



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ:
«ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*Η Στρατηγική Διαχείρισης των Κρίσεων στους
Επιχειρηματικούς Οργανισμούς*

ΤΣΑΝΤΙΛΗ ΜΑΡΙΑ-ΑΔΑΜΑΝΤΙΑ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2021

Η Τσαντίλη Μαρία-Αδαμαντία βεβαιώνω ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία είναι αποκλειστικά ατομικό δικό μου. Όποιες πληροφορίες και υλικό που περιέχονται έχουν αντληθεί από άλλες πηγές, έχουν καταλλήλως αναφερθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία. Επιπλέον τελώ εν γνώσει ότι σε περίπτωση διαπίστωσης ότι δεν συντρέχουν όσα βεβαιώνονται από μέρους μου, μου αφαιρείται ανά πάσα στιγμή αμέσως ο τίτλος.

Η δηλούσα,
Τσαντίλη Μαρία-Αδαμαντία

Στη μητέρα μου,
που με βοηθάει να διαχειρίζομαι
όλες τις κρίσεις της ζωής μου.

*«Γραμμένη στα κινεζικά, η λέξη 'κρίση'
αποτελείται από δυο χαρακτήρες.
Ο ένας αντιπροσωπεύει τον κίνδυνο
και ο άλλος την ευκαιρία».*

J. F. Kennedy

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή μου, κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, που με ενέπνευσε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα, καθώς και για την αμέριστη καθοδήγησή του και τις πολύτιμες συμβουλές του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της Επιτροπής, κύριο Άγγελο Κότιο και κύριο Ιωάννη Κωνσταντόπουλο για το χρόνο που διέθεσαν, ώστε να παρακολουθήσουν την παρουσίαση της διπλωματικής μου.

Στη συνέχεια θα ήθελα να απευθύνω ευχαριστίες σε όλους τους Καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος στις Διεθνείς και Ευρωπαϊκές Σπουδές για την άριστη διδασκαλία και τις γνώσεις που μου μετέδωσαν κατά τη φοίτησή μου στο συγκεκριμένο πρόγραμμα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη μητέρα μου για την ανεκτίμητη υλική και ηθική υποστήριξή της, όλα αυτά τα χρόνια, προκειμένου να καταφέρω να εκπληρώσω τους στόχους μου.

Περίληψη

Οι κρίσεις αποτελούν αναπόφευκτα συμβάντα, τα οποία σίγουρα κάποια στιγμή θα απειλήσουν τη λειτουργία ή ακόμα και την ύπαρξη ενός οργανισμού. Μάλιστα, το σημερινό παγκοσμιοποιημένο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον του 21^{ου} αιώνα έχει οδηγήσει στην εμφάνιση νέων τύπων κρίσεων, οι οποίες μπορεί να έχουν τοπική προέλευση, αλλά η απήχηση των επιπτώσεών τους είναι παγκόσμια. Προκειμένου οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν στη διαχείριση των παραπάνω κρίσεων απαιτείται σχεδιασμός και προετοιμασία σε στρατηγικό επίπεδο, τα οποία περιλαμβάνουν την υιοθέτηση συγκεκριμένων συστημάτων και διαδικασιών, πριν το ξέσπασμα μιας κρίσης. Ο στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο η στρατηγική προετοιμασία συμβάλλει στην καλύτερη και πιο αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Αρχικά, αναλύεται η φύση των κρίσεων και τα βήματα για την αποτελεσματική διαχείρισή τους. Στη συνέχεια μελετάται το στρατηγικό μάντζμεντ και η σύνδεση που φαίνεται να έχει με τη διαχείριση κρίσεων. Έπειτα, παρουσιάζονται σημαντικές στρατηγικές και τακτικές διαχείρισης, ενώ παράλληλα διερευνάται ο ρόλος της επικοινωνίας στην επιτυχημένη αντιμετώπιση των κρίσεων. Τέλος, δίνεται έμφαση στη λήψη αποφάσεων, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται κάτω από συνθήκες κρίσης. Η διπλωματική ολοκληρώνεται με την παρουσίαση και τον σχολιασμό δυο περιπτώσεων μελετών, αυτών της αλλοίωσης του προϊόντος Tylenol της Johnson & Johnson και την τήξη του πυρηνικού αντιδραστήρα του Chernobyl, όπου αναδεικνύεται τόσο η μορφή των νέων τύπων κρίσεων, όσο και η ανάγκη προετοιμασίας για την καλύτερη διαχείρισή τους.

Όσον αφορά τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα διπλωματική είναι αυτή της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Συγκεκριμένα, αξιοποιήθηκαν τόσο πρωτογενείς, όσο και δευτερογενείς πηγές, ενώ τα δεδομένα λήφθηκαν κυρίως από συγγράμματα, επιστημονικά άρθρα και περιοδικά, εκθέσεις οργανισμών, καθώς και από επίσημες ιστοσελίδες συλλογικών οργάνων.

Σημαντικοί όροι: διαχείριση κρίσεων, στρατηγική, επικοινωνία των κρίσεων, λήψη αποφάσεων

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	v
Περίληψη.....	vi
Κατάλογος Εικόνων.....	x
Εισαγωγή.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	5
Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	5
1.1 Εννοιολογική προέλευση και ορισμός της κρίσης.....	5
1.2 Τα χαρακτηριστικά των κρίσεων.....	8
1.3 Η φύση των νέων κρίσεων.....	11
1.4 Τύποι κρίσεων.....	14
1.5 Οι φάσεις μίας κρίσης.....	21
1.5.1 Προδρομική φάση της κρίσης.....	22
1.5.2 Οξεία φάση της κρίσης.....	23
1.5.3 Χρόνιο στάδιο της κρίσης.....	24
1.5.4 Στάδιο εξομάλυνσης της κρίσης.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	27
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	27
2.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά διαχείρισης κρίσεων.....	27
2.2 Τύποι διαχείρισης κρίσεων.....	29
2.3 Φάσεις διαχείρισης κρίσεων.....	31
2.3.1 Φάση Πρόληψης.....	33
2.3.2 Φάση Προετοιμασίας.....	34
2.3.2.1 Προγραμματισμός.....	34
2.3.2.2 Δημιουργία ομάδας διαχείρισης κρίσεων.....	35
2.3.2.3 Καθορισμός Συνεργατών.....	38
2.3.2.4 Εγκατάσταση Συστήματος.....	39
2.3.2.5 Εκπαίδευση προσωπικού και δοκιμή συστήματος.....	41
2.3.3 Φάση Ανταπόκρισης.....	42
2.3.4 Φάση Ανάκαμψης- Αποκατάστασης.....	45
2.4 Ανθεκτικότητα.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	48
ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	48
3.1 Η σπουδαιότητα ύπαρξης σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων.....	48

3.2	Περιεχόμενο και χαρακτηριστικά σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων.....	50
3.3	Δομή ενός τυπικού σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....		58
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ		58
4.1	Ορισμός στρατηγικής και στρατηγικού μάνατζμεντ.....	58
4.2	Διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ.....	61
4.3	Η ευπάθεια της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	63
4.4	Ενσωμάτωση της διαχείρισης κρίσεων στο στρατηγικό μάνατζμεντ	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....		68
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ		68
5.1	Στρατηγική προετοιμασία.....	68
5.2	Στοιχεία της στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων.....	70
5.3	Βασικές στρατηγικές και μέθοδοι διαχείρισης κρίσεων	71
5.4	Στρατηγικές ανάλογα με τα στάδια της κρίσης.....	76
5.4.1	Στρατηγικές πριν την κρίση	76
5.4.2	Στρατηγικές κατά τη διάρκεια της κρίσης.....	77
5.4.3	Στρατηγικές μετά την κρίση.....	83
5.5	Στρατηγικές εφόρμησης.....	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....		95
Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.....		95
6.1	Ορισμός και φάσεις της επικοινωνίας των κρίσεων.....	95
6.2	Το μοντέλο της επικοινωνίας των κρίσεων	98
6.3	Το σχέδιο επικοινωνιών	102
6.3.1	Δομή του σχεδίου επικοινωνιών	103
6.3.2	Μεθοδολογία εφαρμογής του σχεδίου επικοινωνιών.....	105
6.4	Διαχείριση των ΜΜΕ	107
6.5	Διαχείριση της εικόνας	111
6.6	Στρατηγικές επικοινωνίας για την αντιμετώπιση των κρίσεων	112
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....		119
Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ		119
7.1	Ορισμός και θεωρίες λήψης αποφάσεων.....	119
7.2	Στάδια και τεχνικές λήψης αποφάσεων.....	122
7.3	Παράγοντες επηρεασμού της λήψης αποφάσεων	124
7.4	Λήψη αποφάσεων σε συνθήκες κρίσεις.....	126
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....		130
ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ		130

8.1	Αλλοίωση προϊόντος Tylenol της Johnson & Johnson	130
8.1.1	Ιστορική αναδρομή της κρίσης	130
8.1.2	Επικοινωνιακή πολιτική.....	135
8.1.3	Σχολιασμός.....	138
8.2	Τήξη πυρηνικού αντιδραστήρα του Chernobyl	141
8.2.1	Ιστορική αναδρομή της κρίσης	142
8.2.2	Επικοινωνιακή πολιτική.....	148
8.2.3	Σχολιασμός.....	150
	Συμπεράσματα	157
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	161
	Ελληνόγλωσση.....	161
	Ξενόγλωσση.....	162

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Η «κρίση» στα κινεζικά

Εικόνα 2: Ο κύκλος κρίσης του Fink

Εικόνα 3: Οι φάσεις της διαχείρισης κρίσεων

Εικόνα 4: Δίαυλοι πληροφόρησης της ομάδας διαχείρισης κρίσεων

Εικόνα 5: Τα συστατικά μέρη ενός συστήματος

Εικόνα 6: Στρατηγικές διαχείρισης της κρίσης

Εικόνα 7: Πρωτοσέλιδο της εφημερίδας The Daily Herald

Εικόνα 8: Ο πυρηνικός αντιδραστήρας του Chernobyl μετά την έκρηξη

Εισαγωγή

Το σύγχρονο περιβάλλον έχει αυξήσει σημαντικά όχι μόνο την πιθανότητα, αλλά και τη συχνότητα εμφάνισης διαφόρων ειδών κρίσεων με τις οποίες μπορεί να έρθει αντιμέτωπος ένας οργανισμός. Στο παρελθόν οι κρίσεις θεωρούνταν μεν σημαντικά, αλλά μεμονωμένα συμβάντα, τα οποία επηρέαζαν κυρίως μεγάλους οργανισμούς και για την αντιμετώπιση τους χρησιμοποιούνταν ενέργειες αφότου είχε ξεσπάσει μια κρίση (Spillan, 2000). Σήμερα, η κατάσταση έχει αλλάξει άρδην, αφού η ταχύτητα και η δυναμικότητα με την οποία εξελίσσονται οι νέες μορφές κρίσεων απαιτεί από τους οργανισμούς την προληπτική διαχείρισή τους.

Η προληπτική διαχείριση αφορά ουσιαστικά στη στρατηγική διαχείριση των κρίσεων. Συγκεκριμένα, η στρατηγική αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο, καθώς επιτρέπει σε έναν οργανισμό να είναι περισσότερο προληπτικός (proactive) παρά αναδραστικός (reactive) στη διαμόρφωση του μέλλοντός του (Gareth, όπως αναφέρεται στο Chika & Kalu, 2020). Η στρατηγική διαχείριση των κρίσεων περιλαμβάνει την πρόβλεψη και την προετοιμασία για πιθανές κρίσεις που μπορεί να συμβούν σε έναν οργανισμό, καθώς και την ικανότητα να τις αντιμετωπίσει και να ανακάμψει από αυτές, όταν εμφανιστούν (Heath, 2013). Ειδικότερα, περιλαμβάνει την υιοθέτηση συγκεκριμένων στρατηγικών και διαδικασιών στις οποίες ενσωματώνονται διάφορες ενέργειες και τακτικές καθ' όλα τα στάδια διαχείρισης μιας κρίσης, με σκοπό να αποτραπούν ή να μειωθούν οι αρνητικές επιπτώσεις τους. Η υιοθέτηση των στρατηγικών αυτών αφορά τόσο το επιχειρησιακό επίπεδο, όσο και το επίπεδο της επικοινωνίας και της μετάδοσης πληροφοριών. Όλες αυτές οι στρατηγικές και ενέργειες πρέπει να επαναξιολογούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και να εφαρμόζονται οι απαραίτητες διορθώσεις, ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη διαχείριση των μελλοντικών κρίσεων.

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι αποτελεί υψίστης σημασίας η ενσωμάτωση της διαχείρισης κρίσεων στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Αυτή η ενσωμάτωση οδηγεί σε καλύτερη ισορροπία μεταξύ του παραγωγικού προσανατολισμού του οργανισμού και των καταστροφικών συνεπειών που δημιουργεί μια κρίση. Επιπλέον, μέσα από αυτή την ένωση δίνεται η δυνατότητα

σε έναν οργανισμό όχι μόνο να επιβιώσει από μια κρίση, αλλά και να αναπτυχθεί (Taneja, et al., 2014) μετατρέποντάς τη σε ευκαιρία.

Επίσης, σημαντικό ρόλο κατά τη διαχείριση των κρίσεων φαίνεται να έχει η διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Μάλιστα, μπορεί να λεχθεί ότι η αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας κρίσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη λήψη των σωστών αποφάσεων σε όλα τα στάδια διαχείρισής της. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων υπό συνθήκες κρίσεις είναι πολλοί. Οι διαχειριστές οφείλουν να έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα, ώστε να μπορέσουν να διαχειριστούν αυτούς του παράγοντες και να ανταποκριθούν στην κατάσταση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Όσον αφορά τη δομή της διπλωματικής αποτελείται από οκτώ κεφάλαια, προκειμένου να αναλυθεί πλήρως όλο το φάσμα της στρατηγικής διαχείρισης των κρίσεων στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο ορίζεται και παρουσιάζεται η έννοια της κρίσης και τα χαρακτηριστικά της, ενώ παράλληλα αναλύεται η φύση των νέων κρίσεων. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στους διάφορους τύπους κρίσεων που μπορεί να προκύψουν σε έναν οργανισμό, καθώς και στον κύκλο ζωής τους, όπως παρουσιάστηκε από τον Fink (1986).

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται η διαχείριση των κρίσεων. Αρχικά, ορίζεται η συγκεκριμένη έννοια και δίνονται τα χαρακτηριστικά της. Στη συνέχεια, επιχειρείται ένας διαχωρισμός των δυο διαφορετικών προσεγγίσεων με τις οποίες ένας οργανισμός μπορεί να διαχειριστεί μια κρίση. Έπειτα, αναλύονται οι φάσεις διαχείρισης, όπως προτείνονται από τους Φιλολία, Παπαγεωργίου και Στεφανάτο (2005), όπου αναδεικνύεται ο ρόλος της πρόληψης και της προετοιμασίας. Τέλος, γίνεται αναφορά στην επίτευξη ανθεκτικότητας, η οποία αποτελεί και τον αντικειμενικό σκοπό της διαχείρισης κρίσεων από τους οργανισμούς.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται ο σχεδιασμός της διαχείρισης κρίσεων και συγκεκριμένα το περιεχόμενο, τα χαρακτηριστικά και η δομή ενός τυπικού σχεδίου. Παράλληλα, γίνεται ειδική μνεία στην σημαντικότητα ύπαρξης σχεδίων διαχείρισης, καθώς αυτά αντιπροσωπεύουν την πρόβλεψη και την πρόνοια, συμβάλλοντας στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των κρίσιμων καταστάσεων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο επιδιώκεται ο συσχετισμός της διαχείρισης κρίσεων με το στρατηγικό μάνατζμεντ. Αρχικά, ορίζεται η στρατηγική και το στρατηγικό μάνατζμεντ, ενώ στη συνέχεια, αναλύεται η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ με σκοπό να προσδιοριστούν τα ευπαθή σημεία της. Στην πορεία, προκειμένου να καλυφθούν αυτά τα σημεία ευπάθειας προτείνεται η ενσωμάτωση της διαχείρισης κρίσεων στο στρατηγικό μάνατζμεντ, ενώ μετέπειτα επισημαίνονται τα θετικά αποτελέσματα που μπορούν να επιτευχθούν μέσα από αυτή την ένωση.

Στο πέμπτο κεφάλαιο μελετάται η στρατηγική προετοιμασία, καθώς και τα στοιχεία της στρατηγικής διαχείρισης των κρίσεων. Παράλληλα, παρουσιάζονται αναλυτικά διάφορες στρατηγικές και τακτικές διαχείρισης τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί, ώστε να αντιμετωπίσουν με επιτυχία μια κρίση.

Στο έκτο κεφάλαιο εξετάζεται ο ρόλος της επικοινωνίας στη θετική έκβαση των κρίσεων. Στην αρχή, ορίζεται η επικοινωνία των κρίσεων και αναλύονται οι φάσεις της. Στη συνέχεια, περιγράφεται το μοντέλο της επικοινωνίας των κρίσεων και παρουσιάζεται αναλυτικά το σχέδιο επικοινωνιών, καθώς και η μεθοδολογία εφαρμογής του. Επιπλέον, επισημαίνεται η ανάγκη διαχείρισης τόσο των ΜΜΕ, όσο και της εικόνας του οργανισμού κατά την περίοδο των κρίσιμων καταστάσεων. Τέλος, προτείνονται διάφορες επικοινωνιακές στρατηγικές, οι οποίες συμβάλλουν σημαντικά στην προστασία και την αποκατάσταση της εικόνας και της φήμης του οργανισμού σε περιόδους κρίσεων.

Στο έβδομο κεφάλαιο ορίζεται η λήψη αποφάσεων και παρουσιάζονται οι σημαντικότερες θεωρίες της. Επιπλέον, διακρίνονται τα στάδια της λήψης αποφάσεων και αναλύονται οι τεχνικές της. Τέλος, επισημαίνονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων, καθώς και το πως αυτές λαμβάνονται κάτω από συνθήκες κρίσης.

Στο όγδοο κεφάλαιο εξετάζονται και σχολιάζονται οι περιπτώσιολογικές μελέτες της αλλοίωσης του προϊόντος Tylenol της Johnson & Johnson, καθώς και η τήξη του πυρηνικού αντιδραστήρα του Chernobyl. Συγκεκριμένα, γίνεται μια ιστορική αναδρομή της κρίσης, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται και σχολιάζονται οι επιχειρησιακές και επικοινωνιακές στρατηγικές που ακολουθήθηκαν κατά την αντιμετώπιση της εκάστοτε κρίσης. Πρόκειται για δύο γεγονότα που ανήκουν στις

νέες μορφές κρίσεων και μέσα από τον τρόπο διαχείρισής τους αναδεικνύεται η ανάγκη της στρατηγικής προετοιμασίας για την καλύτερη αντιμετώπισή τους.

Η διπλωματική ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη θεωρητική ανασκόπηση, καθώς και από τις μελέτες περίπτωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

1.1 Εννοιολογική προέλευση και ορισμός της κρίσης

Η σύλληψη της «κρίσης» φαίνεται ότι αναπτύχθηκε στην Αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα στις τραγωδίες. Προέρχεται από τη λέξη «κρίσις» που σημαίνει το σημείο καμπής στην εξέλιξη ενός συμβάντος ή τη στιγμή μιας απόφασης. Οι κρίσεις, στις αρχαίες τραγωδίες, ήταν «συμβάντα που σηματοδοτούσαν μία αλλαγή προς το καλύτερο ή το χειρότερο στις υποθέσεις του πρωταγωνιστή» (Bloch, 2014).

Στα λατινικά η λέξη «κρίση» χρησιμοποιήθηκε για ιατρικούς σκοπούς και σήμαινε την κορύφωση ή το σημείο καμπής μιας ασθένειας (Bloch, 2014). Ήταν το σημείο, όπου: «ο οργανισμός μέσω των αμυντικών του μηχανισμών αποφάσιζε, αν θα ανακάμψει ή όχι» (Παπαναστασόπουλος, 2015) Ύστερα, χρησιμοποιήθηκε τον 16^ο αιώνα στη Γερμανία και τον 18^ο αιώνα η λέξη «κρίση», λόγω της γαλλικής «crise», αρχίζει να χρησιμοποιείται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο και να σημαίνει: δύσκολη κατάσταση, δίλημμα, απόφαση (Bloch, 2014).

Ενδιαφέρον αποτελεί η κινέζικη λέξη «wei chi», η οποία χρησιμοποιείται για την κρίση. Μεταφράζοντας κυριολεκτικά το ιδεόγραμμα της, το πάνω μέρος σημαίνει κίνδυνος θανάτου και το κάτω μέρος ευκαιρία, όπως φαίνεται στην εικόνα 1 (Bloch, 2014). Με βάση τη συγκεκριμένη ερμηνεία γίνεται κατανοητό ότι ένα κρίσιμο γεγονός μπορεί να κρύβει τόσο κινδύνους, όσο και ευκαιρίες.

Σήμερα, η λέξη «κρίση» χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια δύσκολη κατάσταση, όπου σε ένα σημείο καμπής εκτρέπονται οι συνθήκες κανονικότητας και ανατρέπεται το *status quo ante* (Σφακιανάκης, 2006). Με βάση το συγκεκριμένο χαρακτηρισμό παρατηρείται ότι η έννοια της «κρίσης» συνεχίζει να αντανακλά, ως ένα βαθμό, το νόημα που της δόθηκε στην Αρχαία Ελλάδα.

Παρόλο που η λέξη «κρίση» είναι μία από τις πιο πολυχρησιμοποιημένες παγκοσμίως, δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός της, με αποτέλεσμα να δίδονται κάθε φορά διαφορετικές ερμηνείες, ανάλογα με το πεδίο σκέψης από το οποίο εξετάζεται (Bloch, 2014). Οι διαφορετικές ερμηνείες, που υπάρχουν για

την έννοια του συγκεκριμένου όρου, προσδίδουν στην «κρίση» ένα διφορούμενο χαρακτήρα. Από τη μια μεριά μπορεί να εκφράζει την απειλή και τον κίνδυνο, και από την άλλη την ευκαιρία.

Αυτή η αμφισημία οφείλεται και στο γεγονός ότι κατά καιρούς χρησιμοποιούνται εναλλακτικοί όροι, σαν συνώνυμα της «κρίσης». Μερικοί από αυτούς είναι:



Εικόνα 1: Η «κρίση» στα κινεζικά

Πηγή: Bloch, 2014

σύγκρουση, καταστροφή κ.α. Ο Krystek (όπως αναφέρεται στο Bloch, 2014) αντιτίθεται στην παραπάνω τακτική και τονίζει ότι ο όρος «κρίση» δεν πρέπει να συγχέεται με τη σύγκρουση και την καταστροφή, καθώς αυτά μπορεί να αποτελούν παράγοντες μιας κρίσης. Συνήθως, η σύγκρουση εκδηλώνεται λόγω αντίθεσης συμφερόντων και αξιών μεταξύ ατόμων και ομάδων. Σημαίνει συντριβή, διαμάχη ή ανταγωνισμό και ορισμένοι επιστήμονες, όπως ο Aritz (όπως αναφέρεται στο Bloch, 2014), θεωρούν τη σύγκρουση, ως αρχικό στάδιο των κρίσεων. Οι καταστροφές, από την άλλη, θεωρούνται ως ολέθρια φυσικά ή τεχνολογικά γεγονότα που έχουν τόση ισχύ, ώστε να προκαλέσουν μια κρίση. Τα αποτελέσματά τους είναι πάντα αρνητικά και αναπόφευκτα και εξαιτίας τους δημιουργούνται οι κρίσεις. Συνώνυμα της καταστροφής είναι η κατάρρευση, η πτώση και ο κατακλυσμός. Σε αντίθεση με την καταστροφή, η οποία έχει πάντα καθαρά αρνητικά αποτελέσματα, η κρίση χαρακτηρίζεται από αμφισημία ως προς την έκβασή της (Bloch, 2014).

Με την άποψη του Krystek έρχεται να συμφωνήσει και ο Σφακιανάκης (2006), κατά τον οποίο τα δυσμενή αποτελέσματα των καταστροφών είναι αυτά που

δημιουργούν τις κρίσεις. Με βάση τα παραπάνω συμπεραίνεται λοιπόν, ότι οι προαναφερθείσες έννοιες είναι παρόμοιες, αλλά όχι ταυτόσημες και ότι κάθε συμβάν μπορεί να εμφανίζεται ανεξάρτητα ή παράλληλα με το άλλο ή ακόμα και να αποτελεί στάδιο του άλλου (Bloch, 2014).

Η κρίση είναι μια σειρά από απρόβλεπτα γεγονότα με αρνητικές αλλαγές στην ασφάλεια, τις οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές ή περιβαλλοντικές υποθέσεις. Αν αυτά δεν αντιμετωπιστούν γρήγορα και αποτελεσματικά, οδηγούν ένα άτομο, έναν οργανισμό ή ένα κράτος σε μια καθοδική κατάσταση με μακροπρόθεσμες επιπτώσεις. Στους ακαδημαϊκούς κύκλους η κρίση ορίζεται ως «ένα απροσδόκητο συμβάν ή μια σειρά γεγονότων, τα οποία ξεφεύγουν από τον έλεγχο και διαταράσσουν τις κανονικές λειτουργίες, απειλώντας έτσι να βλάψουν τη φήμη ενός οργανισμού» (Keya, n.d.).

Ο Coombs (όπως αναφέρεται στο Keya, n.d.) ορίζει την κρίση, ως μια σημαντική απειλή για τις επιχειρήσεις, που μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες, εάν δεν τη χειριστούν σωστά. Οι Rosenthal & Pijnenburg (όπως αναφέρεται στο Heath, 2013) υποστηρίζουν ότι: «η έννοια της κρίσης σχετίζεται με καταστάσεις, οι οποίες χαρακτηρίζονται από σοβαρή απειλή, αβεβαιότητα και την αίσθηση του επείγοντος». Ο Barton (όπως αναφέρεται στο Heath, 2013) ισχυρίζεται ότι η κρίση είναι ένα μεγάλο, ξαφνικό γεγονός το οποίο μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα και έχει τη δυνατότητα να βλάψει την εικόνα, τα προϊόντα και την υπόληψη ενός οργανισμού. Εδώ, ο Barton συμπεριλαμβάνει και τονίζει την ανάγκη διαχείρισης της εικόνας, της επικοινωνίας και των ΜΜΕ, κατά τη διάρκεια μιας κρίσιμης κατάστασης.

Ο Lambeck (όπως αναφέρεται στο Bloch, 2014) χαρακτηρίζει την κρίση, ως μια δυναμική διαδικασία, όπου υπάρχει ένα περίπλοκο συμβάν, το οποίο εξελίσσεται γρήγορα μέσα από διάφορα στάδια και τα αποτελέσματά του εξαρτώνται από πολλές παραμέτρους. Οι παράμετροι αυτοί παίζουν καθοριστικό ρόλο τόσο στη διάρκεια της κρίσης, όσο και στις επιπτώσεις που μπορεί να έχει ο οργανισμός και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο Krystek (όπως αναφέρεται στο Bloch, 2014) κατανοεί και αυτός την κρίση ως μια δυναμική διαδικασία και προσθέτει ότι πρόκειται «για μια ανεπιθύμητη και ξαφνική διαδικασία περιορισμένης διάρκειας, η οποία έχει αμφίσημο αποτέλεσμα και τερματίζεται από τη μη επίτευξη των

κυρίαρχων στόχων της. Την ίδια στιγμή μπορεί να οδηγήσει μέχρι και στην κατάρρευση μιας εταιρείας».

Ο Fink (όπως αναφέρεται στο Bloch, 2014) έρχεται να τονίσει τη θετική πλευρά μιας κρίσης και επισημαίνει ότι πρόκειται για ένα σημείο καμπής, το οποίο δεν εμπεριέχει απαραίτητα κάτι αρνητικό, αλλά περισσότερο χαρακτηρίζεται από κάποιο βαθμό κινδύνου και αβεβαιότητας. Μέσα από τον παραπάνω ορισμό συμπεραίνεται ότι, παρά την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο, μια κρίση μπορεί να φέρει και θετικές αλλαγές μέσα σε έναν οργανισμό. Οι Brockner & James (2008) υποστηρίζουν ότι μια κρίση όχι μόνο μπορεί να λειτουργήσει σαν καταλύτης θετικών οργανωτικών αλλαγών, αλλά και να δημιουργήσει ακόμα καλύτερες συνθήκες από πριν, αν τη διαχειριστούν σωστά. Τέλος, οι Rochet, Keramidas & Bout (2008) επισημαίνουν ότι η κρίση μπορεί να αντιπροσωπεύει μια ευκαιρία για καινοτομία μέσα σε έναν οργανισμό.

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς συμπεραίνεται ότι η έννοια της κρίσης, στις περισσότερες επιστημονικές παρατηρήσεις, αλλά και στον κοινό νοου, έχει ταυτιστεί με έναν αρνητικά φορτισμένο όρο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μπαίνουν παρωπίδες σε όσους έρχονται αντιμέτωποι με μια κρίση και να μην γίνονται αντιληπτές οι ευκαιρίες, που μπορεί να προκύπτουν μέσα από αυτή την κατάσταση. Πράγματι όμως, οι κρίσεις μπορούν να λειτουργήσουν σαν καταλύτες θετικών αλλαγών (Παπαναστασόπουλος, 2015). Οι άνθρωποι προσπαθώντας να επιβιώσουν από μια κρίσιμη κατάσταση αναγκάζονται να σκεφτούν καινοτόμα. Αυτές οι πρωτοποριακές ιδέες μπορούν να θέσουν τα θεμέλια μιας μελλοντικής επιτυχίας και να αποτελέσουν ευκαιρίες βελτίωσης και εξέλιξης που χωρίς την κρίση μπορεί να μην πραγματοποιούνταν ποτέ. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι μια κρίση, εκτός από προκλήσεις, συνεπάγεται και ευκαιρίες, τις οποίες οι εκάστοτε εμπλεκόμενοι πρέπει να ανακαλύψουν και να εκμεταλλευτούν. Άλλωστε, όσο πιο βαθιά είναι μια κρίση, τόσο πιο μεγάλες καθίστανται οι ευκαιρίες (Άλντους, 2020).

1.2 Τα χαρακτηριστικά των κρίσεων

Η κρίση είναι ένα πολυπαραγοντικό και υψηλής δυναμικότητας κοινωνικό φαινόμενο κλιμακούμενης έντασης, το οποίο αναπτύσσεται μέσα από διάφορα στάδια. Οι διαβαθμίσεις της ποικίλλουν και μπορεί να επικρατεί μια απλή κατάσταση ανωμαλίας μέχρι απόλυτου χάους. Έχει την ικανότητα να γίνει ανεξέλεγκτη και όταν συμβεί αυτό, η αντιμετώπισή της καθίστανται ιδιαίτερα δύσκολη.

Οι κρίσιμες καταστάσεις δεν αποτελούν μεμονωμένα και ανεξάρτητα περιστατικά. Πάντα συνδέονται με ένα γεγονός που τις πυροδοτεί. Όλες οι κρίσεις δημιουργούνται από τα δυσμενή αποτελέσματα ενός φυσικού ή ανθρωπογενούς φαινομένου. Αν δεν υπάρχουν δυσμενή αποτελέσματα, τότε δεν υπάρχουν και κρίσεις. Επομένως, ένα φαινόμενο γίνεται γενεσιουργό αίτιο μια κρίσης, μόνο αν έχει αρνητικά αποτελέσματα τα οποία επηρεάζουν ένα πρόσωπο, ένα σύνολο, ένα σύστημα κ.α. (Σφακιανάκης, 2006).

Η σχέση του φαινομένου, των δυσμενών συνεπειών του και της κρίσης εκφράζονται με την εξής ακολουθία (Σφακιανάκης, 2006):

Φαινόμενο → εκδήλωσή του → δυσμενείς συνέπειες → κρίση

Όλες οι κρίσεις διαθέτουν ορισμένα τυπικά χαρακτηριστικά που τις κάνουν να διαφοροποιούνται από τις «κανονικές» συνθήκες. Αρχικά, υπάρχει μια απειλή κατά του κοινωνικού, πολιτικού ή οικονομικού συστήματος που θέτει σε κίνδυνο της υποκείμενες αξίες του. Δεύτερον, υπάρχει υψηλός βαθμός ανασφάλειας (Doktor, 2007). Ο Foster (όπως αναφέρεται στο Heath, 2013) υποστηρίζει ότι οι κρίσεις έχουν τέσσερα διαφορετικά χαρακτηριστικά: μια επείγουσα ανάγκη για αποφάσεις, μια έντονη έλλειψη εκπαιδευμένου προσωπικού, καθώς και έλλειψη υλικών και χρόνου. Σύμφωνα με τον Hermann (όπως αναφέρεται στο Taneja, et al., 2014), η κρίση είναι μια κατάσταση που ενσωματώνει τις ακόλουθες τρεις συνθήκες:

- Τον αιφνιδιασμό
- Την απειλή σε υψηλής προτεραιότητας στόχους και
- Το περιορισμένο χρονικό διάστημα διαθέσιμο για να δράσουμε/ αντιδράσουμε

Με τα παραπάνω χαρακτηριστικά που υποδεικνύουν την παρουσία μιας κρίσιμης κατάστασης, έρχεται να συμφωνήσει και ο Heath (2013), όπου εκτός από τον λιγοστό χρόνο για αντίδραση και την απειλή σε πόρους και ανθρώπους έρχεται να προσθέσει την έλλειψη αξιόπιστων πληροφοριών, την απώλεια ελέγχου και την πιθανότητα οι απαιτήσεις για αντίδραση να υπερβαίνουν τους διαθέσιμους πόρους και ανθρώπους. Ταυτόχρονα, επειδή οι αποφάσεις πρέπει να ληφθούν σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, ενδέχεται να συνεπάγονται σοβαρές συνέπειες (ορατές ή αόρατες) στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς. Την ίδια στιγμή ένα κρίσιμο συμβάν μπορεί να απειλήσει την εικόνα και την φήμη του πληττόμενου οργανισμού.

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι οι άνθρωποι που εμπλέκονται στην κρίση και ιδιαίτερα ο διαχειριστής της βρίσκονται κάτω από συνθήκες πίεσης. Οι πιέσεις αυτές προέρχονται είτε από τρίτους (άτομα θιγόμενα από την κρίση ή ενδιαφερόμενα), είτε από τις συνθήκες της κρίσης (έκτακτες ανάγκες, επικινδυνότητα, ανεπάρκεια χρόνου), είτε ακόμα και από τον ίδιο τον διαχειριστή προς τον εαυτό του (φόβος αποτυχίας, αναστολές, συνεχής εγρήγορση) (Σφακιανάκης, 2006).

Μια κρίση, πέρα από τα τυπικά της χαρακτηριστικά, έχει την ικανότητα να δημιουργήσει πρόσθετες κρίσιμες καταστάσεις, γεγονός που ονομάζεται κυματοειδές αποτέλεσμα. Οι Pearson & Mitroff (1993) υποστηρίζουν ότι, αν ένα αρχικό κρίσιμο γεγονός δεν αντιμετωπιστεί σωστά, τότε δημιουργείται το κυματοειδές αποτέλεσμα, το οποίο έχει επίδραση ντόμινο (domino effect). Ο Heath (2013) υποστηρίζει ότι τα κυματοειδή αποτελέσματα μπορεί να δημιουργήσουν καταστάσεις που να είναι ακόμη μεγαλύτερες από τις αρχικές κρίσεις. Οι επιπτώσεις των κυματοειδών αποτελεσμάτων σε συνδυασμό με την αυξανόμενη κλίμακα μιας κρίσης και την έλλειψη ορατότητας (αθέατα γεγονότα) μπορούν να την καταστήσουν πολύπλοκη από άποψη διαχείρισης. Σύμφωνα με τον ίδιο, μια κρίση μπορεί να γίνει πολύπλοκη, αν υπάρχει ένα από τα ακόλουθα κριτήρια:

- Όταν οι πόροι είναι ανεπαρκείς για την επίλυση της κρίσης.

- Όταν ο αριθμός των ανθρώπων/ πόρων που απειλούνται, δείχνει ότι θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις, σε σχέση με την προτεραιότητα δράσης.
- Όταν κάποιοι ειδικοί πόροι και ικανότητες δεν είναι εύκολα διαθέσιμοι.
- Όταν η αρχική κρίση δημιουργεί επίπτωση με διαφορετικές συνέπειες, οι οποίες χρειάζονται εξειδικευμένους πόρους για να αντιμετωπιστούν.

1.3 Η φύση των νέων κρίσεων

Το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον σε συνδυασμό με την ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας και τη διάχυση της πληροφορίας δημιούργησαν μια νέα τάξη πραγμάτων, η οποία συνέβαλλε στην εμφάνιση νέων τύπων κρίσεων (Heath, 2013). Σε αυτή τη νέα τάξη πραγμάτων οι κοινωνίες είναι σε μεγάλο βαθμό αλληλοεξαρτώμενες, γεγονός που τις καθιστά ιδιαίτερα ευάλωτες και εκτεθειμένες στις νέες κρίσεις. Αυτές οι καινούργιες κρίσεις είναι κυρίως ανθρωπογενείς και συμβαίνουν είτε από αμέλεια, είτε από πρόθεση των ανθρώπων. Οι σύγχρονες λοιπόν, τάσεις της εποχής είναι αυτές που πυροδοτούν τα νέα είδη κρίσεων και αυξάνουν τις πιθανότητες να συμβεί ένα κρίσιμο περιστατικό (Bloch, 2014).

Οι σύγχρονες κρίσεις διαθέτουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- i. Πρόκειται για κρίσεις μεγάλης κλίμακας (Baubion, 2013).
- ii. Έχουν διασυννοριακή φύση (Baubion, 2013). Σύμφωνα με τον OECD (όπως αναφέρεται στο Baubion, 2013), αν τα διασυννοριακά αποτελέσματα των κρίσεων επεκταθούν, μπορούν να δημιουργήσουν το λεγόμενο «παγκόσμιο σοκ». Πρόκειται για ένα γεγονός ταχείας εμφάνισης με σοβαρές διαταραχές που καλύπτει τουλάχιστον δυο ηπείρους. «Μια παραδοσιακή κρίση μπορεί να γίνει διασυννοριακή ή ακόμη και να εξελιχθεί σε παγκόσμιο σοκ, μέσω μη γραμμικών διαδικασιών» (Baubion, 2013).
- iii. Δεν περιορίζονται σε ένα τομέα πολιτικής, αλλά μεταπηδούν από το ένα πεδίο στο άλλο (Dayton, 2004, όπως αναφέρεται στο Taneja, et al., 2014).

iv. Οι αιτίες των νέων κρίσεων είναι πιο περίπλοκες και επομένως, πιο δύσκολο να αντιμετωπιστούν (Doktor, 2007).

v. Δεν μπορούν να εντοπιστούν σε ένα χρονοδιάγραμμα (Doktor, 2007), αφού συνήθως δεν υπάρχουν καθορισμένες ημερομηνίες που να σηματοδοτούν μια ξεκάθαρη αρχή ή ένα τέλος. «Οι κρίσεις αυτές αποτελούν μια ενσωματωμένη ευπάθεια που αναδύεται, εξασθενίζει, μεταλλάσσεται και «χτυπά» ξανά» (Dayton, 2004, όπως αναφέρεται στο Taneja, et al., 2014).

vi. Οι κρίσεις αυτές είναι πρωτοφανείς και οι διαχειριστές τους δεν έχουν ξαναέρθει αντιμέτωποι, ούτε υπάρχει στον ενθυμικό τους παρόμοιου είδους κρίσεις (Baubion, 2013).

Το σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, καθιστά τις κοινωνίες μας πιο περίπλοκες και διασυνδεδεμένες. Αυτό τις κάνει περισσότερο τρωτές και απροστάτευτες στις νέες κρίσεις, οι οποίες μπορούν να εξαπλωθούν γρήγορα μέσω των δευτερογενών επιπτώσεων (spillover effect), (Baubion, 2013). Σύμφωνα με το Future Global Shocks (OECD, 2011 όπως αναφέρεται στο Baubion, 2013) βασικοί παράγοντες που αυξάνουν την ευπάθεια και συμβάλλουν στη μετατροπή των κλασικών κρίσεων σε νέες, είναι οι ακόλουθοι:

- Η αυξημένη κινητικότητα που υπάρχει πλέον παγκοσμίως, ευνοεί και διευκολύνει την εξάπλωση φορέων κινδύνου, που δημιουργούν κρίσεις. Π.χ. τρομοκράτες, ιοί, μολυσματικές ασθένειες κλπ.
- Λόγω της παγκοσμιοποίησης, υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση των συστημάτων παραγωγής, παράδοσης και των υποδομών τους, καθώς και της κεντρικής διαχείρισης και συγκέντρωσης των κρίσιμων συστημάτων. Σε περίπτωση κρίσης στο εσωτερικό μιας αλυσίδας εφοδιασμού ή στα δίκτυα ζωτικών υπηρεσιών, εξαιτίας των αλληλοεξαρτώμενων κοινωνιών και οικονομιών, θα μπορούσαν να δημιουργηθούν επιπτώσεις μεγάλης κλίμακας, οι οποίες να επηρεάσουν το σύνολο του πλανήτη.
- Η αστικοποίηση και η συγκέντρωση μεγάλου πληθυσμού σε ένα συγκεκριμένο σημείο καθιστά τις σημερινές κοινωνίες ακόμα πιο ευάλωτες. Οι συγκεκριμένες περιοχές ευνοούν τις γρήγορες και μεγάλες

όγκου απώλειες και για αυτό το λόγο γίνονται στόχοι καταστροφικών γεγονότων π.χ. τρομοκρατικές επιθέσεις.

Όσον αφορά τους οργανισμούς, σύμφωνα με την Bloch (2014), παράγοντες που πυροδοτούν την εμφάνιση νέων τύπων κρίσεων είναι οι παρακάτω:

- A. Κρίσεις από εξωγενείς αλλαγές στο παγκόσμιο περιβάλλον.
 - I. Σήμερα οι κύκλοι και οι διαδικασίες παραγωγής έχουν γίνει πιο περίπλοκες, γεγονός που αυξάνει τον κίνδυνο εμφάνισης μιας κρίσης.
 - II. Οι οργανισμοί πλέον ελέγχονται από διάφορα μέρη, όπως π.χ περιβαλλοντικές οργανώσεις, οργανώσεις για τα δικαιώματα των ζώων, χρηματοοικονομικούς αναλυτές κ.α. Ταυτόχρονα το νομοθετικό πλαίσιο των οργανισμών έχει γίνει πιο πολύπλοκο. Οι οργανισμοί σήμερα έχουν να λογοδοτήσουν όχι μόνο σε τοπικά και περιφερειακά όργανα, αλλά και σε εθνικά και υπερεθνικά. Όλες αυτές οι απαιτήσεις των πολυάριθμων νομοθετικών οργάνων υπάρχει περίπτωση να μην μπορούν να εκπληρωθούν από τον εκάστοτε οργανισμό, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε κρίση.
 - III. Οι πιέσεις που ασκεί ο σημερινός παγκόσμιος ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει έναν οργανισμό σε κρίση. Οι συγχωνεύσεις, οι εχθρικές εξαγορές κ.α. αποτελούν σύγχρονες προκλήσεις για έναν οργανισμό. Αν δεν έχει προετοιμαστεί σωστά για αυτές τις περιπτώσεις μπορεί να οδηγηθεί σε κρίση.
 - IV. Οι ακτιβιστικές ενέργειες και οι πιέσεις που ασκούνται από τους καταναλωτές μέσω των social media, προκειμένου να αλλάξει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά του οργανισμού, μπορεί να οδηγήσουν τον οργανισμό σε κρίση.
- B. Κρίσεις από εσωτερικές αλλαγές στις δομές, τη διοίκηση και τον χαρακτήρα των οργανωτικών σχέσεων ενός οργανισμού.
 - I. Τα σημερινά συστήματα υψηλής τεχνολογίας είναι ιδιαίτερα περίπλοκα και τόσο ο συντονισμός τους, όσο και ο έλεγχός τους καθίστανται ιδιαίτερα δύσκολος. Επιπλέον, έχουν μεγάλη αλληλεπίδραση με άλλα συστήματα και εξαιτίας αυτού είναι πολύ ευάλωτα σε ατυχήματα.

- II. Οι διαχειριστές συχνά υποτιμούν τον κίνδυνο εμφάνισης πιθανών κρίσεων, είτε σκόπιμα, είτε ασυνείδητα. Επίσης, η μεγάλη εξάρτηση που υπάρχει από τα αυτόματα συστήματα προειδοποίησης κινδύνου, μπορεί να οδηγήσει σε μια ψευδή ασφάλεια με αποτέλεσμα να παραβλεφθούν πιθανά προειδοποιητικά σημάδια επερχόμενων προβλημάτων.
- III. Υπάρχει απροθυμία από πολλούς διευθυντές να μάθουν από τις κρίσεις άλλων οργανισμών, καθώς θεωρούν ότι οι κρίσεις είναι μοναδικά γεγονότα, περιορισμένα σε τόπο και χρόνο. Αν οι κρίσεις θεωρηθούν ως μεμονωμένα γεγονότα, τότε δεν πρόκειται να ληφθούν προληπτικά μέτρα. Οι οργανισμοί για να είναι προετοιμασμένοι για μια κρίση θα πρέπει να εξετάσουν τα τρωτά τους σημεία, με βάση την εμπειρία που είχαν άλλοι οργανισμοί.

Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι οι αλλαγές που έχουν προκληθεί τόσο στο γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον, όσο και στο εσωτερικό ενός οργανισμού ευθύνονται για τη δημιουργία των σύγχρονων κρίσεων. Η εμφάνιση των νέων αυτών κρίσεων προκαλεί σε μεγάλο βαθμό τα παραδοσιακά συστήματα ασφαλείας και διαχείρισης κρίσεων, τα οποία φαίνεται να μην μπορούν να ανταποκριθούν στις καινούργιες συνθήκες. Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον μια ολιστική προσέγγιση, όσο αναφορά τη διαχείριση των κρίσεων, φαίνεται ότι είναι η καλύτερη λύση. Τέλος, η δυναμικότητα των νέων κρίσεων απαιτεί μια προληπτική διαχείριση, παρά μια αντιδραστική, όπως συνηθιζόταν στο παρελθόν.

1.4 Τύποι κρίσεων

Οι κρίσεις συνήθως διαφέρουν ως προς τον κίνδυνο, το μέγεθος, την ορατότητα, την ισχύς, τη διάρκεια, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο εκδηλώνονται και εξελίσσονται. Καμία κρίση δεν είναι απολύτως ίδια με μία άλλη, ακόμα και όταν εκδηλώνονται στον ίδιο τομέα ή περιβάλλον. Επομένως, κάθε κρίση είναι μια μοναδική κατάσταση υψηλής πίεσης, την οποία οι εκάστοτε αρμόδιοι πρέπει να διαχειριστούν.

Οι επιστήμονες, προκείμενου να βοηθήσουν τους διαχειριστές κρίσεων να ανταποκριθούν καλύτερα και πιο αποτελεσματικά σε αυτές τις καταστάσεις, αποφάσισαν να βρουν τα κοινά στοιχεία που μπορεί να έχουν οι κρίσεις και με βάση αυτά, να τις ταξινομήσουν σε συστήματα τύπων κρίσεων. Σύμφωνα με τον Mitroff (όπως αναφέρεται στο Coombs 2004), οι κρίσεις που βρίσκονται στην ίδια ομάδα μπορούν να αντιμετωπιστούν με παρόμοιους τρόπους. Συνεπώς, η ταξινόμηση των κρίσεων βοηθά τους διαχειριστές τόσο στην γενικότερη διαχείριση της κρίσης, όσο και στον σχεδιασμό της επικοινωνίας. Παράλληλα, μειώνει την αβεβαιότητα που υπάρχει κατά τη διάρκεια της κρίσης και βοηθά στον καλύτερο προσδιορισμό της στρατηγικής αντίδρασης που θα χρησιμοποιηθεί σε κάθε περίπτωση (Bloch, 2014). Σύμφωνα με τους Coombs & Holladay (2002), ο προσδιορισμός του τύπου μιας κρίσης δίνει τη δυνατότητα μιας πρώτης εκτίμησης του πόση ευθύνη για την κρίση θα αποδώσουν οι πολίτες, όταν συμβεί ένα κρίσιμο περιστατικό. Συνεπώς, όχι μόνο υπάρχουν διαφορετικοί τύποι κρίσεων, αλλά απαιτούν και διαφορετικούς στρατηγικούς τρόπους αντιμετώπισης.

Οι κρίσεις λοιπόν κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες είτε με βάση τα χαρακτηριστικά τους, είτε με βάση το φαινόμενο που της δημιουργεί, είτε ακόμη και με βάση τον τομέα που πλήττουν (Σφακιανάκης, 2006). Σύμφωνα με την Hutchins (2008), πολλοί ερευνητές κατατάσσουν τις κρίσεις σε δυο μεγάλες κατηγορίες: α) τις φυσικές κρίσεις και β) τις ανθρωπογενείς κρίσεις. Οι φυσικές κρίσεις δημιουργούνται μέσω των φυσικών καταστροφών από διάφορα φαινόμενα της φύσης, όπως π.χ. σεισμοί, πλημμύρες, ηφαίστεια, ενώ οι ανθρωπογενείς κρίσεις προκαλούνται από φαινόμενα που δημιουργούνται από τον άνθρωπο είτε από πρόθεση είτε από αμέλεια π.χ. πυρηνικά ατυχήματα, τρομοκρατικές ενέργειες, σαμποτάζ προϊόντων (Σφακιανάκης 2006).

Αυτός ο διαχωρισμός έχει οδηγήσει σε διαφορετικά ερευνητικά προγράμματα, όσο αναφορά τη μελέτη των κρίσεων στα διεπιστημονικά πεδία. Στο πεδίο της διαχείρισης καταστροφών (disaster management), των εκτάκτων αναγκών (emergency management) και της ανάληψης κινδύνου (risk management) η έρευνα έχει επικεντρωθεί σε κρίσεις που προκαλούνται από φυσικές καταστροφές (Mitroff & Anagnos, 2000), (π.χ. τυφώνες, κυκλώνες, τσουνάμι κ.α.) και σε θέματα που επηρεάζουν τη δημόσια υγεία και ασφάλεια (π.χ. ασθένειες,

μη ασφαλής πρακτικές υγείας κ.α.). Επομένως, το συγκεκριμένο πεδίο επικεντρώνεται στην ετοιμότητα της πολιτικής δικαιοδοσίας να αντιδρά σε απειλές που προέρχονται από το περιβάλλον, να προστατεύει την υγεία και την ασφάλεια των πολιτών, καθώς και να υποστηρίζει την λειτουργία των φυσικών συστημάτων (Hutchins, 2008).

Το πεδίο της διαχείρισης κρίσεων (crisis management) ασχολείται κυρίως με τη διαχείριση ανθρωπογενών καταστροφών (π.χ. περιβαλλοντική μόλυνση, απάτη, αλλοίωση προϊόντων, βία στο χώρο εργασίας, ηλεκτρονική πειρατεία- hacking) (Mitroff & Anagnos, 2000). Η έρευνα επικεντρώνεται, δηλαδή, στο ρόλο που μπορεί να έχουν τα άτομα, οι ομάδες και οι οργανισμοί στην πρόκληση ενός περιστατικού κρίσης (Hutchins, 2008).

Σύμφωνα με τους Pearson & Mitroff (1993) υπάρχουν βασικές διαφορές μεταξύ ανθρωπογενών και φυσικών καταστροφών. Σε αντίθεση με τις φυσικές καταστροφές όπου ένας οργανισμός έχει πολύ περιορισμένο έλεγχο πάνω σε αυτές, οι ανθρωπογενείς κρίσεις θεωρείται ότι μπορούν να προληφθούν ή ακόμα και να αποτραπούν, αν υπάρχουν τα κατάλληλα συστήματα διαχείρισης κρίσεων. Εξαιτίας λοιπόν του γεγονότος ότι μπορεί να προληφθούν τέτοια περιστατικά, το κοινό αντιδρά πολύ αρνητικά στις επιπτώσεις των ανθρωπογενών κρίσεων. Το συγκεκριμένο είδος κρίσης καταδικάζεται σοβαρά από το κοινό και αυτό μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την μακρόχρονη καταστροφή της φήμης ενός οργανισμού.

Ο Mitroff (όπως αναφέρεται στο Hutchins, 2008) προσδιόρισε τους εξής τύπους ανθρωπογενών οργανωτικών κρίσεων:

- α. Οικονομική: γεγονότα ή καταστάσεις όπως απεργίες, έλλειψη εργασίας, εχθρικές εξαγορές και σημαντική μείωση ή διακύμανση στις τιμές των μετοχών.
- β. Πληροφοριακή: απώλεια ιδιόκτητων και εμπιστευτικών πληροφοριών, ψευδείς πληροφορίες, παραβίαση πληροφοριών και απάτη.
- γ. Υλική: απώλεια βασικού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων, απώλεια προμηθειών, διαταραχές των εγκαταστάσεων, εκρήξεις και αστοχίες προϊόντων.

- δ. Ανθρώπινου Δυναμικού: απώλεια βασικών στελεχών και προσωπικού, βανδαλισμός, βία στον χώρο εργασίας, διαφθορά.
- ε. Φήμη: κουτσομπολιά και συκοφαντίες, τα οποία μπορούν να βλάψουν τη φήμη του οργανισμού.
- στ. Ψυχοπαθητικές πράξεις: αλλοίωση προϊόντων, απαγωγές, ομηρίες, τρομοκρατικές και εγκληματικές πράξεις.

Οι Mitroff & Anagnos (2000) προσθέτουν μια πρόσθετη κατηγορία κρίσεων στην παραπάνω ομαδοποίηση, η οποία δεν ανήκει στις ανθρωπογενείς οργανωτικές κρίσεις, αλλά υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί θα πρέπει, στο βαθμό που είναι δυνατόν, να προετοιμάζονται και για αυτές. Πρόκειται για τις φυσικές καταστροφές, οι οποίες προέρχονται αμιγώς από τη φύση και δεν είναι ανθρωπογενείς. Αυτές περιλαμβάνουν τις φωτιές, τους σεισμούς, τις πλημμύρες κ.λπ.

Οι ανθρωπογενείς κρίσεις προσδιορίστηκαν από τους Mitroff & Alpaslan (όπως αναφέρεται στο Hutchins 2008) σε φυσιολογικές και μη φυσιολογικές. Οι φυσιολογικές κρίσεις αναφέρονται σε ατυχήματα που προκαλούνται από υπερφόρτωση ή δυσλειτουργία του συστήματος. Αντίθετα, οι μη φυσιολογικές κρίσεις είναι σκόπιμες πράξεις που σαμποτάρουν τις διαδικασίες και προκαλούν φόβο στα άτομα ή γενικευμένο πανικό. Παραδείγματα αυτών των κρίσεων αποτελούν οι τρομοκρατικές επιθέσεις, οι βομβιστικές ενέργειες, οι απάτες κ.α. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αύξηση των μη φυσιολογικών κρίσεων και συνάμα είναι αρκετά δύσκολο να προετοιμαστεί κανείς για τις συγκεκριμένες κρίσεις, καθώς απαιτείται η επένδυση στην υπόθεση ότι υπάρχουν άτομα, τα οποία σκόπιμα θα προσπαθήσουν να προκαλέσουν ζημιά (Mitroff, 2005, όπως αναφέρεται στο Hutchins, 2008).

Ο Lerbinger (όπως αναφέρεται στο Bloch, 2014) διαίρεσε τις κρίσεις σε τρεις ευρείες κατηγορίες και επτά συγκεκριμένες. Η ταξινόμηση στις τρεις ευρείες κατηγορίες βασίζεται στα αίτια των κρίσεων και είναι οι ακόλουθες: α) φυσικό περιβάλλον, β) ανθρώπινο ή κοινωνικό περιβάλλον και γ) αποτυχία διαχείρισης. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις κρίσεις που δημιουργούνται από φυσικές καταστροφές και τεχνολογικές αστοχίες (π.χ. τυφώνες, σεισμοί, πυρηνικά ατυχήματα, διαρροές πετρελαίου). Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει κρίσεις

που δημιουργούνται από αντιπαραθέσεις και μοχθηρία (π.χ. απεργίες, μποϊκοτάζ προϊόντων, εγκληματικές ενέργειες, εκβιασμός, εταιρική κατασκοπεία, αλλοίωση προϊόντων, τρομοκρατία). Τέλος, η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει κρίσεις, οι οποίες δημιουργούνται από διαστρεβλωμένες αξίες (π.χ. εξαπάτηση, ανάρμοστες συμπεριφορές και ηγετικά λάθη).

