροδρομίου, που καθορίζει την πολιτική, τις διαδικασίες και τους τομείς αρμοδιότητας αυτών, που το αεροδρόμιο και οι υπηρεσίες του νησιού ορίζουν ότι είναι απαραίτητο να αντιδράσουν σε περίπτωση καταστροφής σε κάποιο αεροδρόμιο.

Πρέπει να έχουν υπάρξει πολλές περιπτώσεις σε όλο τον κόσμο, όταν παρόμοια σχόλια θα μπορούσαν να έχουν ισοπεδώσει την ενδιαφερόμενη αεροπορική εταιρία. Αν και δεν υπάρχει μαγική συνταγή για την επιτυχία δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο προσεκτικός σχεδιασμός, η εκπαίδευση και η πρακτική μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές επιπτώσεις ενός σοβαρού ατυχήματος, αλλά αυτό δεν μπορεί να γίνει μεμονωμένα. Το κλειδί σε αυτό είναι στη δομή διαχείρισης. Όλα τα ανώτερα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν ποιες ενέργειες απαιτούνται μετά από ένα σήμα κινδύνου. Επομένως όλα τα τμήματα πρέπει να έχουν Εγχειρίδιο Διαδικασιών Έκτακτης Ανάγκης που πρέπει να φυλάσσεται μέχρι και σήμερα, και συχνά να αναθεωρείται και να ασκείται. Δεν ωφελεί να γνωρίζουν ότι κάπου υπάρχει ένα εγχειρίδιο στο οποίο καθορίζεται τι θα πρέπει να γίνει, τα εγχειρίδια πρέπει να είναι διαθέσιμα 24 ώρες την ημέρα και να μην είναι κλειδωμένα σε ένα γραφείο, ούτε σε ένα κλειδωμένο ντουλάπι. Επιπλέον,

το βασικό προσωπικό (και αυτοί που θα τους καλύψουν σε περίπτωση απουσίας τους), πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τα βασικά περιεχόμενα και τουλάχιστον να ξέρουν ποιες άμεσες ενέργειες πρέπει να γίνουν, συμπεριλαμβανομένων ποιος άλλος χρειάζεται να ειδοποιηθεί χωρίς καθυστέρηση.

4.6 Η Ομάδα και το Κέντρο Διαχείρισης Κρίσεων

Αν και ονόματα και ακρωνύμια μπορεί να διαφέρουν με την έννοια της ύπαρξης μιας Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων, τα μέλη της οποίας θα ειδοποιηθούν όλα με την πρώτη ένδειξη μιας έκτακτης ανάγκης, είναι κοινό σε πολλούς οργανισμούς, και ωστόσο απαραίτητο να έχουν ορίσει μια εναλλακτική λύση όταν αυτά είναι μακριά ή δεν είναι διαθέσιμα. Στην ιδανική περίπτωση, η ομάδα πρέπει να έχει μια κατάλληλα εξοπλισμένη αίθουσα στη διάθεσή του, το Κέντρο Διαχείρισης Κρίσεων (Κ.Δ.Κ.). Αυτό μπορεί να είναι μια ειδική αίθουσα, αλλά τις περισσότερες φορές μπορεί να είναι μια υπάρχουσα αίθουσα, αλλά με την παροχή ενός φωτοτυπικού μηχανήματος, επιπλέον τηλέφωνο, φαξ και άλλες γραμμές επικοινωνιών, ρολόγια, χάρτες, πίνακες για γράψιμο ή/και για να εναποθέτουν τις πληροφορίες για να τις δουν όλα τα μέλη της ομάδας, εγχειρίδια, αλλά και όλα όσα μπορεί να χρειαστούν ανά πάσα στιγμή της ημέρας ή της νύχτας. Να σημειωθεί ότι η ταχεία επικοινωνία είναι απαραίτητη και γι' αυτό τα ονόματα και οι αριθμοί που δημοσιεύονται στα Εγχειρίδια Καταστάσεων Έκτακτης Ανάγκης πρέπει να διατηρούνται μέχρι και σήμερα.

Πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη ότι δεδομένου ότι η κρίση μπορεί να διαρκέσει για αρκετές ημέρες μια μόνο ομάδα μπορεί να μην είναι επαρκής. Η κρίση θα σημαίνει και πολλή επιπλέον εργασία για τον ίδιο ουσιαστικά αριθμό του προσωπικού, οι αναπληρωτές θα αναπληρώνουν ήδη αυτούς του Κ.Δ.Κ. και επομένως δεν θα μπορούν να αφήσουν αυτή τη δουλειά για να ξεκινήσουν μια άλλη! Όλοι θα πρέπει να εργαστούν τις επιπλέον ώρες κάθε μέρα που απαιτούνται από το Κ.Δ.Κ., αυτές οι ώρες θα πρέπει να είναι προσεκτικά κανονισμένες εκ των προτέρων και να τεθούν αμέσως σε κίνηση μόλις αναγνωριστεί η κατάσταση έκτακτης ανάγκης. Επειδή μπορεί να υπάρχει μια μεγάλη διαφορά χρόνου μεταξύ του Κ.Δ.Κ. και της

τοποθεσίας του ατυχήματος, είναι πιθανό ότι και οι 24 ώρες θα πρέπει να καλυφθούν πλήρως για αρκετές ημέρες.

Είναι καθήκον του Κ.Δ.Κ. να ενημερώνεται για όλα όσα συμβαίνουν, να είναι και να φαίνεται ότι είναι το κέντρο όλων των εργασιών που σχετίζονται με το ατύχημα, να παίρνει τις μεγάλες αποφάσεις που απαιτούνται για το χειρισμό και τη συγκράτηση της κατάστασης έκτακτης ανάγκης και έτσι να ελέγχει την όλη κατάσταση με στόχο την εξασφάλιση της επιβίωσης της αεροπορικής εταιρείας. Ως εκ τούτου, θα είναι σε επαφή με τα κανονικά τμήματα της αεροπορικής εταιρείας και με άλλες ειδικές ομάδες όπως αυτή που ασχολείται με την ενημέρωση των επιβατών.

4.7 Το Κέντρο Τηλεφωνικής Επικοινωνίας

Μια αεροπορική εταιρία μπορεί να έχει το δικό της Κέντρο Τηλεφωνικής Επικοινωνίας ή μπορεί να χρησιμοποιεί παρόμοιες υπηρεσίες όπως αυτή που χρησιμοποιείται από την British Airways και την Αστυνομία στο αεροδρόμιο του Heathrow. Η συλλογή λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με τους επιβάτες (και αυτών που ίσως να είναι επιβάτες) είναι ένα ουσιαστικό μέρος της δραστηριότητας μετά από ατύχημα. Δεν είναι όλοι οι επιβάτες αυτοί που έχουν πει ότι είναι, μπορεί να υπάρξουν αλλαγές της τελευταίας στιγμής που θα έχουν τεθεί στο χαρτί ή στον υπολογιστή το επόμενο πρωί, με αποτέλεσμα να χρειαστεί χρόνος για να καθοριστεί ποιος ακριβώς είχε επιβιβαστεί και ποιος όχι. Ακόμα και τότε μπορεί να πάρει εβδομάδες ή μήνες για να εντοπιστούν όλα τα θύματα. Τα θέματα αυτά δεν θα είναι η κύρια ευθύνη του Κ.Δ.Κ., απλά το Κ.Δ.Κ. συνήθως επιθυμεί να ενημερώνεται τακτικά με τα τελευταία νέα από το Κ.Τ.Ε., κυρίως λόγω της ανάγκης για την προετοιμασία πληροφοριών για τα μέσα ενημέρωσης.

Κατά την προσομοίωση ενός ατυχήματος μιας μεγάλης διεθνούς αεροπορικής εταιρίας, αποφασίστηκε να επεκταθεί η προσομοίωση για την άσκηση του Κ.Τ.Ε. της αεροπορικής εταιρίας. Η ενημέρωση όλων μετά την πρώτη είδηση του ατυχήματος, ήταν σε πραγματικό χρόνο, με όλο το προσωπικό να καλείται στα αναφερόμενα τηλέφωνα του. Στη συνέχεια περάστηκαν οι σχετικές πληροφορίες απευθείας στο

προσωπικό του Κ.Τ.Ε. και τους επιτράπηκε να περάσουν ότι θεωρούσαν πως θα χωρέσει στο Κ.Δ.Κ. και να απαντήσουν στις ερωτήσεις του.

Παρά την εκπαίδευση του εθελοντικού προσωπικού, προέκυψε ότι διάφορα πολιτιστικά και μεταφραστικά προβλήματα δεν είχαν προβλεφθεί και τα οποία δεν θα είχαν αποκαλυφθεί από μια λιγότερο ρεαλιστική προσομοίωση. Ένα γεγονός μεγάλης σημασίας, για τις αεροπορικές εταιρίες με προσωπικό προερχόμενο από διάφορους πολιτισμούς και με αρκετές γλώσσες, συνέβη επειδή όλη η εκπαίδευση του προσωπικού του Κ.Τ.Ε. έγινε στην Αγγλική γλώσσα, καθώς θεωρήθηκε ότι το τοπικό προσωπικό θα ήταν σε θέση να ανταπεξέλθει καλύτερα στη μητρική του γλώσσα. Αρκετοί καλούντες, υποτιθέμενοι πλησιέστεροι συγγενείς, τους δόθηκε εντολή να προσποιηθούν ότι μιλάνε μόνο την μητρική τους γλώσσα κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης. Ορθώς παραπέμφθηκαν στα κατάλληλα μέλη του προσωπικού με παρόμοιο υπόβαθρο, αλλά εκεί τα πράγματα κατέρρευσαν. Καλά εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό ξαφνικά διαπίστωσε ότι δε μπορούσε να ανταποκριθεί στον καλούντα, ούτε να κάνει ουσιαστικές ερωτήσεις με ευγενικό τρόπο, ούτε στη δική τους γλώσσα! Η εκπαίδευση έχει πλέον τροποποιηθεί για να συμπεριλάβει τα διδάγματα και να διορθώσει αυτή την απρόσμενη αποτυχία.

Ένα θύμα μπορεί να καθοριστεί επίσης από την τοπική αστυνομία, ενώ ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων μεταξύ αυτής και του Κ.Τ.Ε. της αεροπορικής εταιρείας θα διαφέρει ανάλογα με τις συνθήκες. Ένα κοινό σημείο σε πολλές χώρες σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ότι μόνο η αστυνομία επιτρέπεται να ενημερώσει κάποιο άτομο ότι στενός συγγενής του είναι νεκρός. Αυτό μπορεί να προκαλέσει μεγάλο πόνο στους εν αναμονή συγγενείς, ακόμη και αν γίνει με προσοχή. Αν όλοι όσοι βρίσκονται τριγύρω έχουν βρει τους συγγενείς τους ή έχουν πληροφορίες γι' αυτούς, τότε είναι δύσκολο να μη φανταστούν το χειρότερο, αν το προσωπικό της αεροπορικής εταιρείας λέει ότι δεν έχει πληροφορίες γι' αυτούς, κι ακόμη χειρότερα, αν λέει ότι δεν μπορεί να τους δώσει οποιαδήποτε πληροφορία!

