



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΜΒΑ- ΤQM)

Διπλωματική Εργασία

***ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ CRISIS MANAGEMENT ΚΑΙ RISK MANAGEMENT  
ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ***

Φαμέλης Θεόδωρος

Πειραιάς, 2011

*Αφιερώνεται στην οικογενείά μου*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ CRISIS MANAGEMENT ΚΑΙ RISK MANAGEMENT ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ  
ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Φαμέλης Θεόδωρος

Σημαντικοί Όροι:

Διαχείριση Κρίσεων, Διαχείριση Ρίσκων, Επιχειρηματική Συνέχεια, Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων, Κίνδυνος, Λειτουργικός Κίνδυνος, Πρότυπα Διαχείρισης Κινδύνου, Εταιρική Συνέχεια, Ποιότητα, Έλεγχοι, Διακυβέρνηση, Κουλτούρα, Οργάνωση, Επιχειρηματική Αριστεία, Ολική Ποιότητα, Ασφάλεια στις Θαλάσσιες Μεταφορές, ISM Code, IMO, TMSA, IQSMS, Ναυτιλία και Ασφάλεια

## Ευχαριστίες

Ευχαριστίες οφείλονται σε όλους όσοι με οποιονδήποτε τρόπο βοήθησαν στη συγγραφή της εργασίας με τις υποδείξεις τους για τη συλλογή, συγκέντρωση, ταξινόμηση και ερμηνεία στοιχείων και πληροφοριών, την ερμηνεία όρων και την πρακτική εφαρμογή τους.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλονται

στους καθηγητές του Πανεπιστημίου Πειραιώς για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν,

στον Επιβλέποντα καθηγητή κ. Ιωάννη Θανόπουλο για τις υποδείξεις του για την εργασία και

στους καθηγητές μου και στους συναδέλφους της Ένωσης Ελλήνων Ναυλομεσιτών οι οποίοι συνέβαλαν στη μετατροπή τις εργασίας από θεωρητική ενασχόληση σε δημιουργική και πρακτική εμπειρία.

Τέλος, ευχαριστίες οφείλονται στην οικογένειά μου για την ανοχή τους κατά τα δύο χρόνια προσπάθειας για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Παραρτήμα Ι	xv
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή – Περίληψη	1
Κεφάλαιο 2: Διαχείριση Επιχειρησιακών Κρίσεων	4
2.1 Διαχείριση Επιχειρησιακών Κρίσεων	4
2.1.1 Κρίσεις και Αντιμετώπισή τους	4
2.1.2 Ορισμοί – Κρίση	8
2.1.2.1 Ορισμός-Τι Είναι Κρίση	8
2.1.2.2.Ορισμοί-Διαχείριση Κρίσης	9
2.1.3 Τύποι Κρίσεων	10
2.1.4 Αιτίες Ενδεχόμενων Κρίσεων	11
2.1.5 Χαρακτηριστικά των Κρίσεων	12
2.1.6 Πως Ταξινομούνται οι Κρίσεις	13
2.1.6.1 Προβλεψιμότητα	13
2.1.6.2 Δυνατότητα Επιρροής	14
2.1.6.3 Οι 4 τύποι των Κρίσεων	15
2.2 Κύκλος Ζωής των Κρίσεων	17
2.2.1 Εισαγωγή	17
2.2.2 Στάδια του Κύκλου Ζωής των Κρίσεων	18
2.2.3 Θεωρητικά Μοντέλα και Σύγκρισή τους	24
2.2.3.1 Δραστηριότητες της Διοίκησης στο Μοντέλο των τριών φάσεων του Coombs	26
2.2.4 Σχολιασμός	29
2.2.5 Συμπεράσματα	31

2.3.Αναγνώριση Επικείμενων Κρίσεων (Προβλήματα, Μελέτες περιπτώσεων)	32
2.3.1 Για την Αναγνώριση Επικείμενων Κρίσεων	33
2.3.2 Κανόνες Δράσης-Περιστολή Κρίσεων	35
2.3.3 Αντιμετώπιση Κρίσεων- Σχέδιο Έκτακτης Ανάγκης	39
<u>2.4 Διαχείριση της Αντιμετώπισης Κρίσεων</u>	43
2.4.1 Οι Συλλογισμοί Σχετικά με τη Κρίση	43
2.4.1.1 Εφαρμόζοντας τους Συλλογισμούς Σχετικά με τη Κρίση.	44
2.4.2 Η Απόκτηση Περισσότερου Χρόνου	44
2.4.2.1 Οι Στρατηγικές Σχετικά με τη Μείωση Χρόνου	45
2.4.2.2 Κατάλληλη Προετοιμασία	45
2.4.2.3 Στρατηγικές της Καθυστερήσης του Γεγονότος	46
2.4.3 Η Απόκτηση Περισσότερων Πληροφοριών	47
2.4.3.1 Οι Στρατηγικές Αναρρόφησης	47
2.4.3.2 Γεγονότα Ομιλίας	48
2.4.4 Η Προστασία των Πόρων	50
2.4.4.1 Η Προστασία των Πόρων που Χρησιμοποιούνται για την Επίλυση μιας Κρίσης	50
2.4.4.2 Επικέντρωση στο Κέρδος του Αποτελέσματος	51
2.4.4.3 Η Προστασία των Πόρων μέσω της άριστης Προετοιμασίας	51
2.4.4.4 Εναύσματα για Κλιμάκωση της Αντιμετώπισης της Διαχείρισης Κρίσεων.	51
2.4.4.5 Στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων για τις Επιχειρήσεις.	52
2.4.5 Διαχείριση μείωσης της Κρίσης	55
2.4.5.1 Το Φυσικό και το Αρχιτεκτονικό Περιβάλλον (Κτιριακές Εγκαταστάσεις)	55

2.4.5.2	Συστήματα	58
2.4.5.3	Άνθρωποι	59
2.4.5.3.1	Οι Εργασιακές Πρακτικές	59
2.4.5.3.2	Απόκτηση Ικανοτήτων	60
2.4.5.3.3	Μέτρα Προστασίας και Ασφάλειας	60
2.4.5.3.4	Ομαδική Εκπαίδευση για τη Διαχείριση των Καθηκόντων	61
2.4.5.4	Διαχείριση του Προσωπικού/ Διαχείριση της Ομάδας	62
2.4.5.5	Οι Στρατηγικές Μείωσης κρίσιμων καταστάσεων και το μοντέλο της ετοιμότητας.	65
2.4.5.6	Οι Στρατηγικές Μείωσης κρίσιμων καταστάσεων και το μοντέλο αντιμετώπισης.	66
2.4.5.7	Οι Στρατηγικές Μείωσης κρίσιμων καταστάσεων και το μοντέλο ανάκαμψης	67
2.4.6	Διαχείριση της Μείωσης	68
2.4.7.	Συμπεράσματα Διαχείρισης της Αντιμετώπισης	68
2.5	Η Διαχείριση της Κρίσης	70
2.5.1	Η Διαχείριση και οι Οργανωτικές Δομές	70
2.5.2	Οι Πλευρές Σχετικά με τη Δομή και τη Κουλτούρα	72
2.5.3	Η Αδράνεια των Εξοπλισμών και των Οργανισμών	73
2.5.4	Στρατηγική Προετοιμασία	75
2.5.4.1	Η Στρατηγική Διαχείρισης της Κρίσης	75
2.5.4.2	Ποία Στοιχεία Περιλαμβάνονται στη Στρατηγική της Διαχείρισης των Κρίσεων	77
2.5.5	Η Διαχείριση της Κρίσης	78

2.5.5.1 Κρίσιμα Σημεία για τη Σωστή Διαχείριση της Κρίσης	79
2.5.6 Οδηγός για τα Μοντέλα της Λήψης Απόφασης	81
2.5.6.1 Η Λήψη των Αποφάσεων Πριν τη Κρίση	82
2.5.6.2 Η Πραγματοποίηση των Αποφάσεων σε Κρίσιμες Συνθήκες	85
2.5.7 Τρόποι για την Ανάλυση Διαχείρισης των Κρίσεων	90
2.5.7.1 Μερικές Προτάσεις για τις Δομές της Διαχείρισης των Κρίσεων	91
2.5.7.2 Υπάρχουσες Δομές	93
2.5.8 Το Σύστημα Διοίκησης του Περιστατικού	93
2.5.8.1 Οι Πρωταρχικές Λειτουργίες της Προσέγγισης του Συστήματος Διοίκησης του Περιστατικού	94
2.5.8.2 Τα Σχέδια Δράσης για το Περιστατικό	97
2.5.8.3 Προσδιορίζοντας τα Κατάλληλα Επίπεδα Διοίκησης ή Διαχείρισης	98
2.5.9 Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων	99
2.5.9.1 Ομαδική Εργασία και Επιχειρηματική Απόδοση	100
2.5.9.2 Διαχείριση Κρίσεων των Μελών των Ομάδων	104
2.5.9.3 Εισάγοντας τη Δομή της Διαχείρισης της Κρίσης	110
2.5.9.4 Αξιολόγηση Ομάδων Διαχείρισης Κρίσεων	120
2.6 Αρχές Επικοινωνίας	121
2.6.1 Δημόσιες Σχέσεις κατά τη Κρίση	121
2.6.2 Ο Ρόλος των ΜΜΕ	122
2.6.3 Δημόσιες Σχέσεις	123
2.6.3.1 Το Κοινό	124



2.6.4 Θεωρία της Επιρροής των ΜΜΕ	126
2.6.4.1 Διαμόρφωση των Ειδήσεων	129
2.6.4.2 Θέματα των ΜΜΕ και Γεγονότα που Εστιάζουν	131
2.6.4.3 Επικοινωνία Διαχείρισης των Κρίσεων	132
2.7 Σύνοψη Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κρίσεων	140
ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2	142
Κεφάλαιο 3: Διαχείριση Ρίσκων και Χρήση των Προτύπων ως Εργαλείων Αξιολόγησης	171
3.1 Ορισμοί στη Διαχείριση Κινδύνου	172
3.1.1 Ορισμοί Διαχείρισης Κινδύνου βάσει των Υφιστάμενων Προτύπων	172
3.2 Κατηγορίες Κινδύνων	174
3.2.1 Κατηγοριοποίηση Κινδύνων	176
3.2.2. Περιγραφή των Κινδύνων	177
3.3 Διαχείριση Κινδύνου	180
3.3.1 Τύποι Προτύπων Διαχείρισης Κινδύνου	180
3.3.2 Στάδια Διαχείρισης Κινδύνου	182
3.3.2.1. Στρατηγικοί Στόχοι	184
3.3.2.2. Εκτίμηση Κινδύνου	185
3.3.2.3. Ανάλυση Κινδύνου	185
3.3.3 Ταυτοποίηση Κινδύνου	187
3.3.4. Περιγραφή του Κινδύνου	188
3.3.5. Εκτίμηση του Κινδύνου	188
3.3.6. Αξιολόγηση Κινδύνου	190
3.3.7. Αναφορά του Κινδύνου	190
3. 4 Χειρισμός του Κινδύνου	191
3.3.8. Λήψη Αποφάσεων του Οργανισμού	191
3.4.1 Απαιτήσεις από τα Συστήματα Αντιμετώπισης Κινδύνων.	191

3.4.1.1 Αποφυγή.	193
3.4.1.2 Μείωση.	194
3.4.1.3 Μεταφορά.	194
3.4.1.4 Ανάθεση Εργασιών σε Τρίτους.	194
3.4.1.5 Ασφάλιση	195
3.4.1.6 Αποδοχή/Ανάληψη.	195
3.5 Έλεγχος, Παρακολούθηση και Επανεξέταση της Διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνων	197
3.6. Επιχειρησιακά Μοντέλα Διαχείρισης Κινδύνου	198
3.7 Διαχείριση Κινδύνων Επιχείρησης (ERM)	200
3.7.1 Ορισμός της Διαχείρισης Κινδύνων Επιχείρησης	201
3.7.1.1 Τύποι Επιχειρηματικών Κινδύνων	202
3.7.1.2 Ορισμός της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων	203
3.7.1.3 Ο Ρόλος της Λειτουργίας της Διαχείρισης των Κινδύνων	204
3.7.2 Πλαίσια Διαχείρισης Κινδύνων Επιχείρησης	206
3.7.3 Η Διεργασία Διαχείρισης των Κινδύνων κατά AS/NZ 4360	211
3.7.3.1 Καθορισμός του Περιεχομένου	213
3.7.3.2 Αναγνώριση των Κινδύνων	214
3.7.3.3 Ανάλυση των Κινδύνων	215
3.7.3.4 Αξιολόγηση των Κινδύνων.	218
3.7.3.5 Αντιμετώπιση των Κινδύνων	218
3.7.3.6 Παρακολούθηση και Αναθεώρηση	220
3.7.3.7 Επικοινωνία και Συμβουλευτική	221
3.7.4 Ηγεσία	221
3.7.5 Η χρήση της Εξισορροπημένης Καρτέλας	222
3.8 Διαχείριση Κινδύνου και Εσωτερικός Έλεγχος	226
3.9 Αρχές Διαχείρισης Κινδύνων	227
3.10 Εκτίμηση του Κινδύνου κατά την Αλλαγή (Risk Assessment)	228
3.11 Συμπεράσματα Διαχείρισης Ρίσκων	229
ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3	231

Κεφάλαιο 4: Συστήματα Διαχείρισης στη Ναυτιλία	236
4.1 Γενικά για τα Συστήματα Διαχείρισης στη Ναυτιλία	236
4.2 Μελέτη Περίπτωσης του Aegean Sea	237
4.2.1 Εισαγωγή	237
4.2.2 Τα Δεδομένα της Υπόθεσης	238
4.2.3 Το Πλοίο και το Φορτίο του	238
4.2.4 Το Ατύχημα	238
4.2.6 Επιχειρήσεις Καταπολέμησης της Μόλυνσης	239
4.2.5 Επιχειρήσεις Διάσωσης του Πληρώματος	240
4.2.7 Ανάκτηση των Υπολοίπων του Αργού Πετρελαίου και Καυσίμου από το Aegean Sea	241
4.2.8 Επιχειρήσεις Καθαρισμού της Ακτογραμμής	242
4.2.9 Ο ρόλος των ΜΜΕ και της Κοινής Γνώμης	242
4.2.10 Προβλήματα που Αντιμετωπίστηκαν και Διδάγματα	244
4.2.11 Αποτελέσματα	245
4.3 Η Υιοθέτηση ενός Νέου Συστήματος Ασφαλείας: ο Κώδικας ISM και ο Ρόλος του	248
4.3.1 Σκοπός και Στόχοι του Κώδικα ISM	249
4.3.2 Το Θέμα της Ασφάλειας στη Θαλάσσια Μεταφορά	252
4.3.3. Η Ασφάλεια στη Θάλασσα όπως Ορίζεται από τους Διεθνείς, Ευρωπαϊκούς και Εθνικούς κανόνες	254
4.3.4. Ο ISM CODE ως Διοίκηση Αλλαγών σε Θέματα Ασφάλειας μέσα στις	

Ναυτιλιακές Εταιρίες και τα Πλοία	257
4.3.4.1 Η Υιοθέτηση του ISM CODE	257
4.3.4.2. Η Αλλαγή στην Κουλτούρα	257
4.3.4.3 Η Προώθηση Ορθών και Ασφαλών Πρακτικών	259
4.3.5 Η Εισαγωγή της Διαφάνειας Μέσα στις Πλοιοκτήτριες Εταιρείες	261
4.3.5.1 Στόχος του Κώδικα	261
4.3.5.2 Εγχειρίδιο Ασφαλούς Διαχείρισης	262
4.3.5.3 Αξιολόγηση και Αυτοαξιολόγηση	263
4.3.5.4 Εργαλεία Αυτοαξιολόγησης στη Ναυτιλία	263
4.3.5.5 Επιθεωρήσεις, Εσωτερικοί Έλεγχοι και Εκθέσεις	264
4.3.6 Οι Στόχοι του ISM CODE: Ασφάλεια στη Θάλασσα και Πρόληψη της Ρύπανσης	267
4.3.7 Οι Ανησυχίες των Κρατών για Ασφάλεια στη Θάλασσα και Πρόληψη της Ρύπανσης	267
4.3.7.1 Εμπιστοσύνη στα Κράτη Σημαίας ώστε να Εξασφαλισθεί η Προστασία της Ανθρώπινης Ζωής και Πρόληψη της Ρύπανσης	268
4.3.7.2 Η Ευθύνη των Λιμεναρχείων (Port state Control, PSC) για την Εξασφάλιση της Ασφάλειας στη Θάλασσα, της Προστασίας της Ανθρώπινης Ζωής και της Πρόληψης της Ρύπανσης	270
4.3.8 Η Ευθύνη του Πλοιοκτήτη στο Σύστημα Πρόληψης	271
4.3.8.1 Η Εφαρμογή στα Διεθνή και Εσωτερικά Επίπεδα της Αρχής ο Μολύνων Πληρώνει	272
4.3.8.2 Οι Θετικές Επιπτώσεις	275
4.4 Οφέλη και Κόστη Εφαρμογής από τους Οργανισμούς του ISM CODE	276
4.4.1. Τα Οφέλη του Συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης	276
4.4.2 Πρακτικά Προβλήματα από την Εφαρμογή του ISM Code	277
4.4.3 Τα Οφέλη της Συμμόρφωσης με τις Απαιτήσεις του ISM CODE	278
4.4.4. Προσέγγιση του κόστους Εφαρμογής του ISM CODE	279
4.5 Η μεθοδολογία Formal Safety Assessment (FSA)	280

4.5.1. Η Μέθοδος Formal Safety Assessment (FSA) και Παράγοντες Αξιοπιστίας	280
4.5.2 Ο Σκοπός της FSA	281
4.5.3 Οφέλη και Συμπεράσματα από την Εφαρμογή της FSA	282
4.5.4 Συσχέτιση της FSA με τον ISM Code	283
4.6 Το Tanker Management and Self Assessment (TMSA) του OCIMF	286
4.6.1 Στάδια Εφαρμογής του Tanker Management and Self-Assessment	289
4.6.2 Οφέλη από την Υιοθέτηση και Εφαρμογή του Tanker Management And Self Assessment	289
4.7 Οδεύοντας σε ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και Ασφάλειας (IQSMS) για τις Ναυτιλιακές Δραστηριότητες	290
4.7.1 Πρότυπο Διαχείρισης της Ποιότητας (ISO 9001:2000) στον Τομέα της Ναυτιλίας	291
4.7.2 Κίνητρα για να Οδηγηθούμε σε ένα IQSMS	292
4.7.3 Διαρθρωτικό Μοντέλο Σχετικά με την Αξιολόγηση της Συμμόρφωσης	292
4.8 Συμπεράσματα	293
4.8.1 Οδεύοντας προς την Αναζήτηση μιας Ποιοτικότερης Ναυτιλίας	294
4.8.2 Το Κόστος Ποιότητας	295
4.8.3 Η Αποζημίωση του Κόστους Ποιότητας ως Ανταμοιβή της Ποιότητας	295
4.8.4 Η Προσφορά του Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης	296
4.8.5 Έρευνα Σχετικά με την Ενδυνάμωση της Ασφάλειας τη Μετα του ISM περίοδο	298
4.8.6 Αποτελέσματα	300
ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4	302

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα- Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα	312
5.1 Συσχέτιση Διαχείρισης Κρίσεων- Διαχείρισης Ρίσκων	312
5.2 Διαχείριση Κρίσεων και Αντιμετώπιση των Δημοσίων Σχέσεων	315
5.3 Μελέτη του Κινδύνου	317
5.3.1 Χρησιμότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	320
5.3.2 Ευελιξία για τη Διαχείριση του Λειτουργικού Κινδύνου	320
5.4 Διαχείριση Επιχειρηματικής Συνέχειας	322
5.5 Επιχειρηματική Αριστεία	323
5.6 Κίνδυνοι και Πλαίσια Αξιολόγησης	324
5.7 Άξονες της Διαχείρισης Κινδύνων και Κρίσεων	326
5.8 Η Κουλτούρα της Ασφάλειας και η Διαχείριση της στη Ναυτιλία	327
5.9 Ο Κώδικας ISM ως Μέτρο Πρόληψης Ρίσκων και Ατυχημάτων	329
5.10. Η Ανάγκη Ύπαρξης Ενός Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας και Ασφάλειας	330
5.11 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα	333
Βιβλιογραφία	335
Ξενόγλωσση (Βιβλία)	335
Ξενόγλωσση (Άρθρα)	338
Ελληνική ( Πρότυπα/ Διεθνείς Οδηγίες/ Πλαίσια)	347
Ξενόγλωσση( Πρότυπα/ Διεθνείς Οδηγίες/ Πλαίσια)	347
Ξενόγλωσση (Ηλεκτρονικές Πηγές)	348
Παραρτήματα II, III	350

# Παράρτημα Ι

## Λεξικό Χρήσης Όρων

ΣΔΚ: Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων

ΜΚΣ: Στρατηγική Οικοδόμησης για την Ελάττωση της Κρίσεως «Μακριά, Καλύτερα, Συμβατό»

ΥΕΣ: Υψηλό Επίπεδο Στρατηγικής

ΔΠ: Διοικητής Περιστατικού

ΟΔΚ: Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων

ΔΚΔΚ: Δομή Κέλυφος της Διαχείρισης της Κρίσης

ΔΚ: Διαχειριστής της Κρίσης

ΓΣΔ: Γραφείο Συνδέσμου της Διοίκησης

ΚΟΜΕ: Γραφείο για το Κοινό και τα ΜΜΕ

ΔΕΙ: Γραφείο Διαχείρισης της Εικόνας

ΒΑΣΟ: Βασική Συμβουλευτική Ομάδα

ΑΙΔΚ: Ανώτερος Προϊστάμενος Διαχείρισης της Κρίσης

ΓΣΚΠ: Γραφείο Συνδέσμου Κανονικών Λειτουργιών

ΔΙΣΥ: Γραφείο Διοίκησης και Συντονισμού

ISO: International Organization for Standardization

ΔΟΤ: Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης

ΕΛΟΤ: Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης

IRM: Institute Risk Management

ΙΑΚ: Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνων

ΕΔΑΚΒΕ: Ένωση Διευθυντών Ασφάλισης και Κινδύνου στη Βιομηχανία και το Εμπόριο

AIRMIC: Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce

AS/NZS 4360: Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνου Αυστραλίας/ Νέας Ζηλανδίας

NOHSC: National Occupational Health and Safety Commission

SWOT: Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats

ΕΠΟΤΑ: Επιχειρηματική, Πολιτική, Οικονομική, Τεχνολογική Ανάλυση

ΠΟΚΤΝΠ: Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνικό Περιβάλλον

GRC: Governance, Risk, Compliance

ΔΚΟΕ: Διαχείριση Κινδύνων για όλη την Επιχείρηση

ERM: Enterprise Risk Management

ΔΚΕ: Διαχείριση Κινδύνων Επιχείρησης

ΔΚΟΕΤ: Διαχείριση Κινδύνων για όλη την Εταιρεία

CRM: Company Risk Management

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

HAZOP: Hazard and Operability Study

OBO: Ore, Bulk, Oil

ΚΣΕ: Κέντρο Συντονισμού Ενεργειών

IOPC: The International Oil Pollution Compensation Funds

MARPOL: Marine Pollution Convention

SOLAS: International Convention for the Safety of Life at Sea

ISM: International Safety Management

IMO: International Marine Organization

OECD: Organization for Economic Cooperation and Development

DPA: Designated Person Ashore

TMSA: Tanker Management Self Assessment

SMS: Safety Management System

UNCLOS: Oceans and Law of the Sea

DOC: Document of Compliance

SMC: Safety Management Certificate

IACS: International Association of Classification Societies

PSC: Port State Control

CLC: Civil Liability Convention



FSA: Formal Safety Assessment

SIRE: Ship Inspection Report Exchange

TMSA: Tanker Management and Self Assessment

IQSMS: Integrated Quality and Safety Management System

РАМЕТСНМО РЕПАА

## **Εισαγωγή - Περίληψη**

Στον 20<sup>ο</sup> και 21<sup>ο</sup> αιώνα οι κρίσεις αποτελούν στοιχείο της σύγχρονης καθημερινής μας ζωής τόσο στο χώρο της εργασίας όσο και της ιδιωτικής/ προσωπικής μας ζωής. Οι νέες συνθήκες της παγκοσμιοποίησης και της νέας οικονομίας δημιουργούν πολιτισμικές, πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές «αναταράξεις» σε όλα τα κράτη του κόσμου, με αποτέλεσμα να προκαλούνται μικρής ή μεγάλης κλίμακας κρίσεις. Επίσης οι τρομοκρατικές επιθέσεις και οι οικονομικές κρίσεις, σε συνδυασμό με τη σταδιακή «παρακμή» του φυσικού και πολιτισμικού τοπίου, στο οποίο ζούμε, αποτελούν καθημερινές εστίες κρίσεων σε όλες τις περιοχές του πλανήτη μας. Συνεπώς η υιοθέτηση των συστημάτων για την ασφάλεια και θεσμών για τη διαχείριση κρίσεων αποτελεί προϋπόθεση και όχι επιλογή για τις κυβερνήσεις, τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις του αιώνα μας.

Οι κρίσεις στον 21<sup>ο</sup> αιώνα έχουν μεν τοπική προέλευση, αλλά παγκόσμια απήχηση και αυτό γιατί οι νέες τεχνολογίες και κυρίως η τηλεόραση, η ψηφιακή επικοινωνία και ο κυβερνοχώρος- διαδίκτυο παρέχουν τη δυνατότητα της άμεση γνωστοποίησης των κρίσεων σε ελάχιστο χρόνο σε όλο το κόσμο. Οι διαχειριστές των κρίσεων καλούνται να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά όχι μόνο τη κρίση αλλά και τον «επικοινωνιακό θόρυβο- επικοινωνιακό αντίκτυπο» της. Οι κυβερνήσεις, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά όχι μόνο τη κρίση αλλά και τον «επικοινωνιακό θόρυβο- επικοινωνιακό αντίκτυπο» της. Οι κυβερνήσεις, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις κρίσεις είναι απαραίτητο να διαθέτουν κατάλληλα εκπαιδευμένο και άρτια ενημερωμένο προσωπικό, το οποίο θα έχει την απαραίτητη τεχνολογική υποδομή ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστεί δυναμικά και έγκαιρα τις επικείμενες κρίσεις στην κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης.

Ο κίνδυνος εξαρτάται από τους ανθρώπους, τα συστήματα, τις διεργασίες, τις διαδικασίες και το περιβάλλον ενός οργανισμού και κατά συνέπεια ο βαθμός κατά τον οποίο κινδυνεύει ο οργανισμός είναι συνάρτηση της οργάνωσής του, των δεξιοτήτων και της εκπαίδευσης του προσωπικού του, των διεργασιών και των ελέγχων που

εφαρμόζει, των συστημάτων που χρησιμοποιεί, της ποιότητας του μανάτζμεντ σε όλες τις βαθμίδες, των πολιτικών και των στρατηγικών της διοίκησης έναντι των κινδύνων, των κανόνων δεοντολογίας και της κουλτούρας που έχει αναπτύξει. Επίσης είναι συνάρτηση αλλαγών στο ευρύτερο περιβάλλον που δραστηριοποιείται ο οργανισμός και που δεν ελέγχονται από αυτόν.

Σε οποιονδήποτε κλάδο και αν δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, θα πρέπει να έχει υπόψη της ότι οφείλει να είναι εξοικειωμένη με τη Διαχείριση Κρίσεων και Επιχειρηματικού Κινδύνου. Πρόκειται για μια διαδικασία που έχει εφαρμογή στη διασύνδεση των διαφόρων λειτουργιών εντός του οργανισμού (Τμήμα Πληροφορικής, Νομικό τμήμα, Λογιστήριο, Πωλήσεις, Μάρκετινγκ κλπ.) αλλά και στις σχέσεις με τους πελάτες και συνεργάτες της.

Η παρούσα μελέτη χωρίζεται σε τέσσερα μέρη.

1. Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια θεωρητική προσέγγιση της διαχείρισης των κρίσεων γενικά σε όλους τους κλάδους. Γίνεται μια αναδρομή των κραταιών θεωρητικών απόψεων έως σήμερα πάνω στο αντικείμενο, τρόποι επίλυσης των κρίσεων υπό το πρίσμα πραγματικών παραδειγμάτων και μια επισκόπηση στα κυριότερα σημεία.
2. Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στην ανάλυση της διαχείρισης επιχειρησιακών ρίσκων μέσα από το πρίσμα της χρήσης των υπαρχόντων προτύπων ως εργαλείων αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης από τους οργανισμούς, παρουσιάζεται η φύση και η έννοια του κινδύνου, οι βασικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι σημερινές επιχειρήσεις και οι κατηγοριοποίησή τους, η παρουσίαση των γενικών αρχών και μεθόδων που διέπουν τη διαχείριση κινδύνου και οι μηχανισμοί, οι τεχνικές και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται σήμερα.
3. Στο τέταρτο κεφάλαιο επιχειρείται μια ανάλυση ενός πραγματικού παραδείγματος διαχείρισης κρίσεων, τόσο στο διαχειριστικό κομμάτι (κρίση) όσο και της προλήψεως και των κανονιστικών θεσμών (ρίσκο). Έπειτα εστιάζουμε στην ναυτιλία ως κλάδο για να αναλύσουμε το ισχύον πλαίσιο κανόνων, νορμών και προτύπων και πώς ορίζεται εκεί η διαχείριση των ρίσκων και με ποια μέσα εκφράζεται.

Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο κάνουμε μια ανασκόπηση των όσων παραθέσαμε στο πόνημα μας, παραθέτουμε τα συμπεράσματα που έχουμε καταλήξει μέσα πάντα υπό τη διαδικασία της σχέσης της Διαχείρισης Κρίσεων με τη Διαχείριση Ρίσκων και πώς τα πρότυπα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία αξιολόγησης και βελτίωσης των οργανισμών. Τέλος, προχωρούμε και προτείνουμε θέματα για περαιτέρω επιστημονική εμβάθυνση του αντικειμένου καθώς και προσωπικής αναζήτησης.

## **Διαχείριση Επιχειρησιακών Κρίσεων**

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την ανάλυση της διαχείρισης των κρίσεων, του λόγου ύπαρξης μιας κρίσης, των στοιχείων που τη συνθέτουν, της δομής που θα χρειάζεται να έχει ο εκάστοτε οργανισμός για να μπορέσει να αντεπεξέλθει της κρίσεως καθώς και των τρόπων αντιμετώπισης αυτής. Μέσα από παραδείγματα που υπάρχουν στη βιβλιογραφική έρευνα και της θεωρητικής προσέγγισης θα κατανοήσουμε τη δυναμική των οργανισμών, τον τρόπο που λειτουργούν οι κρίσεις και θα επικεντρωθούμε στην επικοινωνία και τη σχέση των οργανισμών με τα τρίτα εμπλεκόμενα μέρη.