Οι επτά συγκεκριμένες κατηγορίες του Lerbinger (όπως αναφέρονται στο Keya, n.d.) είναι οι ακόλουθες:

1. Φυσικές καταστροφές: Πρόκειται για κρίσεις που δημιουργούνται αποκλειστικά από τη φύση και δεν μπορούν να ελεγχθούν από τον άνθρωπο. Παραδείγματα αυτών των κρίσεων αποτελούν οι σεισμοί, οι πλημμύρες, οι κατολισθήσεις κ.α.
2. Τεχνολογικές κρίσεις: Προέρχονται από την ανθρώπινη χρήση της τεχνολογίας και συμβαίνουν, όταν ανθρώπινα λάθη ή φυσικές καταστροφές διακόπτουν την κανονική ρουτίνα κατά τη διάρκεια εφαρμογής της τεχνολογίας. Αυτά τα τεχνολογικά ατυχήματα αποδίδονται κυρίως σε ενέργειες των ανθρώπων. Παραδείγματα αποτελούν οι πετρελαιοκηλίδες, οι αποτυχίες στο λογισμικό και οι βιομηχανικές αναποδιές.
3. Συγκρουσιακές κρίσεις: Οι συγκεκριμένες κρίσεις συμβαίνουν, όταν δυσαρεστημένα άτομα ή ομάδες «πολεμούν» οργανισμούς, κυβερνήσεις ή ομάδες συμφερόντων, με σκοπό να ικανοποιήσουν τα αιτήματά τους. Παραδείγματα των ενεργειών αυτών αποτελούν το μποϊκοτάζ προϊόντων, οι διαδηλώσεις, η κατάληψη κτιρίων κ.α.
4. Κρίσεις μοχθηρίας: Πρόκειται για εγκληματίες, οι οποίοι εναντιώνονται σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό ή χώρα, καθώς και στις συναλλαγές τους και χρησιμοποιούν εξαιρετικά επιζήμιες τεχνικές για να εκφράσουν την εχθρότητα και την οργή τους προς τον οργανισμό. Ορισμένες από αυτές τις ενέργειες αποτελούν: η απαγωγή προσωπικού και η απαίτηση για λύτρα, η διάδοση κακόβουλων φημών, η τρομοκρατία και η αλλοίωση προϊόντων του οργανισμού.
5. Κρίσεις οργανωτικών αδικημάτων: αυτές οι κρίσεις συμβαίνουν, όταν η διοίκηση ενός οργανισμού ενεργεί με τρόπο που γνωρίζει ότι μπορεί να βλάψει ή να απειλήσει τα ενδιαφερόμενα μέρη.

6. Βία στον χώρο εργασίας: Οι συγκεκριμένες κρίσεις συμβαίνουν, όταν ένας υπάλληλος επιτίθεται σε έναν άλλον εντός του οργανισμού, λόγω παρεξήγησης ή άλλης αιτίας. Ο Lerbinger (όπως αναφέρεται στο Keya, n.d.) χωρίζει περαιτέρω τις συγκεκριμένες κρίσεις σε τρία μέρη:
- I. Κρίση στρεβλών αξιών διαχείρισης: Στην παρούσα κρίση ο διευθυντής ενός οργανισμού δίνει μεγαλύτερη προσοχή στα βραχυπρόθεσμα οικονομικά οφέλη των επενδυτών, αντί στις ευρύτερες κοινωνικές αξίες του οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μερών. Η πρακτική αυτή αντιβαίνει στα συμφέροντα των πελατών, των υπαλλήλων του οργανισμού και της κοινότητας.
 - II. Κρίση εξαπάτησης: Η κρίση αυτή συμβαίνει, όταν η διοίκηση του οργανισμού κρύβει ή διαστρεβλώνει στοιχεία για τον εαυτό της και τα προϊόντα της, όταν συναναστρέφεται εμπορικά με τους πελάτες της.
 - III. Κρίσεις λόγω παραβάσεων: αυτές οι κρίσεις δημιουργούνται εξαιτίας της απόφασης του διευθυντικού τμήματος ενός οργανισμού, να είναι σκόπιμα παράνομο στις συναλλαγές με τους πελάτες του και χωρίς τη αίσθηση ηθικής στις δραστηριότητές του. Στην συγκεκριμένη περίπτωση αφηφούνται όλοι οι λειτουργικοί ηθικοί κώδικες.
7. Φήμες: Πρόκειται για ψευδείς πληροφορίες που κυκλοφορούν για έναν οργανισμό ή τα προϊόντα του και προκαλούν μεγάλη ζημιά στη φήμη του οργανισμού. Μία τέτοια φήμη θα μπορούσε να αποτελεί η μόλυνση των προϊόντων ενός οργανισμού ή οι σχέσεις του με μια τρομοκρατική ομάδα.

Οι Coombs & Holladay (2002), πρότειναν μια διευρυμένη κατηγοριοποίηση των τύπων κρίσεων, που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός και είναι οι ακόλουθοι:

1. Φήμη: η διακίνηση ψευδών πληροφοριών που έχουν σαν στόχο να βάψουν έναν οργανισμό.
2. Φυσικές καταστροφές: φυσικά γεγονότα που βλάπτουν έναν οργανισμό.
3. Μοχθηρία/ αλλοίωση προϊόντων: ζημιά που προκαλείται από έναν εξωτερικό προβοκάτορα εναντίον ενός οργανισμού.

4. Βία στον χώρο εργασίας: επίθεση από έναν τωρινό ή πρώην υπάλληλο σε τρέχοντες υπαλλήλους στη δουλειά.
5. Πρόκληση: σύγκρουση η οποία δημιουργείται από δυσαρεστημένα ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία δεν συμφωνούν με τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού.
6. Τεχνικό ατύχημα βλάβης: βιομηχανικό ατύχημα, το οποίο δημιουργείται από διακοπή λειτουργίας της τεχνολογίας ή του εξοπλισμού.
7. Ανάκληση προϊόντος λόγω τεχνικής βλάβης: ανάκληση ενός προϊόντος εξαιτίας τεχνικής αστοχίας ή αστοχίας του εξοπλισμού.
8. Βλάβη τεράστιας κλίμακας: τεχνικό ατύχημα, το οποίο προκαλεί μεγάλη περιβαλλοντική ζημιά.
9. Ανθρώπινο ατύχημα: βιομηχανικό ατύχημα, το οποίο δημιουργείται από ανθρώπινο λάθος.
10. Ανάκληση προϊόντος λόγω ανθρώπινης βλάβης: ανάκληση προϊόντος εξαιτίας ενός ανθρώπινου λάθους.
11. Οργανωτικά αδικήματα χωρίς τραυματισμούς (στα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη): η διοίκηση εξαπατά σκόπιμα τα ενδιαφερόμενα μέρη, χωρίς όμως να προκαλέσει τραυματισμούς.
12. Οργανωτικά αδικήματα λόγω παραβάσεων της διοίκησης: η διοίκηση παραβιάζει σκόπιμα νόμους και κανονισμούς.
13. Οργανωτικά αδικήματα με τραυματισμούς (στα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη): η διοίκηση θέτει σκόπιμα τους ενδιαφερόμενους σε κίνδυνο και κάποιοι τραυματίζονται.

Τέλος, οι Seymour & Moore (όπως αναφέρεται στο Bloch, 2014) ακολουθούν μια διαφορετική προσέγγιση, ως προς την ταξινόμηση των κρίσεων, εστιάζοντας στη χρονική διάταξη. Διακρίνουν λοιπόν, τις κρίσεις σε δυο κατηγορίες: α) τις ξαφνικές και β) τις λανθάνουσες κρίσεις. Οι συγκεκριμένες κρίσεις εμφανίζονται κατ'αντιστοιχία με τις ακόλουθες μορφές:

- Η Κόμπρα – η ξαφνική κρίση: η καταστροφή που βρίσκει τον οργανισμό είναι αιφνίδια και τον οδηγεί απευθείας σε κρίση. Αυτές οι κρίσεις είναι αρκετά δύσκολο να αντιμετωπιστούν εξαιτίας της καταστροφικής δυναμικής τους, του σύντομου χρόνου αντίδρασης και της πίεσης λήψης

αποφάσεων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η αρνητική επίπτωση της κρίσης στην εικόνα του οργανισμού γίνεται αμέσως εμφανής.

- Ο πύθωνας – η αργά εξελισσόμενη κρίση: πρόκειται για μια κρίση που εξελίσσεται με έναν αδιόρατο τρόπο και σταδιακά μπορεί να συνθλίψει έναν οργανισμό. Στην συγκεκριμένη περίπτωση το πρόβλημα κλιμακώνεται με την πάροδο του χρόνου, χωρίς όμως να γίνεται απαραίτητα αντιληπτό από τη διοίκηση. Αν υπάρχουν προειδοποιητικά συστήματα και μέτρα, αυτός ο τύπος κρίσης μπορεί να προληφθεί και να αποφευχθεί. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε αυτή την περίπτωση ο οργανισμός έχει αρκετό περιθώριο να μειώσει την πιθανή ζημιά που μπορεί να υποστεί η εικόνα του.

Οι παραπάνω διαφορετικές οπτικές ταξινόμησης των τύπων κρίσεων αποτελούν μόνο ορισμένες προσπάθειες συστηματοποίησής τους. Παρόλο που, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, όλες οι κρίσεις είναι μοναδικές, τα κοινά χαρακτηριστικά που εκδηλώνονται σε κάθε τύπο κρίσεων βοηθούν τους διαχειριστές να προετοιμαστούν καλύτερα για τις ενδεχόμενες κρίσεις. Αυτό γίνεται με την ανάπτυξη ανάλογων προγραμμάτων και σχεδίων διαχείρισης κρίσεων (Bloch, 2014). Αν οι διαχειριστές των κρίσεων είναι προετοιμασμένοι για μια κρίση, τότε μπορούν και να την αποτρέψουν. Οι Pearson & Mitroff (1993) επισημαίνουν ότι προετοιμασία για μια κρίση σημαίνει ότι ο οργανισμός έχει την ικανότητα να την προβλέψει, να ανταποκριθεί και να μάθει από την εμπειρία του σε παλαιότερες κρίσεις.

1.5 Οι φάσεις μίας κρίσης

Μία κρίση δημιουργείται από τις δυσμενείς συνέπειες ενός γενεσιουργού αιτίου. Όταν η κρίση πυροδοτηθεί, περνάει μέσα από διάφορα στάδια, μέχρι να επανέλθει στο τέλος η κατάσταση κανονικότητας που υπήρχε, πριν ξεσπάσει η κρίση. Αυτή η ανάπτυξη της κρίσης μέσα από διάφορα στάδια επιβεβαιώνει τον χαρακτηρισμό της ως μια δυναμική διαδικασία, η οποία αποτελείται από αλληλένδετα και εξελισσόμενα γεγονότα (Bloch, 2013).

Σύμφωνα με τον Fink (1986), μία κρίση αποτελείται από τέσσερις διαφορετικές και ξεχωριστές φάσεις. Οι φάσεις αυτές είναι οι παρακάτω:

- Προδρομική φάση της κρίσης – οι οιωνοί (prodromal crisis stage)
- Οξεία φάση της κρίσης – εκδήλωση της κρίσης (acute crisis stage)
- Χρόνιο στάδιο της κρίσης – φάση επιπτώσεων (chronic crisis stage)
- Στάδιο εξομάλυνσης της κρίσης – φάση της ύφεσης (crisis resolution)

1.5.1 Προδρομική φάση της κρίσης

Συχνά αποκαλείται ως στάδιο πριν την κρίση (pre-crisis stage) και σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί το πραγματικό σημείο καμπής μιας κρίσης (Fink, 1986). Πρόκειται για το στάδιο εμφάνισης των προειδοποιητικών ενδείξεων ή αλλιώς των οιωνών που προμηνύουν τον ερχομό μιας κρίσης (Σφακιανάκης, 2006). Σε αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό να γίνονται αντιληπτά τα προειδοποιητικά σημάδια και για αυτό το λόγο οι οργανισμοί εγκαθιστούν διάφορα συστήματα προειδοποίησης ή συναγερμού, τα οποία αποτελούν μια πρώτη γραμμή άμυνας ενάντια στην κρίση (Heath, 2013). Αυτά τα συστήματα συλλέγουν πληροφορίες από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές και ενημερώνουν τους υπεύθυνους, για τις δυσμενείς αλλαγές που έχουν συμβεί σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Έτσι, οι διαχειριστές αποκτούν περισσότερο χρόνο, ώστε να προετοιμάσουν τα κατάλληλα προληπτικά μέτρα (Bujanová, Lusková & Hudáková, 2013).

Πολλές φορές η πρόδρομη φάση μιας κρίσης μπορεί να είναι λανθάνουσα ή τα προειδοποιητικά σήματα του επικείμενου κινδύνου να είναι ανεπαίσθητα, με αποτέλεσμα να μην γίνει αντιληπτή (Seeger, et al., 2003, όπως αναφέρεται στο Bloch, 2014). Επίσης, μερικές φορές η προδρομική φάση μπορεί να είναι εμφανής ή να γίνει αντιληπτή, αλλά να μην λαμβάνεται καμία ενέργεια, λόγω αμέλειας ή αδυναμίας λήψης μέτρων (Fink, 1986). Σε άλλες περιπτώσεις αυτό το στάδιο μπορεί να λείπει τελείως από μια κρίσης και επομένως να μην υπάρχουν καθόλου ενδείξεις.

Η διάρκεια της προδρομικής φάσης ποικίλλει και εξαρτάται από τη διαχρονικότητα των ενδείξεων (Σφακιανάκης, 2006). Υπάρχει περίπτωση οι ενδείξεις να είναι μόνιμες και άρα η προδρομική φάση να έχει μόνιμη παρουσία

υπό την προϋπόθεση εκδήλωσης του φαινομένου. Άλλες φορές, όπως αναφέρθηκε, δεν υπάρχουν καθόλου προειδοποιητικές ενδείξεις, όπου σε αυτή την περίπτωση η οξεία φάση της κρίσης μπορεί να ξεσπάσει με τέτοια σφοδρότητα, ώστε να ονομαστεί απευθείας διαχείριση κρίσης (Fink, 1986). Τέλος, υπάρχει το ενδεχόμενο να υπάρχει μόνο προειδοποιητική φάση σε μία κρίση. Αυτό συμβαίνει, όταν με την εμφάνιση του φαινομένου, λαμβάνονται προληπτικά μέτρα για τις δυσμενείς συνέπειές του, με αποτέλεσμα να αποτρέπεται η κρίση πριν δημιουργηθεί (Σφακιανάκης, 2006).

Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό ότι είναι πολύ σημαντικό να αναγνωρίζονται τα προειδοποιητικά σημάδια και να παρεμβαίνει ο εκάστοτε αρμόδιος προληπτικά, καθώς είναι πολύ πιο εύκολο να διαχειριστεί μια κρίση, όταν βρίσκεται στην προδρομική της φάση. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι η αναγνώριση και ο προσδιορισμός των προειδοποιητικών ενδείξεων δεν είναι πάντα εύκολος (Σφακιανάκης, 2006).

1.5. 2 Οξεία φάση της κρίσης

Όταν τα μέτρα που πάρθηκαν στην προειδοποιητική φάση δεν αποδώσουν ή όταν παραληφθούν να παρθούν προληπτικά μέτρα είτε σκόπιμα είτε από αμέλεια, τότε η κρίση περνάει στη δεύτερη φάση της. Αυτή είναι η φάση εκδήλωσης της κρίσης ή αλλιώς το στάδιο κρίσης (crisis stage). Πρόκειται για το σημείο, όπου συμβαίνει το μεγαλύτερο μέρος της βλάβης. Η ζημιά μπορεί να ποικίλλει σε ένταση και εύρος, γεγονός που εξαρτάται από το είδος της κρίσης (Bloch, 2014). Αν θα προκληθεί επιπλέον ζημιά εξαρτάται από τον διαχειριστή της κρίσης. Όταν υπάρχει ο κατάλληλος σχεδιασμός διαχείρισης, υπάρχει και η δυνατότητα να ελεγχθεί η ροή, η ταχύτητα, η κατεύθυνση και η διάρκεια της κρίσης (Fink, 1986). Στο στάδιο αυτό οι εξελίξεις εμφανίζονται με ραγδαία ταχύτητα και ένταση. Η ταχύτητα εξαρτάται συνήθως από τον τύπο της κρίσης, ενώ η ένταση καθορίζεται από τη σοβαρότητα των πιθανών επιπτώσεων (Bloch, 2014).

Η εκδήλωση της κρίσης δημιουργεί συνήθως ακραίες συνθήκες. Υπάρχει το στοιχείο του αιφνιδιασμού και της αβεβαιότητας, ενώ ταυτόχρονα απειλούνται

σημαντικοί πόροι ενός οργανισμού, ακόμη και η ίδια του η επιβίωση. Ταυτόχρονα, υπάρχει μεγάλη πίεση στη λήψη αποφάσεων, καθώς ο χρόνος είναι περιορισμένος, ενώ οι διαχειριστές πρέπει να ανταποκριθούν στην κρίση και την ίδια στιγμή να λογοδοτήσουν για τα αίτια, τις ευθύνες και τις συνέπειες της κρίσης (Seeger, et al., 2003, όπως αναφέρεται στο Bloch, 2014). Σε αυτό το στάδιο της κρίσης υπάρχουν και πολύ έντονα συναισθήματα. Μια από τις σημαντικότερες ψυχολογικές αντιδράσεις, η οποία μπορεί να καθυστερήσει την ανταπόκριση κάποιου σε μια κρίση, είναι η άρνηση. Όταν κάποιος αρνείται ή δεν θέλει να δεχτεί ότι υπάρχει κρίση, τότε παρουσιάζεται σημαντική αναβολή στη δράση αντιμετώπισής της.

Επιπλέον, αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται από μία σημαντική έλλειψη πληροφοριών. Αυτή η κατάσταση πρέπει να επιλυθεί άμεσα, καθώς οι πληροφορίες αποτελούν βασικό κομμάτι, ώστε να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις για την αντιμετώπιση της κρίσης. Ο Coombs (όπως αναφέρεται στο Bloch, 2014) χρησιμοποιεί τον όρο «επίγνωση της κατάστασης» για να περιγράψει το σημείο όπου η ομάδα διαχείρισης της κρίσης έχει αρκετές πληροφορίες, ώστε να πάρει μια απόφαση. Η επίγνωση της κατάστασης σημαίνει ότι η ομάδα διαχείρισης της κρίσης έχει απόλυτη αντίληψη και κατανόηση της κρίσιμης κατάστασης, καθώς και την ικανότητα να προβλέψει μελλοντικές καταστάσεις και να καθορίσει ενέργειες.

Η φάση της γένεσης είναι συνήθως η πιο σύντομη από τις τέσσερις, αλλά λόγω της έντασης και της συναισθηματικής πίεσης που επικρατεί, γίνεται αντιληπτή ως η μεγαλύτερη σε διάρκεια φάση της κρίσης. Παράλληλα, αποτελεί το σοβαρότερο και δυσκολότερο στάδιο ως προς τον χειρισμό της, καθώς σχηματοποιούνται τα χαρακτηριστικά της κρίσης, δημιουργούνται οι έκτακτες ανάγκες και προκαλείται η μεγαλύτερη ζημιά.

1.5.3 Χρόνιο στάδιο της κρίσης

Το στάδιο αυτό πολλές φορές αποκαλείται και ως στάδιο καθαρισμού ή τακτοποίησης (clean up stage). Σε αυτό το σημείο η εικόνα της κρίσης σταθεροποιείται και το γενικότερο τοπίο αρχίζει να ξεκαθαρίζει. Οι έκτακτες

ανάγκες έχουν αντιμετωπιστεί, η κατάσταση έχει ελεγχθεί και οι πιέσεις έχουν μειωθεί. Βέβαια, εξακολουθούν να χρειάζονται αντιμετώπιση οι δυσμενείς επιπτώσεις της κρίσης, αλλά για αυτή την περίπτωση εφαρμόζονται τα αντίστοιχα σχέδια αντιμετώπισης της κρίσης μέσα σε πιο ελεγχόμενες συνθήκες (Σφακιανάκης, 2006). Ουσιαστικά, πρόκειται για μια περίοδο ανάκαμψης, αυτοαξιολόγησης και ίασης ενός οργανισμού (Fink, 1986).

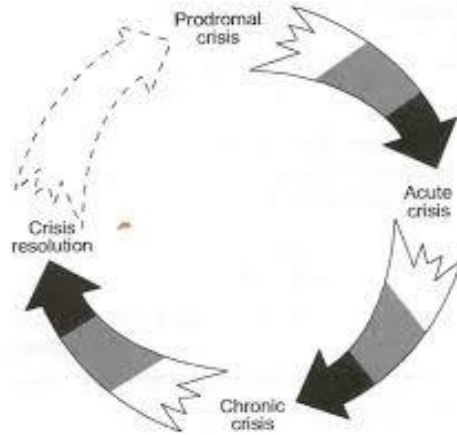
Επίσης, σε αυτό το στάδιο εντάσσεται και η απόδοση συγχαρητηρίων στην περίπτωση που ο χειρισμός της κρίσης ήταν πετυχημένος και οι διαχειριστές κατάφεραν να μειώσουν τα δυσμενή αποτελέσματά της ή ακόμα και να την μετατρέψουν προς όφελός τους. Οι ικανοί διαχειριστές θα αξιοποιήσουν αυτό το χρονικό διάστημα για να αναλύσουν τις λανθασμένες, καθώς και τις επιτυχημένες δράσεις τους, με σκοπό να κάνουν έναν περαιτέρω σχεδιασμό διαχείρισης κρίσεων, λαμβάνοντας τις κατάλληλες στρατηγικές. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή η διαχείριση της κρίσης ήταν εντελώς αποτυχημένη, ένας οργανισμός μπορεί να υποστεί από οικονομική αναταραχή μέχρι την οριστική διάλυσή του (Fink, 1986).

Σύμφωνα με τον Fink (1986), αυτή η φάση μπορεί να κρατάει επ' αόριστον. Όμως, μελέτες έχουν αποδείξει ότι η ύπαρξη σχεδίων διαχείρισης κρίσεων πράγματι μπορούν να μειώσουν τη χρονική διάρκεια αυτής της φάσης.

1.5. 4 Στάδιο εξομάλυνσης της κρίσης

Πρόκειται για τη φάση ύφεσης μιας κρίσης ή αλλιώς για το στάδιο που πολλοί αποκαλούν ως στάδιο μετά την κρίση (post-crisis). Αυτή είναι η τέταρτη και τελευταία φάση από την οποία θα περάσει μια κρίση και πρέπει να αποτελεί τον τελικό στόχο του διαχειριστή κατά τη διάρκεια των τριών προηγούμενων φάσεων. Ήδη από το προδρομικό στάδιο, ο στόχος ενός διαχειριστή μιας κρίσης πρέπει να είναι ο γρήγορος έλεγχος της κατάστασης, η αναγνώριση της πιο άμεσης διαδικασίας επίλυσης της κρίσης, καθώς και η μετατροπή του σημείου καμπής σε ευκαιρία για τον οργανισμό. Αν αυτό δεν επιτευχθεί για οποιοδήποτε λόγο σε αυτό το στάδιο, ο διαχειριστής πρέπει να σκεφτεί τρόπους με τους οποίους θα

επισπεύσει τις διαδικασίες στις δύο επόμενες φάσεις για να φτάσει γρήγορα στην ολοκληρωτική επίλυση της κρίσης (Fink, 1986).



Εικόνα 2: Ο κύκλος κρίσης του Fink

Πηγή: Fink, 1986

Συνοψίζοντας όλες τις παραπάνω φάσεις από τις οποίες περνάει μια κρίση, συμπεραίνεται ότι δεν έχουν όλες και τα τέσσερα στάδια. Αυτό το οποίο όμως, είναι σίγουρο, είναι ότι όλες εξελίσσονται με έναν κυκλικό τρόπο. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι αυτός που μαστίζεται από μια κρίση, πιθανόν να μην έχει την πολυτέλεια να ασχοληθεί αποκλειστικά με αυτή, καθώς την ίδια στιγμή μπορεί να προκύπτουν παράλληλες κρίσεις. Συνήθως, όταν μια κρίση βρίσκεται στο τέλος της, ταυτόχρονα αυτό το σημείο μπορεί να αποτελεί την προδρομική φάση μιας επερχόμενης κρίσης. Επομένως, είναι δύσκολο να αποτυπωθεί ξεκάθαρα, πότε τελειώνει μια κρίση και πότε ξεκινάει η επόμενη. Αυτό αποδεικνύεται ιδιαίτερα στις περιπτώσεις, όπου οι επιπλοκές των κυματοειδών αποτελεσμάτων μιας κρίσης, πυροδοτούν νέες κρίσεις (Fink, 1986). Για τους παραπάνω λόγους είναι υψίστης σημασίας όχι μόνο να αναγνωρίζονται οι κρίσεις στην πρόδρομη φάση τους, αλλά και να υπάρχει ο κατάλληλος στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπισή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

2.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά διαχείρισης κρίσεων

Η διαχείριση κρίσεων είναι το σύνολο των προληπτικών, παρεμβατικών και συντονιστικών ενεργειών, οι οποίες πραγματοποιούνται πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια ανεπιθύμητη κατάσταση, από μεμονωμένα άτομα ή συγκροτημένες ομάδες, και έχουν στόχο την προσπάθεια άμβλυνσης των δυσμενών αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων της στον οργανισμό και το ευρύτερο περιβάλλον του. Πρόκειται για μια δυναμική και συνεχής διαδικασία, η οποία ξεκινάει πριν την εμφάνιση της κρίσης, συνεχίζεται κατά τη διάρκεια του περιστατικού και ολοκληρώνεται με εκ νέου προετοιμασία και αναθεώρηση των σχεδίων, αφού πρώτα ληφθούν υπόψη οι εμπειρίες από το προηγούμενο περιστατικό, με αντικειμενικό σκοπό να αποφευχθεί η επανάληψή του (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

Συγκεκριμένα, ο Παπαναστόπουλος (2015) υποστηρίζει ότι η διαχείριση κρίσεων αφορά στον τρόπο λειτουργίας ενός μηχανισμού, ο οποίος πρέπει να επικοινωνεί με όλες τις υπηρεσιακές και μη μονάδες κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και περιλαμβάνει:

- Τις δομές και τις κουλτούρες των οργανισμών
- Τις στρατηγικές και τις τακτικές διαχείρισης
- Τη στρατηγική διαχείρισης της κρίσης και
- τις προσεγγίσεις στη λήψη αποφάσεων

Οι Bundy, et al. (2017) ισχυρίζονται ότι η διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες και την επικοινωνία των ηγετών, οι οποίες έχουν σαν στόχο να μειώσουν την πιθανότητα εμφάνισης μιας κρίσης, να ελαχιστοποιήσουν τη ζημιά σε περίπτωση που ξεσπάσει, καθώς και να προσπαθήσουν να αποκαταστήσουν την τάξη μετά από μια κρίση. Οι παραπάνω ερευνητές έχουν εντοπίσει δύο οπτικές, οι οποίες εστιάζουν σε διαφορετικές πτυχές της διαχείρισης κρίσεων. Η πρώτη ονομάζεται εσωτερική οπτική και επικεντρώνεται στις δυναμικές διαχείρισης κινδύνου, την πολυπλοκότητα και την τεχνολογία που βρίσκονται

εντός του οργανισμού. Εδώ η διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει τον συντονισμό σύνθετων τεχνικών και συστημάτων, καθώς και τον οργανωτικό σχεδιασμό για την πρόληψη της εμφάνισης, τη μείωση των επιπτώσεων και την εκμάθηση από μια κρίση.

Η δεύτερη οπτική ονομάζεται εξωτερική και εστιάζει στις αλληλεπιδράσεις του οργανισμού και των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών. Με βάση αυτή την οπτική η διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει τη διαμόρφωση αντιλήψεων και τον συντονισμό με τα ενδιαφερόμενα μέρη, με σκοπό την αποτροπή, την επίλυση και την ανάπτυξη μετά από μια κρίση.

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς γίνεται αντιληπτό ότι η διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει την υιοθέτηση συγκεκριμένων στρατηγικών και τεχνικών, οι οποίες ενσωματώνουν διάφορες ενέργειες και μεθόδους με σκοπό την αποφυγή ή τον έλεγχο μιας κρίσης. Οι τακτικές αυτές αποτυπώνονται σε ένα σχέδιο δράσης, το οποίο συντάσσεται από την ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Αυτό το πλάνο διαχείρισης συμβάλλει στην καταπολέμηση του συνδρόμου της «μάχης» ή της «φυγής» που δημιουργείται στα άτομα, τα οποία έρχονται αντιμέτωπα με μια ξαφνική κρίση (Heath, 2013). Επιπλέον, ο προγραμματισμός αναπτύσσει το αίσθημα της εσωτερικής εμπιστοσύνης και της πίστης στις δυνάμεις του οργανισμού με αποτέλεσμα κατά τη διαχείριση της κρίσης να επικρατεί οργάνωση, ψυχραιμία και συναίνεση προς μια κατεύθυνση (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

Όλες αυτές οι στρατηγικές και τακτικές που υιοθετούνται πρέπει να αφορούν τόσο το επιχειρησιακό επίπεδο, όσο και το επίπεδο της επικοινωνίας και μετάδοσης πληροφοριών, το οποίο αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την πρόβλεψη και την επιτυχημένη αντιμετώπιση μιας κρίσης. Τη σημαντικότητα της επικοινωνίας κατά τη διαχείριση ενός κρίσιμου περιστατικού έρχονται να τονίσουν και οι Taneja, et al. (2014), καθώς υποστηρίζουν ότι πρέπει να υπάρχει καλή επικοινωνία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη καθ' όλες τις φάσεις διαχείρισης μιας κρίσης. Μάλιστα, κατά τον Berge (όπως αναφέρεται στο Taneja, et al., 2014) η επικοινωνιακή διαχείριση των κρίσεων έχει τέσσερα σημεία κλειδιά στα οποία πρέπει να δώσουν προσοχή οι οργανωτικοί ηγέτες. Αυτά είναι: «η ταχύτητα, η ακρίβεια, η αξιοπιστία και η συνέπεια». Τέλος, η διασφάλιση μιας ενιαίας εικόνας

του οργανισμού, κατά τη διαχείριση μιας κρίσης, θα μπορούσε να συμβάλει σημαντικά στην επιτυχημένη αντιμετώπισή της.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι τακτικές και δράσεις που αποτυπώνονται στα σχέδια διαχείρισης, τα καθιστούν αναγκαία και χρήσιμα. Παρόλα αυτά όμως τα σχέδια από μόνα τους δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν τις κρίσεις. Εδώ, εισέρχεται ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος είναι ο μοναδικός που μπορεί να διαχειριστεί τα απρόβλεπτα, τα πρωτόγνωρα, τα αναπάντεχα και τα αδύνατα των κρίσεων. Μόνο οι άνθρωποι μπορούν να αντιμετωπίσουν τις παραδοξότητες των κρίσιμων καταστάσεων με τις ικανότητες και την διαίσθησή τους. Όσα σχέδια αντιμετώπισης και αν υπάρχουν, όποιος τρόπος διοίκησης και αν εφαρμόζεται, όσοι πόροι και αν διατεθούν, αν δεν υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα, όλα αυτά τα μέτρα δεν πρόκειται να αποδώσουν τα αποτελέσματα για τα οποία σχεδιάστηκαν. Επομένως, η ομάδα διαχείρισης και ιδιαίτερα ο διαχειριστής των κρίσεων αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες και έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων (Σφακιανάκης, 2006).

Κλείνοντας, γίνεται αντιληπτό ότι η διαχείριση κρίσεων είναι μια δυναμική και ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία, η οποία συμπεριλαμβάνει τη διαχείριση όλων των πλευρών των κρίσιμων καταστάσεων που παρουσιάζονται, πριν την εκδήλωσή της, κατά τη διάρκεια και μετά. Κάτω από συνθήκες μεγάλης αβεβαιότητας και μέσα σε ελάχιστο χρονικό διάστημα οι διαχειριστές κρίσεων καλούνται να ανταποκριθούν και να λάβουν δράση. Σκοπός τους είναι να διαχειριστούν την κρίση τόσο αποτελεσματικά, ώστε όχι μόνο να ξεπεραστεί, αλλά και να αποτελέσει το έναυσμα θετικών αλλαγών (Brockner & James, 2008). Για να μπορέσει ένας οργανισμός να αποτρέψει ή να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις επικείμενες κρίσεις πρέπει να έχει θεσπίσει κατάλληλες στρατηγικές και τακτικές τόσο για την πρόληψη και την προετοιμασία, όσο και για την αντιμετώπιση και ανάκαμψη από τις κρίσεις (Taneja, et al., 2014).

2.2 Τύποι διαχείρισης κρίσεων

Μια ολοκληρωμένη μορφή διαχείρισης κρίσεων συμπεριλαμβάνει, όπως έχει ήδη αναφερθεί, τη διαχείριση όλων των πλευρών των κρίσιμων καταστάσεων που

παρουσιάστηκαν πριν την εκδήλωσή της, κατά τη διάρκειά της και μετά. Αυτή η μορφή διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνει προληπτικές ενέργειες, οι οποίες μειώνουν το μέγεθος της κλίμακας της ζημιάς, πριν ακόμα συμβεί η κρίση. Δυστυχώς, πολλοί οργανισμοί δεν ενστερνίζονται την παραπάνω τακτική και υιοθετούν μια τυπική μορφή διαχείρισης κρίσεων, η οποία δίνει περισσότερη έμφαση στη διαχείριση της αντιμετώπισης όταν ξεσπάσει η κρίση και λιγότερη στο πριν και το μετά της κρίσιμης κατάστασης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μειώνεται η ευκαιρία για μια αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων (Heath, 2013).

Με βάση τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τη διαχείριση των κρίσεων. Οι διαχειριστές είτε μπορούν να αγνοήσουν τα προειδοποιητικά σημάδια και απλά να αντιδράσουν, όταν ξεσπάσει η κρίση, είτε μπορούν να προετοιμαστούν κατάλληλα για να αποτρέψουν ή να μειώσουν τις επιπτώσεις των κρίσεων (Spillan, 2000).

Οι παραπάνω προσεγγίσεις δημιουργούν ουσιαστικά δυο διαφορετικούς τύπους διαχείρισης κρίσεων α) την προληπτική (proactive) και β) την αντιδραστική (reactive).

Η προληπτική διαχείριση εφαρμόζεται κατά την προδρομική φάση της κρίσης και περιλαμβάνει την πρόβλεψη και την προετοιμασία για πιθανές κρίσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει ο οργανισμός. Οι διαχειριστές έχουν ήδη διεξάγει μια ανάλυση κινδύνου σχετικά με τις ευπάθειες του οργανισμού και με βάση αυτή έχουν αναπτύξει τα απαραίτητα σχέδια για την αντιμετώπιση των ενδεχόμενων κρίσεων. Παράλληλα, έχουν εγκαταστήσει τα προειδοποιητικά συστήματα, τα οποία θα τους βοηθήσουν να ανιχνεύσουν προειδοποιητικά σημάδια, ώστε να προληφθεί μια κρίση. Η προληπτική διαχείριση εξασφαλίζει χρόνο, έχει ανασταλτικό χαρακτήρα και αν γίνει σωστά μπορεί να αποτρέψει πολλές κρίσεις από το να συμβούν (Elsabbagh, Fildes & Rose, 2004).

Η αντιδραστική διαχείριση από την άλλη εφαρμόζεται κατά την οξεία φάση της κρίσης και ο σχεδιασμός λαμβάνει χώρα, αφού ήδη έχει ξεσπάσει η κρίση. Ο συγκεκριμένος τύπος διαχείρισης χαρακτηρίζεται από μεγάλο κόστος για τον εκάστοτε οργανισμό. Τη στιγμή της κρίσης επικρατούν συναισθήματα φόβου και πανικού, τα οποία επηρεάζουν την αντικειμενική σκέψη και συνεπώς τη λήψη

αποφάσεων για ορθότερη αντιμετώπιση. Χωρίς πρότερο προγραμματισμό και κάτω από τέτοιες συνθήκες πίεσης ο οργανισμός μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπος μέχρι και με την πιθανότητα κατάρρευσης. Η αντιδραστική διαχείριση έχει κυρίως κατασταλακτικό χαρακτήρα και ο οργανισμός σε αυτή την περίπτωση αντιμετωπίζει αμυντικά τις κρίσεις.

Με βάση τα παραπάνω συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι η επιλογή που θα κάνει ο εκάστοτε οργανισμός ως προς την προσέγγιση διαχείρισης των κρίσεων ενέχει διαφορετικές συνέπειες. Η αντιδραστική διαχείριση αποτελεί μια επιλογή με απροσδιόριστα αποτελέσματα, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν μέχρι και στην διάλυση του οργανισμού. Αντιθέτως, η προληπτική διαχείριση όχι μόνο παρέχει περισσότερες ευκαιρίες για τη διαχείριση μιας κρίσης, αλλά συμβάλλει καθοριστικά στην αποτελεσματική αντιμετώπισή της.

Συνεπώς, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να σταθμίσουν τη διαφορά μεταξύ των επενδύσεων στον προγραμματισμό μιας κρίσης έναντι του δυνητικού κόστους που προκύπτει από την αποτυχία σχεδιασμού της, ώστε να υιοθετήσουν την καλύτερη προσέγγιση διαχείρισης (Spillan, 2000). Γιατί σε κάποιες περιπτώσεις το κόστος μιας κρίσης είναι μικρότερο του κόστους αποτροπής της και εφόσον δεν υπάρχει η περίπτωση ύπαρξης ανθρώπινων θυμάτων, προτιμάται η κρίση (Σφακιανάκης, 2006). Αναμφισβήτητα όμως στις περισσότερες περιπτώσεις το κόστος της αποτροπής είναι μικρότερο του κόστους της κρίσης. Επιπλέον, στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, όπου εμφανίζονται συνεχώς νέες μορφές κρίσεων με καταστροφικότερα αποτελέσματα, η προληπτική διαχείρισή τους αποτελεί, συνήθως, μονόδρομο για τους οργανισμούς. Άλλωστε, η καλύτερη στρατηγική για τη διαχείριση μιας κρίσης είναι η πρόληψη.

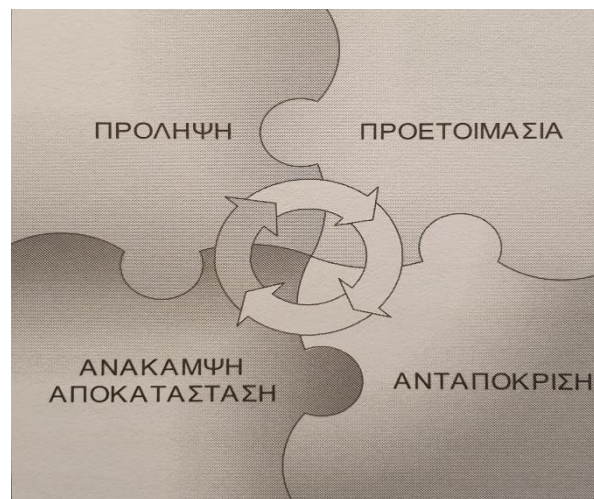
2.3 Φάσεις διαχείρισης κρίσεων

Η διαδικασία διαχείρισης των κρίσεων ενσωματώνει μια διεργασία, η οποία βασίζεται σε τέσσερις φάσεις. Αυτές είναι: η Πρόληψη, η Προετοιμασία, η Ανταπόκριση και η Ανάκαμψη (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

Η παραπάνω δυναμική διεργασία αποδεικνύει την τάση που επικρατεί μεταξύ των οργανισμών σε διεθνές επίπεδο, να αναπτύσσουν συστήματα και

μεθοδολογίες, οι οποίες αποκαλύπτουν ένα υψηλό επίπεδο προετοιμασίας και ελαχιστοποίησης των κινδύνων, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν την ικανότητα άμεσης ανταπόκρισης σε καταστάσεις κρίσεων (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005). Αυτή η προσέγγιση βοηθά τους διευθυντές και τα στελέχη να μειώσουν την έκθεσή τους σε μια κρίσιμη κατάσταση και να προετοιμάσουν κατάλληλα τους οργανισμούς τους, ώστε να διαχειριστούν αποτελεσματικά μια κρίση. Παράλληλα, μέσω του σχεδιασμού και της εκπαίδευσης τα άτομα μαθαίνουν πως πρέπει να αντιδράσουν σε μια κρίση, με σκοπό τελικά να ανακάμψουν από αυτή (Heath, 2013)

Οι φάσεις διαχείρισης των κρίσεων, όπως φαίνεται και στην εικόνα 3, είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους και δεν νοείται ολοκληρωμένη διαχείριση, χωρίς την ύπαρξη κάποιου από τα προαναφερθέντα στάδια. Η ιδανική κατανομή αυτών των φάσεων, μέσα στο χρονικό μιας κρίσης, είναι η ακόλουθη: Η ανάληψη των ενεργειών πρόληψης και προετοιμασίας θα πρέπει να γίνεται, όταν ο οργανισμός βρίσκεται σε κατάσταση ισορροπίας, δηλαδή στο στάδιο πριν ξεσπάσει η κρίση. Στη συνέχεια η φάση της ανταπόκρισης συμβαίνει κατά τη διάρκεια της κρίσης και τέλος η ανάκαμψη και η αποκατάσταση στο στάδιο αμέσως μετά το τέλος της κρίσης (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).



Εικόνα 3: Οι φάσεις της διαχείρισης κρίσεων

Πηγή: Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005

2.3.1 Φάση Πρόληψης

Η φάση της πρόληψης περιλαμβάνει την ανάληψη ενεργειών με σκοπό τη μείωση των συνεπειών μιας κρίσης ή μιας έκτακτης κατάστασης. Οι δραστηριότητες της πρόληψης έχουν ως στόχο να προσδιορίσουν και να προβλέψουν τις πιθανές κρίσεις και τις έκτακτες ανάγκες. Αυτή η πρόβλεψη και πρόνοια στην αντιμετώπιση των κρίσεων αποτελούν τόσο τον ακρογωνιαίο λίθο της αποτελεσματικής διαχείρισής τους, όσο και την εγγύηση της δυνατότητας των διαχειριστών να τις ελέγξουν. Αυτό το στάδιο της πρόβλεψης των πιθανών κρίσεων είναι σχετικά μικρό (Σφακιανάκης, 2006).

Σε αυτή τη φάση διαχείρισης διεξάγεται ο προσδιορισμός των ευπαθών σημείων και λειτουργιών του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα λαμβάνονται προληπτικά μέτρα, ώστε να καλυφθούν τυχόν κενά που διαπιστώνονται. Συγκεκριμένα, οι ενέργειες αυτές συνίστανται σε (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005):

- Μελέτη και ανασκόπηση της παρούσας κατάστασης (προσδιορισμός των πιθανών κινδύνων και κρίσιμων παραμέτρων).
- Εκτίμηση της σημαντικότητας των κινδύνων (πιθανοί κίνδυνοι κατά σειρά βαρύτητας).
- Μελέτη των «χειρότερων σεναρίων» (ανάλυση σεναρίων και μοντέλα πρόβλεψης).
- Μελέτη παλαιότερων καταστάσεων (αναδρομική μελέτη παρόμοιων κρίσεων και έκτακτων καταστάσεων).
- Αναζήτηση επιπλέον τεχνογνωσίας (προσδιορισμός των εξειδικευμένων ατόμων, στελεχών, συμβούλων και συνεργατών, που απαιτούνται για κάθε κρίση).
- Καθορισμός μιας αξιόπιστης μεθόδου συνεχούς αξιολόγησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε γενικές γραμμές οι κρίσεις είναι αδύνατο να αποτραπούν συνολικά. Παρόλα αυτά, όμως, οι προσπάθειες πρόληψης αυξάνουν την πιθανότητα αποφυγής ή μείωσης της σοβαρότητας των συνεπειών τους. Επιπλέον, οι ενέργειες πρόληψης είναι σημαντικές και απαραίτητες, γιατί δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές για τις δραστηριότητες στο στάδιο της προετοιμασίας.

2.3.2 Φάση Προετοιμασίας

Η φάση της προετοιμασίας περιλαμβάνει τη λήψη όλων των μέτρων, τα οποία θα εξασφαλίσουν την ικανότητα για αποτελεσματική ανταπόκριση κατά τη περίοδο της κρίσης. Η διάρκεια αυτής της φάσης είναι πολύ μεγάλη και καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού χρόνου που διατίθεται για την διαχείριση των κρίσεων. Σύμφωνα με τους Φιλολία, Παπαγεωργίου και Στεφανάτο (2005), οι δραστηριότητες προετοιμασίας συνίστανται στον προγραμματισμό από πλευράς λειτουργιών και επικοινωνίας, των κύριων παραμέτρων αντίδρασης, του τρόπου διαχείρισης, των πόρων που απαιτούνται, καθώς επίσης της εκπαίδευσης και της δοκιμαστικής εφαρμογής των σχεδίων δράσης. Οι σημαντικότερες παράμετροι αυτής της φάσης αναλύονται παρακάτω.

2.3.2.1 Προγραμματισμός

Η διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει την ανάπτυξη δύο τύπων σχεδίων: το λειτουργικό σχέδιο και το σχέδιο επικοινωνιών. Αυτά τα σχέδια δεν υφίστανται ανεξάρτητα, αλλά αποτελούν υποσύνολο ενός ευρύτερου σχεδίου δράσεως και διατήρησης της Επιχειρησιακής Συνέχειας (Business Continuity Plan).

Το λειτουργικό σχέδιο περιλαμβάνει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται η διοίκηση του οργανισμού, προκειμένου να διαχειριστεί αποτελεσματικά μια κρίση. Συγκεκριμένα, παρέχει αναλυτικές κατευθυντήριες οδηγίες, οι οποίες πρέπει να ακολουθηθούν σε αυτές τις περιπτώσεις. Στόχος είναι να προετοιμαστεί ένα ευέλικτο «εργαλείο» που να περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, τις οποίες θα πρέπει να έχει στη διάθεσή της η ομάδα διαχείρισης κρίσεων, με σκοπό να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις κρίσεις (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

Ειδικά, ένα λειτουργικό σχέδιο κρίσης πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005):

- Καθορισμός των κινδύνων και συνεπώς των κρίσεων και των εκτάκτων καταστάσεων που καλύπτονται από το σχέδιο.

- Διοικητικό μοντέλο (π.χ. τη διοικητική ομάδα, σχέσεις με άλλα τμήματα κ.λπ.).
- Τεκμηριωμένες πολιτικές διαχείρισης και διαδικασίες για την ενεργοποίηση και τη διευκόλυνση της λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια της κρίσης.
- Περιγραφή διαθέσιμων πόρων και υποδομών.

Παράλληλα με το λειτουργικό σχέδιο πρέπει να αναπτυχθεί και ένα σχέδιο επικοινωνιών, το οποίο θα συνεργάζεται και θα λειτουργεί ταυτόχρονα με αυτό.

Συγκεκριμένα, το σχέδιο επικοινωνιών πρέπει να (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005):

- Παρέχει τις κατευθυντήριες οδηγίες και τακτικές, οι οποίες είναι απαραίτητες σε όλες τις φάσεις της κρίσης.
- Καθορίζει κοινή ορολογία και ενιαία σημεία αναφοράς για όλους τους εμπλεκόμενους, ώστε να εξασφαλισθεί η αδιασάλευτη εσωτερική επικοινωνία, καθώς επίσης και η παρουσία του οργανισμού προς το εξωτερικό περιβάλλον.
- Λειτουργεί ως αρωγός για όλους τους εμπλεκόμενους μέσα από τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων και των προβλεπόμενων αντιδράσεων κατά τη διάρκεια της «απάντησης».
- Καθορίζει τον επιλεγμένο εκπρόσωπο τύπου του οργανισμού, την ομάδα-στόχο του, τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν κ.λπ.
- Προσδιορίζει τις απαιτούμενες ανάγκες εκπαίδευσης, τυπικά και απαραίτητα προσόντα κ.α.

Ο σχεδιασμός της αντιμετώπισης των κρίσεων παρουσιάζεται αναλυτικότερα σε επόμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 3).

2.3.2.2 Δημιουργία ομάδας διαχείρισης κρίσεων

Ως ομάδα διαχείρισης κρίσεων ονομάζεται η ομάδα των ατόμων που θα διαχειριστούν μια κρίση και απαρτίζεται από μέλη του οργανισμού, τα οποία θα αναλάβουν το βάρος της αντιμετώπισης της κρίσης, όταν αυτή ξεσπάσει

(Σφακιανάκης, 2006). Παρόλο, δηλαδή, που η κρίση μπορεί να πλήξει έναν οργανισμό με εκατοντάδες εργαζόμενους, το σύνολο της κρίσιμης εργασίας θα διεκπεραιωθεί από λίγα άτομα, τα οποία αποτελούν «ανθρώπους – κλειδιά» του οργανισμού. Τα άτομα της ομάδας διαχείρισης κρίσεων πρέπει να έχουν υψηλή κατάρτιση και εμπειρία, ενώ κατά τη διάρκεια της κρίσης πρέπει να έχουν άμεση επαφή και πληροφόρηση από όλες τις λειτουργίες του οργανισμού (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις κάθε μέλους της ομάδας, καθώς επίσης και τα επίπεδα εξουσίας τους καθορίζονται μέσα στο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων και συγκεκριμένα στην παράγραφο που περιγράφεται ο τρόπος εκτέλεσής του (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006), η διαδικασία συγκρότησης μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων είναι σε γενικές γραμμές η ακόλουθη:

Αρχικά, επιλέγεται ο επικεφαλής της ομάδας, ο οποίος είναι ο διαχειριστής των κρίσεων. Το άτομο αυτό θα πρέπει να έχει συγκεκριμένες δεξιότητες, χαρακτηριστικά και προσόντα, ώστε να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά μια κρίση. Ο Flin (όπως αναφέρεται στο Heath, 2013) υποστηρίζει ότι μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των διαχειριστών περιλαμβάνονται τα εξής:

- Προθυμία να ηγηθούν.
- Συναισθηματική σταθερότητα.
- Αντοχή στην πίεση.
- Αποφασιστικότητα.
- Λήψη ελεγχόμενου κινδύνου.
- Αυτοπεποίθηση και
- επίγνωση των ικανοτήτων τους.

Συνεπώς, το προφίλ ικανοτήτων των διοικητών περιλαμβάνει (Flin, 1996, όπως αναφέρεται στο Heath, 2013):

- Ικανότητα ηγεσίας.
- Επικοινωνιακές δεξιότητες.
- Να δίνουν εντολές.

- Διαχείριση της ομάδας.
- Λήψη αποφάσεων κάτω από συνθήκες πίεσης.
- Σχεδιασμός και εφαρμογή της πορείας της δράσης.
- Διατήρηση της ηρεμίας, και
- προετοιμασία σχεδιασμού.

Επιπλέον, ένας καλός διαχειριστής πρέπει να έχει διοικητικές, επαγγελματικές και περιβαλλοντικές γνώσεις. Δυστυχώς, όμως, τις περισσότερες φορές τα κριτήρια αυτά λησμονούνται και η επιλογή γίνεται με μη αξιοκρατικές παραμέτρους (Σφακιανάκης, 2006).

Μετά την επιλογή του διαχειριστή κρίσεων ακολουθεί η επιλογή των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσεων. Και σε αυτή την περίπτωση τα άτομα πρέπει να έχουν ορισμένες προϋποθέσεις για να επιλεγούν. Κατ' αρχήν πρέπει να έχουν ομαδικό πνεύμα και να μπορούν να συνεργάζονται μεταξύ τους. Επιπλέον, πρέπει να είναι πειθαρχικοί, πρόθυμοι και συνεπείς να ακολουθήσουν τον διαχειριστή της κρίσης. Ταυτόχρονα, πρέπει να έχουν αντοχή για να ανταποκριθούν στις πιεστικές καταστάσεις των κρίσεων και να είναι επαγγελματίες, δηλαδή να γνωρίζουν τα φαινόμενα που προκαλούν τις κρίσεις. Τέλος, πρέπει να ταιριάζουν με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους και να έχουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες, ώστε να ανταπεξέλθουν με επιτυχία σε αυτά (Σφακιανάκης, 2006).

Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006), ένα τυπικό σχήμα συγκρότησης μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων είναι το ακόλουθο:

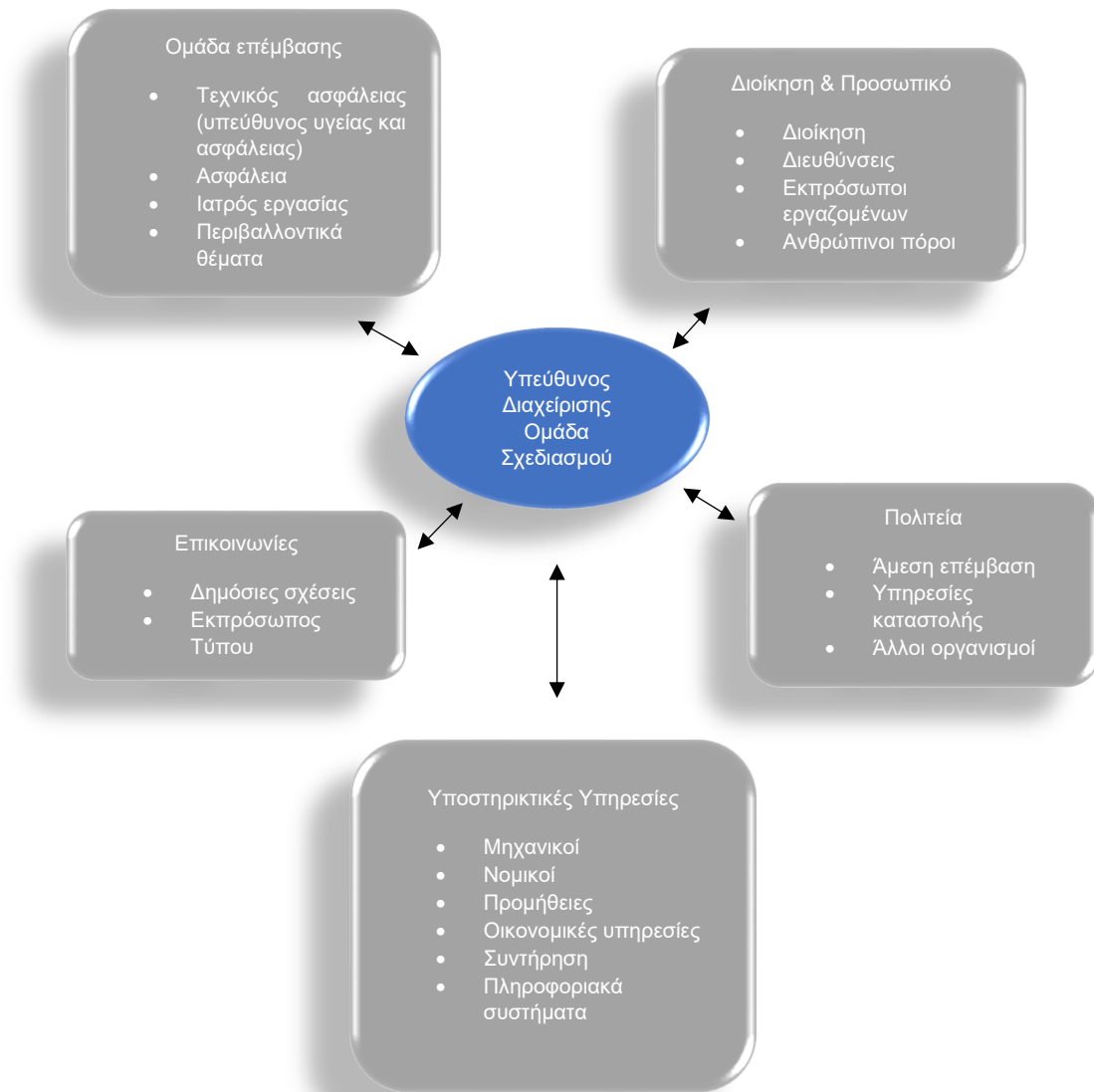
- Αρχηγός της ομάδας (Διαχειριστής κρίσης): ο αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής.
- Μέλη της Ομάδας:
 - Οι Διευθυντές Διευθύνσεων και ανεξάρτητων τμημάτων.
 - Ο προσωπάρχης και ο Διευθυντής ασφαλείας του συνόλου.
 - Ο υπεύθυνος επικοινωνιών, Δημοσίων σχέσεων και ο εκπρόσωπος τύπου.
 - Οι αντιπρόσωποι των συνδικαλιστικών οργανώσεων.
 - Οι ειδικοί τεχνικοί σύμβουλοι.
 - Ο νομικός σύμβουλος του οργανισμού.

