



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-
TOURISM MANAGEMENT (MBA)

Διπλωματική Εργασία

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ :
ΜΙΑ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΣ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Καρούση Μαρία (ΔΕ-ΜΤ/0615)

Πειραιάς, 2008

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ :
ΜΙΑ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΣ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Καρούση Μαρία (ΔΕ-ΜΤ/0615)

Σημαντικοί Όροι: Κρίσεις, Πρόληψη, Οργάνωση, Ελεγκτικοί μηχανισμοί, Διαχείριση Κινδύνων

Περίληψη

«Κρίση είναι ένα μεγάλο, ξαφνικό γεγονός, το οποίο έχει πιθανώς αρνητικά αποτελέσματα. Το γεγονός και οι συνέπειές του μπορούν να βλάψουν σοβαρά έναν οργανισμό και τους υπαλλήλους του, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, την οικονομική κατάσταση και την υπόληψή του» (Barton1993)

Εξ' ορισμού όταν κάποιος μελετά το άγνωστο δεν ξέρει ποτέ τι θα βρει. Αυτό που γνωρίζει εκ των προτέρων είναι ότι θα πρέπει να αντιμετωπίσει τις όποιες δυσκολίες με αποτελεσματικότητα. Ο όρος «κρίση» οδηγεί το μυαλό στην χειρότερη δυνατή συγκυρία συνθηκών που μπορεί να συντρέξει. Πολλοί μελετητές του θέματος καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι «κρίση είναι κάθε αιφνιδιαστική τροπή των πραγματικών γεγονότων, η ταχύτατη κλιμάκωση των οποίων απειλεί να προσβάλλει τον πυρήνα ενός τυποποιημένου συστήματος αξιών και ταυτόχρονα προκαλεί την ικανότητα του αρμόδιου για το χειρισμό κρίσεων μηχανισμού, ο οποίος υποχρεώνεται να λειτουργήσει σε συνθήκες ασφυκτικής χρονικής πίεσης».

Οποιοσδήποτε σ' αυτόν τον πλανήτη, θα έρθει αντιμέτωπος τουλάχιστον με μια κρίση, που θα συμβεί στη ζωή του. Τα σπίτια υποφέρουν από ζημιές εξ αιτίας του αέρα, του σεισμού, της φωτιάς και των πλημμυρών. Αυτοκίνητα, αεροπλάνα και πλοία παθαίνουν ατυχήματα. Οι επιχειρήσεις υποφέρουν από φυσικές καταστροφές, από εσκεμμένες ζημιές, από ατυχήματα και εμπορικά προβλήματα. Οι κοινότητες αντιμετωπίζουν πυρκαγιές, ανεμοστρόβιλους, σεισμούς, πλημμύρες, ατυχήματα μεγάλης κλίμακας, τρομοκρατικές ενέργειες, ασθένειες και δεινά εξ αιτίας του περιβάλλοντος. Ως άτομα, έχουμε αντιμετωπίσει ατυχήματα, εγκλήματα, ακόμα και το θάνατο. Όλες αυτές οι καταστάσεις δημιουργούν το ερέθισμα, το οποίο μπορεί να οδηγήσει στις συνθήκες δημιουργίας μιας κρίσης. Έτσι, όλοι μας θα πρέπει να αποκτήσουμε τις ικανότητες, που είναι απαραίτητες

για να αντιμετωπίσουμε όλων των ειδών τις καταστροφές.

Τις περισσότερες φορές δεν καταφέρνουμε να αντιμετωπίσουμε αυτές τις κρίσεις, χωρίς την απαραίτητη γνώση. Οι κοινότητες αντιμετωπίζουν φυσικές καταστροφές και οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα μεγάλο φάσμα από ξαφνικά περιστατικά, που απειλούν την ύπαρξή τους. Συνεπώς, πολλοί από μας πρέπει να οργανώσουμε τους εαυτούς μας και τους άλλους, ώστε να αντιμετωπίσουμε αυτές τις καταστάσεις. Οι διευθυντές και τα στελέχη πρέπει να αποκτήσουν τη γενική ιδέα της διαχείρισης μιας κρίσης και τις ικανότητες αντιμετώπισής της και μετά να τις ενσωματώσουν μέσα στις καθημερινές τους δραστηριότητες και ευθύνες, ώστε, όταν τα πράγματα πάνε στραβά, οι οργανισμοί τους και οι δουλειές τους να έχουν μια ελπίδα να επιβιώσουν. Επίσης, χρειάζεται να αποκτήσουν αυτές τις επιδεξιότητες και να αναπτύξουν τις απαραίτητες δραστηριότητες υποστήριξης από τους εξωτερικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς του κράτους, τις ασφαλιστικές εταιρείες και τους μετόχους, ώστε να ικανοποιήσουν μια αυξανόμενη ζήτηση για προσαρμοστικότητα και ετοιμότητα.

Τα στελέχη και οι διευθυντές πρέπει να διαχειρίζονται καλύτερα τις κρίσεις που προκύπτουν. Σε μια έρευνα του περιοδικού Fortune που έγινε το 1997, το 45% των διευθυντών των 1.000 εταιρειών που ανέλαβε η Ομάδα Corporate Response, δήλωσε ότι το ενδιαφέρον αυξήθηκε στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας και ότι οι ανώτεροι διευθυντές διατήρησαν υψηλό ενδιαφέρον στην αντιμετώπιση πιθανών κρίσεων. Αυτή η έρευνα προσδιόρισε μερικές πιθανές κρίσιμες καταστάσεις, όπως βιαιότητα στο χώρο εργασίας (55%), απαγωγή παιδιών (53%), τρομοκρατικές ενέργειες (51%), απάτη (35%), αλλοίωση του προϊόντος και ανάκλησή του από την αγορά (34%), προβλήματα ηθικής (30%), διαδοχή του Γενικού Διευθυντή (28%), προσφυγή στα δικαστήρια λόγω ρατσισμού ή σεξουαλικής παρενόχλησης (26%) και εξαγορά της εταιρείας (20%). Αυτοί που συμμετείχαν στην έρευνα προσδιόρισαν έναν αριθμό τμημάτων, τα οποία, κατά την άποψή τους, πρέπει να βελτιωθούν στους οργανισμούς. Αυτοί οι τομείς προς βελτίωση, συμπεριελάμβαναν την εσωτερική πλήρη επίγνωση για τις υποθέσεις της εταιρείας (50%), την επικοινωνία (45%), την εξάσκηση και εκπαίδευση (37%), την ανάλυση του πόσο ευάλωτοι είναι ή κινδυνεύουν (35%), την πληροφορική (32%), το σχεδιασμό (31%) και τη σταθερή πορεία της επιχείρησης (24%).

Ευχαριστίες

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία, αποτελεί για εμένα έναυσμα για περαιτέρω ενασχόληση με τον τομέα της Διαχείρισης Κρίσεων. Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον, σύγχρονο και πολύ σημαντικό κεφάλαιο στην πορεία της κάθε επιχείρησης, τουριστικής και μη. Το ενδιαφέρον που μου προξένησε το συγκεκριμένο αντικείμενο, καθώς και η καθοριστική σημασία που κατέχει η διαμόρφωση της στρατηγικής της κάθε επιχείρησης και στην επίτευξη των τελικών στόχων της, αποτέλεσε απαρχή για την περαιτέρω ενασχόλησή μου με το συγκεκριμένο αντικείμενο, πράγμα που αντικατοπτρίζεται στην εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

Θα ήθελα στο σημείο αυτό να ευχαριστήσω τον κύριο Βασταρδή Μιχάλη, Γενικό Διευθυντή του Ξενοδοχείου Park, για την καθοδήγηση, την ευθάρρυνση και τη συμπαράσταση που μου έδειξε κατά τη διάρκεια συγγραφής της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας. Η «συνάντησή» μας, υπήρξε τόσο καταλυτική και καθοριστική, που αποτέλεσε την αφορμή ώστε να ασχοληθώ ιδιαίτερα με το συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο. Οι κατευθύνσεις που μου έδωσε κατά την πορεία της διερεύνησης και επεξεργασίας των θεμάτων ήταν πάντα σαφείς και ουσιαστικές, η κριτική του καίρια και ο σχολιασμός των κειμένων και των ευρημάτων ουσιαστικός και εποικοδομητικός. Ήταν πάντα δίπλα μου έτοιμος να μου συμπαρασταθεί ηθικά, να με καθοδηγήσει επιστημονικά και να μου αφιερώσει τον πολύτιμο χρόνο του, οποτεδήποτε και αν τον χρειάστηκα.

Επιθυμώ, επίσης, να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, τον κύριο Σφακιανάκη Μιχάλη, καθώς και στο σύνολο του διδακτικού προσωπικού του Μεταπτυχιακού Προγράμματος της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων – Tourism Management. Οι προτροπές, οι διορθώσεις και οι παρααινέσεις τους, καθ' όλη τη διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος με βοήθησαν να εμβαθύνω ακόμα περισσότερο στον τομέα της Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1- ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	1
1.1 Τι είναι κρίση	1
1.2 Προσδιορίζοντας μια κρίση.....	1
1.3 Κατηγοριοποίηση των κρίσεων.....	5
1.4 Η ανθρώπινη πλευρά της κρίσιμης κατάστασης.....	6
1.5 Τι είναι διαχείριση Κρίσης	7
1.6 Οι φάσεις της Διαχείρισης Κρίσεων	9
Βιβλιογραφία.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....	12
2.1 Το τουριστικό σύστημα.....	12
2.2 Το τουριστικό προϊόν	12
2.3 Το τουριστικό προϊόν σαν τομέας δραστηριότητας	15
2.4 Τα αρνητικά γεγονότα στην τουριστική βιομηχανία.....	18
Βιβλιογραφία.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	22
3.1 Πρώτη αποτύπωση του κινδύνου	22
3.2 Βασικά σημεία σχετικά με την έννοια του κινδύνου	23
3.2.1 Ακρίβεια ως προς την εκτίμηση του κινδύνου.....	23
3.2.2 Η ανάλυση του κινδύνου	23
3.2.3 Ο Προσδιορισμός του κινδύνου.....	25
3.2.3.1 Η διαδικασία καταιγισμού ιδεών (Brainstorming).....	26
3.2.3.2 Η Στατιστική ανασκόπηση.....	26
3.2.3.3 Η ανάλυση των πληροφοριών	27
3.2.3.4 Η περιήγηση στο χώρο.....	27
3.2.4 Εκτίμηση του κινδύνου	28

3.3 Γιατί να αναζητούμε τη διαχείριση του κινδύνου αντί να περιμένουμε πρώτα να ξεσπάσει μια κρίση;	29
3.4 Διαχείριση του κινδύνου.....	30
3.4.1 Τι μπορεί να χρειαστεί διαχείριση;	30
3.4.2 Τι απαιτείται για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων;.....	31
3.4.3 Ποια είναι τα πιθανά αποτελέσματα από την επιτυχημένη διαχείριση και από την αποτυχημένη διαχείριση των κινδύνων;	31
3.4.4 Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος διαχείρισης των κινδύνων;.....	31
3.5 Στρατηγικές αποδοχής του κινδύνου	35
3.6 Κοινοποίηση του κινδύνου	36
3.6.1 Εσωτερική κοινοποίηση.....	36
3.6.2 Εξωτερική κοινοποίηση.....	37
3.7 Η διαχείριση του κινδύνου στην αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων	39
3.8 Διαδικασίες για τις εγκαταστάσεις, το προσωπικό και τα μέτρα ασφαλείας.....	41
Βιβλιογραφία.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	45
4.1 Συστήματα προειδοποίησης.....	45
4.2 Προειδοποιήσεις και ο κανόνας 80-20.....	47
4.3 Συστήματα και μέθοδοι έγκαιρης προειδοποίησης	48
4.4 Περιορισμοί και δυνατότητες της έγκαιρης προειδοποίησης.....	48
4.5 Είδη συστημάτων.....	50
Βιβλιογραφία.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	56
5.1 Προληπτικά μέτρα διαχείρισης κρίσεων μέσω στρατηγικών ενεργειών	56
5.1.1 Ολοκλήρωση	56
5.1.2. Μεταφορά	58

5.1.2.1 Υποπροϊόν.....	58
5.1.2.2 Εξωτερίκευση	59
5.1.3 Οι συνεργασίες.....	60
5.1.4 Η ασφάλεια	61
5.1.5 Αυτοπροστασία.....	63
5.2 Βασικές μορφές στρατηγικού χειρισμού κρίσεων	64
5.2.1 Η δυναμική προσέγγιση (Proactive)	65
5.2.2 Η αντιδραστική προσέγγιση (reactive).....	68
5.3 Ένας γρήγορος οδηγός για τα μοντέλα της λήψης απόφασης	69
5.4 Η λήψη των αποφάσεων, πριν την κρίση	70
5.5 Η πραγματοποίηση των αποφάσεων σε κρίσιμες συνθήκες	77
Βιβλιογραφία.....	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	86
6.1 Επικοινωνία.....	86
6.2 Η παραδοσιακή θεωρία της επικοινωνίας και η πρακτική της.....	86
6.3 Η ανάπτυξη ανθεκτικών συστημάτων στο θόρυβο και στα εμπόδια	88
6.4 Οι επικοινωνίες και ο διαχειριστής των κρίσεων	88
6.5 Επίσημες και ανεπίσημες επικοινωνίες.....	89
6.5.1 Οι επίσημες επικοινωνίες.....	90
6.5.2 Οι ανεπίσημες επικοινωνίες.....	92
6.6 Φήμες.....	94
6.7 Σημεία επικοινωνίας για τη διαχείριση των κρίσεων	95
6.8 Συναισθήματα και επικοινωνία	98
6.9 Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της συναισθηματικής κατανόησης-επίλυσης προβλημάτων.....	99
Βιβλιογραφία.....	104

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ Μ.Μ.Ε.	106
7.1 Διαχείριση των μέσων μαζικής ενημέρωσης	106
7.2 Γιατί πρέπει να ασχοληθούμε με τη διαχείριση των ΜΜΕ;	107
7.3 Τα Μ.Μ.Ε. και η εταιρεία Goribaldi	107
7.4 Λαμβάνοντας υπόψη την διαχείριση των ΜΜΕ	109
7.5 Κοινή άποψη των Μ.Μ.Ε.....	110
7.6 Θετική συνεισφορά των ΜΜΕ	114
7.7 Γενικές αρχές για τη σχέση των οργανισμών με τα Μ.Μ.Ε.	115
7.8 Η επαφή με τα Μ.Μ.Ε. κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.....	120
7.8.1 Η επαφή με τα ΜΜΕ στην τοποθεσία της κρίσης.....	120
7.8.2 Απροετοίμαστες συνεντεύξεις.....	121
7.8.3 Οι προκαθορισμένες συνεντεύξεις.....	123
7.8.4 Δελτία Τύπου	124
7.8.5 Συνεντεύξεις τύπου	125
Βιβλιογραφία.....	128
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΙΚΟΝΑΣ	130
8.1 Διαχείριση της εικόνας	130
8.2 Στρατηγικές διαχείρισης της εικόνας.....	134
8.3 Η διαχείριση της εικόνας σε μια κρίσιμη κατάσταση.....	138
8.4 Όταν η διαχείριση της εικόνας των οργανισμών δέχεται πίεση.....	141
8.5 Προσβολή της εικόνας του οργανισμού.....	143
Βιβλιογραφία.....	145
Συνολική Βιβλιογραφία.....	148

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Οι φάσεις της διαχείρισης κρίσεων.....	9
Πίνακας 2: Αιτίες κρίσεων στον τουρισμό.....	18
Πίνακας 3: Μοντέλο για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη στολή των πυροσβεστών.....	75

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1- ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

1.1 Τι είναι κρίση

Ο καλύτερος τρόπος ίσως, για να ξεκινήσει η κατανόησή μας σχετικά με τη διαχείριση των κρίσεων, είναι να εξετάσουμε πώς αναλύεται μια πραγματική κρίση. Οι περισσότερες κρίσιμες καταστάσεις είναι μια σύνθετη μείξη ενεργειών και συμπεριφορών που συμβαίνουν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια κρίσιμη κατάσταση. Περιλαμβάνουν:

- Το Ιστορικό - μια γρήγορη σκιαγράφιση την ημερομηνίας, του τόπου ή των γεγονότων, που οδήγησαν σ' αυτό το παράδειγμα.
- Το Περιστατικό - μια σύντομη σκιαγράφιση της αρχής της κρίσης.
- Την Αντιμετώπιση - χρονική αναπαράσταση ή τα κύρια στοιχεία που χρησιμοποίησαν οι ιθύνοντες κατά το κρίσιμο περιστατικό.
- Τις Στατιστικές - περιληπτικές στατιστικές σχετικά με το μέγεθος, την κλίμακα ή τις επιπτώσεις, που προήλθαν από την κρίση.
- Το Σχολιασμό - ειδικές παρατηρήσεις για τη γενική αρχή, τις επιπτώσεις και τις ενέργειες αποκατάστασης που μπορούν να εξαχθούν από αυτό το περιστατικό.
- Τη Διαχειριστική πλευρά - ειδικότερες παρατηρήσεις για τη διαχείριση των κρίσεων, από την πλευρά των διευθυντών και των στελεχών.

1.2 Προσδιορίζοντας μια κρίση

Ο Foster, (1980) αναφέρει ότι: «τα έκτακτα περιστατικά προσδιορίζονται από τέσσερα διαφορετικά χαρακτηριστικά: μια επείγουσα ανάγκη για γρήγορες αποφάσεις συνοδευόμενη από μια έντονη έλλειψη του απαραίτητου εκπαιδευμένου προσωπικό, των υλικών και του χρόνου για να την αντιμετωπίσουμε αποτελεσματικά». Εκφράσεις όπως «μια επείγουσα ανάγκη για αποφάσεις», «έντονη έλλειψη προσωπικού», «έντονη έλλειψη

υλικών» και «έντονη έλλειψη χρόνου», επισημαίνουν τις βασικές πλευρές μιας κρίσιμης κατάστασης.

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

Ο Barton (1993), αναφέρει ότι η κρίση είναι: «ένα μεγάλο, ξαφνικό γεγονός, το οποίο έχει πιθανώς αρνητικά αποτελέσματα. Το γεγονός και οι συνέπειές του μπορούν να βλάψουν σοβαρά έναν οργανισμό και τους υπαλλήλους του, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, την οικονομική κατάσταση και την υπόληψη». Ο Barton επεκτείνει τις επιπτώσεις μιας κρίσης, για να συμπεριλάβει την υπόληψη των ατόμων και των οργανισμών, ενισχύοντας την ανάγκη για διαχείριση της επικοινωνίας και της εικόνας.

Ο Green (1992) αναφέρει ότι ένα χαρακτηριστικό της διαχείρισης της κρίσης είναι ότι: «κάποιος ξεκινά από την θέση όπου έχει χάσει τον έλεγχο της κατάστασης». Από τη στιγμή που η κρίση θα ξεσπάσει, αναφέρει ότι: «η κύρια ανησυχία θα είναι ο περιορισμός της ζημιάς, καθώς και το ότι ο χρόνος είναι κρίσιμος». Για τον Green, η αποστολή των διαχειριστών της κρίσης, είναι το να αποτρέψουν την απώλεια του ελέγχου, όταν και εάν είναι εφικτό, να περιορίσουν τη ζημιά κατά τη διάρκεια του κρίσιμου γεγονότος και να επανακτήσουν τον έλεγχο, όταν αυτός έχει χαθεί.

Οι Mitroff και Pearson (1993) αναφέρουν ότι η άμεση προσπάθεια των διαχειριστών της κρίσης θα πρέπει να είναι η συγκέντρωση, η ανάλυση και η διάδοση των πληροφοριών. Οι πρώτες ώρες (ή ημέρες για τις κρίσεις που μπορεί να κρατήσουν για μεγαλύτερες χρονικές περιόδους) χρησιμοποιούνται για την ταυτόχρονη εκτέλεση ενός αριθμού δραστηριοτήτων, που σχετίζονται με τις σημαντικές ευθύνες των διαχειριστών των κρίσεων. Αυτές οι ευθύνες είναι σχετικές με την «εύρεση των γεγονότων, την ανάλυση, τον έλεγχο της ζημιάς και την επικοινωνία».

Μπορούμε πλέον να αναπτύξουμε μια πιο κατανοητή και τεχνοκρατική εικόνα, ως προς το τι εμπεριέχεται σε μια κρίσιμη κατάσταση και κατά συνέπεια στη διαχείριση μιας κρίσης.

Μια κρίσιμη κατάσταση εμπεριέχει:

1. Απειλή σχετικά με τους ανθρώπους και τους πόρους.
2. Απώλεια ελέγχου.
3. Ορατές και/ή αόρατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς.

Από την πλευρά της διαχείρισης οι απειλές, η απώλεια του ελέγχου και η πιθανή ζημιά στους ανθρώπους και τους πόρους πιέζουν για την επίλυση της κρίσιμης κατάστασης, κάτι που επίσης προσδιορίζει μια κρίση. Από την πλευρά της διαχείρισης, έχουμε να κάνουμε με μια κρίση όταν:

- Υπάρχει πολύ περιορισμένος χρόνος, στον οποίο μπορούμε να αντιδράσουμε (ή ο χρόνος φαίνεται πολύ περιορισμένος).
- Πρέπει να ληφθούν πολύ γρήγορα αποφάσεις (δεδομένου του πολύ περιορισμένου χρόνου).
- Οι διαθέσιμες πληροφορίες φαίνονται αναξιόπιστες ή ελλιπείς.
- Οι απαιτήσεις για την αντίδραση από την άποψη των ανθρώπων και του εξοπλισμού υπερβαίνουν (ή φαίνεται ότι είναι έτσι) τους διαθέσιμους πόρους.

Οι κρίσιμες καταστάσεις επομένως, δημιουργούν την ανάγκη για εύρεση περισσότερου χρόνου, τη συλλογή περισσότερων αξιόπιστων πληροφοριών, καθώς επίσης την προστασία και την αποτελεσματική ανάπτυξη των διαθέσιμων πόρων. Επίσης πρέπει να αντιμετωπιστούν τα συναισθήματα πίεσης, που αισθάνονται οι εμπλεκόμενοι στην κρίσιμη κατάσταση. Οι διαχειριστές επίσης μπορούν να χρησιμοποιήσουν την πίεση που αισθάνονται για να κερδίσουν περισσότερο χρόνο, περισσότερες πληροφορίες για να διαφυλάξουν και να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τους πόρους, ώστε να συγκεντρωθούν στις αποφάσεις που πρέπει να πάρουν. Μια τεχνική που βοηθά σ' αυτήν τη συγκέντρωση είναι οι Συλλογισμοί σχετικά με την Κρίση, η οποία εμπεριέχει την ανακύκλωση τριών βασικών ερωτήσεων, ενώ αντιμετωπίζουν μια κρίσιμη κατάσταση:

- Πώς μπορεί να υπάρξει περισσότερος χρόνος;
- Πώς μπορούν να αποκτηθούν περισσότερες πληροφορίες;
- Πώς μπορεί να μειωθεί η απώλεια ή το κόστος των πόρων;

Αυτές οι τρεις ερωτήσεις επιτρέπουν σε ένα διαχειριστή να συγκεντρωθεί στους τρόπους μείωσης του συναισθήματος πίεσης και να επιλύσει την κρίσιμη κατάσταση. Η συγκέντρωση στην προστασία ή στη μείωση του κόστους και της απώλειας των πόρων, θα βοηθήσει στο να υπάρχει μια θετική εικόνα - ειδικότερα ως προς τους άλλους, ανώτερους διευθυντές του οργανισμού ή των οργανισμών που επλήγησαν.

Συνεπώς, η διαχείριση των κρίσεων εμπεριέχει πέντε κύριες ομάδες δραστηριοτήτων:

1. Οι διαχειριστές της κρίσης εργάζονται με σκοπό να εμποδίσουν την εμφάνιση μιας κρίσιμης κατάστασης και να ελαχιστοποιήσουν τον αντίκτυπό της.
2. Πριν ξεσπάσει η κρίσιμη κατάσταση, οι διαχειριστές σχεδιάζουν την αντιμετώπιση και τις δραστηριότητες ανάκαμψης, ενώ εξασκούν τα μέλη του Οργανισμού στην εκτέλεση των παραπάνω δραστηριοτήτων, έτσι ώστε οι οργανισμοί και οι κοινότητες να είναι προετοιμασμένοι στο να αντιμετωπίσουν μελλοντικές κρίσιμες καταστάσεις και τον αντίκτυπό τους.
3. Όταν η κρίση ξεσπάσει, οι διαχειριστές ασχολούνται με την έναρξη της κρίσης στο διαθέσιμο χρόνο.
4. Όταν η απειλή της κρίσης ή οι απειλές αρχίζουν να επηρεάζουν την κατάσταση, οι διαχειριστές ασχολούνται με τις επιπτώσεις της κρίσης. Αυτό μπορεί να σημαίνει τη χρησιμοποίηση διαφορετικών πόρων, προσωπικού και διαχειριστικών προσεγγίσεων απ' αυτές που χρησιμοποιήθηκαν κατά την περίοδο της έναρξης της κρίσης.
5. Μετά την κρίση, οι διαχειριστές μπορούν να ασχοληθούν με τη διαχείριση της ανάκαμψης και τον προγραμματισμό της αποκατάστασης. Αυτό μπορεί να σημαίνει τη χρήση διαφορετικών πόρων, προσωπικού και διαχειριστικών προσεγγίσεων απ' αυτές που χρησιμοποιήθηκαν κατά την περίοδο έναρξης της κρίσης και κατά την περίοδο των επιπτώσεων της κρίσης.

1.3 Κατηγοριοποίηση των κρίσεων

Ήδη έχει αποδειχθεί ότι οι κρίσεις περνούν από μια διαδικασία ανάπτυξης. Αυτό οδηγεί σε μια πρακτική υποδιαίρεση της διαδικασίας κρίσης, που είναι δυνατόν να διαφοροποιηθεί μεταξύ δύο έως τεσσάρων φάσεων μιας κρίσης. Χρησιμοποιώντας τη χρονική πίεση ως χαρακτηριστικό, διαιρούμε τις φάσεις μιας κρίσης σε πιθανές, λανθάνουσες και οξείες κρίσεις.

Οι **πιθανές κρίσεις** χαρακτηρίζουν μια φάση στην οποία η κρίση είναι μόνο ένα φανταστικό κατασκεύασμα. Δεν είναι, υπό αυτήν τη μορφή, ούτε εξακριβώσιμες ούτε υπάρχουσες και γι' αυτόν τον λόγο αυτή η κατάσταση περιγράφεται από τον Krystek (1987) σαν την "σχεδόν κανονική λειτουργία της επιχείρησης".

Οι **λανθάνουσες κρίσεις** περιγράφουν τη φάση στην οποία η κρίση έχει ξεσπάσει ήδη, αλλά δεν είναι ακόμα ευπροσδιόριστη με τα κανονικά ποσοτικά όργανα που είναι διαθέσιμα στην επιχείρηση.

Η φάση της **οξείας κρίσης** είναι η χρονική περίοδος στην οποία η καταστρεπτική επίδραση της κρίσης είναι αντιληπτή και η επιχείρηση προσπαθεί να την αντιμετωπίσει. Τα συμπτώματα είναι προφανή στην οξεία φάση κρίσης, και δεν πρέπει να συγχεθούν με τις αιτίες της κρίσης. Η αντίληψη για μια κατάσταση κρίσης αποκαλύπτεται με τη βοήθεια των μέσων αναφοράς της επιχείρησης. Η διαφοροποίηση μεταξύ των φυσικών και των προκληθεισών από τον άνθρωπο κρίσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική στον τουρισμό. Οι κρίσεις που προκαλούνται από τα αρνητικά γεγονότα στη φύση, παραδείγματος χάριν, φυσικές καταστροφές (τροπικοί κυκλώνες, θύελλες, παλίρροιες, πλημμύρες, χιονοστιβάδες και σεισμοί) διαφέρουν αρκετά στην επίδρασή τους από τις προκληθείσες από τον άνθρωπο κρίσεις, όπως για παράδειγμα είναι οι βομβιστικές επιθέσεις.

Καταρχήν, τα αρνητικά γεγονότα που αποδίδονται στους ανθρώπους οδηγούν σε μια πολύ πιο μακροχρόνια απώλεια πίστης και, επομένως, σε πιο αρνητικές συνέπειες από τις φυσικές κρίσεις, που μπορούν να οδηγήσουν στις αναπόφευκτες αιτίες. Αυτό θα μπορούσε να παρατηρηθεί, παραδείγματος χάριν, στις συνέπειες των γεγονότων στο Λος

Άντζελες και το Σαν Φρανσίσκο. Οι φυλετικές ανησυχίες το 1992 στο Λος Άντζελες είχαν μεγαλύτερη επίδραση όχι μόνο από την άποψη της αμεσότητας, αλλά και από τις μακροπρόθεσμες απώλειες στον τομέα του τουρισμού, απ' ό,τι είχε ο σεισμός στο Σαν Φρανσίσκο. Εκεί, οι αφίξεις αυξήθηκαν πραγματικά στους 12 μήνες μετά από το σεισμό. Εάν εξεταστεί η χρονική απόσταση μεταξύ της αρχής ενός αρνητικού γεγονότος και της αντίληψης για την κρίσιμη κατάσταση, είναι δυνατό να διακρίνει κάποιος μεταξύ των κρίσεων και γρήγορες και αργές ταχύτητες έναρξης μιας κρίσης. Κάποιες κρίσεις ξεσπούν με γρήγορες ταχύτητες εξαιτίας της ξαφνικής αλλαγής, που ανιχνεύεται πιο γρήγορα από ό,τι συμβαίνει με τις πιο αργές ταχύτητες έναρξης μιας κρίσης.

1.4 Η ανθρώπινη πλευρά της κρίσιμης κατάστασης

Μέχρι στιγμής έχουμε αναφέρει τις τεχνικές πλευρές των κρίσιμων καταστάσεων και της διαχείρισής τους. Στην πραγματικότητα, δεν υπάρχουν κρίσιμες καταστάσεις, αν δεν υπάρχει απειλή από μια κρίση εναντίων των ανθρώπων ή των πόρων, οι οποίοι είναι πολύτιμοι για τους ανθρώπους. Πολλοί διαχειριστές, στους οποίους έχει ανατεθεί το καθήκον μιας επιτυχημένης εταιρείας, τείνουν να παραβλέπουν αυτήν την προοπτική, εξαιτίας της ευκολίας με την οποία οι αντικειμενικές προσεγγίσεις θα καταπραΰνουν την ματαιοδοξία των χρηστών. Λίγες κρίσεις ή λίγα επιχειρηματικά σχέδια επιτυχίας αναγνωρίζουν κάτι παραπάνω στους ανθρώπους από το καθήκον που υπέδειξαν κι όμως παρόλα αυτά, οι άνθρωποι είναι οι αγοραστές, οι πωλητές, οι υπεύθυνοι των επικοινωνιών και οι καταναλωτές, που επιτρέπουν στον οργανισμό να υπάρχει και να λειτουργεί. Όταν οι υπεύθυνοι παραβλέπουν τη διαχείριση των ανθρώπων (των φόβων τους, του πόνου τους και των απόψεών τους) το κάνουν με δικό τους κάθε φορά κόστος.

Εξ αιτίας του ότι απειλούνται άνθρωποι από μια κρίση, γίνονται συμμετοχοί στην κατάσταση. Παραδοσιακά, συμμετοχοί είναι τα θύματα (αυτοί που επλήγησαν από την κρίση), οι ανταποκρινόμενοι (αυτοί που θα ανταποκριθούν στην κρίση) και οι θεατές (αυτοί που θα παρατηρήσουν την κρίση από κοντά, αλλά που δεν θα εμπλακούν προσωπικά). Τα θύματα είναι εκείνοι που έχουν τραυματιστεί κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Οι ανταποκρινόμενοι είναι εκείνοι όπου η δουλειά τους έχει σχέση με την αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων. Οι θεατές είναι εκείνοι, που δεν έχουν επηρεαστεί πρακτικά, αλλά

που είναι ουσιαστικά κοντά (ή μέσα) στο περιβάλλον, όπου ξέσπασε το κρίσιμο γεγονός. Με την αύξηση της γνώσης και της χρήσης της τεχνολογίας ωστόσο, αυτοί οι ορισμοί έχουν αρχίσει να αλλοιώνονται.

1.5 Τι είναι διαχείριση Κρίσης

Ο όρος “διαχείριση” περιγράφει συνήθως την ηγεσία μιας οργανωτικής μονάδας. Είναι δυνατό να διαφοροποιηθεί μεταξύ ενός θεσμικού και λειτουργικού τρόπου σκέψης. Όσον αφορά τον πρώτο, η διαχείριση περιγράφει τις ομάδες εκείνες που επιτυγχάνουν τους διοικητικούς στόχους, τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες τους. Όσον αφορά στη λειτουργική σκέψη, η διαχείριση είναι ένας όρος για όλους τους στόχους και τις διαδικασίες που συνδέονται με τη λειτουργία ενός εργαζόμενου οργανισμού. Ειδικότερα, αυτή προγραμματίζει, οργανώνει, εφαρμόζει και ελέγχει. Η λειτουργική προοπτική της διαχείρισης μπορεί να επεκταθεί για να περιλάβει τον συλλογισμό που σχετίζεται με τον άνθρωπο και με τα αντικείμενα.

Η πρώτη χρήση του όρου «διαχείριση κρίσης» εμφανίζεται στην πολιτική ορολογία. Λέγεται ότι ο Πρόεδρος των ΗΠΑ J.E Kennedy χρησιμοποίησε την έκφραση κατά τη διάρκεια της Κουβανής κρίσης του 1962 για να περιγράψει το χειρισμό μιας εξαιρετικά σοβαρής κατάστασης. Ο όρος «διαχείριση κρίσης» πρέπει να διαχωριστεί από αυτόν της «διαχείρισης κινδύνου». Ο τελευταίος εστιάζει σε εκείνες τις εκδηλώσεις, οι οποίες δεν προκαλούν σοβαρή ή μόνιμη ζημία για την οργάνωση ή τον προορισμό, στην περίπτωση του τουριστικού κλάδου. Εντούτοις, αφότου η διαχείριση κινδύνου περιορίστηκε αρχικά στους κινδύνους από τους οποίους μπορούσε να ασφαλιστεί η επιχείρηση, παρατηρήθηκε μια σταθερή τάση, η οποία σκόπευε να καλύψει με τη διαχείριση κινδύνου όλα τα διαφορετικά είδη κινδύνων. Ωστόσο, αυτή η επέκταση του νοητικού πλαισίου δεν είναι κάτι που προτείνεται. Οδηγεί σε μια εξίσωση της διαχείρισης κινδύνου και της διαχείρισης γενικότερα, δεδομένου ότι οι κίνδυνοι είναι εξ ορισμού μέρος των διαδικασιών απόφασης και διαχείρισης. Αλλά και ο περιορισμός μόνο στους ασφαλίσιμους κινδύνους δεν είναι πλέον έγκυρος.

Συχνά ο λόγος για τον οποίο οι δραστηριότητες, άρχισαν αλλά και οι τομείς για τους οποίους ισχύουν, καθορίζουν ποιες δραστηριότητες μπορούν να ταξινομηθούν ως μέρος του κινδύνου ή της διαχείρισης κρίσης. Αυτές οι μεταβατικές περιοχές δεν μπορούν να αποφευχθούν. Αλλά ταυτόχρονα δεν έχουν κάποια σημαντική σπουδαιότητα. Εντούτοις, πρέπει να διαπιστωθεί ότι από πρακτική άποψη, η δραστηριότητα με τους κινδύνους - όπως το γεγονός ότι είναι ασφαλισμοί - στους προορισμούς συχνά αναλαμβάνεται συστηματικά, μόνο αφού αναληφθούν οι προετοιμασίες της διαχείρισης κρίσης. Το ίδιο ακριβώς μπορεί να εμφανιστεί στις επιχειρήσεις τουρισμού, αν και εδώ η ενασχόληση με τη διαχείριση κρίσης βρίσκεται συχνά στο αρχικό στάδιο εφαρμογής της. Αφού οι δραστηριότητες αρχικά πραγματοποιήθηκαν μόνο ως δευτεροβάθμια λειτουργία, λαμβάνονται αποφάσεις συχνότερα και συνδέονται άμεσα με το πιο υψηλό διοικητικό επίπεδο. Βασικό είναι ότι μόνο η διαχείριση κρίσης συγκεντρώνεται στην ευρεία έκτασή της στα αρνητικά γεγονότα που έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν κρίσεις. Για να γίνει αυτό, χρησιμοποιεί επίσης τις λειτουργίες της διαχείρισης κινδύνου στον τομέα της πρόληψης κρίσης.

Όπως στη διαχείριση, έτσι και στη διαχείριση κρίσης υπάρχει μια διαφοροποίησή της ως λειτουργία και ως όργανο. Η διαχείριση κρίσης ως όργανο αναφέρεται στις ομάδες προσώπων που είναι αρμόδια για τις δραστηριότητες αντιμετώπισης κρίσεων. Είναι ο κυρίαρχος φορέας της λειτουργικής διαχείρισης κρίσης. Οι υπάλληλοι των μέσων και χαμηλών βαθμίδων και οι εξωτερικές δυνάμεις ενώνονται με τα μέλη των ανώτερων διοικητικών επιπέδων ως ενεργά μέλη κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

Η διαχείριση κρίσης ως λειτουργία αναφέρεται στις αλλαγές των στόχων και των διαδικασιών όταν εμφανίζεται μια κρίση. Οι διαφορετικοί τύποι διαχείρισης κρίσης και οι αντίστοιχες δραστηριότητες διακρίνονται όσον αφορά το χαρακτήρα διαδικασίας της κρίσης και τη διαφοροποίηση μεταξύ των φάσεων της.

Ως διαχείριση κρίσης λοιπόν θεωρείται η στρατηγική, οι διαδικασίες και τα μέτρα που σχεδιάζονται και εφαρμόζονται προκειμένου να αποτρέψουν ή να αντιμετωπίσουν μια κρίση.

1.6 Οι φάσεις της Διαχείρισης Κρίσεων

Πίνακας 1: Οι φάσεις της Διαχείρισης Κρίσεων

Αποτροπή Κρίσης						Αντιμετώπιση Κρίσης	
Διαχείριση Κινδύνου							
Προφυλάξεις για την Κρίση				Αποφυγή Κρίσης		Μείωση Συνεπειών	Ανάρρωση
Διαχείριση Κινδύνου							
Ανάλυση	Σχεδιασμός	Προστασία	Εκπαίδευση	Έγκαιρη Ειδοποίηση	Προσαρμογή	Εφαρμογή των προετοιμασμένων λειτουργιών	

Η πρόληψη κρίσης αντιπροσωπεύει τη δυναμική αναμονή των αρνητικών γεγονότων, και διανοητικά και από την άποψη της προετοιμασίας. Σε αντίθεση με την αντιμετώπιση της κρίσης, η πρόληψη κρίσης χαρακτηρίζεται από συνεχή ενασχόληση με το θέμα. Αποτελείται από δύο τομείς, την προφύλαξη από την κρίση και την αποφυγή της κρίσης. Και τα δύο μέρη είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους και μπορούν να χρησιμοποιηθούν το ένα μετά το άλλο ή και συγχρόνως.

Οι προφυλάξεις για την κρίση περιγράφουν τις προγραμματισμένες προληπτικές δραστηριότητες και τα μέτρα για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση κρίσης, τα οποία λαμβάνονται με στόχο τη μείωση των συνεπειών. Αυτός ο τομέας είναι συνεπώς στρατηγικής φύσης και περιλαμβάνει την πολιτική κινδύνου, αλλά και προετοιμάζει τα λειτουργικά σχέδια κρίσης. Αντικείμενο της αποφυγής κρίσης είναι να ληφθούν τα μέτρα εκείνα που θα εμποδίσουν την ανάπτυξη της κρίσης από τα προσδιοριζόμενα δυνητικά αίτια κρίσης. Αυτός είναι πρωταρχικά ο στόχος της έγκαιρης προειδοποίησης, η οποία εξετάζει την ανίχνευση και την αξιολόγηση των δυνητικών αυτών αιτιών. Στόχος της έγκαιρης προειδοποίησης επομένως, είναι να ανιχνευθούν εγκαίρως τα γεγονότα και να υπολογιστεί η σοβαρότητά τους, προκειμένου να αναληφθούν γρήγορα τα κατάλληλα αντίμετρα. Θεμελιώδης υπόθεση, είναι η δυνατότητα να προωθηθεί η χρήση των κατάλληλων οργάνων.

BIBLIOΓΡΑΦΙΑ

- Ahmed, Z. (1991), 'The influence of the components of a State's Tourist Images on Product positioning strategy', *Tourism Management*, 12(4), pp. 331-340.
- Ahmed, Z. (1996), 'The need for the Identification of the Constituents of a Destination's Tourist Image: A Promotional Segmentation Perspective', *Tourism Review*, 51(2), pp. 44-57.
- Bhattarai, K, Conway, D. and Shrestha, N. (2005), 'Tourism, Terrorism and Turmoil in Nepal', *Annals of Tourism Research*, 32(3), pp. 669-688.
- Boush, D. and Loken, B. (1991), 'A process-tracing study of brand extension evaluation', *Journal of Marketing Research*, 28(1), pp. 16-28.
- Braun, O. and Lohmann, M. (1989), *Die Reiseentscheidung*, Studienkreis für Tourismus, Starnberg.
- Bruhn, M. and Meffert, H. (1995), *Dienstleistungsmarketing*, Gabler, Frankfurt am Main.
- Cotke, J. (1993), *Tourism Law*, 2nd edn., Elm Publications, Huntingdon.
- Coshall, J. (2005), 'Interventions on UK Earnings and Expenditure Overseas', *Annals of Tourism Research*, 32(3), pp. 592-609.
- Drosdek, A. (1996), *Credibility Management*, Campus, Frankfurt am Main.
- Fasse, E-W. (1995), *Risk-Management im strategischen internationalen Marketing*, Steuer-und Wirtschaftsverlag, Hamburg.
- Fiedler, S. (1994), 'Kommunikation zur Krisenvermeidung und -vorsorge', in *Erfolgsfaktor Krise* (R. Gareis (ed.)), Signum-Verlag, Seedorf, pp. 211-235.
- Frombling, S. (1993), *Zielgruppenmarketing im Fremdenverkehr von Regionen*, Lang, Frankfurt am Main.
- Gomez, P. (1981), *Modelle und Methoden des systemorientierten Managements*, Haupt, Bern.
- Gronvall, J. (2000), *Managing Crisis in the European Union: The Commission ND 'Mad Cow Disease'*, CRISMART, Stockholm.
- Hahn, D. (1979), 'Frühwarnsysteme, Krisenmanagement und Unternehmensplanung', *Frühwarnsystem*, ZfB Ergänzungsheft 2, pp. 25-46.
- Hall, C. M. (1994), *Tourism and Politics*, John Wiley & Sons, New York.
- Horner, P. (1996), *Travel Agency Practice*, Longman, London.
- Konrad, L. (1991), *Strategische Früherkennung*, Universitätsverlag Brockmeyer, Bochum.

- Kreilkamp, E. (2004), 'Strategische Friihauflklarung im Rahmen des Krisenmanagements im Tourismusmarkt', in Risiko und Gefahr im Tourismus (D. Glaeiler and H. Pechlaner (eds.)), Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 13-27.
- Lennon, J. and Foley, M. (1999), 'Interpretation of the Unimaginable', Journal of Travel Research, 38(8), pp. 46-50.
- Luhmann, N. (1993), Risk: A Sociological Theory, de Gruyter, New York.
- Maslow, A.H. (1943), 'A Theory of Human Motivation', Psychological Review, 50(4), pp. 370-396.
- Mazanec, J. (1989), 'Consumer behavior in tourism', in Tourism Marketing and Management Handbook (S. Witt and L. MoUtinho (eds.)), Prentice Hall, Hertfordshire, pp. 63-68.
- Ritchie, B.W, Dorrell, H., Miller, D. and Miller, G. (2004), 'Crisis Communication and Recovery for the Tourism Industry: Lessons from the 2001 Foot and Mouth Disease Outbreak in the United Kingdom, Journal of Travel and Tourism Marketing, 15 (2), pp. 199-216.
- Ryan, C. (1995), Researching Tourist Satisfaction: Issues, Concepts, Problems, Routledge, London.
- Sayed el, M. K. (1997), 'The case of Egypt', in Shining in the Media Spotlight (WTO (ed.)), WTO, Madrid, pp. 21-25.
- Schrattenecker, G. (1984), Die Beurteilung von Urlaubslandern durch Reisekonsumenten, Service Fachverlag, Wien.
- Steger, U. and Antes, R. (1991), Unternehmensstrategie und Risiko-Management, in Umwelt-Auditing (U. Steger (ed.)), FAZ, Frankfurt am Main, pp. 13-44.
- Stutts, A. (1990), The Travel Safety Handbook, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Wilkinson, P (1993), Policy Study of Traveller Safety - Confidential Report for the World Travel & Tourism Council, WTTC, London.
- World Tourism Organization (2001), Special Report No. 18, Tourism After 11 September 2001: Analysis, Remedial Actions and Prospects, WTO, Madrid.
- World Tourism Organization (2004), Indicators of Sustainable Development of Tourism Destinations, WTO, Madrid.
- World Tourism Organization (2005a), Tsunami Relief for the Tourism Sector - Phuket Action Plan, WTO, Madrid.
- Yeoman, 1., Galt, M. and McMahon-Beattie, U. (2005), , A Case Study of How Visit Scotland Prepared for War', Journal of Travel Research, 44(1), pp. 6-20.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

2.1 Το τουριστικό σύστημα

Ο τουρισμός είναι ένα φαινόμενο της σύγχρονης εποχής και περιγράφει σε γενικές γραμμές, όλα εκείνα που συνδέονται με το ταξίδι. Γενικά, υπάρχουν τρία βασικά χαρακτηριστικά: αλλαγή τοποθεσίας, προσωρινή παραμονή και η ύπαρξη ενός κινήτρου. Σύμφωνα με τον ορισμό του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού και των Ηνωμένων Εθνών, ο τουρισμός πρέπει να κατανοηθεί ως "οι δραστηριότητες των ατόμων που ταξιδεύουν και που μένουν σε μέρη έξω από το συνηθισμένο περιβάλλον τους για όχι περισσότερο από ένα συνεχόμενο έτος για λόγους αναψυχής, επαγγελματικούς ή άλλους".

2.2 Το τουριστικό προϊόν

Το τουριστικό προϊόν είναι ποικίλο και σύνθετο και κατασκευάζεται συχνά με τη συνεργασία ενός αριθμού ανθρώπων και οργανισμών. Στον τουρισμό, ακόμα κι αν εκείνες οι μονάδες που συμμετέχουν στην κατασκευή υπηρεσιών παράγουν τα τουριστικά προϊόντα τους, σύμφωνα με την κυρίαρχη άποψη, μόνο η εμπορεύσιμη υπηρεσία του πακέτου γίνεται κατανοητή ως το πραγματικό τουριστικό προϊόν, επειδή τα αντίστοιχα μέρη υπηρεσιών είναι μετά βίας εμπορεύσιμα από μόνα τους (Kaspar 1991, Doswell 1998, Bieger 2002).

Επειδή, όπως με άλλα προϊόντα υπηρεσιών, το προϊόν τουρισμού είναι άυλο, κάνει την υπηρεσία που πρόκειται να παραχθεί δύσκολη στο να αξιολογηθεί. Αυτή η δυσκολία αυξάνεται λόγω της απόστασης της τοποθεσίας αγοράς της υπηρεσίας και της τοποθεσίας παροχής της υπηρεσίας. Το τουριστικό προϊόν είναι ένα προϊόν πεποίθησης ή εμπιστοσύνης που απαιτεί να είναι σε θέση ο προμηθευτής να μειώσει την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο, προ πάντων, στις σχέσεις με τους πιθανούς πελάτες.

Το τουριστικό προϊόν στην προσφορά διαιρείται συχνά σε αρχική και παραγόμενη προσφορά (Kaspar 1991, Muller, Kramer και Krippendorf 1991, Freyer 1995). Ενώ φυσικοί παράγοντες, γενική υποδομή και κοινωνικό - πολιτιστικές σχέσεις, που δεν έχουν χαρακτηριστικά καμία άμεση σχέση με τον τουρισμό, λογίζονται στην αρχική προσφορά, η παραγόμενη προσφορά ενσωματώνει τους παράγοντες που δημιουργήθηκαν εσκεμμένα για την ικανοποίηση των αναγκών των τουριστών.

Από την προοπτική της απαίτησης, το προϊόν μπορεί να χαρακτηριστεί, γενικά, σαν διάφορα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που συνδυάζονται και επιτρέπουν σε μια ή περισσότερες ανάγκες ενός ενδεχόμενου πελάτη να ικανοποιηθούν. Με την ικανοποίηση αυτών των αναγκών, το προϊόν παρέχει στον καταναλωτή ένα όφελος. Βασιζόμενος στο μετρητή οφελών που αναπτύχθηκε από τον Vershofen, που διαφοροποιείται μεταξύ των βασικών οφελών, δηλαδή της υλικό-τεχνικής πλευράς ενός προϊόντος και των πρόσθετων οφελών του, δηλαδή τη συναισθηματική - πνευματική πλευρά, ο Kotler (1984) ανέπτυξε τρία επίπεδα του "όρου" προϊόν. Περιγράφει το πρώτο επίπεδο ως *το βασικό προϊόν* που είναι η πραγματική υπηρεσία του προϊόντος, επομένως, αυτό " που πραγματικά αγοράζει ο πελάτης ". Το δεύτερο επίπεδο είναι *το πραγματικό προϊόν*, το οποίο προσδιορίζεται από μια μονάδα που γίνεται κατανοητή από τον πελάτη ως αντικείμενο και αυτό περιλαμβάνει πέντε χαρακτηριστικά: ποιοτικά πρότυπα, χαρακτηριστικά γνωρίσματα, σχεδιασμό, εμπορικό σήμα (μάρκα) και συσκευασία. Οι υπόλοιπες υπηρεσίες και τα πλεονεκτήματα που συνοδεύουν το προϊόν διαμορφώνουν ένα τρίτο επίπεδο, που περιγράφεται ως *το αυξημένο προϊόν*.

Αυτό το σύστημα μεταφέρθηκε στις υπηρεσίες από τον Bruhn και τον Meffert (1995) και τα υλικά και άυλα συστατικά του προϊόντος διαιρέθηκαν επίσης σε τρία επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδό του, το πρότυπο περιγράφει το βασικό προϊόν ως θεμελιώδη υπηρεσία ή υποχρεωτικό συστατικό που απαιτείται από τους πελάτες. Στο επόμενο επίπεδο, το ποιοτικό προϊόν ενσωματώνει εκείνα τα στοιχεία που αντιπροσωπεύουν τις υπηρεσίες που αναμένονται από τον πελάτη ως πλήρως επιθυμητά συστατικά. Και οι δύο υπηρεσίες αναφέρονται μαζί στο αποκαλούμενο βασικό όφελος, το οποίο μπορεί, επομένως, να περιέχει επίσης άυλα συστατικά και μπορεί να γίνει κατανοητό περαιτέρω στους όρους που χρησιμοποιούνται από τον Vershofen. Ξεχωριστό είναι το πρόσθετο όφελος που διαμορφώνει το τελικό επίπεδο και περιγράφει τις διακριτικές υπηρεσίες. Όπου παρέχονται αυτές οι υπηρεσίες σαν βασικά πλεονεκτήματα ανταποκρίνονται στις προσδοκίες

πελατών, ενώ οι δραστηριότητες που δημιουργούν τα πρόσθετα οφέλη είναι χρήσιμες στη διαφοροποίηση προϊόντων και, τελικά, στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Εάν αυτό το σύστημα εφαρμόζεται στις βασικές υπηρεσίες τουρισμού, το βασικό προϊόν περιγράφει, παραδείγματος χάριν, τις διανυκτερεύσεις και τις υπηρεσίες διατροφής όσον αφορά τις επιχειρήσεις διαμονής ή τις υπηρεσίες μεταφορών όσον αφορά στις επιχειρήσεις μεταφορών. Οι προορισμοί μπορούν να ενσωματώσουν πολλούς τύπους βασικών υπηρεσιών των οποίων η κολύμβηση και το γκολφ είναι παραδείγματα για τις προσανατολισμένες προς τις δραστηριότητες διακοπές, ενώ τα ιστορικά κτήρια ή η κουλτούρα είναι παραδείγματα των βασικών υπηρεσιών για τις προσανατολισμένες διακοπές στον πολιτισμό μιας χώρας.

