



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

“ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ”

ΟΝΟΜΑ :ΜΑΤΣΑ ΑΝΤΩΝΙΑ

CERTIFICATE IN PUBLIC RELATIONS

ΕΤΟΣ ΦΟΙΤΗΣΗΣ : 2010-2011

Περίληψη

Τον τελευταίο καιρό εξαιτίας των συνθηκών που επικρατούν (οικονομική κρίση , φτώχεια, καιρικές συνθήκες και λοιποί φυσικοί παράγοντες)έκαναν τους ανθρώπους να ψάχνουν τρόπους επιβίωσης μέσα σε αυτό περιβάλλον.

Στις μέρες μας η διαχείριση μιας κρίσης νοείται μια προσιτή ασφαλής με την συμβολή πάντα των σύγχρονων μεθόδων και της τεχνολογίας. Τόσο οι κοινωνίες όσο και οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν ικανοποιητικά τις αρνητικές επιπτώσεις από κάποια ενδεχόμενη κρίση, ενώ έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο μια σωστή διαχείριση κρίσης να λειτουργήσει και θετικά σε κάποια επιχείρηση.

Στην παρούσα εργασία εξετάζονται οι τύποι και τα χαρακτηριστικά των κρίσεων που πλήττουν τις σύγχρονες κοινωνίες, ενώ παρουσιάζονται τρόποι διαχείρισης κρίσεων σε συνδυασμό με παραδείγματα διαχείρισης κρίσεων από εταιρείες. Παράλληλα γίνεται μελέτη μιας Ελληνικής εταιρείας, η οποία κατάφερε να ξεπεράσει τις επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης μέσα από ένα πλάνο διαχείρισης κρίσεων.



1. Εισαγωγή

2. Κρίση

2.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά της κρίσης

2.2 Τύποι κρίσεων

2.3 Αιτίες ενδεχόμενων κρίσεων

2.4 Κύκλος ζωής μιας κρίσης

2.5 Παραδείγματα κρίσεων

3. Διαχείριση κρίσεων

3.1 Τι είναι διαχείριση κρίσεων

3.2 Χάρτης ροής διαχείρισης κρίσεων

3.3 Τα στάδια της διαχείρισης κρίσεων

4. Συμπεράσματα

1. Εισαγωγή

Η παρούσα έρευνα έχει ως κύριο σκοπό την διαχείριση κρίσεων, η οποία είναι ένας πολύπλευρος και εκτενής κλάδος της σύγχρονης εποχής και αποτελεί δίαυλο της σύγχρονης διοίκησης με κύριο μέλημα την ανάλυση και διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, ένας οργανισμός, μια χώρα. Σκοπός της διαχείρισης κρίσεων είναι η προστασία και η ανάπτυξη και το κέρδος των κοινωνιών, μέσω των κατάλληλων μέτρων.

Ως Κρίση νοείται η ενέργεια που οδηγεί σε επείγον πρόβλημα, το οποίο οφείλει να αντιμετωπιστεί. Στη περίπτωση μιας επιχείρησης, κρίση είναι η αλλαγή που προκαλεί ζημία στο ανθρώπινο δυναμικό, στην οικονομική κατάσταση της εταιρείας.

Αναμφισβήτητα μια κρίση μπορεί να επηρεάσει σοβαρά έναν οργανισμό, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις να οδηγήσει και σε κατάρρευση αυτού. Οι διευθυντές των οργανισμών που πλήττονται από την κρίση, οφείλουν να εντοπίσουν τον κίνδυνο, να τον περιορίσουν και τελικώς να τον εξαλείψουν. Για το λόγο αυτό η διαχείριση κρίσεων αποτελεί μέρος ενός μεγαλύτερου οργανωτικού συστήματος διαχείρισης της επιχείρησης.

Ο πιο σημαντικός λόγος για τη δυσκολία διαχείρισης μιας κρίσης είναι η αδυναμία πρόβλεψη του κινδύνου. Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό την ανάλυση του ορισμού 'κρίση' καθώς και τον τρόπο διαχείρισης της.

2. Κρίση

2.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά της κρίσης

Πολλές επιχειρήσεις στο πλαίσιο της σημερινής οικονομικής κρίσης παρουσιάζουν αβεβαιότητα και μεγάλο προβληματισμό στη μελλοντική τους ανάπτυξη. Οι επιχειρήσεις αυτές θα μπορούσαν να δουν την περίοδο της κρίσης σαν ευκαιρία να επαναξιολογήσουν τα υφιστάμενα σχέδια τους στο marketing και στις δημόσιες σχέσεις καθιστώντας τα πιο αποτελεσματικά.

Δεν υπάρχει ένας κοινώς αποδεκτός ορισμός του τι είναι μία κρίση . Διάφοροι συγγραφείς με την πάροδο του χρόνου έχουν παρουσιάσει τις δικές τους ερμηνείες και ορισμούς. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούν συνοπτικά και κατά χρονολογική σειρά ορισμένοι από τους σημαντικότερους αυτούς ορισμούς .Κάθε κρίση είναι μοναδική αλλά χαρακτηριστικά που συχνά απαντώνται είναι το απροσδόκητο το επείγον (του γεγονότος) και ο κίνδυνος που επιφέρει το γεγονός (Herman, 1972).

Κατά το λεξικό “Concise Oxford Dictionary”, η κρίση είναι μία κρίσιμη καμπή, μία χρονική περίοδος κινδύνου ή ανησυχίας στην πολιτική ή στο εμπόριο (Sykes, “ The Concise Oxford Dictionary, 1985).

Ο συγγραφέας Fink διευρύνει τον παραπάνω ορισμό υποστηρίζοντας ότι η κρίση είναι μία κρίσιμη καμπή, μία αποφασιστική στιγμή ή μία κρίσιμη χρονική στιγμή (Fink, 1986, σελίδα 2). Επιπρόσθετα, επισημαίνει ότι ο όρος « κρίση» στην Κινέζικη γλώσσα συχνά αναφέρεται από τους μελετητές επειδή συνδυάζει ιδεογράμματα για τον « κίνδυνο» και την « ευκαιρία» (Fink, 1986).

Τρία στοιχεία πρέπει να υπάρχουν: πρέπει να ενεργοποιηθεί ένα γεγονός που προκαλεί σημαντικές αλλαγές ή έχει τη δυναμική να προκαλέσει αξιοσημείωτη αλλαγή ή θεωρούμενη ανικανότητα να αντιμετωπιστεί και μία απειλή της ύπαρξης των θεμελίων του οργανισμού (Keown- Mc Mullan , 1997, σελίδα 4). Η κρίση είναι ένα γεγονός που συμβαίνει σε έναν οργανισμό το οποίο ξαφνικά τον φέρνει στο προσκήνιο κάνοντας τον στόχο δυσμενών πληροφοριών και πιθανόν δυσμενούς κάλυψης του γεγονότος από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Michael Regester, σε συνέντευξη, Ιούλιος, 1997). Η κρίση σε έναν οργανισμό είναι μία κατάσταση χαμηλής πιθανότητας να συμβεί με μεγάλο αντίκτυπο η οποία θεωρείται από τους βασικούς ενδιαφερομένους ότι απειλεί τη βιωσιμότητα του οργανισμού και υποκειμενικά βιώνεται από αυτούς ως μία προσωπική και κοινωνική απειλή (Pearson and Clair, 1998, σελίδα 66).

Σύμφωνα με τον Coombs (1999), οι κρίσεις είναι απρόβλεπτα γεγονότα που έχουν τη δυναμική να δημιουργήσουν ανεπιθύμητα αποτελέσματα (Coombs , 1999) .Οι Bronn και Olson (1999) περιέγραψαν τη κρίση ως ένα προϊόν ενός κινδύνου ή ευκαιρίας που πηγάζει από εσωτερικά ή εξωτερικά ζητήματα που μπορεί να επηρεάσουν σε μαζική κλίμακα έναν οργανισμό (Bronn and Olson, 1999, σελίδα 355).