### **2.1 Διαχείριση Κρίσεων και οι Θεμελιώδεις έννοιες**

#### **2.1.1 Κρίσεις και Αντιμετώπισή τους**

Η τρομοκρατική επίθεση στις 11 Σεπτεμβρίου 2001 ήταν η αφορμή για τη δημιουργία νέων μεθόδων και πρακτικών από πλευράς διαχείρισης-διοίκησης πολύπλοκων συστημάτων αλλά και καταστάσεων. Αυτοί οι νέοι τρόποι υποστηρίζουν τους αποφασίζοντες (Decision Makers) να λαμβάνουν άμεσα σημαντικές αποφάσεις ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος εμφάνισης δυσάρεστων αποτελεσμάτων. Η Διαχείριση Κρίσεων (Crisis Management) ορίζεται ως η μεθοδολογία εκείνη που περιλαμβάνει συγκεκριμένο σχέδιο, οργάνωση, καθοδήγηση, και έλεγχο κατά την σημαντική περίοδο ακριβώς πριν, κατά τη διάρκεια, και μετά από μία καταστροφή, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι τυχόν απώλειες των πόρων ενός οργανισμού από αυτή την καταστροφή και οι οποίοι θεωρούνται άκρως απαραίτητοι για την πλήρη επανόρθωση του οργανισμού αυτού (Parsons)<sup>1</sup>. Κάθε γεγονός το οποίο δύναται να συγκεντρώσει το δημόσιο αρνητικό ενδιαφέρον σε μία επιχείρηση και να δημιουργήσει αρνητικές επιπτώσεις στη χρηματοοικονομική της κατάσταση, στις σχέσεις της με τους πελάτες της ή στη φήμη της ορίζεται ως κρίση (Lajtha, Robert)<sup>2</sup>. Στη Διαχείριση Κρίσεων εμπλέκονται πολλά διοικητικά επίπεδα της επιχείρησης

όπως η διεύθυνση περιβάλλοντος, η διεύθυνση υγιεινής και ασφάλειας, η διεύθυνση προσωπικού, οι δημόσιες σχέσεις, το τμήμα μάρκετινγκ, το νομικό τμήμα κ.α. (Muller)<sup>3</sup>.

Ο στόχος της Διαχείρισης Κρίσεων είναι να επιβιώσει η εταιρεία έπειτα από μία ενδεχόμενη κρίση με την φήμη της άσπιλη και όλα τα στοιχεία της εταιρείας ανέπαφα. Πολλοί οργανισμοί διαθέτουν κάποιο γραπτό Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων (ΣΔΚ). Απλώς, η ονομασία αυτών των Σχεδίων μπορεί να διαφέρει: Σχέδιο Άμεσης Δράσης (Emergency Response Plan), Επιχειρηματικό Σχέδιο Συνοχής (Business Continuity Plan), Σχέδιο Καταστροφών (Disaster Plan) και Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων (Crisis Management Plan). Ένα Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων μπορεί να περιλαμβάνει: την αναγνώριση των κινδύνων, την εκτίμηση του κινδύνου, την κατάστροψη του σχεδίου, την άμεση αντίδραση, την “ανάρρωση” και τον έλεγχο του σχεδίου. Θα πρέπει να αναφέρουμε, ότι πριν από την έναρξη της διαδικασίας δημιουργίας ενός Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων είναι απαραίτητο να ορισθεί το πρόσωπο το οποίο θα φέρει την αποκλειστική ευθύνη υλοποίησης ολόκληρου του σχεδίου. Το πρόσωπο αυτό θα πρέπει να είναι ο συντονιστής των μελών της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων και να έχει την απαραίτητη εξουσία ώστε να πιστοποιεί την πλήρη εφαρμογή του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων. (Mitroff, Alpaslan)<sup>4</sup>

Η εκτίμηση των κινδύνων μπορεί να είναι είτε ποιοτική είτε ποσοτική – εφόσον αυτό είναι εφικτό – και σκοπός του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων πρέπει να είναι η πλήρης υποστήριξη του αποφασίζοντα (Decision Maker). Στη φάση αυτή συνήθως πραγματοποιείται και ο οικονομικός προϋπολογισμός του σχεδίου έπειτα από μία ανάλυση κόστους-κέρδους (cost-benefit analysis). (Rosenthal, Kouzmin)<sup>5</sup>

Το πιο κρίσιμο από όλα τα στοιχεία στη Διαχείριση Κρίσεων είναι η επαφή με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

Το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων πρέπει να βρίσκεται σε γραπτή μορφή και να περιλαμβάνει όλα τα προαναφερθέντα σχετικά με τους κινδύνους και την εκτίμησή τους. Το κείμενο πρέπει να καθορίζει επακριβώς υπευθυνότητες και ρόλους (Mitroff, Alpaslan)<sup>6</sup>. Το στοιχείο αυτό θεωρείται πολύ σημαντικό καθώς υπάρχει ο κίνδυνος μεσοσύσης κάποιας κρίσης διάφορα άσχετα με το αντικείμενο στελέχη της εταιρείας να προσπαθούν να πάρουν τον έλεγχο καταστάσεων καθώς αυτοί δεν είναι σωστά και πλήρως ενημερωμένοι.

Η εκπαίδευση όλων των εμπλεκομένων σε αυτά τα ζητήματα και η περιοδική επανεξέταση αυτών των στοιχείων του σχεδίου θεωρούνται πολύ σημαντικά ζητήματα ώστε ταυτόχρονα να επιτυγχάνεται και η συνολική αξιολόγηση (evaluation) του σχεδίου. (Mitroff, Alpaslan)<sup>7</sup>

Σύμφωνα με τον Barton<sup>8</sup> για την επιτυχημένη εφαρμογή του Σχεδίου Χειρισμού Κρίσεων θα πρέπει να υπάρχει:

- Προσδιορισμός των τρόπων με τους οποίους οι πιθανότητες εκδήλωσης του κινδύνου μπορούν να ελαχιστοποιηθούν.
- Ανάπτυξη ενός ρεαλιστικού πλάνου που θα περιλαμβάνει και θα ελέγχει τις προβλεπόμενες ενέργειες αντιμετώπισης, όσο πιο άμεσα γίνεται.
- Σχεδιασμός και ασκήσεις αντιμετώπισης ενδεχομένων εκτάκτων κρίσεων
- Συγκεκριμένο άτομο, το οποίο θα επωμισθεί όλο το βάρος της επικοινωνίας με τα ΜΜΕ.
- Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα Δημοσίων Σχέσεων ή Σχέδιο Δράσης, που θα δίνει απαντήσεις σε σημαντικά ερωτήματα.
- Πρόβλεψη δυνατότητας επικοινωνίας με άλλα τα στελέχη που συμμετέχουν σε ομάδες διαχείρισης κρίσεων (τηλέφωνα, email).
- Κατάσταση με τις πιθανές πηγές πληροφοριών (αρχεία, συνεργαζόμενες υπηρεσίες, ανοικτές πηγές, κλπ.).
- Οργανωμένο σύστημα που θα τροφοδοτεί με πληροφορίες την ομάδα διαχείρισης κρίσεων.

Το στάδιο της “ανάρρωσης” της επιχείρησης από μία πιθανή κρίση είναι πολύ σημαντικό. Σε αυτό το στάδιο πρέπει να τίθενται οι προτεραιότητες και τα σχέδια της επιχείρησης για την μετά-την-κρίση-περίοδο (Post Crisis Recovery Period) και να καθορίζεται το μήκος αυτής της περιόδου (Smith)<sup>9</sup>. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι περισσότεροι οργανισμοί συνήθως υποεκτιμούν αυτό το χρόνο ανάρρωσης.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας ο οποίος συνήθως υποεκτιμάται είναι η ψυχολογική πίεση η οποία υφίστανται οι εργαζόμενοι της εταιρείας έπειτα από μία κρίση (Pierre, Hofinger, Buerschaper)<sup>10</sup>. η ψυχολογική πίεση μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω περιπέτειες την εταιρεία εξαιτίας των λανθασμένων αποφάσεων που συνήθως λαμβάνουν τα υψηλόβαθμα στελέχη της λόγω κατάθλιψης, πίεσης και κούρασης. Συνήθως σε αυτές τις περιπτώσεις συνίσταται η παροχή ψυχολογικής υποστήριξης από ειδικευμένους επιστήμονες και πρέπει να προβλέπεται από το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων (Pierre, Hofinger, Buerschaper)<sup>11</sup>.

Το πιο κρίσιμο από όλα τα στοιχεία στη Διαχείριση Κρίσεων είναι η επαφή με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Όταν η κρίση χτυπήσει την πόρτα της εταιρείας, οι ασφαλιστικές εταιρείες μπορούν να καλύψουν πιθανές ζημιές από μία καταστροφή αλλά δεν μπορούν να κάνουν τίποτα για την απολεσθείσα φήμη της εταιρείας και την χαμένη αξιοπιστία της στην αγορά (Coombs)<sup>12</sup>. Η ευθύνη αυτή φέρει καθαρά την ίδια την εταιρεία και πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν. Πρωταρχικός στόχος της εταιρείας πρέπει να είναι η αναγνώριση των ομάδων εκείνων οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την ίδια την εταιρεία και τη φήμη της π.χ. πελάτες, προμηθευτές/πιστωτές, συνδικάτα, ΜΜΕ, ασφαλιστικές εταιρείες, μέτοχοι, ακτιβιστικές ομάδες κλπ. Ο καθορισμός ενός και μόνου ατόμου το οποίο θα έρχεται σε επαφή με τα ΜΜΕ κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την κρίση θεωρείται απαραίτητη (Coombs)<sup>13</sup>. Όσο πιο πολύ γίνει κατανοητή η δύναμη των ΜΜΕ και η δυνατότητα που έχουν να ελέγχουν την Κοινή Γνώμη τόσο πιο μικρές θα είναι οι απώλειες από μία κρίση.

Ο χειρισμός μιας κρίσης δεν πρέπει να εκληφθεί ότι έχει πάντοτε ως επιθυμητό στόχο των δύο πλευρών την αποκλιμάκωση. Πραγματικός στόχος χειρισμού είναι η επιτυχία των στόχων της κάθε πλευράς.

Σύμφωνα με τον Parsons<sup>14</sup> ο χειρισμός μιας κρίσης αποτελεί μια λεπτή διαδικασία που περιλαμβάνει δύσκολες αποφάσεις. Οι αποφάσεις λαμβάνονται υπό συνθήκες πίεσης χρόνου και δυναμικών εξελίξεων, από ανθρώπους που εργάζονται στην ομίχλη των αμφιβολιών.

Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Διαχείριση Κρίσεων είναι μία πολύπλοκη και δυναμική μεθοδολογία που απαιτεί πολυεπίπεδη προσέγγιση. Τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη Διαχείριση των Κρίσεων είναι πολλά. Αν τα εργαλεία αυτά χρησιμοποιηθούν βέλτιστα, οι απώλειες από μία ενδεχόμενη κρίση θα ελαχιστοποιηθούν. Κάθε επιχείρηση διαφέρει από τις υπόλοιπες σε υποδομή και οργάνωση. Αντιστοίχως, κάθε Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων που θα έχει ο κάθε οργανισμός διαφέρει από τα άλλα. Δεν υπάρχει ένα γενικότερα αποδεκτό πρότυπο, όπου όλοι θα μπορούσαν να το ακολουθήσουν και να αποτελέσει πανάκεια για κάθε είδους κρίση και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προετοιμάζονται πριν η οποιαδήποτε κρίση χτυπήσει την πόρτα τους. Η Διαχείριση Κρίσεων είναι επιτακτική ανάγκη τόσο σε επίπεδο ιδιωτικών επιχειρήσεων όσο και στον ευρύτερο Δημόσιο τομέα σε επίπεδο Κρατικό και συνεπώς πολιτικής προστασίας και Εθνικής Κυριαρχίας.



## 2.1.2 Ορισμοί – Κρίση

### 2.1.2.1 Ορισμός-τι είναι κρίση

Η κρίση λέξη προέρχεται από την ελληνική λέξη «κρίσις», που σημαίνει κρίση, επιλογή ή απόφαση. Η χρήση του όρου, ωστόσο, ποικίλλει ανάλογα με το πλαίσιο εντός του που χρησιμοποιείται και η πειθαρχία του ερευνητή (Preble)<sup>15</sup>. Στην οργανωτική λογοτεχνία, κρίση ορίζεται ως εξής:

Οργανωτική κρίση είναι ένα μικρής-πιθανότητας, με μεγάλο αντίκτυπο, γεγονός το οποίο απειλεί τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού και χαρακτηρίζεται από ασαφή αιτία, αποτελέσματα και τρόπους εξεύρεσης λύσης, καθώς και από την πεποίθηση ότι οι αποφάσεις πρέπει να γίνουν γρήγορα. (Pearson και Clair, σ. 60)<sup>16</sup>. Μία κρίση είναι ένα μεγάλο και απρόβλεπτο γεγονός που απειλεί να βλάψει έναν οργανισμό και τους ενδιαφερόμενους φορείς (stakeholders). Αν και οι κρίσεις είναι απρόβλεπτες, δεν είναι και απρόσμενες. Μπορούν να επηρεάσουν όλους τους τομείς μιας κοινωνίας και προκαλούνται από πολλούς και διάφορους λόγους. (Fink Steven)<sup>17</sup>

Επίσης, σύμφωνα με τον Fink<sup>18</sup>, (σελ. 20-28), μια κρίση μπορεί να αποτελείται από τέσσερις διαφορετικές και διακριτές φάσεις:

- α) Πρόδρομη φάση κρίσης
- β) Την οξεία φάση της κρίσης
- γ) Τη χρόνια φάση της κρίσης
- δ) Κρίση στη φάση της επίλυσης.

Βέβαια το οποιοδήποτε εγχείρημα απόδοσης ενός «ορισμού» θα μπορούσε να οδηγήσει σε επιφανειακές ή εσφαλμένες προσεγγίσεις, από τη στιγμή που η χρησιμοποιούμενη για τη προσέγγιση μεθοδολογία, δεν θα ήταν απόλυτα συμβατή με την υφή του φαινομένου, στο οποίο ο ορισμός θα αναφερόταν. Εν τούτοις η έννοια της κρίσεως ως πολυδιάστατη που είναι έχει αποδοθεί ποικιλοτρόπως, και συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ένα δύσκολο πρόβλημα, μία περίοδος ανωμαλίας ή μια κρίσιμη φάση.

Παρατηρούμε, ότι στους περισσότερους ορισμούς για τη κρίση τρία στοιχεία είναι κοινά σε αυτούς:

- α) μια απειλή για τον οργανισμό

β) το στοιχείο της έκπληξης

γ) ένα μικρό διάστημα λήψης απόφασης, (Smith)<sup>19</sup>

Έτσι συμπεραίνουμε, ότι με τον όρο κρίση, περιγράφεται συνήθως μία απρόβλεπτη κατάσταση η οποία χαρακτηρίζεται από ένταση και ανασφάλεια στον εαυτό μας, στην οικογένειά μας, στην επιχείρηση, στον οργανισμό στη κοινωνία κ.α., όπου εάν δεν αποφευχθεί θα προκαλέσει, σχεδόν πάντα δυσμενή αποτελέσματα.

Κατά τη κρίση, μεταβάλλεται η συνήθης ροή των πραγμάτων και εισερχόμαστε σε μία μεταβατική περίοδο με δυσχέρειες και κινδύνους. Κάθε κρίση λειτουργεί ως δοκιμή της σταθερότητας του συστήματος, και εάν τη τέμνουμε, σε μικρότερα διαχειρίσιμα τμήματα, μπορούμε να προσδιορίσουμε, τους επιμέρους στόχους.

### **2.1.2.2.Ορισμοί-Διαχείριση Κρίσης**

Η συστηματική προσπάθεια για την αποφυγή κρίσεων που μπορεί να δημιουργηθούν σε έναν οργανισμό ή για τη διοίκηση των κρίσεων που έχουν ήδη εμφανιστεί στα πλαίσια του οργανισμού ονομάζεται διαχείριση κρίσεων. ([www.crisis-management-and-disaster-recovery.com](http://www.crisis-management-and-disaster-recovery.com))<sup>20</sup>

Η διαχείριση κρίσης είναι ένας τρόπος αντιμετώπισης των απειλών που υπάρχουν, αναγνωρίζοντας τη πιθανότητα μιας κρίσης και δουλεύοντας κατά τρόπο που την προλαμβάνει και την αποτρέπει (Smith)<sup>21</sup>. Έτσι έχουμε γρήγορη και αποτελεσματική αντίδραση απέναντι σε οποιαδήποτε κρίση εμφανίζεται.

Άρα, θα λέμε ότι διαχείριση κρίσεων είναι μια συστηματική αντίδραση σε απρόβλεπτα γεγονότα που απειλούν τους ανθρώπους, την ευημερία τους και τη λειτουργική συνέχεια ενός οργανισμού.

Στόχος της Διοίκησης κρίσεων είναι :

- Η ανάλυση και η εκτίμηση των απειλών
- Η βελτίωση και εφαρμογή εναλλακτικών ανταποκρίσεων
- Η πειθαρχημένη επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών και αποφάσεων
- Συνεργασία όλων μεταξύ στον οργανισμό και επαναφορά στις κανονικές συνθήκες λειτουργίας όταν η κρίση έχει επέλθει.

Επίσης, η διοίκηση κρίσεων, ασχολείται με προσπάθειες να αναγνωριστούν και να προβλεφθούν περιοχές ενδεχόμενων κρίσεων, με την ανάπτυξη δράσεων και μέτρων

σχεδιασμένων να αποτρέψουν τη πραγματοποίηση κρίσεων και γεγονότων που μπορεί να εξελιχθούν σε κρίσεις καθώς και με την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων από μια κρίση που δεν είναι εφικτό να αποτραπεί. (Smith)<sup>22</sup>

### 2.1.3 Τύποι Κρίσεων

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο για το Crisis Management, οι κρίσεις διακρίνονται ως εξής:

- Φυσικές Καταστροφές, όπως σεισμοί, πυρκαγιές, πλημμύρες κ.α.
- Καταστροφή του περιβάλλοντος, όπως π.χ. η μόλυνση του υδρόβιου ορίζοντα από παράγωγα ενός οργανισμού
- Εξωτερική οικονομική κρίση που μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση και την οικονομική της κατάσταση.
- Ατύχημα με απώλειες, που μπορεί να συμβεί από λάθος χειρισμό ενός μηχανήματος από κάποιο εργαζόμενο.
- Κακή διαχείριση που οδηγεί την επιχείρηση σε ζημία η ακόμα και σε καταστροφή.
- Ελαττωματικά προϊόντα που οδηγούν στην απόσυρση ενός προϊόντος από την αγορά.
- Απάτη όπως για παράδειγμα μια δωροδοκία στα πλαίσια μιας επιχείρησης.
- Εξαγορές και συγχωνεύσεις με αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.
- Απώλεια στελεχών λόγω παραίτησης ή απόλυσης, είτε συνταξιοδότησης είτε λόγω άλλων αιτιών.
- Βιαιότητα.
- Οργανωμένες Αντιδράσεις εργαζομένων (απεργίες, διαμαρτυρίες).
- Διαρροή Επιχειρησιακών Πληροφοριών.
- Διαφόρου τύπου διακρίσεις εντός του οργανισμού.
- Νομικές διαμάχες με πελάτες, εργαζομένους η άλλους οργανισμούς. κ.α., (Institute for Crisis Management)<sup>23</sup>

## 2.1.4 Αιτίες Ενδεχόμενων Κρίσεων

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

Παραδείγματος χάριν, ένας κατασκευαστής ιατρικών μηχανημάτων μπορεί να είναι ιδιαίτερα εκτεθειμένος σε αγωγές αστικής ευθύνης για τα προϊόντα που παράγει καθώς μπορεί χρήστες αυτών των μηχανημάτων να υπόκεινται σε τραυματισμούς ή παρενέργειες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας είναι η εταιρεία Robins, κατασκευάστρια εταιρεία χαπιού αντισύλληψης, όπου δεν υπάρχει πλέον. Ένας τεράστιος αριθμός αγωγών, λόγω τραυματισμών την οδήγησε σε χρεοκοπία. (Heath)<sup>24</sup>

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

- Εταιρείες του κλάδου των αερογραμμών. Βάσει στατιστικών στοιχείων, ένας επιβάτης που ταξιδεύει με ένα μεγάλο αερομεταφορέα είναι πιο ασφαλής από ότι άλλο μεταφορικό μέσο αν χρησιμοποιούσε. Παρόλα αυτά, μια και μόνο συντριβή θα είναι καταστροφική. Αναγνωρίζοντας την ευάλωτη θέση τους, οι μεγάλες αερογραμμές εστιάζουν στη πιθανότητα των συντριβών, στο πως θα μπορέσουν να τις αποτρέψουν και να ανταπεξέθουν μετά από ένα τέτοιο περιστατικό. Οι περισσότερες επίσης είναι καλά προετοιμασμένες για να αντιμετωπίσουν και τις αεροπειρατείες.
- Εταιρείες χημικών και πετρελαιοειδών. Αυτές οι εταιρείες πρέπει πάντοτε να βρίσκονται σε επιφυλακή για το ενδεχόμενο εκρήξεων και διαρροής ρυπογόνων και τοξικών ουσιών στο περιβάλλον. Οποιοδήποτε τέτοιο περιστατικό θα προκαλούσε κρίση.
- Εταιρείες χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Οι χρηματιστές έχουν συνήθως προβλήματα στις δημόσιες σχέσεις και εμφανίζουν κρίσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους. Οι πιο ζημιογόνες περιπτώσεις απορρέουν από την αποτυχία των χρηματιστών να ασκήσουν την απαιτούμενη επιμέλεια στις επενδύσεις, τις οποίες ενθαρρύνουν τους αντιπροσώπους τους να συστήνουν στους πελάτες τους. Έτσι,

οδηγήθηκαν στο να καταβάλουν αποζημιώσεις εκατοντάδων εκατομμυρίων στους ζημιωθέντες πελάτες. (Heath)<sup>25</sup>

Σε γενικές γραμμές, ατυχήματα και φυσικές καταστροφές, περιβαλλοντικές καταστροφές και προβλήματα υγείας, τεχνικές βλάβες, δυνάμεις της αγοράς και της οικονομίας και ανεξέλεγκτοι υπάλληλοι συμπεριλαμβάνονται μεταξύ των ενδεχόμενων κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Καθώς γίνεται ο έλεγχος για ενδεχόμενες κρίσεις, θα έπρεπε να αναζητηθεί μια ευρύτερη βάση απόψεων. Συνήθως οι άνθρωποι που βρίσκονται κοντά στη λειτουργία της κάθε μονάδας είναι οι καταλληλότεροι για να εντοπίσουν τις καταστάσεις που δημιουργούν κρίσεις, ωστόσο, κάποιιο κίνδυνο χρίζουν της προσοχής της διοίκησης, περισσότερο από κάποιους άλλους. (Heath)<sup>26</sup>

### **2.1.5 Χαρακτηριστικά των κρίσεων**

Η κάθε κρίση, ανεξάρτητα από τη μορφή της και τον οργανισμό στον οποίο ανακύπτει, χαρακτηρίζεται από τα εξής:

1) *Είναι κλιμακούμενη σε ένταση.*

Η κατάσταση σε μία κρίση είναι δυναμική. Όσο παρέρχεται ο χρόνος πληθαίνουν οι πληροφορίες, αυξάνεται η γνώση. Έτσι οι εμφανιζόμενες κρίσεις συνήθως δεν εκδηλώνονται ποτέ από τη πρώτη στιγμή με τη μεγαλύτερη τους ένταση αλλά κλιμακωτά.

2) *Επικρατεί υψηλό αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου*

Κατά τη περίοδο που μια κρίση ανακύπτει οι εμπλεκόμενοι διακατέχονται από άγχος, νοιώθουν ανασφαλείς και πως κινδυνεύουν για το χειρότερο με αποτέλεσμα να:

3) *Επηρεάζονται οι συνήθεις λειτουργίες και ρυθμοί.*

Η ένταση και η ανησυχία για τη χειρότερη εκδοχή, αναστατώνουν, διαταράσσουν και μεταβάλλουν τη συνήθη ροή των πραγμάτων καθώς:

4) *Διακινδυνεύει να πληγεί η δημόσια/διεθνής εικόνα της μονάδας.*

Κάθε εμφανιζόμενη κρίση που ενδεχομένως οδηγήσει σε αρνητικές επιπτώσεις, είναι επόμενο ότι θα επιφέρει πλήγμα στην «εικόνα».

5) Θα καταλήξει σε έλεγχο από τα αρμόδια κρατικά-διακρατικά όργανα η/και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

Πάντοτε, η εκδήλωση μιας κρίσης, είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει τη παρέμβαση ορισμένων κρατικών φορέων, η του διεθνή παράγοντα και των Μ.Μ.Ε.

6) Έτσι οδηγούμαστε σε ποικίλες βλάβες και υλικές ζημιές.

Προκαλείται συνήθως ηθική βλάβη, η οποία ζημιώνει την ισχύ της χώρας, το προφίλ της εταιρείας και τραυματίζει με κάθε τρόπο τη διάθεση των υπηρεσιών της. (Parsons)<sup>27</sup>

### **2.1.6 Πως ταξινομούνται οι κρίσεις.**

Για να αντιμετωπιστεί μια κρίση θα πρέπει αρχικά να δούμε που μπορεί να ταξινομηθεί και εφόσον δεν είναι αυτό εφικτό, να δημιουργήσουμε ένα τυπολόγιο με περιπτώσεις κρίσεων. Κάποιες περιπτώσεις διαχωρίζονται τελείως φυσικά, φερ'επιείν η διάκριση μεταξύ κρίσεων που δημιουργούνται με ανθρώπινη ευθύνη και αυτών από φυσικά αίτια. Άρα βασικό μέλημά μας είναι να διαχωρίσουμε τις περιπτώσεις των κρίσεων καθώς έτσι, θα μπορούμε να τις ελέγχουμε πιο εύκολα και πλέον θα μπορούν να ονομαστούν και να αναλυθούν.

#### **2.1.6.1 Προβλεψιμότητα**

Κάθε φορά που ξεσπά μια κρίση το πρώτο ερώτημα που τίθεται είναι εάν θα μπορούσε να είχε προβλεφθεί.

*«Μία Κρίση είναι προβλέψιμη, εάν ο τόπος, ο χρόνος ή ο τρόπος του περιστατικού είναι αναγνωρίσιμοι τουλάχιστον σε ένα τρίτο μέρος, το οποίο είναι ικανό να το αντιληφθεί και η πιθανότητα που έχει το περιστατικό να ξανασυμβεί δεν πρόκειται να παραμεληθεί» , (Gundel)<sup>28</sup>*

Δύο πρόσθετες ιδιότητες θα πρέπει να πληρούνται, προτού κάποιος μπορέσει να ταξινομήσει μια κρίση ως προβλέψιμη. Πρώτον, το είδος της κρίσης θα πρέπει να είναι αναγνωρίσιμο. (Gundel)<sup>29</sup>

Έπειτα, η πιθανότητα του να συμβεί το περιστατικό θα πρέπει να υπερβαίνει κάποιες κατώτατες αξιακές αναφορές, οι οποίες είναι ευρέως αποδεκτές και με σταθερές τιμές

(Gundel)<sup>30</sup>. Βάσει αυτών, το κριτήριο της προβλεψιμότητας είναι εφαρμόσιμο και ελαστικό για τις μελλοντικές εξελίξεις.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι λίγες είναι οι κρίσεις που είναι προβλέψιμες, δεδομένου ότι αφορούν ορισμένα γεγονότα, τα οποία λαμβάνουν τόπο σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και με συγκεκριμένο τρόπο. Μόνο αυτά τα περιστατικά τα οποία είναι γνωστά και έχουν ιδιαίτερη πιθανότητα να συμβούν μπορούν να προβλεφθούν.

#### **2.1.6.2 Δυνατότητα επιρροής**

Εκτός της προβλεψιμότητας, η δυνατότητα της επιρροής είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό γνώρισμα των κρίσεων. Έχει παρατηρηθεί, ότι μόνο σε περιπτώσεις κρίσεων ή καταστροφών, οι οποίες μπορούν να επηρεαστούν με σχετική ευκολία έχουν καταφέρει οι ειδικοί της διαχείρισης κρίσεων να επιστρέψουν αντιδρώντας στην κανονική κατάσταση, μέσα σε ένα λογικό χρονικό πλαίσιο.

*«Μια καταστροφή ή μια κρίση μπορεί να επηρεαστεί από την αντίδραση που θα υπάρξει για τη μείωση της ζημίας που θα μπορούσε να επιφέρει, με το αντιμετωπίζονται προκλητικά οι ήδη γνωστές αιτίες της κρίσης.»*, (Gundel)<sup>31</sup>

Δηλαδή, το επιχειρηματικό ρίσκο θα πρέπει να έχει εκλεχθεί πρωτίστως και να είναι ήδη γνωστά τα αποτελέσματα του, κατά την εφαρμογή του. Μια κρίση μπορεί να μην επηρεάζεται εύκολα, η να είναι ακόμη και αδύνατο να επηρεαστεί, αλλά η παρέμβαση που θα υπάρξει θα πρέπει να υπερβαίνει όλα τα μέτρα. (Gundel)<sup>32</sup>

### 2.1.6.3 Οι 4 τύποι των Κρίσεων

<i>Εύκολα</i>  <b>Προβλέψιμα</b>  <i>Δύσκολα</i>	<i>Απροσδόκητες Κρίσεις</i>  2	<i>Θεμελιώδεις Κρίσεις</i>  4
	<i>Συμβατικές Κρίσεις</i>  1	<i>Ανυπάκουες Κρίσεις</i>  3

<i>Εύκολα</i>	<b>Επιρροή</b>	<i>Δύσκολα</i>
---------------	----------------	----------------

Σχέδιο 1: Πίνακας Κρίσεων

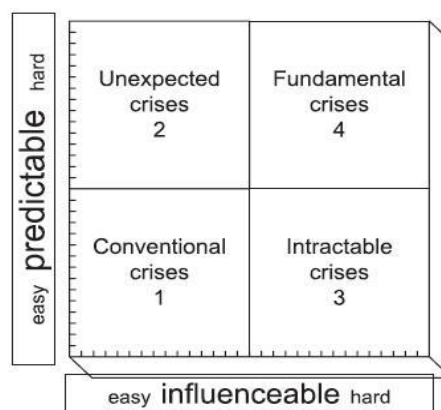


Figure 1: Crisis matrix

### Διάγραμμα 1: Πίνακας των Κρίσεων

Πηγή: Gundel, S., 2005, Towards a New Typology of Crises, Journal Compilation, Vol.:13, Iss.:3, pp.112



Σύμφωνα με τον Gundel<sup>33</sup>, οι κρίσεις μπορούν να χαρακτηριστούν ως οι εξής τέσσερις επιμέρους:

- *Συμβατικές Κρίσεις:*

Είναι προβλέψιμες και ευεπηρέαστες από το εξωτερικό περιβάλλον. Περικλείουν κρίσεις που οφείλονται σε κακοδομημένα τεχνολογικά συστήματα, ενώ οι κοινωνικές και φυσικές καταστροφές, σπάνια ταξινομούνται ως συμβατικές κρίσεις.