Αυτό εκφράζεται με πιο συγκεκριμένους όρους από τον Fesenmeier και τον MacKay (1996), οι οποίοι αναφέρονται στην ιδιαίτερη σημασία της αξίας της εμπειρίας στην αρχική φάση απόφασης ταξιδιού: "Έτσι, τέτοιες αποφάσεις προορισμού μπορεί να βασιστούν στα συμβολικά στοιχεία του προορισμού, παρά στα πραγματικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα." Αυτό το απόσπασμα καθιστά σαφές ότι η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα στη σφαίρα των βασικών οφελών είναι μόλις και μετά βίας δυνατή για το τουριστικό προϊόν, εάν τα προϊόντα δεν είναι πλέον μοναδικά και, κατά συνέπεια, τα αντικειμενικά λειτουργικά χαρακτηριστικά γνωρίσματά τους δεν είναι πλέον ευδιάκριτα. Εάν οι δύο βασικοί τύποι ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων χρησιμοποιούνται ως βάση, η ελλείπουσα ευκαιρία για την υλική διαφοροποίηση σημαίνει ότι η επιλογή παραμένει μεταξύ μιας ηγεσίας δαπανών ή μιας στρατηγικής διαφοροποίησης στα άυλα μέρη, η οποία είναι επίσης γνωστή ως στρατηγική αξίας εμπειρίας. Ο Bieger (2002) επίσης επιβεβαιώνει το εξής: αναφέρεται μόνο στη δυνατότητα της διαφοροποίησης λογισμικού, κάτω από την οποία «τοποθετεί» τον πολιτισμό, τα συστήματα, την εμπειρία, το περιβάλλον και τον τρόπο ζωής, σαν χρήσιμα στοιχεία για έναν προορισμό, κάτω από τον οποίο εντάσσει το κεφάλαιο, την υποδομή και τη φύση. Βλέποντας μακροπρόθεσμα, η συναισθηματική καταναλωτική εμπειρία παρέχει μια μεγαλύτερη συμβολή στην ποιότητα ζωής του καταναλωτή σε πολλές αγορές, συμπεριλαμβανομένης και εκείνη του τουρισμού, από ότι τα βασικά πραγματικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος που θεωρούνται ασήμαντα. Επομένως, είναι στόχος του στρατηγικού και λειτουργικού μάρκετινγκ να παραχθούν, να μεταδοθούν και να διατηρηθούν αυτά τα πρόσθετα οφέλη

που χαρακτηρίζουν ένα προϊόν. Αυτές οι νέες πτυχές είναι, συγχρόνως, η ιδιαίτερη πρόκληση της στρατηγικής διαχείρισης κρίσης.

2.3 Το τουριστικό προϊόν σαν τομέας δραστηριότητας

Σε αυτό το σημείο θα εστιάσουμε κυρίως στους προορισμούς τουρισμού. Μπορούν να περιγραφούν ως το πιο ουσιαστικό τουριστικό προϊόν και συχνά στο παρελθόν επηρεάστηκαν από αρνητικά γεγονότα. Εντούτοις, οι ακόλουθες θέσεις, οι διαπιστώσεις και τα συμπεράσματα είναι χρήσιμα για τους Tour Operators όπως και για άλλους φορείς παροχής υπηρεσιών, είτε ανήκουν στη βιομηχανία του τουρισμού, είτε όχι.

Οι προορισμοί μπορούν να εκτιμηθούν διαφορετικά: Οι ήπειροι και τα κράτη περιγράφονται ως προορισμοί. Παραδείγματα αυτού είναι το πρόγραμμα του Δρόμου του Μεταξιού του WTO, που ενσωματώνει τις χώρες κατά μήκος της 12.000 χλμ. διαδρομής μεταξιού στην ασιατική περιοχή, ή ο Δρόμος των Σκλάβων, η οποία ενώνει 15 κράτη στην αφρικανική ήπειρο. Αλλά τα μεμονωμένα κράτη, οι περιοχές ή ακόμα και τα μεμονωμένα ξενοδοχεία εξετάζονται επίσης στους προορισμούς (WTO 1993, Doswell 1998, Haedri 1998, Bieger 2002, Kotler, Haider και Rein 1993 κάνουν τη διαφορά μιλώντας για πόλεις, περιοχές και έθνη). Όσον αφορά το μέγεθος της γεωγραφικής περιοχής, δεν υπάρχει κάποιο ανώτερο ή κατώτερο όριο. Μόνο η καταναλωτική αντίληψη αποφασίζει τι είναι κατανοητό ως προορισμός και πόσο μεγάλη έκταση έχει. Με αυτήν την κατανόηση του τουριστικού προϊόντος, γίνεται σαφές ότι μια γεωγραφική περιοχή μπορεί να είναι συστατικό περισσότερων από ενός προορισμών. Παραδείγματος χάριν, μπορεί να είναι ένα αναπόσπαστο τμήμα κάποιου μικρότερου προορισμού για έναν τουρίστα που ταξιδεύει για λόγους αναψυχής, ακριβώς όπως μπορεί να είναι συγχρόνως, ένα στοιχείο της Ευρώπης σαν γενικότερο προορισμό για έναν Αμερικανό τουρίστα, που κάνει ένα ταξίδι ανά τον κόσμο.

Αυτό που καθορίζει έναν προορισμό είναι κυρίως επηρεασμένο από τα κίνητρα των τουριστών και από την απόσταση. Τα κίνητρα είναι το σημείο εστίασης των εκτιμήσεων. Οι διακοπές δραστηριοτήτων εξασφαλίζουν ότι "η δραστηριότητα" είναι ο πυρήνας της

προσφοράς γύρω από την οποία οι περαιτέρω υπηρεσίες ομαδοποιούνται. Καθορίζουν συγχρόνως την ακτίνα δραστηριότητας του προορισμού για τον τουρίστα, δηλαδή τη γεωγραφική διάστασή του.

Τα κίνητρα, ως ισχυροί παράγοντες στον καθορισμό ενός προορισμού, συμπληρώνονται από τις αποστάσεις, οι οποίες βρίσκονται μεταξύ της τοποθεσίας από την οποία αναχωρεί ο τουρίστας και του προορισμού του. Ανάλογα με την απόσταση, ένας προορισμός περιγράφεται ως μεγαλύτερη γεωγραφική μονάδα εάν βρίσκεται πιο μακριά από το μέρος που βρίσκεται ο τουρίστας. Αυτή η επίδραση είναι γνωστή σαν η υπόθεση απόστασης, σύμφωνα με την οποία όσο πιο κοντά είναι ένα ένας προορισμός, τόσο πιο προσιτή είναι η εικόνα του.

Η αυξανόμενη απόσταση μπορεί, εντούτοις, να είναι επίσης ασύμφορη. Εάν τα αρνητικά γεγονότα δεν μπορούν πλέον να οριστούν ακριβώς σε μια γεωγραφική περιοχή, οι γειτονικές περιοχές μπορούν επίσης να υποστούν τα αποτελέσματα των γεγονότων, αν και πιθανώς δεν επηρεάστηκαν καθόλου από αυτά. Εντούτοις, αλλαγές συμβαίνουν κατά τη διάρκεια των ετών, οι οποίες καθιστούν μια χρονική διάσταση απαραίτητη κατά την αξιολόγηση των προορισμών.

Παράδειγμα

Η Αφρική είναι μια από τις περιοχές που παγκόσμια επηρεάζονται από τις κρίσεις, όπως επισημαίνει ο πρώην Γενικός Γραμματέας του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού Enriquez Savignac. Αν και η ήπειρος αυτή αποτελείται μέχρι σήμερα από 54 διαφορετικές χώρες, η Αφρική θεωρείται συχνά ως μια περιοχή σε σχέση με τα αρνητικά γεγονότα. Πολλοί τουρίστες ταξινομούν το σύνολο της Αφρικής ως επικίνδυνο προορισμό. Οι ευρωπαίοι ταξιδιώτες επιλέγουν πρώτα προορισμούς στην Αμερική, την Ασία και τη Νότια Αμερική. Μόνο εκείνοι που έχουν ταξιδέψει στο μεγαλύτερο μέρος του κόσμου επιλέγουν και την Αφρική ως προορισμό. Ο Carter (1988) ανέλυσε γιατί τόσοι πολλοί τουρίστες αποφεύγουν να επισκεφθούν την Αφρική. Διαπίστωσε ότι η εικόνα της Αφρικής - που κρατά μακριά τις σημαντικότερες αγορές τουρισμού - εξουσιάζεται από την πεποίθηση ότι οι αφρικανικοί προορισμοί είναι επικίνδυνοι λόγω μιας αντιληπτής έλλειψης κοινωνικής σταθερότητας στην γενικότερη περιοχή. Οι τουρίστες σπάνια θα μπορούσαν να εξηγήσουν αυτήν την αντιληπτή αναταραχή στους αιτιώδεις ή ιστορικούς όρους. Το εκφράζουν μάλλον ως έμφυτο χαρακτηριστικό μιας περιοχής συνολικά σαν ήταν μέρος της γεωγραφίας.

Ο Carter επίσης διαπίστωσε ότι οι περισσότεροι από τους τουρίστες ταξινόμησαν τους προορισμούς στην Αφρική ισάξια επικίνδυνους δεδομένου ότι όλοι θεωρούνται ως προορισμοί επιρρεπείς σε ασθένειες και ιδιαίτερα σε μολυσματικές ασθένειες. Οι τουριστών τείνουν να συνδυάζουν τις ειδήσεις που ακούν σχετικά με το VIH/AIDS (που έφθασε σε μερικές χώρες ποσοστά μόλυνσης περισσότερο από 20% του ενήλικου πληθυσμού), τη χολέρα ή τον ιό Ebola, με ολόκληρη την περιοχή της Αφρικής, παρά μόνο με την επικίνδυνη περιοχή. Η Αφρική αντιμετωπίζεται ως ενιαία χώρα που είναι εξωγήινη και, σε γενικές γραμμές, αυτό το συναίσθημα του διαφορετικού είναι μια πηγή φόβου και αποφυγής για αυτούς τους ταξιδιώτες. Πολλοί από αυτούς ορίζουν την Αφρική ως μια ενιαία, αδιαφοροποίητη και επικίνδυνη περιοχή.

Η κοινή αντίληψη για την Αφρική ως μια ήπειρο που βρίθει συγκρούσεων, πείνας και VIH/AIDS, είναι βασικά εμπόδια στην ευρύτερη πρόσβαση της βιομηχανίας τουρισμού. Πολύ περισσότερο η Αφρική δεν είναι μια ενιαία χώρα, αν και τα ΜΜΕ την απεικονίζουν συχνά έτσι. Αυτές οι αντιλήψεις πρέπει να διαλυθούν. Είναι γεγονός ότι κανείς τουρίστας δεν θα ακύρωνε τις διακοπές του στη Γαλλία ή το Ηνωμένο Βασίλειο εξαιτίας της σύγκρουσης στα Βαλκάνια, αλλά είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα εγκατέλειπε τα σχέδια διακοπών του σε μια χώρα της Αφρικής, εξαιτίας κάποιων συγκρούσεων σε άλλη χώρα της ίδιας ηπείρου που απέχει χιλιάδες μίλια μακριά.

2.4 Τα αρνητικά γεγονότα στην τουριστική βιομηχανία

Πίνακας 2: Αίτιες Κρίσεων στον Τουρισμό

Αίτιες Κρίσεων στον Τουρισμό	
<u>Εμπόλεμες Καταστάσεις</u> Πόλεμος στην Κροατία και στην Σλοβενία (1991) (1994) (1987 και 2000) (Απρίλιος 1992)	<u>Περιβάλλον</u> Καταστροφή δεξαμενόπλοιου Erika στη Γαλλία (12-1999) Σεισμός στην Ουμπρία (Σεπτέμβριος του 1997) (1989 και 1990) (Οκτώβριος 1998) (2001)
<u>Επιδημίες</u> Νόσος των Λεγεωνάριων στην Ισπανία (2001) Νόσος των Creutzfeld – Jakob (1993) Άνθρακας (Σεπτέμβριος 2001)	<u>Τρομοκρατικές Ενέργειες</u> Ιαπωνία Μάιος 1995 από τη δεκαετία του '80 Τρομοκρατικές επιθέσεις εναντίον τουριστών στην Florida, 1993-1994 Παρακράτηση ομήρων στις Φιλιππίνες (Απρίλιος 2000) Τρομοκρατικά χτυπήματα στην Τουρκία στη δεκαετία του '90
<u>Μεταφορές</u> Ατύχημα τρένου στην Eschede (Σεπτέμβριος 1998) Πτώση Concorde της Air France το 2000	<u>Πολιτικές – Οικονομικές</u> Μπουκοτάζ της Αυστρίας (2000) Οικονομική κρίση της Ασίας (1997)

Η εμφάνιση των κρίσεων μπορεί να εντοπιστεί στην αρχή ορισμένων αρνητικών γεγονότων. Η χρήση του όρου "γεγονός" είναι στην πραγματικότητα η πιο κατάλληλη, δεδομένου ότι ορίζεται γενικά ως ένα ιδιαίτερο, εξαιρετικό περιστατικό. Εάν αυτό το ιδιαίτερο, εξαιρετικό περιστατικό προκαλεί αρνητικές συνέπειες, αυτό θα μπορούσε να κληθεί ως αρνητικό γεγονός. Η ανάλυση των γεγονότων, η οποία δεν θα προκαλούσε μόνιμη ζημία εμπίπτει στον τομέα της κανονικής διαχείρισης και καλύπτεται από τη διαχείριση κινδύνου.

Ως αρνητικές εκδηλώσεις θα οριστούν όλα τα γεγονότα σχετικά με το περιβάλλον του οργανισμού, τα οποία μπορούν να προκαλέσουν μόνιμη ζημία από την πλευρά του ενδιαφερόμενου οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να απειλήσουν, να αποδυναμώσουν ή να καταστρέψουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού. Κατά συνέπεια, είναι προτιμότερο να στοχεύσουμε στην ευρεία άποψη, η οποία θεωρεί τα αρνητικά γεγονότα κάτι περισσότερο από προβλήματα ασφάλειας.

BIBLIOΓΡΑΦΙΑ

- Anson, C. (1999), 'Planning for Peace. The Role of Tourism in the Mtermath of Violence', *Journal of Travel Research*, 38(1), pp. 57-61.
- Boush, D. and Loken, B. (1991), 'A process-tracing study of brand extension evaluation', *Journal of Marketing Research*, 28(1), pp. 16-28.
- Brandstrom, A. (2001), *Coping with a Credibility Crisis: The Stockholm Fighter Crash of 1993*, Crismart, Stockholm.
- Braun, O. and Lohmann, M. (1989), *Die Reiseentscheidung*, Studienkreis fur Tourismus, Starnberg.
- Carmouche, R. and Kelly, N. (1995), *Behavioural Studies in Hospitality Management*, Chapman & Hall, London.
- Carter, S. (1998), 'Tourist's and traveller's social construction of Mrica and Asia as risky locations', *Tourism Management*, 19(4), pp. 349-358.
- Coles, T. (2003), 'A Local Reading of a Global Disaster. Some Lessons on Tourism Management from an Annus Horibilis in South West England *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15(1), pp. 173-216.
- Control Risks (2004), *Risk Map 2005*, Control Risks Group, London.
- Cotke, J. (1993), *Tourism Law*, 2nd edn., Elm Publications, Huntingdon.
- Drosdek, A. (1996), *Credibility Management*, Campus, Frankfurt am Main.
- Dunwoody, S. and Peters, H. P. (1993), 'Massenmedien und Risikowahrnehmung', in *Risiko ist ein Konstrukt (Bayerische Riickversicherung)*, Knesebeck, Muenchen, pp. 317-341.
- Freyer, W (1997), *Tourismus - Marketing*, Olden bourg, Munchen.
- Freyer, Wand Schroder, A. (2004), 'Terrorismus und Tourismus - Strukturen und Interaktionen als Grundlage des Krisenmanagements', in *Risiko und Gefithr im Tourismus (D. Glaeiler and H. Pechlaner)*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 101-113.
- Glaeiler, D. and Pechlaner, H. (2004), *Risiko und Gefithr im Tourismus*, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Haedrich, G. (1998b), *Destination marketing - Überlegungen zur Abgrenzung, Positionierung und Profilierung von Destinationen*, *Tourism Review*, 53(4), pp. 6-12.
- Hindley, G. (1983), *Tourists, Travellers and Pilgrims*, HUTchinson, London.
- Hinterhuber, H. and Ortner, S. (2004), 'Risikomanagement als nicht-delegierbare Fiihrungsaufgabe', in *Risiko und Gefithr in Tourismus (D. Glaeiler and H. Pechlaner)* Erich

Schmidt Verlag, Berlin, pp. 191-207.

Lehto, X. Y., O'Leary, J.T. and Morrison, AM. (2004), 'The Effect of Prior Experience on Vacation Behavior', *Annals of Tourism Research*, 31(4), pp. 801-818.

Leimbacher, U. (1992), *Krisenplanung und Krisenmanagement*, Zentralstelle für Gesamtverteidigung, Bern.

Maslow, A.H. (1943), 'A Theory of Human Motivation', *Psychological Review*, 50(4), pp. 370-396.

Okumus, E and Karamustafa, K. (2005), 'Impact of an Economic Crisis', *Annals of Tourism Research*, 32(4), pp. 942-961.

Pearce, P. L. (1982), *The Social Psychology of Tourist Behaviour*, Pergamon, Oxford.

Peattie, S., Clarke, P. and Peattie, K. (2005), 'Risk and responsibility in tourism: promoting sun-safety', *Tourism Management*, 26(3), pp. 399-408.

Reilly, A. (1987), 'Are organizations ready for crisis?', *Columbia Journal of World Business*, 22(1), pp. 79-88.

Ritchie, B.W, Dorrell, H., Miller, D. and Miller, G. (2004), 'Crisis Communication and Recovery for the Tourism Industry: Lessons from the 2001 Foot and Mouth Disease Outbreak in the United Kingdom', *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15 (2), pp. 199-216.

Skriver, A. (1990), 'Vom Unterhaltungswert von Katastrophen', *E+Z* 31 (4), pp. 15-16.

Sonmez, S. and Graefe, A. (1998b), 'Determining Future Travel Behavior from Past Travel Experience and Perceptions of Risk and Safety', *Journal of Travel Research*, 37(4), pp. 171-177.

Starn, R. (1971), 'Historians and Crisis', *Past and Present*, 52, pp. 3-22.

Theuerkorn, S. (2004), *Krisenmanagement in touristischen Destinationen. Zwischen theoretischen Ansätzen und praktischer Umsetzung. Dargestellt am Beispiel Sachsen nach dem Hochwasser im August 2002* (diploma thesis), Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt- Ingolstadt.

Tscharnke, K. (1995), *FVW International*, 17(5), p. 181.

Tschiederer, F. (1980), *Ferienortplanung*, Paul Haupt Verlag, Bern.

World Tourism Organization (1992), *Manual of Quality, Hygiene and Food Safety in the Tourism Sector*, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (1996a), *Budgets of National Tourism Administrations*, WTO, Madrid.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

3.1 Πρώτη αποτύπωση του κινδύνου

Το εμφανές σημείο εκκίνησης στην προσπάθεια οι διαχειριστές μιας κρίσης να γίνουν αποτελεσματικοί, είναι το να προσδιορίσουν τις πηγές κάθε κρίσιμης κατάστασης. Έτσι υπολογίζουν τους κινδύνους, τις απειλές και τα ατυχήματα, που μπορεί να επιφυλάσσονται για εκείνους ή τον οργανισμό τους. Αν υπάρχει αρκετός χρόνος και πόροι, μπορούν να χρησιμοποιήσουν τον κατάλογο με τις απειλές, τους κινδύνους και τα ατυχήματα και με βάση αυτόν τον κατάλογο να ξεκινήσουν τη διαχείριση. Ωστόσο, πολλές φορές οι πόροι και ο χρόνος είναι περιορισμένοι και έτσι είναι αναγκαίο να καθοριστεί κάποια μορφή προτεραιότητας. Οι προτεραιότητες συνήθως καθορίζονται αν εκτιμηθεί το μέγεθος και τη συχνότητα εμφάνισης κάθε ατυχήματος, κινδύνου ή απειλής. Αυτή η διαδικασία ορίζεται ως «εκτίμηση του κινδύνου». Αφού λοιπόν, οι διαχειριστές έχουν προσδιορίσει ή δημιουργήσει μια λίστα με τους σημαντικότερους κινδύνους και απειλές, μπορούν να σκεφτούν το πώς θα διαχειριστούν με τον καλύτερο τρόπο το καθένα απ' αυτά. Αυτή η διαδικασία είναι η διαχείριση του κινδύνου (και μπορεί να οριστεί ως «αντιμετώπιση του ρίσκου», επειδή γίνεται προσπάθεια να διορθωθούν τα αίτια ενός προβλήματος, πριν ακόμη αυτό εμφανιστεί).

Οι λέξεις κίνδυνοι, απειλές και ατυχήματα χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν παρόμοιες πηγές προβλημάτων και κρίσεων, αλλά και για να ορίσουν συγκεκριμένες έννοιες.

Πριν γίνει αναφορά στις τεχνικές διαχείρισης του κινδύνου, πρέπει να υπολογιστούν τα ισχυρά σημεία και οι αδυναμίες των σύγχρονων προσεγγίσεων, που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό και την εκτίμηση του κινδύνου.

3.2 Βασικά σημεία σχετικά με την έννοια του κινδύνου

3.2.1 Ακρίβεια ως προς την εκτίμηση του κινδύνου

Το θέμα της ακρίβειας είναι σημαντικό για αυτούς που σχεδιάζουν ή χρηματοδοτούν τις δραστηριότητες διαχείρισης της κρίσης. Οι κυβερνήσεις και οι ασφαλιστικές εταιρείες για παράδειγμα, συχνά εκτιμούν τη συχνότητα των γεγονότων, ανάλογα με τη διεξαγωγή των γεγονότων, που εμφανίζονται μια φορά κάθε πενήντα ή κάθε εκατό χρόνια. Από τη άλλη, οι πόροι των εκτάκτων υπηρεσιών συχνά βασίζονται σε ένα συνδυασμό οικονομικών προτεραιοτήτων και κοινής ζήτησης (όπως είναι οι ετήσιες προβλέψεις ζήτησης και χρήσης) και έτσι υστερούν μπροστά στους μεγαλύτερους πόρους, που μπορεί να χρειαστούν σε μια κατάσταση, που ίσως συμβεί πενήντα ή εκατό χρόνια μετά. Ο σεισμός στην Kobe (1994) και η πυρκαγιά στην New South Wales στο Sydney (1996) αποτελούν παραδείγματα τέτοιων γεγονότων. Οι κρίσεις σε αυτές τις περιπτώσεις, μπορεί να προκύψουν επειδή η συχνότητα των γεγονότων (και γι' αυτό και η κλιμάκωση των απαιτούμενων πόρων), μπορεί να υπολογισθεί λανθασμένα και επειδή οι διαθέσιμοι πόροι των ομάδων αντιμετώπισης περιορίζονται από τις οικονομικές παροχές.

3.2.2 Η ανάλυση του κινδύνου

Η ανάλυση και η διαχείριση του κινδύνου μπορεί να είναι ένα απλό καθήκον για τη διαχείριση μιας κρίσης. Η διαδικασία είναι πολύ απλή και έχει ως εξής. Οι υπεύθυνοι:

1. Προσδιορίζουν τους κινδύνους - ποιες είναι οι απειλές, τα ατυχήματα και τα πράγματα που θα μπορούσαν να πάνε στραβά;
2. Εντοπίζουν ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος διαχείρισης αυτών των κινδύνων.
3. Τους αντιμετωπίζουν.

Σε μια ευρεία έκταση, αυτά είναι όλα όσα χρειάζεται να γίνουν για οποιοδήποτε οργανισμό, ώστε να περιοριστεί η έκθεσή του στον κίνδυνο.

Αυτή η δραστηριότητα γίνεται περίπλοκη, εάν υπάρχουν περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι. Αυτός ο περιορισμός μπορεί να πάρει μια ή πιο πολλές μορφές συμπεριλαμβανομένου:

- Του ύψους του διαθέσιμου κεφαλαίου.
- Του αριθμού των μελών του προσωπικού και
- του βαθμού αντιμετώπισης.

Από τη στιγμή που η ικανότητα που έχει ένας οργανισμός να αντιμετωπίζει τις αναγνωρισμένες απειλές είναι περιορισμένη ή εάν ο αριθμός των απειλών είναι τόσο μεγάλος, που ο οργανισμός δεν μπορεί να τις χειριστεί όλες κατευθείαν, τότε οι υπεύθυνοι πρέπει να υπολογίσουν τις προτεραιότητές τους.

Οι πηγές του κινδύνου συχνά προσδιορίζονται ανεπαρκώς. Πολλοί διαχειριστές τείνουν να επικεντρώνονται υπερβολικά πολύ σε μια ομάδα από εμφανείς απειλές, που προκύπτουν μέσα από τον οργανισμό ή μέσα στη δομή ή την τοποθεσία, στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός. Οι κίνδυνοι τα ατυχήματα και οι απειλές προέρχονται από τέσσερεις κεντρικές ομάδες:

- Από εσωτερικές πηγές μέσα από τον οργανισμό και από τη φυσική τοποθεσία ή το κτήριο, στο οποίο βρίσκεται ο οργανισμός.
- Παρακείμενες ή γειτονικές πηγές, δηλαδή από οργανισμούς και τοποθεσίες ή κτήρια τα οποία περιβάλλουν άμεσα τον οργανισμό.
- Εξωτερικές ή τοπικές πηγές, δηλαδή από οργανισμούς ή κτήρια που βρίσκονται στην περιβάλλουσα κοινότητα ή γεωφυσική περιοχή.
- Απομακρυσμένες πηγές από τους οργανισμούς ή τα κτίσματα, πέρα από την κοινότητα ή περιφέρεια (περιλαμβάνοντας εθνικές και διεθνείς πηγές).

Εξετάζοντας την κάθε ομάδα αυτών των πηγών κινδύνου και απειλών, οι διαχειριστές μπορούν να αναπτύξουν ανάλογα σχέδια και πολιτικές. Καθώς αυτές οι ομάδες κινούνται από τις εσωτερικές προς τις εξωτερικές, η ικανότητα του οργανισμού μειώνεται ως προς το να αντιμετωπίσει το μέγεθος, τη φύση και τις επιπτώσεις των απειλών.

Η ποσότητα των κινδύνων, των απειλών και των ατυχημάτων μπορεί να προσδιοριστεί. Συνεπώς, αρχικά θα εξετάσουμε την ανάλυση του κινδύνου (συχνά ονομάζεται και προσδιορισμός του κινδύνου) και μετά θα προχωρήσουμε στην ποσοτική μέτρηση αυτών των κινδύνων (η οποία ονομάζεται εκτίμηση του κινδύνου).

3.2.3 Ο Προσδιορισμός του κινδύνου

Ο προσδιορισμός του κινδύνου περιλαμβάνει τη δημιουργία καταλόγων με πιθανούς κινδύνους και τις πηγές των κινδύνων αυτών. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των κινδύνων σε ομάδες, όπου η κάθε πηγή έχει παρόμοια αίτια και παρόμοιες επιπτώσεις με τις άλλες. Έτσι, οι πλημμύρες, οι ζημιές λόγω καταιγίδας, όπως και οι ανεμοθύελλες μπορούν να καταταχθούν στην ίδια ομάδα, καθώς έχουν κοινά αίτια (το νερό και τον άσχημο καιρό), όπως και οι σεισμοί, ο πόλεμος, οι βομβαρδισμοί, οι πυρκαγιές και οι κατολισθήσεις μπορούν να καταταχθούν στην ίδια ομάδα, καθώς είναι πηγές κινδύνων που έχουν παρόμοια αποτελέσματα (καταστροφές κτισμάτων και αποσυντονισμό).

Οι τέσσερις βασικές προσεγγίσεις-κλειδιά για τον εντοπισμό των κινδύνων είναι οι παρακάτω:

- Ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming).
- Η προσέγγιση με τη χρήση της στατιστικής ανασκόπησης.
- Η προσέγγιση μέσω της ανάλυσης των πληροφοριών και
- η προσέγγιση μέσω της περιήγησης στο χώρο της πιθανής εμφάνισης κινδύνου.

Αυτές οι τέσσερις προσεγγίσεις πρέπει να χρησιμοποιούνται με αυτήν ακριβώς τη σειρά, έτσι ώστε να αποκαλυφθούν όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία ή δεδομένα. Ο καταιγισμός των ιδεών πρέπει να γίνει πριν από τις στατιστικές ανασκοπήσεις, επειδή αυτές μπορεί να περιορίσουν το πεδίο σκέψης των χρηστών. Το ίδιο ισχύει και για την ανάλυση των πληροφοριών, η οποία μπορεί να διαστρεβλώσει την πραγματικότητα σχετικά με το τι συνέβη στον περιβάλλοντα χώρο και μέχρι πρότινος και στον οργανισμό.

Μόλις οι τρεις πρώτες προσεγγίσεις γίνουν πράξη, μια περιήγηση στο χώρο του οργανισμού συχνά αποκαλύπτει και άλλες πηγές κινδύνου.

3.2.3.1 Η διαδικασία καταιγισμού ιδεών (Brainstorming)

Ο καταιγισμός ιδεών είναι η πιο διασκεδαστική και η πιο δημιουργική από τις τέσσερις προσεγγίσεις. Με το να συγκεντρώσουμε μια ομάδα ανθρώπων για να ονομάσουν πιθανές πηγές κινδύνων, έχουμε τη δυνατότητα να καταρτίσουμε πολύ γρήγορα έναν μεγάλο κατάλογο με πολλές πηγές κινδύνου. Μια ομάδα 30 περίπου ατόμων μπορεί να εντοπίσει 50 έως 70 πηγές κινδύνου, για ένα συγκεκριμένο οργανισμό, μέσα σε μισή ώρα.

Μετά την προβολή του καταλόγου, πρέπει να ακολουθήσουν οι εξής τρεις ενέργειες:

- Να καθοριστεί το πώς θα διαχειριστούμε τις πηγές.
- Να ταξινομηθεί η λίστα σε ομάδες και μετά να καθοριστεί η καλύτερη διαχείριση της κάθε ομάδας και τέλος,
- με δεδομένη την έλλειψη πόρων, χρόνου ή χρηματοδότησης, να αναζητηθεί η ανάπτυξη προτεραιοτήτων, βάσει των οποίων θα αντιμετωπιστούν οι πιο σημαντικές ομάδες ή πηγές - εκτίμηση του κινδύνου.

3.2.3.2 Η Στατιστική ανασκόπηση

Οι δύο κύριες πηγές στατιστικών πληροφοριών για τον προσδιορισμό του κινδύνου είναι τα ιστορικά αρχεία γεγονότων, που προκάλεσαν κινδύνους σε έναν οργανισμό και οι στατιστικές περιλήψεις, που έχουν δημιουργηθεί από δημόσιες στατιστικές εταιρείες και ασφαλιστικούς οργανισμούς. Οι πηγές των ιστορικών αρχείων μπορεί να είναι τόσο εσωτερικές (αναφορές ατυχημάτων, αναφορές αποτυχίας του εξοπλισμού), όσο και εξωτερικές (αναφορές τοπικών εφημερίδων, τοπικά κυβερνητικά αρχεία, δημόσιες αναφορές για βιομηχανικά και επιχειρηματικά ατυχήματα). Οι ασφαλιστικές ομάδες και τα δημόσια γραφεία στατιστικής, μπορούν να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το είδος των

ατυχημάτων, το μέγεθος των επιπτώσεων και τις στατιστικές πιθανότητες εμφάνισης του περιστατικού. Οι σελίδες του διαδικτύου επίσης παρέχουν πληροφορίες για κρίσιμες καταστάσεις.

3.2.3.3 Η ανάλυση των πληροφοριών

Οι τρεις κύριες πηγές της ανάλυσης είναι τα ηλεκτρονικά προγράμματα, οι υπολογισμοί από ειδικούς και τα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια. Τα ηλεκτρονικά προγράμματα μπορούν να παρέχουν εύκολα ερωτήσεις, οι οποίες επιτρέπουν την άμεση δημιουργία περιλήψεων για τους πιθανούς κινδύνους. Οι ειδικοί, που δεν προέρχονται από τον οργανισμό, χρησιμεύουν στο συντονισμό της όλης διαδικασίας και στην παροχή μιας εξωτερικής οπτικής αντίληψης, η οποία συχνά αποδεικνύεται πολύ χρήσιμη. Τα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια, βοηθούν στην απόκτηση ενός καλύτερου σημείου εκκίνησης, από το οποίο μπορεί να γίνει ο προσδιορισμός του κινδύνου.

3.2.3.4 Η περιήγηση στο χώρο

Μια τελευταία εξέταση για πιθανές πηγές κινδύνων (και πολύ χρήσιμη για την εξαγωγή πληροφοριών σχετικά με τις επιπτώσεις) γίνεται με την κατ' ιδίαν εξερεύνηση του χώρου ή του περιβάλλοντος του οργανισμού. Με την επίσκεψη στην τοποθεσία και στο χώρο λειτουργίας (ή ρωτώντας ανθρώπους που βρίσκονται εκεί) είναι πιθανόν να αποκαλυφθούν και άλλες πηγές απειλών και κινδύνων. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει επίσης σε αυτόν που την χρησιμοποιεί, να συνομιλήσει με διάφορες ομάδες ενδιαφερόμενων - μέλη του προσωπικού, χρήστες, προμηθευτές, πιστωτές, πελάτες, κατόχους μετοχών και όσοι επηρεάζονται από τις δραστηριότητες του οργανισμού.

Η τεχνική της περιήγησης είναι μια προσέγγιση που χρησιμοποιείται από διευθυντές και συμβούλους. Η περιήγηση στους χώρους αυτούς, επιτρέπει στους διευθυντές να παρακολουθούν τις καθημερινές δραστηριότητες και να γνωρίσουν από κοντά τόσο το περιβάλλον όσο και τους μετόχους. Η αξία της περιήγησης σε έναν οργανισμό δεν γίνεται

να υποτιμηθεί από τους διαχειριστές μιας κρίσης. Οι μέτοχοι αναγνωρίζουν ότι τα θέματα αντιμετωπίζονται σοβαρά (και ξεκινούν να επενδύουν), όταν οι διευθυντές που περιηγούνται τον οργανισμό ζητούν τη γνώμη τους. Παρόμοια, η περιήγηση επιτρέπει στους διαχειριστές της κρίσης να δουν τον ίδιο τον οργανισμό. Θέματα που δεν είχαν αποκαλυφθεί στις προηγούμενες διαδικασίες, όπως προβλήματα στην ασφάλεια, επικίνδυνα καθήκοντα, στοίβες από σκουπίδια, η παρεμπόδιση των δρόμων εκκένωσης και τα νέα κτήρια ή εγκαταστάσεις, αποκαλύπτονται με τη μέθοδο της περιήγησης.

3.2.4 Εκτίμηση του κινδύνου

Σε πολλές περιπτώσεις, δεν έχουμε την ικανότητα να χειριστούμε αμέσως όλες τις πηγές κρίσεων που έχουμε εντοπίσει. Σε αυτές τις περιπτώσεις, πρέπει να καθορίσουμε ποια στοιχεία θα χειριστούμε πρώτα. Οι διαδικασίες του καταιγισμού ιδεών (brainstorming) μπορούν να βοηθήσουν στην εκτίμηση οποιουδήποτε καταλόγου κινδύνων.

Οι συγκεντρωμένες από άλλες διαδικασίες πληροφορίες για τον υπολογισμό των πηγών κινδύνου, μπορούν να βοηθήσουν στην ανάθεση τέτοιων εργασιών. Οι δημόσιες και οι ασφαλιστικές στατιστικές, για παράδειγμα, μπορούν να δώσουν «αριθμητικό βάρος» για την πιθανότητα και το μέγεθος, ενώ τα σχόλια από οποιοδήποτε μέτοχο, μπορούν να μας οδηγήσουν σε χρήσιμο «αριθμητικό βάρος» για τους υπολογισμούς των απειλών.

Οποιοσδήποτε υπολογισμός του κινδύνου, χρειάζεται να εξισορροπεί την ποσοτική διαδικασία με την ποιοτική διαδικασία, η οποία θα ερευνά τις πηγές και τη φύση των κινδύνων, όπως έχουν διατυπωθεί από τους ενδιαφερόμενους. Οποιοσδήποτε υπολογισμός του κινδύνου χωρίς μια ποιοτική ανθρώπινη προσέγγιση, εμπεριέχει τον κίνδυνο, όχι μόνο να αρχίσει βασιζόμενος μόνο στις εικασίες και στις στατιστικές, αλλά και να χάσει επαφή με την εικόνα και τις απόψεις του οργανισμού. Επίσης, ο υπολογισμός του κινδύνου μόνο με πιθανολογικούς όρους, μπορεί να μας οδηγήσει σε λάθος συμπεράσματα.

3.3 Γιατί να αναζητούμε τη διαχείριση του κινδύνου αντί να περιμένουμε πρώτα να ξεσπάσει μια κρίση;

Ο εμφανέστερος λόγος είναι πως το κόστος των κρίσιμων γεγονότων αυξάνεται ραγδαία. Το 1995 για παράδειγμα, το κόστος των φυσικών καταστροφών παγκοσμίως ήταν 180 δισεκατομμύρια δολάρια σύμφωνα με τους Financial Times (έκδοση της 28/12/95 σελ. 11). Πάνω από 600 φυσικές καταστροφές καταγράφηκαν συνοδευόμενες από περίπου 18.000 θανάτους ανθρώπων. Παρόλα αυτά, το κόστος για τις ασφαλιστικές εταιρείες είχε πτωτική τάση το 1995, επειδή μεγάλο μέρος του κοινοτικού, εμπορικού και ιδιωτικού κόστους, που προέκυψε από το σεισμό στην Κόμπτε (Ιαπωνία 1994) απορροφήθηκε από την Ιαπωνική κυβέρνηση. Οι ιδιωτικές ασφάλειες κάλυψαν μόνο 3 δισεκατομμύρια δολάρια από το υπολογισμένο σε περίπου 100 δις δολάρια κόστος του σεισμού. Αν στα παραπάνω ποσά προστεθεί το κόστος των φορολογουμένων και ασφαλισμένων (και όλων εμάς που πληρώνουμε ασφάλιστρα) στα ατυχήματα και στις μη φυσικές καταστροφές θα δούμε γιατί θα πρέπει όλοι να ενδιαφερόμαστε πιο πολύ για τη διαχείριση των κρίσεων. Ακόμη περισσότερο, πρέπει να ενδιαφερόμαστε για τη διαχείριση αυτών των περιστατικών προτού ακόμη προκύψουν.

Για τους επιχειρηματικούς και κοινοτικούς οργανισμούς, η ανάγκη επίσης για την διαχείριση του κινδύνου, ενισχύεται από την αυξανόμενη απαίτηση των ασφαλιστικών εταιρειών, των εξωτερικών ελεγκτών και των μετόχων, για μεγαλύτερη αντίσταση και βελτιωμένη ετοιμότητα απέναντι στις συνέπειες των κρίσιμων καταστάσεων. Κάποιες περιοχές του κόσμου έχουν απαγορευτικά ασφάλιστρα λόγω της συχνότητας με την οποία αντιμετωπίζουν φυσικές καταστροφές.

Σε ορισμένες περιπτώσεις πάντως τα ασφάλιστρα περιορίζονται ή αυξάνονται, ανάλογα με το πώς αντιλαμβάνεται μια ασφαλιστική εταιρεία το επίπεδο ετοιμότητας και ανθεκτικότητας ενός οργανισμού-πελάτη. Οι εξωτερικοί ελεγκτές διεξάγουν όλο και πιο ολοκληρωμένους ελέγχους, εάν δεν είναι ικανοποιημένοι με την υπάρχουσα ετοιμότητα ενός επιχειρηματικού οργανισμού, σχετικά με την αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων.

Ένας ακόμη λόγος για να ασχοληθούμε με τη διαχείριση του κινδύνου (και να βελτιώσουμε την ικανότητά μας να χειριστούμε κρίσιμα γεγονότα) είναι η αυξανόμενη ευκολία των

ανθρώπων και των ομάδων να μηνύουν για ζημιές, που προκλήθηκαν από τα λάθη ενός οργανισμού. Ένας οργανισμός που έχει ένα αποδεκτό επίπεδο ετοιμότητας και σχεδιασμού (και περιορισμού του κινδύνου) έχει λιγότερες πιθανότητες να αντιμετωπίσει τέτοιου είδους προβλήματα.

3.4 Διαχείριση του κινδύνου

Η διαχείριση του κινδύνου ξεκινάει με 4 βασικά ερωτήματα:

1. Τι μπορεί να χρειαστεί διαχείριση;
2. Τι απαιτείται για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων;
3. Ποια είναι τα πιθανά αποτελέσματα από μια επιτυχημένη ή/και από μια αποτυχημένη διαχείριση;
4. Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος διαχείρισης αυτών των κινδύνων;

3.4.1 Τι μπορεί να χρειαστεί διαχείριση;

Η άμεση απάντηση σε αυτήν την ερώτηση φαίνεται να είναι τα «πάντα». Από τη στιγμή που οι υπεύθυνοι θα σκεφτούν το τι μπορεί να γίνει (χωρίς καμιά θεώρηση για πόρους και χρονοδιαγράμματα), μπορεί να δημιουργηθεί ένας απεριόριστος κατάλογος. Αυτός μπορεί να φαίνεται εκ πρώτης όψεως απειλητικός και ότι απαιτεί πολλή προσπάθεια για να τον διαχειριστούμε. Σε αυτήν την περίπτωση είναι αναγκαίο να ταξινομήσουν παρόμοιους κινδύνους σε ομάδες και να αξιολογήσουν το πόσο δύσκολο ή εύκολο θα είναι να τους διαχειριστούν. Οι προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται στον προσδιορισμό του κινδύνου, μπορούν να χρησιμοποιηθούν, για να υπολογίσουν το πόσο εύκολα μπορεί να διαχειριστούν τον κάθε κίνδυνο. Έτσι μπορούν ξανά να ενεργήσουν χάριν της απλοποίησης της διαχείρισης, μετρώντας τα «αριθμητικά βάρη» του κάθε κινδύνου (για παράδειγμα 3 = δύσκολος, 2 = μέτριος, 1 = εύκολος)

3.4.2 Τι απαιτείται για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων;

Μπορούμε επίσης να χρησιμοποιήσουμε τις προσεγγίσεις εκτίμησης, για να καθορίσουμε το πιθανό κόστος σε πόρους και χρόνο, ώστε να διαχειριστούμε κάθε κίνδυνο. Μια τέτοιου είδους σκέψη μπορεί να αναδείξει μια νέα ομάδα προτεραιοτήτων, οι οποίες θα βασίζονται στην ικανότητα για διαχείριση, όπως και στους πόρους που απαιτούνται (πχ. υψηλή ικανότητα = 3, μέτρια ικανότητα = 2, μικρή ικανότητα = 1).

3.4.3 Ποια είναι τα πιθανά αποτελέσματα από την επιτυχημένη διαχείριση και από την αποτυχημένη διαχείριση των κινδύνων;

Η εξέταση του κόστους για τον οργανισμό μπορεί επίσης να βοηθήσει τους διαχειριστές και στον καθορισμό προτεραιοτήτων - αυτήν τη φορά με βάση τα πιθανά αποτελέσματα (σε κέρδη και κόστος), που μπορεί να επιτύχουν ή όχι, σχετικά με τη διαχείριση κάθε προσδιορισμένου κινδύνου. Και σε αυτήν την περίπτωση μπορούν να χρησιμοποιήσουν το «αριθμητικό βάρος» για να κατατάξουν αριθμητικά τους κινδύνους. Ανεξάρτητα από το αν το κάνουν ή όχι, πρέπει να διαχωρίσουν την ερώτηση, όσον αφορά στα στοιχεία της επιτυχημένης και της αποτυχημένης διαχείρισης.

3.4.4 Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος διαχείρισης των κινδύνων;

Καθώς υπολογίζουν τον κάθε κίνδυνο από τον κατάλογό και καθορίζουν έναν εφαρμόσιμο τρόπο χειρισμού του, με βάση τους πόρους και το χρόνο, μπορούν να ξεκινήσουν τον προσδιορισμό για το πώς θα διαχειριστούν κάθε κίνδυνο.

Η διαχείριση ή ο έλεγχος των κινδύνων είναι η αντίδραση απέναντι στον κίνδυνο. Η αντίδραση περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των διαθέσιμων επιλογών, σχετικά με τον έλεγχο ή τη διαχείριση, την εκτίμηση κάθε μιας απ' αυτές, την επιλογή της πιο κατάλληλης

και μετά το σχεδιασμό και την εφαρμογή της. Συνοπτικά θα δούμε ότι συνήθως εξετάζονται τέσσερις επιλογές:

- Εξάλειψη
- Περιορισμός
- Μεταφορά
- Αποδοχή

Εξάλειψη είναι με άλλα λόγια η απομάκρυνση του κινδύνου. Οι διευθυντές των ξενοδοχείων, για παράδειγμα, μπορεί να εξαλείψουν τις αιτίες μιας πυρκαγιάς απομακρύνοντας τα σκουπίδια από τις «ευαίσθητες» περιοχές. Μπορούν να *περιορίσουν* τον κίνδυνο της φωτιάς με την κατάλληλη κάλυψη των εύφλεκτων υλικών και λαμβάνοντας τα κανονικά μέτρα πρόληψης, όπως επίσης και τοποθετώντας υλικά πυρόσβεσης στο ξενοδοχείο. Επίσης, μπορούν να «*μεταφέρουν*» τον κίνδυνο είτε αναθέτοντας την ευθύνη τους άλλους (για παράδειγμα τα καύσιμα σε ένα βενζινάδικο αποθηκεύονται από τον προμηθευτή και όχι από τον χρήστη), είτε καλύπτοντας τον υπολογισμένο κίνδυνο με ένα άλλο μέρος (ασφάλειες). Και τέλος, μπορούν να αποφασίσουν ότι ένα επίπεδο του κινδύνου πρέπει να γίνει *αποδεκτό* γιατί η παραγωγή του οργανισμού απαιτεί το να βρίσκονται εκεί εύφλεκτα υλικά.

Η παραδοσιακή διαχείριση του κινδύνου, μπορεί να αλλάξει, ώστε να αντανakλά τέσσερις βασικές στρατηγικές ελάττωσης και αντιμετώπισης. Αυτή η αλλαγμένη διαδικασία θα μπορούσε να παρουσιάζεται κάπως έτσι:

1. Εξάλειψη ή περιορισμός του κινδύνου
2. Μετατροπή ή μεταφορά του κινδύνου
3. Καταπολέμηση και εξασφάλιση απέναντι στο ενδεχόμενο του κινδύνου και
4. Ανάπτυξη των στρατηγικών αντιμετώπισης των επιπτώσεων και της ανάκαμψης.

1. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η εξάλειψη και ο περιορισμός του κινδύνου, μπορεί να γίνει ακολουθώντας τις αρχές ελάττωσης ABC. Με την εφαρμογή αυτών των αρχών τα στελέχη και οι διευθυντές θεωρούν την τοποθεσία του οργανισμού:

- Away, (Μακριά) - απομάκρυνση της πηγής του κινδύνου από τον περιβάλλοντα χώρο, ή μεταφορά του περιβάλλοντος μακριά από την επικίνδυνη πηγή.

- Better, (Καλύτερο) - καλύτερο περιβάλλον μέσω της κατασκευής ισχυρότερων και ασφαλέστερων κτηρίων και κατασκευαστικών υλικών.
- Compatible, (Συμβατό) - σχεδιασμός και κατασκευή υλικών, τα οποία ανταποκρίνονται στις ανάγκες του περιβάλλοντος και έτσι περιορίζουν τους κινδύνους.

Η εξάλειψη και ο περιορισμός του κινδύνου μπορούν να περιλαμβάνουν και διαφορετικές στρατηγικές πέρα από την απλά καλύτερη ή ασφαλέστερη τοποθεσία.

Σε γενικές γραμμές, η εξάλειψη του κινδύνου περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που έχουν γίνει για τη μετατόπιση του κινδύνου από το σχεδιασμό, τα συστήματα και τα προϊόντα, έως και την αποτροπή του ατυχήματος στον περιβάλλοντα χώρο. Πολύ συχνά αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να είναι άμεσες. Η απομάκρυνση περιπτώσεων αποθεμάτων με επικίνδυνα χημικά για παράδειγμα, επιτυγχάνεται αν λυθούν τα προβλήματα σχετικά με το «πού» θα μεταφερθούν και «με τι μέσο». Η δημιουργία ενός οργανισμού σε ένα ασφαλές περιβάλλον, δηλαδή σε μια περιοχή όπου δεν γίνονται σεισμοί, πλημμύρες είναι ένας τρόπος εξάλειψης των κινδύνων. Παρόμοια, μπορούν να εξαλειφθούν πολλές εκθέσεις σε κινδύνους, μέσω της δημιουργίας κανονισμών που αφορούν στην απαγόρευση κάποιων συγκεκριμένων κανονισμών ή δραστηριοτήτων, όπως για παράδειγμα, στην απαγόρευση των αεροπορικών πτήσεων όταν ο καιρός δεν το επιτρέπει.

Η μέθοδος περιορισμού του κινδύνου, μειώνει τον κίνδυνο μέσω επανασχεδιασμού των προϊόντων ή των κατασκευών. Σε περιοχές απειλούμενες από σεισμούς και βομβαρδισμούς, οι διευθυντές μπορούν να μεταφέρουν ή να ενισχύσουν τα αδύναμα κτίσματα τους τοίχους και τις εγκαταστάσεις, ενώ επίσης μπορούν να κάνουν τους τρόπους διάσωσης πιο ευέλικτους και ασφαλέστερους. Επίσης πολλές δραστηριότητες περιορισμού μπορούν κάλλιστα να αλλάξουν το περιβάλλον. Η αληθινή διαφορά μεταξύ του περιορισμού του κινδύνου και της μετατροπής του κινδύνου, βασίζεται στο αν το επικίνδυνο περιστατικό έχει αλλάξει (περιορισμός), είτε στο αν η πηγή του κινδύνου έχει αλλάξει (μετατροπή).

2. Οι στρατηγικές μεταφοράς του κινδύνου χρησιμοποιούνται, όταν το προϊόν ή η λειτουργία που παρουσίασε τον κίνδυνο, χρησιμοποιείται στις λειτουργίες του οργανισμού.

Όταν ο οργανισμός είναι αναγκαίο να χρησιμοποιεί περιοχές, που είναι πιθανόν να πλημμυρίσουν, όπως για παράδειγμα τα λιμάνια, τότε οι κίνδυνοι μπορούν να μεταφερθούν σε ένα τρίτο μέρος, μέσω της αγοράς των εμπλεκόμενων λειτουργιών. Ορισμένες φορές τα πλεονεκτήματα της μεταφοράς του κινδύνου μπορεί να εισάγουν κάποιους άλλους κινδύνους. Η μεταφορά επικίνδυνων υλικών (όπως των πετρελαιοειδών προϊόντων) σε ένα τρίτο μέρος, περιορίζει τους κινδύνους αποθήκευσης αλλά μπορεί να παρουσιάσει άλλους κινδύνους, όπως αυξημένη κίνηση επαναπρομήθειας αυτών των προϊόντων και αυξημένο κίνδυνο της απώλειας των προμηθειών λόγω των προβλημάτων που προκύπτουν εξαιτίας αυτής της τρίτης πηγής.

Αφού έχουν ληφθεί οι προσεγγίσεις ελάττωσης, οι διευθυντές αναπτύσσουν στρατηγικές άμυνας και αντιμετώπισης για την επανάκτηση του ελέγχου σε μια κρίσιμη κατάσταση ή για τον περιορισμό των επιπτώσεων μιας κρίσης στον οργανισμό και το περιβάλλον του. Οι αμυντικές στρατηγικές αντιμετωπίζουν τους κινδύνους της κρίσιμης κατάστασης και στοχεύουν στον περιορισμό των πιθανότερων αποτελεσμάτων που προκύπτουν, όταν ο κίνδυνος εξελίσσεται σε μια κρίσιμη κατάσταση. Τα βασικά στοιχεία των αμυντικών στρατηγικών είναι πολλές περιοριστικές στρατηγικές, οι οποίες σταματούν ή περιορίζουν τα αποτελέσματα μιας κρίσης. Τα τείχη ή τα φράγματα για τον περιορισμό της διαρροής των επικίνδυνων χημικών είναι παραδείγματα περιορισμού, καθώς αυτά συγκρατούν τις επιπτώσεις των διαρροών σε μια καθορισμένη περιοχή. Ο περιορισμός σημαίνει επίσης περιβαλλοντολογική μετατροπή. Για παράδειγμα, περιοχές που είναι επιρρεπείς σε εμφανίσεις κυκλώνων και παλιρροιακών κυμάτων μπορεί να μετατραπούν σε δεντρόφυτες περιοχές, ώστε να επιβραδύνουν την ένταση αυτών των γεγονότων και τα κτήρια μπορεί να σχεδιαστούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να αντιστέκονται σε τέτοιες καταστάσεις ή να επιτρέπουν στο νερό να ρέει μέσα από τις υπόγειες εγκαταστάσεις τους.