Οι Mitroff και Anagnos (2001) περιέγραψαν τις κρίσεις ως αποτέλεσμα ανθρώπινης παρέμβασης παρά ως φυσικές καταστροφές με σκοπό να διαχωρίσουν το πεδίο του Crisis Management από το πεδίο του Risk and Emergency Management (Mitroff and Anagnos, 2001).Οι συμμετέχοντες βρίσκονται προ εκπλήξεως και έχουν πολύ λίγο χρόνο για να λάβουν δύσκολες αποφάσεις σε μία ατμόσφαιρα γεμάτη ένταση και αστάθεια. Οι κρίσεις επίσης φτάνουν σε ένα κρίσιμο σημείο όπου η αλλαγή, για το καλύτερο ή το χειρότερο, είναι αναπόφευκτη και η εμπειρία μπορεί να αποδειχτεί ευεργετική για τους ανθρώπους και τους οργανισμούς (Prideaux et al., 2003).

Η κρίση είναι κάθε κατάσταση που είναι δυνατόν να επηρεάσει τη μακροπρόθεσμη εμπιστοσύνη σε έναν οργανισμό ή ένα προϊόν ή να παρέμβει στην ικανότητα του να συνεχίζει να λειτουργεί κανονικά (Pacific Asia Travel Association, “ Crisis Management Manual”, 2003, σελίδα 2).

Οι Peter Ruff και Khalid Aziz (2003) διατύπωσαν την άποψη ότι η κρίση είναι κάθε γεγονός ή κατάσταση είτε αληθινό είτε φημολογούμενο είτε εικαζόμενο το οποίο μπορεί να συγκεντρώσει την προσοχή (με αρνητική έννοια) σε μία εταιρεία ή οργανισμό εσωτερικά, στα Media ή σε βασικές ομάδες κοινού (Peter Ruff and Khalid Aziz, “Managing Communication in a Crisis”, Gower, Hampshire, England and Burlington, USA, 2003).

Σύμφωνα με τον Richard Luecke , συγγραφέα πολλών βιβλίων της σειράς « Harvard Business Essentials» , η κρίση είναι μία αλλαγή είτε ξαφνική είτε εξελισσόμενη στο βάθος του χρόνου που έχει ως αποτέλεσμα ένα επείγον πρόβλημα που πρέπει άμεσα να αντιμετωπιστεί.

Για μία επιχείρηση, μία κρίση είναι οτιδήποτε έχει τη δυναμική να προκαλέσει ξαφνική και σοβαρή ζημιά στους υπαλλήλους της , τη φήμη ή τη γραμμή παραγωγής της. Μία μαζική κρίση θα επηρεάσει ολόκληρο τον οργανισμό και σε κάποιες περιπτώσεις όπως η περίπτωση της Enron και της Barings Bank μπορεί να οδηγήσει στην κατάρρευσή του (Richard Luecke, “ Crisis Management- Master the Skills to Prevent Disasters”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004).

Ο Glaesser (2006) υποστήριξε ότι η κρίση είναι μία ανεπιθύμητη, ασυνήθιστη, συχνά απροσδόκητη και χρονικά περιορισμένη διαδικασία με αμφίσημες πιθανότητες ανάπτυξης. Απαιτεί άμεσες αποφάσεις και λαμβάνει αντίμετρα με σκοπό να επηρεάσει την περαιτέρω ανάπτυξη ξανά θετικά για τον οργανισμό (προορισμό) και να περιορίσει τις αρνητικές συνέπειες όσο το δυνατόν περισσότερο.

Μία κατάσταση κρίσης προσδιορίζεται από την αξιολόγηση της σοβαρότητας των αρνητικών γεγονότων σε εξέλιξη, τα οποία απειλούν, αποδυναμώνουν ή καταστρέφουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή σημαντικούς στόχους του οργανισμού (Glaesser, 2006) .

Σύμφωνα με τις θεωρητικές προσεγγίσεις περί συστημάτων, η κρίση είναι μία κρίσιμη αλλαγή σε μία σημαντική μεταβλητή που βάζει σε κίνδυνο ή καταστρέφει είτε μέρη ενός συστήματος ή ολόκληρο το σύστημα (Glaesser, 2006, σελίδα 12).

Οι καταστάσεις κρίσης έχουν χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως η έκπληξη για το γεγονός, τη διακοπή της ρουτίνας, η κλιμάκωση των γεγονότων συνοδευόμενη με την αίσθηση της απώλειας του ελέγχου, το αυξημένο ενδιαφέρον των Media (για το γεγονός) και η αυξημένη ροπή τους για έλεγχο της κατάστασης, η αυξημένη ζήτηση για πληροφόρηση, το μεγάλο πλήθος εικασιών για το γεγονός, η θεώρηση του από τα Media ως κρίση και η διάδοση της αρνητικής δημοσιότητας (Meena Ahmed, “ The Principles and Practice of Crisis Management”, palgrave macmillan, Hampshire and New York, 2006).

Ο Hence Fearn- Banks (2007) περιέγραψε την κρίση ως ένα μαζικό γεγονός με ένα πιθανολογούμενο αρνητικό αντίκτυπο σε έναν οργανισμό, εταιρεία ή βιομηχανία όσο και στο κοινό στο οποίο απευθύνεται, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και το « καλό όνομα» (Hence Fearn-Banks , 2007, σελίδα 2)

2.2 Τύποι κρίσεων

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

Σύμφωνα με τους Seymour and Moore (2000), οι κρίσεις διακρίνονται σε δύο είδη, το είδος “ Cobra” και το είδος “ Python”. Το είδος κρίσης “ Cobra” είναι η λεγόμενη ξαφνική κρίση: η καταστροφή « χτυπά» ξαφνικά την επιχείρηση και την οδηγεί κατευθείαν σε κατάσταση κρίσης. Το είδος κρίσης “ Python” είναι η κρίση που αναδύεται στην επιφάνεια σιγά σιγά, το λεγόμενο “ crisis creep”.Ένας αντίστοιχος διαχωρισμός με τον παραπάνω διαχωρισμό σε “ Cobra” και “ Python” κρίσεις γίνεται από τους Peter Ruff and Khalid Aziz , οι οποίοι χωρίζουν τις κρίσεις σε ξαφνικά γεγονότα (sudden events) και γεγονότα που σιγοβράζουν (simmering events). Τα “ sudden events” περιλαμβάνουν ατυχήματα και έκτακτα περιστατικά, τρομοκρατικές ενέργειες, μηχανικές βλάβες , εχθρικές εξαγορές ή κάποιες απροσδόκητες ενέργειες νομικής φύσης.

Τα “simmering events” περιλαμβάνουν καταστάσεις οι οποίες αποκαλύπτονται σταδιακά και μπορούν να οδηγήσουν σε μία κρίση οποιαδήποτε στιγμή. Τέτοια παραδείγματα είναι οι βιομηχανικές αναταραχές, οι εγκληματικές πράξεις διαφόρων τύπων και το αναποτελεσματικό management. Στις Η.Π.Α. το Institute of Crisis Management εξέτασε χιλιάδες περιπτώσεις περιστατικών τόσο σοβαρών για τα οποία έγιναν αναφορές από τα media. Εξέτασαν 55.000 ξεχωριστές περιπτώσεις σε 1500 δημοσιεύσεις μεταξύ του 1990 και 1998. Τα ευρήματα δείχνουν ξεκάθαρα ότι το 86 % των περιστατικών θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως “ simmering events” και μόνο 14% των περιστατικών ως “ sudden events” (Peter Ruff and Khalid Aziz, “ Managing Communication in a Crisis” , Gower, Hampshire England, Burlington USA, 2003).