- Οι χειριστές των βασικών δικτύων και μέσων του οργανισμού.
- Το απαραίτητο βοηθητικό προσωπικό
- Ένα τουλάχιστον γιατρός.
- Ειδικοί σύμβουλοι από εξωτερικές πηγές (όταν είναι αναγκαίο).

Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων πρέπει να είναι όσο ολιγομελής γίνεται για να είναι αποτελεσματική, αλλά πάντα πλήρης. Μετά τη συγκρότησή της πρέπει να εκπαιδευτεί κατάλληλα και να μάθει να ενεργεί σαν ομάδα. Τα μέλη της πρέπει να ενημερωθούν ως προς τα πρόσθετα καθήκοντά τους και να αποκτήσουν συναίσθηση των ειδικών υποχρεώσεών τους. Τέλος, πρέπει να δοκιμάσουν τις ικανότητές τους, με βάση τις υποχρεώσεις τους, ώστε να ελεγχθεί η καταλληλότητά τους (Σφακιανάκης, 2006).

2.3.2.3 Καθορισμός Συνεργατών

Σε αυτό το σημείο καθορίζονται οι συνεργάτες που θα χρησιμοποιηθούν κατά τη διάρκεια της κρίσης. Πολλές φορές ένας οργανισμός εκτός από την ομάδα διαχείρισης κρίσεων, η οποία αποτελείται από μέλη του οργανισμού, χρειάζεται και τη βοήθεια εξωτερικών συνεργατών (προσώπων, ομάδων ή άλλων οργανισμών). Ο επικεφαλής της ομάδας διαχείρισης, όπως φαίνεται και στην εικόνα 4, θα πρέπει να οργανώσει διαύλους επικοινωνίας τόσο με τους συνεργάτες από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όσο και με τους εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι θα λειτουργήσουν υποστηρικτικά κατά τη διάρκεια της κρίσης. Επιπλέον, η ηγετική ομάδα θα πρέπει να κοινοποιήσει το σχετικό πλάνο στους συνεργάτες της, ώστε να εναρμονισθούν όλοι με το εγκεκριμένο πρόγραμμα διαχείρισης. Αυτές οι αμοιβαίες συμφωνίες που πραγματοποιούνται πριν την εκδήλωση μιας κρίσης συμβάλλουν σημαντικά στην βελτιστοποίηση των μεθόδων και τελικά στο συντονισμό κατά τη διάρκεια της κρίσης (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφάνατος, 2005).



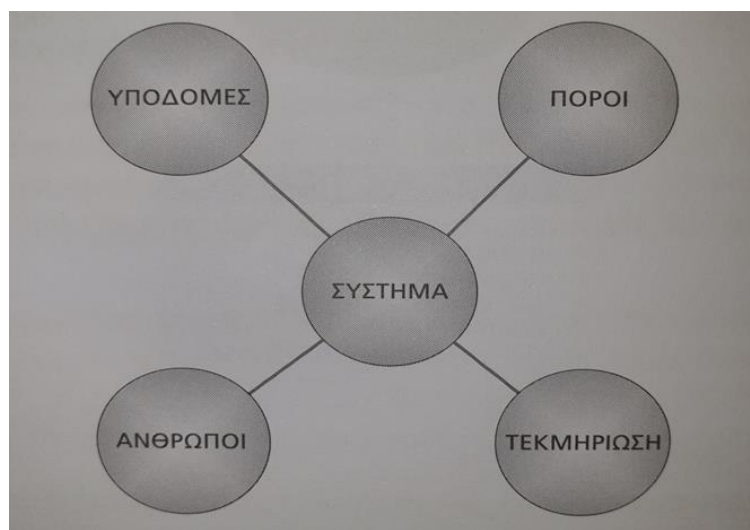
Εικόνα 4: Δίαυλοι πληροφόρησης της ομάδας διαχείρισης κρίσεων

Πηγή: Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005

2.3.2.4 Εγκατάσταση Συστήματος

Το σύστημα που θα προκύψει από την παραπάνω ανάλυση πρέπει οπωσδήποτε να περιλαμβάνει όλους τους αναγκαίους πόρους και τις λοιπές υποδομές, τα οποία θα διασφαλίζουν ότι κατά τη διάρκεια της κρίσης, το σύστημα και κατ' επέκταση ο οργανισμός, θα είναι λειτουργικά. Τα συστατικά μέρη του συστήματος, όπως φαίνεται και στην εικόνα 5, είναι τα ακόλουθα (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005):

- Οι υποδομές του οργανισμού (εγκαταστάσεις, υλικοτεχνική υποδομή κ.α.).
- Οι διαθέσιμοι πόροι (οικονομικοί πόροι, πιστοληπτική ικανότητα, αποθέματα κ.α.).
- Το ανθρώπινο δυναμικό (εκπαιδευμένα στελέχη και ομάδες απόκρισης, αποκατάστασης κ.α.).
- Η τεκμηρίωσή του, δηλαδή η γραπτή μορφή με την οποία έχει καθιερωθεί το εγκεκριμένο πλάνο δράσεων, ώστε να παρουσιάζεται αντικειμενικά και χωρίς αμφισβητήσεις.



Εικόνα 5: Τα συστατικά μέρη ενός συστήματος

Πηγή: Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005

Σε αυτό το σημείο θεωρείται απαραίτητη από τη Διοίκηση η διαβεβαίωση ότι όλα τα παραπάνω είναι εκ των προτέρων διαθέσιμα και ότι ο εξοπλισμός που έχει διατεθεί λειτουργεί ανά πάσα στιγμή. Σύμφωνα με τους παραπάνω συγγραφείς την ίδια στιγμή θα πρέπει να υπάρχει διαθέσιμος και ο εξοπλισμός «άμεσης απόκρισης» ο οποίος περιλαμβάνει:

- Προκαθορισμένο τόπο εγκατάστασης της ομάδας διαχείρισης κρίσεων.
- Εξοπλισμό επικοινωνιών (π.χ. τηλεφωνικές γραμμές, κινητά, ασύρματοι, τηλεοπτικοί δέκτες κ.α.).
- Συστήματα αντιγράφων ασφαλείας (back-up).
- Προσωπικό υποστήριξης κ.α.

2.3.2.5 Εκπαίδευση προσωπικού και δοκιμή συστήματος

Το σχέδιο που έχει συνταχθεί, όπως άλλωστε και κάθε άλλο αντίστοιχο πλάνο μπορεί να αποδειχθεί «άχρηστο» και αναποτελεσματικό, εάν δεν δοκιμασθεί προσομοιώνοντας τις πραγματικές συνθήκες. Υπάρχει περίπτωση, δηλαδή, μέσα από το πλάνο να δίνεται στην διοίκηση του οργανισμού ένα ψευδές αίσθημα ασφάλειας και μιας λανθασμένης εντύπωσης για τα επίπεδα προετοιμασίας και ετοιμότητας. Προκειμένου να αποφευχθεί αυτή η περίπτωση απαιτείται η περιοδική δοκιμαστική εφαρμογή των προδιαγεγραμμένων μέτρων και ενεργειών με τη συμμετοχή τόσο της ομάδας διαχείρισης κρίσεων, όσο και του υπόλοιπου εμπλεκόμενου προσωπικού. Φυσικά, πριν από την οποιαδήποτε άσκηση όλοι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να έχουν λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση σε σχέση με την εφαρμογή του πλάνου (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006), η εκπαίδευση των ομάδων διαχείρισης κρίσεων έχει δύο σκέλη: τη θεωρητική εκπαίδευση και την πρακτική άσκηση.

Η θεωρητική εκπαίδευση περιλαμβάνει τη θεωρητική κατάρτιση γενικού και ειδικού ενδιαφέροντος. Συγκεκριμένα παρουσιάζονται οι πιθανές μορφές των κρίσεων και τα δυνητικά τους αποτελέσματα, ώστε τα άτομα να ενημερωθούν για τους τρόπους ενέργειας σε κάθε περίπτωση. Επιπλέον, γίνεται εκμάθηση των βασικών και βοηθητικών σχεδίων, καθώς και ο τρόπος χειρισμού τους. Μετά τη θεωρητική εκπαίδευση μπορούν να διεξαχθούν και εξετάσεις, ώστε να διαπιστωθεί η επάρκεια των αποκτηθέντων γνώσεων (Σφακιανάκης, 2006).

Η πρακτική άσκηση είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος εκπαίδευσης των ομάδων διαχείρισης κρίσεων. Η άσκηση αυτή συμπίπτει με τη δοκιμασία των σχεδίων. Η δοκιμή των σχεδίων έχει πολλές διαβαθμίσεις. Από μια απλή άσκηση εφαρμογής τους μέχρι μια καλοσχεδιασμένη και ακριβή προσομοίωση. Η καλύτερη, η πιο αντικειμενική και η πιο αξιόπιστη δοκιμή είναι η προσομοίωση. Η προσομοίωση είναι η αναπαράσταση μιας πραγματικής κατάστασης. Δημιουργείται, δηλαδή, μια τεχνητή κατάσταση ή αλλιώς ψεύτικη κρίση (Mock crisis), η οποία έχει όλα τα χαρακτηριστικά της πραγματικής, εξελίσσεται κάτω από τις ίδιες συνθήκες, ακολουθεί τους ίδιους κανόνες και μοιάζει σε τέτοιο βαθμό με την πραγματική που η διάκρισή τους είναι δύσκολη (Σφακιανάκης, 2006). Η

εξάσκηση σε ένα τόσο ρεαλιστικό πρόγραμμα παρέχει μια αυξημένη επίγνωση για τις πιθανές κρίσεις, καθώς επίσης και μια αυξημένη εμπειρία στη διαχείρισή τους (Heath, 2013).

Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της προσομοίωσης, η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού πρέπει απαραίτητως να συμμετέχει ενεργά σε αυτήν, αφού είναι εκείνη η οποία κατά τη διάρκεια της πραγματικής κρίσης θα κληθεί να αποφασίσει, ή όχι, την ενεργοποίηση των σχεδίων και τη λήψη μέτρων αντιμετώπισης.

Οι Φιλολία, Παπαγεωργίου και Στεφανάτος (2005) υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση και η δοκιμαστική εφαρμογή συμβάλλουν κυρίως:

- Στη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου ετοιμότητας.
- Στην εξοικείωση του προσωπικού με τα σχέδια αντιμετώπισης (λειτουργίες και επικοινωνίες).
- Στην επιβεβαίωση ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι γνωρίζουν τον ρόλο τους μέσα στο σχέδιο.
- Στη δημιουργία ευκαιριών για συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων.

Επιπλέον, η αποτελεσματική εκπαίδευση μειώνει σημαντικά τα ανθρώπινα λάθη, τα οποία μπορεί να χειροτερεύσουν τις επιπτώσεις μιας κρίσης και παρόμοια μπορεί να μειώσει και το χρόνο αντιμετώπισης της κατάστασης (Heath, 2013).

Ύστερα από κάθε προσομοίωση πρέπει να ακολουθεί μια διεξοδική συζήτηση και αξιολόγηση, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για το τι «δούλεψε» και τι όχι. Συγκεκριμένα, αξιολογούνται όλες οι ενέργειες και επανεξετάζονται τα σχέδια τόσο σε επίπεδο υποδομών, όσο και σε επίπεδο ανθρώπινων πόρων, με σκοπό να γίνουν οι απαραίτητες ανακατατάξεις, ανακατανομές και διορθώσεις σε σχέση με τις ανατεθείσες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005). Αφού γίνει ο απολογισμός, τότε μόνο τελειώνει η δοκιμή. Σε γενικές γραμμές ο κανόνας είναι ο εξής: αν κάτι δεν πάει καλά σε μια δοκιμή, στις πραγματικές συνθήκες θα πάει χειρότερα (Σφακιανάκης, 2006).

2.3.3 Φάση Ανταπόκρισης

Στη φάση της ανταπόκρισης αναλαμβάνονται δράσεις από τον οργανισμό, οι οποίες στοχεύουν στον έλεγχο των συνεπειών της κρίσης. Σκοπός, δηλαδή, των διαχειριστών είναι να μετριαστούν οι αρνητικές επιπτώσεις και τα δυσμενή αποτελέσματά της. Πρόκειται για μια ιδιαίτερα δυναμική και δύσκολη διαδικασία, καθώς κατά τη διάρκειά της, η κρίση παίρνει τη χειρότερή της μορφή, ο διαχειριστής δέχεται τις μεγαλύτερες ενδογενείς και εξωγενείς πιέσεις και υπάρχει ο κίνδυνος σοβαρών παρενεργειών και επιπλοκών από την κρίση. Εξαιτίας των παραπάνω λόγων οι ενέργειες καταστολής πρέπει να είναι συνεχείς, επαναλαμβανόμενες και ταυτόχρονες. Η φάση αυτή παρά τη σφοδρότητά της διαρκεί συνήθως λιγότερο από τις άλλες φάσεις (Σφακιανάκης, 2006). Οι ενέργειες που αναλαμβάνονται στο στάδιο αυτό χαρακτηρίζονται από ένα σύμπλεγμα συντονιστικών δράσεων και μεθόδων επικοινωνίας, οι οποίες εξαρτώνται άμεσα από τη φύση και τη σοβαρότητα της κρίσης (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

Η φάση της ανταπόκρισης μπορεί να χαρακτηριστεί από τρία διακεκριμένα βήματα:

➤ 1^ο Βήμα: Αξιολόγηση της κατάστασης

Σε αυτό το βήμα συγκεντρώνονται και αξιολογούνται όλες οι πληροφορίες, ενώ ταυτόχρονα ελέγχεται η αξιοπιστία των πηγών, έτσι ώστε να εκτιμηθεί η κατάσταση. Αυτή η διαδικασία συμβάλλει σημαντικά στην αναγνώριση και αξιολόγηση της φύσεως της κρίσης, καθώς με βάση τα αποτελέσματά της θα καθοριστεί το τμήμα του οργανισμού που θα αναλάβει δράση και θα ενεργοποιηθούν τα αντίστοιχα σχέδια αντιμετώπισης και επικοινωνιών, αν κριθεί απαραίτητο. Στη φάση αυτή «σφραγίζεται» και χαρακτηρίζεται η κρίση, η εξέλιξή της, καθώς επίσης και οι συνέπειές της. Σε περίπτωση ολιγωρίας ή υποτίμησης της κατάστασης μπορεί να προκύψουν καταστροφικά αποτελέσματα. Πρόκειται για την στιγμή που δημιουργούνται οι «ήρωες» και οι «υπαίτιοι» γεγονόσ που μπορεί να καθοριστεί από μερικά δευτερόλεπτα στη λήψη αποφάσεων (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

➤ 2^ο Βήμα: Ενεργοποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου

Για την ενεργοποίηση των επιχειρησιακών σχεδίων προϋπόθεση αποτελεί η άμεση σύσταση της ομάδας αντιμετώπισης που προβλέπεται σε αυτά. Τις περισσότερες φορές συνοδεύεται από άμεση επικοινωνία με άλλους εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες, ώστε να καθοριστεί η προτεραιότητα των δράσεων. Σε αυτό το σημείο το υπεύθυνο τμήμα υποβάλλει βραχυπρόθεσμες προτάσεις λύσεων, οι οποίες θα μειώσουν τον κίνδυνο και θα ελαχιστοποιήσουν τις βλάβες που προκλήθηκαν. Αυτό το στάδιο δεν ενδείκνυται για μακροπρόθεσμες λύσεις (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

➤ 3^ο Βήμα: Ενεργοποίηση του σχεδίου επικοινωνίας

Η ενεργοποίηση του σχεδίου επικοινωνίας περιλαμβάνει αρχικά μια σύντομη προετοιμασία και καταγραφή της θέσης του επικεφαλής τμήματος του οργανισμού. Οι επόμενες ενέργειες είναι οι ακόλουθες:

- Καθορισμός ή διερεύνηση του ενδιαφέροντος που έχει η παρούσα κατάσταση για τα Μ.Μ.Ε.
- Επιλογή του κατάλληλου προσώπου (αν δεν έχει οριστεί εκ των προτέρων) το οποίο θα ορισθεί ως εκπρόσωπος τύπου. Το άτομο αυτό θα πρέπει να αναλάβει τα καθήκοντά του έχοντας πλήρη ενημέρωση για το γεγονός, τα εμπλεκόμενα μέρη και τις θέσεις του οργανισμού.
- Σύνταξη και συντονισμό της μετάδοσης του συμφωνημένου μηνύματος του οργανισμού.
- Προετοιμασία των στοιχείων που ζητούν ή θα ζητήσουν τα Μ.Μ.Ε.

Η εξήγηση που θα δοθεί στα Μ.Μ.Ε πρέπει να αναγνωρίζει και να εξηγεί το αντικείμενο του προβλήματος, καθώς επίσης και να διαβεβαιώνει ότι έχουν ληφθεί άμεσα όλα τα απαραίτητα μέτρα, ώστε να ελεγχθεί η κατάσταση. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι το επικεφαλής τμήμα θα πρέπει να έχει συνεχή επικοινωνία και επαφή τόσο με το εσωτερικό, όσο και με το εξωτερικό κοινό καθ' όλη τη διάρκεια διαχείρισης της κρίσης, ώστε να παρέχει την κατάλληλη και ορθή πληροφόρηση (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

2.3.4 Φάση Ανάκαμψης- Αποκατάστασης

Η φάση της ανάκαμψης και αποκατάστασης περιλαμβάνει κάθε προσπάθεια, ενέργεια, μέτρο και δαπάνη που γίνονται για να επανέλθει η κατάσταση της κανονικότητας. Σκοπός είναι να αποκατασταθούν οι ζημιές που προκάλεσε η κρίση, να ανορθωθούν όσα κατέρρευσαν, να ξαναοργανωθούν όσα αποδιοργανώθηκαν, να αντικατασταθούν όσα καταστράφηκαν, να ενεργοποιηθούν όσα αδράνησαν και γενικότερα να επανέλθουν οι κανονικές συνθήκες ύπαρξης και λειτουργίας του οργανισμού που πλήγηκε από την κρίση. Σε αυτή τη φάση εφαρμόζονται ουσιαστικά τα μέτρα αποκατάστασης που προβλέπονται στα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων (Σφακιανάκης, 2009).

Σύμφωνα με τους Φιλολία, Παπαγεωργίου και Στεφανάτο (2005), οι δράσεις σε αυτή τη φάση περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- Μια επίσημη ανακοίνωση του οργανισμού, η οποία γνωστοποιεί το τέλος της κρίσης.
- Διατήρηση της επαφής με τα Μ.Μ.Ε και τους συνεργαζόμενους φορείς και οργανισμούς. Αυτό θα καταστήσει δυνατό το σχεδιασμό και την υλοποίηση των μεσοπρόθεσμων ή και μακροπρόθεσμων λύσεων, οι οποίες εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια της προηγούμενης φάσης.
- Παροχή υποστήριξης στα μέλη του οργανισμού.
- Αξιολόγηση και αξιοποίηση της αποκτηθείσας γνώσης.

Αυτή η φάση της αποκατάστασης και ανάκαμψης ή ανασυγκρότησης είναι πιο ήπια από άποψη δυσκολιών και πιέσεων, από τη φάση της ανταπόκρισης. Κατά τη διάρκειά της ο διαχειριστής της κρίσης ελέγχει πλέον πλήρως την κατάσταση, καθώς ο κίνδυνος, η σύγχυση, το άγχος, η πίεση χρόνου και η ταχύτητα εναλλαγής των συνθηκών έχουν περιοριστεί. Η λήψη αποφάσεων, καθώς επίσης και η άσκηση των λειτουργιών συντονισμού, ελέγχου και επικοινωνίας γίνεται κάτω από κανονικές συνθήκες. Η διάρκεια της φάσης αυτής είναι ανάλογη με το μέγεθος των ζημιών που προκάλεσε η κρίση και με την ταχύτητα με την οποία γίνεται η ανασυγκρότηση. Στο συγκεκριμένο στάδιο υπεύθυνος για την ταχύτητα ανασυγκρότησης είναι ο διαχειριστής, ο οποίος όσο πιο ικανός είναι, τόσο πιο γρήγορα θα επιτευχθεί και η αποκατάσταση. Αξίζει να σημειωθεί ότι καθετί που

ανασυγκροτείται σε αυτή τη φάση πρέπει να είναι καλύτερο, ανθεκτικότερο και σύμφωνα με τις νέες απαιτήσεις (Σφακιανάκης, 2006).

Τέλος, η φάση της ανάκαμψης περιλαμβάνει και μια πολύ σημαντική διαδικασία, αυτή της οργανωτικής εκμάθησης, η οποία περιλαμβάνει την αυτοκριτική για τις σωστές και λάθος ενέργειες, καθώς επίσης και την απόδοση ευθυνών. Όμως, αυτή η αυτοκριτική και η απόδοση ευθυνών δεν πρέπει να γίνονται βεβιασμένα και με στόχο την αναζήτηση εξιλαστήριων θυμάτων. Αντίθετα, ο πρωταρχικός σκοπός σε αυτή τη διαδικασία είναι η αξιολόγηση των γνώσεων και των εμπειριών που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια της κρίσης, ώστε να γίνει η απαραίτητη αναθεώρηση, αναδιοργάνωση και επανασχεδίαση των λειτουργιών και διαδικασιών του οργανισμού, για να θωρακιστεί σωστά απέναντι σε μια νέα κρίση (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

2.4 Ανθεκτικότητα

Σύμφωνα με τον Heath (2013), ο αντικειμενικός σκοπός της αποτελεσματικής διαχείρισης και συνεπώς όλων των φάσεων που αναλύθηκαν παραπάνω είναι να επιτευχθεί η ανθεκτικότητα (resilience) του οργανισμού. Ως ανθεκτικότητα ονομάζεται η ικανότητα του οργανισμού να επιβιώνει και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά μια κρίση. Επομένως, όλες οι στρατηγικές και λειτουργίες που υιοθετούνται στις φάσεις της διαχείρισης έχουν σαν τελικό στόχο να ενισχύσουν την ικανότητα επιβίωσης του οργανισμού από τις κρίσιμες καταστάσεις.

Η ανάπτυξη της ανθεκτικότητας αποτελείται από δυο παράλληλες προσπάθειες:

- α. Τη μείωση της έκθεσης σε κρίσιμες καταστάσεις, και
- β. Την αύξηση της ψυχολογικής και οργανωτικής ετοιμότητας, ώστε ο οργανισμός να αντιμετωπίσει και να ανακάμψει από τις κρίσιμες καταστάσεις.

Τα στάδια μέσα από τα οποία πραγματοποιείται η ανάπτυξη της ανθεκτικότητας είναι τα ακόλουθα (Heath, 2013):

- Στάδιο 1^ο: Καθορισμός της υπάρχουσας και μελλοντικής έκθεσης σε κινδύνους μέσω της ανάλυσης κινδύνου και του καθορισμού των

επιπτώσεων. Αυτό το στάδιο μπορεί να μειώσει τον αριθμό των κρίσιμων καταστάσεων.

- Στάδιο 2^ο: Ανάπτυξη σχεδίων και στρατηγικών για τη διαχείριση, τα οποία επικεντρώνονται και καθοδηγούν τις ενέργειες αντιμετώπισης και ανάκαμψης. Εδώ, καθορίζονται τα συστήματα προειδοποίησης που θα χρησιμοποιηθούν. Αυτό το στάδιο αυξάνει την ετοιμότητα για την αντιμετώπιση και ανάκαμψη της κρίσης.
- Στάδιο 3^ο: Δημιουργία και εκπαίδευση ομάδας διαχείρισης κρίσεων. Αυτό θα δημιουργήσει μια λειτουργική διαχείριση για την αντιμετώπιση και ανάκαμψη από την κρίση.
- Στάδιο 4^ο: Δημιουργία προγραμμάτων επίγνωσης και εκπαίδευσης για όλα τα μέλη της κοινότητας, τα οποία βασίζονται στις ικανότητες και τις τεχνικές, που έχουν δημιουργηθεί από την ομάδα διαχείρισης κρίσεων στο 3^ο στάδιο. Το στάδιο αυτό εξασφαλίζει την ετοιμότητα του οργανισμού για τη διαχείριση και ανάκαμψη από μια κρίση.

Ουσιαστικά, τα βασικά σημεία αλλαγής για την ανάπτυξη της ανθεκτικότητας είναι η δημιουργία και η δοκιμή των σχεδίων αντιμετώπισης, καθώς επίσης και η δημιουργία της ομάδας διαχείρισης κρίσεων, η οποία πρέπει να στελεχώνεται με εξειδικευμένο προσωπικό. Ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να ενισχύσει την ανθεκτικότητα είναι η εμπειρία και η μάθηση από παρόμοια περιστατικά. Επιπλέον, η ανθεκτικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από την ψυχολογική επίγνωση και προετοιμασία των ατόμων, όπως επίσης και από τη γνώμη που έχουν τα άτομα για τον εαυτό τους και τις σχέσεις τους με τον κόσμο γύρω τους. Τέλος, τα άτομα που αναπτύσσουν τις ικανότητες και τις τεχνικές τους στη διαχείριση των κρίσεων μπορούν να αυξήσουν την ανθεκτικότητά τους στο άγχος, τις απειλές και τα προβλήματα που προκύπτουν στις κρίσιμες καταστάσεις. Με το να είναι περισσότερο ανθεκτικοί μπορούν να μειώσουν το μέγεθος και τη φύση πολλών κρίσεων (Heath, 2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

3.1 Η σπουδαιότητα ύπαρξης σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων

Οι κρίσεις αποτελούν, όπως έχει ήδη αναφερθεί, καταστάσεις αντικανονικότητας, οι οποίες αναπόφευκτα θα συμβούν. Η ικανότητα πρόβλεψης και πρόνοιας των κρίσεων συνιστούν βασικούς παράγοντες, οι οποίοι συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση και αντιμετώπιση των κρίσεων. Αυτοί οι παράγοντες της πρόβλεψης και της πρόνοιας υποστασιοποιούνται μέσα από τα επωνομαζόμενα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων (crisis management plans). Τα σχέδια αυτά δημιουργούνται πριν εμφανιστούν οι κρίσεις και ανεξάρτητα από τα ονόματα που τους αποδίδονται (π.χ. σχέδια εκτάκτων αναγκών, σχέδια πρόληψης και αποτροπής κρίσεων, σχέδια ανασυγκρότησης κ.α.) αποτελούν το σύνολο των ενεργειών και των μέτρων που πρέπει να ληφθούν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση για κάθε αποτέλεσμα και παρενέργειά της, ώστε να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά (Σφακιανάκης, 2006). Σύμφωνα με τον Heath (2013), τα σχέδια αυτά είναι ελαστικές οδηγίες για δράση και παρέχουν:

- Μια κοινή εικόνα.
- Βοήθεια στην επικέντρωση των αποφάσεων και
- περιγραφή των ρόλων και των πόρων των ατόμων, που θα αντιμετωπίσουν την κρίση.

Ο Robbins (όπως αναφέρεται στο Heath, 2013) υποστηρίζει ότι ο σχεδιασμός αντιμετώπισης των κρίσεων μειώνει την αβεβαιότητα, δίνει κατευθύνσεις στους διευθυντές και τους υπόλοιπους εργαζομένους, μειώνει την αλληλοεπικάλυψη και τις άχρηστες δραστηριότητες, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί πρότυπα που βοηθούν στον έλεγχο. Επιπλέον, επιτρέπει στους διευθυντές και τα στελέχη να προσδιορίσουν το τι πρέπει να γίνει, το πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί και το πώς αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να υπολογιστούν και να ελεγχθούν. Σε περίπτωση απουσίας ενός σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων τα άτομα μπορεί να

λάβουν επιζήμιες αποφάσεις και να επεκτείνουν ή να επιδεινώσουν ακούσια μια κρίση.

Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006), κάθε σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων εξασφαλίζει:

- Την ελαχιστοποίηση των ζημιών της κρίσης.
- Την εμπόδιση της εκδήλωσης δευτερογενών κρίσεων και παρενεργειών της κύριας κρίσης.
- Τον έλεγχο της κρίσης, όταν αυτή εκδηλωθεί.
- Την αποτροπή του αιφνιδιασμού των διαχειριστών κρίσεων και της δημιουργίας χαοτικών καταστάσεων, ιδιαίτερα όταν οι κρίσεις είναι απρόβλεπτες ή αιφνίδιες.
- Την έγκαιρη αντίδραση στην δράση της κρίσης.

Επιπλέον, επειδή οι κρίσεις δεν προσδιορίζονται χρονικά, τα σχέδια αυτά πρέπει να καταρτίζονται, να δοκιμάζονται, να αναθεωρούνται και να συμπληρώνονται συνεχώς ανεξάρτητα από τις πιθανότητες της πρακτικής εφαρμογής τους (Σφακιανάκης, 2006). Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι τις περισσότερες φορές, παρά την ύπαρξη σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων, πολλοί επιλέγουν να παραμείνουν μόνο στο στάδιο της κατάρτισης χωρίς να προχωρούν σε δοκιμή, αναθεώρηση και συμπλήρωση των σχεδίων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων να μένουν, δυστυχώς, τις περισσότερες φορές στο «συρτάρι», με τη μορφή δύσχρηστων, επιφανειακών και ξεπερασμένων σχεδίων, τα οποία αναζητούνται μόνο όταν ξεσπάσει μια κρίση και η εφαρμογή τους μπορεί να αποτελεί ακόμα και πηγή κινδύνου (Heath, 2013).

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η ύπαρξη ενός σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων είναι υψίστης σημασίας, καθώς περιγράφει το πως θα αντιδράσει ο οργανισμός σε πιθανές κρίσεις, ώστε να ελαχιστοποιήσει τις βλάβες και να αποκαταστήσει τις εργασίες του, το συντομότερο δυνατό (Marker, 2020). Αυτό το καθιστά ένα από τα βασικότερα εργαλεία στα χέρια ενός διαχειριστή κρίσεων, ενώ η ύπαρξή του αποτελεί δείγμα καλής οργάνωσης και Διοίκησης σε έναν οργανισμό (Σφακιανάκης, 2006).

3.2 Περιεχόμενο και χαρακτηριστικά σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων

Η αντιμετώπιση μιας κρίσης περιλαμβάνει την αντιμετώπιση όλων των δυσμενών συνεπειών του γενεσιουργού αιτίου της, καθώς και τις συνέπειες των πιθανών δευτερογενών κρίσεων και γενικότερα όλες τις δυσμενείς παρενέργειες και καταστάσεις που δημιουργεί. Επομένως, ένα αποτελεσματικό σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων πρέπει να προβλέπει όλες τις πιθανές δυσμενείς συνέπειες και για κάθε μια από αυτές να υπάρχει ένα μέτρο αντιμετώπισης. Με βάση τα παραπάνω καθορίζεται, λοιπόν, και το περιεχόμενο ενός σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων (Σφακιανάκης, 2006).

Κατά τον Σφακιανάκη (2006), η διαδικασία καθορισμού του περιεχομένου ενός σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων είναι η ακόλουθη: Αρχικά, διεξάγεται η διαδικασία ανάλυσης κινδύνου (ή προσδιορισμός κινδύνου/ risk analysis) κατά την οποία προσδιορίζονται οι πιθανοί κίνδυνοι και συνεπώς οι πιθανές κρίσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός ενώ παράλληλα καθορίζονται και τα χαρακτηριστικά των κρίσεων.

Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006), τα περισσότερα φαινόμενα που αποτελούν πηγές κινδύνου και προκαλούν δυσμενή αποτελέσματα και συνεπώς κρίσεις είναι γνωστά. Επομένως, γνωστά θα είναι και τα χαρακτηριστικά αυτών των κρίσεων, αφού εξαρτώνται από τα χαρακτηριστικά του φαινομένου. Πέρα από αυτά τα γνωστά στοιχεία, υπάρχουν και τα στοιχεία των κρίσεων που έχουν ήδη συμβεί και τα οποία καταγράφονται από τους επιστήμονες που εξετάζουν τα φαινόμενα των κρίσεων. Αυτές οι καταγραφές αναλύονται στατιστικά και προκύπτουν τα χαρακτηριστικά των κρίσεων. Μέσα από αυτά οι συντάκτες ενός σχεδίου αντιμετώπισης μπορούν να εντοπίσουν τα σύνολα που είναι παρόμοια με τα δικά τους και να δουν τι είδους κρίσεις υπέστησαν, καθώς και ποιες ήταν οι συνέπειές τους. Τέλος, ένας συντάκτης σχεδίου μπορεί να κάνει λογικές υποθέσεις και για μη παρατηρηθέντα ή καταγεγραμμένα ενδεχόμενα.

Με τους παραπάνω τρόπους συγκεντρώνονται και καταγράφονται όλες οι πιθανές πηγές κινδύνου και συνεπώς κρίσεων, τα δυσμενή δευτερογενή αποτελέσματά τους, καθώς και όλες οι εκδοχές στην εξέλιξη μιας κρίσης. Αυτή η καταγραφή των διαφόρων πιθανών αρνητικών εκβάσεων στην εξέλιξη ενός

κρίσιμου περιστατικού ονομάζεται σχεδιασμός του χειρότερου σεναρίου (worst-case scenario planning) και σύμφωνα με τους Pollard & Hotho (όπως αναφέρεται στο Taneja, et al., 2014) είναι απαραίτητο να περιλαμβάνεται στο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων. Έτσι, ο διαχειριστής, που συνήθως είναι και ο συντάκτης του σχεδίου, γνωρίζει τι πρόκειται να αντιμετωπίσει και λαμβάνει το αντίστοιχο μέτρο για κάθε μια περίπτωση.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι ένας οργανισμός παρόλο που μπορεί να έχει εντοπίσει όλες τις πηγές κρίσεων, συνήθως, δεν έχει τη δυνατότητα να τις χειριστεί όλες μαζί. Έτσι, κατά τη διάρκεια κατάρτισης ενός σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων πρέπει να κάνει μια ιεράρχηση των προβλημάτων, προκειμένου να δοθεί έμφαση στα πιο σημαντικά και επείγοντα. Ο κάθε οργανισμός χρησιμοποιεί τις δικές του προσεγγίσεις για την ιεράρχηση, αλλά μια συχνή περίπτωση είναι η αξιολόγηση των κρίσεων με βάση τα παρακάτω μέτρα (Heath, 2013):

- Η πιθανότητα εμφάνισης της κατάστασης.
- Το μέγεθος ή η κλιμάκωση της κατάστασης.
- Το μέγεθος που οι μέτοχοι θεωρούν ότι έχει η κατάσταση.
- Οι επιπτώσεις της στον οργανισμό.

Το καθένα από αυτά τα μέτρα μπορεί να αξιολογηθεί με μια βαθμολογία, η οποία μπορεί να είναι όσο απλή ή συγκεκριμένη θέλει η ομάδα διαχείρισης κρίσεων (π.χ. μικρή, μεσαία, μεγάλη). Έτσι, δίνεται στον κάθε όρο μια αριθμητική αξία ανάλογα με τον βαθμό προτεραιότητας (Heath, 2013). Η παραπάνω διαδικασία ιεράρχησης των κρίσεων με βάση τον βαθμό επικινδυνότητάς τους συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότερη διαχείρισή τους.

Με βάση τα προαναφερθέντα συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι το σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων περιλαμβάνει όλες τις δυσμενείς συνέπειες μια κρίσης (θεωρητικά, καταγεγραμμένα, υποθετικά), καθώς και όλα τα μέτρα αντιμετώπισής τους. Τα μέτρα περιγράφουν ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο θα ενεργήσουν τα πρόσωπα, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν τα απαραίτητα μέσα και υλικά για την κατάλληλη διαχείριση της κάθε περίπτωσης, ώστε να υπάρχει το επιθυμητό αποτέλεσμα (Σφακιανάκης, 2006).

Συγκεκριμένα για κάθε μέτρο προσδιορίζονται (Σφακιανάκης, 2006):

- Ποιος ή ποιοι είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή του. Όταν είναι πολλοί οι υπεύθυνοι καθορίζεται ποιος είναι επικεφαλής και ποιος υπάγεται σε ποιον.
- Ποια καθήκοντα έχουν οι υπεύθυνοι εφαρμογής του μέτρου και πώς θα τα εκτελέσουν.
- Ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση της κάθε περίπτωσης και ποιοι θα χειρίζονται τα μέσα αυτά.
- Πότε θα ενεργήσουν τα άτομα και πότε θα χρησιμοποιηθούν τα μέσα, ώστε να υπάρχουν ταυτόχρονες ενέργειες για εξοικονόμηση χρόνου και να εξασφαλίζεται ο έλεγχος και ο συντονισμός.
- Για τους υπεύθυνους εφαρμογής του μέτρου ορίζονται και οι αναπληρωτές τους, εάν το μέτρο είναι κρίσιμο ορίζονται και οι αναπληρωτές των αναπληρωτών.

Κατά τον Σφακιανάκη (2006), όσο πιο λεπτομερές και ακριβές είναι ένα σχέδιο ως προς τα ενδεχόμενα της κρίσης και τα μέτρα αντιμετώπισής τους, τόσο πιο αποτελεσματικό είναι. Ιδανικά, η απλή εφαρμογή του θα πρέπει να εξασφαλίζει την άριστη διαδικασία αντιμετώπισης μιας κρίσης και ο διαχειριστής απλά να παρακολουθεί και να ελέγχει, ενώ ο συντονισμός η λήψη διορθωτικών μέτρων και η επέμβαση να γίνονται μόνο σε έκτακτες περιπτώσεις.

Γενικότερα, υπάρχουν πολλές και διαφορετικές απόψεις για τη μορφή και το περιεχόμενο που πρέπει να έχουν τα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων. Ο Robbins (όπως αναφέρεται στο Heath, 2013) υποστηρίζει ότι τα σχέδια μπορεί να είναι: ειδικά ή κατευθυντήρια. Τα ειδικά έχουν ξεκάθαρους ορισμένους σκοπούς, δεν είναι διφορούμενα και τις περισσότερες φορές είναι βαθμιδωτά και διαδοχικά. Από την άλλη πλευρά τα κατευθυντήρια σχέδια είναι πιο ελεύθερα και χαλαρά. Σύμφωνα με τον McCaskey (όπως αναφέρεται στο Heath, 2013), τα κατευθυντήρια σχέδια προτιμώνται, όταν υπάρχει μεγάλη ασάφεια, γεγονός που καθιστά αναγκαία την ελαστικότητα, ώστε να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απροσδόκητες αλλαγές.

Ο Heath (2013) υποστηρίζει ότι τα σχέδια για την αντιμετώπιση των κρίσεων πρέπει να παράγονται με τρεις τρόπους:

- Να υπάρχει ένα βασικό σχέδιο ή βασικές οδηγίες.
- Απλές στρατηγικές ή συγκεκριμένα σχέδια για την κατάσταση.
- Σύντομα σχέδια δράσης σε επίπεδο μονάδας.

Συνεπώς, κατά τον ίδιο, το σχέδιο ενός οργανισμού για την αντιμετώπιση μιας κρίσης πρέπει να περιλαμβάνει τρία είδη σχεδίων: τα γενικά, της στρατηγικής και τα προσανατολισμένα προς τις μονάδες. Οι λεπτομέρειες μπορούν να παρουσιαστούν σε εύρος, στο έγγραφο που περιλαμβάνει το γενικό σχεδιασμό. Οι συντονισμένες δραστηριότητες μπορούν να αναλυθούν στο έγγραφο με τη στρατηγική. Ενώ οι ενέργειες που θα αναλάβουν συγκεκριμένα άτομα και μονάδες, μπορούν να αποδοθούν σε ένα σύντομο σχέδιο δράσης, στο έγγραφο για το επίπεδο της μονάδας.

Όσον αφορά τώρα τα χαρακτηριστικά ενός καλού σχεδίου, αυτά είναι σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006) τα ακόλουθα:

- Να είναι απλό, κατανοητό, εύκολο στο χειρισμό του και σωστά δομημένο, ώστε να βρίσκει ο διαχειριστής εύκολα αυτό που ψάχνει.
- Να περιορίζεται στα ουσιώδη.
- Να είναι εύκαμπτο.
- Να είναι συντονισμένο. Δηλαδή όλες οι προβλεπόμενες ενέργειες να είναι αλληλένδετες και παράλληλες και να μην παρουσιάζονται επικαλύψεις και επαναλήψεις.
- Να εξασφαλίζει τη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων στην αντιμετώπιση της κρίσης.
- Να αποκεντρώνει τις εξουσίες και τις ευθύνες, χωρίς όμως να χάνεται ο έλεγχος από τον κύριο διαχειριστή της κρίσης.
- Να παρέχει στον διαχειριστή της κρίσης τη δυνατότητα να παρακολουθεί συνολικά την κρίση, καθώς και τη δυνατότητα να ελέγχει και να συντονίζει όλα τα μέτρα.
- Να προβλέπει την αξιοποίηση όλων των προσώπων και των μέσων που είναι διαθέσιμα και μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις να προβλέπει εξωτερική βοήθεια.
- Να συνοδεύεται από ένα καλό σχέδιο επικοινωνιών και από όλα τα άλλα βοηθητικά σχέδια.

Όταν ολοκληρωθεί και ελεγχθεί η πληρότητα του σχεδίου, δεν μένει ανενεργό και αμετάβλητο. Αρχικά, πρέπει να δοκιμάζεται μέσω της εκτέλεσης ασκήσεων και προσομοιώσεων εφαρμογής του. Στη συνέχεια πρέπει να αξιολογούνται όλες οι ενέργειες, ώστε να λαμβάνονται τα κατάλληλα διορθωτικά, πρόσθετα και επικαλυπτικά μέτρα. Όλα τα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων πρέπει να συμπληρώνονται, να βελτιώνονται, να τροποποιούνται και να ενημερώνονται με βάση τις πιθανές νέες ανάγκες και τα νέα δεδομένα που προκύπτουν. Δυστυχώς, τις περισσότερες φορές, όταν και αν συνταχθούν τα συγκεκριμένα σχέδια, μένουν καταχωνιασμένα και ανασύρονται μόνο στην περίπτωση που προκύψει κάποια κρίση, από διαχειριστές που δεν γνωρίζουν πως να τα χρησιμοποιήσουν και ούτε μπορούν να τα εφαρμόσουν (Σφακιανάκης, 2006).

3.3 Δομή ενός τυπικού σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων

Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006), τα περισσότερα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων αποτελούνται από τα εξής πέντε κύρια μέρη/ παραγράφους:

A. Το μέρος της περιγραφής της κατάστασης

Στο συγκεκριμένο μέρος περιγράφονται:

- Η ίδια η κρίση. Δηλαδή το είδος, το μέγεθος, η σφοδρότητα, η διάρκεια, η πιθανότητα, ο βαθμός προειδοποίησης, το γενεσιουργό αίτιο και τα λοιπά χαρακτηριστικά της κρίσης, που αναμένεται να εκδηλωθεί.
- Η κατάσταση που θα δημιουργήσει η κρίση. Δηλαδή, τα βασικά και δευτερογενή δυσμενή αποτελέσματα του γενεσιουργού αιτίου, οι συνέπειές τους, οι πιθανές παρενέργειες, καθώς και όλα τα στοιχεία που αποτελούν το περιεχόμενο του σχεδίου.
- Η κατάσταση του δυνητικού υποκειμένου της κρίσης, το οποίο πρέπει να την αντιμετωπίσει. Δηλαδή ποια πρόσωπα και μέσα διαθέτει και γενικά ποιους πόρους μπορεί να αντιπαρατάξει για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την κρίση.

B. Το μέρος της αποστολής

Σε αυτό το μέρος περιγράφεται η βούληση, η απόφαση και η εντολή της διοίκησης να αντιμετωπιστεί η κρίση. Η εντολή αυτή εσωκλείει και την εντολή της σχεδίασης και εφαρμογής των μέτρων που περιλαμβάνει η σχεδίαση. Επιπλέον, καθορίζεται η αποστολή όλων όσων εμπλέκονται στην αντιμετώπιση της κρίσης δηλαδή του διαχειριστή, της ομάδας διαχείρισης και των λοιπών συντονιστικών οργάνων ή προσώπων που αναλαμβάνουν να διαχειριστούν την κρίση μαζί με την εξουσία και την ευθύνη που τους αναλογεί (Σφακιανάκης, 2006).

Γ. Το μέρος της εκτέλεσης του σχεδίου

Στο συγκεκριμένο μέρος περιγράφεται πως θα υλοποιηθεί η αντιμετώπιση της κρίσης και ειδικότερα (Σφακιανάκης, 2006):

- Ποια μέτρα θα ληφθούν, πότε θα ληφθούν και από ποια άτομα.
- Πώς θα ενεργήσουν τα άτομα, ώστε να αντιμετωπίσουν κάθε συνέπεια της κρίσης.
- Ποια πρόσωπα ή ομάδες έχουν την ευθύνη να ενεργήσουν και να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα για κάθε περίπτωση. Όταν πρόκειται για πολλά πρόσωπα καθορίζεται η συγκρότησή τους, η υπαγωγή τους, τα καθήκοντά τους, καθώς και τα όρια εξουσίας και ευθύνης τους.
- Τα μέτρα συντονισμού και ελέγχου, ώστε να μην υπάρχουν καθυστερήσεις, επικαλύψεις και επαναλήψεις ενεργειών. Με αυτό τον τρόπο θα εξασφαλίζεται η παράλληλη δραστηριότητα όλων των ενεργειών με σκοπό την εξοικονόμηση χρόνου, μέσων και προσπάθειών.

Δ. Το μέρος της υποστήριξης

Σε αυτό το μέρος περιγράφεται πως θα υποστηριχθεί ολόκληρη η προσπάθεια αντιμετώπισης της κρίσης από τα διάφορα τμήματα του συνόλου, το προσωπικό, τους συνεργάτες τους διάφορους φορείς και τις εξωτερικές πηγές.

Συγκεκριμένα, σε αυτό το σημείο περιγράφονται όλα τα διατιθέμενα μέσα, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης. Πρόκειται, δηλαδή, για τους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν και περιλαμβάνουν το προσωπικό, τον εξοπλισμό, τις Υπηρεσίες και εγκαταστάσεις, καθώς και τους οικονομικούς πόρους ή τις ρυθμίσεις που απαιτούνται για να αντιμετωπιστεί μια κρίση. Τις περισσότερες φορές τα στοιχεία αυτά των

διαθέσιμων πόρων αναγράφονται σε ιδιαίτερες καταστάσεις, οι οποίες ενημερώνονται, συμπληρώνονται και αναθεωρούνται τακτικά και συνοδεύουν κάθε σχέδιο σαν παράρτημα ή προσθήκη του (Σφακιανάκης, 2006).

Οι καταστάσεις που καταρτίζονται σε αυτό το σημείο είναι οι ακόλουθες:

- Καταστάσεις προσωπικού: πρόκειται για τις καταστάσεις οι οποίες περιλαμβάνουν τα ονόματα, τις διευθύνσεις και τους αριθμούς τηλεφώνων όλων των υπευθύνων για τον χειρισμό της κρίσης, του εξειδικευμένου προσωπικού, των άμεσων ή έμμεσων εμπλεκόμενων προσώπων, οργανισμών και φορέων με ειδικές αρμοδιότητες που ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν, όλου του προσωπικού που εργάζεται στον οργανισμό, καθώς και του αναπληρωματικού προσωπικού.
- Καταστάσεις εξοπλισμού: περιλαμβάνει όλο τον εξοπλισμό για την αντιμετώπιση της κρίσης.
- Καταστάσεις υπηρεσιών και εγκαταστάσεων: περιλαμβάνει την καταγραφή των υπηρεσιών και εγκαταστάσεων, οι οποίες είτε είναι χρήσιμες για τη διαδικασία αντιμετώπιση της κρίσης, είτε γιατί λόγω της φύσης τους χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή, είτε γιατί είναι νευραλγικές και πρέπει να διατηρηθούν αλώβητες.
- Οικονομικοί πόροι και ρυθμίσεις: αναγράφονται οι οικονομικοί πόροι και οι ρυθμίσεις που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση των αναγκών της κρίσης. Οι οικονομικές ανάγκες εξαρτώνται από το μέγεθος, το είδος και τη διάρκεια της κρίσης και αντιμετωπίζονται είτε με απευθείας χορήγηση οικονομικών πόρων, είτε με οικονομικές ρυθμίσεις.

Πέρα από τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση της κρίσης, σε αυτό το μέρος του σχεδίου μπορεί να περιγράφονται ακόμα, διάφορες λεπτομέρειες διαχείρισης της κρίσης, οδηγίες Διοικητικής μέριμνας, διαδικαστικές λεπτομέρειες και διάφορες επιβοηθητικές διαδικασίες.

E. Το μέρος των Επικοινωνιών

Σε αυτό το μέρος περιγράφεται οτιδήποτε έχει σχέση με την χρησιμοποίηση, την οργάνωση, τη διάθεση και τη λειτουργία των μέσων επικοινωνίας. Τα στοιχεία αυτά, συνήθως, περιλαμβάνονται σε ένα ειδικό σχέδιο, το οποίο ονομάζεται

σχέδιο επικοινωνιών (crisis communication plan) και αποτελεί παράρτημα του γενικού σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων (Σφακιανάκης, 2006).

Συγκεκριμένα το μέρος των επικοινωνιών περιλαμβάνει (Heath, 2013):

- Ποιος πληροφορείται (εσωτερικές και εξωτερικές ομάδες).
- Πώς θα διανεμηθούν οι πληροφορίες.
- Οδηγίες για την αντιμετώπιση των ΜΜΕ.
- Οδηγίες για τις έρευνες που θα γίνουν έξω από τον οργανισμό.
- Οδηγίες αντιμετώπισης των ενδιαφερόμενων μερών (σε αυτούς περιλαμβάνονται τα μέλη του προσωπικού, οι πελάτες, οι κάτοχοι μετοχών, οι χρήστες, οι προμηθευτές, οι πιστωτές και οι ασφαλιστές).

Το σχέδιο επικοινωνιών παρουσιάζεται εκτενέστερα σε επόμενο κεφάλαιο (κεφάλαιο 6). Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι η παραπάνω δομή του σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων δεν είναι υποχρεωτική. Ο κάθε οργανισμός ανάλογα με το μέγεθος, το είδος και τις ανάγκες του μπορεί να διαμορφώσει τα δικά του προσαρμοσμένα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων. Το σημαντικό στην προκειμένη περίπτωση δεν είναι τόσο η δομή, αλλά η ύπαρξη ενός σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων (Σφακιανάκης, 2006).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

4.1 Ορισμός στρατηγικής και στρατηγικού μάνατζμεντ

Η έννοια της «στρατηγικής», όπως συνέβη και με την έννοια της κρίσης, φαίνεται ότι αναπτύχθηκε στην Αρχαία Ελλάδα και προκύπτει από τη λέξη στρατηγός, η οποία με τη σειρά της προέρχεται από τις ρίζες «στρατός» και «άγω» που σημαίνει οδηγώ. Το ελληνικό ρήμα στρατηγώ σημαίνει: «σχεδιάζω την καταστροφή των εχθρών κάποιου μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων» (Bracker, 1980). Παρατηρείται, λοιπόν, ότι η έννοια της στρατηγικής αρχικά χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει την επίτευξη των στρατιωτικών σκοπών και έχει οριστεί ως: «η σύζευξη μέσων και σκοπών υπό το πρίσμα πραγματικής ή ενδεχόμενης σύγκρουσης» (Κολιόπουλος, 2008). Αυτή η σύνδεση της στρατηγικής με το στρατιωτικό και πολιτικό πλαίσιο παρέμεινε προεξέχουσα καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας και συζητήθηκε από διάφορους σημαντικούς συγγραφείς όπως ο Shakespeare, ο Montesquieui, ο Kant, ο Clausewitz κ.α. (Bracker, 1980).

Μια από τις πρώτες γνωστές εφαρμογές της στρατηγικής στον τομέα των επιχειρήσεων συνέβη, όταν ο Σωκράτης παρηγόρησε τον Νικομαχίδη, έναν Έλληνα στρατιωτικό, ο οποίος έχασε την εκλογή του για τη θέση του στρατηγού από τον Αντισθένη που ήταν Έλληνας επιχειρηματίας. Τότε ο Σωκράτης συνέκρινε τα καθήκοντα ενός στρατηγού και ενός επιχειρηματία και έδειξε στον Νικομαχίδη ότι σε κάθε περίπτωση σχεδιάζει τη χρήση των πόρων κάποιου για την επίτευξη των σκοπών. Στη συνέχεια αυτή η άποψη χάθηκε και εμφανίστηκε πάλι μετά την Βιομηχανική Επανάσταση (Bracker, 1980).

Η ανάγκη για μια επιχειρησιακή στρατηγική έγινε μεγαλύτερη μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, καθώς η επιχείρηση μετακινήθηκε από ένα σταθερό σε ένα ταχύτερα μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτή η αλλαγή οφείλεται σε δυο παράγοντες: α) τη σημαντική επιτάχυνση του ρυθμού μεταβολής εντός των επιχειρήσεων και β) την επιταχυνόμενη εφαρμογή της επιστήμης και της τεχνολογίας στη διαδικασία διαχείρισης. Αυτός ο επιταχυνόμενος ρυθμός

αλλαγής θέτει ένα πλεονέκτημα στην ικανότητα πρόβλεψης της αλλαγής, στην εκμετάλλευση νέων ευκαιριών και στην έγκαιρη λήψη μέτρων για την αποφυγή απειλών κατά της επιχείρησης. Οι νέες τεχνολογίες προκάλεσαν το ενδιαφέρον και την αποδοχή αναλυτικών προσεγγίσεων στη λήψη αποφάσεων που αύξησαν την ικανότητα της διοίκησης να αντιμετωπίζει το ολοένα και πιο αβέβαιο μέλλον (Bracker, 1980).

Όσον αφορά τον συσχετισμό της στρατηγικής με τον κόσμο των επιχειρήσεων φαίνεται ότι η πρώτη σύγχρονη απόπειρα έγινε από τους Von Neumann & Morgenstern (όπως αναφέρεται στο Bracker, 1980) με τη θεωρία παιγνίων τους. Οι ίδιοι όρισαν την στρατηγική ως: «μια σειρά ενεργειών που λαμβάνονται από μια επιχείρηση με βάση τη συγκεκριμένη κατάσταση». Έκτοτε έχουν αναπτυχθεί διάφορες έννοιες για την επιχειρησιακή στρατηγική. Οι Steiner & Miner (όπως αναφέρεται στο Bracker, 1980) υποστηρίζουν ότι η στρατηγική είναι: «ο σχηματισμός της εταιρικής αποστολής, ο καθορισμός των σκοπών του οργανισμού υπό το φως των εξωτερικών και εσωτερικών δυνάμεων, η διαμόρφωση συγκεκριμένων πολιτικών και στρατηγικών για την επίτευξη των σκοπών και η διασφάλιση της ορθής εφαρμογής τους, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι βασικοί σκοποί και στόχοι του οργανισμού». Οι Schendel & Hofer (όπως αναφέρεται στο Bracker, 1980) ισχυρίζονται ότι η στρατηγική παρέχει κατευθυντήριες ενδείξεις σε έναν οργανισμό που του επιτρέπουν να επιτυγχάνει τους σκοπούς του, ενώ ταυτόχρονα ανταποκρίνεται στις ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντός του.

Σύμφωνα με τον Rughase (όπως αναφέρεται στο Bloch, 2014), στον κόσμο των επιχειρήσεων ο όρος της στρατηγικής χρησιμοποιείται ευρέως από τα ανώτερα στελέχη και ορίζεται ως: «ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός θα επιτύχει σκόπιμα επιλεγμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα». Οι Mintzberg, et al. (όπως αναφέρεται στο Bloch, 2014) θεωρώντας τον παραπάνω ορισμό ανεπαρκή και περιορισμένο έρχονται να προσθέσουν πέντε υποπροσδιορισμούς, τα λεγόμενα «πέντε Π (Ps) της στρατηγικής». Αρχικά, η στρατηγική είναι ένα Πλάνο (Plan), μια κατεύθυνση δράσης που πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός. Δεύτερον, η στρατηγική είναι ένα Πρότυπο (Pattern) υπάρχει, δηλαδή, μια συνέπεια στη συμπεριφορά με την πάροδο του χρόνου. Τρίτον, η στρατηγική είναι μια Θέση (Position) που σημαίνει την τοποθέτηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών σε

συγκεκριμένες αγορές. Τέταρτον, η στρατηγική είναι μια Προοπτική (Perspective), περιγράφει, δηλαδή, το όραμα του οργανισμού για το πως πρέπει να γίνουν τα πράγματα. Τέλος, η στρατηγική μπορεί να γίνει αντιληπτή ως ένα Τέχνασμα/ Κόλπο (Ploy), ένας ελιγμός που σκοπό έχει να ξεγελάσει έναν αντίπαλο ή ανταγωνιστή.