- *Απροσδόκητες Κρίσεις:*

Ο συγκεκριμένος τύπος κρίσεων, είναι εύκολο να επηρεαστεί από εξωτερικούς διορθωτικούς χειρισμούς αλλά είναι δύσκολο στο να προβλεφθούν. Η δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι παρόλο που μπορούν να αντιμετωπιστούν, υπάρχει έλλειψη ετοιμότητας λόγω μη έγκαιρης πρόβλεψης τους.

- *Ανυπάκουες Κρίσεις(intractable):*

Μπορούν να προβλεφθούν επαρκώς αλλά η παρέμβαση είναι σχεδόν αδύνατη λόγω των χαρακτηριστικών των εν λόγω συστημάτων, καθιστώντας δύσκολες τις διορθωτικές κινήσεις και το βαθμό ετοιμότητας που υπάρχει για να αντιμετωπιστούν, καθώς και τα συγκρουόμενα συμφέροντα που τις περιβάλλουν εμποδίζονται με προληπτικά αντίμετρα. Συνεπώς, χαρακτηρίζονται ως άκρως καταστροφικές κρίσεις.

- *Θεμελιώδεις Κρίσεις:*

Αποτελούν τη πιο επικίνδυνη κατηγορία κρίσεων, λόγω του ότι δεν είναι ούτε προβλέψιμες, ούτε διατρέχουν κινδύνους. Δεν υπάρχει επαρκής αντιμετώπιση τους και εφόσον παρουσιάζονται εντελώς ξαφνικά η ετοιμότητα δεν μπορεί να επιτευχθεί.

## 2.2 Κύκλος Ζωής των Κρίσεων

### 2.2.1 Εισαγωγή

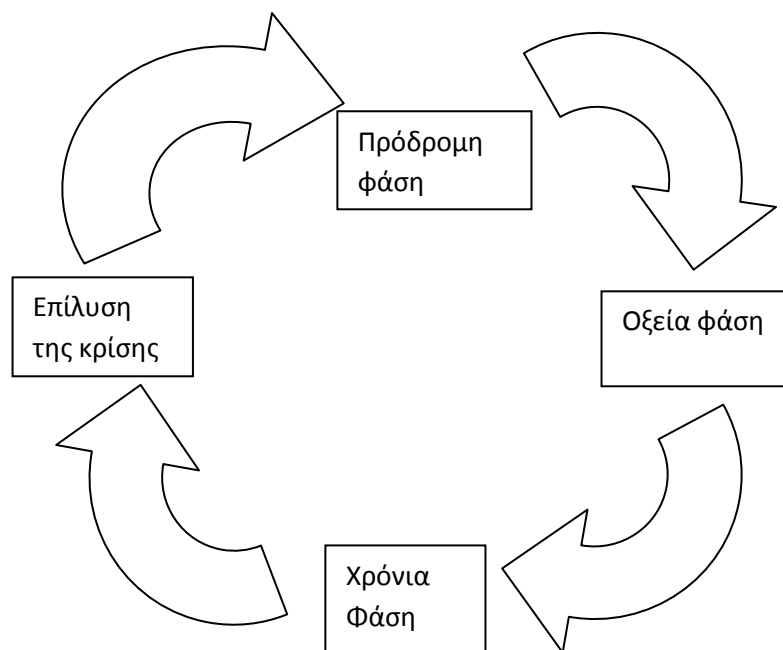
Το μοντέλο του Κύκλου Ζωής των Κρίσεων (Crisis Life Cycle), το οποίο πρώτος διατύπωσε το 1986 ο Fink, έχει τις ρίζες του στο κύκλο ζωής ενός προϊόντος. Η έννοια, ότι η πρόοδος των κρίσεων γίνεται με συγκεκριμένο τρόπο, ή ότι ακολουθεί ένα συγκεκριμένο κύκλο ζωής αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 και εμφανίζεται στη βιβλιογραφία της Διαχείρισης των Κρίσεων από εκείνη τη περίοδο και έπειτα ( Fink,1986, Barton,1993, Mitroff,1994, Sturges,1994, Coombs, 2000). Ο Fink το 1986 ανέπτυξε αυτή την ιδέα και παρήγαγε το μοντέλο του Κύκλου Ζωής των Κρίσεων (Crisis Life Cycle), (Li, Wang)<sup>34</sup>. Όπως ακριβώς οι ερευνητές του Marketing εφήρμοσαν το Κύκλο Ζωής των Προϊόντων για να ερμηνεύσουν τη δυναμική τους και αυτή των αγορών, έτσι και ο Fink εφήρμοσε το Κύκλο Ζωής των Κρίσεων για τη καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς (χρονικά) των κρίσεων. Το μοντέλο του αυτό (1986)<sup>35</sup> παραθέτει τέσσερις (4) διακριτές φάσεις, οι οποίες παίρνουν την ονοματολογία τους από ιατρικούς όρους και είναι οι εξής:

1. Η Πρόδρομη Φάση της Κρίσης (The Prodromal Crisis)
2. Η Οξεία Φάση της Κρίσης (Acute Crisis)
3. Η Χρόνια Κρίση (Chronic Crisis)
4. Επίλυση της Κρίσης (Crisis Resolution)

Έτσι, ο Fink παρουσίασε τέσσερα αναγνωρίσιμα στάδια μιας κρίσης και όρισε κάθε στάδιο με συγκεκριμένους όρους, καθώς και κίνησε ένα πρόγραμμα Management για κρίσεις χρησιμοποιώντας το μοντέλο του Κύκλου Ζωής των Κρίσεων (Crisis Life Cycle Model)<sup>36</sup>. Τα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων που ακολούθησαν, αυτό των τεσσάρων σταδίων του Barton (1993) και των 5 σταδίων του Mitroff (1994), αναπτύχθηκαν ως απάντηση στην οριοθέτηση που είχε επιβάλει το μοντέλο του Crisis Life Cycle του Fink (Howell)<sup>37</sup>. Οι Fean - Banks το 1996 επικαιροποίησαν το μοντέλο του Barton καθώς και ο Coombs το 2000, ανανέωσε, τα ήδη υπάρχοντα μοντέλα (Howell)<sup>38</sup>.

Ιστορικά ο Fink<sup>39</sup> ανέπτυξε το Κύκλο Ζωής των Κρίσεων, από το μάρκετινγκ και πιο συγκεκριμένα από το κύκλο ζωής των προϊόντων. Η έννοια αυτή, χρησιμοποιείται στο μάρκετινγκ για να ερμηνευτεί ένα προϊόν και η δυναμική των αγορών. Οι

περισσότερες εφαρμογές του κύκλου ζωής των προϊόντων χρησιμοποιούν τις πωλήσεις ενός προϊόντος ή δεδομένα που αφορούν τη κατανάλωσή του, για να καταγράψουν τη πορεία του στο χρόνο. Ο Kotler<sup>40</sup>, θεμελιωτής του κύκλου ζωής ενός προϊόντος τονίζει τα 4 στάδιά του: Εισαγωγή στην αγορά (Introduction), ανάπτυξη (growth), ωρίμανση (maturity) και η παρακμή (decline). Ο Kotler<sup>41</sup>, βεβαιώνει ότι, χρησιμοποιώντας το σχέδιο του κύκλου ζωής των προϊόντων οι διαφημιστές, μπορούν να διαχειριστούν επιτυχώς προϊόντα.



**Διάγραμμα 2: Σχεδιαστική Αναπαράσταση των 4 σταδίων του μοντέλου του Fink Πηγή: Fink, S., 2002, Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.15.**

### 2.2.2 Στάδια του Κύκλου Ζωής των κρίσεων

Ο Fink, το 1986, για τη καλύτερη κατανόηση και τη περαιτέρω ανάπτυξη των καλών πρακτικών στη διαχείριση των κρίσεων, ανέπτυξε το μοντέλο του Κύκλου Ζωής των Κρίσεων (Crisis Life Cycle). Στόχος του ήταν να εφαρμοστεί το μοντέλο αυτό για τη κατανόηση από πλευράς των οργανισμών, των συμπεριφορών κατά τη διάρκεια της κρίσης, όπως ακριβώς είχαν εφαρμόσει οι αναλυτές του Μάρκετινγκ το κύκλο ζωής των προϊόντων για τη δυναμική των αγορών (Fink)<sup>42</sup>. Το μοντέλο αυτό μας παρουσιάζει τις τέσσερις διακριτές φάσεις, τις οποίες προαναφέραμε, δηλαδή τη

Πρόδρομη Φάση της κρίσης (The Prodromal Crisis), την Οξεία Φάση (Acute Crisis), τη Χρόνια Φάση (Chronic Crisis) και την Επίλυση της Κρίσης (Crisis Resolution).

Σύμφωνα με τον Fink<sup>43</sup>, δεν πρόκειται όλες οι κρίσεις να περάσουν από όλα τα τέσσερα στάδια και όλος ο κύκλος είναι πιθανόν να παρέλθει μέσα σε 24 ώρες. Τόνισε επίσης ότι οι κρίσεις είναι δυναμικά και ασταθή γεγονότα. Τα οποία δεν γίνεται να είναι ίδια μεταξύ τους. Περαιτέρω, εξήγησε ότι οι κρίσεις δεν είχαν αναγνωριστεί ως κρίσεις τις περισσότερες φορές από τους οργανισμούς τουλάχιστον έως ότου να περάσουν στη οξεία κατάσταση (Acute Crisis), του Κύκλου Ζωής των κρίσεων (Fink)<sup>44</sup>.

**A. Η πρόδρομη φάση της κρίσης (The Prodromal Crisis):** σύμφωνα με τον Fink αποτελεί τη «προειδοποίηση ή το στάδιο προ της κρίσεως» (Fink)<sup>45</sup>. Σε αυτό το αρχικό στάδιο, ο οργανισμός δεν έχει ξεκινήσει ακόμη να δέχεται τις επιπτώσεις της κρίσης. Οι εκ των υστέρων ενέργειες του οργανισμού, οι οποίες λαμβάνουν τόπο για την αποτροπή της επερχόμενης κρίσης, συμβαίνουν πολύ αργά για να μην εξαπλωθεί σε όλο τον οργανισμό. Ο όρος προ-κρίση (Pre-crisis), χρησιμοποιείται μόνο όταν η κρίση έχει προχωρήσει στην οξεία φάση της Acute Crisis Stage, (Mitroff)<sup>46</sup>.

Ο Fink<sup>47</sup>, ισχυρίζεται ότι τα Πρόδρομα σημάδια (Prodromes) διαφέρουν ως προς το τρόπο που εμφανίζονται. Ακόμη πιο δύσκολα να ανιχνευτούν είναι τα Prodromes, τα οποία αφορούν συμβάντα ή δράσεις τα οποία δεν είναι γνωστά από τη διοίκηση ή δεν γίνονται αντιληπτά ως απειλή για τον Οργανισμό. Επίσης υπάρχει το ενδεχόμενο τα Prodromes να είναι εμφανώς ορατά, αλλά η Διοίκηση να μη φροντίζει να δράσει γ'αυτά.

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης ενδείξεις ή υπαινιγμοί αρχίζουν να εμφανίζονται στον Οργανισμό, σχετικά με μια πιθανή κρίση. Οι ενδείξεις αυτές ή αλλιώς τα προειδοποιητικά σήματα, εμφανίζονται ως θέματα (Kelly)<sup>48</sup>, τα οποία περιγράφουν τα συμπτώματα ή τις πρότερες ενδείξεις (Precursors)<sup>49</sup>, τα οποία η βιβλιογραφία τα ονομάζει ως τους «Μηχανισμούς εκπυρσοκρότησης» (“Trigger Themes” ή “Triggers”). Οι «εκπυρσοκροτητές» (Triggers)<sup>50</sup> αφορούν επαναλαμβανόμενα μηνύματα, ή υποδείξεις, τα οποία εφόσον αναγνωριστούν, μπορούν αν βοηθήσουν τον οργανισμό να εφαρμόσει δραστηριότητες που αποσκοπούν στη πρόβλεψη μιας κρίσης και να εκμεταλλευτούν έτσι τα οφέλη τους ή τουλάχιστον να μειώσουν τις αρνητικές του επιπτώσεις.

Σύμφωνα με τον Fink<sup>51</sup>, η αναγνώριση και η διαχείριση των προειδοποιητικών σημάτων (Prodromes), είναι ουσιαστικής σημασίας, καθότι είναι αρκετά πιο εύκολη η διαχείριση της κρίσης στα αρχικά της στάδια του Κύκλου Ζωής των Κρίσεων (Crisis Life Cycle). Εάν η διαχείριση της κρίσης δεν είναι εφικτή μέσω των προειδοποιητικών σημάτων (Prodromes) ο Fink (1986) υποστηρίζει ότι η γνώση που αποκτήθηκε από αυτά θα βοηθήσει κατά τη διάρκεια των τριών τελευταίων σταδίων του Κύκλου Ζωής των Κρίσεων (Crisis Life Cycle).

Ο Barton<sup>52</sup> υποστηρίζει όσον αφορά τη Διαχείριση των Κρίσεων, οι οργανισμοί οι οποίοι παραμένουν ευαίσθητοι στο περιβάλλον τους, είναι σε καλύτερη θέση, ώστε να αναγνωρίζουν τις κρίσεις. Οι Gonzalez-Herrero και Pratt<sup>53</sup> επιβεβαιώνουν ότι με την ενεργό διαχείριση (Proactive Management), η έγκαιρη παρέμβαση μπορεί να ελαχιστοποιήσει τη ζημία για τον οργανισμό.

Ο Fink<sup>54</sup>, τονίζει ότι εφόσον ο οργανισμός έχει τον απόλυτο έλεγχο στη πρόδρομη φάση, μπορεί να μειώσει τον αντίκτυπο της πιθανής ζημίας στον Οργανισμό. Εφόσον η κρίση έχει εξελιχθεί στην οξεία φάση της, Acute του Κύκλου Ζωής των Κρίσεων (Crisis Life Cycle), η μοναδική επιλογή για τη δημόσια εικόνα του Οργανισμού είναι οι διαδραστικές στρατηγικές. Οι Barton, Mitroff, Fean- Banks, και οι Seymour & Moore, υποστηρίζουν ότι η διαχείριση του μηνύματος μπορεί να μειώσει τις επιπτώσεις της επικείμενης κρίσης και επιτρέπει στους εντεταλμένους από τον οργανισμό επαγγελματίες διαχείρισης δημοσίων σχέσεων να μειώσουν το πιθανό αντίκτυπο που έχουν προκαλέσει τα προειδοποιητικά μηνύματα (Prodromes). (Howell)<sup>55</sup>

Ο Shrivastava<sup>56</sup> το 1993 παρουσίασε το μοντέλο των 4C's του Framing. Όρισε τέσσερις βασικές πτυχές των κρίσεων ως «αιτίες, συνέπειες, προσοχή και αντιμετώπιση», (causes, consequences, caution and coping), (Shrivastava,1993 σ.30). Επίσης χρησιμοποίησε και τον όρο "Triggering event", δηλαδή το γεγονός που εκπυρσοκροτεί τη κρίση, για να εξηγήσει το καταλύτη για τις κρίσεις οι οποίες συμβαίνουν.

Οι Pearson και Clair<sup>57</sup> επέστησαν τη προσοχή τους στην έρευνα του Shrivastava και χρησιμοποίησαν και οι ίδιοι την έννοια του «γεγονότος καταλύτη (Triggering event)», ορίζοντάς το ως παράγοντα που προκαλεί τη μετάβαση της κρίσεως από τη πρόδρομη φάση στην οξεία (Acute).

Στη βιβλιογραφία μας από τον Fink αναφέρεται ότι τα «γεγονότα καταλύτη (Triggering events)» στο μοντέλο του Crisis Life Cycle έχουν τη δυνατότητα να:

- A) κλιμακώνονται σε ένταση
- B) να αυξήσουν το στενό έλεγχο των Μ.Μ.Ε. και των κυβερνητικών φορέων
- Γ) να θέσουν σε κίνδυνο τη θετική δημόσια εικόνα που έχει ο οργανισμός
- Δ) να παρεμποδίζουν την ομαλότητα των εργασιών του οργανισμού
- Ε) να επηρεάσουν δυσμενώς τη κερδοφορία του οργανισμού.

(Fink σ.42)<sup>58</sup>

**B. Οξεία φάση της κρίσης (Acute Crisis)** : εμφανίζεται αμέσως μετά το Πρόδρομο στάδιο. Ο Fink, υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί θα υποστούν κάποια ζημία, η έκταση της οποίας εξαρτάται από το τρόπο τον οποίο θα διαλέξει η τελευταία να διαχειριστεί τη κρίση. Σύμφωνα με τον Fink, το στάδιο αυτό είναι και το συντομότερο σε διάρκεια αλλά και το πιο έντονο. Από τη στιγμή που το προειδοποιητικό, ή αλλιώς , Πρόδρομο στάδιο τελείωσε, η ζημία από τη κρίση σε έναν οργανισμό, εξαρτάται από το πώς ο οργανισμός διαχειρίζεται το θέμα, αλλά και πως το κοινό αντιδρά (Fink)<sup>59</sup>. Η αποτυχία της δράσης, από πλευράς του οργανισμού, εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση χάνει τον έλεγχο του μηνύματος.

Σύμφωνα με τον Pines, η διοίκηση σε αυτό το σημείο θα πρέπει να εστιάσει μόνος τη φροντίδα των απωλειών του οργανισμού, στον έλεγχο των ζημιών και την επιστροφή του οργανισμού σε κανονικές συνθήκες λειτουργίας, όσο το δυνατό συντομότερα. Η αποτυχία, ώστε να ανταποκριθεί ο οργανισμός αποτελεσματικά στη κρίση μπορεί αν φέρει αρκετές φορές ανεπιθύμητες αντιδράσεις. (Pines)<sup>60</sup>.

Σύμφωνα με τους Ogrizek & Guillery<sup>61</sup>, ελλείψει της «Διαχείρισης του Μηνύματος (message management)» ο έλεγχος θα τεθεί από τα ΜΜΕ τα οποία καθ' όλη τη διάρκεια της κρίσης θα καθοδηγούν την ατζέντα σύμφωνα με τους συγκεκριμένους σκοπούς τους και στόχους τους.

Κατά το στάδιο αυτό, των επιπτώσεων παρατηρείται ότι είναι συνήθως το συντομότερο αλλά και το πιο καταστροφικό και συμβαίνει όταν ένας από τους καταλύτες που αναφέραμε παραπάνω ενεργοποιείται, αναπτύσσεται και η κρίση εμφανίζεται. Οι εξ' αποτελέσματος φυσικές, οικονομικές και συναισθηματικές ζημιές σε έναν οργανισμό είναι πολύ σημαντικές.

**Γ. Στάδιο της Χρόνιας Κρίσης (Chronic Crisis)** : Η κατά τον Fink<sup>62</sup> Chronic Crisis, η αλλιώς το στάδιο της Χρόνιας Κρίσης εμφανίζεται όταν ο οργανισμός προβαίνει σε έλεγχο των εκδηλώσεων των δραστηριοτήτων και των αντιδράσεων για τη κρίση. Αυτό το στάδιο της κρίσης μπορεί αν είναι χρονοβόρο και με διαφορές καθώς, και θα παρατείνει τη χρονική περίοδο «μετά τη σφαγή» (Post-mortem),(Barton)<sup>63</sup>.

Η Fearn-Banks<sup>64</sup> υποστηρίζει, ότι αυτό είναι το στάδιο της συγκράτησης, όπου οι οργανισμοί πασχίζουν να ελαττώσουν τον αντίκτυπο της κρίσης. Ο Barton<sup>65</sup> υποστηρίζει ότι οργανισμοί, οι οποίοι έχουν μια θετική δημόσια εικόνα προτού συμβεί η κρίση θα έχουν περισσότερες πιθανότητες να επεξηγήσουν στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) με μεγαλύτερη επιείκεια τις πράξεις τους, εν αντιθέσει με αυτούς των οποίων η φήμη έχει ήδη υποπέσει σε αυστηρότερο έλεγχο.

Σημαντικό είναι εδώ να τονίσουμε τη δύναμη που έχουν τα MME. Μας αναφέρει ο Fink<sup>66</sup>, ότι:

Το περιεχόμενο των MME θα:

- Απονείμει το φταίξιμο σε συγκεκριμένα άτομα και οργανισμούς για τη δημιουργία της κρίσης
- Προσπαθήσει να διερευνήσει γιατί συνέβη η κρίση και εάν οφείλεται σε αμέλεια και αδιαφορία φυσικών προσώπων ή οργανισμών
- Καθορίσει εάν η κρίση οφείλεται σε ανθρώπινο λάθος ή «πράξη από το Θεό»
- Αναλάβει εξαντλητικές αναλύσεις για τον αντίκτυπο που θα έχει η κρίση
- Αναθέσει ευθύνες για τον υπαίτιο της κρίσης

Το συγκεκριμένο στάδιο της Χρόνιας κρίσης (Chronic Crisis Stage) αναφέρεται στο γεγονός ότι τα αποτελέσματα μιας κρίσης μπορούν να υπάρχουν και να ταλαιπωρούν τον οργανισμό για χρόνια. Δε θα πρέπει να αμελούμε ότι η φυσική αποκατάσταση, οι νομικές ενέργειες και ο δημόσιος ακτιβισμός μπορούν να διατηρούν μια συνεχή κάλυψη της κρίσης από τα MME.

Δράσεις και δραστηριότητες όπως αυτές που μόλις αναφέραμε παρατείνουν τις επιπτώσεις της κρίσης. Σε αυτές τις περιόδους τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) επιδιώκουν να λάβουν απαντήσεις στο «γιατί» συνέβη η κρίση και να απονείμουν ευθύνες (Fearn-Banks)<sup>67</sup>.

**Δ. Επίλυση της κρίσης (Crisis Resolution)** : Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο είναι αυτό του Crisis Resolution (επίλυσης της κρίσης), όπου ο οργανισμός αναζητά την επίλυση θεμάτων τα οποία δημιούργησε η κρίση και τις επακόλουθες επιπτώσεις του στον οργανισμό, στη κοινωνία και στο φυσικό και οργανωσιακό περιβάλλον (Fink)<sup>68</sup>. Η χρήση των ΜΜΕ, για την επικοινωνία του οργανισμού με τη κοινωνία, όσον αφορά την επίλυση της κρίσης είναι ένα ζωτικό αντικείμενο των δημοσίων σχέσεων (Fearn-Banks)<sup>69</sup>.

Κατά τη διάρκεια του τελικού αυτού σταδίου, οι ειδικοί που διαχειρίζονται την εικόνα της κρίσης επιδιώκουν στην ανάπτυξη μηχανισμών επίλυσης στο περιεχόμενο των ΜΜΕ. Εφόσον δεν υπάρξει επίλυση πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα, το ήδη υπάρχον πρόβλημα δυνητικά θα γίνει ακόμη πιο ζημιογόνο για τον οργανισμό όταν θα επανενεργοποιηθεί (Fink)<sup>70</sup>.

Οι κρίσεις μπορεί να είναι καταστροφικές για τις επιχειρήσεις και τους ιδιώτες και ενώ στο στάδιο της Οξείας Κρίσεως (Acute Crisis) η προβολή από τα ΜΜΕ μπορεί να διαρκέσει κάποιες ημέρες ο απόηχος και η συνεχής κάλυψη μπορούν να διαρκέσουν χρόνια Fink (2002).

Αποτυχία στο να επιλυθεί άμεσα η κρίση, θα επιτρέψει το θέμα να γίνει λανθάνων, να επανεμφανιστεί μετέπειτα και να προξενήσει μεγαλύτερη ζημία στον οργανισμό. Οι Fink (1986), Barton (1993) και οι Fearn-Banks,(1996) συνιστούν ως επιτακτική λύση την άμεση επίλυση της κρίσεως άμα τη εμφανίσει της (Howell, Miller)<sup>71</sup>.

Λόγω της διαδραστικής φύσεως του Crisis Management, βασικό αντικείμενο της στρατηγικής της κρίσης είναι ο έλεγχος των προκαλουμένων από τη κρίση ζημιών για τον οργανισμό δηλαδή το “damage control”, (Burson)<sup>72</sup>. Οι Howell και Miller<sup>73</sup> τονίζουν ότι κύριο αντικείμενο της Διαχείρισης των Κρίσεων είναι η αποτροπή των δραστικών αρνητικών συνεπειών, οι οποίες προκαλούνται από τη κρίση, συμπεριλαμβανομένης και της αρνητικής κάλυψης της υπόθεσης από τα ΜΜΕ (Fink, Barton, Mitroff).

Εαν εφαρμόσει ένας οργανισμός μηχανισμούς και στρατηγικές δημοσίων σχέσεων για τη διαχείριση των κρίσεων, στη πρόδρομη φάση κατά το μοντέλο του Fink<sup>74</sup>, θα μπορεί να ελέγξει τους καταλύτες (triggers) και έτσι να αποτρέψει, στα πλαίσια του δυνατού το αρνητικό κλίμα που έχουν δημιουργήσει τα μίντια.



### 2.2.3 Θεωρητικά Μοντέλα και Σύγκρισή τους

Οι συνεχείς αποτυχίες είτε είναι φυσικές είτε επιχειρησιακές στη διαχείριση εκτάκτων αναγκών, θα μπορούσαν να ελαχιστοποιηθούν ή να αποφευχθούν εάν περιληφθεί μέσα στη «Διαχείριση Εκτάκτων Αναγκών (Emergency Management)» η έννοια του κύκλου ζωής των κρίσεων. Σύμφωνα με τον Coombs<sup>75</sup>, «μια κρίση δεν τυγχάνει απλά, αλλά εξελίσσεται».

Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί υπό τον Turner<sup>76</sup> και τον Vaugan<sup>77</sup>, μας δείχνουν ότι η οι κρίσεις συχνά περνούν μακρές περιόδους επώασης μέχρι να ξεσπάσουν. Εκεί που θα πρέπει να κεντρίσουμε το ενδιαφέρον μας είναι στα λεγόμενα «σημάδια», δηλαδή του προδρόμους του κινδύνου, τα οποία συχνά περνούν απαρατήρητα ή αγνοούνται (Lauge)<sup>78</sup>, τα οποία λέγονται «απαραίτητες μεταβλητές» και «άσχετα γεγονότα. Βάσει έρευνας αποδεικνύεται ότι οι διαχειριστές των κρίσεων, ή άλλων εκτάκτων γεγονότων αντιδρούν, μόλις ξεσπάσει μια κρίση βάσει των δικών τους εμπειριών και της κοινής αντίληψης που υπάρχει για το συγκεκριμένο ζήτημα, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τη πρόδρομη της κρίσης φάση και εκτιμώντας λανθασμένα το γεγονός.

Σε αυτό οδηγούνται, λόγω της λανθασμένης αντίληψης που μπορεί να έχουν οι διαχειριστές γύρω από τη δομή του συστήματος της διαχείρισης των κρίσεων, καθώς εστιάζουν μόνο στη συμπεριφορά της κρίσης και σχετίζουν τη πορεία της με αποφάσεις που μπορεί να ελήφθησαν σε σύντομο χρονικό διάστημα, παραλείποντας να το συνδυάσουν με παλαιότερα τυχόν συμβάντα.

Συνεπώς είναι απαραίτητο να ορίσουμε το κύκλο ζωής της κρίσης καθώς, εάν ανιχνευθεί κάποιο από τα προειδοποιητικά σημάδια στη περίοδο της προ-κρίσεως, θα έχει ως θετικό αποτέλεσμα το μετριασμό των συνεπειών που πιθανόν θα προκύψουν. Στο στάδιο μετά τη κρίση, οι διαχειριστές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την εξέλιξη της κρίσης, έτσι ώστε να βγάλουν συμπεράσματα, αναφορικά με το πώς προκλήθηκε η κρίση και το πώς μπορεί να αποτραπεί για να μην επαναληφθεί. Σύμφωνα με τη Lauge, εφόσον γίνεται να διαχειριστεί το στάδιο της μετά-κρίσης με σωστό τρόπο, θα περιοριστούν οι διαταραχές και δεν θα προκληθεί κάποια άλλη κρίση ή άλλη προ-κρίση σε κάποιον άλλο τομέα. (Lauge, Sarriegi, Torres)<sup>79</sup>

Σύμφωνα με τους Lauge, Sarriegi, Torres<sup>80</sup>, η κρίση απαρτίζεται από τρία μέρη, τους πρόδρομους- δηλαδή τα προειδοποιητικά στοιχεία προτού ξεσπάσει μια κρίση, την εξάπλωση της και τέλος τη διαδικασία αποκατάστασης του οργανισμού από τη

τελευταία. Όπως αναφέρει και ο Coombs, «μια κρίση δεν συμβαίνει απλά, αλλά εξελίσσεται συνεχώς», (Coombs)<sup>81</sup>.

Ο Coombs<sup>82</sup> τονίζει ότι, εάν ανατρέξουμε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση θα βρούμε ότι ο κύκλος ζωής των κρίσεων ταξινομείται σε τριών ειδών κυρίως, θεωρητικές προσεγγίσεις, οι οποίες είναι οι εξής:

- Η θεωρία των τεσσάρων σταδίων του κύκλου ζωής των κρίσεων (Four Stages Crisis Lifecycle) του Fink.
- Η θεωρία των πέντε σταδίων του κύκλου ζωής των κρίσεων (Five Stages Lifecycle) η οποία αναπτύχθηκε από τον Mitroff.
- Το μοντέλο των τριών βασικών σταδίων (Basic Three Stages Model) του Coombs.

Το θεωρητικό μοντέλο που ανέπτυξε πρώτος ο Fink είναι το πιο παλαιό από όλα τα ήδη υπάρχοντα. Ο Fink<sup>83</sup> χωρίζει και κατηγοριοποιεί μια κρίση σε τέσσερα στάδια:

- 1) Το στάδιο όπου προκύπτουν ενδείξεις μιας πιθανής κρίσης,
- 2) Το στάδιο όπου ξεκινά να αναπτύσσεται η κρίση και η εξαρσή της,
- 3) Τα αποτελέσματα της κρίσης για τον οργανισμό και,
- 4) Το τελικό στάδιο όπου γίνεται ο έλεγχος όλων των παραμέτρων έτσι ώστε οι μέτοχοι και η διοίκηση να βεβαιωθούν ότι η κρίση στον οργανισμό έχει παρέλθει.