Για παράδειγμα αν το ατύχημα συμβεί στην επικράτεια των Η.Π.Α., τότε το Πρόγραμμα Οικογενειακής Βοήθειας ζητάει τη συγκρότηση ενός Κέντρου Επιχειρήσεων Συλλογικής Οικογενειακής Υποστήριξης (Κ.Ε.Σ.Ο.Υ.). Αυτό θα πρέπει κανονικά να φθάνει στον τόπο του ατυχήματος και σε ένα ξενοδοχείο

ή παρόμοιο κτίριο να του προσφέρεται γραφειακή υποστήριξη και καλές εγκαταστάσεις επικοινωνίας. Το επιχειρησιακό κέντρο ενός ξενοδοχείου και οι συνεδριακές εγκαταστάσεις μπορεί να είναι ιδανικά, αλλά δεν υπάρχει φυσικά καμία εγγύηση ότι κάτι τέτοιο θα είναι διαθέσιμο σε περίπτωση ανάγκης.

4.8 Άλλα θέματα

Οι πολιτιστικές διαφορές πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη από τα μέσα παρακολούθησης πληροφοριών, μετά από ένα θανατηφόρο ατύχημα. Υπάρχουν τεράστιες διαφορές σε όλο τον κόσμο και ειδικά όταν πρόκειται για αναφορές θανάτων. Σε ορισμένες χώρες είναι πιθανό να αναφερθούν εκτιμήσεις, οι οποίες μπορεί τελικά να αποδειχθούν ότι είναι είτε υπέρ- ή υπό- εκτιμήσεις για το τελικό σύνολο, αλλά οι οποίες είναι συνήθως στη σωστή τάξη μεγέθους. Σε άλλες, είναι παράδοση να εκδίδουν ακριβείς αριθμούς, ακόμη και όταν είναι βέβαιο ότι ο τελικός αριθμός θα είναι πολύ υψηλότερος ακόμη και πριν μεταδοθεί η έκθεση. Έτσι, ο ακριβής αριθμός μπορεί να αυξάνεται καθώς περνάει ο χρόνος, αλλά δίνει μια μικρή ιδέα για το πώς είναι πιθανό να είναι ο τελικός αριθμός. Στα πρώτα στάδια μιας κατάστασης έκτακτης ανάγκης, θέματα όπως οι πολιτισμικές διαφορές πρέπει να είναι αποδεκτά και να γίνονται σεβαστά.

Περιοχές, συχνά μέσα στο αεροδρόμιο ή σε κοντινά κτίρια και κατά προτίμηση σε κάποια απόσταση μεταξύ τους, θα έχουν διατεθεί για τη στέγαση των πλησιέστερων συγγενών, τους διασωθείσες επιβάτες και τα Μ.Μ.Ε. Το προσωπικό του Κ.Δ.Κ., του Κ.Τ.Ε. και η Αστυνομία θα συνεχίσουν να είναι σε στενή επαφή με το προσωπικό που φροντίζει αυτές τις ομάδες και θα πρέπει να εξασφαλίσουν ότι τα Μ.Μ.Ε. περικλείονται σε ένα κατάλληλο χώρο και να ενημερώνονται σωστά. Διαφορετικά, οι πιθανότητες των δημοσιογράφων και των τηλεοπτικών συνεργείων να εισχωρήσουν σε άλλα θέματα θα είναι ακόμη υψηλότερες.

4.9 Προσομοιώσεις

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, πιστεύεται ότι ο καλύτερος τρόπος για την εκμάθηση και την εκτίμηση του μεγάλου εύρους των προβλημάτων που μπορούν να συμβούν μετά από ένα υπερατλαντικό ή ένα “μακρινό” ατύχημα, είναι μια λεπτομερής προσομοίωση.

Επειδή μερικοί άνθρωποι φαίνεται να έχουν μια ενσωματωμένη αντίσταση στις προσομοιώσεις, για να αξιοποιηθεί κάποιος στο έπακρο θα πρέπει το έδαφος να είναι καλά προετοιμασμένο εκ των προτέρων με τη βοήθεια μιας ανάλαφρης αλλά διεξοδικής ημερίδας πληροφόρησης. Στη συνέχεια, η προσομοίωση πρέπει να εμπλέκει τους ανθρώπους από την αρχή και να φαίνεται πραγματική. Επιπλέον, η ίδια η προσομοίωση πρέπει να ακολουθείται από έναν λεπτομερή απολογισμό που όχι μόνο επιτρέπει χρόνο για συζήτηση των διδαγμάτων που έχουν αποκτηθεί, αλλά και ενθαρρύνει τα συναισθήματα των συμμετεχόντων να εκφράζονται και να μοιράζονται. Με αυτή την προετοιμασία θα πρέπει να είναι περισσότερο ικανοί να αντιμετωπίσουν τα ίδια συναισθήματα θυμού, απογοήτευσης, ανικανότητας, κλπ., που είναι πιθανό να συμβούν κατά τη διάρκεια της διαχείρισης μιας πραγματικής κρίσης.

Τέλος, υπάρχει η ελπίδα ότι οι συζητήσεις που ξεκίνησαν κατά τη διάρκεια και αμέσως μετά τη προσομοίωση θα συνεχιστούν και θα ενεργοποιηθούν όταν οι εκπρόσωποι επιστρέψουν στους κανονικούς χώρους εργασίας τους. Βλέποντας και συμμετέχοντας σε σοβαρά και παρατεταμένα προβλήματα που προέκυψαν από ένα ατύχημα δεν διασφαλίζεται μόνο ότι η αεροπορική εταιρεία θα είναι καλύτερα προετοιμασμένη αν τυχόν συμβεί ποτέ ένα πραγματικό ατύχημα, αλλά, ακόμη πιο σημαντικό, οι αντιπρόσωποι των οποίων οι αεροπορικές θέσεις δεν αφορούν άμεσα την ασφάλεια μπορεί να είναι πιο δεκτικοί και νοήμονες, όταν οι συνεργάτες φέρνουν στην αντίληψή τους ζητήματα ασφάλειας. Η ελπίδα ότι αυτό θα οδηγήσει σε βελτίωση των επιπέδων ασφάλειας και σε λιγότερα ατυχήματα είναι ο κύριος λόγος για την πραγματοποίηση προσομοιώσεων!

Μέχρι στιγμής, το Κέντρο Ασφαλείας της Αεροπορίας του Cranfield έχει πραγματοποιήσει οχτώ προσομοιώσεις, τις τρεις από αυτές για δύο μεγάλες διεθνείς αεροπορικές εταιρείες, μία για έναν μεταφορέα φορτίου συν τέσσερις

“ανοικτές” προσομοιώσεις στις οποίες έχουν συμμετέχει μαζί αντιπρόσωποι από πέντε ή έξι διαφορετικές αεροπορικές εταιρίες ή αεροδρόμια. Από αυτό, είναι σαφές ότι οι συμμετέχοντες εμπλέκονται ολοκληρωτικά, αντιμετωπίζοντας την προσομοίωση σαν να ήταν ένα πραγματικό γεγονός και έχουν ενημερωθεί για πολλαίστημαντικά καιπροηγουμένως απροσδόκητα προβλήματα. Επιπλέον, η εντύπωση που έχει συγκεντρωθεί είναι ότι οι συμμετέχοντες έχουν επιστρέψει στα αεροδρόμια και τις αεροπορικές εταιρίες τους και συζήτησαν τη διαχείριση των κρίσεων σε μια πληθώρα επιπέδων διαχείρισης.

4.10 Η Προσομοίωση

Για τις ανοικτές προσομοιώσεις παρέχεται ένα σύνολο σχεδίου Διαδικασιών Έκτακτης Ανάγκης, αλλά η “κλήση” για την ενεργοποίησή του ξεκινάει όταν μαζευτούν από κοινού η αεροπορική εταιρία και η Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων. Όταν υπάρχει συνεργασία με μια πραγματική αεροπορική εταιρία, η απόφαση για το πώς θα πραγματοποιηθεί μια κλήση διεξάγεται σε συνδυασμό με το μη συμμετέχων προσωπικό της αεροπορικής εταιρίας και κατά μία περίπτωση αυτό οδήγησε στο να πραγματοποιηθεί η κλήση όταν τα περισσότερα μέλη της Ο.Δ.Κ. ταξίδευαν για εργασία και δεν είχαν όλοι κινητά τηλέφωνα.

Οι προσομοιώσεις ποικίλουν, αλλά ένας τρόπος για την περιγραφή τους χωρίς να υπάρχει ελπίδα να διαδοθούν πάρα πολλά μυστικά στους ενδεχόμενους αντιπροσώπους, είναι ουσιαστικά η ανοιχτή προσομοίωση που προσφέρεται στο Cranfield κάθε χρόνο τον Μάιο.

4.11 Το Χρονοδιάγραμμα

Κατά τη διάρκεια μιας πραγματικής ημέρας η προσομοίωση Διαχείρισης Κρίσεων επιχειρεί να καλύψει τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει η Ο.Δ.Κ. της αεροπορικής εταιρίας κατά τις πρώτες δύο ή τρεις ημέρες μετά ένα από ατύχημα σε ένα από τα αεροσκάφη της αεροπορικής εταιρίας. Ως εκ τούτου αυτή η περίοδος έχει συμπιεστεί σε μια ημέρα, έχοντας περιστασιακά άλματα του χρόνου και με μια ομάδα ενίσχυσης που λειτουργεί υποθετικά ολονυκτίως.

Κάθε αντιπρόσωπος, για τους σκοπούς της προσομοίωσης, έχει ενταχθεί στον KronAir, τον εθνικό αερομεταφορέα του Μεγάλου Δουκάτου της Kronenbourg, μια μικρή Ευρωπαϊκή χώρα γειτονική με τη Γερμανία και τη Γαλλία. Κάθε μια χώρα λαμβάνει μια επιστολή καλωσορίσματος από το KronAir και ένα φάκελο πληροφοριών σχετικά με το Kronenbourg και το KronAir, η οποία περιλαμβάνει το Σχέδιο των Διαδικασιών Έκτακτης Ανάγκης. Κάθε μια πληροφορείται ότι θα είναι μέλος της Ο.Δ.Κ. αν προκύψει κάποια έκτακτη ανάγκη και μια απ' αυτές ορίζεται ως επικεφαλής της Ομάδας. Οι αντιπρόσωποι φτάνουν για δείπνο και για μια απογευματινή ενημέρωση, αφού επιβλέπεται το πολύ καλά εξοπλισμένο Κ.Δ.Κ.

Το επόμενο πρωί είναι προγραμματισμένο να παραβρεθούν σε συνεδρίαση του Κ.Δ.Κ. για να ανασκοπήσουν τις διαδικασίες μιας έκτακτης ανάγκης αλλά αν προς έκπληξη συμβεί ένα ατύχημα, προτού καν να πιάσουν δουλειά και οι πληροφορίες και τα αιτήματα αρχίσουν, έτσι στρώνονται στη δουλειά χωρίς προηγούμενη προειδοποίηση.

Το επόμενο και τελευταίο το πρωί είναι αφιερωμένο σε εξονυχιστικές συνεδριάσεις απολογισμού με τους αντιπροσώπους να αναχωρούν μετά το μεσημεριανό γεύμα.