3. Η ασφάλιση κατά του κινδύνου είναι ένα παθητικό μέτρο αντιμετώπισης του. Υπάρχουν κάποιες περιοχές στις οποίες η ασφάλιση είναι σχεδόν αδύνατη και τα ασφάλιστρα είναι πανάκριβα λόγω του ότι η περιοχή είναι επιρρεπής σε συγκεκριμένους επαναλαμβανόμενους κινδύνους. Η Καλιφόρνια με τους σεισμούς της, όπως και ο ποταμός Μισισίπι με τις πλημμύρες, είναι περιοχές στις οποίες η εμπορική ασφάλιση είναι ακριβή ή μη διαθέσιμη. Πολλοί ασφαλιστές επίσης απαιτούν αποδείξεις από τον οργανισμό, ότι έχουν υπάρξει ενέργειες μείωσης, αντιμετώπισης και ετοιμότητας, προτού δεχτούν να τον ασφαλίσουν από τέτοιους κινδύνους.

4. Οι περισσότεροι διαχειριστές γνωρίζουν την ανάγκη για σχεδιασμό και την ανάπτυξη της διαχείρισης, της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης. Σήμερα, αυτές οι στρατηγικές χρησιμοποιούνται εις βάρος των πιο μόνιμων τρόπων ελάττωσης και εξάλειψης των κινδύνων. Αυτό που κάνουν συχνά οι διαχειριστές, είναι ότι δεν ενημερώνουν και δεν κάνουν τακτικό έλεγχο στα υπάρχοντα σχέδιά τους, με αποτέλεσμα την εμφάνιση μη λειτουργικών μέτρων, τα οποία συμβάλλουν και στο κόστος και στις απώλειες από την κρίσιμη κατάσταση.

3.5 Στρατηγικές αποδοχής του κινδύνου

Υπάρχουν τέσσερις κύριες στρατηγικές αποδοχής του κινδύνου, τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι διευθυντές και τα στελέχη. Αυτές είναι:

- Απομάκρυνση του κινδύνου, που σημαίνει ανάπτυξη τρόπων με τους οποίους μπορεί να αποφευχθεί ο κίνδυνος (από διαδικασίες εξάλειψης έως απομόνωσης).
- Εξισορρόπηση του κινδύνου, που σημαίνει αντιστάθμιση των θετικών στοιχείων της συνύπαρξης με τον κίνδυνο, με το κόστος του κινδύνου.
- Αποτελεσματικότητα κόστους, που σημαίνει την δημιουργία μιας κλίμακας αποδεχόμενου κόστους από τον οργανισμό ή την κοινότητα, το οποίο θα καθορίζει τα έξοδα της διαχείρισης του ρίσκου και
- ανάλυση κόστους και ωφελειών, η οποία περιλαμβάνει έναν οικονομικό υπολογισμό του κόστους και των ωφελειών, έτσι ώστε να καθοριστεί ποιο μέρος του κινδύνου είναι αποδεκτό.

Η συνολική διαδικασία είναι σχετικά απλή. Προσδιορίζουμε τον κίνδυνο, τον αξιολογούμε και ύστερα ψάχνουμε τρόπους για τη σωστότερη διαχείριση του κάθε προσδιορισμένου επικίνδυνου στοιχείου. Η διαδικασία είναι δυναμική και συνεχής.

3.6 Κοινοποίηση του κινδύνου

Καμιά προσέγγιση της διαχείρισης κινδύνου δεν είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, αν τα συμπεράσματα που εξάγονται απ' αυτήν δεν κοινοποιηθούν σε αυτούς που χειρίζονται τα συστήματα ή τις διαδικασίες που προκαλούν τον κίνδυνο, καθώς και σε αυτούς που κινδυνεύουν. Η αποτελεσματική κοινοποίηση του κινδύνου είναι τόσο απλή όσο και δύσκολη. Προφανέστατα, το να λέμε στους ανθρώπους με απλά λόγια, ποιοι κίνδυνοι παρουσιάζονται είναι πολύ εύκολο. Η δυσκολία έγκειται στη μετατροπή αφηρημένων όρων (συχνότητες, πιθανότητες και τεχνικοί όροι) σε συγκεκριμένους κατανοητούς όρους. Μια διατύπωση του τύπου «μια φορά στα εκατό χρόνια» όταν μιλάμε για πλημμύρες, μπορεί να μην σημαίνει τίποτα, έως ότου κάποιος κάνει μια απλούστερη διατύπωση, όπως «πλημμύρες μεγαλύτερες από αυτήν που είχαμε το 1992». Ένα πρόβλημα με την απλοποίηση των προβλέψεων του κινδύνου κατά αυτόν τον τρόπο, είναι, ότι τα περιβάλλοντα (και οι επιπτώσεις των καταστάσεων) υπόκεινται σε τόσες πολλές συντηρητικές μεταβλητές, που οι δηλώσεις μπορεί να οδηγήσουν σε υπερβολική αυτοπεποίθηση. Ακόμη και αυτοί που έχουν ιδιοκτησίες, οι οποίες δεν πλημμύρισαν το 1992 για παράδειγμα, μπορεί να πλημμυρίσουν ξανά. Την ίδια στιγμή, αυτοί με τις ιδιοκτησίες που πλημμύρισαν το 1992, μπορεί να δεχτούν μια απειλή κινδύνου, η οποία σε αυτήν την περίπτωση μπορεί να μην είναι έγκυρη.

Η κοινοποίηση του κινδύνου μπορεί να διαχωριστεί σε δύο τρόπους - την εσωτερική (εντός του οργανισμού) και την εξωτερική (σε αυτούς που δεν ανήκουν στον οργανισμό).

3.6.1 Εσωτερική κοινοποίηση

Η εσωτερική κοινοποίηση πρέπει να είναι πραγματική, να δείχνει ξεκάθαρα πώς θα αποφευχθεί ή θα μειωθεί ο κίνδυνος, να δηλώνει τι θα συμβεί αν τα πράγματα δεν πάνε καλά και να υποστηρίζεται από όλα τα στελέχη, ανώτερης και μεσαίας τάξης. Τα νέα μέλη και αυτοί που έχουν προαχθεί, πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι στην αντιμετώπιση των

κινδύνων, όπως και στη διαχείρισή τους. Οι πολιτικές του οργανισμού πρέπει να αντικατοπτρίζουν τη φύση του προσδιορισμού και του υπολογισμού του κινδύνου, όπως και την εκπαίδευση του προσωπικού, πάνω στον κίνδυνο και τη διαχείρισή του.

3.6.2 Εξωτερική κοινοποίηση

Η κοινοποίηση ενός κινδύνου στους ανθρώπους εκτός του οργανισμού ήταν παραδοσιακά ελάχιστη και ανεπαρκής. Οι εμπορικοί και βιομηχανικοί οργανισμοί αντιδρούν αμυντικά απέναντι στα κερδοφόρα συστήματα και τις επιχειρήσεις, ενώ η κυβερνητική γραφειοκρατία «δεν θέλει να πανικοβάλλει αναίτια» το κοινό. Παρόλα αυτά, η κοινοποίηση του κινδύνου, εάν γίνει με σωστό τρόπο, μπορεί να περιορίσει τις πιέσεις των οργανισμών, ως προς το να σταματήσουν τις λειτουργίες τους και να κατευνάσει τους φόβους της περιβάλλουσας κοινότητας σχετικά με τη φύση και την πιθανότητα των κινδύνων.

Οι διευθυντές και τα στελέχη μπορούν να ακολουθήσουν τα παρακάτω δώδεκα βήματα, ώστε να πετύχουν την αποτελεσματική εξωτερική κοινοποίηση του κινδύνου.

1. Παρουσιάζουν στο κοινό μια λεπτομερή αξιολόγηση των κινδύνων, οι οποίοι μπορεί να προέλθουν από τις διαδικασίες ή τα συστήματα
2. Καθορίζουν ποιοι είναι οι μέτοχοι και πώς αυτοί μπορούν να δουν τους κινδύνους
3. Κάνουν μια ειλικρινή κοινοποίηση στον έξω κόσμο - ακούγοντας και κατευθύνοντας τα συναισθήματα

Αυτός είναι ένας τομέας, στον οποίο πολλοί διευθυντές δίνουν ψεύτικες υποσχέσεις. Πολλά ερωτηματολόγια είναι πιθανόν να σταλούν, να ταξινομηθούν και να αγνοηθούν. Οι συναντήσεις με το κοινό, πιθανόν να παρουσιάζουν σημάδια ότι εισακούγονται, αλλά αποτυγχάνουν να αλλάξουν τη «σοφία» που εκπέμπουν οι διαχειριστές, οι οποίοι συμμετέχουν στον έλεγχο ή στη συζήτηση σχετικά με τους κινδύνους, Αυτή η συμπεριφορά προκύπτει από δύο εσωτερικές στάσεις:

- Οι διαχειριστές βρίσκονται κάτω από πίεση, την οποία δέχονται μέσα από τον οργανισμό για την επίτευξη των στόχων, και
- Θεωρούν ότι καλύπτονται και ότι είναι «αόρατοι», καθώς η απόφαση που θα ληφθεί, θα είναι σε συνεταιρικό ή οργανωτικό επίπεδο.

Πολλοί διευθυντές θεωρούν ότι το κοινό κινδυνολογεί και ότι δεν έχει την απαιτούμενη γνώση με αποτέλεσμα να πιστεύουν πως ο διάλογος είναι ασήμαντος, αν όχι και επικίνδυνος.

4. Διαθέτουν τις σχετικές πληροφορίες με έναν τίμιο και ειλικρινή τρόπο
5. Αποκομίζουν ανεξάρτητες αξιολογήσεις, αναζητώντας υποστήριξη από άλλους αξιόπιστους οργανισμούς

Ένας τρόπος για να αυξηθεί η αξιοπιστία και να γίνουν αποδεκτές οι πληροφορίες σχετικά με τον κίνδυνο, είναι το να γίνει ένας υπολογισμός του κινδύνου για την κοινότητα, από άλλους ανεξάρτητους και κατάλληλους οργανισμούς - ή τουλάχιστον να κάνουν μια παρακολούθηση και μια ανασκόπηση των υπολογισμών του οργανισμού.

6. Διασφαλίζουν ότι καλύπτονται οι ανάγκες των ΜΜΕ

Τα ΜΜΕ είναι ο κύριος αρωγός για την διαμόρφωση της κοινής γνώμης, όπως και για την εκπαίδευση των μελών της κοινότητας. Οι υπεύθυνοι οφείλουν να διασφαλίζουν ότι θα καταβληθεί παραπάνω προσπάθεια στη συνεργασία με τα ΜΜΕ, έτσι ώστε να επιτευχθεί η διοχέτευση χρήσιμων και απαραίτητων πληροφοριών στην περιβάλλουσα κοινότητα. Τα τοπικά ΜΜΕ είναι ιδιαίτερα χρήσιμα σε τέτοιου είδους προσπάθειες.

7. Κάνουν την κοινοποίηση ξεκάθαρα και σε απλή γλώσσα – αποφεύγουν τις πολλές ορολογίες
8. Αποφεύγουν τις διαμάχες και την παρουσίαση με επιθετικό τρόπο
9. Βάζουν το κοινό να συμμετάσχει

Έχοντας ακούσει τα διάφορα μέλη της κοινότητας και έχοντας παρουσιάσει τους υπολογισμούς του οργανισμού σχετικά με τον κίνδυνο που αντιμετωπίζει η κοινότητα, το αμέσως πιο σημαντικό στάδιο είναι η συμμετοχή του κοινού στη διαδικασία. Βάζουν αντιπροσώπους της κοινότητας να συνεργαστούν με τον οργανισμό για τον υπολογισμό και την αξιολόγηση του κινδύνου, για το πώς θα διαχειριστούν τον κίνδυνο, ώστε να μην εξελιχθεί σε κρίσιμη κατάσταση, καθώς και για το τι θα κάνουν αν ο κίνδυνος τελικά κλιμακωθεί σε κρίση.

10. Αρχίζουν μια ενιαία εκτίμηση της έκθεσης μιας κοινότητας στον κίνδυνο και ορίζουν ομάδα ενιαίας εκτίμησης να ανακοινώσει δημόσια τα αποτελέσματά της
11. Αναπτύσσουμε τις εκπαιδευτικές και πληροφορικές στρατηγικές στην περιβάλλουσα κοινότητα.
12. Κάνουμε σφυγμομέτρηση της κοινής γνώμης: μάθετε αν το μήνυμά μας είναι κατανοητό και λαμβάνεται υπόψη

Συνετό κρίνεται να μην επιχειρηθούν τα βήματα 1 ως 11 χωρίς να ενημερωθούν τα άτομα του οργανισμού και η ομάδα ενιαίας εκτίμησης για τις αντιλήψεις της κοινότητας σχετικά με το τι συμβαίνει (περιλαμβάνοντας το πόσο καλά απορροφήθηκε η κοινοποίηση του κινδύνου).

3.7 Η διαχείριση του κινδύνου στην αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων

Μέχρι τώρα, έχουμε εξετάσει τον κίνδυνο και τη διαχείρισή του από μια σχετικά στατική άποψη. Ο προσδιορισμός και ο υπολογισμός του κινδύνου είναι το πιο σημαντικό πρώτο βήμα στην ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών για τη διαχείριση της κρίσης. Εξάλλου οι άνθρωποι πρέπει να γνωρίζουν ποιες είναι οι κρίσιμες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν. Η ίδια προσέγγιση θα χρησιμοποιηθεί για τον υπολογισμό των επιπτώσεων της κρίσιμης κατάστασης, δηλαδή του αντίκτυπου. Όταν συνδυάζουμε την ανάλυση του κινδύνου και του αντίκτυπου δημιουργείται ένα χρήσιμο εργαλείο, το οποίο βοηθά στην

προετοιμασία της διαχείρισης της κρίσης.

Οι προσεγγίσεις του υπολογισμού του κινδύνου, μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για τη διαμόρφωση της ασφάλειας ενός οργανισμού και των προσεγγίσεων διαχείρισης των καθηκόντων. Αυτό σημαίνει την αλλαγή από τη χρήση του σχετικά στατικού προσδιορισμού του κινδύνου, στη χρήση της προσέγγισης για την προετοιμασία (πριν την κρίση), τον χειρισμό (κατά τη διάρκεια της κρίσης) και την ανάκαμψη (μετά την κρίση) μιας κρίσιμης κατάστασης. Αυτές οι προσεγγίσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε όλα τα στάδια της διαχείρισης των κρίσεων, λόγω του ότι η μεθοδολογία προσδίδει τη δυνατότητα για δημιουργία καταλόγων ελέγχου, οι οποίοι μπορούν εύκολα και γρήγορα να χρησιμοποιηθούν και οι οποίοι τροποποιούνται ανάλογα με τις μοναδικές ανάγκες κάθε οργανισμού.

Η χρήση της διαχείρισης του κινδύνου ως σημείου εκκίνησης για τη διαχείριση της κρίσης, οδηγεί επίσης σε μια διαφορετική έμφαση του καταμερισμού των πόρων και της διαχείρισης των καθηκόντων. Ενώ η παραδοσιακή διαχείριση της κρίσης συνηθίζει να παίρνει τη μορφή ερεθίσματος-αντίδρασης σε μια κατάσταση, η έμφαση στη διαχείριση του κινδύνου μεταφέρεται προς τον περιορισμό και την ελάττωση του κινδύνου, ως ένα πρωταρχικό καθήκον αντί για μια δευτερεύουσα φάση εκμάθησης μετά την κρίση.

Η έμφαση στη διαχείριση του κινδύνου (εξάλειψη, περιορισμός, διαχείριση της έναρξης, διαχείριση των επιπτώσεων) σημαίνει ότι η κύρια έμφαση είναι ισότιμα μοιρασμένη ανάμεσα στην εξάλειψη της κρίσης, τον περιορισμό και τη διαχείριση του γεγονότος (διαχείριση της έναρξης και των επιπτώσεων και διαχείριση της ανάκαμψης). Μια τέτοια προσέγγιση μπορεί να περιορίσει το κόστος της έναρξης και τις ζημιές των επιπτώσεων και έτσι μας επιτρέπει να επενδύσουμε πιο αποδοτικά τους πόρους αντιμετώπισης και της ανάκαμψης, όταν τα κονδύλιά μας είναι περιορισμένα.

Οι υπολογισμοί του κινδύνου μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συγκεκριμένους σχεδιασμούς πριν από το γεγονός, όπως επίσης και στη διαχείριση της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης. Αυτοί οι υπολογισμοί χρησιμοποιούνται ή για τη δημιουργία καταλόγων ελέγχου (check-lists) ή για να καθορίσουν το αριθμητικό βάρος για την εκτίμηση των αποφάσεων στο πεδίο. Η πρακτική διαχείριση του κινδύνου έχει δύο επίπεδα, μέσα από τα οποία ο υπολογισμός του κινδύνου μπορεί να βελτιώσει πρακτικά τη διαχείριση. Τα

επίπεδα αυτά είναι τα εξής:

- Ο έλεγχος των εγκαταστάσεων, του αριθμού του προσωπικού και των διαδικασιών ασφαλείας, και
- η διαχείριση των λειτουργικών καθηκόντων

Ακολουθώντας τα παραπάνω, εγκαθιδρύεται ένα πλήρες μέσο για την εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών ως προς τη διαχείριση της κρίσης, όταν αυτή διεξάγεται σε χαώδη και επικίνδυνα περιβάλλοντα.

3.8 Διαδικασίες για τις εγκαταστάσεις, το προσωπικό και τα μέτρα ασφαλείας.

Η διαχείριση του κινδύνου σε συνδυασμό με τους υπολογισμούς των επιπτώσεων, επιτρέπει στους χρήστες να δημιουργήσουν λίστες με τον αναγκαίο εξοπλισμό ασφαλείας, που χρειάζεται σε συγκεκριμένες επικίνδυνες συνθήκες. Ο Loflin και ο Kirp (1995) παρουσιάζουν ένα μοντέλο διαχείρισης του κινδύνου, το οποίο παρέχει καταλόγους ελέγχου πριν από την κρίση (check-lists), οι οποίοι χρησιμεύουν για την επιθεώρηση του εξοπλισμού και της ασφαλείας, ενώ παράλληλα επιθεωρούν και την εκπαίδευση και ετοιμότητα του προσωπικού. Επίσης ανακάλυψαν, ότι η διαχείριση του κινδύνου σε έκτακτα περιστατικά, είναι απαραίτητη γιατί προάγει τον ενιαίο υπολογισμό του κινδύνου που ενυπάρχει στο περιβάλλον, των απαιτήσεων ασφαλείας και της διαχείρισης του περιστατικού.

Σε γενικές γραμμές αυτό το επίπεδο της διαχείρισης των πόρων, που βασίζεται στη διαχείριση του κινδύνου, αποτελείται από την εξασφάλιση της απόκτησης και της διατήρησης του απαραίτητου εξοπλισμού, την εκπαίδευση πάνω στην ασφαλέστερη χρήση αυτού του εξοπλισμού (πριν την κρίση) και τέλος την επίβλεψη της προμήθειας και της χρήσης αυτού του εξοπλισμού στην τοποθεσία, όπου σημειώνεται η κρίση (διαχείριση της κρίσης). Οι προσεγγίσεις της διαχείρισης του κινδύνου μπορούν επίσης να βοηθήσουν στον υπολογισμό της κατάστασης του προσωπικού, όσον αφορά στο άγχος και στην κόυρασή του σε επιχειρήσεις αντιμετώπισης και ανάκαμψης. Έτσι λοιπόν, τα ζητήματα υγείας και άγχους μπορούν να μετρηθούν μέσω της έκθεσης του προσωπικού κατά τη διάρκεια μιας κρίσιμης κατάστασης, ειδικά όσον αφορά στην αντοχή του, στην πίεση και

στην ετοιμότητα. Έτσι γίνεται αποτελεσματικότερη διαχείριση του προσωπικού, ενώ βελτιώνεται η διαχείριση της υγιεινής και της ασφάλειας, κάτι που απασχολεί πολιτικούς και νομοθέτες στις περισσότερες δυτικές χώρες.

Δώδεκα συμβουλές για τον αποτελεσματικό υπολογισμό του κινδύνου και τη διαχείρισή του.

Οι υπεύθυνοι πρέπει να:

1. Επιχειρούν την ανάλυση του κινδύνου.
2. Συσκέπτονται με όλα τα μέλη που εκτίθενται στους προσδιορισμένους κινδύνους.
3. Μην αφήνουν τις ποσοτικές εκτιμήσεις να παρουσιάζονται ως εκτιμήσεις που απεικονίζουν την πραγματικότητα.
4. Εξερευνούν τις προσεγγίσεις για τη διαχείριση του κινδύνου.
5. Ψάχνουν πρώτα για τρόπους μείωσης της έκθεσης στον κίνδυνο, πριν αρχίσουν να εξετάζουν τα μέτρα για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη.
6. Εξετάζουν τα υπάρχοντα μέτρα ασφαλείας, ελέγχου, αντιμετώπισης και ανάκαμψης.
7. Ψάχνουν για τυχόν ανεπάρκειες στις υπάρχουσες πρακτικές της διαχείρισης του κινδύνου.
8. Καθορίζουν νέες και βελτιωμένες στρατηγικές για τη διαχείριση του κινδύνου.
9. Εφαρμόζουν τις επιλεγμένες στρατηγικές για τη διαχείριση του κινδύνου.
10. Ελέγχουν ότι οι στρατηγικές εφαρμόζονται.
11. Κοινοποιούν τη διαχείριση του κινδύνου στους ενδιαφερόμενους του οργανισμού.
12. Καθορίζουν μια διαδικασία, ώστε να γίνεται τακτική αναθεώρηση και έλεγχος της έκθεσης σε κινδύνους, όπως επίσης και τις πρακτικές για τη διαχείριση του κινδύνου.

BIBLIOΓΡΑΦΙΑ

- Adams, W (1986), 'Whose lives count?: TV coverage of natural disasters', *Journal of Communication*, 36(2), pp.113-22.
- Anson, C. (1999), 'Planning for Peace. The Role of Tourism in the Mtermath of Violence', *Journal of Travel Research*, 38(1), pp. 57-61.
- Berg, K and Kiefer, M. (eds.) (1992), *Massenkommunikation*, Nomos, Baden-Baden.
- Brandstrom, A. (2001), *Coping with a Credibility Crisis: The Stockholm Fighter Crash of 1993*, Crismart, Stockholm.
- Braun, O. and Lohmann, M. (1989), *Die Reiseentscheidung*, Studienkreis fur Tourismus, Starnberg.
- Galtung and Ruge, M. (1965), 'The structure of foreign news', *Journal of Peace Research*, 2 (1), pp. 65-91.
- Gammack, J. (2005), 'Tourism and Media', *Annals of Tourism Research*, 32(4), pp. 1148-1149.
- Gartner, Wand Shen. (1992), 'The impact of Tiananmen Square on China's tourism image', *Journal of Travel Research*, 30(4), pp. 47-52.
- Gee, C. and Gain, C. (1986), 'Coping with crises', *Travel & Tourism Analyst*, 1 (4), pp. 3-12.
- Glaeiler, D. and Pechlaner, H. (2004), *Risiko und Gefithr im Tourismus*, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Haedrich, G. (1998a), 'Kommunikationspolitik', in *Tourismus-Management* (G. Haedrich et al.de Gruyter, Berlin, pp. 379-403.
- Haedrich, G. (1998b), *Destination marketing - Uberlegungen zur Abgrenzung, Positionierung und Profilierung von Destinationen*, *Tourism Review*, 53(4), pp. 6-12.
- Hildebrandt, K. (1997), 'Oger Tours geht in die Offensive', *FVW International*, 18(19), pp. 20-21.
- Kemmer, C. (1995), 'Resident and visitor safety and security in Waikiki', in *Security and Risks in Travel and Tourism (Proceedings of the International Confrence at Mid Sweden University)*, Mid Sweden University, Ostersund, pp. 75-83.
- Konert, F. J. (1986), *Vermittlung emotionaler Erlebniswerte*, Physica, Heidelberg.
- Luhmann, N. (2005), *Risk: A Sociological Theory*, Aldine Transaction, New Brunswick, N.J. MacKay, KJ. and Fesenmaier, D.R (1997), 'Pictoral Element of Destination in Image Formation', *Annals of Tourism Research*, 24(3), pp. 537-565.

Peschke, G. (1986), 'Der Skandal', in Jahrbuch der Werbung (E. Neumann et al., Econ, Berlin, pp. 21-23.

Porter, M. E. (1998b), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.

Priel, A. and Peymani, B. (1996), 'Angestrebtes Rekordjahr in weiter Ferne', *FVW International* 17(18), p. 50.

Ryan, C. and Page, S. (eds.) (2000), *Tourism Management: Towards the New Millennium*, Elsevier, Oxford.

Sayed el, M. K. (1997), 'The case of Egypt', in *Shining in the Media Spotlight* (WTO (ed.)), WTO, Madrid, pp. 21-25.

Schilling, A., Nothinger, C. and Ammann, W (2004), 'Naturgefahren und Tourismus in den Alpen – Die Krisenkommunikation bietet Lösungsansätze', in *Risiko und Gefahr im Tourismus* (D. Glaeiler and H. Pechlaner), Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 61-74.

Ullberg, S. (2001), *Environmental Crisis in Spain: The Boliden Dam Rupture* (Vol. 14), The Swedish Agency for Civil Emergency Planning (OCB), Stockholm.

World Tourism Organization (2000), *Global Code of Ethics for Tourism*, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (2001), *Special Report No. 18, Tourism After 11 September 2001: Analysis, Remedial Actions and Prospects*, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (2002a), *Special Report No. 19, Tourism Recovery Committee for the Mediterranean Region*, WTO, Madrid.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗΣ

4.1 Συστήματα προειδοποίησης

Από τη στιγμή που οι διευθυντές και τα στελέχη έχουν αναλάβει την ανάλυση της κρίσης και των επιπτώσεων κι από τη στιγμή που έχουν ξεκινήσει τα προγράμματα μείωσης των κρίσεων και των κινδύνων, θα πρέπει να βοηθήσουν το προσωπικό των οργανισμών να ετοιμαστεί για την αντιμετώπιση οποιασδήποτε κρίσιμης κατάστασης. Αυτή η ετοιμότητα θα προέλθει από την ανάπτυξη σχεδίων σχετικών με την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη, με την προϋπόθεση ότι το προσωπικό θα είναι εξοικειωμένο με αυτά τα σχέδια και από τη ψυχολογική προετοιμασία, που περιλαμβάνει την εμπειρία από την εξάσκηση των ικανοτήτων του και από την εξομίωση κρίσιμων καταστάσεων. Ο σκοπός της ετοιμότητας είναι ο περιορισμός της ζημιάς (υλικής, συναισθηματικής και στη φήμη) και η ανάκαμψη μιας κατάστασης σε ένα πιο κανονικό επίπεδο λειτουργίας.

Το κλειδί για τη γρήγορη επάνοδο σε μια πιο κανονική λειτουργία, είναι ο περιορισμός των επιπτώσεων, που προκαλούνται από την κρίση. Ο ταχύς περιορισμός της ζημιάς προέρχεται από την όσο το δυνατόν πιο γρήγορη και κατάλληλη αντιμετώπιση στο κατάλληλο μέρος. Ένας τρόπος για να αποκτήσουμε αυτή τη γρήγορη αντιμετώπιση είναι το να έχουμε αποτελεσματική επιτήρηση, συστήματα προειδοποίησης και εκπαιδευμένους ανθρώπους, ώστε να ανταποκρίνονται κατάλληλα σ' αυτές τις προειδοποιήσεις. Έτσι λοιπόν, τα συστήματα προειδοποίησης σχηματίζουν την πρώτη γραμμή άμυνας, η οποία περιορίζει τη ζημιά, όταν οι πηγές του κινδύνου προκαλούν κρίσιμες καταστάσεις.

Τα συστήματα προειδοποίησης και παρακολούθησης είναι αναπόσπαστο τμήμα της διαχείρισης οποιουδήποτε είδους κρίσης. Αυτά τα συστήματα επιβλέπουν ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, έτσι ώστε συγκεκριμένες δυσμενείς αλλαγές που γίνονται μέσα σε αυτό το περιβάλλον, να μεταβιβαστούν σε άλλα συστήματα ή σε ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι για τη διατήρηση τη σταθερότητας αυτού του περιβάλλοντος. Τα συστήματα προειδοποίησης επιτρέπουν:

- Τη γρηγορότερη αντιμετώπιση κατά την έναρξη μιας κρίσης (οι δυσμενείς αλλαγές παρατηρούνται και ανακοινώνονται)
- Την προστασία του προσωπικού και της περιουσίας (μέσω του σήματος για εκκένωση και της έναρξης των συστημάτων ανάσχεσης).
- Τη δραστηριοποίηση των ενεργών συστημάτων αντιμετώπισης (όπως τα συστήματα καταστολής).

Έτσι, ο συναγερμός για πυρκαγιά μπορεί να οδηγήσει στην έγκυρη εκκένωση και στην ενεργοποίηση του συστήματος καταστολής της φωτιάς με νερό ή άλλα χημικά.

Όπως συμβαίνει πάντως με οποιοδήποτε άλλο σύστημα, υπάρχουν και μειονεκτήματα σχετικά με τη χρήση των αυτόματων συστημάτων. Αυτά τα μειονεκτήματα περιλαμβάνουν:

- Αποτυχία των συστημάτων
- Ψεύτικους συναγερμούς.
- Υπερβολική εξάρτηση από την πλευρά των ανθρώπων.

Τα αυτόματα συστήματα μπορεί να λειτουργήσουν λανθασμένα ή να χαλάσουν. Παρόμοια, τα αυτόματα συστήματα μπορεί να δημιουργήσουν επαναληπτικά ψεύτικους συναγερμούς εξαιτίας των αισθητήρων που έχουν, οι οποίοι μπορεί να ενεργοποιηθούν από ψεύτικες ενδείξεις. Για παράδειγμα, οι αντικλεπτικοί συναγερμοί των αυτοκινήτων λειτουργούν απλά με τους αισθητήρες, οι οποίοι συλλαμβάνουν τις αλλαγές στην πίεση ή τα ηλεκτρομαγνητικά κύματα. Κατά συνέπεια το γρήγορο πέρασμα από ένα μεγάλο αυτοκίνητο μπορεί να θέσει σε λειτουργία ένα συναγερμό. Δεδομένου του αριθμού των συναγερμών που έχουν τοποθετηθεί σε αυτοκίνητα αστικών περιοχών, λίγα μόνο άτομα αντιδρούν σε ένα συναγερμό αυτοκινήτου, για να μην αναφέρουμε και την επιθυμία τους να παραπνευθούν στον ιδιοκτήτη.

Ίσως ο πιο ύπουλος και ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι η υπερβολική εξάρτηση του ανθρώπου από τα μηχανήματα, που εκείνοι χειρίζονται. Ενώ οι χρήστες ξεκινούν με μια ενεργητική επίβλεψη της λειτουργίας της μηχανής, σταδιακά χαλαρώνουν κι έχουν την τάση να βασίζονται στη μηχανή κι όχι στις δικές τους αισθήσεις και κρίση. Κατά συνέπεια, πολλά προειδοποιητικά συστήματα χρησιμοποιούνται ως αυτόματα συστήματα, και όχι ως ένα συνδυασμός μηχανής και παρακολούθησης ανθρώπου, σκοπός για τον οποίο έχουν αρχικά σχεδιαστεί τα συγκεκριμένα μηχανήματα. Αυτό σημαίνει ότι οι συναγερμοί και οι προειδοποιήσεις εξαρτώνται από:

- Τους περιορισμούς του εξοπλισμού (ή του συστήματος).
- Το επίπεδο διατήρησης του εξοπλισμού (ή του συστήματος).
- Το βαθμό σωστής χρήσης του εξοπλισμού (ή του συστήματος), από την πλευρά των χρηστών.

Έτσι οι διευθυντές πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα προειδοποιητικά συστήματα συντηρούνται σωστά και υφίστανται σωστό χειρισμό. Ως εγγύηση, τα συστήματα πρέπει να επικαλύπτουν το ένα το άλλο έτσι, ώστε και όλα να λειτουργούν ως συστήματα ενίσχυσης και υποστήριξης.

4.2 Προειδοποιήσεις και ο κανόνας 80-20

Οι εμπειρία με τον κόσμο δείχνει ότι ένας στους πέντε από εκείνους που προειδοποιούνται, θα κάνει το αντίθετο από τις συμβουλές, που του δίνονται μέσω των προειδοποιήσεων. Αυτό το 20 % θα περιλαμβάνει ανθρώπους οι οποίοι:

- Υποστηρίζουν ότι δεν άκουσαν τις προειδοποιήσεις.
- Χρειάζονται να επιβεβαιώνουν τα πράγματα για τους εαυτούς τους.
- Φοβούνται τις συνέπειες.

- Έχουν άλλες έγνοιες (για παράδειγμα, το να μην αφήσουν πολύτιμα έγγραφα ή περιουσία πίσω τους κατά την εκκένωση), και
- πιστεύουν ότι γνωρίζουν τα πράγματα καλύτερα απ' αυτούς που δίνουν τις συμβουλές.

Οι διευθυντές πρέπει να συμπεριλάβουν στρατηγικές ώστε να αντιμετωπίσουν αυτό το είδος των ατόμων και πιθανόν να πρέπει να προσθέσουν ομάδες διάσωσης σε φυσικές κρίσιμες καταστάσεις.

4.3 Συστήματα και μέθοδοι έγκαιρης προειδοποίησης

Εκτός από την ανάλυση των πιθανών γεγονότων και των σημαντικών τομέων, η προληπτική διαχείριση κρίσης πρέπει να προσδιορίσει τα σημαντικά λανθάνοντα γεγονότα όταν έρθει η ώρα. Αυτό επιτυγχάνεται με το να παραγάγει τις πληροφορίες έγκαιρα για τις τρέχουσες εξελίξεις στο περιβάλλον του οργανισμού, για να επιτρέψει την ανάλυση των αποτελεσμάτων στον οργανισμό. Για να επιτύχουν αυτούς τους στόχους, χρησιμοποιούνται συστήματα πληροφοριών.

4.4 Περιορισμοί και δυνατότητες της έγκαιρης προειδοποίησης.

Προϋπόθεση για την επιτυχή διαχείριση κρίσης είναι η έγκαιρη αναγνώριση των αρνητικών γεγονότων. Αυτό απαιτεί ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης το οποίο να χρησιμοποιείται συστηματικά και σωστά.

Η ανάλυση των διάφορων δυνατοτήτων έγκαιρης προειδοποίησης αποκαλύπτει ότι και τα βασισμένα στα αδύνατα και δυνατά σήματα συστήματα είναι κατάλληλα. Ήδη από το 1992

οι Krystek και Muller-Stewens επισημαίνουν ότι ορισμένα περιβαλλοντικά γεγονότα ερμηνεύονται μόνο ως αδύνατα σήματα, επειδή κανένας δείκτης δεν έχει καθοριστεί για αυτήν την περιοχή έγκαιρης προειδοποίησης. Αυτή η παρατήρηση είναι μέχρι σήμερα σωστή.

Το ιδιαίτερο πλεονέκτημα των συστημάτων που βασίζονται στους δείκτες είναι ότι απλά εφαρμόζονται και διατηρούνται. Επιπλέον, προσφέρουν τη δυνατότητα, μέχρι ένα σημείο, να καθορίζουν τις μετρήσεις. Αυτή η μορφή έγκαιρης προειδοποίησης κρίνεται κατάλληλη για τον τομέα των οικολογικών κινδύνων και εκείνου της υγείας. Για το κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον, η δυνατότητα χρησιμοποίησης των δεικτών καθορίζεται, μέχρι τη στιγμή που ορίζεται η έγκαιρη προειδοποίηση. Εάν αυτό αφορά το βραχυπρόθεσμο διάστημα - που ισχύει για τους Tour Operators χωρίς άμεση επένδυση σε ξένες χώρες - οι δείκτες προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες έγκαιρης προειδοποίησης.

Η παρατήρηση των αδύνατων σημάτων είναι ιδιαίτερα σημαντική για το κοινωνικό περιβάλλον. Η ελάχιστη χρήση των προειδοποιητικών συστημάτων, οφείλεται βασικά στο υψηλό χρονικό διάστημα που απαιτείται για να λειτουργήσουν σωστά και να γίνουν πλήρως αποδεκτά από το προσωπικό, καθώς και στο σύνθετο χειρισμό τους. Επιπλέον, οι κλασικές μέθοδοι έχουν αποδειχθεί ανεπαρκείς στην αξιολόγηση των γρήγορων αλλαγών στο κοινωνικό περιβάλλον. Δεδομένου ότι οι περισσότερες από τις μεθόδους αναπτύχθηκαν για το στρατηγικό προγραμματισμό του οργανισμού, η δυνατότητα χρησιμοποίησής τους για τις διαδικασίες με πιο μικρούς κύκλους ανάπτυξης είναι αρκετά περιορισμένη. Ειδικότερα, οι γρήγορες αλλαγές στο κοινωνικό περιβάλλον, που αποδεικνύεται να είναι αρμόδιες για πολλές κρίσεις στον τουρισμό, μπορούν να καταγραφούν με δυσκολία. Αυτός είναι σίγουρα ο λόγος για τον οποίο, στην πράξη, τέτοιες διαδικασίες έγκαιρης προειδοποίησης χρησιμοποιούνται μόνο σε μια περιορισμένη έκταση.

Τα συστήματα που βασίζονται στους υπολογιστές πρέπει να προτιμηθούν στην πράξη ως εναλλακτική λύση για τον προσδιορισμό των αδύνατων σημάτων. Είναι ο μόνος τρόπος για να συλλεχθεί και να επεξεργαστεί μια μεγάλη ποσότητα πληροφοριών χωρίς να την περιορίσει εκ των προτέρων. Επιπλέον, οι χαρακτηριστικές ανθρώπινες ανεπάρκειες στην αντίληψη των πληροφοριών, που εμποδίζουν πραγματικά την ανίχνευση των αδύνατων σημάτων, σχεδόν αποβάλλονται πλήρως.

Εντούτοις, πρέπει να διαπιστωθεί ότι στο εγγύς μέλλον όλα αυτά τα συστήματα θα πρέπει ακόμα να κάνουν την προκαταρκτική εργασία για τους ανθρώπους, οι οποίοι με τη γνώση τους, τη διαίσθηση και την εμπειρία τους κάνουν την τελική αξιολόγηση.

4.5 Είδη συστημάτων

Τα προειδοποιητικά συστήματα μπορούν να διαιρεθούν σε πέντε βασικούς τύπους. Τα συστήματα μπορούν να είναι είτε δυναμικά, είτε στατικά, είτε κινητά, είτε σταθερά. Η πέμπτη ομάδα είναι ένας συνδυασμός συστημάτων, η οποία περιλαμβάνει στοιχεία και από τους τέσσερις τύπους.

Τα δυναμικά κινητά συστήματα κοστίζουν περισσότερο από τα υπόλοιπα, ως προς την απόκτηση και την διατήρησή τους. Τα κύρια πλεονεκτήματά τους είναι:

- Εξετάζουν ενεργητικά το περιβάλλον ή ανταποκρίνονται στις δυσμενείς αλλαγές, μέσω της ενεργοποίησης της ανάλυσης ή των συστημάτων καταστολής, και
- μπορούν να μετακινηθούν από ένα μέρος σε ένα άλλο ή να επανατοποθετηθούν σε άλλες περιοχές για μεγαλύτερη ασφάλεια

Υπάρχουν όμως και σοβαρά μειονεκτήματα. Αυτά είναι:

- Η εμβέλεια του συστήματος μπορεί να αφήσει μερικά τμήματα της περιοχής ελέγχου χωρίς παρακολούθηση,
- Η ενεργητική εξέταση μπορεί να οδηγήσει στην επικέντρωση ενός τμήματος της περιοχής εις βάρος άλλων τμημάτων, και
- η επιπλέον πολυπλοκότητα των δυναμικών κινητών συστημάτων, σημαίνει ότι υπάρχουν κι άλλα συστατικά και υποσυστήματα, τα οποία μπορεί να αποτύχουν.

Οι κατασκοπευτικοί δορυφόροι και τα αναγνωριστικά αεροσκάφη είναι παραδείγματα τέτοιου είδους συστημάτων.

Τα δυναμικά σταθερά συστήματα είναι φτηνότερα από τα δυναμικά κινητά συστήματα, τα οποία διατηρούν το πλεονέκτημα ότι είναι έτσι σχεδιασμένα, ώστε η κάλυψη της τοποθεσίας να είναι πλήρης. Το σύστημα έχει την ικανότητα της δυναμικής εξέτασης και / ή της πρόκλησης του συστήματος αντίδρασης. Τα μειονεκτήματα μπορεί να συμπεριλαμβάνουν:

- Το κόστος,
- Την απώλεια της κάλυψης όλων των τμημάτων της τοποθεσίας, αν κάνει κάποια κοντινή επικέντρωση σε ένα τμήμα,
- Την πολυπλοκότητα των δυναμικών υποσυστημάτων, που οδηγεί σε περισσότερες αποτυχίες του συστήματος, και
- τις απώλειες λόγω της ακατάλληλης ενεργοποίησης των συστημάτων καταστολής και ανάσχεσης.

Σε μερικές περιπτώσεις, η σταθερότητα του συστήματος μπορεί να αποτελεί μειονέκτημα, καθώς η ζημιά από τις επιπτώσεις της κρίσης μπορεί να καταστρέψει ολόκληρο το σύστημα. Επιπλέον, αυτοί που επιθυμούν να αποδυναμώσουν το σύστημα, μπορούν να αναγνωρίσουν πιο εύκολα τα αδύναμά του σημεία. Παραδείγματα δυναμικών σταθερών συστημάτων συμπεριλαμβάνουν τις κάμερες παρακολούθησης και τα σύγχρονα προειδοποιητικά συστήματα πυρκαγιάς, τα οποία είναι συνδεδεμένα για να ενεργοποιούν τα συστήματα καταστολής.

Τα σταθερά κινητά συστήματα είναι πιο οικονομικά και από τα δύο προηγούμενα. Τα πλεονεκτήματα αυτού του τύπου περιλαμβάνουν:

- Το ότι είναι πολύ εύκολο να λειτουργήσει το προειδοποιητικό σύστημα.
- Το σύστημα μπορεί να εντοπίζει εκ νέου στοιχεία, πράγμα που αυξάνει την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα.

Τα μειονεκτήματα περιλαμβάνουν:

- Την πιθανή απώλεια της πλήρους κάλυψης της τοποθεσίας, όταν το σύστημα μετακινείται τριγύρω.
- Την αυξημένη πιθανότητα αποτυχίας του συστήματος, λόγω της αποτυχίας στην κινητικότητα.
- Την έλλειψη του κοντινού ελέγχου ή ενεργοποίησης της αντίδρασης που είναι διαθέσιμα σε άλλα δυναμικά συστήματα, με τη δυνατότητα εξέτασης,

Παραδείγματα σταθερών κινητών συστημάτων είναι τα αστυνομικά ραντάρ για την παγίδευση των αυτοκινητιστών που τρέχουν με μεγάλη ταχύτητα, τα κινητά ραντάρ του συστήματος των αεροσκαφών και οι ανιχνευτές μόλυνσης του αέρα στα αεροσκάφη ή τα αυτοκίνητα.

Τα στατικά σταθερά συστήματα είναι φτηνότερα, καθώς αυτά τα συστήματα απλά αντιδρούν σε συγκεκριμένες δυσμενείς αλλαγές μιας συγκεκριμένης τοποθεσίας, Στα μειονεκτήματα περιλαμβάνονται:

- Η έλλειψη της ικανότητας να μπορούν να κάνουν κάτι παραπάνω από το να εκπέμπουν μόνο ένα προειδοποιητικό σήμα, όταν αντιμετωπίζουν μια δυσμενή αλλαγή σε μια κατάσταση, και
- η αυξημένη πιθανότητα του να τεθούν εκτός λειτουργίας εξαιτίας μιας ζημιάς που προκλήθηκε ή από μια εσκεμμένη ενέργεια, απ' αυτούς που θέλουν να καταστρέψουν το σύστημα.

Ενώ το κάθε στατικό σταθερό σύστημα έχει μεγαλύτερη λειτουργική αξιοπιστία από οποιοδήποτε άλλο τύπο συστήματος (εξαιτίας της έλλειψης πολυπλοκότητας), η χρήση πολλών στατικών σταθερών συστημάτων, σημαίνει ότι η αποτυχία του συστήματος είναι πολύ πιθανή, ενώ επικρατούν οι ψεύτικοι συναγερμοί. Αυτό πιθανά θα οδηγήσει στη μειωμένη αντίδραση στους συναγερμούς. Παραδείγματα στατικών σταθερών συναγερμών, περιλαμβάνουν τα αντικλεπτικά συστήματα των αυτοκινήτων, οι περισσότεροι συναγερμοί για την αποτροπή των διαρρήξεων και οι οικιακοί συναγερμοί ανιχνευτών καπνού.

Τα μεικτά συστήματα χρησιμοποιούνται περισσότερο από τους οργανισμούς, καθώς φαίνεται ότι είναι τα πιο κατανοητά και παρόλα αυτά τα πιο οικονομικά προειδοποιητικά συστήματα. Πολλές βιομηχανίες και επιχειρηματικοί οργανισμοί μπορεί να έχουν ένοπλο προσωπικό ασφαλείας το οποίο «απρογραμμάτιστα» επιτηρεί την τοποθεσία (δυναμικά κινητά συστήματα), βιντεοκάμερες στους τοίχους (δυναμικά ή στατικά σταθερά μηχανήματα), συναγερμούς πυρκαγιάς συνδεδεμένους με τα συστήματα καταστολής και ανάσχεσης (δυναμικά σταθερά συστήματα) και συναγερμούς για διαρρήξεις ή ληστείες (στατικά σταθερά συστήματα). Στα μειονεκτήματα της χρήσης μεικτών συστημάτων συμπεριλαμβάνεται η πρόχειρη κάλυψη, η αυξημένη πιθανότητα αποτυχίας του συστήματος και ένας πιθανός καθησυχασμός σχετικά με τη συντήρηση και την προσοχή, έως ότου το φαινομενικά πιο ισχυρό σύστημα, θα γίνει το σύστημα πάνω στο οποίο θα στηριχτούν περισσότερο (και θα χρησιμοποιήσουν περισσότερο).

Καθώς οι διευθυντές είναι εκείνοι που αποφασίζουν ποιος τύπος συστήματος ταιριάζει περισσότερο για τις ανάγκες του οργανισμού τους, αξίζει να σκεφτούν ένα επιπλέον χαρακτηριστικό του συστήματος: το αν το σύστημα είναι ορατό ή αθέατο. Τα πλεονεκτήματα με τα ορατά συστήματα είναι ότι προσφέρουν ασφάλεια σ' αυτούς που δουλεύουν ή ζούνε γύρω από την τοποθεσία και ότι μπορεί να χρησιμοποιηθούν ως «προειδοποίηση» προς άλλα άτομα, ώστε να μείνουν μακριά από την συγκεκριμένη περιοχή. Τα μειονεκτήματα σχετικά με το να είναι ορατό ένα τέτοιο σύστημα είναι ότι παύει να λειτουργεί ανασταλτικά, καθώς οι άνθρωποι γνωρίζουν που βρίσκεται το σύστημα. Τα αθέατα συστήματα προκαλούν μικρότερες παρεμβολές στις καθημερινές δραστηριότητες, καθώς βρίσκονται μακριά από τα βλέμματα. Μερικά αθέατα συστήματα, όπως οι ηλεκτροφόροι φράκτες, παραβιάζουν τους νόμους πολλών χωρών.

Μια ρεαλιστική προσέγγιση κατά το σχεδιασμό προειδοποιητικών συστημάτων είναι το να ξεκινήσουμε από το επιθυμητό αποτέλεσμα που θέλουμε να παράγουμε και να δουλέψουμε προς τα πίσω, στο είδος του συστήματος που θέλουμε. Σε πολλές περιπτώσεις, η κύρια: αποστολή μπορεί να είναι η προειδοποίηση αυτών που μένουν μέσα σε ένα συγκεκριμένο μέρος ή τοποθεσία, το ότι έχει υπάρξει μια δυσμενής αλλαγή και ότι καλά θα κάνουν πρώτον να την αντιμετωπίσουν ή δεύτερον να εκκενώσουν το χώρο. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει επίσης να σκεφτούμε με ποιον τρόπο θα γνωστοποιήσουμε στους ανθρώπους την προειδοποίηση.

BIBLIOΓΡΑΦΙΑ

- Avenarius, H. (1995), Public Relations, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt.
- Aziz, H. (1995), 'Understanding attacks on tourists in Egypt', *Tourism Management*, 16(2), pp. 91-95.
- Born, K. (2004), 'Mit dem Krisendruck umgehen', in *Risiko und Gefthr im Tourismus* (D. Glaeger and H. Pechlaner (eds.)), Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 91-99.
- Bundestagsdrucksache No. 8/786 (1977), Entwurf eines Gesetzes über den Reiseveranstaltungsvertrag, Bundestag, Bonn.
- Chesney-Lind, M. (1986), 'Visitors as victims: crimes against tourists in Hawaii', *Annals of Tourism Research*, 13(2), pp. 167-191.
- Clift, S. and Grabowski, P. (1997), *Tourism and Health: Risks, Research and Responses*, Cassell, London.
- Hurley, (1988), 'The hotels of Rome', *The Cornell HR.A. Quarterly*, 29(2), pp. 71-79.
- Inglis, D. and Holmes, M. (2003), 'Highland and Other Haunts: Ghosts in Scottish Tourism', *Annals of Tourism Research*, 30(1), pp. 50-63.
- Jungermann, H. and Slovic, P. (1993b), 'Die Psychologie der Kognition und Evaluation von Risiko', in *Risiko und Gesellschaft* (G. Bechmann), Westdeutscher Verlag, Opladen, pp. 167-207.
- Kaas, K. P. (1990), 'Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt', *Die Betriebswirtschaft*, 50(49), pp. 539-548.
- Kemmer, C. (1995), 'Resident and visitor safety and security in Waikiki', in *Security and Risks in Travel and Tourism* (Proceedings of the International Conference at Mid Sweden University), Mid Sweden University, Ostersund, pp. 75-83.
- Konert, F. J. (1986), *Vermittlung emotionaler Erlebniswerte*, Physica, Heidelberg.
- Kroeber-Riel, W (1986), 'Erlebnisberontes Marketing', in *Realisierung des Marketing* (c Belz, Verlag Auditorium, St. Gallen, pp. 1137-1151.
- Kroeber-Riel, W (1992), *Konsumentenverhalten*, Verlag Vahlen, München.
- Maier, J. and Kadner B. (2004), 'Der Klimawandel als Krisenfelder und Anpassungsstrategien im bayrischen Alpenraum und speziell im Mittelgebirge', in *Risiko und Gefthr im Tourismus* (D. Glaeiler and H. Pechlaner), Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 143-154.
- Mansfeld, Y. (1995), 'Wars, tourism and the 'Middle East' factor', in *Security and Risks in Travel and Tourism* (Proceedings of the International Conference at Mid Sweden University), Mid Sweden University, Ostersund, pp.109-128.

Raich, E, Pechlaner, H. and Dreyer A. (2004), 'Risikowahrnehmung in touristischen Destinationen', in Risiko und Gefahr im Tourismus (D. Glaeiler and H. Pechlaner (eds.)), Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 217-228.

Reason, J. (1974), Man in Motion: the Psychology of Travel, Weidenfeld and Nicolson, London.

Sonmez, S. (1998), 'Tourism, Terrorism, and Political Instability', Annals of Tourism Research, 25(2), pp. 416-456.

Sonmez, S., Apostolopoulos, Y. and Tarlow, P. (1999), 'Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism', Journal of Travel Research, 38(1), pp. 13-18.

Sonmez, S., Backman, S. J. and Allen, L. R. (1994), Managing Tourism Crises, Clemson University, Clemson.

Sonmez, S. and Graefe, A. (1998a), 'Influence of terrorism risk on foreign tourism decisions', Annals of Tourism Research, 25(1), pp. 112-144.

World Tourism Organization (2000), Global Code of Ethics for Tourism, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (2001), Special Report No. 18, Tourism After 11 September 2001: Analysis, Remedial Actions and Prospects, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (2003a), Tourism Recovery Series, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (2003b), Document CME/24/5(b) Special Support Program for the Recovery of the Travel and Tourism Industry in the Middle East and North Africa, WTO, Madrid.

Young, W B. and Montgomery, R. J. (1998), 'Crisis Management and its Impact on Destination Marketing', Journal of Convention and Exhibition Management, 1(1), pp. 3-18.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

5.1 Προληπτικά μέτρα διαχείρισης κρίσεων μέσω στρατηγικών ενεργειών

Είναι ήδη γνωστό στη διαχείριση κινδύνου ότι υπάρχουν δυνατότητες να περιοριστούν οι κίνδυνοι μέσω των στρατηγικών ενεργειών.

Ο στόχος των στρατηγικών ενεργειών, όπως η διαμόρφωση της επιχείρησης, οι συμβατικές σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις, είναι να συμβάλει στον περιορισμό, των αποτελεσμάτων των αρνητικών γεγονότων. Επιπλέον, αυτά τα μέτρα προορίζονται να καταστήσουν τους αιτιώδεις τομείς των αρνητικών γεγονότων τουλάχιστον από κοινού αρμόδιους στους οικονομικούς ή νομικούς όρους, δεδομένου ότι αυτό θα περιορίσει αποτελεσματικά τις πηγές αρνητικών γεγονότων.