Το μοντέλο του Mitroff<sup>84</sup> για τις κρίσεις προσδιορίζει πέντε στάδια:

- 1) Ανίχνευση σημάτων- προπομπών της κρίσης,
- 2) Έρευνα των παραγόντων που μπορούν να προκαλέσουν ένα κίνδυνο και μειωσή αυτών,
- 3) Πρόληψη της ζημιάς που μπορεί να προκαλέσει μια κρίση,
- 4) Φάση αποκατάστασης του οργανισμού από τη κρίση και,
- 5) Ανασκόπηση της κρίσης από τη διοίκηση, ανάπτυξη προτάσεων και κριτική, έτσι ώστε ο οργανισμός να μάθει από αυτήν.

Η ουσιαστική διαφορά που παρατηρείται ανάμεσα στα δύο αυτά θεωρητικά μοντέλα, άπτεται στη τελευταία φάση του κύκλου ζωής των κρίσεων. Ο Fink εστιάζει στη πρόοδο που παρουσιάζει η εξέλιξη των κρίσεων, ενώ ο Mitroff ενδιαφέρεται περισσότερο για τη πρόοδο των προσπαθειών που κάνει η διοίκηση για τη διαχείριση των κρίσεων (Lauge)<sup>85</sup>.

Το τελευταίο μοντέλο αποτελεί μια προσέγγιση τριών σταδίων και προτείνεται στη βιβλιογραφία από αρκετούς ερευνητές με κυριότερο τον Coombs<sup>86</sup>. Τα παραπάνω στάδια που παραθέσαμε, του Fink και του Mitroff, ενσωματώνονται στις φάσεις του συγκεκριμένου μοντέλου. Ο Coombs ονόμασε αυτές τις φάσεις ως :

α) Φάση Προ-κρίσεως (Pre Crisis): Αναφέρεται στη περίοδο επώασης της κρίσης, όπου εμφανίζονται μια σειρά προειδοποιητικών σημάτων στον οργανισμό προτού ξεσπάσει η κρίση.

β) Γεγονός της Κρίσεως (Crisis Event): Μια σειρά γεγονότων που λαμβάνουν τόπο σε μια ασταθή ή κρίσιμη χρονική περίοδο, όπου παρατηρούνται αποφασιστικές αλλαγές.

γ) Φάση μετά-κρίσεως (Post Crisis): Η περίοδος κατά την οποία το επίπεδο ασφαλείας αποκαθίσταται και εφαρμόζονται μηχανισμοί μάθησης (learning) και εταιρικής συνέχειας (continuity mechanisms).

### **2.2.3.1 Δραστηριότητες της Διοίκησης στο μοντέλο των τριών φάσεων του Coombs**

*Φάση Προ-κρίσεως:* Οι δραστηριότητες θα πρέπει να προσανατολίζονται στις ενέργειες που θα πρέπει να ληφθούν για τη μείωση των γνωστών κινδύνων ,οι οποίοι θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μια κρίση. Αυτό σημαίνει άμεσα την ανίχνευση πιθανών σημάτων- πηγών κρίσης, τη πρόληψη αποτροπής της κρίσης, και τη προετοιμασία του οργανισμού για μια ενδεχόμενη κρίση.

*Ανίχνευση σημάτων της κρίσης (signal detection):* Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων και οι διευθυντές εκτάκτων αναγκών (Emergency Managers), θα πρέπει να ανιχνεύουν τυχών προειδοποιητικά σημάδια, να συλλέγουν πληροφορίες για αυτά και εν συνεχεία, να τις αναλύουν.

*Αποτροπή των κρίσεων:* Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων και οι διαχειριστές εκτάκτων αναγκών, θα χρειαστεί να αποφύγουν τη μετατροπή των προειδοποιητικών

σημαδιών σε κρίση, η εάν δεν μπορούν, τουλάχιστον να μετριάσουν τα επίπεδα επικινδυνότητας της κρίσης.

*Πρόληψη για τη κρίση:* Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων και οι διαχειριστές εκτάκτων αναγκών θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για τη στιγμή που θα προκύψει η κρίση. Αυτό σημαίνει την ανάπτυξη ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων και τη συνεχή του ενημέρωση. Η επιλογή της ομάδας διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να είναι προσεκτική και να λάβει τη κατάλληλη εκπαίδευση με την εφαρμογή ασκήσεων πάνω στο πλάνο διαχείρισης κρίσεων, έτσι ώστε να δοκιμαστεί η αποτελεσματικότητά του. Επίσης, θα πρέπει να προσδιοριστούν τα τρωτά σημεία του οργανισμού (vulnerability) και να χτιστεί ένα δομημένο σύστημα τηλεπικοινωνιών (structuring communications).

*Γεγονός της κρίσεως:* Οι διαχειριστές, θα πρέπει να εφαρμόζουν διαδικασίες κατά τη διάρκεια της κρίσεως, έως ότου θα θεωρείται ότι επιλύθηκε. Όταν συμβαίνει μια κρίση, η αντίδραση θα πρέπει να έρχεται άμεσα με ακριβή τρόπο και με συνέπεια. Αυτή η φάση αφορά την αναγνώριση της κρίσης και την απάντηση- αντίδραση σε αυτήν (crisis response).

*Αναγνώριση της κρίσης:* Η ομάδα διαχείρισης των κρίσεων και οι διαχειριστές εκτάκτων αναγκών θα πρέπει να προσδιορίσουν τη κρίση και το μέγεθος της, καθώς και πως συγκεκριμένα γεγονότα εξελίσσονται ώστε να αντιδράσουν όσο καλύτερα γίνεται κάθε χρονική περίοδο που διανύει η κρίση.

*Αντίδραση στη κρίση:* Ανάλογα με το τι είδους θα είναι η εκάστοτε κρίση, οι διαχειριστές θα πρέπει να ακολουθούν τις διαδικασίες που αποτυπώνονται στο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, έτσι ώστε να μετριάσουν οι άμεσες συνέπειες και οι παρενέργειες που μπορεί να επιφέρει μια κρίση στον οργανισμό.

*Φάση μετά τη κρίση:* Η διοίκηση θα πρέπει να αναλάβει δράσεις ανάκαμψης του οργανισμού από τη κρίση, το οποίο σημαίνει την εφαρμογή των διεργασιών ανάκαμψης, την αξιολόγηση των πρακτικών και των αποτελεσμάτων της διαχείρισης των κρίσεων και τη προεργασία για την ετοιμότητα της επόμενης, πιθανής διαχείρισης κρίσεων.

*Ανάκαμψη:* Σύμφωνα με τον Coombs, αυτή η φάση αποτελείται από διορθωτικές ενέργειες οι οποίες μπορούν να επιλύσουν τα προβλήματα, τα οποία έχουν τυχόν δημιουργηθεί από την κρίση. Η συγκεκριμένη φάση διαρκεί μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από τη περίοδο, την οποία ξεσπά η κρίση, διότι οι συνέπειες που έχουν

επέλθει στον οργανισμό από τη κρίση, είναι πιο δύσκολες στην επίλυση τους και εκτενείς.

*Αξιολόγηση της Διαχείρισης Κρίσεων:* Από τη στιγμή που η κρίση έχει ξεπεραστεί, είναι σημαντικό η διοίκηση να ερευνήσει το τι συνέβη, γιατί αυτό συνέβη και πώς μπορεί να το εμποδίσει ή να το μετριάσει από το να ξανασυμβεί. Χρειάζεται οι διαχειριστές να αναλύσουν τις διαδικασίες και να τις βελτιώσουν, έτσι ώστε να υπάρχει μεγαλύτερος βαθμός ετοιμότητας στο μέλλον. Τέλος απαραίτητη είναι η ανασκόπηση των λαθών που βρέθηκαν στο χειρισμό της κατάστασης κατά τη διάρκεια της κρίσης, έτσι ώστε να μελετηθούν και να βγουν τα απαραίτητα συμπεράσματα.

*Προετοιμασία για την επόμενη διαχείριση κρίσεων:* Οι διαχειριστές θα πρέπει να προετοιμάζονται για την επόμενη κρίση, έτσι ώστε να βελτιώσουν τη διαχείρισή της. (Coombs)<sup>87</sup>



**Διάγραμμα 3: Πίνακας Φάσεων κατά τη Διάρκεια της Κρίσης, σε Πραγματικές Περιπτώσεις και Παρατηρήσεις Αυτών**

Πηγή: Lauge, A., Sarriegi, J., Torres, J., 2008, *The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management*, Technun, University of Navarra, pp.16 (1-20)

#### 2.2.4 Σχολιασμός

Σε έρευνα που έχει διεξάγει η Lauge<sup>88</sup>, βλέπουμε τις παρατηρήσεις στο άνωθι γράφημα. Μέσα από τα παλαιότερα παραδείγματα αντιλαμβανόμαστε, ότι υπάρχουν πολλά είδη από ανάγκες με διαφορετικές αντιδράσεις από πλευράς των οργανισμών. Αφού αναλυθούν οι υπάρχουσες πληροφορίες από αυτά τα αληθινά σενάρια, καταλαβαίνουμε ότι ενώ η φάση της κρίσης, εξηγείται ευρέως, οι φάσεις της προ-κρίσεως και αυτή μετά της κρίσεως είναι μακράν οι πιο σύντομα καταγεγραμμένες.

Παρατηρείται επίσης, ότι υπάρχει ένα κενό μεταξύ του ορισμού του κύκλου ζωής των κρίσεων και τι έχουμε καταγεγραμμένο σε κάθε περίπτωση. Μόνο σε μερικές περιπτώσεις είμαστε ικανοί να πάρουμε μέτρα για τις φάσεις της προ-κρίσης και της μετά-κρίσης.

Το διάγραμμα 3 μας δείχνει πόσες φορές μπορούμε να συνδέσουμε τις αληθινές πληροφορίες με τη βασική ιδέα του κύκλου ζωής των κρίσεων. Στις περιπτώσεις που παραθέτει η Lauge<sup>89</sup> στην ερευνά της, φαίνεται ότι εξηγούνται οι φάσεις της ανίχνευσης σημάτων της κρίσης, αναγνώρισης της κρίσης, αντίδρασης στη κρίση και οι διορθωτικές ενέργειες.



**Διάγραμμα 4: Πίνακας Φάσεων του Κύκλου Ζωής της Κρίσης και Παρατηρήσεις που εμφανίζονται κατά τη Διάρκεια Αυτών.**

**Πηγή:** Lauge, A., Sarriegi, J., Torres, J., 2008, *The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management*, Technun, University of Navarra, pp.17 (1-20)

Σύμφωνα με τη Lauge<sup>90</sup> και την έρευνα που διεξήγαγε, παρατηρείται ότι συχνά η διοίκηση παρακάμπτει μεταβλητές όπως τη πίστη (confidence) στο υπάρχον σύστημα και την ευθραυστότητα (vulnerability) του συστήματος, παραμέτρους, οι οποίες είναι δύσκολο να ανιχνευτούν και να μετρηθούν.

Μια ακόμα σημαντική πτυχή, είναι η γνώση που αποκτάται όσον αφορά τη σχέση μεταξύ των προπομπών (precursors) με τις κρίσεις.

{Το διάγραμμα 4 συλλέγει και προσδιορίζει τις αποτυχίες της διοίκησης των παραδειγμάτων που χρησιμοποιεί στην ερέυνα της η Lauge}

### **2.2.5 Συμπεράσματα**

Η Διαχείριση Κρίσεων δεν θα πρέπει να βασίζεται μόνο στα βήματα και τις δράσεις, οι οποίες εφαρμόζονται όταν συμβαίνει η κρίση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια διδακτική διεργασία. Η μη κατανόηση από πλευράς της διοίκησης των χαρακτηριστικών των φάσεων του Κύκλου Ζωής των Κρίσεων, θα έχει ως συνέπεια την αποτελεσματική αντίδραση κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης των κρίσεων.

Η Lauge<sup>91</sup> τονίζει ότι είναι πολύ σημαντικό η διοίκηση να ενσωματώσει στο Κύκλο Ζωής των Κρίσεων, στη φάση της προ-κρίσεως την ανάπτυξη πόρων και στη φάση της μετά-κρίσεως την ομαλή εκτέλεση ενεργειών αποκατάστασης του προβλήματος.

Στη φάση της προ-κρίσεως, οι διαχειριστές θα χρειαστεί να ερευνήσουν και να συνδέσουν μεταξύ τους, τους προπομπούς της κρίσης, έτσι ώστε εάν μπορούν να την αποφύγουν, ή τουλάχιστον να αποτρέψουν τις συνέπειες της. Επιπροσθέτως, στη φάση της μετά-κρίσεως, αφού το επίπεδο ασφαλείας του οργανισμού έχει αποκατασταθεί, χρειάζεται να αναλυθεί η κρίση και να αξιολογηθούν οι ενέργειες που έγιναν, έτσι ώστε η διοίκηση να είναι προετοιμασμένη για τις επόμενες έκτακτες καταστάσεις.

Ένα εξίσου σημαντικό ζήτημα είναι και η ανταλλαγή πληροφοριών. Η διάδοση των γνώσεων και των πληροφοριών πριν, κατά και μετά τη κρίση, αποτελεί ζωτική ανάγκη για τη κοινωνία. Έτσι λοιπόν, θα χρειαστεί να δοθεί έμφαση στη σημασία της συνεργασίας και του συντονισμού, μεταξύ των διαφόρων εμπλεκόμενων μερών, τα οποία συμμετέχουν με οποιοδήποτε τρόπο στη κρίση που αφορά τον οργανισμό.



## **2.3.Αναγνώριση επικείμενων κρίσεων (Προβλήματα, Μελέτες Περιπτώσεων)**

Η υποτίμηση των προβλημάτων, η διοικητική ύβρις και η αδυναμία σύνδεσης των γεγονότων είναι χαρακτηριστικές πλευρές της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που εμποδίζουν τους ανθρώπους να αναγνωρίζουν τις κρίσεις εν τη γενέσει τους. Τα βλέπουμε να επαναλαμβάνονται και το ερώτημα, είναι τι μπορεί να γίνει γι'αυτές τις συμπεριφορές και τι μπορεί να γίνει γι αυτές, ώστε να καταστεί πιθανότερη, η αναγνώριση των κρίσεων.

Για τον εντοπισμό μιας κρίσης πριν αυτή ξεσπάσει η στα πρώτα στάδια της χρειάζονται οργανωτικοί μηχανισμοί για:

- Την αναγνώριση των προειδοποιητικών σημάτων της κρίσης.
- Τη κρούση του κώδωνα του κινδύνου στους ανθρώπους που έχουν την εξουσία να ενεργήσουν.

Ο Robert Heath<sup>92</sup> τονίζει ότι, είναι απαραίτητο κάποιος να προσέξει τις εξής τρεις συστάσεις:

- Η εξουσία πρέπει να εκχωρηθεί στους χαμηλόβαθμους υπαλλήλους. Η ανώτατη διοίκηση είναι απορροφημένη με τη λειτουργία της επιχείρησης και συχνά βρίσκεται στη χειρότερη θέση για να εντοπίσει κάποια επικείμενη κρίση. Τα προειδοποιητικά σημάδια των μελλοντικών κρίσεων γίνονται συχνά αντιληπτά από τους χαμηλόβαθμους υπαλλήλους, τους ανθρώπους της πρώτης γραμμής της επιχείρησης: τους πωλητές, τους λογιστές και το τεχνικό προσωπικό. Σε αυτούς πρέπει να δοθούν εξουσίες και να υπάρξει παρότρυνση ώστε να μιλούν όταν παρατηρούν ότι κάτι δεν πάει καλά. Αυτό δεν θα συμβεί όταν οι υπάλληλοι παροτρύνονται να μη μιλούν και να ακολουθούν τις εντολές.
- Είναι σημαντικό κάποιος να βρίσκεται σε εγρήγορση ώστε να αντιληφθεί τις προειδοποιήσεις. Οι επόπτες και οι διευθυντές πρέπει να λειτουργούν ως σταθμοί ακρόασης. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα, όταν η ηγεσία και οι διευθυντές, αποτελούν το πρόβλημα. «Το να ρωτάς τους ανθρώπους που ήταν υπεύθυνοι για την αποτροπή κάποιου προβλήματος εάν υπάρχει ή όχι πρόβλημα, είναι σαν να βάζεις ένα κουνέλι να παραδώσει μαρούλι»

(King)<sup>93</sup>. Οι μέτριοι ή αδέξιοι επόπτες και διευθυντές ίσως είναι αναποτελεσματικοί ως σταθμοί ακρόασης. Επομένως, είναι συνετό να αντικατασταθούν από ανθρώπους που βρίσκονται σε εγρήγορση έναντι ενδεχόμενων προβλημάτων και λαμβάνουν υπόψη, αυτά που λένε οι υφιστάμενοι τους.

- Θα πρέπει να συγκροτηθεί μια ομάδα κρίσεων. Όπως έχουμε αναφέρει και σε παραπάνω κεφάλαιο, πρέπει να εγκατασταθεί μια ομάδα κρίσεων – μια μικρή ομάδα ανθρώπων με αλληλοσυμπληρούμενες ειδικότητες, καταρτισμένους να εκπονούν σχέδια εκτάκτου ανάγκης και να ανταποκρίνονται στις κρίσεις καθώς αυτές εξελίσσονται. Αν οι διευθυντές δεν αφουγκράζονται, οι εξουσιοδοτημένοι υπάλληλοι πρέπει να είναι σε θέση να προσκομίζουν σε αυτή την ομάδα τις προειδοποιήσεις τους, όσον αφορά τις επικείμενες κρίσεις. Μια μεγάλη εταιρεία χρειάζεται ένα σημείο, ένα κέντρο πληροφοριών, όπου θα συλλέγονται τα διάφορα εσωτερικά και εξωτερικά σήματα κινδύνου και που θα συνδέονται με τα γεγονότα (King)<sup>94</sup>. Ο Vincent P. Barabba και ο καθηγητής του Harvard Gerard Zaltman πρότειναν τη δημιουργία ενός τέτοιου σημείου στο βιβλίο τους «*Hearing the voice of the Market*»<sup>95</sup>. Αν και το ενδιαφέρον τους είχε επικεντρωθεί αυστηρά στις πληροφορίες της αγοράς και στα σήματα που έστελνε, η πρόταση των συγγραφέων για ένα κέντρο πληροφοριών ισχύει και για τις πληροφορίες, οι οποίες σχετίζονται με κρίσεις. Ένα τέτοιο κέντρο θα μπορούσε να ήταν μια μονάδα με υλική υπόσταση, μέσα στην οποία ένα μικρό επιτελείο με διακλαδική κατάρτιση θα συγκέντρωνε και θα εξέταζε μόνο τα στοιχεία. Μόνο ένας μεγάλος οργανισμός έχει τη δυνατότητα να διαθέτει μια τέτοια μονάδα. Στις μικρότερες εταιρείες, μια μόνιμη μονάδα διαχείρισης κρίσεων μπορεί να εξυπηρετήσει τον ίδιο σκοπό με χαμηλότερο κόστος.

### **2.3.1 Για την αναγνώριση επικείμενων κρίσεων**

Πολλοί διευθυντές διστάζουν να έρθουν αντιμέτωποι με δυσάρεστες καταστάσεις, είτε δεν πιστεύουν τις κακές ειδήσεις, είτε δεν θέλουν να ασχοληθούν με αυτές. Δε σημαίνει ότι κάθε πρόβλημα θα αναδειχθεί σε κρίση. Τα στελέχη θα σπαταλούσαν όλη τους την ενέργεια αν αντιμετώπιζαν τα προβλήματα τους ως κρίσεις. Οι τρόποι αναγνώρισης μιας κρίσης είναι οι εξής:

- Αντιμετώπιση των ανησυχητικών γεγονότων καθώς εξελίσσονται. Δεν πρέπει να υποτιμούνται, να αγνοούνται, αντίθετα θα πρέπει να ερευνούνται εξ αρχής.
- Θα πρέπει οι συνέπειες να ερευνηθούν αν τα ανησυχητικά μηνύματα επαληθευθούν (δηλαδή οικονομικές απώλειες, τραυματισμούς, δυσφήμιση κ.α.)
- Είναι σημαντικό να αναζητηθεί η συμβουλή άλλων, ειδικότερα αυτών που βρίσκονται κοντά στη κατάσταση.
- Θα πρέπει οι αξίες να καθοδηγήσουν τη πορεία. Τι είναι σημαντικό, τι είναι σωστό να γίνει, αν κάποιος υπεργολάβος εναποθέτει παρανόμως τα απόβλητα μιας εταιρείας βλάπτοντας το περιβάλλον και ενδεχομένως θέτοντας σε κίνδυνο ζωές, θα χρειαστεί η ενέργειες να γίνουν με βάση το σύστημα αξιών, τη κουλτούρα. Μια κρίσιμη κατάσταση πρέπει να αντιμετωπιστεί και να μην αγνοηθεί. (Kash, Darling)<sup>96</sup>

Κάποια από τα βασικά προβλήματα κατά την αντιμετώπιση των κρίσεων είναι: η τάση υποτίμησης των προβλημάτων, η ύβρις και η αδυναμία σύνδεσης των γεγονότων (Smith)<sup>97</sup>. Πολλές κρίσεις δημιουργούνται από τεχνικές ασυνέπειες ή εναντίωση του κοινού σε συγκεκριμένη καινοτομία στην οποία η εταιρεία έχει πραγματοποιήσει μεγάλες επενδύσεις. Χαλαρά πρότυπα που αφορούν στις προσλήψεις, στην εποπτεία και στις πρακτικές πωλήσεων συχνά οδηγούν σε μεγάλες κυρώσεις και αγωγές. Οι εταιρείες αυξάνουν τη πιθανότητα να δοθεί σημασία στα προειδοποιητικά σημάδια όταν εξουσιοδοτούν τους υπαλλήλους, διασφαλίζουν ότι κάποιος αρμόδιος βρίσκεται σε εγρήγορση όσον αφορά στις προειδοποιήσεις των υπαλλήλων και συγκροτούν μια κύρια ομάδα κρίσεων (Mitroff, I., Arpaslan)<sup>98</sup>.

Αν αφεθούν ανεξέλεγκτες, κάποιες κρίσεις θα εξελιχθούν από κακές σε χειρότερες. Η κρίση σε ένα τομέα, αν δεν περιοριστεί γρήγορα μπορεί επίσης να δημιουργήσει κρίση και αλλού. Για παράδειγμα, αν αποκαλυφθεί ότι ένα εξέχον στέλεχος καταχράστηκε, τα μέσα θα προβάλουν την ιστορία. Ενώ η διοίκηση είναι απασχολημένη με τα νομικά ζητήματα της κατάστασης, συμβαίνουν άλλα άσχημα πράγματα (Fink)<sup>99</sup>. Λόγω της ζημιάς που έγινε στη φήμη της εταιρείας, οι ανταγωνιστές μπορούν να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία και να πάρουν τα πιο ταλαντούχα στελέχη, οι πολλά υποσχόμενοι υποψήφιοι υπάλληλοι μπορεί να προτιμήσουν να εργαστούν αλλού και οι πωλητές της εταιρείας μπορεί να

αναφέρουν ότι κάποιοι βασικοί πελάτες έδωσαν παραγγελίες σε άλλους προμηθευτές. Στο μεταξύ, οργισμένοι μέτοχοι μπορούν να καταθέσουν ακόμη και αγωγές κατά των μελών του διοικητικού συμβουλίου, επικαλούμενοι την αδυναμία τους να εκπληρώσουν τη καταπιστευματική τους ευθύνη (Baraba, Zaltman)<sup>100</sup>.

### **2.3.2 Κανόνες δράσης-Περιστολή κρίσεων.**

#### **1<sup>ος</sup> κανόνας**

Ο πρώτος κανόνας της περιστολής κρίσεων (Barton)<sup>101</sup> είναι τα στελέχη να ενεργούν γρήγορα και αποφασιστικά. Αυτό έκαναν και οι αρμόδιοι της JOHNSON&JOHNSON το 1982 όταν για πρώτη φορά συνδέθηκαν οι ασθένειες και οι θάνατοι χρηστών του Tylenol, του πρώτου σε πωλήσεις παυσίπονου που παρήγαγε η εταιρεία και χορηγούνταν χωρίς συνταγή γιατρού, με τη χρήση του φαρμάκου. Σε διάστημα τριών ημερών πέθαναν επτά άνθρωποι έπειτα από τη χρήση του Tylenol. Όλοι ήσαν θύματα ενός τρομοκράτη, ό οποίος πρόσθεσε στη φιάλη του προϊόντος κάψουλες με κυανούχο άλας. Πόσες παραπονημένες φιάλες κυκλοφορούσαν; Θα πέθαιναν και άλλοι; Θα υπήρχαν κάποιοι που θα μιμούνταν τη πράξη του σε άλλα μέρη της χώρας; Οι υπεύθυνοι της εταιρείας δεν είχαν τρόπο να απαντήσουν σε αυτά τα ερωτήματα, έτσι ενήργησαν αποφασιστικά αποσύροντας όλα τα προϊόντα Tylenol από τα ράφια των φαρμακείων. Το προϊόν δεν κυκλοφόρησε, μέχρι που η εταιρεία δημιούργησε μια ασφαλή συσκευασία με την οποία και η εταιρεία και το κοινό αισθάνονταν ασφάλεια. Αυτή η ενέργεια κόστισε στην εταιρεία βραχυπρόθεσμα, εκατοντάδες εκατομμύρια δολάρια, αλλά περιόρισε τη κρίση και έδωσε τη δυνατότητα στο εμπορικό σήμα να ανακτήσει τη φήμη και την κερδοφορία του μακροπρόθεσμα. Αυτή η αστραπιαία ενέργεια απέτρεψε μια εγκληματική πράξη να υπονομεύσει περισσότερο την εμπιστοσύνη του κοινού στη παγκόσμια δραστηριοποίηση και στα πολλά προϊόντα της J&J (Lauge, Sarriegi, Torres)<sup>102</sup>.

Η περίπτωση της J&J υπογραμμίζει τη σημασία της γρήγορης και αποφασιστικής ενεργοποίησης σε καταστάσεις κρίσεων. Τα καλά στελέχη γνωρίζουν ότι οι ποιοτικές αποφάσεις εξαρτώνται από την ύπαρξη μιας στερεής βάσης πληροφοριών και μιας ορθής ανάλυσης της κατάστασης. Όμως και τα δύο αυτά στοιχεία απουσιάζουν σε μια κρίση. Οι πληροφορίες είναι περιορισμένες και δεν υπάρχει χρόνος να συγκεντρωθούν όσες χρειάζονται. Ο στόχος της Διαχείρισης Κρίσεων είναι να επιβιώσει η εταιρεία έπειτα από μια ενδεχόμενη κρίση με τη φήμη της άσπιλη και όλα τα στοιχεία της εταιρείας ανέπαφα. Σύμφωνα με τον

Bob Darretta, CEO της JOHNSON&JOHNSON το 1999 «η φήμη της εταιρείας είναι το σημαντικότερο στοιχείο της». Ο κος Darretta έκανε αυτή τη δήλωση, αφού η εταιρεία του είχε ξοδέψει περισσότερο από 17 εκ.δολάρια για να ανακαλέσει, περάσει απο ελέγχους και τελικά καταστρέψει κάποια ελαττωματικά προϊόντα της στις αρχές της δεκαετίας του '80. (Preble)<sup>103</sup>

Η περιορισμένη πληροφόρηση στις περισσότερες περιπτώσεις δεν πρέπει να αποτρέπει τα στελέχη από το να αντιδρούν γρήγορα, ιδιαίτερα εάν ο σχεδιασμός εκτάκτου ανάγκης έχει πραγματοποιηθεί.

### **2<sup>ος</sup> Κανόνας**

Ο 2<sup>ος</sup> κανόνας αντιμετώπισης κρίσεων είναι να τεθούν ως προτεραιότητα οι άνθρωποι. (Heath)<sup>104</sup>

Η περίπτωση του Tylenol απεικονίζει τον δεύτερο κανόνα περιστολής κρίσεων. Η πρώτη μέριμνα πρέπει να είναι οι άνθρωποι, καθώς ούτως ή άλλως τα υλικά πράγματα μπορούν να αντικατασταθούν και τα περισσότερα είναι ασφαλισμένα. Κάποιος μπορεί να υποστηρίξει ότι η δαπάνη για μια κρίση δεν είχε εγκριθεί μέσω του προϋπολογισμού, όμως οι δαπάνες των κρίσεων δεν προβλέπονται ποτέ στον προϋπολογισμό. (Lauge, Sarriegi, Torres)<sup>105</sup>

### **3<sup>ος</sup> Κανόνας**

Ο 3<sup>ος</sup> Κανόνας περιστολής κρίσεων υποστηρίζει ότι, τα άτομα που βρίσκονται στη κορυφή της ιεραρχίας πρέπει να βρίσκονται στο τόπο των γεγονότων, δια της φυσικής τους παρουσίας όσο το δυνατόν πιο γρήγορα. Η φυσική παρουσία στέλνει ένα ηχηρό και σαφές μήνυμα ότι αυτοί οι άνθρωποι θεωρούν πως η κατάσταση είναι άκρως σημαντική (Heath)<sup>106</sup>. Η απουσία τους στέλνει το αντίθετο μήνυμα, ότι δηλαδή έχουν άλλες προτεραιότητες αυτή τη στιγμή. Ο Laurence Barton<sup>107</sup>, ως συγγραφέας και επαγγελματίας, το έθεσε απερίφραστα: «Οι άνθρωποι σε μια κρίση θέλουν να βλέπουν τους ηγέτες τους».

## 4<sup>ος</sup> Κανόνας

Οι πυρκαγιές, οι διακοπές ρεύματος, οι επιθετικές εξαγορές, οι μεγάλες αποτυχιές προϊόντων και άλλες ζημιογόνες καταστάσεις δημιουργούν τη ξαφνική και ουσιαστική ανάγκη για πληροφόρηση. (Heath)<sup>108</sup>

Ο κόσμος θέλει να γνωρίζει τι συνέβη, πώς συνέβη, ποιο είναι το επόμενο πράγμα που θα συμβεί και πώς θα πρέπει να αντιδράσει. Ο 4<sup>ος</sup> Κανόνας της περιστολής κρίσεων απαιτεί αν απαντηθούν αυτά τα ερωτήματα στην έκταση που υπάρχουν διαθέσιμες απαντήσεις, δηλαδή να υπάρχει παροχή πληροφόρησης.

