



Μαθήματα Πολιτικών Καταστάσεων
 της Διαχείρισης Κρίσεων σε Έργα

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΡΟΔΕΚΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑ

Γεώργιος Α. Παπαδόπουλος

2010

ΕΛΕΓΧΟΣ

ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑ

Η εργασία αυτή απευθύνεται ως στόχο την απόκτηση του διπλώματος:

«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ»

ΥΠΟ ΤΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



00163077

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	63077 α
ΣΟΜ.	43989
ΤΑΞΗ	658.4 ΓΑΠ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ	

Γαλάζιου Η. Ναταλία
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΔΗΛΩΣΗ

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών στην «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Η Δηλούσα,

Γαλάζιου Η. Ναταλία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η κρίση είναι ένα σημαντικό και απρόβλεπτο γεγονός, που απειλεί να βλάψει έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αν και οι ορισμοί μπορούν να διαφέρουν κατά πολύ, τρία στοιχεία είναι κοινά: (α) αποτελεί απειλή για την επιχείρηση/οργανισμό, (β) υπάρχει το στοιχείο του αιφνιδιασμού, και (γ) λήψη απόφασης σε σύντομο χρονικό διάστημα.

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 απ' αυτή την καταστροφή και οι οποίοι (πόροι) θεωρούνται άκρως απαραίτητοι για την πλήρη επανόρθωση του οργανισμού αυτού.

Η μελέτη αυτή επιχειρεί να αναλύσει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της διαχείρισης κρίσεων σε έργα. Περιλαμβάνεται μία θεωρητική προσέγγιση των κρίσεων, των έργων και της διαχείρισης τους, οι στρατηγικές αντιμετώπισης των κρίσεων σε κάθε τομέα του έργου, μελέτη για την κρίση στην Ευρωπαϊκή Ένωση (οικονομική και μη) και τέλος παρουσιάζεται ένα ολιστικό μοντέλο αντιμετώπισης των κρίσεων.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή, κ. Εμίρη Δημήτριο για τις συμβουλές και υποδείξεις του καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης, είμαι ιδιαίτερα ευγνώμων στην κ. Γαλάζιου Κωνσταντίνα γιατί η συμβολή της στην εκπόνηση της εργασίας ήταν σημαντική. Τέλος, ευχαριστώ τους γονείς μου για την αμέριστη στήριξη και υπομονή όλα αυτά τα χρόνια.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Γαλάζιου Η. Ναταλία

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ & ΟΡΙΣΜΟΙ	10
2.1 ΚΡΙΣΗ	10
2.1.1 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΕΡΜΗΝΕΙΕΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	11
2.1.2 ΕΙΔΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	12
2.1.2.1 ΞΑΦΝΙΚΗ ΑΙΦΝΙΔΙΑ ΚΡΙΣΗ – SUDDEN CRISIS	12
2.1.2.2 ΥΠΟΒΟΣΚΟΥΣΑ ΚΡΙΣΗ - SMOLDERING CRISIS	13
2.1.2.3 ΑΛΛΟΙ ΤΥΠΟΙ ΚΡΙΣΕΩΝ	14
2.1.2.3.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ECONOMIC CRISIS	15
2.1.2.3.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ - ENVIROMENTAL CRISIS	15
2.1.2.3.3 ΦΥΣΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗ	16
2.1.3 ΑΙΤΙΕΣ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ	16
2.2 ΜΕΤΑΤΡΕΠΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ ΣΕ ΕΥΚΑΙΡΙΑ	18
2.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	21
3. ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΑ ΕΡΓΑ ΚΑΙ ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ	26
3.1 TRANSFORMING THE CRISIS-PRONE ORGANIZATION: PREVENTING INDIVIDUAL, ORGANIZATIONAL AND ENVIRONMENTAL TRAGEDIES	26
3.2 PROJECT RESCUE: CHALLENGES IN RESPONDING TO THE UNEXPECTED	29
3.3 CRISIS MANAGEMENT IN THE NEW STRATEGY LANDSCAPE	31
4. ΕΡΓΟ	33
4.1 ΓΕΝΙΚΑ	33
4.1.1 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΕ ΕΝΑ ΕΡΓΟ	36
4.1.2 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΕΡΓΩΝ	37
4.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ	40

ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Γαλάζιου Η. Ναταλία

4.2.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ	42
5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	45
6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ.....	50
6.1 ΑΙΤΙΕΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ.....	50
6.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ.....	52
7. ΕΡΓΟ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΡΙΣΗΣ.....	53
7.1 ΚΡΙΣΗ ΣΤΟ ΦΥΣΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ – SCOPE CRISIS	55
7.2 ΚΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ – TIME CRISIS.....	57
7.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ – FINANCIAL CRISIS	60
7.4 ΚΡΙΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ-PROCUREMENT CRISIS	63
7.5 ΚΡΙΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- QUALITY CRISIS	66
7.6 ΚΡΙΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ –HUMAN RESOURCE CRISIS	68
7.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΟΜΗΣ ΚΡΙΣΗΣ CRISIS BREAKDOWN STRUCTURE	69
8. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	72
8.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΟ.....	72
8.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	78
8.2.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΥΠΟΚΕΙΤΑΙ ΣΕ ΚΡΙΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	79
8.2.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΥΠΟΚΕΙΤΑΙ ΣΕ ΚΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ	83
8.2.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΥΠΟΚΕΙΤΑΙ ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	85
8.2.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΥΠΟΚΕΙΤΑΙ ΣΕ ΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ.....	87
8.2.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΥΠΟΚΕΙΤΑΙ ΣΕ ΚΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	89
8.3 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑΣ	91
8.4 ΜΗΤΡΑ ΚΡΙΣΕΩΝ ΕΡΓΟΥ.....	94
9.ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ	99

ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Γαλάζιου Η. Ναταλία

9.1 ΓΕΝΙΚΑ	99
9.1.1 Η ΚΡΙΣΗ ΩΣ ΠΡΟΪΟΝ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ	99
9.1.2 ΕΞΕΛΙΣΣΟΜΕΝΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ	100
9.1.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ	101
9.1.3.1 ΠΡΟΛΗΨΗ	102
9.1.3.2 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ	103
9.1.3.3 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	103
9.1.3.4 ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	105
9.1.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ	106
9.2 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ: Η ΑΙΤΙΑ, ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	108
9.2.1 ΠΕΝΤΕ ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	110
9.2.2 ΓΙΑ ΕΝΑ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ	114
10. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ – ΟΛΙΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΓΑ	117
10.1 ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΗΔΗ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΓΝΩΣΗΣ – ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΑΣ	121
10.2 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ	129
10.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	132
10.3.1 ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ	136
11. ΕΠΙΛΟΓΟΣ	141
12. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	143
ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ	143
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	143

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

"The only way to make bedrock, large scale change in an organization is to teach it how to be different, not how to do something differently." Jac Fitz-enz, The ROI of Human Capital.

Ο σκοπός της μελέτης αυτής είναι να παράσχει ένα πρότυπο για τους τομείς εμφάνισης κρίσεων κατά την διάρκεια εκτέλεσης ενός έργου και για τον σχεδιασμό των αποκρίσεων σε κάθε είδος κρίσης. Οι κρίσεις είναι πλέον αναπόφευκτες, αναπόσπαστα, φυσικά στοιχεία της καθημερινότητας.

Σ' αυτήν την εργασία δεν διερευνώνται ποσοτικές μέθοδοι και στατιστικές γενικεύσεις σχετικά με τη διαχείριση των κρίσεων, αλλά περισσότερο περιγράφεται η ουσία της διαχείρισης κρίσεων και θέματα σχετικά με την αντιμετώπιση κρίσεων σε έργα.

Με τις πληροφορίες και τις γνώσεις που συγκεντρώνονται σε όλη την εργασία συμπεραίνεται ότι ενώ είναι σχεδόν αδύνατη η πλήρης πρόβλεψη και αποτροπή της κρίσης, ανεξάρτητα από τις ικανότητες των project managers των έργων, υπάρχουν μέτρα που αν υιοθετηθούν συντελούν στην αποτελεσματική προετοιμασία απέναντι στην εκάστοτε κρίση.

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις έχουν να κάνουν με τη γενική οργανωτική δυνατότητα διαχείρισης κρίσεων. Η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων είναι κάτι περισσότερο

από συντονισμό και ανταποκρίνεται στις άμεσες συνέπειες του συμβάντος. Η διαχείριση κρίσεων έχει τέσσερις διαστάσεις:

- ❖ *Πρόληψη της κρίσης (Crisis prevention)*, έννοια που συμπεριλαμβάνει την έγκαιρη αναγνώριση και προειδοποίηση για την εμφανιζόμενη απειλή, και την ικανότητα αποτελεσματικής παρέμβασης. Το κλειδί για τη διαχείριση των κρίσεων είναι η πρόληψη τους,
- ❖ *Προετοιμασία για την κρίση (Crisis preparation)*, έννοια που συμπεριλαμβάνει την ικανότητα προετοιμασίας για το άγνωστο, την εφαρμογή σχεδίων, και την επικαιροποίηση αυτών, με βάση τις απαιτήσεις της σύγχρονης επιχειρηματικότητας,
- ❖ *Αντιμετώπιση της κρίσης (Crisis coping)*, έννοια που συμπεριλαμβάνει το στάδιο της αντίδρασης στις κρίσεις, το οποίο απαιτεί κρίσιμες αποφάσεις να τεθούν σε εφαρμογή,
- ❖ *Μετά την κρίση (Crisis aftermath)*, έννοια που συμπεριλαμβάνει τα διδάγματα που προκύπτουν από την αντιμετώπιση της κρίσης. Η συγκεκριμένη χρονική περίοδος παρέχει μια τεράστια ευκαιρία επανεξέτασης και αναδιοργάνωσης. Αποτελεί σημείο καμπής στην οργανωτική ζωή, παρέχονται ευκαιρίες για την εδραίωση της φήμης, για τη φροντίδα και την άνοδο, για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της εποχής με εταιρική υπευθυνότητα.

Ως αποτέλεσμα της εργασίας παρουσιάζεται ένα ισχυρό πλαίσιο για την κατανόηση εμφάνισης των κρίσεων κατά πρώτο λόγο και για την καλύτερη διαχείριση πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την εμφάνισή τους.

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ & ΟΡΙΣΜΟΙ

2.1 ΚΡΙΣΗ

Η κρίση παρουσιάζεται ως ένα εμπόδιο, μια απειλή, μια ξαφνική απροσδόκητη καταστροφή. Εύκολα μπορούν να χαρακτηριστούν ορισμένα γεγονότα ως κρίση. Τέτοια είναι οι σεισμοί, οι πυρκαγιές, οι δολοφονίες και οι καταστροφές.

Next week there can't be any crisis. My schedule is already full.

Dr Henry Kissinger while US Secretary of State

Κρίσεις είναι δυνατόν να εμφανιστούν ανά πάσα στιγμή σε κάθε έργο, επιχείρηση, οργανισμό. Η Microsoft, ValueJet, Chrysler, η Pepsi είναι μερικές από τις επιχειρήσεις που μπορούν να πιστοποιήσουν το γεγονός αυτό, αλλά δεν είναι οι μόνες. Η κρίση δε διακρίνει με βάση το μέγεθος ή την κακή φήμη μιας εταιρείας.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της κρίσης. Η WordNet (2008) ορίζει την κρίση ως «μια κατάσταση αστάθειας εξαιρετικά επικίνδυνη ή δύσκολη». Στο Wikipedia, κρίση θεωρείται «ένα περιστατικό που ενδέχεται να προκύψει σε προσωπικό ή

κοινωνικό επίπεδο. Μπορεί να είναι ένα τραυματικό στρες ή αλλαγή στη ζωή ενός ατόμου, ή ασταθής και επικίνδυνη κοινωνική κατάσταση, σε πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό επίπεδο, ή μία στρατιωτική υπόθεση, ή μία μεγάλης κλίμακας περιβαλλοντική, επικείμενη απότομη αλλαγή». Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κρίσεων στις ΗΠΑ ορίζει την κρίση ως «μία σημαντική επιχειρησιακή διαταραχή που έχει επιπτώσεις σε κανονικές διαδικασίες και μπορεί να έχει πολιτική, νομική, οικονομική επίδραση» .

2.1.1 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΕΡΜΗΝΕΙΕΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

- ✓ «Οι άνθρωποι είναι σε κατάσταση κρίσης, όταν αντιμετωπίζουν ένα σημαντικό εμπόδιο για την εκπλήρωση των στόχων της ζωής τους, ένα εμπόδιο δηλαδή, που για κάποιο χρονικό διάστημα, παραμένει ανυπέρβλητο με τη χρήση των συνήθων μεθόδων επίλυσης προβλημάτων.», Caplan, 1961.
- ✓ «... μία ανατροπή στην ισορροπία, με αποτυχία της παραδοσιακής προσέγγισης να επλύσει τα προβλήματα του ατόμου, που οδηγεί σε αποδιοργάνωση, απελπισία, θλίψη, σύγχυση και πανικό.» Lillibridge και Klukken, 1978.
- ✓ «Κρίση είναι η αντίληψη ή εμπειρία ενός γεγονότος ή μίας κατάστασης μη υποφερτής που υπερβαίνει τους πόρους και τους μηχανισμούς αντίδρασης του ατόμου», James and Gilliland, 2001.

2.1.2 ΕΙΔΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

If crises have taught the world anything, it is that a crisis in business can occur today with little or no warning, anywhere, anytime. It can happen to any company, large or small, public or private. The safest assumption is that a crisis looms on the horizon.

Steven Fink Crisis Management: Planning for the Inevitable

Ανάλογα με τον χρόνο προειδοποίησης, το Ίνστιτούτο Διαχείρισης Κρίσεων, διακρίνει τις κρίσεις σε:

2.1.2.1 ΞΑΦΝΙΚΗ ΑΙΦΝΙΔΙΑ ΚΡΙΣΗ – SUDDEN CRISIS

Διαταραχή που εμφανίζεται χωρίς προειδοποίηση και είναι πιθανό να έχει επιπτώσεις στους υπαλλήλους, επενδυτές, πελάτες, προμηθευτές, στο εισόδημα της επιχείρησης, στο δείκτη της μετοχής, στη φήμη και στην υπεραξία της επιχείρησης.

Παραδείγματα μιας ξαφνικής κρίσης είναι ένα ατύχημα με συνέπεια τη σημαντική ζημία ιδιοκτησίας, ο θάνατος ή η σοβαρή ασθένεια κάποιου εκ των υπαλλήλων, η διαρροή επικίνδυνων χημικών ουσιών ή άλλων υλικών στο περιβάλλον, μία απροσδόκητη στάση εργασίας, οποιαδήποτε φυσική καταστροφή που θέτει σε κίνδυνο διαδικασίες, υπαλλήλους.

2.1.2.2 ΥΠΟΒΟΣΚΟΥΣΑ ΚΡΙΣΗ - SMOLDERING CRISIS

Οποιοδήποτε σοβαρό επιχειρησιακό πρόβλημα που δεν είναι γενικά γνωστό εντός ή εκτός της επιχείρησης. Παραδείγματα τέτοιων κρίσεων αποτελούν παραβιάσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε πρόστιμα ή σε νομική δράση, ισχυρισμοί πελατών για ανάρμοστη συμπεριφορά, ενδείξεις σημαντικής νομικής/δικαστικής/ρυθμιστικής δράσης ενάντια στην επιχείρηση, ανακάλυψη σοβαρών εσωτερικών προβλημάτων που θα πρέπει να αποκαλυφθούν στους υπαλλήλους, τους επενδυτές, τους πελάτες, τους προμηθευτές ή/και τους κυβερνητικούς ανώτερους υπαλλήλους. Οι περιπτώσεις υποβόσκουσας κρίσης εμφανίζονται πιο συχνά από τις αιφνίδιες (εικόνα 1).



Εικόνα 1 Ποσοστά εμφάνισης ξαφνικής και υποβόσκουσας κρίσης

2.1.2.3 ΑΛΛΟΙ ΤΥΠΟΙ ΚΡΙΣΕΩΝ

Εκτός από τις αιφνίδιες και υποβόσκουσες κρίσεις, και άλλοι τύποι κρίσεων πρέπει να αναφερθούν. Οι *perceptual κρίσεις* είναι εκείνες στις οποίες ενώ προκύπτει ένα σχετικά ασήμαντο πρόβλημα, όταν το ανακαλύπτει η δημόσια αντίληψη (συνήθως από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης), το πρόβλημα λαμβάνει μεγάλες διαστάσεις και οι *bizarre- παράξενες κρίσεις* επίσης μπορούν να εμφανιστούν. Ένα καλό παράδειγμα ήταν οι σύριγγες που βρέθηκαν στα δοχεία της Pepsi το 1993¹ και οι δηλητηριάσεις Tylenol το 1982.²

1 Στις 9 Ιουνίου 1993 ένα ζεύγος συνταξιούχων στην Ουάσιγκτον, κατήγγειλε ότι μέσα σε κουτάκι της Diet Pepsi βρήκαν μία βελόνα. Απευθύνθηκαν αμέσως στον δικηγόρο τους και έπειτα στο Υπουργείο Υγείας. Την επόμενη εβδομάδα υπήρξαν 50 καταγγελίες κατά της Pepsi από 23 κράτη. Η εταιρεία είχε πειστικά υποστηρίξει ενώπιον του κοινού ότι οι σύριγγες δεν θα μπορούσαν να έχουν εισαχθεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας κατασκευής. (The Pepsi Challenge: managing a crisis - product tampering case at Pepsi Cola General Bottlers Inc. Pepsi Cola Bottling Co, by Betty Nohr).

2 Στο Σικάγο των Ηνωμένων Πολιτειών δηλητηριάσεις από τις φαρμακευτικές κάψουλες Tylenol σημειώθηκαν το 1982 όταν επτά άνθρωποι έχασαν τη ζωή τους μετά τη λήψη του τους. Το επεισόδιο οδήγησε σε αλλαγές των συστατικών αλλά και σε νομοθετικές μεταρρυθμίσεις. Ενώ η υπόθεση παρέμενε άλυτη, το 2009 η Ομοσπονδιακή Υπηρεσία ανακοίνωσε την επανεξέταση της υπόθεσης. (<http://en.wikipedia.org>)

2.1.2.3.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ECONOMIC CRISIS

Κατά τον 19ο και στις αρχές του 20ου αιώνα, πολλές οικονομικές κρίσεις συνδέονται με τραπεζικές κρίσεις, με αποτέλεσμα την οικονομική ύφεση. Καταστάσεις που συχνά αποκαλούνται χρηματοπιστωτικές κρίσεις περιλαμβάνουν την κατάρρευση άλλων χρηματοπιστωτικών μονάδων, τις φούσκες, τις νομισματικές κρίσεις. Οι οικονομικές κρίσεις έχουν ως άμεσο αποτέλεσμα την απώλεια πλούτου.

Η παγκόσμια οικονομία διανύει μια εκτεταμένη χρηματοπιστωτική κρίση. Ελαχιστοποιούνται οι πιστώσεις, πληθαίνουν οι χρεοκοπίες και στις χρηματοπιστωτικές αγορές καταγράφονται παρεμβάσεις χωρίς προηγούμενο από την Ομοσπονδιακή Τράπεζα και από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.

2.1.2.3.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ - ENVIROMENTAL CRISIS

Περιλαμβάνει:

Περιβαλλοντική καταστροφή

Καταστροφή που οφείλεται στην ανθρώπινη δραστηριότητα και δεν πρέπει να συγχέεται με τις φυσικές καταστροφές. Σε αυτή την περίπτωση, ο αντίκτυπος της ανθρώπινης δραστηριότητας στο οικοσύστημα έχει οδηγήσει σε εκτεταμένες και/ή μακράς διάρκειας συνέπειες που περιλαμβάνουν θανάτους ζωντανών οργανισμών, διατάραξη των συστημάτων των φυτών, ή σοβαρή διατάραξη της ανθρώπινης ζωής.

2.1.2.3.3 ΦΥΣΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗ

Η φυσική καταστροφή είναι η συνέπεια ενός φυσικού κινδύνου (π.χ. έκρηξη ηφαιστείου, σεισμό, κατολίσθηση), η οποία επηρεάζει τις ανθρώπινες δραστηριότητες. Η ανθρώπινη μη ικανότητα να αντιμετωπίσει μεγάλες φυσικές καταστροφές, επιδεινώνεται από την έλλειψη προγραμματισμού ή την έλλειψη της κατάλληλης διαχείρισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης και οδηγεί σε οικονομικές, διαρθρωτικές και ανθρώπινες απώλειες.

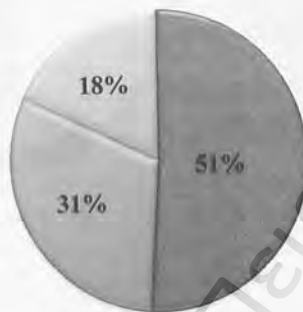
2.1.3 ΑΙΤΙΕΣ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Ορισμένες από τις βασικές αιτίες των κρίσεων των επιχειρήσεων:

1. Φυσικά φαινόμενα (καταιγίδες, σεισμοί, εκρήξεις δράσης, κλπ.),
2. μηχανικά προβλήματα,
3. ανθρώπινα λάθη και
4. διοικητικές αποφάσεις/αναποφασιστικότητα.

Αιτίες Εμφάνισης Κρίσεων

■ Λάθη διαχείρισης ■ Λάθη εργαζομένων ■ Άλλα



Εικόνα 2 Αιτίες Εμφάνισης Κρίσεων σε ποσοστά

Στελέχη και διευθυντές είναι υπεύθυνοι για το ήμισυ του συνόλου των κρίσεων, κατά μέσο όρο, ενώ οι εργαζόμενοι προκαλούν το 31% και πέρα από τις δυνάμεις της επιχείρησης προσδιορίζεται το υπόλοιπο 18% (εικόνα 2).

Η κρίση είναι επικίνδυνη και μπορεί να αποβεί μοιραία για την επιχειρηματική υγεία μιας εταιρείας όταν είναι ανεξέλεγκτη και δεν είναι δυνατό να αντιμετωπιστεί όπως της αρμόζει. Μπορεί να γίνει καταστροφική όταν υπάρχει αδιαφορία για αυτήν και τις συνέπειές της. Αντίθετα, στην περίπτωση που υπάρχει πρόβλεψη και κατάλληλη προετοιμασία, μπορεί να αντιμετωπιστεί με το χαμηλότερο δυνατό κόστος για τη φήμη και την εικόνα μιας εταιρείας.

2.2 ΜΕΤΑΤΡΕΠΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ ΣΕ ΕΥΚΑΙΡΙΑ



Εικόνα 3 Κρίση στην κινέζικη γλώσσα

Στην κινέζικη γλώσσα η λέξη κρίση αποτελείται από δύο χαρακτήρες. Ο ένας αντιπροσωπεύει τον κίνδυνο, και ο άλλος αντιπροσωπεύει την ευκαιρία (εικόνα 3).

Μια κρίση είναι μια ευκαιρία για την επιχείρηση, αφενός, να βελτιωθεί ακόμα περισσότερο και, αφετέρου, να ενισχύσει το κύρος και τη σοβαρότητά της στην αγορά. Είναι μια ευκαιρία, είναι όμως και δοκιμασία. Δοκιμάζονται η ηθική, η φερεγγυότητα, η κοινωνική υπευθυνότητα, η σοβαρότητα, οι αντοχές και ο επαγγελματισμός μιας εταιρείας και των στελεχών της. Δοκιμάζονται, επίσης, η επενδυτική και η καταναλωτική πίστη, οι ανοχές διαφόρων θεσμικών και μη κοινωνικών ομάδων, όπως οι πολιτικοί, τα ΜΜΕ κα..

Ωστόσο, υπάρχουν κρίσεις που «χτύπησαν» την πόρτα εταιρειών, μεγάλων και διακεκριμένων, οι οποίες, παρά το γεγονός ότι είχαν προβλέψει το ενδεχόμενο αυτό

και είχαν προετοιμαστεί με σχετική εκπαίδευση στη διαχείριση κρίσεων, δεν κατάφεραν να χειριστούν αποτελεσματικά την κρίση που ενέσκηψε, με αποτέλεσμα μια αρνητική έκβαση ή εξέλιξη για την εταιρεία. Αυτό, όμως, δε συμβαίνει σε όλες τις περιπτώσεις, και, όταν συμβαίνει συνήθως, έχουν προηγηθεί λάθη των εταιρειών ή/και η εταιρεία συλλαμβάνεται απροετοίμαστη.

Πολλές εταιρείες έχουν υποστεί αρνητικό αντίκτυπο από μια κρίση, ειδικά όταν αυτή είναι μεγάλη ή παρατεταμένη. Πλήττεται κυρίως η αξιοπιστία και το κύρος της, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται κραδασμοί στον ενθουσιασμό, την πίστη και την απόδοση των υπαλλήλων της, δυσπιστία και επιφυλακτικότητα στον καταναλωτή, έλλειψη επενδυτικής ασφάλειας στον επενδυτή. Τα αποτελέσματα φαίνονται στις πωλήσεις τους και στην αποδυναμωμένη ελκυστικότητα των μετοχών τους. Όσο μεγαλύτερες είναι οι συνέπειες μιας κρίσης τόσο μεγαλώνει και η επικοινωνιακή επένδυση που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία προκειμένου να ανακτήσει τη χαμένη της αίγλη και αξιοπιστία.

Πολλές φορές, ο στρουθοκαμηλισμός και η επιπολαιότητα στον χειρισμό παρόμοιων υποθέσεων επιφυλάσσουν δυσάρεστες συνέπειες. Το καλύτερο μέτρο αντιμετώπισης είναι η πρόληψη, η σωστή προετοιμασία και, πάνω απ' όλα, η αποδοχή ή η αναγνώριση ότι αυτές οι υποθέσεις είναι μέρος της λειτουργίας μιας επιχείρησης, και συνεπώς χρήζουν ίδιας προσοχής και επένδυσης, όπως γίνεται σε άλλους νευραλγικούς τομείς μιας επιχείρησης.

Ο παράγοντας που καθορίζει το πώς ένας οργανισμός θα αντέξει και θα ανταπεξέλθει σε μία κρίση είναι η ικανότητά του να ανταποκριθεί σε αυτή.

*The public forgives accidents, but it doesn't forgive a corporation if its response to the public is inadequate."*³

Όταν υπάρχει κρίση, ο οργανισμός ξαφνικά αποτελεί στόχο για τα μέσα ενημέρωσης, τα οποία ενεργούν για λογαριασμό του κοινού για την εξεύρεση απαντήσεων.

Ο χρόνος είναι ένα ασφάλιστρο σε περίοδο κρίσης, γι' αυτό είναι απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να προγραμματίσουν το μέλλον.

*"In a world where the wrong split-second decision can cost a company millions in negative publicity, not being prepared is not worth the risk - to executives or the companies they work for."*⁴

Πολλές επιχειρήσεις σήμερα έχουν αναγνωρίσει και καθιερώσει σχέδιο επικοινωνίας που περιγράφει τις ενέργειες/διευκρινίσεις που πρέπει να ληφθούν κατά τις πρώτες ώρες της κρίσης. Διευκρινίσεις τύπου ποιος, τι, πότε, πού και πώς η εταιρεία θα πρέπει να ασχοληθεί με τις κρίσεις. "Ένα καλό σχέδιο ανταπόκρισης στην κρίση

³ Burchill, James W. "Crisis Management Techniques." (speech) 02/27/97.

⁴ Patterson, Bill. "A Crisis Management Plan: Are You Prepared?" www.disaster-resource.com.