Έπειτα, εξετάζονται διάφορες προσεγγίσεις και αξιολογείται η δυνατότητα εφαρμογής τους στον τουρισμό. Δεν αποκλείουν, αλλά μάλλον διευκρινίζουν τις διαφορετικές κατευθύνσεις των πιθανών μέτρων. Οι παραλλαγές είναι οι εξής:

1. Ολοκλήρωση,
2. Μεταφορά,
3. Συνεργασία,
4. Ασφάλεια και
5. Αυτοπροστασία

5.1 Ολοκλήρωση

Η ολοκλήρωση είναι τα προληπτικά μέτρα που εξυπηρετούν τη διανομή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με στόχο να κρατήσει σε χαμηλό επίπεδο τις συνέπειες των αρνητικών γεγονότων. Μέσω της διανομής των δραστηριοτήτων σε διάφορους

επικερδείς πόρους, δημιουργείται μια ισορροπία, που μπορεί να αντισταθμίσει τη βλάβη κάποιου πόρου. Η δύναμη της αντιστάθμισης καθορίζεται, προ πάντων, από την συμπληρωματικότητά της στο γεγονός από την άποψη της ευαισθησίας της κρίσης.

Για την οριζόντια ολοκλήρωση, δηλαδή για το μεταβαλλόμενο πρόγραμμα πωλήσεων μέσω των προϊόντων που συμπληρώνουν τις υπάρχουσες δραστηριότητες των επιχειρήσεων, πρέπει να υπολογιστεί η άποψη των τουριστών στην εκτίμηση αυτής της αξιολόγησης ισορροπίας. Αυτό που έχει θεωρηθεί ως ισορροπία από μια επικίνδυνη πολιτική άποψη καθορίζεται από το γεγονός, ή μάλλον από το πώς το γεγονός γίνεται αντιληπτό. Εάν το αρνητικό γεγονός παρουσιάζει μια χαρακτηριστική αναφορά στην επιχείρηση, προτείνεται η μεταπήδηση σε μια άλλη επιχείρηση. Η ολοκλήρωση σημαίνει, σε αυτήν την ακραία περίπτωση, την αγορά ή το σχηματισμό της νέου επιχείρησης.

Η κάθετη ολοκλήρωση κρίνεται αναγκαία όταν είναι έντονη η εξάρτηση από εξωτερικούς προμηθευτές, που είναι απαραίτητοι σε μια κρίση. Μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης, επιτυγχάνεται αυτάρκεια, η οποία βοηθά στην αποφυγή των κρίσεων. Οι ολοκληρωμένες σχέσεις δεν πρέπει να οδηγήσουν σε μια πλήρη ανάληψη της άλλης επιχείρησης. Μπορούν επίσης να πραγματοποιηθούν υπό μορφή στρατηγικών συμμαχιών. Μέσω αυτής της διασύνδεσης, επιτυγχάνονται οι οικονομικές συμφωνίες που εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό.

Το μειονέκτημα μιας στρατηγικής ολοκλήρωσης από την άποψη του κινδύνου είναι ότι οι πόροι της επιχείρησης δεν χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά σε μια κανονική κατάσταση. Επιπλέον, υπάρχει ο κίνδυνος να αλλοιωθεί η διακριτική εικόνα που επιτυγχάνεται μέσω της ειδίκευσης. Προ πάντων, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ολοκλήρωση, ιδιαίτερα όταν πρέπει να δημιουργήσει μια ισορροπία ως οριζόντια ολοκλήρωση, είναι μια δυναμική, ατέρμονη διαδικασία. Αυτό πρόκειται να πραγματοποιηθεί σε στενή συνεργασία με τα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης.

5.2 Μεταφορά

Στόχος της μεταφοράς, ακόμη και πριν από την αρχή ενός αρνητικού γεγονότος, είναι η μεταφορά των συνεπειών σε ένα άλλο οικονομικό θέμα. Αυτό βασικά απαιτεί να υπάρχει ένα αντικείμενο ως στόχος για την πλήρη ή μερική φόρτωση του κινδύνου. Αυτό το αντικείμενο μπορεί, αφ' ενός, να είναι μέρος του ομίλου επιχειρήσεων κάποιου, από την οποία ο κίνδυνος μεταφέρεται μέσω ενός *υποπροϊόντος*. Αφ' ετέρου, οι συνέπειες μπορούν επίσης να *εξωτερικευτούν*, με τη μεταφορά τους επάνω σε ένα οικονομικά και νόμιμα ανεξάρτητο αντικείμενο.

5.2.1 Υποπροϊόν

Ο στόχος του υποπροϊόντος για ορισμένες προσδιορισμένες περιοχές κινδύνου στην επιχείρησή, είναι να μεταφερθεί ο κίνδυνος σε μια θυγατρική επιχείρηση. Εάν αυτό έχει ήδη γίνει στην επιχείρηση, τότε παίρνει τη μορφή νομικής ανεξαρτησίας. Εάν η δραστηριότητα είναι νέα, πραγματοποιείται νέο καθεστώς. Τα υποπροϊόντα αμφισβητούνται κυρίως όταν οι δραστηριότητες θεωρούνται ιδιαίτερα επικίνδυνες, αλλά ταυτόχρονα σημαντικές για τον κάθε όμιλο επιχειρήσεων.

Με τη διατήρηση της λειτουργίας ιδιοκτησίας, η καθιερωμένη επιχείρηση κρατά τις ουσιαστικές λειτουργίες της επιχείρησης ελέγχοντας τις υπόλοιπες που έχουν αναληφθεί από το υποπροϊόν. Συγχρόνως, ο οικονομικός κίνδυνος σαν συνεπεία των αρνητικών γεγονότων, περιορίζεται πρώτιστα στα περιουσιακά στοιχεία του υποπροϊόντος.

Δεν προτείνεται, εντούτοις, να χρησιμοποιηθεί αυτή η στρατηγική προκειμένου να απαλλαγθεί από τις γενικά γνωστές προβληματικές περιοχές. Σε αυτή την περίπτωση, το μέτρο μπορεί να προσδιοριστεί και να κριθεί ως σκόπιμο τέχνασμα και να γίνει τελικά θέμα κοινωνικού προβληματισμού. Κατά συνέπεια, οι οικονομικές και νομικές συνέπειες παραμένουν περιορισμένες στη θυγατρική, αλλά η ζημία στην εικόνα της μητρικής εταιρείας δεν μπορεί να αποκλειστεί.

5.2.2 Εξωτερίκευση

Μέσω της εξωτερίκευσης, υπάρχει η δυνατότητα να μετατεθούν οι συνέπειες των αρνητικών γεγονότων σε μια περιοχή που δεν ανήκει στην ομάδα, ή μάλλον, στον τομέα της επιχειρησιακής επιρροής.

Αυτό μπορεί να συμβεί μέσω των μέτρων της διανομής και του περιορισμού κινδύνου. Η διανομή κινδύνου περιλαμβάνει τις εναλλακτικές λύσεις του διαχωρισμού του κινδύνου ή της συμμαχίας κινδύνου. Και στις δύο περιπτώσεις, διάφορες επιχειρήσεις μοιράζονται τις οικονομικές συνέπειες.

Στα πλαίσια του περιορισμού κινδύνου, προσπάθειες γίνονται για να μεταφερθούν οι συνέπειες ενός αρνητικού γεγονότος σιωπηλά, επάνω στον επιχειρησιακό συνεργάτη χρησιμοποιώντας πρόσθετους όρους συμβάσεων ή τις ειδικές συμβάσεις.

Όσον αφορά τους βασικούς κανόνες για την επιλογή κινδύνων στον τουρισμό, πρέπει να εξεταστούν οι διαφορετικές πτυχές των αποτελεσμάτων των αρνητικών γεγονότων. Προ πάντων, πρέπει να ληφθεί υπόψη το ότι, όταν περιλαμβάνονται τα βασικά οφέλη που μπορούν να αντικατασταθούν, τα αρνητικά γεγονότα γίνονται αιτία για να αγοράσουν οι πελάτες σχετικά γρήγορα τα υποκατάστατα προϊόντα. Επομένως, στόχος είναι η χρήση των μη δεσμευτικών συμφωνιών. Οι ενδεχομένως δυσμενείς όροι συμβάσεων που προκύπτουν είναι προτιμητέοι σε μια μελλοντική, πιθανή πλήρη απώλεια κέρδους. Το τελευταίο πιθανά να συμβεί, δεδομένου ότι η ανταλλαξιμότητα των προϊόντων οδηγεί σε μια δραστική απόφαση σχετικά με τη συγκεκριμένη επιλογή του προϊόντος.

Οι συνέπειες είναι διαφορετικές για τα τουριστικά προϊόντα που διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους στα βασικά οφέλη και δεν μπορούν, επομένως, να αντικατασταθούν. Εδώ, μια αξία κατώτατων ορίων υψηλότερου κινδύνου μπορεί να παρατηρηθεί όπως μπορεί η ύπαρξη μιας «αναβολής» ή ενός «αποκλεισμού» του σχεδίου συμπεριφοράς. Το τελευταίο εξασφαλίζει ότι η επιθυμία να ταξιδέψει κάποιος θα πραγματοποιηθεί σε έναν ευνοϊκότερο χρόνο, ο οποίος αποτελεί μια γρηγορότερη «δυνατότητα αποκατάστασης». Το κατώτατο όριο υψηλότερου κινδύνου σημαίνει επίσης και τις χαμηλότερες αρχικές συνέπειες. Σε αυτήν την περίπτωση, οι μακροχρόνιες

συμβάσεις είναι μια δυνατότητα, η οποία ξεπληρώνεται όταν μπορούν να επιτευχθούν περισσότεροι ευνοϊκοί όροι στην περίοδο των συμβάσεων.

Μέχρι ποιο σημείο πετυχαίνει τελικά η μεταφορά των κινδύνων σε έναν συνεργάτη καθορίζεται από τους γενικούς όρους ανταγωνισμού. Προ πάντων, από την αγοραστική και τη διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης που ενδιαφέρεται για την εξωτερίκευση. Εκτός από τα πλεονεκτήματα της μετάθεσης των οικονομικών κινδύνων, είναι επίσης αλήθεια σε αυτήν την περίπτωση ότι με το να υιοθετήσουν τον κίνδυνο εντελώς ή μερικώς, το ενδιαφέρον του συνεργάτη και οι προσπάθειες ενισχύουν τη δυνατότητα έναρξης και κρατά τις συνέπειες των αρνητικών γεγονότων χαμηλά. Από αυτή την άποψη, αυτή η δράση είναι ιδιαίτερα δικαιολογημένη και λογική όταν ο συνεργάτης μπορεί να επηρεάζει τις εξελίξεις.

5.3 Οι συνεργασίες

Συνεργασίες μπορούν να ξεκινήσουν με αποκλειστικό στόχο τον επιμερισμό των κινδύνων μεταξύ των μελών της ομάδας. Εάν αυτό γίνεται με έντονους ρυθμούς, αποτελεί μια αμοιβαία ασφαλιστική εταιρεία. Οι συνεργασίες αυτής της μορφής προς το παρόν δεν υπάρχουν στον τουρισμό. Εντούτοις, πολλές επιχειρήσεις τουρισμού αποφάσισαν να διαμορφώσουν τέτοιες συνεργασίες για να βελτιώσουν την ανταγωνιστική ικανότητά τους και να ωφεληθούν από τα αποτελέσματα κλίμακας, π.χ. από την πλευρά ανεφοδιασμού ή για να πραγματοποιήσουν το αποδοτικότερο μάρκετινγκ.

Αυτές οι συνεργασίες, ιδωμένες από το πρίσμα της διαχείρισης κρίσης είναι επίσης χρήσιμες. Πολλά προληπτικά μέτρα δεν έχουν συγκεκριμένα και κοινά χαρακτηριστικά. Κατά συνέπεια, οι υπάρχουσες συνεργασίες θα μπορούσαν να προσφέρουν τα μέτρα διαχείρισης κρίσης σε όλους τους συνεργάτες, χωρίς να κινδυνεύει η ανταγωνιστική θέση κάποιου. Ένα παράδειγμα είναι η Air Transport Association, μια ομάδα στην οποία ανήκει η πλειοψηφία των παγκόσμιων ενεργών αερογραμμών. Τα μέλη τους που εκτίθενται παραδοσιακά σε έναν υψηλό κίνδυνο έχουν πρόσβαση σε ένα ευρύ σύνολο εργαλείων κατάρτισης σχετικών με την επικοινωνία ασφάλειας και κρίσης. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η Caribbean Hotel Association που εξέδωσε μαζί με την Caribbean Tourism Organization

το «Εγχειρίδιο Προστασίας από τους Τυφώνες». Δεδομένου ότι οι τυφώνες είναι ένα συχνό φαινόμενο στις Καραϊβικές Θάλασσες, ειδικά από τον Ιούλιο μέχρι τον Σεπτέμβριο, η ένωση αποφάσισε, μετά από τον τυφώνα Hugo (1990), να εκδόσει ένα περιεκτικό εγχειρίδιο για τα μέλη του. Με αυτό το πρόγραμμα όλες οι σημαντικές φάσεις και τα σχετικά μέτρα για την πρόληψη και αντιμετώπιση ενός τυφώνα ήταν διευκρινισμένα. Με βάση αυτό το κύριο πρόγραμμα, τα ξενοδοχεία - μέλη ανέπτυξαν τελικά τα ακριβή μεμονωμένα σχέδιά τους.

Ένα άλλο παράδειγμα είναι το κέντρο κλήσης που εξυπηρετεί ιδιαίτερα σε περίπτωση κρίσης. Δεδομένου ότι η οργάνωση και η συντήρηση αυτών των κέντρων κλήσης απαιτούν σημαντικούς οικονομικούς πόρους και ότι οι ακριβείς ανάγκες κατά τη διάρκεια μιας έκτακτης ανάγκης υπερβαίνουν πολύ γρήγορα τις δυνατότητες της επηρεασθείσας οργάνωσης, η συνεργασία σε αυτόν τον τομέα είναι μια λογική συνέπεια. Μια εγκατάσταση αυτού του είδους είναι το κέντρο κλήσης GAST/EPIC στο αεροδρόμιο του Μονάχου. Όχι πάρα πολύ καιρό πριν, το κέντρο ήταν μόνο το προϊόν μιας συνεργασίας των αερογραμμών. Εντούτοις, πρόσφατα TUI και FTI, δύο σημαντικοί Tour Operators, συμμετείχαν επίσης.

5.4 Η ασφάλεια

Η ασφάλεια ενάντια στις πιθανές συνέπειες ενός αρνητικού γεγονότος είναι μια ειδική μορφή μεταφοράς των κινδύνων. Με την ολοκλήρωση ενός ασφαλιστήριου συμβολαίου, ο ασφαλιστής υποχρεώνεται να ανταποκριθεί στις οικονομικές συνέπειες ενός ιδιαίτερου κινδύνου. Από την άποψη του ασφαλισμένου, αυτό σημαίνει ότι ένας κίνδυνος που είναι δύσκολο να υπολογιστεί και να αποτραπεί, μπορεί να μεταφερθεί στα σταθερά υπολογισμένα έξοδα. Μια ειδική μορφή κάλυψης μπορεί να παρατηρηθεί στην πράξη επανειλημμένα: η επέμβαση του κράτους. Οι προορισμοί ή οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν σχεδόν πάντα να βασιστούν στο γεγονός ότι η εκτενής ζημία ή τα έκτακτα γεγονότα τουλάχιστον εν μέρει καλύπτονται από το κράτος. Αυτή η ενέργεια του κράτους - ένα είδος ασφάλειας για τον οργανισμό - είναι δύσκολο να προβλεφθεί δεδομένου ότι είναι βασισμένη στις πολιτικές εκτιμήσεις και το συναίσθημα της αλληλεγγύης. Ακόμα κι αν αυτή η μορφή ασφάλειας δεν ολοκληρωθεί εκ των προτέρων, η πιθανότητα καθορίζεται από το

σχεδιάγραμμα του οργανισμού ή του προορισμού, τον τύπο εκδηλώσεων και την πολιτική-οικονομική κατάσταση.

Η ασφάλιση, στον τομέα του τουρισμού, ενάντια στον κίνδυνο τρομοκρατίας έχει γίνει ένας από τους δυσκολότερους στόχους έπειτα από τις τρομοκρατικές επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου στις ΗΠΑ. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτός ο τύπος ασφάλειας δεν προσφέρεται πλέον για τις νέες συμβάσεις, ή στις περισσότερες περιπτώσεις το προσφερθέν μέγιστο ασφαλιστικό ποσό δεν είναι πλέον ικανοποιητικό. Αν και στο μεταξύ η κατάσταση διευκολύνθηκε λόγω της επέμβασης του κράτους, το ασφάλιστρο που πληρώνεται αυξήθηκε τόσο πολύ, που πολλές επιχειρήσεις αποφάσισαν να αντιμετωπίσουν αυτούς τους κινδύνους πάλι μόνες τους.

Ένα από τα νέα όργανα των ασφαλειών υπό την ευρύτερη έννοια αφορούν τον καιρό. Η ιδέα της ασφάλισης ενάντια στις επιρροές του καιρού δεν είναι νέα στον τουρισμό. Αρκετές δεκαετίες πριν, ασφαλιστικές εταιρείες πωλούσαν ανάλογες συμβάσεις στους ταξιδιώτες αποζημιώνοντάς τους με κάποιο σταθερό ποσό για κάθε βροχερή ημέρα κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. Σήμερα η κατάσταση είναι διαφορετική. Οι ασφαλιστικές εταιρείες παρέχουν πρώτιστα προστασία ενάντια στο περιστατικό. Σε αντίθεση με την κλασική ασφάλεια, η υλική ζημία δεν είναι απαραίτητη. Η πληρωμή της βάσει του νόμου συμφωνηθείσας αποζημίωσης είναι οφειλόμενη ανάλογα με τις συνέπειες του γεγονότος. Τα είδη των περιστατικών που προσφέρονται για την ασφάλεια έχουν διαδοθεί ευρέως. Μπορούν να βασιστούν σε μια συγκεκριμένη ταχύτητα αέρα, στο ποσοστό βροχοπτώσεων, στη θερμοκρασία, στην ένταση των χιονοπτώσεων ή στο μέγεθος των σεισμών.

Τα όργανα που αφορούν τον καιρό είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για τον τουρισμό, προκειμένου οι τουριστικές επιχειρήσεις να ασφαλιστούν έναν έξυπνο τρόπο ενάντια στις ακραίες καιρικές αλλαγές και στις πιθανές απώλειες αποδοχών. Παραδείγματος χάριν, είναι χρήσιμοι για τους προορισμούς χειμερινού αθλητισμού, αλλά και για τις επιχειρήσεις που ακολουθούν μια συγκεκριμένη στρατηγική εστίασης χωρών. Εντούτοις, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η ασφάλεια από καταστάσεις πέρα από τις ακραίες, έχει σημαντική επίδραση στην αποδοτικότητα.

Προ πάντων, πρόκειται να ληφθεί υπόψη ότι οι αποκαλούμενοι θεωρητικοί κίνδυνοι, που περιλαμβάνουν επίσης τον επιχειρηματικό κίνδυνο, δεν μπορούν να αποτελέσουν το αντικείμενο μιας ασφαλιστικής σύμβασης. Η απώλεια μιας πιθανής μελλοντικής θέσης στην αγορά δεν είναι, επομένως, ασφαλίσιμη. Επιπλέον, πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι μερικά αρνητικά γεγονότα εξαιτίας νομικών όρων ή μεγάλων απωλειών δεν είναι ασφαλίσιμα.

Επιπλέον, πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι μέσω της ασφάλειας δεν μειώνεται ούτε η πιθανότητα να συμβεί τελικά το περιστατικό, ούτε το μέγεθος της ζημίας ενός αρνητικού γεγονότος. Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι η γενική ασφάλεια όλων των πιθανών κινδύνων είναι αντίθετη προς την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης. Από αυτή την άποψη, είναι, προ πάντων, κίνδυνοι με χαμηλές πιθανότητες να συμβούν, αλλά με σοβαρές συνέπειες που πρέπει να καλυφθούν από την ασφάλεια, εφ' όσον είναι δυνατό μια επιχείρηση να ασφαλιστεί από αυτούς.

5.5 Αυτοπροστασία

Παρ' όλες τις προφυλάξεις που η επιχείρηση μπορεί να πάρει, υπάρχει μια περιοχή που μπορεί μόνο να αντιμετωπιστεί από η ίδια την επιχείρηση. Εκ μέρους της επιχείρησης, μπορούν να ληφθούν μέτρα ασφάλειας. Εντούτοις, πρέπει να ληφθεί υπόψη ό,τι αφορά παθητικά μέτρα, τα οποία έχουν επιπλέον υψηλό κόστος.

Εκτός αυτού, η επιχείρηση ενδιαφέρεται πάντα για την αυτοπροστασία της, ιδιαίτερα εάν υπάρχει η απαραίτητη ευελιξία. Τα μέσα της εναέριας μεταφοράς, έχουν άμεση σχέση με το διεθνή τουρισμό. Ιδωμένες από το πρίσμα ενός προορισμού, οι εθνικές αερογραμμές αντιδρούν άμεσα στα προβλήματα που προκύπτουν στις αγορές και εγκαθιστούν τις «συνδέσεις» τους σε άλλους προορισμούς. Από την μεριά ενός Tour Operator, εκείνα τα μέσα των αεροπορικών μεταφορών επιτρέπουν σε αυτούς να μεταφέρουν τους τουρίστες σε άλλους προορισμούς, εάν υπάρχουν προβλήματα σε ορισμένες περιοχές. Η ευελιξία είναι επίσης ένα ζήτημα για τον τομέα των ξενοδοχείων, που μέχρι τώρα έχει εξεταστεί ως μια τουριστική δραστηριότητα άμεσα συνδεδεμένη με μια μόνιμη γεωγραφική θέση. Η αυξανόμενη χρήση των κρουαζιερόπλοιων για μεγάλες διοργανώσεις - όπως για τους

Ολυμπιακούς Αγώνες στην Αθήνα - είναι ενδιαφέρουσα όχι μόνο από το σημείο της ικανότητας υποστήριξης αλλά και από την πλευρά της διαχείρισης κρίσης. Κατά συνέπεια, με μια τέτοια ευελιξία προσφοράς, ο τουρισμός μπορεί επίσης να είναι μια ευκαιρία για εκείνες τις περιοχές που δεν θα μπορούσαν να προσελκύσουν επενδυτές για τα ξενοδοχεία και τα θέρετρα τους, καθώς η απόσβεση της επένδυσης κανονικά επιτυγχάνεται μετά από μια περίοδο 10-15 ετών, το οποίο είναι συχνά πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα για μια ασφαλή επένδυση.

Εκτός από αυτό, η δυναμική δράση είναι επίσης δυνατή από την άποψη μιας στρατηγικής αποδοχής. Ο στόχος αυτής της στρατηγικής, που προέρχεται από τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων, είναι να υπάρξει μια καλή εικόνα συμμετοχής σε πιθανές εκδηλώσεις και τη θέση του οργανισμού στην κοινωνική σφαίρα. Αλλά, εντούτοις, η ενδιαφερόμενη επιχείρηση υπογραμμίζει, όπως για χρόνια έκανε η ΤΥΙ αυτό με το περιβαλλοντικό φόρουμ, το υψηλό ενδιαφέρον της για να βελτιώσει τη συνεργασία με τους συμμετέχοντες. Στόχος της επιχείρησης από τη μία μεριά είναι να αντιπροσωπεύσει αυτά τα γεγονότα στα σχετικά πλαίσια. Αφ' ετέρου, πρέπει επίσης να είναι έτοιμη για να θέσει ενεργά σε ισχύ τους ίδιους τους πόρους της, προκειμένου να επιλυθούν οι πρακτικές λύσεις. Σε γενικές γραμμές, αυτό το σχέδιο δράσης είναι επικίνδυνο, επειδή μόλις αρχίσουν οι διαδικασίες επικοινωνίας, η επιχείρηση δεν μπορεί πλέον να ελέγξει τα προχωρημένα στάδιά του. Εντούτοις, η λειτουργία πρωτοβουλίας, με τη συμβολή της λειτουργικής λύσης πλησιάζει αρκετά στην παρεμπόδιση μιας συναισθηματικής συζήτησης, ενώ η επιχείρηση διατηρεί την πρωτοβουλία. Κατ' αυτό τον τρόπο, επιτυγχάνεται μια ιδιαίτερη συμβολή στους περιορισμούς των συνεπειών των αρνητικών γεγονότων, η οποία είναι πλεονέκτημα και για την επιχείρηση και για το κοινό.

5.2 Βασικές μορφές στρατηγικού χειρισμού κρίσεων

Ένας επιπλέον τομέας στρατηγικών εκτιμήσεων αφορά τον προσδιορισμό των βασικών σχεδίων δράσης για το χειρισμό μιας κρίσης. Στόχος της στρατηγικής διαχείρισης κρίσης είναι η επιρροή των εξελίξεων των αποτελεσμάτων που προκαλούνται από το αρνητικό γεγονός με στόχο να επιτευχθεί η εξομάλυνση της επίδρασης. Συγχρόνως, ή το συντομότερο δυνατόν, η κρίση που προκαλεί τα προβλήματα πρέπει να αποβληθεί

βαθμιαία. Ο τομέας - στόχος της στρατηγικής πρέπει να είναι ευρύς και να περιλάβει όλες τις σφαίρες των δραστηριοτήτων.

Στη θεωρία, υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις για το χειρισμό των στρατηγικών. Το θεμελιώδες ιδιαίτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι η μορφή αντιμετώπισης της συμπεριφοράς, η οποία έχει επηρεάσει την επιλογή των οργάνων, τις λύσεις των προβλημάτων και το χρονικό σημείο κατά το οποίο ξεκινάει η δραστηριότητα. Οι μορφές μιας στρατηγικής διαχείρισης κρίσης μπορούν να βρεθούν μεταξύ δύο άκρων, του δυναμικού (επίθεση, που προσανατολίζεται προς την εύρεση μιας λύσης) και του αντιδραστικού (άμυνα, που προσανατολίζεται προς την αντίσταση).

Επιπλέον, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι στρατηγικές που διαχειρίζονται στρατηγικές κρίσεις ενσωματώνουν τη θεμελιώδη ηθική και την ηθική θέση του οργανισμού. Δεδομένου ότι αυτές υπόκεινται με ιδιαίτερη προσοχή σε μια κατάσταση κρίσης, το σχέδιό τους πρέπει να λάβει την κατάλληλη εκτίμηση. Ανεξάρτητα από ποια θέση επιλέγεται τελικά, ο προσδιορισμός της στρατηγικής πρέπει να θεωρηθεί αρκετά σημαντικός και να γίνει σε μια ήρεμη στιγμή, αφού πρώτα υπολογιστούν όλες οι πιθανές συνέπειες.

Επιπρόσθετα, η στρατηγική χειρισμού κρίσης πρέπει επίσης να είναι συμβατή με τη μακροπρόθεσμη εταιρική στρατηγική. Παρά την ανάγκη να υιοθετηθούν τα βραχυπρόθεσμα πλεονεκτήματα στα πλαίσια της διαχείρισης κρίσης, η τυχόν απόκλιση πρέπει να μειωθεί όσο το δυνατόν περισσότερο. Ένα σαφές όριο μπορεί τελικά να διαφανεί εκεί όπου επηρεάζεται η καθοδηγητική λειτουργία της επιλεγμένης ανταγωνιστικής στρατηγικής.

5.2.1 Η δυναμική προσέγγιση (Proactive)

Ο στόχος μιας δυναμικής στρατηγικής διαχείρισης είναι η έγκαιρη εφαρμογή των μέτρων που εξαλείφουν τα αίτια και τα σχετικά αιτιατά ενός προσδιορισμένου προβληματικού τομέα. Αυτό απαιτεί ένα λειτουργούν σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης, το οποίο βοηθά, ακόμη και με ασαφείς και ανακριβείς πληροφορίες, την εφαρμογή της αντίδρασης. Επιπλέον, ο οργανισμός πρέπει να προετοιμαστεί, εθελοντικά και ανεξάρτητα, για να

παραδεχτεί στους πελάτες και τους ενδιαφερόμενους ότι κάτι δεν έχει λειτουργήσει όπως αναμενόταν.

Αρχικό αποτέλεσμα μιας δυναμικής στρατηγικής διαχείρισης είναι η άμεση αύξηση του δημόσιου ενδιαφέροντος και η κάλυψη από τα Μ.Μ.Ε. Δεδομένου ότι η επηρεασθείσα επιχείρηση βρίσκεται στη μέση, το αποτέλεσμα είναι μια δυσμενής ενδυνάμωση της κρίσης. Αυτή η ενδυνάμωση συνοδεύεται από μια αρνητική επιρροή στην εικόνα, την οποία η επιχείρηση πρέπει να αποδεχτεί και να διαχειριστεί.

Η δυναμική στρατηγική διαχείρισης έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Τα κυριότερα από αυτά αναπτύσσονται στη συνέχεια.

Κατ' αρχάς, πρέπει να σημειωθεί ότι μια αρνητικά επηρεασμένη εικόνα δεν σημαίνει απαραίτητως και την απώλεια της αξιοπιστίας. Η αξιοπιστία χάνεται όταν τα γεγονότα της υπόθεσης είναι μπερδεμένα και σύνθετα. Ο παραλήπτης των πληροφοριών μπορεί έπειτα, λόγω της υπάρχουσας αξιοπιστίας να υπερνικήσει την αβεβαιότητα, ακόμα και χωρίς να διαθέτει όλες τις πληροφορίες. Δεδομένου ότι η αξιοπιστία είναι το προκαταρκτικό στάδιο για την εμπιστοσύνη (για παράδειγμα τη σωστή μεταβίβαση των πληροφοριών ή την εμπιστοσύνη για τη συμφωνία όσον αφορά στο περιεχόμενο), η συνεχής επικοινωνία της επιχείρησης είναι μεγάλης σπουδαιότητας στην επίτευξη της εμπιστοσύνης κατά τη διάρκεια μιας κρίσιμης κατάστασης. Αυτοί οι δύο τομείς, εικόνα και αξιοπιστία, πρέπει να εξεταστούν χωριστά. Η αξιοπιστία ενός οργανισμού που εφαρμόζει τη δυναμική προσέγγιση αυξάνεται, ή μένει τουλάχιστον η ίδια, στα μεγαλύτερα μέρη του κοινού, ανάμεσα στους πελάτες του και στα Μ.Μ.Ε. Αυτή είναι η βάση για τη μελλοντική χρήση των οργάνων του μάρκετινγκ, των οποίων η αποτελεσματικότητα επηρεάζεται ουσιαστικά από την αξιοπιστία.

Επίσης, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι, παρά τη βραχυπρόθεσμη ενδυνάμωση της κρίσιμης κατάστασης, η επιχείρηση έχει ακόμα ισχυρό επικοινωνιακό έλεγχο. Τα νέα που παρέχονται από την επιχείρηση χρησιμοποιούνται σε μια σχετικά μεγάλη έκταση και η απώλεια αξιοπιστίας συνήθως αποφεύγεται.

Τέλος, αυτός ο τύπος στρατηγικής συμβάλλει ουσιαστικά στον περιορισμό μιας κρίσης, δεδομένου ότι δεν υπάρχει καμία έκδοση "νέων αποκαλύψεων", που να υποκινεί το δημόσιο ενδιαφέρον.

Προκειμένου να εφαρμοστεί μια δυναμική στρατηγική διαχείρισης όταν χρειαστεί, η διάκριση των επιρροών στην απώλεια εικόνας και αξιοπιστίας, αλλά και η μελλοντική αξία της αξιοπιστίας, πρέπει να εξεταστούν. Μόνο τότε είναι πιθανό να υπερνικηθεί η αντίσταση μέσα στον οργανισμό, η οποία είναι βασισμένη στην ακόλουθη εκτίμηση: "γιατί θα έπρεπε να επέλθει μια ενδυνάμωση της κρίσης και μια αρνητική επιρροή στην εικόνα από μας και πότε είναι πιθανό να περάσει το γεγονός απαρατήρητο;"

Η δυναμική στρατηγική διαχείρισης κρίσης πρέπει να αρχίσει σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Αυτό το σημείο συσχετίζεται κανονικά με τη "εθελοντική φύση της απόφασης", δηλαδή τότε που η απόφαση να ενημερωθεί το κοινό λαμβάνεται ακόμα εθελοντικά από τον επηρεασθέντα οργανισμό. Εντούτοις, μόλις επέλθουν τα κρατικά όργανα, το κοινωνικό περιβάλλον θα κρίνει πλέον τα οφέλη αυτής της στρατηγικής στην οργάνωση.

Ένα ουσιαστικό μέρος της δυναμικής στρατηγικής διαχείρισης είναι η προσπάθεια να εξαλειφθούν οι αιτίες των προβλημάτων. Παρόλες όμως τις προσπάθειες, θα υπάρχουν πάντα κάποιες προβληματικές περιοχές στις οποίες αυτό δεν είναι δυνατό να γίνει. Για παράδειγμα στις φυσικές καταστροφές. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μια μακροπρόθεσμη οργανωμένη δυναμική στρατηγική μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να εκμεταλλευτεί το γεγονός. Στόχος είναι να μετατραπούν οι αρνητικές εντυπώσεις σε θετικές.

Αυτή η ιδέα της εκμετάλλευσης σε ένα αρχικό πρόβλημα διαμόρφωσης εικόνας δεν είναι τόσο εξεζητημένη αυτό εμφανίζεται στην ανάπτυξη και την τρέχουσα σημασία των προορισμών, όπως η Πομπηία ή το Βατερλό, οι οποίοι είναι σήμερα τοποθεσίες της σύγχρονης ιστορίας. Σε ανάλογες περιπτώσεις, τα αρνητικά γεγονότα δημιούργησαν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, του οποίου τα βασικά οφέλη δεν είναι ανταλλάξιμα με έναν άλλο προορισμό.

Είναι κυρίως το θέμα του χρόνου που καθορίζει τη μετάβαση από την ηδονοβλεψία στη σύγχρονη ιστορία, από τη φρίκη και τον συγκλονισμό στο ενδιαφέρον και τον πολιτισμό. Τα ταξίδια σαν εκείνο του Τιτανικού ή τα ταξίδια στα πεδία μαχών της Κορέας και του Βιετνάμ δείχνουν ότι αυτά τα χρονικά διαστήματα της μετάβασης γίνονται όλο και πιο σύντομα.

5.2.2 Η αντιδραστική προσέγγιση (reactive)

Με μια αντιδραστική στρατηγική διαχείρισης, γίνεται προσπάθεια, παρά τη γνώση των περιστάσεων, όχι να ενεργήσει εναντίον τους, αλλά να περιμένει να αντιδράσουν, προκειμένου να τεθεί έπειτα η κατάσταση υπό έλεγχο. Στόχος είναι να αποφευχθεί η κρίση όσο γίνεται και σε καμία περίπτωση να ενταθεί με τις ενέργειές κάποιου.

Οι δραστηριότητες του επηρεασθέντα οργανισμού αναβάλλονται μέχρι να κοπάσει η κρίση. Μπορούν, παραδείγματος χάριν, να ενδιαφέρονται για τις τροποποιήσεις των προϊόντων εκείνες που θα εξαλείψουν τα τυχόν προβλήματα ή να θέλουν να αφήσουν το προϊόν αμετάβλητο. Ιδιαίτερα σημαντικό σε αυτό το σημείο είναι η άσκηση πίεσης, η οποία βοηθά, προ πάντων, στο να μειωθούν οι συνέπειες στην πολιτική σφαίρα. Σε μια ακραία περίπτωση, η κατάσταση επιλύεται άμεσα και απόλυτα με την εγκατάλειψη της αγοράς. Η εγκατάλειψη της αγοράς προτείνεται όταν η επιχειρησιακή ανάπτυξη δεν είναι ικανοποιητική και κανένα είδος βελτίωσης δεν θα μπορούσε να παρατηρηθεί στο μέλλον ή όταν η θέση στην αγορά είναι πάρα πολύ αδύνατη.

Το ουσιαστικό πλεονέκτημα μιας αντιδραστικής στρατηγικής διαχείρισης είναι ότι αποφεύγεται μια ενδυνάμωση της κρίσης από τις ενέργειες της επιχείρησης. Μια αντιδραστική στρατηγική δεν μπορεί μόνο να οδηγήσει στην απώλεια θετικής εικόνας, αλλά - σε αντίθεση με μια δυναμική στρατηγική - και στην απώλεια αξιοπιστίας. Ο λόγος είναι ότι εάν μια επιχείρηση αντιδρά διστακτικά και μόνο όταν αναγκάζεται να αντιδράσει έτσι, δεν θεωρείται ότι υπάρχει πραγματικό ενδιαφέρον για την εξεύρεση λύσης στο πρόβλημα. Στο τέλος, η αρνητική επιρροή στην εικόνα και η απώλεια αξιοπιστίας καθορίζονται, εκτός από τις ιδιαιτερότητες των γεγονότων, κυρίως από τη συμπεριφορά των συμμετεχόντων. Εάν αποδειχθεί ότι παρά τη γνώση των περιστάσεων και της δυνατότητας να ενεργήσουν, δεν έγινε τίποτα, τότε η ζημία θα είναι σημαντική.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να συνειδητοποιηθεί ότι με τη χρήση μιας αντιδραστικής στρατηγικής διαχείρισης η επιχείρηση σταματά το φυσικό ρόλο της ως βασικό προμηθευτή πληροφοριών. Κατ' αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση χάνει ένα θεμελιώδες πλεονέκτημα και δίνει αξία σε άλλες πηγές πληροφοριών. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η διάρκεια της

κρίσης εξαρτάται άμεσα από αυτήν την κατάσταση, όταν δηλαδή διαρρέουν νέες πληροφορίες στο κοινό.

Στην πράξη, η αντιδραστική στρατηγική διαχείρισης εφαρμόζεται συχνά. Αυτό βεβαίως επηρεάζεται από το γεγονός ότι η δυναμική στρατηγική διαχείρισης και η παροχή πληροφοριών ταυτίζονται χρονικά. Από αυτή την άποψη, η συμπεριφορά είναι πραγματικά μια φυσική ανακλαστική αντίδραση που εκτιμά την αρχική αρνητική επιρροή στην εικόνα υψηλότερα από τη μακροπρόθεσμη απώλεια αξιοπιστίας που (πιθανά δεν εξετάζεται). Η συχνότητα της χρήσης της, εντούτοις, δεν αντιστοιχεί με την επιτυχία της. Επομένως, σε λίγες μόνο περιπτώσεις προτείνεται η χρησιμοποίηση μιας αντιδραστικής στρατηγικής διαχείρισης. Μια από αυτές είναι, παραδείγματος χάριν, η περίπτωση των καταστάσεων στην οποία υπάρχει αδιαμφισβήτητη απόδειξη ότι το αρνητικό γεγονός εμφανίστηκε, αλλά δεν μπορεί ούτε να εξηγηθεί ούτε να αποβληθεί και η επιχείρηση είναι βέβαιη ότι η κριτική θα περιοριστεί και θα περάσει σύντομα.

Το μεγαλύτερο πεδίο όσον αφορά το χειρισμό δείχνει ότι μια δυναμική στρατηγική διαχείρισης έχει πολλά πλεονεκτήματα. Όχι μόνο υπόσχεται μεγαλύτερες πιθανότητες, αλλά ξεπληρώνεται συντομότερα στους μακροπρόθεσμους στόχους. (Berger, Gartner και Mathes 1989, Wiedemann 1994, WTO 1998). Εάν η κρίση γίνεται κατανοητή σε επίπεδο τέτοιο, προσφέρει την πιθανότητα να αναπτυχθεί ο οργανισμός περαιτέρω και εξασφαλίζει επιρροή στις διάφορες σφαίρες δραστηριότητας.

5.3 Ένας γρήγορος οδηγός για τα μοντέλα της λήψης απόφασης

Η διαχείριση της κρίσης περιλαμβάνει δύο είδη λήψης αποφάσεων - τις αποφάσεις πριν την κρίση και αυτές κατά τη διάρκεια της κρίσης. Η απόφαση πριν την κρίση χρειάζεται να είναι συμμετοχική και ολοκληρωμένη. Η απόφαση για την κρίση πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο σωστή και περιοριστική, από την άποψη του πόσα άτομα θα εμπλακούν σ' αυτήν, ενώ μπορεί και να χρειαστεί βοήθεια στις αποφάσεις. Παρόλο που στις μη κρίσιμες καταστάσεις μπορεί να υπάρχει ο χρόνος για τον προσεκτικό υπολογισμό και την αξιολόγηση όλων των εκδοχών, σε μια κρίσιμη κατάσταση ο χρόνος είναι πολύ περιορισμένος. Οι διαδικασίες για τη λήψη των αποφάσεων πρέπει:

- Να περιορίζουν την απώλεια χρόνου, ώστε να έχουν αρκετό καιρό για την πραγματοποίηση των αποφάσεων.
- Να βοηθούν στην αξιολόγηση των εκδοχών, και
- να οδηγούν σε μια αποδεκτή απόφαση.

Τα εργαλεία των αποφάσεων, όπως το προφίλ προτεραιοτήτων αντιμετώπισης και ο υπολογισμός της διαχείρισης των επιχειρήσεων βοηθούν τους διαχειριστές να υποκαταστήσουν τις προσχεδιασμένες ενέργειες και τις εκδοχές των αποφάσεων για τις πολύπλοκες και χρονοβόρες δραστηριότητες. Αυτά τα υποκατάστατα πρέπει να σχεδιαστούν προσεκτικά και να κατασκευαστούν γερά για τη χρήση τους στο πεδίο.

5.4 Η λήψη των αποφάσεων, πριν την κρίση

Όπου υπάρχει άφθονος χρόνος και οι πληροφορίες είναι αρκετά συγκεκριμένες και πλήρεις, οι αποφάσεις πρέπει να είναι άριστες, μέσω των συναινετικών και συνδυαστικών υπολογισμών.

Προκειμένου οι υπεύθυνοι να επιλέξουν αυτή η μορφή της λήψης αποφάσεων, χρειάζεται να ακολουθήσουν τα εξής οκτώ βήματα:

1. Προσδιορίζουν το πρόβλημα ή την ανάγκη για απόφαση.
2. Προσδιορίζουν τα κριτήρια ή τα «δεδομένα» για την απόφαση.
3. Καθορίζουν τους τρόπους υπολογισμού των κριτηρίων ή των δεδομένων, συμπεριλαμβανομένου του υπολογισμού της «βαρύτητας».
4. Καθορίζουν και προσδιορίζουν τις εναλλακτικές (ή τις επιλογές ή τις απαντήσεις).
5. Αναλύουν τις εναλλακτικές ή τις επιλογές.
6. Επιλέγουν μια εναλλακτική ή επιλογή.
7. Εφαρμόζουν την εναλλακτική ή την επιλογή.
8. Αξιολογούν τη διαδικασία αποφάσεων και τον αντίκτυπο του αποτελέσματος.

Αυτή η διαδικασία αντιπροσωπεύει μια τυπική προσπάθεια, ώστε να λαμβάνουν συστηματικά τις αποφάσεις τους.

Αναλυτικότερα:

1. Προσδιορίζουν το πρόβλημα ή την ανάγκη για απόφαση

Οι περισσότερες αποφάσεις ξεκινούν με το πρόβλημα, ότι συχνά υπάρχει ένα φαινομενικό χάσμα μεταξύ της επιθυμητής κατάστασης και της πραγματικής κατάστασης. Τα άτομα που θα πάρουν τις αποφάσεις μπορούν:

- Να πάρουν μια απόφαση ή επιλογή.
- Να διαλέξουν να μην πάρουν καμιά απόφαση ή επιλογή, ή
- να αγνοήσουν την ανάγκη για τη λήψη της απόφασης.

Επομένως, κάθε προσδιορισμός της ανάγκης για απόφαση είναι πιθανότερο να είναι υποκειμενικός στη φύση του, βασιζόμενος στα άτομα που θα πάρουν την απόφαση, οι οποίοι γνωρίζουν το πρόβλημα που υπάρχει.

2. Προσδιορίζουν τα κριτήρια ή τα «δεδομένα» για την απόφαση

Τα άτομα που θα πάρουν την απόφαση πρέπει να προσδιορίσουν την απόφαση. Πρέπει να προσέξουν τις ερωτήσεις, οι οποίες αναφέρονται στο πρόβλημα. Οι αλλαγές στις λέξεις, η έμφαση ή τα δεδομένα μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετικές εκδοχές και επιλογές. Οι υπεύθυνοι συχνά βιάζονται να μειώσουν τις εναλλακτικές ή τις επιλογές, πριν καταλάβουν πλήρως και πριν εξερευνήσουν τους όρους και τις υποθέσεις για τη λήψη της απόφασης. Επομένως τα άτομα αυτά πρέπει να προσέξουν καλά το πώς θα προσδιορίσουν την απόφαση που πρέπει να πάρουν. Για παράδειγμα, όταν λαμβάνουν μια απόφαση: «πού

τοποθετούμε ένα σταθμό πυροσβεστικής;» πρέπει να αναλύσουν μια σειρά από υποθέσεις όπως: «πρέπει να τοποθετήσουμε ένα σταθμό πυροσβεστικής σε κάποιο σημείο» και «ένας σταθμός πυροσβεστικής χρειάζεται ένα δικό του χώρο».

Η σωστή ανάλυση των ερωτήσεων για την απόφαση, συχνά ξεκαθαρίζει και προσδιορίζει το περιεχόμενο και κατά συνέπεια τα κριτήρια, για την επιλογή της απόφασης. Οι ιθύνοντες πολλές φορές περιπλέκουν μια απόφαση με το να αναζητούν ένα απεριόριστο σύνολο από κριτήρια. Χρήσιμα κριτήρια είναι εκείνα τα στοιχεία, που φαίνονται ότι συμβάλουν ξεκάθαρα στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Ενώ είναι απαραίτητη η έρευνα όλων των πιθανών κριτηρίων, τα κριτήρια πρέπει να αξιολογούνται, ως προς τη συνεισφορά τους στο αποτέλεσμα. Επιλέγοντας μια τοποθεσία για το σταθμό πυροσβεστικής, τα λιγότερο σημαντικά κριτήρια μπορεί να υποδείξουν, ότι ο σταθμός πρέπει να τοποθετηθεί κοντά στην περιοχή, που ζούνε οι πυροσβέστες. Με την πάροδο του χρόνου, οι υπάλληλοι και οι διευθύνσεις θα αλλάξουν κι έτσι το παραπάνω αποτελεί ένα ασήμαντο κριτήριο, που δεν χρειάζεται να το συμπεριλάβουμε στη λίστα.

3. Υπολογίζουν τα κριτήρια

Αν οι υπεύθυνοι είναι συστηματικοί και συνεπείς, θα πρέπει να χρησιμοποιούν τα ίδια μέτρα και σταθμά για όλες τις εναλλακτικές ή τις επιλογές. Παρόλα αυτά, σε πολλές περιπτώσεις, υπολογίζουν ένα ή μερικά κριτήρια ή αξιολογούν όλα τα κριτήρια μαζί και τα συγκρίνουν με μια ενιαία αξία. Η ιδανικότερη λύση είναι, σ' αυτήν την περίπτωση, η εκδοχή με τη μεγαλύτερη ενοποιημένη αξία.

Μερικές φορές τα πολλαπλά κριτήρια μπορεί να παραμορφώσουν μια απόφαση. Για παράδειγμα την απόφαση να αποκτήσουν συσκευές προστασίας για τους πυροσβέστες. Τα βασικά κριτήρια μπορεί να είναι ο βαθμός της προστασίας που προσφέρουν, η ευκολία στη χρήση τους, η άνεση, η ευκολία στον εφοδιασμό, το κόστος, η υπόληψη του προμηθευτή, το στυλ και το πόσο ταιριαστές είναι με τα άλλα εργαλεία και αξεσουάρ, που φορούν και μεταφέρουν οι πυροσβέστες. Τα μισά από τα κριτήρια έχουν σχέση με τη χρήση (προστασία, άνεση, ταιριασμα, ευκολία στην χρήση), ενώ τα άλλα μισά έχουν σχέση με την απόκτηση (κόστος, υπόληψη, προμήθεια, στυλ). Η εκτίμηση των κριτηρίων

σχετικά με την απόκτηση, μπορεί να επηρεάσει τη λήψη μιας απόφασης, προς ένα αποτέλεσμα με λιγότερη προστασία και χρησιμότητα. Για να μειώσουν αυτήν την επιρροή, πρέπει να θεωρήσουν κάποια κριτήρια πιο σημαντικά από κάποια άλλα. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται εκτίμηση των μεταβλητών της απόφασης ή των κριτηρίων.

Η εκτίμηση μπορεί να χρησιμοποιήσει οποιοδήποτε αριθμητικό σύστημα, αρκεί το επιλεγμένο σύστημα να εφαρμόζεται συνεχώς. Στην επιλογή των συσκευών προστασίας για τους πυροσβέστες, το όγδοο κριτήριο μπορεί να έχει μεγαλύτερη βαρύτητα σχετικά με την προστασία και την άνεση και λιγότερο από την άποψη του στυλ. Έτσι, η βαρύτητα των κριτηρίων μπορεί να είναι:

- 40 Προστασία
- 15 Άνεση
- 10 Ευκολία στη χρήση
- 10 Κόστος
- 5 Προμήθεια
- 5 Υπόληψη
- 5 Στιλ

Σ' αυτήν την περίπτωση, η απόφαση μορφοποιείται ανάλογα με το βαθμό προστασίας, που προσφέρεται στο χρήστη (40 από τα 100) και τη χρησιμότητα στο χρήστη (75 από τα 100). Το παραπάνω σύστημα αντικατοπτρίζει το μικρότερο ενδιαφέρον για το στυλ, το κόστος και την πηγή της προμήθειας και πολύ περισσότερο για την ασφάλεια των ατόμων που θα χρησιμοποιούν τον εξοπλισμό.

4. Καθορίζουν και προσδιορίζουν τις εναλλακτικές ή τις επιλογές

Το επόμενο βήμα για τη συστηματική λήψη των αποφάσεων, είναι το να δημιουργήσουν ένα όσο το δυνατόν πιο ευρύ σύνολο εναλλακτικών επιλογών. Σε κάποιο βαθμό, αυτό το σύνολο αποκαλύπτεται από την ανάλυση της στιγμιαίας απόφασης και από την επιλογή των κριτηρίων. Μερικές επιλογές ή εναλλακτικές εμφανίζονται γρήγορα, ενώ άλλες πρέπει να αποκαλυφθούν και να υπολογιστούν.

Τρεις ερωτήσεις βοηθούν στο να διαμορφωθεί ένα πιο πλήρες σύνολο εναλλακτικών και επιλογών. Αυτές οι ερωτήσεις είναι;

- Πρέπει όντως να ληφθεί αυτή η απόφαση;
- Πρέπει όντως να ληφθεί αυτή η απόφαση τώρα;
- Υπάρχει η δυνατότητα, να μη ληφθεί αυτή η απόφαση;

Αυτές οι τρεις ερωτήσεις παρέχουν τη δυνατότητα στα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις, να ισορροπήσουν από τη ροπή που έχουν να πάρουν αποφάσεις απλά και μόνο γιατί είναι διαθέσιμες οι επιλογές για τη δράση. Οι ερωτήσεις προσφέρουν την επιλογή της άρνησης, της αναβολής και της απόφασης να μην αποφασίσουν.

Γενικά, ο σκοπός αυτού του σταδίου είναι το να δημιουργήσει όλες τις πιθανές εναλλακτικές, εκδοχές και επιλογές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την τεχνική, που ονομάζεται καταιγισμός ιδεών (brainstorming), με το να ρωτάμε φιλικές ομάδες για συμβουλές, όπως και με άλλες πιο τυπικές διαδικασίες.

5. Αναλύουν τις εναλλακτικές ή τις επιλογές

Από τη στιγμή που οι υπεύθυνοι έχουν βρει το πιο πλήρες σύνολο των εναλλακτικών ή των επιλογών, πρέπει να τα αξιολογήσουν, ως προς τη συνεισφορά τους στην αποτελεσματική επίλυση του προβλήματος.

Σε πολλές περιπτώσεις, τα άτομα που παίρνουν τις αποφάσεις χρησιμοποιούν απλά μέτρα, για να καθρεφτίσουν τη σπουδαιότητα των κριτηρίων, πολλαπλασιάζοντας τη βαθμολογία με το αντίστοιχο βάρος και μετά αθροίζουν τα αποτελέσματα από τον πολλαπλασιασμό για κάθε εναλλακτική ή επιλογή, συμπεριλαμβάνοντας όλα τα κριτήρια. Στο παράδειγμα με την επιλογή της συσκευής προστασίας για τους πυροσβέστες, τέτοια απλά μοντέλα μπορούν να δημιουργήσουν το αποτέλεσμα, που παρουσιάζεται στον Πίνακα 1 που ακολουθεί, όπου υπολογίζονται τέσσερις επιλογές.

Πίνακας 3: Μοντέλο για τη λήψη απόφασης, σχετικά με τη συσκευή προστασίας για τους πυροσβέστες.