Κάθε σχέδιο εκτάκτου ανάγκης και κάθε ομάδα διαχείρισης κρίσεων πρέπει να διαθέτει ένα σχέδιο επικοινωνίας έτοιμο να παράσχει πληροφορίες καθώς αυτές γίνονται διαθέσιμες. Προφανώς, αυτό το σχέδιο δεν μπορεί να διαθέτει ένα σύνολο στερεότυπων απαντήσεων, αλλά μπορεί και πρέπει να έχει έτοιμους όλους τους επικοινωνιακούς μηχανισμούς. Αυτοί οι μηχανισμοί περιλαμβάνουν:

1. Ένα λεπτομερές σχέδιο για τη συγκέντρωση των διαθέσιμων στοιχείων.
2. Ένα διορισμένο εκπρόσωπο τύπου.
3. Ονόματα και τηλεφωνικούς αριθμούς των ανθρώπων και των ιδρυμάτων με τα οποία πρέπει να υπάρξει επικοινωνία με το ξέσπασμα μιας κρίσης (Διευθυντές, επιστάτες, πυροσβεστική και αστυνομία, ΜΜΕ κ.α.).
4. Μια απευθείας τηλεφωνική γραμμή πληροφοριών στην οποία ο κόσμος μπορεί να καλεί για πληροφορίες και οδηγίες.
5. Μια διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την ομαδική και ταυτόχρονη αποστολή μηνυμάτων σε όλους τους εμπλεκόμενους.
6. Ένα εξωτερικό κέντρο επικοινωνιών εφοδιασμένο με σταθερά και κινητά τηλέφωνα και με σύνδεσης το διαδίκτυο (η εξωτερική εγκατάσταση είναι σημαντική σε περίπτωση πυρκαγιάς ενός κτηρίου, ενώ τα κινητά τηλέφωνα είναι σημαντικά αφού οι σταθερές γραμμές μπορεί να μη λειτουργούν).
7. Οι διαδόσεις και οι εικασίες πρέπει να αντικρουστούν με στοιχεία. (Coombs)<sup>109</sup>

Μια αιφνίδια κρίση προκαλεί ένα κενό πληροφόρησης. Κάτι συνέβη, αλλά κανένας δεν γνωρίζει τι- τουλάχιστον αρχικά. Οι άνθρωποι διψούν για πληροφορίες. Όπως ακριβώς η φύση αποστρέφεται το κενό, έτσι και ένα κενό στη πληροφόρηση τείνει να γεμίσει με οτιδήποτε προκύψει, ακόμη και αν αυτό δεν είναι τίποτε περισσότερο από εικασίες, ή διαδόσεις.( Coombs)<sup>110</sup>

Ο τέταρτος κανόνας στη περιστολή των κρίσεων είναι η μετάδοση των γεγονότων ως έχουν. Αυτό βοηθά στο να γεμίσει το κενό πληροφόρησης που υπάρχει, αφήνοντας λιγότερο χώρο για διαδόσεις και εικασίες. Κάποιος που επικοινωνεί με σωστό τρόπο μπορεί να ανακόψει αμέσως τις διαδόσεις. Είναι καλύτερο και εντιμότερο όταν επικοινωνούμε να ανακοινώνουμε αμέσως, όλες τις κακές ειδήσεις, από το να δίνουμε στο κοινό μια συνεχή ροή κακών ειδήσεων. Όταν παρατεθούν όμως, όλα τα κακά νέα είναι σαν να έχει τραβηχτεί ένας αυτοκόλλητος επίδεσμος, πονά προς στιγμήν αλλά μετά ο πόνος φεύγει (Kouzman)<sup>111</sup>. Παρομοίως, από τη στιγμή που όλες οι κακές ειδήσεις γίνουν γνωστές, στις επόμενες επικοινωνίες ενδεχομένως να υπάρχουν καλά νέα.

Είναι σημαντικό να υπάρχει επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους και με το κοινό (Coombs)<sup>112</sup>. Κατά τη περιστολή μιας κρίσης, οι υπάλληλοι φυσικά αποτελούν μια αρχική μέριμνα, αλλά δεν πρέπει να αγνοηθούν μέτοχοι, προμηθευτές, πελάτες, στρατηγικοί επιχειρηματικοί εταίροι, μεταξύ πολλών άλλων. Το ίδιο ισχύει και για το κοινό στη γεωγραφική περιοχή όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία. Ένα δελτίο τύπου είναι ο πιο σύντομος και εύκολος τρόπος ώστε να ενημερωθούν οι άμεσα ενδιαφερόμενοι. Στόχος είναι η περιστολή της κρίσης στο σύνολο της και όχι απλώς να βελτιωθεί το κλίμα στη παρούσα στιγμή (Coombs)<sup>113</sup>.

Όταν υπάρχει αμφιβολία για το τρόπο αντιμετώπισης μιας κρίσης είναι σημαντικό οι αξίες και το ένστικτο να κατευθύνουν τις αποφάσεις (Coombs)<sup>114</sup>. Αν υπάρχει ένα σχέδιο εκτάκτου ανάγκης, το οποίο είναι δοκιμασμένο σε προσομοιώσεις και εκπαιδευτικές ασκήσεις, σίγουρα θα δημιουργηθεί παράλληλα ένα σύνολο εφικτών επιλογών για άμεση δράση. Αν το τοπίο είναι ζοφερό, τότε το αίσθημα ηθικής για το τί είναι σωστό και τι λάθος αποτελεί ισχυρή πυξίδα.

Ο χρόνος δεν είναι φίλος στη διάρκεια μιας κρίσης. Κάθε μέρα που μια κρίση συνεχίζεται δημιουργεί αρνητική εικόνα για την εταιρεία και παρέχει τη δυνατότητα σε αυτή την εικόνα να εξαπλωθεί. Έτσι, αφού περιοριστεί η κρίση, πρέπει οι κινήσεις να γίνουν γρήγορα και αποφασιστικά για να επιλυθεί (Boin, Lagadec)<sup>115</sup>.

Τα δεδομένα της κρίσης θα αλλάζουν καθώς η κρίση επιλύεται. Η συγκέντρωση πληροφοριών πρέπει αν είναι συνεχής. Με αυτό το τρόπο η ομάδα κρίσεων θα διατηρήσει μια σαφή εικόνα της κατάστασης.

Η αδιάκοπη επικοινωνία θα παρέχει πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους και θα εξαλείψει διαδόσεις και εικασίες. Η κρίση πρέπει αν τεκμηριωθεί και θα επιλυθεί στη συνέχεια. Με αυτό το τρόπο θα αξιολογηθεί η απόδοση μιας ομάδας κρίσεων και η εμπειρία θα αποτελέσει διδαχή για το μέλλον (Ulmer, Sellnow, Seeger)<sup>116</sup>. Πολλές κρίσεις μπορούν να επιλυθούν με την εφαρμογή τεχνικών διαχείρισης κρίσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν τον ορισμό και την ανάγνωση, το σχεδιασμό, τη διαχείριση της εκτέλεσης και την ολοκλήρωση του έργου (Bertand, Lajtha)<sup>117</sup>. Οι άνθρωποι σε περιόδους κρίσεων στρέφονται σε ισχυρούς και έμπειρους ηγέτες, οι οποίοι κάνουν ορατή τη παρουσία τους.

### **2.3.3 Αντιμετώπιση κρίσεων- σχέδιο έκτακτης ανάγκης**

Κάποιοι κίνδυνοι είναι χειρότεροι και περισσότερο δαπανηροί από άλλους και πολλές κρίσεις ξεκινούν ως μικρά προβλήματα. Παρακολουθώντας τα σημάδια των κρίσεων που υποβόσκουν, είναι ευκολότερο να εξουδετερωθούν προτού εξελιχθούν σε επικίνδυνα και πολυδάπανα. Το πιθανότερο είναι η διοίκηση να μην μπορεί να μειώσει σε αποδεκτά επίπεδα τις ενδεχόμενες συνέπειες κάποιων κρίσεων ή τη πιθανότητα να συμβούν (Kash, T., Darling)<sup>118</sup>. Το σχέδιο εκτάκτου ανάγκης περιλαμβάνει την οργάνωση και τη λήψη όσο το δυνατών περισσοτέρων αποφάσεων, προτού συμβεί η κρίση. Ο σχεδιασμός πριν τη κρίση δίνει στους ανθρώπους το χρόνο που χρειάζονται ώστε να εξετάσουν όλες τις δυνατότητες, να επανεξετάσουν τα πράγματα, να συζητήσουν τα πλεονεκτήματα των διαφόρων αντιδράσεων, ακόμη και να δοκιμάσουν την ετοιμότητά τους να δράσουν. Κάθε μια από τις σημαντικές αυτές εργασίες είναι πολύ εύκολο να υλοποιηθεί σε κανονικές περιόδους, ενώ η υλοποίηση της είναι δύσκολη και πιεστική στη διάρκεια μιας κρίσης (Carmmeli, Shaubroeck)<sup>119</sup>.

Σχεδόν κάθε εταιρία εφαρμόζει κάποιας μορφής σχέδιου έκτακτης ανάγκης. Έχοντας επίγνωση των κινδύνων μιας πυρκαγιάς, για παράδειγμα οι επιχειρήσεις διορίζουν φύλακες σε κάθε όροφο του κτιρίου που στεγάζονται τα γραφεία τους και κάνουν περιοδικές ασκήσεις κατάσβεσης πυρκαγιάς. Παρομοίως, ο δήμος του Λονδίνου έχει καταρτίσει σχέδια εκτάκτου ανάγκης για τρομοκρατικές επιθέσεις στο μετρό (Carmmeli, Shaubroeck)<sup>120</sup>.



Τα σχέδια εκτάκτου ανάγκης δεν αποσκοπούν στη πρόληψη κρίσεων. Αντιθέτως, ενεργοποιούνται και τίθενται σε εφαρμογή αφού συμβούν τα γεγονότα. Μπορούν να μειώσουν τις αρνητικές συνέπειες των κρίσεων και να επαναφέρουν τα πράγματα γρηγορότερα στην αρχική τους κατάσταση.

Τα 5 βήματα εκπόνησης του σχεδίου έκτακτης ανάγκης που παρουσιάζονται παρακάτω, έχουν προσαρμοστεί από το Harvard ManageMentor, μια Online παροχή του Harvard Business School Publishing.

- Βήμα 1°. Οργάνωση μιας ομάδας σχεδιασμού
- Βήμα 2°. Συνολική αξιολόγηση του προβλήματος
- Βήμα 3°. Εκπόνηση ενός σχεδίου
- Βήμα 4°. Δοκιμή του σχεδίου
- Βήμα 5°. Ενημέρωση του σχεδίου

#### Βήμα 1°

Ίσως η μεγαλύτερη συνειδητοποίηση στο τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων τη τελευταία δεκαετία είναι ότι οι ομάδες μπορούν να φανούν άκρως αποτελεσματικές στο χειρισμό περίπλοκων, μη τακτικών εργασιών. Η δημιουργία ενός σχεδίου έκτακτης ανάγκης είναι μια από αυτές τις εργασίες. Μια καλά επιλεγμένη ομάδα ενισχύει τη διαδικασία σχεδιασμού με τις επιδεξιότητες και τη διορατικότητα πολλών ανθρώπων. Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να επιστρατεύσει ανθρώπους με πείρα ή ιδιαίτερα ταλέντα που να καλύπτουν κάθε πλευρά μιας ενδεχόμενης κρίσης. Έτσι εξασφαλίζεται ότι τίποτα σημαντικό δεν θα παραληφθεί.

#### Βήμα 2°

Από τη στιγμή που συγκροτηθεί η ομάδα, πρέπει να αξιολογήσει συνολικά το πρόβλημα. Αυτό σημαίνει πως πρέπει να αναλογιστεί όλα εκείνα τα πράγματα που θα μπορούσαν να πάνε στραβά και θα χρειαζόνταν φροντίδα, αν η κρίση συνέβαινε. Στη συνέχεια παρατίθενται μερικές υποδείξεις για τη συνολική αξιολόγηση του προβλήματος.

- Πολλές απόψεις είναι καλύτερες από μια.

- Οργάνωση άτυπων συνεδριών καταγισμού ιδεών για το προσδιορισμό όλων των σημαντικών ζητημάτων είναι απαραίτητη.
- Ένα μέλος της ομάδας είναι χρήσιμο να οριστεί και να συλλέγει τις ιδέες των ανθρώπων, καταγράφοντας τις, σε ένα πίνακα. Επίσης πρέπει να οριστεί κοινός τίτλος για συναφείς ερωτήσεις (π.χ. οι απαντήσεις σε ερωτήματα πελατών και η αντιμετώπιση ερωτημάτων από ρεπόρτερ θα έμπαιναν κάτω από το τίτλο «επικοινωνία»).
- Μόλις η ομάδα αξιολογήσει τα προβλήματα, κρίνεται φρόνιμο να μοιραστούν οι ιδέες, καθώς οι άλλοι υπάλληλοι μπορεί να γνωρίζουν πράγματα που οι υπόλοιποι έχουν παραβλέψει.

### Βήμα 3<sup>ο</sup>

Από τη στιγμή που συγκεντρώθηκαν οι ιδέες και έχουν απολήξει κάποιοι εφικτοί στόχοι, είναι καιρός να εκπονηθεί ένα σχέδιο ώστε να αναπτυχθεί και να προετοιμαστεί ένα σύνολο ενεργειών που θα εξουδετερώσει ή θα περιορίσει κάθε σημαντική πτυχή ενδεχόμενης κρίσης. Και αυτό πρέπει να γίνει από την ομάδα με τις συμβουλές και τη συγκατάθεση των άλλων διευθυντών και υπαλλήλων.

### Βήμα 4<sup>ο</sup>

Το σχέδιο που έχει καταρτιστεί στο χαρτί δεν είναι σίγουρο ότι θα λειτουργήσει στη πράξη, επομένως πρέπει να δοκιμαστεί σε συνθήκες εξομοίωσης. Αυτό ακριβώς συμβαίνει όταν για παράδειγμα πραγματοποιούμε ασκήσεις πυρκαγιάς στα γραφεία και στα σχολεία ή αυτό ακριβώς κάνουν οι ένοπλες δυνάμεις όταν εισάγουν νέους εξοπλισμούς και τακτικές. Η δοκιμή του σχεδίου εκτάκτου ανάγκης δείχνει το καλύτερο τρόπο για να εντοπιστούν οι αδυναμίες και οι ευκαιρίες για τη βελτίωση του σχεδίου. Είναι επίσης ένας πολύ καλός τρόπος για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης στην ικανότητα της εταιρείας να ελέγξει και να κατατροπώσει μια διαφαινόμενη κρίση.

### Βήμα 5<sup>ο</sup>

Αν κάποια εταιρεία διαθέτει ένα σχέδιο εκτάκτου ανάγκης για περιπτώσεις πυρκαγιάς, τότε πιθανότατα έχει ορίσει έναν η δύο επιστάτες σε κάθε όροφο και τους έχει εκπαιδεύσει πως να αντιδράσουν, κατά τον ίδιο τρόπο ο κάθε υπάλληλος έχει εκπαιδευτεί ώστε να βγαίνει από το κτίριο, γρήγορα και με

ασφάλεια. Η ενημέρωση του σχεδίου είναι αναγκαία, αλλά σχεδόν πάντοτε είναι ευκολότερη από την εκπόνηση ενός σχεδίου από την αρχή.

Κάθε σχέδιο εκτάκτου ανάγκης πρέπει να περιλαμβάνει και ένα σχέδιο επικοινωνίας, το οποίο να καθιστά το φορέα ικανό να μιλά προς τους εμπλεκόμενους. Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία τονώνει το ηθικό των υπαλλήλων και βάζει φραγμό στις διαδόσεις που απομυζούν την ενέργεια και συμβαδίζουν με κάθε σοβαρή κρίση. Η αποτελεσματική εξωτερική επικοινωνία βάζει τέλος στις διαδόσεις και στις εικασίες, ενώ καθιστά γνωστό στο κοινό ότι η διοίκηση είναι ενήμερη του προβλήματος, το έχει λάβει σοβαρά υπόψη της και εργάζεται για την επίλυσή του. Οι συμβουλές για σωστή επικοινωνία είναι:

- Πρέπει να διαβιβαστεί ένας μικρός αριθμός προσεκτικά επιλεγμένων μηνυμάτων τα οποία απεικονίζουν προσεκτικά το πρόβλημα και την αντίδραση της εταιρείας. Ο μεγάλος αριθμός μηνυμάτων θα προκαλέσει σύγχυση στο ακροατήριο.
- Κάποιο μεγάλο στέλεχος- όχι κατ'ανάγκη ο διευθύνων σύμβουλος- πρέπει να ορισθεί για να περιγράψει τη γενικότερη εικόνα. Τα τεχνικά ζητήματα, είναι καλό να χειρισθούν άλλοι εκπρόσωποι, οι οποίοι θα γνωρίζουν περισσότερα γι'αυτά τα θέματα και θα εμφανίζουν μεγαλύτερη αξιοπιστία.
- Δεν θα πρέπει κανείς να προσπαθήσει να υποτιμήσει τη κατάσταση και δεν θα πρέπει να κατηγορούνται τα θύματα. Η εταιρεία Firestone δεν ωφελήθηκε από τη θέση που τήρησε όταν αρχικά κατηγόρησε τους πελάτες της για κακή διαχείριση των δικών της ελαττωματικών ελαστικών. Σε αντίθεση, κάποιοι κατασκευαστές σχολικών λεωφορείων με έδρα το Όρεγκον δέχτηκαν την ευθύνη τους για τα ελαττωματικά φρένα, τα οποία παρουσίαζαν πρόβλημα, και έδωσαν όλη τους τη προσοχή στο πρόγραμμα αντικατάστασής τους.
- Είναι καλύτερο όλες οι κακές ειδήσεις να ανακοινώνονται αμέσως και να μην κλονίζεται η αξιοπιστία της εταιρείας.(Harvard Business School)<sup>121</sup>

## **2.4 Διαχείριση της Αντιμετώπισης Κρίσεων**

Αυτό το υποκεφάλαιο μεταφέρει την επικέντρωση από τη μείωση και την ετοιμότητα, στην αντιμετώπιση. Θα ερευνηθούν οι συλλογισμοί σχετικά με τη κρίση, τις εφαρμογές της διαχείρισης αντιμετώπισης κρίσεων και στις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων στις επιχειρήσεις και στη συνέχεια θα αναφερθούμε στα διοικητικά θέματα των κρίσιμων καταστάσεων και θα περιγράψουμε τα συστήματα, τις εργασιακές πρακτικές, τα μέτρα προστασίας και τους τρόπους μείωσης των κρίσιμων καταστάσεων και επιπτώσεων τους στις επιχειρήσεις.

### **2.4.1 Οι συλλογισμοί σχετικά με τη κρίση**

Ένα μεγάλο πρόβλημα, που αντιμετωπίζουν οι διαχειριστές των κρίσεων είναι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αντιμετώπισης, όταν πρώτον δουλεύουν με περιορισμένο χρόνο και αβέβαιες πληροφορίες και δεύτερον όταν γνωρίζουν, ότι ίσως οι πόροι και οι άνθρωποι κινδυνεύουν από τη κρίση τις επιπτώσεις της κρίσης. Οι συλλογισμοί σχετικά με τη Κρίση είναι μια προσέγγιση, η οποία βοηθά τους διαχειριστές να επικεντρωθούν σε εκείνα τα στοιχεία μέσα σε μια κρίσιμη κατάσταση, τα οποία προτείνουν την άριστη διαχειριστική προσέγγιση. (Spillan, Hough)<sup>122</sup>

Οι συλλογισμοί σχετικά με τη Κρίση χρησιμοποιούν τρεις βασικές διανοητικές ερωτήσεις, οι οποίες πρέπει να εμφανίζονται και να επανεμφανίζονται ημιαυτόματα στο μυαλό του διαχειριστή, κατά τη διάρκεια της κρίσης. Αυτές είναι:

- *Πως μπορώ (ή μπορούμε) να κερδίσουμε περισσότερο χρόνο;*
- *Πως μπορώ (ή μπορούμε) να κερδίσουμε περισσότερες πληροφορίες;*
- *Πως μπορώ (ή μπορούμε) να μειώσουμε τις απώλειες ή το κόστος των πόρων;* (Spillan, Hough)<sup>123</sup>

Αυτός ο αναλυτικός υπολογισμός βοηθά στο να χαλαρώνουν οι χρήστες, ενώ ταυτόχρονα διατηρούν τη προσοχή τους σε θέματα κεντρικά με τις διαχειριστικές ευθύνες τους. Απ'αυτήν την άποψη οι Συλλογισμοί σχετικά με τη κρίση, είναι ένας διακόπτης της συμπεριφοράς, η οποία χρησιμοποιεί τις τρεις ερωτήσεις, οι οποίες κατευθύνονται προς τη δράση, για να προωθήσουν μια πιο ήρεμη και πιο σκεπτική απάντηση στο ερέθισμα της κατάστασης. (Spillan, Hough)<sup>124</sup>

Χωρίς εκπαιδευμένες αντιδράσεις αντιμετώπισης, οι διαχειριστές είναι εύκολο να χάσουν τον έλεγχο της κρίσιμης κατάστασης. Με την εκπαίδευση θέλουμε να πούμε, ότι εξοικειωνόμαστε με αυτά που πρέπει να γίνουν, την αύξηση των ικανοτήτων ώστε να μπορούμε να εκτελέσουμε αυτά τα καθήκοντα και την αναζήτηση των κατάλληλων πληροφοριών, οι οποίες μας βοηθούν στο να προβλέψουμε καλύτερα τη κατάσταση. Κατά συνέπεια, η εκπαίδευση και οι ασκήσεις μπορούν να βοηθήσουν τους διαχειριστές, να βρουν περισσότερο χρόνο, ώστε να ανακαλύψουν αλλά και να καλύψουν τις ανάγκες, που θα προκύψουν από μια κρίση. (Lagadec)<sup>125</sup>

Οι διαχειριστές της κρίσης πρέπει να εξασκηθούν σε προσεγγίσεις, όπως οι Συλλογισμοί σχετικά με τη κρίση, για να τους βοηθήσουν να συγκεντρώνονται κατά τη διάρκεια έντονου άγχους και να τους βοηθήσουν να καθορίσουν τη πιο αποδεκτή στρατηγική αντιμετώπισης καθώς και τις ανάλογες ενέργειες. (Spillan, J., Hough)<sup>126</sup>

#### **2.4.1.1 Εφαρμόζοντας τους Συλλογισμούς σχετικά με τη Κρίση.**

Οι Συλλογισμοί σχετικά με τη Κρίση, είναι μια απλή διαδικασία που βοηθά τους χρήστες να βελτιώσουν τις αποφάσεις τους και τις ενέργειες τους. Αν θέλουμε, μια πληθώρα στρατηγικών μπορούν να υποστηρίξουν την επικέντρωση στην απόκτηση χρόνου και πληροφοριών, όπως επίσης και στη μείωση του κόστους από τη χρήση ή την απώλεια των πόρων. (Heath)<sup>127</sup>

Η έρευνα για περισσότερο χρόνο μπορεί να εμπεριέχει τη χρήση των στρατηγικών *της μείωσης του χρόνου και της καθυστέρησης του γεγονότος*. Η έρευνα για περισσότερες πληροφορίες μπορεί να συμπεριλάβει τις στρατηγικές της *αναρρόφησης και των γεγονότων ομιλίας*. Η μείωση του κόστους των πόρων μπορεί να βοηθηθεί από τις στρατηγικές του *στεγανοποιημένου εδάφους και του θετικού κέρδους*. (Mitroff, I., Pauchant, T., Shrivastava)<sup>128</sup>

#### **2.4.2 Η απόκτηση περισσότερου χρόνου**

Ο χρόνος είναι το πιο σημαντικό στοιχείο στη διαχείριση μιας κρίσης. Οι κρίσιμες καταστάσεις είναι στη πραγματικότητα μόλις δύσκολα προβλήματα, αν υπάρχει αρκετά διαθέσιμος χρόνος για ανάλυση και αντιμετώπιση. Κατά συνέπεια, οι διευθυντές και τα στελέχη πρέπει να αναζητούν περισσότερο χρόνο μεταξύ των προειδοποιητικών σημάτων μιας κρίσης και των επιπτώσεων της κρίσιμης κατάστασης. Πολλά από αυτά τα κέρδη μπορούν να αποκτηθούν, με τον προγραμματισμό πριν τη κρίση και την ανάπτυξη της προετοιμασίας και της αντιμετώπισης. Χρόνος μπορεί να κερδηθεί με το να εξοικειωθούμε με τους ρόλους,

τις ενέργειες και τα καθήκοντα που σκιαγραφούνται στα σχέδια και εξασκούνται στις ασκήσεις ετοιμότητας (Elsubbaugh, S., Fildes, R., Rose)<sup>129</sup>. Η εξάσκηση στην προετοιμασία και στα αρχικά καθήκοντα, βοηθά στη μείωση της σπατάλης χρόνου και κατά συνέπεια αυξάνει το χρόνο για την εξέταση της κατάσταση και της λήψης αποφάσεων.

#### **2.4.2.1 Οι στρατηγικές σχετικά με τη μείωση χρόνου**

Μειώνοντας το χρόνο, που χρησιμοποιείται στις προειδοποιήσεις και την ανάπτυξη των σχεδίων, οι διαχειριστές των κρίσεων αυξάνουν το διαθέσιμο χρόνο (αν και είναι πεπερασμένος) μέσα στον οποίο μπορούν να δράσουν και να αντιδράσουν προς τη κρίσιμη κατάσταση. Οι δύο στρατηγικές που μειώνουν την απώλεια του χρόνου είναι:

- Η καλύτερη προετοιμασία, ώστε να καλύψουν τη κατάσταση, και
- Να φτάσουν στη περιοχή της κρίσης, όσο το δυνατόν πιο γρήγορα (Heath)<sup>130</sup>

#### **2.4.2.2 Κατάλληλη Προετοιμασία**

Η προετοιμασία συχνά αντιμετωπίζεται ως μια στατική απόφαση, η οποία αποτελείται από δύο συστατικά:

- Τη τοποθέτηση των πόρων στις βάσεις ή στις περιοχές των ομάδων, και
- Τη προετοιμασία των πόρων, όταν μια κρίσιμη κατάσταση συμβαίνει

Οι δομές της κοινότητας και του οργανισμού αλλάζουν με τη πάροδο του χρόνου και το ίδιο ισχύει για τα περιουσιακά στοιχεία, που βρίσκονται μέσα σε αυτές τις δομές. Κατά συνέπεια, αυτές οι αλλαγές μετατρέπουν την έκθεση στους κινδύνους και το βαθμό ευπάθειας σε ζημιές. Τα σχέδια για τη διαχείριση της κρίσης και η προετοιμασία των πόρων δεν αλλάζουν τόσο συχνά. Καθώς η αντίθεση μεγαλώνει μεταξύ των αλλαγών στις δομές ή των περιουσιακών στοιχείων και του περιεχομένου των σχεδίων για τη κρίσιμη κατάσταση, αλλοιώνεται η ικανότητα για αποτελεσματική αντιμετώπιση. (Heath)<sup>131</sup>

Οι στρατηγικές που αφορούν τη καλύτερη προετοιμασία, ξεκινούν με τη τακτική επίβλεψη των αλλαγών στους οργανισμούς και στις κοινότητες και τη συνεπακόλουθη προσαρμογή των σχεδίων και της προετοιμασίας των πόρων, ώστε να καλύψουν αυτές τις αλλαγές. Οι διαχειριστές της κρίσης πρέπει να σκεφτούν εκλεπτυσμένες προσεγγίσεις για τη διαχείριση της προετοιμασίας, συμπεριλαμβανομένων και των προτεραιοτήτων αντιμετώπισης, των

προτεραιοτήτων των επιχειρήσεων και των στρατηγικών για τη στρατηγική του δυναμικού αποθέματος. (Carmeli, A., Shaubroeck)<sup>132</sup>

#### **2.4.2.3 Στρατηγικές της καθυστέρησης του γεγονότος**

Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν τις ενέργειες, που είναι σχεδιασμένες να καθυστερήσουν τις επιπτώσεις της κρίσιμης κατάστασης, με σκοπό να αποκτηθούν περισσότερες πληροφορίες, να διασωθούν πόροι, να γίνει καλύτερη παράταξη και να ληφθούν καλύτερες αποφάσεις. Κατά συνέπεια, οι περισσότερες στρατηγικές επικεντρώνονται στην:

- Αναβολή των επιπτώσεων ή
- Την επιβράδυνση αυτών των επιπτώσεων.

Οι στρατηγικές της αναβολής και της επιβράδυνσης, αν συνδυαστούν με την καλύτερη προετοιμασία μπορούν να μειώσουν τις επιπτώσεις. (Heath)<sup>133</sup>

#### *Αναβολή των επιπτώσεων*

Πιθανότατα, οι πιο φανερές και οι πιο ορατές στρατηγικές για την αντιμετώπιση της κρίσης, είναι εκείνες που αναβάλουν ή παρακάμπτουν τις επικείμενες επιπτώσεις μιας κρίσης. Αυτές ονομάζονται στρατηγικές περιφρούρησης. Οι στρατηγικές περιφρούρησης είναι χρήσιμες όταν αντιμετωπίζουμε επιπτώσεις από τους σεισμούς η τους ανεμοστρόβιλους – σταμάτημα ή επιβράδυνση της πυρκαγιάς, διαρροή χημικών και πλημμύρες από κατεστραμμένες αποθήκες (Carmeli, A., Shaubroeck)<sup>134</sup>. Για παράδειγμα, το Τόκιο, έχει το πολύ ορατό σύμπλεγμα διαμερισμάτων Shirahige-higashi, το οποίο έχει σχεδιαστεί για να δράσει, ως ένας τοίχος για τη φωτιά, στη περίπτωση που συμβεί ένας μεγάλος σεισμός (Hadfield)<sup>135</sup>.

Οι στρατηγικές της παράκαμψης, υιοθετούν προσεγγίσεις που χρησιμοποιούν τοίχους για να δρομολογήσουν σε μια διαφορετική κατεύθυνση τις συνέπειες. Οι ασπίδες και τα κανάλια για τα ηφαίστεια είναι παραδείγματα τέτοιων στρατηγικών (Robinson)<sup>136</sup>.