Επιπρόσθετα, οι Eli Avraham και Eran Ketter (2008) κάνουν αναφορά στο διαχωρισμό των κρίσεων σε ξαφνικές κρίσεις και σε κρίσεις ως το σωρευτικό αποτέλεσμα επίμονων, μακροχρόνιων προβλημάτων (Eli Avraham and Eran Ketter, “ Media Strategies for Marketing Places in Crisis: Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations “ , Elsevier, Oxford UK, 2008). Προσεγγίζοντας τις κρίσεις από την οπτική σκοπιά των θυμάτων ο Gottschalk (1993) διέκρινε τρεις τύπους κρίσεων ανάλογα με το ποιός παθαίνει ζημιά: 1) επιχειρηματικές συμφορές (business calamities) όπως η πτώχευση, 2) προβλήματα καταναλωτών (consumer troubles) όπως τα ελαττωματικά προϊόντα, 3) ανθρώπινες τραγωδίες όπως βία στο εργασιακό περιβάλλον ή αεροπορικά δυστυχήματα .

Άλλοι συγγραφείς προτιμούν τους ορισμούς των κρίσεων που εμβαθύνουν στον αντίκτυπο που έχει η κρίση στην επιχείρηση. Οι Meyers και Holusha (Management Review, τεύχος 70, 1986) διέκριναν εννέα τύπους επιχειρησιακών κρίσεων: 1) δημόσια αντίληψη , 2) ξαφνική μεταστροφή της αγοράς, 3) αποτυχία του προϊόντος, 4) η διαδοχή του ανώτατου management, 5) κρίσεις σχετικά με ρευστά διαθέσιμα , 6) βιομηχανικές σχέσεις, 7) εχθρικό take- over, 8) δυσμενή διεθνή γεγονότα, 9) αγορανομικός έλεγχος των τιμών (regulation) και απελευθέρωση των τιμών (deregulation) . Θα γίνει στη συνέχεια αναφορά σε διάφορους μελετητές που διαχώρισαν τις κρίσεις ανάλογα με την αιτία που τις προκάλεσε. Ο Lerbinger (Lerbinger Otto, “ The Crisis Manager : Facing Risk and Responsibility”, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 1997) περιέγραψε επτά διαφορετικούς τύπους κρίσεων: 1) φυσικές , 2) τεχνολογικές, 3) κρίσεις έντονων αντιπαράθεσεων (crises of confrontation), 4) κρίσεις κακίας (crises of malevolence), 5) λοξές επιχειρησιακές αξίες (skewed management values), 6) δόλος (deception), 7) διοικητικά παραπτώματα (management misconduct).

Έναν ανάλογο διαχωρισμό των κρίσεων με αυτόν του Lerbinger είχε υιοθετήσει προγενέστερα ο Small (1991) ο οποίος διατύπωσε την άποψη ότι από το διαχωρισμό των κρίσεων σύμφωνα με την αιτία προκύπτουν τέσσερις κατηγορίες κρίσεων: 1) τεχνολογικές κρίσεις που περιλαμβάνουν ελλείψεις στο σχεδιασμό του εξοπλισμού , μαζικά ατυχήματα σε βιομηχανικές εγκαταστάσεις, ανακαλέσεις προϊόντων , ατυχίες που αφορούν επικίνδυνα απόβλητα και καταστροφές στις μεταφορές, 2) κοινωνικές κρίσεις που ποικίλλουν από απαγωγές σε πολέμους και δολιοφθορές (οι αντίστοιχες κρίσεις που ο Lerbinger ονομάζει “ crises of confrontation” και “ crises of malevolence”), 3) φυσικές καταστροφές, 4) κρίσεις που σχετίζονται με τον τρόπο διοίκησης (managerial or systemic) με παραδείγματα όπως οι κατηγορίες για επαγγελματική ασυνέπεια εκ μέρους του οργανισμού ή των εκπροσώπων του, κλείσιμο εργοστασίων, απολύσεις εργαζομένων, φήμες εντός της επιχείρησης και κατηγορίες για παράνομες συμφωνίες από έναν οργανισμό σε μία ξένη χώρα. Όλοι οι τύποι κρίσης (εκτός του τελευταίου) ενθαρρύνουν τη θεώρηση της κρίσης ως γεγονός θιγόμενο από το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο ο οργανισμός μετά αντιδρά.

Οι Glaesser (2006), Mansfeld και Pizam (2006) προτείνουν μία λίστα με πέντε τύπους κρίσεων (σύμφωνα με την αιτία) για τις οποίες σε κάθε τουριστικό μέρος θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να τις αντιμετωπίσουν: 1) Τα περιστατικά σχετικά με εγκλήματα (crime- related events) όπως η ληστεία, ο βιασμός, ο φόνος και η απαγωγή, 2) Τα περιστατικά σχετικά με τρομοκρατία (terror- related events) όπως οι βομβιστικές επιθέσεις σε δημόσιους χώρους ή οι αεροπειρατείες, 3) Τα περιστατικά σχετικά με πολιτικές αναταραχές (political unrest events) όπως οι βίαιες συγκεντρώσεις, οι εξεγέρσεις ή ταραχές , 4) Τα περιστατικά σχετικά με φυσικές καταστροφές (natural disaster events) όπως οι σεισμοί, οι πυρκαγιές σε δάση, υπερβολικό κύμα ζέστης ή κρύου, τυφώνες ή τσουνάμι, 5) Τα περιστατικά σχετικά με επιδημίες (epidemic – related events) όπως το SARS, το AIDS ή ασθένειες σχετικές με τα πόδια και το στόμα.

Ο Norman R. Augustine διατυπώνει την άποψη ότι τα είδη των κρίσεων είναι τόσα πολλά που είναι αδύνατον να κατηγοριοποιηθούν . Οι κρίσεις που σχετίζονται με το προϊόν ποικίλλουν από ξαφνικές οριστικές αποτυχίες σε μη αναμενόμενες παρενέργειες και σταδιακή απαξίωση. Μία άλλη κατηγορία κρίσης των επιχειρήσεων προέρχεται από ατυχήματα όπως αεροπορικά και σιδηροδρομικά ατυχήματα που έχουν ως αποτέλεσμα απώλεια ανθρώπων και κλονισμό της εμπιστοσύνης του κοινού στην εταιρεία.

Μία κατηγορία ατυχημάτων που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως τεχνολογικά περιλαμβάνουν την αποτυχία των προηγμένων τεχνολογιών για τις οποίες το κοινό πίστευε ότι ήταν αλάθητες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοια κρίσης είναι η φωτιά στο διαστημόπλοιο “ Apollo” το 1967 στο οποίο πέθαναν 3 αστροναύτες.

Υπάρχουν επίσης κρίσεις που προκαλούνται από εργατικές διαφορές όπως με αυτές με τις οποίες είχε έρθει αντιμέτωπο το εναέριο σύστημα κυκλοφορίας των Η.Π.Α. Τέλος, υπάρχουν και οι κρίσεις που είναι αποτέλεσμα οικονομικών δυσχερειών όπως η ξαφνική έλλειψη ρευστών διαθεσίμων που αντιμετώπισε η Chrysler το 1970 (Norman R. Augustine, “Managing the Crisis You Tried to Prevent”, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995). Ο Mitroff και πολλοί από τους συνεργαζόμενους με αυτόν συγγραφείς (Mitroff and Anagnos, 2001; Mitroff and Pearson, 1993; Pauchant and Mitroff, 1992) σχεδίασαν μία σύνθετη ταξινόμηση των κρίσεων σύμφωνα με το τύπο του γεγονότος που συνέβη στην επιχείρηση: 1) οικονομικές επιθέσεις σε αποκλειστικές πληροφορίες, η οποίες προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, 2) πληροφοριακές επιθέσεις, οι οποίες προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και απειλούν άμεσα την οικονομική ευημερία της, 3) οι παύσεις ή εσωτερικές δυσλειτουργίες, 4) το “ megadamage” αναφερόμενο σε μαζικές καταστροφές όπως αυτή του Chernobyl, 5) οι ψυχολογικές κρίσεις όπως η τρομοκρατία, η δολιοφθορά ή οι αλλοιώσεις προϊόντων, 6) οι επαγγελματικές ασθένειες.