	Άφλεκτη στολή ABC	Προστασία LTD, Ρούχα	Προστασία για Ανθρώπους Α.Ε.	Συστήματα Προστασίας Α.Ε.
Κριτήρια *				
Προστασία (40)	7*40=280	5*40=200	8*40=320	7*40=280
Άνεση (15)	7*15=105	8*15=120	5*15=75	8*15=120
Ευκολία στη χρήση (10)	8*10=80	7*10=70	5*10=50	8*10=80
Κόστος (10)	6*10=60	7*10=70	4*10=40	5*10=50
Προμήθεια (5)	10*5=50	7*5=35	2*5=10	4*5=20
Υπόληψη (5)	5*5=25	6*5=30	10*5=50	8*5=40
Στυλ (5)	6*5=30	7*5=35	6*5=30	5*5=25
Σύνολο (100)	630	560	575	615

Όλα τα κριτήρια βαθμολογούνται με την κλίμακα από το 1 = αρνητικό έως το 10 = άριστα.

Στον Πίνακα 3, ένας τοπικός προμηθευτής, οι «Άφλεκτες στολές ABC», φαίνεται ότι είναι η άριστη γενικά επιλογή. Ενώ η προστασία δεν ήταν τόσο καλή, όσο το προϊόν που προμηθεύει η εταιρεία με τα ρούχα «Προστασία για Ανθρώπους Α.Ε.», ωστόσο είναι ανώτερος ο βαθμός της άνεσης, του συνταιριάσματος με τον εξοπλισμό και της ευκολίας στη χρήση. Η εταιρεία «Συστήματα Προστασίας Α.Ε.», παρείχε τα καλύτερα κριτήρια για τη χρήση, δεν ήταν τόσο καλή όμως σχετικά με τα κριτήρια για την απόκτηση.

6. Επιλέγουν την καλύτερη εναλλακτική ή επιλογή

Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 1, το μοντέλο του αθροίσματος δημιουργεί την υψηλότερη βαθμολογία, για την καλύτερη επιλογή. Όταν οι βαθμολογίες είναι πολύ κοντά η μια στην άλλη, αξιολογούν εκ νέου τις εναλλακτικές ή τις επιλογές για να είναι σίγουροι για την ακρίβεια της τελικής επιλογής. Ελέγχουν ότι τα κριτήρια και τα μέτρα, που χρησιμοποιούνται είναι τα κατάλληλα.

Αν υπάρχει διαθέσιμος χρόνος, μια ανασκόπηση των κριτηρίων μπορεί να είναι ευεργετική σ' αυτό το σημείο. Όταν χρησιμοποιούνται τα μοντέλα με το άθροισμα, οι χρήστες μπορεί

να ανακαλύψουν, ότι μερικές από τις επιλογές και τις εναλλακτικές φαίνονται ότι είναι ακατάλληλες ή ότι άλλα κριτήρια φάνηκαν ότι είναι σχετικά ή ότι αυτά τα κριτήρια ή αυτά τα σταθμά των κριτηρίων δεν ήταν τα κατάλληλα. Πάντως, οι υπεύθυνοι οφείλουν να είναι προσεκτικοί με την αλλαγή του συστήματος απόφασης, επειδή μερικά άτομα που παίρνουν τις αποφάσεις μπορεί να πούνε ότι τα σταθμά ή τα κριτήρια ήταν λάθος, επειδή απλά και μόνο η επιλογή που εκείνοι προτιμούσαν είχε πολύ μικρή βαθμολογία.

7. Εφαρμόζουν την επιλογή

Μερικές φορές τα άτομα που παίρνουν τις αποφάσεις θεωρούν, ότι το καθήκον τους έχει τελειώσει από τη στιγμή που έχει ληφθεί η απόφαση. Εφαρμογή σημαίνει, ότι τα άτομα αυτά μεταδίδουν το αποτέλεσμα της απόφασης σ' αυτούς που έχουν θιχτεί και σ' αυτούς που θα αναλάβουν τις δραστηριότητες σχετικά με την εφαρμογή της απόφασης. Εφαρμογή επίσης σημαίνει τον έλεγχο για το αν εκτελείται η απόφαση που έχει ληφθεί.

8. Αξιολογούν τη διαδικασία αποφάσεων και τον αντίκτυπο του αποτελέσματος.

Πολλά άτομα που παίρνουν αποφάσεις, ξεχνούν να αφιερώσουν χρόνο στο να κρίνουν τα δύο προϊόντα της συστηματικής διαδικασίας λήψεως αποφάσεων. Πρώτον, πρέπει να κρίνουν τις διαδικασίες που χρησιμοποιήθηκαν, για να παράγουν το αποτέλεσμα της απόφασης. Το καθένα από τα παραπάνω στάδια που περιγράφονται, χρειάζονται προσεκτική σκέψη, έτσι ώστε τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις να μπορούν να βελτιώσουν την πραγματοποίηση των αποφάσεων. Παρόμοια, θα πρέπει να κριθεί το αποτέλεσμα της απόφασης. Οι ερωτήσεις-κλειδιά περιλαμβάνουν:

- Τι συνέβη;
- Αποδείχτηκε επιτυχημένη η επιλογή;
- Πώς επηρέασε η επιλογή αυτούς που είχαν θιχτεί;

- Αν η απόφαση αποδείχτηκε λιγότερο καλή από το αναμενόμενο, γιατί αυτό;

5.5 Η πραγματοποίηση των αποφάσεων σε κρίσιμες συνθήκες

Πολλά μοντέλα πραγματοποίησης αποφάσεων βασίζονται στην υπόθεση, ότι τα άτομα που θα υλοποιήσουν τις αποφάσεις ενεργούν με βάση τη λογική. Η ορθολογική υλοποίηση της απόφασης με αυτήν την έννοια, υποθέτει ότι:

- Η απόφαση ή η δήλωση του προβλήματος είναι ξεκάθαρη και σαφής.
- Αναζητείται ένας σωστά προσδιορισμένος σκοπός.
- Όλα τα δεδομένα και οι συνέπειες είναι γνωστές και σίγουρες.
- Οι προτεραιότητες είναι ξεκάθαρες και συνεπείς σε όλη τη χρονική διάρκεια.
- Δεν υπάρχουν περιορισμοί του χρόνου και του κόστους για την υλοποίηση της απόφασης, και
- η τελική επιλογή θα μεγιστοποιήσει την οικονομική απόδοση.

Κάτω απ' αυτές τις συνθήκες, η υλοποίηση των αποφάσεων προσεγγίζει μια ιδανική κατάσταση, που δεν είναι καθόλου πιθανό να υπάρχει σε πολλά διαχειριστικά σκηνικά. Στις κρίσιμες καταστάσεις, ο χρόνος είναι περιορισμένος, οι πληροφορίες είναι ελλιπείς ή αβέβαιες, το κόστος πιθανότατα θα ανέβει και θα είναι απρόβλεπτο, ενώ οι απαιτήσεις για πόρους θα υπερβαίνουν κατά πολύ τους διαθέσιμους. Είναι απίθανο να χρησιμοποιηθούν τα μοντέλα των ορθολογικών υλοποιήσεων των αποφάσεων και αυτό γιατί θα φανεί ότι είναι ιδιαίτερα πολύπλοκα και ότι χρειάζονται πολύ χρόνο, ώστε να εφαρμοστούν σωστά.

Ο ορθολογισμός είναι αρκετά περιορισμένος στους πραγματικούς χώρους λήψεως

αποφάσεων. Οι λύσεις και τα προβλήματα ή οι αποφάσεις τείνουν να μπλέκονται μεταξύ τους. Η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να παραμορφώνει τις αντιλήψεις των ατόμων, που θα πάρουν την απόφαση, κι αυτό οδηγεί σε εθελουφλία σε βαθμό τέτοιο, που οι διαχειριστές και τα στελέχη μερικές φορές δεν θα βλέπουν με τα μάτια τους αυτά που δεν θεωρούν ότι θα έπρεπε να βρίσκονται εκεί. Τα άτομα που θα πάρουν τις αποφάσεις μπορεί ακόμη και να αυξήσουν τη συμμετοχή τους σε μια φτωχή απόφαση, αντί να αναζητήσουν νέες εναλλακτικές ή επιλογές.

Στην πραγματικότητα, η λήψη αποφάσεων είναι πολύ πιθανό να μοιάζει με περιορισμένη λογική. Επίσης είναι πιο πιθανόν να δημιουργήσουν απλοποιημένα μοντέλα αντί για πολύπλοκα. Σε πολλές περιπτώσεις, μπορεί να πάρουν ικανοποιητικές αποφάσεις, όπου υιοθετείται η πρώτη εναλλακτική ή επιλογή, που καλύπτει τα αποδεκτά επίπεδα της αξιολόγησης των κριτηρίων. Αυτό εξοικονομεί χρόνο και προσπάθεια, παρόλο που θυσιάζεται η άριστη επιλογή και το αποτέλεσμα.

Τα τελευταία χρόνια έχουν προταθεί διάφορες φυσικές προσεγγίσεις για τη λήψη πραγματικών αποφάσεων. Ο Kleinert (1993), ανακάλυψε ότι τα πρότυπα παραδοσιακά μοντέλα είναι ανεπαρκή, γιατί επικεντρώνονται στη δημιουργία εκδοχών και στην εκτίμηση των ερεθισμάτων, τα οποία δεν αντικατοπτρίζονται σε αυτά που οι συγγραφείς έχουν ονομάσει φυσικά πεδία λήψης αποφάσεων. Αυτά τα πεδία χαρακτηρίζονται από:

- Δυναμικές και συνεχείς αλλαγές των συνθηκών.
- Αληθινές αντιδράσεις στις αλλαγές.
- Σκοπούς που δεν έχουν προσδιοριστεί σωστά και καθήκοντα που δεν έχουν δομηθεί σωστά, και
- ανθρώπους με γνώση.

Η πραγματοποίηση των αποφάσεων σε τέτοια πεδία, εμπεριέχει τα παραπάνω τέσσερα χαρακτηριστικά και επιπλέον:

- Αβέβαια, διφορούμενα και ελλιπή δεδομένα.

- Μεταβαλλόμενους και συγκρουόμενους σκοπούς.
- Πίεση χρόνου.
- Σπουδαία συμφέροντα.
- Πολλαπλούς παίκτες, και
- οργανωτικές κουλτούρες και νόρμες.

Αυτή η αντίληψη αντικατοπτρίζει πολλές από τις καθημερινές αποφάσεις μας. Ακόμη πιο ισχυρά, τα δέκα αυτά χαρακτηριστικά καθρεφτίζουν τις συνθήκες που βρίσκουμε στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Κατά συνέπεια, μερικοί θεωρητικοί και ερευνητές (για παράδειγμα ο Frederico 1995 και ο Kleinert 1993) προτείνουν τη γενική ιδέα, που ονομάζεται αναγνώριση της πρωταρχικής λήψης της απόφασης.

Αυτό το μοντέλο επικεντρώνεται στο πώς τα έμπειρα άτομα, που θα λάβουν τις αποφάσεις, καθορίζουν την κατάλληλη πορεία δράσης. Η επικέντρωση σε αυτήν την περίπτωση κατευθύνεται προς:

- Τον υπολογισμό της κατάστασης.
- Το ικανοποιητικό αντί για το άριστο.
- Την αυξητική δημιουργία και την αξιολόγηση των εκδοχών.
- Τη διανοητική εξομοίωση της επιλογής, για να ελεγχθεί η αποτελεσματικότητα
 - Τη λεπτομερειακή εξέταση και βελτίωση της εκδοχής, και
 - την προετοιμασία για δράση.

Οι υποστηρικτές της αναγνώρισης της πρωταρχικής λήψης της απόφασης υποστηρίζουν ότι αυτός ο στόχος αντικατοπτρίζει τη λήψη αποφάσεων στον πραγματικό κόσμο. Το αποτέλεσμα ήταν να υπάρξουν αρκετά εκπαιδευτικά μαθήματα για τις επαγγελματικές

ομάδες αντιμετώπισης, βασισμένα σε αυτό το μοντέλο.

Όταν ο χρόνος και οι πληροφορίες είναι ασαφείς ή έχουν μικρά περιθώρια, οι ιθύνοντες πρέπει να δεχτούν ότι η ανθρώπινη λήψη της απόφασης είναι πιο πιθανό να αντικατοπτρίζει ένα περιβάλλον φυσικό και πιθανά μια προσέγγιση αναγνώρισης της πρωταρχικής λήψης της απόφασης. Για να αντισταθμίσουν τη συλλογική σκέψη, τις νοοτροπίες και τη λήψη των αποφάσεων που βασίζεται στην προσωπική απόφαση, πρέπει να προσθέσουν τρία χρήσιμα συστατικά για εκπαίδευση και εξάσκηση:

1. Διασφαλίζουν ότι τα άτομα που θα πάρουν τις αποφάσεις έχουν εμπειρία στη δημιουργία εκδοχών και στις διαδικασίες εκτιμήσεων που προτείνονται από προσεγγίσεις, όπως η αναγνώριση της πρωταρχικής λήψης της απόφασης.
2. Δημιουργούν εκείνες τις τεχνικές ικανότητες, που έχουν ως σκοπό, την αύξηση του διαθέσιμου χρόνου και των πληροφοριών, έτσι ώστε τα άτομα που θα πάρουν τις αποφάσεις να ψάξουν και πέρα από την πρώτη αποτελεσματική ενέργεια.
3. Αναπτύσσουν τα εργαλεία απόφασης, που στοχεύουν στη λογική και την άριστη κρίση, ενώ είναι εύκολα στη χρήση και αντικατοπτρίζουν το φυσικό περιβάλλον και τις προσεγγίσεις της αναγνώρισης της πρωταρχικής λήψης της απόφασης.

Το άγχος που περιέχεται σε μια κατάσταση και στη λήψη των αποφάσεων σε ένα κρίσιμο περιβάλλον, μπορεί να επηρεάσει την απόφαση που θα ληφθεί. Για παράδειγμα, ο Brehmer περιγράφει τρεις παθολογικές καταστάσεις της λήψης αποφάσεων, οι οποίες υφίστανται όταν τα άτομα που θα πάρουν τις αποφάσεις, βρίσκονται κάτω από άγχος. Αυτές οι τρεις παθολογικές καταστάσεις περιγράφονται ως εξής:

1. Περιπλάνηση (πέταγμα από τον ένα στόχο στον άλλο. Είναι γνωστό επίσης ως, πεταλούδα).
2. Εγκύστωση (η συγκέντρωση σε ένα στόχο εις βάρος των άλλων) και
3. άρνηση (δεν λαμβάνεται καμιά απόφαση).

1. Περιπλάνηση

Αυτή η παθολογική κατάσταση μπορεί να είναι κρυμμένη, καθώς φαίνεται ότι είναι είτε εγκύστωση (συγκέντρωση σε μια απόφαση, πιθανότατα η πιο πρόσφατη που πάρθηκε) είτε άρνηση (δεν έχει παρθεί καμιά φανερή απόφαση). Τα άτομα που πάσχουν απ' αυτήν την κατάσταση μοιάζουν να πηδάνε σπασμωδικά από θέμα σε θέμα και από το ένα δεδομένο στο άλλο.

2. Εγκύστωση

Η εγκύστωση μπορεί να προκαλέσει κρίσιμες καταστάσεις. Ως παράδειγμα, μπορούμε να αναφέρουμε ότι μερικά αεροπορικά ατυχήματα έχουν συμβεί λόγω του ότι το πλήρωμα είχε συγκεντρωθεί σε ένα μοναδικό θέμα ή πρόβλημα αποκλείοντας όλα τα άλλα θέματα και προβλήματα. Το Lackheed Tristar των Ανατολικών Αερογραμμών για παράδειγμα συντρίβει στο Μαϊάμι (Πτήση 401) το Δεκέμβριο του 1972 και το DC8 των United Airlines στο Portland τον Δεκέμβριο του 1987. Και τα δύο αεροπορικά ατυχήματα συνέβησαν κυρίως εξαιτίας της αυξημένης ενασχόλησης των υπευθύνων για το εάν οι τροχοί του αεροπλάνου είχαν χαμηλώσει και είχαν κλειδωθεί για προσγείωση. Το Tristar έπεσε στο έδαφος, καθώς το πλήρωμα δεν πρόσεξε ότι ο αυτόματος πιλότος είχε κλειδωθεί. Το DC8 έμεινε από καύσιμα.

3. Άρνηση

Στη διαχείριση της αντιμετώπισης, πολλά περιστατικά της εγκύστωσης είναι πιθανόν να θαφτούν κάτω από τη ζημιά των επιπτώσεων. Στην καταστροφή που έγινε στο στάδιο Hillsborough με τη κατάρρευση της κερκίδας με τους φιλάθλους, για παράδειγμα, μπορούμε να δούμε τα αποτελέσματα της εγκύστωσης και της άρνησης. Η αστυνομία που είχε επικεντρωθεί στο να εμποδίσει την εισβολή στον αγωνιστικό χώρο δεν αντιλήφθηκε τη δυσμενή κατάσταση. Ο Δικαστής Peter Taylor, ο οποίος έκανε την επίσημη ανάκριση για το ατύχημα στο Hillsborough, απεφάνθη ότι όλη γενικά η διοίκηση είχε «παγώσει» (1989).

Η αντίληψη, ότι η νοοτροπία μιας ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφές, έκανε τον Janis (1983) να προτείνει μια έννοια, η οποία ονομάζεται *συλλογική σκέψη*. Στα χαρακτηριστικά της συλλογικής σκέψης, συμπεριλαμβάνονται:

- Η έλλειψη έρευνας για όλα τα δεδομένα και τις απαντήσεις.
- Ο δισταγμός από όλα τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν την αντίθεσή τους σε μια πορεία δράσης.
- Η επιθετική υποστήριξης μιας επιλογής από ένα ή περισσότερα ανώτερα μέλη μιας ομάδας.
- Η στερεότυπη άποψη της κατάστασης και των ανθρώπων.
- Η ψευδαίσθηση της ομοφωνίας, και
- Η ψευδαίσθηση ότι έχουν δίκιο και ότι είναι άτρωτοι.

Τα στελέχη και οι διευθυντές πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές, που θα αντιμετωπίσουν τις αποφάσεις, οι οποίες βασίζονται στη συλλογική σκέψη. Αυτές οι στρατηγικές μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Έρευνα των βασικών υποθέσεων και απόψεων.
- Ενθάρρυνση της διαφωνίας, η οποία είναι κάτι παραπάνω από μια απόρριψη της πορείας δράσης.
- Υπολογισμός κυριολεκτικά του χειρότερου αποτελέσματος για κάθε εκδοχή, και
- χρησιμοποίηση υποομάδων αντί μιας βασικής ομάδας, ώστε να προτείνουν λύσεις και να αναλύσουν το καλό και του κακό αποτέλεσμα της λύσης.

Οι τρεις συγκεκριμένες νοοτροπίες συλλογικής σκέψης, που πρέπει να αποφεύγουμε είναι:

- Η καθιερωμένη σοφία.
- Οι κλισέ απαντήσεις, και
- Η εμπειρία της «τελευταίας φοράς».

Το κύριο πρόβλημα με τη χρησιμοποίηση οποιασδήποτε τέτοιας νοοτροπίας, είναι ότι τα άτομα που θα πάρουν τις αποφάσεις, μετακινούνται από το να κοιτάζουν τις λεπτομέρειες του πραγματικού προβλήματος, στο να κοιτάζουν μόνο εκείνες τις λεπτομέρειες, που ταιριάζουν με την προσέγγιση. Όλοι οι μεγάλοι πόλεμοι βασίστηκαν σε ιδέες βασισμένες στους προηγούμενους μεγάλους πολέμους, επειδή οι στρατηγοί σφυροκοπούνται από την εμπειρία της «τελευταίας φοράς» και τις «κλισέ απαντήσεις». Οι κοινότητες και οι επιχειρήσεις συχνά ψάχνουν την καθιερωμένη σοφία (το πώς περισσότεροι «ειδικοί» και το έμπειρο προσωπικό θεωρούν ότι πρέπει να διευθετηθεί η κατάσταση) και παραβλέπουν την ιδιοσυγκρασία και τα μοναδικά στοιχεία, που είναι παρόντα στους δικούς τους συγκεκριμένους οργανισμούς, στο περιβάλλον και στην κρίσιμη κατάσταση. Η διαχείριση των κρίσεων, καθιστά αναγκαία την προηγούμενη εμπειρία, τον ταυτόχρονο σχεδιασμό και εκπαίδευση και την ετοιμότητα να δουν την κατάσταση, όπως ακριβώς είναι.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahmed, S. (1986), 'Understanding residents' reactions to tourism marketing strategies', *Journal of Travel Research*, 25(2), pp. 13-18.
- Bieger, T. (2002), *Management von Destinationen*, 5th edn., Oldenbourg, Munchen.
- Bieger, T. and Boksberger, P. (2004), 'Krise oder Strukturbruch', in *Risiko und Gefahr im Tourismus* (D. Glaeiger and H. Pechlaner (eds.)), Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 271-291.
- Butollo, W (1990), 'Krisen-Psychologie', *Suddeutsche Zeitung*, 15/16 September.
- Gartner, Wand Shen. (1992), 'The impact of Tiananmen Square on China's tourism image', *Journal of Travel Research*, 30(4), pp. 47-52.
- Gee, C. and Gain, C. (1986), 'Coping with crises', *Travel & Tourism Analyst*, 1 (4), pp. 3-12.
- Gold, R. and Ward, S. V (eds.) (1994), *Place Promotion: the Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Wiley, Chichester.
- Gomez Martin, M.B. (2005), 'Weather, Climate and Tourism: A Geographical Perspective', *Annals of Tourism*, 32(3), pp. 571-591.
- Koder, P. (1984), *Marketing Management*, 5th edn., Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Mansfeld, Y. (1995), 'Wars, tourism and the 'Middle East' factor', in *Security and Risks in Travel and Tourism* (Proceedings of the International Conference at Mid Sweden University), Mid Sweden University, Ostersund, pp.109-128.
- Mileti, D. and Sorensen, J. (1987), 'Determinants of organizational effectiveness in responding to low probability catastrophic events', *The Columbia Journal of World Business*, 22(1), pp. 13-21.
- Poirier, RA. (1997), 'Political Risk Analysis and Tourism', *Annals of Tourism Research*, 24(3), pp. 675-686.
- Porter, M. E. (1998a), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Santana, G. (1995), 'Crisis management and the hospitality industry', in *Security and Risks in Travel and Tourism* (Proceedings of the International Conference at Mid Sweden University), Mid Sweden University, Ostersund, pp.148-167.
- Santana, G. (1999), 'Tourism: toward a model for crisis management', *Tourism*, 47(1), pp. 4-12.
- Schilling, A., Nothinger, C. and Ammann, W (2004), 'Naturgefahren und Tourismus in den Alpen – Die Krisenkommunikation bietet Lösungsansätze', in *Risiko und Gefahr im Tourismus* (D. Glaeiger and H. Pechlaner), Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 61-74.

Schonefeld, L. (1994), 'Krisenkommunikation in der Bewahrung', in Unternehmen in der ökologischen Diskussion (L. Rolke, B. Rosema and H. Avenarius, Westdeutscher Verlag, Opladen, pp. 207-222.

Seyderhelm, B. (1997), Reiserecht, Muller Verlag, Heidelberg.

Vallois, E (1995), International Tourism: an Economic Perspective, Macmillan, New York.

Vellas, E and Becherel, L. (1995), International Tourism, Macmillan, New York.

World Tourism Organization (1991b), Medidas recomendadas para la seguridad en turismo, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (2000), Global Code of Ethics for Tourism, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (2005b), Tsunami: One Year on - A summary of the implementation of the Phuket Action Plan, WTO, Madrid.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

6.1 Επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι το πιο σημαντικό εργαλείο της διαχείρισης των κρίσεων. Η ύπαρξη μιας κρίσης και τα αποτελέσματά της δεν μπορούν να μετρηθούν και να υπολογιστούν, αν δεν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των ατόμων που ζήσανε την κρίσιμη κατάσταση, των ατόμων που ήρθαν σε επαφή με την κρίσιμη κατάσταση και μεταξύ αυτών που συντονίζουν τη διαχείρισή της. Η διαχείριση της κρίσης εξαρτάται από την ανταλλαγή των πληροφοριών και από την ικανότητα των υπευθύνων να χρησιμοποιούν τις συγκεντρωμένες πληροφορίες, για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων σχετικά με τη δράση. Η διοίκηση χρησιμοποιεί επίσης δεδομένα, που έχουν προέλθει από πηγές εκτός του σχετικού με την κρίση περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένης της επιστημονικής και εξειδικευμένης γνώσης, της εμπειρίας από το παρελθόν και των προετοιμασιών που έχουν γίνει πριν την κρίση. Όλες αυτές οι πληροφορίες πρέπει να είναι διαθέσιμες όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και να είναι όσο το δυνατόν πιο ξεκάθαρες.

6.2 Η παραδοσιακή θεωρία της επικοινωνίας και η πρακτική της

Η επικοινωνία στο βασικό της επίπεδο, καλύπτει όλα τα είδη της ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ δύο ή περισσότερων μηχανημάτων ή ανθρώπων. Οι μηχανισμοί της επικοινωνίας περιλαμβάνουν τα οπτικά και ακουστικά σήματα, τα οποία πληροφορούν για τις αλλαγές στο περιβάλλον (για παράδειγμα, συστήματα συναγερμού για πυρκαγιά και διάρρηξη) τις ανταλλαγές μεταξύ ηλεκτρονικών μηχανών, τις ηλεκτρονικές μεταδόσεις των ανθρώπινων επικοινωνιών (τηλεόραση, ραδιόφωνο, τηλεφωνικές κλήσεις) και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι παραδοσιακοί ορισμοί της επικοινωνίας ξεκινούν με την ανταλλαγή σημάτων μεταξύ ενός πομπού και ενός δέκτη. Οι πομποί (μπορεί να είναι άνθρωποι ή μηχανές) στέλνουν πληροφορίες στους δέκτες (είτε άνθρωποι είτε μηχανές), οι οποίοι συλλέγουν και

ερμηνεύουν αυτές τις πληροφορίες. Η καθαρότητα και η ακρίβεια των μεταβιβασμένων πληροφοριών μπορούν να καταστραφούν ή να εξασθενίσουν στην περιοχή των πομπών, κατά τη μεταβίβαση ή κατά τη λήψη και την ερμηνεία των πληροφοριών. Αυτή η διαταραχή ή η παρέμβαση ονομάζεται θόρυβος. Ο θόρυβος περιλαμβάνει τους ενοχλητικούς και ανταγωνιστικούς ήχους άλλων μεταδόσεων, όπως επίσης και τις παρεμβολές εξαιτίας των περιβαλλοντολογικών συνθηκών. Οι υπεύθυνοι πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι ανταλλαγές των πληροφοριών είναι ακριβείς κι έτσι να αναζητούν τρόπους να μειώσουν οποιοδήποτε θόρυβο μπορεί να περιβάλλει τις ανταλλαγές των μηνυμάτων.

Οι παρεμβολές επίσης προέρχονται από τα εμπόδια της επικοινωνίας. Εμπόδια είναι οι παρακωλύσεις στην ξεκάθαρη ανταλλαγή των πληροφοριών και μπορεί να έχουν τη βάση τους στον άνθρωπο (διαφορετική γλώσσα, διαφορετικές αντιλήψεις και σημασίες που έχουν οι λέξεις, διαφορετικά πιστεύω και ψυχολογικές προσεγγίσεις). Τα εμπόδια της επικοινωνίας μπορούν επίσης να προέρχονται μέσα από το φυσικό περιβάλλον - για παράδειγμα, διακοπή των τηλεπικοινωνιακών συστημάτων.

Τα εμπόδια και ο θόρυβος περιλαμβάνουν τους τυχαίους πιθανόν ενοχλητικούς ήχους που προκαλούνται από το γειτονικό περιβάλλον (μηχανές, φωνές, συναγερμοί), όπως επίσης και οι καταστάσεις των φυσικών αισθήσεων (όπως η ζέστη και το κρύο, η δυσκολία στην αναπνοή). Τα εξωτερικά μηνύματα και τα μηνύματα, που δεν είναι συνδεδεμένα με μια κρίση είναι επίσης πιθανόν να αποσπάσουν την προσοχή και να μπλοκάρουν τα πιο σημαντικά μηνύματα εμποδίζοντάς τα να μεταδοθούν και να ληφθούν σωστά. Κατά συνέπεια οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές για να εξαλείψουν ή να μειώσουν τα αποτελέσματα του θορύβου και των εμποδίων. Όταν πραγματοποιούνται ρεαλιστικές ασκήσεις, οι οργανισμοί πρέπει να συμπεριλάβουν εμπόδια και θορύβους στην επικοινωνία για να δοκιμάσουν αλλά και να βελτιώσουν τα συστήματα επικοινωνίας, κι επιπλέον για να αναπτύξουν την ικανότητα των συμμετεχόντων να λειτουργούν σε ένα θορυβώδες περιβάλλον, το οποίο τους αποσπά την προσοχή.

6.3 Η ανάπτυξη ανθεκτικών συστημάτων στο θόρυβο και στα εμπόδια

Ένα παράδειγμα μείωσης των εμποδίων και του θορύβου, μπορεί να δει κάποιος στο θάλαμο χειριστών των σύγχρονων αεροπλάνων. Οι πιλότοι χρησιμοποιούν τα εσωτερικά τηλεπικοινωνιακά συστήματα για να μιλήσουν με τα άλλα μέλη του πληρώματος και τον ασύρματο για να μιλήσουν με τους ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας και τους πιλότους άλλων αεροπλάνων. Αυτό βοηθά στη μείωση της παρεμβολής από άλλες πηγές. Δεδομένου του μεγάλου αριθμού καθηκόντων που έχει ένας πιλότος, τα σήματα για τα αεροπλάνα χρησιμοποιούν διαφορετικές μορφές και συστήματα, για να προσελκύσουν την προσοχή (φώτα που αναβοσβήνουν, ήχους, προειδοποιητικές δηλώσεις, ακόμη και παλμικές κινήσεις στα συστήματα ελέγχου, όπως στο πηδάλιο). Όταν παραβιάζονται οι παράμετροι, που έχουν τοποθετηθεί στα συστήματα οι προειδοποιήσεις μεταδίδονται με τρόπους που προσελκύουν την προσοχή, χωρίς όμως να διαταράξουν το πλήρωμα από τα υπόλοιπα καθήκοντά του. Το πλήρωμα των αεροπλάνων και οι ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας χρησιμοποιούν επίσης ένα σύνολο λέξεων, που έχει συμφωνηθεί από πριν, για να βελτιώσουν την καθαρότητα της κατανόησης, όταν ανταλλάσσονται πληροφορίες. Φυσικά αυτές οι προσπάθειες μείωσης των εμποδίων και των θορύβων δεν είναι σε καμία περίπτωση αλάνθαστες. Τα εσωτερικά συστήματα επικοινωνίας και ο ασύρματος όντως αποτυγχάνουν και αεροπλάνα έχουν συντριβεί επειδή το πλήρωμα της πτήσης κάποιες φορές επικεντρώνει υπερβολικά την προσοχή του στο να καταλάβει τα προειδοποιητικά σήματα, που έχει λάβει.

6.4 Οι επικοινωνίες και ο διαχειριστής των κρίσεων

Οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να υπολογίσουν τα αποτελέσματα των εξωτερικών επιρροών σε ένα κρίσιμο περιστατικό και στο περιβάλλον. Η εξάρτηση από τα τηλέφωνα για παράδειγμα, μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία των επικοινωνιών διότι:

- Μπορεί να διακοπεί το τηλεφωνικό σύστημα.

- Άλλοι χρήστες, μπορεί να απασχολήσουν τις διαθέσιμες γραμμές, και
- οι άνθρωποι, με τους οποίους θέλουν να μιλήσουν οι διαχειριστές των κρίσεων, μπορεί να μιλάνε με κάποιον άλλον στο τηλέφωνο.

Η διακοπή στο ρεύμα αποδιοργανώνει τις ηλεκτρονικές μορφές επικοινωνίας, από τις ραδιοτηλεγραφίες ως τους υπολογιστές. Οι άνθρωποι κλείνουν τα κινητά τους και τους υπολογιστές. Ακόμη και οι συναγερμοί, που σημαίνουν ανάγκη για αντίδραση, μπορεί να αφεθούν να ηχούν και κατά συνέπεια να λειτουργήσουν ως εμπόδια για την αποτελεσματική επικοινωνία και τη λήψη των σωστών αποφάσεων. Οι ροές της επικοινωνίας (οι ανταλλαγές επικοινωνίας μεταξύ δύο ή περισσότερων πομπών - δεκτών είτε πρόκειται για ανθρώπους είτε για μηχανές) μπορούν να διαταραχθούν εξαιτίας του ότι:

- Οι άνθρωποι καλούν για βοήθεια, καθυσύχαση ή πληροφορίες.
- Οι άνθρωποι συνεχίζουν να χρησιμοποιούν συστήματα, που δεν είναι και τόσο πιστά για τις κανονικές και τις εν εξελίξει επικοινωνίες και επιχειρήσεις.
- Οι άνθρωποι θέτουν ερωτήσεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, και
- οι άνθρωποι συχνά απουσιάζουν από τα αναμενόμενα πόστα τους.

Συνεπώς οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να καθορίσουν τους τρόπους που θα ελέγχουν, θα περιορίζουν ή θα παρακάμπτουν τέτοια προβλήματα, μέσα σε ένα πιθανό κρίσιμο περιβάλλον, πριν καν ξεσπάσει μια κρίσιμη κατάσταση.

6.5 Επίσημες και ανεπίσημες επικοινωνίες

Οι περισσότερες αναλύσεις της επικοινωνίας στους οργανισμούς υποστηρίζουν ότι υπάρχουν δύο γενικές μορφές επικοινωνίας: η επίσημη και η ανεπίσημη. Τα επίσημα συστήματα επικοινωνίας είναι προσεκτικά κατασκευασμένα, έτσι ώστε να μπορέσει ένας

οργανισμός να επιτύχει τους σκοπούς του. Αυτά τα συστήματα περιλαμβάνουν την ηλεκτρονική μετάδοση (τηλέφωνα, υπολογιστές, ασύρματο), τα γραπτά υλικά (εκθέσεις, γράμματα, αναφορές, πρακτικά συνεδριάσεων) και προφορικές σχέσεις (από το τηλέφωνο ως τις διαπροσωπικές συναντήσεις).

6.5.1 Οι επίσημες επικοινωνίες

Η επίσημη επικοινωνία κινείται βάσει της πορείας της διοίκησης. Ως συνέπεια, μπορούμε να συμπεράνουμε τα περισσότερα επίσημα κανάλια επικοινωνίας, από το οργανόγραμμα του κάθε οργανισμού, το οποίο δείχνει τη δομή και τις θέσεις κλειδιά αυτού του οργανισμού. Οι ροές της επικοινωνίας κατευθύνονται προς δύο κατευθύνσεις: προς τα πάνω, από τους υφισταμένους προς τους προϊσταμένους και προς τα κάτω, από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους. Αυτές οι ροές, οι ανοδικές και οι καθοδικές ονομάζονται επίσης κάθετη επικοινωνία.

Δύο κύρια προβλήματα αναδύονται με τη χρήση της κάθετης επικοινωνίας:

- Η ταχύτητα της ροής των πληροφοριών εξαρτάται από τον αριθμό των επιπέδων και τον αριθμό των ενδιάμεσων συνδέσεων μέσα σε έναν οργανισμό. Οι περισσότερες συνδέσεις και τα περισσότερα επίπεδα σημαίνουν ότι τα μηνύματα χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να ανταλλαχθούν και το περιεχόμενο του μηνύματος είναι πιο πιθανό να είναι αόριστο (όχι αξιόπιστο) και παραποιημένο και
- συχνά, αυτοί που λαμβάνουν ή μεταβιβάζουν τα μηνύματα, μπορεί να φιλτράρουν το περιεχόμενο των επικοινωνιών, τόσο των ανοδικών όσο και των καθοδικών.

Ροή πληροφοριών

Πολλές ροές της επίσημης επικοινωνίας είναι περιορισμένες (με ένα μοναδικό κανάλι) και συνδεδεμένες διαδοχικά με πολλές θέσεις λήπτη-μεταδότη, μεταξύ του ατόμου που

ξεκίνησε το μήνυμα και του τελικού αποδέκτη ή του ατόμου, που αρχικά ζήτησε την πληροφορία. Ο χρόνος που χρειάζεται ένα μήνυμα για να φτάσει προς τα πάνω ή προς τα κάτω σε ένα τυπικό κανάλι επικοινωνίας οργανισμού, εξαρτάται από τους εξής τέσσερις παράγοντες:

- Το μήκος του καναλιού από το σημείο της αρχικής μετάδοσης ως το σημείο της τελικής λήψης.
- Τον αριθμό των μεταδοτών και αναμεταδοτών ή των συνδέσεων μέσα στο κανάλι.
- Το βαθμό της αναγκαιότητας, που εμπλέκεται στην ανάγκη ανταλλαγής των πληροφοριών, και
- το βαθμό, στον οποίο οι δραστηριότητες των καθηκόντων ταιριάζουν με τις απαιτήσεις επικοινωνίας των αποκρινομένων.

Όσο πιο μεγάλο είναι το κανάλι επικοινωνίας, τόσο περισσότερο χρόνο θα χρειαστεί ένα μήνυμα για να φτάσει από το μεταδότη στο λήπτη. Παρόμοια, καθώς αυξάνεται ο αριθμός των συνδέσεων ή των χειριστών του μηνύματος μέσα σε ένα κανάλι επικοινωνίας, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να χρειαστεί περισσότερο χρόνο το μήνυμα για να φτάσει στον προορισμό του. Τα μηνύματα μπορεί να καθυστερήσουν ή να εμποδιστούν εξαιτίας της συμφόρησης που μπορεί να προκληθεί σε ένα κανάλι, όταν ένας συγκεκριμένος κρίκος δρα ως αγωγός ή σύνδεση για ένα μεγάλο αριθμό επικοινωνιακών καναλιών. Οι τηλεφωνικές υπηρεσίες για παράδειγμα περιορίζονται από:

- Τον αριθμό των γραμμών (ή των εναέριων υποδοχών για τα κινητά τηλέφωνα), που είναι διαθέσιμες για τη μετάδοση των τηλεφωνημάτων, και
- τον αριθμό των συνδεδεμένων εκτροπών, που επιτρέπει στις γραμμές να συνδεθούν μεταξύ του ατόμου, που κάνει την κλήση και του αποδέκτη.

Αν οι οργανισμοί έχουν δρομολογήσει τις επικοινωνίες τους δύσκαμπτα, δηλαδή μέσα από συγκεκριμένους κρίκους σύνδεσης σε μια αλυσίδα, τότε αυτοί οι κρίκοι θα προκαλέσουν συμφόρηση μεταξύ των εισερχόμενων και των εξερχόμενων μηνυμάτων. Σε περίοδο

κρίσεων, μια τέτοια συμφόρηση εμποδίζει τη ροή των πληροφοριών σε όλο τον οργανισμό και ακρωτηριάζει τη διαχείριση αυτής της κρίσης.

Το φιλτράρισμα του μηνύματος

Καθώς ο αριθμός των ατόμων που λαμβάνουν και αναμεταδίδουν το μήνυμα αυξάνεται, αυξάνεται επίσης και η πιθανότητα της αλλοίωσης και του φιλτραρίσματος του μηνύματος. Οι άνθρωποι συνοψίζουν τα μηνύματα, επιλέγουν αυτά που εκείνοι θεωρούν ως σημαντικά στοιχεία, εισάγουν τις δικές τους ερμηνείες ή γνώμες και κυριολεκτικά τροποποιούν ή απομακρύνουν τα «άσχημα νέα» ή κατακρατούν δεδομένα από τα εισερχόμενα μηνύματα για δική τους χρήση. Συνεπώς τα μηνύματα που διαβιβάζονται, αλλάζουν.

Το φιλτράρισμα των πληροφοριών οφείλεται σε διάφορους λόγους. Μερικές φορές τα μηνύματα φιλτράρονται, επειδή το άτομο έχει πληροφορίες που του δίνουν την ισχύ της γνώσης για τον οργανισμό, Πολλοί ανώτεροι παρέχουν στους υφισταμένους τους τις πληροφορίες που «πρέπει να ξέρουν», οι οποίες περιορίζουν την ακρίβεια και την ποιότητα της επακόλουθης μετάδοσης των πληροφοριών, Τα μηνύματα φιλτράρονται επειδή σε αυτούς που μεταφέρουν τα μηνύματα, δεν αρέσουν οι συνέπειες που θα ακολουθήσουν αν μεταβιβάσουν κακά νέα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει τα άτομα, που λαμβάνουν τις αποφάσεις να έχουν μια αισιόδοξη εικόνα για το τι πραγματικά συμβαίνει. Για τη διαχείριση των κρίσεων είναι ασυγχώρητη η αποτυχία να διαβιβαστούν οι αυστηρές πληροφορίες (ανεξάρτητα από το πόσο ευχάριστες ή αρνητικές είναι).

Επίσης οι άνθρωποι φιλτράρουν το περιεχόμενο του μηνύματος επειδή η ποιότητα λήψης του μηνύματος είναι φτωχή. Οι συζητήσεις που έχουν ξεχαστεί ή η γρήγορη ανάγνωση των εγγράφων μπορεί να συμβάλουν στην ελλιπή κατανόηση του μηνύματος. Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν τις ίδιες λέξεις, για να περιγράψουν διαφορετικά πράγματα, ενώ συχνά προσπαθούν να διατηρήσουν την ηρεμία και να φαίνονται ότι έχουν τον έλεγχο, χρησιμοποιώντας λέξεις κατ' ευφημισμόν ή κάποιες ειδικά επιλεγμένες λέξεις. Οι πιλότοι μιλάνε για «μικρά προβλήματα» όταν κάτι πάει δραματικά στραβά. Οι διευθυντές πολυτελών ξενοδοχείων έχουν «ενδιαφέρουσες στιγμές» αντί προβλήματα με τους

φιλοξενούμενους, ενώ πολλοί από μας λέμε ότι έχουμε παγιδευτεί σε καταστάσεις πρόκλησης, αντί να πούμε ότι βιώνουμε συναισθήματα στρες, πανικού και απώλειας του ελέγχου.

Για τους διαχειριστές των κρίσεων, τα υπάρχοντα κανάλια της επίσημης επικοινωνίας μπορεί να είναι περιοριστικά, να υπόκεινται σε καθυστερήσεις και να είναι απροσπέλαστα, καθώς τα συστήματα χρησιμοποιούνται ακόμη κι από αυτούς που δεν έχουν καμιά σχέση με το χειρισμό της κρίσης. Επιπλέον, η καθημερινή χρήση των συστημάτων, μπορεί να μειώσει την εμπιστευτικότητα των δραστηριοτήτων της διαχείρισης των κρίσεων. Οι διευθυντές και τα στελέχη πρέπει να σκεφτούν προσεκτικά, ώστε να συντομεύσουν οποιαδήποτε δίκτυα επίσημης επικοινωνίας και να αναπτύξουν, σε τελευταία ανάλυση, αποτελεσματικά συστήματα επικοινωνίας για τις κρίσεις.

6.5.2 Οι ανεπίσημες επικοινωνίες

Τα συστήματα ανεπίσημης επικοινωνίας είναι εκείνα που δεν καθορίζονται από επίσημες διαδικασίες επικοινωνίας. Αυτά τα συστήματα προέρχονται από τις συνεχείς επαφές μεταξύ ανθρώπων (από τις οικογένειες και τις φιλικές ομάδες ως τους συναδέλφους μέσα και έξω από έναν οργανισμό). Δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η ανεπίσημη επικοινωνία χρησιμοποιεί συχνά τα κανάλια και τα συστήματα της επίσημης επικοινωνίας. Τα ανεπίσημα συστήματα επικοινωνίας είναι απρογραμμάτιστα ως προς την εμφάνιση και τη δομή τους. Αυτά τα συστήματα κυμαίνονται από την πλάγια ή οριζόντια επικοινωνία (πλάγια κίνηση προς τους συναδέλφους αντί προς τα πάνω ή προς τα κάτω σε έναν οργανισμό) σε ένα οργανόγραμμα στους φίλους και συνεργάτες, που παρέχουν νέα για διαδόσεις και φήμες (που δεν έχουν επιβεβαιωθεί).

Η φύση των πλάγιων ή οριζόντιων προσεγγίσεων είναι συχνά ημιεπίσημη. Συχνά αυτές οι προσεγγίσεις υιοθετούνται από έναν οργανισμό, για να επιταχύνουν την ανταλλαγή των πληροφοριών. Σε ένα επίσημο σύστημα επικοινωνίας, μια ερώτηση θα περάσει από τον υφιστάμενο προς τον προϊστάμενο, μετά στον ανώτερο του προϊστάμενου έως ότου γίνουν όλες οι κατάλληλες συνδέσεις μεταξύ της διοίκησης. Το μήνυμα πηγαίνει μετά προς τα κάτω από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο έως ότου προσεγγιστεί το άτομο που έχει

τις απαιτούμενες πληροφορίες. Η απάντηση μετά επιστρέφει από τον ίδιο δρόμο. Στην οριζόντια ή την πλάγια επικοινωνία, ακολουθείται ένα περισσότερο άμεσο μονοπάτι. Το άτομο που χρειάζεται την πληροφορία έρχεται σε επαφή με το άτομο που έχει την πληροφορία - ή οι άμεσοι προϊστάμενοι επεμβαίνουν για να πάρουν την πληροφορία. Αυτή η προσέγγιση είναι χρήσιμη καθώς:

- Η ανταλλαγή των πληροφοριών επιτυγχάνεται πιο γρήγορα.
- Απαιτείται λιγότερη δουλειά για τους συνδετικούς κρίκους του οργανισμού, και
- η μετάδοση και η λήψη της πληροφορίας είναι πιθανόν πιο ακριβής, και οποιοδήποτε λάθος μπορεί εύκολα να ερευνηθεί και να διορθωθεί (δεδομένου του μικρού μήκους του καναλιού επικοινωνίας και των λιγότερων συνδετικών κρίκων που παρεμβαίνουν).

Πολλοί διευθυντές ανησυχούν για το ότι τα ανεπίσημα συστήματα επικοινωνίας, βοηθούν στο να αναπτυχθούν φήμες και φανταστικά γεγονότα. Κι όμως, έχει διαπιστωθεί μέσα από έρευνα, ότι πολλές πληροφορίες που μεταβιβάζονται με τα ανεπίσημα συστήματα είναι πάρα πολύ ακριβείς, με την προϋπόθεση όμως ότι οι πληροφορίες αυτές δεν έχουν κάποια ιδιαίτερη επίπτωση στους αναμεταδότες.

6.6 Φήμες

Όταν οι πληροφορίες έχουν άμεσο αντίκτυπο στους λήπτες και τους αναμεταδότες και δεν μειώνονται οι φόβοι τους ή οι ανασφάλειές τους, τότε εμφανίζονται οι φήμες. Οι διευθυντές μπορούν να μειώσουν τα αποτελέσματα των φημών ως εξής:

- Διατηρώντας ανοιχτά συστήματα επικοινωνίας (όπου οι ανασφάλειες και οι φόβοι των υφισταμένων μπορούν να μειωθούν έχοντας πρόσβαση στις σωστές πληροφορίες).

- Διαδίδοντας συγκεκριμένες πληροφορίες μέσα στα επίσημα και ανεπίσημα κανάλια, και
- με το να ακούνε τι λέγεται μέσα στον οργανισμό.

Οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να καταλάβουν, ότι μια κρίσιμη κατάσταση μπορεί να κάνει τους ανθρώπους να αγχωθούν, να φοβηθούν και να αισθάνονται ανασφαλείς. Θα πρέπει να δρομολογηθούν ορισμένα βήματα για να μειωθούν αυτές οι εντάσεις και οι ανασφάλειες, χρησιμοποιώντας τις προσεγγίσεις μέσω της ανεπίσημης και της επίσημης επικοινωνίας.

6.7 Σημεία επικοινωνίας για τη διαχείριση των κρίσεων

Απ' αυτήν την ανασκόπηση των επικοινωνιών ενός οργανισμού, προκύπτουν εννιά σημαντικά σημεία για τους διευθυντές και τα στελέχη, ειδικά όταν αυτοί αναπτύσσουν τις ικανότητες για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη.

1. Υπολογίζουν τα αποτελέσματα ενός κρίσιμου περιβάλλοντος στις επικοινωνίες. Ερευνούν το πώς τα διάφορα κρίσιμα περιβάλλοντα μπορούν να επηρεάσουν τα συστήματα επικοινωνίας και τους χρήστες αυτών των συστημάτων. Η πιθανότητα για παράδειγμα, ύπαρξης ενός περιβάλλοντος με πολύ θόρυβο, μπορεί να υποδεικνύει την ανάγκη για ηχομόνωση (σετ με ακουστικά ή δωμάτια με ηχομόνωση).

2. Υπολογίζουν τα αποτελέσματα των χρηστών επικοινωνίας, που δεν έχουν σχέση με την κρίση.

Τα περισσότερα συστήματα επικοινωνίας, που χρησιμοποιούνται κατά τη διαχείριση των κρίσεων, δεν είναι συστήματα αφιερωμένα σ' αυτήν και μόνο. Αυτά τα συστήματα κινδυνεύουν πάντα να υπερφορτωθούν από επικοινωνίες που δεν σχετίζονται με την κρίση. Για παράδειγμα, τα κινητά τηλέφωνα μπορεί να μην δουλεύουν σε μια κρίσιμη κατάσταση, εξαιτίας των σχετικά λίγων διαθέσιμων καναλιών επικοινωνίας. Τα μέσα

μαζικής ενημέρωσης μπορεί να «κλειδώσουν» το δίκτυο των κινητών τηλεφώνων σε μερικές κρίσιμες καταστάσεις. Παρόμοια, οι πολίτες, οι οικογένειες που ανησυχούν, οι φίλοι, λοιποί ενδιαφερόμενοι και μέτοχοι, μπορούν να εμποδίσουν τις επικοινωνίες που είναι απαραίτητες κατά την αντιμετώπιση μιας κρίσης. Η απάντηση βρίσκεται στον περιορισμό της εξωτερικής πρόσβασης στα συστήματα ή στην ανάπτυξη συστημάτων που θα είναι αφιερωμένα στη μοναδική χρήση των ατόμων, που θα αντιμετωπίσουν την κρίση.

3. Αναπτύσσουν συστήματα επικοινωνίας που είναι φιλικά προς το χρήστη

Τα συστήματα επικοινωνίας μπορεί να είναι αποτελεσματικά, όταν μπορούν να χρησιμοποιούνται από όλους τους πιθανούς χρήστες. Οι διευθυντές και οι σχεδιαστές των συστημάτων επικοινωνίας, πρέπει να λάβουν υπόψη τους:

- Τις ανάγκες του συστήματος.
- Την πιθανή επίπτωση από το κρίσιμο περιβάλλον.
- Το πιθανό επίπεδο ικανότητας και επιδεξιότητας των χρηστών, και
- τα πιθανά είδη ανταλλαγής επικοινωνιών, που θα γίνουν από τους μεταδότες και τους λήπτες και παρομοίως από τους ανταποκρινόμενους και τους διευθυντές.

Μερικές λύσεις μπορεί να είναι τόσο απλές, όσο η στοιχειοθέτηση ενός καταλόγου με ξεκάθαρες γραπτές οδηγίες λειτουργίας πάνω στον εξοπλισμό επικοινωνίας (manual).

4. Αναπτύσσουν ικανότητες συλλογής και ανάλυσης των πληροφοριών

Ίσως η πιο σημαντική ενέργεια, που οι διευθυντές πρέπει να αναλάβουν, είναι η ανάπτυξη των δικών τους ικανοτήτων και των ικανοτήτων των υφισταμένων τους ως προς την συλλογή, τον υπολογισμό και τη μετάδοση των δεδομένων. Αυτές οι ικανότητες είναι ακόμη πιο σημαντικές για τους διαχειριστές των κρίσεων, καθώς η ταχύτητα και η ακρίβεια της μετάδοσης και λήψης του μηνύματος, μπορεί να βοηθήσει ή να καταστρέψει τη διαχείριση αντιμετώπισης.

5. Επικυρώνουν την πληροφορία

Οι διευθυντές πρέπει να προσπαθήσουν να μειώσουν το φιλτράρισμα των πληροφοριών και την αλλοίωσή τους. Καθώς οι διαχειριστές των κρίσεων δεν έχουν το χρόνο να το κάνουν αυτό, κατά τη διάρκεια ενός κρίσιμου γεγονότος, θα πρέπει να αναλάβουν την εκπαίδευση τόσο για την πρόληψη όσο και την ανάπτυξη των κατάλληλων τεχνικών και ικανοτήτων που απαιτούνται. Η εξάσκηση πριν το γεγονός (για παράδειγμα κατά την διάρκεια μιας άσκησης), μπορεί να περιέχει τον έλεγχο της ακρίβειας του μηνύματος που λαμβάνεται, ζητώντας από τους μεταδότες να επαναλάβουν τις δηλώσεις τους ή από τους λήπτες να ξαναπουν το μήνυμα που άκουσαν. Οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να εκπαιδεύονται - οι ίδιοι και το προσωπικό τους - να παραμένουν ήρεμοι, να μεταδίδουν σαφείς δηλώσεις και να επανελέγχουν για την κατανόηση και την ακριβή μετάδοση των πληροφοριών.