είναι: "Everything you need in one place so you don't have to search - because you may not have time to search".⁵

2.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

«Η θέληση για νίκη είναι σημαντική, αλλά η θέληση για την προετοιμασία είναι ζωτικής σημασίας» Joe Paterno, προπονητής ποδοσφαίρου

Η διαχείριση κρίσεων είναι κάτι ευρύτερο από την αντιμετώπιση των κρίσεων και μόνο. Προσφέρει μια μοναδική και κριτική άποψη για τις νέες δεξιότητες διαχείρισης και νέους τύπους οργάνωσης που απαιτούνται στον εικοστό πρώτο αιώνα. Πολλοί εξακολουθούν να πιστεύουν ότι η Διαχείριση Κρίσεων είναι κυρίως δημόσιες σχέσεις. Πιστεύουν ότι τα μέσα ενημέρωσης χειρίζονται ατυχή γεγονότα, έτσι ώστε να παρουσιάζονται ως μεγάλες κρίσεις. Ακόμα περισσότερο θεωρείται ότι τα μέσα ενημέρωσης είναι στην πραγματικότητα η αιτία των κρίσεων. Από αυτή την άποψη, λύση του προβλήματος είναι η αποτελεσματική επικοινωνία με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Ενώ η «επικοινωνία των κρίσεων» είναι σίγουρα μια σημαντική πτυχή της αποτελεσματικής Διαχείρισης Κρίσεων, δεν είναι το σύνολο της. Η αποτελεσματική Διαχείριση Κρίσεων περιλαμβάνει πολύ περισσότερα.

Κανένας οργανισμός δεν είναι ασφαλής από μια κρίση και από τις επιπτώσεις που μπορεί να προκαλέσει. Δεν είναι πλέον ένα ζήτημα του κατά πόσον μια μεγάλη κρίση

⁵ Burchill, James W. "Crisis Management Techniques." (speech)

θα χτυπήσει. Ζήτημα είναι μόνο ο τύπος της κρίσης και ο τρόπος που θα επηρεάσει τον εκάστοτε οργανισμό.

Η Διαχείριση Κρίσεων ορίζεται ως η μεθοδολογία εκείνη που περιλαμβάνει συγκεκριμένο σχέδιο, οργάνωση, καθοδήγηση, και έλεγχο κατά τη 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. 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 marketing, 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. Από αυτές τις εταιρείες, το 49% δήλωσε ότι το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων της εταιρείας ήταν υπό την επίβλεψη του Τμήματος Υγιεινής και Ασφάλειας (Safety Department) της εταιρείας και μάλιστα το 87% των εταιρειών έχει ως επικεφαλής του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσης το Διευθυντή Υγιεινής και Ασφάλειας της εταιρείας. Η ίδια έρευνα κατέδειξε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων (62%) είχε πραγματοποιήσει κατά τη διάρκεια του 2002

τουλάχιστον μία άσκηση Διαχείρισης Κρίσεων. Το 81% των εταιρειών δήλωσε ότι στα Σχέδια Διαχείρισης Κρίσεων που διαθέτουν, περιλαμβάνουν και τους εποχιακούς-μη μόνιμους εργαζομένους της εταιρείας. Το 68% των εταιρειών έχει εκπαιδεύσει όλα τα μέλη που απαρτίζουν την Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων και μάλιστα το 62% των εταιρειών παρέχει ειδική εκπαίδευση σχετική με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης σε όλα τα μέλη της ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων.

Ο στόχος της Διαχείρισης Κρίσεων είναι να επιβιώσει η εταιρεία έπειτα από μία ενδεχόμενη κρίση με την φήμη της άσπλη και όλα τα στοιχεία της εταιρείας ανέπαφα. Σύμφωνα με τον Bob Darretta, CEO της Johnson & Johnson το 1999, «η φήμη της εταιρείας είναι το σημαντικότερο στοιχείο της». Ο κος Darretta έκανε αυτή τη δήλωση αφού η εταιρεία του είχε ξοδέψει περισσότερα από 17 εκ. δολάρια για να ανακαλέσει, να περάσει από ελέγχους και τελικά να καταστρέψει κάποια ελαττωματικά προϊόντα της στις αρχές της δεκαετίας του '80.

Παρ' όλα αυτά, ακόμη και με τα καλύτερα υποδείγματα και με τις κατάλληλες προετοιμασίες, εξακολουθεί να ισχύει ότι όλες οι κρίσεις δεν μπορούν να προληφθούν. Ακόμα με βεβαιότητα ισχύει ότι κρίσεις θα ξαναεμφανιστούν. Παρόλο που όλες οι κρίσεις δεν μπορούν να προβλεφθούν, μπορούν όμως να αντιμετωπιστούν πιο αποτελεσματικά αν πραγματοποιηθεί προσεκτική μελέτη των συμπερασμάτων που κάθε φορά προκύπτουν από την εμφάνισή τους.

Εταιρείες αναφέρουν σειρά από λόγους που εμποδίζουν την αντιμετώπιση των κρίσεων προτού εμφανιστούν. Ορισμένοι πιστεύουν πως το μέγεθος των επιχειρήσεων, η τοποθεσία ή το είδος της επιχείρησης παρέχει προστασία απέναντι στις κρίσεις. Άλλοι πιστεύουν ότι η διαχείριση κρίσεων είναι πολυτέλεια, ή πιστεύουν ότι η κρίση είναι ένα αναπόφευκτο κόστος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. (Πράγματι, μια έρευνα που διενεργήθηκε πριν από μερικά χρόνια μεταξύ των επιχειρηματιών των ΗΠΑ κατέληξε ότι μια κρίση στην επιχείρηση είναι τόσο αναπόφευκτη, όσο και η πληρωμή των φόρων).

Χαρακτηριστικά ορθής διαχείρισης κρίσεων:

Minds are like parachutes; they work best when open, Lord Thomas Dewer

1. Επίδειξη αποφασιστικής διορθωτικής δράσης,
2. ταχεία και ακριβής επικοινωνία,
3. δυνατότητα παραδοχής λαθών,
4. πλήρης εκτίμηση των αναγκών όλων των ενδιαφερομένων,
5. σαφής στρατηγική ανάκαμψης και
6. συνεπή εταιρικά μηνύματα.

Ο Mitroff (2004) διαχωρίζει τη διαχείριση κρίσεων από την ηγεσία στις κρίσεις, εννοώντας ότι η μεν είναι αντιδραστική και η δε πιο προορατική.

Αντιδραστική σημαίνει ότι η εταιρεία αντιδρά στις κρίσεις, αφού έχει συμβεί, προορατική σημαίνει ότι οι εταιρείες ενεργούν προκειμένου να εντοπίσουν και ν' αποφύγουν τις κρίσεις. Το 85-90% των εταιρειών ενεργεί αντιδραστικά απέναντι στις κρίσεις και μόνο το 10-15% ενεργεί προληπτικά. Για να είναι σε θέση να είναι προορατική και να αποφύγει τις κρίσεις η επιχείρηση πρέπει να έχει:

1. τη δυνατότητα να γνωρίζει, να εξετάζει να αμφισβητεί τις θεμελιώδεις παραδοχές,
2. τη δυνατότητα να «ενώνει τις τελείες» (connect the dots) δηλαδή, να μπορεί να δει τη μεγάλη εικόνα και
3. την ικανότητα να σκέφτεται «έξω απ' τα κουτιά» (“way outside the boxes”) της συμβατικής σκέψης.

3. ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΑ ΕΡΓΑ ΚΑΙ ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ

Παρακάτω γίνεται σύντομη αναφορά τριών επιστημονικών μελετών σχετικά με την διαχείριση κρίσεων. Πιο αναλυτικά:

3.1 TRANSFORMING THE CRISIS-PRONE ORGANIZATION: PREVENTING INDIVIDUAL, ORGANIZATIONAL AND ENVIRONMENTAL TRAGEDIES

Το βιβλίο “Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies” των Thierry C. Pauchant, Ian I. Mitroff που εκδόθηκε από τον εκδοτικό οίκο Jossey-Bass Publishers, στο San Francisco, το 1992.

Η συμβολή των Mitroff και Pauchant, προκύπτει από τη δημιουργία του Onion Model ως μοντέλο που δίνει πολύτιμες πληροφορίες για τη δυναμική των μηχανισμών και των συστημάτων σε έναν οργανισμό. Το μοντέλο αυτό δημιουργήθηκε για να προσφέρει μία καλύτερη κατανόηση των κρίσεων που μία επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει.



Εικόνα 4 Onion Model

Πιο αναλυτικά από την ανωτέρω εικόνα 4 τα επίπεδα σε μία επιχείρηση είναι :

- Το «**εξωτερικό επίπεδο 4**», είναι το πιο ορατό από τα υπόλοιπα, καθώς αποτελείται από τις στρατηγικές του οργανισμού για τη διαχείριση κρίσεων. Αναλύοντας αυτό το στρώμα δίνονται απαντήσεις για το αν η εταιρεία είναι προετοιμασμένη για μια πιθανή κρίση. Φαίνεται αν έχουν αναπτυχθεί προγράμματα, διαδικασίες και μηχανισμοί ειδικά για την αντιμετώπιση κρίσεων.
- Το «**επίπεδο 3**» ασχολείται με το πόσο καλά η οργανωτική δομή έχει ως στόχο να αποφύγει πιθανές κρίσεις. Η διάρθρωσή του περιλαμβάνει αξιολόγηση της δομής των καθημερινών λειτουργιών του οργανισμού που είτε συμβάλλουν είτε εμποδίζουν τις κρίσεις.

- Το «επίπεδο 2» προσδιορίζει την πολιτιστική πτυχή ενός οργανισμού και είναι το πιο δύσκολο να αναλυθεί, καθώς τα καθημερινά προβλήματα που ανακύπτουν είναι πολλά. Είναι η πιο σημαντική πτυχή της προετοιμασίας της κρίσης. Περιλαμβάνει άγραφους κανόνες, κώδικες δεοντολογίας, συστήματα πεποιθήσεων, αρχές και γενικότερα ό, τι συντελεί την κουλτούρα ενός οργανισμού.
- Το «εσωτερικό επίπεδο 1» αφορά τους υπαλλήλους της οργάνωσης. Σημαντικός παράγοντας είναι οι υποκειμενικές εμπειρίες των ατόμων και πώς αντιμετωπίζουν τις κρίσεις. Οι αντιδράσεις τους ασκούν μια κεντρική επιρροή στις προσπάθειες διαχείρισης των κρίσεων που αναπτύσσονται σε έναν οργανισμό.

Συμπερασματικά, κάθε στρώμα αγγίζει διάφορες πλευρές και το καθένα έχει ρίζες σε διάφορα είδη της επιστήμης. Οι Mitroff και Pauchant τονίζουν το εξής:

Το Επίπεδο 1 αφορά φαινόμενα που έχουν συλληφθεί από υπαρξιακή ψυχολογία. Το Επίπεδο 2 αναφέρεται φαινόμενα που απευθύνονται στους τομείς της κοινωνιολογίας και της ανθρωπολογίας. Το Επίπεδο 3 ενσωματώνει φαινόμενα που εξετάζονται στη θεωρία οργάνωσης. Το Επίπεδο 4 ενσωματώνει φαινόμενα από τους γενικούς τομείς της επιχειρηματικής πολιτικής και στρατηγικής διαχείρισης. Στην πραγματικότητα, και τα τέσσερα στρώματα περιλαμβάνουν ένα σύνθετο μίγμα ατομικών, οργανωτικών, επαγγελματικών και τεχνολογικών παραγόντων.

3.2 PROJECT RESCUE: CHALLENGES IN RESPONDING TO THE UNEXPECTED

Δημοσιεύτηκε στο SPIE, Vol. 5304, σελ.179-192, τον Ιανουάριο του 2004 των Mehrotra, C. Butts, D. Kalashnikov, N. Venkatasubramanian, University of California, Irvine, R. Rao, G. Chockalingam, University of California, San Diego R. Eguchi, B. Adams, C. Huyck ImageCat,

Η εν λόγω δημοσίευση παρέχει μια επισκόπηση του έργου RESCUE (Responding to Crises and Unexpected Events), το οποίο αποσκοπεί στη βελτίωση των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων όσων ασχολούνται με την συλλογή, αποθήκευση, ανάλυση, ερμηνεία, κατανομή και διάδοση των στοιχείων που αφορούν την μελλοντική αντιμετώπιση κρίσεων. Η επιστημονική ερευνητική ατζέντα περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία των τεχνολογιών της πληροφορίας: δίκτυα, συστήματα, βάσεις δεδομένων, επεξεργασία εικόνας και βίντεο. Ενώ το τμήμα Πληροφορικής ασχολείται με συστήματα και αλγόριθμους για να λάβει και να παραδώσει τις σωστές πληροφορίες στο σωστό άτομο τη σωστή στιγμή, η ομάδα έργου παρέχει το σωστό πλαίσιο εκπόνησης ενός έργου.

Το Σχέδιο RESCUE σχεδιάστηκε με στόχο να αλλάξει ριζικά την ικανότητα και την δυνατότητα των οργανισμών να συλλέξουν, να χειριστούν, να αναλύσουν και να διαδώσουν πληροφορίες για να ανταποκριθούν στις κρίσεις. Σημαντικές βελτιώσεις στην ταχύτητα και ακρίβεια, των ροών πληροφόρησης για την εκάστοτε κρίση, μέσω των δικτύων επέμβασης φέρουν επανάσταση στην αντιμετώπιση κρίσεων, σώζοντας ανθρώπινες ζωές και περιουσίες.

Το έργο RESCUE δίνει έμφαση στην:

- ✓ Ποικιλομορφία των πηγών πληροφόρησης,
- ✓ ποικιλομορφία των χρηστών των πληροφοριών,
- ✓ συλλογή πληροφοριών,
- ✓ ανταλλαγή πληροφοριών και
- ✓ διάδοση πληροφοριών

Το εν λόγω άρθρο τονίζει ορισμένες από τις βασικές προκλήσεις της τεχνολογίας των πληροφοριών που συμπεριλαμβάνονται στο έργο RESCUE. Εκτιμώντας τις προκλήσεις της πληροφορικής, απαιτείται σε βάθος κατανόηση του τρόπου επικοινωνίας, του ελέγχου και της δημιουργίας δικτύων των οργανώσεων.

3.3 CRISIS MANAGEMENT IN THE NEW STRATEGY LANDSCAPE

Των William Rick Crandall, John A. Parnell, John E. Spillan, School of Business University of North Carolina at Pembroke, εκδόθηκε το 2010 από τον εκδοτικό οίκο SAGE Publications, Inc.

Στο εν λόγω βιβλίο επισημαίνεται, «το νέο τοπίο της διαχείρισης των κρίσεων». Ξεκινά από την επέκταση των τριών σταδίων της διαδικασίας σε ένα πιο περιεκτικό, πλαίσιο τεσσάρων σταδίων της διαχείρισης τους. Το καταληκτικό πλαίσιο ορίζει τη διαχείριση των κρίσεων με βάση την έρευνα, το στρατηγικό προγραμματισμό, τη διαχείριση κρίσεων, και την οργανωτική μάθηση. Χρησιμοποιώντας το πλαίσιο, καταλήγει σε μία συνολική εικόνα των αναδυόμενων τάσεων που εμφανίζονται σε αυτόν τον τομέα της διαχείρισης.

Οι συγγραφείς έχουν εξετάσει τις νέες τάσεις στο νέο τοπίο της διαχείρισης κρίσεων. Ένα τεσσάρων σταδίων πλαίσιο χρησιμοποιήθηκε που ακολουθεί την εξέλιξη μιας σύγχρονης προσέγγισης της διαχείρισης κρίσεων.

Το πρώτο στάδιο, η έρευνα, εξετάζει τις απειλές κρίσης που υπάρχουν εντός και εκτός του οργανισμού. Η διαδικασία της έρευνας εξετάζει το περιβάλλον που ο οργανισμός στεγάζεται, την κατάστασή του, καθώς και την ικανότητά του να «αντέχει» σε μια κρίση και σε ορισμένες περιπτώσεις, ακόμη και να είναι η αιτία της κρίσης.

Αυτή η ανάλυση γίνεται η εισροή για την επόμενη φάση, τον στρατηγικό σχεδιασμό, η διαδικασία όπου τα κρίσιμα γεγονότα προβλέπονται και προγραμματίζονται. Σ' αυτήν τη φάση, τα σχέδια διαχείρισης των κρίσεων, θα περάσουν από δεσμευμένα,

στατικά σημειωματάρια, σε δυναμικά ηλεκτρονικά έγγραφα και ο σχεδιασμός της διαχείρισης κρίσεων, θα αποτελέσει μέρος της τακτικής διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού. Οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων αλληλεπιδρούν περισσότερο με άλλες ομάδες κρίσεων από χώρους εκτός της οργάνωσής τους, ενώ ταυτόχρονα οι προσπάθειες που επικεντρώνονται στη διαχείριση κρίσεων, επεκτείνονται για να συμπεριλάβουν ένα ευρύτερο φάσμα ενδιαφερομένων.

Η διαχείριση των κρίσεων, το τρίτο στάδιο, είναι η αντιδραστική φάση όπου η διαχείριση αντιμετωπίζει την κρίση. Πιο συγκεκριμένα, είναι το στάδιο όπου ο οργανισμός ανταποκρίνεται σε μια συγκεκριμένη κρίση. Πιθανές απαντήσεις για συγκεκριμένα γεγονότα της κρίσης θα γίνουν πιο συχνά και η ιστοσελίδα του οργανισμού θα είναι το επικεφαλές εργαλείο επικοινωνίας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

Η οργανωτική μάθηση, το τελευταίο στάδιο, προσπαθεί να αντλήσει διδάγματα που μπορούν να προκύψουν από την κρίση. Η οργανωτική μάθηση αποκτά μεγαλύτερη σημασία, λόγω του ρόλου της στην παροχή των σημαντικών σημείων ανατροφοδότησης στο στρατηγικό σχεδιασμό. Η οργανωτική μάθηση, μετά από κρίση θα οδηγήσει στην κατάργηση του υφιστάμενου status quo. Το πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων και τα μοντέλα θα γίνουν πιο σύνθετα και περίπλοκα. Η έρευνα κρίσης θα γίνει πιο αυστηρή εμπειρικά με προοπτική μεγάλης εμβέλειας.

4. ΕΡΓΟ

4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Ο ορισμός του έργου είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί, λόγω των διαφορετικών μορφών που αυτό μπορεί να λάβει. Έργο είναι μία προσωρινή προσπάθεια που εκτελείται προκειμένου να δημιουργηθεί ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία.⁶

Τα έργα περιλαμβάνουν την αλλαγή- δημιουργία κάτι νέου ή διαφορετικού-και έχουν αρχή και τέλος. Τα χαρακτηριστικά ⁷ενός έργου:

❖ *Projects are unique undertakings*

Τα έργα είναι μοναδικά εγχειρήματα που έχουν ως αποτέλεσμα μια ενιαία μονάδα εξόδου.

❖ *Projects are composed of interdependent activities.*

Οι δραστηριότητες ενός έργου είναι αλληλένδετες με έναν από τους τρεις δυνατούς τρόπους (υποχρεωτικά, διακριτικά, εξωτερικά). Σε ορισμένες περιπτώσεις, μια

⁶ Εμίρης, Δ. Μ. (2006), *Οδηγός βασικών γνώσεων στην διοίκηση έργων*, 3η έκδοση, Παπασωτηρίου εκδόσεις, Αθήνα.

⁷ The Project Management Institute, (2004), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 3rd ed, The Project Management Institute.

δραστηριότητα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί πριν μία άλλη αρχίσει, τέτοιες υποχρεωτικές σχέσεις είναι πολύ δύσκολο να παραβιαστούν. Οι πιο διακριτικές αλληλεξαρτήσεις βασίζονται στις προτιμήσεις των ανθρώπων που αναπτύσσουν το έργο. Ορισμένες δραστηριότητες εξαρτώνται από κάποιο εξωτερικό γεγονός, όπως την παραλαβή των υλικών από τον προμηθευτή.

❖ *Projects create a quality deliverable*

Τα έργα δημιουργούν ένα ποιοτικό παραδοτέο. Εάν το παραδοτέο δεν ικανοποιεί τα μετρήσιμα κριτήρια της ποιότητας, το έργο αυτό δε θεωρείται πλήρες.

❖ *Projects involve multiple resources*

Τα έργα περιλαμβάνουν πολλούς πόρους, τόσο ανθρώπινους όσο και μη, οι οποίοι απαιτούν στενή συνεργασία. Υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των πόρων ως προς τις ιδέες τους, την προσέγγιση, τη θεωρία, τις τεχνικές, κλπ. Επίσης υπάρχει σύγκρουση των πόρων όσον αφορά την ποσότητα, τη συχνότητα, και τις ειδικές αποστολές.

❖ *Projects are not synonymous with the products of the project*

Τα σχέδια δεν είναι συνώνυμα με τα προϊόντα του έργου. Για μερικούς ανθρώπους, η λέξη έργο αναφέρεται στο σχεδιασμό και τον έλεγχο της προσπάθειας. Για άλλους, το έργο σημαίνει τις μοναδικές δραστηριότητες που απαιτούνται για τη δημιουργία του προϊόντος του έργου.

❖ *Projects are driven by the Triple Constraint.*

Τα έργα «καθοδηγούνται» από τρεις περιορισμούς: το χρόνο, τους πόρους και τις τεχνικές επιδόσεις (ποιότητα). Τα περισσότερα έργα απαιτούν την επένδυση σημαντικών χρηματικών ποσών ή και εργασίας, πριν από την απόλαυση των οφελών του προϊόντος που προκύπτει. Έτσι περιλαμβάνονται δαπάνες του έργου που αποτελούν κινητήριο παράγοντα.

Τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά του έργου:

- ✓ Αντικείμενο (**scope**): ορίζει τι θα καλυφθεί σε ένα έργο,
- ✓ πηγή (**resource**): τι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κάλυψη του πεδίου εφαρμογής,
- ✓ χρόνος (**time**): ποια καθήκοντα θα αναληφθούν και πότε,
- ✓ ποιότητα (**quality**): η διάδοση ή η απόκλιση που επιτρέπεται από το επιθυμητό πρότυπο και
- ✓ κίνδυνος (**risk**): προσδιορίζει εκ των προτέρων τι μπορεί να συμβεί για να οδηγήσει εκτός στόχων, και τι θα πρέπει να γίνει για να ανακτηθεί η κατάσταση.

4.1.1 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΕ ΕΝΑ ΕΡΓΟ

Οι Skulmoski & Hartman, (1999) παρουσιάζουν το τρίγωνο προτεραιότητας (εικόνα 5) που καλύπτει τα τρία βασικά εμπόδια που σχετίζονται με την επιτυχία ενός σχεδίου. Οι αποφάσεις λαμβάνονται συχνά έχοντας υπόψη αυτούς τους περιορισμούς, όπου η απόφαση για έναν περιορισμό θα μπορούσε να επηρεάσει τις άλλες δύο.



Εικόνα 5 Το τρίγωνο προτεραιότητας

Το κύριο όφελος από τη χρήση του τριγώνου προτεραιότητας είναι σύμφωνα με τους Skulmoski & Hartman (1999) ότι τόσο η ομάδα σχεδιασμού όσο και ο ιδιοκτήτης του έργου έχουν από κοινού κατανοήσει ποιους περιορισμούς χρειάζεται να θυσιάσουν. Επιπλέον, η ομάδα του έργου κατανοεί καλύτερα σε ποια προβλήματα να δώσει προτεραιότητα σύμφωνα πάντα με τις προδιαγραφές του έργου. Τα μέλη της ομάδας σχεδιασμού δεν συμφωνούν απαραίτητα με τους στόχους, αλλά κατανοώντας τους είναι καλά πληροφορημένοι για το τι αναμένεται να κάνουν. Η κοινή αντίληψη βοηθά

την ενοποίηση της ομάδας και το συντονισμό των προσπαθειών τους προς στην ίδια κατεύθυνση (Skulmoski & Hartman, 1999). Σύμφωνα με Skulmoski & Hartman (1999) ένα από τα μειονεκτήματα αυτού του μοντέλου είναι ότι δε συμπεριλαμβάνει και άλλους παράγοντες που είναι εξίσου σημαντικοί για την επιτυχία των σχεδίων. Οι εν λόγω παράγοντες θα μπορούσαν να είναι εξωτερικοί όσο και εσωτερικοί και μπορούν επίσης να είναι παράγοντες που είναι δυνατόν να ελεγχθούν.

4.1.2 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΕΡΓΩΝ

Η κατάταξη που παρουσιάζεται βασίζεται στο κατά πόσο επείγουσα είναι η ολοκλήρωση του έργου κατά το χρόνο έναρξης του.

➤ Regular Projects

Τα έργα που ονομάζονται τακτικά συνήθως εκτελούνται για την επίτευξη μακροπρόθεσμων ή δομικών στόχων, αλλά δεν υφίστανται πίεση χρόνου. Περιλαμβάνουν την κατασκευή δημοσίων κτιρίων, την κατασκευή δρόμων, οργανωτικές βελτιώσεις, όπως αναδιοργάνωση και προσπάθειες για την τεχνολογική ανοικοδόμηση. Αν και τα τακτικού ρυθμού έργα έχουν προγραμματιστεί για την ολοκλήρωση σε μια συγκεκριμένη ημερομηνία, το να χαθεί η προθεσμία αυτή μπορεί να γίνει ανεκτό, επειδή ο χρόνος δεν είναι κρίσιμος για την άμεση οργανωτική επιτυχία. Ένα καλό παράδειγμα αυτού του τύπου του έργου είναι η Όπερα του Σύδνεϋ. Χωρίς πραγματική πίεση και αλλαγές στην πολιτική της πόλης, το κτίριο ολοκληρώθηκε μετά από δεκάεξι χρόνια παύσεων και ενάρξεων έναντι του αρχικού

εξαετούς χρονοδιαγράμματος. Χωρίς εξωτερική, ανταγωνιστική, είτε εξαναγκαστική πίεση, τα τακτικά σχέδια μπορεί να απαιτήσουν περισσότερο χρόνο από ό, τι είχε αρχικά σχεδιασθεί.

➤ **Fast/Competitive Projects**

Ο χρόνος ολοκλήρωσης ενός τέτοιου είδους έργου είναι άμεσα συνδεδεμένος με την ανταγωνιστικότητα, τις ηγετικές θέσεις, ή την οργανωτική υποστηρικτική ικανότητα. Παρά το γεγονός, ότι το να χυθεί η προθεσμία δε φέρει τραγικά άσχημα αποτελέσματα, θα μπορούσε όμως να βλάψει τα κέρδη, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ή την οργανωτική δύναμη.

Γρήγορα/ανταγωνιστικά έργα θα πρέπει να ακολουθούν στρατηγική νοοτροπία. Οι διαχειριστές έργων πρέπει να επικεντρώνονται στην πραγματοποίηση των προγραμμάτων, αλλά και στην επίτευξη των στόχων των κερδών και την αντιμετώπιση των πελατών και των αναγκών της αγοράς. Ο Eli Goldratt υποστήριξε στο βιβλίο του Critical Chain ότι ο χρόνος είναι ένας κρίσιμος πόρος και ότι η κρίσιμη διαδρομή είναι ο περιορισμός του έργου. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να υποστηρίζει και να παρακολουθεί στενά αυτά τα έργα σε κάθε σημαντικό ορόσημο, αλλά την ίδια στιγμή να είναι σε ετοιμότητα, αν κάτι πάει στραβά στο μεταξύ.

➤ **Time-Critical Projects**

Τα έργα αυτά επικεντρώνονται σε μια συγκεκριμένη ημερομηνία ολοκλήρωσης που δε μπορεί ν' αλλάξει. Για ένα χρονικά κρίσιμο έργο, εάν δεν επιτευχθεί ο στόχος

σχετικά με το χρόνο, τότε αυτό σημαίνει την αποτυχία του στόχου. Αυτά τα έργα έχουν ξεκινήσει από την εκμετάλλευση κάποιας ευκαιρίας που προέκυψε και δεν πρέπει να χαθεί.

Σ' αυτά τα έργα, ο χρόνος είναι ο πιο κρίσιμος περιορισμός. Τα σχέδια έκτακτης ανάγκης πρέπει να είναι έτοιμα για την αντιμετώπιση καταστάσεων που θα μπορούσαν να καθυστερήσουν την ολοκλήρωσή τους. Για να ξεπεραστούν οι αβεβαιότητες του έργου και τα αναμενόμενα προβλήματα, θα πρέπει παράλληλα να αναπτυχθούν εναλλακτικές λύσεις.