4.12 Οι Ρόλοι

Κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης (και κατά τη διάρκεια του πρώτου μέρους του απολογισμού), οι 10 περίπου σύνεδροι, που κυρίως είναι προσωπικό του KronAir, αλλά ίσως και ένα ή δύο άτομα του προσωπικού του Διεθνές Αεροδρομίου του Kronenbourg, αποτελούν την Ο.Δ.Κ., ενώ όλοι οι υπόλοιποι είναι τα 6 ή 7 μέλη του Διεύθυνσης Προσωπικού. Για παράδειγμα, παίρνουμε τα μέρη μιας κορυφαίας διαχείρισης των αεροδρομίων και των αεροπορικών εταιρειών, μέλη του Τύπου, επαφή με την αστυνομία, τον Έλεγχο Εναέριας Κυκλοφορίας (Ε.Ε.Κ.) και τα γραφεία της αεροπορικής εταιρείας κοντά στον τόπο του ατυχήματος. Η KronAir ανοίγει το Κ.Τ.Ε. με ένα μέλος της Διεύθυνσης Προσωπικού, το οποίο ενεργεί ως Διαχειριστής του Κ.Τ.Ε. Ετοιμάζονται πλήρεις λίστες επιβατών και πληρώματος και περνάνε από τις κατάλληλες πληροφορίες καθώς είναι διαθέσιμες, είτε σε μια τακτική βάση ή έτσι όπως ζητήθηκε από την Ο.Δ.Κ. Έτσι, ενώ οι

περισσότερες πληροφορίες φτάνουν στο Κ.Δ.Κ. με φαξ ή με σημείωμα, υπάρχει επίσης η φωνή και η άμεση επαφή για επιπλέον ρεαλισμό. Ένα ενίοτε χαμένο σημείο, είναι ότι σε αυτή την περίπτωση πρέπει να κάνουν τη δική τους καταγραφή για το τι ειπώθηκε ή/και συμφωνήθηκε. Τονίζεται ότι καμία απόφαση που ελήφθη από την Ο.Δ.Κ. δεν ισχύει μέχρι να έχει κοινοποιηθεί σωστά στον έξω κόσμο μέσω της Διεύθυνσης Προσωπικού.

Όταν συμβαίνει ένα ατύχημα, πραγματικό ή προσομοιωμένο, σε μια πραγματική αεροπορική εταιρεία, σε ή κοντά σε ένα πραγματικό αεροδρόμιο, οι σύνεδροι μπορεί να γνωρίζουν καλά ο ένας τον άλλον, αλλά μπορεί να μην έχουν συνεργαστεί στενά στο παρελθόν. Είναι βέβαια εξοικειωμένοι με τους ρόλους τους, δεδομένου ότι δουλεύουν μόνοι τους. Το ατύχημα θα συμβεί σε ένα από τα αεροσκάφη της εταιρείας, αν και όχι απαραίτητα σε μια τοποθεσία με την οποία είναι εξοικειωμένοι. Οι προϋποθέσεις αυτές δεν είναι δυνατές κατά τη διάρκεια μιας “ανοικτής” προσομοίωσης, καθώς οι εκπρόσωποι προέρχονται από διαφορετικά αεροδρόμια και αεροπορικές εταιρείες και από διαφορετικά μέρη του κόσμου. Έτσι, κάθε αντιπρόσωπος είναι ακόμα για τον εαυτό του, αλλά εργάζεται τώρα για την KronAir ή το διεθνές αεροδρόμιο του Kronenbourg με νέους συναδέλφους, που συνήθως όλοι θα έχουν προαχθεί, ή θα έπρεπε να μετακινηθούν. Γίνεται προσπάθεια να τεθεί ο καθένας από αυτούς σε μια θέση που να συνδέεται στενά με την προηγούμενη τους, μια θέση στην οποία θα πρέπει να αισθάνονται αρκετά άνετα. Επιπλέον, όλοι περνάνε ένα βράδυ στο μπαρ μαζί για να γνωρίσουν ο ένας τον άλλον πριν αρχίσει η πραγματική δουλειά.

4.13 Ο Τύπος του Ατυχήματος

Δεδομένου ότι ένας σημαντικός στόχος είναι να έχουν οι εκπρόσωποι επίγνωση των προβλημάτων που σχετίζονται με ένα ατύχημα έξω από τον άμεσο έλεγχό τους, έτσι θα πρέπει να στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό που δεν ξέρουν σε μια ξένη χώρα που δεν έχουν επισκεφθεί ποτέ, γι’ αυτό χρησιμοποιείται πάντα μια τοποθεσία για το ατύχημα μακριά από την έδρα της αεροπορικής εταιρείας. Έτσι, για τις μη ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες (πραγματικές ή επινοημένες) μπορεί να έχουμε ένα ατύχημα στο

προαναφερθέν Kronenbourg. Για μια ευρωπαϊκή αεροπορική εταιρεία, ή για μία από σχεδόν οπουδήποτε αλλού, μπορεί να έχουμε ατύχημα στην Καραϊβική, στο νησί της Sainte-Angelique το οποίο είναι το μεγαλύτερο από ένα σύμπλεγμα πρώην-γαλλικών νησιών που ονομάζονται Les Saintes Isles. Στην πραγματικότητα το νησί Ste-Angelique μπορεί να μετονομαστεί και να κατατεθεί σε διάφορα μέρη σε ολόκληρο τον κόσμο, όπου οι Γάλλοι είχαν κάποτε (ή θα μπορούσαν κάλλιστα να είχαν) αποικίες. Προς το παρόν έχουμε μια ομάδα ίδια νησιών, το μεγαλύτερο των οποίων είναι το Ste-Emeulue, το οποίο είναι τοποθετημένο ανοικτά της δυτικής ακτής της Σουμάτρας, ώστε να είναι κοντά σε πολλά δρομολόγια από και προς Σιγκαπούρη. Εξετάζουμε επίσης, πιθανές περιοχές στην περιοχή του Ειρηνικού, ή ακόμη και σε οποιοδήποτε σημείο το οποίο είναι η επιλογή ενός πελάτη!

Πρόσφατα και με σκοπό να εισαχθούν οι απαιτήσεις του Προγράμματος Οικογενειακής Βοήθειας, ήρθε στο φώς το γεγονός ότι πριν από μερικά χρόνια οι ΗΠΑ κατέλαβαν τα νησιά Les Isles και τα μετονόμασαν σε Windward Islands των ΗΠΑ. Εδώ το ατύχημα συμβαίνει κατά τη διάρκεια διεξαγωγής σεμιναρίων.

Η φαντασία πρέπει να πάει λίγο πιο πέρα από όσο χρειάζεται, έτσι ώστε ο τόπος όπου συνέβη το ατύχημα, να τελεί υπό τον πλήρη έλεγχο της Διεύθυνσης Προσωπικού, κάτι το οποίο δεν θα μπορούσε να ισχύει αν χρησιμοποιούσαμε μια πραγματική χώρα, καθώς πρέπει να είναι γεωγραφικά σε μια πραγματική θέση. Ως εκ τούτου το Kronenbourg και το νησί Ste-Angelique εμφανίζονται στους παρεχόμενους χάρτες και μπορούν, χωρίς καμία αμφιβολία, να συνδέονται από άποψη απόστασης και χρόνου και σε άλλους αερολιμένες.

4.14 Τα Γεγονότα

Όπως συμβαίνει και με τα μέρη που εμπλέκονται, έτσι όλα τα γεγονότα προέρχονται από αυτά που έχουν συμβεί μετά από ένα πραγματικό ατυχήματα. Αυτό είναι σημαντικό και εξηγείται κατά τη διάρκεια της ενημέρωσης. Τα ατυχήματα είναι εξαιρετικά σπάνια γεγονότα από μόνα τους γι 'αυτό δεν θα πρέπει να είναι έκπληξη η διαπίστωση ότι συχνά προκαλούνται και σχετίζονται με πολύ σπάνια και απίθανα γεγονότα. Επιπλέον, οι χρόνοι βασίζονται σε πραγματικά ατυχήματα. Όλα

αυτά βασίζονται κατά κύριο λόγο με το ατύχημα κοντά στο αεροδρόμιο East Midlands, τον Ιανουάριο του 1989.

4.15 Σχεδιάζοντας την Προσομοίωση

Ενώ ορισμένα γεγονότα βασίζονται στενά με ατυχήματα στο παρελθόν, άλλα θέματα χρόνου εξαρτώνται από το έδαφος και τις αποστάσεις, τις οποίες πρέπει να κάνουν τα οχήματα και κατά καιρούς, οι άνθρωποι. Συνεπώς, είναι απαραίτητο να υπάρχουν λεπτομερείς χάρτες της περιοχής και να χρησιμοποιείται, όσο το περισσότερο δυνατόν, ακριβώς ότι υπάρχει. Με το νησί Ste-Angelique υπήρχε μια λίστα με τα υπάρχοντα ξενοδοχεία και νοσοκομεία και το μόνο που χρειαζόταν να προστεθεί ήταν λεπτομέρειες για μερικά διαμερίσματα που ήταν εκεί ούτως ή άλλως.

Αποφασίστηκε επίσης ο αριθμός των ασθενοφόρων και άλλων διαθέσιμων οχημάτων και το που θα είναι εγκατεστημένα, οι ακριβείς ώρες που οι επιβάτες και το πλήρωμα, οι ζωντανοί και οι νεκροί, οι οποίοι παραλήφθηκαν από τον τόπο του ατυχήματος και στη συνέχεια φτάσανε σε άλλα μέρη, όλα καθορίζονται από τη σταδιακή δημιουργία ενός γραφήματος σε ένα αρχείο «Excel». Κάτι περισσότερο από έξι ώρες καλύπτονται σε ένα λεπτό τη φορά κάτω στη σελίδα, και το σημείο εκκίνησης, ο τόπος της συντριβής και όλοι οι ενδεχόμενοι προορισμοί αναφέρονται σε στήλες σε ολόκληρη τη σελίδα. Έτσι, ανά πάσα στιγμή είναι διαθέσιμες οι πληροφορίες που δείχνουν πόσοι επιβάτες και πλήρωμα είναι σε οποιαδήποτε θέση ή είναι καθ' οδών.

Τα ονόματα και οι διευθύνσεις όλων όσων ήταν στο αεροσκάφος, μαζί με εκείνους που είχαν επιχειρήσει να πετάξουν, αλλά τελικά δεν ταξίδεψαν, και όλων των πλησιέστερων συγγενών, περιέχονται στις στήλες ενός αρχείου εν ονόματι "Εργασίες". Σε αυτό το αρχείο υπάρχει μια γραμμή για κάθε κάθισμα του αεροσκάφους, αριθμημένη με τον τρόπο που χρησιμοποιείται από την αεροπορική εταιρεία, αλλά με επιπρόσθετες γραμμές για το πιλοτήριο και το πλήρωμα της καμπίνας. Οι στήλες περιλαμβάνουν μια κατηγορία διαλογής (Cat 0=νεκρός σε 3=απλήγωτος) και άλλες σημειώσεις που παραπέμπουν σε άλλα στοιχεία, εκδηλώσεις, κλπ. Στην πτήση της KronAir οι επιβάτες μπορούν να

είναι οπουδήποτε από τη θέση 01A ως και τη 47K, το πλήρωμα του πιλοτηρίου στη 000A και στη 000b και το πλήρωμα του θαλάμου στις γραμμές 00, 08, 30 και 48. Είναι επίσης δυνατό να προστίθενται “γραμμές” με τα στοιχεία οποιουδήποτε έτυχε να είναι τραυματίας, ως αποτέλεσμα της συντριβής.

Αυτό το αρχείο έχει επίσης στοιχεία που προέρχονται από το αρχείο Excel, έτσι ώστε κάθε φορά που κάποιος εγκαταλείπει το χώρο ή είναι καθοδόν και για αφίξεις σε νοσοκομεία, ξενοδοχεία, ή προσωρινή παραμονή σε νεκροτομείο ή αλλού καταγράφεται. Έχοντας ορισμένες πληροφορίες, σε δύο ανεξάρτητα αρχεία βοηθάει να εντοπίσουμε τα λάθη, πριν τα ονόματα των ατόμων που φθάνουν, για παράδειγμα, στα νοσοκομεία ή στα ξενοδοχεία, καταγραφτούν και περαστούν με φαξ από το Κέντρο Επιχειρήσεων Συλλογικής Οικογενειακής Υποστήριξης (Κ.Ε.Σ.Ο.Υ.).