Συνοψίζοντας τους παραπάνω ορισμούς γίνεται αντιληπτό ότι η επιχειρησιακή στρατηγική έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: διεξάγεται μια περιβαλλοντική ανάλυση για να καθοριστεί η στάση της επιχείρησης στο πεδίο της και στη συνέχεια οι πόροι της επιχείρησης αξιοποιούνται με τον κατάλληλο τρόπο, ώστε να επιτευχθούν οι κύριοι σκοποί της επιχείρησης. Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα σχέδιο το οποίο περιγράφει πως θα επιτευχθούν οι οργανωσιακοί σκοποί, έχοντας πρώτα λάβει υπόψη τις δυνάμεις και αδυναμίες του οργανισμού, οι οποίες εναρμονίζονται με τις ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο περιβάλλον (Bracker, 1980).

Οι έννοιες της επιχειρησιακής στρατηγικής που έχουν αναπτυχθεί στον ακαδημαϊκό χώρο έχουν άμεση οργανωτική εφαρμογή μέσα από το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) (Bracker, 1980). Οι Ginter, et al. (όπως αναφέρεται στο Jasper & Crossan, 2012) όρισαν το στρατηγικό μάνατζμεντ ως: «μια βασική διαδικασία για την αντιμετώπιση των εξωτερικών αλλαγών». Αυτή η εξωτερικά προσανατολισμένη φιλοσοφία διοίκησης υιοθετείται από τους περισσότερους σύγχρονους οργανισμούς, καθώς συνδέει τη στρατηγική σκέψη με την οργανωτική δράση. Ο Kong (όπως αναφέρεται στο Jasper & Crossan, 2012) υποστήριξε ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να ερμηνευθεί ως ένα σύνολο διαχειριστικών ενεργειών και αποφάσεων ενός οργανισμού, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διευκολύνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τη μακροπρόθεσμη ανώτερη επίδοση του οργανισμού έναντι των άλλων. Οι Nag, et al. (όπως αναφέρεται στο Jasper & Crossan, 2012) τόνισαν ότι: «το πεδίο του στρατηγικού μάνατζμεντ ασχολείται με τις σημαντικές προβλεπόμενες και αναδυόμενες πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται από τους γενικούς διευθυντές για λογαριασμό των ιδιοκτητών, οι οποίες περιλαμβάνουν τη χρήση των πόρων, ώστε να βελτιωθεί η επίδοση των εταιρειών στο εξωτερικό τους περιβάλλον». Τέλος, σύμφωνα με τους Wheelen, et al. (2017): «το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και

ενεργειών που βοηθούν στον καθορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης ενός οργανισμού».

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς γίνεται αντιληπτό ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί μια συνεχή διαδικασία διοίκησης που στόχο έχει τη διαμόρφωση και την υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών. Προϋπόθεση αποτελεί η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί η χρήση των πόρων σε σχέση με τους σκοπούς (Bracker, 1980). Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι υψίστης σημασίας για τους οργανισμούς, καθώς παρέχει ένα πλαίσιο για την ανάπτυξη ικανοτήτων ώστε να προβλεφθούν και να αντιμετωπιστούν οι αλλαγές. Ταυτόχρονα συμβάλλει στην ανάπτυξη της ικανότητας αντιμετώπισης του αβέβαιου μέλλοντος, μέσω του καθορισμού της διαδικασίας για την επίτευξη των στόχων (Bracker, 1980).

4.2 Διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ

Το σημερινό ανταγωνιστικό και γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα ή ορισμένες φορές ακόμα και την επιβίωση ενός οργανισμού. Για τους παραπάνω λόγους η ανάγκη καθορισμού μιας στρατηγικής η οποία θα οδηγεί όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη προς την κατεύθυνση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού είναι απαραίτητη (Chika & Kalu, 2020). Σύμφωνα με τον Gareth (όπως αναφέρεται στο Chika & Kalu, 2020), η στρατηγική αποτελεί απαραίτητο εργαλείο, καθώς επιτρέπει σε έναν οργανισμό να είναι περισσότερο προληπτικός παρά αντιδραστικός στη διαμόρφωση του μέλλοντός του. Επιπλέον, η στρατηγική αποτελεί ένα προσχέδιο το οποίο καθοδηγεί έναν οργανισμό ως προς την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων και σκοπών του μέσω του κατάλληλου στρατηγικού σχεδιασμού (Chika & Kalu, 2020).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning) αποτελεί μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τον σχεδιασμό συγκριτικών στρατηγικών οι οποίες επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να εντοπίσει την κατάλληλη θέση μέσα στο βιομηχανικό περιβάλλον και να αντιμετωπίσει τους άλλους οργανισμούς (Koushafard, 2013).

Ουσιαστικά, πρόκειται για τη διαδικασία σχηματισμού της κατεύθυνσης ενός οργανισμού, όπου καθορίζονται το όραμα και η αποστολή του (Chika & Kalu, 2020). Αφού έχει οριστεί αυτή η κατεύθυνση του οργανισμού, ξεκινά η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ για να καθοριστεί πώς μπορεί να επιτευχθεί αυτή η κατεύθυνση.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ ή επιχειρηματική πολιτική (business policy) είναι μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τρία βασικά συστατικά (Preble, 1997): τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής και την αξιολόγηση της στρατηγικής (έλεγχος). Η διαμόρφωση της στρατηγικής (strategy formulation) ασχολείται με τον προσδιορισμό της μελλοντικής κατεύθυνσης του οργανισμού και περιλαμβάνει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, ώστε να προσδιοριστούν βασικές εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές, καθώς και εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες του οργανισμού (SWOT analysis). Επιπλέον, σε αυτή τη φάση περιλαμβάνεται και η ανάπτυξη της αποστολής και του οράματος του οργανισμού, καθώς και ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων του (Preble, 1997).

Η υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation) περιλαμβάνει την τροποποίηση των οργανωτικών δομών και διαδικασιών, ώστε να διασφαλιστούν οι προγραμματισμένες αποφάσεις (στρατηγικές, μακροπρόθεσμοι στόχοι). Αυτή η φάση περιλαμβάνει διαδικασίες όπως τον καθορισμό των ετήσιων στόχων και πολιτικών, τον καταμερισμό των πόρων για την επίτευξη των σκοπών, καθώς και την προσαρμογή των συστημάτων κινήτρων και ανταμοιβής, ώστε να ταιριάζουν καλύτερα με τις νέες στρατηγικές πρωτοβουλίες (Preble, 1997).

Τέλος, η αξιολόγηση της στρατηγικής (strategy evaluation) ασχολείται με τις διαδικασίες ελέγχου, οι οποίες περιλαμβάνουν την αναθεώρηση και ανατροφοδότηση της απόδοσης, ώστε να προσδιοριστεί αν επιτυγχάνονται τα σχέδια, οι στρατηγικές και οι στόχοι που έχουν καθοριστεί. Ανάλογα με τις πληροφορίες που προκύπτουν λαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες ή μέτρα για την επίλυση των προβλημάτων.

4.3 Η ευπάθεια της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ

Ύστερα από τον ορισμό και την ανάλυση του στρατηγικού μάνατζμεντ παρατηρείται ότι στην ευρύτερη βιβλιογραφία η συγκεκριμένη διαδικασία επικεντρώνεται κυρίως στον σχεδιασμό ανταγωνιστικών στρατηγικών, οι οποίες θα επιτρέψουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους του, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η πιθανότητα παρουσίασης προβλημάτων τα οποία θα μπορούσαν να υπονομεύσουν τα πλεονεκτήματα της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ (Preble, 1997). Επομένως, θα μπορούσε να λεχθεί ότι κατά τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ η διαχείριση κρίσεων δεν φαίνεται να λαμβάνεται ως μια σημαντική παράμετρος του στρατηγικού σχεδιασμού.

Οι οργανωμένες στρατηγικές αναμφισβήτητα προσφέρουν την δυνατότητα σε έναν οργανισμό να ενεργήσει στην ανταγωνιστική αγορά. Παρόλα αυτά οι περισσότεροι οργανισμοί στις στρατηγικές αυτές δεν ενσωματώνουν την πιθανότητα εμφάνισης προβλημάτων όπως τα ακόλουθα: τη δημιουργία μεγάλης περιβαλλοντικής ζημιάς από τις δραστηριότητες του οργανισμού, τη δημιουργία προϊόντων που δεν έχουν εξεταστεί για τις αρνητικές συνέπειές τους, την ευπάθεια του οργανισμού στην παραβίαση προϊόντων, την ύπαρξη ενδιαφερόμενων μερών τα οποία επιθυμούν να βλάψουν τον οργανισμό ή την ύπαρξη τεχνολογικών διαδικασιών οι οποίες δεν έχουν υποβληθεί σε ανάλυση χειρότερου σεναρίου και μπορούν να προκύψουν προβλήματα σε αυτές, λόγω ανθρώπινου σφάλματος και τεχνολογικών αποτυχιών (Preble, 1997).

Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό ότι η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ οδηγεί σε στρατηγικές που προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό, αλλά δεν δίνει την απαραίτητη προσοχή σε αμυντικές ενέργειες που θα μπορούσαν να δράσουν αποτρεπτικά σε ανεπιθύμητες και απρόβλεπτες κρίσεις. Η εμφάνιση αυτών των κρίσεων θα μπορούσε να υπονομεύσει την επιτυχία του οργανισμού στην αγορά, καθώς ο οργανισμός ενδέχεται να αντιμετωπίσει την απώλεια πολλών χρημάτων, την πιθανότητα ζημιάς στη φήμη και τη δημοτικότητά του και τελικά να απειλήσει ακόμα και την ίδια του την επιβίωση. Αυτές οι συνέπειες θα πρέπει να λειτουργήσουν ως κίνητρο για τα

στελέχη, ώστε να ενσωματώσουν τη διαχείριση κρίσεων στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Μέσω αυτής της ενσωμάτωσης θα μπορούσε ουσιαστικά να ενδυναμωθεί η περιοχή ευπάθειας της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ (Preble, 1997).

4.4 Ενσωμάτωση της διαχείρισης κρίσεων στο στρατηγικό μάνατζμεντ

Τα πεδία του στρατηγικού μάνατζμεντ και της διαχείρισης κρίσεων έχουν αναπτυχθεί στο μεγαλύτερο μέρος τους χωριστά και με έναν παράλληλο τρόπο. Τις τελευταίες δεκαετίες ορισμένοι ακαδημαϊκοί όπως ο Smith (όπως αναφέρεται στο Preble, 1997) και οι Mitroff, et al. (όπως αναφέρεται στο Preble, 1997) υποστήριξαν ότι υπάρχει αναπόσπαστη σύνδεση μεταξύ των δύο πεδίων, καθώς η εμφάνιση μιας οργανωτικής κρίσης θα μπορούσε να προκαλέσει αλλαγές στις υφιστάμενες στρατηγικές και δράσεις του οργανισμού, ενώ από την άλλη πλευρά η έλλειψη στρατηγικών δράσεων στη διαχείριση κρίσεων, θα μπορούσε να επηρεάσει το αποτέλεσμα της κρίσης (Reilly, 1987, όπως αναφέρεται στο Preble, 1997). Επιπλέον, οι Shrivastava & Mitroff (όπως αναφέρεται στο Preble, 1997) επεσήμαναν ότι οι κρίσεις αποτελούν γεγονότα τα οποία απειλούν τους βασικούς στόχους του οργανισμού για επιβίωση και κερδοφορία, ενώ ο Smith (όπως αναφέρεται στο Preble, 1997) τόνισε ότι πολλές κρίσεις συμβαίνουν λόγω αποτυχιών στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Σύμφωνα με τους Mitroff, et al. (όπως αναφέρεται στο Preble, 1997) η διαχείριση κρίσεων θα πρέπει να ενσωματώνεται στο στρατηγικό μάνατζμεντ, καθώς πέρα από την επίδραση που φαίνεται να έχει το ένα πεδίο στο άλλο, μοιράζονται επίσης πολλές ομοιότητες και κοινά χαρακτηριστικά τα οποία συμβάλλουν στην ανάπτυξη αυτής της σύνδεσης. Αυτά τα κοινά χαρακτηριστικά είναι τα ακόλουθα:

- Εστίαση στο περιβάλλον.
- Πολυάριθμα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Εμπλοκή των ανώτερων στελεχών του οργανισμού.
- Ανησυχία για ολόκληρο τον οργανισμό.
- Περιγραφή ενός σταθερού προτύπου.

- Αναπαράσταση των νεοεμφανιζόμενων διαδικασιών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι για να ενσωματωθεί η διαχείριση κρίσεων στο στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει πρώτα από όλα να αναγνωρισθεί η στρατηγική φύση της διαχείρισης κρίσεων (Preble, 1997). Σύμφωνα με τον Burnett (1998), η διαχείριση κρίσεων αποτελεί, κυρίως, ένα πρόβλημα στρατηγικής του οποίου η επίλυση απαιτεί από τους διαχειριστές να αντιμετωπίσουν τα έξι κύρια καθήκοντα που συνιστούν το στρατηγικό μάνατζμεντ:

1. Καθορισμός στόχων
2. Ανάλυση περιβάλλοντος
3. Διαμόρφωση στρατηγικής
4. Εφαρμογή στρατηγικής
5. Αξιολόγηση στρατηγικής
6. Στρατηγικός έλεγχος

Βέβαια οι κρίσεις διαφοροποιούνται από τις άλλες στρατηγικές αποφάσεις ως προς τα ακόλουθα στοιχεία (Burnett, 1998):

- Την πίεση του χρόνου
- Την περιορισμένη δυνατότητα ελέγχου
- Την αβεβαιότητα του επιπέδου απειλών
- Τον περιορισμό ανταπόκρισης

Παρατηρείται λοιπόν ότι μια κρίση περιορίζει τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ με τους τέσσερις παραπάνω τρόπους. Σε αντίθεση με τα επιχειρησιακά σχέδια τα οποία συνήθως ενημερώνονται σε μια περίοδο ενός ή δυο χρόνων, οι κρίσεις απαιτούν άμεση δράση. Αυτή η χρονική πίεση περιορίζει σε μεγάλο βαθμό την προσοχή που μπορούν να δώσουν οι διαχειριστές σε κάθε ένα από τα έξι καθήκοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Συνεπώς, όταν η διαχείριση κρίσεων δεν λαμβάνεται υπόψη από τους οργανισμούς, συνιστά ένα σημείο ευπάθειας για τις βασικές αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ (Burnett, 1998).

Παρά το γεγονός ότι μια κρίση μπορεί να απειλήσει τους στρατηγικούς στόχους και τα θεμέλια ενός οργανισμού και συνεπώς να επηρεάσει και να περιορίσει τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, δυστυχώς, σύμφωνα με τον Wisenblat

(όπως αναφέρεται στο Preble, 1997), πολλοί οργανισμοί δεν συμπεριλαμβάνουν τον σχεδιασμό κρίσεων, ως αναπόσπαστο στοιχείο του επιχειρηματικού τους σχεδιασμού. Αυτό συμβαίνει για τους εξής λόγους: Αρχικά, ορισμένοι μάνατζερ θεωρούν ότι δεν υπάρχει η ανάγκη πρόσθετων μέτρων διαχείρισης κρίσεων, καθώς πιστεύουν ότι καλύπτονται από τον σχεδιασμό εκτάκτων αναγκών (contingency planning). Σύμφωνα με τους Silva & McGann (όπως αναφέρεται στο Preble, 1997), αυτή η πεποίθηση είναι λανθασμένη, καθώς τα σχέδια εκτάκτων αναγκών εξετάζουν μόνο μερικές εναλλακτικές περιπτώσεις κρίσεων, οι οποίες ακολουθούν μια προβλέψιμη πορεία, ενώ εστιάζουν στον περιορισμό των ζημιών και όχι στην πρόληψη των κρίσεων (Smith, 1990, όπως αναφέρεται στο Preble, 1997). Ένας δεύτερος λόγος είναι ότι πολλοί θεωρούν τους οργανισμούς τους απρόσβλητους σε κρίσεις. Οι Mitroff & Pauchant (όπως αναφέρεται στο Preble, 1997) έδωσαν μια άλλη εξήγηση αυτή της «περιορισμένης συναισθηματικότητας» (bounded emotionality), η οποία αναφέρεται στους διαχειριστές που δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν τα συναισθήματα που τους προκαλεί μια κρίση και καταφεύγουν στην άρνηση ως μηχανισμό αντιμετώπισης της κατάστασης.

Τέλος, σημαντικό ρόλο παίζει η κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού, καθώς έχει παρατηρηθεί ότι οργανισμοί με ναρκισσιστική και εσωτερικά εστιασμένη οργανωτική ταυτότητα δεν λαμβάνουν υπόψη τη διαχείριση κρίσεων στο στρατηγικό τους σχεδιασμό και άρα θεωρούνται περισσότερο επιρρεπής σε κρίσεις (Pauchant & Mitroff, 1988, όπως αναφέρεται στο Preble, 1997). Επιπλέον, οι οργανισμοί που έχουν πετύχει μια οργανωτική αριστεία δύσκολα θα ενσωματώσουν τη διαχείριση κρίσεων στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, καθώς αυτή η ενσωμάτωση μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή της μέχρι τώρα επιτυχημένης κουλτούρας του οργανισμού τους. Παρόλα αυτά η ένταξη των δραστηριοτήτων διαχείρισης κρίσεων στο στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να μετατρέψει έναν επιρρεπή οργανισμό σε κρίσεις, σε έναν προετοιμασμένο οργανισμό για την αντιμετώπιση των κρίσεων.

Συνεπώς, με βάση τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η διαχείριση κρίσεων αποτελεί μια σημαντική παράμετρο του στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς η ενσωμάτωση της αμυντικής ικανότητας της διαχείρισης κρίσεων στην επιθετική εστίαση του στρατηγικού μάνατζμεντ θα συμβάλλει στο να καταστεί η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ πιο ολοκληρωμένη, διεξοδική και αποτελεσματική.

Αυτή η νέα διαδικασία θα οδηγήσει σε καλύτερη ισορροπία μεταξύ του παραγωγικού προσανατολισμού του οργανισμού και των καταστροφικών συνεπειών που δημιουργεί μια κρίση. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Taneja, et al. (2014) αυτή η ένωση θα επιτρέψει σε έναν οργανισμό όχι μόνο να επιβιώσει από μια κρίση, γεγονός που επιτυγχάνεται μέσα από τη διαχείριση κρίσεων, αλλά και να αναπτυχθεί πράγμα που εκπληρώνεται μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού (Chika & Kalu, 2020). Άλλωστε μια διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ που δεν επιδιώκει υψηλή αξιοπιστία, ετοιμότητα και οργανωτική ανθεκτικότητα απέναντι στις κρίσεις, δεν αποτελεί στρατηγικό μάνατζμεντ, καθώς σε περίπτωση κρίσης είναι καταδικασμένη να αποτύχει (Preble, 1997).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

5.1 Στρατηγική προετοιμασία

Η στρατηγική διαχείριση κρίσεων είναι μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τη λεπτομερή εξέταση του περιβάλλοντος, τον υπολογισμό του κινδύνου, τον σχεδιασμό των απρόβλεπτων καταστάσεων, τη διάθεση των πόρων αντιμετώπισης και την αξιοποίηση του κατάλληλου προσωπικού (Heath, 2013). Ο εκάστοτε οργανισμός με βάση την παραπάνω διαδικασία υιοθετεί ένα πλαίσιο αποφάσεων και επιλογών προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία σε μια κρίση (Marker, 2020). Οι στρατηγικές αυτές αποφάσεις διαμορφώνονται με βάση τις δομές, την κουλτούρα, τις αξίες, το όραμα και την αποστολή του εκάστοτε οργανισμού. Σύμφωνα με την Marker (2020) υπάρχουν πολλοί συντελεστές που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων ενός οργανισμού, όπως:

- Πολιτιστικοί: πρόκειται για την κουλτούρα και τις πολιτιστικές επιρροές ενός οργανισμού, οι οποίες μπορεί να είναι εσωτερικές και εξωτερικές. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται και οι επικρατέστεροι κανόνες ηθικής και αξιών.
- Θεσμικοί: αφορά τα προβλήματα που προκύπτουν από διάφορους κανονιστικούς και νομικούς περιορισμούς.
- Συμπεριφορικοί: αυτές οι επιρροές έχουν να κάνουν με τις πεποιθήσεις και τις νοοτροπίες που υπάρχουν εντός του οργανισμού (π.χ. ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν τα άτομα μέσα στον οργανισμό).
- Περιβαλλοντικοί: περιλαμβάνουν τις οικονομικές και τις τεχνολογικές συνθήκες.

Οι στρατηγικές αποφάσεις παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχημένη διαχείριση των κρίσεων, καθώς συμβάλλουν στη μείωση των αποτελεσμάτων της οργανωτικής νωθρότητας, της καθυστέρησης του χρόνου και του μεγέθους της κρίσης. Ταυτόχρονα, επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να είναι πιο ευέλικτος και επιδέξιος, καθώς και να αποφεύγει σημαντικά λάθη κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

Επιπλέον, αυξάνουν την ικανότητα επιβίωσης και αντιμετώπισης ενός οργανισμού και συνεπώς την ανθεκτικότητά του σε μια κρίση (Heath, 2013). Σε περίπτωση που δεν υπάρχει μια στρατηγική διαχείρισης κρίσεων οι συνέπειες μπορεί να είναι η πιθανότητα λήψης λανθασμένων αποφάσεων, η εσφαλμένη ή ασυνεπή επικοινωνία, καθώς και μια μακροχρόνια περίοδος ανάκαμψης (Marker, 2020).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι μια ολοκληρωμένη στρατηγική διαχείρισης κρίσεων πρέπει να περιλαμβάνει τόσο διοικητικές όσο και επικοινωνιακές στρατηγικές (οι επικοινωνιακές στρατηγικές αναλύονται στο κεφάλαιο 6). Οι περισσότεροι επιστήμονες υποστηρίζουν ότι οι στρατηγικές επικοινωνίας αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο μιας επιτυχημένης στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων. Συνεπώς, η διατήρηση μιας καλής και ανοιχτής επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη και η ανάπτυξη συνεργασιών αποτελούν βασικές διαστάσεις των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων (Marker, 2020).

Σύμφωνα με τον Heath (2013) η στρατηγική διαχείρισης της κρίσης περιλαμβάνει δύο βασικές δραστηριότητες:

- Τη δημιουργία μιας αποδεκτής διάθεσης για τη διαχείριση της κρίσης, μέσα στην «ευρύτερη εικόνα» του οργανισμού και του φυσικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος και
- την ανάπτυξη της ικανότητας ανταπόκρισης σε πιθανές κρίσεις, όταν αυτές προκύψουν.

Οι δυο αυτές δραστηριότητες ουσιαστικά καλύπτουν την προετοιμασία πριν την κρίση και την ικανότητα αντιμετώπισης και ανάκαμψης, όταν εμφανιστεί. Κατά τον ίδιο, στις αποτελεσματικές προετοιμασίες πριν την κρίση περιλαμβάνονται (Heath, 2013):

- Ο καθορισμός του κινδύνου και των αναγκών που εμπλέκονται.
- Ο καθορισμός των πολιτικών που καθιστούν αποτελεσματική την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων και αναγκών.
- Η σύλληψη και η ανάπτυξη της βάσης για τη διαχείριση της αντιμετώπισης μιας κρίσης.

- Η κατάλληλη διάθεση των πόρων για τη διαχείριση της αντιμετώπισης της κρίσης.

Αντιστοίχως, η αποτελεσματική ικανότητα για την αντιμετώπιση και ανάκαμψη από μια κρίση περιλαμβάνει:

- Την απόκτηση των απαραίτητων πόρων για την αντιμετώπιση της κρίσης.
- Την ανάπτυξη ενός πλάνου, που βοηθά στην επίλυση των κρίσιμων περιστατικών.
- Τη γρήγορη μετάβαση των στρατηγικών αντιμετώπισης και ανάκαμψης, σε δράσεις τακτικής μέσα στην κρίση.
- Την απαραίτητη εκπαίδευση για την αποτελεσματική χρήση των πόρων και των δράσεων κατά τη διάρκεια των κρίσεων.

Συνεπώς, παρατηρείται ότι οι δραστηριότητες πριν την κρίση υποδεικνύουν τις λειτουργίες για την εγκατάσταση και διατήρηση της διαχείρισης κρίσεων σε έναν οργανισμό, ενώ οι δραστηριότητες για ευελιξία και ικανότητα επικεντρώνονται στην αντιμετώπιση και την ανάκαμψη από μια κρίση. Όλες αυτές οι δραστηριότητες της στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων για να είναι πετυχημένες πρέπει να εκφράζουν το όραμα, την κουλτούρα και την αποστολή του εκάστοτε οργανισμού για τη γρήγορη γενική διαχείριση της κρίσης σύντομα και περιεκτικά. Οι στόχοι πρέπει να μεταδίδονται με ακρίβεια και το προσωπικό να έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στα ανατεθειμένα του καθήκοντα (Heath, 2013). Τέλος, γίνεται αντιληπτό ότι η καλύτερη στρατηγική διαχείρισης κρίσεων είναι η πρόληψη και όχι η απλή αντίδραση σε μια κρίση.

5.2 Στοιχεία της στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων

Σύμφωνα με τον Heath (2013), η στρατηγική διαχείρισης κρίσεων λαμβάνει υπόψη της δύο επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο είναι το υψηλότερο, αποκαλείται «Υψηλό Επίπεδο Στρατηγικής» (ΥΕΣ) και συνήθως υπεύθυνοι για τη χάραξή του είναι τα ανώτερα στελέχη και ο διευθύνων σύμβουλος (CEO) του οργανισμού. Το συγκεκριμένο επίπεδο στρατηγικής περιλαμβάνει τον καθορισμό της γενικής στρατηγικής, στο εσωτερικό της οποίας θα σχεδιαστούν περισσότερες

στρατηγικές που θα αφορούν σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Συνεπώς, η «ΥΕΣ» περιλαμβάνει δύο στοιχεία:

- Τον καθορισμό του γενικού στρατηγικού στόχου.
- Τον καθορισμό του λειτουργικού περιεχομένου που απαιτείται, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι.

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής περιλαμβάνει την σύλληψη των μεθόδων μέσω των οποίων μπορούν να επιτευχθούν οι «ΥΕΣ». Ουσιαστικά, πρόκειται για τη μετατροπή των «ΥΕΣ» σε λειτουργικές στρατηγικές, οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της «ΥΕΣ».

Μόλις ανακοινωθούν οι λειτουργικές στρατηγικές, η ομάδα διαχείρισης των κρίσεων μετατρέπει τις στρατηγικές σε δράσεις τακτικής. Επομένως, η στρατηγική διαχείριση εντοπίζει τους πόρους και συντονίζει τους υπολογισμούς και τις προμήθειες, ενώ η διαχείριση της τακτικής ασχολείται με τις κατάλληλες ενέργειες, που θα βοηθήσουν στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου (Heath, 2013).

Συμπεραίνεται λοιπόν ότι ο καθορισμός της στρατηγικής πρέπει να προηγείται κάθε άλλου βήματος στον σχεδιασμό διαχείρισης της κρίσης, καθώς η στρατηγική θέτει τη βάση για τον περαιτέρω προγραμματισμό του εκάστοτε οργανισμού. Μόλις καθοριστεί η στρατηγική, προσδιορίζονται οι ικανότητες και τα συστήματα που πρέπει να εφαρμόζονται, ώστε να υποστηριχθεί η καθορισμένη στρατηγική (Marker, 2020).

5.3 Βασικές στρατηγικές και μέθοδοι διαχείρισης κρίσεων

Σε σχέση με την αντιμετώπιση των κρίσεων έχουν προταθεί κατά καιρούς διάφορα σενάρια στρατηγικής και προσεγγίσεων. Συνήθως, οι στρατηγικές διαχείρισης που θα χρησιμοποιηθούν από τον εκάστοτε οργανισμό εξαρτώνται από το είδος της κρίσης, τη δυναμική ανάπτυξης της κρίσης με την πάροδο του χρόνου, την αβεβαιότητα, καθώς επίσης την ετοιμότητα του οργανισμού και τις αντιλήψεις των ενδιαφερόμενων μερών. Ένας άλλος διαχωρισμός που

παρατηρείται στις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων είναι ανάλογα με το αν οι στρατηγικές αυτές αφορούν γενικά τη διαχείριση της κρίσης ή εφαρμόζονται σε συγκεκριμένα στάδια της κρίσης (Bloch, 2014). Πάντως, πέρα από αυτές τις διαφοροποιήσεις οι οργανισμοί επιλέγουν στο τέλος τις στρατηγικές και τις μεθόδους διαχείρισης κρίσεων που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες του οργανισμού τους, λαμβάνοντας υπόψη τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα (Γεωργόπουλος, 2015).

Σε σχέση με τις γενικές στρατηγικές, ο Turnheim (όπως αναφέρεται στο Γεωργόπουλος, 2015) αναφερόμενος στις συγκρούσεις ενός οργανισμού με το περιβάλλον του, πρότεινε ορισμένες δυνατότητες επίλυσης, βασιζόμενος στις συμπεριφορές από τον κόσμο των ζώων και των ανθρώπων. Στον κόσμο των ζώων σε περίπτωση σύγκρουσης προκύπτουν αυθόρμητα δύο βασικές συμπεριφορές (ανάλογα με την ικανότητα σύγκρουσης):

- ο αγώνας και
- η φυγή.

Στην περίπτωση που δεν υπάρχει η διάθεση σύγκρουσης ή παρατηρείται ισορροπία δυνάμεων έρχονται να προστεθούν δυο συμπληρωματικές μέθοδοι, οι οποίες αναπτύχθηκαν από την κοινωνία των ανθρώπων. Αυτές είναι (Γεωργόπουλος, 2015):

- η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων (Delegation)
- ο συμβιβασμός και η συγκατάθεση (Compromise-Consent).

Οι «στρατηγικές του αγώνα» ενδείκνυται, όταν ο οργανισμός έχει υψηλές ανταγωνιστικές ικανότητες και δέχεται σχετικά ασθενείς απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον. Όσο πιο ανταγωνιστικές ικανότητες έχει ένας οργανισμός, τόσο πιο επιθετική στρατηγική μπορεί να εφαρμόσει. Συγκεκριμένα, αυτή η επιθετική στρατηγική μπορεί, μεταξύ άλλων, να λάβει τις ακόλουθες μορφές (Γεωργόπουλος, 2015):

- Στρατηγική γεωγραφικής επέκτασης σε αγορές που υπάρχει καλή προοπτική, ενώ αντίστοιχα οι ανταγωνιστές είναι ασθενείς.
- Στρατηγική τεχνολογικής ανάπτυξης σε τομείς που υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών.

- Στρατηγική προώθησης ποιότητας, δηλαδή κατασκευή ποιοτικά ανώτερων αγαθών ή υπηρεσιών σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- Στρατηγική επιθετικής προώθησης προϊόντων σε τομείς που τεκμηριώνονται συγκριτικά ή απόλυτα πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών.

Στην περίπτωση όμως, που οι ανταγωνιστικές δυνατότητες του οργανισμού για τη διεξαγωγή του αγώνα δεν είναι τόσο ισχυρές, ο οργανισμός ακολουθεί μια αμυντική στρατηγική. Η συγκεκριμένη στρατηγική ανάλογα με την έκβαση του αγώνα μπορεί να οδηγήσει είτε σε αποχώρηση του οργανισμού από την αγορά, είτε σε συμμαχία με τους ανταγωνιστές (Γεωργόπουλος, 2015).

Η «στρατηγική της φυγής» υλοποιείται από οργανισμούς που έχουν περιορισμένες δυνατότητες άμυνας και ταυτόχρονα η απειλή από το εξωτερικό περιβάλλον είναι μεγάλη. Κατά τον Turnheim (όπως αναφέρεται στο Γεωργόπουλος, 2015) η συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να λάβει τις εξής μορφές:

- Υποταγή στον αντίπαλο.
- Αργή υποχώρηση από την αγορά.
- Γρήγορη υποχώρηση από την αγορά.
- Διάλυση και εκκαθάριση.

Όσον αφορά τη «στρατηγική μεταφοράς αρμοδιοτήτων» εφαρμόζεται όταν οι απειλές του περιβάλλοντος και οι ικανότητες άμυνας της επιχείρησης είναι σχετικά μικρές. Με την συγκεκριμένη στρατηγική επιδιώκεται η μεταφορά των προβλημάτων που προκύπτουν από την κρίση σε φορείς που εμπλέκονται με τον οργανισμό, όπως είναι π.χ. οι ιδιοκτήτες, οι πιστωτές, το κράτος κ.τ.λ. Εδώ, απαιτείται βελτίωση των ικανοτήτων του οργανισμού και τα μέτρα που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής του ικανότητας είναι οι αυξήσεις κεφαλαίου, οι κεφαλαιακές συμμετοχές, οι εγγυήσεις κ.τ.λ. Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο προσωρινή, καθώς έχει να κάνει περισσότερο με τη λήψη μέτρων, παρά με τον σχεδιασμό μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2015).

Η «στρατηγική του συμβιβασμού και της συγκατάθεσης» επιλέγεται όταν υπάρχει υψηλή ανταγωνιστική ικανότητα του οργανισμού σε συνδυασμό με μεγάλη απειλή από το εξωτερικό περιβάλλον. Η συγκεκριμένη στρατηγική οδηγεί ουσιαστικά σε συμμαχίες με τους ανταγωνιστές. Επομένως, δημιουργείται μια συμμαχία/συνέργεια με δυο ή τρεις οργανισμούς ώστε (Γεωργόπουλος, 2015):

- Να «χτυπήσει» άλλους ανταγωνιστές και συγκεκριμένα τον πιο ισχυρό.
- Να αλληλοκαλυφθούν οι αδυναμίες τους και να ισχυροποιηθούν τα πλεονεκτήματά τους.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι οι παραπάνω στρατηγικές μπορούν να επηρεάσουν την οργανωτική δομή του οργανισμού, καθώς κατά κανόνα η δομή έπεται της στρατηγικής. Έτσι, παρατηρείται ότι η στρατηγική του αγώνα προκαλεί τη γρήγορη αλλαγή των οργανωτικών δομών. Η στρατηγική της φυγής οδηγεί στη διατήρηση των υφιστάμενων δομών. Η στρατηγική μεταβίβασης αρμοδιοτήτων συνεπάγεται αλλαγή των δομών, αλλά μόνο στο βαθμό που είναι απαραίτητο. Τέλος, η στρατηγική του συμβιβασμού δημιουργεί αλλαγές στις οργανωτικές δομές σε συνεργασία, όμως, με τους άλλους εταίρους (Γεωργόπουλος, 2015).



Εικόνα 6: Στρατηγικές διαχείρισης της κρίσης

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2015

Συνοψίζοντας τις παραπάνω στρατηγικές, οι οποίες φαίνονται και στην εικόνα 6, μπορεί να λεχθεί ότι η στρατηγική του αγώνα είναι μια στρατηγική που οδηγεί «προς τα εμπρός» και υποδηλώνει επενδύσεις σε καινοτομίες, ποιότητα, τεχνολογία και αγορές. Επιπλέον, περιλαμβάνει εξαγορές και συγχωνεύσεις. Από την άλλη η στρατηγική της φυγής είναι μια στρατηγική εγκατάλειψης του «πεδίου της μάχης» και περιλαμβάνει την οπισθοχώρηση από την αγορά και την εκποίηση των περιουσιακών στοιχείων. Η στρατηγική της μεταφοράς αρμοδιοτήτων αφορά στην κάλυψη ορισμένων, αυστηρά προσδιορισμένων τμημάτων της αγοράς και προτείνει επιλεκτικά τη μερική οπισθοχώρηση, τη συνεργασία, την καινοτομία, την επένδυση και την εξαγορά. Τέλος, η στρατηγική του συμβιβασμού και της συγκατάθεσης είναι μια στρατηγική συνεργασίας, η οποία συνεπάγεται την προσαρμογή του οργανισμού στην αγορά και την προώθηση της πολιτικής συμμαχιών (Γεωργόπουλος, 2015).

Σύμφωνα με τον Groh (2014), οι μέθοδοι διαχείρισης κρίσεων μπορούν να χωριστούν σε δύο ομάδες με βάση τα αποτελέσματα που μπορεί να περιμένει ένας οργανισμός από τη χρήση τους. Η πρώτη ομάδα αποτελείται από τις τακτικές μεθόδους και περιλαμβάνει: την αναπροσαρμογή, τη συρρίκνωση και την πτώχευση. Αυτές οι μέθοδοι έχουν σαν στόχο τη γρήγορη βελτίωση της επιχειρησιακής χρηματοοικονομικής απόδοσης, ξεπερνώντας έτσι τις επιπτώσεις των κρίσεων. Παρόλα αυτά η χρήση αυτών των μεθόδων δεν είναι πάντα αρκετή για την εξάλειψη των αιτιών των κρίσεων (Greyser, 2009, όπως αναφέρεται στο Groh, 2014).

Η δεύτερη ομάδα αποτελείται από τις στρατηγικές μεθόδους και σε αυτές περιλαμβάνονται η ρευστοποίηση, η δημιουργία νέων εταιρικών δομών, η ομαλοποίηση, ο εκσυγχρονισμός, η συγχώνευση, η διαποίκιση, η αναδιάρθρωση και ο επανασχεδιασμός. Σε γενικές γραμμές ένας οργανισμός δεν βλέπει άμεσα αποτελέσματα από αυτές τις μεθόδους, αλλά η χρήση τους μπορεί να αλλάξει την ουσία του οργανισμού και τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά, όπως η ανταγωνιστικότητα, η ελκυστικότητα των επενδύσεων, τον πελατειακό προσανατολισμό και την καινοτομία. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε αντίθεση με τις στρατηγικές μεθόδους, η χρήση των τακτικών εξαρτάται από το βάθος της κρίσης και τις προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των κρίσεων (Greyser, 2009, όπως αναφέρεται στο Groh, 2014).

5.4 Στρατηγικές ανάλογα με τα στάδια της κρίσης

Ύστερα από την ανάλυση των γενικών στρατηγικών και μεθόδων διαχείρισης κρίσεων, σειρά έχουν οι στρατηγικές που εφαρμόζονται ανάλογα με τα στάδια της κρίσης και συνεπώς ανάλογα με τις φάσεις διαχείρισης της κρίσης.

5.4.1 Στρατηγικές πριν την κρίση

Στο στάδιο πριν την κρίση αναλαμβάνονται ενέργειες πρόληψης και προετοιμασίας για τη διαχείριση μιας κρίσης. Εδώ είναι η φάση όπου ουσιαστικά δημιουργούνται και εφαρμόζονται οι στρατηγικές μείωσης των κινδύνων και των επιπτώσεων των κρίσεων. Σύμφωνα με τον Heath (2013) οι βασικές στρατηγικές μείωσης των κινδύνων των κρίσεων είναι οι ακόλουθες:

- Εξάλειψη ή περιορισμός του κινδύνου: η εξάλειψη του κινδύνου περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες μετατόπισης του κινδύνου από τον σχεδιασμό, τα συστήματα και τα προϊόντα, μέχρι και την αποτροπή του ατυχήματος στον περιβάλλοντα χώρο. Η μέθοδος περιορισμού του κινδύνου, μειώνει τον κίνδυνο μέσω επανασχεδιασμού των προϊόντων ή των κατασκευών.
- Μετατροπή ή μεταφορά του κινδύνου: χρησιμοποιείται όταν το προϊόν ή η λειτουργία που παρουσίασε τον κίνδυνο, χρησιμοποιείται στις λειτουργίες του οργανισμού.
- Καταπολέμηση και εξασφάλιση απέναντι στο ενδεχόμενο διεξαγωγής του κινδύνου: εδώ περιλαμβάνεται η ασφάλιση κατά του κινδύνου, το οποίο όμως είναι ένα παθητικό μετρό αντιμετώπισής του. Επιπλέον, σε ορισμένες περιπτώσεις η εμπορική ασφάλιση είναι αδύνατη και τα ασφαλιστρα ακριβά.
- Ανάπτυξη των στρατηγικών αντιμετώπισης των επιπτώσεων και της ανάκαμψης: οι διαχειριστές συνήθως γνωρίζουν την ανάγκη σχεδιασμού και ανάπτυξης στρατηγικών διαχείρισης για την αντιμετώπιση και ανάκαμψη από μια κρίση. Παρόλα αυτά πολλές φορές οι στρατηγικές αυτές χρησιμοποιούνται εις βάρος των στρατηγικών μείωσης και

εξάλειψης των κινδύνων, οι οποίες είναι πιο μόνιμες και συμβάλλουν σημαντικά στη μείωση του κόστους και των απωλειών μιας κρίσης.

Όσον αφορά τις στρατηγικές μείωσης των επιπτώσεων των κρίσεων υποδεικνύουν ότι υπάρχει μια κατάσταση προετοιμασίας του οργανισμού, ώστε να αντιμετωπιστούν οι κρίσεις και περιλαμβάνουν τα ακόλουθα (Heath, 2013):

- Περιβάλλον: οι στρατηγικές μείωσης που σχετίζονται με το περιβάλλον αφορούν στη διασφάλιση της εγκαθίδρυσης και διατήρησης των κατάλληλων προειδοποιητικών σημάτων. Επιπλέον, οι στρατηγικές αυτές μπορούν να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη διαδικασιών που είναι «φιλικές» προς το περιβάλλον.
- Υποδομές: οι στρατηγικές μείωσης που έχουν σχέση με τις υποδομές συνδέονται με τη διασφάλιση ύπαρξης του σωστού εξοπλισμού στη σωστή θέση, καθώς επίσης και τη λειτουργικότητα του εξοπλισμού. Επίσης, πρέπει να υπάρχουν σωστές επιγραφές, ενώ μαζί με τον εξοπλισμό πρέπει να φυλάσσονται με ασφάλεια οι κατάλληλες οδηγίες, οι οποίες πρέπει να είναι ευκολοδιάβαστες και κατανοητές.
- Συστήματα: οι στρατηγικές μείωσης που αφορούν στα συστήματα περιλαμβάνουν την εγκαθίδρυση νέων τροποποιημένων ή ενδυναμωμένων συστημάτων, τα οποία θα μπορούν να υποστηρίξουν τη διαχείριση της κρίσης.
- Άνθρωποι: οι στρατηγικές μείωσης που σχετίζονται με τους ανθρώπους έχουν να κάνουν με την κατάλληλη εκπαίδευση και εξάσκησή τους, ώστε να μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά κατά τη διάρκεια διαχείρισης των κρίσεων.

5.4.2 Στρατηγικές κατά τη διάρκεια της κρίσης

Στο στάδιο όπου ξεσπά η κρίση, ο οργανισμός προσπαθεί να ανταποκριθεί, ώστε να καταφέρει να την αντιμετωπίσει. Σε αυτή τη φάση τρεις είναι οι βασικοί πυλώνες για την αντιμετώπιση της κρίσης (Heath, 2013):

1. Η απόκτηση περισσότερου χρόνου.
2. Η απόκτηση περισσότερων πληροφοριών.

3. Η μείωση του κόστους των πόρων.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει μια πληθώρα στρατηγικών, οι οποίες μπορούν να υποστηρίξουν την επικέντρωση στην απόκτηση χρόνου και πληροφοριών, καθώς και στη μείωση του κόστους από τη χρήση ή την απώλεια των πόρων (Heath, 2013). Παρακάτω αναλύονται οι στρατηγικές που εμπεριέχονται σε καθέναν από τους βασικούς πυλώνες αντιμετώπισης των κρίσεων:

1. Απόκτηση περισσότερου χρόνου

Ο χρόνος είναι το πιο σημαντικό στοιχείο στη διαχείριση των κρίσεων και για αυτό το λόγο οι διαχειριστές πρέπει να αναζητούν περισσότερο χρόνο μεταξύ των προειδοποιητικών σημάτων και των επιπτώσεων μιας κρίσης. Αυτός ο χρόνος μπορεί να κερδηθεί μέσα από τον προγραμματισμό πριν την κρίση και την ανάπτυξη της προετοιμασίας και αντιμετώπισης. Επιπλέον, μέσα από την εξοικείωση με τους ρόλους, τις ενέργειες και τα καθήκοντα που περιγράφονται στα σχέδια, καθώς και την εξάσκηση μειώνεται η σπατάλη του χρόνου και κατά συνέπεια αυξάνεται ο χρόνος για την εξέταση της κατάστασης και τη λήψη αποφάσεων. Για την απόκτηση περισσότερου χρόνου χρησιμοποιούνται οι ακόλουθες στρατηγικές (Heath, 2013):

A. Οι στρατηγικές μείωσης του χρόνου: Μειώνοντας το χρόνο που χρησιμοποιείται στις προειδοποιήσεις και την ανάπτυξη των σχεδίων, αυξάνεται ο διαθέσιμος χρόνος των διαχειριστών μέσα στον οποίο μπορούν να αντιδράσουν προς την κρίση. Οι στρατηγικές που μειώνουν την απώλεια του χρόνου είναι (Heath, 2013):

- i. Η κατάλληλη προετοιμασία, ώστε να καλυφθεί η κατάσταση: η προετοιμασία αποτελείται από την τοποθέτηση των πόρων στις βάσεις ή στις περιοχές των ομάδων, καθώς και την προετοιμασία των πόρων, όταν συμβαίνει μια κρίση. Οι στρατηγικές που σχετίζονται με την καλύτερη προετοιμασία, αρχίζουν με την συχνή επίβλεψη των αλλαγών στους οργανισμούς και την συνεπακόλουθη προσαρμογή των σχεδίων και της προετοιμασίας των πόρων, ώστε να καλύψουν αυτές τις αλλαγές.

- ii. Η έγκαιρη άφιξη στο σημείο της κρίσης: τα άτομα που αντιμετωπίζουν τις κρίσεις πρέπει να εκπαιδευτούν στο να εξοικειωθούν με το τι μπορεί να συμβεί, τι πρέπει να κάνουν, καθώς και πως θα μειώσουν τον χρόνο που θα χρειαστούν, ώστε να προετοιμαστούν για την αντιμετώπιση της κρίσης. Επιπλέον, ο σχεδιασμός και η επίλυση προβλημάτων συμβάλλουν στον προσδιορισμό:
- Των βασικών διαδικασιών και τοποθεσιών, οι οποίες χρειάζονται προστασία, έτσι ώστε να συνεχίσει η λειτουργία του οργανισμού.
 - Των περιοχών ή τοποθεσιών που έχουν το μεγαλύτερο κίνδυνο για τους ανθρώπους και τους πόρους.
 - Των πιθανών δρόμων πρόσβασης για την προετοιμασία αντιμετώπισης και τον καθορισμό του πώς να ξαναοίξουν, να υποκαταστήσουν και να διατηρήσουν αυτούς τους δρόμους για την προετοιμασία.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά αυξάνουν την ταχύτητα αντιμετώπισης, εστιάζοντας την προσοχή στον υπολογισμό των πιθανών τρωτών σημείων του οργανισμού ή στα ζωτικά για την επιβίωση ή την απόδοση του σημεία (Heath, 2013).

- B. Οι στρατηγικές καθυστέρησης του γεγονότος: Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν ενέργειες, οι οποίες είναι σχεδιασμένες για να καθυστερήσουν τις επιπτώσεις της κρίσης, ώστε να αποκτηθούν περισσότερες πληροφορίες, να διασωθούν πόροι, να γίνει καλύτερη παράταξη και να ληφθούν καλύτερες αποφάσεις. Συνεπώς, οι στρατηγικές αυτές επικεντρώνονται στην (Heath, 2013):

- i. Αναβολή των επιπτώσεων: οι πιο ορατές στρατηγικές για την αντιμετώπιση της κρίσης είναι αυτές που αναβάλουν ή παρακάμπτουν τις επικείμενες επιπτώσεις μιας κρίσης. Αυτές οι στρατηγικές είναι γνωστές ως στρατηγικές περιφρούρησης. Οι στρατηγικές περιφρούρησης και παράκαμψης λαμβάνουν πολλές μορφές σε μη υλικές κρίσεις. Οι οργανισμοί μπορεί να χρησιμοποιούν ασφαλιστικά μέτρα, λεηλασία περιουσιακών στοιχείων, διακοπή του εμπορίου μετοχών, ανάκληση προϊόντων, αντικατάσταση των

προϊόντων, εξαγορά της εταιρείας, απεργίες, αλλαγή του νομικού προσώπου της εταιρείας κ.τ.λ.

- ii. Επιβράδυνση του γεγονότος: στις στρατηγικές της επιβράδυνσης περιλαμβάνονται οι στρατηγικές της ενδυνάμωσης, της δημιουργίας εμποδίων και της μείωσης της έκθεσης των πόρων και των ανθρώπων στις πηγές των κρίσεων. Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν την οικοδόμηση μακριά από τις περιοχές υψηλού κινδύνου και την οικοδόμηση πιο ανθεκτικών κτιρίων. Επιπλέον, η επιβράδυνση ενισχύεται από τις στρατηγικές της εκκένωσης οι οποίες αντιμετωπίζουν την απειλή μακριά από το σημείο της πιθανής κρίσης, ώστε να επιβραδυνθεί η έναρξη ή οι συνέπειές της. Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις στρατηγικές επιβράδυνσης έναντι συγκεκριμένων απειλών και κρίσεων π.χ. επιδρομές στο χρηματιστήριο στις μετοχές μιας εταιρείας, η οποία κάνει κινήσεις εχθρικής εξαγοράς, μπορεί να επιβραδύνει τη δραστηριότητα της εξαγοράς.

2. Απόκτηση περισσότερων πληροφοριών

Η αύξηση της πρόβλεψης και της εξοικείωσης με μια κρίση μπορεί να επιτευχθεί μέσω της απόκτησης συγκεκριμένων πληροφοριών για αυτή την κατάσταση. Χωρίς πληροφορίες, οι επιλογές δράσεων είναι συνήθως λανθασμένες, με αποτέλεσμα να κατασπαληθούν όχι μόνο χρόνος, αλλά και πολύτιμοι πόροι. Επομένως, οι διαχειριστές χρειάζονται στρατηγικές που να αυξάνουν τη συλλογή και τον υπολογισμό των πληροφοριών. Οι συγκεκριμένες στρατηγικές χρησιμοποιούν όσο περισσότερες πηγές πληροφόρησης γίνεται, διασφαλίζουν ότι οι πληροφορίες είναι όσο πιο συγκεκριμένες γίνεται και επισπεύδουν τη μετάδοση των πληροφοριών μέσα στη κρίση. Οι στρατηγικές αυτές είναι (Heath, 2013):

- A. Οι στρατηγικές αναρρόφησης: Οι στρατηγικές της αναρρόφησης μοιάζουν με το σύστημα σιφονιού, το οποίο χρησιμοποιείται για να αδειάσουν τα νερά. Η προσέγγιση πρέπει να (Heath, 2013):
 - Είναι εύχρηστη.

- Χρησιμοποιείται σε όσες περισσότερες πηγές γίνεται.
- Είναι ικανή να συνεχίζει μόνη της από τη στιγμή που θα ξεκινήσει, και
- Να έχει σχεδιαστεί με τρόπο που να οδηγεί τα δεδομένα μέσα σε ένα μοναδικό και συγκεντρωτικό σημείο.

Αυτές οι στρατηγικές οι οποίες έχουν σαν στόχο να αποσπάσουν πληροφορίες τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό κρίσιμο περιβάλλον είναι οι εξής (Heath, 2013):

- i. Οι στρατηγικές της «υποκλοπής»: αφορά στην «υποκλοπή» πληροφοριών από τα συστήματα επικοινωνίας στα οποία συμπεριλαμβάνονται οι τηλεοπτικοί και ραδιοφωνικοί σταθμοί, τα άρθρα εφημερίδων και οι ιστοσελίδες. Μέσα από αυτή τη διαδικασία οι διαχειριστές της κρίσης δύναται να κατανοήσουν καλύτερα την εικόνα και τις αντιλήψεις των μελών της κοινότητας για την κρίση και έτσι να επισημανθούν προβλήματα και θέματα που χρειάζονται προσοχή και διαχείριση από τα μέλη του οργανισμού. Τέλος, πρέπει να λαμβάνονται τακτικά οι γνώμες των ενδιαφερόμενων μερών, ώστε να είναι ικανοποιημένοι με τη διαχείριση της κρίσης, αλλά και για να ανακοινώνουν τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζουν.
 - ii. Οι στρατηγικές της απορρόφησης: οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν την απορρόφηση των διαθέσιμων πληροφοριών μέσα στο σύστημα ταξινόμησης και υπολογισμού. Αυτές οι στρατηγικές κερδίζουν πληροφορίες, ενώ παράλληλα ασχολούνται με τα προβλήματα θεατών και θυμάτων με τέτοιο τρόπο, που βοηθά να φαίνεται ο οργανισμός φιλικός και βοηθητικός. Οι οργανισμοί μπορούν να ασκήσουν τις στρατηγικές απορρόφησης μέσω του τηλεφωνικού τους κέντρου, καθώς και μέσω προσωπικών συνεντεύξεων ή τηλεφωνημάτων για την υπηρεσία που παραδόθηκε. Ο σκοπός είναι να καθησυχαστούν τα ενδιαφερόμενα μέρη και το γενικό κοινό ενώ παράλληλα να συλλεχθούν όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες και γνώμες.
- B. Οι στρατηγικές των γεγονότων ομιλίας: Οι στρατηγικές αυτές εστιάζουν στην απόκτηση πληροφοριών από τα θύματα και τους αυτόπτες μάρτυρες.

Επίσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν, για να ενημερωθούν οι ανταποκρινόμενοι κατά τη διάρκεια της συμμετοχής τους στην κρίση. Εδώ, η έμφαση δίνεται στα γεγονότα, τα οποία αποκτώνται μέσω της ανταλλαγής (ομιλίας). Οι βασικές τεχνικές είναι οι ακόλουθες (Heath, 2013):

- I. Η λήψη των υποδειγμάτων απόκρισης: τα υποδείγματα απόκρισης συνιστούν διαδοχικές προσεγγίσεις για τη μετάδοση πληροφοριών στα άτομα που αντιμετωπίζουν την κρίση και τις οποίες είναι απαραίτητο να έχουν. Το υπόδειγμα απόκρισης εστιάζει στην παρουσίαση συγκεκριμένων πληροφοριών σε συμφωνημένη μορφή.
- II. Η ανάπτυξη του υποδείγματος της καταγραφής: το υπόδειγμα καταγραφής βοηθά τα άτομα να λάβουν πληροφορίες από τις επαφές τους με τους ανθρώπους οι οποίοι δεν αντιμετωπίζουν οι ίδιοι την κατάσταση. Τα άτομα που λαμβάνουν τις πληροφορίες πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίζουν τις συναισθηματικά φορτισμένες επικοινωνίες.

3. Μείωση του κόστους των πόρων

Η μείωση του κόστους των πόρων περιλαμβάνει ουσιαστικά ενέργειες που αφορούν στην προστασία και την παράταξη των πόρων. Αυτό χωρίζεται σε τρία τμήματα (Heath, 2013):

- Τη διάσωση των πόρων, που απειλούνται από μια κρίση.
- Την προστασία των πόρων που χρησιμοποιούνται για την επίλυση μιας κρίσης και των επιπτώσεών της.
- Την παράταξη των πόρων για να επιλυθεί μια κρίση, καθώς και οι επιπτώσεις της.

Η μείωση του κόστους των πόρων μπορεί να ενισχυθεί μέσα από τις ακόλουθες στρατηγικές (Heath, 2013):

- A. Στρατηγική του στεγανοποιημένου εδάφους: Η στρατηγική του στεγανοποιημένου εδάφους είναι η βασική στρατηγική για την εκκένωση και την προστασία των πόρων και περιλαμβάνει την απομάκρυνση των απειλούμενων πόρων από την απειλή. Αυτή η προσέγγιση

χρησιμοποιείται συνήθως σε φυσικές καταστροφές, τρομοκρατικές επιθέσεις κ.λ.π. Όσο αναφορά τους οργανισμούς, οι στρατηγικές του στεγανοποιημένου εδάφους μπορεί να περιλαμβάνουν (Heath, 2013):

- Την ανάπτυξη στρατηγικών μεγαλύτερης ακρίβειας, για την εκκένωση των μετοχών.
- Τη δημιουργία προστασίας σε στεγανοποιημένες ζώνες ανάμεσα σε περιοχές με επικίνδυνες δραστηριότητες.
- Την απομάκρυνση όλων των προϊόντων που απειλούνται με μόλυνση ή αποτυχία, ώστε να μην προκληθούν περαιτέρω ζημιές.