➤ **Blitz Projects**

Τα Blitz έργα είναι τα πλέον επείγοντα έργα. Εισήχθησαν συνήθως ως απάντηση σε μια κρίση ή ως αποτέλεσμα ενός απροσδόκητου γεγονότος. Τέτοια παραδείγματα είναι τα γεγονότα του πολέμου, οι φυσικές καταστροφές, οι βιομηχανικές κρίσεις και γενικότερα όταν ένας οργανισμός πρέπει να ξεπεράσει μια αιφνιδιαστική κίνηση από τους ανταγωνιστές.

Για να επιτύχουν τα έργα αυτά θα πρέπει να λειτουργήσουν διαφορετικά από τους άλλους τύπους. Πρώτον, επειδή τα περισσότερα έργα blitz ανταποκρίνονται σε κρίση, συνήθως δεν υπάρχει χρόνος για λεπτομερή προγραμματισμό. Παρά το γεγονός ότι τα σχέδια έκτακτης ανάγκης μπορεί να είναι χρήσιμα, σε πολλές περιπτώσεις η κατάσταση είναι αναπάντεχη και οι διαχειριστές πρέπει να αρχίσουν να ενεργούν προτού υπάρξει ένα λεπτομερές σχέδιο και να αυτοσχεδιάζουν κατά την εξέλιξή του.

Οι εργασίες εκτελούνται σχεδόν όλο το εικοσιτετράωρο, με ασταμάτητη αλληλεπίδραση και συνεχή λήψη αποφάσεων.

Στους διαχειριστές των έργων blitz πρέπει να δοθεί απόλυτη αυτονομία. Η οργάνωση του έργου πρέπει να περιλαμβάνει μια καθαρή δομή του έργου, με όλα τα μέλη της ομάδας που αναφέρονται απευθείας στον υπεύθυνο. Τέλος, σε έργα blitz η ανώτατη διοίκηση πρέπει να είναι παρούσα ανά πάσα στιγμή να στηρίζει, να παρακολουθεί, και να λαμβάνει τις αναγκαίες αποφάσεις. Χωρίς την πλήρη δέσμευση όλων των μερών, τα έργα blitz δεν μπορούν να ευδοκιμήσουν.

4.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ

Η διαχείριση του έργου είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση και η διαχείριση των πόρων, για την επιτυχή ολοκλήρωση των συγκεκριμένων στόχων των έργων.

Χαρακτηριστικά της Διαχείρισης Έργων:

1. Ανάθεση αρμοδιοτήτων που σχετίζονται με κάθε έργο,
2. εφαρμογή αυστηρών κανόνων για το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των έργων και
3. δημιουργία ομάδων έργου.

Στόχοι της Διαχείρισης Έργων:

1. Να εξασφαλιστεί ότι το έργο είναι σωστά σχεδιασμένο για την επίτευξη των στόχων:
 - ✓ οι στόχοι του έργου και τα αποτελέσματα συμφωνούνται από όλους τους εμπλεκόμενους,
 - ✓ οι στόχοι να είναι επιτεύξιμοι και
 - ✓ οι στόχοι να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών.
2. Να εξασφαλιστεί ότι το έργο έχει ολοκληρωθεί εντός του χρονοδιαγράμματος, στο πλαίσιο των πόρων και του προϋπολογισμού:
 - ✓ οι πόροι και ο προϋπολογισμός είναι συνεπείς με τις ανάγκες του έργου,
 - ✓ η διάρκεια του έργου είναι σαφώς καθορισμένη.
3. Να παρέχεται μηχανισμός παρακολούθησης της πορείας του έργου:
 - ✓ το έργο να μην αποκλίνει από συμφωνημένη διαδρομή,
 - ✓ ύπαρξη μηχανισμού για την εξέταση της προόδου του έργου (τριμηνιαίων εκθέσεων προόδου, σύμφωνες τακτικές επικοινωνίες κτλ) και
 - ✓ ύπαρξη μηχανισμού για τη διόρθωση ή τη διακοπή ελλείψεων (αναδιάρθρωση του έργου).

4.2.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Βασικές διαδικασίες μέσα σε ένα πρόγραμμα διαχείρισης του έργου, που ταυτόχρονα σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά ενός έργου:

- ❖ Η Διαχείριση του Φυσικού Αντικειμένου (Scope Management) εξασφαλίζει ότι το έργο περιλαμβάνει όλες τις εργασίες που απαιτούνται, για την επιτυχημένη ολοκλήρωσή του. Το πεδίο εφαρμογής του έργου περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες που χαρακτηρίζουν το προϊόν, την υπηρεσία και περιλαμβάνει τις εργασίες που πρέπει να γίνουν για να παραδοθεί με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες του.
- ❖ Η Διαχείριση του Χρόνου (Time Management) είναι οι διαδικασίες που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί η έγκαιρη ολοκλήρωση του έργου.
- ❖ Η Διαχείριση Κόστους (Cost Management) διατηρεί τον οικονομικό έλεγχο των έργων. Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού του κόστους αφορά τη θέσπιση προϋπολογισμών, προτύπων και συστήματος παρακολούθησης με το οποίο το κόστος του έργου μπορεί να μετρηθεί και να διαχειριστεί. Ο έλεγχος κόστους συνεπάγεται τη συλλογή, τη συσσώρευση, την ανάλυση, την παρακολούθηση, την υποβολή εκθέσεων, καθώς και τη διαχείριση των δαπανών σε μόνιμη βάση. Οι εφαρμογές κόστους περιλαμβάνουν ειδικές τεχνικές κόστους, όπως βάσεις δεδομένων, για την ενίσχυση εκτιμήσεων και το κόστος του κύκλου ζωής του προϊόντος, καθώς

και θέματα που επηρεάζουν τη διαχείριση του κόστους, όπως εφαρμογές πληροφορικής και ανάλυση αξίας.

- ❖ Η Διαχείριση Ποιότητας (Quality Management) καθορίζει την ποιότητα των πολιτικών, των στόχων και των ευθυνών, έτσι ώστε το έργο να ικανοποιήσει τις ανάγκες για τις οποίες έχει αναληφθεί. Η υλοποίηση της διαχείρισης της ποιότητας κάνει χρήση του σχεδιασμού ποιότητας, της διασφάλισης ποιότητας, του ποιοτικού ελέγχου, και της ποιότητας των τεχνικών βελτιώσεων και εργαλείων.
- ❖ Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management) αποτελείται από τις διαδικασίες που οργανώνουν και διαχειρίζονται την ομάδα του έργου και όσα αφορούν την πιο αποτελεσματική χρήση των ανθρώπων, των χορηγών, των πελατών και των συνεργατών.
- ❖ Η Διαχείριση Επικοινωνιών (Communication Management) περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που διασφαλίζουν την έγκαιρη και κατάλληλη παραγωγή, συλλογή, διάδοση, αποθήκευση και τελική διάθεση των πληροφοριών του έργου. Σε αυτά περιλαμβάνονται ανακοινώσεις σχεδιασμού, διανομής πληροφοριών, αναφορά απόδοσης και διαχείριση μετόχων.
- ❖ Διαχείριση Κινδύνων (Risk Management) περιλαμβάνει το σχεδιασμό διαχείρισης του κινδύνου, τον προσδιορισμό, την ανάλυση, τις απαντήσεις, την παρακολούθηση και τον έλεγχο. Η διαχείριση του κινδύνου είναι η τυπική διαδικασία κατά την οποία οι παράγοντες κινδύνου αναγνωρίζονται

συστηματικά, αξιολογούνται, και προβλέπονται.. Η διαχείριση των κινδύνων θεωρείται μια εκ των προτέρων προετοιμασία για πιθανές εκδηλώσεις, και όχι απλώς αντίδραση σε αυτά που συμβαίνουν.

- ❖ Η Διαχείριση Προμηθειών (Procurement Management) καλύπτει αγορές προϊόντων και υπηρεσιών, που απαιτούνται από την ομάδα έργου για την εκτέλεση του έργου, προγραμματισμός δηλαδή για τις αγορές ή τις εξαγορές, τα συμβόλαια, της διαχείρισης προμηθειών. Στις περισσότερες περιπτώσεις, απαιτεί τη διαπραγμάτευση μιας τυπικής, γραπτής σύμβασης.

Εν ολίγοις, η «κατασκευή» που υποστηρίζει τη διαχείριση του έργου βασίζεται στην επαγγελματική και πρακτική σημασία, στο χρόνο, στο κόστος, στην ποιότητα, στο ανθρώπινο δυναμικό, στις επικοινωνίες, στον κίνδυνο, και στη διαχείριση προμηθειών. Κάθε μια από αυτές τις διαδικασίες και τα εξαρτώμενα από τις διαδικασίες τους, δημιουργούν τη μεθοδολογία με την οποία τα έργα εκτελούνται με ένα λογικό και συνεπή τρόπο. Το επίπεδο της λεπτομέρειας και το ποσό της λιτότητας ορίζεται από την κουλτούρα, καθώς και από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του ίδιου του έργου.

5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

An issue ignored is a crisis ensured

Στο πλαίσιο ενός έργου, οι κίνδυνοι (Philips, 2004) «είναι απρόβλεπτα γεγονότα ή συνθήκες που μπορεί να έχουν θετική ή αρνητική επίδραση στην ολοκλήρωσή του. Διαχείριση κινδύνου (Philips, 2004) είναι μια διαδικασία αναγνώρισης, ανάλυσης και ποσοτικοποίησης των κινδύνων που αναλαμβάνεται από το διαχειριστή του έργου και την ομάδα σχεδιασμού, από την οποία οι κίνδυνοι εντοπίζονται και αξιολογούνται, και περιλαμβάνει τις δράσεις που εφαρμόζονται για την αντιμετώπιση αυτών των απειλών».

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, οι κίνδυνοι είναι ανεπιθύμητες απειλές, οι οποίες, εάν εμφανιστούν, προκαλούν κρίσεις.

Από επιχειρηματική άποψη, κίνδυνος εντοπίζεται σε πολλά επίπεδα - λειτουργικό, μάρκετινγκ, νομικό και οικονομικό. Χωρίς μια σαφή κατανόηση των κινδύνων, δεν είναι δυνατόν να υιοθετηθούν οι σωστές στρατηγικές επιλογές για τη μεγιστοποίηση των επιδόσεων. Η ανάλυση κινδύνου βοηθά στη θέσπιση ελέγχων και διαδικασιών που μειώνουν την πιθανότητα των αρνητικών αποτελεσμάτων.

Οι κυριότερες κατηγορίες κινδύνου είναι:

1. Επιχειρησιακοί,
2. στρατηγικοί,

3. εμπορικοί,
4. που πλήττουν τη φήμη,
5. δημοσιονομικοί,
6. που πλήττουν την πνευματική ιδιοκτησία,
7. τεχνολογικοί,
8. ανθρώπινοι,
9. που πλήττουν την τιμή ή την αγορά,
10. νομοθετικοί,
11. που πλήττουν την αλυσίδα εφοδιασμού,
12. που πλήττουν την ασφάλεια και
13. που δεν υπόκεινται στον έλεγχο της επιχείρησης π.χ. πολιτικοί παράγοντες, τρομοκρατικές επιθέσεις, καιρικές συνθήκες.

Η Διαχείριση Κινδύνων περιλαμβάνει:

1. Τον προσδιορισμό και κατηγοριοποίηση των κινδύνων (προσδιορισμός του πού και πώς),
2. την ποσοτικοποίηση (εκτίμηση) και την ιεράρχηση των κινδύνων που εντοπίζονται,

3. την ανάπτυξη δράσεων για την αντιμετώπιση κινδύνων (σχέδια έκτακτης ανάγκης και/ή την εξωτερική ανάθεση της διαχείρισης των κινδύνων σε τρίτους), καθορισμός των ορίων ανοχής των κινδύνων και
4. τη συνεχή αξιολόγηση των κινδύνων και παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων προγραμμάτων αντιμετώπισης κινδύνων.

Τρόποι ελαχιστοποίησης των κινδύνων:

1. Δημιουργία μητρώου κινδύνων,⁸
2. ενθάρρυνση όλων των εργαζομένων στην κατανόηση των κινδύνων,
3. χρήση των εκτιμήσεων πιθανότητας εμφάνισης κινδύνων,
4. χρήση decision tress⁹ και
5. ανάλυση ευαισθησίας¹⁰

⁸ Εργαλείο που χρησιμοποιείται ευρέως για την αξιολόγηση των κινδύνων. Συχνά αναφέρεται και ως risk log. Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται στο πλαίσιο διαχείρισης των κινδύνων για τον προσδιορισμό, την ανάλυση και τη διαχείρισή τους.

⁹ Εργαλείο υποστήριξης των αποφάσεων που χρησιμοποιεί ένα διάγραμμα «δέντρου», μία γραφική παράσταση των αποφάσεων και των συνεπειών τους, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται ευκαιρίες, αποτελέσματα, έξοδα πόρων, η χρησιμότητα που προκύπτει από την κάθε απόφαση. Χρησιμοποιούνται ευρέως στην ανάλυση αποφάσεων, για τον εντοπισμό της στρατηγικής.

¹⁰ Ανάλυση ευαισθησίας είναι μια τεχνική για τη συστηματική μελέτη των μεταβαλλόμενων παραμέτρων σε ένα μοντέλο για τον προσδιορισμό των επιπτώσεων των αλλαγών.

6. Τρόποι ελαχιστοποίησης των κινδύνων:

Τρόποι αντιμετώπισης των κινδύνων:

1. Αγνόηση του κινδύνου (ignore),
2. αποφυγή ή μείωση πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου (avoid or reduce),
3. μείωση ή περιορισμός των συνεπειών (reduce or limit),
4. επιμερισμός ή απομάκρυνση από τον κίνδυνο π.χ. με ασφάλιση (share or deflect),
5. δημιουργία σχεδίων έκτακτης ανάγκης – προετοιμασία (be prepared),
6. προσαρμογή του κινδύνου (adapt),
7. αντιμετώπιση ως ευκαιρία (treat it as an opportunity) και
8. μετακίνηση σε άλλο περιβάλλον (move).

Ο κίνδυνος αποτελεί μέρος της κρίσης. Είναι η αιτία που το έργο οδηγείται σε κρίση. Ο κίνδυνος παρουσιάζει στοιχεία (triggering signs), η μελέτη των οποίων μπορεί να καταλήξει στην σωστή διαχείριση του και στην αποφυγή απρόσμενων καταστάσεων, ενώ η κρίση εμφανίζεται ξαφνικά και οι επιπτώσεις της είναι τόσο έντονες, που οποιοσδήποτε προγραμματισμός αποδεικνύεται ελλιπής. Η εμφάνιση του κινδύνου παρουσιάζει ομαλή και προβλέψιμη, τις περισσότερες φορές, εξέλιξη σε αντίθεση με την εμφάνιση της κρίσης που εμφανίζει έντονες αυξομειώσεις (peaks). Γι' αυτό το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων είναι πιο δύσκολο και απαιτητικό.

Η Διαχείριση Κινδύνων έχει ως αντικείμενο την αναγνώριση, την αποδοχή ή την αντιστάθμιση των κινδύνων που απειλούν την κερδοφορία ή και την ύπαρξη ενός έργου, ενός οργανισμού, μίας επιχείρησης. Η Διαχείριση Κρίσεων από την άλλη, έχει ως αντικείμενο τη διαδικασία ανταπόκρισης σε ένα γεγονός που είναι δυνατό να απειλεί το προσωπικό, τους πελάτες, τη φήμη, τη νομική και οικονομική κατάσταση του έργου, του οργανισμού, της επιχείρησης. Ο στόχος είναι η ελαχιστοποίηση των ζημιών. Στη Διαχείριση Κινδύνων η πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου είναι δυνατό να ποσοτικοποιηθεί ενώ στην Διαχείριση Κρίσεων η πιθανότητα εμφάνισης γεγονότων που είναι δυνατό να οδηγήσουν σε κρίση είναι πολύ ασαφής για να ποσοτικοποιηθεί.

6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ

6.1 ΑΙΤΙΕΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ

Οι φυσικές καταστροφές είναι πλέον σύνηθες φαινόμενο. Ένας ανεμοστρόβιλος έχει δημιουργήσει καταστροφή, έκρηξη σε χημική βιομηχανία, έχει διασπείρει τοξικούς καπνούς στον αέρα, ένας σεισμός έχει παραλύσει μια πυκνοκατοικημένη περιοχή, πυρκαγιές καίνε εκτός ελέγχου, τρομοκράτες επιτέθηκαν σε μείζονα συστήματα δημόσιων μεταφορών, ένας τυφώνας μαίνεται την ακτογραμμή, τα κτίρια καταρρέουν, τα πλοία ναυαγούν και ο κατάλογος συνεχίζεται.

Με όλες τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την τεχνολογία, τέτοιου είδους καταστροφές δεν αποτρέπονται. Η κατάσταση αυτή έχει προκαλέσει αβεβαιότητα και ανησυχία στη σημερινή κοινωνία.

Παρόλο που τέτοιου είδους καταστροφές έχουν διαφορετικές μορφές, υπάρχουν αξιoσημείωτες ομοιότητες. Οι δέκα σημαντικότεροι παράγοντες που οδηγούν σε καταστροφή είναι:

1. Κατασκευαστικές και σχεδιαστικές αδυναμίες,
2. κακή συντήρηση,
3. οικονομική πίεση,

4. χρονικά εμπόδια,
5. ανεπαρκής εκπαίδευση,
6. μη ακολουθία των διαδικασιών,
7. έλλειψη σχεδιασμού και κατάλληλης προετοιμασίας,
8. επικοινωνιακή αποτυχία,
9. αλαζονεία και
10. κυβερνητική πολιτική.

Μια ενδιαφέρουσα παρατήρηση κατά την μελέτη των παραπάνω βασικών παραγόντων που οδηγούν σε καταστροφές είναι ότι ο ανθρώπινος παράγοντας συμμετέχει σε κάθε μία από αυτές. Άρα έχει και την ευκαιρία να ελέγχει τα στοιχεία αυτά πιο αποτελεσματικά για να επιτευχθεί ένα καλύτερο αποτέλεσμα: ένα ασφαλέστερο αύριο. Αν παρακολουθηθούν τα γεγονότα που προκαλούν κάθε καταστροφή και αναλυθούν τα αίτια της καταστροφής, τότε εξάγονται σημαντικά συμπεράσματα για τον καλύτερο έλεγχο των παραγόντων κινδύνου.

Επιπλέον, αν επανεξεταστούν οι ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν έπειτα από κάθε καταστροφή, είναι δυνατή και πάλι η αξιολόγηση του γεγονότος και η αποτροπή του μελλοντικά.

6.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ

Μια διαδικασία που συνεπάγεται προετοιμασία για την καταστροφή πριν συμβεί, αντιμετώπιση καταστροφών (π.χ., η επείγουσα εκκένωση, καραντίνα, κ.λπ.), υποστήριξη, και ανοικοδόμηση της κοινωνίας των πολιτών μετά από φυσικές ή ανθρωπογενείς καταστροφές που έχουν συμβεί. Σε γενικές γραμμές, κάθε διαχείριση έκτακτης ανάγκης είναι η συνεχής διαδικασία με την οποία όλα τα άτομα, οι ομάδες και οι κοινότητες διαχειρίζονται τους κινδύνους σε μια προσπάθεια να αποφύγουν ή να βελτιώσουν τις επιπτώσεις των καταστροφών που προκύπτουν. Η αποτελεσματική διαχείριση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης στηρίζεται σε σφαιρική ολοκλήρωση των σχεδίων έκτακτης ανάγκης σε όλα τα επίπεδα των κυβερνητικών και μη κυβερνητικών στελεχών.

Η διαφορά της Διαχείρισης Καταστροφών και Διαχείρισης Κρίσεων έγκειται στην έκταση της ανθρώπινης τραγωδίας που εμπλέκεται. Οι καταστροφές κατηγοριοποιούνται ως εξής:

1. Ανθρώπινες καταστροφές (human),
2. τεχνολογικές καταστροφές (technological),
3. φυσικές καταστροφές (natural) π.χ. χιονοστιβάδες, πλημμύρες, φωτιά, σεισμοί, κυκλώνες, τυφώνες, ανεμοστρόβιλοι, ασθένειες, ξηρασία, ηφαιστειακή έκρηξη, ακραία καιρικά φαινόμενα.

Όταν συμπεριλαμβάνεται στις επιπτώσεις η απώλεια ζωής, ισχύουν οι ίδιες αρχές με αυτές που ισχύουν στη διαχείριση κρίσεων. Τα μερίδια ευθύνης και οι πόροι που πρέπει να διατεθούν σε αυτή την περίπτωση είναι πολύ υψηλότερα.

7. ΕΡΓΟ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΡΙΣΗΣ

Η κρίση έχει τέσσερα καθοριστικά χαρακτηριστικά. Οι Seeger, Sellnow και Ulmer εξηγούν ότι οι κρίσεις είναι «συγκεκριμένα, απροσδόκητα, και μη στερεότυπα γεγονότα ή σειρές γεγονότων που δημιουργούν υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας ή ακόμα και απειλής σε υψηλούς στόχους και προτεραιότητες».

Κατά συνέπεια στα χαρακτηριστικά της κρίσης συμπεριλαμβάνονται:

1. Οι (συνήθως αρνητικές) σημαντικές επιπτώσεις,
2. η δημιουργία συναισθημάτων αβεβαιότητας και
3. η μεγάλη προσοχή που απαιτείται, αφού απειλεί στόχους.

Ο Venette υποστηρίζει ότι «η κρίση είναι μια διαδικασία μετασχηματισμού όπου το παλιό σύστημα δε μπορεί πλέον να διατηρηθεί». Επομένως, ένα τέταρτο χαρακτηριστικό που καθορίζει την ποιότητα της κρίσης είναι η ανάγκη για την αλλαγή. Πιο αναλυτικά τα χαρακτηριστικά των κρίσεων, οι κοινί παρανομαστές για όλες τις κρίσεις ανεξαρτήτου τομέα, χρόνου και τόπου έχουν ως εξής:

1. Έκπληξη (surprise),
2. ανεπαρκείς πληροφορίες (insufficient information), με αποτέλεσμα να είναι σχεδόν ανέφικτη μία ορθά τεκμηριωμένη απόφαση,
3. κλιμάκωση της ροής των γεγονότων (escalating flow of events) – η λήψη πολλών αποφάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα καθώς το ένα γεγονός προκαλεί το επόμενο (αλυσιδωτή σύνδεση),
4. απώλεια ελέγχου (loss of control),
5. εξονυχιστικός εξωτερικός έλεγχος (intense scrutiny from the outside) από ανωτέρους, από τα μέσα ενημέρωσης, από επιβλέποντες οργανισμούς κτλ.,
6. αίσθημα «πολιορκίας» (siege mentality),
7. πανικός, ψυχολογική πίεση των συνεργατών για την επίλυση του προβλήματος και την αποφυγή αδιεξόδων και
8. βραχυπρόθεσμη εστίαση (short- term focus) εξωτερικών ομάδων για τον καταλογισμό ευθυνών.

7.1 ΚΡΙΣΗ ΣΤΟ ΦΥΣΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ – SCOPE CRISIS

Η Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου του έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες που απαιτούνται ώστε να διασφαλιστεί ότι το έργο περιέχει όλη την απαραίτητη εργασία και μόνο αυτή ώστε να ολοκληρωθεί με επιτυχία. Η διαχείριση φυσικού αντικειμένου ασχολείται πρωτίστως με τον ορισμό και τον έλεγχο του τι περιλαμβάνεται στο έργο και τι όχι¹¹.

Πεδίο εφαρμογής του φυσικού αντικειμένου αποτελούν τα χαρακτηριστικά και οι λειτουργίες που χαρακτηρίζουν ένα προϊόν, μια υπηρεσία, ή το αποτέλεσμα. Η έννοια του αντικειμένου του έργου είναι προσανατολισμένη στα how's, ενώ η έννοια του πεδίου εφαρμογής είναι περισσότερο προσανατολισμένη προς λειτουργικές απαιτήσεις (the what's). Αν οι απαιτήσεις δεν έχουν καθοριστεί και περιγραφεί και αν δεν υπάρχει αποτελεσματικός έλεγχος του έργου, είναι δυνατόν να επακολουθήσει κρίση σχετικά με το φυσικό αντικείμενο του έργου.

Αλλαγές στο πεδίο εφαρμογής μπορεί να επηρεάσουν την επιτυχία του έργου και να οδηγηθεί σε εμφάνιση κρίσης έργου.

¹¹ Εμίρης, Δ. Μ. (2006), Οδηγός βασικών γνώσεων στην διοίκηση έργων, 3^η έκδοση, Πατασιωτηρίου εκδόσεις, Αθήνα.

Αιτίες Αλλαγών του Πεδίου Εφαρμογής:

1. Ασάφεια

Ασάφεια στο πεδίο εφαρμογής οδηγεί σε σύγχυση και περιττή εργασία. Για να αποφευχθεί αυτό, το πεδίο εφαρμογής πρέπει να είναι σαφές και εύστοχο.

2. Ατέλειες στο Πεδίο Εφαρμογής

Ατέλειες οδηγούν σε χρονικές καθυστερήσεις και ως εκ τούτου σε υπερβάσεις του κόστους. Για να αποφευχθεί αυτό, το πεδίο εφαρμογής πρέπει να είναι πλήρες και ακριβές.

3. Παροδικό Πεδίο Εφαρμογής

Εφήμερο, πρόσκαιρο πεδίο εφαρμογής οδηγεί σε προχειρότητες σε όλους τους τομείς του έργου και είναι η κύρια αιτία της καθυστέρησης των παραδοτέων και ενδεχομένως των ατελών (non ending) έργων. Για να αποφευχθεί αυτό, το πεδίο εφαρμογής πρέπει να ολοκληρώνεται και να παραμένει αμετάβλητο κατά τη διάρκεια του έργου. Αλλαγές στο πεδίο εφαρμογής θα πρέπει να γίνονται μέσω της επίσημης διαδικασίας αλλαγής.

4. Έλλειψη συνεργασίας

Η μη συνεργασία στην σύνταξη του πεδίου εφαρμογής οδηγεί σε παρερμηνείες τόσο σχετικά με απαιτήσεις όσο και σχετικά με το σχεδιασμό του έργου. Για να

αποφευχθεί αυτό, το έγγραφο πεδίο εφαρμογής θα πρέπει αρχικά να καταρτίζεται συμπεριλαμβάνοντας όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς.

7.2 ΚΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ – TIME CRISIS

Το τρίγωνο προτεραιότητας είναι μια βασική αρχή του project management, όπως αναφέρεται παραπάνω και οριοθετείται από τους περιορισμούς του χρόνου, του κόστους και της ποιότητας (εικόνα 6).

Οι τρεις παράμετροι (χρόνος, κόστος, ποιότητα) είναι άρρηκτα συνδεδεμένες, με αποτέλεσμα οποιαδήποτε υπέρβαση μιας εξ' αυτών μπορεί να «αντικατασταθεί» από προσαρμογή μιας άλλης για την επιτυχή παράδοση του έργου.



Εικόνα 6 Τρεις Παράμετροι του έργου

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, τα έργα μπορεί να αφορούν διαφορετικούς οργανισμούς, εθνικότητες, κλάδους, χιλιάδες ανθρώπων, υπέρογκους προϋπολογισμούς, όπως και τεράστια τεχνική και οργανωτική πολυπλοκότητα. Οι αρχές και τεχνικές της διαχείρισης έργου βασίζονται ουσιαστικά στην κοινή λογική. Η μεθοδολογία διαχείρισης έργου είναι απαραίτητη έτσι ώστε:

- Να επιτρέπει τον έλεγχο του χρόνου, του κόστους και της ποιότητας σε ένα περίπλοκο περιβάλλον.
- να αποτελεί μια κοινή «γλώσσα» και προσέγγιση για το πώς θα πρέπει να διαχειρίζεται ένα έργο,
- να ορίσει ξεκάθαρα τα όρια και τους περιορισμούς του έργου και
- να επιτρέπει την εφαρμογή των τεχνικών με έναν συγκροτημένο και επαναλαμβανόμενο τρόπο.