Οι στρατηγικές της περιφρούρησης και της παράκαμψης έχουν πολλές μορφές, σε μη υλικές κρίσιμες καταστάσεις. Οι επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιούν ασφαλιστικά μέτρα, συναντήσεις με τους μετόχους, αλλαγή του νομικού προσώπου της εταιρείας. Ανάκληση των προϊόντων, ή αντικατάσταση τους, μείωση ή αναστολή του εμπορίου για να αναβάλουν ή να επαναδρομολογήσουν τις κρίσιμες καταστάσεις για τις επιχειρήσεις-εξαγορά της εταιρείας, ξαφνική απώλεια στις λειτουργίες,

απεργίες, προβλήματα με τα προϊόντα και προβλήματα ελλείμματος με τα έσοδα. (Carmeli, A., Shaubroeck)<sup>137</sup>

### Επιβράδυνση του γεγονότος

Οι στρατηγικές της επιβράδυνσης περιλαμβάνουν τις στρατηγικές ενδυνάμωσης, της δημιουργίας εμποδίων και της μείωσης της έκθεσης των πόρων και των ανθρώπων, στις πηγές της κρίσιμης κατάσταση. Οι στρατηγικές περιλαμβάνουν την οικοδόμηση μακριά από τις περιοχές υψηλού κινδύνου, την οικοδόμηση καλύτερων και πιο ανθεκτικών κτιριακών δομών, τα οποία είναι καλά και για τη χρήση και για την αποφυγή της απειλής (η στρατηγική οικοδόμησης αυτή ονομάζεται «Μακριά, Καλύτερο, Συμβατό» (ΜΚΣ) για την ελάττωση). (Blatz, Haughani)<sup>138</sup>

Η επιβράδυνση επίσης ενισχύεται μέσω των στρατηγικών εκκένωσης. Αυτές οι στρατηγικές έχουν ως σκοπό να επιβραδύνουν την έναρξη μιας κρίσης ή τις συνέπειες αυτής, με το να αντιμετωπίσουν την απειλή, μακριά από τη περιοχή της πιθανής κρίσιμης κατάστασης. (Blatz, Haughani)<sup>139</sup>

Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν στρατηγικές επιβράδυνσης ενάντια συγκεκριμένων απειλών και καταστάσεων. Επιδρομές στο χρηματιστήριο στις μετοχές μιας εταιρείας, η οποία κάνει κινήσεις εχθρικής εξαγοράς, μπορεί να επιβραδύνει τη δραστηριότητα της εξαγοράς. Αντίθεση με προσφυγή στο δικαστήριο μπορεί να επιβραδύνει τις νομικές ενέργειες, αυξάνοντας το βάρος στα άτομα που έκαναν την αρχική προσφυγή να εδραιώσουν τη θέση τους, ενώ ταυτόχρονα κάνουν τη διαδικασία πιο δαπανηρή και πιο χρονοβόρα. (Blatz, Haughani)<sup>140</sup>

## **2.4.3 Η απόκτηση περισσότερων πληροφοριών**

Ένας τρόπος για να αυξήσουμε τη πρόβλεψη και την εξοικείωση με μια κρίσιμη κατάσταση, είναι με το να αυξήσουμε τι συγκεκριμένες πληροφορίες γι' αυτή τη κατάσταση. Χωρίς πληροφορίες οι επιλογές δράσης σπάνια είναι σωστές. Οι διαχειριστές της κρίσης χρειάζονται στρατηγικές, οι οποίες να αυξάνουν τη συλλογή και τον υπολογισμό των πληροφοριών. Οι δύο βασικές στρατηγικές είναι της *αναρρόφησης (extraction strategies)* και των *γεγονότων ομιλίας (talk of events strategies)*. (Preble)<sup>141</sup>

### **2.4.3.1 Οι στρατηγικές αναρρόφησης (extraction strategies)**

Η προσέγγιση θα πρέπει να:

- Είναι εύκολη στη χρήση



- Χρησιμοποιείται σε όσο το δυνατόν περισσότερες πηγές
- Είναι ικανή να συνεχίζει μόνη της, από τη στιγμή που θα ξεκινήσει, και
- Έχει σχεδιαστεί έτσι, ώστε να κατευθύνει τα δεδομένα μέσα σε ένα μοναδικό και κεντρικό συγκεντρωτικό σημείο

Τέτοιες στρατηγικές είναι οι στρατηγικές της «υποκλοπής» και της απορρόφησης, με στόχο να αποσπάσουν πληροφορίες τόσο από μέσα, όσο και από έξω από το κρίσιμο ή το κατεστραμμένο περιβάλλον. (Preble)<sup>142</sup>

#### Οι στρατηγικές της «υποκλοπής»

Οι στρατηγικές της υποκλοπής είναι γνωστές προσεγγίσεις αλλά χρησιμοποιούνται ελάχιστα. Περιλαμβάνουν την «υποκλοπή» πληροφοριών από τα συστήματα επικοινωνίας της κοινότητας, όπως τα τηλεοπτικά προγράμματα, τα ραδιοφωνικά προγράμματα, τα άρθρα των εφημερίδων κ.τ.λ. «υποκλέπτοντας» μέσα στα συστήματα επικοινωνίας, τα στελέχη, οι διευθυντές και οι διαχειριστές της κρίσης μπορούν να κατανοήσουν την εικόνα που υπάρχει για τη κρίση, τις αντιλήψεις και τα πιστεύω των μελών μιας κοινότητας, οι οποίοι βρίσκονται στο περιβάλλον της κρίσης. (Preble)<sup>143</sup>

Οι στρατηγικές της «υποκλοπής» πρέπει να είναι συντονισμένες και συστηματικές. Οι γνώμες των μετόχων πρέπει να λαμβάνονται τακτικά υπόψιν, ώστε να είναι ικανοποιημένοι με τη διαχείριση της κρίσης.

#### Στρατηγικές απορρόφησης

Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν το «καθάρισμα» ή την απορρόφηση των διαθέσιμων πληροφοριών. Δημιουργώντας ένα κενό, οι πληροφορίες «απορροφούνται» μέσα στο σύστημα ταξινόμησης και υπολογισμού. Οι επιχειρηματικοί οργανισμοί μπορεί να ασκήσουν τις στρατηγικές απορρόφησης μέσω του τηλεφωνικού τους κέντρου. Έτσι μπορούν να εξαχθούν πληροφορίες από αυτούς που τηλεφωνούν στον οργανισμό ή που στέλνουν e-mail. (Preble)<sup>144</sup>

#### **2.4.3.2 Γεγονότα Ομιλίας (talk of events strategies)**

Αυτές οι στρατηγικές κερδίζουν πληροφορίες από τα θύματα και τους αυτόπτες μάρτυρες. Οι προσεγγίσεις των γεγονότων ομιλίας, μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν, για να ενημερωθούν οι ανταποκρινόμενοι κατά τη διάρκεια (και

μετά) της συμμετοχής τους στη κρίσιμη κατάσταση. Υπάρχουν δύο βασικές τεχνικές, η λήψη των *υποδειγμάτων απόκρισης* (από τους ανταποκρινόμενους στη περιοχή) και η ανάπτυξη του *υποδείγματος της καταγραφής*, που δίνει την ικανότητα στα άτομα να πάρουν πληροφορίες από τις επαφές τους με τα άτομα τα οποία δεν αντιμετωπίζουν οι ίδιοι τη κατάσταση. (Heath)<sup>145</sup>

#### Υπόδειγμα απόκρισης

Τα υποδείγματα απόκρισης είναι διαδοχικές προσεγγίσεις για τη μετάδοση των πληροφοριών, προς τα άτομα που αντιμετωπίζουν τη κρίση και τις οποίες χρειάζονται να έχουν. Η έμφαση δίνεται στη παρουσίαση συγκεκριμένων πληροφοριών σε συμφωνημένη μορφή. Το υπόδειγμα απόκρισης παρέχει συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με το ποιος κάνει την αναφορά, ποιες πληροφορίες πρέπει να μεταδώσουν και τι θα κάνουν στη συνέχεια.

#### Υπόδειγμα καταγραφής

Τα υποδείγματα καταγραφής βασίζονται στη μορφή των υποδειγμάτων απόκρισης. Ένα καλό υπόδειγμα καταγραφής είναι φιλικό προς το χρήστη, διαδοχικό και εύκολο να το συμπληρώσεις.

Τα υποδείγματα καταγραφής παρέχουν τέσσερα οφέλη για τη διαχείριση των πληροφοριών. Τα οφέλη αυτά είναι:

- Οι ταυτόσημοι τρόποι καταγραφής σημαίνουν, ότι η αξιολόγηση των δεδομένων και ο έλεγχος μπορεί να γίνει πιο γρήγορα, καθώς οι εκτιμητές μπορούν να ελέγξουν γρήγορα την πηγή της πληροφορίας.
- Η χρήση αυτών των προσεγγίσεων εξασφαλίζει, ότι οι περισσότερες από τις πληροφορίες καταγράφονται.
- Ο τρόπος μπορεί να μαθευτεί από αυτούς, που θα το χρησιμοποιήσουν και έτσι μειώνεται ο χρόνος ανταλλαγής των πληροφοριών.
- Η σωστή χρήση μπορεί να ηρεμήσει τους ανθρώπους και να βοηθήσει στη διατήρηση μιας πιο ήρεμης και συγκεκριμένης μετάδοσης πληροφοριών, για τη διαχείριση του γεγονότος. (Heath)<sup>146</sup>

## **2.4.4 Η προστασία των πόρων**

Το τρίτο συστατικό των Συλλογισμών σχετικά με τη Κρίση, επικεντρώνει την προσοχή των διαχειριστών της κρίσης, στη προστασία και τη παράταξη των πόρων. Αυτό διαιρείται σε τρία τμήματα:

- Τη διάσωση των πόρων, που αποτελούνται από μια κρίση ή τον αντίκτυπο μιας κρίσης
- Τη προστασία εκείνων των πόρων, που χρησιμοποιούνται για την επίλυση μιας κρίσης και των επιπτώσεων μιας κρίσης, και
- Τη παράταξη των πόρων για να επιλυθεί μια κρίση και οι επιπτώσεις αυτής.(Mittleton-Kelly)<sup>147</sup>

### **2.4.4.1 Η προστασία των πόρων που χρησιμοποιούνται για την επίλυση μιας κρίσης**

Η βασική εξισορρόπηση του κόστους των πόρων με το κέρδος, φαίνεται στις στρατηγικές του θετικού κέρδους. Αυτές οι στρατηγικές σταθεροποιούν τη προσοχή της διαχείρισης στην εξισορρόπηση του θετικού αποτελέσματος έναντι του κόστους, που η επίτευξη ενός τέτοιου αποτελέσματος μπορεί να επιφέρει. Οι στρατηγικές θετικού κέρδους χρησιμοποιούνται συνήθως, αφού έχει πραγματοποιηθεί στρατηγική στεγανοποιημένου εδάφους.

Για τις επιχειρήσεις, οι στρατηγικές στεγανοποιημένου εδάφους μπορεί να συμπεριλαμβάνουν:

- Την ανάπτυξη στρατηγικών μεγαλύτερης ακρίβειας.
- Τη δημιουργία προστασίας σε στεγανοποιημένες ζώνες ανάμεσα σε περιοχές με επικίνδυνες δραστηριότητες.
- Την απομάκρυνση όλων των προϊόντων που απειλούνται με μόλυνση ή αποτυχία, έτσι ώστε να μην προκληθούν περαιτέρω ζημίες. (Heath)<sup>148</sup>

#### **2.4.4.2 Επικέντρωση στο κέρδος του αποτελέσματος**

Μια στρατηγική θετικού αποτελέσματος είναι απλά η εξισορρόπηση του κέρδους με τη προσπάθεια, αναζητώντας ένα θετικό κέρδος, όταν τα οφέλη υπερσκελίζουν το κόστος (Preble)<sup>149</sup>. Όταν ο χρόνος και οι καταστάσεις το επιτρέπουν, το κόστος των πόρων μπορεί να υπολογιστεί σε μια ανάλυση κόστους- ωφέλειας η και ακόμη με λογιστικές διαδικασίες, οι οποίες αντισταθμίζουν τις πραγματικές οικονομικές δαπάνες έναντι των αναμενόμενων αποδόσεων ή κερδών.

#### **2.4.4.3 Η προστασία των πόρων μέσω της άριστης προετοιμασίας**

Οι διαχειριστές των κρίσεων μπορούν να προσδιορίσουν περιοχές ή δραστηριότητες, στις οποίες η κρίσιμη κατάσταση μπορεί να είναι περισσότερο ευάλωτη και να συγκεντρώσουν τους πόρους τους σε αυτή τη περιοχή, έτσι ώστε η δύναμη των τοπικών πόρων να είναι μεγαλύτερη από την απειλή της κρίσης.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να προσδιορίσουν πλευρές μιας κρίσιμης κατάστασης, οι οποίες μπορούν να μειώσουν τις απειλές και τη ζημία με τη συγκεντρωμένη παράταξη των πόρων. Η απόκτηση μετοχών σε ένα οργανισμό, ο οποίος να κάνει από μόνος του μία εχθρική εξαγορά μπορεί να καταστρέψει την εξαγορά. Η συγκέντρωση των πόρων για τη δημιουργία προϊόντων, που αντιστέκονται στη μόλυνση, μπορεί να μειώσει την απειλή της μόλυνσης των προϊόντων. Μια συγκέντρωση των πόρων, για να επιλυθούν οι διαφορές μεταξύ των ομάδων πίεσης και του οργανισμού, μπορεί να περιορίσει τη προσβολή της εικόνας του οργανισμού. Το να σταματήσει ο οργανισμός μια διαρροή μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικό από το να παρατάξει τους πόρους της για το καθαρισμό μιας ευρύτερης περιοχής από τη διαρροή.

#### **2.4.4.4 Εναύσματα για κλιμάκωση της αντιμετώπισης της διαχείρισης κρίσεων.**

Για να υπάρχει ικανοποιητική αντιμετώπιση, οι διαχειριστές των κρίσεων χρειάζονται ένα γρήγορο τρόπο, μέσω του οποίου η αντιμετώπιση να μπορεί να αναβαθμιστεί ή να κλιμακωθεί. Η διαδικασία κλιμάκωσης είναι σημαντική για οποιαδήποτε ενοποιημένη διαχείριση της αντιμετώπισης, η οποία ενώνει ένα σύνολο ομάδων. Πολλές επαγγελματικές ομάδες αντιμετώπισης έχουν δημιουργήσει εσωτερικές διαδικασίες κλιμάκωσης. Για παράδειγμα, η πυροσβεστική χρησιμοποιεί ένα σύστημα

αναβαθμισμένων συναγερμών. Με κάθε αναβάθμιση, είναι διαθέσιμοι περισσότεροι πόροι και ένας ανώτερος διαχειριστής της κρίσης. (Mittleton-Kelly)<sup>150</sup>

Πολύ συχνά οι αποφάσεις κλιμάκωσης εξαρτώνται από την υποκειμενική και αντικειμενική ικανότητα απόφασης του διαχειριστή της κρίσης. Ο προβληματισμός των διαχειριστών για την απώλεια του γοήτρου και η έλλειψη των διαδικασιών κλιμάκωσης, μπορούν να εμποδίσουν τη ταχεία για να ανταποκριθούν στη κρίσιμη κατάσταση (Mittleton-Kelly)<sup>151</sup>. Η προσεκτική μελέτη της διαρροής του πετρελαίου της Exxon Valdez (Harrald, Marcus, Wallace)<sup>152</sup>, δείχνει τα παρόμοια σημάδια της έλλειψης ταχείας κλιμάκωσης ως προς την ικανοποιητική αντιμετώπιση του γεγονότος.

Μία άλλη προσέγγιση υπολογίζει τους εξωτερικούς υπολογισμούς μιας κρίσιμης κατάστασης. Ως ένα παράδειγμα, η προσέγγιση των πόρων της κρίσης και τα εναύσματα κλιμάκωσης χρησιμοποιούν υπολογισμούς για να δημιουργήσουν ένα άθροισμα. Οι υπολογισμοί καλύπτουν:

- Το μέγεθος της κρίσης
- Το βαθμό της απειλής
- Τους πόρους που χρειάζονται
- Τη περιοχή που εκτίθεται σε κίνδυνο.
- Την υπολογισμένη ικανότητα να ανταποκριθούν (Mitroff)<sup>153</sup>

Οι διαχειριστές κάνουν γρήγορα τον υπολογισμό, συνδυάζουν το άθροισμα και ελέγχουν το αποτέλεσμα σύμφωνα με ένα προκαθορισμένο πίνακα κλιμάκωσης. Το άθροισμα υποδηλώνει το πιθανό επίπεδο αντιμετώπισης και τη ποσότητα των πόρων που θα χρειαστούν. Οι διαχειριστές μπορούν να υπολογίσουν με λάθος τρόπο τη κατάσταση, εάν δεν υπάρχει τακτική εκπαίδευση, αν δεν χρησιμοποιούνται τα σενάρια και οι πραγματικές κρίσιμες καταστάσεις ως έναν τρόπο καθορισμού των μεγάλων, μετρίων ή μικρών υπολογισμών και το βαθμό ικανότητας της αντιμετώπισης. (Mitroff)<sup>154</sup>

#### **2.4.4.5 Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων για τις επιχειρήσεις.**

Η βασική αποστολή των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία ευημερίας για όλους τους μετόχους της (πελάτες, προσωπικό, πιστωτές, οφειλέτες, ιδιοκτήτες και κατόχους μετοχών). Η βασική αποστολή της διαχείρισης της κρίσης για τους διαχειριστές των

επιχειρήσεων είναι κατά συνέπεια απλή- να ξαναφέρουν την επιχείρηση σε εκείνη τη κατάσταση της δημιουργίας ευημερίας για τους μετόχους της (Kouzman, Jarman, Rosenthan)<sup>155</sup>. Σε πολλές περιπτώσεις, η βασική αποστολή διαταράσσεται από ένα πιο άμεσο πρόβλημα, όπως η επιβίωση της επιχείρησης. Η αλλαγή της έμφασης ως προς την αποστολή της επιχείρησης, από τη δημιουργία της ευημερίας στην επιβίωση, μπορεί να εξαναγκάσει σε μια ασυνείδητη και πιθανά μοιραία αλλαγή στην επιλογή των καθηκόντων. Η επικέντρωση στην επιβίωση μπορεί να αγνοήσει αποφάσεις και καθήκοντα, τα οποία θα συνέχιζαν τη δημιουργία ευημερίας για την επιχείρηση (Kouzman, Jarman, Rosenthan)<sup>156</sup>.

Μπορούμε εύκολα να δούμε παραδείγματα από τα αποτελέσματα της αλλαγής στην αποστολή. Μια επιχείρηση, η οποία πολύ εύκολα επικεντρώνεται στην επανασυγκρότηση των πόρων της και στην ανοικοδόμηση των δομών της, μετά από μια μεγάλη καταστροφή μπορεί να αποτύχει, γιατί οι πελάτες αυτής της επιχείρησης δεν ενδιαφέρονται και τόσο πολύ όσο πριν. Η συνεπακόλουθη απώλεια της ροής των χρημάτων οδηγεί σε «θάνατο» την επιχείρηση (Kouzman, Jarman, Rosenthan)<sup>157</sup>.

Ένα παράδειγμα δείχνει την αξία του να υπολογίζουμε τις απόψεις των μετόχων. Στις 28 Σεπτεμβρίου του 1982, η Johnsons & Johnsons είχε 35% μερίδιο στην αγορά, ως προς τα αναλγητικά φάρμακα των ΗΠΑ, αξία που έφτανε κατά προσέγγιση τα 450 εκατομμύρια δολάρια. Μεταξύ της 29<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου και της 1<sup>ης</sup> Οκτωβρίου, επτά άνθρωποι πεθάναν στο Σικάγο, αφού ήπιαν τις κάψουλες Tylenol Extra Strength, οι οποίες είχαν νοθευτεί με άλας υδροκυανίου. Το εν λόγω δηλητήριο είχε εισαχθεί σε αυτές τις κάψουλες, και έτσι μόλις το θέμα έλαβε έκταση οι πωλήσεις σημείωσαν μια πτώση της τάξεως του 87%. Επιπλέον το αποτέλεσμα της δηλητηριάσεως στην εταιρεία ήταν μια πτώση της αξίας της στο χρηματιστήριο της Wall Street της τάξεως του 20%. Η J&J ανακάλεσε και κατέστρεψε 22 εκατομμύρια μπουκάλια Tylenol.

Η εταιρεία επαναισιήγαγε το προϊόν με κάψουλες που είχαν τριπλή επικάλυψη για αποφυγή αλλοίωσης. Έπειτα επαναισιήγαγε το προϊόν ως μια ενιαία κάψουλα και διαφήμισε τα ασφαλή χαρακτηριστικά της. Μέσα σε 5 μήνες η J&J ανέκτησε το 70% του μεριδίου της στην αγορά. Η διοίκηση της, έκανε τα δύο πιο αποτελεσματικά βήματα σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης: ανακάλεσε ολόκληρη τη ποσότητα του προϊόντος και διασφάλισε, ώστε οι μελλοντικοί παίκτες ή χρήστες να ενημερωθούν γρήγορα. Δουλεύοντας από τη μεριά της άποψης των καταναλωτών τους (φόβος για την έκθεση σε κίνδυνο της ζωής τους) και μετά διαφημίζοντας τη μειωμένη έκθεση της ζωής και της υγείας τους σε κίνδυνο, ως ένα θετικό σημείο της

επαναδημιουργίας του προϊόντος τους, η επιχείρηση ήταν εύκολο να παραμείνει αξιόχρηη και να ξανακερδίσει το μερίδιό της στην αγορά. (Berg, Robb)<sup>158</sup>

Οι σχεδιαστές, τα στελέχη και οι διευθυντές συχνά προγραμματίζουν φτωχά, ως προς τον υπολογισμό αυτών των μετόχων, που δεν είναι μέρος της προσπάθειας της αντιμετώπισης ή της ανάκαμψης. Ως αποτέλεσμα οι οργανισμοί διακινδυνεύουν να:

- Χάσουν το σκοπό της αποστολής τους
- Να ρίξουν το ηθικό αυτών που δεν απασχολούνται με τίποτα και να αρχίσουν να αισθάνονται ότι δεν είναι τόσο απαραίτητοι και χωρίς σκοπό.
- Να χάσουν τη παρουσία των μετόχων τους, καθώς το προσωπικό χάνει το σκοπό του και οι πελάτες αποσύρουν τις συνήθειές τους και την υποστήριξη τους. (Calman, K., Smith)<sup>159</sup>

Με το να εμπλέξουν όσο το δυνατόν περισσότερους μετόχους στις ενέργειες αντιμετώπισης- ανάκαμψης, οι διαχειριστές μπορούν να κερδίσουν μεγαλύτερα επίπεδα προσπάθειας και δέσμευσης απ' ό,τι αναμένεται συνήθως. Αυτή η προσπάθεια μπορεί να βελτιώσει την αξία και την εικόνα του οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα οι διευθυντές και τα στελέχη πρέπει να σκεφτούν πιο καλά, ώστε να χρησιμοποιήσουν και το προσωπικό τους, που δεν έχει καμία σχέση με την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη. Αυτά τα άτομα συχνά περιθωριοποιούνται με το να κρατιούνται στην άκρη ή να τους δίνονται καθήκοντα ανάκαμψης, που θα ήταν καλύτερα να έχουν δοθεί σε εξειδικευμένους υπαλλήλους, οι οποίοι δεν ανήκουν στον οργανισμό. Οι διαχειριστές θα ανακαλύψουν, ότι κατά τη διάρκεια της αντιμετώπισης υπάρχει μεγαλύτερη ροή ρευστού και λιγότερες απώλειες στο προσωπικό και τους πελάτες. (Calman, Smith)<sup>160</sup>

Οι σχεδιαστές και οι διαχειριστές έχουν τη τάση να αγνοούν ή να βλέπουν επιφανειακά την ανάγκη για προσαρμογή, ώστε να συμμετέχουν όλοι σε μια κρίση, συμπεριλαμβανομένου του εαυτού τους. Απομακρύνοντας τη βοήθεια ή τη συμβουλή για τη κρίση, τα καθήκοντα της αντιμετώπισης και ανάκαμψης μπορούν να μειωθούν, καθώς αυτοί που συμμετέχουν μπορεί να αποσπαστεί η προσοχή τους από τις δικές τους ανάγκες, να υπολογίσουν και να αφομοιώσουν τα ερεθίσματα που έλαβαν κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Οι διαχειριστές πρέπει να ενσωματώσουν τις διαδικασίες, που θα επιτρέψουν την προσαρμογή και τη «συμβουλή» όποτε και όπου χρειάζεται. (Calman, Smith)<sup>161</sup>

## 2.4.5 Διαχείριση μείωσης της Κρίσης

Η διαχείριση μείωσης της κρίσης είναι επικεντρωμένη σε οποιοδήποτε αποτελεσματικό πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων, γιατί όταν μειώνονται οι κίνδυνοι, η σπατάλη του χρόνου και η φτωχή διαχείριση των πόρων, θα εμφανιστούν τελικά λιγότερες κρίσιμες καταστάσεις και παρόμοια θα μειωθούν και οι επιπτώσεις από αυτές. Η προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιήσει το μοντέλο των 4R που έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Μπορούν να εφαρμοστούν τέσσερις αλληλένδετες εφαρμογές κατά την εξέταση της μείωσης, της ετοιμότητας, της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης. Αυτές είναι οι εξής:

- Το περιβάλλον, μέσα στο οποίο θα προκύψει η κρίση
- Τα κτήρια και οι εγκαταστάσεις, που παράγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.
- Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία και διατήρηση των κτηρίων των εγκαταστάσεων, των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Οι Άνθρωποι που έρχονται σε επαφή με τα συστήματα και τις δομές (διευθυντές, εργάτες, χρήστες, θεατές, πελάτες, προμηθευτές), οι οποίοι μπορούν να εμπλακούν σε μια κρίσιμη κατάσταση και στις επιπτώσεις της. (Sapriel)<sup>162</sup>

Είναι αναμενόμενο αυτά τα τέσσερα χαρακτηριστικά, να είναι τα σημεία-κλειδιά για την αποτελεσματική αξιολόγηση της διαχείρισης των κρίσεων και των αιτιών που οδηγούν σε μια κρίσιμη κατάσταση. Αυτό συμβαίνει γιατί αυτά είναι τα σημαντικά στοιχεία που είναι παρόντα, όταν συμβαίνει μια κρίση.

Όταν τα τέσσερα αυτά χαρακτηριστικά τοποθετούνται μέσα στα συστατικά του μοντέλου 4R, μπορούν να προσδιοριστούν σε 16 πιθανές δραστηριότητες, με σκοπό τη διαχείριση της μείωσης. Το απλό μήνυμα της διαχείρισης της μείωσης είναι: μειώστε τις πηγές των κρίσιμων καταστάσεων και έτσι θα μειωθεί το κόστος για τον οργανισμό. (Sapriel)<sup>163</sup>

### 2.4.5.1 Το φυσικό και το αρχιτεκτονικό περιβάλλον (κτιριακές εγκαταστάσεις)

Οι στρατηγικές με σκοπό τον κατευνασμό, δημιουργούν τη πρωταρχική προσέγγιση για τη μείωση των κρίσιμων καταστάσεων και των επιπτώσεων τους. Αυτό γίνεται με σκοπό, ο οργανισμός να είναι περισσότερο ικανός να λειτουργεί συνεχώς και με ασφάλεια και κατά συνέπεια τα προϊόντα που δημιουργούνται από τον οργανισμό, να συνεχίσουν να παράγονται (είτε πρόκειται για υπηρεσία, κέρδος ή τρόπο ζωής).



Οι οργανισμοί επίσης πρέπει να εκπληρώνουν τις νομικές απαιτήσεις και τις υποχρεώσεις τους προς την κυβέρνηση (όπως για παράδειγμα, το καθήκον να φροντίζουν) ή να προστατεύουν τους οργανισμούς από εγκληματικές ενέργειες ή άλλες δικαστικές ενέργειες.

Μια στρατηγική για τη μείωση, η οποία ισχύει για όλο τον κόσμο και τις επιχειρήσεις είναι οι αρχές μείωσης του ABC. Το ABC αναφέρεται στο «μακριά (Away), καλύτερο (Better), κατάλληλο (Compatible)», θυμίζοντας στους διευθυντές ότι η καλύτερη διαχείριση των κρίσεων θα ήταν να χτιστούν κτήρια έτσι ώστε:

- Μακριά από τις πηγές κινδύνου ή της απειλής.
- Καλύτερα από το αναμενόμενο επίπεδο, για να αντισταθούν στις πηγές του κινδύνου ή της απειλής.
- Κατάλληλα για τα χαρακτηριστικά του σχεδιασμού, που θα αντισταθεί ή θα εξοστρακίσει καλύτερα τις πηγές του κινδύνου ή της απειλής. (Bayrak)<sup>164</sup>

Η χρήση αυτών των τριών βημάτων είναι πιο φανερή για το φυσικό περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχουν οι οργανισμοί. Εξετάζοντας το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται ο οργανισμός (ή το περιβάλλον μέσα στο οποίο στεγάζεται ο οργανισμός) οι διευθυντές μπορούν να προσδιορίσουν τα μέρη, που διατρέχουν τους μικρότερους κινδύνους να αντιμετωπίσουν κρίσεις. Από γεωφυσικής πλευράς, οι τοποθεσίες που αντιστέκονται στις σεισμικές δονήσεις (όπως βραχώδεις περιοχές) είναι προτιμότερες από τις τοποθεσίες που ενισχύουν τέτοιου είδους δονήσεις (άργιλος, άμμος, χωματερές). Οι περισσότερες μεγάλες πόλεις έχουν χτιστεί πάνω από προηγούμενες και έτσι εκθέτουν τους κατοίκους τους σε αυξανόμενη απειλή απώλειας των πόρων τους και της ζωής τους.

Κατά συνέπεια, πολλές κυβερνήσεις προσπαθούν να χτίσουν («Καλύτερα») και πιο φυσικά («Κατάλληλα») κτήρια. Κατασκευάζουν αντισεισμικά κτήρια, αναλαμβάνουν προγράμματα αποχέτευσης και χτίζουν φράγματα (τα οποία ωφελούν σε πολλές περιπτώσεις τον υδροηλεκτρισμό και τη προμήθεια νερού). Τέτοιες ενέργειες δεν απομακρύνουν ούτε μειώνουν πάντα τις πηγές των κινδύνων ή των απειλών. Τα φράγματα, για παράδειγμα μπορεί να πλημμυρίσουν τις περιοχές πίσω από το σημείο του φράγματος σε τέτοιο βαθμό, που ποτέ πριν δεν είχε ξαναγίνει. Μερικά φράγματα είχαν ως αποτέλεσμα ακόμη και τη σεισμική δραστηριότητα.