Ενώ στη Διεύθυνση Προσωπικού έχει καθοριστεί που είναι ο καθένας, κανένα πρόσωπο κατά την προσομοίωση, συμπεριλαμβανομένων και των ρόλων που λαμβάνει η Διεύθυνση προσωπικού, δεν θα έχουν όλες αυτές τις πληροφορίες στη διάθεσή τους. Αυτά τα αρχεία δείχνουν έτσι, τις βασικές πληροφορίες όχι απαραίτητα γνωστές για όλους, παρόλο που από τις περισσότερες πληροφορίες θα μπορούσε να διαπιστωθεί αν πραγματοποιήθηκαν όλες οι σχετικές ερωτήσεις από τους κατάλληλους ανθρώπους. Ωστόσο, πρέπει επίσης να γίνει κατανοητό ότι μερικές απαντήσεις σε απολύτως έγκυρες ερωτήσεις θα ήταν λανθασμένες και ότι θα χρειαστεί αρκετό χρόνος για να αναγνωριστεί αυτό και να διορθωθούν τα λάθη.

4.16 Εκτελώντας την Προσομοίωση

Δεδομένου ότι από την ίδια τη φύση των περιπτώσεων οι αντιπρόσωποι θα περιμένουν ένα “ατύχημα” σε ένα από τα αεροσκάφη τους, η μόνη έκπληξη θα είναι να συμβεί λίγο νωρίτερα απ’ ότι θα περιμένουν οι περισσότεροι. Οι πληροφορίες που φτάνουν στο Τμήμα Ασφάλειας αναμεταδίδονται σε όλους τους αντιπροσώπους με συνεχείς οδηγίες για να προχωρήσουν και να διαχειριστούν την κατάσταση έκτακτης ανάγκης. Έτσι, ίσως ο πιο σημαντικός τομέας τους στις Διαδικασίες

Έκτακτης Ανάγκης, η συγκάλεση της Ο.Δ.Κ., πηγαίνει ομαλά! Στη συνέχεια θα πρέπει να ασχοληθούν με πληροφορίες, αιτήσεις και οδηγίες που έρχονται από τη SITA, φαξ, υπομνήματα, επιστολές, τηλέφωνα και, περιστασιακά, μπορεί να ασχοληθούν απευθείας με άλλα πρόσωπα.

Δεδομένου ότι το ατύχημα συμβαίνει στην Καραϊβική, όπου η αεροπορική εταιρεία έχει μόνο ένα μικρό μέρος του προσωπικού και ένα μεγάλο τμήμα του Εγχειριδίου Διαδικασιών Έκτακτης Ανάγκης έχει λίγη ή και καθόλου χρησιμότητα (δεδομένου ότι, όπως και πολλά από αυτά που υπάρχουν στην πραγματικότητα, δεν αντιμετωπίζουν επαρκώς αυτή την κατάσταση), ως εκ τούτου πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά τον τρόπο αντιμετώπισης της κρίσης, καθώς η κατάσταση εξελίσσεται. Συνήθως οι αρχικές ιδέες τους στο να εργάζονται εντός των προδιαγραφών της δουλειά τους ξεπερνιούνται σύντομα από τη συνειδητοποίηση ότι πρέπει να μοιραστεί ο φόρτος εργασίας περισσότερο ισότιμα.

4.17 Οι Λίστες Επιβατών

Παρά το γεγονός ότι η καθιέρωση της λίστας των επιβατών και του πληρώματος είναι καθήκον της Κ.Τ.Ε. αναμένεται ότι η Ο.Δ.Κ. θα θέλει να γνωρίζει τις λίστες το συντομότερο δυνατό, παρέχονται ως εκ τούτου σταδιακά πιο πλήρης και πιο ακριβείς πληροφορίες στη διάρκεια της ημέρας, με βάση το πόσος χρόνος θα χρειαστεί μετά τα πραγματικά γεγονότα. Ωστόσο, όταν έρχονται οι πληροφορίες δεν φτάνουν πάντα στο Κ.Τ.Ε., μπορεί να πάνε στο Κ.Δ.Κ., και όταν αυτό είναι απαραίτητο να διαβιβάζονται στο Κ.Τ.Ε. Έχουμε παρατηρήσει, ότι πολύ συχνά οι άνθρωποι θα υποθέσουν ότι οτιδήποτε έρχεται σ' αυτούς πρέπει επίσης να έχει περάσει από άλλα κατάλληλα μέρη. Όμως στην πραγματικότητα, αυτό δεν συμβαίνει πολύ συχνά και παρέχουμε πολλά κομμάτια των πληροφοριών που θα πρέπει να περάσουν αμέσως στο Κ.Τ.Ε., άλλα στον τόπο του ατυχήματος ή σε κάποιο άλλο άτομο ή ομάδα. Ομοίως, όταν είχαμε μια εργασία για το Κ.Τ.Ε., τους είχαμε δώσει πληροφορίες που όμως δεν ήταν κάτω από τη μέριμνά τους, και οι πληροφορίες θα έπρεπε να μεταβιβαστούν

στην Ο.Δ.Κ., αλλά τις περισσότερες φορές οι πληροφορίες δεν έφταναν στην Ο.Δ.Κ. επειδή ο καθένας έκανε τις υποθέσεις του...

Αν το ατύχημα συμβεί μέσα ή κοντά σε ένα αεροδρόμιο μπορούμε να περιμένουμε να εμφανιστούν πολύ γρήγορα τα πληρώματα πυρκαγιάς και διάσωσης και η διαλογή να ξεκινήσει αμέσως μετά. Ωστόσο το να εντοπιστούν, να καταμετρηθούν και να καταγραφούν τα στοιχεία ενός αεροπλάνου γεμάτο με επιβάτες και πλήρωμα δεν είναι καθόλου εύκολο έργο και θα συμβούν και λάθη και παραλήψεις. Μερικοί μπορεί να τρέξουν ή να αποχωρήσουν από την περιοχή, χάνοντας το στάδιο της διαλογής, αυτοί στη συνέχεια είναι δύσκολο να εντοπιστούν. Σε πολύ λίγο χρόνο μπορεί να δημιουργηθούν τέτοιου είδους προβλήματα, αλλά τελικά τα περισσότερα κενά θα συμπληρωθούν.

Με μια πτήση που αναχωρεί αργά το βράδυ, ιδιαίτερα αν έχει καθυστέρηση, το προσωπικό των αεροπορικών εταιρειών μπορεί να αναχωρήσει, αμέσως μόλις το αεροσκάφος έχει απογειωθεί, αφήνοντας τη γραφειοκρατία για το πρωί! Σε περίπτωση επιστροφής ή συντριβής του αεροσκάφους μπορεί να υπάρχουν μεγάλες καθυστερήσεις πριν βρεθούν όλες οι σχετικές πληροφορίες που αφορούν τους επιβάτες, τις αποσκευές και το φορτίο. Ένα τέτοιο σενάριο ταιριάζει συχνά με τον επιθυμητό χρόνο συντριβής στο cardif.

Ενώ το Κ.Τ.Ε. θα φαίνεται να αντιμετωπίζει προβλήματα “ρουτίνας” εισάγουμε μερικά από αυτά, όλα βασισμένα σε πραγματικά γεγονότα του παρελθόντος, που απαιτούν τη λήψη αποφάσεων στο επίπεδο της Ο.Δ.Κ. Μερικά από αυτά έχουν κατασκευαστεί σε παγίδες που θα χρειαστεί να αποφθεχθούν.

4.18 Το Κ.Ε.Σ.Ο.Υ.

Οι απαιτήσεις της Αμερικανικής Πολιτείας δηλώνουν ότι, κάπου όχι πολύ μακριά από τον τόπο του ατυχήματος, η αεροπορική εταιρεία πρέπει να εγκαθιδρύσει ένα Κέντρο Επιχειρήσεων Συλλογικής Οικογενειακής Υποστήριξης (Κ.Ε.Σ.Ο.Υ.). Θα είναι προφανές ότι κάτω από τις συνθήκες ή το απομακρυσμένο ατύχημα η ευθύνη για να γίνει αυτό πρέπει να περάσει σε μια τοπική οργάνωση. Θα προλάβουμε την κατάσταση με το να ζητήσουμε από την τοπική αεροπορική

εταιρεία Aer Angélique, να το κάνει ως μέρος των δικών της τοπικών διαδικασιών κι έπειτα να ζητήσει η ίδια από την KronAir να στείλει προσωπικό για να βοηθήσει στην εργασία της. Έτσι, το Κ.Ε.Σ.Ο.Υ. πολύ σύντομα ξεκινά τη συλλογή πληροφοριών για τους επιβάτες από την τοποθεσία και αργότερα από τα νοσοκομεία, τα ξενοδοχεία και από τα προσωρινά νεκροτομεία. Αυτό έχει κάποια προφανή βραχυπρόθεσμα οφέλη για την KronAir αλλά και κάποια λιγότερο προφανή, μακροπρόθεσμα μειονεκτήματα που η Ο.Δ.Κ. πρέπει να προσπαθήσει να ελαχιστοποιήσει.

4.19 Το Φορτίο

Αν και υπάρχει η ελπίδα ότι η Ο.Δ.Κ. θα ξεκινήσει πολύ σύντομα τη διεξαγωγή έρευνας ή την έκδοση των οδηγιών σχετικά με τη δήλωση του φορτίου (το οποίο τελικά θα ανεφοδιάζεται), οι πληροφορίες θα έχουν φτάσει από τις πηγές ή/και τους προορισμούς ορισμένων ειδών, που πιστεύεται ότι είναι “επιβιβασμένα”. Το περιεχόμενο του φορτίου που κατέχεται θα είναι πρωταρχικής σημασίας για εκείνους που βρίσκονται στο τόπο του ατυχήματος. Αν και οι Υπηρεσίες Πυροσβεστικής και Διάσωσης αρχικά θα έχουν προχωρήσει τα καθήκοντά τους χωρίς τη γνώση των πιθανών κινδύνων, όταν η φωτιά σβήσει και οι επιζώντες έχουν απομακρυνθεί από την περιοχή, ζητούνται λεπτομερής πληροφορίες πριν να μετακινηθούν το φορτίο και οι αποσκευές σε ασφαλές μέρος. Παρά τις συνήθεις διαβεβαιώσεις ότι δεν υπήρχαν επικίνδυνα εμπορεύματα στο φορτίο πρέπει να παραδεχτούμε ότι ορισμένα αντικείμενα μπορεί να είναι ενδεχομένως επικίνδυνα εάν εκτεθούν σε σύγκρουση και φωτιά και από μερικά άλλα, με κατεστραμμένα πακέτα, υπάρχει περίπτωση να στάζουν δυσάρεστες ουσίες. Η Ο.Δ.Κ. βρίσκεται στο κέντρο και ως θέμα προτεραιότητας πρέπει να μεταδώσει πληροφορίες και να εξασφαλίσει απαντήσεις.