Τελικά η διαχείριση έργου στοχεύει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας:

- ταχύτερα
- καλύτερα
- οικονομικότερα

Πολλές φορές, οι διαδικασίες, τα χρονικά διαγράμματα για την ολοκλήρωση του έργου δεν τηρούνται με αποτέλεσμα το έργο να έχει υψηλές πιθανότητες να μην ολοκληρωθεί επιτυχημένα.

Αιτίες:

1. Κακός προγραμματισμός και εκτίμηση (poor planning and estimation): προγράμματα χωρίς την απαραίτητη και κατάλληλη στήριξη, ανάλυση, και ταξινόμηση, αποτυγχάνουν,
2. νέα τεχνολογία (new technology): έργα που απαιτούν νέα εργαλεία, νέες εφαρμογές τεχνολογίας και εξειδικευμένο προσωπικό για τη χρήση τους, ίσως δημιουργήσουν χρονικές καθυστερήσεις στο πρόγραμμα,
3. προβλήματα επικοινωνίας (poor communications): ένας από τους κυριότερους λόγους για τους οποίους οποιοδήποτε έργο οδηγείται εκτός χρονοδιαγράμματος οφείλεται στην έλλειψη επικοινωνίας. Η μη κατανόηση των ρόλων του κάθε εμπλεκόμενου αναπόφευκτα, οδηγεί στην αποτυχία προγράμματος,
4. προβλήματα στη λήψη αποφάσεων (poor decision-making): αποφάσεις που δε λαμβάνονται καθόλου, αποφάσεις που καθυστερούν, αποφάσεις που λαμβάνονται βασισμένες σε λανθασμένες πληροφορίες συντελούν στην εμφάνιση κρίσης,
5. κακή διαχείριση του έργου (poor project management): το πρόσωπο που διαχειρίζεται το έργο ίσως δεν είναι το κατάλληλο για την ολοκλήρωσή του. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μπορεί να είναι απαραίτητο να σταματήσει η εκπόνηση του έργου ή ν' αντικατασταθεί ο υπεύθυνος, ή να πραγματοποιηθούν απαραίτητες προσαρμογές.

7.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ – FINANCIAL CRISIS

Η διαχείριση ενός προγράμματος επικεντρώνεται σε τρία βασικά σημεία:

1. στον προγραμματισμό του έργου (schedule baseline)
2. στον προϋπολογισμό του έργου (cost baseline)
3. στον στόχο-σκοπό του έργου (scope baseline)

Τα τρία βασικά αυτά σημεία - guidelines είναι στενά συνδεδεμένα, και οι αλλαγές σε καθένα από αυτά οδηγεί σε αλλαγές στα άλλα δύο. Εάν γίνει μια αλλαγή στο πεδίο εφαρμογής του έργου είτε με την προσθήκη είτε την αφαίρεση εργασίας που απαιτείται, το πρόγραμμα όπως και οι δαπάνες θα επηρεαστούν.

Λιτίες που ένα έργο είναι εκτός ορίων του προϋπολογισμού του αναφέρονται παρακάτω:

1. Ο χρόνος μεταξύ της κατάρτισης του προϋπολογισμού και της πραγματοποίησης των εξόδων μπορεί να είναι μεγάλος. Το ύψος των τιμών (και συνεπώς του κόστους) επηρεάζεται από τις γενικότερες συνθήκες σε εθνικό, ευρωπαϊκό, διεθνές επίπεδο, από το ύψος του πληθωρισμού, αλλά επίσης και από οικονομικές αλλαγές που αφορούν την προσφορά και τη ζήτηση για την εργασία, τον εξοπλισμό, και τα υλικά,
2. οι αμοιβές, οι δαπάνες αδειών, τα νομικά έξοδα, οι δαπάνες διαχείρισης, οι δαπάνες χρηματοδότησης, και γενικά έξοδα συνήθως αυξάνονται.

Εκτός από οικονομικές αλλαγές, οι ακόλουθοι παράγοντες μπορούν επίσης να έχουν επιπτώσεις στον προϋπολογισμό έργου:

3. Καθυστερήσεις στο πρόγραμμα του έργου. Αυτές οι καθυστερήσεις μπορούν να προκληθούν από κακές καιρικές συνθήκες, χαμηλή παραγωγικότητα, απεργίες, έλλειψη εργατικού δυναμικού, ελλείψεις στον εξοπλισμό και στις υλικές προμήθειες, καθυστερήσεις χρηματοδότησης,
4. είναι δυνατό να προκύψει συμπληρωματικό κόστος ανάλογα με τη δυσκολία συνεργασίας με την ομάδα σχεδιασμού και την ποιότητα της εργασίας τους (ανάλογα με την εμπειρία),
5. οι συμφωνίες αμοιβής των υπεργολάβων και των προμηθευτών είναι δυνατό να υποστούν αλλαγές, γι' αυτό η υπογραφή συμβάσεων των συμφωνημένων αμοιβών είναι καλό να πραγματοποιούνται στη αρχική φάση σχεδιασμού του έργου,
6. πολλές δαπάνες είναι άγνωστες όταν καταρτίζονται οι εκτιμήσεις κόστους (είτε λόγω κακής διαχείρισης είτε λόγω μη ρεαλιστικών εκτιμήσεων των εξωτερικών προμηθευτών),
7. σε μεγάλα έργα όπου απαιτείται η συνεργασία πολλών τμημάτων οι δυσκολίες στην κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι μεγαλύτερες και η πιθανότητα λάθος εκτιμήσεων υψηλότερη και

8. αλλαγές στις γεωλογικές συνθήκες. Η αλλαγή αυτή μπορεί να οδηγήσει σε απρόβλεπτες δαπάνες για ένα κατασκευαστικό έργο. Επομένως, είναι οικονομικά αποδοτικό η πραγματοποίηση μίας λεπτομερής και συστηματικής γεωτεχνικής ανάλυσης ώστε να μετριαστούν απρόβλεπτα αποτελέσματα.

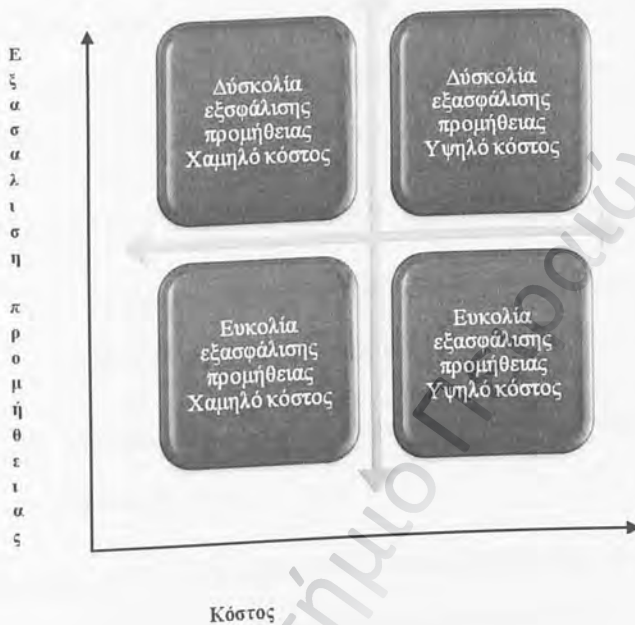
Η εκτίμηση του κόστους πρέπει να γίνεται στην αρχή του κάθε έργου αλλά απαιτείται και συνεχής έλεγχος του προϋπολογισμού. Στοιχεία που περιλαμβάνονται στον υπολογισμό του κόστους περιλαμβάνουν:

- τους ανάδοχους
- την επιλογή προσωπικού
- τις άλλες εργασίες
- τις υποδομές
- τα υλικά και τον εξοπλισμό.

7.4 ΚΡΙΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ-PROCUREMENT CRISIS

Οι δύο κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την διαχείριση των προμηθειών σ' ένα έργο είναι:

1. η δυσκολία στην εξασφάλιση των προμηθειών, συνεπάγεται κρίση ανάλογα με τον:
 - a. βαθμό στον οποίο τα αγαθά ή οι υπηρεσίες είναι απαραίτητα για τη ολοκλήρωση του έργου,
 - b. βαθμό στον οποίο υφίσταται ανταγωνιστική αγορά ανεφοδιασμού για τις απαραίτητες προμήθειες.
2. οι σχετικές δαπάνες για τα αγαθά και υπηρεσίες, σε σύγκριση με τις συνολικές δαπάνες του έργου.



Εικόνα 7 Εξασφάλιση προμηθειών και αντίστοιχο κόστος

Στο ανωτέρω σχεδιάγραμμα (εικόνα 7) οι άξονες αφορούν το επίπεδο δαπανών και τη σχετική δυσκολία ανεφοδιασμού των εν λόγω κατηγοριών. Διαφαίνονται επίσης και οι γενικές στρατηγικές προμήθειας που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν για τις δαπάνες σε καθένα από τα τέσσερα τεταρτημόρια, βασισμένες στη διεθνή εμπειρία.

Η διαχείριση της κρίσης στον τομέα των προμηθειών είναι σημαντική και εξαρτάται από το είδος του έργου. Πιθανές αιτίες εμφάνισης κρίσεων στον εν λόγω τομέα σχετίζονται με:

ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Γαλάζιου Η. Ναταλία

1. Στρατηγική σημασία των προμηθειών: πόσο σημαντικό είναι το αγαθό ή η υπηρεσία στους επιχειρησιακούς στόχους του έργου. Για παράδειγμα, στα πλαίσια ενός νοσοκομείου, οι χειρουργικές προμήθειες είναι πολύ σημαντικές ενώ η επίπλωση γραφείων είναι σχετικά ασήμαντη.
2. αντίκτυπο της αποτυχίας ανεφοδιασμού:
 - a. πόσο κρίσιμος είναι ο αντίκτυπος στην ολοκλήρωση του έργου, εάν η παροχή του αγαθού ή της υπηρεσίας διακοπεί και
 - b. πόσο εύκολα και γρήγορα μπορεί μια εναλλακτική επιλογή ανεφοδιασμού να προσδιοριστεί,
3. φύση της αγοράς ανεφοδιασμού: εάν η αγορά ανεφοδιασμού είναι ανταγωνιστική και αν το μέγεθος του αγοραστή (οι ανάγκες του έργου) είναι σημαντικό σχετικά με το μέγεθος αγοράς.
4. πολυπλοκότητα της σχέσης προμήθειας: πόσο δύσκολη είναι η διαδικασία αγοράς γι' αυτό το αγαθό ή υπηρεσία, για παράδειγμα αν το έργο έχει να κάνει με την ανοικοδόμηση κάποιου κτιρίου ή με την επίπλωση γραφείων,
5. έλλειψη αποτελεσματικής ομάδας διαχείρισης των πελατών, των προμηθευτών και της αλυσίδας εφοδιασμού και αδυναμία της ομάδας να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις που επιδιώκονται και

6. μη έγκαιρη συμμετοχή των προμηθευτών στον καθορισμό και στην επικύρωση των ποσοτήτων των προμηθειών που απαιτούνται.

7.5 ΚΡΙΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- QUALITY CRISIS

Τα οφέλη από την ποιότητα της απόδοσης του έργου είναι πολλά. Πρώτον, ένα έργο «καλής» ποιότητας αποφέρει την ικανοποίηση των πελατών. Εάν ανταποκριθεί στις προδιαγραφές της ποιότητας ή ακόμα αν υπερβεί τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες, οι πελάτες δε θα δεχθούν μόνο τα αποτελέσματα χωρίς πρόκληση ή κακά συναισθήματα, αλλά μπορεί να επιδιώξουν και επόμενη συνεργασία. Είναι δυνατόν, επίσης, να αποτελέσουν πηγή για νέους πελάτες.

Τα μειωμένα κόστη είναι ένα άλλο όφελος. Η ποιότητα των διαδικασιών μπορεί να μειώσει τη σπατάλη και να βελτιώσει την αποδοτικότητα, καθώς και τις προμήθειες και το έργο να καταλήξει να κοστίζει λιγότερο από ό, τι είχε προγραμματιστεί. Όσο το κόστος μειώνεται τα κέρδη μπορεί να αυξηθούν (ανάλογα με τη ρύθμιση των τιμών στη σύμβαση στην οποία βασίζεται το έργο), ή μειωμένα κόστη μπορεί να σημαίνουν περισσότερες πωλήσεις σε υπάρχοντα πελάτη στο πλαίσιο των υφιστάμενων περιθωρίων κέρδους.

Τέλος, καλύτερα προϊόντα, καλύτερη απόδοση του έργου, και χαμηλότερο κόστος μεταφράζεται άμεσα σε αύξηση της ανταγωνιστικότητας σε μια όλο και πιο παγκοσμιοποιημένη αγορά. Αυτή είναι η ουσία της αλυσιδωτής αντίδρασης ποιότητας που περιγράφεται από τον W. Edwards Deming: Η βελτίωση της

ποιότητας, η μείωση του κόστους, η βελτίωση της παραγωγικότητας, η σύλληψη της αγοράς, η παραμονή στην επιχείρηση, προσφέρουν περισσότερες θέσεις εργασίας.

Το Total Quality Management διακατέχεται από τη φιλοσοφία ότι η συνεχής βελτίωση μέσα σε μια οργάνωση είναι δυνατή. Για να είναι επιτυχημένη πρέπει να συμπεριλαμβάνει όλους τους ανθρώπους του project team αλλά και όλους τους εμπλεκόμενους με αυτό, όπως τους προμηθευτές.

Αιτίες εμφάνισης κρίσεων που αφορά τη διαχείριση της ποιότητας του έργου:

1. Δεν αποδίδεται στην διαχείριση της ποιότητας η σημασία που είναι απαραίτητη. Δεν υπάρχουν κατάλληλοι σύμβουλοι σχετικά με την ποιότητα.
2. αδυναμία στο σύστημα αξιολόγησης της ποιότητας του αποτελέσματος του έργου, με αποτέλεσμα τη μη ύπαρξη περιθωρίων βελτίωσης.
3. αντίσταση στην αλλαγή από τους εμπλεκόμενους για εργασία με βάση τις έννοιες της ολικής ποιότητας.
4. κακή οργάνωση (improper planning), οι απαραίτητες ενέργειες πρέπει να προγραμματίζονται και να σχεδιάζονται κατάλληλα.
5. διαχειριστική σύγχυση (management confusion). Η αμέλεια επανεξέτασης και ίσως και αναδιοργάνωσης των ποιοτικών διαδικασιών από άτομα που έχουν υψηλή θέση στο οργανόγραμμα του έργου και

6. μερική εφαρμογή ποιοτικών διαδικασιών, με συνήθη έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη και αμέλεια σε άλλες εξίσου σημαντικές ενότητες της διαχείρισης ποιότητας.

7.6 ΚΡΙΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ –HUMAN RESOURCE CRISIS

Η αποδοτική διαχείριση του εργατικού δυναμικού μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τις περισσότερες όμως φορές παρουσιάζονται, συνήθως για λόγους κόστους, περικοπές και μη αποδοτική διαχείριση του προσωπικού που απασχολείται στην εκπόνηση έργων.

Συντελεί στην δημιουργία προβλημάτων και εμφάνισης κρίσης για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου:

1. Η μη αποδοτική διαχείριση του προσωπικού σε αντίστοιχα στάδια του έργου ανάλογα με τα προσόντα του καθένα,
2. η ξαφνική αποχώρηση ενός ή περισσότερων ατόμων, πεπειραμένων και απαραίτητων για το έργο,
3. τυχόν απεργίες ή στάσεις εργασίας οδηγούν σε καθυστερήσεις και
4. η απογοήτευση του προσωπικού είτε από τις αμοιβές, είτε από τον τρόπο αντιμετώπισής του από ανώτερα στελέχη, είτε από τη μη αναγνώριση της συμβολής του στο έργο και γενικότερα από τον τρόπο διοίκησης.

7.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΟΜΗΣ ΚΡΙΣΗΣ CRISIS BREAKDOWN STRUCTURE

Η Δομή Ανάλυσης Εργασιών (WBS - work breakdown structure) στη διαχείριση του έργου, είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για τον ορισμό του έργου κατά τρόπο που να συντελεί στην οργάνωση και στον καθορισμό του συνολικού εύρους εργασιών του.

Το WBS παρέχει το αναγκαίο πλαίσιο για τη λεπτομερή εκτίμηση του κόστους και του ελέγχου σε συνδυασμό με την παροχή κατευθύνσεων για την ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος και ελέγχου.

Είναι μια δομή δέντρου, η οποία δείχνει μια υποδιαίρεση της προσπάθειας που απαιτείται για την επίτευξη ενός στόχου. Σε ένα έργο ή σύμβαση, το WBS αναπτύσσεται ξεκινώντας με τον τελικό στόχο και στη συνέχεια υποδιαιρείται διαδοχικά σε στοιχεία όσον αφορά το μέγεθος, τη διάρκεια και την ευθύνη (π.χ. συστήματα, κατασκευαστικά στοιχεία, καθήκοντα, δευτερεύουσες εργασίες) που περιλαμβάνουν όλα τα αναγκαία μέτρα για την επίτευξη του στόχου.

Η Δομή Ανάλυσης Εργασιών παρέχει ένα κοινό πλαίσιο για τη φυσική εξέλιξη του συνολικού σχεδιασμού και ελέγχου του έργου και είναι η βάση για την κατανομή εργασίας, ανάπτυξης τεχνικών, χρονοδιαγράμματος και κόστους.

Μία αντίστοιχη Δομή Ανάλυσης Κρίσεων (Crisis Breakdown Structure CBS), παρουσιάζει τις αιτίες εμφάνισης κρίσεων, διατηρώντας τα πλεονεκτήματα του WBS.

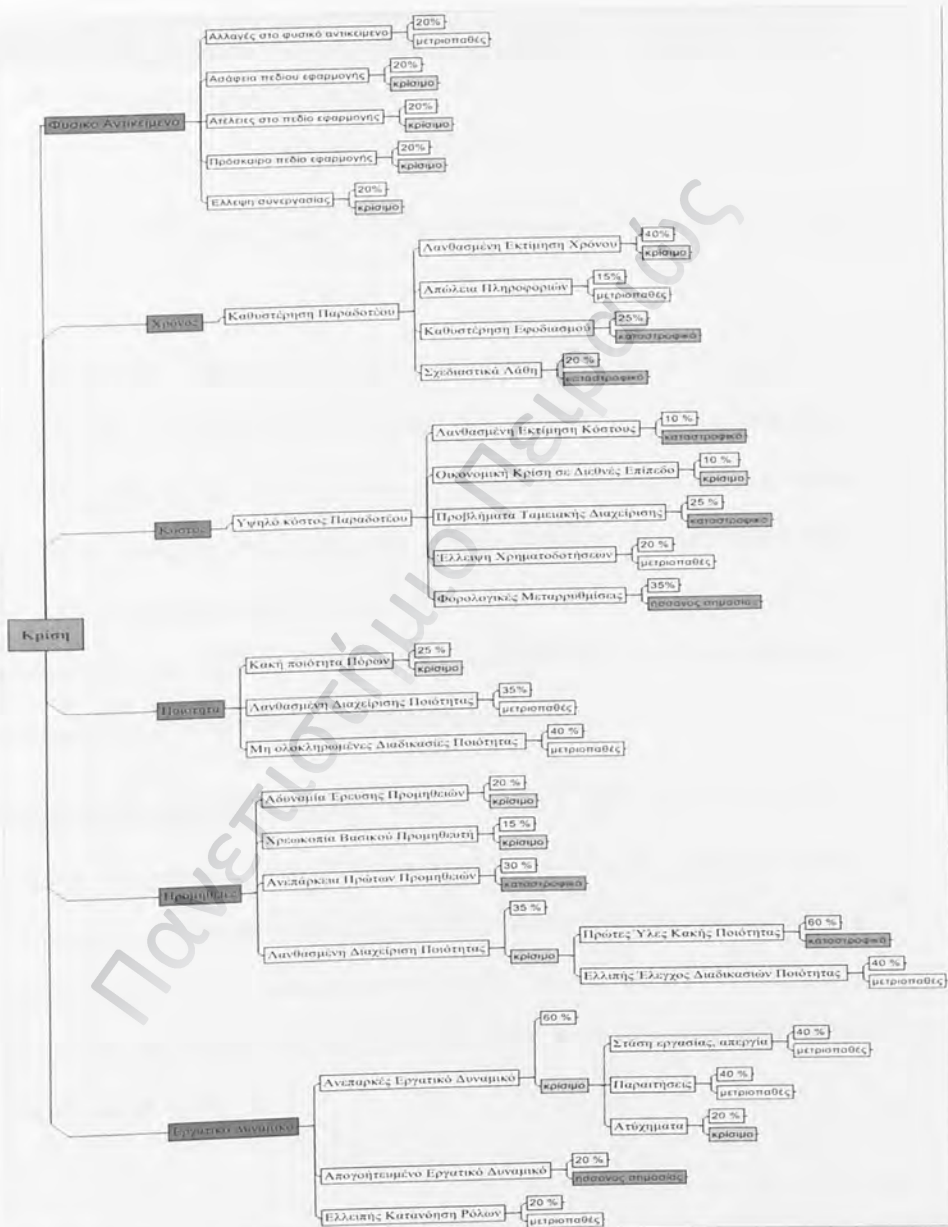
Η μελέτη του οδηγεί στην υιοθέτηση κατάλληλων στρατηγικών για την αντιμετώπιση της κρίσης. Το CBS είναι ένα εργαλείο καθόλου στατικό αλλά δυναμικό που κάθε φορά μπορεί να εμπλουτιστεί, να ενημερωθεί με καινούργια στοιχεία και να αναθεωρηθεί εφόσον χρειαστεί. Αποτυπώνει σχέσεις εξάρτησης και δεν επιδεικνύει τη βαρύτητα και τη σημαντικότητα κάθε στοιχείου κρίσης στο έργο. Κάθε στοιχείο του CBS χαρακτηρίζεται από την πιθανότητα ή συχνότητα εμφάνισης του και από την επίδραση αυτού στο έργο (εκφρασμένα σε ποσοστά %). Οι πιθανότητες και οι επιπτώσεις αυτές διαμορφώνονται ανάλογα με το είδος του έργου, την εμπειρία των εμπλεκόμενων μερών και την υφιστάμενη κάθε φορά γνώση. Για παράδειγμα, η πιθανότητα εμφάνισης οικονομικής κρίσης σε διεθνές επίπεδο παλαιότερα είχε μικρότερο ποσοστό εμφάνισης απ' ό τι σήμερα ενώ οι επιπτώσεις στην ολοκλήρωση ενός έργου δεν παρουσιάζουν μεγάλη διαφορά (η επίπτωσή της σε ένα έργο είναι πολύ υψηλή είτε παλαιότερα είτε τώρα).

Ένα παράδειγμα CBS παρουσιάζεται παρακάτω:

ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Γαλάζιου Η. Ναταλία



8. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

The best measure of a future project is to look at past projects and their initial budgets and final budgets. History tends to repeat itself.

The golden rule is "take your estimate and double it". Is that enough?

Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κρίσεων το 2003 υποστήριξε ότι μόνο το 30% των εταιριών στο Ηνωμένο Βασίλειο έχει σχέδιο ανάκαμψης από την κρίση. Επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών πάνω από 500 εκατομμύρια λίρες έχουν τις διπλάσιες πιθανότητες εμφάνισης κρίσης από τις επιχειρήσεις με τζίρο λιγότερο από 11 εκατομμύρια λίρες. Το 43% των επιχειρήσεων που δεν έχουν σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων δεν επαναλειτουργούν, το 80% πτωχεύει στους επόμενους 13 μήνες και το 53% δεν επανακάμπτει ολοκληρωτικά από τις επιπτώσεις της κρίσης.

8.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΟ

Στελέχη επιχειρήσεων αντιμετώπιζα με διάφορες πιέσεις της αγοράς δεν είναι διατεθειμένα να σχεδιάσουν μελλοντικές κρίσεις. Στις περισσότερες κρίσεις, καθώς ο χρόνος πιέζει για την κατανομή των πόρων ζωτικής σημασίας, τα στελέχη χρειάζονται στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές για το τι είδους δράσεις είναι απαραίτητες να ληφθούν.

Το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων περιλαμβάνει την αναγνώριση των κινδύνων, την εκτίμηση του κινδύνου, την κατάστροψη του σχεδίου, την άμεση αντίδραση, την «ανάρρωση» και τον έλεγχο του σχεδίου. Στο σημείο αυτό βέβαια, θα πρέπει να τονισθεί ότι πριν από την έναρξη της διαδικασίας κατάστροφής του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων είναι απαραίτητο να ορισθεί επακριβώς το πρόσωπο το οποίο θα φέρει την αποκλειστική ευθύνη υλοποίησης ολόκληρου του σχεδίου. Το πρόσωπο αυτό θα πρέπει να λειτουργεί ως συντονιστής των μελών της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων και να έχει την απαραίτητη εξουσία-δικαιοδοσία ώστε να πιστοποιεί την πλήρη εφαρμογή του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων.

Η εκτίμηση των κινδύνων μπορεί να είναι είτε ποιοτική είτε ποσοτική – εφόσον αυτό είναι εφικτό – και σκοπός του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων πρέπει να είναι η πλήρης υποστήριξη του αποφασίζοντα. Στη φάση αυτή συνήθως πραγματοποιείται και ο οικονομικός προϋπολογισμός του σχεδίου έπειτα από μία ανάλυση κόστους-ωφέλειας (cost-benefit analysis).

Το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων πρέπει να βρίσκεται σε γραπτή μορφή και να περιλαμβάνει όλα τα προαναφερθέντα σχετικά με τους κινδύνους και την εκτίμησή τους. Το κείμενο πρέπει να καθορίζει επακριβώς υπευθυνότητες και ρόλους. Το στοιχείο αυτό θεωρείται πολύ σημαντικό καθώς υπάρχει ο κίνδυνος μεσούσης κάποιας κρίσης, διάφορα στελέχη μη σχετικά με το αντικείμενο να προσπαθούν να κερδίσουν τον έλεγχο καταστάσεων.

Η εκπαίδευση όλων των εμπλεκομένων σε αυτά τα ζητήματα και η περιοδική επανεξέταση αυτών των στοιχείων του σχεδίου θεωρούνται πολύ σημαντικά ζητήματα ώστε ταυτόχρονα να επιτυγχάνεται και η συνολική αξιολόγηση του σχεδίου.

Το στάδιο της «ανάρρωσης» της επιχείρησης από μία πιθανή κρίση είναι πολύ σημαντικό. Σε αυτό το στάδιο πρέπει να τίθενται οι προτεραιότητες και τα σχέδια της επιχείρησης για την μετά-την-κρίση-περίοδο (Post Crisis Recovery Period) και να καθορίζεται το μήκος αυτής της περιόδου. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι περισσότεροι οργανισμοί συνήθως υποεκτιμούν το χρόνο ανάρρωσης.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας ο οποίος συνήθως υποεκτιμάται, είναι το ψυχολογικό στρες το οποίο υφίστανται οι εργαζόμενοι έπειτα από μία κρίση. Το ψυχολογικό στρες μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω περιπέτειες εξαιτίας των λανθασμένων αποφάσεων που συνήθως λαμβάνουν τα υψηλόβαθμα στελέχη λόγω κατάθλιψης, πίεσης και κούρασης. Συνήθως σε αυτές τις περιπτώσεις συνίσταται η παροχή ψυχολογικής υποστήριξης από ειδικευμένους επιστήμονες και πρέπει να προβλέπεται από το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων.

Από τα πιο κρίσιμα στοιχεία στη Διαχείριση Κρίσεων είναι η επαφή με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Όταν η κρίση προκύψει, οι ασφαλιστικές εταιρείες μπορούν να καλύψουν πιθανές ζημιές από μία καταστροφή, αλλά δε μπορούν να κάνουν τίποτα για την απολεσθείσα φήμη της εταιρείας και τη χαμένη αξιοπιστία της στην αγορά.