Επιπρόσθετα, οι κρίσεις είναι δυνατόν να διαφοροποιηθούν ως οι κρίσεις οι τροφοδοτούμενες από το φυσικό περιβάλλον και οι κρίσεις τροφοδοτούμενες από ανθρώπους ιδιαίτερα όσον αφορά τον τουριστικό κλάδο.

Οι κρίσεις που προκαλούνται από δυσμενή γεγονότα στη φύση όπως οι φυσικές καταστροφές (τροπικοί κυκλώνες, ανεμοστρόβιλοι, πλημμύρες, χιονοστιβάδες και σεισμοί) έκδηλα διαφέρουν ως προς το βαθμό επίδρασης τους σε σχέση με τις κρίσεις που προκαλούνται από ανθρώπους. Οι κρίσεις που προκαλούνται από ανθρώπους οδηγούν σε πολύ μεγαλύτερη απώλεια πίστης και κατά συνέπεια σε πιο αρνητικές συνέπειες απ’ ότι οι κρίσεις του φυσικού περιβάλλοντος που μπορεί να προκλήθηκαν από αναπόφευκτους παράγοντες. Αυτό το συμπέρασμα μπορεί να εξαχθεί παρατηρώντας τις συνέπειες των γεγονότων στο Los Angeles και στο San Francisco το 1992. Οι φυλετικές ταραχές στο L.A. είχαν μακροπρόθεσμες απώλειες για τον τουρισμό περισσότερες από ότι ο σεισμός στο San Francisco. Εκεί, για την ακρίβεια οι αφίξεις αυξήθηκαν στους 12 μήνες που επακολούθησαν της κρίσης (“Crisis Management in the Tourism Industry”, Elsevier).

2.3 Αιτίες ενδεχόμενων κρίσεων

ΚΥΡΙΕΣ ΑΙΤΙΕΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

- ΦΥΣΙΚΑ ΦΑΙΝΟΜΕΝΑ

Τα ατυχήματα, οι φυσικές καταστροφές, οι περιβαλλοντικές καταστροφές, τα προβλήματα υγείας, οι τεχνικές βλάβες, οι ανεξέλεγκτοι υπάλληλοι, οι δυνάμεις της αγοράς και της οικονομίας συμπεριλαμβάνονται μεταξύ των ενδεχόμενων κρίσεων που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση. Πολλοί κίνδυνοι καθορίζονται αποκλειστικά από τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

- ΜΗΧΑΝΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Για παράδειγμα μια εταιρεία κατασκευής ιατρικών μηχανημάτων είναι εκτεθειμένη σε ποινικές διώξεις για τα προϊόντα που παράγει, καθώς είναι πιθανή πρόκληση κάποιου ατυχήματος ή η εμφάνιση κάποιας παρενέργειας από την χρήση των μηχανημάτων που παράγει. Για παράδειγμα, η Robbins, κατασκευάστρια εταιρεία μηχανήματος ενδομήτριας μεθόδου αντισύλληψης έφτασε στο σημείο της χρεοκοπίας μετά από ένα τεράστιο αριθμό αγωγών λόγω τραυματισμών.

- ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΛΑΘΗ

Οι σύγχρονες εταιρείες μέσα από τις εμπειρίες έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα για τους κινδύνους που σχετίζονται με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, αναπτύσσοντας σχέδια διαχείρισης των ενδεχόμενων κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα, οι αεροπορικές εταιρείες γνωρίζουν ότι σε περίπτωση συντριβής του αεροσκάφους ή κάποιας αεροπειρατείας θα είναι εκτεθειμένες. Για το λόγο αυτό δίνεται μεγάλη βάση στην προετοιμασία για την αντιμετώπιση μιας τέτοιας κρίσης.

Επιπλέον, βιομηχανίες χημικών και πετρελαιοειδών βρίσκονται συνεχώς σε επιφυλακή για το ενδεχόμενο εκρήξεων και διαρροής τοξικών και ρυπογόνων ουσιών στο περιβάλλον.

2.4 Κύκλος ζωής μιας κρίσης

Διάφοροι μελετητές έχουν δείξει ότι οι κρίσεις αποτελούνται από συγκεκριμένα στάδια που μαζί σχηματίζουν τον κύκλο ζωής μιας κρίσης. Επειδή αυτά τα διαφορετικά στάδια απαιτούν διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης, η κατανόηση του κύκλου ζωής μιας κρίσης είναι χρήσιμη για να εφαρμόσουμε την κατάλληλη λύση για κάθε στάδιο (Coombs, 1999). Άλλος λόγος για την σημασία της κατανόησης του κύκλου ζωής της κρίσης είναι ότι μειώνει την μη προβλεψιμότητα της. Αφού οι κρίσεις τείνουν να εξελίσσονται γρήγορα και με έναν απροσδόκητο τρόπο, η κατανόηση του κύκλου ζωής τους μπορεί να βοηθήσει στην πρόβλεψη της πορείας τους. Οι μελετητές ορίζουν τον κύκλο ζωής μιας κρίσης διαφορετικά.

ΣΤΑΔΙΑ ΚΡΙΣΗΣ

1. Κύηση της κρίσης

Είναι η περίοδος προ-κρίσης κατά την οποία δεν υπάρχουν δείγματα εκδήλωσης

ενδεχόμενης κρίσης. “Κάθε στιγμή που δεν υπάρχει κρίση, διανύεται μια κατάσταση

προ-κρίσης”.

2. Πρώτα δείγματα

Το στάδιο αυτό αποτελεί την πρώτη εκδήλωση του πιθανού κινδύνου με ελάχιστα δείγματα, με αποτέλεσμα ο εντοπισμός της κρίσης να είναι δύσκολος.

3. Στάδιο εκδήλωσης

Η περίοδος κατά την οποία εκδηλώνεται μια κρίση. Διαρκεί όσο χρόνο τα χαρακτηριστικά της κρίσης εκδηλώνονται.

4. Στάδιο κορύφωσης

Η περίοδος που κορυφώνεται η κρίση. Στο στάδιο αυτό δεν υπάρχει περίπτωση διορατικότητας της κρίσης.

5. Στάδιο επιπτώσεων

Η περίοδος κατά την οποία οι επιπτώσεις από την κρίση εκδηλώνονται και οι συνέπειες γίνονται ορατές.

6. Στάδιο ομαλοποίησης

Αποτελεί το τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής της κρίσης, καθώς οι διαδικασίες επανέρχονται σε κανονικούς ρυθμούς.

Μπορούμε να διακρίνουμε και από το διάγραμμα του κύκλου ζωής της κρίσης, πως η κρίση έχει προκαλέσει ζημιά στην φήμη της επιχείρησης, καθώς οι ρυθμοί προ-κρίσης δεν περιείχαν κάποια ένταση, ενώ οι ρυθμοί μετά κρίσης την περικλείουν.

Κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της κρίσης οι επιχειρήσεις ακολουθούν κάποια συγκεκριμένη διαδικασία. Στο στάδιο πριν την κρίση οι οργανισμοί ασχολούνται με την αποφυγή τους και με την προετοιμασία για πιθανές κρίσεις. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει πράξεις όπως ο εντοπισμός σημάτων, η ανάπτυξη χαρτοφυλακίων κρίσεων και η δημιουργία θετικών σχέσεων με τα ΜΜΕ. Το δεύτερο στάδιο είναι η διαχείριση του περιστατικού κρίσης. Αυτό το στάδιο χωρίζεται σε τρία υπό-στάδια, αναγνώριση της κρίσης, η συγκράτηση της κρίσης και επανάληψη της επιχείρησης. Το τρίτο και τελικό στάδιο είναι το στάδιο μετά την κρίση όπου οι οργανισμοί επιβεβαιώνουν ότι η κρίση έχει φτάσει στο τέλος της και να προετοιμάζονται για μελλοντικά γεγονότα

Ένα κρίσιμο ερώτημα που μπορεί να προκύψει από την ανάλυση της κρίσης σε στάδια είναι γιατί οι καταστάσεις προχωρούν από το στάδιο “ Pre- Crisis” στο στάδιο “ Acute- Crisis”; Ο Edward S. Devlin υποστηρίζει ότι οι τέσσερις κύριοι λόγοι είναι: 1) η υποτίμηση αυτών των καταστάσεων, 2) η υπερεκτίμηση της ικανότητας διαχείρισης τους, 3) η άγνοια για την εξελισσόμενη κρίση, 4) η με πρόθεση ignore της προειδοποίησης, 5) κάποιες προειδοποιήσεις πριν την κρίση είναι εμφανείς, ενώ άλλες δεν είναι (Edward S. Devlin, “Crisis Management Planning and Execution”, Auerbach Publications, USA, 2007, σελίδες 107-158)



Παραδείγματα κρίσεων

- Στις 17 Αυγούστου 1999 σεισμός μεγέθους 7,4 βαθμών της κλίμακας ρίχτερ έπληξε την βορειοδυτική Τουρκία. Το επίκεντρο του σεισμού τοποθετήθηκε στα νοτιοδυτικά προάστια της πόλης Izmit. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις τουλάχιστον 15.000 άνθρωποι σκοτώθηκαν , 45.000 τραυματίστηκαν , 600.000 έμειναν άστεγοι ενώ αναφέρθηκαν και 45.000 αγνοούμενοι. Τρεις περίπου μήνες μετά, στις 12-11-1999 σεισμική δόνηση μεγέθους 7,2 βαθμών της κλίμακας ρίχτερ έπληξε κυρίως την πόλη Duzce προκαλώντας μεγάλες καταστροφές .(<http://www.oasp.gr/default.asp?l1=3&l2=5&l3=2>).
- Η Coca- Cola ανακαλεί 11 εκατομμύρια κουτιά αναψυκτικών μετά από θεωρούμενη μόλυνση του προϊόντος στο Βέλγιο (1999).
- Οι τρομοκρατικές επιθέσεις από μέλη της Αλ- Κάιντα στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου και στο Πεντάγωνο μέσω της αεροπειρατείας ιδιωτικών αεροπλάνων προκαλούν το θάνατο 2.997 ανθρώπων στη Νέα Υόρκη, Pennsylvania και στο Washington, D.C. (2001).

•Μέλη της Αλ- Κάιντα πυροδοτούν βόμβα σε ένα νυχτερινό club στην Ινδονησία με 202 θύματα (2002).

•14.802 άνθρωποι πεθαίνουν στη Γαλλία λόγω ενός μαζικού καύσωνα: οι περισσότεροι ήταν άτομα τρίτης ηλικίας ή άτομα που δεν είχανε πρόσβαση σε κλιματιζόμενα καταφύγια. Ο πρόεδρος Jacques Chirac δέχεται έντονες κριτικές σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης της κατάστασης (2003).

•Τσουνάμι χτυπάει την Ινδονησία, Σρι Λάνκα, Ινδία και Ταϊλάνδη με υπολογισμένους θανάτους 225.000 ανθρώπων και 229.000 αγνοούμενους (2004).

Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ

Στα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1980 ένα απρόσμενο γεγονός αναστάτωσε την αμερικάνικη κοινή γνώμη καθώς 7 από τα εκατομμύρια ανθρώπων που αγόραζαν σε σταθερή βάση το εξαιρετικά δημοφιλές παυσίπονο TYLENOL, το οποίο μπορούσε να αγοράσει κανείς στην αγορά χωρίς ιατρική συνταγή, βρήκαν τραγικό θάνατο, επειδή όπως διαπιστώθηκε κάποιος ή κάποιοι είτε εσκεμμένα είτε κατά λάθος είχαν προσθέσει μικρή αλλά θανατηφόρα ποσότητα υδροκυανίου σε κάψουλες του αναλγητικού φαρμάκου.

Η αντίδραση της εταιρείας Johnson & Johnson υπήρξε ακαριαία. Η επιχείρηση διέθεσε το ποσό των 300 εκατ. δολαρίων ανακαλώντας όλα τα φιαλίδια του φαρμάκου από όλες τις αγορές. Παράλληλα η εταιρεία εισήγαγε άμεσα μια νέα μορφή αεροστεγούς συσκευασίας που δεν επέτρεπε την παρέμβαση στα φιαλίδια μετά την έξοδο τους από την γραμμή παραγωγής.

Η εταιρεία έδωσε όλες τις απαιτούμενες από τα ΜΜΕ πληροφορίες ζητώντας ταυτόχρονα την κατανόηση της αμερικανικής κοινής γνώμης. Με αυτόν τον τρόπο έδειξε ευαισθησία παραδεχόμενη την οδύνη της για το γεγονός. Η αμερικανική κοινή γνώμη επικρότησε την διαχείριση της κρίσης από τα στελέχη της εταιρείας και οι πιθανές απώλειες σε αξιοπιστία και προτίμηση για τα προϊόντα της εταιρείας περιορισθήκαν σε μηδενικά επίπεδα.

Η ΑΠΟΤΥΧΙΑ

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 το τάνκερ της εταιρείας EXXON με την επωνυμία EXXON VALDEZ προσέκρουσε σε παγόβουνο στον κόλπο της Αλάσκας με αποτέλεσμα εκατομμύρια λίτρα αργού πετρελαίου να χυθούν στη θάλασσα προκαλώντας ίσως τη μεγαλύτερη μέχρι τότε περιβαλλοντική καταστροφή που προκάλεσε το θάνατο σε ψάρια, θαλάσσια κύτη και πουλιά και απώλεια εισοδήματος για τους αλιείς της περιοχής. Ο έλεγχος απέδειξε ότι ο κυβερνήτης του σκάφους εμπιστεύθηκε το τιμόνι σε κατώτερο αξιωματικό που δεν διέθετε την απαραίτητη άδεια και εμπειρία και το κακό ολοκληρώθηκε με τους λανθασμένους χειρισμούς στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας.

Δεν υπήρξε άμεση αντίδραση μετά την ανακοίνωση της κρίσης. Προφανώς η εταιρεία δεν διέθετε πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων καθώς επαναπαύτηκε στις ασφαλείς διακινήσεις αργού πετρελαίου και παραγωγών του από το στόλο των σκαφών της.

Η επικοινωνιακή πολιτική και η διαχείριση της κρίσης από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της εταιρείας ήρθε με καθυστέρηση. Η ενημέρωση ήταν σπασμωδική και ελλιπής και προσέβαλε όχι μόνο τα στελέχη και τους εκπροσώπους των ΜΜΕ στα οποία δεν δόθηκαν ακριβή στοιχεία αλλά και την κοινή γνώμη καθώς δεν υπήρξε έκφραση οδύνης.

Η EXXON τελικά αναγκάστηκε να πληρώσει πολλά δισεκατομμύρια δολάρια στην Κυβέρνηση της Αλάσκας και την Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση των ΗΠΑ, στους αλιείς της περιοχής αλλά και σε μεμονωμένα άτομα και, φυσικά, υπέστη πτώση εταιρικού γοήτρου για πολλά χρόνια μετά το γεγονός.