B. Στρατηγική του θετικού κέρδους: Η εξισορρόπηση του κόστους των πόρων με το κέρδος επιτυγχάνεται μέσα από τις στρατηγικές του θετικού κέρδους. Αυτές οι στρατηγικές βοηθούν στην εξισορρόπηση του θετικού αποτελέσματος έναντι του κόστους, που μπορεί να επιφέρει η επίτευξη αυτού του αποτελέσματος. Ένας οργανισμός μπορεί να υπολογίσει το κόστος των πόρων με μια ανάλυση κόστους-ωφέλειας. Οι στρατηγικές του θετικού αποτελέσματος συνήθως χρησιμοποιούνται, αφού έχει εφαρμοστεί η στρατηγική του στεγανοποιημένου εδάφους (Heath, 2013).

Σύμφωνα με τον Heath (2013) εκτός από τις παραπάνω στρατηγικές, οι οποίες εστιάζουν στη διάσωση και την προστασία των πόρων, οι οργανισμοί θα πρέπει να εντοπίζουν περιοχές και δραστηριότητες στις οποίες είναι ευάλωτοι και να συγκεντρώνουν τους πόρους τους σε αυτές. Η συγκεντρωμένη παράταξη των πόρων στα σημεία τρωτότητας μπορεί να μειώσει τις απειλές και τη ζημιά μιας κρίσης. Για παράδειγμα η συγκέντρωση των πόρων για τη δημιουργία προϊόντων που αντιστέκονται στη μόλυνση, μπορεί να μειώσει την απειλή της μόλυνσης των προϊόντων.

5.4.3 Στρατηγικές μετά την κρίση

Στο στάδιο μετά την κρίση ο οργανισμός προσπαθεί να ανακάμψει και να αποκαταστήσει τις ζημιές που δημιουργήθηκαν από την κρίση. Τα στελέχη του οργανισμού θα πρέπει να δουλέψουν προς μία ανάκαμψη που να είναι γρήγορη,

αποτελεσματική και ευεργετική τόσο για την επιχείρηση όσο και για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Σύμφωνα με τον Heath (2013), αυτό δύναται να επιτευχθεί μέσα από τις στρατηγικές ανάκαμψης PICPIC [σχεδιασμός (Planning), ανταλλαγή πληροφοριών (Information), βασικές (Core) ανάγκες, άνθρωποι (People), συμμετοχή (Involvement), συνέχιση (Continuity)], οι οποίες για να είναι αποτελεσματικές πρέπει να αναπτυχθούν σχέδια στα οποία η ανάκαμψη να εφαρμόζεται για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Επίσης, τα σχέδια θα πρέπει να περιγράφουν το πως θα είναι διαθέσιμες οι πληροφορίες ανάκαμψης, πριν την κρίση και μετά την επίλυση της κρίσης (Heath, 2013).

Επιπλέον, κατά τον ίδιο, βασικός στόχος των στρατηγικών PICPIC είναι η συμμετοχή των ανθρώπων σε ένα πρόγραμμα ανάκαμψης, μέσω της ενεργής συμμετοχής στο σχεδιασμό, της ανταλλαγής πληροφοριών, του προσδιορισμού και αποκατάστασης των βασικών δραστηριοτήτων και της ανάκαμψης των εγκαταστάσεων ενός οργανισμού. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι οι στρατηγικές PICPIC συνδυάζουν τις φυσικές και υλικές πλευρές, όπως τον σχεδιασμό (Planning), την ανταλλαγή πληροφοριών (Information) και τον προσδιορισμό των βασικών (Core) αναγκών για ανάκαμψη, με τα ψυχολογικά και λιγότερο υλικά στοιχεία, όπως οι άνθρωποι (People), η συμμετοχή (Involvement) και η συνέχιση (Continuity). Τα στοιχεία αυτά αναλύονται παρακάτω (Heath, 2013):

- A. Σχεδιασμός: Η διαχείριση της ανάκαμψης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος πρέπει να καλύπτει όλα τα πιθανά καθήκοντα, ανεξάρτητα από την πιθανότητα της εκτίμησης εμφάνισης του κάθε κινδύνου. Βέβαια, η υπερφόρτωση με το σχεδιασμό κάθε πιθανού κινδύνου μπορεί να οδηγήσει τη διαχείριση της ανάκαμψης σε τέλμα. Αυτό μπορεί να μειωθεί με τον προσδιορισμό και την έμφαση σε κοινές δραστηριότητες, καθώς και με την επικέντρωση του σχεδιασμού στους πιο πιθανούς κινδύνους και καταστάσεις. Επιπλέον, οι διαχειριστές πρέπει να προσδιορίσουν ένα σύνολο προτεραιοτήτων σε σχέση με τα προγράμματα που θα καλύπτουν τις ανάγκες του οργανισμού, καθώς και τους προβληματισμούς και τις ανάγκες των ατόμων που επλήγησαν από την κρίση. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει πριν την κρίση να γίνει προσδιορισμός των κινδύνων και των δραστηριοτήτων ανάκαμψης

και στη συνέχεια να γνωστοποιηθούν σε αυτούς που επλήγησαν. Παρατηρείται λοιπόν ότι η ανταλλαγή πληροφοριών καθίστανται σημαντική στα προγράμματα σχεδιασμού και ανάκαμψης (Heath, 2013).

- B. Πληροφόρηση: Η διαχείριση πληροφοριών αποτελεί σημείο ζωτικής σημασίας κατά την ανάκαμψη από μια κρίση, καθώς όχι μόνο διατηρεί ενήμερους τους ανθρώπους που επλήγησαν από την κρίση, αλλά βοηθά και τους διαχειριστές να κατανοήσουν τη σοβαρότητα της κατάστασης, καθώς και πώς οι πληγέντες αντιλαμβάνονται τη διαδικασία ανάκαμψης. Οι διαχειριστές πρέπει να κοινοποιούν τις πληροφορίες όσο γίνεται γρηγορότερα, καθώς όταν δεν υπάρχει συνεχιζόμενη ροή τόσο τα θύματα, όσο και οι ανταποκρινόμενοι μπορεί να νιώσουν απομονωμένοι ή να αναπτύξουν αισθήματα ματαιότητας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην εξάπλωση φημών ή ακόμα χειρότερα σε τριβές και συγκρούσεις. Επιπλέον, η ποιότητα και η αξιοπιστία της διαχείρισης των πληροφοριών εξαρτάται από το αν οι επακόλουθες ενέργειες υποστηρίζονται από τα λόγια που προηγήθηκαν. Ένας τρόπος για να επιτευχθεί η συμφωνία λόγων και πράξεων είναι να έχουν γίνει αναλύσεις για τον οργανισμό, οι οποίες θα αναδεικνύουν τις ζωτικές δραστηριότητες για την επιβίωση του οργανισμού. Αυτή η διαδικασία πρέπει να γίνεται πριν την κρίση και να ενημερώνεται τακτικά (Heath, 2013).
- Γ. Βασικό: Βασικές δραστηριότητες είναι αυτές που απαιτούνται περισσότερο για τη συνέχιση της λειτουργίας ενός οργανισμού. Σε αυτές τις βασικές δραστηριότητες περιλαμβάνονται οι δραστηριότητες που δημιουργούν εισόδημα, καθώς και δραστηριότητες που καταγράφουν τις πληροφορίες και λειτουργίες που υποστηρίζουν τις βασικές ανάγκες, οι οποίες είναι ζωτικές για τη διατήρηση των επιχειρηματικών συστημάτων. Ένα πρόγραμμα ανάκαμψης μπορεί να διαιρεθεί σε τρεις ομάδες δραστηριοτήτων: βασικές, υποστηρικτικές και εκτεταμένες. Η ταχύτητα μετάβασης από τη μια ομάδα στην άλλη εξαρτάται από τους πόρους που είναι διαθέσιμοι για τη διόρθωση ή αντικατάσταση των στοιχείων που έχουν υποστεί ζημιά (Heath, 2013).

- Δ. Άνθρωποι: Ένα γεγονός δεν θεωρείται ως κρίση αν από τις επιπτώσεις της δεν έχουν πληγεί άνθρωποι. Επομένως είναι φυσικό η διαχείριση της ανάκαμψης να καθιστά αναγκαία και τη διαχείριση των ανθρώπων. Στους ανθρώπους συμπεριλαμβάνονται τόσο αυτοί που έχουν πληγεί από την κρίση, όσο και εκείνοι που υποστηρίζουν τη διαδικασία ανάκαμψης. Επιπλέον, οι διαχειριστές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και τους ανθρώπους που παρακολουθούν τη διεξαγωγή των διαδικασιών ανάκαμψης μέσα από τα ΜΜΕ, αλλά δεν συμμετέχουν άμεσα στην κατάσταση. Όσα μεταφέρονται μέσα από τα ΜΜΕ γίνεται η αντίληψη σχετικά με την διαχείριση της αντιμετώπισης και ανάκαμψης και αυτή η αντίληψη σχετικά με την πραγματικότητα επηρεάζει το βαθμό βοήθειας, υποστήριξης, επίσημων ανακρίσεων και εξιλαστήριων θυμάτων (Heath, 2013).

Σύμφωνα με τον Heath (2013) κατά την έναρξη μιας κρίσης το ενδιαφέρον των διαχειριστών επικεντρώνεται στα θύματα. Στη συνέχεια, καθώς η αντιμετώπιση μετακινείται προς την ανάκαμψη, στα άτομα που έχουν πληγεί συμπεριλαμβάνονται και εκείνοι που έχουν επηρεαστεί από το πρόγραμμα ανάκαμψης, όπως και αυτοί που θα αναλάβουν τις δραστηριότητες ανάκαμψης. Με βάση τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι οι άνθρωποι αποτελούν βασικό συστατικό των προγραμμάτων αντιμετώπισης και ανάκαμψης και οι ροές πληροφοριών θα πρέπει να διατηρούνται ανεπηρέαστες, καθώς σε διαφορετική περίπτωση αυτό μπορεί να οδηγήσει σε επικρίσεις, αντίσταση, καθώς και απώλεια προσοχής και χρόνου.

- Ε. Συμμετοχή: Πολλές φορές η διαχείριση της ανάκαμψης γίνεται μια διαλλακτική διαδικασία, η οποία εναλλάσσεται μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων και η οποία επηρεάζεται από την ανάγκη για γρήγορες αποφάσεις και ενέργειες, καθώς και από την ανάγκη να συμπεριλάβει όλα τα άτομα που έχουν πληγεί. Η συμπερίληψη των ατόμων στις διαδικασίες ανάκαμψης μπορεί να επιφέρει περισσότερες δεσμεύσεις και αποδοχή προς τους στόχους. Η συμμετοχή μπορεί να επιτευχθεί με:

- Συμβούλευση πριν την κρίση και ανταλλαγή πληροφοριών.
- Κοινοποίηση των πληροφοριών μέσω των ΜΜΕ.

- Συμμετοχή των ανθρώπων στο να κάνουν πράγματα, που τους επιτρέπουν να συμμετέχουν στις διαδικασίες ανάκαμψης.

Για την καλύτερη υποστήριξη και συνεργασία, η συμμετοχή πρέπει να έχει εισηγηθεί, πριν ξεσπάσει η κρίση. Συγκεκριμένα, η συμμετοχή μπορεί να θεωρηθεί σαν μια στρατηγική δύο σταδίων, στα οποία οι άνθρωποι συμμετέχουν στην πρόσβαση και ανταλλαγή πληροφοριών, καθώς και στο να κάνουν υλικές ενέργειες για τους εαυτούς τους.

Με βάση τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι η συμμετοχή των ανθρώπων, η προσεκτική διαχείριση των πληροφοριών, ο προσδιορισμός των βασικών δραστηριοτήτων και ο αποτελεσματικός σχεδιασμός των στρατηγικών, βοηθά τους διαχειριστές να επικεντρώσουν τη διαχείριση της ανάκαμψης, στη δημιουργία της συνέχισης.

ΣΤ. Συνέχιση: Η πιο σημαντική υποστηρικτική στρατηγική είναι αυτή της συνέχισης και της κανονικότητας. Η συνέχιση προέρχεται από τα σχέδια, τα οποία πρέπει να περιγράφουν πως θα συνεχιστούν οι βασικές διαδικασίες, καθώς και πώς και πότε οι υποστηρικτικές και συμπληρωματικές διαδικασίες είναι πιθανό να ξαναρχίσουν.

Οι άνθρωποι που έχουν πληγεί από την κρίση πρέπει να μπορούν να προβλέψουν τα αποτελέσματα και να εξοικειωθούν με το περιβάλλον, ώστε να μπορούν να επιστρέψουν στην κατάσταση πριν την κρίση. Οι διευθυντές και τα στελέχη πρέπει να χρησιμοποιούν τις στρατηγικές για το σχεδιασμό, την επικοινωνία και τη συμμετοχή, ώστε να δημιουργήσουν την πρόβλεψη και την εξοικείωση μέσω των προγραμμάτων ανάκαμψης. Η συνεχής έκθεση σε αυτό που πρόκειται να συμβεί, η συμμετοχή στις τρέχουσες και τις μελλοντικές λειτουργίες και η συμμετοχή σε θέματα αντιμετώπισης και ανάκαμψης πριν την κρίση και μετά βοηθά τους ανθρώπους να εξοικειωθούν και να νιώσουν ότι κατέχουν τις διαδικασίες. Ουσιαστικά, αναπτύσσουν μια ικανότητα να προβλέπουν σωστά τι πρόκειται να συμβεί. Αυτό ενθαρρύνει τη συνεργασία, αυξάνει την άνεσή τους, καθώς και την αίσθηση της συνέχισης. Στο τέλος, η συνέχιση γίνεται στόχος των διαδικασιών της ανάκαμψης.

5.5 Στρατηγικές εφόρμησης

Πολλοί οργανισμοί μπορεί να καταφέρουν να αντιμετωπίσουν, να ανακάμψουν και τελικά να επιβιώσουν από μια κρίση, αλλά αυτό δεν είναι πάντα αρκετό. Όταν η επιβίωση μεταφράζεται σε ένα επίπεδο λίγο πριν την εξαφάνιση του οργανισμού ή σε μειωμένη ενέργεια και πόρους, τότε δεν είναι επιβίωση, αλλά ένας παρατεταμένος θάνατος. Για αυτό το λόγο τα στελέχη εκτός από την απλή επιβίωση και τις συμβατικές στρατηγικές ανάκαμψης θα πρέπει να αναζητήσουν τρόπους με τους οποίους ο οργανισμός θα μπορέσει να εφορμήσει καλύτερος και μεγαλύτερος από ό,τι ήταν πριν την κρίση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τις στρατηγικές εφόρμησης (Heath, 2013).

Οι στρατηγικές εφόρμησης πρέπει να επικαλύπτουν τα ολοκληρωμένα προγράμματα αντιμετώπισης και ανάκαμψης. Αν δεν αναληφθούν με τον σωστό τρόπο τα καθήκοντα της αντιμετώπισης και ανάκαμψης, τότε οι στρατηγικές εφόρμησης δεν θα έχουν κανένα αποτέλεσμα. Συνεπώς, τα μέλη της ομάδας διαχείρισης θα πρέπει να γνωρίζουν πρώτα άριστα τις βασικές ενέργειες της αντιμετώπισης και ανάκαμψης που υπάρχουν στα σχέδια διαχείρισης, ώστε να μπορούν να επικεντρωθούν μετά σε τρεις σκοπούς εκτός από την επιβίωση (Heath, 2013):

- Τη μείωση κάθε απώλειας, σε σχέση με τους πελάτες ή το μερίδιο αγοράς.
- Τη διατήρηση και επιβεβαίωση της θετικής εικόνας του οργανισμού.
- Την αναζήτηση τρόπων, μέσω των οποίων ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει την εμπειρία της κρίσης, ώστε να βελτιώσει την κατάστασή του (σε σχέση με το μερίδιο στην αγορά, την εικόνα και την απόδοσή του), καθώς και να μετατρέψει την κρίση σε πλεονέκτημα.

Ο ιδανικός στόχος είναι να μην υπάρχει καθόλου ζημιά σε σχέση με το μερίδιο της αγοράς ή τους πελάτες. Παρόλα αυτά τις περισσότερες φορές η κατάσταση ανάκαμψης από μια κρίση περιλαμβάνει ακριβώς αυτές τις απώλειες. Οι διαχειριστές για να αποφύγουν αυτές τις επιπτώσεις θα πρέπει όχι μόνο αναζητούν τρόπους μετατροπής των απειλών και αδυναμιών σε ευκαιρίες και δυνατά σημεία, αλλά και τρόπους με τους οποίους τα θετικά αποτελέσματα και η

βελτίωση να γίνει ορατή τόσο από τους ανθρώπους που βρίσκονται μέσα στο περιβάλλον αντιμετώπισης και ανάκαμψης, όσο και σε αυτούς που βρίσκονται έξω από αυτό.

Σε γενικές γραμμές ο κάθε οργανισμός έχει τη δυνατότητα να βρει και να αναπτύξει τις δικές του στρατηγικές εφόρμησης, οι οποίες ταιριάζουν με την κουλτούρα, τα κριτήρια απόδοσης και το γύρω περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Heath (2013), όμως οι παρακάτω επτά βασικές στρατηγικές είναι κοινές για όλους:

1. Ανάπτυξη και διατήρηση καταλόγων επιθυμιών: Οι κατάλογοι επιθυμιών περιλαμβάνουν πράγματα που τα μέλη του οργανισμού θα ήθελαν να αλλάξουν, όταν προκύψει κάποια ευκαιρία. Σε αυτούς μπορεί να περιέχονται νέα σχέδια για τις εγκαταστάσεις ή τα προϊόντα, αλλαγές στις λειτουργικές διαδικασίες, νέος εξοπλισμός κ.λ.π. Οι κατάλογοι αυτοί πρέπει να δημιουργούνται πριν προκύψει μια κρίση, ώστε (Heath, 2013):
 - Να μην σπαταληθεί χρόνος στον καθορισμό των βελτιώσεων που πρέπει να γίνουν, όταν έρθει η ώρα της αντικατάστασης.
 - Να αποφασιστούν από κοινού οι αλλαγές που αξίζουν να γίνουν και που πρέπει να δοθεί προτεραιότητα.
 - Οι διαχειριστές της κρίσης μπορούν να υπολογίσουν τις ζημιές που προκλήθηκαν από την κρίση, εφαρμόζοντας τους καταλόγους επιθυμιών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στους καταλόγους επιθυμιών θα πρέπει να προσδιοριστεί ένα ξεκάθαρο όφελος και όχι μια ασαφής επιθυμία. Επιπλέον, με τη χρήση των καταλόγων αυτών μπορεί να προκύψουν οι εξής περιορισμοί: Πρώτον, τα μέλη του οργανισμού μπορεί να μην συμφωνούν με τις προτεραιότητες και τα οφέλη, που περιγράφονται στον κατάλογο. Για αυτό το λόγο προτείνεται κίόλας η δημιουργία των καταλόγων πολύ πριν την εμφάνιση της κρίσης, ώστε να αποφευχθούν τέτοιες διαφωνίες. Δεύτερον, μπορεί να προκύψει περιορισμός λόγω ασφαλιστικών συμβολαίων και νομικών περιορισμών, τα οποία να μην επιτρέπουν τις επιθυμητές αλλαγές. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να έχουν ελεγχθεί νωρίτερα οι νομικοί και ρυθμιστικοί περιορισμοί, ώστε να γίνουν

οι ειδικές αλλαγές που θα επιτρέψουν την μελλοντική εφαρμογή του καταλόγου επιθυμιών (Heath, 2013).

2. Αύξηση των ικανοτήτων των μελών του οργανισμού: Βασικό στοιχείο για την αποτελεσματική αντιμετώπιση και ανάκαμψη από μια κρίση είναι να έχει το προσωπικό τις απαραίτητες ικανότητες για να ανταπεξέλθει. Ο οργανισμός θα πρέπει να δώσει την απαραίτητη έμφαση στη βελτίωση των ικανοτήτων των μελών του, ώστε να μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά μια κρίση. Στις απαραίτητες ικανότητες περιλαμβάνονται οι πρώτες βοήθειες, η διαχείριση του χρόνου, η επικοινωνία, η διαχείριση της εικόνας, η διαχείριση των πληροφοριών, η αυτοπροβολή, η διαχείριση των ανθρώπων και η διαχείριση του άγχους (Heath, 2013).
3. Βελτίωση δραστηριοτήτων επικοινωνίας: Βασικό παράγοντα για την επιβίωση και την εφόρμηση ενός οργανισμού αποτελούν οι αποτελεσματικές πρακτικές της επικοινωνίας. Συνήθως, οι οργανισμοί προσφέρουν μια εκπαίδευση στην ικανότητα επικοινωνίας, αλλά μόνο ορισμένοι παρέχουν ικανοποιητικές εγκαταστάσεις και διευκολύνσεις σχετικά με την επικοινωνία (Heath, 2013).

Τα δύο κύρια κανάλια επικοινωνίας, δηλαδή αυτά που συνδέουν τη σχέση των ανθρώπων με την κρίση και αυτά που συνδέουν τον οργανισμό με τους μετόχους του και το έξω γενικό κοινό, πρέπει να κρατιούνται χωριστά. Μέχρι και τα εξωτερικά κανάλια πρέπει να διαχωριστούν, καθώς χωρίς τα εξειδικευμένα (αφοσιωμένα) οι διαχειριστές δεν μπορούν να ασκήσουν καθόλου έλεγχο πάνω στη ροή των πληροφοριών, των φημών και της εικόνας του οργανισμού (Heath, 2013).

Όσον αφορά τα κανάλια επικοινωνίας υπάρχουν δύο περιορισμοί: Πρώτον, οι οργανισμοί δεν παρέχουν αρκετούς πόρους στην επικοινωνία με αποτέλεσμα την ώρα της κρίσης τα κανάλια επικοινωνίας να υπερφορτίζονται. Δεύτερον, οι μεγάλοι χρήστες των καναλιών επικοινωνίας όσο περνάει η ώρα σταματούν να καταγράφουν νέα μηνύματα, γιατί οι περισσότερες διαβιβάσεις φαίνεται να έχουν το ίδιο

περιεχόμενο από ένα σημείο και μετά. Για να καταπολεμηθεί αυτό θα πρέπει να γίνονται έντονες αλλαγές της δομής των μηνυμάτων σε συχνή βάση, ώστε οι πληροφορίες να είναι κατάλληλα και πλήρως γνωστές (Heath, 2013).

4. Ανάπτυξη αποτελεσματικού προγράμματος για τη διαχείριση της εικόνας: Η διαχείριση της εικόνας είναι εξίσου σημαντική με την ίδια τη διαχείριση της κρίσης. Οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν μια εικόνα, η οποία να ταιριάζει με την αυτοπροβολή, τους σκοπούς, καθώς και με αυτά που αντιλαμβάνεται ο έξω κόσμος. Η διαχείριση της εικόνας συμπεριλαμβάνει τη διαχείριση του κινδύνου σχετικά με την υπόληψη και για αυτό τον λόγο πρέπει να είναι προληπτική και να έχει ξεκινήσει πολύ πριν δημιουργηθεί οποιαδήποτε κρίση. Τα μέλη του οργανισμού θα πρέπει να παρουσιάζουν μια σειρά συμπεριφορών, οι οποίες να δημιουργούν την εικόνα που καθιστά ο οργανισμός. Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαχείριση της εικόνας περιλαμβάνει την παρουσίαση της ακριβούς εικόνας του οργανισμού σε μια πιο θετική εκδοχή (Heath, 2013).

Ο μεγάλος περιορισμός, όσο αναφορά τη διαχείριση της εικόνας είναι η συνήθεια επιλογής ακατάλληλου προσωπικού, για την αντιπροσώπευση του οργανισμού. Κατά κανόνα πρέπει να χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα υφιστάμενα μέλη για να ανακοινώσουν στο κοινό τι συμβαίνει και τα ανώτερα στελέχη με τον Γενικό Διευθυντή χρησιμοποιούνται για να ανακοινώσουν την πολιτική και τα μελλοντικά σχέδια του οργανισμού (Heath, 2013).

5. Συμπερίληψη των ενδιαφερόμενων μερών στα σχέδια: Η αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης πρέπει να δίνει έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις, καθώς η επίδραση των πελατών, του προσωπικού, των χρηστών, των προμηθευτών, των πιστωτών, των οφειλετών και ακόμη και των κατόχων μετοχών είναι εκείνη που δημιουργεί το περιβάλλον επίτευξης των στόχων. Όταν ξεσπάει μια κρίση, οι οργανισμοί για να διατηρήσουν τους μετόχους τους εκτός από την απλή παροχή πληροφοριών και τη σχετική προμήθεια των υπηρεσιών θα πρέπει να συμπεριλάβουν τα

ενδιαφερόμενα μέρη στην αντιμετώπιση των αποτελεσμάτων της κρίσης. Η ανάμειξη αυτή δεν χρειάζεται να είναι άμεση, μπορεί να είναι έμμεση, όπως το να προτείνουν τις ανάγκες τους ή να κάνουν μια μεγαλύτερη προσπάθεια για να τις καλύψουν. Η ανάμειξη εξαρτάται από την ακριβή επικοινωνία και τη γνήσια εκτίμηση της βοήθειας αυτών που συνεισέφεραν. Επιπλέον, η ανάμειξη από ψυχολογική άποψη έχει σαν αποτέλεσμα αυτοί που συμμετέχουν να αισθάνονται ότι ταυτίζονται με τις διαδικασίες και τις λύσεις και για αυτό το λόγο δεσμεύονται να δουλέψουν και να παραμείνουν με τον οργανισμό (Heath, 2013).

Ο βασικός περιορισμός σε σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι η προθυμία και η ικανότητα των μελών του οργανισμού να παραμείνει σε επαφή και να προσέξει τα ενδιαφερόμενα μέρη που ανήκουν έξω από τον οργανισμό. Τέλος, δεν πρέπει να παραλείπεται το γεγονός ότι τα μέλη του οργανισμού είναι και αυτά ενδιαφερόμενα μέρη και μπορούν να επηρεάσουν τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές των ενδιαφερόμενων μερών που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό. Για αυτό το λόγο πρέπει να επενδυθεί χρόνος και προσπάθεια, ώστε το προσωπικό να είναι ικανοποιημένο. Σε περίπτωση που το προσωπικό νιώσει χρησιμοποιημένο ή παραμελημένο μπορεί να αποτελέσει πηγή φημών για τις εικασίες και τα επικριτικά σχόλια στα MME (Heath, 2013).

6. Επικέντρωση στη γρήγορη και θετική επίλυση της κατάστασης: Οι δραστηριότητες της αντιμετώπισης και ανάκαμψης θα πρέπει, όπως έχει ήδη αναφερθεί, να είναι τόσο κατανοητές και γνωστές, ώστε οι ανώτεροι διαχειριστές να είναι πιο ελεύθεροι για την αναζήτηση τρόπων μιας πιο γρήγορης ανάκαμψης με μια αυξημένη ικανότητα αποφυγής της απώλειας στην απόδοση. Συνεπώς, οι διαχειριστές της αντιμετώπισης και ανάκαμψης θα πρέπει να επικεντρώνονται σε δύο περιοχές (Heath, 2013):
 - Να είναι συνεχώς ενημερωμένοι για την κατάσταση της ανάκαμψης.
 - Τον εντοπισμό τρόπων, ώστε οι επιπτώσεις της κρίσης να μετατραπούν σε ευκαιρίες για τη θετική εικόνα και ανάπτυξη του οργανισμού.

Δυστυχώς, οι συνθήκες της κρίσης φαίνεται ότι δεν αφήνουν πολύ χρόνο για την πλήρη αφομοίωση της κατάστασης ολόκληρου του οργανισμού, τις λειτουργίες, τα τμήματα, τις διαδικασίες και τις ομάδες του. Η λύση σε αυτό είναι να βελτιωθούν οι ικανότητες που χρειάζονται για την ταξινόμηση των πληροφοριών και να διασφαλιστεί η συνεχή ενημέρωση για την κατάσταση του οργανισμού, έτσι ώστε οι διαχειριστές να μπορούν να λάβουν τις σωστές αποφάσεις που θα τους βοηθήσουν να ανακάμψουν πιο γρήγορα από την κρίση, να διατηρήσουν την ορμή τους, καθώς και να διατηρήσουν την αξιοπιστία τους προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Επιπλέον, διαρκή και ενημερωμένη πληροφόρηση χρειάζονται και τα ενδιαφερόμενα μέρη και το γενικό κοινό (Heath, 2013).

Όσον αφορά την εύρεση τρόπων μέσω των οποίων η κρίση θα δημιουργήσει μια θετική εικόνα για τον οργανισμό, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται σε τρία επίπεδα που αφορούν (Heath, 2013):

- Βελτιώσεις στα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Βελτιώσεις στις λειτουργίες και τις εγκαταστάσεις.
- Βελτιώσεις στην εικόνα του οργανισμού.

7. Δημιουργία εκδηλώσεων και γιορτών: Όταν η κρίση φτάνει στο τέλος της και οι διαδικασίες ανάκαμψης λειτουργούν κανονικά, η χρήση των εκδηλώσεων και των γιορτών μπορεί να συμβάλει στην σηματοδότηση του τέλους της κρίσης και έτσι να βοηθήσει τους ανθρώπους να αναρρώσουν. Οι στιγμές που μπορούν να γιορτάσουν είναι η επιστροφή στα κτήρια και τις εγκαταστάσεις, η επιστροφή στον οργανισμό των ατόμων που επλήγησαν από την κρίση, το ευχαριστώ στο προσωπικό και τα ενδιαφερόμενα μέρη για τις προσπάθειές τους στην αντιμετώπιση και ανάκαμψη από την κρίση κ.α. Αυτοί οι εορτασμοί πρέπει να γίνονται δημόσια και να είναι ορατοί, ώστε να αυξηθεί το ηθικό και η εικόνα του οργανισμού (Heath, 2013).

Οι τέσσερις βασικές αρχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στον εορτασμό της ανάκαμψης είναι ότι οι γιορτές πρέπει (Heath, 2013):

- Να ενώνουν και να μην διχάζουν.

- Να πραγματοποιούνται κοντά χρονικά με το γεγονός, που γιορτάζεται.
- Να έχουν μια ξεκάθαρη και ειλικρινή επικέντρωση.
- Να περιλαμβάνουν μια συμπερασματική και οριστική στιγμή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

6.1 Ορισμός και φάσεις της επικοινωνίας των κρίσεων

Η επικοινωνία ορίζεται ως το σύνολο των πληροφοριών, γραπτών και εικονικών μηνυμάτων, τα οποία ρέουν μέσα σε έναν οργανισμό από τον έναν άνθρωπο στον άλλον, έμμεσα ή άμεσα. Συγκεκριμένα, η επικοινωνία αποτελεί μια διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών, ιδεών, απόψεων, μηνυμάτων κ.λ.π., μέσω ενός κοινού συστήματος συμβόλων, σε προσωπικό ή οργανωτικό επίπεδο, όπου η διανοητική συνεργασία αποτελεί τη βάση της κοινωνικότητας. Σε σχέση με τη διαχείριση ενός οργανισμού, επικοινωνία είναι η ροή πληροφοριών, διαμέσου των καναλιών της οργάνωσής του και συγκεκριμένα η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των διοικούντων και των υφισταμένων τους, μεταξύ των εργαζομένων, μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού και μεταξύ του συνόλου (ή μέρους) του οργανισμού με το εξωτερικό του περιβάλλον (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

Η επικοινωνία κατά την περίοδο των κρίσεων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία, ώστε ο οργανισμός να καταφέρει να τη διαχειριστεί (Heath, 2013). Ο Coombs (2010) όρισε την επικοινωνία κατά την περίοδο των κρίσεων (crisis communication) ως: «τη συλλογή, επεξεργασία και διάδοση των πληροφοριών που απαιτούνται για την αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης». Το επίκεντρο της επικοινωνίας των κρίσεων είναι ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιείται η επικοινωνία για τη διαχείριση των πληροφοριών και του νοήματος στην περίοδο μιας κρίσης (Coombs, 2009, όπως αναφέρεται στο Nwogwu, 2018). Συγκεκριμένα, κατά τους Coombs & Holladay (όπως αναφέρεται στο Nwogwu, 2018) η έμφαση δίνεται στο τι μπορούν να κάνουν και να πουν οι οργανισμοί που βρίσκονται σε μια κρίση, ώστε να την αντιμετωπίσουν, καθώς και πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί η επικοινωνία για να επηρεάσει την αντίληψη του κοινού για την κρίση και τον οργανισμό που εμπλέκεται σε αυτή.

Ο Coombs (2010) διακρίνει την επικοινωνία των κρίσεων σε δύο τύπους: α) τη διαχείριση των πληροφοριών κατά την κρίση και β) τη διαχείριση των

αντιδράσεων των ενδιαφερόμενων μερών. Η διαχείριση των πληροφοριών περιλαμβάνει τον εντοπισμό πηγών, τη συλλογή και ανάλυση πληροφοριών, την ανταλλαγή γνώσεων και τη λήψη αποφάσεων. Αυτή η διαδικασία ουσιαστικά διεξάγεται στο παρασκήνιο και περιλαμβάνει το έργο που κάνει η ομάδα διαχείρισης κρίσεων, ώστε να δημιουργήσει τη δημόσια αντίδραση του οργανισμού απέναντι στην κρίση. Η διαχείριση της αντίδρασης των ενδιαφερόμενων μερών από την άλλη περιλαμβάνει τις επικοινωνιακές προσπάθειες, οι οποίες έχουν σαν στόχο να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο τα ενδιαφερόμενα μέρη αντιλαμβάνονται την κρίση, τον οργανισμό που βρίσκεται σε κρίση, καθώς και την αντιμετώπιση της κρίσης από τον οργανισμό. Ο συγκεκριμένος τύπος έχει να κάνει κυρίως με τη διαχείριση της εικόνας και της φήμης του οργανισμού.

Ο Moden (όπως αναφέρεται στο Keya, n.d.) ορίζει την επικοινωνία των κρίσεων ως: «τις πληροφορίες που ανταλλάσσονται από και μεταξύ των δημόσιων αρχών, των οργανισμών, των ΜΜΕ, καθώς και των επηρεαζόμενων ατόμων και ομάδων πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια κρίση. Η Gainey (όπως αναφέρεται στο Lewis, 2016) υποστηρίζει ότι η επικοινωνία των κρίσεων είναι η επικοινωνία που πραγματοποιείται μεταξύ του οργανισμού και του κοινού του πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Coombs (2010), στο στάδιο πριν ξεσπάσει η κρίση, η επικοινωνία περιστρέφεται γύρω από τη συλλογή και τον εντοπισμό πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους της κρίσης, τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο διαχείρισής τους, καθώς και την εκπαίδευση των ατόμων που θα συμμετάσχουν στη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει την ομάδα διαχείρισης κρίσεων, τους εκπροσώπους τύπου και οποιοδήποτε άλλο άτομο σχετίζεται με τη διαχείριση της κρίσης. Επιπλέον, σε αυτή τη φάση κατά τον Weiner (όπως αναφέρεται στο Keya, n.d.) πρέπει να επισημαίνεται το βασικό κοινό, όπως τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα μέσα ενημέρωσης, οι εποπτικές αρχές, καθώς και να ελέγχονται οι υπάρχουσες στρατηγικές επικοινωνίας, ώστε να διαπιστωθεί αν είναι επικαιροποιημένες.

Η επικοινωνία στη φάση που ξεσπά η κρίση περιλαμβάνει τη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων από το διαχειριστή της

κρίσης, καθώς επίσης και τη δημιουργία και διάδοση μηνυμάτων για την κρίση στα άτομα που βρίσκονται έξω από την ομάδα διαχείρισης, δηλαδή όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και το κοινό. Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνεί ένας οργανισμός κατά την αντιμετώπιση της κρίσης έχει σημαντική επίδραση στα αποτελέσματά της. Πρόκειται για το σημαντικότερο στάδιο, καθώς σε αυτή τη φάση αν η κρίση έχει λάβει μεγάλη έκταση και έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον των ΜΜΕ οι πληροφορίες που μεταφέρονται από αυτά μπορεί να είναι αρνητικές με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν αντιδράσεις από τα ενδιαφερόμενα μέρη και το κοινό. Ο οργανισμός θα πρέπει να τις διαχειριστεί αποτελεσματικά, αλλιώς μπορεί να επιφέρουν ανεπανόρθωτες επιπτώσεις στην εικόνα και τη φήμη του. Επομένως, κατά τη φάση της αντιμετώπισης της κρίσης ο οργανισμός δεν εστιάζει μόνο σε τεχνοκρατικές αποφάσεις, αλλά και στην αποκατάσταση της εικόνας του.

Η επικοινωνία στη φάση μετά την κρίση περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών από την κατάσταση της κρίσης, άλλα και από τα ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε να εξεταστεί από τον οργανισμό η προσπάθεια διαχείρισής της και να μάθουν από αυτή. Επίσης, περιλαμβάνει την ενημέρωση των ατόμων για τις απαραίτητες αλλαγές και την παροχή συμπληρωματικών μηνυμάτων, όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη ενημερώνονται σχετικά με τις προσπάθειες συνέχειας του οργανισμού, καθώς και για το πότε θα πραγματοποιηθούν οι «κανονικές» λειτουργίες (Coombs, 2010). Επιπλέον, σε αυτό το στάδιο μπορεί να διεξαχθούν έρευνες οι οποίες αποτελούν μια επέκταση των πληροφοριών σχετικά με την κρίση. Οι τελικές εκθέσεις που προκύπτουν από αυτές τις έρευνες είναι πολύ σημαντικές, καθώς αποτελούν τα πρώτα τεκμηριωμένα στοιχεία για την αιτία της κρίσης. Αναλόγως την αιτία θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένας νέος κύκλος ανησυχιών για τον οργανισμό που απαιτούν την αντίδρασή του. Επιπλέον, σε αυτή τη φάση συνεχίζεται και η αποκατάσταση της φήμης του οργανισμού, η οποία ανάλογα με την περίπτωση μπορεί να πάρει από μήνες μέχρι και χρόνια.

Με βάση τα παραπάνω παρατηρείται λοιπόν ότι η επικοινωνία στην περίοδο μιας κρίσης πρέπει να είναι οργανωμένη και ελεγχόμενη σε όλα τα στάδια της κρίσης, να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες των κρίσεων και να διαμορφώνεται με βάση τις ανάγκες διαχείρισής τους, έτσι ώστε να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η κατάσταση. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό ο οργανισμός θα πρέπει να έχει

δημιουργήσει τις κατάλληλες στρατηγικές επικοινωνίας και να έχει εγκαθιδρύσει για κάθε στάδιο τα απαραίτητα συστήματα, μέτρα και διαδικασίες, τα οποία ενσωματώνονται στο σχέδιο επικοινωνιών, πολύ πριν ξεσπάσει η κρίση. Σε περίπτωση που ο οργανισμός δεν έχει προετοιμαστεί κατάλληλα και ιδιαίτερα όταν η κρίση είναι μεγάλη και έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον των ΜΜΕ δημιουργείται η λεγόμενη επικοινωνιακή ανεπάρκεια ή επικοινωνιακό χάος, τα οποία γεννούν την παραπληροφόρηση και τη μετάδοση ψευδών ειδήσεων. Όλη αυτή κατάσταση της επικοινωνιακής ανεπάρκειας μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα τη διακινδύνευση της φήμης και της εικόνας του οργανισμού (Σφακιανάκης, 2006).

6.2 Το μοντέλο της επικοινωνίας των κρίσεων

Σύμφωνα με το μοντέλο της επικοινωνίας τα συστατικά της στοιχεία είναι: ο πομπός (αποστολέας), ο δέκτης (παραλήπτης), το μέσο (κανάλι) μετάδοσης, το μήνυμα (πληροφορία) και η ανατροφοδότηση (Σφακιανάκης, 2006). Τα στοιχεία αυτά αναλύονται παρακάτω:

A. Ο πομπός

Στην διάρκεια μια κρίσης υπάρχουν δυο πομποί που εκπέμπουν τα μηνύματα/πληροφορίες. Ο πρώτος είναι ο διαχειριστής της κρίσης, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την «εκπομπή» εντολών, οδηγιών, αποφάσεων και πολιτικών διαχείρισης και αντιμετώπισης της κρίσης. Ουσιαστικά, είναι το κεντρικό πρόσωπο του συστήματος επικοινωνιών του οργανισμού και δέχεται όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με την κρίση. Για το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού είναι ο μοναδικός υπεύθυνος για τη διαχείρισή της ανάλογα με τις ανάγκες που δημιουργεί η κρίση (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

Μερικές φορές όμως οι κρίσεις είναι μεγάλες και συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον του κοινού και των ΜΜΕ και προκαλούν την επέμβαση φορέων της πολιτείας και άλλων ενδιαφερόμενων φορέων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τότε η κρίση ξεφεύγει από τα στενά όρια του οργανισμού και δημιουργείται η ανάγκη επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Σε αυτές τις περιπτώσεις ορίζεται ένας δεύτερος πομπός ο οποίος ονομάζεται συνήθως

Εκπρόσωπος Τύπου ή Υπεύθυνος Επικοινωνιών και ο ρόλος του είναι η «εκπομπή» πληροφοριών που αφορούν την κρίση, προς το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Αυτός ο πομπός επικοινωνεί με όλους και για όλα και είναι το μοναδικό άτομο που μπορεί να εκφράζει την επίσημη άποψη, τις επίσημες απαντήσεις και τις επίσημες αποφάσεις του οργανισμού. Ο Εκπρόσωπος Τύπου συνεργάζεται στενά με το διαχειριστή κρίσεων, έχοντας σαν πρωταρχικό στόχο την προφύλαξη του διαχειριστή από εξωτερικές επεμβάσεις, ώστε να ασχοληθεί απερίσπαστα μόνο με τη διαχείριση των κρίσεων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στο σχέδιο επικοινωνιών οριοθετείται η διαδικασία της επικοινωνίας και καθορίζεται ο υπεύθυνος επικοινωνιών, καθώς και πότε, με ποιους, με ποιο τρόπο και για ποια θέματα επικοινωνεί. Επιπλέον, προσδιορίζεται ποιες πληροφορίες μπορεί να μεταδώσει και ποιες όχι, με ποιους συνεργάζεται και ποιες προσβάσεις και εξουσιοδοτήσεις έχει (Σφακιανάκης, 2006).

B. Ο δέκτης

Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης υπάρχουν πολλοί δέκτες, οι οποίοι διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Οι εσωτερικοί δέκτες είναι τα πρόσωπα του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού (π.χ. εργαζόμενοι), τα οποία δέχονται τις πληροφορίες του διαχειριστή της κρίσης και εμπλέκονται άμεσα στη διαχείρισή της. Οι εξωτερικοί δέκτες από την άλλη είναι τα πρόσωπα που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (π.χ. ενδιαφερόμενοι, θιγόμενοι κ.λ.π.) και δέχονται τα μηνύματα του Εκπρόσωπου Τύπου του οργανισμού (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές φορές κατά τη διάρκεια των κρίσεων η διαδικασία της επικοινωνίας μπορεί να ξεκινάει από τους δέκτες και να καταλήγει στους πομπούς. Γενικότερα, η εναλλαγή της εκπομπής και της λήψης των πληροφοριών είναι συχνή. Αυτό είναι κάτι που διευκολύνει τις περισσότερες φορές την επικοινωνία και πρέπει να ενθαρρύνεται από το διαχειριστή (Σφακιανάκης, 2006).

Επιπλέον, το σχέδιο επικοινωνιών πρέπει να καθορίζει ξεκάθαρα και με σαφή τρόπο κυρίως τους εξωτερικούς δέκτες, καθώς και τη σειρά, τον τρόπο και τον χρόνο ενημέρωσής τους (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Φιλολία, Παπαγεωργίου και Στεφανάτο (2005), ο Εκπρόσωπος Τύπου, πρέπει να επικοινωνήσει με τους παρακάτω (αναλόγως την κρίση):

- Με τους νομικούς συμβούλους του οργανισμού.
- Με τις Κυβερνητικές, Δικαστικές και άλλες αρμόδιες αρχές.
- Με τα συγγενικά πρόσωπα των τραυματιών, των νεκρών και των αγνοουμένων.
- Με τους μετόχους ή τους επενδυτές.
- Με τους πελάτες του οργανισμού.
- Με εκπροσώπους των τοπικών αρχών.
- Με τα ΜΜΕ.
- Με τις ασφαλιστικές εταιρείες, κ.λ.π.

Γ. Τα μέσα μετάδοσης των πληροφοριών

Τα μέσα μετάδοσης των πληροφοριών είναι κάποιο ή κάποια από τα ακόλουθα: το τηλέφωνο, η τηλεομοιοτυπία, ο ασύρματος, η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, το internet, το email, οι δρομολογητές, το ταχυδρομείο-couriers, ο γραπτός και προφορικός λόγος, η εικονοσκόπηση (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005). Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006) το σχέδιο επικοινωνιών προβλέπει ποια μέσα και ποιες μορφές επικοινωνιών θα προτιμηθούν να χρησιμοποιηθούν κατά τη διάρκεια των κρίσεων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα κατά τη διάρκεια των κρίσεων είναι η υπερβολική αύξηση του όγκου των ανταλλασόμενων πληροφοριών. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα θα πρέπει από πριν να έχουν οριοθετηθεί οι επικοινωνίες και να έχει εξασφαλιστεί η συνετή διαχείρισή τους (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

Δ. Το μήνυμα

Ανεξάρτητα από τον αριθμό και τη θέση των πομπών και των δεκτών τα μηνύματα κατά τη διάρκεια της κρίσης έχουν ιδιαίτερη σημασία και χρειάζονται προσοχή, γιατί μπορούν να παραμορφωθούν, να διαστρεβλωθούν και να παρερμηνευτούν από τους επικοινωνιακούς θορύβους και τα επικοινωνιακά

εμπόδια που προκαλεί η κρίση. Αυτοί οι θόρυβοι και τα εμπόδια είναι τα ακόλουθα (Σφακιανάκης, 2006):

- Η επικοινωνιακή ανεπάρκεια που δημιουργείται εξαιτίας της αύξησης του όγκου των πληροφοριών.
- Η μεγάλη ταχύτητα ανταλλαγής πληροφοριών, που δεν επιτρέπει τον έλεγχο και τη διασταύρωσή τους, ώστε να εξακριβωθεί η αλήθεια τους.
- Η εμπλοκή πολλών ατόμων στην επικοινωνιακή διαδικασία, μερικά εκ των οποίων μπορεί να μην ακολουθούν τους κανόνες επικοινωνιών.
- Η δημιουργία παραπληροφορικών κέντρων και η ελεύθερη δράση διαφόρων πομποδεκτών.
- Οι αυξημένοι θόρυβοι μετάδοσης και τα ψυχολογικά και περιβαλλοντικά εμπόδια της επικοινωνίας που δημιουργούν οι συνθήκες της κρίσης.

Για τον περιορισμό και την εξάλειψη αυτών των θορύβων και των εμποδίων το σχέδιο επικοινωνιών προβλέπει τη διαδικασία της οριοθέτησης των επικοινωνιών και κυρίως τη διαδικασία οριοθέτησης η οποία καθορίζει τον όγκο των μηνυμάτων, την ποιότητά τους και τον τρόπο διαχείρισής τους. Ο καθορισμός του όγκου, καθώς και η ποιότητα και διαχείριση των μηνυμάτων είναι υποχρέωση των πομπών. Συγκεκριμένα τα μηνύματα που «εκπέμπει» ο διαχειριστής της κρίσης πρέπει να είναι καθαρά, σαφή, κατανοητά λιγόλογα, μονοσήμαντα και επιτακτικά. Τα μηνύματα αυτά μεταφέρουν τις αποφάσεις του και θα πρέπει να έχουν την απόλυτη προτεραιότητα στα δίκτυα επικοινωνιών του οργανισμού. Η εκπομπή των μηνυμάτων αυτών συνήθως περιορίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και επομένως δεν παραμορφώνονται από επικοινωνιακούς θορύβους, δεν εμποδίζονται από τα επικοινωνιακά δίκτυα, ενώ ελέγχονται πιο εύκολα (Σφακιανάκης, 2006).

Σχετικά με τα μηνύματα που εκπέμπει ο Εκπρόσωπος Τύπου προς το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ακολουθείται μια διαφορετική επικοινωνιακή τακτική και συγκεκριμένα ένας πιο «διπλωματικός» λόγος. Επίσης, ένας καλός Εκπρόσωπος Τύπου ανακοινώνει μόνο αυτό που πρέπει να μάθει κάθε δέκτης ξεχωριστά, διότι άλλες είναι οι ανάγκες π.χ. του εργαζόμενου και άλλες οι ανάγκες του μετόχου ή του πελάτη του οργανισμού. Τέλος, τα γεγονότα πρέπει να παρουσιάζονται με τρόπο που συμφέρει τον οργανισμό, τονίζοντας τα θετικά

σημεία, χωρίς όμως να αποκρύπτεται η αλήθεια. Σκοπός του Εκπρόσωπου Τύπου είναι να εξηγήσει τα της κρίσης έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια καλή εντύπωση για τον οργανισμό και να προστατεύσει την εικόνα και τη φήμη του (Σφακιανάκης, 2006).

Ε. Η ανατροφοδότηση

Σημαντικό ρόλο στην περίοδο μιας κρίσης παίζει η ανατροφοδότηση, καθώς η διαδικασία της επικοινωνίας ολοκληρώνεται με την αναπληροφόρηση. Άλλωστε επικοινωνία σημαίνει συνεννόηση και συνεννόηση σημαίνει αμφίδρομη επικοινωνία. Ο διαχειριστής της κρίσης μόνο με την αναπληροφόρηση μπορεί να ενημερωθεί για την εξέλιξη της κρίσης, τις παρενέργειές της, τη δημιουργία δευτερογενών επιπτώσεων, την απόδοση των μέτρων και του σχεδίου αντιμετώπισης, την αποτελεσματικότητα του σχεδίου επικοινωνιών, καθώς και για τις απρόβλεπτες ανάγκες που χρήζουν πρόσθετα μέτρα. Μόνο μέσα από την ανατροφοδότηση μπορεί να αποκτήσει τον έλεγχο και τον συντονισμό όλων των ενεργειών της προσπάθειας διαχείρισης της κρίσης (Σφακιανάκης, 2006).

Στην πρώτη γραμμή της αντιμετώπισης της κρίσης βρίσκεται η ομάδα διαχείρισης κρίσεων και οι χειριστές των μέσων. Ο διαχειριστής της κρίσης πριν τη λήψη οποιουδήποτε νέου μέτρου πρέπει να γνωρίζει τη γνώμη, τις απορίες, τις απόψεις, τις ερωτήσεις, και τις απαιτήσεις αυτών, μέσω της ανατροφοδότησης. Σχετικά με τον Εκπρόσωπο Τύπου πρέπει να δέχεται άμεσα τη γνώμη του εξωτερικού περιβάλλοντος και ίσως και να προκαλεί την έκφρασή της, καθώς είναι ενδεικτική της κατάστασης που προκαλεί η κρίση. Για αυτό το λόγο ο Εκπρόσωπος Τύπου πρέπει να επικοινωνεί με τους εξωτερικούς δέκτες και να λαμβάνει τα μηνύματά τους (Σφακιανάκης, 2006).

6.3 Το σχέδιο επικοινωνιών

Η προετοιμασία αποτελεί το κλειδί για την επιτυχημένη επικοινωνία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Αυτή η προετοιμασία που σχετίζεται με τον τομέα της επικοινωνίας υποστασιοποιείται μέσα από την ύπαρξη ενός σχεδίου επικοινωνιών, το οποίο δίνει την ευκαιρία στον οργανισμό να διατηρήσει τον έλεγχο των πληροφοριών και να περιορίσει με αυτόν τον τρόπο πιθανή ζημιά στη

φήμη και την εικόνα του. Μέσα από την επικοινωνία του σωστού μηνύματος, στο σωστό χρόνο και με τους σωστούς ανθρώπους μπορεί να προστατευτεί η φήμη του οργανισμού. Επιπλέον, στο σχέδιο επικοινωνιών θα πρέπει να καθορίζεται και η εσωτερική επικοινωνία, ώστε να γνωρίζει ο καθένας τις αρμοδιότητές του και με αυτό τον τρόπο να λαμβάνονται άμεσα οι αποφάσεις για τη διαχείριση της κρίσης (Anthonissen, 2008). Η δομή του σχεδίου επικοινωνιών και η μεθοδολογία εφαρμογής του αναλύονται παρακάτω.

6.3.1 Δομή του σχεδίου επικοινωνιών

Κάθε σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων πλαισιώνεται, όπως έχει ήδη αναφερθεί, από ένα αναλυτικό σχέδιο επικοινωνιών (crisis communication plan), το οποίο συντάσσεται με την ίδια μεθοδολογία κατάρτισης του γενικού σχεδίου αντιμετώπισης. Έτσι, η δομή του ακολουθεί το υπόδειγμα των πέντε μερών/παραγράφων, με τυποποιημένο το περιεχόμενο της κάθε παραγράφου. Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (2006), ένα τυπικό σχέδιο επικοινωνιών αποτελείται από τα εξής μέρη:

A. Το μέρος της περιγραφής της κατάστασης

Στο συγκεκριμένο μέρος περιγράφονται (Σφακιανάκης, 2006):

- Όλες οι γενικές και ειδικές επικοινωνιακές ανάγκες που θα δημιουργήσει η κρίση και οι πιθανές δευτερογενείς κρίσεις. Πόσα μέσα επικοινωνιών χρειάζονται, πόσα δίκτυα επικοινωνιών θα αναπτυχθούν, ποια είδη επικοινωνιών χρειάζονται κατά προτεραιότητα, πόσο προσωπικό χρειάζεται, πόσα και ποια προβλήματα επικοινωνιών είναι πιθανό να προκύψουν.
- Όλες οι διατιθέμενες επικοινωνιακές δυνατότητες του συνόλου σε αντιστοιχία με τις παραπάνω ανάγκες και η επισήμανση των ελλείψεων.
- Όλες οι επικοινωνιακές διευκολύνσεις και η επικοινωνιακή βοήθεια που μπορούν να ζητηθούν από εξωτερικές πηγές.

B. Το μέρος της αποστολής

Σε αυτό το μέρος περιγράφονται η γενική αποστολή του τμήματος Επικοινωνιών του οργανισμού, καθώς και οι ειδικότερες αποστολές των διαφόρων οργάνων επικοινωνιών κατά την περίοδο της κρίσης, ώστε να ικανοποιηθούν όλες οι επικοινωνιακές ανάγκες (Σφακιανάκης, 2006).

Γ. Το μέρος της εκτέλεσης

Σε αυτό το μέρος περιγράφονται (Σφακιανάκης, 2006):

- Οι τρόποι επικοινωνίας.
- Το προσωπικό που απαιτείται για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά τα σχέδια επικοινωνιών.
- Τα μέτρα οριοθέτησης των επικοινωνιών κατά τη διάρκεια της κρίσης.
- Ποιος θα είναι ο υπεύθυνος Επικοινωνιών, ποιο προσωπικό θα διατεθεί σε θέσεις κλειδιά, ποια καθήκοντα θα έχουν και ποιοι θα είναι οι αναπληρωτές τους.
- Τα πρόσθετα μέτρα εξασφάλισης επικοινωνιών.
- Οι διάφορες προτεραιότητες στη χρήση των δικτύων και οι διαβαθμίσεις ασφαλείας.

Δ. Το μέρος της υποστήριξης

Σε αυτό το μέρος περιγράφεται πως θα υποστηριχθεί το σχέδιο επικοινωνιών και ποια διοικητική μέριμνα χρειάζεται για την εφαρμογή των μέτρων του. Επιπλέον, περιγράφονται οι πιθανές διασυνδέσεις με τοπικά δίκτυα, η ανάπτυξη παράλληλων δικτύων και η χρησιμοποίηση εξωτερικών δικτύων (Σφακιανάκης, 2006).