Πρωταρχικός στόχος πρέπει να είναι η αναγνώριση των ομάδων εκείνων οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την ίδια την εταιρεία και τη φήμη της π.χ. πελάτες, προμηθευτές/πιστωτές, συνδικάτα, ΜΜΕ, ασφαλιστικές εταιρείες, μέτοχοι, ακτιβιστικές ομάδες κλπ. Ο καθορισμός ενός και μόνου ατόμου το οποίο θα έρχεται σε επαφή με τα ΜΜΕ κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την κρίση θεωρείται απαραίτητη. Όσο πιο κατανοητή γίνει η δύναμη των ΜΜΕ και η δυνατότητα που έχουν να ελέγχουν την κοινή γνώμη τόσο πιο μικρές θα είναι οι απώλειες από μία κρίση.

Εν κατακλείδι, η Διαχείριση Κρίσεων είναι μία πολύπλοκη και δυναμική μεθοδολογία που απαιτεί πολύ-επίπεδη προσέγγιση. Τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των Σχεδίων Διαχείρισης Κρίσεων είναι πολλά. Αν τα εργαλεία αυτά χρησιμοποιηθούν βέλτιστα, οι απώλειες από μία ενδεχόμενη κρίση θα ελαχιστοποιηθούν. Κάθε επιχείρηση διαφέρει από τις υπόλοιπες σε υποδομή και οργάνωση. Αντιστοίχως, κάθε Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων διαφέρει από τα άλλα. Δεν υπάρχει πανάκεια στην κατάστροφσή τους και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προετοιμάζονται πριν η οποιαδήποτε κρίση χτυπήσει την πόρτα τους. Συμπερασματικά, το κλειδί για μια ολοκληρωμένη και συντονισμένη προσέγγιση είναι η συνεργασία της ομάδας διοίκησης (management team), της ομάδας ανταπόκρισης (response team) και της επικοινωνιακής ομάδας (communication response team). Ενώ η επιχειρησιακή ομάδα επικεντρώνεται στην επίλυση του προβλήματος το ταχύτερο δυνατόν, η ομάδα Επικοινωνίας είναι αρμόδια για την

ενημέρωση βασικών ομάδων ενδιαφερομένων ώστε να διασφαλίσει την υποστήριξη τους.



Όπου στο ανωτέρω σχήμα:

- Operational response θεωρείται:
 - ✓ η δημιουργία διαδικασιών άμεσης ανταπόκρισης,
 - ✓ η προστασία των εργαζομένων και των επιχειρηματικών διαδικασιών,
 - ✓ η εκτίμηση της κατάστασης,
 - ✓ η ενημέρωση των απαραίτητων τμημάτων,

ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Γαλάζιου Η. Ναταλία

- Management response θεωρείται:
 - ✓ η κινητοποίηση των ομάδων κρίσης
 - ✓ η επιβεβαίωση της κρισιμότητας της κατάστασης
 - ✓ η προσαρμογή του σχεδίου ανταπόκρισης κρίσης

- Communication response θεωρείται:
 - ✓ η επικοινωνία με κάθε εμπλεκόμενο (εργαζόμενο, χορηγό, μέτοχο, κυβερνητικά όργανα),
 - ✓ η άντληση χρηματοδοτήσεων,
 - ✓ η διαχείριση μέσω επικοινωνίας,



Το κλειδί είναι η τομή των τριών ανωτέρω τομέων (η αποτελεσματική συνεργασία τους).

8.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Η προσπάθεια αναγνώρισης των στρατηγικών αντιμετώπισης οδήγησε στην παρακάτω κατηγοριοποίηση (Benoit, 1995):

- Η στρατηγική άρνησης (denial posture) σχετίζεται με την απομάκρυνση της ευθύνης για την κρίση από την επιχείρηση. Η στρατηγική περιλαμβάνει:
 - Επίθεση στον κατηγορο (attacking the accuser)
 - Άρνηση (denial)
 - Μεταφορά της ευθύνης (scapegoating)
- Η στρατηγική ελαχιστοποίησης (diminishment strategy) σχετίζεται με την προσπάθεια μείωσης των ευθυνών. Η στρατηγική περιλαμβάνει:
 - Στρατηγική δικαιολόγησης (excusing)
 - Στρατηγική αιτιολόγησης (justification)
- Η στρατηγική αποκατάστασης (rebuilding strategies), σχετίζεται με την βελτίωση της φήμης της επιχείρησης. Η στρατηγική περιλαμβάνει:
 - Αποζημιώσεις
 - απολογία

8.2.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΥΠΟΚΕΙΤΑΙ ΣΕ ΚΡΙΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

Για την επίλυση όλων των προβλημάτων που ανακύπτουν στην διαχείριση του φυσικού αντικείμενου, είναι αναγκαίος ο σαφής ορισμός του πεδίου εφαρμογής του έργου από την αρχή. Αφού οριστεί, έπειτα επικυρώνεται και συναινούν σε αυτό όλοι οι βασικοί ενδιαφερόμενοι. Ορισμένα εργαλεία και τεχνικές χρήσιμες για την καταγραφή του πεδίου εφαρμογής του έργου είναι:

1. Καθορισμός των αναγκών του έργου
2. Προσδιορισμός των βασικών ενδιαφερομένων
3. Ανάπτυξη των αρχών λειτουργίας
4. Προσδιορισμός εξωτερικών διασυνδέσεων

Πιο αναλυτικά:

1. Καθορισμός των αναγκών του έργου

Κατά την οριοθέτηση του πεδίου εφαρμογής του έργου είναι πολύ σημαντικό να προσδιοριστούν οι ανάγκες για το έργο. Οι εφαρμογές δεν πρέπει να ταυτίζονται με τις ανάγκες. Οι εφαρμογές αλλάζουν με γνώμονα τις εκάστοτε ανάγκες, αλλά οι ανάγκες θα πρέπει να παραμείνουν αμετάβλητες.

Αν οι ανάγκες τροποποιούνται με την πάροδο του χρόνου, δεν είναι σαφείς οι ανάγκες του έργου και αυτό δεν είναι δυνατόν να ανταποκριθεί σε κινούμενους στόχους, με αποτέλεσμα την εμφάνιση κρίσης.

2. Προσδιορισμός των βασικών ενδιαφερομένων

Ο Οδηγός Βασικών Γνώσεων στην Διοίκηση Έργων ορίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη, ως «τα άτομα και τις οργανώσεις που ασχολούνται ενεργά που συμμετέχουν στο σχέδιο, ή τα συμφέροντα των οποίων μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά ως αποτέλεσμα της εκτέλεσης του έργου ή την επιτυχή ολοκλήρωσή του».

Ο προσδιορισμός τους είναι σημαντικός καθώς πρέπει να εξαιρεθούν τα άτομα εκείνα που είναι δυνατό να υπονομεύσουν τη διαδικασία. Δεν υπάρχουν κανόνες για την επιλογή των συμμετεχόντων σε ένα έργο, αλλά η συμμετοχή κάποιων σε αυτό μπορεί να ενδείκνυται και για ένα άλλο να μην είναι απαραίτητη. Οι ενδιαφερόμενοι φορείς σε ένα έργο είναι εκείνοι που έχουν την δυνατότητα να:

- ο το αγοράσουν
- ο το πουλήσουν
- ο το χρησιμοποιήσουν
- ο εκπαιδεύσουν άλλους για την χρήση του
- ο το σχεδιάσουν
- ο το αναπτύξουν
- ο το ελέγξουν
- ο το προωθήσουν
- ο το διατηρήσουν
- ο ωφεληθούν απ' αυτό.

3. Ανάπτυξη των αρχών λειτουργίας

Οι λειτουργικές ανάγκες αποτελούν την επιχειρησιακή γέφυρα μεταξύ του πεδίου εφαρμογής και των τυπικών προϋποθέσεων ολοκλήρωσης ενός έργου. Οι λειτουργικές ανάγκες εντοπίζονται μέσα από διάφορα σενάρια και προσομοιώσεις. Προκύπτουν έτσι διαφορετικές επιχειρησιακές ιδέες που πρέπει να διερευνηθούν. Πολλά μεγάλα προϊόντα ξεκινούν με μια διαισθητική επιχειρησιακή αντίληψη. Μια εναλλακτική λύση είναι οι λειτουργικές απαιτήσεις και ανάγκες να επιλέγονται από την αρχή και να αντικατοπτρίζονται στο πεδίο εφαρμογής του έργου για να διασφαλιστεί ότι σημαντικοί φορείς μοιράζονται το όραμα, πριν την υλοποίησή τους.

4. Προσδιορισμός εξωτερικών διασυνδέσεων

Σοβαρά προβλήματα προκύπτουν σε διασυνδέσεις. Το έργο είναι ιδιαίτερα εύάλωτο σε διασυνδέσεις με άλλα προϊόντα ή διαδικασίες για τα οποία οι project managers δεν έχουν τον έλεγχο.

Εξωτερικές διασυνδέσεις εμπίπτουν σε δύο γενικές κατηγορίες:

- στο χρήστη (συνήθως έναν άνθρωπο) και
- σε όλα τα υπόλοιπα

Στους χρήστες εξωτερικών διασυνδέσεων περιλαμβάνονται οι μοχλοί, οι ιμάντες, οι προειδοποιητικοί ήχοι, οι ετικέτες ασφαλείας καθώς και οι πληροφορίες που εμφανίζονται. Στους μη χρήστες περιλαμβάνονται οι εντολές, τα δεδομένα, το λειτουργικό σύστημα, ο υπάρχων εξοπλισμός που χρησιμοποιείται.

ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Γαλάζιου Η. Ναταλία

Υπάρχουν αρκετές εξωτερικές εκτιμήσεις όπως η ανάγκη συνεργασίας με ένα μη τυποποιημένο προϊόν, καθώς και ο κίνδυνος αλλοίωσης των προϊόντων. Όλες αυτές οι πληροφορίες είναι ζωτικής σημασίας για την αξιολόγηση των κινδύνων του έργου και των διαδικασιών διαχείρισης του έργου.

Υπάρχουν διαφορετικές διασυνδέσεις που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Πρώτον, υπάρχουν οι σταθερές οι οποίες είναι γνωστές και αναλλοίωτες. Δεύτερον, μπορεί να υπάρχουν υφιστάμενες διασυνδέσεις που είναι δυνατό να τροποποιηθούν, είτε για την εξοικονόμηση χρημάτων, είτε για την αναβάθμισή τους. Ο τρίτος τύπος συμπεριλαμβάνει αυτές που δεν υπάρχουν την χρονική στιγμή κατάρτισης του φυσικού αντικειμένου. Τόσο στη δεύτερη όσο και στην τρίτη περίπτωση, η διαπραγμάτευση θα πρέπει να ολοκληρωθεί και να συμφωνηθεί ως μέρος της διαδικασίας.

Περισσότερο από το 70% των έργων δεν ολοκληρώνεται επιτυχώς. Όταν τα σχέδια αποτυγχάνουν, σπάνια οφείλεται σε τεχνικούς λόγους. Πάνω από το 80% των εν λόγω έργων αποτυγχάνουν λόγω project management. Αποτυχία στην κατάρτιση του πεδίου εφαρμογής του έργου μπορεί να μετριαστεί με απλές διαδικασίες όπως αυτές που περιγράφηκαν ανωτέρω.

8.2.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΥΠΟΚΕΙΤΑΙ ΣΕ ΚΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ

«Ο χρόνος είναι χρήμα».

Αν ο χρόνος ελέγχεται, δημιουργείται ένα ικανοποιητικό και παραγωγικό περιβάλλον.

Σημαντικά για τη διαχείριση του χρόνου είναι:

- Ο καθορισμός προτεραιοτήτων
 - Καθορισμός στόχων,
 - δαπάνη του χρόνου σε δραστηριότητες που βοηθούν την επίτευξη των στόχων,
 - οι πιο σημαντικές και επείγουσες δραστηριότητες θα πρέπει να βρίσκονται στην κορυφή των προτεραιοτήτων και
 - υψηλή προτεραιότητα στο στρατηγικό σχεδιασμό, όπως και σε καθετί που βελτιώνει την αποτελεσματικότητα.
- ο προγραμματισμός με βάση τις προτεραιότητες,
- η δημιουργία διαδικασιών και συστημάτων κυρίως για τις εργασίες ρουτίνας,
- η διαχείριση των πληροφοριών και η ελαχιστοποίηση των περισπασμών και
- η χρήση βοηθημάτων διαχείρισης χρόνου και ανάλυση της χρήσης του χρόνου

Η εκτίμηση της διάρκειας του έργου αποτελεί κεντρικό συστατικό στοιχείο της ανάπτυξης σχεδιασμού του. Για κάθε στάδιο του έργου πρέπει να περιλαμβάνονται χρονοδιαγράμματα που μπορούν να βασίζονται:

- Στην εμπειρία (διδάγματα, βάσεις δεδομένων παρόμοιων έργων),
- Στην ανάλυση προσωπικών δραστηριοτήτων,
- στην προσωπική εμπειρία σε έργα παρόμοιου τύπου,
- σε εμπειρογνώμονες,
- σε δημοσιευθέντα στοιχεία (διαδίκτυο, έγγραφα, αντικείμενα, επαγγελματικά περιοδικά) και
- σε ομαδική ανάλυση (Delphi technique).

Εάν οι χρονικές εκτιμήσεις υπερβαίνουν τα αρχικά πρότυπα απαιτείται περαιτέρω εξέταση και αναπροσαρμογή, ενημέρωση των εργασιών του έργου αναλυτικά ώστε να αντικατοπτρίζονται οι αλλαγές, βελτίωση των αρχικών χρονοδιαγραμμάτων χρησιμοποιώντας στοιχεία που προσιδιάζουν στο έργο όπως:

- περιορισμοί και παραδοχές του έργου,
- ασαφείς περιγραφές των έργων από το φυσικό αντικείμενο,
- κάθε προβλέψιμη καθυστέρηση ή απαίτηση για το συγχρονισμό των εργασιών,
- πιθανή αλλαγή του φυσικού αντικειμένου,

- τεχνικές πολυπλοκότητες,
- απαιτήσεις για καινοτομία, έρευνα, ή εφεύρεση και,
- εκπαίδευση.

8.2.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΥΠΟΚΕΙΤΑΙ ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

A Billion Dollar Problem

Corporations throughout the world are losing billions in wasted project spending and this waste is being carefully hidden from management and investors. A new global research report shows that one of the biggest contributing factors to failed projects is the lack of alignment of projects with corporate strategy.

Το 2004, η Pricewaterhouse Cooper's διαπίστωσε ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό έργων τυγχάνει επιτυχίας. Η μελέτη επικεντρώθηκε σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών, μεγάλων και μικρών εταιριών, σε 30 διαφορετικές χώρες, που αντιπροσώπευαν 10.640 έργα, συνολικής αξίας 7.2 δισ. \$. Ανακάλυψαν ότι μόνο το 2.5% των παγκόσμιων επιχειρήσεων επιτυγχάνει 100%.

Κατά τη διάρκεια της παρούσας οικονομικής κρίσης, για την ολοκλήρωση του έργου δεν πραγματοποιούνται όλες οι προγραμματισμένες δραστηριότητες αλλά περιορίζονται σε εκείνες που είναι ουσιαστικές, βασιζόμενοι στην πεποίθησή ότι οι οργανωμένες και αποδοτικές διαδικασίες συνιστούν στην εξασφάλιση της επιτυχίας των έργων που επιλέχθηκαν να εκτελέσουν. Αυτό απαιτεί την αυστηρή και αποδοτική

διαχείριση των πόρων της οργάνωσης και την οργανωτική ωριμότητα στον τομέα της διαχείρισης του προγράμματος.

Ο έλεγχος του προϋπολογισμού του έργου είναι πιο δύσκολος από την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων των φάσεων των έργων. Η παράλειψη μίας ημερομηνίας είναι αντιληπτή. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι οικονομικές πληροφορίες λαμβάνονται με χρονική υστέρηση. Ορισμένες τεχνικές μπορούν να βοηθήσουν τη συγκράτηση των δαπανών και την επαναφορά του κόστους του έργου μέσα στα όρια του προϋπολογισμού:

1. Εργασία μέσα στα όρια του ωραρίου για αποφυγή πληρωμής υπερωριών,
2. εναλλαγή ανθρώπινων πόρων,
3. εξάλειψη ή αντικατάσταση μη εργατικού κόστους,
4. «μηδενική ανοχή» στην αλλαγή του φυσικού αντικειμένου του έργου και
5. χρήση έκτακτων πόρων.

8.2.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΥΠΟΚΕΙΤΑΙ ΣΕ ΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Οι περισσότερες εταιρείες έχουν αποτύχει να επωφεληθούν από ενδεχόμενη 4% εξοικονόμηση κόστους υλικών, που προκύπτει από την παγκόσμια ύφεση, λόγω της έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού, την υποαπασχόληση στον τομέα των προμηθειών, καθώς και από την αποτυχία της διοίκησης για την αντιμετώπιση του προβλήματος, σύμφωνα με έρευνα που δημοσιεύθηκε στις 19 Απριλίου 2010.

Η έρευνα διενεργήθηκε από την εταιρεία συμβούλων Valueener σε συνεργασία με το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο και συμμετείχαν 790 επιχειρήσεις από 62 χώρες.

Η Επιτροπή διαπίστωσε ότι οι δυνατότητες εξοικονόμησης πόρων παραμένουν άγνωστες, επειδή δε δίνεται αρκετή προσοχή στη διαχείριση προμηθειών. Η καθορισμένη και τεκμηριωμένη στρατηγική προμηθειών, η εφαρμογή της, ο έλεγχος της αγοράς, και το ειδικευμένο προσωπικό θεωρήθηκαν σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας.

Οι παγκόσμιες προμήθειες θα συνεχίσουν να αυξάνονται, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, με το ένα τρίτο των ερωτηθέντων να αναφέρει ότι προτίθενται να προμηθεύονται από ξένες αγορές κυρίως από την Κίνα, την Ινδία και την Ανατολική Ευρώπη. Αυτό θα έχει αντίκτυπο στη Δυτική Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική, των οποίων οι συμβάσεις για προμήθειες προβλέπεται να μειωθούν κατά

13% και 8% αντίστοιχα. Την ίδια στιγμή, περίπου το 60% των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν προβλέπουν 50% μείωση του αριθμού των προμηθευτών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι θα παραμείνει, το πιο σημαντικό κριτήριο για τις δημόσιες συμβάσεις, η αγορά σε επίπεδο κόστους.

Τα δύο τρίτα των συμμετεχόντων στην έρευνα αναμένουν αύξηση της χρήσης των βιώσιμων πρώτων υλών που με τη σειρά της θα δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Άλλοι καθοριστικοί παράγοντες για τις συμβάσεις προμηθειών είναι ο χρόνος, η ταχύτητα παράδοσης, και η παραμετροποίηση του προϊόντος.

Πλέον δε θα εφαρμόζονται παραδοσιακές πρακτικές διαχείρισης των δημοσίων συμβάσεων, όπως η πίεση στους προμηθευτές για περικοπές τιμών αλλά απλά επιτρέποντας στις δυνάμεις της αγοράς να καθορίσουν τις βάσεις για τον εφοδιασμό προμηθειών.

Με δεδομένη την έκταση της σημερινής αποδιάρθρωσης, η Booz & Company πιστεύει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιδιώξουν πιο ενεργές λύσεις. Ειδικότερα, να ακολουθούνται διαδικασίες όπως ο επανακαθορισμός των προμηθευτών και διαπραγματεύσεις με όλους τους προμηθευτές.

8.2.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΥΠΟΚΕΙΤΑΙ ΣΕ ΚΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι επιχειρήσεις επενδύουν διαχρονικά στην πρόσθετη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους πραγματοποιώντας ειδικά σεμινάρια, ώστε να μπορούν τα στελέχη τους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς. Παρ' όλα αυτά, η εκπαίδευση στην αντιμετώπιση κρίσεων αποτελεί τον τελευταίο τροχό της άμαξας, ενώ για πολλές επιχειρήσεις το θέμα της εκπαίδευσης και πρόληψης κρίσεων δεν συγκαταλέγεται στην ατζέντα τους. Ελάχιστες είναι οι εταιρείες που αναγνωρίζουν τη σοβαρότητα μιας κρίσης και λειτουργούν με γνώμονα την πρόληψη και όχι την αντίδραση.

Για ορισμένα έργα, υπάρχουν τρόποι να ολοκληρωθεί το έργο πιο γρήγορα χωρίς να αυξηθεί η συνολική απαίτηση πόρων. Μια πιθανότητα είναι να εντοπιστούν τυχόν τμήματα του σχεδίου, όπου τα μέλη της ομάδας έργου δεν είναι απασχολημένα, αναδιατάσσοντας το έργο για να χρησιμοποιούν τον χρόνο τους πλήρως και αποτελεσματικά. Τα χρονοδιαγράμματα μπορεί να είναι πολύ μεγάλα, λόγω απρόβλεπτων δεσμεύσεων από το προσωπικό του έργου. Εάν η εξωτερική εργασία μπορεί να αναβληθεί ή να παραγκωνιστεί, αυτό θα μπορούσε να έχει σημαντικό αντίκτυπο στο πρόγραμμα. Πολλοί άνθρωποι αναλαμβάνουν περισσότερη δουλειά μέσω της τηλεργασίας, δουλεύοντας κατά τις περιόδους που είναι πιο αποδοτικοί, σ' ένα άτυπο περιβάλλον εργασίας.

Μια άλλη τακτική που μπορεί δυνητικά να βοηθήσει στο έργο, καθώς επίσης και να μετριάσει μια πηγή κινδύνου του έργου, είναι η καθοδήγηση και η πολλαπλή κατάρτιση και εκπαίδευση. Φυσικά, οι άνθρωποι σ' ένα νέο τομέα σπανίως εργάζονται τόσο γρήγορα όσο το έμπειρο προσωπικό, και οι εκτιμήσεις για τη διάρκεια των δραστηριοτήτων που τους έχει ανατεθεί θα διαρκεί γενικά μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, λόγω των απαιτήσεων της εκπαίδευσης και της χαμηλότερης αποδοτικότητας της εργασίας. Επιπλέον, το προφίλ του κινδύνου του έργου θα βελτιωθεί, δεδομένου ότι το σχέδιο δεν θα είναι πλέον εξαρτώμενο από την πρόσβαση σε ένα μόνο πρόσωπο. Εάν ο εμπειρογνώμονας δεν είναι πλέον διαθέσιμος για το έργο (λόγω ασθένειας, ανωτέρα βίας, παραίτησης ή για οποιοδήποτε άλλο λόγο), το έργο δε θα αδρανοποιηθεί, αλλά μπορεί να συνεχιστεί (αν και με βραδύτερο ρυθμό), χρησιμοποιώντας το νέο εξειδικευμένο προσωπικό.

Για τα έργα στα οποία το χρονοδιάγραμμα είναι πολύ πιο σημαντικό από τον προϋπολογισμό, οι εργασίες υπεργολαβίας σε εξωτερικούς φορείς παροχής υπηρεσιών μπορεί να επιταχύνει τα πράγματα κάθε φορά που ένα πιο αποτελεσματικό προσωπικό μπορεί να λειτουργήσει παράλληλα με τις δραστηριότητες που προγραμματίζονται. Αν η προτεραιότητα του σχεδίου είναι υψηλή, η ενασχόληση επιπλέον προσωπικού μέσα από την οργάνωση είναι μια επιλογή. Ορισμένα έργα δε μπορούν να «τρέξουν» τόσο σύντομα όσο θεωρητικά είναι δυνατό, διότι η εμπειρία και το ταλέντο που διατίθεται στην αρχική ομάδα του έργου είναι χαμηλό, και γι' αυτό είναι χρήσιμο να διερευνηθεί η δυνατότητα εξεύρεσης προσωπικού που είναι

αποδοτικότερο ή που δεν απαιτεί καμία εκπαίδευση πριν την ανάληψη των δραστηριοτήτων του έργου.

Πρόσθετοι πόροι από άλλα έργα μπορούν επίσης να βοηθήσουν να συμπίεστεί το έργο, όπως οι ταχύτεροι υπολογιστές, ο σύγχρονος εξοπλισμός για τις δοκιμές και άλλες εργασίες, ή τα συστήματα για την αυτοματοποίηση χειρωνακτικών δραστηριοτήτων. Νέες μέθοδοι εργασίας χρειάζονται κατάρτιση και πρακτική, αλλά μπορεί να αντιπροσωπεύουν ακόμη επιλογές για εξοικονόμηση χρόνου. Όλα αυτά θα αυξήσουν το κόστος των πόρων του έργου, αλλά για ορισμένα έργα αυτή η ανταλλαγή (trade-off) μπορεί να είναι δικαιολογημένη.

8.3 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

Υπήρξε, υπάρχει και θα υπάρχει πάντα η επιθυμία του μάντζερ να έχει τη δυνατότητα να προλαμβάνει την κρίση πριν αυτή επεκταθεί και επηρεάσει το έργο. Η δομή μίας επιχείρησης, στις μέρες μας, είναι διαφορετική από αυτή που ίσχυε πριν από 30 χρόνια, όπου κάθε διευθυντής θεωρείτο ειδικός για κάθε τμήμα της επιχείρησης, χωρίς βέβαια να έχει τις απαραίτητες γνώσεις. Τέτοιου είδους δομή εξέθεσε τα έργα σε υψηλούς κινδύνους. Την τελευταία δεκαετία υπάρχουν θέσεις εργασίας ως project managers με τα απαραίτητα προσόντα ώστε να αναγνωρίσουν τα σήματα – ίχνη της κρίσης.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η πρόβλεψη ενεργειών, που οδηγούν σε κρίση ένα έργο είναι πολύ δύσκολη, σχεδόν όσο η επιστήμη πρόβλεψης σεισμών. Υπάρχουν όμως

κάποια κοινά στοιχεία που χαρακτηρίζουν όλες τις κρίσεις και που συνδράμουν στην πρόβλεψη τους.

Simple in concept. Είναι εύκολη η διάκριση της κρίσης σε καλή ή κακή ώστε να παρθούν τα κατάλληλα μέτρα και αποφάσεις για την αντιμετώπισή της.

Scientifically complex. Η ανάλυση των κρίσεων περιέχει αρκετά στατιστικά δεδομένα και το αντίστοιχο υπόβαθρο είναι απαραίτητο.

Data-rich. Οι πληροφορίες και η ταξινόμησή τους είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για ένα έργο και η εμφάνιση κρίσης σ' αυτό τον τομέα (και ειδικά αν πρόκειται για εμπιστευτικά στοιχεία) κρίνεται ως υψηλά επικίνδυνη.

Το σχέδιο αποκατάστασης καταστροφών που επίσης καλείται και σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας, είναι μια λεπτομερής πορεία δράσης για να επανέλθει μια επιχείρηση - και σύντομα - μετά από μια φυσική ή όχι καταστροφή.

Όταν ο τυφώνας Κατρίνα χτύπησε την ακτή του Περσικού Κόλπου των Ηνωμένων Πολιτειών, χάθηκαν περισσότερες από 1.800 ζωές, προκάλεσε καταστροφές αξίας 200 δισεκατομμυρίων και κατέστρεψε την υποδομή μίας ολόκληρης περιοχής.

Ο τομέας των τηλεπικοινωνιών είχε ζημιές 400 έως 600 εκατομμύρια δολάρια και πολλές μεγάλες επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να κλείσουν τελείως, συμπεριλαμβανομένων 25 νοσοκομεία και 100 τηλεοπτικοί και ραδιοφωνικοί σταθμοί.

Σε μια καταστροφή τέτοιου μεγέθους δεν υπάρχουν πολλές επιλογές διάσωσης. Το σωστό όμως σχέδιο αποκατάστασης καταστροφών με σημαντικά σχέδια έκτακτης ανάγκης, είναι δυνατό να διατηρήσει σε λειτουργία βασικές υπηρεσίες ακόμη και στις χειρότερες συνθήκες.