4.20 Τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

Ενώ η Ο.Δ.Κ. προσπαθεί να συναρμολογήσει τη λίστα των επιβατών, κάποιοι επιζώντες επιβάτες ίσως να μιλάνε σε δημοσιογράφους, ή μπορεί να

επικοινωνούν με τους συγγενείς τους μέσω τηλεφώνου οι οποίοι, με τη σειρά τους, μπορεί να μιλήσουν στους δημοσιογράφους. Κατά συνέπεια, η σχέση με τα Μ.Μ.Ε. είναι αμφίδρομη: είναι απαραίτητο ότι η Ο.Δ.Κ. θα πληροφορεί τα μέσα ενημέρωσης και αυτά θα θεωρούν ότι υπάρχει μια ευνοϊκή στάση και ότι η Ο.Δ.Κ. κάνει ότι είναι δυνατόν, αλλά θα πρέπει να ελέγχονται το ίδιο όλα τα αντικείμενα των ειδήσεων σε περίπτωση που τα μέσα μαζικής ενημέρωσης έχουν λάβει πληροφορίες οι οποίες δεν έχουν ακόμη συγκεντρωθεί μέσω των επίσημων διαύλων. Για να κατασταθεί αυτό το σημείο, με το πρόσχημα του τμήματος των δημοσίων σχέσεων της αεροπορικής εταιρείας, χρειάζεται η προμήθεια αντιγράφων ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών αναφορών, αντιγράφων των άρθρων εφημερίδων και αναφορών των καναλιών στο διαδίκτυο. Ορισμένα περιλαμβάνουν πληροφορίες ζωτικής σημασίας που ίσως μπαίνουν στο κάτω μέρος της σελίδας και/ή κοντά σε μια φωτογραφία η οποία αποσπά την προσοχή, τέτοιες πληροφορίες μπορούν να χαθούν εύκολα!

4.21 Η Έρευνα του Ατυχήματος

Η έρευνα θα ξεκινήσει αμέσως, αν και λίγα θα έχουν συμβεί στο χώρο μέχρι να μετακινηθούν όλοι οι επιζώντες. Ωστόσο, η Ο.Δ.Κ. μπορεί να είναι το κύριο σημείο για παροχή πληροφοριών από τους ερευνητές πριν να καθιερωθούν τα πιο επίσημα κανάλια. Στο πλαίσιο αυτό και για να αποφευχθεί ένα μεγάλο χρονικό διάστημα ήσυχης περιόδου, ένας επικεφαλής ερευνητής στο χώρο του ατυχήματος προσφέρει μερικές χρήσιμες πληροφορίες από την τοποθεσία, και ζητά πληροφορίες που χρειάζονται από την Ο.Δ.Κ.

Όπως ο διαχειριστής της Διεύθυνσης Πολιτικής Αεροπορίας του Kronenbourg θα συμμετάσχει στην έρευνα έτσι και ο εξουσιοδοτημένος εκπρόσωπός του θα επιθυμεί σχεδόν σίγουρα να πάρει ως συμβούλους, έναν ανώτερο πιλότο της KronAir και έναν έμπειρο μηχανικό μαζί του. Καθώς δεν παρέχεται στην Ο.Δ.Κ. ένας πλήρης κατάλογος του προσωπικού, τους γνωστοποιούνται τα αιτήματα και ενημερώνονται για τα ονόματα. Είναι ωστόσο, στο χέρι της Ο.Δ.Κ. να προσπαθήσει να τακτοποιήσει τα μέσα μεταφοράς της και τη διαμονή για της κατά την άφιξή της.

4.22 Νομικές Πτυχές

Στην πραγματικότητα μπορούν να προκύψουν πολλά νομικά προβλήματα, αλλά για μια συγκριτικά συνοπτική προσομοίωση, έχουμε δύο κύριες εισόδους. Το δικηγορικό γραφείο της αεροπορικής εταιρίας, στέλνει φαξ στην Ο.Δ.Κ. προσφέροντας εκτενείς συμβουλές και μια άλλη εταιρεία ανακοινώνει ότι τα νομικά μέτρα θα ληφθούν με βάση το ότι, στην πραγματικότητα, η αεροπορική εταιρεία δεν είχε προβλέψει την παροχή μεγαλύτερης προστασίας στους επιβάτες της, από τη φωτιά. Μεγάλο μέρος των συμβουλών θα πρέπει να διαβιβάζονται στις διάφορες υπηρεσίες και πρέπει να συζητηθεί η απειλή της νομικής δράσης, και η Ο.Δ.Κ. πρέπει να αποφασίσει πώς θα ενεργήσει.

4.23 Γενικά

Όλες οι Ο.Δ.Κ. λαμβάνουν περίπου 120 φύλλα, τα οποία αποστέλλονται απευθείας στο Κ.Δ.Κ. και συμπεριλαμβάνουν υπομνήματα, επιστολές, φαξ, χάρτες, αντίγραφα των ραδιοφωνικών εκπομπών και φωτοτυπίες από άρθρα εφημερίδων. Επιπλέον, το Κ.Τ.Ε. λαμβάνει περίπου 50 φύλλα, τα οποία είναι επί το πλείστον φαξ από τα νοσοκομεία και τα ξενοδοχεία που διαβίβασε το Κ.Ε.Σ.Ο.Υ., και αντιγράφονται στο Κ.Δ.Κ. για ενημέρωση.

Σε οποιαδήποτε αμφιβολία για το κατά πόσο μπορεί να ζητηθούν οι πληροφορίες, το αντικείμενο είναι ότι θέλουμε να περιορίσουμε τον αριθμό των αποφάσεων που θα πάρει η Διεύθυνση Προσωπικού κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης. Υπάρχει πίεση για να διατηρηθεί ο προγραμματισμός και η συνεχής ενημέρωση από την πρόοδο της Ο.Δ.Κ., έτσι παρόλο που υπάρχει η δυνατότητα να παραχθούν νέες πληροφορίες, που πρέπει να παραδοθούν προφορικά ή με υπόμνημα ή φαξ, γίνεται προσπάθεια να διατηρηθεί αυτό στο ελάχιστο. Μερικές φορές εάν γίνει ένα λογικό αίτημα για πληροφορίες που δεν έχουν προετοιμαστεί εκ των προτέρων, η απάντηση επινοείται (και τότε θα είναι διαθέσιμη σαν μια στάνταρ απάντηση για την επόμενη προσομοίωση), αλλά μερικές φορές δίνεται υπόσχεση ότι θα δοθεί η απάντηση, αλλά αυτό δεν γίνεται εντός του διαθέσιμου χρόνου. Αυτό είναι απόλυτα ρεαλιστικό, οι άνθρωποι δεν είναι πάντα διαθέσιμοι

όταν απαιτούνται, μπορεί να είναι έξω από το γραφείο τους ή το τηλέφωνό τους μπορεί να είναι κατειλημμένο. Μετά από ένα ατύχημα ο καθένας μπορεί να αισθάνεται ότι η εργασία του θα πρέπει να λάβει προτεραιότητα σε σχέση με των υπολοίπων. Είναι πολύ εύκολο να ξεχαστεί ότι όλες οι συνήθεις εργασίες πρέπει να συνεχιστούν, με την εξάντληση του προσωπικού, καθώς και τα καθήκοντα της Ο.Δ.Κ. να είναι επιπλέον στο συνήθη φόρτο εργασίας.

4.24 Διδάγματα

Έχει ήδη αναφερθεί ότι οι συμμετέχοντες στις συνεδριάσεις απολογισμού του τελικού πρωινού έχουν προσκληθεί να μοιράζονται τα συναισθήματα που βίωσαν κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης, καθώς και τα διδάγματα που έχουν πάρει. Οι περισσότεροι είναι διατεθειμένοι να παραδεχθούν ότι, για παράδειγμα: σε περιόδους θυμού, απογοήτευσης, δεν φαινόταν να συμβαίνει κάτι, αλλά αισθάνθηκαν ότι έπρεπε να κάνουν κάτι, αφού ένιωθαν ανεπαρκείς, εξαιτίας της ακραίας πίεσης του έργου. Πολλοί ανέφεραν, επίσης, περιόδους ευχαρίστησης ή ανακούφισης όταν φαινόταν ότι ένα δύσκολο πρόβλημα έχει επιλυθεί ικανοποιητικά. Η πλειοψηφία δήλωσε ότι ολόκληρη η προσομοίωση είχε φανεί όντως πολύ πραγματική και ήταν αρκετά κουραστική. Αυτές οι παραδοχές προσωπικών συναισθημάτων είχαν σαφώς βοηθήσει τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν ο ένας τον άλλον καλύτερα και τους προετοίμασαν για τέτοιου είδους συναισθήματα και συγκινήσεις που θα παρουσιαστούν, κατά πάσα πιθανότητα σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό, κατά τη διάρκεια οποιασδήποτε πραγματικής έκτακτης ανάγκης. Εκτιμάται επίσης ότι μετά από μια πραγματική κατάσταση έκτακτης ανάγκης, ένας απολογισμός μέσα στα ίδια πλαίσια θα μπορούσε να είναι χρήσιμος, καθώς χωρίς τον μερισμό των συναισθημάτων, οι δυσαρέσκειες θα μπορούσαν να μεταφερθούν και να επηρεάσουν τις μελλοντικές σχέσεις εργασίας.

Είτε δουλεύοντας με το δικό τους Εγχειρίδιο Διαδικασιών Έκτακτης Ανάγκης, ή κατά τη διάρκεια μιας ανοιχτής προσομοίωσης, οι συμμετέχοντες πιστεύουν γενικά ότι το Εγχειρίδιο απέχει πολύ απ' το επιθυμητό. Σίγουρα πολλά προβλήματα προέκυψαν, τα οποία δεν καλύφθηκαν όπως έπρεπε από κανένα κεφάλαιο

και ήταν γενικά αποδεκτό ότι τα γεγονότα που σημειώθηκαν κατά την προσομοίωση θα τους επέτρεπαν να περάσουν τις δικές τους διαδικασίες έκτακτης ανάγκης, με μια πιο σαφή ιδέα για το τι ήταν απαραίτητο.

Ένα πρόβλημα που είχε παρατηρηθεί από νωρίς στο σχεδιασμό ήταν ότι οι αριθμοί του τηλεομοιοτύπου ή του φαξ για κάποια γραφεία αεροπορικών εταιρειών, όπως φαίνεται στα βιβλία αναφοράς και σε πολλά επιστολόχαρτα, ήταν μόνο για τις “ώρες γραφείου”. Δεδομένου ότι πολλά ατυχήματα, και ειδικότερα σε διεθνείς αεροπορικές εταιρείες, που διέρχονται από διάφορες χρονικές ζώνες, είναι πιθανό να εμφανιστούν εκτός των κανονικών ωρών γραφείου, οι πληροφορίες και τα αιτήματα μπορεί να κάθονται σε μια συσκευή φαξ για αρκετές ώρες πριν γίνουν αντιληπτά και παραδοθούν, εκτός αν υπάρχει πιθανότητα πρόβλεψης και σχεδιασμού της κατάστασης.

Ένα άλλο σημαντικό δίδαγμα είναι ότι πολλά ανώτερα στελέχη χάνονται χωρίς τους γραμματείς τους, να βοηθάνε στην οργάνωση του φόρτου εργασίας τους. Η ενασχόληση με όλα τα εισερχόμενα έγγραφα, τους υπολογιστές και τα τηλέφωνα χωρίς τη βοήθεια που έχουν συνηθίσει, μπορεί να προσθέσουν αναπόφευκτο άγχος μετά από ένα ατύχημα. Ο σχεδιασμός για την παροχή τέτοιας βοήθειας σε πολύ πρώιμο στάδιο είναι απαραίτητη, αυτό βέβαια προϋποθέτει το χώρο και τις εγκαταστάσεις που απαιτούνται σε ένα Κ.Δ.Κ. Η ανάγκη για την καλή επικοινωνία μεταξύ του Κ.Δ.Κ. και διαφόρων άλλων θέσεων είναι ευρείας εκτίμησης, αλλά η δυσκολία να εξασφαλισθεί η καλή επικοινωνία μέσα σε ένα μονόκλινο δωμάτιο μάλλον δεν εκτιμάται σε μεγάλο βαθμό!