Ε. Το μέρος των επικοινωνιών

Εδώ, περιγράφονται οι τεχνικές οδηγίες επικοινωνιών που ισχύουν για όλο τον οργανισμό, τα τεχνικά χαρακτηριστικά των διατιθέμενων μέσων, τα τεχνικά εγχειρίδια που είναι πιθανό να χρησιμοποιηθούν, η διαδικασία αποκατάστασης βλαβών, η διαδικασία συντήρησης των μέσων, οι θέσεις των υπευθύνων επικοινωνιών κατά την περίοδο της κρίσης, καθώς και άλλες λεπτομέρειες που έχουν σχέση με τη διαδικασία των επικοινωνιών (Σφακιανάκης, 2006).

6.3.2 Μεθοδολογία εφαρμογής του σχεδίου επικοινωνιών

Προκειμένου να εφαρμοσθεί αποτελεσματικά το σχέδιο επικοινωνιών που αναλύθηκε παραπάνω, η διοίκηση του οργανισμού, ο διαχειριστής κρίσεων και ο εκπρόσωπος τύπου πρέπει να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη μεθοδολογία η οποία αποτυπώνεται σε εννιά βήματα. Τα βήματα αυτά αρχίζουν με την εκδήλωση της κρίσης και ολοκληρώνονται μετά την εξομάλυνση της κατάστασης (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

Τα βήματα αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Βήμα 1^ο: Επιβεβαίωση της κατάστασης: Αρχικά, οι υπεύθυνοι διαχείρισης πρέπει να εκτιμήσουν την κατάσταση βασιζόμενοι σε αξιόπιστες πηγές πληροφόρησης και αντικειμενικά στοιχεία από τα οποία πρέπει να αφαιρούνται οι υποκειμενικές εκτιμήσεις. Επίσης, για να ολοκληρωθεί η εικόνα οι διαχειριστές πρέπει να συμβουλευονται και τους ειδικούς του αντικειμένου ανάλογα με την περίπτωση (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).
- Βήμα 2^ο: Πρώτη επικοινωνία και επαφές: Αφού εκτιμηθεί η κατάσταση, συγκροτείται η πρώτη ομάδα διαχείρισης και ανακοινώνεται η επίσημη «γραμμή» της διοίκησης. Οι ενέργειες συντονίζονται κεντρικά και η επικοινωνία ελέγχεται από την καθορισμένη ομάδα (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).
- Βήμα 3^ο: Αξιολόγηση της κατάστασης- ενεργοποίηση του σχεδίου: Με βάση την ακριβή γνώση της κατάστασης, η πρώτη ομάδα διαχείρισης αξιολογεί την κατάσταση και κάνει εκτιμήσεις για τις ενδεχόμενες επιπτώσεις που μπορεί να έχει στο εσωτερικό και ευρύτερο περιβάλλον του οργανισμού, δίνοντας έμφαση στο άμεσα εμπλεκόμενο προσωπικό. Επιπλέον, πρέπει να προσδιοριστεί η ομάδα που πλήττεται άμεσα, καθώς και η μεθοδολογία και τα κανάλια κάλυψης που θα χρησιμοποιηθούν για την άμεση, έγκυρη και σαφή πληροφόρησή της. Παράλληλα προτείνεται στενή παρακολούθηση των ΜΜΕ, καθώς και άλλων πηγών δημοσιοποίησης του γεγονότος (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

- Βήμα 4^ο: Οργάνωση ομάδας και ανάθεση καθηκόντων: Εφόσον έχουν προσδιοριστεί όλες οι παράμετροι επικοινωνίας, καθορίζονται οι τελικές αρμοδιότητες, ενώ την ίδια στιγμή πρέπει να εξασφαλιστούν οι απαιτούμενοι πόροι. Εκτός από την εσωτερική ομάδα ενεργοποιούνται και οι εξωτερικοί συνεργάτες, οι οποίοι θα συμβάλλουν στη διαχείριση (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).
- Βήμα 5^ο: Προετοιμασία επικοινωνίας και εξασφάλιση εγκρίσεων: Αφού έχει προσδιοριστεί το κοινό στο οποίο απευθύνεται και έχει λάβει υπόψη τις απαιτήσεις των καναλιών επικοινωνίας, η συγκροτημένη ομάδα προετοιμάζει τα μηνύματα. Τα συγκεκριμένα μηνύματα πρέπει να περιλαμβάνουν την επίσημη θέση του οργανισμού και να προβάλλουν την κατανόησή του για το περιστατικό και τους πληττόμενους (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).
- Βήμα 6^ο: Παροχή πληροφόρησης μέσω επιλεγμένων δικτύων: Μια καλά προετοιμασμένη ομάδα χρησιμοποιεί τα επιλεγμένα κανάλια και δίκτυα πληροφόρησης για να διοχετεύσει το επίσημο μήνυμα και τη θέση του οργανισμού. Η χρήση αυτών των δικτύων και μέσων πρέπει να γίνεται απλά, συγχρονισμένα, με ακρίβεια, αξιόπιστα, επαναλαμβανόμενα, σταθερά (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).
- Βήμα 7^ο: Ανατροφοδότηση και εκτίμηση της κρίσης: Μετά την αποστολή των μηνυμάτων η ομάδα πρέπει να ελέγχει συνεχώς την ανταπόκριση των μέσων, αλλά και την αποτελεσματικότητα των μηνυμάτων. Η διαδικασία της ανατροφοδότησης είναι δυναμική και απαιτεί την πλήρη συμμετοχή της διοίκησης του οργανισμού. Επιπλέον, η ομάδα πρέπει να βρίσκεται σε ετοιμότητα σε περίπτωση που χρειαστεί να τροποποιηθεί μέρος ή το σύνολο του σχεδίου, αν αυτό κριθεί αναποτελεσματικό (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).
- Βήμα 8^ο: Ενημέρωση του κοινού: Όταν κρίνεται απαραίτητο, ο εκπρόσωπος τύπου ενημερώνει απ'ευθείας το κοινό δίνοντας προτεραιότητα σε θέματα ασφαλείας και δημόσιας υγείας. Επιπλέον, κατά την ενημέρωση πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και το κοινό που

δεν σχετίζεται με την κρίση, αλλά θέλει να ενημερωθεί (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

- Βήμα 9^ο: Αξιολόγηση γεγονότων: Η παρακολούθηση των καναλιών ενημέρωσης και ιδιαίτερα των ΜΜΕ και του internet επιβάλλεται κατά την εκτόνωση της κατάστασης. Επίσης, πρέπει να γίνεται επισταμένη ανταλλαγή πληροφοριών με τους συνεργάτες, έτσι ώστε να υπάρξει μια πληρέστερη εικόνα σχετικά με τους χειρισμούς της κρίσης. Τέλος, ανάλογα με το περιστατικό της κρίσης, η μελέτη της κοινής γνώμης θα μπορούσε να παράσχει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των χειρισμών, καθώς και να συμβάλλει στην καλύτερη προετοιμασία για ένα μελλοντικό συμβάν (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

6.4 Διαχείριση των ΜΜΕ

Οι μεγάλες κρίσεις, όπως έχει ήδη αναφερθεί, προσελκύουν το ενδιαφέρον του κοινού και των ΜΜΕ, καθώς «πωλούν» στην ειδησεογραφική αγορά. Ένας οργανισμός κατά τη διάρκεια μιας κρίσης θα πρέπει να προσέξει ιδιαίτερα την επικοινωνία του με τα ΜΜΕ, καθώς όπως είναι γνωστό αποτελούν διαμορφωτές της κοινής γνώμης και έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τις ενέργειες, τις σκέψεις και τα αισθήματα του κοινού σε σχέση με τη φήμη, τις αξίες και τις ενέργειες του οργανισμού (Meier, 2011).

Στην περίοδο μιας κρίσης η αρνητική κάλυψη από τα ΜΜΕ θα μπορούσε να επιφέρει μακροχρόνια ζημιά στη φήμη και μετέπειτα στην οικονομική απόδοση του οργανισμού. Ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή όπου επικρατεί η ψηφιακή επικοινωνία, μια ιστορία μπορεί όχι μόνο να έχει μακρά ζωή στο Διαδίκτυο, αλλά και να εξαπλωθεί στιγμιαία σε εκατοντάδες άτομα ανά τον κόσμο είτε αυτοί είναι πελάτες, ανταγωνιστές ή μέτοχοι (Anthonissen, 2008). Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η διαχείριση των ΜΜΕ, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την επιτυχημένη διαχείριση των κρίσεων, καθώς έχει τη δυνατότητα να περιορίσει τα αρνητικά σχόλια και τις επικρίσεις του κοινού, των σχολιαστών και

των ΜΜΕ σε σχέση με τα λάθη και τις αποτυχίες που μπορεί να προκύψουν κατά τη διαχείριση της κρίσης (Heath, 2013).

Προκειμένου λοιπόν να διαχειριστεί αποτελεσματικά ένας οργανισμός τα ΜΜΕ θα πρέπει πρώτα απ'όλα να έχει προετοιμαστεί και τα άτομα που θα αναλάβουν τη διαχείρισή τους να έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα και να έχουν αναπτύξει τις ικανότητες που θα τους βοηθήσουν να ανταπεξέλθουν στην πίεση των ΜΜΕ. Επιπλέον, ένας οργανισμός και συγκεκριμένα οι υπεύθυνοι επικοινωνιών θα πρέπει πριν ακόμα ξεσπάσει η κρίση να έχουν δημιουργήσει καλές σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό τα ΜΜΕ θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στη διαχείριση του οργανισμού, ώστε να διαπιστώσουν την υψηλή αξιοπιστία του. Έτσι, όταν ξεσπάσει η κρίση, τα μέσα ενημέρωσης θα γνωρίζουν ήδη ότι τόσο ο οργανισμός, όσο και οι πληροφορίες που μεταδίδει είναι αξιόπιστες συμβάλλοντας έτσι στην παρουσίαση μιας θετικής για τον οργανισμό άποψης και αποτρέποντας την αμαύρωση της εικόνας και της φήμης του (Fink, 1986).

Σε γενικές γραμμές υπάρχουν κάποιες γενικές αρχές που μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός, ώστε να διευκολύνουν τη σχέση του με τα ΜΜΕ. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Εκδήλωση ενδιαφέροντος για επικοινωνία με τα ΜΜΕ: επειδή τα ΜΜΕ επικοινωνούν την κρίση αμέσως μόλις συμβαίνει, ο οργανισμός θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος να δώσει μια γρήγορη απάντηση αμέσως μόλις η κρίση δημοσιοποιηθεί. Σύμφωνα με τον Barton (όπως αναφέρεται στο Coombs & Holladay, 2010) η απάντηση πρέπει να έρθει μέσα στην επόμενη μία ώρα από το ξέσπασμα της κρίσης. Σε περίπτωση που ο οργανισμός καθυστερήσει να δώσει απαντήσεις, αυτομάτως χάνει την αξιοπιστία του ως πηγή πληροφόρησης και αφήνει στα μέσα ενημέρωσης τη δυνατότητα να περάσουν το δικό τους μήνυμα, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει ακόμα και τη μετάδοση ψευδών στοιχείων με αποτέλεσμα την προσβολή της εικόνας του οργανισμού (Fink, 1986).
2. Έλεγχος για το που μπορούν να πάνε τα ΜΜΕ: Οι οργανισμοί θα πρέπει να καθορίσουν τρόπους με τους οποίους να μειώνεται η αυθαίρετη εισβολή των ΜΜΕ. Συγκεκριμένα, οι διαχειριστές πρέπει να ελέγξουν τους

δημοσιογράφους στην περιοχή, καθορίζοντας και επιτηρώντας που μπορούν να πάνε και που όχι (Heath, 2013).

3. Μορφοποίηση των απαντήσεων που θα δοθούν στις συνεντεύξεις: Ο εκπρόσωπος τύπου θα πρέπει να γνωρίζει για ποιο πράγμα θέλει να μιλήσει και επίσης θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος να κατευθύνει τη συνέντευξη στα σημεία που θέλει να θίξει, καθώς και στο μήνυμα που θέλει να περάσει (Heath, 2013).
4. Παρουσίαση σύντομων δηλώσεων: όταν δίνονται προσωπικές συνεντεύξεις θα πρέπει να παρουσιάζονται κάποιες σύντομες δηλώσεις μεταξύ των 10 και 30 δευτερολέπτων, όπου θα μεταφέρονται οι σημαντικές πληροφορίες. Επειδή οι συνεντεύξεις παρουσιάζονται συνήθως σε ένα μέχρι τρία αποσπάσματα, οι σύντομες και περιεκτικές δηλώσεις θα παρουσιαστούν ολόκληρες χωρίς να διασκευαστούν (Heath, 2013).
5. Ο εκπρόσωπος τύπου κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων θα πρέπει να είναι ειλικρινής και να ασχοληθεί με συγκεκριμένα γεγονότα και όχι υποθέσεις : τα άτομα που δίνουν συνεντεύξεις θέλουν να επικεντρωθούν σε αυτά που φαίνονται σωστά και αληθινά, ανεξάρτητα από το πόσο αρνητικό αντίκτυπο έχουν στον οργανισμό τους. Οι αλήθειες αυτές όμως και τα γεγονότα μπορούν να παρουσιαστούν με τέτοιο τρόπο που να είναι κατάλληλος για τον οργανισμό τον οποίο αντιπροσωπεύουν. Τα γεγονότα πρέπει να παρουσιάζονται πάντα με τον ίδιο τρόπο και χωρίς αντιφάσεις (Heath, 2013).
6. Ο εκπρόσωπος τύπου θα πρέπει να παραμείνει ανοιχτός στις ερωτήσεις και να μιλάει ως άτομο: γενικά μπορεί να προσωποποιηθεί κάποιο σχόλιο ή δήλωση στο βαθμό όμως που δεν συγκρούεται με τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού, καθώς και με τις προσπάθειες διαχείρισης της κρίσης. Επιπλέον, ο εκπρόσωπος τύπου θα πρέπει να είναι ήρεμος και να αποφεύγει τους υπερβολικούς συναισθηματισμούς. Επίσης, πρέπει να αποφεύγεται να φαίνεται απόμακρος ή ανέγγιχτος από τα γεγονότα. Αντιθέτως, πρέπει να δείχνει το ενδιαφέρον του για την κρίσιμη κατάσταση και για τις επιπτώσεις της στους ανθρώπους. Οι άνθρωποι ταυτίζονται τις περισσότερες φορές με τον άνθρωπο που δίνει τη συνέντευξη, όταν αυτός είναι αυθεντικός και ειλικρινής. Έτσι, οι άνθρωποι αυτοί μπορούν να

απορρίψουν τους δημοσιογράφους που είναι εχθρικοί προς τα άτομα που φαίνονται ειλικρινή (Heath, 2013).

7. Υιοθέτηση μιας προσέγγισης που φαίνεται ότι ο οργανισμός είναι πρόθυμος να βοηθήσει, βασιζόμενος στα γεγονότα και αποφεύγοντας κατηγορίες και συγκρούσεις με τους δημοσιογράφους:

- Αποφυγή της φράσης «κανένα σχόλιο»: αυτή η απάντηση δείχνει απόκρυψη πληροφοριών. Σε αυτή την περίπτωση μπορεί να γίνει αναμόρφωση της ερώτησης, είτε να παραδεχτεί ο εκπρόσωπος ότι δεν έχει ακόμα αρκετές πληροφορίες, είτε να πει ότι δεσμεύεται νομικά και δεν μπορεί να απαντήσει την ερώτηση (Heath, 2013).
- Αποφυγή διαστρέβλωσης: γενικότερα πρέπει να αναφερθούν τα γεγονότα τα οποία έχουν ξεκαθαριστεί από το διαχειριστή της κρίσης ότι μπορούν να ανακοινωθούν στο κοινό. Η μείωση των καταστάσεων και των επιπτώσεων θεωρείται απαγορευτική (Heath, 2013).
- Αποφυγή εικασιών: οποιαδήποτε άμεση απάντηση σε μια υποθετική ερώτηση ή μια ερώτηση που υποθέτει γεγονότα είναι πιθανό να δημιουργήσει προβλήματα. Επομένως, όταν γίνονται υποθετικές ερωτήσεις ο εκπρόσωπος τύπου θα πρέπει να αρνηθεί να δώσει μια υποθετική απάντηση, να περιγράψει άλλα υποθετικά σενάρια και να καταλήξει ότι οι υποθέσεις δεν βοηθούν, είτε ακόμα να αναγνωρίσει ότι η υποθετική ερώτηση είναι ενδιαφέρουσα, αλλά στην προκειμένη στιγμή δεν υπάρχει χρόνος για υποθετικά σενάρια (Heath, 2013).
- Αποφυγή κατηγοριών σε οργανισμούς και ανθρώπους: απαντήσεις που σχετίζονται με πιθανή απόδοση ενοχής σε κάποιο άλλο άτομο, ομάδα ή οργανισμό πρέπει να αποφεύγονται, καθώς μπορεί να προκαλέσει την εχθρική αντίδρασή τους. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε σύγκρουση, σε έλλειψη ενότητας κατά την αντιμετώπιση της κρίσης ή ακόμα και σε δικαστικούς αγώνες (Heath, 2013).
- Αποφυγή συγκρούσεων με τα ΜΜΕ: οποιαδήποτε κατηγορία για προκατάληψη ή προσωπική σύγκρουση με δημοσιογράφους μπορεί να τους ενώσει σε μια ενιαία ομάδα που υποστηρίζει την

ακεραιότητά τους. Όσοι υπεύθυνοι έρχονται αντιμέτωποι με τους δημοσιογράφους θα πρέπει να θυμούνται ότι αυτοί οι άνθρωποι ελέγχουν ολοκληρωτικά τις πληροφορίες και τις εντυπώσεις για την κατάσταση, που θα μεταδοθούν στο κοινό τους (Heath, 2013).

6.5 Διαχείριση της εικόνας

Η διαχείριση της εικόνας είναι μια σειρά δραστηριοτήτων, που διεξάγονται με σκοπό να δημιουργηθεί μια «σωστή» εικόνα για έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τον Green (όπως αναφέρεται στο Heath, 2013), η διαχείριση της εικόνας έχει να κάνει: *«με την προσεκτική δόμηση των ικανοτήτων και των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για να προστατεύσουν τη φήμη ενός οργανισμού»*. Η φήμη έχει να κάνει με την αντίληψη που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη για τον οργανισμό. Ουσιαστικά, είναι μια μορφή στάσης που βασίζεται στο πόσο καλά ένας οργανισμός πληροί ή όχι συγκεκριμένα κριτήρια ή προσδοκίες που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη για τον οργανισμό αυτό. Η διαχείριση της φήμης περιλαμβάνει προσπάθειες για τη διαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο τα ενδιαφερόμενα μέρη αντιλαμβάνονται τον οργανισμό, με στόχο τη δημιουργία πιο ευνοϊκών εντυπώσεων (Coombs, 2010).

Στην περίοδο μιας κρίσης είναι δεδομένο ότι η φήμη ενός οργανισμού θα απειληθεί σημαντικά, καθώς η ίδια η κρίση σηματοδοτεί μια αποτυχία του οργανισμού. Για αυτό το λόγο ένα σημαντικό μέρος της αντιμετώπισης της κρίσης αφιερώνεται στην αποκατάσταση της φήμης και κατά συνέπεια της εικόνας του οργανισμού. Αυτή η διαχείριση της εικόνας και της φήμης έχει να κάνει με τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός διαπλάθει την αντίληψη για την κρίση και την αντιμετώπισή της τόσο για αυτούς που βρίσκονται στο περιβάλλον της κρίσης, όσο και για αυτούς που βρίσκονται έξω από αυτό (Heath, 2013). Επιπλέον, στις κρίσιμες καταστάσεις η διαχείριση της εικόνας γίνεται μέρος της σφαίρας επιρροής των ΜΜΕ, με αποτέλεσμα αυτή η διάπλαση να συναγωνίζεται με τις προσπάθειες επηρεασμού των αντιλήψεων από τα μέσα ενημέρωσης και άλλες ομάδες πίεσης. Συνεπώς, αυτοί που θα αντιμετωπίσουν μια κρίση πρέπει να περάσουν σωστά την εικόνα, σε διαφορετική περίπτωση θα υποστούν την αρνητική άποψη των μέσων ενημέρωσης και του κοινού.

Με βάση τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η επικοινωνία κατά την περίοδο των κρίσεων είναι σημαντική για τη διαχείριση της εικόνας του οργανισμού, καθώς μέσα από αυτή μπορεί να ελαχιστοποιηθεί η ζημιά που προκαλείται στη φήμη του, ενώ παράλληλα να τεθούν τα θεμέλια για την αποκατάσταση της βλάβης που έχει ήδη συμβεί. Για αυτό το λόγο η επικοινωνία των κρίσεων είναι ένα σημαντικό εργαλείο στις προσπάθειες οικοδόμησης και διατήρησης μιας ευνοϊκής φήμης (Coombs, 2010). Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι ο οργανισμός θα πρέπει να κάνει ενέργειες σωστής διαχείρισης της εικόνας του και να έχει αναπτύξει τις εξωτερικές δημόσιες σχέσεις του (π.χ. σχέσεις με την κοινότητα και διαπραγματεύσεις για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τα παράπονα) πολύ πριν ξεσπάσει μια κρίση, καθώς αυτό θα συμβάλλει σημαντικά στη διατήρηση μιας θετικής εικόνας και κατά το ξέσπασμα της κρίσης (Heath, 2013).

Σύμφωνα με τον Heath (2013), η διαχείριση της «σωστής» εικόνας κατά την περίοδο των κρίσεων είναι πετυχημένη, όταν καλύπτονται τα παρακάτω τέσσερα κριτήρια:

1. Να είστε συνεπείς με τη στάση και τις ενέργειες που κάνατε πριν την κρίση
2. Να εκφράζετε την πραγματική στάση και τις ενέργειες του οργανισμού.
3. Να δείχνετε ότι το επίκεντρο προσοχής είναι προς τα έξω.
4. Να διατηρήσετε την παρούσα εικόνα και αφού τελειώσει η κρίση.

6.6 Στρατηγικές επικοινωνίας για την αντιμετώπιση των κρίσεων

Η έρευνα σχετικά με την επικοινωνία σε καταστάσεις κρίσεων εστιάζει κυρίως στη συμβολική οπτική (symbolic perspective), η οποία ασχολείται με τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της κατάστασης της κρίσης, των επικοινωνιακών στρατηγικών και των δημόσιων αντιλήψεων (Meer & Verhoeven, 2014 όπως αναφέρεται στο Nwogwugwu, 2018). Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η χρήση στρατηγικών επικοινωνίας για την αντιμετώπιση των κρίσεων μπορεί να μειώσει τις απειλές στη φήμη και την εικόνα του οργανισμού. Προκειμένου λοιπόν να αποφευχθούν ή να μειωθούν οι ζημιές στη φήμη, οι οργανισμοί πρέπει κατά την επικοινωνία

τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη να χρησιμοποιούν διάφορες επικοινωνιακές στρατηγικές.

Σύμφωνα με τον Coombs (όπως αναφέρεται στο Nwogwu, 2018), οι στρατηγικές επικοινωνίας στην περίοδο των κρίσεων έχουν σαν στόχο: α) να διαμορφώσουν την απόδοση ευθύνης για την κρίση, β) να αλλάξουν την αντίληψη του κοινού για τον οργανισμό που βρίσκεται σε κρίση και γ) να μειώσουν τις αρνητικές επιπτώσεις που προκαλούνται από την κρίση. Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό ότι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τις στρατηγικές επικοινωνίας σε καταστάσεις κρίσεων με σκοπό να προστατεύσουν τη φήμη τους (Coombs & Holladay, 2002, όπως αναφέρεται στο Nwogwu, 2018) και να διασφαλίσουν ότι δεν επηρεάζεται η αντίληψη των ενδιαφερόμενων μερών για τον οργανισμό (Newsom and Haynes, 2011, όπως αναφέρεται στο Nwogwu, 2018).

Γενικά έχουν αναπτυχθεί διάφορες επικοινωνιακές στρατηγικές για την αντιμετώπιση των κρίσεων, οι πιο γνωστές είναι οι στρατηγικές απόδοσης ευθυνών (Attribution strategies) του Weiner, οι στρατηγικές αποκατάστασης της εικόνας (Image Restoration strategies) του Benoit, καθώς και οι στρατηγικές που βασίζονται στη θεωρία της κατά περίπτωση επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων [Situational Crisis Communication Theory (SCCT)] του Coombs (Nwogwu, 2018). Η τελευταία θεωρείται ως το πιο ολοκληρωμένο μοντέλο επικοινωνιακών στρατηγικών αντιμετώπισης κρίσεων και για αυτό προτιμάτε στις περισσότερες περιπτώσεις.

Η SCCT αναπτύχθηκε από τον Coombs και τους συναδέλφους του και βασίστηκε στη θεωρία της απόδοσης ευθύνης σύμφωνα με την οποία, όταν συμβαίνει ένα γεγονός και ιδιαίτερα όταν αυτό είναι αρνητικό, οι άνθρωποι προσπαθούν να προσδιορίσουν την αιτία του συμβάντος και με βάση αυτή να αποδώσουν τις ευθύνες για το συμβάν είτε σε κάποιο άτομο που εμπλέκεται με το γεγονός, είτε σε κάποιον περιβαλλοντικό παράγοντα (Coombs, 2010). Αυτή η απόδοση ευθύνης για την κρίση συνδέεται άμεσα με την απειλή στη φήμη που δημιουργεί μια κρίση. Όση περισσότερη ευθύνη για την κρίση αποδίδουν τα ενδιαφερόμενα μέρη σε έναν οργανισμό, τόσο περισσότερο απειλείται η φήμη του. Έχοντας λοιπόν ως πυρήνα την απόδοση ευθύνης (crisis responsibility) η SCCT προσπάθησε να προβλέψει την απειλή στη φήμη που τίθενται από μια κρίση και

να καθορίσει επικοινωνιακές στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων με σκοπό την αποκατάσταση και την προστασία της φήμης (Coombs, 2007). Ουσιαστικά, η SCCT προσπάθησε για πρώτη φορά βασιζόμενη στην απόδοση της ευθύνης να αντιστοιχίσει τους τύπους των κρίσεων με τις κατάλληλες στρατηγικές αντιμετώπισης.

Σύμφωνα με τον Coombs (όπως αναφέρεται στο Lewis, 2016), η θεωρία της κατά περίπτωση επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων (SCCT) αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία: α) την κατάσταση της κρίσης (crisis situation), β) τις επικοινωνιακές στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης (crisis response strategies) και γ) ένα σύστημα για την αντιστοίχιση της κατάστασης της κρίσης με τις επικοινωνιακές στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης (Coombs, 2008 όπως αναφέρεται στο Lewis, 2016). Έτσι, οι διαχειριστές κρίσεων έχουν την δυνατότητα μέσα από την κατανόηση της κατάστασης της κρίσης να εντοπίσουν τους παράγοντες που αποτελούν απειλή για τη φήμη του οργανισμού και να τους χρησιμοποιήσουν για να καθορίσουν την εφαρμογή της καταλληλότερης στρατηγικής επικοινωνίας για την αντιμετώπιση της κρίσης (Lewis, 2016).

Η διαδικασία που ακολουθούν οι διαχειριστές κρίσεων προκειμένου να εκτιμήσουν το μέγεθος της απειλής που μπορεί να προκαλέσει η κρίση στη φήμη του οργανισμού αποτελείται από δύο βήματα (Coombs, 2004):

1. Προσδιορίζεται ο τύπος της κρίσης και καθορίζεται το πλαίσιο που χρησιμοποιούν τα ενδιαφερόμενα μέρη για να κατηγοριοποιήσουν μια κρίση. Η SCCT κατηγοριοποιεί τα είδη των κρίσεων σε 3 ομάδες (Coombs, 2007):
 - Την ομάδα του θύματος (victim cluster): σε αυτή την ομάδα τα ενδιαφερόμενα μέρη αποδίδουν μικρή ευθύνη για την κρίση και συνεπώς η φήμη του οργανισμού απειλείται ελάχιστα. Τα είδη των κρίσεων που περιλαμβάνονται σε αυτή την ομάδα είναι οι φυσικές καταστροφές, οι φήμες, η βία, η αλλοίωση προϊόντων και η μοχθηρία.
 - Την ομάδα ατυχημάτων (accidental cluster): στη συγκεκριμένη ομάδα τα ενδιαφερόμενα μέρη αποδίδουν μικρή έως ελάχιστη ευθύνη για την κρίση και επομένως απειλείται σε μέτριο επίπεδο η φήμη του οργανισμού. Τα είδη των κρίσεων που περιλαμβάνονται σε αυτή την

ομάδα είναι οι προκλήσεις, ατυχήματα που οφείλονται σε τεχνικές βλάβες, καθώς και τεχνικά ατυχήματα που οφείλονται σε ενέργειες σαμποτάζ.

- Την ομάδα που περιλαμβάνει τις κρίσεις που μπορούν να προβλεφθούν (preventable cluster): στην ομάδα αυτή τα ενδιαφερόμενα μέρη αποδίδουν μεγάλη ευθύνη για την κρίση και κατά συνέπεια απειλούν σοβαρά τη φήμη του οργανισμού. Στην ομάδα αυτή συμπεριλαμβάνονται τα είδη των κρίσεων που μπορεί να οφείλονται σε ανθρώπινα λάθη ή σε οργανωτικά αδικήματα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι διαχειριστές κρίσεων μπορούν να χρησιμοποιήσουν παρόμοιες επικοινωνιακές στρατηγικές αντιμετώπισης για τα είδη των κρίσεων που βρίσκονται στην ίδια ομάδα, αφού όπως αναλύθηκε παραπάνω παράγουν παρόμοιες αποδόσεις ευθύνης.

2. Καθορισμός των παραγόντων που ενισχύουν την απόδοση της ευθύνης για την κρίση. Οι παράγοντες αυτοί είναι (Coombs, 2010):

- Το ιστορικό κρίσεων (crisis history): το ιστορικό κρίσεων αφορά στο αν ένας οργανισμός είχε παρόμοιες κρίσεις στο παρελθόν. Ένα επιβαρυσμένο ιστορικό κρίσεων κάνει τα ενδιαφερόμενα μέρη να αποδίδουν μεγαλύτερη ευθύνη στον οργανισμό και έτσι αυξάνεται σε μεγάλο βαθμό η απειλή από μια κρίση.
- Η προηγούμενη φήμη (prior reputation): η προηγούμενη φήμη έχει σχέση με το πόσο καλά ή κακά έχει αντιμετωπίσει ο οργανισμός τα ενδιαφερόμενα μέρη στο παρελθόν (σε προηγούμενες κρίσεις αλλά και τη γενικότερη σχέση του με τα ενδιαφερόμενα μέρη). Σε οργανισμούς με αρνητική προηγούμενη φήμη τα ενδιαφερόμενα μέρη αποδίδουν μεγαλύτερη ευθύνη για την ίδια κρίση από ότι σε έναν οργανισμό που είναι άγνωστος ή έχει θετική προηγούμενη φήμη.

Στη συνέχεια ο διαχειριστής κρίσεων ανάλογα με το είδος της κρίσης, καθώς και το ιστορικό και τη φήμη του οργανισμού που βρίσκεται σε κρίση καλείται να διαλέξει, σύμφωνα με τη SCCT, τις κατάλληλες επικοινωνιακές στρατηγικές, ώστε να αντιμετωπίσει την κρίση και να μειώσει την απόδοση ευθύνης του οργανισμού

σε σχέση με τα αίτια της κρίσης. Οι στρατηγικές μεταξύ των οποίων πρέπει να διαλέξει ο διαχειριστής είναι οι ακόλουθες (Coombs, 2010):

A) Κύριες στρατηγικές:

1. Άρνηση (Deny): Με τις στρατηγικές της άρνησης ο οργανισμός προσπαθεί να αποδείξει ότι δεν είχε καμία ευθύνη για την κρίση. Οι συγκεκριμένες στρατηγικές χρησιμοποιούνται σε κρίσεις φήμης ή προκλήσεων και είναι οι ακόλουθες (Coombs, 2007):
 - I. Επίθεση στον κατηγορητή (attack the accuser): ο διαχειριστής κρίσεων αντιμετωπίζει το άτομο ή την ομάδα που ισχυρίζεται ότι κάτι δεν πάει καλά με τον οργανισμό.
 - II. Άρνηση (denial): ο διαχειριστής κρίσεων υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει κρίση.
 - III. Μετακύληση ευθυνών (scapegoat): ο διαχειριστής της κρίσης κατηγορεί κάποιο άτομο ή ομάδα εκτός του οργανισμού για την κρίση.

2. Μείωση (Diminish): οι στρατηγικές της μείωσης επιδιώκουν να ελαχιστοποιήσουν την ευθύνη του οργανισμού για την κρίση, καθώς και να μειώσουν την αντιληπτή σοβαρότητα της κρίσης. Αυτή η κατηγορία χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις κρίσεων που οφείλονται σε ατυχήματα και περιλαμβάνει τις ακόλουθες στρατηγικές (Coombs, 2007):
 - I. Δικαιολογία (excuse): ο διαχειριστής κρίσεων προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει την οργανωτική ευθύνη για την κρίση, υποστηρίζοντας ότι δεν είχαν πρόθεση να κάνουν κακό ή ότι υπήρχε αδυναμία ελέγχου των γεγονότων που προκάλεσαν την κρίση.
 - II. Αιτιολόγηση (justification): Ο διαχειριστής κρίσεων προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει μέσω δικαιολογιών για τα αίτια της κρίσης την ζημία που προκλήθηκε από αυτή.

3. Αναδόμηση της εικόνας (Rebuild): οι στρατηγικές αναδόμησης της εικόνας είναι ο κύριος τρόπος για τη δημιουργία νέας φήμης. Οι στρατηγικές αναδόμησης προσπαθούν να βελτιώσουν τη φήμη του οργανισμού

προσφέροντας υλική και συμβολική βοήθεια στα θύματα. Οι συγκεκριμένες στρατηγικές χρησιμοποιούνται για σκόπιμες κρίσεις ή ατυχήματα, είναι πολύ συμβιβαστικές και επιδιώκουν να βελτιώσουν τις αντιλήψεις για τον οργανισμό. Αυτές οι στρατηγικές είναι οι εξής (Coombs, 2007):

- I. Αποζημίωση (compensation): Ο διαχειριστής κρίσεων προσφέρει χρήματα ή άλλα δώρα στα θύματα της κρίσης.
- II. Απολογία (apology): Ο διαχειριστής κρίσεων δηλώνει ότι ο οργανισμός αναλαμβάνει πλήρως την ευθύνη για την κρίση και ζητά συγγνώμη από τα ενδιαφερόμενα μέρη και το κοινό.

B) Δευτερεύουσες στρατηγικές:

4. Ενίσχυση (bolstering): Συνήθως αυτές οι στρατηγικές της ενίσχυσης δεν χρησιμοποιούνται μόνες τους, αλλά υποστηρικτικά στις παραπάνω τρεις κύριες κατηγορίες στρατηγικών. Οι στρατηγικές που περιλαμβάνονται εδώ είναι οι εξής (Coombs, 2007):

- I. Υπενθύμιση (reminder): ο διαχειριστής κρίσεων υπενθυμίζει στα ενδιαφερόμενα μέρη τα καλά έργα του οργανισμού στο παρελθόν.
- II. Απόκτηση εύνοιας (ingratiation): Ο διαχειριστής κρίσεων επαινεί τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους υπενθυμίζει προηγούμενες θετικές πρωτοβουλίες του οργανισμού.
- III. Θυματοποίηση (victimage): ο διαχειριστής κρίσεων υπενθυμίζει στα ενδιαφερόμενα μέρη ότι ο οργανισμός είναι και αυτός θύμα της κρίσης.

Οι παραπάνω τρεις κύριες κατηγορίες στρατηγικών μπορούν να ταξινομηθούν σε ένα μονοδιάστατο συνεχές που κυμαίνεται από την άμυνα (defensive), όπου μπαίνουν πρώτα τα οργανωτικά συμφέροντα, μέχρι το συμβιβασμό (accommodative), όπου δίνεται προτεραιότητα στις ανησυχίες των θυμάτων (Coombs & Holladay, 2002). Σύμφωνα με τους Bundy & Pfarrer (όπως αναφέρεται στο Bundy, et al., 2017), με τις αμυντικές στρατηγικές ο οργανισμός δέχεται ότι έχει λιγότερη ευθύνη για την κρίση και προσπαθεί να μειώσει την

αντιληπτή σχέση του με αυτή, ενώ με τις συμβιβαστικές στρατηγικές ο οργανισμός αποδέχεται την ευθύνη για την κρίση και είναι κατάλληλος για την αναγνώριση του αιτιώδη ρόλου του οργανισμού στην κρίση. Στις αμυντικές στρατηγικές περιλαμβάνονται η άρνηση (denial), η επίθεση στον κατηγορητή (attack the accuser) και η μετακύλιση ευθυνών (scapegoating). Στις συμβιβαστικές στρατηγικές περιλαμβάνονται η απολογία (apology) και η αποζημίωση (compensation). Τέλος, στο ενδιάμεσο της αλληλουχίας περιλαμβάνονται οι στρατηγικές που τονίζουν την περιορισμένη οργανωτική ευθύνη και σε αυτές περιλαμβάνονται η μείωση της επιθετικότητας μέσα από την αιτιολόγηση (justifications) και τη δικαιολόγηση (excuses) (Bundy, et al., 2017). Ο διαχειριστής κρίσεων χρησιμοποιώντας το παραπάνω συνεχές αντιστοιχεί τις στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης με το επίπεδο απόδοσης ευθύνης της κρίσης. Όσο μεγαλύτερη είναι η ευθύνη που αποδίδεται στον οργανισμό για την κρίση, με βάση το είδος της κρίσης, τόσο πιο συμβιβαστικές πρέπει να είναι οι επικοινωνιακές στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων που θα επιλεγθούν (Coombs & Holladay 2002).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η SCCT προσφέρει ένα σύνολο αρχών που καθοδηγούν την επιλογή των επικοινωνιακών στρατηγικών για την αντιμετώπιση μιας κρίσης, με σκοπό να μεγιστοποιηθεί η προστασία της φήμης του οργανισμού. Η SCCT παρέχει στους διαχειριστές κρίσεων οδηγίες για να κατανοήσουν ποιες στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων είναι πιο κατάλληλες ανάλογα με τον τύπο της κρίσης (Coombs 1995, όπως αναφέρεται στο Coombs & Holladay, 2002). Οι προαναφερθείσες στρατηγικές αποτελούν χρήσιμα επικοινωνιακά εργαλεία και συμβάλλουν σημαντικά στην προστασία και την αποκατάσταση της εικόνας και της φήμης του οργανισμού σε καταστάσεις κρίσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ

7.1 Ορισμός και θεωρίες λήψης αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων συνιστά το κεντρικό στοιχείο λειτουργίας του Μάνατζμεντ που χαρακτηρίζει όλες τις άλλες ειδικές λειτουργίες του (Σχεδίαση/προγραμματισμός, Οργάνωση, Στελέχωση, Καθοδήγηση/συντονισμός, Έλεγχος). Συγκεκριμένα η λήψη απόφασης σημαίνει την επιλογή μιας λύσης/ ενέργειας μέσα από ένα σύνολο διαθέσιμων εναλλακτικών δυνατοτήτων, ώστε να αντιμετωπιστεί μια κατάσταση/ πρόβλημα με τον καλύτερο και πιο συμφέρον τρόπο. Ιδιαίτερα στις περιόδους κρίσεων, η λειτουργία της λήψης αποφάσεων είναι τόσο κρίσιμη και σημαντική που μπορεί να ειπωθεί ότι η καλή διαχείριση μιας κρίσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη λήψη των σωστών αποφάσεων κατά τη διάρκειά της (Σφακιανάκης, 2006).

Η λήψη αποφάσεων γίνεται από το διοικητικό στέλεχος ενός οργανισμού, το οποίο έχει την αντίστοιχη εξουσία και ευθύνη και αποτελεί τόσο αναφαίρετο δικαίωμά του, όσο και υποχρέωση του. Άλλωστε, ένας manager υπάρχει για να λαμβάνει αποφάσεις και μάλιστα οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται με βάση τη θέση του στην κλίμακα ιεραρχίας του οργανισμού. Έτσι, κάθε στέλεχος πρέπει να έχει ικανότητα λήψης αποφάσεων και αποφασιστικότητα που συνεπάγονται τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων (Σφακιανάκης, 2006).

Σε γενικές γραμμές οι θεωρίες της λήψης αποφάσεων χωρίζονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες: α) την ορθολογική και β) την ανορθολογική.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι λογικές θεωρίες οι οποίες προϋποθέτουν ότι ο λήπτης της απόφασης είναι λογικός. Εδώ, το υποκείμενο που δρα σκέφτεται ορθολογικά και στοιχειοθετείται η βασική ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς που σχετίζεται με την μεγιστοποίηση της ωφέλειας (Παπαναστασόπουλος, 2015). Οι θεωρίες αυτές μπορούν να διακριθούν στις καθαρά ορθολογικές και σε εκείνες που ερμηνεύουν τη λήψη αποφάσεων πάντα με βάση τη λογική, η οποία όμως δεν είναι η συμβατική λογική (Κουσκουβέλης, 1997). Στις καθαρά ορθολογικές ανήκουν:

- I. Το κλασικό μοντέλο που ερμηνεύει τη λήψη αποφάσεων ως μια ορθολογική διαδικασία. Η ορθολογικότητα στηρίζεται σε μια ανάλυση μέσων και στόχων. Σύμφωνα με αυτή, η κάθε απόφαση λαμβάνεται με βάση τη χρησιμότητα και την πιθανότητα του ευνοϊκού για τον λήπτη της απόφασης αποτελέσματος. Στο μοντέλο αυτό οι λήπτες αποφάσεων είναι πάντα λογικοί, μεγιστοποιούν τη χρησιμότητα των δυνατοτήτων τους και γνωρίζουν όλες τις εναλλακτικές λύσεις.
- II. Η θεωρία παιγνίων η οποία εξετάζει τη λήψη αποφάσεων μέσω μιας σχηματοποίησης των επιδιώξεων δυο ορθολογικών παραγόντων και επιλογής των αποφάσεων από τον καθένα σε συνδυασμό με τις πιθανολογούμενες επιλογές του άλλου. Διακρίνονται τρεις κατηγορίες παιγνίων ανάλογα με το αποτέλεσμα του συσχετισμού κερδών και απωλειών κάθε παίκτη: μηδενικού αθροίσματος, μη μηδενικού αθροίσματος και μικτά (Κουσκουβέλης, 1997).

Στις θεωρίες μη συμβατική λογικής περιλαμβάνονται (Κουσκουβέλης, 1997):

- I. Οι γραφειοκρατικές θεωρίες για τη λήψη αποφάσεων που εξετάζουν τη λειτουργία των διαφόρων μονάδων ή υπηρεσιών, οι οποίες συμμετέχουν και επηρεάζουν τις αποφάσεις.
- II. Οι θεωρίες που αμφισβητούν το ορθολογικό της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων και προτείνουν ερμηνείες που διέπονται από διαφορετικές λογικές.
- III. Το οργανωσιακό μοντέλο (organizational process model) που ερμηνεύει τις αποφάσεις με βάση την εμπλοκή των οργανισμών στην κυβερνητική διαδικασία και του τρόπου λειτουργίας τους.
- IV. Τα μικτά μοντέλα, όπου συνδυάζονται διάφορες θεωρίες από επιστήμονες που προσπαθούν να ερμηνεύσουν με τον καλύτερο τρόπο τις καταστάσεις λήψης αποφάσεων και τη διαχείριση της κρίσης.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες που δεν θέτουν την λογική ως προϋπόθεση ή ως μέσο για τη λήψη αποφάσεων. Αντίθετα έλκουν το νόημά τους από το ανορθολογικό στοιχείο και προτάσσουν ότι δεν είναι πάντα εξασφαλισμένο ότι το υποκείμενο που δρα θα λειτουργήσει με ορθολογικό τρόπο

(Παπαναστασόπουλος, 2015). Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν (Κουσκουβέλης, 1997):

- I. Οι ψυχολογικές θεωρίες που ασχολούνται με τα κίνητρα, τα χαρακτηριστικά ή τον ψυχολογικό κόσμο των ληπτών αποφάσεων.
- II. Οι θεωρίες σχετικά με την παρανόηση (misperception) ή τη σύγχυση που διακατέχει τον λήπτη της απόφασης.
- III. Οι θεωρίες σχετικά με την ομαδοσκέψη (groupthink), η οποία εξαιτίας της προσπάθειας για ομοιογένεια οδηγεί σε λανθασμένη λήψη αποφάσεων.
- IV. Η κυβερνητική προσέγγιση (cybernetics) που θεωρεί ότι η σωστή απόφαση εξαρτάται από την εμπειρία του λήπτη της απόφασης.

Στα πλαίσια μιας κατάστασης κρίσης, η οποία χαρακτηρίζεται από ένταση και άγχος, η λήψη ορθολογικών αποφάσεων, σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, είναι αδύνατο να υπάρξει (Κουσκουβέλης, 1997). Στις κρίσεις ο χρόνος είναι περιορισμένος, οι πληροφορίες είναι ελλιπείς ή αβέβαιες, το κόστος πιθανόν να ανέβει και να είναι απρόβλεπτο, ενώ οι απαιτήσεις για πόρους θα υπερβαίνουν κατά πολύ τους διαθέσιμους. Έτσι τα μοντέλα των ορθολογικών λήψεων των αποφάσεων είναι απίθανο να χρησιμοποιηθούν σε αυτές τις περιπτώσεις (Heath, 2013).

Αντιθέτως, σε αυτές τις καταστάσεις η λήψη αποφάσεων είναι πιο πιθανό να μοιάζει με περιορισμένη λογική (bounded rationality). Σύμφωνα με τη θεωρία του Simon, ο οποιοσδήποτε λήπτης απόφασης αντί να επιδιώκει την μεγιστοποίηση ή τη βελτίωση της κατάστασης, επιδιώκει απλά την ικανοποίηση κάποιων ελάχιστων κριτηρίων. Ο κάθε λήπτης επειδή έχει έλλειψη της πλήρους εικόνας της κατάστασης ή των δεδομένων (Κουσκουβέλης, 1997) υιοθετεί την πρώτη εναλλακτική ή επιλογή, που καλύπτει τα αποδεκτά επίπεδα της αξιολόγησης των κριτηρίων. Αυτό εξοικονομεί χρόνο και προσπάθεια παρόλο που θυσιάζεται η άριστη επιλογή και το αποτέλεσμα (Heath, 2013).

Σύμφωνα με τον Heath (2013) μερικοί ερευνητές για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων προτείνουν τη γενική ιδέα που ονομάζεται αναγνώριση της πρωταρχικής λήψης της απόφασης. Το μοντέλο αυτό επικεντρώνεται στο πώς τα έμπειρα άτομα, που θα λάβουν τις αποφάσεις, καθορίζουν την κατάλληλη πορεία δράσης. Η επικέντρωση εδώ κατευθύνεται προς:

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

Οι υποστηρικτές του παραπάνω μοντέλου υποστηρίζουν ότι αυτός ο στόχος αντικατοπτρίζει τη λήψη αποφάσεων στον πραγματικό κόσμο. Φυσικά αξίζει να σημειωθεί ότι και σε αυτό το μοντέλο υπάρχουν μελανά σημεία. Έχει παρατηρηθεί ότι οι χρήστες του τείνουν προς τη λήψη μη ελαστικών αποφάσεων, οι οποίες μπορεί να είναι λανθασμένες κάτω από ορισμένες συνθήκες. Επίσης, το μοντέλο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί από τίμιους και έμπειρους επαγγελματίες. Δυστυχώς όμως στις περισσότερες περιπτώσεις όσοι εκπαιδεύονται σε αυτό είναι άτομα με περιορισμένη εμπειρία και προσαρμοστικότητα γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στη λήψη λανθασμένων ενεργειών (Heath, 2013).

Στην πραγματικότητα αυτό που χρειάζεται είναι ένας συμβιβασμός μεταξύ των δύο θέσεων. Όταν υπάρχει άπλετος χρόνος και πληροφορίες οποιαδήποτε προσέγγιση αναζητά το άριστο αποτέλεσμα είναι πιθανό να δημιουργήσει ένα σχεδόν άριστο αποτέλεσμα. Αντίθετα, όταν ο χρόνος και οι πληροφορίες είναι ασαφείς τότε η λήψη της απόφασης είναι πιθανό να αντικατοπτρίζει μια προσέγγιση της πρωταρχικής λήψης της απόφασης (Heath, 2013).

7.2 Στάδια και τεχνικές λήψης αποφάσεων

Σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη (1989) το ορθολογικό μοντέλο απόφασης περιλαμβάνει μια σειρά σταδίων στη διαδικασία της λήψης απόφασης, τα οποία συμβάλουν στη βελτιστοποίησή της, καθώς και στη μεγιστοποίηση της επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων και σκοπών. Η πιο απλοποιημένη διαδικασία λήψης αποφάσεων ακολουθεί τα εξής στάδια (Σφακιανάκης, 2006):

- α. Προσδιορισμός του προβλήματος/ κατάστασης για την οποία πρέπει να ληφθεί απόφαση.

- β. Ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων, δηλαδή πόσοι και ποιοι τρόποι ενεργείας υπάρχουν.
- γ. Ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων (μειονεκτήματα, πλεονεκτήματα, δυσκολίες και περιορισμοί της κάθε μιας, σύγκριση των εναλλακτικών λύσεων).
- δ. Επιλογή της πιο καλής εναλλακτικής λύσης (κρίση και λήψη απόφασης).
- ε. Υλοποίηση της απόφασης (εφαρμογή της λύσης, έλεγχος, επαναξιολόγηση).

Σύμφωνα με την παραπάνω διαδικασία, η λήψη αποφάσεων γίνεται ανάλογα με τον βαθμό πληροφόρησης των συνθηκών που διέπουν μια κατάσταση (πρόβλημα) και για την οποία πρέπει να ληφθεί μια απόφαση. Ανάλογα λοιπόν με την πληροφόρηση που υπάρχει χρησιμοποιούνται οι παρακάτω τεχνικές (Σφακιανάκης, 2006):

- α. Τεχνικές λήψης αποφάσεων σε συνθήκες βεβαιότητας: σε αυτή την περίπτωση όλες οι εναλλακτικές λύσεις, καθώς και τα αποτελέσματα της κάθε μιας είναι γνωστά. Επιπλέον γνωστές είναι και οι πιθανότητες να συμβεί το κάθε αποτέλεσμα. Οι τεχνικές λήψης αποφάσεων που χρησιμοποιούνται εδώ είναι:
 - I. Ο Γραμμικός προγραμματισμός
 - II. Η θεωρία της ουράς ή της γραμμής αναμονής
 - III. Η δικτυωτή ανάλυση
 - IV. Η προσομοίωση
 - V. Η ανάλυση του νεκρού σημείου

- β. Τεχνικές λήψης αποφάσεων σε συνθήκες πιθανότητας ή υπολογισμού κινδύνου: αυτές οι συνθήκες επικρατούν όταν οι εναλλακτικές λύσεις είναι γνωστές, αλλά τα αποτελέσματα της κάθε μιας πιθανολογούνται, δηλαδή ο λήπτης αποφάσεων εκτιμά την πιθανότητα να συμβούν και ανάλογα με την ακρίβεια της εκτίμησης προσδιορίζεται και η ορθότητα της απόφασης. Η εκτίμηση της πιθανότητας στηρίζεται σε γνωστά και αντικειμενικά κριτήρια και για αυτό ονομάζεται αντικειμενική. Οι τεχνικές λήψης αποφάσεων σε αυτή την περίπτωση είναι:
 - I. Ο πίνακας αποφάσεων

II. Τα δένδρα αποφάσεων

III. Η τεχνική «Δελφοί»

- γ. Τεχνικές λήψεις αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας: οι συνθήκες αβεβαιότητας επικρατούν όταν ούτε τα αποτελέσματα διαφόρων εναλλακτικών λύσεων, ούτε οι πιθανότητες να συμβούν είναι γνωστά. Σε αυτή την περίπτωση οι πιθανότητες εκτιμώνται με βάση υποκειμενικά κριτήρια και για αυτό το λόγο η εκτίμηση ονομάζεται υποκειμενική. Φυσικά, όσο αυξάνεται η αβεβαιότητα, τόσο αυξάνεται και η πιθανότητα αποτυχίας στη λήψη αποφάσεων.
- δ. Τεχνικές λήψης αποφάσεων σε συνθήκες ανταγωνισμού: οι συνθήκες αυτές επικρατούν όταν οι εναλλακτικές λύσεις είναι γνωστές αλλά τα αποτελέσματα της κάθε μιας εξαρτώνται από τη συμπεριφορά του ανταγωνιστή. Η βασικότερη τεχνική λήψης αποφάσεων σε αυτή την περίπτωση είναι η θεωρία παιγνίων.
- ε. Συνθήκες πλήρους άγνοιας: οι συνθήκες αυτές επικρατούν όταν είναι άγνωστες τόσο οι εναλλακτικές λύσεις, όσο και τα αποτελέσματά τους. Όταν υπάρχουν αυτές οι συνθήκες δεν πρέπει να λαμβάνεται καμία απόφαση. Οι συνθήκες της βεβαιότητας και της πλήρους άγνοιας είναι τα δύο αντίθετα άκρα της αβεβαιότητας.

7.3 Παράγοντες επηρεασμού της λήψης αποφάσεων

- α. Ο παράγοντας χρόνος: όταν λαμβάνεται μια απόφαση μέσα σε αυτή εμπεριέχεται και ο χρόνος υλοποίησή της. Ο χρόνος αυτός εξαρτάται από τη φύση του προβλήματος για το οποίο λήφθηκε η απόφαση, καθώς και από το βαθμό επείγοντος της απαιτούμενης λύσης του. Για παράδειγμα όταν το πρόβλημα αφορά μια επικίνδυνη έκτακτη ανάγκη πρέπει να λυθεί άμεσα και συνεπώς η υλοποίηση της απόφασης επίλυσής του πρέπει να συμπίπτει με τη λήψη της απόφασης. Σε γενικές γραμμές το κάθε πρόβλημα πρέπει να λύνεται την κατάλληλη στιγμή, άρα η λήψη της απόφασης λύσης του και η υλοποίησή της πρέπει να γίνονται την κατάλληλη στιγμή. Επομένως, η καταλληλότητα του χρόνου

αποτελεί βασικό παράγοντα στη λήψη αποφάσεων και ο καθορισμός της εξαρτάται από την ικανότητα του λήπτη αποφάσεων. Χρονικές καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων για προβλήματα που πρέπει να λυθούν άμεσα θεωρούνται απαράδεκτες και αποτελούν ενδείξεις διοικητικής ανεπάρκειας (Σφακιανάκης, 2006).

- β. Ο παράγοντας του κινδύνου: η λήψη αποφάσεων πάντα εμπεριέχει και κάποιο κίνδυνο εκτός και αν λαμβάνεται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας. Κάθε απόφαση δεν είναι πάντα η καλύτερη, ούτε η ορθολογικότερη. Πρέπει όμως να είναι η καλύτερη και ορθολογικότερη με βάση τις συνθήκες πληροφόρησης, εναλλακτικών λύσεων και πίεσης που επικρατούν τη στιγμή που λαμβάνεται. Επειδή οι συνθήκες αυτές πολλές φορές είναι ασαφείς, υπάρχει η πιθανότητα (κίνδυνος) να ληφθεί μια λανθασμένη απόφαση. Η ύπαρξη αυτού του κινδύνου όμως δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να ληφθεί κάποια απόφαση. Αντίθετα πρέπει να υπολογιστεί ο κίνδυνος και η πιθανότητά του και ανάλογα με τα αποτελέσματα να ληφθεί η κατάλληλη απόφαση (Σφακιανάκης, 2006).
- γ. Η πληροφόρηση: η πληροφόρηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα κατά τη λήψη αποφάσεων, καθώς με βάση αυτή προσδιορίζονται, όπως αναλύθηκε και παραπάνω, οι συνθήκες (βεβαιότητας, πιθανότητας, αβεβαιότητας) κάτω από τις οποίες θα ληφθεί μια απόφαση και ανάλογα με αυτές καθορίζεται και η τεχνική λήψης αποφάσεων που θα χρησιμοποιηθεί. Έτσι, στις συνθήκες βεβαιότητας υπάρχουν όλες οι πληροφορίες, στις συνθήκες πιθανότητας υπάρχουν μερικές πληροφορίες, ενώ στις συνθήκες αβεβαιότητας δεν υπάρχουν πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων. Η επαρκής πληροφόρηση υπάρχει κυρίως, όταν επικρατούν κανονικές καταστάσεις. Αντίθετα, σε καταστάσεις κρίσεων η πληροφόρηση συνήθως δεν είναι επαρκής με αποτέλεσμα να επικρατούν συνθήκες πιθανότητας και αβεβαιότητας. Οι διαχειριστές καλούνται να αποφασίσουν κάτω από αυτές τις συνθήκες, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο των αποφάσεων τους. Συνοψίζοντας, ο ρόλος της πληροφόρησης στη λήψη αποφάσεων είναι (Σφακιανάκης, 2006):
- Προσδιορίζει την τεχνική λήψης αποφάσεων.