Έχοντας επιλέξει τα είδη των κρίσεων για τα οποία η επιχείρηση θα προετοιμαστεί πρέπει έπειτα να αξιολογήσει κατά πόσο είναι σε θέση να αντιμετωπίσει μία κρίση. Πιο συγκεκριμένα να εντοπίσει ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύναμα σημεία της για την ανταπόκρισή της σε μία κρίση. Το ανθρώπινο δυναμικό σε όλα τα επίπεδα της εταιρίας πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένο. Στη διαδικασία προετοιμασίας πρέπει η επιχείρηση να γνωρίζει τη διαθεσιμότητα και την πρόσβαση σε τεχνολογικές διαδικασίες, τις δεξιότητες και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και τα φυσικά διαθέσιμα και τα κεφάλαια που ενδεχομένως απαιτούνται για τη διαχείριση των διαφόρων ειδών γεγονότων.

Επίσης για την προετοιμασία τους, οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάσουν αν οι υπάρχουσες στρατηγικές, οι δομές και οι πολιτικές θα διευκολύνουν ή θα εμποδίσουν την ανταπόκρισή τους σε κρίσεις. Πρέπει να είναι σε επιφυλακή για τις αποκλίσεις που θα μπορούν να προβούν επικίνδυνες.

Είναι σημαντικό να εκτιμηθούν οι πιθανές επιπτώσεις της οργανωτικής κουλτούρας για την ετοιμότητα στην αντιμετώπιση κρίσεων. Ταυτόχρονα πρέπει να είναι σαφές ότι μία κρίση, είτε δυναμική, είτε υποβόσκουσα, είτε μεγάλου βεληνεκούς, η

αντιμετώπισή της, ως επί το πλείστον είναι πέρα από τις ικανότητες του κάθε επιμέρους εργαζόμενου.

8.4 ΜΗΤΡΑ ΚΡΙΣΕΩΝ ΕΡΓΟΥ

Η μήτρα κρίσεων χρησιμοποιείται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων ενός έργου που είναι δυνατό να οδηγήσουν το έργο σε κρίση και επιτρέπει τον καθορισμό της σοβαρότητας ενός περιστατικού.

Ο οριζόντιος άξονας απεικονίζει την επίπτωση του κινδύνου και η κλίμακά του αναπαριστά τη σοβαρότητα της επίπτωσής του στο έργο. Η σοβαρότητα της επίπτωσης μπορεί να εκφράζεται σε τακτικές ή απόλυτες τιμές, ανάλογα με την προσέγγιση του οργανισμού που πραγματοποιεί την ανάλυση. Η κλίμακα αποτελείται από ιεραρχικά καταταγμένες τιμές, όπως:

- καταστροφικές (catastrophic)
- κρίσιμες (major)
- μετριοπαθείς (moderate)
- ήσσονος σημασίας (minor)
- αμελητέες (insignificant)

Η κλίμακα έχει ως σκοπό την απόδοση μίας σχετικής τιμής στο βαθμό επίπτωσης του κινδύνου, αν ο κίνδυνος αυτός επέλθει.

Ο κάθετος άξονας απεικονίζει την πιθανότητα του κινδύνου. Η αξιολόγηση της πιθανότητας του κινδύνου μπορεί να είναι δύσκολη και ενδεχομένως να απαιτείται η ειδική εμπειρία ατόμων που έχουν διαχειριστεί παρόμοια έργα στο παρελθόν. Η κλίμακα απεικονίζει τις σχετικές τιμές πιθανότητας ως:

- βέβαιη (almost certain)
- σχεδόν βέβαιη (likely)
- πιθανή (possible)
- απίθανη (unlikely)
- σπάνια (rare)

Ενδεικτικά παρουσιάζεται μία μήτρα κρίσης για ένα έργο:

Likelihood	Consequences				
	Insignificant 1	Minor 2	Moderate 3	Major 4	Catastrophic 5
A (almost certain)	M • human resource misunderstanding	H	H • tax increase • change of interest rates	E	E
B (likely)	M	M	H • illness of the project manager • human resource disappointment	H • failure in distribution	E • significant delay of the deliverable • poor planning and estimation of time
C (possible)	L • resignation of a worker or a of a secretary	M	M	H • insufficient assets • partial implementation of quality procedures	E • communication problems in development team, they have not worked together before • deliverables not on time • cash flow problems
D (unlikely)	L	M • loss of business partner	M	M • fraud • supply failure	H • data loss • some developers may leave the project before it is finished
E (rare)	L	L	M	M • death of employers due to work accident	M • natural disaster • bankrupt of the basic supplier • general blackout • construction false • poor project management

* επίπεδο κινδύνου	(E)	Extreme risk – απαιτείται αναλυτικό σχέδιο δράσης
	(H)	High risk – απαιτείται η προσοχή ανωτέρων στελεχών της διοίκησης
	(M)	Moderate risk – απαιτείται η προσοχή συγκεκριμένου υπεύθυνου τμήματος
	(L)	Low risk – διαχειρίζεται από καθημερινές ασχολίες «ρουτίνας»

Η επιχείρηση στη συνέχεια υπολογίζει τα επίπεδα κινδύνου και την πιθανότητα εμφάνισής τους. Σταθμίζει δηλαδή το κόστος και το όφελος από την προστασία ενάντια σε έναν κίνδυνο.

Η δομή του πίνακα παρέχει γρήγορη ανταπόκριση στις αλλαγές, στις συγκρούσεις, καθώς και σε όποιες άλλες ανάγκες του έργου.

Αυτή η ταχεία αντίδραση είναι αρμοδιότητα του υπεύθυνου του έργου ώστε να δεσμεύσει τους απαραίτητους πόρους της εταιρείας, για την επίλυση οποιασδήποτε κρίσης προκύψει. Ειδικά σε έργα που απαιτούν ταχύτητα υλοποίησης, απαιτείται γρήγορος ρυθμός αντίδρασης από τους υπευθύνους, κάτι που η κατάρτιση της μήτρας κινδύνων δίνει την δυνατότητα στον εκάστοτε υπεύθυνο.

Ενδεικτικά μία πιθανή αιτία που μπορεί να οδηγήσει στην εμφάνιση κρίσης είναι η απώλεια σημαντικών πληροφοριών. Ενώ ένα τέτοιο γεγονός θα επιφέρει

καταστροφικές συνέπειες στο έργο, η πιθανότητα εμφάνισής του είναι απίθανη, εξαιτίας κυρίως της ανάπτυξης της τεχνολογίας με συνεχή αντίγραφα ασφαλείας των πληροφοριών, έτσι απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Επίσης, κάποια πιθανή ασθένεια του project management, θεωρείται πιθανή, επιφέρει όμως μετριοπαθείς συνέπειες στο έργο, κυρίως γιατί ο ίδιος φροντίζει για τέτοιου είδους θέματα και θα έχει προβλέψει και ενημερώσει τον αντικαταστάτη του για τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν.

9. ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

9.1 ΓΕΝΙΚΑ

9.1.1 Η ΚΡΙΣΗ ΩΣ ΠΡΟΪΟΝ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ

Η κρίση ορίζεται κατά τρόπο υποκειμενικό. Οι πανεπιστημιακοί μιλούν μόνο για την κρίση, όταν οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής την αντιλαμβάνονται ως επείγουσα απειλή.

Για την αντιμετώπιση της κρίσης, οι ηγέτες πρέπει να λάβουν σημαντικές αποφάσεις επειγόντως υπό συνθήκες αβεβαιότητας, δεν είναι σαφές ποιες είναι οι αιτίες, τι συμβαίνει ή τι πρέπει να γίνει - αλλά πρέπει να γίνει κάτι γρήγορα (Rosenthal, Charles και 't Hart, 1989). Σε περίπτωση κρίσης, οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με βάση τις σπάνιες και συχνά αναξιόπιστες πληροφορίες, μια κατάσταση η οποία τείνει να δημιουργήσει άγχος και πίεση στους φορείς λήψης αποφάσεων ('t Hart, 1994). Αυτή η πρόκληση - λαμβάνοντας τις σωστές αποφάσεις υπό σοβαρή πίεση - είναι αυτό που όλες οι κρίσεις έχουν κοινό, αν πρόκειται για μια τρομοκρατική επίθεση ή μια πλημμύρα, μια έκρηξη σε εργοστάσιο ή έναν πόλεμο, ένα αεροπορικό δυστύχημα ή μια πολιτική δολοφονία.

9.1.2 ΕΞΕΛΙΣΣΟΜΕΝΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ

Οι απειλές αλλάζουν. Όχι πολύ καιρό πριν, οι μεγαλύτερες απειλές για την ευημερία των πολιτών ήταν μάλλον βιβλικής φύσης: η φτώχεια, η ασθένεια, ο πόλεμος και οι φυσικές καταστροφές. Δεν υπάρχει έντονη ανησυχία πλέον για έξαρση ούτε για κατάρρευση γεφυρών. Τα σύγχρονα συστήματα έχουν αναπτύξει και θεσμοθετήσει μηχανισμούς με τους οποίους οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής μαθαίνουν για την πρόληψη και την αντιμετώπιση των κρίσεων που συχνά παρατηρούνται. Ξεκινούν με έρευνες για τ' αποτελέσματα μετά από ατύχημα, ενθαρρύνουν και χρηματοδοτούν την έρευνα και προβαίνουν στις απαραίτητες μεταβολές στο πολιτικό δίκαιο και την εκπαίδευση ειδικών εμπειρογνομόνων. Αυτό δεν σημαίνει ότι η ανθρωπότητα θα υπάρχει χωρίς κρίσεις. Στην πραγματικότητα, η ίδια η διαδικασία εκσυγχρονισμού που διευκολύνει αυτό το είδος της μάθησης δημιουργεί νέες απειλές και τρωτά σημεία.

Μελλοντικά απρόοπτα, όμως, μπορούν να λάβουν βιβλικές διαστάσεις εξαιτίας δύο κατευθυνόμενων παραγόντων (Perrow, 1999). Πρώτον, οι δυτικές κοινωνίες γίνονται όλο και πιο εξαρτώμενες από σύνθετα συστήματα για την παροχή βασικών καθηκόντων που κυμαίνονται από τη συλλογή απορριμμάτων μέχρι την εθνική άμυνα. Δεύτερον, τα διάφορα υποσυστήματα γίνονται όλο και πιο στενά συνδεδεμένα και αλληλοεπηρεαζόμενα, πράγμα που σημαίνει ότι μια διαταραχή σε ένα σύστημα μπορεί γρήγορα να το διαδώσει προς άλλο. Οι πιθανές συνέπειες είναι σοβαρές. Η ολοένα συνεχής αναζήτηση για την ανάπτυξη πιο αποτελεσματικών,

γρήγορων και οικονομικών συστημάτων δημιουργεί μεγαλύτερη πιθανότητα εμφάνισης νέων τύπων κρίσεων μέσω των παγκόσμιων δικτύων, περνώντας από ένα σύστημα σε άλλο, έχοντας καταστροφικές συνέπειες. Οι κρίσεις αυτές είναι αδύνατο να προβλεφθούν και είναι εξαιρετικά δύσκολο να διαχειριστούν. Όχι μόνο κλιμακώνονται με ταχείς ρυθμούς, αλλά παραμένουν αόρατες επειδή διαδίδονται μέσω των δικτύων που έχουν γίνει τόσο σύνθετα και συνυφασμένα που δε μπορούν να κατανοηθούν πόσο μάλλον να ελεγχθούν. Όλα αυτά αποδεικνύουν ότι ο εκσυγχρονισμός και οι νέες απειλές δημιουργούνται παράλληλα.

9.1.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Η διαχείριση των κρίσεων είναι πιο συχνά συνδεδεμένη με τις έντονες στιγμές κρίσης λήψης αποφάσεων, αλλά καλύπτει επίσης τους διαχειριστικούς τομείς της πρόληψης, της προετοιμασίας και μετά την άμεση αντίδραση σε κρίσεις, τον ευαίσθητο τομέα της ανάκτησης και της αλλαγής της (Comfort, 1988, Rosenthal, Boin και Comfort, 2001). Κάθε φάση της διαχείρισης των κρίσεων θέτει συγκεκριμένες προκλήσεις της διακυβέρνησης. Οι πιο κρίσιμες προκλήσεις, όπως προκύπτουν από τη βιβλιογραφία, αναφέρονται αναλυτικά παρακάτω.

9.1.3.1 ΠΡΟΛΗΨΗ

Η πρόληψη κρίσης απαιτεί δύο βασικά καθήκοντα σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Το πρώτο αφορά την «έγκαιρη αναγνώριση» των κρίσεων, ή πιο συγκεκριμένα τη δυνατότητα παρακολούθησης των τάσεων που σηματοδοτούν μια αναδυόμενη κρίση. Ως οργανισμός παρακολούθησης διαδικασιών περιφερειακής ολοκλήρωσης, η Ευρωπαϊκή Ένωση συμμετέχει στην παρακολούθηση της τάσης. Πράγματι, η Επιτροπή υπερηφανεύεται ειδικά στην ποιότητα των εκθέσεων, στην έρευνα και στην πρόβλεψη σε διάφορους τομείς πολιτικής. Έχει σημαντικούς πόρους που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση των τάσεων, ένα είδος τεχνοκρατικής δραστηριότητας για την οποία η ΕΕ είναι γνωστή.

Το δεύτερο καθήκον για την πρόληψη των κρίσεων σε επίπεδο ΕΕ, είναι η ικανότητα του οργανισμού για αποτελεσματική παρέμβαση ώστε να αποτρέψει μία κρίση. Αντιθέτως, τρωτά σημεία εντοπίζονται μέσω της συστηματικής παρακολούθησης, οι πληροφορίες αυτές πρέπει να τίθενται υπόψη των σχετικών υπαλλήλων που μπορεί να επιληφθούν του θέματος.

9.1.3.2 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ

Η προετοιμασία για την κρίση απαιτεί ένα διαφορετικό, αν και συνδεδεμένο με αυτό, σύνολο οργανωτικών ικανοτήτων. Όπως στην προηγούμενη ενότητα καταστήθηκε σαφές, η προετοιμασία των κρίσεων είναι γεμάτη με επιλοκές και περιπλοκές. Οι κρίσεις από τη φύση τους είναι απρόβλεπτες, αφήνοντας τους φορείς λήψης αποφάσεων έκπληκτους και δημιουργώντας σπατάλη, ακόμη και στα καλύτερα σχέδια.

Οι προετοιμασίες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την εμπειρία του παρελθόντος, να καλύπτουν μια σειρά από ενδεχόμενα, και να εξακολουθούν να παραμένουν ευέλικτες και τρέχουσες. Η προετοιμασία για την κρίση είναι ουσιαστικά ο προγραμματισμός για το άγνωστο.

9.1.3.3 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Η άμεση απάντηση σε περίπτωση κρίσης αποτελείται από μια σειρά σημαντικών προκλήσεων. Διοικητικά στελέχη πρέπει να κάνουν σημαντικές επιλογές υπό συνθήκες πίεσης, συχνά με ελλιπή στοιχεία και για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων διλημμάτων. Δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για την αξιολόγηση αυτής της ικανότητας από τη μελέτη των αντιδράσεων της ΕΕ σε αρκετές πραγματικές ευρωπαϊκές κρίσεις. Μια κρίση φέρνει καταγισμό πληροφοριών από μια ευρεία ποικιλία πηγών. Διευθετώντας πολύτιμα δεδομένα από τις στοιβές της παραπληροφόρησης είναι μια τεράστια πρόκληση.

Η δεύτερη διάσταση της αντιμετώπισης κρίσεων προϋποθέτει την ικανότητα οργάνωσης για τη λήψη αποφάσεων. Κατά τη διάρκεια της αντιμετώπισης των κρίσεων, οργανωτικοί μηχανισμοί συντονισμού και διαδικασιών πρέπει να διευκολύνουν όσους λαμβάνουν αποφάσεις να διαχειριστούν το αυξημένο άγχος και να αντιμετωπίσουν την πίεση για να λειτουργήσουν αποφασιστικά. Αυτό φαίνεται να δημιουργεί δυσκολίες στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε επίπεδο ΕΕ δεν αντικατοπτρίζει τις εθνικές δομές αποφάσεων, ιδίως αν ληφθούν υπόψη η έλλειψη αρχών ιεραρχίας και η πολυπλοκότητα των κανόνων για τις αποφάσεις. Η ΕΕ έχει μικρή ικανότητα να υποχρεώσει άλλες αρχές να ενεργήσουν γρήγορα εάν δεν έχουν γίνει προηγούμενες συμφωνίες.

Η λήψη αποφάσεων της ΕΕ υπόκειται συχνά σε χρονοβόρες και πολύπλοκες πολιτικές διαπραγματεύσεις και συμβιβασμούς μεταξύ πολλών θεσμικών οργάνων και πλήθους διαφορετικών διαδικασιών. Υπάρχουν δωδεκάδες διαφορετικών διαδικασιών για τη λήψη αποφάσεων στην ΕΕ, ανάλογα με τις διάφορες νομικές βάσεις, διάφοροι «νόμιμοι πυλώνες», καθώς και διάφορα οργανωτικά συστήματα στα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ωστόσο, στο πλαίσιο του κοινοτικού πυλώνα, η Επιτροπή έχει αναθέσει σημαντικές εξουσίες λήψης αποφάσεων.

Η επικοινωνία αποτελεί μια τρίτη διάσταση της έρευνας. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η κάθε κυβερνητική οργάνωση σε μια περίοδο κρίσης μπορεί να αναστείλουν την αποτελεσματική επικοινωνία, και η ΕΕ δεν είναι αδιάφορη.

Υπάλληλοι της ΕΕ θα πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν με το κοινό και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης αποτελεσματικά και έγκαιρα.

9.1.3.4 ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Μία κρίση επιφέρει περισσότερες προκλήσεις. Ακόμη και ο πιο αποτελεσματικός χειρισμός κρίσεων προσφέρει ευκαιρίες για μάθηση. Ωστόσο, οι οργανώσεις πρέπει να έχουν την ικανότητα να λάβουν διδάγματα, να στηρίζονται στην εμπειρία, και να καθιερώσουν νέες ιδέες για χρήση σε μελλοντική διαχείριση των κρίσεων.

Μια άλλη πρόκληση που συνδέεται με τις συνέπειες της κρίσης είναι ο τρόπος να αποκατασταθεί η νομιμότητα σε επιβλαβείς οργανισμούς. Η νομιμότητα αποκτιέται από την ενεργό επίδειξη της βούλησης για λήψη γνώσεων από τα γεγονότα, με καταλογισμό ευθυνών στους υπαλλήλους και οργανισμούς που είναι υπόλογοι, και με την πραγματοποίηση αναγκαίων μεταρρυθμίσεων.

Γενικότερα η ΕΕ δεν έχει σχεδιαστεί για τη διαχείριση κρίσεων. Για να επιβληθεί ένα γενικό πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων από την ΕΕ είναι πιθανή μία τεταμένη προσπάθεια.

9.1.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

1. Η ΕΕ έχει μια καλά αναπτυγμένη ικανότητα για τη χαρτογράφηση και την παρακολούθηση των τάσεων,
2. η ικανότητα για τη χαρτογράφηση και την παρακολούθηση είναι προσανατολισμένη προς γνωστούς κινδύνους και όχι προς άγνωστες απειλές,
3. η ΕΕ έχει οργανώσει τη χαρτογράφησης της και την ικανότητα της παρακολούθησης ανεξάρτητα από τα κράτη μέλη,
4. τα σχέδια της κρίσης φαίνεται να υπάρχουν σε τομείς όπου τα κράτη μέλη έχουν επιτρέψει ρητώς την Επιτροπή να τις διατυπώσει,
5. ο σχεδιασμός αντιμετώπισης της κρίσης στην Επιτροπή είναι κατά κύριο λόγο σε υπερεθνικό επίπεδο,
6. οι Γενικές Διευθύνσεις της Επιτροπής έχουν συσσωρεύσει σημαντική εμπειρία διαχείρισης των κρίσεων,
7. σε περιόδους κρίσης, η Επιτροπή επαφίεται στα κράτη μέλη να της παράσχουν τις κρίσιμες πληροφορίες που χρειάζεται,
8. είναι δύσκολο να οργανωθεί η εμπειρία που απαιτείται για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων,

9. η Επιτροπή έχει τη δυνατότητα για ταχεία λήψη αποφάσεων κατά τη διάρκεια της κρίσης,
10. η εφαρμογή των αποφάσεων είναι προβληματική,
11. η Επιτροπή φαίνεται έτοιμη και ικανή να αξιολογεί τις επιδόσεις της διαχείρισης των κρίσεων,
12. η δημιουργία οργανισμών στον απόηχο της κρίσης αντικατοπτρίζει την ικανότητα της ΕΕ και την προθυμία να μάθει από τις κρίσεις και
13. η ΕΕ έχει διάφορα μέσα που θα μπορούσε να εμπλέξει για τη διαχείριση κρίσεων.

9.2 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ: Η ΑΙΤΙΑ, ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Η οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2007 δεν έχει προηγούμενο στη μεταπολεμική οικονομική ιστορία (Eichengreen και O'Rourke, 2009). Προηγήθηκε μια μακρά περίοδος της ταχείας πιστωτικής επέκτασης, χαμηλά ασφάλιστρα κινδύνου, άφθονη ρευστότητα, καθώς και ανάπτυξη της αγοράς ακινήτων. Έντονα μοχλευμένες θέσεις κατέστησαν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα εξαιρετικά ευάλωτα στις διορθώσεις των αγορών περιουσιακών στοιχείων. Ως εκ τούτου, η κάμψη στη σχετικά μικρή γωνιά του χρηματοπιστωτικού συστήματος (στην αγορά subprime των ΗΠΑ) ήταν επαρκής για να ανατρέψουν την όλη δομή. Τέτοια επεισόδια έχουν συμβεί και στο παρελθόν (π.χ. η Ιαπωνία και οι σκανδιναβικές χώρες στις αρχές της δεκαετίας του 1990, η ασιατική κρίση στα τέλη της δεκαετίας του 1990), αλλά παρέμειναν σε μεγάλο βαθμό περιφερειακές. Η σημαντική διαφορά είναι ότι, όπως και κατά τη διάρκεια της Μεγάλης Ύφεσης της δεκαετίας του 1930, η σημερινή κρίση είναι παγκόσμια. Η σημερινή οικονομική κατάσταση έχει τα χαρακτηριστικά της κρίσης:

- ❖ Οι αρνητικές επιπτώσεις της είναι πολύ μεγάλες και σε μεγάλη εμβέλεια,
- ❖ εμφανίστηκε και επεκτάθηκε σε σύντομο χρονικό διάστημα,
- ❖ το φαινόμενο δεν είναι στατικό αλλά αντίθετα συνεχώς εξελισσόμενο,

- ❖ το πρώτο σχέδιο αποδείχθηκε ανεπαρκές ,συνεχώς αναπροσαρμόζεται, υποσχέδια αξιολογούνται (η στρατηγική αντιμετώπισης ποικίλει, προσαρμόζεται και εξελίσσεται).

Η στροφή προς τη συνεχιζόμενη ανάκαμψη σε βιώσιμη ανάπτυξη απαιτεί δράση σε πέντε προκλήσεις: την ενίσχυση της δυναμικής παραγωγής, την ενίσχυση της ευελιξίας της αγοράς εργασίας, την προετοιμασία της δημοσιονομικής εξυγίανσης, τη διευκόλυνση της εντός της ΕΕ προσαρμογής, καθώς και χαλάρωση των παγκόσμιων ανισορροπιών. Η Ευρώπη χρειάζεται επίσης ένα βελτιωμένο πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων, εάν αυτό συμβεί ξανά. Όπως αναφέρεται σε έκθεση της Επιτροπής (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2009), η κρίση είναι πιθανό να δημιουργήσει πέντε βασικές οικονομικές προκλήσεις.

9.2.1 ΠΕΝΤΕ ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

ι. Παρά την πολιτική παρέμβαση, η οικονομία της ΕΕ, όπως και οι άλλες αναπτυγμένες οικονομίες, συρρικνώθηκαν κατά περίπου 4% το 2009, η μεγαλύτερη συρρίκνωση στην ιστορία της ΕΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2009). Σημάδια ανάκαμψης αφθονούν, αλλά αυτό αναμένεται να είναι μάλλον υποτονικό, καθώς η ζήτηση θα παραμείνει σε ύφεση σε ολόκληρη την οικονομία, εξαιτίας αναπόφευκτων διαρθρωτικών προσαρμογών. Εάν οι πολιτικές δε μεταβληθούν σημαντικά, η δυναμική ανάπτυξη θα υποφέρει αφού η αυξημένη αποστροφή κινδύνου θα επηρεάζει αρνητικά το σχηματισμό κεφαλαίου (Costello et al. 2009).

Μελέτες δείχνουν ότι τα προηγούμενα φαινόμενα της οικονομικής δυσχέρειας οδήγησαν σε σημαντικές απώλειες απόδοσης που δεν έχουν εντελώς ανακτηθεί. Οι εκτιμήσεις που προκύπτουν από την οικονομετρική εργασία από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και προσομοιώσεις με το μακροοικονομικό μοντέλο QUEST¹² θέτουν την

¹² Μοντέλο που έχει αναπτυχθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, σχεδιασμένο για την ανάλυση του επιχειρηματικού κύκλου, τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των αλληλεπιδράσεων των κρατών αυτών με τον υπόλοιπο κόσμο, ιδίως με τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ιαπωνία. Η δεύτερη έκδοση του μοντέλου προσδιορίζει την ισορροπία σε μακροοικονομικό επίπεδο, συμπεριλαμβανομένου του φυσικού κεφαλαίου, του χρήματος και του δημοσίου χρέους που επηρεάζουν τις ροές των αποταμιεύσεων, καθώς και της παραγωγής, τις επενδυτικές αποφάσεις των ιδιωτικών νοικοκυριών, των επιχειρήσεων και της κυβέρνησης. Τα αποτελέσματα των προσομοιώσεων παρουσιάζονται ως αποκλίσεις από ένα βασικό σενάριο. Το

ενδεχόμενη απώλεια παραγωγής σε ποσοστό έως 5%. Επιπλέον, μια αντιστροφή της οικονομικής ανάπτυξης ενδέχεται να αποδυναμώσει τα κίνητρα για διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, με αποτέλεσμα να διαταραχθεί η αναπτυξιακή δυναμική περαιτέρω. Αλλά τα ιστορικά στοιχεία δείχνουν ότι οι κρίσεις παρέχουν επίσης μεγάλες ευκαιρίες για να αναλάβουν εκτεταμένα διαρθρωτικά μέτρα. Αυτές οι ευκαιρίες δεν πρέπει να χαθούν.

ii. Μέχρι στιγμής, χαμηλότερα επίπεδα δραστηριότητας έχουν εμφανιστεί κατά κύριο λόγο στη μείωση του χρόνου εργασίας. Η σχετικά υποτονική αντίδραση της ανεργίας μπορεί εν μέρει να είναι το αποτέλεσμα των προηγούμενων μεταρρυθμίσεων της αγοράς εργασίας, αλλά αυτό δε συμβαίνει ομοιόμορφα σε όλα τα κράτη μέλη. Όταν οι αγορές εργασίας εξακολουθούν να είναι άκαμπτες, η αδύναμη ανταπόκριση της ανεργίας κατά πάσα πιθανότητα δεν είναι βιώσιμη και περισσότερες απολύσεις είναι πιθανές. Θα επιφέρουν κοινωνικές επιπτώσεις ιδίως για τα υπερχρεωμένα νοικοκυριά που ήδη πλήττονται. Σε αυτά τα κράτη μέλη, τα μέτρα για την αγορά εργασίας πρέπει να είναι ψηλά στην ατζέντα των μεταρρυθμίσεων.

iii. Τα δημοσιονομικά ελλείμματα και το δημόσιο χρέος θα συνεχίσουν να αυξάνονται, επίσης, κατά διαρθρωτικό τρόπο, καθώς οι φορολογικές βάσεις

μοντέλο έχει πραγματικά επιτόκια και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες προσδιορίζονται ενδογενώς (http://europa.eu.int/comm/economy_finance/publications/economic_papers/economicpapers123_en.htm.)