4.25 Το Μέλλον

Οι προσομοιώσεις είναι δυνατόν να επεκταθούν και σε άλλους τομείς. Ένα σχέδιο είναι ο συνδυασμός της προσομοίωσης της Διαχείρισης Κρίσεων της Αεροπορικής Εταιρίας με την προσομοίωση των Υπηρεσιών Έκτακτης Ανάγκης. Προς το παρόν έχει αποφασιστεί το σενάριο ατυχήματος και το σύνολο των δράσεων στο τόπο του ατυχήματος, συμπεριλαμβανομένων όλων των ακριβή χρονοδιαγραμμάτων. Μια εναλλακτική λύση είναι να καθορισθεί το αρχικό σενάριο και μια επιλογή από παράγοντες που βρίσκονται εκτός του ελέγχου του

καθενός, αλλά να επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων από το συμμετέχων προσωπικό των Υπηρεσιών Έκτακτης Ανάγκης ώστε να μπορούν να επηρεάσουν αυτά που θα ακολουθήσουν, συμπεριλαμβανομένων των ακριβών χρόνων διάφορων σημαντικών γεγονότων. Σε αυτή την περίπτωση οι πληροφορίες που περνάνε στην Ο.Δ.Κ. της αεροπορικής εταιρείας θα εξαρτηθούν από τις Υπηρεσίες Έκτακτης Ανάγκης και όχι από το σχέδιο που προϋπάρχει.

Θα ήταν επίσης κατάλληλο να παρέχονται τα σχέδια του τερματικού σταθμού του αεροδρομίου και των γύρω κτιρίων και να επιτρέπεται στους εκπροσώπους του αεροδρομίου να επιλέγουν ποια δωμάτια θα χρησιμοποιηθούν ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που αναμένεται. Οι αριθμοί βασίζονται αρχικά στα ελλιπή ή πιθανώς ανακριβή στοιχεία.

Το κύριο πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί πριν από μια τέτοια προσομοίωση που μπορεί να προσφερθεί, είναι πώς θα εξασφαλιστεί με επαρκείς εγγυήσεις ότι και οι δύο ομάδες θα επιτύχουν παρά τις όποιες παρεξηγήσεις και τα λάθη. Χωρίς αυτά ένα θεμελιώδες λάθος από την ομάδα Υπηρεσιών Έκτακτης Ανάγκης θα μπορούσε να καταστήσει αδύνατα τα καθήκοντα της Ο.Δ.Κ. Η Διεύθυνση Προσωπικού συνεπώς, πρέπει να παρέχει την ανατροφοδότηση, που θα πρέπει να είναι άμεσα εμφανή σε ένα πραγματικό τόπο ατυχήματος, αλλά να φαίνεται ότι χάνεται σε μια κορυφαία προσομοίωση δεν είναι εύκολη υπόθεση.

4.26 Συμπεράσματα

Μια λεπτομερής προσομοίωση των γεγονότων που μπορεί να ακολουθήσουν μετά από κάποιο ατύχημα μιας αεροπορικής εταιρείας, μπορεί να βοηθήσει στην προετοιμασία τόσο του αεροδρομίου όσο και του προσωπικού της αεροπορικής εταιρείας για ένα τέτοιο απίθανο ενδεχόμενο. Έχοντας βιώσει τα προβλήματα, χωρίς να χρειάζεται να διαβαστούν πληροφορίες για αυτούς, το προσωπικό είναι στην καλύτερη θέση για να επανεξετάσει και ενδεχομένως να αλλάξει τις δικές του διαδικασίες έκτακτης ανάγκης και να βελτιώσει την εκτίμηση των συναδέλφων του σχετικά με τα προβλήματα που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν.

Κεφάλαιο 5

5.1 Το Κόστος της Διαχείρισης Κρίσεων

5.1.1 Μετρώντας το Άμεσο Κόστος της Διαχείρισης Κρίσεων

Σχεδόν το σύνολο των θέσεων σχετικά με τη Διαχείριση Κρίσεων, είναι θέματα τεχνικού περιεχομένου και γενικών ιδεών. Είναι όμως αυτά που λένε; Ποια είναι η αρχή; Ποιο το σωστό χρονοδιάγραμμα; Πως μπορεί να βρεθεί η σωστή πηγή για να εντοπιστούν οι καλύτερες οδηγίες;

Όλα αυτά προϋποθέτουν ότι η εταιρεία που βρίσκεται σε κρίση έχει έτοιμους ρευστούς πόρους και μπορεί να πληρώσει για ότι είναι απαραίτητο. Δεν υπάρχει προειδοποίηση πόσο χρηματικό ποσό μπορεί να χρειαστεί και τότε αυτό θα απαιτηθεί.

Ίσως δεν είναι κοινωνικά ευγενικό να γίνει λόγος για το χρηματικό ποσό που απαιτείται καθώς, όπως και να έχει το θέμα, η εταιρεία δεν πρέπει ποτέ να θεωρηθεί ως ρευστοποιήσιμη. Ωστόσο, τα θέματα των χρημάτων ποτέ δεν θεωρούνται δεδομένα. Για ποικίλους λόγους, γράφοντας μια επιταγή για το ποσό των μόλις 80,000 ευρώ, μπορεί να παρουσιαστεί κάποια δυσκολία. (Είναι επίσης αλήθεια ότι σε πολλές καταστάσεις κρίσης το αρχικό όριο μπορεί να είναι τόσο μικρό όσο το ποσό των 20.000 €. Εξαρτάται από τις συγκεκριμένες συνθήκες.) Αν είναι έτσι, κανείς δεν θέλει να γίνει μέρος των αρχικών συζητήσεων μεταξύ της εταιρείας που βρίσκεται σε κρίση και του δικηγορικού συμβούλου κρίσης. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οποιοσδήποτε, χωρίς άμεση πρόσβαση στους αρχικούς πόρους με αυτή τη σειρά μεγέθους, αυτός πραγματικά δεν είναι σε κρίση. Όταν εμφανιστεί η κρίση, η αναδιοργάνωση ή η ρευστοποίηση είναι η μόνη και προφανή πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί. Αυτό πιθανώς είναι έτσι τις περισσότερες φορές, αλλά μερικές φορές όχι. Επιπλέον, το αρχικό ποσό είναι συχνά τρεις φορές μεγαλύτερο από το προβλεπόμενο ποσό. Πολλή από την ποσότητα του νυχτερινού πετρελαίου πρέπει να καίγεται σε υψηλή ταχύτητα ώστε

να καταλήξει σε έξυπνες προτάσεις σχετικά με τα πρώτα και τα δεύτερα βήματα. Σε αυτή την περίπτωση, η διαθεσιμότητα των μετρητών μπορεί να αντιμετωπιστεί ως μια συμφωνία διατήρησης, με 50.000 € μπροστά και τουλάχιστον 25.000 € διαθέσιμα σε πρώτη ζήτηση, αν ζητηθεί. Φυσικά όλα εξαρτώνται από το μέγεθος των πόρων που απαιτούνται στην αρχή και αν η αεροπορική εταιρία θα διαθέτει αυτούς τους πόρους..

Κεφάλαιο 6

6.1 Παράδειγμα του Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών

6.1.1 Κυριότερα Στοιχεία Κίνησης

Η κίνηση του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών για το έτος 2010 ανήλθε σε 15,4 εκατ. επιβάτες και 191.800 πτήσεις, παρουσιάζοντας μείωση της τάξεως του 5% και 8,7% αντίστοιχα. Οι αρνητικές εξελίξεις της ελληνικής οικονομίας, σε συνδυασμό με την ενοποίηση των δρομολογίων, κυρίως εσωτερικού, των εγχώριων αερομεταφορέων αποτέλεσαν τους κύριους παράγοντες για τη δυσμενή εξέλιξη της κίνησης, επηρεάζοντας κατά κύριο λόγο την αγορά εσωτερικού. Οι πτήσεις εσωτερικού γνώρισαν μείωση 11,4%, ενώ οι διεθνείς πτήσεις κατέγραψαν μικρότερες απώλειες της τάξης του 6,1%. Από άποψη επιβατικής κίνησης, η αγορά εσωτερικού παρουσίασε πτώση 9,4%, ενώ η διεθνής αγορά σημείωσε ισχυρότερη απόδοση, με μικρές απώλειες της τάξης του 2,4%. Εστιάζοντας στην εξέλιξη της διεθνούς επιβατικής κίνησης, η Μέση Ανατολή γνώρισε την υψηλότερη επίδοση κατά τη διάρκεια του έτους, καθώς υπήρξε και η μοναδική αγορά που κατόρθωσε να καταγράψει αύξηση τόσο στη διακίνηση επιβατών (+10,3%), όσο και στις κινήσεις αεροσκαφών (+5,6%). Παρόλα αυτά, σε μικρότερη κλίμακα, οι γεωγραφικές περιοχές της Νοτιοανατολικής Ασίας και της Βορείου Αφρικής παρουσίασαν επίσης αύξηση της κίνησης κατά 4,7% και 1% αντίστοιχα. Ωστόσο, μέσα στο γενικότερο αρνητικό κλίμα, το αεροδρόμιο προσέθεσε στο δίκτυο δρομολογίων του 6 νέους προορισμούς (Ερμπίλ, Αγία Πετρούπολη, Σουλαιμανίγια, Ταλίν, Βερόνα, Ζάγκρεμπ) και καλωσόρισε 8 νέες αεροπορικές εταιρείες (Air Canada, Bellair, Croatia Airlines, Estonian Air, Meridiana, SkyExpress, Transaero, Viking Hellas). Συνολικά, το 2010, ο Διεθνή Αερολιμένας Αθηνών προσέφερε τακτικές απευθείας συνδέσεις με 113 προορισμούς (78 διεθνείς) σε 49 χώρες, που εξυπηρετήθηκαν από 72 αεροπορικές εταιρείες.

6.1.2 Λειτουργίες Αεροδρομίου σε Έκτακτα Περιστατικά και Περιπτώσεις Έκτακτης Ανάγκης

Το 2010 ήταν ακόμη μια χρονιά που χαρακτηρίστηκε από ασφάλεια και αποτελεσματικότητα σε ότι αφορά στις αεροδρομιακές λειτουργίες. Προσφέροντας πολύ υψηλό επίπεδο υπηρεσιών στους πελάτες του αεροδρομίου, ο ΔΑΑ συνεργάστηκε στενά με τους όλους τους εμπλεκόμενους φορείς προκειμένου να βελτιώσει περαιτέρω την απόδοση των λειτουργιών και να αυξήσει την ικανότητα του αεροδρομίου να αντιμετωπίζει έκτακτα περιστατικά και καταστάσεις ανάγκης.

- Οι δύο επιχειρησιακές καταστάσεις κρίσης που επηρέασαν πολλά Ευρωπαϊκά αεροδρόμια την άνοιξη και στην αρχή του χειμώνα λόγω της ηφαιστειακής τέφρας από την Ισλανδία και της σφοδρής χιονόπτωσης αντίστοιχα, είχαν μόνο περιορισμένη επίπτωση στις λειτουργίες του αεροδρομίου της Αθήνας.
- Με στόχο την περαιτέρω βελτίωση της συνολικής απόδοσης σε θέματα αεροπορικής ασφάλειας, ο ΔΑΑ προέβη σε μια σειρά ενεργειών, συμπεριλαμβανομένης της έκδοσης ενημερωτικών φυλλαδίων για την ασφάλεια και την εκστρατεία για την πρόληψη των ζημιών που προκαλούνται από ξένα αντικείμενα (FOD). Επιπλέον, αναπτύχθηκε ένα αναθεωρημένο Σύστημα Αεροπορικής Διαχείρισης, το οποίο υποβλήθηκε στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) για έγκριση σύμφωνα με τις απαιτήσεις του International Civil Aviation Organisation (ICAO).
- Η έκθεση του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ασφάλειας της Αεροπορίας (EASA) που επισκέφτηκε το Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών τον Απρίλιο προκειμένου να εξετάσει το επίπεδο εφαρμογής των διατάξεων του Παραρτήματος 14 του ICAO περιείχε θετικά σχόλια και έδειξε ότι το αεροδρόμιο ακολουθεί μια προηγμένη προσέγγιση συνολικών συστημάτων σε θέματα ασφάλειας. Επίσης, οι εκπρόσωποι του EASA ανέφεραν ότι πιθανόν στο μέλλον ο EASA να ζητήσει την τεχνογνωσία και την εμπειρία του ΔΑΑ για το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την υλοποίηση μιας αντίστοιχης προσέγγισης.