3.1 Τι είναι η διαχείριση κρίσεων

Η Διαχείριση Κρίσεων (Crisis Management) ορίζεται ως η μεθοδολογία εκείνη που περιλαμβάνει συγκεκριμένο σχέδιο, οργάνωση, καθοδήγηση, και έλεγχο κατά την σημαντική περίοδο ακριβώς πριν, κατά τη διάρκεια, και μετά από μία καταστροφή, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι τυχόν απώλειες των πόρων ενός οργανισμού από αυτή την καταστροφή και οι οποίοι (πόροι) θεωρούνται άκρως απαραίτητοι για την πλήρη επανόρθωση του οργανισμού αυτού. Κάθε γεγονός το οποίο δύναται να συγκεντρώσει το δημόσιο αρνητικό ενδιαφέρον σε μία επιχείρηση και να δημιουργήσει αρνητικές επιπτώσεις στη χρηματοοικονομική της κατάσταση, στις σχέσεις της με τους πελάτες της ή στη φήμη της ορίζεται ως κρίση.

Στη Διαχείριση Κρίσεων εμπλέκονται πολλά επίπεδα της επιχείρησης όπως η διεύθυνση περιβάλλοντος, η διεύθυνση υγιεινής και ασφάλειας, η διεύθυνση προσωπικού, οι δημόσιες σχέσεις, το τμήμα μάρκετιν, το νομικό τμήμα κ.α. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Αμερικάνικη Ένωση Μηχανικών Υγιεινής και Ασφάλειας Εργασίας (American Society of Safety Engineers-ASSE) το 2002, έδειξε ότι η μεγαλύτερη πλειοψηφία (90.5%) των επιχειρήσεων διέθεταν ήδη κάποιο γραπτό Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων (ΣΔΚ). Απλώς, η ονομασία αυτών των Σχεδίων διέφερε: Σχέδιο Άμεσης Δράσης (Emergency Response Plan), Επιχειρηματικό Σχέδιο Συνοχής (Business Continuity Plan), Σχέδιο Καταστροφών (Disaster Plan) και Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων (Crisis Management Plan).



Χάρτης ροής διαχείρισης κρίσεων (Πιπερόπουλος 2007)

3.2

Κάθε υπηρεσία, Οργανισμός ή οικονομική μονάδα, ανεξαρτήτως μεγέθους οφείλει έχει ένα χάρτη ροής διαχείρισης κρίσεων, το οποίο θα προκαθορίζει συγκεκριμένες μεθοδικές διαδικασίες, ενέργειες και δράσεις για την έξοδο από την κρίση.

1) Έσο έτοιμος

Κάθε πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων χρειάζεται να ξεκινήσει με τη διαβεβαίωση ότι η επιχείρηση ή ο οργανισμός διαθέτει συγκεκριμένη ομάδα διαχείρισης κρίσεων τα μέλη της οποίας είναι ενημερωμένα και μπορούν να συνεργαστούν με στόχο την επιτυχή εφαρμογή ενός προσυμφωνημένου σχεδίου δράσης. Σε τακτά χρονικά διαστήματα η ομάδα διαχείρισης κρίσεων με επικεφαλής το στέλεχος της επικοινωνίας και των δημοσίων σχέσεων συνέρχεται και δημιουργεί μια σειρά από πιθανά σενάρια που αφορούν μια πληθώρα πιθανών κρίσεων που ίσως, αναπάντεχα, κάποια στιγμή θα κληθεί να διαχειρισθεί. Μέσα στα πιθανά σενάρια, έχει αποδειχθεί στην πράξη, ότι μπορεί να συμπεριληφθεί το σενάριο, όπου οι επικεφαλείς της ομάδας διαχείρισης κρίσεων είναι αδύνατον να εντοπισθούν έγκαιρα και συνεπώς τον συντονισμό των προσπαθειών χρειάζεται να αναλάβουν οι προσδιορισμένοι «αντικαταστάτες τους».

Επειδή η επιτυχία κάθε προγράμματος διαχείρισης κρίσεων στηρίζεται στην απλότητα του, έτσι ώστε όλοι όσοι απαρτίζουν την προσδιορισμένη ομάδα να είναι σε θέση να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν, πότε πρέπει να το κάνουν και πώς να δραστηριοποιηθούν, είναι απαραίτητο σε τακτά χρονικά διαστήματα να γίνονται δοκιμαστικές εφαρμογές του σχεδίου. Οι εφαρμογές διασφαλίζουν ότι το πρόγραμμα είναι πάντα επίκαιρο και προσαρμοσμένο σε μεταβαλλόμενες συνθήκες μέσα και έξω

από το χώρο εργασίας, σε πιθανές αλλαγές προσωπικού της επιχείρησης ή του οργανισμού που έχουν επίπτωση και στη σύνθεση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων και σε τεχνολογικές αλλαγές ή νέες συνθήκες λειτουργίας των ΜΜΕ.

2) Παροχή χρήσιμων πληροφοριών

Οι μακροχρόνιες εμπειρίες με περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων έχουν αποδείξει ότι, όταν ξεσπά μια κρίση ο χρόνος γίνεται ο πλέον αμείλικτος εχθρός των στελεχών δημοσίων σχέσεων που θα την διαχειρισθούν σε ότι αφορά την παροχή αναγκαίων πληροφοριών όχι μόνο προς τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα στελέχη της επιχείρησης ή του οργανισμού, αλλά και προς τους δημοσιογράφους των ΜΜε που θα κατακλύσουν την περιοχή ζητώντας «πληροφορίες» για το συμβάν.

Μέρος του προγράμματος διαχείρισης κρίσεων χρειάζεται να είναι και η ύπαρξη προετοιμασμένου πληροφοριακού υλικού για την επιχείρηση όπως οργανογράμματα, ιστορικά και οικονομικά στοιχεία, αριθμοί και πολιτικές που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους, ισολογισμούς, πωλήσεις κλπ. Οι λόγοι που κάνουν αναγκαία την ύπαρξη τέτοιου υλικού είναι ότι το στέλεχος των δημοσίων σχέσεων και τα διοικητικά στελέχη δε θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες των εκπροσώπων των ΜΜΕ οι οποίοι βέβαια, ως υπεύθυνοι κάλυψης των γεγονότων δεν μπορεί να στείλουν στα δικά τους κέντρα (εφημερίδα, ραδιόφωνο ή τηλεόραση) «λευκές σελίδες» ή κενές λόγου ή εικόνας ταινίες και για να «γεμίσουν το κενό» θα αναζητήσουν οποιεσδήποτε πληροφορίες μπορεί να συλλέξουν επί τόπου από αυτόπτες και αυτήκοους μάρτυρες, οι οποίοι μπορεί να καταθέσουν «ότι τους κατέβει...» δημιουργώντας αρνητικές εντυπώσεις για την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

3) Διαχείριση ροής πληροφοριών

Οι κρίσεις όπως έχει επισημανθεί έρχονται αναπάντεχα, δεν ακολουθούν τις προδιαγραφές της επιχείρησης και γίνονται αντιληπτές όταν ερωτηθεί η διοίκηση από κάποιο δημοσιογράφο «τι συμβαίνει στην επιχείρησή σας;...»

Σε κάθε περίπτωση η αντίδραση «ουδέν σχόλιο» δεν βοηθά την εικόνα της επιχείρησης καθώς οι εκπρόσωποι των ΜΜΕ θα συμπληρώσουν όπως αυτοί κρίνουν ορθό το κενό που δημιουργείται. Είναι λοιπόν απαραίτητο να υπάρξει ένα συγκεκριμένο πρόσωπο που θα απαντά στις ερωτήσεις των εκπροσώπων των ΜΜΕ με συγκεκριμένες τοποθετήσεις κερδίζοντας έτσι τις εντυπώσεις ότι ο οργανισμός και γνωρίζει και ελέγχει και επιθυμεί να πληροφορήσει σωστά την κοινή γνώμη που διψά να κατανοήσει το μέγεθος και τις επιπτώσεις της κρίσης που αντιμετωπίζουν.