συρρικνώνονται διαρκώς. Ο ρυθμός αύξησης των ελλειμμάτων μπορεί να συγκριθεί με τα προηγούμενα οικονομικά επεισόδια κρίσης, η κατανομή των αυξήσεων των δημοσιονομικών ελλειμμάτων είναι ευρεία και το δημόσιο χρέος αυξάνεται πολύ. Η προβλεπόμενη αύξηση του δημόσιου χρέους - 20% περίπου του ΑΕΠ για το τέλος του 2010 - είναι χαρακτηριστική για ένα επεισόδιο οικονομικής κρίσης. Ωστόσο, το σημείο εκκίνησης είναι σημαντικά υψηλότερο από ό, τι στο παρελθόν.

iv. Η χρηματοπιστωτική κρίση έχει ασύμμετρα αποτελέσματα και συνιστά μια μακροχρόνια πρόκληση για τη ρύθμιση εντός της ΕΕ. Οι τρόποι με τους οποίους οι χώρες πλήττονται εξαρτώνται από τις αρχικές συνθήκες και τα συναφή τρωτά σημεία.

- Οι χώρες που εισήλθαν στην κρίση με ήδη υψηλά ποσοστά δανεισμού, πρέπει να στραφούν σε δραστηριότητες εξαγωγικού προσανατολισμού των δραστηριοτήτων και να μειώσουν την εξάρτησή τους από την εξωτερική χρηματοδότηση.

- Οι χώρες που είχαν μεγάλα πλεονάσματα ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών και μια σχετικά μεγαλύτερη έκθεση σε τοξικά χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία πρέπει να μειώσουν την εξάρτηση από τις εξαγωγές τους και να εργαστούν σε προβλήματα που αφορούν τα υπόλοιπα οικονομικά τους στοιχεία.

Η προσαρμογή είναι απαραίτητη και στις δύο περιπτώσεις, αλλά οι συνταγές πολιτικής μπορεί να είναι εντελώς διαφορετικές.

ν. Υπάρχουν ενδεχόμενες επιπτώσεις της παρούσας κρίσης για την επίλυση των παγκόσμιων ανισοροπιών. Η συνεχιζόμενη διόρθωση του ελλείμματος τρεχουσών συναλλαγών των ΗΠΑ δεν είναι πιθανό να συνοδευθεί από ισοδύναμη διόρθωση του πλεονάσματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών των αναδυόμενων οικονομιών της αγοράς (Κίνα, κυρίως). Αν ναι, η ζώνη του ευρώ, που αντιπροσωπεύει περισσότερο από τα δύο τρίτα της οικονομίας της ΕΕ, θα πρέπει να φέρει το κύριο βάρος της προσαρμογής. Η ζώνη του ευρώ θα πρέπει να βρει "ιθαγενείς" πηγές ανάπτυξης, που περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την παγιοποίηση δυναμικών τομέων των υπηρεσιών.

9.2.2 ΓΙΑ ΕΝΑ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Η κρίση αυτή κατέδειξε τη σημασία ενός συντονισμένου πλαισίου διαχείρισης κρίσεων που θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα δομικά στοιχεία:

- Πρόληψη της κρίσης για την αποφυγή μιας μελλοντικής επανάληψης. Αυτό πρέπει να χαρτογραφηθεί επάνω σε μια συλλογική απόφαση ως προς το ποιες ήταν οι κύριες αιτίες της κρίσης και πώς οι αλλαγές στα μακροοικονομικά, κανονιστικά και εποπτικά πλαίσια πολιτικής θα μπορούσαν να βοηθήσουν να αποφευχθεί η επανάληψή τους. Πολιτικές για την προώθηση του αναπτυξιακού δυναμικού και της ανταγωνιστικότητας θα ενισχύσουν επίσης την ανθεκτικότητα στις μελλοντικές κρίσεις.
- Κρίση ελέγχου και άμβλυνση για την ελαχιστοποίηση των ζημιών, με την πρόληψη συστημικών παραβάσεων, έστω και με τη συγκράτηση της απώλειας της παραγωγής και τη διευκόλυνση της κοινωνικής πίεσης που απορρέει από την ύφεση.

Ο κύριος στόχος είναι να σταθεροποιηθεί το χρηματοπιστωτικό σύστημα και η οικονομική δραστηριότητα βραχυπρόθεσμα. Για να βρεθεί η σωστή ισορροπία μεταξύ των εθνικών ανησυχιών και των αποτελεσμάτων διάχυσης που επηρεάζουν τα άλλα κράτη μέλη, θα πρέπει να συντονιστεί ολόκληρη η Ευρωπαϊκή Ένωση.

- Υιοθέτηση στρατηγικής που να φέρνει τις κρίσεις σε ένα διαρκές τέλος και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος για τον φορολογούμενο και διασφάλιση της προστασίας των καταναλωτών.

Αυτό απαιτεί την αντιστροφή προσωρινών μέτρων στήριξης και δράσης για την αποκατάσταση των οικονομιών προς την αειφόρο ανάπτυξη και τα δημοσιονομικά μονοπάτια. Επίσης, περιλαμβάνει πολιτικές για την αποκατάσταση των οικονομικών αποτελεσμάτων των τραπεζών, την αναδιάρθρωση του τραπεζικού τομέα, καθώς και την ομαλή πολιτική «έξοδο», ακόμη και επεκτατικές μακροοικονομικές πολιτικές.

Η αρχή ενός τέτοιου πλαισίου είναι αναδύομενη, βάσει των υφιστάμενων θεσμών και της νομοθεσίας, και συμπληρώνεται με νέες πρωτοβουλίες. Φυσικά, οι περισσότερες πολιτικές προσπάθειες της ΕΕ μέχρι σήμερα επικεντρώθηκαν σε έλεγχο των κρίσεων και μετριασμό. Διαμορφωτές πολιτικής της ΕΕ είναι ενήμεροι ότι η οικονομική βοήθεια από τις χώρες με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και οι μονομερείς παρατάσεις των εγγυήσεων των καταθέσεων συνεπάγονται μεγάλες και δυνητικά διασπαστικές διαχύσεις. Ο ρόλος της Επιτροπής είναι να συμβάλλει στη διασφάλιση ότι οι οικονομικές διασώσεις θα επιτύχουν τους στόχους τους με ελάχιστες ανταγωνιστικές στρεβλώσεις του ανταγωνισμού και αρνητικές επιπτώσεις. Φορολογικά κίνητρα επίσης έχουν αποτελέσματα διασυννοριακής διάχυσης, μέσω του εμπορίου και των χρηματοπιστωτικών αγορών.

Το πλαίσιο για την οικονομική πρόληψη των κρίσεων που είχε πραγματοποιηθεί πριν από την κρίση αποδείχτηκε υποανάπτυκτο- διαφορετικά η κρίση πιθανότατα να μην είχε συμβεί. Αλλά πρώτα βήματα, επίσης, έχουν ληφθεί για επανασχεδιασμό οικονομικής ρύθμισης και εποπτείας - τόσο στην Ευρώπη όσο και αλλού - με την πρόληψη των κρίσεων κατά νου. Πιο πρόσφατα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε σχέδιο νόμου για τη δημιουργία ενός νέου Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Συστημικού Κινδύνου για τον εντοπισμό των κινδύνων στο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Ο σχεδιασμός των πολιτικών για την επίλυση κρίσεων γίνεται πλέον βασικό καθήκον, αφού θα πρέπει να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα των πολιτικών ελέγχου της κρίσης μέσω των επιπτώσεών της στην εμπιστοσύνη. Οποιαδήποτε πρόωρη απόσυρση των κινήτρων της πολιτικής θα πρέπει ν' αποφεύγεται, αλλά οι στρατηγικές εξόδου θα πρέπει να είναι έτοιμες προς εφαρμογή, όταν η ανάκτηση είναι σταθερή, και πρέπει να ενταχθούν σε ένα ευρύτερο πλαίσιο πολιτικής που προϋποθέτει, επίσης, την ανάπτυξη των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.

10. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ – ΟΛΙΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΓΑ

Ένα από τα πιο σημαντικά ευρήματα έπειτα από την μελέτη διαφορετικών ειδών κρίσεων είναι ότι υπάρχει μέθοδος, ένα γενικότερο πλαίσιο για τη διαχείρισή τους. Βέβαια αυτό δεν υπονοεί ότι οι καλύτερες μέθοδοι είναι πάντα και αποτελεσματικές. Πλήρης πρόληψη δεν υπάρχει. Παρόλα αυτά, με κατάλληλο σχεδιασμό και προετοιμασία, είναι δυνατό να περιοριστεί τόσο η διάρκεια όσο και το ύψος των ζημιών που προκαλούνται. Στην πραγματικότητα, έχει διαπιστωθεί επανειλημμένα ότι όσοι είναι έτοιμοι για μεγάλες κρίσεις όχι μόνο επανακάμπτουν σημαντικά πιο γρήγορα, αλλά με πολύ λιγότερες ζημίες από όσους δεν είναι προετοιμασμένοι. Υπάρχουν και άλλα σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από το να είναι προετοιμασμένοι για μεγάλες κρίσεις.

Πρώτον, οι υψηλοί στόχοι του έργου, δεν κινδυνεύουν. Για το λόγο αυτό, απαιτείται έντονη υποστήριξη της διοίκησης για την δημιουργία και το συντονισμό προγράμματος διαχείρισης κρίσεων.

Δεύτερον, δεδομένου ότι υπάρχουν μεταξύ του προγράμματος διαχείρισης κρίσεων και άλλα σημαντικά οργανωτικά προγράμματα, όπως θέματα ανασχεδιασμού, στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς και προγράμματα για τη διασφάλιση της ποιότητας, η διαχείριση κρίσεων βοηθά στην πραγματοποίηση των διαφόρων βασικών προγραμμάτων. Ειδικά στη σημερινή εποχή η διαχείριση κρίσεων, δεν πρέπει να

ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Γαλάζιου Η. Ναταλία

θεωρείται ως ένα ξεχωριστό, αυτόνομο πρόγραμμα αλλά να ενσωματώνεται με τα υπόλοιπα ώστε να εξασφαλίζεται η επιτυχία όλων .

Η ανάπτυξη των συστημάτων αντιμετώπισης της κρίσης θα πρέπει να κατευθύνεται από τις απαιτήσεις του τομέα αντιμετώπισης κρίσεων. Οι απαιτήσεις απόκρισης προσδιορίζονται από αρκετά διακριτά χαρακτηριστικά και παράγοντες που σχετίζονται με τη διαχείρισή τους, όπως:

1. η κρίση ξεπερνά τους διαθέσιμους πόρους,
2. η κρίση απαιτεί άμεση απάντηση,
3. η κρίση είναι ένα απρόβλεπτο γεγονός,
4. η κρίση δημιουργεί αβεβαιότητα και έλλειψη πληροφόρησης πόρων,
5. η κρίση απαιτεί ανάγκη για ενημέρωση.

Τα συστήματα σχεδιασμού πρέπει να περιλαμβάνουν εργαλεία για τον έλεγχο, το συντονισμό των φορέων, τη διαχείριση των πόρων, τη συγχώνευση δεδομένων, την κατανεμημένη λήψη αποφάσεων, την προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος, και τη μάθηση από την εμπειρία.

No company, no matter how financially successful, powerful or reputable, is immune to crises. Very often, organizations ignore the warning signals which are so obvious in hindsight.

Πολύ πριν την εμφάνισή τους, όλες οι κρίσεις «στελνουν» ένα ίχνος προειδοποίησης. Εάν αυτά τα σήματα μπορούν να ανιχνευτούν πριν την εμφάνιση μιας κρίσης, τότε η κρίση μπορεί να προληφθεί πριν συμβεί, κάτι που είναι η καλύτερη δυνατή μορφή της Διαχείρισης Κρίσεων. Το βασικό σημείο είναι ότι οι μηχανισμοί ανίχνευσης των σημάτων πρέπει να είναι σε ισχύ και να λειτουργούν πολύ πριν από την εμφάνισή τους. Ακόμη βέβαια και με τους πιο ανεπτυγμένους μηχανισμούς ανίχνευσης οι κρίσεις είναι αναπόφευκτες. Έμφαση πρέπει να δοθεί στη μελέτη των κρίσεων που έχουν εμφανιστεί στο παρελθόν, και στις αιτίες εμφάνισής τους, στον ανασχεδιασμό των συστημάτων, έτσι ώστε οι επιπτώσεις, αν όχι οι πιθανότητες, των μελλοντικών κρίσεων να μειωθούν.

"Failure does not strike like a bolt from the blue; it develops gradually according to its own logic. Complicated situations seem to elicit habits of thought that set failure in motion from the beginning. From that point, the continuing complexity of the task and the growing apprehension of failure encourage methods of decision making that make failure even more likely and then inevitable. We can learn, however. People court failure in predictable ways..."

—Dietrich Dörner, *The Logic of Failure*,

Αποτελεσματική Διαχείριση Κρίσεων σημαίνει επίσης να υπάρχουν οι σωστοί μηχανισμοί ώστε από πριν να μειώνεται η πιθανότητα εμφάνισής τους και αν εμφανιστούν να είναι πιο αποτελεσματικοί από την προηγούμενη φορά.

Βεβαίως, σε πολλές περιπτώσεις, τα μηνύματα είναι αδύναμα. Παρ' όλα αυτά, αποδεικνύεται ότι συνήθως υπάρχει τουλάχιστον ένα άτομο που γνωρίζει για μια επικείμενη κρίση. Το πρόβλημα είναι ότι αυτοί που γνωρίζουν συχνά τα περισσότερα είναι και αυτοί που έχουν τη λιγότερη δύναμη.

Ο Μακιαβέλι ως εξέχων σύμβουλος σημειώνει για τις κρίσεις: «Αγαπητέ Πρίγκιπα, είστε πολύ καλά εκπαιδευμένος να ακούτε με προσοχή όλα τα σήματα, εντούτοις δεν αποφεύγετε τα κακά νέα. Είναι η πρώτη γραμμή άμυνας. Χρειάζεται να ελέγχετε συνεχώς το βασίλειό σας για σήματα επικείμενων κινδύνων. Αυτή είναι η μόνη ευκαιρία που έχετε να αποκτήσετε πλεονέκτημα. Ως εκ τούτου, να συσταθεί σε όλο το βασίλειο σώμα που να μπορεί να διακρίνει τα πιο αδύναμα σήματα πριν γίνουν εμφανή στους εχθρούς σας. Επιπλέον, πρέπει τα αποτελέσματα αυτού του σώματος να μεταφέρονται σε σταθερή βάση σε κεντρική τοποθεσία στο παλάτι σας, ώστε να μπορείτε να τα εξετάσετε. Σας συμβουλεύω να παραδέχεστε ότι μπορεί να υπάρξετε υπεύθυνος για μια άσχημη κατάσταση, αντί να κωλυσιεργείτε. Ως εκ τούτου, η συμβουλή μου είναι να λαμβάνετε τα σήματα και τα άσχημα νέα πριν από άλλους, να αποδέχεστε την ευθύνη σας, το συντομότερο δυνατόν, και να αναλαμβάνετε δράσεις για τη διόρθωση της κατάστασης»

10.1 ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΗΔΗ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΓΝΩΣΗΣ – ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΑΣ

You cannot escape the responsibility of tomorrow by evading it today.

Abraham Lincoln

Η δυσκολία δημιουργίας γνώσης έγκειται στο ότι η γνώση είναι δύσκολο να συνδεθεί άμεσα με βραχυπρόθεσμα, bottom-line αποτελέσματα. Αλλά υπάρχουν ορισμένα πράγματα που μπορούν να γίνουν:

1. Επίδειξη, ιδίως στους βασικούς υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, πώς η επίτευξη στρατηγικής γνώσης, θα βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό στην επίτευξη της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής της εταιρείας (και πώς αδυναμία επίτευξης της, θα αποτρέψει τη συνολική ανάπτυξη),
2. συνδυασμός τεχνολογικής εκπαίδευσης και γνωστικής εκπαίδευσης, χρησιμοποιώντας μελέτες περιπτώσεων που προσφέρουν στους συμμετέχοντες πολύτιμες γνώσεις. Τέτοιου είδους επενδύσεις προσφέρουν ισχυρή απόδοση.
3. η χρήση της γνώσης πρέπει να γίνει δεύτερη φύση στους ανθρώπους, έτσι ώστε η γνώση να προσαρμόζεται σε όλα τα τμήματα μίας επιχείρησης από αυτό των πωλήσεων έως το τμήμα διαχείρισης κινδύνων και κρίσεων,
4. χρήση εξειδικευμένων γνώσεων επικοινωνίας για το ποιο, για το γιατί και για το πώς (what- why-how) της γνωστικής υποδομής,

5. 'όσο το δυνατόν κατά πρόσωπο επικοινωνία με το κοινό και τους συνεργάτες, ώστε να συγκεντρώνονται οι αξιολογήσεις, οι ιδέες τους για τη βελτίωση και την ενίσχυση των βασικών σημείων της επιχείρησης και
6. αυτοματοποίηση του ρυθμού απόκτησης νέας γνώσης, του ποσοστού χρήσης της γνώσης, ώστε να φανεί η πρόοδος αλλά και γρήγορα να εντοπιστούν προβληματικές περιοχές (τιμήματα του συστήματος γνώσης που δεν χρησιμοποιούνται, καθώς και ομάδες χρηστών που δε συμβάλλουν ή που δε χρησιμοποιούν την γνώση).

Ο τελικός στόχος της διαχείρισης γνώσης είναι να υφίσταται ανταλλαγή γνώσεων. Αυτό σημαίνει ότι οι δραστηριότητες των γνώσεων και των συμπεριφορών, πρέπει να ενταχθούν στις επιχειρηματικές διαδικασίες της οργάνωσης: των πωλήσεων, των καινοτομιών, της παραγωγής, των υπηρεσιών, της πρόσληψης, της μέτρησης των επιδόσεων, της κατάρτισης, κλπ.

"Those who cannot remember the past are condemned to repeat it."

George Santayana

Όλες οι περιπτώσεις κρίσεων παρέχουν πληθώρα πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο που αυτές εξελίσσονται, τι μπορεί να πάει στραβά, το αποτέλεσμα των γεγονότων αυτών και με το πόσο ευάλωτη παραμένει μία οργάνωση στην επανάληψη ενός παρόμοιου γεγονότος.

Ο πίνακας 1 περιέχει μία λίστα από παράγοντες βασισμένη σε γεγονότα που έχουν οδηγήσει σε κρίση, η γνώση και η μελέτη των οποίων πρέπει να οδηγεί σε αποτροπή εμφάνισης παρόμοιων τύπων κρίσεων.

Παράγοντες	
1	Σχεδιαστικές & Κατασκευαστικές Ατέλειες
2	Ετεροχρονισμός της Συντήρησης
3	Οικονομικές Πιέσεις
4	Χρονικοί Περιορισμοί
5	Ανεπαρκής Εκπαίδευση
6	Ανακολουθία των Κανονισμών
7	Έλλειψη Σχεδιασμού
8	Επικοινωνιακή Αποτυχία

Πίνακας 1 Παράγοντες που οδηγούν σε κρίση

Ο πίνακας έχει ως στόχο να παρουσιάσει τις τάσεις που είναι ενδεικτικές με ζητήματα εμφάνισης κρίσεων. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι:

1. Η κρίση, είναι συνήθως αποτέλεσμα εμφάνισης πολλών παραγόντων κινδύνου. Ως αποτέλεσμα των πολλών αρνητικών γεγονότων, το περιθώριο ασφαλείας μικραίνει και η κατάσταση χαρακτηρίζεται ως εκτός ελέγχου.
2. Η αποτυχία στην επικοινωνία είναι ένας παράγοντας κινδύνου σε κάθε καταστροφή, ανεξάρτητα από το αν η κρίση έχει προκληθεί από ατύχημα, εκ προθέσεως ή οφείλεται σε φυσικούς παράγοντες. Η ανικανότητα να διαχέονται σημαντικές, έγκυρες και ακριβείς πληροφορίες είναι κοινός παρονομαστής της κάθε περίπτωσης. Η διαχείριση των πληροφοριών είναι σύνθετη διότι συνεπάγεται συνεργασία ανθρώπων και μηχανών. Μηχανολογικά προβλήματα αποτελούν για παράδειγμα, η υπερφόρτωση του συστήματος, η κακή υποδοχή (εντός των πύργων του Παγκόσμιου Κέντρου Εμπορίου), η μη λειτουργία των διαφόρων συσκευών επικοινωνίας (μεταξύ πολιτικών και στρατιωτικών κατά τη διάρκεια του τυφώνα Κατρίνα), η έλλειψη τεχνολογίας (δεν υπήρχε τρόπος να ενημερωθούν οι κάτοικοι για το τσουνάμι Σουμάτρα). Σε άλλες περιπτώσεις, η αποτυχία μπορεί να προκύψει επειδή ορισμένα άτομα από αμέλεια δε μετέφεραν ζωτικής σημασίας πληροφορίες ή θεώρησαν ότι δεν είναι σημαντικές. Τέτοιου είδους αμέλειες μπορεί να συμβούν μέσα σε μια οργάνωση (μεταξύ των πυροσβεστών στο South Canyon), μεταξύ οργανώσεων, ή μεταξύ των αρχών και του κοινού (έκθεση σε ακτινοβολία για τον πληθυσμό του Τσερνομπίλ και τη γύρω περιοχή).

3. Ο ανωτέρω παράγοντας κρίσης και η έλλειψη σχεδιασμού και ετοιμότητας αποτελούν τους συνήθεις παράγοντες κρίσης. Ενώ η διαχείριση αυτού του παράγοντα κινδύνου είναι ζωτικής σημασίας για την πρόληψη ατυχημάτων, ίσως ακόμη πιο σημαντικός είναι ο έλεγχος των συνεπειών των γεγονότων. Αποτελεσματικός σχεδιασμός βασίζεται στην εκτίμηση του τι μπορεί να πάει στραβά, στην πιθανότητα εμφάνισής της, καθώς και στις πιθανές συνέπειες. Στρατηγικές μετριασμού του κινδύνου μπορεί να προβλεφθούν για την αντιμετώπιση τέτοιου είδους σεναρίων. Αντιθέτως, για τις περιπτώσεις φυσικών καταστροφών δεν υπάρχει κατάλληλος σχεδιασμός αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, όπως φάνηκε στις περισσότερες περιπτώσεις τρομοκρατίας και σχεδόν στο ήμισυ των ανθρωπογενών ατυχημάτων. Οι περιπτώσεις της τρομοκρατίας αποκάλυψαν, επίσης, ένα άλλο στοιχείο ανεπαρκούς σχεδιασμού: την αδυναμία συντονισμού για τη συλλογή πληροφοριών, ώστε να αποτραπεί η επίθεση.
4. Η οικονομική πίεση είναι ένα χρόνιο πρόβλημα που εμφανίζεται ως παράγοντας κινδύνου στις περισσότερες περιπτώσεις. Μία από τις πιο σημαντικές επιπτώσεις της έλλειψης οικονομικών πόρων είναι οι αποφάσεις μη επένδυσης στο σχεδιασμό. Αρκετά παραδείγματα αυτού του παράγοντα κινδύνου εμφανίζονται με δραματικές επιπτώσεις, συμπεριλαμβανομένων του τυφώνα «Κατρίνα», καθώς και τις βομβιστικές επιθέσεις στο Λονδίνο. Η συγκέντρωση των διαθέσιμων πόρων είναι ένα εντελώς διαφορετικό θέμα

- από την ορθή κατανομή τους. Συχνά, οι οικονομικές πιέσεις και δυσχέρειες χρονοδιαγράμματος είναι συμπληρωματικές.
5. Η μη συμμόρφωση με τις διαδικασίες είναι ένα σημαντικό πρόβλημα με αποτέλεσμα ατυχήματα, φυσικές καταστροφές και εκ προθέσεως πράξεις. Η πηγή αυτού του παράγοντα κινδύνου μπορεί να προέρχεται είτε από άγνοια γνωστών διαδικασιών είτε από έλλειψη κατάλληλης κατάρτισης. Ανάπτυξη και εφαρμογή τυποποιημένων διαδικασιών είναι θεμέλιο για τις επιτυχημένες οργανώσεις. Πειθαρχία στην εκτέλεση επαναλαμβανόμενων εργασιών διασφαλίζει ότι θα γίνονται σωστά κάθε φορά.
 6. Ο ελλιπής σχεδιασμός και οι ατέλειες κατασκευών είναι οι αιτίες των περισσότερων ατυχημάτων. Ορισμένα από τα ελαττώματα είναι εμφανή και ευρέως γνωστά, όπως για παράδειγμα ο σχεδιασμός του συστήματος ψύξης του αντιδραστήρα στο Τσερνομπίλ. Ωστόσο, το πιο σημαντικό μάθημα που συνδέεται με το σχεδιασμό και την κατασκευή είναι, ότι μικρά στοιχεία σε μια πολύπλοκη εγκατάσταση ή επιχείρηση μπορεί να αποδειχθούν θανατηφόρα εάν η προσοχή στη λεπτομέρεια είναι απύουσα. Οι υπεύθυνοι σχεδιασμού και κατασκευής πρέπει να είναι σε εγρήγορση για κάθε πτυχή της λειτουργίας του συστήματος.
 7. Η σημασία της πολιτικής ημερήσιας διάταξης για τη δημιουργία καταστάσεων υψηλού κινδύνου. Σε πολλές περιπτώσεις, υπήρχε ένα ισχυρό πολιτικό κίνητρο για εκδηλώσεις μαζικής καταστροφής. Η Αλ Κάιντα, η

διεθνής τρομοκρατική οργάνωση, είχε δηλώσει ανοιχτά την περιφρόνησή της για τις ΗΠΑ και για την εξωτερική πολιτική του Ηνωμένου Βασιλείου.

8. Η αλαζονεία μεταξύ ατόμων και οργανώσεων θεωρείται πιο σημαντικός παράγοντας κινδύνου από ό, τι στο παρελθόν. Η αλαζονεία για άτομα που βρίσκονται σε θέσεις εξουσίας ίσως να είναι υγιής, αλλά μπορεί εξίσου εύκολα να γίνει κατάχρηση.
9. Η έλλειψη ενιαίων προδιαγραφών ασφαλείας σε διάφορες χώρες δημιουργεί άنيση διαχείριση του κινδύνου. Ενώ καταβάλλονται προσπάθειες για την καθιέρωση προτύπων ποιότητας περιβάλλοντος σε ολόκληρο τον κόσμο, εξακολουθεί να υπάρχει μεγάλη διαφορά στο πώς οι χώρες αξιολογούν την δημόσια ασφάλεια. Ως αποτέλεσμα, όπου η ασφάλεια αντιμετωπίζεται ως δεύτερης κατηγορίας προτεραιότητα, να εμφανίζονται πιο συχνά περιστατικά κρίσης και με πιο σοβαρές συνέπειες. Είναι γεγονός που επιβεβαιώνεται και από το τι συνέβη στο Μποπάλ, όπου η Union Carbide, χωρίς καμία αντίρρηση από την ιδική κυβέρνηση, εφάρμοσε διαφορετικά πρότυπα ασφαλείας από αυτά στο εργοστάσιό της στη δυτική Βιρτζίνια. Η περίπτωση του Τσέρνομπιλ καταδεικνύει ότι το ρωσικό επίπεδο ασφαλείας των πυρηνικών αντιδραστήρων ήταν κατώτερο από αυτό που εφαρμόζεται στις Ηνωμένες Πολιτείες και τη Δυτική Ευρώπη. Τέλος, η άγνοια ή έλλειψη πόρων μιας χώρας ή μιας περιοχής μπορεί να τις καταστήσει λιγότερο ασφαλείς. Πολλές χώρες που επλήγησαν από το τσουνάμι της Σουμάτρας-

Andaman δεν είχαν ούτε τις γνώσεις ούτε τα μέσα για αποτελεσματικό σύστημα προειδοποίησης.

10. Ο παράγοντας τύχη μπορεί να επιφέρει κρίσεις. Περιστάσεις που υπεκφεύγουν του ελέγχου του ανθρώπου, συντελούν ώστε μια δυνητικά καταστροφική κατάσταση να γίνει πραγματικότητα. Τέτοια ήταν η περίπτωση στο South Canyon το 1994, όταν οι άνεμοι στράφηκαν απροσδόκητα σε άλλη κατεύθυνση, προκαλώντας blowup σε μια θέση όπου οι πυροσβέστες δεν είχαν κανένα μέσο διαφυγής, με αποτέλεσμα 14 από αυτούς να χάσουν τη ζωή τους.
11. Συνήθως μετά την εμφάνιση ενός καταστροφικού γεγονότος οι άνθρωποι προχωρούν στη λήψη μέτρων. Η απορρόφηση στην καθημερινή ζωή, είναι ένα σημαντικό πρόβλημα που συχνά αγνοείται μέχρι την εκδήλωση των καταστροφικών διαστάσεων.