- Στο πλαίσιο διατήρησης υψηλού επιπέδου ετοιμότητας για την αποτελεσματική αντιμετώπιση ενδεχόμενων κρίσεων, η Εταιρεία Αεροδρομίου πραγματοποίησε ασκήσεις με διάφορα σενάρια, πιστοποιώντας το υψηλό επίπεδο ασφάλειας, ετοιμότητας, εκπαίδευσης και συντονισμού όλων των εμπλεκόμενων φορέων σε καταστάσεις ανάγκης και ελέγχοντας την πρακτική εφαρμογή του Σχεδίου Αντιμετώπισης Καταστάσεων Ανάγκης του Αερολιμένα και των σχετικών διαδικασιών. Το 2010 διεξήχθησαν έξι ασκήσεις για την αντιμετώπιση καταστάσεων ανάγκης, συμπεριλαμβανομένης της άσκησης ετοιμότητας ευρείας κλίμακας που διεξάγεται ανά διετία, σύμφωνα με τις υποχρεώσεις της Εταιρείας Αεροδρομίου που προκύπτουν από τους κανονισμούς του ICAO. Η ικανότητα αντιμετώπισης καταστάσεων ανάγκης δοκιμάστηκε επίσης κατά τη διάρκεια 148 πραγματικών περιστατικών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.
- Στο πλαίσιο του Σχεδιασμού Αντιμετώπισης Κρίσεων & Διαχείρισης Καταστάσεων Ανάγκης, ο ΔΑΑ προέβη στην ετήσια ανασκόπηση και δημοσίευσε την 5η έκδοση του Σχεδίου Αντιμετώπισης Καταστάσεων Ανάγκης του Αερολιμένα που λειτουργεί ως βασικό πλαίσιο λειτουργίας σε καταστάσεις ανάγκης ή κρίσεων. Επίσης, ο ΔΑΑ προέβη στην επικαιροποίηση και βελτίωση των διαδικασιών αντιμετώπισης καταστάσεων ανάγκης και σχεδιασμού διαχείρισης κρίσεων, με γνώμονα τα τρέχοντα θέματα οργάνωσης και λειτουργίας. Περαιτέρω, κατά τη διάρκεια του 2010, ο ΔΑΑ βοήθησε υπηρεσίες και οργανισμούς με τους οποίους συνεργάζεται να αναπτύξουν τα δικά τους Σχέδια Αντιμετώπισης Καταστάσεων Ανάγκης και Διαχείρισης Κρίσεων, και διοργάνωσε διάφορες δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη ευθυγράμμισης στο σχεδιασμό διαχείρισης κρίσεων.
- Η συνεργασία με την ΥΠΑ/Ελεγχος Εναέριας Κυκλοφορίας και την Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Εναέριας Κυκλοφορίας (Eurocontrol) συνεχίστηκε το 2010 σε μια προσπάθεια θέσπισης ενός πλήρως λειτουργικού συστήματος για τη Συμμετοχική Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων (CDM) που θα απευθύνεται στους χρήστες του αεροδρομίου, με σκοπό την ανάπτυξη -από κοινού με την ΥΠΑ- ενός εργαλείου Διαχείρισης Αναχωρήσεων, μια λειτουργία που προβλέπεται στα πρώτα στάδια του προγράμματος «Ενιαίος Ευρωπαϊκός

Ουρανός» (Single European Sky). Σε αυτό το πλαίσιο, ο ΔΑΑ εγκατέστησε επίσης τη σχετική εφαρμογή CDM στους Διεθνείς Αερολιμένες του Ηρακλείου και της Ρόδου, στο πλαίσιο της άριστης συνεργασίας του με την ΥΠΑ.

- Ο ΔΑΑ υιοθέτησε το νέο νομοθετικό πλαίσιο της ΕΕ που καθορίζει κοινά βασικά πρότυπα ασφάλειας σε όλα τα ευρωπαϊκά αεροδρόμια (Κανονισμός ΕΕ 185/2010), σε μια κοινή προσπάθεια όλων των τρίτων μερών, των αεροπορικών εταιρειών και των κρατικών φορέων που λειτουργούν στο ΔΑΑ.

6.1.3 Μάρκετινγκ και Τιμολογιακή Πολιτική

Η τιμολογιακή πολιτική και τα προγράμματα υποστήριξης των αεροπορικών εταιρειών αποτελούν τους βασικούς παράγοντες υλοποίησης της στρατηγικής αεροπορικής ανάπτυξης του ΔΑΑ, ιδίως υπό τις αρνητικές μακροοικονομικές συνθήκες και τις δυσμενείς εξελίξεις στην αεροπορική αγορά της Αθήνας που επικράτησαν κατά τη διάρκεια του 2010.

- Αποδεικνύοντας με σαφήνεια την ενεργή του δέσμευση, ιδίως κατά τη διάρκεια της κρίσιμης αυτής περιόδου, για υποστήριξη των αεροπορικών εταιρειών με τις οποίες συνεργάζεται και βοηθώντας τις να μειώσουν σημαντικά το λειτουργικό τους κόστος, ο ΔΑΑ διατήρησε κατά τη διάρκεια του 2010, για δεύτερη συνεχή χρονιά, τις ίδιες χρεώσεις, χωρίς ανατιμήσεις βάσει του πληθωρισμού, ενώ η χρέωση για τα Άτομα με Αναπηρία (ΑμεΑ) μειώθηκε κατά 4% στο επίπεδο των 0,75€ ανά αναχωρούντα επιβάτη.
- Επιπλέον, ο ΔΑΑ όχι μόνο συνέχισε να προσφέρει ένα πλήρες αναπτυξιακό πακέτο παροχής κινήτρων και υποστήριξης μάρκετινγκ για τις αεροπορικές εταιρείες, αλλά βελτίωσε περαιτέρω το Πρόγραμμα Παροχής Κινήτρων που προσφέρει στις Αεροπορικές Εταιρείες, προσθέτοντας στο χαρτοφυλάκιο του τρία επιπλέον κίνητρα. Τα κίνητρα αυτά έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίξουν την ανάπτυξη μέσω της παροχής κινήτρων, εστιάζοντας, ταυτόχρονα, στη μείωση του κόστους για τις αεροπορικές εταιρείες. Ειδικότερα, εισήχθη το κίνητρο για την εφαρμογή των Δικαιωμάτων Κίνησης

της 5ης Ελευθερίας με σκοπό τη βελτίωση της ελκυστικότητας της Αθήνας ως ενδιάμεσου σταθμού, προβλέποντας εκπτώσεις έως 1 εκατ. € ετησίως ανά αεροπορική εταιρεία, ενώ το «Κίνητρο Ανάπτυξης» θα συμβάλει στην ανάπτυξη, παρέχοντας 100% έκπτωση στις χρεώσεις Προσγείωσης & Στάθμευσης για αεροπορικές εταιρείες που σχεδιάζουν τη δραστηριοποίησή τους σε τρεις ή περισσότερους νέους διεθνείς προορισμούς από/προς την Αθήνα εντός ενός ημερολογιακού έτους. Πέρα από τα παραπάνω, αναγνωρίζοντας την εξαιρετικά δύσκολη κατάσταση της ελληνικής αεροπορικής αγοράς, ο ΔΑΑ εισήγαγε ένα ειδικά σχεδιασμένο κίνητρο για τη Θερινή Περίοδο του 2010, με την ονομασία «Εποχικό Κίνητρο Επιβατών», προσφέροντας εκπτώσεις στις αεροπορικές εταιρείες για κάθε επιπλέον επιβάτη. Συνολικά κατά τη διάρκεια του 2010, 44 αεροπορικές εταιρείες επωφελήθηκαν από το πρόγραμμα παροχής κινήτρων υποστήριξης και μάρκετινγκ του ΔΑΑ, η αξία του οποίου υπερέβη τα 7 εκατ. ευρώ.

- Η συνεχής και ενεργή υποστήριξη του ΔΑΑ προς τις αεροπορικές εταιρείες μέσα από το ευρείας κλίμακας πρωτοποριακού προγράμματος μάρκετινγκ, αναγνωρίστηκε ευρέως από τις αεροπορικές εταιρείες και βραβεύθηκε δύο φορές το 2010. Ειδικότερα, ο ΔΑΑ διακρίθηκε στο πλαίσιο των βραβείων OAG-Routes Airport Marketing, τόσο σε επίπεδο Ευρώπης, κατά τη διάρκεια του συνεδρίου ανάπτυξης δρομολογίων “European Routes” που πραγματοποιήθηκε το 2010 στην Τουλούζη, όσο και παγκοσμίως, στο πλαίσιο του 15ου Παγκοσμίου Συνεδρίου Ανάπτυξης Αερογραμμών “ROUTES” στο Βανκούβερ. Επίσης, για 6η συνεχή χρονιά, ο ΔΑΑ αναγνώρισε τη συνεισφορά των αερογραμμών στην απόδοση του αεροδρομίου, επιβραβεύοντας τις αεροπορικές εταιρείες με την πιο επιτυχημένη ανάπτυξη της επιβατικής κίνησης το 2010.
- Ο ΔΑΑ τιμήθηκε επίσης με τη διάκριση «Αεροδρόμιο της Χρονιάς 2010», κατά τη διάρκεια των Βραβείων “Leaders in Aviation”, στο πλαίσιο του τριήμερου Συνεδρίου Αερομεταφορών που διεξήχθη στη Ντόχα του Κατάρ. Ο ΔΑΑ διακρίθηκε για την άριστη λειτουργία, την προσήλωση στην ποιότητα των υπηρεσιών, την καινοτομία και τις πρωτοβουλίες στη χρήση της τεχνολογίας, αλλά και για την επιχειρηματικότητα και την αναπτυξιακή

στρατηγική του. Την αξιολόγηση του ΔΑΑ ενίσχυσαν ιδιαίτερα η επιτυχία του επιχειρηματικού μοντέλου του, η σημαντική συμβολή του αεροδρομίου στην εθνική και την τοπική οικονομία, καθώς και η εταιρική υπευθυνότητά του απέναντι στους συμμετόχους του. Επίσης, ο ΔΑΑ ξεχώρισε για τα πρωτοποριακά προγράμματα αναπτυξιακών κινήτρων και τα υποστηρικτικά πακέτα μάρκετινγκ που παρέχει στις αεροπορικές εταιρείες, σε μία ιδιαίτερα δύσκολη περίοδο για τον κλάδο.