6. Διατηρούν όσο το δυνατόν μικρότερο το μήκος των καναλιών επικοινωνίας

Οι υπεύθυνοι και οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να αποφεύγουν το φιλτράρισμα, που προέρχεται από τους πάρα πολλούς μεταδότες μιας επικοινωνίας. Τα καλύτερα συστήματα επικοινωνίας είναι εκείνα που λειτουργούν απ' ευθείας (περιέχουν τους λιγότερους συνδετικούς κρίκους ή αναμεταδότες) και άμεσα. Έτσι λοιπόν, τα καλύτερα και πιο αποτελεσματικά συστήματα και κανάλια είναι αυτά, που έχουν τη μικρότερη απόσταση μεταξύ του αποστολέα του μηνύματος και του δέκτη του μηνύματος.

7. Δημιουργούν υπεραφθονία συστημάτων επικοινωνίας

Μια βασική αιτία για την αποτυχία της επικοινωνίας είναι η έλλειψη της υλικής και προφορικής αφθονίας στα συστήματα επικοινωνίας. Η υπεραφθονία των συστημάτων σημαίνει περισσότερα κανάλια και εξοπλισμούς επικοινωνίας (ή πρόσβαση σε αυτά), απ' ότι κρίνεται απαραίτητο.

Με τον όρο προφορική υπεραφθονία νοείται η δήλωση μιας σημαντικής πληροφορίας με τουλάχιστον δύο διαφορετικούς τρόπους, έτσι ώστε οι λήπτες να ελέγξουν τι κατάλαβαν από το μήνυμα. Για παράδειγμα, η φράση: «θα στείλουμε το προσωπικό μας στα περιφερειακά μας γραφεία κι έτσι αναμένεται όλα τα άτομα να συγκεντρωθούν στο γραφείο μας, στο Surbiton» μεταδίδει το ίδιο μήνυμα δύο φορές. Η αποτελεσματική υπεραφθονία περιλαμβάνει επανάληψη των κύριων σημείων, τη δημιουργία περιλήψεων και το να επαναλάβουν οι λήπτες αυτό που αναμετάδωσαν.

8. Αναγνωρίζουν και ξεπερνούν τα σημεία μεγάλης συσσώρευσης πληροφοριών .

Οι τρεις βασικές προσεγγίσεις για να ξεπεράσετε τα μεγάλης συσσώρευσης πληροφοριών σημεία είναι τα εξής:

- Εξαλείφοντας τα (ξανασχεδιάζοντας και επεκτείνοντας το σύστημα).
- Παρακάμπτοντας τα, πηγαίνοντας γύρω απ' αυτά και
- μειώνοντας την κυκλοφορία της επικοινωνίας προς τους συνδετικούς κρίκους, που είναι η πηγή αυτής της συμφόρησης.

9. Χρησιμοποιούν τα ανεπίσημα συστήματα επικοινωνίας

Με τη χρήση ανεπίσημων συστημάτων επικοινωνίας (και ανεπίσημους ηγέτες), οι διευθυντές μπορούν να εγκαθιδρύσουν κανάλια επικοινωνίας, που παρακάμπτουν τη συμφόρηση και μειώνουν την ποσότητα κυκλοφορίας της κακής πληροφόρησης και των φημών. Κατά συνέπεια η αίσθηση ότι τα πάντα είναι ανοικτά, της χρησιμότητας και της εμπιστοσύνης, που δημιουργείται ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού όταν χρησιμοποιούνται σωστά τα ανεπίσημα συστήματα, μπορούν να βελτιώσουν τις επικοινωνίες στους περισσότερους οργανισμούς.

6.8 Συναισθήματα και επικοινωνία

Η σημασία μιας επικοινωνίας επίσης μπορεί να αλλοιωθεί, όταν οι άνθρωποι επικοινωνούν άμεσα ο ένας με τον άλλον. Οι διαφορετικές γλώσσες και οι διάλεκτοι δυσκολεύουν την επικοινωνία. Ακόμη και η ακρίβεια μπορεί να χαθεί απ' τη χρήση του διαφορετικού λεξιλογίου και της προφορικής εμπειρίας των διάφορων σημασιών, που είναι συνδεδεμένες με τις λέξεις. Η λέξη «rain» (βροχή) μπορεί εννοιολογικά να σημαίνει το ίδιο πράγμα για όλους τους Αγγλόφωνους - συμπτυκνωμένες σταγόνες νερού, που πέφτουν από την ατμόσφαιρα. Παρόλα αυτά, η νοητική εικόνα της βροχής που πέφτει, μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τη φυσική εμπειρία των ατόμων: διαφορετική είναι για παράδειγμα μια νεροποντή σε ένα τροπικό δάσος από μια ελαφριά μπόρα.

Επίσης ο νοητικός και συναισθηματικός «θόρυβος» μπορεί να εμποδίσει την επικοινωνία. Η προσοχή των ανθρώπων αποσπάται από τις σκέψεις τους, από τους ήχους από το περιβάλλον και από άλλα ερεθίσματα που προέρχονται από τις αισθήσεις. Τα αισθήματα και τα συναισθήματά τους, επίσης, μπορούν να εμποδίσουν την ανταλλαγή των πληροφοριών. Οι ανταποκριτές, οι συντονιστές και οι διευθυντές πρέπει να εκπαιδεύονται τακτικά σε τεχνικές, που αυξάνουν την ηρεμία και τη συγκέντρωση και στην εξάσκηση των κοινών τρόπων για την ανταλλαγή πληροφοριών.

Η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων είναι σε μεγαλύτερο βαθμό οπτική. Περίπου το 85 % του μηνύματος μεταφέρεται με τις μη-προφορικές διαδικασίες: από την γλώσσα του σώματος ως τον τόνο της φωνής και το ρυθμό. Το μεγαλύτερο μέρος του μηνύματος «διαβάζεται» κοιτάζοντας τις μικρές και πολύ γρήγορες εκφράσεις του προσώπου (οι οποίες ονομάζονται μικρο εκφράσεις) και οι οποίες εκδηλώνονται κατά τη διάρκεια των προσωπικών συζητήσεων. Αυτός είναι ο κύριος λόγος, που η διαπροσωπική επικοινωνία φθίνει σε ακρίβεια και αυξάνει σε αβεβαιότητα και απογοήτευση, όταν τα άτομα που επικοινωνούν, χρησιμοποιούν τον ασύρματο, τα τηλέφωνα ή τους υπολογιστές. Οι άνθρωποι, όταν επικοινωνούν, έχουν την ανάγκη να βλέπουν και να αισθάνονται ο ένας τον άλλον.

Όταν λοιπόν οι επικοινωνίες είναι σημαντικές και προσωπικές, για τουλάχιστον τον έναν από τα δύο άτομα που θα ανταλλάξουν πληροφορίες, πρέπει να επιδιωχθεί αυτή η διαδικασία να γίνει πρόσωπο με πρόσωπο .

6.9 Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της συναισθηματικής κατανόησης-επίλυσης προβλημάτων

Στην πρόσωπο με πρόσωπο χρήση, αυτή η μέθοδος εμπεριέχει αντιδράσεις και χειρονομίες, που δεν είναι χαρακτηριστικές ούτε για φυγή ούτε για μάχη. Υιοθετώντας τις τεχνικές Διακοπή-Αναπνοή-Χαλάρωση, οι χρήστες μπορούν να ηρεμήσουν τους εαυτούς τους και να παρουσιάσουν μια συμπεριφορά, που δεν είναι ούτε ανταγωνιστική (μάχη), ούτε διαφορετική (φυγή):

- Κανονική στάση σώματος (ελάχιστες χειρονομίες).
- Κανονική οπτική επαφή.
- Κανονική μέχρι και αργή αναπνοή.
- Κανονικές χειρονομίες με τα χέρια, και
- μεσαίος σταθερός τόνος φωνής.

Οι χρήστες της μεθόδου της συναισθηματικής κατανόησης-επίλυσης προβλημάτων, πρέπει να επικεντρωθούν σε τρία βασικά χαρακτηριστικά και να τα δοκιμάσουν τακτικά. Για να υπάρξει οποιαδήποτε αλλαγή στη συμπεριφορά απαιτούνται αρκετές επαναλήψεις, ώστε να καλύψουν τις χιλιάδες προηγούμενες συμπεριφορές που μέχρι εκείνη τη στιγμή ο οργανισμός μας έχει συνηθίσει.

1. Να εξασκηθούν στο χαμόγελο, το οποίο δεν είναι ούτε νευρικό ούτε πολύ έντονο (καθώς και τα δύο μπορούν να θεωρηθούν ως προκλητικά).
2. Να εξασκηθούν στο να μιλούν λίγο πιο αργά από το συνηθισμένο και με το ύψος της φωνής να είναι λίγο πιο χαμηλό από το συνηθισμένο. Η δυνατή σε ήχο φωνή υποδηλώνει συνήθως άγχος και νευρικότητα εκ μέρους του ομιλητή. Οι περισσότεροι άνθρωποι μιλάνε πολύ γρήγορα κι έτσι αυτά που λένε δεν είναι ξεκάθαρα και ευκολονόητα για τους ακροατές.
3. Να εξασκηθούν στο να παρουσιάζουν μια χαλαρή και κανονική στάση σώματος, που να υποδηλώνει ότι είναι ειλικρινείς. Οι χειρονομίες προστασίας (σταυρωτά χέρια, ζαρωμένοι από φόβο, πίσω από γραφεία) και οι επιβλητικές χειρονομίες (γρήγορες σαρωτικές κινήσεις με τα χέρια, έντονες κινήσεις με τα χέρια), υποδηλώνουν συμπεριφορές φυγής ή μάχης.

Αυτά τα τρία στοιχεία βοηθούν το χρήστη να παρουσιάσει μια εικόνα ηρεμίας, εντιμότητας και ειλικρίνειας. Με την τακτική εξάσκηση, οι χρήστες μπορούν όντως να είναι πιο ήρεμοι και πιο ικανοί στο να επιλύουν τα προβλήματά τους.

Όταν η συζήτηση είναι μακρινή (μέσω τηλεφώνου ή ασυρμάτου, για παράδειγμα), η προσοχή επικεντρώνεται ακόμη περισσότερο στη φωνή, στην επιλογή των λέξεων και στον τρόπο που διεξάγεται η συνομιλία. Το άτομο που κάνει την επαφή (ο αποστολέας) ίσως χρειαστεί να ηρεμήσει. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αν παραμείνει ο λήπτης γνώστης των συναισθημάτων του αποστολέα, κρατώντας τη δική του φωνή ήρεμη και σταθερή και βοηθώντας τον αποστολέα να συγκεντρωθεί στις πληροφορίες που επιθυμεί (ή στις ερωτήσεις που θέλει να κάνει).

Έτσι λοιπόν, όταν οι υπεύθυνοι δέχονται ένα τηλεφώνημα:

- Χρησιμοποιούν τη μέθοδο της Διακοπής-Αναπνοής-Χαλάρωσης.
- Διατηρούν τη φωνή τους σταθερή, ήπια και πιο αργή απ' ό,τι συνήθως.
- Επιλέγουν λέξεις όσο το δυνατόν πιο απλές και σαφείς.
- Κάνουν την ερώτηση ή επαναλαμβάνουν την απάντηση χρησιμοποιώντας διαφορετικές λέξεις, ώστε να διασφαλιστεί η ορθή ανταλλαγή των πληροφοριών.
- Χρησιμοποιούν κάποιες προτάσεις ελέγχου (δηλαδή να επαναλάβουν με δικά τους λόγια όσα τους είπε το άλλο άτομο, με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια).

Ένας γρήγορος τρόπος για να θυμάται κάποιος αυτούς τους παράγοντες ονομάζεται CALLER. Οι παραλήπτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτήν τη διαδικασία για να αποκτήσουν πληροφορίες από άγνωστες πηγές. Ο αποστολέας μπορεί να είναι ή μπορεί και να μην έχει σώας τας φρένας ή να είναι σε διάθεση φυγής ή μάχης. Ίσως, ο λήπτης χρειαστεί να ηρεμήσει τον αποστολέα χρησιμοποιώντας τις παραπάνω προφορικές διαδικασίες ή και να βοηθήσει τον αποστολέα να δώσει τις πληροφορίες του όσο το δυνατόν πιο σωστές. Τα πέντε στοιχεία του CALLER δεν χρησιμοποιούνται διαδοχικά, αλλά όπως οι ανάγκες απαιτούν.

- Clarity (σαφήνεια). Ο πρωταρχικός σκοπός της συζήτησης είναι η ξεκάθαρη ανταλλαγή πληροφοριών, όπου ο λήπτης αισθάνεται ικανοποιημένος και ήρεμος από τη διαδικασία. Τα σαφή μηνύματα σημαίνουν τη χρήση συγκεκριμένης ή στερεής επικοινωνίας (ουσιαστικά και ρήματα στην ενεργητική μορφή) αντίθετα με

τη συγκεχυμένη ή αδύναμη επικοινωνία (συγκινησιακά επίθετα, επιρρήματα και ρήματα παθητικής φωνής).

- Active Listening (Ενεργητική ακρόαση). Η ενεργητική ακρόαση είναι μια σημαντική προσέγγιση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν λαμβάνετε μηνύματα, όπως επίσης και στις σύντομες ενημερώσεις και στη συμβούλευση. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την ενθάρρυνση του ατόμου να μιλάει, χρησιμοποιώντας φράσεις όπως, «συνέχισε, «ναι» ή «και μετά;». Επειδή αυτές οι φράσεις διακόπτουν ελάχιστα τον ομιλητή, ονομάζονται ελάχιστες ενθαρρύνσεις. Μετά από μερικά λεπτά ή όταν ένα σημαντικό σύνολο από «γεγονότα» έχει ειπωθεί, ο παραλήπτης λέει με τα δικά του λόγια αυτό που ο ομιλητής είπε, για να ελέγξει την κατανόησή του και κάνει οποιαδήποτε ερώτηση, όταν αισθάνεται ότι έχει κάποιο κενό στις πληροφορίες. Όταν η συζήτηση έχει μεγάλη διάρκεια (και στο τέλος οποιασδήποτε συζήτησης), ο παραλήπτης ελέγχει τις πληροφορίες κάνοντας μια περίληψη αυτών που ειπώθηκαν. Η διαδικασία είναι «ενεργητική» γιατί ο παραλήπτης δουλεύει μαζί με τον ομιλητή, ώστε να αποκομίσει ξεκάθαρα μηνύματα αντί να ακούει παθητικά αυτά που λέγονται.
- Listing (Δημιουργία καταλόγου). Ένας τρόπος για να αποκτήσουν οι διαχειριστές δεδομένα είναι με το να ζητήσουν από τους αποστολείς να καταρτίσουν έναν κατάλογο με τα δεδομένα που επιθυμούν να γνωστοποιήσουν. Αυτός ο κατάλογος μπορεί να βελτιωθεί, όταν οι παραλήπτες χρησιμοποιούν έναν κατάλογο με κατευθύνσεις και ανοιχτές ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις κατεύθυνσης είναι εκείνες που επικεντρώνονται στα ονόματα, τις ηλικίες, τις σχέσεις, την τοποθεσία, τις ανάγκες και τους λόγους για τους οποίους έγινε η κλήση, για παράδειγμα, ενώ οι ανοιχτές ερωτήσεις εκμαιεύουν πληροφορίες. Παραδείγματα ανοικτών ερωτήσεων είναι: «Τι άλλο έγινε;» και «Μετά τι συνέβη;».
- Empathy (Συναισθηματική κατανόηση). Οι παραλήπτες πρέπει να δείχνουν ότι ενδιαφέρονται, ότι νοιάζονται και ότι προσπαθούν να καταλάβουν τη θέση, που βρίσκεται ο αποστολέας. Αυτό δεν είναι το ίδιο με την συμπόνια (συναισθηματική συμφωνία με τα αισθήματα του αποστολέα) κι εμπεριέχει την ικανότητα να έρχεται ο παραλήπτης πιο κοντά με τον αποστολέα, ενώ παραμένει αντικειμενικός και με τάση για βοήθεια αντί να είναι υποκειμενικός και να ακούει παθητικά τη

συναισθηματική κατάσταση του αποστολέα.

- Repetition (Επανάληψη). Μαζί με τη δημιουργία καταλόγου, η επανάληψη των σημαντικών δηλώσεων και γεγονότων, βοηθά τον αποστολέα να ηρεμήσει, καθώς καταλαβαίνει ότι το μήνυμά του γίνεται κατανοητό. Αυτή η ηρεμία, συχνά του παρέχει τη δυνατότητα να θυμηθεί κι άλλες πληροφορίες και ακόμη πιο σημαντικό, να διορθώσει την κακή κατανόηση ή τη λάθος σύνταξη, που κατέγραψε ο παραλήπτης. Ο παραλήπτης μπορεί να χρησιμοποιήσει την επανάληψη με δύο τρόπους - χρησιμοποιώντας δικές του λέξεις για να ελέγξει την κατανόηση του μηνύματος και να καταρτίσει ένα, κατάλογο από συγκεκριμένες φράσεις του αποστολέα, ώστε να δει αν μπορεί να κερδίσει κι άλλες πληροφορίες.

BIBLIOΓΡΑΦΙΑ

- Aziz, H. (1995), 'Understanding attacks on tourists in Egypt', *Tourism Management*, 16(2), pp. 91-95.
- Beeton, S. (2001), 'Horseback Tourism in Victoria, Australia. Cooperative, Proactive Crisis Management', *Current Issues In Tourism*, 4(5), pp. 422-439.
- Blake, A. and Sinclair, M. T. (2003), 'Tourism Crisis Management. US Response to September 11', *Annals of Tourism Research*, 30(4), pp. 813-832.
- Boltz, D. (1994), *Konstruktion von Erlebniswelten*, Vistas, Berlin.
- Freyer, W (1995), *Tourismus*, Oldenbourg, Munchen.
- Freyer, W (1997), *Tourismus - Marketing*, Oldenbourg, Munchen.
- Freyer, Wand Schroder, A. (2004), 'Terrorismus und Tourismus - Strukturen und Interaktionen als Grundlage des Krisenmanagements', in *Risiko und Gefithr im Tourismus* (D. Glaeiler and H. Pechlaner), Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 101-113.
- Holzmiiller, H. and Schuh, A. (1988), 'Skandal- Marketing', in *Umweltdynamik* (H. Frank, G. Plaschka and D. Rom (eds.)), Springer, Wien, pp. 17-47.
- Jungermann, H. and Slovic, P. (1993a), 'Charakteristika individueller Risikowahrnehmung', in *Risiko ist ein Konstrukt* (Bayerische Riickversicherung), Knesebeck, Miinchen, pp. 89-107.
- Kleinert, H. (1993), 'Kommunikationspolitik', in *Tourismus-Management* (G. Haedrich et al. de Gruyter, Berlin, pp. 287-300.
- Pizam, A. and Mansfield, Y. (eds.) (1999), *Consumer Behavior in Travel and Tourism*, Haworth Press, New York.
- Priel, A. and Peymani, B. (1996), 'Angestrebtes Rekordjahr in weiter Ferne', *FVW International* 17(18), p. 50.
- Ritchie, B. (2004), 'Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry', *Tourism Management*, 25(6), pp. 669-683.
- Santana, G. (1995), 'Crisis management and the hospitality industry', in *Security and Risks in Travel and Tourism* (Proceedings of the International Conference at Mid Sweden University), Mid Sweden University, Ostersund, pp.148-167.
- Santana, G. (1999), 'Tourism: toward a model for crisis management', *Tourism*, 47(1), pp. 4-12.
- Schrattenecker, G. (1984), *Die Beurteilung von Urlaubslandern durch Reisekonsumenten*, Service Fachverlag, Wien.

Schulten, M. F. (1995), Krisenmanagement, Verlag für Wissenschaft und Forschung, Berlin.

Tschiederer, F. (1980), Ferienortplanung, Paul Haupt Verlag, Bern.

Vukonic, B. (1997), Tourism and Religion, Elsevier Science, Oxford.

Wahab, S. (1995), 'Terrorism - a challenge to tourism', in Security and Risks in Travel and Tourism (Proceedings of the International Conference at Mid Sweden University), Mid Sweden University, Östersund, pp. 84-108.

World Tourism Organization (1985), Contractual Procedures and the Nature of Contracts for Tourist Services between Tour Operators and their Counterparts in Tourist Receiving Countries as well as Users and Consumers of Tourist Services, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (2003e), Climate Change and Tourism, WTO, Madrid.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ Μ.Μ.Ε.

7.1 Διαχείριση των μέσων μαζικής ενημέρωσης

Η διαχείριση των ΜΜΕ είναι ένα βασικό στοιχείο στην επιτυχημένη διαχείριση των κρίσεων. Η επιτυχημένη διαχείριση των ΜΜΕ μπορεί να οδηγήσει το κοινό, τους δημοσιογράφους, αλλά και τα ΜΜΕ να είναι λιγότερο αρνητικοί και επικριτικοί με τα λάθη και τις αποτυχίες, που μπορεί να προκύψουν κατά τη διαχείριση των κρίσεων. Αυτό μεταφράζεται με τη σειρά του, σε μειωμένη αναστάτωση από τις ομάδες πίεσης, στη μείωση των δαπανών για τους πελάτες και στη μειωμένη πτώση της τιμής της μετοχής. Η μικρότερη δυνατή αρνητική εντύπωση μπορεί να μεταπείσει δυνητικούς ενόρκους κι ακόμη και μάρτυρες, ως προς τη στάση τους προς τους διαχειριστές των κρίσεων και προς τους ανθρώπους, οι οποίοι αντιμετώπισαν την κατάσταση.

Οι περισσότεροι διευθυντές έχουν μια κυνική και ακόμη και αρνητική στάση απέναντι σε δημοσιογράφους των ΜΜΕ και στις αναφορές τους. Μέρος αυτού του προβλήματος είναι ότι πολλοί διευθυντές δεν μαθαίνουν να έχουν τις ικανότητες, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να ανταπεξέλθουν με τα ΜΜΕ και ακόμη όταν τους δίνεται η δυνατότητα να εκπαιδευτούν, συχνά αποτυγχάνουν στο να εξασκηθούν με ένα μεστό και ρεαλιστικό τρόπο. Οι διευθυντές πρέπει να σκεφτούν πέρα από τη σχέση τους με τα ΜΜΕ, το αποτέλεσμα που έχει αυτή η σχέση προς τους ακροατές, τους θεατές και τους αναγνώστες της ιστορίας που θα εκδοθεί. Μπορούν όμως να δημιουργήσουν μια αποτελεσματική διαχείριση των ΜΜΕ, αν καταλάβουν τι κάνει τους αντιπροσώπους των ΜΜΕ «ευτυχισμένους» και αν αναπτύξουν εκείνες τις ικανότητες, με τις οποίες θα ξέρουν ποιο υλικό να παρουσιάσουν, ώστε να ικανοποιήσουν ταυτόχρονα τις ανάγκες των ΜΜΕ και τις επιθυμίες του οργανισμού.

7.2 Γιατί πρέπει να ασχοληθούμε με τη διαχείριση των MME;

Οι οργανισμοί που είναι ανεπαρκώς εξοπλισμένοι για τη διαχείριση του ενδιαφέροντος των MME, τόσο για την κρίση όσο και για τις επιπτώσεις της κρίσης, είναι πιθανόν να αισθανθούν ότι απειλούνται και ότι είναι απομονωμένοι. Τέτοιοι οργανισμοί είναι πιθανόν να αναπτύξουν μια νοοτροπία πολιορκίας, Αυτή η συμπεριφορά προέρχεται από τις πολύ γρήγορες αρνητικές ιστορίες, που θα γραφτούν από τα MME για τον οργανισμό. Ο Myers και ο Holusha (1986) έγραψαν ότι: «ακόμη κι αν όλες οι λεπτομέρειες δεν είναι σωστές...από τη στιγμή που μια εταιρεία έχει τον τίτλο του κακού παιδιού, το σφυροκόπημα που θα δεχτεί είναι δυσανάλογο καθώς τα MME, στη δική τους ανταγωνιστική μάχη, πολεμούν για καινούργιες οπτικές γωνίες και λαβράκια». Ενώ καμιά στρατηγική για τη διαχείριση των MME δεν μπορεί να εγγυηθεί ολοκληρωτική επιτυχία, μπορεί ωστόσο να μειώσει τις συγκρούσεις, τις λάθος ερμηνείες και την επακόλουθη εικόνα του οργανισμού, πράγμα που δεν πρόκειται να κάνει ένας οργανισμός με μη ικανοποιητική διαχείριση που έχει κάτι να κρύψει. Από την άλλη πλευρά, μια φτωχή διαχείριση των MME μπορεί να καταστρέψει μια εταιρεία.

7.3 Τα MME και η εταιρεία Garibaldi

Ένα ισχυρό στοιχείο για την καταστροφή μιας μικρής αυστραλέζικης εταιρείας αγαθών, Της Garibaldi (στην Αδελαΐδα), υπήρξε η έλλειψη ικανοτήτων των διευθυντών της εταιρείας, να χειριστούν τη σχέση τους με τα MME. Κατά την περίοδο από το Δεκέμβριο του 1994 έως τον Φεβρουάριο του 1995, 22 θύματα τροφικής δηλητηρίασης διακομίστηκαν στο νοσοκομείο και ένα τετράχρονο κοριτσάκι πέθανε αφού έφαγε σαλάμι, το οποίο προκάλεσε Αιμολυτικό Ουραιμικό Σύνδρομο. Τα ρεπορτάζ των MME γεμάτα με τη θλίψη των θυμάτων προκάλεσαν τη συμπόνια του κοινού.

Στις 25 Ιανουαρίου, η Garibaldi θεωρήθηκε, ως ο πιθανότερος ύποπτος. Η έλλειψη διαχείρισης των MME από την πλευρά της εταιρείας εκδηλώθηκε με κλείδωμα πίσω από τις πόρτες, με επιθετικές δηλώσεις «κανένα σχόλιο» και με την εκτόξευση νερού από

αντλίες προς τους δημοσιογράφους. Αυτές οι ενέργειες δημιούργησαν μια εικόνα αδιάφορων διευθυντών, οι οποίοι απέφευγαν να αναλάβουν την ευθύνη τους. Η διοίκηση ισχυρίστηκε ότι ποτέ δεν υπήρξαν περιστατικά τροφικής δηλητηρίασης από τα προϊόντα τους. Αυτός ο ισχυρισμός αποδείχτηκε λανθασμένος μέσα σε 24 ώρες, όταν μια τηλεοπτική εκπομπή για τρέχοντα θέματα έδειξε μια γαμήλια δεξίωση, που έγινε ένα χρόνο πιο πριν, όπου τα προϊόντα της Garibaldi θεωρήθηκαν υπαίτια για την τροφική δηλητηρίαση των 80 καλεσμένων. Η διοίκηση αρνήθηκε να απαντήσει σε ερωτήματα των δημοσιογράφων και να αποσύρει τα προϊόντα της εταιρείας.

Μέχρι το Μάρτιο, η εταιρεία Garibaldi ήταν κάτω από επίσημη διάλυση. Κατά την υποβολή της διάλυσης της εταιρείας, ο εκκαθαριστής της εταιρείας (ο Stephen Young της Arthur Andersen), ισχυρίστηκε ότι: «η Garibaldi έχασε την υποστήριξη των πελατών της και δεν έχει πια το απαραίτητο ρευστό για να καλύψει τις τρέχουσες ή τις μελλοντικές δαπάνες της». Τρία χρόνια μετά, τα θύματα της τροφικής δηλητηρίασης από την Garibaldi δήλωσαν ότι θα αφιερώσουν τη ζωή τους για να μηνύσουν τους διευθυντές, αφού εκείνοι αφέθηκαν ελεύθεροι με πρόστιμα μόνο 10.000 δολαρίων Αυστραλίας ο καθένας, για τη δημιουργία πιθανότητας κινδύνου, επειδή δεν απέσυραν το μολυσμένο σαλάμι.

Απ' αυτό το παράδειγμα αντιλαμβανόμαστε μερικά πράγματα για τη σχέση μας με τα ΜΜΕ. Λόγω της επιθετικής συμπεριφοράς του προς το προσωπικό των ΜΜΕ, η προσοχή του κοινού επικεντρώθηκε στις δραστηριότητες του οργανισμού. Το «κανένα σχόλιο», το κρύψιμο πίσω από κλειδωμένες πόρτες και η άρνηση των ιθυνόντων να δείξουν ότι ενδιαφέρονται για να επιλύσουν την κρίση, επέτρεψε τη δημιουργία της αρνητικής εικόνας, ότι δηλαδή έχουν κάτι να κρύψουν. Οι διευθυντές-διαχειριστές πρέπει να έχουν σχέσεις με τα ΜΜΕ, ώστε να μπορούν να πουλήσουν την δική τους άποψη, διαφορετικά οι δημοσιογράφοι θα αναζητήσουν ενδιαφέρουσες ιστορίες, χωρίς να νοιάζονται από ποιες πηγές προέρχονται. Οι πηγές αυτές μπορεί να είναι πρώην υπάλληλοι, που έχουν προηγουμένως με την εταιρεία, άνθρωποι που ισχυρίζονται ότι υπήρξαν μάρτυρες ή που είχαν την εμπειρία κάποιου λάθους από την πλευρά του οργανισμού, έτσι ώστε να γίνουν γνωστοί και σεβαστοί από τους άλλους. Μερικές πηγές μπορεί ακόμη και να αποκαλύψουν «γεγονότα», που το προσωπικό του οργανισμού έχει αποκρύψει για χρόνια.

7.4 Λαμβάνοντας υπόψη την διαχείριση των ΜΜΕ

Το ότι οι διαχειριστές των κρίσεων αισθάνονται ότι δεν εκτιμούνται για τις προσπάθειές τους να επιλύσουν την κατάσταση, είναι ένα στοιχείο για τη βασική σύγκρουση, που υπάρχει μεταξύ των διαχειριστών (και του προσωπικού τους) και των ΜΜΕ. Ένα άλλο στοιχείο είναι ότι οι δημοσιογράφοι (και οι εκδότες τους) πρέπει να παρουσιάζουν ενδιαφέροντα «νέα», τα οποία να διατηρούν ή και αυξάνουν την τηλεθέαση, την ακροαματικότητα ή την ανάγνωση, με σκοπό να αγοράσουν τα προϊόντα τους. Με δυο λόγια, ορισμένοι δημοσιογράφοι είναι λιγότερο επικεντρωμένοι στο να πουν την «αλήθεια», η οποία εξαρτάται ούτως ή άλλως από την επιλογή των «γεγονότων» που θα κάνουν και περισσότερο στο να αναφέρουν τα γεγονότα μιας ιστορίας με έναν ενδιαφέροντα τρόπο, ο οποίος θα πουλήσει το προϊόν. Ο Sherman (1989) σημειώνει με έμφαση, ότι οι οργανισμοί των ΜΜΕ «κερδίζουν τα έξοδα συντήρησης με το να παράγουν ιστορίες που προσελκύουν το κοινό, και κατ' επέκταση τους διαφημιστές». Ακόμη και τα μη-εμπορικά ΜΜΕ, λειτουργούν για να κρατήσουν τους χρηματοδότες τους ευτυχισμένους. Τέτοιοι χρηματοδότες μπορεί να είναι οι κυβερνήσεις, οι θρησκευτικοί ή πολιτικοί οργανισμοί ή οι εμπορικές επιχειρήσεις. Με αυτόν τον τρόπο τα ΜΜΕ των οργανισμών έχουν κέρδος και το προσωπικό τους εξασφαλίζει τη δουλειά του.

Όταν ξεσπάσει μια κρίσιμη κατάσταση, τα άτομα που θα την αντιμετωπίσουν επικεντρώνονται στην κρίση και στις επιπτώσεις της κρίσης. Η διαχείριση της επικοινωνίας και των πληροφοριών σπάνια θεωρείται αρκετά σπουδαία στον τετριμμένο σχεδιασμό και την εκπαίδευση για τη διαχείριση μιας κρίσης, καθώς ο σχεδιασμός και η εκπαίδευση τείνουν να επικεντρώνονται στη διαχείριση των πόρων και του προσωπικού. Οι διαχειριστές και το προσωπικό των οργανισμών χρειάζονται περισσότερη εκπαίδευση, ως προς τη σχέση τους με τα άλλα άτομα και ως προς τη σχέση τους με τα ΜΜΕ. Χωρίς σχεδιασμό και εξάσκηση στην εσωτερική επικοινωνία, οι πληροφορίες χάνονται ή παραπνοούνται, οι εντολές γίνονται συγκεχυμένες ή χρειάζονται πάρα πολύ χρόνο για τη χρήσιμη εφαρμογή τους στο πεδίο και έτσι η αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης μπορεί να μειωθεί.

Ο Regester (1989) ενισχύει την ανάγκη για αποτελεσματικές ικανότητες, κατά τον χειρισμό των ΜΜΕ. Αναφέρει ότι: «η αποτελεσματική διαχείριση των επικοινωνιών είναι τόσο ζωτική

όσο και η αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων. Σε τελευταία ανάλυση, οι εξωτερικές απόψεις για την κρίση, ανάμεσά τους, βρίσκονται και οι απόψεις του σημαντικού κοινού, θα εξαρτηθούν ολοκληρωτικά από το τι θα ακούσουν, τι θα δουν και τι θα διαβάσουν γι' αυτό». Αυτή η επανάληψη της «άποψης» οδηγεί ξανά στις σημαντικές διαφορές μεταξύ των ΜΜΕ και των διαχειριστών. Οι διαχειριστές γενικά βλέπουν τους εαυτούς τους ως τα άτομα τα οποία κάνουν κάτι και επικρίνονται από άτομα και που δεν κάνουν τίποτε, παρά να μπλέκονται στα πόδια τους. Αυτοί που δεν κάνουν τίποτε είναι τα ΜΜΕ. Τα ΜΜΕ, από την άλλη πλευρά, βλέπουν τους εαυτούς τους ως τα άτομα, που παρέχουν τις πληροφορίες στους πελάτες τους σχετικά με το τι συμβαίνει στον κόσμο που τους περιβάλλει. Και οι δύο κάνουν τη δουλειά τους και βλέπουν τους άλλους μερικές φορές, ως αυτούς που εσκεμμένα τους εμποδίζουν να ολοκληρώσουν το έργο τους.

7.5 Κοινή άποψη των ΜΜΕ

Μια κοινή άποψη για τους οργανισμούς των ΜΜΕ συμπεριλαμβάνει τα ακόλουθα θέματα:

- Πρέπει να βρουν μια ενδιαφέρουσα ιστορία, η οποία να φαίνεται γοητευτική στους τωρινούς πελάτες και που ενθαρρύνει κι άλλους να γίνουν πελάτες.
- Αυτές συνήθως καθρεφτίζουν ανθρώπινες απόψεις ή συγκρούσεις.
- Πρέπει να εξασφαλίσουν την ιστορία όσο το δυνατόν γρηγορότερα (με δεδομένη την τελευταία προθεσμία του τυπώματος των έντυπων μέσων, των ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών ειδήσεων) και όσο το δυνατόν πιο ανώδυνα.
- Μη δίνετε ψεύτικες πληροφορίες. Τέτοια είναι εκείνη που δεν μπορεί να αποδοθεί σε μια αξιόπιστη πηγή (ακόμη κι αν αυτή η πηγή αποδειχτεί λάθος ή κακή εκ προθέσεως). Οι οργανισμοί των ΜΜΕ συνηθίζουν να χάνουν πελάτες, εξαιτίας της απώλειας της αξιοπιστίας τους.

Οι διαχειριστές, που βοηθούν το προσωπικό των ΜΜΕ να αποκτήσει επίκαιρες και ενδιαφέρουσες ιστορίες, είναι πολύ πιο πιθανό να επηρεάσουν την κάλυψη και τη φύση του επόμενου ρεπορτάζ.

Η σύγκρουση μεταξύ των απόψεων των διαχειριστών και των ΜΜΕ εντείνεται από το ότι πολλά άτομα του κοινού δίνουν συνεντεύξεις στα ΜΜΕ, «για να πουν την αλήθεια». Σε πολλές περιπτώσεις η «αλήθεια» μπορεί να μην φανεί ποτέ πλήρης ή μπορεί να μην γίνει κατανοητή κι έτσι οι διαχειριστές και τα ΜΜΕ συχνά μένουν με διαφορετικές εκδοχές δεδομένων. Οι μάρτυρες σπάνια μπορούν να δώσουν μια «αληθινή» εξήγηση για το τι έχει συμβεί. Μαζί με την εμπειρία τους για την κατάσταση, αναμειγνύονται οι θόρυβοι που αποσπούν την προσοχή, οι συναισθηματικές αντιδράσεις και ακόμη και οι εκλογικεύσεις για τις εμπειρίες τους ή οι προσαρμογές σ' αυτά που συνέβησαν, ακούγοντας την ερμηνεία άλλων ανθρώπων. Όλες αυτές οι «αλήθειες» δημιουργούν την εικόνα σχετικά με το τι συνέβη, η οποία μετά μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση μεταξύ των διαχειριστών και των ατόμων των ΜΜΕ.

Έχοντας αυτήν την εικόνα σχετικά με την άποψη, τα ακόλουθα σχόλια για τις δραστηριότητες των ΜΜΕ, από την πλευρά των διαχειριστών των κρίσεων ή των διευθυντών των οργανισμών, μπορούν να παρουσιάσουν μια διαφορετική προοπτική. Ο Harold Stuart, ο Συντονιστής της Κρίσης για το Διοικητικό Συμβούλιο της πόλης του Newcastle, ανέφερε για το σεισμό που έγινε το 1989 στο Newcastle της Αυστραλίας:

Τα τοπικά ΜΜΕ ανταποκριθήκαν καλά κατά τη διάρκεια των πρώτων ημερών, ενώ τα «εξωτερικά» ΜΜΕ είχαν την τάση να εντυπωσιάσουν το κοινό τους με την κατάσταση. Πολύ μεγάλο μέρος της κακής πληροφόρησης θα είχε αποφευχθεί αν είχε καθοριστεί άμεσα η αντιμετώπιση των ΜΜΕ. (Stuart 1993).

Στα προαναφερθέντα επισημαίνεται η αξία του να διαχειριστούμε και να διανείμουμε τις πληροφορίες άμεσα. Οι Rijkenburg και Van Duin (1991) είναι πιο γραφικοί. Καταγράφοντας την καταστροφή του φεριμπότ Herald of Free Enterprise στο Zeebrugge το 1987, αναφέρουν ότι: Λίγο μετά, αφού τα νέα κάνανε τον γύρο της περιοχής, ένας αριθμός από ανεξάρτητους φωτογράφους έφτασε στον τόπο του ατυχήματος. Μερικοί απ' αυτούς κατάφεραν να σκαφαλώσουν στις βάρκες, που μετέφεραν τις ομάδες διάσωσης και οι οποίες κατευθύνονταν προς το ναυάγιο. Σύντομα κι άλλοι δημοσιογράφοι εισέβαλαν

στην αποβάθρα του λιμανιού, εκεί όπου είχαν μεταφερθεί οι επιζήσαντες. Σε μεγάλο βαθμό, εμπόδιζαν τις εργασίες των υπηρεσιών έκτακτης αντιμετώπισης και τακτικά η αστυνομία αναγκαζόταν να παρέμβει για να ξεκαθαρίσει την κατάσταση.

Εδώ οι κατηγορίες είναι πιο σοβαρές, καθώς το προσωπικό των ΜΜΕ εμπόδιζε τις επιχειρήσεις αντιμετώπισης. Αν παρόλα αυτά, οι διαχειριστές είχαν προνοήσει να ζητήσουν την άποψη των ΜΜΕ, θα είχαν μια ξεκάθαρη ιδέα για το ποιες ενέργειες θα ετοιμάζονταν να αναλάβουν. Έτσι οι διαχειριστές των κρίσεων μπορεί να είχαν αναπτύξει στρατηγικές και να είχαν δημιουργήσει εγκαταστάσεις, ώστε να βοηθήσουν τα ΜΜΕ να «αιχμαλωτίσουν» ενδιαφέρουσες ανθρώπινες ιστορίες, αντί να είναι εισβολείς που εμποδίζουν. Μερικές από τις στρατηγικές, που θα μπορούσαν να τροποποιήσουν αυτές τις πιέσεις, είναι η χρήση του περιφραγμένου χώρου, η καλύτερη αστυνόμευση, η πρόσβαση σε θύματα, μάρτυρες και άτομα αντιμετώπισης, που θα συμφωνούσαν να δώσουν συνέντευξη, όπως επίσης και πρόσβαση με καλή οπτικοακουστική επαφή στην περιοχή.

Τα περιστατικά που περιγράφονται από τους Pijnenburg και Van Duin, δείχνουν το τι μπορεί να επακολουθήσει αν ο έλεγχος έχει χαθεί. Οι συγγραφείς ισχυρίζονται ότι: «Μερικοί δημοσιογράφοι συμπεριφέρθηκαν πολύ άσχημα, όταν στήθηκε ένα παρεκκλήσι για τις κηδείες στο αθλητικό κέντρο του Zeebrugge. Ήταν αδύνατο να εμποδίσουν τους επιθετικούς φωτογράφους από το κυνήγι και την παρενόχληση απελπισμένων συγγενών των θυμάτων, κατά την προσπάθειά τους να πλησιάσουν και να μπουν στο παρεκκλήσι». Μέρος αυτής της σύγκρουσης προέρχεται από την έλλειψη προσοχής από την πλευρά των διαχειριστών της κρίσης και των ομάδων σχεδιασμού προς το μεγάλο ενδιαφέρον που έχουν τα ΜΜΕ, όταν υπάρχει μια σημαντική κρίσιμη κατάσταση με πολύ σοβαρές ανθρώπινες συνέπειες.

Η απλή κοινή άποψη των ΜΜΕ, μπορεί να γίνει περισσότερο αντιληπτή, εξετάζοντας κάποια ευρήματα έρευνας, που δείχνουν πώς επιλέγονται και πώς διαμορφώνονται οι ιστορίες. Ο Galtung και ο Ruge (1981) αναφέρουν ότι τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή και τη διαμόρφωση της ιστορίας, περιλαμβάνουν το αν η ιστορία:

- Ταιριάζει με το χρονικό πλαίσιο της δημοσίευσης του ΜΜΕ.
- Είναι έντονη ή δραματική (όσο περισσότερο δραματική ή έντονη είναι μια ιστορία,

τόσο πιο πιθανή είναι η μετάδοσή της).

- Σημαίνει κάτι για το κοινό (όσο πιο κοντά βρίσκεται με τα σπία τους και στις εμπειρίες τους, τόσο πιο πιθανή είναι η μετάδοσή της).
- Είναι απρόβλεπτη ή σπάνια.
- Εξισορροπεί άλλα γεγονότα, που ήδη έχουν αναφερθεί (προσθέτει μια μεγαλύτερη εικόνα ή ταιριάζει με ένα θέμα που έχει ήδη μεταδοθεί ή που μεταδίδεται τώρα).
- Έχει ήδη προσδιοριστεί ως «σημαντικό νέο», από προηγούμενες μεταδόσεις (ή από άλλα ανταγωνιστικά ΜΜΕ).
- Θα συνεχίσει να προσδιορίζεται ως «σημαντικό νέο».
- Αναφέρεται σε σημαντικά έθνη ή γνωστούς σημαντικούς ανθρώπους (ή διασημότητες).
- Μπορεί να εξεταστεί κάτω από το πρίσμα των προσωπικών απόψεων, και
- έχει όλο και περισσότερες αρνητικές συνέπειες.

Αυτά τα κριτήρια μπορούν να βοηθήσουν τους διαχειριστές να προσδιορίσουν πιθανά θέματα ή καταστάσεις, που να αξίζουν τη μετάδοση και έτσι να μπορούν να κάνουν κάποιες προπαρασκευαστικές ενέργειες, ώστε να διαχειριστούν το αναμενόμενο ενδιαφέρον από τα ΜΜΕ.

Ένα άλλο σημείο που αξίζει να αναφερθεί, είναι ότι τα ΜΜΕ μπορεί να συμβάλουν σε μια κρίσιμη κατάσταση, μέσω της παρουσίας τους σε αυτήν την κατάσταση. Η παρουσία τους (και ειδικά όταν έχουν βιντεοκάμερες) μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερη έκταση των επεισοδίων. Παρόμοια, οι αναφορές των ΜΜΕ, μπορεί να χειροτερεύσουν τις κρίσιμες καταστάσεις. Συζητώντας τα αποτελέσματα της παρουσίας των ΜΜΕ στην εξέγερση, που ακολούθησε την αθώωση των τεσσάρων λευκών Αμερικανών αστυνομικών, οι οποίοι είχαν κατηγορηθεί για τη βίαιη επίθεση κατά του Αφροαμερικανού Rodney King, ο Alter (1992)

κατέληξε στο συμπέρασμα ότι:

Την πρώτη νύχτα, γύρω στα 12 ελικόπτερα - μια παρουσία που βοήθησε στην δημιουργία πολεμικής ατμόσφαιρας - ανήκαν όχι στην αστυνομία, αλλά στα τοπικά ΜΜΕ. Πολλοί δημοσιογράφοι της τηλεόρασης περιέγραφαν ποιες είναι ακριβώς οι τοποθεσίες που γίνονται οι λεηλασίες και μαζί την πληροφορία ότι η αστυνομία έκανε πολύ λίγα για να τις αποτρέψει».

Αυτό το αποτέλεσμα, ενισχύει αναμφισβήτητα τη σύγκρουση μεταξύ των ατόμων που αντιμετωπίζουν τις κρίσιμες καταστάσεις και του προσωπικού των ΜΜΕ.

7.6 Θετική συνεισφορά των ΜΜΕ

Οι διαχειριστές πρέπει να εξισορροπήσουν τις πιθανές απειλές, που μπορεί να δημιουργήσει η κάλυψη μιας κρίσιμης κατάστασης από τα ΜΜΕ με τη θετική συνεισφορά, που μπορεί να αποφέρουν τα προϊόντα των ΜΜΕ. Τα ΜΜΕ μπορούν:

- Να παρέχουν πληροφορίες, για να εκπαιδεύσουν το κοινό σχετικά με το τι να κάνουν σε διάφορες κρίσιμες καταστάσεις.
- Να αυξήσουν την επίγνωση του κοινού για τους κινδύνους και τις απειλές.
- Να προειδοποιήσουν το κοινό όταν μια κρίση απειλεί.
- Να προειδοποιήσουν τους οργανισμούς για τον προβληματισμό και τα συναισθήματα των ενδιαφερόμενων.
- Να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το τι να κάνουν, πού να πάνε, με ποιον να έρθουν σε επαφή και σχετικά με το τι γίνεται για να διαχειριστεί και να επιλύσει μια κρίση, και

- να παρέχουν πληροφορίες για τους διαχειριστές των κρίσεων - η χρήση των ελικοπτέρων των ΜΜΕ για παράδειγμα και του υπερσύγχρονου εξοπλισμού των βίντεο μπορούν να βοηθήσουν τους διαχειριστές να καταλάβουν και να αναλύσουν μια μεγάλη κρίση.

Τα σχέδια και οι ενέργειες οργάνωσης μπορούν να διαδοθούν πολύ γρήγορα, έτσι ώστε οι άνθρωποι που τους αφορά να δράσουν γρήγορα. Η γρήγορη χρήση των προϊόντων των ΜΜΕ, μπορεί να μειώσει την πίεση για επικοινωνία, που ξεκινά από τα άτομα που προσπαθούν να έρθουν σε επαφή με κάποιον από τον οργανισμό για πληροφορίες σχετικά με το τι γίνεται ή με το τι να κάνουν σε κάποιες συγκεκριμένες καταστάσεις.

7.7 Γενικές αρχές για τη σχέση των οργανισμών με τα ΜΜΕ

Αφού έχουν ήδη αναφερθεί διάφοροι παράγοντες, που επηρεάζουν τη στάση των ΜΜΕ, οι υπεύθυνοι μπορούν να καθορίσουν κάποιες γενικές αρχές σχετικά με το πώς θα επιτευχθούν καλύτερες σχέσεις με τα ΜΜΕ. Από τη στιγμή που θα γίνουν κατανοητές αυτές οι αρχές, οι διαχειριστές μπορούν να δημιουργήσουν καλύτερα μέσα διευκολύνσεων για τα ΜΜΕ και να προσδιορίσουν πιο εύκολα τις ικανότητες που χρειάζεται να έχουν ή που πρέπει να καλλιεργήσουν για να έχουν μια καλή σχέση μαζί τους.

1. Έλεγχος για το πού μπορούν να πάνε τα ΜΜΕ

Όπου είναι εφικτό, οι οργανισμοί πρέπει να καθορίσουν τρόπους, με τους οποίους να μειωθεί η αυθαίρετη εισβολή των ΜΜΕ. Αν η κρίσιμη κατάσταση είναι μικρή, η ανταπόκριση από τα ΜΜΕ θα είναι τοπική και επομένως θα είναι λίγα σε αριθμό. Οι μεγάλες και οι ξεκάθαρες κρίσιμες καταστάσεις προσελκύουν τοπικό και περιφερειακό (ή ακόμη και διεθνές) ενδιαφέρον. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, τα αντιδραστικά ή απροετοίμαστα μέτρα ελέγχου για τα ΜΜΕ, θα επιφέρουν χαοτικό έλεγχο με μεγαλύτερη αυθαιρεσία προς τα άτομα εκείνα, που αντιμετωπίζουν την κατάσταση και τα θύματα, μεγαλύτερη παρέμβαση στις επιχειρήσεις αντιμετώπισης και ανάκαμψης και μεγαλύτερη πιθανότητα συγκρούσεων και ασυμφωνίας μεταξύ των αναφορών (οι οποίες υπονοούν συγκάλυψη ή ανικανότητα). Στις τελευταίες περιπτώσεις τα ΜΜΕ θα έχουν:

- Περισσότερες ευκαιρίες για φυσική προσέγγιση.
- Μεγαλύτερη ανάγκη να διαφοροποιήσουν τις ιστορίες τους, ο ένας από τον άλλον, και
- μικρότερη προθυμία να παραμείνουν μέρος του πλήθους, που παρεμποδίζει τις εργασίες.

Ο γενικός κανόνας για τους διαχειριστές είναι να ελέγξουν τους δημοσιογράφους στην περιοχή, καθορίζοντας και επιτηρώντας πού μπορούν να πάνε και πού δεν μπορούν. Αυτό έχει πολύ καλά αποτελέσματα, όταν υπάρχουν συγκεκριμένες καθορισμένες περιοχές ή όταν μια κρίσιμη κατάσταση μπορεί να είναι ασφαλής.

Όταν η περιοχή είναι πολύ μεγάλη για να ελεγχθεί, οι υπεύθυνοι μπορούν να ορίσουν συγκεκριμένους τομείς πρόσβασης για τα ΜΜΕ. Ο εναλλακτικός κανόνας είναι να προφυλαχθούν τόσο τα άτομα, που θα ανταποκριθούν στην κρίση όσο και τα θύματα, από την προσοχή των ΜΜΕ. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το να δημιουργήσουμε παραπετάσματα, με τη χρήση κινητών καταφυγίων και με την παροχή καρτών διάβασης προς και έξω από την κρίσιμη περιοχή. Η προφύλαξη των θυμάτων και των ατόμων αντιμετώπισης, μειώνει την αυθαιρεσία στην προσωπική τους ζωή και τους επιτρέπει να έχουν χρόνο να ασχοληθούν με τα συναισθήματα και τις σκέψεις τους. Ταυτόχρονα μια τέτοια προφύλαξη δίνει τη δυνατότητα, ώστε οι πληροφορίες να είναι κάτω από τον έλεγχο της διαχείρισης των κρίσεων. Αποτελεσματική διαχείριση των ΜΜΕ σημαίνει, ότι οι διαχειριστές πρέπει να βρουν τα κατάλληλα θύματα και τα κατάλληλα άτομα αντιμετώπισης, που είναι προετοιμασμένα να δώσουν συνέντευξη στα ΜΜΕ.

Ένας άλλος τρόπος για να ασκήσουν οι υπεύθυνοι έλεγχο, είναι το να επιτρέψουν περιορισμένη πρόσβαση σε αντιπροσώπους των ΜΜΕ, που οι ίδιοι θα επιλέξουν. Έτσι λοιπόν, το ακουστικό, οπτικό και έντυπο υλικό, που θα συλλεχθεί από τους αντιπροσώπους, θα μοιραστεί ανάμεσα σε όλα τα μέλη των ΜΜΕ. Διασφαλίζουν όμως, ότι την επιλογή των αντιπροσώπων, γίνεται από τα ίδια τα μέλη των ΜΜΕ, ώστε να αποφευχθεί οποιαδήποτε διαφωνία για μεροληπτική μεταχείριση.