Σε παγκόσμια κλίμακα επιχείρησης και οργανισμοί έχουν υιοθετήσει στο πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων την κλίμακα σοβαρότητας της κάθε κρίσης και με γνώμονα αυτήν προσδιορίζουν το πρόσωπο διαχείρισης της ροής πληροφοριών.

4) Αποδοχή βασικών κανόνων

Το πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων που έχει υιοθετηθεί από την επιχείρηση περιλαμβάνει συνήθως και άλλες επιχειρήσεις που μπορεί να είναι προμηθευτές, πελάτες ή συνεργάτες και η παρουσία τους στην εφαρμογή του προγράμματος από τη στιγμή που θα εκδηλωθεί μια κρίση γίνεται αναγκαία. Εδώ σημειώνεται ότι η συμφωνία σε βασικούς κανόνες συμπεριφοράς γίνεται για να αποφευχθούν επικαλύψεις στην επικοινωνία με τα ΜΜΕ και τους άλλους φορείς και να αποφευχθεί η ανθρώπινη τάση να ρίξουμε άλλους τις ευθύνες.

5) Προβολή κύρους

Οι εκπρόσωποι των ΜΜΕ, εκτός εάν προϋπήρξε κάποια έντονα θετική σχέση στο παρελθόν, δεν μπορεί να υποθέσει κανείς ότι θα διάκινται ευνοϊκά προς την επιχείρηση που αντιμετωπίζει και διαχειρίζεται μια κρίση με ανθρώπινα θύματα και υλικές ζημιές. Αυτή η διαπίστωση οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το στέλεχος ή τα στελέχη επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων που είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη της διαχείρισης της κρίσης οφείλουν να προβληθούν με μια αδιαμφισβήτητη αίσθηση κύρους για αυτά που λένε και για τον τρόπο που τα λένε.

Σε πολλές γνωστές περιπτώσεις κρίσεων, από την πτώση και συντριβή αεροπλάνων, τη βύθιση εμπορικών ή επιβατηγών πλοίων, τις εκρήξεις και τις πυρκαγιές σε εργοστάσια και το θάνατο φιλάθλων σε γήπεδα ή θαμώνων σε νυχτερινά κέντρα διασκέδασης το θεμελιακό πρόβλημα της προβολής κύρους που κερδίζει την αξιοπιστία του εκπροσώπου της επιχείρησης ήταν και παραμένει ένα από τα βασικά κλειδιά της επιτυχημένης διαχείρισης κρίσεων.

6) Συνεχής παροχή πληροφοριών

Ένα από τα θεμελιακά ερωτήματα που χρειάζεται να αντιμετωπίσουν οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων και οι διοικήσεις επιχειρήσεων σχετίζεται με το θέμα της παροχής πληροφοριών προς τα ΜΜΕ με μια αίσθηση συνέχειας και συνέπειας. Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι κάθε κρίση έχει ένα σημείο υψηλού ενδιαφέροντος και στη συνέχεια μια πτώση καθώς άλλα θέματα κερδίζουν το ενδιαφέρον των ΜΜΕ. Η κλασική θέση ότι η άρνηση για παροχή πληροφοριών δημιουργεί καχυποψία και επιπρόσθετα δημιουργεί ένα κενό πληροφόρησης το οποίο θα χρειαστεί να γεμίσουν οι δημοσιογράφοι. Όταν δεν υπάρχουν νεώτερα δεδομένα και πληροφορίες, τότε είναι προτιμότερο να το γνωστοποιηθεί στα ΜΜΕ.

7) Έκφραση λύπης

Στην συγκεκριμένη περίπτωση οι γνώμες των ειδικών για την έκφραση κάποιου είδους «λύπης ή και οδύνης» ως μέρος της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεως δίστανται. Τα ΜΜΕ μπορούν να εκλάβουν μια τέτοια ενέργεια ως έμμεση παραδοχή κάποιας ενοχής ή μιας συναισθηματικής φόρτισης που δε τεκμηριώνει ευθύνες.

Η διεθνής πρακτική έχει να παρουσιάσει πολλά παραδείγματα όπου η αμεσότητα της ομάδας διαχείρισης κρίσεων να εκφράσει την λύπη ή την οδύνη της για ένα τραγικό γεγονός λειτούργησε θετικά ακόμη και σε περιπτώσεις όπου τελικά αποδείχθηκε κάποιο ποσοστό νομικής ευθύνης της επιχείρησης απέναντι στα θύματα της κρίσης.

8) Διασφάλιση ακριβείας

Σε περιπτώσεις κρίσεων η διασφάλιση της ακρίβειας των γεγονότων (ταυτότητες θυμάτων, αναφορές σε περιουσιακά στοιχεία, ακριβής αριθμός πτήσεως αν πρόκειται για αεροπορικό ατύχημα) παρέχει προς τους δέκτες των μηνυμάτων τη διαβεβαίωση ότι η επιχείρηση είναι αξιόπιστη οντότητα και αποφεύγεται η πρόκληση περαιτέρω προβλημάτων δημιουργώντας ανησυχίες στην κοινή γνώμη.

9) Προβολή ευαισθησίας

Στο εγχειρίδιο της διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνεται το θέμα της προβολής ευαισθησίας εκ μέρους του οργανισμού, δείχνοντας με αυτό τον τρόπο τα συναισθήματα μας στα θύματα και τις οικογένειες τους είτε πρόκειται για δικούς μας εργαζομένους είτε πρόκειται για μέλη του ευρύτερου κοινωνικού συστήματος.

10) Μαθαίνουμε από εμπειρίες

Από κάθε μικρή ή μεγάλη κρίση που θα διαχειρισθεί η επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει εμπειρία, να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του σχεδίου της, τις διαφορές στην εκδήλωση συμπεριφοράς των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσεων, την ενσάρκωση των ρόλων που είχαν εκπαιδευθεί να διαδραματίσουν εάν κάτι συνέβαινε.

3.3 Τα στάδια της διαχείρισης κρίσεων:

Σύμφωνα με τον Norman R. Augustine (“ Managing the Crisis You Tried to Prevent”, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995, σελ.1-31) τα στάδια της διαχείρισης κρίσεων είναι : η αποφυγή της κρίσης, η προετοιμασία για διαχείριση της κρίσης, η αναγνώριση της κρίσης, η συγκράτηση της κρίσης, η επίλυση της κρίσης και η δημιουργία ωφέλειας από την κρίση.Αλλά πώς μπορούν να προβλέψουν τις επερχόμενες κρίσεις;

Ο Norman R. Augustine προτείνει τη δημιουργία μίας λίστας με οτιδήποτε μπορεί να προκαλέσει ζημιά στην επιχείρηση έχοντας λάβει υπόψη τις πιθανές επιπτώσεις και υπολογίσει το κόστος της αποφυγής. Η εταιρεία λοιπόν πρέπει για κάθε πιθανή κρίση να υπολογίσει τις οικονομικές ζημιές που μπορεί να προκαλέσει κάθε πιθανή κρίση, την πιθανότητα αυτής να συμβεί και την αναμενόμενη αξία για καθεμία από αυτές (οικονομικές ζημιές επί την πιθανότητα). Την αναμενόμενη αξία για καθεμία από τις κρίσεις θα πρέπει εν συνεχεία να την συγκρίνει με το κόστος της αποφυγής τους ώστε να αποφασιστεί για ποιές κρίσεις συμφέρει να ληφθούν μέτρα αποφυγής τους. Ο σχεδιασμός της αντιμετώπισης των κρίσεων περιλαμβάνει για παράδειγμα την ίδρυση ενός κέντρου διαχείρισης κρίσεων, κατάρτιση σχεδίων δράσης, σχεδίων επικοινωνίας, και σχεδίων προσομοίωσης με πραγματικές καταστάσεις κρίσεων.