- Προσδιορίζει τον αριθμό των γνωστών εναλλακτικών λύσεων και των αποτελεσμάτων τους.
- Εξασφαλίζει, όταν είναι πλήρης, συνθήκες βεβαιότητας.
- Περιορίζει την εμφάνιση απρόβλεπτων καταστάσεων.
- Μειώνει τον κίνδυνο που ενυπάρχει στις αποφάσεις που λαμβάνονται κάτω από συνθήκες πιθανότητας και αβεβαιότητας.

7.4 Λήψη αποφάσεων σε συνθήκες κρίσεις

Η κρίση, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποτελεί μια εκτροπή από την κατάσταση της κανονικότητας όπου ανατρέπεται το status quo ante και δημιουργείται ένα καινούργιο status quo που είναι δυναμικό, ασταθές, δύσκολα ελεγχόμενο και επικίνδυνο και πρέπει να αντιμετωπιστεί, ώστε να επανέλθει η κατάσταση της κανονικότητας. Τα επακόλουθα αυτής της ανατροπής είναι η δημιουργία εκτάκτων αναγκών, η διακύβευση ζωτικών συμφερόντων, η δημιουργία πιέσεων προς τους διαχειριστές, η ανεπάρκεια του χρόνου, η δημιουργία απρόβλεπτων και πρωτόγνωρων καταστάσεων, η δημιουργία σύγχυσης και χαοτικών καταστάσεων, καθώς και η δημιουργία ενός ευρύτερου δυσμενούς κλίματος. Όλα τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία ψυχολογικής πίεσης και άγχους προς τους διαχειριστές, οι οποίοι κάτω από αυτές τις συνθήκες καλούνται να λάβουν σημαντικές αποφάσεις (Σφακιανάκης, 2006).

Το άγχος είναι μια βιολογική λειτουργία του ανθρώπινου οργανισμού που συντηρεί το ένστικτο της αυτοσυντήρησης και διεγείρει τον αμυντικό μηχανισμό. Αποτελεί μια προϋπόθεση που εξασφαλίζει καλύτερη απόδοση, που διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων, που ενδυναμώνει τις διοικητικές ικανότητες και αναδεικνύει τα θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Όταν όμως το άγχος υπερβαίνει τα φυσιολογικά όρια τότε εμφανίζεται η αρνητική του πλευρά με αποτέλεσμα να ξεκινάει από την κατάσταση της απάθειας και να φτάνει μέχρι τον πανικό του ατόμου που λαμβάνει αποφάσεις (Σφακιανάκης, 2006).

Στις περιόδους των κρίσεων οι διαχειριστές καλούνται υπό κατάσταση stress και άγχους να λάβουν αποφάσεις. Η κατάσταση όμως στην οποία βρίσκονται κάνει πολλές φορές τα άτομα να συμπεριφέρονται διαφορετικά και η συμπεριφορά τους

αποκτά ιδιαιτερότητες, θετικές ή αρνητικές ανάλογα με τα επίπεδα του άγχους και με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Σύμφωνα με τον Fink (1986) κάτω από συνθήκες άγχους υπάρχουν πέντε τρόποι με τους οποίους λαμβάνει κάποιος μια απόφαση:

- I. Εγρήγορση (vigilance): ο λήπτης απόφασης συγκεντρώνει αντικειμενικά πληροφορίες, τις σταθμίζει, ψάχνει για άλλες πιθανές επιλογές και παίρνει μια λογική απόφαση. Ο τρόπος της εγρήγορσης χρησιμοποιεί το άγχος με τον πιο προσαρμοστικό τρόπο, έτσι ώστε ο λήπτης της απόφασης να ανταποκριθεί στις κρίσεις με τρόπο που αυξάνει την πιθανότητα να λάβει μιας υψηλής ποιότητας απόφαση. Κατά τον Fink αυτός είναι ο ιδανικός τρόπος για να λάβει κανείς μια απόφαση, καθώς προσφέρει προσαρμοστικότητα γεγονός που αυξάνει την πιθανότητα επίτευξης υψηλών, καλά ζυγισμένων και σταθερών αποφάσεων, οι οποίες έχουν την καλύτερη πιθανότητα επίτευξης των στρατηγικών στόχων.
- II. Αδράνεια (unconflicted inertia): πρόκειται για μια μη επιθυμητή συμπεριφορά, όπου ο λήπτης αποφάσεων αγνοεί όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με τους κινδύνους και υιοθετεί μια αδράνεια, όπου ουσιαστικά δεν αντιδρά στους εξωτερικούς ερεθισμούς. Αυτή η αντίδραση θα μπορούσε να υποδεικνύει είτε το σύνδρομο «παράλυσης» όπου το άτομο βρίσκεται σε ένα είδος «ύπνωσης», είτε το σύνδρομο «αυτό δεν μπορεί να συμβεί εδώ».
- III. Αλλαγή χωρίς σύγκρουση (unconflicted change): εδώ ο λήπτης αποφάσεων λανθασμένα επιλέγει την εμπειρία της «τελευταίας φοράς» δηλαδή ακολουθεί την πορεία της τελευταίας κρίσης και συνήθως δεν κάνει σχέδια έκτακτης ανάγκης για τον χειρισμό των αποτυχιών.
- IV. Αμυντική αποφυγή (defensive avoidance): αυτός ο τρόπος είναι λίγο δύσκολο να εντοπιστεί, γιατί το άτομο που τον χρησιμοποιεί αναβάλλει συνεχώς τη λήψη αποφάσεων, αποφεύγοντας τη σύγκρουση και καθυστερώντας, αλλά στην πραγματικότητα φαίνεται σαν να λαμβάνει αποφάσεις. Αυτό το άτομο αποφεύγει την ευθύνη να λάβει απόφαση, προβάλλοντας ρητούς εξορθολογισμούς για μη τεκμηριωμένες και μη υποστηρικτικές εναλλακτικές λύσεις, παλεύοντας για εκείνη με τη λιγότερη αντίσταση και την υψηλότερη αποδοχή, αλλά δεν βρίσκει καμία. Αυτός ο

υπεύθυνος λήψης αποφάσεων θα μπορούσε ακόμα και να αλλάξει τα γεγονότα για να ταιριάζουν με το δικό του σκεπτικό ή να αγνοήσει ορισμένες σωστές πληροφορίες που, αν ληφθούν υπόψη, θα ανέτρεπαν και θα αποκάλυπταν μια λανθασμένη απόφαση.

- V. Υπερεγρήγορη (hypervigilance): Σε αυτή την περίπτωση η διέγερση της απόκρισης στο άγχος είναι πάρα πολύ μεγάλη με αποτέλεσμα το άτομο να βρίσκεται σε υπερεγρήγορη, δηλαδή σε κατάσταση πανικού ή κοντά στον πανικό ψάχνοντας μανιωδώς μια διέξοδο από αυτή την κατάσταση. Έτσι, επιλέγει οποιαδήποτε εναλλακτική φαίνεται να παρέχει μια λύση στο πρόβλημά του, για να την εγκαταλείψει μετέπειτα με γρήγορους ρυθμούς για μία άλλη. Λόγω της διάχυτης προσοχής τους και της μειωμένης ψυχικής τους απόδοσης, τα υπερ-επαγρυπνούμενα άτομα δυσκολεύονται να διακρίνουν μεταξύ εύλογων, αυθεντικών ή ρεαλιστικών αποφάσεων και των ελαττωματικών ομολόγων τους. Το πλήρες φάσμα των συνεπειών και των συναφών κινδύνων των εναλλακτικών αποφάσεων μερικές φορές παραβλέπεται λόγω συναισθηματικού ενθουσιασμού, επαναλαμβανόμενης σκέψης, ή γνωστικής συστολής (μείωση των ικανοτήτων σκέψης). Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό ότι πρόκειται για τον χειρότερο τρόπο λήψης αποφάσεων, καθώς ο λήπτης είναι επιρρεπής σε τεράστια λάθη.

Οι παραπάνω τρόποι αποτελούν τις πέντε βασικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων που θα προκύψουν, όταν το άτομο βρίσκεται κάτω από ψυχολογική πίεση και άγχος, δηλαδή σε καταστάσεις κρίσεων. Σύμφωνα με τον Fink (1986) όταν το άγχος κινείται μέσα σε φυσιολογικά όρια είναι ωφέλιμο και είναι αυτό που βάζει το άτομο σε κατάσταση εγρήγορησης, η οποία είναι η ιδανική κατάσταση που πρέπει να βρίσκεται το άτομο, όταν λαμβάνει αποφάσεις. Όλοι οι άλλοι τρόποι λήψης αποφάσεων που αναλύθηκαν είναι λανθασμένοι, καθώς σε εκείνες τις καταστάσεις το άγχος υπερβαίνει τα φυσιολογικά όρια και εμφανίζεται η αρνητική πλευρά του, με συνέπεια τη λανθασμένη λήψη αποφάσεων.

Ο Fink (1986) υποστηρίζει ότι δεν είναι τόσο η ίδια η κρίση που προκαλεί το άγχος, όσο η αντίδραση του ατόμου στην κρίση. Επομένως σύμφωνα με τον ίδιο, υπάρχουν πολλά πράγματα που μπορεί να κάνει κάποιος, ώστε να ανταποκριθεί

αποτελεσματικά κάτω από άγχος και να λάβει αποφάσεις με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, δηλαδή αυτό της εγρήγορσης. Τα πράγματα που βοηθούν είναι:

- Η ύπαρξη ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων το οποίο θα μειώσει σε μεγάλο βαθμό την πίεση που ασκείται από την κατάσταση.
- Οι αποφάσεις καλό είναι να παίρνονται συνδυαστικά με τη βοήθεια μιας ομάδας λήψης αποφάσεων, η οποία δίνει μια σφαιρική εικόνα στον διαχειριστή για το τι συμβαίνει. Η απομόνωση του ατόμου που παίρνει αποφάσεις δεν ενδείκνυται, καθώς μπορεί να το οδηγήσει σε κατάσταση υπερεγρήγορσης με συνέπεια τη λήψη αρνητικών αποφάσεων.
- Ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming), ο οποίος δεν είναι απαραίτητο να γίνει από την ομάδα, αντίθετα μπορεί να γίνει μόνο από τον λήπτη αποφάσεων, ο οποίος ουσιαστικά ψάχνει μέσα στο μυαλό του να βρει εναλλακτικές επιλογές για να λύσει το πρόβλημα.
- Η εκπαίδευση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κάτω από συνθήκες κρίσης με τη μέθοδο της προσομοίωσης συμβάλει σημαντικά στην προετοιμασία του διαχειριστή, ώστε να καταφέρει να διαχειριστεί το άγχος, να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε μια απροσδόκητη κρίση και να λάβει, σωστά, σημαντικές αποφάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

8.1 Αλλοίωση προϊόντος Tylenol της Johnson & Johnson

Το Φθινόπωρο του 1982, για άγνωστους λόγους, κάποιο ή κάποια κακόβουλα άτομα αντικατέστησαν τις κάψουλες Tylenol Extra-Strength με κάψουλες οι οποίες είχαν μολυνθεί από υδροκυάνιο, ξανασφράγισαν τα πακέτα και τα διοχέτευσαν στα ράφια δεκάδων φαρμακείων και καταστημάτων τροφίμων στην περιοχή του Σικάγο (Fink, 1986). Μεταξύ της 29ης Σεπτεμβρίου και της 1ης Οκτωβρίου του 1982, επτά ανυποψίαστοι άνθρωποι πέθαναν στο Σικάγο, επειδή κατανάλωσαν τις μολυσμένες με υδροκυάνιο κάψουλες. Η Johnson & Johnson μητρική εταιρεία της McNeil Consumer Products Company, η οποία κατασκευάζει το Tylenol, από εκεί που κατείχε το 35% της αγοράς των καταπραϋντικών φαρμάκων, μετά τις αναφορές από τα ΜΜΕ για τις δηλητηριάσεις, είδε τις πωλήσεις της να πέφτουν κατά 87%. Κάθε ύποπτος θάνατος φαινόταν ως μια πιθανή δηλητηρίαση από το Tylenol (Heath, 2013). Η Johnson & Johnson ξαφνικά και χωρίς καθόλου προδρομική φάση βρέθηκε να είναι υπόλογη στον κόσμο, καθώς το αξιόπιστο προϊόν της σκότωνε ανθρώπους. Μετά από αυτό το περιστατικό τίποτα δεν θα ήταν ξανά το ίδιο, καθώς η Αμερική ήρθε για πρώτη φορά αντιμέτωπη με την τρομοκρατία και τη δηλητηρίαση ενός σημαντικού φαρμακευτικού προϊόντος, χωρίς προηγούμενη προειδοποίηση (Mitroff & Anagnos, 2000).

8.1.1 Ιστορική αναδρομή της κρίσης

Όλα ξεκίνησαν στις 30 Σεπτεμβρίου του 1982, όταν ο Jim Murray, εργαζόμενος του τμήματος δημοσίων σχέσεων της J&J έλαβε ένα παράξενο τηλεφώνημα από ένα δημοσιογράφο της Chicago Tribune. Ο δημοσιογράφος έκανε κάποιες βασικές ερωτήσεις για το Tylenol και την J&J, καθώς και για τη σχέση της J&J με τη θυγατρική της, McNeil Consumer Products Company. Ο Murray θεώρησε παράξενες αυτές τις ερωτήσεις και ανέφερε τη συζήτηση στον διευθυντή

δημοσίων σχέσεων της εταιρείας, Robert Kniffen. Ο δημοσιογράφος ρωτούσε για βασικά στοιχεία, τα οποία οποιοσδήποτε δημοσιογράφος του επιχειρηματικού ρεπορτάζ θα έπρεπε να γνωρίζει, γεγονός που σήμαινε ότι ο συγκεκριμένος δημοσιογράφος δεν ήταν αυτού του χώρου. Ο Kniffen κάλεσε τον δημοσιογράφο απαιτώντας να μάθει τι ακριβώς συμβαίνει και εκείνος του απάντησε ότι ερευνά μια υποψία του ιατροδικαστή του Σικάγο για σύνδεση μεταξύ του Tylenol και ενός πρόσφατου θανάτου (Fink, 1986).

Ο Kniffen μόλις άκουσε αυτή την πληροφορία κάλεσε αμέσως να ενημερώσει τον προϊστάμενό του, Larry Foster, αντιπρόεδρο δημοσίων σχέσεων της εταιρείας, ο οποίος με τη σειρά του ενημέρωσε άμεσα το αφεντικό του, το διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας, Jim Burke. Έπειτα, ο Burke κάλεσε απευθείας τον Dave Collins, ο οποίος είχε αναλάβει πρόσφατα τα καθήκοντά του, ως αντιπρόεδρος της εταιρείας, για να τον ενημερώσει για την κατάσταση. Ο Collins, όταν άκουσε τις λέξεις Johnson & Johnson, Tylenol και McNeil, τα οποία για χρόνια αντιπροσώπευαν την εμπιστοσύνη και την ασφάλεια, να συνδέονται τώρα με θανάτους και δηλητηριάσεις, ένωσε τρόμο. Μέχρι να φτάσει ο Collins στο γραφείο του προέδρου, όπου είχε ήδη κληθεί και ο Kniffen, ο Burke είχε επικοινωνήσει με την McNeil, που είχε λάβει και αυτή κλήσεις για το περιστατικό. Φαινόταν ότι οτιδήποτε συνέβαινε είχε αρχίσει να κλιμακώνεται γρήγορα, ενώ το μόνο που γνώριζαν τα στελέχη της J&J, μέχρι εκείνη τη στιγμή, ήταν κάποια φήμη ή συμβάν που συνέδεε ένα προϊόν της Johnson & Johnson και συγκεκριμένα το Tylenol, με κάποιο θάνατο στο Σικάγο. Ο Burke μη χάνοντας καθόλου χρόνο έδωσε εντολή στους Collins και Kniffen να μεταβούν με ελικόπτερο στις εγκαταστάσεις της McNeil στο Fort Washington, στην Πενσυλβανία και ζήτησε από τον Collins να αναλάβει δράση (Fink, 1986).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η J&J δεν διέθετε κάποιο πλάνο για τέτοιου είδους έκτακτες ανάγκες, καθώς μέχρι τότε δεν είχε περάσει από το μυαλό κανενός η πιθανότητα αλλοίωσης/παραβίασης κάποιου προϊόντος. Σήμερα, τα στελέχη διαθέτουν δυο αντίγραφα του σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων, ένα στο γραφείο και ένα στο σπίτι. Επίσης, εξαιτίας του είδους της κρίσης που είχε να κάνει με σαμποτάζ, απουσίαζε εντελώς η προδρομική φάση με αποτέλεσμα η εταιρεία να μην έχει χρόνο να προετοιμαστεί κατάλληλα για την αντιμετώπισή της. Παρόλα

αυτά, ακόμα και χωρίς πλάνο ο πρόεδρος της εταιρείας μέσα σε μιάμιση ώρα έδρασε ταχύτατα, καθώς (Fink, 1986):

- Διόρισε ένα ανώτερο στέλεχος να αναλάβει δράση και να μάθει τι ακριβώς συμβαίνει (*αναγνώριση και απομόνωση της κρίσης και ορισμός ομάδας διαχείρισης κρίσεων*).
- Ανέθεσε στον διαχειριστή κρίσεων να μεταβεί στη σκηνή (*συγκέντρωση στοιχείων*).
- Ανέθεσε σε έναν επαγγελματία των δημοσίων σχέσεων να συνοδεύσει τον διαχειριστή κρίσεων (*επικοινωνία κατά τη διάρκεια της κρίσης*).
- Έδωσε εντολή να τον κρατούν ενήμερο (*επικοινωνία κατά τη διάρκεια της κρίσης*).

Ο Burke τυχαία ή μη έκανε την καλύτερη επιλογή, ως προς τον διαχειριστή κρίσεων, τον Collins, ο οποίος έχοντας γεννηθεί και μεγαλώσει στο Σικάγο κάλεσε αμέσως ένα γνωστό του δικηγόρο στην περιοχή και του ζήτησε να βρει αξιόπιστες ιατρικές πληροφορίες από το γραφείο του ιατροδικαστή, από την αστυνομία ή οπουδήποτε αλλού μπορούσε για το συμβάν. Επιπλέον, ο Collins όντας ο πρώην πρόεδρος της McNeil Pharmaceuticals, αδελφή εταιρεία της McNeil Consumer, γνώριζε τον πρόεδρό της Joe Chiesa (Fink, 1986).

Ο Collins μεταβαίνοντας προς το Σικάγο έθεσε σε προτεραιότητα τρεις βασικούς στόχους (Fink, 1986):

- Το σταμάτημα των θανάτων.
- Την εύρεση των αιτιών τους.
- Την παροχή βοήθειας σε αυτούς που βρίσκονταν σε δυσχερή θέση.

Μέσα στις επόμενες μέρες οι θάνατοι από Tylenol αυξήθηκαν και άλλο (έφτασαν τους 7), γεγονός που έσπειρε τον πανικό και τον φόβο σε ολόκληρη τη χώρα. Μέχρι τότε κανείς δεν ήξερε τι ακριβώς συμβαίνει, αλλά το όνομα μιας από τις μεγαλύτερες εταιρείας φαρμάκων της Αμερικής, της οποίας το αναλγητικό Tylenol κατείχε το 35% του μεριδίου της αγοράς και ξεπερνούσε σε πωλήσεις και τις τέσσερες ανταγωνίστριες μάρκες του μαζί, συνδεόταν με κάποιες περίεργες δηλητηριάσεις στις μεσοδυτικές πολιτείες. Η αρχική σκέψη ήταν ότι οι θάνατοι προέρχονταν από το εσωτερικό της εταιρείας, δηλαδή είτε από δυσλειτουργία σε

κάποιο μηχάνημα, το οποίο είχε σαν αποτέλεσμα την παρασκευή ελαττωματικού προϊόντος, είτε από σαμποτάζ από κάποιον εργαζόμενο. Επομένως, θεωρούσαν ότι σταματώντας αυτή τη δυσλειτουργία και συνεπώς τους θανάτους θα αποτελούσε και την αναγνώριση της αιτίας της κρίσης (Fink, 1986).

Ύστερα από έρευνες που διεξήγαγε η αστυνομία, το FBI και ο Αμερικανικός Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων (FDA), με τις οποίες η εταιρεία συνεργάστηκε πλήρως, αλλά και από έρευνες που έκανε η ίδια η J&J δεν βρέθηκε κανένα στοιχείο για εσωτερική παραβίαση του προϊόντος σε καμία από τις δύο εγκαταστάσεις της. Το γεγονός αυτό συνδυαστικά με τη διαπίστωση ότι οι μολυσμένες κάψουλες προέρχονταν από δυο διαφορετικές εγκαταστάσεις αυτές του Τέξας και της Πενσυλβάνια σήμαινε ότι οι δηλητηριάσεις δεν οφείλονταν από κάποια εσωτερική αλλοίωση του προϊόντος. Το ότι βρέθηκαν και οι δυο αλλοιωμένες παρτίδες στο Σικάγο ήταν καθαρά τυχαίο γεγονός και είχε να κάνει με τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας διανομής.

Έτσι έγινε αντιληπτό ότι κάποιος ψυχοπαθής αγόρασε από διάφορα φαρμακεία και καταστήματα πακέτα Tylenol, μόλυνε μερικές κάψουλες με υδροκυάνιο, σφράγισε τα δοχεία και τα πακέτα και στη συνέχεια τα επέστρεψε στα ίδια καταστήματα, ώστε να διατηρηθεί η τιμολογιακή διαφορά. Επομένως, μετά από αυτή την ανακάλυψη το σταμάτημα των θανάτων ήταν πλέον μια κρίση στην οποία η J&J δεν είχε κανέναν έλεγχο. Από εκεί και πέρα υπεύθυνοι ήταν το FBI και η αστυνομία του Σικάγο, αλλά φυσικά η Johnson & Johnson θα συνεισέφερε με οποιονδήποτε τρόπο, ώστε να ανακαλυφθεί ο ένοχος, ο οποίος τελικά δεν βρέθηκε ποτέ (Fink, 1986).

Στις 2 Οκτωβρίου ανακαλύφθηκε ότι το Tylenol ήταν θύμα εξωτερικού σαμποτάζ, γεγονός που σήμαινε την πραγματική αναγνώριση της αιτίας της κρίσης και συνεπώς την απομόνωσή της. Το ερώτημα τώρα ήταν αν το Tylenol μπορούσε να σωθεί δεδομένων των συνθηκών (Fink, 1986). Τα στελέχη αναρωτιόντουσαν τι έπρεπε να κάνουν με τα αποθέματα που υπήρχαν ακόμη και σε καταστήματα εκτός των μεσοδυτικών πολιτειών, όταν εκείνη τη μέρα έφτασε ένα σημείωμα εκβιασμού, όπου απαιτούνταν 1 εκατομμύριο δολάρια ως αντάλλαγμα για τον τερματισμό της αλλοίωσης των προϊόντων. Το FBI και ο Επίτροπος του Αμερικανικού Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων (FDA) έκαναν εκκλήσεις

στην J&J να μην αποσύρουν τις κάψουλες Tylenol Extra-Strength, μια τακτική την οποία σκεφτόταν σοβαρά η εταιρεία, καθώς δεν ήθελαν να δοθεί στους τρομοκράτες το μήνυμα ότι μπορούν να «γονατίσουν» τις αμερικανικές εταιρείες. Το αίτημά τους είχε αξία και θα γινόταν δεκτό, αν στις 5 Οκτωβρίου δεν συνέβαινε και άλλος θάνατος από στρυχνίνη αυτή τη φορά, στη βόρεια Καλιφόρνια, πιθανόν από κάποιο μιμητή (Fink, 1986).

Μετά από αυτή την εξέλιξη, στις 5 Οκτωβρίου, η εταιρεία διέταξε την άμεση ανάκληση του προϊόντος, ενώ στη συνέχεια εξέτασε τα δείγματα και κατέστρεψε 22 εκατομμύρια μπουκάλια Tylenol. Το κόστος της εξέτασης και της καταστροφής ξεπέρασε τα 100 εκατομμύρια δολάρια (Barton, 1993, όπως αναφέρεται στο Heath, 2013). Η ανάκληση του προϊόντος σήμανε το τέλος της οξείας φάσης και το πέρασμα στο χρόνιο στάδιο της κρίσης. Σε αυτό το σημείο η εταιρεία είχε αποφασίσει ότι το προϊόν της μπορούσε να σωθεί και έψαχνε τρόπους επανασυσκευασίας του σε νέα, ανθεκτικότερη σε παραβιάσεις μορφή και στη συνέχεια την επανεισαγωγή του στην αγορά.

Τελικά, στις 11 Νοεμβρίου η εταιρεία επανεισήγαγε το προϊόν με κάψουλες, σε μια πρωτοποριακή συσκευασία, τριπλής προστασίας, σε σφραγισμένα μπουκάλια. Η συγκεκριμένη ενέργεια υποστηρίχθηκε από μια διευρυμένη καμπάνια των μέσων. Έτσι, τα Tylenol άρχισαν να εμφανίζονται ξανά στα φαρμακεία και τα καταστήματα, μέσα σε περίπου δέκα εβδομάδες από την απόσυρσή τους, καταφέρνοντας με τον καιρό να ξανακερδίσουν περισσότερο από το 98% του μεριδίου της αγοράς που είχαν πριν την κρίση (Fink, 1986).

Μετά από τέσσερα χρόνια, το Φεβρουάριο του 1986, όταν συνέβη και άλλος θάνατος από κατανάλωση καψουλών Tylenol Extra-Strength, οι οποίες είχαν μολυνθεί με υδροκυάνιο, η εταιρεία απέσυρε το προϊόν και ο Burke δήλωσε στην εθνική τηλεόραση ότι από εδώ και πέρα η J&J θα προσφέρει το Tylenol μόνο σε ταμπλέτες με τη μορφή κάψουλας (caplets), οι οποίες δεν μπορούν να διαχωριστούν και να σφραγιστούν χωρίς να το γνωρίζουν οι καταναλωτές.

8.1.2 Επικοινωνιακή πολιτική

Στην περίοδο της κρίσης έγιναν πάνω από 2.500 έρευνες από τα MME, γράφτηκαν 125.000 άρθρα (Barton, 1993, όπως αναφέρεται στο Heath, 2013), όπως φαίνεται και στην εικόνα 7, το θέμα καλυπτόταν χιλιάδες ώρες από εθνικά και τοπικά δίκτυα, ενώ η J&J έλαβε πάνω από 2.000 τηλεφωνικές κλήσεις από άτομα που ζητούσαν πληροφορίες. Στοιχεία της εταιρείας αναφέρουν ότι μέσα στην πρώτη εβδομάδα της κρίσης πάνω από το 90% του αμερικανικού πληθυσμού γνώριζε για τους θανάτους στο Σικάγο, εξαιτίας των μολυσμένων με υδροκυάνιο καψουλών Tylenol Extra-Strength. Μάλιστα, σύμφωνα με έναν αρθρογράφο, είχε να καλυφθεί τόσο ένα γεγονός, από την εποχή του πολέμου στο Βιετνάμ. Η J&J το αποκάλεσε χαρακτηριστικά ως ένα: «επικοινωνιακό τέρας των μέσων», το οποίο έπρεπε να διαχειριστεί (Fink, 1986).



Εικόνα 7: Πρωτοσέλιδο της εφημερίδας The Daily Herald, το 1982

Πηγή: <https://www.dailyherald.com/article/20120923/news/709239911/>

Η J&J με τα χρόνια είχε χτίσει μια καλή φήμη ως προς τις συναλλαγές της τόσο με τους καταναλωτές της, όσο και με τα μέσα ενημέρωσης. Αυτή η σχέση εμπιστοσύνης που είχε δημιουργηθεί συνέβαλε σημαντικά στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης. Όσο αναφορά τα MME, οι δημοσιογράφοι έδειχναν να εμπιστεύονται τόσο τον Kniffen, όσο και τον Foster και μάλιστα πολλές φορές αντάλλασσαν μεταξύ τους στοιχεία προσπαθώντας να επιλύσουν την κρίση.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί μια περίπτωση, όπου ο Kniffen δεν δίστασε να εντοπίσει την ακριβή διαδρομή ενός φορτηγού για έναν δημοσιογράφο, ο οποίος ερευνούσε μια υπόθεση για πιθανό σαμποτάζ σε μια αποστολή που είχε φύγει από τις εγκαταστάσεις του Τέξας (Fink, 1986).

Σε μία άλλη περίπτωση, όταν υπήρξε υπόνοια από τους δημοσιογράφους για την ύπαρξη υδροκυανίου στις εγκαταστάσεις παραγωγής του Tylenol, ο Foster το ήλεγξε και στη συνέχεια το διέψευσε. Όμως, λίγο αργότερα ένας δημοσιογράφος της Associated Press κάλεσε τον Foster για να επιβεβαιώσει μια αναφορά ότι πράγματι υπήρχε υδροκυάνιο στο McNeil. Ο Foster μιλώντας με τους managers των επιχειρησιακών εγκαταστάσεων της McNeil ανακάλυψε ότι πράγματι υπάρχουν ποσότητες υδροκυανίου, οι οποίες χρησιμοποιούνται στη δοκιμή διασφάλισης της ποιότητας, αλλά φυλάσσονται σε εντελώς ξεχωριστές εγκαταστάσεις και δεν έρχονται καθόλου σε επαφή με την παραγωγή (Fink, 1986).

Επειδή ο Foster δεν ήθελε να κατηγορηθεί για απόκρυψη της αλήθειας, κάλεσε τον ρεπόρτερ της Associated Press και τον ενημέρωσε για ότι ακριβώς είχε μάθει, παρακαλώντας τον να μην ξεφύγει το θέμα και προκαλέσει πανικό στο κοινό. Αργότερα, όταν το θέμα έγινε γνωστό και σε άλλους δημοσιογράφους και ήταν θέμα χρόνου να δημοσιευτεί, τους ζήτησε να το παρουσιάσουν με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διακριτικότητα, ως προς την αναφορά των δεδομένων. Πράγματι, το θέμα παρουσιάστηκε στις Κυριακάτικες εφημερίδες, με τον τρόπο που είχε ζητηθεί από τον Foster, με αποτέλεσμα η ιστορία να έχει μικρή επίδραση και να περάσει σχεδόν απαρατήρητη (Fink, 1986). Έτσι, από τις παραπάνω περιπτώσεις γίνεται αντιληπτό ότι η σχέση εμπιστοσύνης που είχε χτίσει η J&J όλα αυτά τα χρόνια με τα MME απέδωσε τα μέγιστα και τη βοήθησε να εξέλθει από αυτή τη δύσκολη κατάσταση.

Παρά το γεγονός ότι η J&J είχε πέσει τελικά θύμα σαμποτάζ και η δημοσίευση του εκβιασμού της είχε αυξήσει την συμπάθεια του κοινού, η εμπιστοσύνη των καταναλωτών απέναντι στο προϊόν, από έρευνες που διεξήχθησαν, φαινόταν να χάνεται. Η εταιρεία έπρεπε να δράσει και μάλιστα γρήγορα. Αρχικά, ενημέρωσε άμεσα τους καταναλωτές, μέσα από τα MME, να σταματήσουν την κατανάλωση οποιουδήποτε είδους προϊόντος Tylenol μέχρι να καθοριστεί η έκταση της

παραβίασης ενώ την ίδια στιγμή σταμάτησε η παραγωγή και η διαφήμιση του προϊόντος. Μέσα στην πρώτη εβδομάδα της κρίσης, η J&J διέθεσε ένα δωρεάν τηλεφωνικό νούμερο για πιθανές ερωτήσεις των καταναλωτών σε σχέση με την ασφάλεια του προϊόντος (Heath, 2013). Επιπλέον, στάλθηκαν άμεσα περίπου 450.000 e-mail σε γιατρούς, διανομείς και λιανοπωλητές, τα οποία τους ενημέρωναν για την απόσυρση του προϊόντος. Παράλληλα, η εταιρεία προσπαθώντας να κρατήσει το Tylenol «ζωντανό», στις 12 Οκτωβρίου, δηλαδή μια εβδομάδα μετά την απόσυρσή του, δημοσίευσε ολοσέλιδες διαφημίσεις σε γνωστές εφημερίδες, όπου προέτρεπε τον κόσμο να ανταλλάξει δωρεάν τις κάψουλες Tylenol με ταμπλέτες, οι οποίες είναι πολύ πιο δύσκολο να παραβιαστούν (Fink, 1986).

Όσον αφορά το κομμάτι της επικοινωνιακής διαχείρισης της κρίσης, η J&J συνδυαστικά με τις παραπάνω ενέργειες έκανε τα ακόλουθα (Fink, 1986):

- Μεταδόθηκε μονόλεπτη εθνική διαφήμιση στα κανάλια τον Οκτώβριο και το Νοέμβριο, όπου ο ιατρικός διευθυντής της McNeil, Dr. Thomas Gates, ενημέρωνε τους καταναλωτές για την επικείμενη επιστροφή του Tylenol στην αγορά.
- Τα στελέχη της J&J έδωσαν συνεντεύξεις σε γνωστά έντυπα, όπως το Fortune και τη Wall Street Journal, ενώ παράλληλα εμφανίστηκαν και σε τηλεοπτικές εκπομπές, όπως το “60 Minutes”, “Donahue” και “Nightline” (Fink, 1986). Μέχρι και ο Γενικός Διευθυντής εμφανίστηκε προσωπικά σε μεγάλη εθνική τηλεοπτική εκπομπή (Heath, 2013).
- Η τηλεοπτική εκπομπή “60 Minutes” μαγνητοσκοπήσε την ομάδα διαχείρισης κρίσεων σε μια από τις στρατηγικές συγκεντρώσεις της (Heath, 2013).
- Με την επανεισαγωγή του προϊόντος ανακοινώθηκε σε συνέντευξη τύπου από τον Burke, στις 11 Νοεμβρίου, ότι οι καταναλωτές θα μπορούσαν να αγοράσουν οποιοδήποτε προϊόν Tylenol με εκπτώτικό κουπόνι προσφοράς, το οποίο θα μπορούσαν να προμηθευτούν είτε από ειδική διαφήμιση, είτε καλώντας σε έναν ειδικό αριθμό που ανακοινώθηκε κατά τη συνέντευξη.

Η εταιρεία έδειξε παρόμοια επικοινωνιακή προσέγγιση και σε σχέση με τους εργαζομένους της. Ο Burke μια εβδομάδα μετά τον ξέσπασμα της κρίσης πήγε στη McNeil στο Fort Washington και έβγαλε έναν αυθόρμητο συναισθηματικό λόγο μπροστά σε όλο το προσωπικό της εταιρείας, θέλοντας να τους ενημερώσει ότι μετά από έρευνες που είχαν διεξαχθεί για τη γνώμη των καταναλωτών φαινόταν ότι το προϊόν θα επιστρέψει. Με αυτό τον τρόπο ο Burke κατάφερε να ενισχύσει την ψυχολογία των εργαζομένων και μέσα σε λίγες μέρες οι υπάλληλοι κυκλοφορούσαν στο εργοστάσιο με μπλουζάκια και κονκάρδες που έγραφαν: "We're Coming Back!". Επιπλέον, η εταιρεία κρατούσε απασχολημένους τους υπαλλήλους της με άλλες δραστηριότητες, ώστε το ηθικό τους να παραμείνει ανεβασμένο και να μην νιώθουν άπραγοι λόγω της κρίσης. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι η J&J προετοίμασε και παρουσίασε τέσσερις βιντεοσκοπημένες αναφορές σε όλους τους εργαζόμενους της, ώστε να τους κρατά ενημερωμένους για το τι συμβαίνει κατά τη διάρκεια της κρίσης (Fink, 1986).

Τα Tylenol με τα νέα καινοτόμα πακέτα ασφαλείας με τριπλή προστασία παρουσιάστηκαν στον κόσμο σε τηλεδιάσκεψη στις 11 Νοεμβρίου, η οποία μεταδόθηκε από δορυφόρο σε 29 ξενοδοχεία σε ολόκληρη τη χώρα, με την παρουσία των τοπικών μέσων ενημέρωσης. Έτσι, το προϊόν, δέκα εβδομάδες μετά την απόσυρσή του, επανακυκλοφόρησε στην αγορά και μέσα σε ένα χρόνο συνδυαστικά με την έντονη διαφήμιση κατάφερε να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και να αυξήσει το μερίδιό του στην αναληπτική αγορά στο 30%, το οποίο μετά τις δηλητηριάσεις είχε πέσει στο 7% (Fink, 1986).

8.1.3 Σχολιασμός

Η αλλοίωση του προϊόντος Tylenol αποτελεί ένα γεγονός ορόσημο, καθώς για πρώτη φορά ήρθαν στο προσκήνιο τόσο οι νέες μορφές κρίσεων, όσο και η διαχείρισή τους. Πρώτη φορά στα χρονικά ένα γνωστό φαρμακευτικό προϊόν δηλητηριάζεται και φέρνει μια από τις μεγαλύτερες φαρμακοβιομηχανίες αντιμέτωπη με την τρομοκρατία, χωρίς μάλιστα καμία προηγούμενη ειδοποίηση (Mitroff & Anagnos, 2000). Επιπλέον, μέσα από αυτή την κρίση αναδύθηκε η ανάγκη μεταρρυθμίσεων τόσο όσο αναφορά τις συσκευασίες των φαρμακευτικών

προϊόντων, των τροφίμων και άλλων καταναλωτικών αγαθών, όσο και των ομοσπονδιακών νόμων κατά της παραβίασης.

Συγκεκριμένα, οι παραπάνω βιομηχανίες ανέπτυξαν ανθεκτικές σε παραβιάσεις συσκευασίες, ενώ η παραβίαση προϊόντων έγινε ομοσπονδιακό έγκλημα. Τέλος, ο FDA εισήγαγε πιο αυστηρούς περιορισμούς, ώστε να αποφευχθούν μελλοντικές παραβιάσεις προϊόντων, οι οποίες είχαν σαν αποτέλεσμα την τελική αντικατάσταση των καψουλών με συμπαγή δισκία σε μορφή κάψουλας (caplet) και την προσθήκη εμφανών σφραγίδων ασφαλείας στα περισσότερα είδη μπουκαλιών.

Παρά το γεγονός ότι η εταιρεία δεν είχε κάποιο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων για αυτού του είδους την έκτακτη ανάγκη και συνεπώς ήταν απροετοίμαστη, θεωρείται ως μια από τις καλύτερα διαχειριζόμενες εταιρικές κρίσης όλων των εποχών και εξακολουθεί να αποτελεί μέχρι και σήμερα πρότυπο διαχείρισης κρίσεων. Σύμφωνα με τους περισσότερους, η επιτυχημένη διαχείριση της αντιμετώπισης οφείλεται στην πολιτική της εταιρείας (credo), η οποία είχε σαν αρχή την προστασία των πελατών και του κοινού (Heath, 2013), λειτουργώντας ουσιαστικά ως σχέδιο διαχείρισης κρίσεων (Fink, 1986).

Ο Foster απέδωσε την επιτυχημένη διαχείριση της κρίσης σε τρεις παράγοντες (Fink, 1986):

1. Στην ειλικρίνεια προς τον τύπο.
2. Στην προθυμία να απομακρυνθεί το προϊόν με κάθε κόστος.
3. Στην εμπιστοσύνη που έδειξε το κοινό.

Πράγματι, η ταχεία ανάκληση του προϊόντος σε συνδυασμό με τη γρήγορη ενημέρωση όλων των ενδιαφερόμενων μερών και του κοινού περιόρισαν τη ζημιά και κάλυψαν το χειρότερο πιθανό σενάριο για την κρίση. Η J&J αποσύροντας τα προϊόντα ανέλαβε την ευθύνη για την ασφάλεια των καταναλωτών, παρόλο που δεν ήταν υπεύθυνη για τη δηλητηρίαση των προϊόντων της. Μέσα από την υιοθέτηση της στρατηγικής της στεγανοποιημένης ζώνης (απομάκρυνση όλων των προσβάσιμων μονάδων του προϊόντος) και τη μαζική προσπάθεια κοινοποίησης (προειδοποίηση για την πιθανή μόλυνση του προϊόντος), η J&J μείωσε οποιαδήποτε αύξηση του προβλήματος (Heath, 2013). Οι παραπάνω ενέργειες συνδυαστικά με την ειλικρίνεια και τη διαφάνεια προς τα μέσα

ενημέρωσης, τη συνεργασία με τις αρχές, την παρουσία στελεχών σε τηλεοπτικές εκπομπές, την επανεισαγωγή του προϊόντος με νέα βελτιωμένη συσκευασία (στρατηγική εφόρμησης) και τη γενικότερη εικόνα του ενδιαφέροντος που υπέδειξε η εταιρεία είχε σαν αποτέλεσμα την επιτυχημένη αντιμετώπιση της κρίσης, καθώς και την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης του κοινού προς την J&J ως εταιρεία, αλλά και στο προϊόν της, Tylenol (Mitroff & Anagnos, 2000).

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά το γεγονός ότι η διαχείριση της κρίσης του Tylenol θεωρείται από τις πιο επιτυχημένες, πολλοί ερευνητές, μεταξύ αυτών και οι Mitroff & Anagnos (2000), υποστηρίζουν ότι λόγω ακριβώς αυτού του επιτυχημένου χειρισμού, η J&J δεν πήρε ποτέ το μάθημά που έπρεπε από τη διαχείριση της συγκεκριμένης κρίσης. Τα ανώτατα στελέχη της δήλωσαν αρκετές φορές ότι καμία ειδική εκπαίδευση, πριν το συμβάν με τις δηλητηριάσεις, δεν θα συνέβαλε στην καλύτερη διαχείριση των καταστάσεων, καθώς θεωρούν ότι αυτό που βοήθησε ήταν η ισχυρή εταιρική κουλτούρα, η ιδεολογία (credo) και οι αξίες τους, τα οποία θέτουν σε προτεραιότητα την ασφάλεια των πελατών και όχι τα κέρδη. Επίσης, υποστηρίζουν ότι σημαντικό ρόλο έπαιξε η ποιότητα του χαρακτήρα και οι ικανότητες της ανώτερης διοίκησης της εταιρείας (Mitroff & Anagnos, 2000).

Σίγουρα τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι επιθυμητά και απαραίτητα, ενώ δεν αμφισβητείται το γεγονός ότι για την εποχή που έγινε το συμβάν δεν υπήρχε κάτι καλύτερο που θα μπορούσε να είχε κάνει η J&J, αφού το σύγχρονο πεδίο της διαχείρισης κρίσεων δεν είχε ακόμη επινοηθεί. Ωστόσο, στη σημερινή εποχή οι παραπάνω ενέργειες θεωρούνται τουλάχιστον δεδομένες και χρήζουν σημαντικών πρόσθετων ενεργειών. Η J&J παρά το γεγονός ότι μετά το περιστατικό συνέταξε πλάνο διαχείρισης κρίσεων για αυτές τις περιπτώσεις, εξακολουθεί να θεωρεί ότι δεν χρειάζεται να δοθεί στην ομάδα διαχείρισης κρίσεων κάποια ειδική εκπαίδευση ή η εκμάθηση ειδικών δεξιοτήτων πριν την κρίση, καθώς δεν υπάρχει τρόπος προετοιμασίας, πριν την εμφάνισή της (Mitroff & Anagnos, 2000). Φυσικά, η σύγχρονη βιβλιογραφία και οι ερευνητές, όπως έχει αναλυθεί εκτενώς στην παρούσα διπλωματική, διαφωνούν κάθετα με την παραπάνω άποψη.

Η εταιρεία δεν κατάφερε να αντιληφθεί ότι επειδή έτυχε τη δεδομένη χρονική στιγμή να διαχειριστεί αποτελεσματικά την κρίση χάρη στην ιδεολογία της, δεν

σημαίνει ότι η υπεύθυνη δράση έχει να κάνει μόνο με την απομάκρυνση μπουκαλιών από τα ράφια. Επίσης, η J&J αντιμετωπίστηκε τότε ως θύμα και η απόδοσή της με αυτή την ιδιότητα ήταν εξαιρετική. Με τις συνθήκες όμως που επικρατούν σήμερα αν μια εταιρεία βρεθεί στην απέναντι μεριά ως θύτης, οι ενέργειες που έγιναν στην περίπτωση του Tylenol δεν θα μπορούσαν να επιφέρουν σε καμία περίπτωση τα ίδια αποτελέσματα. Σήμερα, η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων απαιτεί προετοιμασία, νέες οργανωτικές διαδικασίες και μηχανισμούς, καθώς και συστηματική και συστημική μάθηση σε όλα τα επίπεδα (Mitroff & Anagnos, 2000). Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η περίπτωση Tylenol αποτελεί πρότυπο επιτυχημένης διαχείρισης για τα δεδομένα όμως και τις συνθήκες που επικρατούσαν εκείνη την περίοδο, όπου το νέο πεδίο της διαχείρισης κρίσεων δεν είχε ακόμα διερευνηθεί σε βάθος. Σήμερα, που υπάρχει αρκετή βιβλιογραφία και έχουν διεξαχθεί άπειρες έρευνες, οι εταιρείες γνωρίζουν ότι πρέπει να κάνουν πολλά παραπάνω και το σημαντικότερο όλων να είναι προετοιμασμένοι.

8.2 Τήξη πυρηνικού αντιδραστήρα του Chernobyl

Στις 26 Απριλίου του 1986 ο πυρηνικός αντιδραστήρας νούμερο 4 του Πυρηνικού Σταθμού Παραγωγής Ενέργειας του Τσέρνομπιλ, της Σοβιετικής Ένωσης, εκρήγνυται φέρνοντας αντιμέτωπη την ανθρωπότητα με την μεγαλύτερη περιβαλλοντική καταστροφή όλων των εποχών. Τα αίτια του δυστυχήματος, όπως αποκαλύφθηκε αργότερα, οφείλονταν στον ελαττωματικό σχεδιασμό του αντιδραστήρα, ο οποίος λειτουργούσε με ανεπαρκώς εκπαιδευμένο προσωπικό. Εξαιτίας της έκρηξης στο εργοστάσιο του Τσέρνομπιλ, δύο εργαζόμενοι πέθαναν τη νύχτα του ατυχήματος, ενώ 28 ακόμη άνθρωποι έχασαν τη ζωή τους μέσα σε λίγες εβδομάδες, ως αποτέλεσμα του συνδρόμου οξείας ακτινοβολίας (World Nuclear Association, 2021).

Το συγκεκριμένο γεγονός επέφερε τεράστιες καταστροφές εκ των οποίων η σημαντικότερη ήταν η ραδιενεργή μόλυνση μεγάλων εκτάσεων γης. Υπολογίζεται ότι η μολυσμένη γη κάλυπτε τουλάχιστον 25.000 τ.χλμ. περιλαμβάνοντας 2.000 πόλεις και χωριά, ενώ περίπου 180.000 άνθρωποι αναγκάστηκαν να εκκενώσουν την γύρω περιοχή. Σύμφωνα με τα στοιχεία περίπου 50 τόνοι ραδιενεργών

υλικών διασκορπίστηκαν στην ατμόσφαιρα και ειδικότερα στην Ευρώπη, ενώ υπολογίζεται ότι τουλάχιστον 17.500.000 άνθρωποι μαζί και 2.500.000 παιδιά κάτω των 7 ετών, που εξαιτίας αυτού απορροφούσαν περισσότερα νουκλειϊκά οξέα, εκτέθηκαν σε κάποιο βαθμό ραδιενεργών καταλοίπων. Το κόστος του ατυχήματος αρχικά εκτιμήθηκε στα 2 δισεκατομμύρια ρούβλια, αλλά αυτό αργότερα αναθεωρήθηκε στα 180 δισεκατομμύρια ρούβλια (Heath, 2013). Πρόκειται για ένα συμβάν με μακροπρόθεσμες αρνητικές επιπτώσεις του οποίου οι συνέπειες είναι ορατές μέχρι και σήμερα.

8.2.1 Ιστορική αναδρομή της κρίσης

Τον Απρίλιο του 1986, η μονάδα του αντιδραστήρα νούμερο 4 είχε προγραμματιστεί να βγει εκτός λειτουργίας για διορθώσεις ρουτίνας και συντήρηση. Με αφορμή το κλείσιμο η διοίκηση βρήκε την ευκαιρία να διεξάγει μια σειρά από τεστ, τα οποία περιλάμβανανε τη μέτρηση του αποτελέσματος από τις μετατροπές που κάνανε στις στροβιλογεννήτριες και το αν τελικά οι γεννήτριες συγκρατούσαν αρκετή ενέργεια, ώστε να αντλούν το ψυκτικό νερό στα 40 με 50 δευτερόλεπτα, όσο δηλαδή χρειαζόνταν οι έκτακτες γεννήτριες για να τροφοδοτήσουν με ηλεκτρισμό το σύστημα και να διατηρήσουν σωστά την ψυκτική διαδικασία (Heath, 2013).

Πριν την πρωινή βάρδια της 25ης Απριλίου του 1986 είχαν επιτευχθεί οι κατάλληλες συνθήκες για τη διεξαγωγή της δοκιμής, καθώς οι χειριστές του αντιδραστήρα νούμερο 4 είχαν μειώσει την παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος και είχαν κλείσει τον αντιδραστήρα, μαζί με το αναπληρωματικό ψυκτικό σύστημα. Συγκεκριμένα, όταν ανέλαβε η πρωινή βάρδια η ισχύς είχε πέσει στο 50% και ο αντιδραστήρας δούλευε με το μισό ρεύμα μέχρι τη 1:00 μ.μ. ενώ στις 2:00 μ.μ. ξεκίνησαν τα τεστ σε μια από τις γεννήτριες της μονάδας. Το σύστημα έκτακτης ανάγκης είχε αποσυνδεθεί, γιατί η μείωση της προμήθειας νερού λόγω του τεστ, θα ενεργοποιούσε το συναγερμό έκτακτης ανάγκης με αποτέλεσμα το πλημμύρισμα του κεντρικού ψυκτικού συστήματος και κατά συνέπεια το ολικό κλείσιμο του αντιδραστήρα (Heath, 2013).

Σε αυτό το σημείο, επειδή μία άλλη ηλεκτροπαραγωγική μονάδα της περιοχής βγήκε απρόσμενα εκτός λειτουργίας, ζητήθηκε η συνέχιση της παραγωγής ρεύματος από τον αντιδραστήρα 4 για άλλες οκτώ ώρες και έτσι το ολοκληρωτικό κλείσιμο διακόπηκε. Στις 11:10 μ.μ. επετράπη τελικά η απομάκρυνση της γεννήτριας από το πλέγμα διανομής του ηλεκτρισμού και ξεκίνησε η καθυστερημένη δοκιμή διακοπής του ρεύματος με την ταχύτερη μείωση της παραγωγής από τα 1700MV στα 700MV (Heath, 2013).

Προκειμένου οι χειριστές να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο στο σύστημα έκλεισαν τον τοπικό αυτόματο έλεγχο των ράβδων, το οποίο βοηθούσε να διατηρηθεί ένα συνεχές επίπεδο 700 μεγαβάτ ηλεκτρικού ρεύματος. Τότε ένας χειριστής παρατήρησε ότι το ρεύμα είχε πέσει στα 30MV και ότι το σύστημα πιθανόν να είχε αναπτύξει ιώδιο, στο οποίο οι ραδιενεργές εκπομπές είχαν καλυφθεί από τα περιβάλλοντα αέρια του xenon και του ιωδίου. Η ανάκαμψη από αυτό το σημείο ήταν δύσκολή και επικίνδυνη και κανονικά το τεστ θα έπρεπε να ματαιωθεί (Heath, 2013).

Ο Dylaton, αναπληρωτής αρχιμηχανικός για τους αντιδραστήρες 3 και 4 διέταξε τους χειριστές της μονάδας να απομακρύνουν τις ράβδους ελέγχου για να αυξήσουν το ρεύμα. Επτά ράβδοι ανυψώθηκαν αφήνοντας δεκαοκτώ ακόμα στη θέση τους. Στη 1:00 π.μ. μια αντλία ψύξης συνδέθηκε με το σύστημα μεταφοράς θερμοκρασίας. Η συγκεκριμένη ενέργεια μείωσε ακόμα περισσότερο την παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος, με αποτέλεσμα να οδηγήσει στην απομάκρυνση και άλλων ράβδων, αφήνοντας μόνο 13 ράβδους στον πυρήνα, με το όριο ασφαλείας να είναι οι 15. Επιπλέον, ο ατμός που έδινε τη δυνατότητα στις γεννήτριες να παράγουν ηλεκτρικό ρεύμα μειώθηκε σε τέτοιο βαθμό, που προκάλεσε το αυτόματο κλείσιμο του συστήματος. Οι χειριστές παρέκαμψαν αυτό το αυτόματο κλείσιμο (Heath, 2013) .

Στη 1:22 π.μ. ένας επόπτης παρατήρησε ότι το απόθεμα της αντιδραστικότητας ήταν το μισό από αυτό που προτεινόταν στις οδηγίες λειτουργίας και προειδοποίησε έναν ανώτερο διευθυντή, ο οποίος προσπάθησε να κλείσει το σύστημα χαμηλώνοντας όλες τις ράβδους ελέγχου στον πυρήνα. Η εισαγωγή όμως των άκρων των ράβδων στο εσωτερικό του πυρήνα οδήγησε σε ραγδαία αύξηση της ισχύος στο αντιδραστήρα και διάφοροι θόρυβοι άρχισαν να

ακούγονται από το εσωτερικό του κτιρίου, καθώς ορισμένες στήλες καυσίμου έσπασαν από την υπερθέρμανση, μπλοκάροντας τις ράβδους ελέγχου. Ο διευθυντής όταν είδε ότι οι ράβδοι δεν έπεφταν εντελώς, τις αποσύνδεσε από τους σερβομηχανισμούς, ώστε να μπορέσουν να πέσουν στη θέση τους εξαιτίας του βάρους τους. Πρόκειται για ένα χαρακτηριστικό ασφαλείας του κτιρίου. Οι ράβδοι δεν κινήθηκαν ενώ συνεχίστηκε η ανεξέλεγκτη αύξηση της ισχύος του αντιδραστήρα (Heath, 2013), με αποτέλεσμα ισχυρές εκρήξεις, στη 1:23 π.μ., να συνταράξουν το κτίριο (Επίσημη εφημερίδα της ΕΕ, 1987).

Τότε ο Dylaton έδωσε εντολή σε δυο χειριστές να πάνε στη δεξαμενή ψύξης του νερού και να ανοίξουν τις βαλβίδες με τα χέρια τους. Επειδή ο δρόμος είχε μπλοκαριστεί πήγαν έξω από το κτίριο και αντίκρισαν τη μισή οροφή να λείπει, όπως φαίνεται και στην εικόνα 8. Δύο ακόμα χειριστές πήραν εντολή να χαμηλώσουν τις ράβδους ελέγχου με τα χέρια τους, αλλά φυσικά οι ράβδοι είχαν καταστραφεί. Οι δύο πρώτοι χειριστές επέστρεψαν στον Dylaton για να τον ενημερώσουν ότι ο αντιδραστήρας είχε καταστραφεί, κάτι το οποίο ο ίδιος αρνήθηκε να πιστέψει και αποφάσισε να ελέγξει μόνος του. Πηγαίνοντας έξω από το κτίριο είδε φωτιά από την ταράτσα και έτσι γυρνώντας στο δωμάτιο ελέγχου αποφασίζει να καλέσει την πυροσβεστική. Έπειτα κατεβαίνοντας σε ένα άλλο τμήμα του κτιρίου βλέπει περίπου 250 τ.μ. της ταράτσας να έχουν καταρρεύσει, ενώ ο πυρήνας του αντιδραστήρα έχει πιάσει φωτιά (Heath, 2013).