- Μνημόνιο Συνεργασίας υπογράφηκε το Δεκέμβριο μεταξύ του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (ΕΟΤ) και του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών Α.Ε. (ΔΑΑ), με στόχο την υλοποίηση συντονισμένων κοινών δράσεων που θα αξιοποιούν τη δυναμική των αερομεταφορών ως βασικού άξονα για την ανάπτυξη τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Σύμφωνα με το Μνημόνιο, το πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ ΕΟΤ και ΔΑΑ περιλαμβάνει άξονες δράσεων, όπως: συνεργασία σε τομείς επικοινωνιακής/διαφημιστικής προβολής με στόχο την προώθηση του ελληνικού τουρισμού και την ευρύτερη ανάπτυξη της επιβατικής κίνησης, από κοινού συμμετοχή σε Διεθνείς Εκθέσεις, Συνέδρια και συναντήσεις, καθώς και συνεργασία σε διεξαγωγή ερευνών αγοράς ή και συμμετοχή του ΕΟΤ σε σχετικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί από τον ΔΑΑ.

Ερωτηματολόγιο

- 1) Τι θεωρείται ως σημαντικό γεγονός κρίσης στο αεροδρόμιό σας;
 - Τι γεγονότα κρίσης σας έχουν παρουσιαστεί ως τώρα;
- 2) Έχετε προσωπικό ικανοποιητικά εκπαιδευμένο για τη διαχείριση αυτών των καταστάσεων;
- 3) Υπάρχει προκαθορισμένο σχέδιο δράσης για την αντιμετώπιση των κρίσεων;
- 4) Αν όχι, προβλέπεται για το μέλλον;
- 5) Έχετε αντιμετωπίσει στο παρελθόν σημαντικές κρίσεις;
 - Πως τις αντιμετωπίσατε;
- 6) Λειτουργήσε το σχέδιο δράσης;
- 7) Ανταποκρίθηκε το προσωπικό;
- 8) Ποιος ανέλαβε την επικοινωνία και την ενημέρωση κοινού και Μ.Μ.Ε. ;
- 9) Πόσο ήταν το διάστημα για να επανέλθει το αεροδρόμιο σε φυσιολογικούς ρυθμούς λειτουργίας;
- 10) Γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ασκήσεις Προσομοίωσης; (Simulation)
- 11) Ποιο είναι το κόστος εκπόνησης ενός σχεδίου δράσης;
- 12) Ποιοι συμμετέχουν στην εκπόνησή του;

- 13)Υπάρχει συνεργασία στο σχέδιο δράσης, με την τοπική κοινωνία;
(Δήμος- κοινότητα π.χ. διακομιδή των ασθενών, πυροσβεστική για αντιμετώπιση πυρκαγιάς)
- 14)Υπάρχει κάποιο “πρότυπο” αεροδρόμιο, του οποίου το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων θα θέλατε να υιοθετήσετε;

Βιβλιογραφία

Βιβλία

1. Roberts, A. (2005). *Crisis Intervention Handbook: Assessment, Treatment and Research*. Oxford University Press
2. Bill, G. (2009). *7 Lessons for Leading in Crisis*
3. Doeg, C. (2005). , *Crisis Management in the Food and Drinks Industry: A practical Approach*
4. Gilpin, .. & Murphy, P. (2008). *Crisis Management in a Complex World*. Oxford University Press
5. Borodzicz, E. (2005). *Risk, Crisis and Security Management*. [χ.τ.]: John Wiley & Sons, Inc.
6. Devlin, E. (2007). *Crisis Management Planning And Execution*. Auerbach Publications: Taylor & Francis Group.
7. Lewis, G. (2006). *Organizational Crisis Management: The Human Factor*. Auerbach Publications: Taylor & Francis Group.
8. Mitroff, I. (2005). *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*. [χ.τ.]: American Management Association
9. Mitroff, I. & Anagnos, G. (2001). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*. [χ.τ.]: American Management Association,
10. Gottschalk, J. (2002). *Crisis Management*. Capstone Publishing: A Wiley Company.
11. Mariotti, J. (2008). *The Complexity Crisis: Why Too Many Products, Markets, And Customers Are Crippling Your Company- And What to Do About it*. [χ.τ.]: Platinum Press.
12. Hearit, K. (2006). *Crisis Management By Apology: Corporate Responses to Allegations of Wrongdoing*. Publishers: Lawrence Erlbaum Associates.
13. Barton, L. (2008). *Crisis Leadership Now: A Real World Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage and Scandal*. [χ.τ.]: Mc Graw Hill
14. Ross, L. (2008). *Corporate Reputation: 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation*. [χ.τ.]: John Wiley & Sons, Inc.,.
15. Bulgu, M. & Sardar M.N., S. (2007). *Corporate Crisis and Risk Management: Modelling, Strategies and SME Application*. [χ.τ.]: Elsevier.
16. Ahmed, M. (2006). *The Principles and Practice of Crisis Management: The Case of Brent Spar*. [χ.τ.]: Palgrave Macmillan.
17. Regester, M. & Larkin, J. (2005). *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*. Chartered Institute of Public Relations: [χ.ε.].
18. Regester, M. & Larkin, J. (2008). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations*. Chartered Institute of Public Relations: [χ.ε.].
19. Anthonissen, P. (2008). *Crisis Communication: practical PR strategies for Reputation management and company survival*. [χ.τ.]: Kogan Page.
20. Ruff, P. & Aziz, K. (2003). *Managing Communications in a Crisis*. [χ.τ.]: Gower.
21. Henslowe, P. (1999). *Public Relations: A Practical Guide to the Basics*. [χ.τ.]: Kogan Page.
22. Charan, R. (2008). *Leaders at All Levels: Deepening Your Talent Pool to Solve the Succession Crisis*. Jossey- Bass: A Wiley Imprint.
23. Mittelstaedt, Jr., R. (2005). *Will Your Next Mistake Be Fatal? Avoiding the Chain of Mistakes That Can Destroy Your Organization*. Wharton School Publishing: [χ.ε.].

24. Health, R., Hair, O. & Dan, H. (2009). *Handbook of Risk and Crisis Communication*. [χ.τ.]: Routledge
25. Ray, S. (1999). *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from The Airline Industry*. [χ.τ.]: Quorum Books.
26. Moore, S. & Seymoor, M. (2005). *Global Technology and Corporate Crisis: Strategies, planning and communication in the information age*. [χ.τ.]: Routledge,.
27. Coombs, W. (2006). *Code Red in the Boardroom: Crisis Management as Organizational DNA*,. [χ.τ.]: Praeger Publishers.

Περιοδικά

1. Crisis Management. (2004). Σε *Master the Skills to Prevent Disasters*. Harvard Business School. [χ.ε.].
2. Harvard Business Review. (1994, 1995, 1996,1998,1999,2000). Σε *Harvard Business Review on Crisis Management*. Harvard Business School. [χ.ε.].
3. Taylor, F. ([χ.χ.]). Crisis Management for Airports and Airlines. Σε *Crisis Management for Airports and Airlines*. [χ.τ.]. [χ.ε.].
4. Solomon, R. ([χ.χ.]). Counting the Immediate Costs of Crisis Management. Σε *Counting the Immediate Costs of Crisis Management*. [χ.τ.]. [χ.ε.].
5. Καμενόπουλος, Σ. ([χ.χ.]). Διαχείριση Κρίσεων-Crisis Management. Σε *Είναι οι επιχειρήσεις έτοιμες για τα απρόοπτα ;*. [χ.τ.]. [χ.ε.].
6. Καράμπελας, Ά. ([χ.χ.]). Ο Τουρισμός πρωταγωνιστής στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της Ελλάδας. Σε *Ο Τουρισμός πρωταγωνιστής στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της Ελλάδας*. [χ.τ.]. [χ.ε.].
7. Κούτουλας, Δ. ([χ.χ.]). Διαχείριση Κρίσεων. Σε *Αναγκαία Παράμετρος της Τουριστικής Πολιτικής*. [χ.τ.]. [χ.ε.].
8. Μιχαλάτος, Κ. ([χ.χ.]). Οικονομικές Καταστάσεις της 31 Δεκεμβρίου 2010 σύμφωνα με τα Διεθνή πρότυπα χρηματοοικονομικής αναφοράς. Σε *Οικονομικές Καταστάσεις της 31 Δεκεμβρίου 2010 σύμφωνα με τα Διεθνή πρότυπα χρηματοοικονομικής αναφοράς*. [χ.τ.]. [χ.ε.].

Διπλωματικές Εργασίες

1. Manning, A. (2004). *Strategic Management of Crises in Small and Medium Businesses*. Διδακτορική διατριβή. Victoria University of Technology, Melbourne Australia: [χ.ε.].
2. Fuchs,Furu, M. (29/05/2000). *Handling public opinion during a corporate crisis*. Διδακτορική διατριβή. Tekniska Universitet: Lulea.
3. Σωτηρόπουλου, Μ. (2008). *Διαχείριση Κρίσεων, Η Επικοινωνιακή διάσταση στο επεισόδιο των Ίμια*. Διδακτορική διατριβή. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.
4. Ξύδη, Ά. ([χ.χ.]). *Η διαχείριση των κρίσεων στον ιδιωτικό τομέα*. Διδακτορική διατριβή. [χ.τ.]: [χ.ε.]
5. Σαμαρά, Σ. ([χ.χ.]). *Διαχείριση Κρίσεων και η Διοικητική του Μάρκετινγκ*. Διδακτορική διατριβή. [χ.τ.]: [χ.ε.].

Plan for Crisis Management at Airports

Abstract:

Crisis management is the process by which an organization deals with a major event that threatens to harm the organization, its stakeholders, or the general public. The study of crisis management originated with the large scale industrial and environmental disasters in the 1980's

Crisis management consists of:

1. Methods used to respond to both the reality and perception of crises.
2. Establishing metrics to define what scenarios constitute a crisis and should consequently trigger the necessary response mechanisms.
3. Communication that occurs within the response phase of emergency management scenarios.

Crisis management methods of a business or an organization are called Crisis Management Plan.

Crisis management is occasionally referred to as incident management, although several industry specialists such as Peter Power argue that the term crisis management is more accurate.

The credibility and reputation of organizations is heavily influenced by the perception of their responses during crisis situations. The organization and communication involved in responding to a crisis in a timely fashion makes for a challenge in businesses. There must be open and consistent communication throughout the hierarchy to contribute to a successful crisis communication process.

The related terms emergency management and business continuity management focus respectively on the prompt but short lived "first aid" type of response (e.g. putting the fire out) and the longer term recovery and restoration phases (e.g. moving operations to another site). Crisis is also a facet of risk management, although it is probably untrue to say that Crisis Management represents a failure of Risk Management since it will never be possible to totally mitigate the chances of catastrophes occurring.

Crisis Management Model

Successfully defusing a crisis requires an understanding of how to handle a crisis – before they occur. Gonzalez-Herrero and Pratt found the different phases of Crisis Management.

There are 3 phases in any Crisis Management are as below:

- The diagnosis of the impending trouble or the danger signals
- Choosing appropriate Turnaround Strategy.
- Implementation of the change process and its monitoring.

Management Crisis Planning

No corporation looks forward to facing a situation that causes a significant disruption to their business, especially one that stimulates extensive media coverage. Public scrutiny can result in a negative financial, political, legal and government impact. Crisis management planning deals with providing the best response to a crisis.

Some argues that "crisis is a process of transformation where the old system can no longer be maintained." Therefore the fourth defining quality is the need for change. If change is not needed, the event could more accurately be described as a failure or incident.

Policymakers are faced with the predicament of if and how they should respond to an unexpected and sudden downturn in tourism demand. In the past, they have made these decisions in the absence of research into the relative effectiveness of different responses. The downturn in the economical crisis in Greece is a particularly vivid example of tourism crisis. This paper analyzes the effects of this crisis using a computable general equilibrium model and also examines potential and actual policy responses to the crisis.