Οι περισσότερες αεροπορικές εταιρείες έχουν δημιουργήσει τις λεγόμενες ομάδες κρίσεων” και λεπτομερή σχέδια συνέχισης της λειτουργίας των επιχειρήσεων σε επείγουσες περιπτώσεις.

Φυσικά κάθε σχέδιο θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει σχέδιο επικοινωνιών (communication plan) με σκοπό την ορθή επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους. Το σχέδιο επικοινωνιών έχει να κάνει με την προσεκτική επιλογή εκείνων των μηνυμάτων που θα αντικατοπτρίζουν το πρόβλημα και τη θέση της εταιρείας, την επιλογή του εκπροσώπου της εταιρείας που θα αναλάβει την επικοινωνία, την τοποθέτηση του προβλήματος στις πραγματικές του διαστάσεις και την ανάληψη των ευθυνών της εταιρείας. Εν συνεχεία τα σχέδια θα πρέπει να δοκιμαστούν στην πράξη ώστε να ανακαλυφθούν τυχόν αδυναμίες σε αυτά και να βρεθούν ευκαιρίες για βελτίωση. Τα σχέδια όμως θα πρέπει και να ανανεώνονται τακτικά.

Η αναγνώριση της κρίσης είναι συνήθως η μεγαλύτερη πρόκληση για την εταιρεία. Πολλές φορές η υπερβολική εστίαση σε τεχνικά ζητήματα παραβλέποντας άλλες απόψεις του προβλήματος μπορεί να οδηγήσει στην υποτίμηση του από την εταιρεία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση του μικροεπεξεργαστή Pentium της Intel το 1994.

Οι αρχές της συγκράτησης της κρίσης είναι:

- 1) η γρήγορη και αποφασιστική αντίδραση στο πρόβλημα
- 2)η τοποθέτηση των συμφερόντων των ανθρώπων πάνω απ' όλα
- 3)η φυσική παρουσία στο προσκήνιο των ανωτέρων στελεχών της εταιρείας ως ένα σαφές μήνυμα ότι η εταιρεία αντιμετωπίζει με σοβαρότητα το πρόβλημα
- 4) η ανοικτή επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους και τα MME(Larry Barton, 2004).

έ Πέρα από τη φάση της συγκράτησης, η δουλειά της ομάδας διαχείρισης κρίσεων είναι να διαχειριστούν το πρόβλημα μέχρι αυτό να λυθεί . Βασικοί κανόνες της επίλυσης των κρίσεων είναι:

- 1) ο χρόνος δεν είναι με το μέρος της επιχείρησης
- 2) απαιτείται η συνεχής συγκέντρωση πληροφοριών για την κρίση
- 3) συνεχής επικοινωνία της επιχείρησης με τους εμπλεκόμενους

έ

ς

- 4) η καταγραφή των πηγών πληροφόρησης, των αποφάσεων, των προθέσεων και των πράξεων καθ' όλη τη διάρκεια της επίλυσης του προβλήματος θα χρησιμεύσει ως εργαλείο μάθησης μετά την κρίση, την περισυλλογή για το τι πήγε καλά και τι όχι στη διάρκεια της. Επίσης θα φανεί χρήσιμη αυτή η καταγραφή σε πιθανές δικαστικές διαμάχες
- 5) η υιοθέτηση τεχνικών διαχείρισης έργων (project management techniques) όπου φανεί αναγκαίο
- 6) η σημασία της παρουσίας ενός ηγέτη
- 7) η κήρυξη του τέλους της κρίσης.

Το τέλος της κρίσης έχει τα εξής σημάδια: οι υπάλληλοι έχουν επιστρέψει στα καθημερινά τους καθήκοντα, οι σχέσεις με τους πελάτες και προμηθευτές έχουν επανέλθει στα φυσιολογικά τους επίπεδα, το τηλέφωνο χτυπά και στην άκρη του τηλεφώνου δεν είναι ένας reporter ειδήσεων, οι πωλήσεις, τα έσοδα και άλλοι δείκτες της επίδοσης της επιχείρησης είναι στα φυσιολογικά τους επίπεδα. (Larry Barton, 2004). Τέλος, όσον αφορά τη δημιουργία ωφέλειας από την κρίση οι προσδοκίες για τσιταριείες είναι τόσο χαμηλές που λαμβάνουν εύσημα απλά επειδή έκαναν το σωστό.



4. Συμπεράσματα

Γενικό συμπέρασμα της ανάλυσης των κρίσεων , ευλογα καταλαβαίνουμε ότι το περιεχόμενο των κρίσιμων καταστάσεων είναι ταυτόσημο με την πιθανή απουσία της σταθερότητας και ικανό να προκαλέσει τεράστιες απώλειες και προβλήματα

. Η διαχείριση κρίσεων μπορεί να αποτελέσει το σημαντικότερο όπλο των σύγχρονων εταιριών ικανό για την εξασφάλιση της ύπαρξης, της βιωσιμότητας αλλά και της ανάπτυξης του εκάστοτε οργανισμού μετά και από μια σοβαρή κρίση.

Οι περιπτώσεις των επιχειρήσεων που επένδυσαν σε ένα οργανωμένο πλάνο διαχείρισης κρίσεων με οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους και ξεπέρασαν μια κρίση είναι πολλές και αποτελούν παραδειγμα προς μίμηση και για τις υπολοιπες.

. Η πρόληψη θεωρείται η καλύτερη πιθανή ευφορη λυση για μια επιχειρηση.

Συνοψίζοντας την ανάλυση μας παρακάτω παρατίθενται τα κέρδη μια σωστής διαχείρισης κρίσης,

- Η κρίση δεν ξεπερνά τα όρια της επιχείρησης
- Η δομή της εταιρίας παραμένει ίδια,εχοντας στην κατοχη της χρήσιμες εμπειρίες για βελτιστοποίηση της διαχείρισης μελλοντικών κρίσεων
- Προστασια της φημης της εταιρειας
- Σοβαρό εταιρικό προφίλ με ακριβείς αποφάσεις βασισμένες στα γεγονότα
- Με μια ανάλυση κόστους μπορεί να υπολογιστεί το πιθανό κόστος που είχε η κρίση στην

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Sykes, “ The Concise Oxford Dictionary”, 1985
- John R. Darling, "Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making", Leadership & Organization Development Journal, 1994
- Richard Luecke, “Crisis Management- Master the Skills to Prevent Disasters”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004
- Meena Ahmed, “ The Principles and Practice of Crisis Management”, palgrave macmillan, Hampshire and New York, 2006
- Seymour and Moore, Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice, 2000
- Peter Ruff and Khalid Aziz, “Managing Communication in a Crisis”, Gower, Hampshire England, Burlington USA, 2003
- Meyers και Holusha, Management Review, 70, 1986
- Lerbinger Otto,” The Crisis Manager : Facing Risk and Responsibility”, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 1997
- Dirk Glaesser , “Crisis Management in the Tourism Industry”, Elsevier, Oxford and Burlington, MA, 2003
- Ian I. Mitroff, Gus Anagnos, “Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management”, 2001
- Edward S. Devlin, “Crisis Management Planning and Execution”, Auerbach Publications, USA, 2007
- Larry Barton- subject adviser “Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters”, Harvard Business School, Boston, MA, 2004
- Norman R. Augustine , “Managing the Crisis You Tried to Prevent”, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995
- Πιπερόπουλος Γεώργιος, Επικοινωνώ άρα υπάρχω, 2007
- Σφακιανάκης Μ. Κ., Διοικητική Κρίσεων, Αθήνα .. Εκδόσεις «Έλλην», 1998