Ένας άλλος τρόπος είναι να οριστεί ένα «σινιάλο», που να υποδηλώνει προθυμία για

συνέντευξη και το οποίο θα είναι αποδεκτό από όλα τα μέλη - τα ΜΜΕ, τα θύματα και τα άτομα αντιμετώπισης. Κατά τη διάρκεια των διαδικασιών αντιμετώπισης και ανάκαμψης, μετά το βομβαρδισμό του κτηρίου Murrah στην Οκλαχόμα, για παράδειγμα, το προσωπικό που βρίσκονταν μέσα στα όρια της περιοχής και των κέντρων ελέγχου ή στις κατοικίες του, θα έδειχνε προθυμία να δώσει συνεντεύξεις, αν προχωρούσε από την πλευρά του δρόμου που ήταν κοντινότερα στα ΜΜΕ. Αυτοί που προχωρούσαν από τον απέναντι δρόμο σήμαινε ότι δεν ενδιαφέρονταν να μιλήσουν στα ΜΜΕ και επιθυμούσαν να μείνουν έξω από τα γεγονότα αυτά.

2. Μορφοποιούν τις απαντήσεις που θα δοθούν στις συνεντεύξεις, σε εκείνα τα θέματα που θεωρούν κατάλληλα τα άτομα και / ή ο οργανισμός

Αυτοί που θα δώσουν συνέντευξη πρέπει να γνωρίζουν για τι πράγμα θέλουν να μιλήσουν και να είναι προετοιμασμένοι να κατευθύνουν τη συνέντευξη σε κείνα τα σημεία που θέλουν να θίξουν. Αυτό μπορούν να το καταφέρουν με το να επαναλάβουν την ερώτηση με διαφορετικό τρόπο όπως: «Νομίζω ότι αυτό που προσπαθείτε να με ρωτήσετε είναι το...») ή με το να γεφυρώσουν μια αδύναμη απάντηση με μια δυνατή απάντηση: «Ενώ χρειάζομαι περισσότερες πληροφορίες για να απαντήσω πλήρως σ' αυτήν την ερώτηση, μπορώ να σας πω τι ακριβώς κάνουμε αυτήν τη στιγμή...»).

3. Όταν δίνουν προσωπικές συνεντεύξεις, παρουσιάζουν κάποιες σύντομες δηλώσεις μεταξύ των 10 και 30 δευτερολέπτων, για να μεταφέρουν τις σημαντικές πληροφορίες

Οι συνεντεύξεις συνήθως παρουσιάζονται σε ένα μέχρι τρία αποσπάσματα, εκτός κι αν η συνέντευξη είναι «ζωντανή». Με το να ταιριάζουν τα σημαντικά σημεία σε ένα παρόμοιο χρονικό πλαίσιο, είναι περισσότερο πιθανό να δούνε τις απαντήσεις των 10 μέχρι 30 δευτερολέπτων να μεταδίδονται πλήρως. Αυτές οι περιεκτικές δηλώσεις είναι πολύ δύσκολο να διασκευαστούν, καθώς το αποτέλεσμα της διασκευής θα φαίνεται διαφορετικό από την απάντηση που έδωσε το άτομο.

4. Όταν οι υπεύθυνοι δίνουν συνέντευξη φροντίζουν να φαίνονται ειλικρινείς και τίμιοι, ενώ αναφέρονται σε συγκεκριμένα γεγονότα και όχι σε υποθέσεις.

5. Παραμένουν ήρεμοι και ανοιχτοί στις ερωτήσεις και μιλούν ως ένα άτομο και όχι ως φερέφωνο. Προσωποποιούν οποιοδήποτε σχόλιο ή δήλωση τόσο, ώστε να μη συγκρούεται με τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού και / ή των

προσπαθειών διαχείρισης της κρίσης. Συνεχίζοντας έτσι, παραμένουν ήρεμοι και ανοιχτοί - αποφεύγουν τον υπερβολικό συναισθηματισμό (ο οποίος υπονοεί απώλεια του ελέγχου) και αποφεύγουν να φαίνονται απόμακροι ή ανεπηρέαστοι από τα γεγονότα (ειδικά αν υπάρχουν πληγωμένοι άνθρωποι ή νεκροί). Τα άτομα που δίνουν τη συνέντευξη, πρέπει να φαίνονται ότι ενδιαφέρονται και ότι τους απασχολεί η κρίσιμη κατάσταση και οι επιπτώσεις που υπάρχουν για τους ανθρώπους. Κατά συνέπεια, πρέπει να εκφράσουν εκείνα τα αισθήματα, που δείχνουν ότι έχουν άμεση σχέση με τις πληροφορίες που μεταδίδουν.

Οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι μπορούν να ταυτιστούν με τον άνθρωπο που δίνει τη συνέντευξη όταν αυτός είναι αυθεντικός και ειλικρινής. Αυτοί οι άνθρωποι μπορεί να απορρίψουν τους δημοσιογράφους που είναι εχθρικοί, προς τα άτομα που φαίνονται ειλικρινή και τίμια. Το άτομο, που δίνει τη συνέντευξη μπορεί να εκφράσει συναισθήματα φόβου και προβληματισμού για τις επιπτώσεις της κρίσης. Αυτές οι εκφράσεις φόβου και προβληματισμού μπορεί να προκαλέσουν επιπλέον επικριτικές ερωτήσεις, οι οποίες θα φανούν κακοήθεις και προσβλητικές.

6. Υιοθετούν στη συνέντευξη μια προσέγγιση, που να δείχνει ότι είναι έτοιμοι να βοηθήσουν, ότι βασίζονται στα γεγονότα και ότι αποφεύγουν τις κατηγορίες και τις συγκρούσεις με τους δημοσιογράφους.

Φράσεις του τύπου «κανένα σχόλιο» αποφεύγονται. Μια τέτοια απάντηση δείχνει απόκρυψη πληροφοριών. Πρέπει να προσπαθήσουν να αναδιαμορφώσουν την ερώτηση ή να τη γεφυρώσουν με ασφαλέστερες περιοχές για συζήτηση. Επίσης μπορούν να παραδεχτούν ότι δεν έχουν αρκετές πληροφορίες για επίσημο σχολιασμό. Μια επιπλέον εκδοχή είναι να ισχυριστούν, ότι νομικές δεσμεύσεις απαγορεύουν μια οποιαδήποτε απάντηση στην ερώτηση.

7. Αποφεύγουν τις εικασίες. Οποιαδήποτε άμεση απάντηση σε μια ερώτηση η οποία είναι «υποθετική» ή «υποθέτει συγκεκριμένα γεγονότα» είναι πιθανόν να δημιουργήσει προβλήματα. Όταν λοιπόν ζητηθεί από τους διαχειριστές να υποθέσουν εναλλακτικά σενάρια ή δραστηριότητες πρέπει να:

- Αρνηθούν να δώσουν μια υποθετική απάντηση.

- Περιγράψουν άλλα υποθετικά σενάρια και μετά να καταλήξουν ότι οι υποθέσεις δε βοηθούν, και
- να αναγνωρίσουν ότι η υποθετική ερώτηση είναι ενδιαφέρουσα και ότι αξίζει να της αφιερώσει χρόνο και πόρους - πράγματα που ούτως ή άλλως δεν είναι διαθέσιμα εκείνη τη στιγμή.

8. Αποφεύγουν να κατηγορήσουμε οργανισμούς ή ανθρώπους.

Οποιαδήποτε ερώτηση γίνει για πιθανή ενοχή ή λάθη από την πλευρά των άλλων, μπορεί να προκαλέσει εχθρικές αντιδράσεις απ' αυτούς, αν αποδοθούν ενοχές ή σφάλματα σε κάποιο άτομο, ομάδα ή οργανισμό. Κάτι τέτοιο μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση, σε έλλειψη ενότητας κατά την αντιμετώπιση της κρίσης και ακόμη και σε δικαστικούς αγώνες.

Θα πρέπει να γίνουν ένα ή περισσότερα από τα εξής ακόλουθα σχόλια:

- Τέτοιες κρίσεις δεν είναι χρήσιμες τη δεδομένη στιγμή.
- Όλα τα γεγονότα εξετάζονται από τις κατάλληλες αρχές, και
- τέτοιες υποθέσεις απομακρύνουν από τις πραγματικές προσπάθειες της διαχείρισης και επίλυσης της κρίσης.

9. Αποφεύγουν τις συγκρούσεις με τα ΜΜΕ.

Οποιαδήποτε κατηγορία για προκατάληψη ή προσωπική σύγκρουση με συγκεκριμένους δημοσιογράφους, μπορεί να ενώσει τους παρευρισκόμενους δημοσιογράφους σε μια ενιαία ομάδα, που υποστηρίζει την ακεραιότητά τους και τα «δικαιώματά» τους. Αυτό μπορεί να συμβεί ακόμη κι όταν το άτομο στόχος των ΜΜΕ δεν είναι αρεστό από πολλούς συναδέλφους του. Το αποτέλεσμα αυτής της ενωμένης άμυνας, συνήθως είναι μια αρνητική αίσθηση για τη συνάντηση, για τον κατηγορούμενο και κατά συνέπεια για τον οργανισμό που αντιμετωπίζει την κρίσιμη κατάσταση. Αυτοί που εμπλέκονται με τους αντιπροσώπους των ΜΜΕ πρέπει να θυμούνται συνεχώς, ότι αυτοί οι άνθρωποι και τα μέλη των οργανισμών τους ελέγχουν ολοκληρωτικά τις πληροφορίες και τις εντυπώσεις για την κατάσταση, που θα μεταδοθούν στο κοινό τους.

7.8 Η επαφή με τα ΜΜΕ κατά τη διάρκεια μιας κρίσης

Υπάρχουν πέντε είδη επαφών με το προσωπικό των ΜΜΕ, που μπορούν να παρατηρηθούν κατά τη διάρκεια μιας κρίσιμης κατάστασης. Αυτά είναι: επαφή μέσα στην τοποθεσία της κρίσης, οι απροετοίμαστες συνεντεύξεις, οι συνεντεύξεις εμφάνισης, τα δελτία τύπου και οι συνεντεύξεις τύπου. Θα αναπτύξουμε την καθεμία από αυτές παρακάτω:

7.8.1 Η επαφή με τα ΜΜΕ στην τοποθεσία της κρίσης

Όπως ήδη ειπώθηκε προωτέρα, οι μεγάλες και ορατές κρίσιμες καταστάσεις προσελκύουν μεγάλο αριθμό από προσωπικό των ΜΜΕ. Είναι δύσκολο για τους υπεύθυνους να ελέγξουν αυτόν το μεγάλο αριθμό, χωρίς να φανούν απόλυτοι και εριστικοί. Οι γενικές προσεγγίσεις, που θα τους επιτρέψουν να ελέγξουν τις συνεντεύξεις και τα ρεπορτάζ μέσα στην περιοχή χρησιμοποιούν τα εξής στοιχεία:

- Ρύθμιση από τα ίδια τα ΜΜΕ (οι δημοσιογράφοι επιλέγουν αντιπροσώπους και μετά μοιράζονται τα υλικά που εκείνοι συλλέγουν).
- Παροχή ειδικών χώρων για τα ΜΜΕ (με την εξασφάλιση απαραίτητων διευκολύνσεων - παροχή ρεύματος, τηλέφωνα, αναψυκτικά και καθίσματα), και ελεγχόμενη αλλά εύκολη πρόσβαση για την ενημέρωση της κατάστασης, στους μάρτυρες, τα θύματα και τα άτομα αντιμετώπισης.

Οι συνεντεύξεις που γίνονται μέσα στην τοποθεσία μπορεί να πραγματοποιηθούν αφού έχει ενημερωθεί το άτομο πιο πριν, λόγω της γρήγορης επαφής μεταξύ των ΜΜΕ και του οργανισμού. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, (οι οποίες μπορεί να φαίνονται παρόμοιες με τις προκαθορισμένες συνεντεύξεις), ο δημοσιογράφος αναζητά ένα «ζωντανό» φόντο για να διαφέρει από τις συνεντεύξεις που γίνονται στα στούντιο. Για τις συνεντεύξεις αυτές, δεδομένου ότι θα υπάρχει ο αναγκαίος χρόνος προετοιμασίας, οι διαχειριστές οφείλουν να

σκεφτούν τον τρία βασικά σημεία που θέλουν να αναφέρουν, με σύντομες αλλά παρόλα αυτά περιεκτικές δηλώσεις, για το καθένα απ' αυτά.

7.8.2 Απροετοίμαστες συνεντεύξεις

Εξαιτίας της δυνατότητας μεταφοράς των ηλεκτρονικών εξοπλισμών των ΜΜΕ, οι δημοσιογράφοι εμφανίζονται πολύ γρήγορα στην περιοχή της κρίσης και έξω από οποιαδήποτε τοποθεσία, που προορίζεται για το χειρισμό της κρίσης. Αυτό σημαίνει ότι το προσωπικό του οργανισμού μπορεί να έρθει αντιμέτωπο με τους δημοσιογράφους, οι οποίοι ίσως του «στήσουν καρτέρι» αμέσως μόλις βγει έξω από την περιοχή ή μόλις βρεθεί σε μια μη ελεγχόμενη ζώνη. Στους δημοσιογράφους αρέσουν τέτοιες απροετοίμαστες συνεντεύξεις για τρεις λόγους:

- Εμφανίζονται ενεργά ότι «κυνηγούν» την ιστορία.
- Η αλληλεπίδραση μεταξύ του δημοσιογράφου και του ατόμου δημιουργεί ένα πολύ ρεαλιστικό περιεχόμενο για τις ιστορίες, που θέλουν να γράψουν οι δημοσιογράφοι.
- Μπορούν να εξασφαλίσουν μια αποκλειστική δήλωση, έναντι άλλων δημοσιογραφικών ομάδων ή αντιπροσώπων.

Οι συνεντεύξεις που γίνονται στο δρόμο ή οι απροετοίμαστες ερωτήσεις μπορεί να προκαλέσουν απρόσεκτες απαντήσεις, καθώς έχει υπολογιστεί και δοκιμαστεί λιγότερο ο σχολιασμός, απ' ό,τι συμβαίνει στις συνεντεύξεις τύπου. Κατά συνέπεια το προσωπικό πρέπει να εκπαιδευτεί στην κατάλληλη αντιμετώπιση τέτοιων ερωτήσεων.

Αν κάποιος δεν έχει εκπαιδευτεί, τότε θα πρέπει να αρνηθεί να μιλήσει ή να βρει εναλλακτικούς δρόμους για να αποφύγει τις ερωτήσεις. Παρόλα αυτά, εάν πιαστεί σε ένα «καρτέρι» των δημοσιογράφων, ο πρωταρχικός κανόνας είναι να έχει στο μυαλό του κάποια απλή βοηθητική δήλωση.

Όταν οι δημοσιογράφοι πλησιάσουν τον υπεύθυνο, ο δεύτερος μπορεί να αποφύγει τη

συνέντευξη με μια διαδικασία τριών σταδίων. Το *πρώτο στάδιο* είναι το να κάνει μια δήλωση, που δείχνει προθυμία να απαντήσει, αλλά μια ευλογοφανή ανικανότητα να το κάνει (όχι αρκετά στοιχεία, νομικά κωλύματα από τις αρχές): «Θα ήθελα πραγματικά να συζητήσω μαζί σας τα όσα συνέβησαν σήμερα. Εντούτοις, σ' αυτό το σημείο που βρισκόμαστε, πρέπει να είμαστε περισσότερο σίγουροι για τα γεγονότα και είμαστε ενήμεροι για τις ενέργειες που απαιτούνται από την πλευρά μας». Αν αυτή η δήλωση γίνει σωστά, μπορεί να εμποδίσει τις αναφορές, που θα υπονοούν ότι ο διαχειριστής ή ο οργανισμός, δεν ήταν πρόθυμος να μιλήσει στα ΜΜΕ.

Το δεύτερο στάδιο επιχειρείται, όταν υπάρχουν επαναληπτικές ερωτήσεις για τελικά θέματα και γίνεται για να αντικατοπτρίσει το ενδιαφέρον, τόσο του υπευθύνου, όσο και του οργανισμού, για τους ανθρώπους που απειλήθηκαν ή που επλήγησαν από την κρίση «Ξανά, θα ήθελα να συζητήσω μαζί σας τις αιτίες που οδήγησαν σ' αυτήν την κατάσταση. Σ' αυτό το στάδιο όμως, με ενδιαφέρουν πολύ περισσότερο οι άνθρωποι που επλήγησαν από αυτήν την κρίση και το να κάνουμε κάτι για να τους βοηθήσουμε». Με το να δείξουν ενδιαφέρον για τα θύματα, αν ο δημοσιογράφος συνεχίσει τις ερωτήσεις του για τεχνικά θέματα, θα φανεί ασυγκίνητος κι ακόμη και αρνητικός.

Μετά τις επίμονες ερωτήσεις οι διαχειριστές μπορούν να αναζητήσουν τρόπους για να αποκλείσουν το δημοσιογράφο (με το να ξεκινήσουν το αυτοκίνητο τους ή να περάσουν από ένα σημείο εισόδου ή εξόδου που ο δημοσιογράφος δεν μπορεί να περάσει) και να κάνουν μια τρίτη δήλωση. Αυτή η δήλωση δίνει μια βοηθητική κατεύθυνση της σχέσης σας με τα ΜΜΕ: «Αυτό είναι πραγματικά ένα θέμα το οποίο χρειάζεται πολύ περισσότερη προσοχή απ' ό, τι μπορούμε να της δώσουμε εδώ». Αυτή η δήλωση δίνει σπουδαιότητα στην ερώτηση και εξοστρακίζει μια απάντηση, λέγοντας ότι η ερώτηση είναι πολύ σημαντική για μια στιγμιαία απάντηση. Αμέσως μετά μπορούν να φανούν ακόμη περισσότερο συνεργάσιμοι με το να μεταθέσουν αυτή την ερώτηση σε ένα διαφορετικό χρόνο και χώρο: «Ίσως μπορείτε να ξαναφέρετε στο προσκήνιο αυτό το θέμα, στην επόμενη ανακοίνωση που θα έχουμε για τα ΜΜΕ».

Τα τρία στάδια της απάντησης είναι πολύ περισσότερο αποτελεσματικά από το «κανένα σχόλιο» ή από κάποιους αδέξιους ήχους ως απάντηση ή από την προσπάθεια να αγνοηθούν οι ερωτήσεις. Πολλές φορές οι δημοσιογράφοι και οι επιμελητές των ειδήσεων, έχουν κάνει τη σιωπή ή την αμηχανία να φαίνεται ως ενοχή και ότι «το βάζουν στα πόδια»,

όπως και το «κανένα σχόλιο» να φαίνεται απάντηση για συγκάλυψη.

7.8.3 Οι προκαθορισμένες συνεντεύξεις

Οι προκαθορισμένες συνεντεύξεις παραχωρούνται γενικά σε άτομα που παρουσιάζουν συγκεκριμένες εκπομπές (ποικίλης ύλης, συζητήσεων ή τρεχόντων θεμάτων). Οι οργανισμοί των ΜΜΕ (και οι οικοδεσπότες) θα προσπαθήσουν να αποκτήσουν μια φυσική (αντίθετα με την προετοιμασμένη) απάντηση, η οποία θα δημιουργεί ενδιαφέρον, αν όχι «αποκλειστικές δηλώσεις». Συχνά τα άτομα, που θα δώσουν συνέντευξη, ενημερώνονται τις περισσότερες φορές από πριν για τις ερωτήσεις κι έτσι έχουν αρκετό χρόνο για να προετοιμάσουν τις απαντήσεις τους. Αν χρησιμοποιηθεί σωστά, η συνέντευξη επιτρέπει στο άτομο να περάσει το μήνυμά του προς τους ακροατές, ειδικά με μια ζωντανή εκπομπή, όπου μπορεί να ακολουθήσει από το φιλοξενούμενο οργανισμό, λιγότερο μοντάζ.

Η κύρια συμβουλή για τις προκαθορισμένες συνεντεύξεις (και για οποιαδήποτε συνέντευξη) είναι να γνωρίζει το άτομο για τι πράγμα θέλει να μιλήσει και να είναι προετοιμασμένο, ώστε να κατευθύνει τη συνέντευξη στα θέματα, που εκείνο επιθυμεί. Αυτό μπορεί να γίνει με την αναδιατύπωση των ερωτήσεων «Νομίζω ότι αυτό που προσπαθείτε να με ρωτήσετε είναι το...». Εναλλακτικά, κάποιος μπορεί να γεφυρώσει μια αδύναμη απάντηση σε μια δυνατή απάντηση: «Ενώ χρειάζομαι περισσότερες πληροφορίες για να σας απαντήσω πλήρως, μπορώ να σας επισημάνω, ότι αυτό που κάνουμε αυτήν τη στιγμή είναι...»).

Γενικά πάντως, τα άτομα που θα παρουσιαστούν σε προκαθορισμένες συνεντεύξεις, πρέπει να προετοιμαστούν σε πιθανές ερωτήσεις, ενώ θα πρέπει να έχουν κάποια ισχυρά και συγκεκριμένα σημεία να θίξουν.

7.8.4 Δελτία τύπου

Τα δελτία τύπου είναι λιγότερο ενδιαφέροντα για τους δημοσιογράφους, απ' ό,τι για τους διευθυντές των οργανισμών και για τους περισσότερους συμβούλους. Από την άποψη των ΜΜΕ, τα δελτία τύπου έχουν μειωμένη αξία, γιατί όλοι παίρνουν την ίδια πληροφόρηση, η οποία είναι περιορισμένη και αδιάφορη (στην παρουσίαση, αν όχι στο περιεχόμενο). Στην καλύτερη των περιπτώσεων, τα δελτία τύπου μπορεί να χρησιμοποιηθούν από τους διαχειριστές των κρίσεων, ως ένα σημείο εκκίνησης, από το οποίο οι εκροές πληροφόρησης θα επεκταθούν. Τα αποτελεσματικά δελτία τύπου περιλαμβάνουν τέσσερα συστατικά. Σ' αυτά περιλαμβάνονται:

- Μια ακριβής και ξεκάθαρη περίληψη σχετικά με το γιατί γίνεται το δελτίου τύπου και τι συνέβη.
- Σχολιασμός, που να δείχνει ανθρώπινο ενδιαφέρον και κατανόηση για τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει το περιστατικό στους ανθρώπους.
- Μια περιεκτική και παράλα αυτά ξεκάθαρη δήλωση σχετικά με το τι έχει γίνει, τι έχει συμβεί πρόσφατα και τι πρόκειται να γίνει στο μέλλον, και
- μια ξεκάθαρη δήλωση σχετικά το πώς και πού μπορούν να έχουν περισσότερες και πιο ειδικές πληροφορίες και το πού και πότε θα υπάρξουν οποιεσδήποτε συνεντεύξεις τύπου.

Τα δελτία τύπου έχουν επιπλέον αξία, όταν παρέχουν πολλές πληροφορίες για το ιστορικό πριν την κρίση. Στη διαχείριση των κρίσεων τέτοιες πληροφορίες μπορούν να περιγράψουν:

- Πραγματικές λεπτομέρειες για τον οργανισμό (οργανωτική δομή, εκθέσεις ασφαλείας και λειτουργικά χαρακτηριστικά).
- Το πρόγραμμα που χρησιμοποιείται για τη διαχείριση (ή την ανάκαμψη) της κρίσης

(ή για να υπάρξει μια κανονική λειτουργία) και

- μέρη όπου μπορούν να αποκτήσουν περισσότερες πληροφορίες.

Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να περιλαμβάνουν διαγράμματα και φωτογραφίες. Η παραγωγή και η συλλογή αυτών των υλικών, πρέπει να γίνει πριν αντιμετωπιστεί μια κρίση, καθώς εκείνη την περίοδο θα αποσπάσει πολύ λιγότερο την προσοχή και δεν θα πάρει μέρος της προσπάθειας, που θα πρέπει να είναι αφιερωμένη στην αντιμετώπιση της κρίσης. Η συλλογή των πληροφοριών πριν την κρίση και η παρουσίαση σε ένα ωραίο «πακέτο», πρέπει να αποτελούν μέρος του σχεδίου ανάκαμψης μιας κρίσης ή μιας επιχείρησης.

7.8.5 Συνεντεύξεις τύπου

Ενώ οι συνεντεύξεις τύπου είναι το πιο σημαντικό μέσο για να καλυφθούν οι βασικές ανάγκες των αντιπροσώπων των ΜΜΕ και των διαχειριστών των κρίσεων, η έμφαση που δίνεται από τα ΜΜΕ στη ζωντανή κάλυψη των κρίσιμων καταστάσεων, σημαίνει ότι οι ζωντανές συνεντεύξεις στην περιοχή των κρίσεων, είναι πολύ πιθανόν να υπάρξουν, πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε ανακοίνωση στα ΜΜΕ. Κατά συνέπεια, οι διευθυντές πρέπει να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους είναι προετοιμασμένο για όλα αυτά τα είδη των συνεντεύξεων. Πολλές από τις ικανότητες που έχουν αποκτήσει μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στις πιο επίσημες δραστηριότητες, όπως στις συνεντεύξεις τύπου.

Αν γίνουν σωστά, οι συνεντεύξεις τύπου, παρέχουν πληροφορίες, πρόσβαση στο ειδικό και ανώτερο διαχειριστικό προσωπικό και είναι πηγή μιας πρώτης και εν εξελίξει πληροφόρησης, η οποία δεν δίνει κανένα ιδιαίτερο πλεονέκτημα σε κάποιο από τα ΜΜΕ. Οι οργανισμοί των ΜΜΕ θα επιλέξουν ό,τι χρειάζονται από αυτό το υλικό. Θα διαφοροποιήσουν το προϊόν τους μέσω της δικής τους μείξης, με τις γνώμες των ειδικών και των μαρτύρων, των θυμάτων ή των θεατών και με οποιαδήποτε συνέντευξη έχουν πάρει στον τόπο της κρίσης.

Από την άποψη των οργανισμών και των διαχειριστών των κρίσεων, οι συνεντεύξεις τύπου δίνουν τη δυνατότητα στους οργανισμούς και στις ομάδες αντιμετώπισης, να εγκαθιδρύσουν μια σειρά από θετικούς παράγοντες υπέρ τους. Αυτοί οι παράγοντες συμπεριλαμβάνουν την ευκαιρία για:

- Να περιγράψουν περιεκτικά τι έχει συμβεί (τη δική τους ιστορία για την κρίση).
- Να εξηγήσουν πώς έγινε η διαχείριση της κατάστασης, πώς τη διαχειρίζονται τώρα και τι πρόκειται να κάνουν στο μέλλον.
- Να έχουν εκείνοι το προβάδισμα για τον προσδιορισμό και την ερμηνεία της κρίσιμης κατάστασης (και τις επακόλουθες αντιλήψεις για την επιτυχημένη επίλυσή της), και
- Να φανούν ως άνθρωποι με αισθήματα, οι οποίοι προβληματίζονται γι' αυτούς, που επηρεάστηκαν δυσμενώς από την κρίσιμη κατάσταση.

Με μια προσεκτική προετοιμασία, οι διαχειριστές των κρίσεων μπορούν να ελέγξουν τις κύριες πηγές των πληροφοριών, που θα διατεθούν στα ΜΜΕ κι έτσι να καθορίσουν το πόσες βασικές πληροφορίες θα τους παραχωρήσουν και πότε. Οι διαχειριστές των κρίσεων δεν μπορούν να ελέγξουν τις ανεπίσημες πληροφορίες, που προέρχονται από πρώην υπαλλήλους, από τις ομάδες πίεσης, από τους θεατές και τα θύματα, που έχουν αποχωρήσει από την περιοχή. Κατά συνέπεια, οι συνεντεύξεις τύπου, πρέπει να δημιουργήσουν έναν όγκο πληροφοριών και ρεπορτάζ, που θα μειώνουν τον αντίκτυπο από οποιαδήποτε μη επίσημη κάλυψη. Οι συνεντεύξεις το επιτυγχάνουν αυτό μετατρέποντας σε κύριες πηγές πληροφοριών τα άτομα, που χειρίζονται και διευθύνουν την κρίσιμη κατάσταση και την ανάκαμψή της.

Ένα παράδειγμα για το ότι οι συνεντεύξεις τύπου μπορεί να είναι η κύρια πηγή πληροφοριών, μπορούμε να δούμε στην ανακοίνωση των Συμμάχων, σχετικά με τον Πόλεμο στον Κόλπο, το 1991. Ένας ανώτατος αξιωματικός οργάνωσε τη συνέντευξη τύπου και συνδύασε παρουσιάσεις από διάφορους ειδικούς και διοικητές. Αυτό έδωσε δυνατότητα σε ανώτερους διοικητές, όπως το στρατηγό Schwarzkopf (αρχηγό των Συμμαχικών Δυνάμεων) και σε ειδικούς να συστηθούν, να κάνουν τις παρουσιάσεις τους,

να απαντήσουν σε έναν περιορισμένο αριθμό ερωτήσεων και να αποχωρήσουν «για να επιστρέψουν στα στρατιωτικά καθήκοντά τους». Με το να έχουν ένα συντονιστή (ή οικοδεσπότη) η παροχή πληροφοριών ήταν συντονισμένη, ενώ μπορούσε να ελεγχθεί η ποσότητα και ο χρόνος ανακοίνωσης των πληροφοριών. Ταυτόχρονα, οι παρουσιαστές είχαν κάποια προστασία έναντι των δυσάρεστων ή εχθρικών ερωτήσεων. Μέσω αυτού του ελέγχου και του περιορισμού, σχετικά με τον αριθμό των δημοσιογράφων, που θα μπορούσαν να πάνε στις απαγορευμένες περιοχές, η ανακοίνωση στα ΜΜΕ έγινε η μοναδική πηγή σημαντικών πληροφοριών εκ μέρους των Συμμάχων στον πόλεμο. Σ' αυτήν την περίπτωση, φυσικά, οι διαχειριστές της κρίσης είχαν δύο πλεονεκτήματα, που συνήθως δεν υπάρχουν στους συνηθισμένους διαχειριστές των κρίσεων - στρατιωτικό έλεγχο για την ασφάλεια της περιοχής της κρίσης και την εύσημη δικαιολογία του να μην απαντήσουν σε ερωτήσεις εξαιτίας του κινδύνου για την αποτυχία των επιχειρήσεων και για τη ζωή των στρατιωτών και των αξιωματικών των συμμάχων. Ακόμη και σ' αυτήν την περίπτωση, κάποιοι δημοσιογράφοι διεισδύσανε σε κοντινές περιοχές, χωρίς οι διοικητές του στρατού να γνωρίζουν, ότι δημοσιογράφοι είχαν πάει εκεί.

Συνοψίζοντας, τα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να σημειώσουμε απ' αυτό το παράδειγμα, είναι τα ακόλουθα:

- Η ανακοίνωση πρέπει να σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι η κύρια πηγή πληροφόρησης.
- Πρέπει να χρησιμοποιείται ως συντονιστής ή οικοδεσπότης κάποιος, που δεν είναι ο Διοικητής, ο Γενικός Διευθυντής, ο Διευθυντής της επιχείρησης ή ο Πρόεδρος της.
- Πρέπει να διασφαλιστεί ότι θα υπάρχει κάποιος έλεγχος στην αυθαίρετη διείσδυση των δημοσιογράφων.
- Πρέπει να υπάρχουν ειδικοί, αυτόπτες μάρτυρες και άτομα αντιμετώπισης της κατάστασης, οι οποίοι θα παρέχουν πληροφορίες φιλικές προς τους δημοσιογράφους και ενδιαφέρουσες ανθρώπινες ιστορίες.

Έτσι λοιπόν, οι διαχειριστές μπορούν να ξεκινήσουν να δημιουργούν αποτελεσματικές στρατηγικές για τις συνεντεύξεις τύπου, κοιτάζοντας τις ανάγκες των ΜΜΕ (μια άλλη χρήση της ανάλυσης της άποψης των ΜΜΕ). Για να καλυφθούν αυτές οι ανάγκες, θα πρέπει να ενισχυθούν οι εγκαταστάσεις, οι παρουσιάσεις και οι ικανότητες των παρουσιαστών.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Blake, A. and Sinclair, M. T. (2003), 'Tourism Crisis Management. US Response to September 11', *Annals of Tourism Research*, 30(4), pp. 813-832.
- Buckley, P. and Klemm, M. (1993), 'The decline of tourism in Northern Ireland - the Causes', *Tourism Management*, 14(3), pp. 184-194.
- Chesney-Lind, M. (1986), 'Visitors as victims: crimes against tourists in Hawaii', *Annals of Tourism Research*, 13(2), pp. 167-191.
- Huang, H. and Min, C.H. (2002), 'Earthquake devastation and recovery in tourism: the Taiwan case', *Tourism Management*, 23(2), pp. 145-154.
- Jacobs, H. (1996), 'Oger Tours', *FVW International* 18, p. 15. Jeck-Schlottmann, G. (1987), *Visuelle Informationsverarbeitung bei wenig involvierten Konsumenten* (Dissertation),
- Kaspar, C. (1991), *Die Tourismuslehre im Grundriss*, 4th edn., Paul Haupt Verlag, Bern.
- Kelders, C. (1996), *Unterstützung strategischer Entscheidungsprozesse*, M&P, Stuttgart.
- Koder, P., Haider, D. and Rein, I. (1993), *Marketing Places*, The Free Press, New York.
- Laws, E. and Buhalis, D. (eds.) (2001), *Tourism Distributions Channels: Practices, Issues and Transformations*, Continuum, London.
- Lennon, J. and Foley, M. (eds.) (2000), *Dark tourism: the attraction of death and disaster*, Continuum, London.
- Lepp, A. and Gibson, H. (2003), 'Tourist Roles, Perceived Risk and International Tourism', *Annals of Tourism Research*, 30(3), pp. 606-624.
- Muller, H., Kramer, B. and Krippendorf, J. (1991), *Freizeit und Tourismus* (Berner Studien zu Freizeit und Tourismus 28), Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus, Bern.
- Pizam, A. and Mansfield, Y. (eds.) (1999), *Consumer Behavior in Travel and Tourism*, Haworth Press, New York.
- Pizam, A. and Sussmann, S. (1995), 'Does Nationality MfectTourist Behavior?', *Annals of Tourism Research*, 22(4), pp. 901-917.
- Pohl, H. (1977). *Krisen in Organisationen* (Dissertation), Universität Mannheim, Mannheim.
- Pumpin, C. (1980), *Strategische Führung in del' Unternehmenspraxis*, Schweizerische Volksbank, Bern.
- Richter, L. (1999), 'After Political Turmoil: The Lessons of rebuilding Tourism in Three

Asian Countries', *Journal of Travel Research*, 38(1), pp. 41-45.

Sayed el, M. K. (1997), 'The case of Egypt', in *Shining in the Media Spotlight* (WTO (ed.)), WTO, Madrid, pp. 21-25.

Seyderhelm, B. (1997), *Reiserecht*, Muller Verlag, Heidelberg.

Sharpley, R. (1999), *Tourism, Tourists and Society*, 2nd edn., Elm Publications, Huntingdon.

Starn, R. (1971), 'Historians and Crisis', *Past and Present*, 52, pp. 3-22.

Steger, U. and Antes, R. (1991), *Unternehmensstrategie und Risiko-Management*, in *Umwelt-Auditing* (U. Steger, FAZ, Frankfurt am Main, pp. 13-44.

Wiedemann, PM. (1994), 'Krisenmanagement und Krisenkommunikation', in *Krisenmanagement bei Stürftillen* (H.J. Uth (ed.)), Springer, Berlin, pp. 29-49.

World Tourism Organization (1989), Document TO UR/89-DI 9, *Interparliamentary Conference on Tourism*, Madrid, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (1991 a), *Special Report on the Impact of the Gulf Crisis on International Tourism*, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (1991b), *Medidas recomendadas para la seguridad en turismo*, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (1996b), *What Tourism Managers Need to Know*, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (1999), *Impacts of the Financial Crisis on Asia's Tourism Sector*, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (2003a), *Tourism Recovery Series*, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (2003b), Document CME/24/5(b) *Special Support Program for the Recovery of the Travel and Tourism Industry in the Middle East and North Africa*, WTO, Madrid.

Yeoman, I., Galt, M. and McMahon-Beattie, U. (2005), 'A Case Study of How Visit Scotland Prepared for War', *Journal of Travel Research*, 44(1), pp. 6-20.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΙΚΟΝΑΣ

8.1 Διαχείριση της εικόνας

Η διαχείριση της εικόνας είναι μια σειρά δραστηριοτήτων, που γίνονται με σκοπό να δημιουργήσουμε μια «σωστή» εικόνα για έναν οργανισμό. Ο Green (1992) βλέπει τη διαχείριση της εικόνας ως «μια προσεκτική δόμηση αυτών των ικανοτήτων και των τεχνικών, που χρησιμοποιούνται για να προστατεύσουν την υπόληψη μιας εταιρείας». Η υπόληψη μπορεί να αφορά στον ίδιο τον οργανισμό ή στις θυγατρικές εταιρείες που ανήκουν στον οργανισμό. Ο Green βλέπει τη διαχείριση της κρίσης ως μια παράλειψη της διαχείρισης του κινδύνου για την υπόληψη. Αυτό είναι σωστό αν σκεφτούμε, ότι θεωρεί την κρίση ως το τελικό αποτέλεσμα της έλλειψης διαχείρισης της υπόληψης. Στην πραγματικότητα, η διαχείριση των κρίσεων καλύπτει πολύ περισσότερα πράγματα από αυτό.

Για τους διαχειριστές των κρίσεων, η διαχείριση της εικόνας είναι ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός, η ομάδα ή το άτομο, διαπλάθουν την αντίληψη για την κρίση και την αντιμετώπιση της κρίσης, γι' αυτούς που βρίσκονται στο κρίσιμο περιβάλλον και ίσως (ακόμη πιο σημαντικό) γι' αυτούς που βρίσκονται έξω από το κρίσιμο περιβάλλον. Η διαχείριση της εικόνας ασχολείται με τη διάπλαση της αντίληψης, που θα έχουν οι άνθρωποι για την οργανωτική διαχείριση και τις λειτουργίες. Αυτή η διάπλαση συναγωνίζεται με τις προσπάθειες επηρεασμού αυτών των αντιλήψεων, από πηγές που συμπεριλαμβάνουν τα προϊόντα των μέσων μαζικής ενημέρωσης και τις ομάδες πίεσης. Στις καθημερινές λειτουργίες, η διαχείριση της εικόνας εκφράζεται με τις εσωτερικές κοινωνικές κατηχήσεις και με τις εξωτερικές δημόσιες σχέσεις. Οι εξωτερικές δημόσιες σχέσεις καλύπτουν οποιαδήποτε δραστηριότητα επηρεάζει την εικόνα του οργανισμού - διαφημιστικές καμπάνιες, σχέσεις με την κοινότητα και διαπραγματεύσεις για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τα παράπονα.

Όταν εμφανιστεί μια κρίση, οι διαχειριστές πρέπει να εντείνουν την προσοχή που δίνουν

στη διαχείριση της εικόνας. Σε πολλές κρίσιμες καταστάσεις, η διαχείριση της εικόνας γίνεται μέρος της σφαίρας επιρροής των ΜΜΕ. Κατά συνέπεια, οι συνεντεύξεις και τα οπτικοακουστικά υλικά, που χρησιμοποιούνται από τα ΜΜΕ, μορφοποιούν τον τρόπο με τον οποίο το ευρύ κοινό αντιλαμβάνεται την κρίση, τις επιπτώσεις της κρίσης και την αντιμετώπιση από τον οργανισμό. Αυτοί λοιπόν, που θα αντιμετωπίσουν μια κρίση, θα πρέπει να περάσουν «σωστά» την εικόνα, διαφορετικά θα υποφέρουν από την αρνητική άποψη του κοινού.

Η διαχείριση της «σωστής» εικόνας είναι πετυχημένη, όταν οι υπεύθυνοι καλύπτουν ικανοποιητικά τέσσερα κριτήρια. Αυτά είναι:

- Να είναι συνεπείς με τη στάση και τις ενέργειες που έκαναν πριν την κρίση.
- Να εκφράζουν την πραγματική στάση και τις ενέργειες του οργανισμού.
- Να δείχνουν ότι το επίκεντρο της προσοχής τους είναι προς τα έξω, και
- να διατηρήσουν την παρούσα εικόνα, αφού τελειώσει η κρίση.

Με το να προσπαθούν και με το να κάνουν αισθητή την προσπάθειά τους για την αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης, μπορούν να εδραιώσουν μια θετική, «σωστή» εικόνα. Μερικές φορές αυτή η εικόνα επεκτείνεται θετικά ακόμη και στα μάτια του κοινού. Όταν η φαρμακευτική εταιρεία Tylenol ανταποκρίθηκε στον πανικό που δημιουργήθηκε λόγω μιας δηλητηρίασης το 1982, η διοίκηση της εταιρείας κινήθηκε άμεσα για να προστατεύσει την εικόνα της προς το κοινό της. Αυτό το κατάφερε αυξάνοντας την ανθεκτικότητα του προϊόντος στις αλλοιώσεις - αρχικά με συσκευασίες που προστάτευαν από αλλοιώσεις και μετά εισάγοντας τη συμπαγή κάψουλα, η οποία ονομάστηκε Carlet. Τόσο πετυχημένη ήταν η προσπάθειά της προς τη γενική εικόνα για τον οργανισμό, που μέσα σε ένα χρόνο άλλαξε την εικόνα της και από μια απλή αμερικάνικη εταιρεία «αδιάφορη για τους ανθρώπους» μετατράπηκε σε «πρωταθλήτρια της προστασίας των καταναλωτών».

Αναλυτικά:

1. Να είναι συνεπείς με τη στάση και τις ενέργειες που είχαν πριν την κρίση

Αν ένας οργανισμός είχε κακή εικόνα πριν την έλευση μιας κρίσης, τότε πολλά άτομα θα αντιμετώπισουν με υποψία μια ξαφνική μετατροπή του σε καλό και γεμάτο ενδιαφέρον

οργανισμό. Θα υποψιαστούν ότι η εικόνα που υπήρχε πριν την κρίση, είναι πιο κοντά στην αληθινή εικόνα του οργανισμού κι αυτή η υποψία είναι πολύ πιθανό να καταστρέψει οποιαδήποτε προσπάθεια διαχείρισης της εικόνας και της κρίσης του οργανισμού. Τα περισσότερα δικηγορικά γραφεία υποφέρουν από υπερβολικές αντιδράσεις, όταν ξεσπάσει μια δημόσια κρίση. Κατά συνέπεια, αρκετοί άνθρωποι αποδέχονται εύκολα ότι η συμπεριφορά θα είναι η ίδια σε μια δεδομένη κατάσταση.

Οι διευθυντές πρέπει να εξετάσουν τις αντιλήψεις του κοινού και των μετόχων για τον οργανισμό κι αν η εικόνα εμφανίζεται αρνητική να δουλέψουν για τη βελτίωση αυτής της εικόνας. Με το να ενθαρρύνουν οι διευθυντές και τα στελέχη την ύπαρξη της θετικής εικόνας πριν την κρίση είναι πολύ πιθανότερο να διαμορφωθεί μια θετική εικόνα κατά την κρίση.

2. Να εκφράζουν την πραγματική στάση και τις ενέργειες του οργανισμού

Οποιοσδήποτε οργανισμός παρουσιάζει ασυνεπή εικόνα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, είναι πολύ πιθανό, να κριθεί ύποπτος για δόλια συμπεριφορά. Οι ασυνέπειες μεταξύ της στάσης και των ενεργειών, πριν την κρίση και κατά τη διάρκεια της κρίσης οδηγούν σε αρνητικές εικόνες. Έτσι, αν ένας οργανισμός, πριν την κρίση, έχει τη δημόσια εικόνα του αδιάφορου και απόμακρου, πρέπει να δουλέψει πάρα πολύ σε μια κρίσιμη κατάσταση, ώστε να κάνει το κοινό να πιστέψει ότι είναι ένας οργανισμός που ενδιαφέρεται και είναι κοντά στους ανθρώπους. Παρόμοια, αν ένας οργανισμός έχει μια θετική, εικόνα, μπορεί να τη χάσει, αν τα μέλη του κάτω από την πίεση της κρίσιμης κατάστασης, αρχίσουν να ενεργούν αμυντικά και περιφρονητικά προς τον οργανισμό.

Οι ασυνέπειες μεταξύ των δηλώσεων και των ενεργειών, οδηγούν επίσης σε αρνητικές εικόνες. Για παράδειγμα, τα άτομα που λένε ότι θα ξανατηλεφωνήσουν και δεν το κάνουν, θα αποκτήσουν μια αρνητική εικόνα. Οι αρνητικές εικόνες αναπτύσσονται πολύ γρήγορα, όταν οι διαχειριστές της κρίσης αναφέρουν ότι παίρνουν συγκεκριμένα μέτρα ή ότι πρόκειται να το κάνουν, ενώ οι πραγματικές και ορατές ενέργειες είναι πολύ κατώτερες από τις δηλώσεις τους. Έτσι, όταν ο Lawrence Rawl της εταιρείας Exxon, δήλωσε ότι ήταν υπό έλεγχο η κατάσταση στο Στενό του Prince William, ενώ οι άνθρωποι είδαν ότι οι κηλίδες πετρελαίου μεγάλωναν προκαλώντας μεγαλύτερη ρύπανση, δημιουργήθηκε μια αρνητική εικόνα για την Exxon. Παρόμοια, όταν ο πρόεδρος της εταιρείας Occidental Armand Hammer, πέταξε στη Βρετανία, για να παρακολουθήσει την εξέλιξη της

πυρκαγιάς, που ξέσπασε στην πλατφόρμα πετρελαίου Piper Alpha, δήλωσε ότι οι εργάτες που έχουν θιγεί, θα λάβουν αποζημίωση ύψους 100.000 λιρών. Βάσει αυτής της δήλωσης, το κοινό κατάλαβε ότι όλοι οι εργάτες, που εργάζονταν στην πετρελαιοπηγή, θα αποζημιώνονταν. Μόνο οι 31 από τους νεκρούς, όμως, ήταν εργάτες της Occidental - οι υπόλοιποι ήταν εργολάβοι και δεν έλαβαν καμιά αποζημίωση. Το αποτέλεσμα ήταν μια αρνητική δημόσια εικόνα για τον Hammer και την Occidental.

3. Να δείχνουν ότι το επίκεντρο της προσοχής τους είναι προς τα έξω

Οι αρνητικές εικόνες δημιουργούνται πολύ γρήγορα, όταν οι αντιπρόσωποι του οργανισμού, που ασχολούνται με την κρίσιμη κατάσταση, επικεντρώνονται στα προβλήματα που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό τους. Το να δείξουν ότι ενδιαφέρονται για την προστασία της εικόνας του οργανισμού ή για να διασφαλίσουν την ασφάλεια της θέσης τους, δημιουργεί μια φτωχή δημόσια εικόνα. Παρόμοια, η έμφαση στην ανάθεση κατηγοριών ή στην αποκατάσταση των ζημιωμένων κτηρίων και των υλικών περιουσιακών στοιχείων, μπορεί να δημιουργήσει μια αρνητική εικόνα, δηλαδή ότι δεν ενδιαφέρονται για τους ανθρώπους που έχουν πληγεί από την κρίση.

Οι άνθρωποι συχνά αντιδρούν αμυντικά όταν προκύπτουν κρίσεις, που είναι δημόσια ορατές. Αν οι διευθυντές και τα στελέχη αποφύγουν τις κανονικές επαφές και καταφύγουν μόνο στις επίσημες δηλώσεις, μπορεί να φανούν ότι δεν νοιάζονται και ότι είναι ασυγκίνητοι. Η αποτελεσματική διαχείριση της εικόνας προνοεί, ώστε να γίνουν συγκεκριμένες ενέργειες βοήθειας στα άτομα που έχουν θιγεί από την κρίση. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές και τα στελέχη πρέπει να προσδιορίσουν το ποιοι έχουν θιγεί (κι ακόμη τι έχει θιγεί) και να δράσουν, ώστε να μειώσουν το πλήγμα. Έτσι η πρωταρχική επικέντρωση της διαχείρισης της κρίσης στρέφεται προς τα έξω, προς τους ενδιαφερόμενους και τους ανθρώπους της γειτονικής κοινότητας, οι οποίοι έχουν θιγεί από την κρίσιμη κατάσταση.

4. Να διατηρήσουν την παρούσα εικόνα, αφού τελειώσει η κρίση

Πολλές προθέσεις που έχουν δηλωθεί και πολλές δραστηριότητες που έχουν ξεκινήσει κατά τη διάρκεια μιας κρίσιμης κατάστασης, μπορεί να σταματήσουν εξαιτίας κάποιων περισπασμών, όταν η κρίσιμη κατάσταση τελείωσε. Αυτή η έλλειψη ακολουθίας στις επιχειρήσεις ανάκαμψης και στις επιχειρήσεις μετά την κρίση, μπορεί να δημιουργήσει αρνητικές εικόνες στους μετόχους και στο κοινό. Πρέπει να διασφαλιστεί ότι οποιαδήποτε

δέσμευση από την πλευρά του οργανισμού για συγκεκριμένες ενέργειες και οποιαδήποτε στάση έχει δημοσιοποιήσει ότι θα κρατήσει και στο μέλλον, κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, να τηρηθεί ακόμη κι αφού τελειώσει η κρίση.

8.2 Στρατηγικές διαχείρισης της εικόνας

Ιδανικά, οι προνοητικοί διαχειριστές θα έχουν ήδη δημιουργήσει κάποιες θετικές εικόνες, οι άνθρωποί τους ήδη θα κοιτάζουν τι αρνητικές εικόνες μπορεί να εμφανιστούν κάτω από κάποιες συγκεκριμένες συνθήκες, ενώ θα υπάρχουν εκπαιδευμένα μέλη του προσωπικού και σύμβουλοι. Με το να ελέγχουν για ενδεχόμενα κρίσιμα περιστατικά (και προβλήματα, που είναι πιθανό να παρακινήσουν σε εξουχιστικές έρευνες από τα ΜΜΕ και τις ομάδες πίεσης), μπορούν να προσδιορίσουν συγκεκριμένες στρατηγικές για την εικόνα του οργανισμού.

Πέντε γενικές δραστηριότητες βοηθούν τους διαχειριστές, ώστε να θέσουν σε εφαρμογή μια συγκεκριμένη στρατηγική:

- Να έχουν διαθέσιμο το κατάλληλο προσωπικό.
- Να μορφοποιήσουν τις σχέσεις τους με τους ενδιαφερόμενους με τη δημιουργία συγκεκριμένων δηλώσεων.
- Να φαίνεται ότι είναι ειλικρινείς και έντιμοι.
- Να είναι συνεπείς.
- Να φροντίσουν να συμμετάσχουν, ακόμα και αυτοί που είναι αναστατωμένοι.

Αναλυτικότερα:

1. Να έχουν διαθέσιμο το κατάλληλο προσωπικό.

Όπως ακριβώς συμβαίνει με τις συνεντεύξεις τύπου και τις απλές συνεντεύξεις, το να υπάρχουν διαθέσιμοι οι κατάλληλοι ειδικοί, οι μάρτυρες και τα άτομα αντιμετώπισης, βελτιώνει τις πιθανότητες να ακουστούν οι απόψεις του οργανισμού. Αποφυγή της συμμετοχής τους, μοιάζει με προσπάθειά των υπευθύνων να κρύψουν κάτι. Η αποφυγή

των εξηγήσεων δείχνει απόμακρο και αλαζονικό χαρακτήρα. Από την οπτική γωνία της διαχείρισης της εικόνας, όταν οι ομάδες πίεσης ή οι δημοσιογράφοι δεν έχουν πρόσβαση στο κατάλληλο προσωπικό, θεωρούν τον οργανισμό ή ως επιφανειακό ή ότι τους περιφρονεί με αγένεια.

2. Μορφοποιούν τις σχέσεις τους με τους ενδιαφερόμενους με τη δημιουργία συγκεκριμένων δηλώσεων.

Οι περισσότερες καταστάσεις που περιλαμβάνουν εξονυχιστικούς ελέγχους (είτε πρόκειται για ανάκριση, είτε για ενέργειες που προέρχονται από τα ΜΜΕ ή τις ομάδες πίεσης) είναι ιδιαίτερα φορτισμένες συναισθηματικά. Αν οι διαχειριστές παραμείνουν ευγενικοί, είναι φανερά ειλικρινείς και έντιμοι και δεν είναι επιθετικοί, οι άνθρωποι μπορούν να στρέψουν την προσοχή τους στις συγκεκριμένες δηλώσεις για τα προβλήματα και για την επίλυση αυτών των προβλημάτων. Αυτό δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί. Οι τρεις πιο δύσκολοι παράγοντες, που έχουν σχέση με την αντιμετώπιση μιας εξονυχιστικής έρευνας, είναι:

- Το άγχος απ' αυτήν την έρευνα.
- Η ανασφάλεια για το τι θα προκύψει, και
- η αίσθηση ότι η επιβίωση του οργανισμού (και της δικής τους δουλειάς) μπορεί να εξαρτηθεί από τις δηλώσεις, που θα κάνει κάποιος σε στιγμές έντονης πίεσης.