Αξιοσημείωτο για τα διδάγματα που αντλούνται από αυτές τις περιπτώσεις είναι ότι είναι εύκολο να κατανοηθούν και να προβούν σε πρακτικές εφαρμογές.

10.2 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ

“Be not afraid of greatness; some are born great; some achieve greatness—others have greatness thrust upon them”. William Shakespeare *Twelfth Night*

Παρ' όλη την προσοχή στη διαχείριση έργου, τα ποσοστά επιτυχίας του έργου είναι μακριά από το επιθυμητό, αναφέρει ο Margo της Forrester Visitacion. Μετρήσεις από το Standish Group's Chaos δείχνουν ότι η επιτυχία των έργων είναι χαμηλότερη από το 50% των αρχικών προβλέψεων. Άλλες μελέτες, π.χ. από την KPMG, εκτιμούν ότι λιγότερο από το 40% των εκτελεσθέντων έργων, όταν μετράται ένα χρόνο αργότερα, έδειξε αύξηση στην επιχειρηματική τους αξία. Η αποτυχία αυτή έγκειται όχι στη μεθοδολογία που ακολουθείται, αλλά στη δημιουργία περιβάλλοντος που ευνοεί την επιτυχία – όπως αυτή κάθε φορά ορίζεται.

Οι επιχειρήσεις χρειάζονται εξειδικευμένες συμβουλές για τη διαχείριση ενός έργου. Η δημιουργία και η παγιοποίηση της ομάδας σχεδιασμού περιλαμβάνει την καθοδήγηση της ομάδας σε ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι σε όλα τα στάδια του έργου.

Οι γνώσεις των ειδικών απαιτούνται για την αντιμετώπιση των κρίσεων εξαιτίας:

- Του κυκλικού χαρακτήρα των έργων,
- της τάσης των οργανώσεων να βασίζονται σε σχεδιασμό,
- της αύξησης της πολυπλοκότητας των έργων,
- του συνεχούς outsourcing σε πολλούς οργανισμούς,

- του προσανατολισμού προς κατευθύνσεις με κέντρο τους πελάτες,
- των προκλήσεων που οδηγούν στη χρήση μήτρας διαχείρισης,
- της αύξησης των ομάδων σε ένα κατανεμημένο χώρο εργασίας,
- του ρόλου των project managers και
- της χρήσης των ανθρώπινων δεξιοτήτων ως στρατηγική διαχείρισης των κρίσεων.

Οι ειδικοί είναι ενήμεροι για τις νέες και ταχέως εξελισσόμενες τεχνολογίες, ασχολούνται με την ανάπτυξη των έργων, των επιχειρήσεων, των οργανισμών, της τοπικής και διεθνούς οικονομίας ώστε να αποφευχθούν εκπλήξεις που οδηγούν στην εμφάνιση κρίσεων.

“Experience is the name everyone gives to their mistakes”, Oscar Wilde

Οι γνώσεις των ειδικών συμβάλλουν :

στον καθορισμό και την επανεξέταση των απαιτήσεων των έργων, των τακτικών αξιολόγησης και των ελέγχων για να εξασφαλιστεί η ορθή ολοκλήρωσή του,

στη συνεργασία με τους τελικούς χρήστες, τους χορηγούς των έργων και τη διοίκηση για να διαπιστωθεί η πρόοδος και η κατεύθυνση του έργου, η επίτευξη των στόχων, η επίλυση τυχόν προβλημάτων, ο μετριασμός των κινδύνων,

στη διαχείριση της τεχνολογίας, των ανθρώπων και των αλλαγών προκειμένου να παραδοθεί το έργο έγκαιρα και εντός προϋπολογισμού,

στη διαχείριση της αβεβαιότητας, της ταχείας αλλαγής, της ασάφειας, των εκπλήξεων,

στη δημιουργία συναίνεσης: διατηρεί την ομάδα συγκεντρωμένη και προσπαθεί συνεχώς για τη συναίνεση που απαιτείται για τη συνέχιση του έργου που εξελίσσεται. «Είναι μοναδική η ικανότητα του ειδικού να γεφυρώσει τις διαφορές, να βρει κοινά σημεία και να κινηθεί η ομάδα σε μια κοινή γραμμή και αποδοχή των σκοπών, των στόχων του έργου, και του ρόλου του καθενός», εξηγεί ο project manager έργου στις ΗΠΑ,

στη διάχυση των αρχών του project management ο ειδικός «πρέπει να είναι σε θέση να βοηθήσει τους εμπλεκόμενους να δουν τη μεγάλη εικόνα, και τη σπουδαιότητα των επιμέρους καθηκόντων που οι άνθρωποι ασχολούνται,» αναφέρει επικεφαλής έργου τηλεπικοινωνιών.

στη διατήρηση ψυχραιμίας: δεν έχει σημασία τι θα προκύψει κατά την εκπόνηση ενός έργου, με σωστή καθοδήγηση, τα εμπόδια ξεπερνιούνται πριν ξεσπάσει κρίση

"Let our advance worrying become advance thinking and planning", Winston Churchill

10.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η διαχείριση χρημάτων είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο της Διαχείρισης Κρίσεων. Η παγκόσμια οικονομική κρίση αποκαλύπτει τη σημασία της διαχείρισης των χρημάτων, του οικονομικού προγραμματισμού και του κατάλληλου ελέγχου.

Χωρίς μια σταθερή κατανόηση του κόστους σε ένα έργο, το έργο μπορεί γρήγορα να αποτύχει και να καταστεί ασύμφορο. Τα έξοδα αποτελούνται από το σύνολο των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός έργου, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων, του εξοπλισμού και των υλικών που καταναλώνονται ως την περάτωση των εργασιών.

Το κόστος του σχεδίου διαχείρισης σχετίζεται κατά κύριο λόγο με το κόστος των πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων του χρονοδιαγράμματος. Επίσης, σχετίζεται με τις αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με το κόστος της χρήσης, τη διατήρηση, και την υποστήριξη του προϊόντος, της υπηρεσίας, ή του αποτελέσματος του έργου. Όταν αναγνωρίζονται οι δυνατότητες επιτάχυνσης και οι κίνδυνοι για την παράδοση/ολοκλήρωση του έργου, είναι δυνατό να αποφευχθεί οποιαδήποτε υπέρβαση στο συνολικό κόστος του έργου.

Οι διαδικασίες διαχείρισης κόστους διατηρούν τον έλεγχο των έργων, το σχεδιασμό, την εκτίμηση, τον προϋπολογισμό και τον έλεγχο του κόστους, έτσι ώστε το έργο να ολοκληρωθεί εντός εγκεκριμένου προϋπολογισμού. Εκτίμηση του κόστους είναι η διαδικασία της συναρμολόγησης και πρόβλεψης του κόστους του έργου. Η

διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού του κόστους αφορά τη θέσπιση προϋπολογισμών, των προτύπων, και ενός συστήματος παρακολούθησης με το οποίο το κόστος του έργου μπορεί να υπολογιστεί και να διαχειριστεί. Έλεγχος κόστους συνεπάγεται τη συλλογή, τη συσσώρευση, την ανάλυση, την παρακολούθηση, την υποβολή εκθέσεων, καθώς και τη διαχείριση των δαπανών σε μόνιμη βάση. Εφαρμογές κόστους περιλαμβάνουν ειδικές τεχνικές κόστους, όπως βάσεις δεδομένων, ενισχύσεις για την εκτίμηση και το προϊόν κοστολόγησης κύκλου ζωής, καθώς και θέματα που επηρεάζουν τη διαχείριση του κόστους, όπως εφαρμογές πληροφορικής και ανάλυση αξίας.

Οι project managers ενδιαφέρονται για τη διαχείριση του κόστους, καθώς η μείωση του κόστους είναι ένας τρόπος για την αύξηση των κερδών. Οι project managers πρέπει να επικεντρώνονται στον προϋπολογισμό του ίδιου του έργου. Πέρα από τα όρια του προϋπολογισμού του έργου, είναι το κόστος που έχει να κάνει με το αποτέλεσμα/έκβαση του έργου. Παραδείγματα παραγόντων κόστους του έργου είναι η υπερωριακή απασχόληση του προσωπικού, η τεχνική πολυπλοκότητα, κτλ. Κόστη που σχετίζονται με το αποτέλεσμα του έργου είναι, για παράδειγμα, ο αριθμός των τμημάτων και το κόστος των υλικών που χρησιμοποιούνται (κόστος διάθεσης των προϊόντων). Έτσι, πρέπει να υπολογίζεται κατά την αρχική κατάρτιση του προϋπολογισμού ο αριθμός των σταδίων έως την ολοκλήρωση του έργου, η πολυπλοκότητα της γραμμής συναρμολόγησης, οι ώρες εργασίας που απαιτούνται. Για ένα εσωτερικό έργο, το κόστος περιλαμβάνει τον αριθμό των ημερών κατάρτισης

των εργαζομένων που απαιτούνται για να μάθουν να χρησιμοποιούν ένα νέο σύστημα ή μία νέα διαδικασία.

Η γραμμή βάσης κόστους για ένα έργο είναι πολύ σημαντική, δεδομένου ότι αποτελεί τη βάση για τη μέτρηση της απόδοσης του έργου. Σε τελική ανάλυση το σύστημα μέτρησης των επιδόσεων, πρόκειται να μετρηθεί με το πραγματικό κόστος του έργου, με βάση το χρόνο, την ποσότητα και τη σύγκριση των προγραμματισμένων δαπανών όσον αφορά το χρόνο και την ποσότητα. Οποιοδήποτε λάθος θα έχει ως αποτέλεσμα υποεκτιμήσεις στην εκτέλεση συγκεκριμένου τμήματος του έργου.

Για την περικοπή δαπανών, χωρίς την ταυτόχρονη σημαντικά αρνητική επίπτωση, στην ποιότητα του έργου πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα κάτωθι:

- Κατά την διάρκεια εξέτασης βραχυπρόθεσμων λύσεων να λαμβάνονται υπόψη οι μακροπρόθεσμες προτεραιότητες,
- συγκέντρωση δεδομένων από πολλαπλούς ενδιαφερόμενους φορείς (διοικητικά στελέχη, προσωπικό, πελάτες, μέτοχοι, κτλ),
- έρευνα των επιπτώσεων των προτεινόμενων πρακτικών,
- με βάση τον «προϋπολογισμό ευθύνης» χρειάζεται λεπτομερής ανάλυση για το πώς δαπανήθηκαν τα κεφάλαια,
- αξιολόγηση της ανταπόκρισης των δαπανών (αν ανταποκρίνονται στις ανάγκες που έχουν ήδη αναφερθεί),
- χρήση επιχορηγήσεων για τη χρηματοδότηση του έργου,

- ανάπτυξη συνεργασιών με άλλους οργανισμούς για την παροχή βοήθειας,
- επενδύσεις στην αναβάθμιση της τεχνολογίας,
- αύξηση της αποτελεσματικότητας των βασικών υπηρεσιών για τη μείωση των μακροπρόθεσμων πάγιων εξόδων,
- δημιουργία διάφανων μεθόδων για τον καθορισμό προτεραιοτήτων και την κατάρτιση του προϋπολογισμού και
- δημιουργία αποθεματικού για μακροπρόθεσμες επενδύσεις στην καινοτομία και τη βελτίωση.

10.3.1 ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ

Υπάρχουν πιθανώς τόσοι ορισμοί της κοστολόγησης, όσοι και εκτιμητές του κόστους, αλλά ο πιο απλός και άμεσος ορισμός ορίζει την κοστολόγηση ως «την τέχνη της προσέγγισης του πιθανού κόστους βασιζόμενοι σε πληροφορίες διαθέσιμες κατά το χρόνο». Σκοπός της είναι να προβλέπει τις μελλοντικές δαπάνες με βάση τη γνώση του σήμερα, η οποία, παρεμπιπτόντως, μπορεί να είναι διαφορετική από αύριο.

Μεγάλες εταιρείες μεγαλώνουν και γίνονται εν μέρει επιτυχημένες, διότι βελτιώνουν συνεχώς την εκτίμηση και την κοστολόγηση των διαδικασιών. Μικρότερες εταιρείες, ωστόσο, που διαθέτουν λιγότερα κεφάλαια, τείνουν να είναι απρόθυμες να δαπανήσουν χρήματα για την εκπαίδευση του προσωπικού ή αφιερώνουν προσωπικό για την εκτίμηση ή τη διαδικασία της πρότασης. Με αυτό τον τρόπο καθιστούν αυτή τη βασική λειτουργία, μία δευτερεύουσα ευθύνη. Αυτό σημαίνει ότι, είτε ένα ανώτερο στέλεχος εκτιμά τα κόστη του σχεδίου, που συνήθως βασίζεται στην εμπειρία του/της με παρόμοια έργα, ή το τεχνικό προσωπικό που γράφει την πρόταση της προσφοράς. Είτε έτσι είτε αλλιώς, η εκτίμηση της ορθότητας υποφέρει. Αυτές οι ανεπάρκειες εξετάζονται παρακάτω:

- Η έλλειψη ιστορικών πληροφοριών κόστους του έργου

Ένα από τα μεγαλύτερα λάθη είναι, όπως έχει ήδη αναλυθεί, η παραμέληση των διδαγμάτων που προέκυψαν από κάθε παλαιότερο έργο. Η συλλογή των διδαγμάτων

και πώς το έργο συνδυάζεται με το σχέδιο προγράμματος πρέπει να καταγράφεται, βελτιώνεται, για να μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε μελλοντική χρήση.

Σε μακροπρόθεσμη βάση, η εκτίμηση της διαδικασίας πάσχει προκαλώντας ένα αρνητικό, αντίκτυπο στη γραμμή κέρδους. Ορισμένοι από τους λόγους που δεν καταγράφονται τα αποτελέσματα-διδάγματα από ένα έργο που έχει τελειώσει είναι:

- Υπάρχουν πολύ λίγα μέλη του προσωπικού για τη συλλογή και ανάλυση αυτών των δεδομένων,
- δεν υπάρχει προσωπικό κατάλληλα καταρτισμένο για την εκτέλεση αυτών των αναλύσεων,
- από τη στιγμή που ένα έργο έχει ολοκληρωθεί, τα μέλη της ομάδας έργου απασχολούνται για την έναρξη ενός νέου έργου και
- κάθε έργο είναι μοναδικό και η κοστολόγηση εξαρτάται από το συγκεκριμένο πελάτη.

Όλα τα παραπάνω ισχύουν αλλά δεν είναι ορθά. Η ειρωνεία είναι ότι τα διδάγματα της ανάλυσης είναι σχετικά εύκολα, και τα δεδομένα υπάρχουν ήδη από τις εκθέσεις κατάστασης, τους έλεγχοι, από τον προϋπολογισμό και από την παρακολούθηση του χρονοδιαγράμματος. Απουσιάζει η αφοσίωση ωρών ώστε η ομάδα του έργου να βελτιωθεί, με τη διόρθωση των σφαλμάτων που έγιναν και, το πιο σημαντικό, να τελειοποιηθεί η εκτίμηση της διαδικασίας.

- Τεχνικό προσωπικό υπεύθυνο για τις προτάσεις έργων

Σε μικρές έως μεσαίου μεγέθους εταιρείες, ιδίως, και σε μεγάλες εταιρείες περιστασιακά, η εγγραφή προτάσεων έργου απευθύνεται στο τεχνικό προσωπικό, σε αντίθεση με μια ομάδα που πρέπει να αφοσιώνεται στην εγγραφή προτάσεων. Τα μέλη του προσωπικού έχουν έτσι μία πρόσθετη υποχρέωση, παράλληλα με τις καθημερινές υποχρεώσεις τους για τη λειτουργία των υφιστάμενων σχεδίων, διοικητικών λειτουργιών, και άλλων καθηκόντων. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα όταν το τεχνικό προσωπικό συντάσσει τις προτάσεις είναι ότι αυτοί έχουν την εμπειρία να προσδιορίσουν με ακρίβεια και να ερμηνεύσουν τις απαιτήσεις του πελάτη και να γράψουν το σχέδιο διαχείρισης. Το σημαντικό μειονέκτημα είναι ότι το τεχνικό προσωπικό πρέπει να εκτελεί δύο πλήρους απασχόλησης λειτουργίες εντός της ίδιας χρονικής περιόδου, με αποτέλεσμα συχνά να παραβλέπονται τα στοιχεία ή οι εργασίες.

- Παρωχημένη Βάση Δεδομένων

Οι βάσεις δεδομένων διευκολύνουν σε μεγάλο βαθμό τη διαδικασία κοστολόγησης. Ένα καλό παράδειγμα αυτού είναι η μηχανική εγκατάσταση και συντήρηση επιχειρήσεων. Έχουν συνήθως βάσεις δεδομένων του κόστους, με κάθε δυνατή εφεδρεία ή αντικατάσταση στοιχείου που απαιτείται για τη διατήρηση ενός κτιρίου. Αλλά μια παρωχημένη βάση δεδομένων μπορεί να είναι χειρότερη από τη μη διάθεση βάσης δεδομένων.

- Η εξάρτηση από προβλέψεις για την εκτίμηση του κόστους

Όλοι οι διαχειριστές του έργου και πολλά μέλη της ομάδας παρέχουν τις εκτιμήσεις τους για ένα έργο. Δεν υπάρχει τίποτα εγγενώς λανθασμένο με αυτές τις εκτιμήσεις, αλλά γενικά θεωρούνται πρόχειρες εκτιμήσεις, καθώς από τη μία έχουν πραγματοποιηθεί από κάποιους που έχουν αρκετή εμπειρία και τεχνογνωσία αλλά από την άλλη είναι η λιγότερο ακριβής μέθοδος για την εκτίμηση του κόστους.

- Αυθαίρετες αλλαγές κόστους από την ανώτερη διοίκηση

Ένα κοινό πρόβλημα σε εταιρείες που βασίζονται σε ανταγωνιστικές προσφορές για την επιβίωσή τους είναι η αυθαίρετη μείωση του κόστους από διοικητικά στελέχη. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη θεωρούν διαισθητικά ότι η τιμή είναι υπερβολικά υψηλή και ενώ οι αλλαγές που πραγματοποιούν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μπορεί να αποδειχθούν σωστές (αφού έχουν συνήθως μεγάλη εμπειρία) είναι προτιμότερη η εμπειριστατωμένη μείωση του κόστους σε ένα αποδεκτό επίπεδο.

- Υποαπασχολούμενα λογιστικά συστήματα

Λογιστικά και άλλα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών βελτιώνονται με γρήγορο ρυθμό, και οι περισσότερες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα αυτές που αφιερώνονται στην εκπαίδευση και την υποστήριξη της διαχείρισης του έργου, χρησιμοποιούν τα συστήματά τους για την παροχή διδαγμάτων και υποστήριξης. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη τη λειτουργικότητα των σημερινών λογιστικών συστημάτων, χωρίς την αξιοποίηση λειτουργιών όπως η αποθήκευση, η ανάκτηση και η ανάλυση σημαντικών δεδομένων των έργων.

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, τίποτα δεν μπορεί να σχεδιαστεί και να κατασκευαστεί με τελειότητα, ούτε να διαρκέσει για πάντα. Δεν είναι ανθρωπίνως δυνατό η ζωή να γίνει εντελώς ακίνδυνη. Ακόμη και αν υπήρχαν απεριόριστοι πόροι να επενδυθούν στην ασφάλεια, δεν θα υπήρξε εγγύηση ότι τίποτα κακό δε θα συμβεί. Το κλειδί για τη διαχείριση κινδύνων με επιτυχία είναι, να εντοπίζονται τα σημάδια εμφάνισης των κρίσεων, να υπάρχει γνώση από παλαιότερες αντίστοιχες περιπτώσεις για την αντιμετώπισή τους, να ακολουθούνται οι συμβουλές και οι οδηγίες των ειδικών και να υπάρχει έλεγχος, ορθή διαχείριση και προγραμματισμός του κόστους. Προσοχή θα πρέπει να στραφεί στη μείωση των κινδύνων που δημιουργούν τις μεγαλύτερες ανησυχίες.

11. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Anything which can go wrong will go wrong.

Murphy's Law

Η μελέτη αυτή αποτελεί μια μικρή συμβολή στη μελέτη της διαχείρισης κρίσεων, που απευθύνεται σε ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες. Από ακαδημαϊκή άποψη, προσφέρεται ένα νέο πλαίσιο για την ανάλυση των ικανοτήτων ενός οργανισμού, σε όλους τους τομείς, που σχετίζονται με την πρόληψη, την ετοιμότητα και την αντιμετώπιση μετά από την κρίση. Η προσέγγιση αυτή παρέχει μια πιο περιεκτική και διαφορετική προσέγγιση των ικανοτήτων διαχείρισης κρίσεων.

Η εργασία ανταποκρίνεται επίσης, στην έκκληση για την ανάπτυξη μοντέλων ικανών να συλλάβουν τα χαρακτηριστικά της σύγχρονης διαχείρισης των κρίσεων. Ο επαγωγικός σχεδιασμός, εστίασε στην οργανωτική ικανότητα, και όχι στην κρατική δύναμη και εξουσία, ως μια πιο ρεαλιστική ένδειξη για το ποιες δυνατότητες διαχείρισης κρίσεων υπάρχουν.

Ο γενικός ορισμός της κρίσης και της ικανότητας διαχείρισης κρίσεων, συμβάλλει στο να ξεπεραστεί η διάκριση μεταξύ των εννοιών της κρίσης και του κινδύνου. Επιπλέον, η εργασία ρίχνει φως για το ρόλο της ΕΕ στον τομέα διαχείρισης των κρίσεων. Μελετώντας τον τρόπο με τον οποίο ένα σύστημα διακυβέρνησης θα μπορούσε να ανταποκριθεί σε μια περίοδο κρίσης, όταν βασικές λειτουργίες και

χαρακτηριστικά είναι στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, είναι ένας εξαιρετικός τρόπος για να μετρηθεί ο θεμελιώδης χαρακτήρας του συστήματος αυτού.

Από την πλευρά του επαγγελματία, η προσέγγισή αιχμαλωτίζει μια πλευρά της ικανότητας διαχείρισης κρίσεων που σπανίως λαμβάνεται υπόψη στις επίσημες συζητήσεις. Δηλώσεις που προέρχονται από τη Γενική Συνέλευση, για παράδειγμα, έχουν την τάση να επικεντρώνονται στην έναρξη νέων πρωτοβουλιών και στη δημιουργία νέας παραγωγικής ικανότητας. Τα ευρήματά μπορούν να χρησιμεύσουν ως προειδοποίηση για να μην αμελούνται υπάρχουσες δυνατότητες, οι οποίες, όταν συνδέονται με νέες πρωτοβουλίες, οδηγούν σε ταχύτερα αποτελέσματα και πιο ισχυρούς μηχανισμούς.

Ποτέ μην ξεχνάτε ότι κεραυνός μπορεί να χτυπήσει δύο φορές στο ίδιο σημείο,

Ανώνυμος

12. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Εμίρης, Δ. Μ. (2006), Οδηγός βασικών γνώσεων στην διοίκηση έργων, 3^η έκδοση, Παπασωτηρίου εκδόσεις, Αθήνα.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Doktor, C. (2007), *Strategic crisis management: trends and concepts*, *Journal of CSS Analyses in Security*, Vol. 2, No. 23.
2. Dominick, P., Lechler, T. & Zvi, A.(2004), *Project characteristics and project leadership: Understanding sources of uncertainty in project-based work*, *Journal of Current Issues in Technology Management* issue 3 Vol. 8, Stevens Institute of Technology, New Jersey.
3. Eijffinger, S. C. (2008), *Crisis management in the European Union*, *Journal of Centre for Economic Policy Research*, vol.27.
4. Flannes, S. W. & Ginger, L.(2005), *Essential people skills for project managers*, Management Concepts, Vienna.
5. Garcia, H. F. (2006), *Effective leadership response to crisis*, *Journal of Strategy & leadership* Vol. 34 No. 1, pp. 4-10, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom.

6. Howell, G. & Miller, R.(2006), *How the relationship between the crisis life cycle and mass media content can better inform crisis communication.*, PRism, Western Sydney.
7. Ishikawa, A. & Tsujimoto, A.(2010), *Risk and crisis management:101 cases*, Revised ed, Lavoisier, Japan
8. Johnson, H. E. (1997), *Mentoring for exceptional performance*, Griffin Publishing, Santa Ana.
9. Kendrick, T. (2003), *Identifying and managing project risk: Essential tools for failure-proofing your project*, Amacom, New York.
10. Kendrick, T. (2004), *The project management tool kit: 100 tips and techniques for getting the job done right by tom kendrick*, 2nd ed, Amacom, New York.
11. Kenneth, H. R. (2005), *Project quality management: Why, what and how*, J. Ross Publishing, United States of America.
12. Kerzner, H. & (2009), *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*, 10th ed, John Wiley & Sons, United States of America.
13. Kezsbom, D. S. & Edward, K. A. (2001), *The new dynamic project management: Winning through the competitive advantage*. 2nd ed, John Wiley & Sons, New York.
14. Langdon, R., *Managing a crisis*, Cedarthree Limited, United Kingdom.

15. Malhotra, Y. (2000), *Knowledge management and virtual organizations*, IGI Global, United States of America.
16. Mehrotra, C., Butts, D. & Kalashnikov, N. & Venkatasubramanian & Irvine, R.& Rao, G. & Chockalingam & San Diego R. & Eguchi, B. & Adams, C (2004), *Project resccur: challenge win responding to the unexpected*, University of California, California.
17. Millar, D. P. & Heath, R. L. (2004), *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*, Lawrence Erlbaum Associates, London.
18. Mitroff, I. (2000), *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*, Amacom, New York.
19. Newell, M. W. & Grashina, M. N.(2004), *The project management question and answer book*, Amacom, Vancouver.
20. Olsson, S. (2009), *Crisis management in the European Union*, Springer Dordrecht Heidelberg, Sweden.
21. Pauchant, T. C. (1992), *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
22. Pearson, C. (2002), *A blueprint for crisis management*, Ivey Publishing, London..
23. Regester, M. & Larkin, J., *Risk issues and crisis management*, 3rd ed, British Library Cataloguing in Publication Data, London.

24. Reuvid, J. (2005), *Managing business risk: a practical guide to protecting your business*, 2nd ed, Kogan Page, London.
25. Rittinghouse, J. W. & Ransome, J. F. (2005), *Business continuity and disaster recovery for infosec managers*, Elsevier Digital Press, United States of America.
26. Roth, H. & Merali, A.(2007), *Why workforce management projects consistently go over budget*, EntryPoint Global Limited, California.
27. Schnappe, M. & Rollins, S.(2006), *Value-based metrics for improving results: An enterprise project management toolkit*, J. Ross Publishing, United States of America.
28. Sharga, S. (2010), *Project management in times of economic crisis and uncertainty*, Clarizen Project Management Software, Hod Hasharon.
29. Shenhar, A. J. & Dvir, D.(2007), *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth & innovation*, Harvard Business Press, United States of America.
30. Stanleigh, M. (2007), *From crisis to control: The strategic change management process*, International Conference and Exposition, Atlanta.
31. Suntum, U. (2009), *How to overcome the great financial crisis: An asset exchange approach*, CAWM-Discussion, Germany.
32. Taylor, J. C. (2008), *Project scheduling and cost control: Planning, monitoring and controlling the baseline*, J. Ross Publishing, United States of America

33. The Institute of Internal Auditors (2009), *A world in economic crisis: Key themes for refocusing internal audit strategy*, The Institute of Internal Auditors, United States of America.
34. White, K. R. (2002), *Crisis management: Project management's role*, PM Solutions, United States of America.
35. Wylie, F. W. (2008), *Anticipation: Key to crisis management*, Gale, Cengage Learning, California.