Εικόνα 8: Ο πυρηνικός αντιδραστήρας του Chernobyl μετά την έκρηξη

Πηγή: Γαλάνης, 2011

Ο σταθμός πυροσβεστικής νούμερο 2 έστειλε τις μονάδες της, ενώ ο προϊστάμενος της πυροσβεστικής, καθώς πήγαινε προς το σημείο, διέταξε να σημάνει συναγερμός σε ολόκληρη την περιοχή. Ο περιφερειακός διοικητής κατέφθασε στη 1:56 π.μ. και επικεντρώθηκε στην προσπάθεια αποφυγής εξάπλωσης της φωτιάς στον κοντινό αντιδραστήρα 3. Αξίζει να σημειωθεί ότι κανένας από το προσωπικό της πυροσβεστικής που έφτασε στο σημείο δεν ήταν εξοπλισμένος με την ειδική στολή για την προστασία από την ραδιενέργεια, με αποτέλεσμα μετά από 30 λεπτά οι πρώτες μονάδες που έφτασαν εκεί να νιώθουν ζαλισμένοι και άρρωστοι.

Ο ανώτερος διευθυντής του Chernobyl, ο Bryukhanov, πληροφορήθηκε ανεπίσημα το γεγονός στις 2:00 π.μ. και φτάνοντας στο σημείο συνομίλησε με τους ανωτέρους του και τον πρόεδρο της τοπικής επιτροπής του Κομμουνιστικού Κόμματος στην κοντινή πόλη Pripyat, συμβουλεύοντάς τους να προετοιμάσουν την πόλη για εκκένωση. Ο πρόεδρος αντέδρασε σε αυτή την ενέργεια ισχυριζόμενος ότι κάτι τέτοιο θα προκαλούσε πανικό, ενώ ο ανώτερος διευθυντής αντιλήφθηκε ότι μια πιθανή δημοσιοποίηση του προβλήματος θα του δημιουργούσε προσωπικά προβλήματα, αφού τότε όλα τα πυρηνικά ατυχήματα ήταν μυστικά του Σοβιετικού Κράτους (Heath, 2013).

Στην ενημέρωση των επικεφαλής των πολιτικών οργανισμών ο ανώτερος διευθυντής ανέφερε ότι συνέβη μια έκρηξη, αλλά ο αντιδραστήρας ήταν ανέπαφος και οι δοσομετρητές κατέγραψαν μια ακτινοβολία της τάξεως των 3,6 R/w, δηλώνοντας ουσιαστικά ότι η κατάσταση δεν ήταν σοβαρή. Το συγκεκριμένο δεδομένο αμφισβητήθηκε από έναν χειριστή, ο οποίος ανέφερε ότι η συσκευή μέτρησης μπορεί να έχει σπάσει και τα αποτελέσματα της μέτρησης να μην είναι αντιπροσωπευτικά. Στην πραγματικότητα, λόγω έλλειψης δοσιμέτρων μεγάλης εμβέλειας, οι αξιωματούχοι δεν μπορούσαν να προσδιορίσουν τα πραγματικά επίπεδα της ραδιενέργειας και την ποσότητα ακτινοβολίας που είχε απελευθερωθεί. Παράλληλα, διετάχθη το κλείσιμο του αντιδραστήρα 3, επειδή έχανε το ψυκτικό νερό, το οποίο χρησιμοποιούνταν για να καταβρέξουν τον αντιδραστήρα 4, ενώ αργότερα τέθηκαν εκτός λειτουργίας και οι υπόλοιπες γειτονικές μονάδες. Μέχρι το πρωί της 26ης Απριλίου, οι αρμόδιοι της Μόσχας θεωρώντας ότι το ατύχημα ήταν υπό έλεγχο, ζήτησαν να γίνει ο

προγραμματισμός για την αποκατάσταση του αντιδραστήρα 4 και μια ημερομηνία για την επιστροφή του στο ηλεκτρικό δίκτυο. (Heath, 2013).

Στις 26 Απριλίου, μέχρι τις 10:00 π.μ. είχαν μεταφερθεί στο νοσοκομείο 120 άτομα με υποψία για ραδιενεργή δηλητηρίαση. Ειδικός εξοπλισμός και ελικόπτερα της πυροσβεστικής επιστρατεύτηκαν για την αντιμετώπιση της πυρηνικής αντιμετώπισης, ενώ υπογράφηκε εντολή για επίσημη ανάκριση. Ο διοικητής του τμήματος χημικού πολέμου στάλθηκε στον πυρηνικό σταθμό, ενώ μια από τις ομάδες αντιμετώπισης που είχε πετάξει πάνω από την περιοχή ανέφερε ότι ο αντιδραστήρας είχε διαλυθεί με αποτέλεσμα να απελευθερωθούν στην ατμόσφαιρα μεγάλες ποσότητες ραδιενεργών υλικών. Αργότερα, στις 8:00 μ.μ. σε μια σύσκεψη που έγινε στο Pripyat ανακοινώθηκε ότι σημαντικά ραδιενεργά κατάλοιπα καταμετρήθηκαν σε απόσταση 50χλμ. Η απόφαση της εκκένωσης του Pripyat αναβλήθηκε για τις 7:00 π.μ. της επόμενης μέρας, αλλά ούτε και τότε ενεργοποιήθηκε, με αποτέλεσμα να ξεκινήσει τελικά στις 10:00 π.μ. (Heath, 2013).

Ύστερα από μια προσεκτική προκαταρκτική μελέτη που διεξήχθη, διαπιστώθηκε ότι επικίνδυνα ραδιενεργά κατάλοιπα θα συνέχιζαν να καίγονται ανοδικά για δύο μήνες. Επομένως, ο πυρήνας έπρεπε να ψυχθεί ώστε να εμποδιστεί το λιώσιμο του ουρανίου. Έτσι, οδηγήθηκαν στην απόφαση ρίψης άμμου (αναμεμειγμένη με βόριο, δολομίτη και μόλυβδο) πάνω από τον κατεστραμμένο αντιδραστήρα για να απορροφήσει τη θερμοκρασία. Στις 27 Απριλίου περίπου 44 αποστολές ελικοπτέρων πέταξαν με δύο ελικόπτερα και το πλήρωμά τους, ώστε να ρίξουν την άμμο από ένα ύψος 200 μέτρων ενώ θα κινούνταν με 50 χλμ. την ώρα, γεγονός που σήμαινε την έκθεση του πληρώματος για μικρό διάστημα σε πιθανές θανατηφόρες δόσεις ραδιενέργειας (Heath, 2013) .

Στις 28 Απριλίου, στο Σταθμό Πυρηνικής Ενέργειας Fosmark της Σουηδίας σήμανε συναγερμός ραδιενέργειας. Λόγω φόβου για πυρηνική διαρροή διατάχθηκε η άμεση εκκένωση του σταθμού από το μη απαραίτητο προσωπικό. Τελικά, οι μετεωρολογικοί σταθμοί έδειξαν ότι η υψηλή ποσότητα ραδιενεργών σωματιδίων προερχόταν από την πλευρά της Βαλτικής Θάλασσας και θεώρησαν ότι οι Σοβιετικοί είχαν κάνει δοκιμή πυρηνικής βόμβας, αλλά λίγο αργότερα η ανάλυση των σωματιδίων έδειξε ότι η πηγή φαινόταν να είναι από σταθμό

πυρηνικής ενέργειας. Οι Σουηδοί καλέσαν τρεις Σοβιετικές κρατικές υπηρεσίες ζητώντας άμεσα πληροφορίες και όλες αρνήθηκαν ότι έχει γίνει οποιοδήποτε ατύχημα. Στις 9:00 μ.μ., η Σουηδική κυβέρνηση ανακοίνωσε ότι κάτι είχε συμβεί, αλλά η ζημιά ήταν μικρή (Heath, 2013) .

Στις 29 Απριλίου η Ρωσική αεροπορία έστειλε ειδικά ελικόπτερα για να μετρήσουν τη ραδιενέργεια, η οποία βρέθηκε να είναι 100 φορές πάνω από τα φυσιολογικά επίπεδα. Ο πρώτος περιφερειακός χάρτης που αποτύπωνε το μέγεθος της μόλυνσης, δεν επρόκειτο να είναι έτοιμος μέχρι την 1η Μαΐου. Οι αποστολές των ελικοπτέρων είχαν φτάσει τις 180 τη μέρα, ενώ μέχρι τις 30 Απριλίου είχαν ρίξει 1000 τόνους ανακατεμένης άμμου, η οποία μείωσε τη ραδιενεργή ακτινοβολία. Παράλληλα ολοκληρώθηκε η εκκένωση μιας ζώνης μήκους 10χλμ. με ράδιο (Heath, 2013).

Την 1η Μαΐου μετά την παρέλαση της Πρωτομαγιάς, η οποία διεξήχθη κανονικά, συναντήθηκε η ερευνητική επιτροπή στη Μόσχα, ενώ ξεκαθαρίστηκε ότι το περιφερειακό και τα υπουργικά συμβούλια της Ουκρανίας δεν θα συνεργάζονταν. Έτσι, διατάχθηκε να συνεισφέρουν τα στρατιωτικά ιατρικά σώματα, όπως και τα υπουργεία υγείας άλλων γειτονικών πολιτειών. Ο πρώτος περιφερειακός χάρτης της μόλυνσης έδειξε την ύπαρξη αποθεμάτων πλουτωνίου σε μία ζώνη 30χλμ., καθώς και σημαντική μόλυνση της επιφάνειας, η οποία έφτανε μέχρι τη Λευκορωσία. Έτσι, αποφασίστηκε η εκκένωση μιας περιοχής 30χλμ., που περιείχε ράδιο (Heath, 2013) .

Παράλληλα, αποφασίστηκε το χτίσιμο μιας τσιμεντένιας διαφυγής της θερμότητας, κάτω από τον αντιδραστήρα 4, διότι σε περίπτωση που η φωτιά συνέχιζε να σιγοκαίει κάτω από το κάλυμμα της άμμου θα είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση της θερμότητας. Το μολυσμένο νερό έπρεπε να βγει από τον αντιδραστήρα 4, ώστε να αποφευχθούν εκρήξεις από τους ατμούς. Έτσι, στις 6 Μαΐου έφτασαν ειδικές πυροσβεστικές αντλίες και μέχρι τις 7 Μαΐου το νερό είχε αποστραγγιστεί από το οικοδόμημα. Οι ραδιενεργές εκπομπές συνέχιζαν να μειώνονται και η φωτιά στον αντιδραστήρα έσβησε μέχρι τις 9 Μαΐου. Στις 10 Μαΐου τρεις από τους πυροσβέστες πέθαναν εξαιτίας της ραδιενέργειας, ενώ ακολούθησαν 10 ακόμη πυροσβέστες και προσωπικό του αντιδραστήρα 4, τις επόμενες πέντε μέρες (Heath, 2013).

Στις 17 Μαΐου ανακοινώθηκε από τη Σοβιετική κυβέρνηση ότι μια μεγάλη τσιμεντένια και μεταλλική κατασκευή, η σαρκοφάγος, θα σφράγιζε τα ερείπια του αντιδραστήρα 4. Στην αρχή χρησιμοποιήθηκαν μικρά οχήματα τύπου ρομπότ, ώστε να μαζευτούν τα ραδιενεργά θραύσματα της έκρηξης που υπήρχαν στην ταράτσα και να πεταχτούν στην τρύπα, που είχε δημιουργηθεί από την κατάρρευση της στέγης του αντιδραστήρα. Επειδή, όμως, δεν τα κατάφεραν, χρησιμοποιήθηκαν τελικά στρατιώτες, οι οποίοι μπορούσαν να δουλέψουν μόνο για ένα, δύο λεπτά πριν πάρουν την ανώτερη επιτρεπτή ραδιενεργή ποσότητα. Επιπλέον, η μολυσμένη επιφάνεια του εδάφους και τα δέντρα απομακρύνθηκαν και θάφτηκαν σε τσιμεντένιους λάκκους. Μέχρι τις 23 Σεπτεμβρίου η σαρκοφάγος είχε ολοκληρωθεί και την 1η Οκτωβρίου ο αντιδραστήρας 1 ξαναμπήκε σε λειτουργία για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας. Στις 5 Νοεμβρίου ακολούθησε ο αντιδραστήρας 2, ενώ ο αντιδραστήρας 3, ένα χρόνο μετά (Heath, 2013). Το εργοστάσιο έκλεισε τελικά οριστικά τον Δεκέμβριο του 2000.

8.2.2 Επικοινωνιακή πολιτική

Στην αρχή οι Σοβιετικοί προσπάθησαν να αποκρύψουν το μέγεθος της καταστροφής και να κρατήσουν την έκρηξη του Chernobyl μυστική. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι, κατά τη διάρκεια της αντιμετώπισης, το υπόλοιπο προσωπικό του πυρηνικού σταθμού συνέχισε να εργάζεται στο σημείο, έχοντας πάρει ελάχιστες προφυλάξεις, αφού οι υπεύθυνοι δεν τους είχαν ενημερώσει για το μέγεθος της καταστροφής. Μάλιστα πολλοί διευθυντές που ήταν στην περιοχή του συμβάντος αρνούσαν να πιστέψουν τις αναφορές για μαζική ζημιά στον αντιδραστήρα, με αποτέλεσμα να μεταδίδουν ψευδείς πληροφορίες για την κατάσταση του. Η ίδια πολιτική ακολουθήθηκε και ως προς την ενημέρωση των πολιτών της περιοχής και των γύρω πόλεων με αποτέλεσμα οι άνθρωποι να συνεχίζουν κανονικά τις συνηθισμένες τους δραστηριότητες, ενώ μέχρι και οι αγρότες εξακολουθούσαν να καλλιεργούν τη γη τους. Την ίδια στιγμή ο ανώτερος διευθυντής, ο Bryukhanov, συνέχιζε να ισχυρίζεται ότι η κατάσταση δεν ήταν σοβαρή, αφού υπήρχε η γενική αντίληψη ότι οι Σοβιετικοί αντιδραστήρες ήταν οι πιο ασφαλείς, προσπαθώντας να

καθησυχάσει τους ανωτέρους του. Έτσι, ο Bryukhanov λειτούργησε με βάση την αρχή ότι η μυστικότητα είναι σημαντικότερη (Heath, 2013).

Τελικά, στις 28 Απριλίου, όταν η Σουηδία εντόπισε υψηλά ποσοστά ραδιενέργειας στην ατμόσφαιρα άρχισε να διαρρέει η είδηση του συμβάντος. Μάλιστα στις 29 Απριλίου άρχισαν να εξαπλώνονται φήμες σε ολόκληρη την Ευρώπη και τις ΗΠΑ, για πολυάριθμους θανάτους στη γύρω και ευρύτερη περιοχή. Τελικά, μετά τη δημοσιοποίηση του συμβάντος από τη Σουηδία, οι Σοβιετικοί αναγκάστηκαν να παραδεχτούν το γεγονός, χωρίς όμως να δώσουν οποιαδήποτε συγκεκριμένη πληροφορία. Στις 6 Μαΐου και αφού το ατύχημα είχε δημοσιοποιηθεί ενημερώθηκαν τελικά οι κάτοικοι του Κιέβου για τη λήψη προληπτικών μέτρων. Η μόλυνση της γης σε ακτίνα 1500 τ.χλμ. δεν δημοσιοποιήθηκε, αλλά ούτε και η πληροφορία ότι σημαντικά ραδιενεργά κατάλοιπα βρέθηκαν 500χλμ. δυτικά του Chernobyl (και λιγότερο από 200χλμ. από τη Μόσχα). Στις 7 Μαΐου προσκλήθηκαν δύο επίσημοι από το Διεθνές Σωματείο Πυρηνικής Ενέργειας της Βιέννης για να αξιολογήσουν την κατάσταση. Σε αυτούς δόθηκαν κατασκευασμένα δεδομένα, ενώ εκείνοι δεν έκαναν καμία δύσκολη ερώτηση (Heath, 2013).

Τελικά, στις 14 Μαΐου, ο Πρόεδρος της Σοβιετικής Ένωσης αποφασίζει να μιλήσει στο έθνος για το ατύχημα. Φυσικά, δεν ειπώθηκε όλη η αλήθεια, αφού ισχυρίστηκε ότι μόνο εννιά άτομα πέθαναν και ότι οι κάτοικοι που ζούσαν στην περιοχή μεταφέρθηκαν μέσα σε λίγες ώρες. Ο κύριος στόχος του ήταν να αντεπιτεθεί στις υπερβολές που μετέδιδαν τα ΜΜΕ των δυτικών χωρών, τα οποία ανέφεραν χιλιάδες νεκρούς, καθώς και τη δηλητηρίαση ολόκληρης της πολιτείας της Ουκρανίας (Heath, 2013).

Στη συνέχεια, οι Σοβιετικοί επιστήμονες από τις 25 έως τις 27 Αυγούστου έκαναν μια εξευγενισμένη παρουσίαση του όλου συμβάντος, χρησιμοποιώντας επιλεγμένα στοιχεία, μπροστά σε ένα κοινό που αποτελείτο από διπλωμάτες και δυτικούς επιστήμονες της Βιέννης. Αναφέρθηκαν στις φτωχές διαδικασίες των δοκιμών, οι οποίες οδήγησαν στην απώλεια ελέγχου των ράβδων του αντιδραστήρα ενώ παράλληλα παρουσίασαν έναν αριθμό από φαινομενικά πειστικά, αλλά δραματικά γεγονότα, όπως την υποτιθέμενη γρήγορη εκκένωση των 135.000 κατοίκων. Οι επιστήμονες παραδόξως αποφάνθηκαν ότι οι

μακροπρόθεσμες αρνητικές επιπτώσεις για την περιοχή, τη Σοβιετική Ένωση και τον υπόλοιπο κόσμο δεν θα ήταν τόσο σημαντικές (Heath, 2013), κάτι το οποίο φυσικά δεν είχε καμία απολύτως σχέση με την πραγματικότητα.

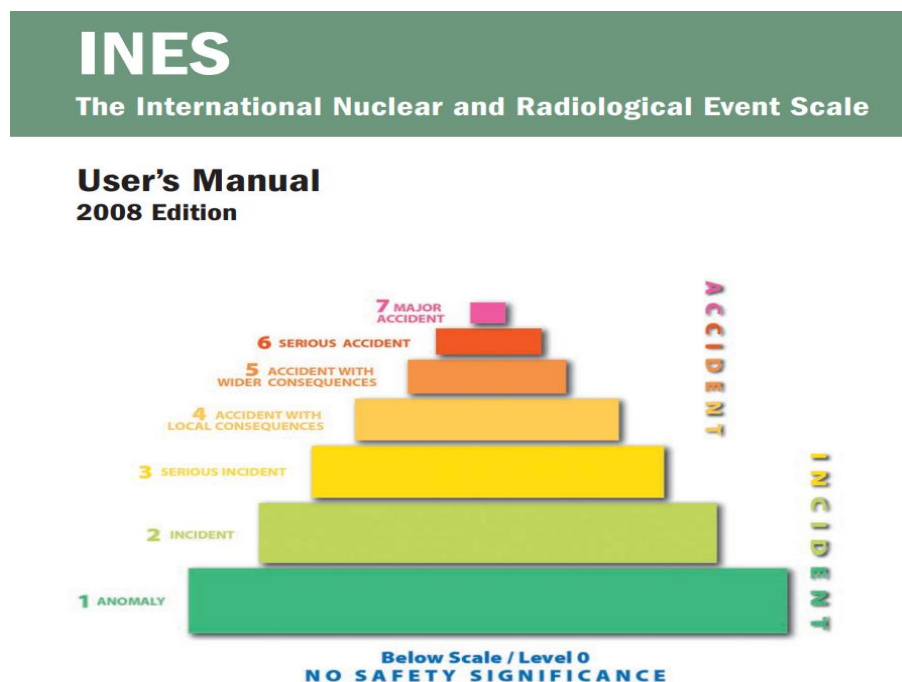
Όσον αφορά τις ενέργειες απέναντι στα άτομα που εκτέθηκαν στη μόλυνση, ψηφίστηκε ένας νόμος στην Ουκρανία, τη Λευκορωσία και τη Ρωσική Ομοσπονδία, ο οποίος έδινε τη δυνατότητα στους κατοίκους του Pripyat για πρώιμη συνταξιοδότηση. Επιπλέον, ο συγκεκριμένος νόμος έδινε τη δυνατότητα στα άτομα που εργάστηκαν για την αποκατάσταση της μολυσμένης ζώνης για ειδικές άδειες για δωρεάν ταξίδια με διαβατήριο, το δικαίωμα να πηγαίνουν στην αρχή κάθε ουράς, επιπλέον διακοπές, καθώς και σύνταξη για τους ανήμπορους. Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά τις δημόσιες δεσμεύσεις, η συγκεκριμένη προσφορά χρηματοδοτήθηκε ελάχιστα από τη Μόσχα. Οι άνθρωποι που ισχυρίστηκαν ότι εργάστηκαν στη ζώνη καθαρισμού ήταν πάρα πολλοί, ενώ όσοι δεν έλαβαν αυτά τα δικαιώματα ένιωσαν αδικημένοι. Παράλληλα όσοι είχαν μολυνθεί από προηγούμενα πυρηνικά ατυχήματα ζητούσαν ίσα δικαιώματα συνταξιοδότησης (Heath, 2013).

Συνεπώς, από όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η ευρύτερη επικοινωνιακή πολιτική κατά τη διαχείριση της συγκεκριμένης κρίσης ήταν ανύπαρκτη, αφού πρωταρχικός στόχος, σύμφωνα με την αρχή του καθεστώτος, δεν ήταν να ενημερώσουν και να προστατεύσουν τους πολίτες του κράτους, αλλά να συγκαλύψουν το συμβάν.

8.2.3 Σχολιασμός

Η περίπτωση του Chernobyl θεωρείται το μεγαλύτερο πυρηνικό ατύχημα της ανθρώπινης ιστορίας και το πρώτο που αξιολογήθηκε ως επίπεδο 7 στη Διεθνή Κλίμακα Πυρηνικών και Ραδιολογικών γεγονότων, η οποία φαίνεται στην εικόνα 9. Το συγκεκριμένο περιστατικό επηρέασε σημαντικά τις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες των γύρω περιοχών και είχε οδυνηρές επιπτώσεις τόσο στο περιβάλλον, όσο και στην υγεία του πληθυσμού. Τουλάχιστον 28 άνθρωποι πέθαναν αμέσως από εγκαύματα και την έκθεσή τους σε θανατηφόρες δόσεις ραδιενέργειας, κατά την προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν την τήξη του

αντιδραστήρα, ενώ γύρω στα 128 θύματα διακομίστηκαν για ειδική θεραπεία στο Κίεβο με ορισμένους να έχουν μοναδική ελπίδα σωτηρίας τη μεταμόσχευση μυελού των οστών. Εκτιμάται ότι περίπου 7.000-300.000 άνθρωποι αποτελούν θύματα του συμβάντος ενώ σύμφωνα με τους ειδικούς αυτός ο αριθμός αναμένεται να αυξηθεί, εξαιτίας των ασθενειών που θα προκληθούν τα επόμενα 50 με 100 χρόνια. Μάλιστα πολλοί επιστήμονες υποστηρίζουν ότι θα συνεχίσουν να υπάρχουν μεγάλες μακροπρόθεσμες επιπτώσεις υγείας, με τον καρκίνο και τις γενετικές τερατογεννήσεις να εμφανίζονται, καθώς ο εκτεθειμένος πληθυσμός θα μεγαλώνει και θα τεκνοποιεί (Heath, 2013).



Εικόνα 9: Διεθνής Κλίμακα Πυρηνικών Γεγονότων

Πηγή: IAEA, 2013

Η διαχείριση της κρίσης του Chernobyl χαρακτηρίζεται από λάθη και καθυστερήσεις τόσο στο επιχειρησιακό, όσο και στο επικοινωνιακό επίπεδο. Όσον αφορά το επιχειρησιακό επίπεδο παρατηρήθηκαν πολλές εσφαλμένες ενέργειες, οι οποίες είχαν σαν αποτέλεσμα την μεγαλύτερη εξάπλωση της μόλυνσης στην ατμόσφαιρα, αλλά και την έκθεση περισσότερων ανθρώπων σε ραδιενεργή ακτινοβολία. Αρχικά, η καύση του ανοιχτού αντιδραστήρα για τόσες μέρες είχαν σαν συνέπεια η μόλυνση να επεκταθεί μέσω του αέρα σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες και κυρίως στον σκανδιναβικό χώρο. Οι εργασίες ερμητικής σφράγισης του αντιδραστήρα που έπρεπε να αναληφθούν ταχύτατα, άρχισαν να

αποδίδουν μόνο μετά από μια σειρά λαθών κατά τον προγραμματισμό και αφού αντιμετωπίστηκαν οι δυσχέρειες για τη μεταφορά των σχετικών υλικών (Επίσημη Εφημερίδα της ΕΕ, 1987).

Επιπλέον, εμφανής ήταν η έλλειψη εκπαίδευσης και εξοπλισμού του προσωπικού του πυρηνικού σταθμού, η οποία οδήγησε σε σοβαρά λάθη εκτίμησης της κατάστασης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η έλλειψη των δοσίμετρων εμβέλειας με αποτέλεσμα να μην μπορούν να μετρηθούν τα πραγματικά επίπεδα της ακτινοβολίας, αφού το προσωπικό έκανε μετρήσεις με δοσίμετρα που είχαν όριο μέτρησης τα 0,001 P/δ με αποτέλεσμα να δείχνουν «μετρήσεις εκτός κλίμακας». Έτσι, μπορούσε να επιβεβαιωθεί μόνο ότι η ακτινοβολία ήταν μεγαλύτερη των 0,001 P/δ (3,6 P/ω), ενώ σε ορισμένες περιοχές τα πραγματικά επίπεδα ήταν 5.600 φορές υψηλότερα.

Σημαντική ήταν επίσης η καθυστέρηση εκκένωσης των επικίνδυνων περιοχών, αφού η εκκένωση της πόλης Pripyat έγινε την επόμενη μέρα της έκρηξης και μάλιστα συνεχώς αναβαλλόταν η ώρα έναρξής της, ενώ η εκκένωση των 10χλμ. πραγματοποιήθηκε 4 μέρες μετά, με την εκκένωση των 30χλμ. να ακολουθεί περίπου μια εβδομάδα αργότερα. Επιπροσθέτως, πολλοί άνθρωποι προωθήθηκαν σε σημεία που δεν μπορούσαν να αποδώσουν ούτε τα μηχανήματα λόγω της ακτινοβολίας, για να διεκπεραιωθούν οι εργασίες αντιμετώπισης και ανάκαμψης. Το γεγονός αυτό αποτελεί έλλειψη ευθύνης και είναι κατακριτέο, αφού πρόκειται για εσκεμμένη έκθεση ανθρώπων σε μοιραίες δόσεις ακτινοβολίας, που οι περισσότεροι πλήρωσαν αργότερα με τη ζωή τους (Επίσημη Εφημερίδα της ΕΕ, 1987).

Όσον αφορά το κομμάτι της επικοινωνίας, στη συγκεκριμένη περίπτωση υπήρξε μια σημαντική καθυστέρηση των επίσημων συστημάτων, η οποία φαίνεται στην αργή ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ των πολιτικών και των κυβερνητικών τμημάτων. Επιπλέον, οι αρχικές ενέργειες του Bryukhanov χαρακτηρίζονται από ένα φιλτράρισμα, καθώς φοβόταν για προσωπικές συνέπειες, αν προειδοποιούσε δημόσια του πάντες και συνεπώς λειτούργησε με βάση την αρχή της μυστικότητας. Αυτή η εξάρτηση από τις επίσημες προσεγγίσεις είχε σαν αποτέλεσμα όχι μόνο μια αργή και φιλτραρισμένη επικοινωνία, αλλά και την ανικανότητα αυτών που ήταν παρόντες να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά την

κατάσταση. Η παραπάνω στάση σε συνδυασμό με την άρνηση πολλών ανώτερων διευθυντών να δεχτούν το μέγεθος της ζημιάς είχε σαν αποτέλεσμα τη μετάδοση ψευδών πληροφοριών, η οποία είχε σαν συνέπεια πολλοί εργαζόμενοι να παραμείνουν στα πόστα τους μέχρι που μολύνθηκαν από ραδιενέργεια, αφού δεν έλαβαν οδηγίες για να σταματήσουν τις επιχειρήσεις (Heath, 2013). Επίσης, το προσωπικό της πυροσβεστικής που έφτασε στο σημείο δεν ενημερώθηκε ποτέ για τον βαθμό επικινδυνότητας των ραδιενεργών καπνών και συντριμμιών, με αποτέλεσμα να εργάζονται για ώρες στο σημείο χωρίς ειδική στολή.

Επιπλέον, η αδυναμία του συστήματος επικοινωνίας στο εσωτερικό του πυρηνικού σταθμού αποδεικνύεται από το γεγονός ότι ενώ ο Dylaton είχε στείλει άτομα να ελέγξουν τι συμβαίνει μετά την έκρηξη και να τον ενημερώσουν, εκείνος δεν πίστεψε τα λεγόμενα τους και πήγε να ελέγξει μόνος του την κατάσταση. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την διαχειριστική απουσία του τα πρώτα λεπτά της κρίσης και την καθυστέρηση της αντιμετώπισής της. Η συγκεκριμένη ενέργεια καταδεικνύει τη δυσκολία αποδοχής προειδοποιήσεων για ασυνήθιστες καταστάσεις, καθώς και την αδυναμία λήψης συγκεκριμένων πληροφοριών από τον διαχειριστή. Είναι υψίστης σημασίας, όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι διαχειριστές να εμπιστεύονται τις πληροφορίες που προέρχονται από το προσωπικό τους, ώστε να διεξάγεται με γρήγορο ρυθμό η διαδικασία της επικοινωνίας κατά τη διαχείριση των κρίσεων (Heath, 2013).

Εξίσου σημαντικό πρόβλημα φαίνεται ότι υπήρξε και στις δημόσιες επικοινωνίες, καθώς κατά το μεγαλύτερο μέρος τους ήταν αργοπορημένες και φιλτραρισμένες. Σκοπός τους ήταν να αντιμετωπίσουν τις υπερβολές των δυτικών μέσω ενημέρωσης, τα οποία ανέφεραν ασαφείς φήμες, εξαιτίας της έλλειψης δημοσιοποίησης επίσημων λεπτομερειών. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα οι επόμενες φειδωλές αποκαλύψεις για το κλιμακούμενο μέγεθος και τις επιπτώσεις της κατάστασης να δημιουργήσουν στο μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού την αντίληψη ότι το Κομμουνιστικό Κόμμα τους είχε πει ψέματα. Έτσι, η συγκεκριμένη στάση, η οποία απαιτούσε από τους οργανισμούς μυστικότητα, καθυσχασμό, προστασία της ανώτερης διοίκησης και κρυμμένες ημερήσιες διατάξεις να οδηγήσει σε απώλεια της αξιοπιστίας, η οποία σήμαινε ότι (Heath, 2013):

- Τα συγκεκριμένα δεδομένα είχαν χαθεί (αλλά ακόμα και αν παρουσιάζονταν θα αντιμετωπίζονταν με δυσπιστία).
- Η διαχείριση της εικόνας φάνηκε ως απόκρυψη.
- Ασαφείς πληροφορίες από αμφισβητούμενες πηγές, έγιναν αποδεκτές ως πιο αληθινές.

Επιπροσθέτως, άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι κατά τη διάρκεια των προγραμμάτων ανάκαμψης ασκήθηκαν τρομερές πιέσεις για επιστροφή στο εργατικό περιβάλλον από αυτούς που βρίσκονται μακριά από την περιοχή. Συγκεκριμένα, ζητήθηκε από τους διευθυντές την επόμενη μέρα του ατυχήματος να αναφέρουν πότε θα φτιαχτεί ο αντιδραστήρας και πόσο θα κοστίσει. Παράλληλα, πιέσεις φαίνονται ότι ασκήθηκαν ακόμη και από αυτούς που ήταν μέσα στην περιοχή αμέσως μόλις ξεκίνησαν οι επιχειρήσεις ανάκαμψης. Μάλιστα, οι πιέσεις για την αποκατάσταση των μολυσμένων περιοχών στο Chernobyl ήταν τόσο έντονες που είχαν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία περισσότερων περιστατικών αλκοολισμού, εθισμού και σύγχυσης εξαιτίας του άγχους. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι οι ανταμοιβές και τα προνόμια που δόθηκαν σε όσους βοήθησαν στις επιχειρήσεις αντιμετώπισης και ανάκαμψης, αλλά και σε αυτούς που ζούσαν στις μολυσμένες περιοχές, θεωρήθηκαν άδικα από εκείνους που δεν συμμετείχαν ή που είχαν εκτεθεί σε παρόμοιες πολύ μικρότερης κλίμακας καταστάσεις (Heath, 2013).

Όσον αφορά τα αίτια του ατυχήματος, εξαιτίας της επικρατούσας άποψης ότι οι εγκαταστάσεις του Chernobyl πρέπει να ήταν ασφαλείς επειδή ήταν Σοβιετικές, το νομικό και πολιτικό σύστημα της Σοβιετικής Ένωσης απεφάνθη ότι οφειλόταν σε ανθρώπινο λάθος. Αυτή η απόφαση προστάτευε τα μέλη του κόμματος και άλλα υψηλόβαθμα στελέχη του Κιέβου και της Μόσχας. Επιπλέον, αποφεύχθηκε οποιαδήποτε έρευνα για την κατασκευή του Chernobyl, καθώς και για τον σχεδιασμό και την ασφάλεια του αντιδραστήρα. Έτσι, ο ανώτερος διευθυντής του Chernobyl και αυτοί που διεξήγαγαν τις δοκιμές κρίθηκαν ένοχοι για σοβαρή παραβίαση των κανονισμών ασφαλείας και καταδικάστηκαν στις 27 Ιουλίου του 1987 (Heath, 2013).

Στην πραγματικότητα, το ατύχημα στο Chernobyl φαίνεται να προήλθε από μια σειρά μη προγραμματισμένων χειρισμών και λαθών, και οφείλεται σε μεγάλο

βαθμό σε ατέλειες στην αρχική σχεδίαση του πυρηνικού αντιδραστήρα RBMK-1000 και τις διαδικασίες λειτουργίας του. Αδυναμίες οι οποίες είχαν ήδη προσδιοριστεί στον έλεγχο ποιότητας κατά τη διάρκεια κατασκευής των μονάδων του πυρηνικού αντιδραστήρα (Heath, 2013). Επίσης, παρόμοια πειράματα που είχαν διεξαχθεί το 1982, το 1984 και το 1985 είχαν αποτύχει, γεγονός που αποδείκνυε τη σχεδιαστική ανεπάρκεια των αντιδραστήρων. Σύμφωνα με επανεκτίμηση που έγινε το 1992 από τη Διεθνή Επιτροπή Ατομικής Ενέργειας (INSAG-7), οι παράγοντες που φαίνεται να προκάλεσαν το ατύχημα είναι οι ακόλουθοι (IAEA, 1992):

- Ο αντιδραστήρας είχε επικίνδυνα μεγάλο θετικό συντελεστή κενού. Ο συντελεστής κενού εκφράζει τον τρόπο με τον οποίο ο συμπεριφέρεται ο αντιδραστήρας όταν στο νερό ψύξης που έχει στο εσωτερικό του δημιουργηθούν φυσαλίδες ατμού. Οι περισσότεροι αντιδραστήρες έχουν αρνητικό συντελεστή κενού, όμως οι αντιδραστήρες γραφίτη -όπως αυτός του Chernobyl- έχουν θετικό συντελεστή.
- Το μεγαλύτερο σχεδιαστικό λάθος ήταν η χρήση γραφίτη στο άκρο των ράβδων ελέγχου, καθώς όταν οι ράβδοι κατεβαίνουν από την ανώτατη δυνατή θέση, η ισχύς τους αντιδραστήρα αυξάνει για μερικά δευτερόλεπτα. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι χειριστές του αντιδραστήρα δεν είχαν ενημερωθεί για αυτή την συμπεριφορά.
- Ο σχεδιασμός των αντιδραστήρων RBMK-1000 είχε γενικότερες ελλείψεις και αδυναμίες, και δεν συμμορφωνόταν με τα πρότυπα ασφαλείας που ισχύουν για τους πυρηνικούς αντιδραστήρες.

Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι το ατύχημα του Chernobyl αποτελεί μια ιδιαίτερη κρίση, με τη διαχείριση της οποίας λίγοι επιχειρησιακοί οργανισμοί θα έρθουν αντιμέτωποι. Το συγκεκριμένο συμβάν έφερε στο προσκήνιο τον χειρισμό μιας τέτοιας κλίμακας μαζικών καταστάσεων, αποδεικνύοντας ότι μια οκνηρή αντίδραση σε αυτού του είδους τις κρίσεις είναι καταστροφική. Η διαχείριση του ατυχήματος στο Chernobyl σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως επιτυχημένη, αφού παρατηρήθηκαν σημαντικά λάθη και αργοπορία στην αντιμετώπιση της κρίσης, ως απόρροια της μυστικοπάθειας που χαρακτήριζε το καθεστώς της Σοβιετικής Ένωσης. Το Chernobyl ανέδειξε σημαντικά θέματα, όπως την πυρηνική ασφάλεια, τη μακροπρόθεσμη μόλυνση από επικίνδυνα

υλικά, την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία και τις πιέσεις που ασκούνται για γρήγορη ανάκαμψη και επιστροφή στην ομαλότητα, ενώ έδωσε διδάγματα τόσο σε σχέση με τη χρήση της πυρηνικής ενέργειας, όσο και για τις ανεπάρκειες στην αντιμετώπιση αυτού του είδους των κρίσεων (Heath, 2013). Απέδειξε ότι προτεραιότητα αποτελεί η προστασία των πολιτών (Επίσημη Εφημερίδα της ΕΕ, 1987) και όχι η προστασία του καθεστώτος ή της εκάστοτε κυβέρνησης. Παράλληλα, έθεσε την ανάγκη για διαμόρφωση των επικοινωνιών γύρω από ισχυρές εσωτερικές αναφορές, από συστήματα ανταλλαγής πληροφοριών, από ΜΜΕ που αντιμετωπίζονται σωστά και από δημόσιες επικοινωνίες (Heath, 2013).

Συμπεράσματα

Οι οργανισμοί έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με διαφόρων ειδών κρίσεις, καθώς αποτελούν αναπόφευκτα συμβάντα, τα οποία σίγουρα κάποια στιγμή θα πλήξουν μια επιχειρησιακή μονάδα. Ιδιαίτερα σήμερα, όπου η παγκοσμιοποίηση σε συνδυασμό με την ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας έχει φέρει στο προσκήνιο μια νέα κατηγορία κρίσεων, τις λεγόμενες ανθρωπογενείς κρίσεις, η συχνότητα και το φάσμα των απειλών με τις οποίες μπορεί να έρθει αντιμέτωπος ένας οργανισμός φαίνεται να έχει διευρυνθεί σημαντικά. Οι συγκεκριμένες κρίσεις έχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τις καθιστούν εξαιρετικά δύσκολες ως προς την αντιμετώπισή τους. Συγκεκριμένα, πρόκειται για διασυννοριακές κρίσεις, μεγάλης κλίμακας, οι οποίες εξελίσσονται ταχύτατα και μπορούν να επηρεάσουν πολλούς τομείς. Οι οργανισμοί προκειμένου να ανταπεξέλθουν σε αυτού του είδους τις κρίσεις θα πρέπει να μάθουν πρώτα από όλα να τις προβλέπουν, να τις αναγνωρίζουν και προπαντός να τις διαχειρίζονται (Σφακιανάκης, 2006).

Οι διευθυντές και τα στελέχη πρέπει, λοιπόν, να σκεφτούν τους τρόπους με τους οποίους θα μειώσουν την έκθεσή τους σε αυτού του είδους τις κρίσιμες καταστάσεις, καθώς και το πως θα προετοιμάσουν τους οργανισμούς τους, για να τις διαχειριστούν. Επιπλέον, θα πρέπει να σχεδιάσουν και να εκπαιδεύσουν τα άτομα, ώστε να μπορέσουν να αντιδράσουν και να ανακάμψουν από αυτές τις κρίσεις (Heath, 2013). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ουσιαστικά μέσα από τη στρατηγική διαχείριση των κρίσεων. Η συγκεκριμένη διαδικασία περιλαμβάνει την υιοθέτηση συγκεκριμένων προληπτικών, παρεμβατικών και συντονιστικών στρατηγικών και ενεργειών, οι οποίες πραγματοποιούνται πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια κρίσιμη κατάσταση και συμβάλλουν στην αποτροπή ή τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των κρίσεων (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005). Η παραπάνω διαδικασία αποτελεί ουσιαστικά την προληπτική προσέγγιση στη διαχείριση των κρίσεων, καθώς περιλαμβάνει την πρόβλεψη και την προετοιμασία για πιθανές κρίσεις, πριν ακόμα εκείνες ξεσπάσουν. Φυσικά, δεν μπορούν να προβλεφθούν, ούτε να αποτραπούν όλες οι κρίσεις, μέσα από την στρατηγική προετοιμασία, όμως, μπορούν να μειωθούν σημαντικά οι δυσμενείς επιπτώσεις τους (Σφακιανάκης, 2006).

Συγκεκριμένα, η στρατηγική διαχείρισης των κρίσεων περιλαμβάνει τη λεπτομερή εξέταση του περιβάλλοντος, τον υπολογισμό του κινδύνου, το σχεδιασμό των απρόβλεπτων καταστάσεων, τη διάθεση των πόρων αντιμετώπισης, τη συγκρότηση ομάδας διαχείρισης κρίσεων, τη γρήγορη μετατροπή των στρατηγικών σε ενέργειες τακτικής και τέλος την αξιοποίηση και εκπαίδευση του κατάλληλου προσωπικού μέσα από τις ασκήσεις προσομοίωσης. Οι παραπάνω δραστηριότητες καλύπτουν τόσο την προετοιμασία πριν ξεσπάσει μια κρίση, όσο και την ικανότητα αντιμετώπισης και ανάκαμψης από αυτή, όταν εμφανιστεί (Heath, 2013). Επομένως, συμπεραίνεται ότι η παραπάνω διαδικασία πρέπει να υιοθετείται από όλους τους σύγχρονους οργανισμούς, καθώς μέσα από την στρατηγική προετοιμασία επιτυγχάνεται η ανθεκτικότητα και συνεπώς η ικανότητα να ανταπεξέρχονται και να επιβιώνουν από μια κρίση.

Επιπλέον, ένας σημαντικός παράγοντας φαίνεται ότι αποτελεί ο συσχετισμός που υπάρχει μεταξύ της διαχείρισης κρίσεων και του στρατηγικού μάντζμεντ. Μάλιστα, σύμφωνα με τις σύγχρονες μελέτες, οι δυο αυτές επιχειρησιακές διαδικασίες είναι τόσο άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους που η ενσωμάτωση της διαχείρισης κρίσεων στο στρατηγικό μάντζμεντ μπορεί να συμβάλλει όχι μόνο στην αλληλοκάλυψη των περιοχών ευπάθειας (Preble, 1997), αλλά και στη δυνατότητα επιβίωσης και ανάπτυξης ενός οργανισμού κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (Taneja, et al., 2014), μετατρέποντάς την έτσι σε ευκαιρία. Συγκεκριμένα, ο βαθμός προετοιμασίας που επιτυγχάνεται μέσα από την παραπάνω ενσωμάτωση επιτρέπει σε έναν οργανισμό όχι μόνο να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις, αλλά και να εστιάσει στην αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν από τις κρίσιμες καταστάσεις.

Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες στρατηγικές και τακτικές διαχείρισης κρίσεων, οι οποίες σε μεγάλο βαθμό διαμορφώνονται με βάση τις δομές, την κουλτούρα, τις αξίες, το όραμα και την αποστολή του εκάστοτε οργανισμού. Οι παραπάνω στρατηγικές και ενέργειες μπορεί να αφορούν είτε την ευρύτερη διαχείριση της κρίσης, είτε να εφαρμόζονται σε ένα συγκεκριμένο στάδιό της και παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική διαχείρισή της (Bloch, 2014). Ο εκάστοτε οργανισμός καλείται να επιλέξει εκείνες τις στρατηγικές που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες του.

Ιδιαίτερη έμφαση οφείλουν να δίνουν οι οργανισμοί και στον τομέα της επικοινωνίας, καθώς αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για την επιτυχημένη αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων. Μια κρίση μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα τόσο στην επικοινωνία που αφορά το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, όσο και το εξωτερικό πλήττοντας την εικόνα και την φήμη του. Προκειμένου να καταστεί αποτελεσματική η διαδικασία της επικοινωνίας την περίοδο των κρίσεων, απαιτείται η θέσπιση κατάλληλων στρατηγικών επικοινωνίας, καθώς και η εγκαθίδρυση των απαραίτητων συστημάτων και διαδικασιών πολύ πριν ξεσπάσει μια κρίση. Αυτή η προετοιμασία που αφορά τον τομέα της επικοινωνίας αποτυπώνεται στο σχέδιο επικοινωνιών, το οποίο επιτρέπει σε έναν οργανισμό όχι μόνο να διατηρήσει τον έλεγχο των πληροφοριών, αλλά και να περιορίσει πιθανή ζημιά στην εικόνα και τη φήμη του, μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση των ΜΜΕ.

Μια ακόμα σημαντική παράμετρος κατά τη διαχείριση των κρίσεων φαίνεται ότι αποτελεί η λήψη αποφάσεων, καθώς μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τόσο την έκβαση, όσο και το αποτέλεσμα μιας κρίσης. Επειδή οι κρίσεις αποτελούν πιεστικές καταστάσεις κάτω από τις οποίες οι διαχειριστές καλούνται να λάβουν σημαντικές αποφάσεις, οι οργανισμοί θα πρέπει να δώσουν έμφαση στην προετοιμασία και εκπαίδευση των διαχειριστών στη λήψη αποφάσεων κάτω από συνθήκες κρίσης, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε καταστάσεις άγχους και stress λαμβάνοντας παράλληλα τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις.

Τέλος, οι περιπτωσιολογικές μελέτες της αλλοίωσης του προϊόντος Tylenol της Johnson & Johnson, αλλά και η τήξη του πυρηνικού αντιδραστήρα του Chernobyl αποτελούν δυο περιπτώσεις στις οποίες αναδεικνύεται τόσο η φύση των νέων κρίσεων, όσο και η ανάγκη της στρατηγικής προετοιμασίας για την αποτελεσματική διαχείρισή τους. Όσον αφορά την περίπτωση Tylenol παρά την έλλειψη σχεδιασμού και προετοιμασίας, η επιτυχία στη διαχείρισή της οφείλεται στην πολιτική της εταιρείας (credo), η οποία ήταν αυτή που λειτούργησε σαν πλάνο διαχείρισης κρίσεων. Επιπλέον, η έμφαση που δόθηκε στην επικοινωνία λειτούργησε ως καταλύτης στην επιτυχημένη διαχείριση της κατάστασης, αποδεικνύοντας παράλληλα τον αξιοσημείωτο ρόλο της επικοινωνίας στη διαχείριση των κρίσεων. Το γεγονός ότι σήμερα η εταιρεία διαθέτει πλάνο

διαχείρισης για αυτού του είδους τις κρίσεις βεβαιώνει τη σημαντικότητα ύπαρξης στρατηγικού σχεδιασμού. Σχετικά με την περίπτωση του Chernobyl καταδεικνύεται όχι μόνο το μέγεθος που μπορεί να λάβουν οι σύγχρονες κρίσεις, αλλά και το τεράστιο και μακροπρόθεσμο κόστος των επιπτώσεών τους. Τα λάθη και οι καθυστερήσεις που παρατηρήθηκαν σε αυτή την ιδιαίτερη μορφή κρίσης επισημαίνουν την ανάγκη ενός υψηλού επιπέδου προγραμματισμού και προετοιμασίας, αλλά και την εγκαθίδρυση ενός αποτελεσματικού συστήματος που αφορά τόσο τον επιχειρησιακό τομέα, όσο και τον τομέα της επικοινωνίας, ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

Αλντους, Α. (2020). 'Ευημερία εν μέσω κρίσης'. *Η Καθημερινή*. 16 Απριλίου, Διαθέσιμο στο: <https://www.kathimerini.gr/pages/e-ergasia/1074036/evimeria-en-meso-krisis/> [Πρόσβαση 23 Ιουνίου 2021].

Γαλάνης, Δ. (2011). 'Είδαν το Τσέρνομπιλ με τα μάτια τους'. *Το Βήμα*. 20 Μαρτίου, Διαθέσιμο στο: <https://www.tovima.gr/2011/03/20/politics/eidan-to-tsernompil-me-ta-matia-toys/> [Πρόσβαση 23 Ιουνίου 2021].

Γεωργόπουλος, Α. (2015). *Διαχείριση κρίσεων και management εξυγίανσης*. Διαθέσιμο στο: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/1654> [Πρόσβαση 23 Ιουνίου 2021].

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (1987) *Γνωμοδότηση πρωτοβουλίας της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής για τις συνέπειες του πυρηνικού ατυχήματος του Τσερνομπίλ*. Βρυξέλλες: Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Διαθέσιμο στο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:51987IE0644&from=EL> [Πρόσβαση 23 Ιουνίου 2021].

Heath, R. και Γκαντζιάς, Γ. (Επιμ.). (2015) *Διαχείριση Κρίσεων: αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*. (4^η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας.

Κολιόπουλος, Κ. (2008). *Η στρατηγική Σκέψη: από την αρχαιότητα έως σήμερα*. Αθήνα: Εκδόσεις Ποιότητα.

Κουσκουβέλης, Η. (1997). *Λήψη Αποφάσεων, Κρίση, Διαπραγμάτευση*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Μακρυδημήτρης, Α. (1989). *Θεωρία των αποφάσεων: θεωρητικά παραδείγματα και οργανωτικές συνιστώσες στη διαδικασία αποφάσεων*. Διαθέσιμο στο: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/viewFile/7428/7152> [Πρόσβαση 23 Ιουνίου 2021].

Παπαναστασόπουλος, Ν. (2015). *Η διαχείριση κρίσεων στην ελληνική εξωτερική και αμυντική πολιτική: η περίπτωση της κρίσεως των Ιμίων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.

Σφακιανάκης, Μ. (2006). *Διοικητική Κρίσεων: crisis management*. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.

Φιλολία, Α., Παπαγεωργίου, Η. και Στεφανάτος, Σ. (2005). *Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Κρίσεων και Ανθρώπινος Παράγοντας: παραδείγματα εφαρμογής*. Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.

Ξενόγλωσση

- Anthonissen, P. (2008). *Crisis Communication: practical PR strategies for reputation management and company survival*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Baubion, C. (2013). *OECD Risk Management: strategic crisis management*. Διαθέσιμο στο: <https://www.oecd-ilibrary.org/content/paper/5k41rbd1lzt7-en> [Πρόσβαση 24 Ιουνίου 2021].
- Bloch, O. (2014). *Corporate Identity and Crisis Response Strategies: challenges and opportunities of communication in times of crisis*. Germany: Springer VS.
- Bracker, J. (1980). 'The Historical Development of Strategic Management Concept', *Academy of Management*, 5(2), pp. 219-224.
- Brockner, J. & James, E. H. (2008). 'Toward an Understanding of When Executives See Crisis as Opportunity', *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), pp. 94-115.
- Buganová, K., Lusková, M. & Hudáková, M. (2013). 'Early Warning Systems in Crisis Management'. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/286390954_Early_Warning_Systems_in_Crisis_Management [Πρόσβαση 24 Ιουνίου 2021].
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. & Coombs, W. T. (2017). 'Crises and Crisis Management: integration, interpretation, and research development', *Journal of Management*, 43(6), pp. 1661-1692.
- Burnett, J. J. (1998). 'A Strategic Approach to Managing Crises', *Public Relation Review*, 24(4), pp. 475-488.
- Chika, E. & Kalu, J. (2020). 'Strategic Planning and Crisis Management Styles in Organizations: a review of related literature', *Journal of Strategic Management*, 5(1), pp.36-46.
- Coombs, W. T. (2010) 'Parameters for Crisis Communication'. Σε Coombs, W. T. & Holladay, S. J. επιμ. *The Handbook of Crisis Communication*. USA: Wiley Blackwell Publishing Ltd, pp. 17-53.
- Coombs, W. T. (2007). 'Protecting Organization Reputations During a Crisis: the development and application of situational crisis communication theory' *Corporate Reputation Review*, 10(3), pp.163-176.
- Coombs, W. T. (2004). 'Impact of Past Crises on Current Crisis communication: insights from situational crisis communication theory', *Journal of Business Communication*, 41(3), pp. 265-289.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2002). 'Helping Crisis Managers Protect reputational Assets: initial tests of the situational crisis communication theory', *Management Communication Quarterly*, 16(2), pp. 165-186.
- Doktor, C. (2007). 'Strategic Crisis Management: trends and concepts', *CSS Analyses in Security Policy*, 2(23), pp. 1-3.

- Elsubbaugh, S., Fildes, R. & Rose, B. (2004). 'Preparation for Crisis Management: a proposed model and empirical evidence', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(3), pp. 112-127.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: planning for the inevitable*. New York: AMACOM.
- Groh, M. (2014). 'Strategic Management in Times of Crisis', *American Journal of Economics and Business Administration*, 6(2), pp. 49-57.
- Hutchins, H. M. (2008). 'What Does HRD Know About Organizational Crisis Management? Not Enough! Read on', *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), pp. 299-309.
- International Atomic Energy Agency. (2013). *The International Nuclear and Radiological Event Scale User's Manual*. Διαθέσιμο στο: <https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/INES2013web.pdf> [Πρόσβαση 25 Ιουνίου 2021].
- International Atomic Energy Agency. (1992). *Safety series INSAG-7 The Chernobyl Accident: Updating of INSAG-1*. Vienna: International Atomic Energy Agency (75-INSAG-7). Διαθέσιμο στο: https://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/Pub913e_web.pdf [Πρόσβαση 25 Ιουνίου 2021].
- Jasper, M. & Crossan, F. (2012). 'What is strategic management?', *Journal of Nursing Management*, 20, pp. 838-846.
- Keya, A. (n.d.). *Crisis and Crisis Management in Organizations*. Διαθέσιμο στο: https://www.academia.edu/12440861/CRISIS_AND_CRISIS_MANAGEMENT_IN_ORGANIZATIONS [Πρόσβαση 25 Ιουνίου 2021].
- Koushafard, S. (2015). 'Strategy in Crisis Management', *MPRA*, 64734, pp. 1-17. Διαθέσιμο στο: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/64734/> [Πρόσβαση 25 Ιουνίου 2021].
- Lewis L. (2016). *The Application of Crisis Communications: theory, management, and response*. Ball State University. Διαθέσιμο στο: https://www.academia.edu/28016175/The_Application_of_Crisis_Communications_Theory_Management_and_Response [Πρόσβαση 25 Ιουνίου 2021].
- Marker, A. (2020). *How to Craft a Strong Crisis Management Strategy*. Διαθέσιμο στο: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-strategies> [Πρόσβαση 25 Ιουνίου 2021].
- Meier, J. J. (2011). *The Four Stages of Highly Effective Crisis Management: how to manage the media in the digital age*. USA: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Mitroff, I. I. & Anagnos, G. (2000). *Managing Crises before They Happen: what every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: AMACOM.
- Nwogwugwu, D. I. (2018). 'Influence of Crisis Communication Strategies on Stakeholders' Perception of Organizational Reputation: a review of research trends', *Journal of Communication and Media Research*, 10(2), pp. 125-138.

Pearson C. M. & Mitroff I. I. (1993). 'From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management', *Academy of Management*, 7(1), pp. 48-59.

Preble, J. F. (1997). 'Integrating The Crisis Management Perspective Into The Strategic Management Process', *Journal of Management Studies*, 34(5), pp.769-791.

Rochet, C., Keramidis, O. & Bout, L. (2008). 'Crisis as change strategy in public organizations', *International Review of Administrative Sciences*, 74(1), pp. 63-76.

Spillan, J. E. (2000). *Strategies for successful crisis management*. North Carolina: University of North Carolina.

Taneja, S., Pryor, M. G., Sewell, S. & Recuero, A. M. (2014). 'Strategic Crisis Management: a basis for renewal and crisis prevention', *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), pp. 78-85.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. & Bamford, C. E. (2017). *Strategic Management and Business Policy: globalization, innovation and sustainability*, 15th Edition. United Kingdom: Pearson.

The Daily Herald's front page in 1982 when the Tylenol poisoning story broke.

(2012). Πρωτοσέλιδο. Διαθέσιμο στο:

<https://www.dailyherald.com/article/20120923/news/709239911/> [Πρόσβαση 25 Ιουνίου 2021].

World Nuclear Association (2021). *World Nuclear Association: Chernobyl accident 1986*. Διαθέσιμο στο: <https://world-nuclear.org/information-library/safety-and-security/safety-of-plants/chernobyl-accident.aspx> [Πρόσβαση 25 Ιουνίου 2021].