Ένας τρόπος για να αντεπεξέλθουν, είναι το να ακούνε τι λέει το κοινό και μετά να παρουσιάσουν μια υπολογισμένη απάντηση. Αυτό είναι δύσκολο να γίνει, χωρίς πολλή εκπαίδευση. Οι εξονυχιστικές έρευνες (ειδικά αν γίνονται από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης) μπορεί να οδηγήσουν σε συναισθηματικές δηλώσεις. Κατά συνέπεια, οι διαχειριστές θα πρέπει να εκπαιδευτούν σε εκείνες τις ικανότητες, που απομακρύνουν τα συναισθηματικά ξεσπάσματα, για να κάνουν διάλογο με συγκεκριμένες δηλώσεις. Οι δηλώσεις αυτές μειώνουν το συναισθηματικό περιεχόμενο (γενικότητες για κατηγορίες) και αυξάνουν το πραγματικό περιεχόμενο (δεν διατυπώνονται συγκεκριμένες κατηγορίες. Οι φράσεις είναι απλές, με μεγάλο αριθμό ουσιαστικών και απλά ρήματα ενεργητικής φωνής). Οποιαδήποτε προσπάθεια χρήσης συγκεκριμένων δηλώσεων και ακρόασης με συναισθηματική κατανόηση, κάνει τους υπεύθυνους να φαίνονται ήρεμοι και πρόθυμοι να τακτοποιήσουν τα προβλήματα, ενώ οι άλλοι φαίνονται εκτός ελέγχου και παράλογοι.

3. Να φαίνεται ότι είναι ειλικρινείς και έντιμοι.

Αυτό το χαρακτηριστικό θέλει ιδιαίτερη προσοχή. Ενώ μπορεί να υπονοηθεί, πως οι διαχειριστές μπορεί να υποκριθούν ότι έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά, η στρατηγική πραγματικά έχει αποτέλεσμα, όταν η παρουσία τους είναι πραγματική, αυθεντική και ρεαλιστική. Η έμφαση στο «να φαίνεται» γίνεται με διαφορετικό στόχο. Πολλοί άνθρωποι έχουν ικανοποιητική απόδοση και κάνουν τις σωστές ενέργειες στις κρίσιμες καταστάσεις. Παρόλα αυτά, τα κάνουν όλα αυτά αθέατοι και συχνά εκπλήσσονται ή μπερδεύονται, όταν οι άλλοι αμφιβάλλουν ότι οι ενέργειές τους όντως έγιναν ή αμφιβάλλουν για το αν οι ενέργειές τους έγιναν καλόπιστα.

4. Να είναι συνεπείς

Το σημείο-κλειδί για την επιτυχημένη διαχείριση της εικόνας είναι το να φαίνονται οι υπεύθυνοι συνεπείς αναφορικά με τη στάση, τη συμπεριφορά και τις ενέργειές τους. Η συνέπεια έχει πολλαπλά επίπεδα. Να είναι συνεπείς με αυτά που αναφέρουν, εκτός κι αν υπάρξει αλλαγή των πληροφοριών, οι οποίες γίνονται αποδεκτές από τους ερευνητές. Η συνέπεια ή η αναλογία μεταξύ των δηλώσεων και των ενεργειών (και μεταξύ των καταστάσεων πριν την κρίση, κατά τη διάρκεια της κρίσης και μετά την κρίση) γίνεται το θεμέλιο για την αποτελεσματική διαχείριση της εικόνας.

5. Να φροντίσουν να συμμετάσχουν, ακόμα και αυτοί που είναι αναστατωμένοι

Με το να συμμετάσχουν στη διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων όλοι αυτοί που είναι αναστατωμένοι - ειδικά οι ενδιαφερόμενοι και οι ομάδες πίεσης - οι διαχειριστές αυξάνουν τις πιθανότητές να κερδίσουν θετική δημόσια εικόνα και για τους εαυτούς τους, αλλά και για τους οργανισμούς.

Το να συμπεριληφθούν οι ερευνητές που έχουν αναλάβει την εξονυχιστική έρευνα, στη βοήθεια των προβλημάτων, μπορεί να μετατοπίσει την πίεση και να την επιστρέψει πίσω σε αυτούς.

Μια πολύ γνωστή περίπτωση, που έχει σχέση με το παραπάνω, ήταν η περίπτωση του αποκλεισμού των προϊόντων της Nestle (1977-84). Το 1977, η Nestle μήνυσε (και δικαιώθηκε) μια σουηδική ομάδα πίεσης, η οποία υποστήριζε σε ένα φυλλάδιό της, ότι η Nestle συνέπραξε στο να πεθάνουν παιδιά σε χώρες του τρίτου κόσμου, μέσω του τρόπου που η εταιρεία διαφήμιζε τα προϊόντα της για τα μωρά. Ο μακροχρόνιος δικαστικός

αγώνας οδήγησε στο να αποδοθεί στην Nestle η εικόνα της εταιρείας, που βασίζεται στην παραγωγή του κέρδους. Η Nestle απάντησε στα Μ.Μ.Ε., υποστηρίζοντας ότι το πρόβλημα είχε σχέση με τη διατροφή και τη φροντίδα της υγείας κι έτσι δεν αφορά έναν προμηθευτή προϊόντων, όπως είναι η Nestle. Αυτό οδήγησε, ξεκινώντας από την Αμερική, σε ένα διεθνές μπούκοτάζ των προϊόντων της Nestle.

Η διοίκηση της Nestle προσπάθησε να συζητήσει τα παράπονα με τους αρχηγούς των κυριότερων ομάδων των επικριτών και κατέληξε να θεωρεί τις τοποθετήσεις τους ως υποκινούμενες από πολιτικά κίνητρα. Η έλλειψη εμπιστοσύνης από την πλευρά των διευθυντών της Nestle τους οδήγησε στο να θεωρήσουν πως δεν υπήρχε καμιά νομική υπόθεση, στην οποία θα έπρεπε να απαντήσουν. Αυτό οδήγησε τους διευθυντές να επιτεθούν στα κίνητρα των ομάδων που μπλέχτηκαν και στις τακτικές, που χρησιμοποίησαν.

Το 1980, τα στελέχη της Nestle αποφάσισαν ότι οι συμβατικές προσεγγίσεις των προσφυγών στα δικαστήρια και οι καμπάνιες δημοσίων σχέσεων κόστιζαν πάρα πολλά χρήματα, ενώ παρήγαγαν πολύ μικρό θετικό αποτέλεσμα. Αυτό οδήγησε το 1981, στη δημιουργία του Κέντρου Συντονισμού για τη Διατροφή της Nestle. Το Κέντρο είχε ως υπαλλήλους ανεξάρτητους συμβούλους και συμπεριέλαβε και τις ομάδες που μάχονταν κατά της Nestle, στις λήψεις των αποφάσεων και στις επιχειρήσεις που στόχευαν τη συντονισμένη έρευνα στη διατροφή και τα προβλήματα διατροφής των τριτοκοσμικών χωρών. Ταυτόχρονα, οι διευθυντές της Nestle απέφευγαν να κάνουν ανταγωνιστικές δηλώσεις για τα πολιτικά πιστεύω και την ιδεολογία των επικριτών τους. Μέχρι το Μάρτιο του 1982, η διοίκηση της Nestle είχε δώσει λεπτομερειακές οδηγίες, σε όλους τους διευθυντές διαφήμισής της, από την μια άκρη του κόσμου ως την άλλη, να συμμορφωθούν με τον Κώδικα Διαφήμισης για τα Υποκατάστατα του Μητρικού Γάλατος, που αποφασίστηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας των Ηνωμένων Εθνών.

Για να διασφαλίσουν τη θετική άποψη του κοινού γι' αυτήν τη συμμόρφωση, η Nestle δημιούργησε έναν ανεξάρτητο οργανισμό με το όνομα Nestle Infant Formula Commission, ο οποίος είχε ως μέλη του ηγέτες της εκκλησίας, επιστήμονες και εκπαιδευτικούς, οι οποίοι ήταν γνωστοί στο κοινό για την ουδέτερη στάση τους απέναντι στην Nestle (ενώ μερικοί από αυτούς υπήρξαν ακόμη και επικριτικοί). Αυτό οδήγησε δύο από τους πρωτοστατούντες στο μπούκοτάζ - την Αμερικάνικη Ομοσπονδία των Καθηγητών και την

Washington Post - να μιλήσουν για διακοπή του μπουκόταζ. Το 1984, η Διεθνής Επιτροπή για το μπουκόταζ της Nestle σταμάτησε οριστικά τις ενέργειές της.

Αυτή η κατάσταση κράτησε αρκετά. Η αρχική αρνητική εντύπωση ήταν τόσο ισχυρή, που μερικά άτομα ακόμη δεν αγοράζουν προϊόντα της Nestle. Η θετική εικόνα ξεκίνησε μόνο με την ανάμειξη των ερευνητών και των ομάδων πίεσης, για να μπορούν να επιβλέπουν τις θετικές συνεισφορές στην έρευνα για τη διατροφή και για τη συμμόρφωση στον ανεξάρτητο πρακτικό κώδικα.

8.3 Η διαχείριση της εικόνας σε μια κρίσιμη κατάσταση

Οι διαδικασίες για τους τρόπους διαχείρισης περιλαμβάνουν τα εξής πέντε βασικά βήματα:

1. Προσδιορισμός του προβλήματος.
2. Λύση του προβλήματος.
3. Καινούργια μορφή στην έκβαση.
4. Έμφαση στα θετικά στοιχεία της κατάστασης και στη λύση.
5. Πληροφόρηση των μετόχων.

Αν εφαρμοστούν αυτά τα βήματα, οι διαχειριστές θα ενδυναμώσουν την εικόνα, που προσπαθούν να δημιουργήσουν με το να κατευθύνουν την προσοχή στα δυνατά σημεία αντί στις αδυναμίες του οργανισμού.

1. Προσδιορισμός του προβλήματος

Μερικές φορές αυτό το βήμα δεν είναι τόσο εύκολο, όσο μπορεί να φαίνεται. Πολύ συχνά τα προβλήματα ή τα θέματα προσδιορίζονται φτωχά ή αμυδρά. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι σοβαρό για τον οργανισμό. Αν για παράδειγμα, ένα προϊόν είναι υπό έρευνα, οι διαχειριστές έχουν την τάση άθελά τους να μεταφέρουν την επικέντρωση από το προϊόν στον οργανισμό. Χρειάζεται προσεκτική ανάλυση για να προσδιοριστεί τι πήγε στραβά, ενώ γι' αυτόν το σκοπό μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι προσεγγίσεις για την αξιολόγηση του κινδύνου, της κατάστασης και της διαχείρισης.

2. Λύση του προβλήματος

Από την στιγμή που το θέμα ή το πρόβλημα έχουν προσδιοριστεί, προτείνεται ταυτόχρονα μια λύση ή πρόταση. Οι περισσότερες λύσεις τείνουν να:

- Απαλλάσσονται το πρόβλημα.
- Σχεδιάζουν την κατάσταση από την αρχή, ώστε να εξαφανίσουν το πρόβλημα.
- Αντιμετωπίζουν το πρόβλημα, και
- λύνουν το πρόβλημα.

Όταν οι διαχειριστές έρθουν σε επαφή με προμηθευτές οι οποίοι χρησιμοποιούν ανήθικες πρακτικές, οι επιχειρηματίες μπορούν να προσπεράσουν το πρόβλημα τερματίζοντας τη συνεργασία τους με αυτούς τους προμηθευτές. Όταν η Tylenol ανακάλυψε ότι κάποιος έβαλε δηλητήριο μέσα στις κάψουλες της, το προσωπικό επανασχεδίασε τις κάψουλες, ώστε να μοιάζουν με ταμπλέτες και επανασχεδίασε τη συσκευασία, ώστε να μην μπορεί κανένας να παρέμβει στα προϊόντα. Έτσι απαλλάχτηκε από το πρόβλημα. Ο περιορισμός μπορεί να επιτευχθεί αν παρέχουν πληροφορίες στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, στους προμηθευτές και στους αγοραστές, που καταπολεμούν το πρόβλημα. Στο τέλος, τα προβλήματα μπορούν να λυθούν με την επιδιόρθωση των παραλείψεων και με την αποζημίωση των ατόμων που έχουν θιγεί. Και οι τέσσερις προσεγγίσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν μεμονωμένα ή και σε οποιονδήποτε συνδυασμό. Το κλειδί πάντως για την καλλιέργεια της θετικής εικόνας είναι ότι το κοινό και οι ερευνητές, θα εκτιμήσουν την προσπάθεια και όχι μόνο το αποτέλεσμα.

3. Καινούργια μορφή στην έκβαση

Οι περισσότεροι διευθυντές και στελέχη αποτυγχάνουν να καταλάβουν τις πιθανότητες της θετικής οικοδόμησης πάνω σε μια κρίση. Χρησιμοποιώντας τα εργαλεία της διαφήμισης και της διαχείρισης της στρατηγικής (για τα Δυνατά σημεία, τα Αδύνατα σημεία, τις Ευκαιρίες και τις Απειλές), οι διευθυντές μπορεί να προσδιορίσουν πιθανά θέματα έρευνας ως ολοφάνερες απειλές και να καθορίσουν ποιες αδυναμίες μπορούν να εκτεθούν σε μια τέτοια έρευνα. Αυτές οι αδυναμίες και οι απειλές μπορεί να μετατραπούν σε ευκαιρίες και ακόμη και σε δυνατά σημεία. Για παράδειγμα, η διοίκηση της Johnson & Johnson για την παραποίηση της κάψουλας Tylenol εκμεταλλεύτηκε τις λύσεις που βρήκε για τα προϊόντα της (τις κάψουλες και τη συσκευασία που εμποδίζει την αλλοίωση), ώστε να μετατρέψει την κατάσταση από αδυναμία σε δύναμη. Μετέτρεψε την εικόνα ενός πιθανά

δηλητηριασμένου φαρμάκου, στην εικόνα του πιο ασφαλούς προϊόντος, το οποίο μπορεί να παραχθεί από την ασφαλέστερη και την πιο ευσυνείδητη εταιρεία.

4. Έμφαση στα θετικά στοιχεία της κατάστασης και στη λύση

Οι διευθυντές πρέπει να δώσουν έμφαση στα θετικά στοιχεία της κατάστασης και στην αντιμετώπισή τους. Όπως ακριβώς συμβαίνει με την αναδιαμόρφωση του αποτελέσματος, οι διευθυντές και τα στελέχη πρέπει να κατευθύνουν την προσοχή στις θετικές πλευρές - τι δεν καταστράφηκε ή δεν χάθηκε, τι γίνεται τώρα, τι μαθήματα πήραν και τι μπορεί να γίνει ώστε να εξαλείψουν ή να μειώσουν την κρίση ή τις επιπτώσεις μίας κρίσης στο μέλλον.

5. Πληροφόρηση των μετόχων

Οι ξεκάθαρες και έγκαιρες πληροφορίες μπορούν να εξισορροπήσουν τις φήμες, τις εικασίες και τους φόβους από τις ομάδες των ανθρώπων, που ο οργανισμός χρειάζεται για να επιβιώσει και να ανακάμψει - τα μέλη των οργανισμών και εκείνα τα άτομα, που σχετίζονται με κάποιον τρόπο με τον οργανισμό.

Οι πληροφορίες πρέπει να είναι ξεκάθαρες, ειλικρινείς και να εκφράζονται με απλές, άμεσες δηλώσεις. Όταν είναι εφικτό, πρέπει να χρησιμοποιείται η ατομική ή προσωπική επικοινωνία, καθώς αυτοί στους οποίους παρέχεται μια τέτοια επικοινωνία, αισθάνονται σημαντικοί για τον οργανισμό. Για να διατηρηθεί η επαφή με αυτά τα σημαντικά πρόσωπα, πρέπει να οριστεί ομάδα από το ανώτερο προσωπικό.

Από αυτές τις ομάδες, τα μέλη του οργανισμού και το προσωπικό του συχνά είναι ελλιπώς πληροφορημένα. Κι όμως πολύ συχνά πρέπει να αντιμετωπίσουν τις φήμες, τους φόβους και τα κατάλοιπα μίας έρευνας. Τα ελλιπώς πληροφορημένα μέλη του προσωπικού είναι πιθανόν να πικραθούν και να παραιτηθούν ή ακόμη και να εκφράσουν αντιφατικές και ασυνάρτητες δηλώσεις και απόψεις, είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα, στους ερευνητές και το κοινό. Έτσι λοιπόν, οι διευθυντές θα πρέπει να διασφαλίσουν, ότι υπάρχουν αρκετές διευκολύνσεις, στρατηγικές και ότι τα μέλη του προσωπικού θα δώσουν γρήγορες και καθυστερημένες πληροφορίες στο προσωπικό, σχετικά με το τι συμβαίνει και το πώς η κατάσταση και οι επιπτώσεις της επηρεάζουν τον καθέναν από αυτούς. Οι οργανισμοί μπορούν να τολμήσουν τη χρήση του τηλεφώνου και / ή του Ίντερνετ μέσα από τα οποία τα μέλη του προσωπικού μπορούν να αποκτήσουν τις σχετικές πληροφορίες, οι οποίες μπορούν να τους βοηθήσουν, ως προς το τι να κάνουν στη συνέχεια.

8.4 Όταν η διαχείριση της εικόνας των οργανισμών δέχεται πίεση

Η ανάγκη για διαχείριση της εικόνας εμφανίζεται σε όλες τις κρίσιμες καταστάσεις. Υπάρχουν άτομα, τα οποία ασχολούνται με την διαχείριση της εικόνας σε πολλές καταστάσεις που είναι ελάχιστα κρίσιμες. Για παράδειγμα, η περιγραφή ενός αυτοκινητιστικού ατυχήματος στα μέλη μιας οικογένειας, σε δικηγόρους, σε ασφαλιστές και ιδιοκτήτες, εμπεριέχει την επιλογή πληροφοριών και την έμφαση σε ορισμένα σημεία για κάποια άτομα και σε διαφορετικά σημεία για κάποια άλλα άτομα. Για τους διαχειριστές των κρίσεων, η διαχείριση της εικόνας χρειάζεται σε καταστάσεις, οι οποίες είναι πολύ έντονες - φυσικές καταστροφές, μεγάλα ατυχήματα ή η καταστροφή μεγάλων κτηρίων. Η διαχείριση της εικόνας γίνεται ακόμη πιο σημαντική, όταν η φύση της κρίσης είναι λιγότερο υλική ή όταν η κρίση χρησιμοποιείται για να αμφισβητηθεί η λειτουργική ακεραιότητα του οργανισμού.

Στο Χονγκ Κονγκ, το 1996, μια εταιρεία με το όνομα Vitasoy αντιμετώπισε μια κρίση στην εικόνα της, τη στιγμή που αντιμετώπιζε κατηγορία για αλλοίωση των προϊόντων της. Η Vitasoy παράγαγε μια ποικιλία από ποτά, που η βάση τους ήταν φασόλια σόγιας και τα εμπορευόταν τόσο στο Χονγκ Κονγκ (95 % μερίδιο στην αγορά) όσο και διεθνώς. Τον Ιανουάριο του 1996, τα παράπονα για ποτά με πικρή γεύση οδήγησε σε μια γρήγορη ανάκληση 30.000.000 χαρτοκιβωτίων. Όταν εμφανίστηκε και δεύτερη αλλοίωση, η εταιρεία συγκεντρώθηκε πάρα πολύ στην εσωτερική επίλυση του προβλήματος. Ο καθησυχασμός του κοινού έμοιαζε ότι γινόταν με αργά βήματα (Tracey και Moir, 1996).

Αυτό που αρχικά φάνηκε ως γρήγορη αντίδραση από την Vitasoy, στη συνέχεια αποδείχθηκε να είναι μια σειρά από διστακτικές αντιδράσεις. Τα πρώτα παράπονα και η ανάκληση των προϊόντων (50.000 κούτες) έγιναν στις 24 Οκτωβρίου 1995. Ένα δεύτερο περιστατικό αλλοίωσης εμφανίστηκε στις 4 Ιανουαρίου του 1996, απαιτώντας για ανάκληση για περισσότερες από 8.000.000 κούτες. Οι κατηγορίες κατευθύνθηκαν στην διαδικασία συσκευασίας και η τιμή της μετοχής έπεσε κατά 8,5 % (Tracey και Moir 1996). Τα παράπονα συνεχίστηκαν μέχρι την κατάργηση της χάρτινης συσκευασίας για το ποτό της σόγιας, στις 9 Ιανουαρίου του 1996, με ανάκληση 30.000.000 χαρτοκιβωτίων. Η κυκλοφορία της μετοχής ανεστάλη και το μερίδιο στην αγορά χάθηκε. Παρόλα αυτά, ακόμη

πιο σημαντική ήταν η εικόνα της αποδιοργανωμένης και σπασμωδικής αντιμετώπισης της κατάστασης. Η αρνητική εικόνα που είχαν οι καταναλωτές και οι επενδυτές, σήμαινε ότι η Vitasoy είχε το πολύ δύσκολο καθήκον να επανακτήσει το μερίδιο της αγοράς.

Πολλές πολυεθνικές εταιρείες αντιμετωπίζουν πιέσεις εξαιτίας του μεγέθους τους. Το μέγεθος συχνά φαίνεται στο κοινό σαν προάγγελος της αποδοχής - οι μεγάλοι οργανισμοί απεικονίζονται πολύ γρήγορα ως απόμακροι, αδιάφοροι, προσανατολισμένοι στο κέρδος και καταστροφικοί, ενώ οι μικροί οργανισμοί φαίνονται ως κοντινοί, ενδιαφερόμενοι, προσανατολισμένοι στους ανθρώπους και δημιουργικοί.

Οι εταιρείες πετρελαίου, όπως η BP έχουν αντιμετωπίσει συχνά επικρίσεις, καθώς προσπαθούν να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν την πρόσβασή τους σε αποθέματα πετρελαίου. Αυτά τα επιπρόσθετα αποθέματα συνήθως βρίσκονται σε κάποιες λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές, οι οποίες φαίνονται ότι είναι λιγότερο ανθεκτικές στις επιπτώσεις των τόσο μεγάλων γεωτρήσεων και των μηχανισμών συλλογής του πετρελαίου. Το 1996, η BP υπήρξε αντικείμενο ερευνών για τις επιχειρήσεις της στην περιοχή Casanare στην Κολομβία, όπου εκτιμάται ότι τα αποθέματα πετρελαίου αγγίζουν τα δύο δισεκατομμύρια βαρέλια. Ένα μέλος του Ευρωκοινοβουλίου ισχυρίστηκε, ότι ντόπιοι υπάλληλοι της BP εξομολογήθηκαν, ότι χάνεται πετρέλαιο σε εβδομαδιαία βάση, ότι υπάρχουν χημικές πλημμύρες, μόλυνση του νερού, παράνομα εργοτάξια και καταπατήσεις στην προστατευμένη ζούγκλα. Επικαλέστηκε επίσης ότι η εταιρεία (μαζί με άλλους) πλήρωνε με αδιαφανείς διαδικασίες την κυβέρνηση (Fidler, 1996).

Με τη σειρά της η BP υποστήριξε, ότι είναι το θύμα μιας καμπάνιας παραπληροφόρησης και υπερβολής, η οποία τους έφερε σε θέση να πρέπει να διαψεύσουν την αρνητική εικόνα. Οι διευθυντές της εταιρείας, υποστήριξαν ότι το μέλος του Ευρωκοινοβουλίου δεν επισκέφτηκε ποτέ την περιοχή και ότι βάσιζε τις κατηγορίες του σε μια υποθετική αναφορά της Κολομβιανής κυβέρνησης, την οποία δεν είχε ποτέ εξετάσει. Για να βοηθήσουν στην εξαφάνιση της αρνητικής εικόνας περί απομακρυσμένης διαχείρισης που δημιούργησαν αυτές οι κατηγορίες, μερικά στελέχη μετακόμισαν από τη μακρινή πρωτεύουσα της Μπογκοτά, στην πόλη Yopal στην περιοχή, έτσι ώστε να έχουν άμεση επαφή με τους ντόπιους.

Τα ατυχήματα και οι κρίσεις κατά συνέπεια, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δημιουργήσουν μια εικόνα αμέλειας και ανικανότητας. Το 1991, χύθηκαν 150.000 γαλόνια μπίρας της εταιρεία Coors (ΗΠΑ), σε ένα ατύχημα που έγινε στον Κόλπο Bear, του Κολοράντο, σκοτώνοντας 17.000 ψάρια. Επιβλήθηκε πρόστιμο ύψους 50.000 δολαρίων και 10 δολάρια για κάθε ψάρι. Αν η Coors είχε και στο μέλλον ένα παρόμοιο ατύχημα, θα σχημάτιζε μια αρνητική εικόνα, που στην καλύτερη περίπτωση το κοινό θα έλεγε ότι είναι επιρρεπής στα ατυχήματα και διοικείται αναποτελεσματικά και στη χειρότερη περίπτωση, ότι είναι αμελής και αδιάφορη τόσο για το περιβάλλον όσο και για τους ανθρώπους.

Η διαχείριση της εικόνας καλύπτει υλικές πλευρές και καταστάσεις που είναι λιγότερο απτές. Οι αρνητικές εικόνες μπορούν να εμφανιστούν από τις έρευνες των MME, από τα ρεπορτάζ σε κρίσιμες καταστάσεις ή από τις ομάδες πίεσης, που στοχεύουν στην αλλαγή λειτουργίας των οργανισμών.

8.5 Προσβολή της εικόνας του οργανισμού

Οι προσβολές στην εικόνα ενός οργανισμού, συνήθως προέρχονται από τρεις πηγές: από τις ενέργειες των ομάδων πίεσης, από μέλη που συμμετέχουν στην εχθρική εξαγορά της εταιρείας και από δημοσιογράφους, οι οποίοι ερευνούν ένα συγκεκριμένο οργανισμό ή μια ομάδα.

Όταν ένας Δανός ερευνητής αποκάλυψε ότι ένα χημικό συντηρητικό, η φορμαλδεΐδη, χρησιμοποιούταν στα προϊόντα «Ενυδατική Κρέμα με Καρότα» και «Gel για τα Μάτια από Ανθό Αφραξυλιάς», τα στελέχη και οι διευθυντές των Body Shop είχαν πολύ λίγο χρόνο για να αντιδράσουν, πριν εμφανιστεί ένα μεγάλο πρόβλημα στην εικόνα τους. Σύμφωνα με τις αρχές της δανέζικης κυβέρνησης, η φορμαλδεΐδη είναι ύποπτη για πρόκληση καρκίνου, σε αναλογία χίλια προς ένα εκατομμύριο. Ενώ η κρέμα και το gel περιείχαν πολύ μικρότερη ποσότητα από αυτό το επίπεδο (220 και 160 προς ένα εκατομμύριο, αντίστοιχα), υπήρχαν δύο προβλήματα σχετικά με τη διαχείριση της εικόνας. Το ένα πρόβλημα με τα υπάρχοντα επίπεδα, ήταν η πιθανότητα πρόκλησης αλλεργιών σε ευαίσθητα δέρματα. Το άλλο πρόβλημα ήταν η ζημιά που θα προκαλείτο στα Body Shop, από την άποψη της προσεκτικά φτιαγμένης εικόνας τους, ότι δηλαδή είναι μια εταιρεία

φιλική προς το περιβάλλον, που χρησιμοποιεί μόνο φυσικά προϊόντα.

Στην Αγγλία, η αλυσίδα καταστημάτων Marks and Spencer, αντιμετώπισε πρόβλημα με την εικόνα της, όταν ερευνήθηκε λεπτομερώς από ένα τηλεοπτικό πρόγραμμα, τον «Κόσμο σε Δράση», στις αρχές του 1996. Τα δύο θέματα που προέκυψαν, αφορούσαν στη δήθεν παραγωγή προϊόντων από ξένες χώρες με άνισες εργατοϋπαλληλικές σχέσεις και τη δήθεν αντιγραφή προϊόντων, που σχεδιάστηκαν από άλλους ανθρώπους ή οργανισμούς. Ενώ το πρώτο πρόβλημα θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί γρήγορα μέσω της αλλαγής των συμβολαίων των προμηθευτών, το δεύτερο πρόβλημα δεν ήταν τόσο απλό. Δεδομένου του μεγέθους των Marks and Spencer και του μικρού μεγέθους αυτών των οργανισμών, που υποστήριζαν την αντιγραφή των προϊόντων τους, οι άμεσες νομικές συνέπειες μπορεί να ήταν απίθανες, αλλά για τα Marks and Spencer η άμεση συνέπεια που θα μπορούσε να προκύψει ήταν η ζημιά στην εικόνα τους.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahmed, S. (1986), 'Understanding residents' reactions to tourism marketing strategies', *Journal of Travel Research*, 25(2), pp. 13-18.
- Ahmed, Z. (1991), 'The influence of the components of a State's Tourist Images on Product positioning strategy', *Tourism Management*, 12(4), pp. 331-340.
- Buhalis, D. (2003), *e-Tourism: Information technology for strategic tourism management*, Prentice Hall, Harlow.
- Carter, S. (1998), 'Tourist's and traveller's social construction of Africa and Asia as risky locations', *Tourism Management*, 19(4), pp. 349-358.
- Cossens, J. and Gin, S. (1994), 'Tourism and AIDS: The Perceived Risk of HI V Infection on Destination Choice', *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 3(4), pp. 1-20.
- Dyllick, T. (1992), *Management der Umweltbeziehungen*, Gabler, Frankfurt am Main. Eckert, H. W (1995), *Die Risikoverteilung im Pauschalreiserecht*, 2nd edn., Luchterhand, Miinchen.
- Elliott, J. (1997), *Politics and Public Sector Management*, Routledge, London.
- Eugenio-Martin, J.L., Sinclair, M.T. and Yeoman, 1. (2005), 'Quantifying the Effects of Tourism Crises: An Application to Scotland', *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 19(2/3), pp. 23-36.
- Glaeiler, D. (2002a), *Crisis management - what has this crisis taught us*, Report presented to the Second Meeting of the Tourism Recovery Committee of the World Tourism Organization in Berlin, Germany, WTO, Madrid.
- Gold. R. and Ward, S. V (eds.) (1994), *Place Promotion: the Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Wiley, Chichester.
- Gomez Martin, M.B. (2005), 'Weather, Climate and Tourism: A Geographical Perspective', *Annals of Tourism*, 32(3), pp. 571-591.
- Hartman, c., Price, L. and Duncan, C. (1990), 'Consumer evaluation of franchise extension products', in *Advances in Consumer Research Vol 17* (M. Goldberg, G. Gorn and R. Pollay, Association for Consumer Research, Provo UT, pp. 120-127.
- Hatry, H. (1989), *Der Markentransfer*, Physica, Heidelberg.
- Hauser, T (1994), *Krisen-PR von Unternehmen*, FGM Verlag, Miinchen.
- Heath, E. and Wall, G. (1992), *Marketing Tourism Destinations: a Strategic Planning Approach*, Wiley, New York.
- Hollinger, R. and Schiebler, S. (1995), 'Crime and Florida's tourists', in *Security and Risks in Travel and Tourism (Proceedings of the International Conference at Mid Sweden*

University), Mid Sweden University, Östersund, pp. 183-215.

Ioannides, D. and Apostolopoulos, Y. (1999), 'Political Instability, War, and Tourism in Cyprus: Effects, Management, and Prospects for Recovery', *Journal of Travel Research*, 38(1), pp. 51-56.

Kaspar, C. (1991), *Die Tourismuslehre im Grundriss*, 4th edn., Paul Haupt Verlag, Bern.

Kelders, C. (1996), *Unterstützung strategischer Entscheidungsprozesse*, M&P, Stuttgart.

Keller, P. and Smeral, E. (1998), 'Increased international competition: new challenges for tourism policies in European countries', in *Faced with Worldwide Competition and Structural Changes: What are the Tourism Responsibilities of European Governments?*, WTO, Madrid, pp. 1-24.

Kreilkamp, E. (1998), 'Strategische Planung im Tourismus', in *Tourismus-Management* (G. Haedrich et al. (eds de Gruyter, Berlin, pp. 287-324.

Krystek, U. (1987), *Unternehmungskrisen*, Gabler, Wiesbaden.

Krystek, U. and Müller-Stewens, G. (1992), 'Grundzüge einer Strategischen Führung', in *Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung* (D. Hahn and B. Taylor (eds.), Physica-Verlag, Heidelberg, pp. 337-364.

Lennon, J. and Foley, M. (eds.) (2000), *Dark tourism: the attraction of death and disaster*, Continuum, London.

Mazanec, J. (1989), 'Consumer behavior in tourism', in *Tourism Marketing and*

Management Handbook (S. Witt and L. Moutinho (eds.)), Prentice Hall, Hertfordshire, pp. 63-68.

Mileti, D. and Sorensen, J. (1987), 'Determinants of organizational effectiveness in responding to low probability catastrophic events', *The Columbia Journal of World Business*, 22(1), pp. 13-21.

Miller, G. A. and Ritchie, B. W. (2003), 'A Farming Crisis or a Tourism Disaster? An Analysis of the Foot and Mouth Disease in the UK', *Current Issues in Tourism*, 6(2), pp. 150-171.

Moutinho, L. (ed.) (2000), *Strategic Management in Tourism*: CAB International, Wallingford.

Pacific Asia Travel Association (2003), *Crisis - It Wont Happen To Us*, PATA, San Francisco.

Pizam, A. and Mansfield, Y. (eds.) (1999), *Consumer Behavior in Travel and Tourism*, Haworth Press, New York.

Ries, K and Wiedmann, K-P. (1991), *Risikokommunikation als Problemfeld des*

Strategischen Marketings, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim.

Ritchie, B. (2004), 'Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry', *Tourism Management*, 25(6), pp. 669-683.

Ryan, C. (1995), *Researching Tourist Satisfaction: Issues, Concepts, Problems*, Routledge, London.

Scheurer, R. (2003), *Erlebnis-Setting - Touristische Angebotsgestaltung in der Erlebnisökonomie (Berner Studien zu Freizeit und Tourismus Nr. 43)*, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus, Bern.

Seyderhelm, B. (1997), *Reiserecht*, Müller Verlag, Heidelberg.

Smith, V (1998), 'War and tourism', *Annals of Tourism Research*, 25(1), pp. 202-227.

Sonmez, S. and Graefe, A. (1998a), 'Influence of terrorism risk on foreign tourism decisions', *Annals of Tourism Research*, 25(1), pp. 112-144.

Stern, E. (2000), *Crisis Decisionmaking: A Cognitive Institutional Approach (Vol. 6)*, The Swedish Agency for Civil Emergency Planning (OCB), Stockholm.

Ullberg, S. (2001), *Environmental Crisis in Spain: The Boliden Dam Rupture (Vol. 14)*, The Swedish Agency for Civil Emergency Planning (OCB), Stockholm.

Wiedemann, P M. and Schlitz, H. (2004), 'Was sollte ein Risikomanager aber die Risikowahrnehmung wissen?'; in *Risiko und Gefahr im Tourismus* (D. Glaeller and H. Pechlaner, Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp.75-87.

World Tourism Organization (1991 a), *Special Report on the Impact of the Gulf Crisis on International Tourism*, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (1991b), *Medidas recomendadas para la seguridad en turismo*, WTO, Madrid.

World Tourism Organization and United Nations (1994), *Recommendations on Tourism Statistics*, WTO, Madrid.

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adams, W (1986), 'Whose lives count?: TV coverage of natural disasters', *Journal of Communication*, 36(2), pp.113-22.
- Ahmed, S. (1986), 'Understanding residents' reactions to tourism marketing strategies', *Journal of Travel Research*, 25(2), pp. 13-18.
- Anson, C. (1999), 'Planning for Peace. The Role of Tourism in the Mtermath of Violence', *Journal of Travel Research*, 38(1), pp. 57-61.
- Avenarius, H. (1995), *Public Relations*, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt.
- Aziz, H. (1995), 'Understanding attacks on tourists in Egypt', *Tourism Management*, 16(2), pp. 91-95.
- Beeton, S. (2005), *Film-induced Tourism*, Channel View Publications, Clevedon.
- Beirman, D. (2003), *Restoring Tourism Destinations in Crisis*, CABI Publishing, Wallingford.
- Berg, K and Kiefer, M. (eds.) (1992), *Massenkommunikation*, Nomos, Baden-Baden.
- Bieger, T. (2002), *Management von Destinationen*, 5th edn., Oldenbourg, Munchen.
- Bieger, T. and Boksberger, P. (2004), 'Krise oder Strukturbruch', in *Risiko und Gefthr im Tourismus* (D. Glaeger and H. Pechlaner (eds.)), Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 271-291.
- Blake, A. and Sinclair, M. T. (2003), 'Tourism Crisis Management. US Response to September 11', *Annals of Tourism Research*, 30(4), pp. 813-832.
- Boltz, D. (1994), *Konstruktion von Erlebniswelten*, Vistas, Berlin.
- Boush, D. and Loken, B. (1991), 'A process-tracing study of brand extension evaluation', *journal of Marketing Research*, 28(1), pp. 16-28.
- Born, K. (2004), 'Mit dem Krisendruck umgehen', in *Risiko und Gefthr im Tourismus* (D. Glaeger and H. Pechlaner (eds.)), Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 91-99.
- Brandstrom, A. (2001), *Coping with a Credibility Crisis: The Stockholm Fighter Crash of 1993*, Crismart, Stockholm.
- Braun, O. and Lohmann, M. (1989), *Die Reiseentscheidung*, Studienkreis fur Tourismus, Starnberg.
- Buckley, P. and Klemm, M. (1993), 'The decline of tourism in Northern Ireland - the Causes', *Tourism Management*, 14(3), pp. 184-194.

Bundestagsdrucksache No. 8/786 (1977), Entwurf eines Gesetzes über den Reiseveranstaltungsvertrag, Bundestag, Bonn.

Butollo, W (1990), 'Krisen-Psychologie', Süddeutsche Zeitung, 15/16 September.

Carmouche, R. and Kelly, N. (1995), *Behavioural Studies in Hospitality Management*, Chapman & Hall, London.

Carter, S. (1998), 'Tourist's and traveller's social construction of Africa and Asia as risky locations', *Tourism Management*, 19(4), pp. 349-358.

Chesney-Lind, M. (1986), 'Visitors as victims: crimes against tourists in Hawaii', *Annals of Tourism Research*, 13(2), pp. 167-191.

Clift, S. and Grabowski, P. (1997), *Tourism and Health: Risks, Research and Responses*, Cassell, London.

Coles, T. (2003), 'A Local Reading of a Global Disaster. Some Lessons on Tourism Management from an Annus Horibilis in South West England', *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15(1), pp. 173-216.

Control Risks (2004), *Risk Map 2005*, Control Risks Group, London.

Cotke, J. (1993), *Tourism Law*, 2nd edn., Elm Publications, Huntingdon.

Cothran, D. and Cothran, C. C. (1998), 'Promise or political risk for Mexican tourism', *Annals of Tourism Research*, 25(2), pp. 477-497.

Drosdek, A. (1996), *Credibility Management*, Campus, Frankfurt am Main.

Dunwoody, S. and Peters, H. P. (1993), 'Massenmedien und Risikowahrnehmung', in *Risiko ist ein Konstrukt (Bayerische Rückversicherung)*, Knesebeck, München, pp. 317-341.

Dyllick, T. (1992), *Management der Umweltbeziehungen*, Gabler, Frankfurt am Main.

Eckert, H. W. (1995), *Die Risikoverteilung im Pauschalreiserecht*, 2nd edn., Luchterhand, München.

Elliott, J. (1997), *Politics and Public Sector Management*, Routledge, London.

Freyer, W. (1995), *Tourismus*, Oldenbourg, München.

Freyer, W. (1997), *Tourismus - Marketing*, Oldenbourg, München.

Freyer, Wand Schroder, A. (2004), 'Terrorismus und Tourismus - Strukturen und Interaktionen als Grundlage des Krisenmanagements', in *Risiko und Gefahr im Tourismus* (D. Glaeiler and H. Pechlaner), Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 101-113.

Galtung and Ruge, M. (1965), 'The structure of foreign news', *Journal of Peace Research*, 2 (1), pp. 65-91.

- Gammack, J. (2005), 'Tourism and Media', *Annals of Tourism Research*, 32(4), pp. 1148-1149.
- Gartner, Wand Shen. (1992), 'The impact of Tiananmen Square on China's tourism image', *Journal of Travel Research*, 30(4), pp. 47-52.
- Gee, C. and Gain, C. (1986), 'Coping with crises', *Travel & Tourism Analyst*, 1 (4), pp. 3-12.
- Glaeiler, D. and Pechlaner, H. (2004), *Risiko und Gefithr im Tourismus*, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Gold, R. and Ward, S. V (eds.) (1994), *Place Promotion: the Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Wiley, Chichester.
- Gomez Martin, M.B. (2005), 'Weather, Climate and Tourism: A Geographical Perspective', *Annals of Tourism*, 32(3), pp. 571-591.
- Gutierrez, c. and Bordas, E. (1993), 'La competitividad de los destinos turisticos en mercados lejanos', in *Competitiveness of Long Haul Tourist Destinations* (AIEST (ed.), 35, AIEST, St. Gallen, pp. 103-211.
- Haedrich, G. (1998a), 'Kommunikationspolitik', in *Tourismus-Management* (G. Haedrich et al. de Gruyter, Berlin, pp. 379-403.
- Haedrich, G. (1998b), *Destination marketing - Überlegungen zur Abgrenzung, Positionierung und Profilierung von Destinationen*, *Tourism Review*, 53(4), pp. 6-12.
- Hildebrandt, K. (1997), 'Oger Tours geht in die Offensive', *FVW International*, 18(19), pp. 20-21.
- Hahn, D. (1979), 'Friihwarnsysteme, Krisenmanagement und Unternehmensplanung', *Friihwarnsystem*, *ZfB Ergiinzungsheft 2*, pp. 25-46.
- Hindley, G. (1983), *Tourists, Travellers and Pilgrims*, HUTchinson, London.
- Hinterhuber, H. and Ortner, S. (2004), 'Risikomanagement als nicht-delegierbare Fiihrungsaufgabe', in *Risiko und Gefithr in Tourismus* (D. Glaeiler and H. Pechlaner) Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 191-207.
- Holzmiiller, H. and Schuh, A. (1988), 'Skandal- Marketing', in *Umweltdynamik* (H. Frank, G. Plaschka and D. Rom (eds.)), Springer, Wien, pp. 17-47.
- Hurley, (1988), 'The hotels of Rome', *The Cornell HR.A. Quarterly*, 29(2), pp. 71-79.
- Inglis, D. and Holmes, M. (2003), 'Highland and Other Haunts: Ghosts in Scottish Tourism', *Annals of Tourism Research*, 30(1), pp. 50-63.
- Jungermann, H. and Slovic, P. (1993b), 'Die Psychologie der Kognition und Evaluation von Risiko', in *Risiko und Gesellschaft* (G. Bechmann), Westdeutscher Verlag, Opladen, pp.

167-207.

Kaas, K. P. (1990), 'Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt', *Die Betriebswirtschaft*, 50(49), pp. 539-548.

Kemmer, C. (1995), 'Resident and visitor safety and security in Waikiki', in *Security and Risks in Travel and Tourism (Proceedings of the International Conference at Mid Sweden University)*, Mid Sweden University, Ostersund, pp. 75-83.

Kleinert, H. (1993), 'Kommunikationspolitik', in *Tourismus-Management (G. Haedrich et al. de Gruyter, Berlin*, pp. 287-300.

Kotler, P. (1984), *Marketing Management*, 5th edn., Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Konert, F. J. (1986), *Vermittlung emotionaler Erlebniswerte*, Physica, Heidelberg.

Kroeber-Riel, W (1986), 'Erlebnisberontes Marketing', in *Realisierung des Marketing (c Belz, Verlag Auditorium, St. Gallen*, pp. 1137-1151.

Kroeber-Riel, W (1992), *Konsumentenverhalten*, Verlag Vahlen, München

Luhmann, N. (2005), *Risk: A Sociological Theory*, Aldine Transaction, New Brunswick, N.J. MacKay, K.J. and Fesenmaier, D.R (1997), 'Pictorial Element of Destination in Image Formation', *Annals of Tourism Research*, 24(3), pp. 537-565.

Lehto, X. Y., O'Leary, J.T. and Morrison, AM. (2004), 'The Effect of Prior Experience on Vacation Behavior', *Annals of Tourism Research*, 31(4), pp. 801-818.

Leimbacher, U. (1992), *Krisenplanung und Krisenmanagement*, Zentralstelle für Gesamtverteidigung, Bern.

Maier, J. and Kadner B. (2004), 'Der Klimawandel als Krisenfelder und Anpassungsstrategien im bayrischen Alpenraum und speziell im Mittelgebirge', in *Risiko und Gefahr im Tourismus (D. Glaeier and H. Pechlaner)*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 143-154.

Mansfeld, Y. (1995), 'Wars, tourism and the 'Middle East' factor', in *Security and Risks in Travel and Tourism (Proceedings of the International Conference at Mid Sweden University)*, Mid Sweden University, Ostersund, pp.109-128.

Maslow, A.H. (1943), 'A Theory of Human Motivation', *Psychological Review*, 50(4), pp. 370-396.

McLellan, R.W and Foushee, K (1983), 'Negative Images of the United States as Expressed by Tour Operators from Other Countries', *Journal of Travel Research*, 22(1), pp. 2-5.

Mileti, D. and Sorensen, J. (1987), 'Determinants of organizational effectiveness in responding to low probability catastrophic events', *The Columbia Journal of World Business*, 22(1), pp. 13-21.

- Morgan, N. and Pritchard, A. (2000), *Advertising in Tourism and Leisure*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Moutinho, L. (ed.) (2000), *Strategic Management in Tourism*: CAB International, Wallingford.
- Okumus, E and Karamustafa, K. (2005), 'Impact of an Economic Crisis', *Annals of Tourism Research*, 32(4), pp. 942-961.
- Peattie, S., Clarke, P. and Peattie, K. (2005), 'Risk and responsibility in tourism: promoting sun-safety', *Tourism Management*, 26(3), pp. 399-408.
- Peschke, G. (1986), 'Der Skandal', in *Jahrbuch der Werbung* (E. Neumann et al., Econ, Berlin, pp. 21-23.
- Pizam, A. and Mansfield, Y. (eds.) (1999), *Consumer Behavior in Travel and Tourism*, Haworth Press, New York.
- Poirier, RA. (1997), 'Political Risk Analysis and Tourism', *Annals of Tourism Research*, 24(3), pp. 675-686.
- Porter, M. E. (1998b), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Priel, A. and Peymani, B. (1996), 'Angestrebtes Rekordjahr in weiter Ferne', *FWW International* 17(18), p. 50.
- Poustie, M., Ross, J., Geddes, N. and Stewart, W (1999), *Hospitality and Tourism Law*, International Thomson Business Press, London.
- Raich, E, Pechlaner, H. and Dreyer A. (2004), 'Risikowahrnehmung in touristischen Destinationen', in *Risiko und Gefahr im Tourismus* (D. Glaeiler and H. Pechlaner (eds.)), Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 217-228.
- Reason, J. (1974), *Man in Motion: the Psychology of Travel*, Weidenfeld and Nicolson, London.
- Reilly, A. (1987), 'Are organizations ready for crisis?', *Columbia Journal of World Business*, 22(1), pp. 79-88.
- Richter, L. (1999), 'After Political Turmoil: The Lessons of rebuilding Tourism in Three Asian Countries', *Journal of Travel Research*, 38(1), pp. 41-45.
- Richter, L. and Waugh, W (1986), 'Terrorism and Tourism as Logical Companions', *Tourism Management*, 7(4), pp. 230-238.
- Ritchie, B.W, Dorrell, H., Miller, D. and Miller, G. (2004), 'Crisis Communication and Recovery for the Tourism Industry: Lessons from the 2001 Foot and Mouth Disease Outbreak in the United Kingdom', *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15 (2), pp. 199-216.

- Ritchie, B. (2004), 'Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry', *Tourism Management*, 25(6), pp. 669-683.
- Romeo, J. (1991), 'The effect of negative information on the evaluations of brand extensions and the family brand', in *Advances in Consumer Research* Vol. 18 (R. Holman and M. Solomon, Association for Consumer Research, Provo UT, pp. 399-406.
- Ryan, C. and Page, S. (eds.) (2000), *Tourism Management: Towards the New Millennium*, Elsevier, Oxford
- Santana, G. (1999), 'Tourism: toward a model for crisis management', *Tourism*, 47(1), pp. 4-12.
- Santana, G. (1995), 'Crisis management and the hospitality industry', in *Security and Risks in Travel and Tourism (Proceedings of the International Conference at Mid Sweden University)*, Mid Sweden University, Ostersund, pp.148-167.
- Schonefeld, L. (1994), 'Krisenkommunikation in der Bewahrung', in *Unternehmen in der ökologischen Diskussion* (L. Rolke, B. Rosema and H. Avenarius, Westdeutscher Verlag, Opladen, pp. 207-222.
- Seyderhelm, B. (1997), *Reiserecht*, Muller Verlag, Heidelberg.
- Sayed el, M. K. (1997), 'The case of Egypt', in *Shining in the Media Spotlight*, WTO, Madrid, pp. 21-25.
- Schrattenecker, G. (1984), *Die Beurteilung von Urlaubslandern durch Reisekonsumenten*, Service Fachverlag, Wien.
- Schilling, A., Nothinger, C. and Ammann, W (2004), 'Naturgefahren und Tourismus in den Alpen – Die Krisenkommunikation bietet Lösungsansätze', in *Risiko und Gefahr im Tourismus* (D. Glaeiler and H. Pechlaner), Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 61-74.
- Schulten, M. F. (1995), *Krisenmanagement*, Verlag fur Wissenschaft und Forschung, Berlin.
- Skriver, A. (1990), 'Vom Unterhaltungswert von Katastrophen', *E+Z* 31 (4), pp. 15-16.
- Sonmez, S. (1998), 'Tourism, Terrorism, and Political Instability', *Annals of Tourism Research*, 25(2), pp. 416-456.
- Sonmez, S., Apostolopoulos, Y. and Tarlow, P. (1999), 'Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism', *Journal of Travel Research*, 38(1), pp. 13-18.
- Sonmez, S., Backman, S. J. and Allen, L. R. (1994), *Managing Tourism Crises*, Clemson University, Clemson.
- Sonmez, S. and Graefe, A. (1998a), 'Influence of terrorism risk on foreign tourism decisions', *Annals of Tourism Research*, 25(1), pp. 112-144.
- Starn, R. (1971), 'Historians and Crisis', *Past and Present*, 52, pp. 3-22.

- Stutts, A. (1990), *The Travel Safety Handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Siiddeutsche Zeitung (1996), 'So bekannt sind die Reiseveranstalter', *Suddeutsche*
- Theuerkorn, S. (2004), *Krisenmanagement in touristischen Destinationen. Zwischen theoretischen Ansdtzen und praktischer Umsetzung. Dargestellt am Beispiel Sachsen nach dem Hochwasser im August 2002 (diploma thesis)*, Katholische Universitat Eichstatt-Ingolstadt, Eichstatt- Ingolstadt.
- Tscharnke, K. (1995), *FVW International*, 17(5), p. 181.
- Tschiderer, F. (1980), *Ferienortplanung*, Paul Haupt Verlag, Bern.
- Tversky, A. and Kahneman, D. (1974), 'Judgement under uncertainty: Heuristics and biases', *Science*, 185, pp. 1124-1131.
- Ullberg, S. (2001), *Environmental Crisis in Spain: The Boliden Dam Rupture (Vol. 14)*, The Swedish Agency for Civil Emergency Planning (OCB), Stockholm.
- Vallois, E (1995), *International Tourism: an Economic Perspective*, Macmillan, New York.
- Vellas, E and Becherel, L. (1995), *International Tourism*, Macmillan, New York.
- Vukonic, B. (1997), *Tourism and Religion*, Elsevier Science, Oxford.
- Wahab, S. (1995), 'Terrorism - a challenge to tourism', in *Security and Risks in Travel and Tourism (Proceedings of the International Conference at Mid Sweden University)*, Mid Sweden University, Ostersund, pp. 84-108.
- World Tourism Organization (1985), *Contractual Procedures and the Nature of Contracts for Tourist Services between Tour Operators and their Counterparts in Tourist Receiving Countries as well as Users and Consumers of Tourist Services*, WTO, Madrid.
- World Tourism Organization (1991b), *Medidas recomendadas para la seguridad en turismo*, WTO, Madrid.
- World Tourism Organization (1992), *Manual of Quality, Hygiene and Food Safety in the Tourism Sector*, WTO, Madrid.
- World Tourism Organization (1996a), *Budgets of National Tourism Administrations*, WTO, Madrid.
- World Tourism Organization (2000), *Global Code of Ethics for Tourism*, WTO, Madrid.
- World Tourism Organization (2001), *Special Report No. 18, Tourism After 11 September 2001: Analysis, Remedial Actions and Prospects*, WTO, Madrid.
- World Tourism Organization (2002a), *Special Report No. 19, Tourism Recovery Committee for the Mediterranean Region*, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (2003a), Tourism Recovery Series, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (2003b), Document CME/24/5(b) Special Support Program for the Recovery of the Travel and Tourism Industry in the Middle East and North Africa, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (2005a), Tsunami Relief for the Tourism Sector - Phuket Action Plan, WTO, Madrid.

World Tourism Organization (2005b), Tsunami: One Year on - A summary of the implementation of the Phuket Action Plan, WTO, Madrid.

Young, W B. and Montgomery, R. J. (1998), 'Crisis Management and its Impact on Destination Marketing', Journal of Convention and Exhibition Management, 1(1), pp. 3-18.