Η τροποποίηση του περιβάλλοντος μπορεί να έχει συνέπειες ακόμη και στην σύνθεση μιας κρίσης. Τροποποιήσεις που αφορούν στην καλύτερη κατασκευή

κτηρίων, μπορούν να αυξήσουν το άμεσο κόστος καθώς απαιτούνται καλύτερα μέσα και καλύτερη ποιότητα αυτών των κτηρίων. Αυτή η προσέγγιση επίσης, αν τα κτήρια δεν ανταποκριθούν στη κρίση, μπορεί να οδηγήσει σε έμμεση αύξηση του κόστους. Τα κτήρια π.χ. που έχουν κατασκευαστεί για να αντέξουν στους σεισμούς, μπορούν ακόμη και αυτά να πληγούν και να χρειάζονται επιδιόρθωση ή και αντικατάσταση. Εξ αιτίας της αυξημένης στερεότητας αυτών των κτηρίων, η επιδιόρθωση ή η κατεδάφιση είναι πιο δαπανηρή. (Bayrak)<sup>165</sup>

Κατάλληλες θεωρούνται οι στρατηγικές, όταν οι διευθυντές αναζητούν λύσεις για τις σημαντικότερες πηγές των κινδύνων και για το περιβάλλον, έτσι ώστε να μειωθούν οι επιπτώσεις από τις απειλές και τα ατυχήματα.

Οι κατάλληλες στρατηγικές αναζητούν τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να εξοστρακιστούν ή να αποφευχθούν οι επιπτώσεις από τη ζημιά, χρησιμοποιώντας τα σχήματα και τα υλικά, που υπάρχουν φυσικά στο περιβάλλον.

Μέχρι στιγμής, έχουμε εξετάσει το περιβάλλον και τις απειλές από την άποψη της γεωφυσικής τους θέσης και των φυσικών καταστροφών. Ωστόσο οι ίδιες τρεις αρχές μπορούν να εφαρμοστούν εύκολα στις δομές των κτηρίων και σε λιγότερο απτές τοποθεσίες. Από τη στιγμή που έχει αξιολογηθεί η δομή του κτηρίου, η οποία φιλοξενεί τον οργανισμό έναντι του τριγύρω περιβάλλοντος, μπορούν να αξιολογηθούν επίσης μέρη μέσα στην ίδια τη δομή. Συγκεκριμένα μέρη μπορούν να απομακρυνθούν από τη περιοχή των απειλών αυτών των τοποθεσιών. Οι επικίνδυνες βιομηχανίες και οι τοποθεσίες στις οποίες βρίσκονται αποθήκες χημικών προϊόντων, είναι καλύτερα να είναι απομακρυσμένες από τις πόλεις. Οι διευθυντές μπορούν να επιλέξουν τις περιοχές, που δεν έχουν επιπρόσθετα τρωτά σημεία-φυσικές καταστροφές, που είναι κοντά σε αεροδρόμια ή σε επικίνδυνες περιοχές. Έτσι λοιπόν, οι στρατηγικές «Χτίστε Μακριά» ισχύουν και εδώ και θα πρέπει να εφαρμόζονται για το ένα δωμάτιο μετά το άλλο, για το ένα πάτωμα μετά το άλλο, για το ένα κτήριο μετά το άλλο. (Bayrak)<sup>166</sup>

Υπάρχουν ακόμη λίγες κρίσιμες φυσικές καταστάσεις, που μπορούν να ευεργετηθούν από τις αρχές του ABC. Η εχθρική εξαγορά της εταιρείας για παράδειγμα, μπορεί να είναι λιγότερο πιθανή, εάν οι οργανισμοί αποφύγουν τις δηλώσεις που τους κάνουν πιο ελκυστικούς για τους αγοραστές (συνήθως ότι εκτελούν σε μικρό βαθμό τα καθήκοντα τους και ότι έχουν μεγάλη περιουσία) (Bayrak)<sup>167</sup>. Οι επιπτώσεις από τις βίαιες και τις τρομοκρατικές δραστηριότητες μπορεί να μειωθούν αν χρησιμοποιήσουν πιο ασφαλή σχέδια και αν οικοδομήσουν μακριά από της πηγές ενός τέτοιου κινδύνου. Η αποτυχία των προϊόντων και η

νόθευση μπορούν να μειωθούν με τον καλύτερο σχεδιασμό των προϊόντων, αν προστατευθούν κάποια χαρακτηριστικά ασφαλείας και κατασκευαστεί η συσκευασία, έτσι, ώστε να είναι αδύνατον να αλλοιωθεί (Bayrak)<sup>168</sup>. Η απώλεια της υπόληψης και της εικόνας του οργανισμού μπορεί να μειωθεί αν αποφευχθούν τα θέματα και οι πρακτικές που εξάπτουν τις ομάδες πίεσης, αν δημιουργηθεί μεγαλύτερη αποδοχή για το εμπορικό είδος και αν ο οργανισμός δουλεύει με τις ομάδες της γύρω κοινότητας να φαίνεται ότι δείχνει ενδιαφέρον για τις επιθυμίες αυτών των ομάδων.

#### **2.4.5.2 Συστήματα**

Συστήματα είναι εκείνες οι διαδικασίες που εγκαθιδρύουν και ρυθμίζουν τις λειτουργίες και τις ενέργειες που αναλαμβάνουν οι οργανισμοί (Jordan)<sup>169</sup>. Ολοφάνερα είναι τα συστήματα επικοινωνίας και πληροφορικής (υπολογιστές) και οποιαδήποτε γραμμή παραγωγής σε μια βιομηχανία. Αυτές οι διαδικασίες μπορεί να γίνουν πιο ανθεκτικές και πιο ασφαλείς ως προς τις κρίσεις, εξετάζοντας το πως:

- Αυτά τα συστήματα μπορούν να προκαλέσουν την εμφάνιση κρίσιμων καταστάσεων
- Κάτω από ποιες συνθήκες θα αποτύχουν αυτά τα συστήματα.
- Ποίες επιπτώσεις ζημιώνουν χαρακτηριστικά των συστημάτων αυτών όπως το περιβάλλον, τα κτήρια, οι άνθρωποι.
- Τι μπορεί να γίνει για να εξαλειφθούν, να μειωθούν ή να αντισταθμιστούν οι αιτίες, οι αποτυχίες στις τεχνικές και η ζημία στα προηγούμενα τρία σημεία. (Bayrak)<sup>170</sup>

Τα συστήματα μπορούν να γίνουν περισσότερο ανθεκτικά στις κρίσεις και μπορούν να μειωθούν ή να εξαλειφθούν οι πηγές του κινδύνου και της απειλής, όταν ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και η διατήρηση των συστημάτων ενσωματώνουν έναν αριθμό χαρακτηριστικών. Σε αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται:

- Η διατήρηση της διαδικασίας ή του συστήματος σε απλή και άμεση μορφή. Όπου είναι εφικτό, θα πρέπει να γίνει χρήση των συστημάτων που είναι αφοσιωμένα σε ένα μόνο θέμα αντί των πολύπλοκων, πολύ-λειτουργικών συστημάτων.
- Το προσωπικό χρειάζεται εκπαίδευση και να χρησιμοποιηθούν οι πρακτικές σωστής χρήσης των συστημάτων.

- Όπου είναι εφικτό να εξασφαλιστεί η υπεραφθονία του συστήματος (μεγαλύτερη χωρητικότητα λειτουργίας και παραπάνω από ένας τρόπος ανάληψης της διαδικασίας).
- Θα πρέπει να γίνει διασφάλιση ότι το περιβάλλον και το κτήριο δεν μειώνει την αποτελεσματικότητα του συστήματος και των λειτουργικών πρακτικών του συστήματος. (Bayrak)<sup>171</sup>

Παρατηρώντας αυτές τις βασικές αρχές και αναπτύσσοντας άλλες αρχές, που αντικατοπτρίζουν τις ειδικές λειτουργίες ενός οργανισμού, οι διευθυντές μπορούν να εξαλείψουν και να μειώσουν τις πηγές της κρίσης που μπορεί να είναι παρούσες μέσα στα συστήματα (ή να τα απειλούν).

#### **2.4.5.3 Άνθρωποι**

Η διαχείριση μείωσης της κρίσης μπορεί να βρει αποτελεσματικούς τρόπους μείωσης της παρουσίας και των επιπτώσεων μιας κρίσιμης κατάστασης, παρατηρώντας το πώς τα άτομα που αλληλεπιδρούν μέσα στον οργανισμό ή που είναι μέλη του οργανισμού, μπορούν να εκπαιδευτούν και να βοηθούν τους άλλους στα καθήκοντά τους. Όπως ισχύει για τα συστήματα και τις δομές, οι διευθυντές χρησιμοποιούν παρόμοιες προσεγγίσεις όπως με την ανάλυση των επιπτώσεων για τους μετόχους, ώστε να προσδιορίσουν και μετά να διαχειριστούν αυτούς τους παράγοντες.

Τέσσερις βασικές περιοχές δράσεις είναι:

- Οι εργασιακές πρακτικές.
- Η απόκτηση ικανοτήτων
- Τα μέτρα προστασίας και ασφάλειας, και
- Η ομαδική εκπαίδευση για τη διαχείριση των καθηκόντων.

Ενώ και άλλες περιοχές μπορεί να εμφανιστούν σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό, η προσπάθεια των διευθυντών σε αυτές τις περιοχές μπορεί να μειώσει τις επιπτώσεις και τη φύση των κρίσιμων καταστάσεων. (Smith)<sup>172</sup>

##### **2.4.5.3.1 Οι εργασιακές πρακτικές**

Με το να διασφαλίζουν ότι οι εργασιακές πρακτικές ελέγχονται τακτικά ως προς την ασφάλεια και την αποτελεσματική διαχείριση των προϊόντων, οι διευθυντές μπορούν να μειώσουν τις απώλειες, όχι μόνο από την άποψη των μειωμένων περιστατικών

των κρίσιμων καταστάσεων αλλά επίσης από την άποψη των χαμένων εργατωρών, των ατελών προϊόντων και πόρων, που μπορεί να χαθούν από τις ζημιωμένες εγκαταστάσεις και υλικά. Οι έλεγχοι βοηθούν στην εγκαθίδρυση ασφαλών πρακτικών και μπορούν να καθορίσουν αν οι εγκαταστάσεις και τα κτήρια μπορούν να σχεδιαστούν καλύτερα για να καλύψουν τα καθήκοντα και τις ανάγκες λειτουργίας.

Μέρος αυτής της προσέγγισης σημαίνει ότι τα μέλη του προσωπικού είναι ικανοποιητικά εκπαιδευμένα, ότι όλοι είναι προστατευμένοι από τους κινδύνους και ότι οι ευπαθείς τοποθεσίες μέσα στον οργανισμό είναι κατάλληλα διασφαλισμένες από μια αυθαίρετη παρουσία. (Smith)<sup>173</sup>

#### **2.4.5.3.2 Απόκτηση ικανοτήτων**

Οι άνθρωποι χρειάζονται κατάλληλη εκπαίδευση όχι μόνο για τις εργασιακές πρακτικές αλλά επίσης και για τις ικανότητες που σχετίζονται με αυτές. Αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνει ικανότητες επιβίωσης και ικανότητες αλληλεπίδρασης (αντιμετωπίζοντας μια απειλητική κατάσταση). Οι διευθυντές πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι ικανότητες, που απαιτούνται από το συγκεκριμένο τομέα παραγωγής και από τους νόμους του κράτους διατηρούνται στα επικυρωμένα ή ρυθμισμένα πρότυπα και ότι γίνεται τακτικά η εξάσκηση της απόκτησης των ικανοτήτων. (Smith)<sup>174</sup>

#### **2.4.5.3.3 Μέτρα προστασίας και ασφάλειας**

Οι οργανισμοί αναμένουν από τους μετόχους τους να διατηρήσουν τις ασφαλείς εργασιακές πρακτικές και να αναλάβουν τα κατάλληλα καθήκοντα, χρησιμοποιώντας τα απαραίτητα εργαλεία και φορώντας ή χρησιμοποιώντας τον απαιτούμενο εξοπλισμό ασφαλείας. Οι διευθυντές πρέπει να αναζητούν εγκαταστάσεις και κτήρια που να είναι ανθεκτικά στις κρίσεις, όπως επίσης να αναπτύσσουν και να χρησιμοποιούν τις ικανότητες δράσης για μείωση το αντίκτυπου στους ανθρώπους, που ανήκουν ή σχετίζονται με τον οργανισμό. (Smith)<sup>175</sup>

Ένα βασικό μέτρο είναι το να έχει προβλεφτεί η διαδικασία εκκένωσης του χώρου, πιο λεπτομερειακά και πιο αποτελεσματικά από τη πολιτική που συνήθως ακολουθείται (Smith)<sup>176</sup>. Μια προσέγγιση είναι η υιοθέτηση μιας φάσης εξέλιξης που να περιγράφει όλη τη διαδικασία εκκένωσης του χώρου.

Με αυτούς τους κανόνες που αναφέραμε παραπάνω, το κόστος μιας φυσικής καταστροφής μπορεί να μειωθεί εντυπωσιακά και να αυξηθεί η ασφάλεια του περιβάλλοντος (Smith)<sup>177</sup>.

#### **2.4.5.3.4 Ομαδική εκπαίδευση για τη διαχείριση των καθηκόντων**

Πολλοί οργανισμοί βασίζονται στην ομαδική δουλειά των ανθρώπων για να αποκτήσουν πολύπλοκα ή και δυνητικά επικίνδυνα προϊόντα ή σκοπούς. Τα πληρώματα πτήσεων στα αεροπλάνα, οι εργάτες στις πλατφόρμες πετρελαίου και το προσωπικό, που εργάζεται σε περιοχές πυρηνικής ενέργειας είναι παραδείγματα τέτοιων ομάδων (Nikolic, Savic, Stankovic)<sup>178</sup>. Παρομοίως τα πρακτορεία για την επαγγελματική αντιμετώπιση και οι ομάδες διαχείρισης της κρίσης μπορούν επίσης να επωφεληθούν από την ομαδική εκπαίδευση.

Για να σκεφτούν οποιαδήποτε τέτοια εκπαίδευση, οι διευθυντές πρέπει να σκεφτούν προσεκτικά:

- Το σκοπό της εκπαίδευσης.
- Το ποιος αναλαμβάνει την εκπαίδευση και
- Τις χρήσεις όπου θα εφαρμοστεί η εκπαίδευση (εκτός της βελτίωσης της ομάδας).

Θα πρέπει αν υπάρξει μεγάλη φροντίδα, διαφορετικά αυτοί που θα αναλάβουν αυτή την εκπαίδευση μπορεί να αντισταθούν εξ' αιτίας του ότι δεν εμπιστεύονται και περιφρονούν αυτό που συχνά θεωρείται επίπονη και ασαφής ιδέα (Nikolic, Savic, Stankovic)<sup>179</sup>.

Η εκπαίδευση θα πρέπει να επικεντρωθεί στην καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων χρησιμοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους και λαμβάνοντας από την ομάδα το μέγιστο των ικανοτήτων της. Οι εκπαιδευτές θα πρέπει να κατανοούν τις αρχές που εμπεριέχονται και να έχουν κατανόηση για το πώς οι άνθρωποι αντιδρούν κάτω από στρες μέσα στους οργανισμούς. Δεν είναι αρκετό το να έχουν μια ακαδημαϊκή ή οργανωτική γνώση. Οι διευθυντές θα πρέπει να εξασφαλίσουν ότι η εκπαίδευση χρησιμοποιείται μόνο για ομαδική εργασία και προσωπική εξύψωση και όχι για αξιολόγηση της εκτέλεσης της εργασίας (για προαγωγές ή απολύσεις). Το να επιτραπεί η διαφορετική χρήση των μέσων αξιολόγησης από αυτά τα μαθήματα, θα αυξήσει την αντίσταση κάποιων ανθρώπων, θα κάνει άλλους να δώσουν ψεύτικες εκφράσεις σεβασμού και θα μειώσει οποιαδήποτε μάθηση χρησιμοποιώντας διαφορετικές συμπεριφορές και προσεγγίσεις. (Nikolic, Savic, Stankovic)<sup>180</sup>

Μια προσέγγιση είναι να μετατραπεί η διαχείριση του προσωπικού σε διαχείριση ομάδας.

#### **2.4.5.4 Διαχείριση του προσωπικού/ διαχείριση της ομάδας**

Η διαχείριση του προσωπικού ή της ομάδας έχει ως σκοπό να αυξήσει την ομαδική εργασία μέσω της εμπιστοσύνης και της κατανόησης, όπως επίσης και να βοηθήσει το κάθε μέλος του προσωπικού να ελέγξει τα καθήκοντα τους στη δουλειά. Αυξάνοντας την υποστήριξη και την επαγρύπνηση, τα λάθη εξ' αμελείας ή οι απερισκεψίες μπορούν να μειωθούν, και να αυξηθούν η αποτελεσματικότητα και η ασφάλεια. (Doyle)<sup>181</sup>

Η διαχείριση του προσωπικού χρησιμοποιείται στη βιομηχανία πετρελαίου, στη βιομηχανία της αεροπορίας κ.α. Έρευνες που έγιναν από τη NASA επιβεβαίωσαν επίσης την ανάγκη για τη μη τεχνική εκπαίδευση, η οποία ήταν επικεντρωμένη πάνω στην ηγεσία, την εξουσία, τη λήψη αποφάσεων, την επικοινωνία και την ομαδική εργασία που στοχεύει το πείραμα. (Doyle)<sup>182</sup>

Πολλές μεγάλες διεθνείς αεροπορικές εταιρείες χρησιμοποιούν κάποια παραλλαγή της διαχείρισης του προσωπικού, περιλαμβάνοντας αρχικά μαθήματα τριών ημερών, συνεχούς εκπαίδευσης και επίβλεψης των ικανοτήτων σε καταστάσεις αξιολόγησης βασισμένες στο προσωπικό, όπως στην εκπαίδευση για τις πτήσεις.

Το βασικό μάθημα διαχείρισης του προσωπικού της British Airways, καλύπτει έξι μεγάλα θέματα ικανότητας για τη λήψη των αποφάσεων:

- 1)Επιλογή συμπεριφοράς
- 2)Επικοινωνίες
- 3)Λήψη αποφάσεων
- 4)Αναμετάδοση πληροφοριών
- 5)Ιατρική
- 6)Επίπεδο επίγνωσης (Heath)<sup>183</sup>

Ενώ μερικά από αυτά τα θέματα έχουν κάποια αξιοπιστία, η αναμετάδοση πληροφοριών είναι πιθανόν να αντιμετωπιστεί επιφανειακά και χωρίς να δοθεί μεγάλη σημασία.

Οι θεωρητικές έννοιες (πρότυπα λήψης αποφάσεων, κατηγορηματικότητα και αποτελεσματικές τεχνικές επικοινωνίας) είναι συνδεδεμένες με ασκήσεις παιξίματος ρόλου και εξομοίωση περιστατικών που αντικατοπτρίζουν πραγματικές καταστάσεις που έχουν συμβεί. Για να δούμε εάν έχει κερδηθεί κάποιο θετικό αποτέλεσμα από αυτού του είδους την εκπαίδευση μπορεί να γίνει χρήση διαγωνισμάτων, τα οποία θα περιλαμβάνουν μια κλίμακα με πέντε σημεία συμφωνίας και διαφωνίας (Kouzmin, Jarman, Rosenthal)<sup>184</sup>.

Ο Helmreich υποστηρίζει ότι ένας μεγάλος στόχος αυτής της εκπαίδευσης είναι το να μπορέσει μια ομάδα να δουλέψει ομαδικά με σκοπό να μειώσει τα λάθη. Επίσης έχει επίγνωση για τον ανασταλτικό παράγοντα του στρες, το οποίο μπορεί να μειώσει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης. Ένα προγράμματα διαχείρισης του προσωπικού λοιπόν, μπορεί να βοηθήσει στη μείωση αυτών των συμπεριφορών, δίνοντας έμφαση στα όρια που το κάθε άτομο έχει και στο ότι τα λάθη, συνεπώς είναι αναπόφευκτα αν δεν διορθωθούν αυτά τα όρια και αν δεν μειωθούν μέσω της αμοιβαίας αλληλεπίδρασης (Helmreich, Wilhelm, Klinec, Meritt)<sup>185</sup>.

Τέτοια προγράμματα διαχείρισης του προσωπικού μπορούν να αναπτυχθούν για διάφορα είδη εργασιών, που έχουν σχέση με την εντατική ομαδική δραστηριότητα. Τα προγράμματα διαχείρισης του προσωπικού, που είναι επικεντρωμένα στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση και στα θέματα της προσωπικότητας μπορούν να απορρίπτουν από μερικά μέλη του προσωπικού που είναι ευερέθιστα και τα οποία δεν είναι και σχετικά.

Το να λαμβάνονται πληροφορίες από άλλους για την προσωπικότητα και τις αρνητικές επιδόσεις, μπορεί να είναι δύσκολο να ακουστούν. Πολλοί μπορεί να καταφύγουν στην αρνητική και αμυντική συμπεριφορά αντί να αποδεχτούν αυτά τα χαρακτηριστικά ως μέρος της προσωπικότητας τους, τα οποία ή θα τα προσέξουν και θα δουλέψουν με αυτά ή θα τα τροποποιήσουν. Αν οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν τις ανάλογες ικανότητες, τα προγράμματα μπορεί να εδραιώσουν ακραίες θέσεις και να χρησιμοποιήσουν την εκπαιδευτική διαδικασία για να εισχωρήσουν μέσα στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα τη κουλτούρα και τη νοοτροπία του οργανισμού (αντί να αφήσει το πρόγραμμα να αλλάξει τη συμπεριφορά, η οποία θεωρείται επικίνδυνη) και τέλος να χρησιμοποιήσει την αρνητική βαθμολογία και τις αρνητικές περιγραφές σχετικά με τους συμμετέχοντες για να διώξει αυτούς που δεν θέλει (Helmreich, Wilhelm, Klinec, Meritt)<sup>186</sup>.

Για να είναι χρήσιμη η διαχείριση του προσωπικού έχουμε συγκεντρώσει τα εξής παρακάτω οκτώ σημεία:



- Θα πρέπει να διασφαλιστεί, ότι αυτοί που παρέχουν την εκπαίδευση (και αυτοί που εκπαιδεύουν τους εκπαιδευτές) να έχουν τη κατάλληλη γνώση και τις πραγματικές ικανότητες για να εφαρμόσουν αυτή τη γνώση.
- Θα χρειαστεί να εξεταστούν με ακρίβεια τα καθήκοντα, για τα οποία η διαχείριση του προσωπικού θέλει να συνδέσει τις βελτιώσεις της διαχείρισης και τις αναμενόμενες βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα των καθηκόντων και να επανελέγχονται τακτικά.
- Να διασφαλίζεται ότι το πρόγραμμα δεν χρησιμοποιείται για τη προαγωγή ή για άλλες αποφάσεις, που σχετίζονται με την καριέρα, καθώς οι συμμετέχοντες θα αλλάξουν τη συμμετοχή τους αν καταλάβουν ότι γίνεται κάτι τέτοιο. Δεν θα δώσουν καμία σημασία και δεν θα αρπάξουν την ευκαιρία να αυξήσουν τις ικανότητες τους.
- Η διασφάλιση ότι, το πρόγραμμα αντικατοπτρίζει την ευαισθησία του στη πνευματική καλλιέργεια. Άνθρωποι με κάποια καλλιέργεια είναι πιο εύκολο να αποδεχτούν αυτό το πρόγραμμα από κάποιους άλλους.
- Θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι το πρόγραμμα επικεντρώνεται στα οφέλη, που μπορεί να υπάρξουν από το γνώθι σ' εαυτόν αντί να επικεντρώνεται στο «πόσο κακός» το άτομο μπορεί να είναι σε αυτό που κάνει.
- Ότι οι συμμετέχοντες έχουν χρόνο ώστε να αφομοιώνουν τα ευρήματα τόσο με τον εαυτό τους, όσο και η ίδια η ομάδα.
- Η εκπαίδευση, θα πρέπει να συνεχίζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε οι βασικές αρχές να ενισχύονται.
- Οι αλλαγές που υπολογίζονται βάσει της βαθμολογίας που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αντικατοπτρίζουν τις διαχειριστικές καταστάσεις που έχουν σχέση με το καθήκον- και ότι αναζητούν πραγματική και όχι συμβατική επιβεβαίωση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος. (Helmreich, Wilhelm, Klinec, Meritt)<sup>187</sup>

#### **2.4.5.5 Οι στρατηγικές μείωσης κρίσιμων καταστάσεων και το μοντέλο της ετοιμότητας.**

##### *Περιβάλλον*

Η ετοιμότητα υπονοεί, ότι υπάρχει μια κατάσταση προετοιμασίας από τη πλευρά των ανθρώπων για να αντιμετωπίσουν τις κρίσιμες καταστάσεις. Συνεπώς, οι στρατηγικές ελάττωσης, χρησιμοποιούνται για να διασφαλίσουν ότι έχουν εγκαθιδρυθεί και διατηρηθεί τα κατάλληλα προειδοποιητικά σήματα. Αυτές οι στρατηγικές επίσης μπορούν να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη διαδικασιών, που είναι φιλικές («Κατάλληλες») προς το περιβάλλον.

##### *Υποδομές*

Οι στρατηγικές ελάττωσης έχουν σχέση με τη διασφάλιση, ότι ο σωστός εξοπλισμός βρίσκεται στη θέση του και ότι οι χρήστες μπορούν να λειτουργήσουν αυτό τον εξοπλισμό. Σε κάποιες περιπτώσεις, ο εξοπλισμός πρέπει να τροποποιηθεί ή να επεκταθεί με κάποιον ειδικό τρόπο, ώστε να καλύψει τις ανάγκες της περιοχής. Η διαχείριση της ελάττωσης πρέπει επίσης να διασφαλίσει ότι οι σωστές επιγραφές και οι κατάλληλες, ευκολοδιάβαστες και κατανοητές οδηγίες, διαφυλάσσονται με ασφάλεια μαζί με τον εξοπλισμό. Αυτή η τελευταία ενέργεια συμφωνεί με τις αρχές, που περιγράφονται με τις διακηρύξεις του ISO (σειρές 4000 και 9000).

##### *Συστήματα*

Εκτός του να έχουν τα σωστά συστήματα στη σωστή θέση, όπως επίσης και αφθονία σε αυτά (όπου είναι εφικτό), οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιούν τις στρατηγικές ελάττωσης για να εγκαθιδρύσουν νέα τροποποιημένα ή ενδυναμωμένα συστήματα, αν αποτύχουν τα συστήματα επαύξησης της ετοιμότητας (τα προειδοποιητικά συστήματα, τα συστήματα επιστράτευσης και παράταξης για αντιμετώπιση).

##### *Άνθρωποι*

Ένα στοιχείο κλειδί για τη μείωση των κρίσιμων περιστατικών και των επιπτώσεων τους, έρχεται στην επιφάνεια όταν τα μέλη του προσωπικού που είναι υπεύθυνα για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη έχουν μεγάλη ικανότητα στο να λειτουργούν αποτελεσματικά. Αυτή η ικανότητα επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης και της εξάσκησης που αυξάνουν την ικανότητα των ανθρώπων να προβλέπουν τα γεγονότα, τους εξοικειώνουν με τις κρίσιμες καταστάσεις και τους παρέχουν τις

ικανότητες να τις επιλύουν με επιτυχία. Σημειώστε ότι οι στρατηγικές αντιμετώπισης συμπεριλαμβάνουν εποικοδομητικές ενημερώσεις για να καθορίσουν το πώς οι λειτουργίες αντιμετώπισης και ανάκαμψης μπορούν να βελτιωθούν και ακόμη να ανακαλύψουν τρόπους με τους οποίους οι πηγές του κινδύνου και των απειλών μπορούν να εξαλειφθούν ή να μειωθούν.(Heath)<sup>188</sup>

#### **2.4.5.6 Οι στρατηγικές μείωσης κρίσιμων καταστάσεων και το μοντέλο αντιμετώπισης.**

##### *Περιβάλλον*

Οι στρατηγικές μείωσης συμπεριλαμβάνουν τον προσδιορισμό των τρόπων, με τους οποίους το περιβάλλον μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση. Με τον καθορισμό των σχεδίων και των καθηκόντων στο περιβάλλον τους, οι διευθυντές μπορούν να επιταχύνουν το χρόνο αντιμετώπισης και την ανθεκτικότητα του εξοπλισμού.

##### *Δομές*

Οι διευθυντές πρέπει αν διασφαλίσουν ότι είναι διαθέσιμος ο σωστός εξοπλισμός αντιμετώπισης. Οι στρατηγικές για την ελάττωση συμπεριλαμβάνουν επίσης την εγκαθίδρυση της ομοιογένειας στους εξοπλισμούς και στα συστήματα, έτσι ώστε οι προσπάθειες αντιμετώπισης να είναι περισσότερο ενιαίες και συνεχείς μεταξύ των διαφορετικών ομάδων που θα ανταποκριθούν.

##### *Συστήματα*

Όπως και με τον εξοπλισμό, οι στρατηγικές ελάττωσης χρειάζεται να επικεντρωθούν στο να έχουν τα σωστά συστήματα για να υποστηρίξουν τη διαχείριση της αντιμετώπισης (και όπου είναι εφικτό την αφθονία των συστημάτων). Με αυτόν τον τρόπο τα επιτεύγματα στις επικοινωνίες και τα καθήκοντα αυξάνονται και γίνονται περισσότερο αποτελεσματικά, τα σημεία έμφραξης μπορούν να μειωθούν και οι ζημιές από τις επιπτώσεις να ελαχιστοποιηθούν από την έλλειψη χρόνου, με τον οποίο η αντιμετώπιση θα συντονιστεί και θα πραγματοποιηθεί.

##### *Άνθρωποι*

Τα μέλη του προσωπικού, που έχουν τις κατάλληλες ικανότητες και τη γνώση μειώνουν τη πιθανή ζημία από τις επιπτώσεις μέσω των έγκυρων και κατάλληλων ενεργειών. Τα στελέχη και οι διευθυντές επίσης, χρειάζεται να σκεφτούν την υποστήριξη και την ασφάλεια των μελών του προσωπικού καθώς αυτά επιμηκύνουν

τη διάρκεια και την ικανότητα αντιμετώπισης και ανάκαμψης όπως επίσης μειώνουν τους τραυματισμούς και τα λάθη (Heath)<sup>189</sup>

#### **2.4.5.7 Οι στρατηγικές μείωσης κρίσιμων καταστάσεων και το μοντέλο ανάκαμψης**

##### *Περιβάλλον*

Στη διαχείριση της ανάκαμψης, οι στρατηγικές ελάττωσης ξεκινούν με ενεργητικό σχεδιασμό ανάκαμψης, ο οποίος συμπεριλαμβάνει την εργασία με τη φύση του περιβάλλοντος αντί να πηγαίνει εναντίον του. Η μείωση της απώλειας του χρόνου και ο ανεπαρκής καταμερισμός των πόρων μπορούν να αντιμετωπιστούν από την ανάπτυξη της λίστας των επιθυμιών για την ανάκαμψη. Οι καταστάσεις ανάκαμψης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μείωση των μελλοντικών εκθέσεων σε κινδύνους και απειλές.

##### *Υποδομές*

Το κόστος των πόρων μπορεί να μειωθεί αν διαθέτουμε το σωστό εξοπλισμό στο σωστό μέρος. Χρειάζεται προληπτική σκέψη των πιθανών δυνατοτήτων και των επιλογών, έτσι ώστε να μειωθούν οι απώλειες του κόστους και να ελαχιστοποιηθούν οι βλάβες και οι ζημιές στον εξοπλισμό.

##### *Άνθρωποι*

Όπως ακριβώς τα συστήματα, η επίπτωση από την κρίση και η μείωση των επιπτώσεων έχουν δυο βασικές προοπτικές. Πρώτον, οι διευθυντές θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι σωστοί άνθρωποι έχουν τις κατάλληλες ικανότητες, εξοπλισμό, υποστήριξη και προστασία ώστε να δώσουν τη δυνατότητα για ταχεία και αποτελεσματική διαχείριση της ανάκαμψης. Δεύτερον, οι διευθυντές πρέπει να επικεντρωθούν στην ανθρώπινη προοπτική, η οποία έχει επίσης δύο βασικά στοιχεία. Το πρώτο, είναι η παροχή βοήθειας στους ανθρώπους που αναρρώνουν από οποιοδήποτε συναισθηματικό και ψυχολογικό τραύμα που προκλήθηκε από μια κρίση. Το δεύτερο στοιχείο είναι να βρεθούν οι τρόποι με τους οποίους οι επιπτώσεις της κρίσης μπορούν να μειωθούν μέσω της βελτίωσης της ψυχολογικής αντοχής. Αν βελτιωθεί η διαχείριση της ετοιμότητας και της αντιμετώπισης (και αυξηθεί η ικανότητα των ανθρώπων να ανταποκριθούν στις επιπτώσεις των κρίσιμων καταστάσεων) αυξάνονται οι διαδικασίες ανάκαμψης.(Heath)<sup>190</sup>

## 2.4.6 Διαχείριση της μείωσης

Η καλή διαχείριση, και ειδικά η σωστή και αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης, ξεκινά από τη στιγμή που αρχίζει να υπάρχει ο οργανισμός. Αυτή η καλή διαχείριση εμπεριέχει την αξιολόγηση έκθεσης στον κίνδυνο και τις πιθανές επιπτώσεις από αυτή την έκθεση ώστε:

- Η διαχείριση μείωσης της κρίσης να είναι βασισμένη σε ένα περιβάλλον, όπως είναι οι δομές, τα συστήματα και οι άνθρωποι.
- Όπου υπάρχουν ήδη το περιβάλλον, οι δομές, τα συστήματα και οι άνθρωποι, τότε η μείωση της κρίσης γίνεται μέρος των διαδικασιών ανανέωσης και αλλαγής.
- Η διαχείριση της κρίσης και της ανάκαμψης να γίνονται οι βασικές δραστηριότητες μέσα στους οργανισμούς.

Όταν ένας οργανισμός καταστήσει όλα αυτά μέρος των συνεχόμενων λειτουργιών και της διαχείρισης, μειώνει την έκθεση σε κινδύνους και απειλές, μειώνει το κόστος των επιπτώσεων της ζημιάς και αυξάνει τις πιθανότητες της συνεχούς λειτουργίας. (Heath)<sup>191</sup>

## 2.4.7. Συμπεράσματα Διαχείρισης της Αντιμετώπισης

Έχοντας αναλύσει τα δομικά στοιχεία ενός οργανισμού και του τρόπου διαχείρισης αυτών, έτσι ώστε να μπορούν να εξαληφθούν οποιαδήποτε πιθανότητες εμφάνισης κρίσεων, παραθέσαμε κάποιες στρατηγικές- ενέργειες οι οποίες μπορούν να επιβραδύνουν και να ουδετεροποιήσουν τις κρίσιμες καταστάσεις ούτως ώστε ο οργανισμός μπορεί να πορευτεί στο δρόμο της ανάκαμψης.

Είδαμε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά κεφάλαια ενός οργανισμού και η διαχείριση του και εκπαίδευση του έχει την ίδια βαρύτητα με την αντιμετώπιση της κρίσης. Όλο αυτό το σκηνικό συνθέτει τους τομείς του οργανισμού, οι οποίοι αλληλεπιδρούν μέσω λειτουργιών και δύνανται να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους και να μειώσουν τις κρίσεις.

Η διαχείριση και μετέπειτα η ελάττωση των κρίσεων μπορεί να βασίζεται στην πρόληψη και στην αντιμετώπιση. Η πρόληψη συμπεριλαμβάνει τη μείωση των κινδύνων μέσω του ελέγχου της ποιότητας, του καλύτερου σχεδιασμού της διαχείρισης, της καλύτερης εκπαίδευσης και της καλύτερης εξασφάλισης υποστηρικτικής βοήθειας. Η αντιμετώπιση συμπεριλαμβάνει τη προσεκτική ανάλυση

της κρίσιμης κατάστασης από την άποψη των προϋπαρχόντων συμπερασμάτων και αυτών που απορρέουν μετέπειτα, για το περιβάλλον, τις δομές, τα συστήματα και τους ανθρώπους. Ο καλύτερος και ασφαλέστερος σχεδιασμός, η κατασκευή, τα συστήματα και οι προσεγγίσεις διαχείρισης, μπορούν να αναπτυχθούν προσπαθώντας να καθορίσουμε πως το κάθε ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά συνέβαλαν στην έναρξη της κρίσης, στη ζημιά από τις επιπτώσεις και στη διαχείριση της αντιμετώπισης των ζημιών από τις επιπτώσεις.

Κάτι τέτοιο βοηθά στη μείωση της έκθεσης σε κινδύνους και απειλές, όπως επίσης και στη μείωση των ζημιών που απορρέουν από τις επιπτώσεις και στην αύξηση της διαχείρισης της αντιμετώπισης.

## **2.5 Η Διαχείριση της κρίσης**

Το κεφάλαιο αυτό εξετάζει τους παράγοντες, που έχουν σχέση με το τρίτο «R» του μοντέλου των 4R – Response, την Αντιμετώπιση (Heath)<sup>192</sup>. Εδώ, θα εξερευνήσουμε τους τέσσερις βασικούς παράγοντες για τη διαχείριση των κρίσεων:

- Τις δομές και τις κουλτούρες των οργανισμών.
- Τις στρατηγικές και τις τακτικές της διαχείρισης.
- Τη στρατηγική της διαχείρισης της κρίσης, και
- Τις προσεγγίσεις για την λήψη αποφάσεων.

Από τη στιγμή που έχουν εγκαθιδρυθεί αυτά τα στοιχεία, είναι πολύ πιο εύκολο να κατανοηθούν οι τεχνικές και οι προσεγγίσεις για τη διαχείριση των κρίσεων.

### **2.5.1 Η διαχείριση και οι οργανωτικές δομές**

Οι οργανισμοί έχουν κάποια στοιχεία, τα οποία διευκολύνουν αλλά και εμποδίζουν την αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης. Ενώ οι περισσότεροι διαχειριστές των κρίσεων συνήθως είναι ανώτεροι διευθυντές ή στελέχη μέσα σε έναν οργανισμό, άλλοι ανώτεροι διευθυντές και στελέχη μπορούν να περιοριστούν, ως προς την ελευθερία να δράσουν, όταν μια κρίση εμφανίζεται. Οι διαχειριστές των κρίσεων, κατά συνέπεια, πρέπει να καταλάβουν ότι οι δομές και οι κουλτούρες του οργανισμού, μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο μια κρίση μπορεί να αντιμετωπιστεί (Muller)<sup>193</sup>

Χωρίς αυτή τη κατανόηση, οι διαχειριστές των κρίσεων μπορεί να εμποδιστούν από τις ενέργειες άλλων διευθυντών και μελών του προσωπικού. Μερικά εμπόδια μπορεί να αποφευχθούν ενημερώνοντας όλα τα μέλη του οργανισμού για τις ενέργειες της διαχείρισης της κρίσης, που θα πραγματοποιηθούν και καθορίζοντας τους τρόπους, που μπορεί να προκύψουν κωλύματα, όταν σχεδιάζεται και προετοιμάζεται η διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης.

Το πώς ένας οργανισμός αντιδρά σε μια κρίσιμη κατάσταση, διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος, τη κουλτούρα, την εμπειρία και την προετοιμασία. Πολλές επαγγελματικές ομάδες αντιμετώπισης π.χ. οι δικηγόροι, αντεπεξέρχονται πολύ καλά με μικρά και τοπικά κρίσιμα προβλήματα, τα οποία περιλαμβάνουν τα στοιχεία, που έχει μια

κρίση, αλλά δεν έχουν απαιτήσεις για περισσότερους πόρους, από τους ήδη διαθέσιμους. (Muller)<sup>194</sup> Με μεγάλες και καταστροφικές κρίσεις- αυτές που απαιτούν περισσότερους πόρους από τους διαθέσιμους- οι ομάδες αντιμετώπισης συνήθως δεν ανταποκρίνονται καλά. Η φτωχή προσαρμοστικότητα προέρχεται από τη νοσηρή γραφειοκρατία των οργανισμών και των νομικών προϋποθέσεων που τους περιβάλλει, όπως επίσης και από τη συμπεριφορά αντίδρασης, που σημαίνει ότι το προσωπικό έχει την τάση να αντιδράσει, σαν να αντιμετωπίζει ένα μικρότερο κρίσιμο πρόβλημα<sup>195</sup>

Ο Stallings<sup>196</sup> εισήγαγε ένα βασικό σύνολο που εδραιωμένες, διευρυμένες, ανεπτυγμένες και έκτακτες δομές του οργανισμού, οι οποίες φαίνεται ότι είναι παρούσες, όταν προκύπτει μια κρίσιμη κατάσταση. Οι *εδραιωμένοι οργανισμοί* είναι εκείνοι οι οργανισμοί αντιμετώπισης των κρίσεων, που είναι διαθέσιμοι σε καθημερινή βάση, όπως οι δικηγόροι, πυροσβέστες κ.α. Οι *διευρυμένοι οργανισμοί* είναι εκείνοι οι οργανισμοί, όπου το προσωπικό τους είναι εθελοντές και που λειτουργούν ως «εφεδρείες» για να βοηθήσουν ή για να χειριστούν συγκεκριμένα στοιχεία μιας κρίσης. Οι μονάδες αυτές «επεκτείνονται», όπως απαιτεί η έκτακτη κατάσταση και οι εθελοντές συγκεντρώνονται για τα καθήκοντα τους, ως προς την αντιμετώπιση της κρίσης.

Οι *ανεπτυγμένοι οργανισμοί* είναι εκείνοι που καλούνται για να βοηθήσουν σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Αυτοί μπορεί να είναι οργανισμοί πολιτών, που παρέχουν προσωπικό για τους κατασκευαστές ή τον καθαρισμό ή μπορεί να περιλαμβάνουν ομάδες της κοινότητας. Οι ανεπτυγμένες μονάδες είναι οργανισμοί, οι οποίοι συνήθως δεν έχουν κάποια σημαντική αποστολή αλλά όταν τους το ζητείται καλύπτουν κάποιους ειδικούς ή υποστηρικτικούς ρόλους. Οι *έκτακτοι οργανισμοί* είναι προσωρινοί ή κατά περίπτωση «οργανισμοί», οι οποίοι εμφανίζονται λόγω των συνθηκών της κρίσιμης κατάστασης. Αυτοί οι οργανισμοί ή οι ομάδες αναδύονται κατά τη διάρκεια της κρίσης, για να ασχοληθούν με την αντιμετώπιση.<sup>197</sup>

Από αυτά τα τέσσερα είδη των οργανισμών, ο Stallings<sup>198</sup> επισημαίνει μερικά ενδιαφέροντα θέματα. Πρώτον, ο πιθανός αριθμός των οργανισμών αντιμετώπισης που θα εμπλακεί εξαρτάται από τη σοβαρότητα της κρίσιμης κατάστασης. Καθώς η σοβαρότητα (η το μέγεθος) της κρίσης αυξάνει, αυξάνεται και η πιθανότητα να συμμετέχουν διάφορα είδη οργανισμών.

Ενώ οι εδραιωμένοι οργανισμοί μπορεί να ανακαλύψουν, ότι το προσωπικό τους προσαρμόζεται λιγότερο εύκολα στην αντιμετώπιση μεγάλων κρίσιμων καταστάσεων, η διευρυμένοι οργανισμοί συχνά αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα



εξαιτίας του ρόλου τους, ως εφεδρείες και εθελοντές. Ο ρόλος πολλών διευρυμένων οργανισμών είναι συνήθως προσδιορισμένος πολύ χαλαρά, τα όρια των λειτουργιών τους είναι πολύ αμυδρά και τα κανονικά μέλη τους ή τα μέλη πλήρους απασχόλησης μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικά, όταν μετακινούνται από ένα κανονικό σε ένα κρίσιμο περιβάλλον. Στους διευρυμένους οργανισμούς, οι κανονισμοί είναι ασαφείς και περιορισμένοι, καθώς υπάρχει πολύ λίγος χρόνος για να σταθεροποιήσουν τους νέους κανόνες, ενώ παραμένουν στους τρόπους λειτουργίας, που είχαν και πριν τη κρίση. (Preble)<sup>199</sup>

Η ανεπτυγμένοι οργανισμοί έχουν πρόβλημα με τη συνάθροιση των μελών τους και δύσκολα ελέγχονται από άλλους οργανισμούς. Αυτοί οι οργανισμοί συνήθως επικεντρώνονται σε τοπικά προβλήματα.

Σύμφωνα με τον Stallings<sup>200</sup> οι έκτακτοι οργανισμοί είναι πιο πιθανόν να προκύψουν από την επαφή μεταξύ των οργανισμών, που θα ανταποκριθούν, παρά από το είδος της κρίσης ή της καταστροφής. Οι έκτακτοι οργανισμοί ή ομάδες, εμφανίζονται εκεί όπου υπάρχει έλλειψη πληροφοριών και εκεί όπου φαίνεται ότι υπάρχει έλλειψη συντονισμού και έλεγχος ή εκεί όπου οι άνθρωποι είναι απομονωμένοι από την επαγγελματική αντιμετώπιση των οργανισμών. Οι έκτακτες ομάδες μπορεί να είναι πολύ ορατές, όταν κυριαρχούν οι εργασίες διάσωσης. Αυτές οι ομάδες μπορούν να εμφανιστούν όταν οι γραμμές επικοινωνίας διασταυρώνονται, όταν υπάρχει μια κοινή αντίληψη για την ανάγκη συντονισμένης δράσης και εκεί όπου οι πληροφορίες φαίνονται αβέβαιες και προβληματικές.

Οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να προσδιορίσουν τους πιθανούς τύπους των οργανισμών, που θα εμπλακούν κατά την αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων. Με το να το πράξουν αυτό, οι διαχειριστές των κρίσεων μπορούν να υπολογίσουν τα σημαντικά προβλήματα που θα προκύψουν σε κάθε είδος δομής και να βρουν τρόπους να αντεπεξέλθουν με αυτούς, όταν μια κρίσιμη κατάσταση εμφανιστεί.

### **2.5.2 Οι πλευρές σχετικά με τη δομή και τη κουλτούρα**

Η κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να προσθέσει πολυπλοκότητα στη διαχείριση των κρίσεων. Ενώ μερικές κουλτούρες ευνοούν την ατομική αντιμετώπιση, άλλες χρειάζονται την από κοινού απόφαση, που έχει βγει από μια ομάδα. Τρεις είναι οι βασικές συνισταμένες:

- *Ατομική/Συλλογική.* Η κουλτούρα επικεντρώνεται γενικά στην ατομική λήψη των αποφάσεων, των δράσεων και της ικανοποίησης ή ενθαρρύνει περισσότερο την ομαδική ομόφωνη απόφαση του οργανισμού.
- *Αβεβαιότητα/βεβαιότητα.* Η κουλτούρα συνήθως λειτουργεί με το να είναι ενιαία και σίγουρη σχετικά με το πώς διεξάγονται οι δραστηριότητες ή με το να ποικίλλει, να είναι αβέβαιη και να αποδέχεται τους διαφορετικούς τρόπους, που διεξάγονται οι δραστηριότητες.
- *Η απόσταση της εξουσίας.* Η κουλτούρα δίνει έμφαση στην επίσημη εξουσία και έτσι διαχωρίζει τα μέλη του προσωπικού από τους διευθυντές και τους υφιστάμενους διευθυντές από τους προϊστάμενους διευθυντές ή δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη προσωπική δύναμη και έτσι μειώνει τις αποστάσεις μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. (Pauchant, Mitroff)<sup>201</sup>

Οι διαχειριστές των κρίσεων μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτά τα εργαλεία όταν αντιμετωπίζουν πραγματικές κρίσιμες καταστάσεις, όταν αναλύουν την αντίδραση στις κρίσεις και όταν ασχολούνται με τις διεθνείς ή παγκόσμιες αντιμετωπίσεις των κρίσεων. Πολλοί πολυεθνικοί οργανισμοί έχουν ομάδες για τη διαχείριση του κινδύνου, που είναι γεωγραφικά απομακρυσμένες από τη περιοχή της κρίσιμης κατάστασης και είναι επανδρωμένες με προσωπικό από διαφορετικές κουλτούρες. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι διευθυντές και τα στελέχη, πρέπει αν είναι ευαίσθητοι στους τρόπους, που το προσωπικό επιλύει και προσεγγίζει τα προβλήματα. (Smith)<sup>202</sup>

### **2.5.3 Η αδράνεια των εξοπλισμών και των οργανισμών**

Καθώς οι οργανισμοί αυξάνουν σε μέγεθος, φαίνονται να γίνονται πιο νωθροί τόσο στη λήψη και τη μετάδοση των πληροφοριών όσο και τη λήψη των αποφάσεων. Αυτή η νωθρότητα μπορεί αν προκαλέσει προβλήματα, όταν αντιμετωπίζουν μια κρίση. Ακόμα φαίνεται να αυξάνει:

- Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός της δυσκαμψίας και της τυπικότητας στη κουλτούρα ενός οργανισμού και
- Όσο μεγαλύτερος είναι ο φόβος για την αξιολόγηση των ενεργειών και της συμπεριφοράς, μόλις η κρίση αντιμετωπιστεί.

Επιπλέον μπορεί να κάνει την εμφάνιση της εξαιτίας των απρόσμενων και απρόβλεπτων προειδοποιήσεων και επικοινωνιών, στα αρχικά στάδια μιας κρίσης. (Pauchant, Mitroff)<sup>203</sup>

Ο Drabek και ο Perry ανακάλυψαν, ότι ένα ξαφνικό και απρόσμενο μήνυμα (ειδικά για απειλή σε πόρους ή ανθρώπους) μπορεί αν δημιουργήσει δυσπιστία. Δεδομένης μιας τέτοιας δυσπιστίας, αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις και αυτοί που είναι υπεύθυνοι των επικοινωνιών (δηλ. αυτοί που λαμβάνουν και μεταδίδουν τα μηνύματα), μπορεί να αποφύγουν την επιλογή οποιασδήποτε άλλης ενέργειας, από το να αγνοήσουν την επικοινωνία, να περιμένουν ή να αναζητήσουν επιβεβαίωση της προειδοποίησης ή της απειλής. Πολλές κρίσιμες καταστάσεις παρουσιάζουν αυτά τα χαρακτηριστικά.<sup>204</sup>

Οι αρχικές πληροφορίες μπορεί να είναι συγκεχυμένες και αντικρουόμενες, κάτι που ενισχύει τη νωθρότητα στην αντιμετώπιση. Οποιαδήποτε απώλεια στα μέσα των επικοινωνιών, εξαιτίας του κρίσιμου γεγονότος, μπορεί να μειώσει τις πιθανότητες της επιβεβαίωσης ή της αποσαφήνισης του αρχικού προειδοποιητικού σήματος.

Με τη πάροδο του χρόνου η έλλειψη της ικανότητας επικοινωνίας μπορεί να αυξάνει, καθώς τα συστήματα επικοινωνίας μπορούν να χαλάσουν λόγω υπερφόρτωσης (πάρα πολλά μηνύματα) και απόφραξη (τα εισερχόμενα και εξερχόμενα μηνύματα φράσσουν τα κανάλια της επικοινωνίας, με αποτέλεσμα κανένα νέο μήνυμα να μην μπορεί να μεταδοθεί) (Coombs)<sup>205</sup>. Ο εξοπλισμός αυτών των συστημάτων επίσης μπορεί να χαλάσει, ενδυναμώνοντας έτσι ακόμη περισσότερο τη νωθρότητα. Ο Allinson π.χ., αναφέρει ότι: «μια κρίση ή μια καταστροφή θα χτυπήσει τις πιο αδύναμες συνδέσεις ενός οργανισμού και οι πιο αδύναμες συνδέσεις είναι εκείνες στις οποίες υπάρχει αποθήκευση της ροής πολλών πληροφοριών» (σελ.43)<sup>206</sup>.

Μια ενιαία αντιμετώπιση, η οποία περιλαμβάνει διάφορους οργανισμούς ή ημιαυτόνομα τμήματα μέσα σε ένα οργανισμό, μπορεί να εμποδιστεί λόγω των διαφορετικών εξοπλισμών, ορολογίας, μεταξύ των οργανισμών ή των τμημάτων. Επίσης οι επικοινωνίες αποτυγχάνουν, όταν εμπλέκονται ξένοι ή όταν προσπαθούν να μεταδώσουν ζωτικές πληροφορίες άνθρωποι που σπάνια έρχονται σε επαφή με άλλους. Οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να υπολογίσουν το πώς η νωθρότητα μπορεί να επηρεάσει τη διαχείριση και την αντιμετώπιση της κρίσης. Με το να αυξήσουν την εξοικείωση με τα ασυνήθιστα σήματα οι διαχειριστές μπορούν να βοηθήσουν το ανάλογο προσωπικό του οργανισμού, να καταστεί περισσότερο πρόθυμο να δράσει, όταν ακούσουν μια προειδοποίηση για επερχόμενη κρίση. Παρόμοια ακόμα η νωθρότητα εξαιτίας της αποτυχίας ανταλλαγής πληροφοριών μπορεί να μειωθεί, αν έχουν έναν σπάντα εξοπλισμό και ορολογία και αν τα συστήματα επικοινωνίας έχουν πολύ μεγάλη χωρητικότητα και αν είναι όσο το δυνατόν πιο άμεσα. (Allinson)<sup>207</sup>

## 2.5.4 Στρατηγική προετοιμασία

Τα αποτελέσματα της οργανωτικής νωθρότητας της καθυστέρησης του χρόνου και του μεγέθους της κρίσης, μπορεί να μειωθούν με το να προσέξουν περισσότερο το σχεδιασμό και τη προετοιμασία σε στρατηγικό επίπεδο (Moore)<sup>208</sup>. Η στρατηγική βοήθα στη μείωση αυτών των αποτελεσμάτων, με το να αναπτύξουμε την κατάλληλη, προ του γεγονότος προετοιμασία. Η στρατηγική της διαχείρισης της κρίσης μπορούμε να πούμε, ότι είναι μια διαδικασία που έχει σχέση με τη λεπτομερή εξέταση του περιβάλλοντος, τον υπολογισμό του κινδύνου, το σχεδιασμό των απρόβλεπτων καταστάσεων, τη διάθεση των πόρων αντιμετώπισης και την αξιοποίηση του κατάλληλου προσωπικού (Kouzman, Jarman, Rosenthal)<sup>209</sup>. Αυτά τα στοιχεία αλληλεπιδρούν, είναι δυναμικά και προκαλούν αλλαγές το ένα στο άλλο. Με την πάροδο του χρόνου, τα περιβάλλοντα, οι κίνδυνοι και οι πόροι είτε μειώνονται είτε αφθονούν. Αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν τη κατάσταση ενός οργανισμού, ως προς την ετοιμότητα και την ικανοποίηση της αντιμετώπισης.

Ο Robbins (1994) αναφέρει ότι τα στελέχη και οι διευθυντές «διαθέτουν λίγο χρόνο σε ποσοτικά και λεπτομερή σχέδια και αντί για αυτό δημιουργούν πολλαπλά σενάρια για το μέλλον» (σελ. 193)<sup>210</sup>. Τα γεγονότα που είναι πολύπλοκα, καθίστανται λιγότερα προβλέψιμα και έτσι θα πρέπει να υπολογιστούν από την άποψη των υποθετικών και των χειρότερων σεναρίων. Η κρίσιμες καταστάσεις μπορούν να προκύψουν, λόγω κάποιων συνθηκών που επικρατούν σε ένα περιβάλλον. Κατά συνέπεια η ποσότητα της αντίστασης σε μία κρίση (ή της ανθεκτικότητας), που ασκείται από έναν οργανισμό, μπορεί να καθορίσει το αν η κρίση θα αναδυθεί όπως επίσης και τη σοβαρότητα της κρίσης. Τα περιβάλλοντα μπορούν να επηρεάσουν τους οργανισμούς και οι οργανισμοί μπορούν να επηρεάσουν τα περιβάλλοντα (Richardson)<sup>211</sup>.

Για παράδειγμα οι δομές του οργανισμού και η στρατηγική διάθεσης των πόρων, επηρεάζει την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα της αντιμετώπισης. Όταν οι πόροι και οι άνθρωποι, που θα χειριστούν τη κατάσταση, τοποθετούνται κοντά, εκεί όπου συμβαίνει μια κρίσιμη κατάσταση, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα για γρήγορη και αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης- δεδομένου ότι η βάση των πόρων είναι σχετικά ανέπαφη. Η εγγύτητα και η ικανότητα (αρκετοί πόροι και εκπαιδευμένα άτομα) μειώνουν τα αποτελέσματα μιας κρίσης (Richardson)<sup>212</sup>.

### 2.5.4.1 Η στρατηγική διαχείριση της κρίσης

Η στρατηγική διαχείριση της κρίσης περιλαμβάνει δύο βασικές δραστηριότητες:

- Τη δημιουργία μιας αποδεκτής διάθεσης για τη διαχείριση της κρίσης, μέσα στη «μεγάλη εικόνα» του οργανισμού και του φυσικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος, και
- Την ανάπτυξη της ικανότητας να ανταποκριθεί ο οργανισμός σε πιθανές κρίσιμες καταστάσεις καθώς αυτές μπορούν να προκύψουν (Pearson, Claire)<sup>213</sup>.

Αυτές οι δύο δραστηριότητες μοιάζουν χοντρικά με το μοντέλο των 4R, δηλαδή με την ελάττωση (Reduction), την ετοιμότητα (Readiness), την αντιμετώπιση (Response) και την ανάκαμψη (Recovery) (Heath)<sup>214</sup>. Παρόμοια, οι δύο δραστηριότητες καλύπτουν αντίστοιχα τη προετοιμασία πριν τη κρίση και την ικανότητα να αντιμετωπίσουν και να ανακάμψουν, μόλις εμφανιστεί μια κρίση.

Στις αποτελεσματικές προετοιμασίες πριν τη κρίση περιλαμβάνονται:

- Ο καθορισμός του κινδύνου και των αναγκών που εμπλέκονται.
- Ο καθορισμός των πολιτικών, που αντικατοπτρίζουν έναν αποτελεσματικό τρόπο αντιμετώπισης αυτών των κινδύνων και των αναγκών.
- Η επιμόρφωση και οικοδόμηση της βάσης για τη διαχείριση αντιμετώπισης της κρίσης, και
- Η κατάλληλη διάθεση των πόρων για τη διαχείριση αντιμετώπισης της κρίσης, μέσα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. (Elsubbaugh, S., Fildesn, R., Rosenn)<sup>215</sup>.

Έτσι, οι δραστηριότητες της στρατηγικής διαχείρισης πριν από τη κρίση, αναζητούν το άριστο συνταίριασμα μεταξύ της διαθέσιμης ικανότητας αντιμετώπισης μιας κρίσης, του καθημερινού οργανωτικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο υπάρχουν τα βασικά στοιχεία για την αντιμετώπιση της κρίσης, των βασικών αναγκών της προσπάθειας αντιμετώπισης και των υψηλών απαιτήσεων των όρων, ώστε να αντιμετωπίσουν τη κρίση. Η αποτελεσματική ικανότητα και επιδεξιότητα, για την αντιμετώπιση και ανάκαμψη από μια κρίση συμπεριλαμβάνει:

- Την απόκτηση των αναγκαίων όρων, για την αντιμετώπιση της κρίσιμης κατάστασης.
- Την ανάπτυξη σχεδίων, που βοηθούν την επίλυση των κρίσιμων καταστάσεων

-Τη διασφάλιση μιας γρήγορης και αποτελεσματικής μετάβασης των στρατηγικών για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη, σε ενέργειες τακτικής μέσα στη κρίσιμη κατάσταση, και

-Τη παροχή εκπαίδευσης, για την αποτελεσματική χρήση των πρώων και των κατάλληλων ενεργειών στις κρίσιμες καταστάσεις. (Elsubbaugh, S., Fildesn, R., Rosenn)<sup>216</sup>

Έτσι οι δραστηριότητες, που έχουν σχέση με την επιδεξιότητα και την ικανότητα, χρειάζονται πολιτικές και διαδικασίες μέσα από τις οποίες μπορούμε να διαχειριστούμε αποτελεσματικά τη κρίσιμη κατάσταση (Elsubbaugh, S., Fildesn, R., Rosenn)<sup>217</sup>. Ενώ οι δραστηριότητες πριν τη κρίση αντικατοπτρίζουν τις λειτουργίες για την εγκατάσταση και τη διατήρηση της διαχείρισης των κρίσεων μέσα σε έναν οργανισμό, οι δραστηριότητες για την επιδεξιότητα και την ικανότητα επικεντρώνονται στην αντιμετώπιση και την ανάκαμψη από μια κρίσιμη κατάσταση (Elsubbaugh, S., Fildesn, R., Rosenn)<sup>218</sup>. Ο τελικός σκοπός και των δύο δραστηριοτήτων είναι οι διαχειριστές να ανταποκριθούν και αν βοηθήσουν στην ανάκαμψη, απαλλάσσοντας τους από τις δραστηριότητες σχετικά με τη δομή και τις προμήθειες, ώστε να αντιμετωπίσουν ικανοποιητικά τη κρίσιμη κατάσταση.

Οι καλές στρατηγικές για τη διαχείριση των κρίσεων, πρέπει να εκφράζουν το όραμα της λαμπρής στρατηγικής για τη γρήγορη γενική διαχείριση της κρίσης. Το μήνυμα θα πρέπει να μεταδίδει τους ακριβείς στόχους και να μεταφέρει την άδεια στους υφιστάμενους, να χειριστούν στη συνέχεια τη κατάσταση όσο καλύτερα μπορούν ανάλογα με τα ανατεθειμένα καθήκοντα τους και ανάλογα με το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα επιτελέσουν τα καθήκοντά τους.

#### **2.5.4.2 Ποία στοιχεία περιλαμβάνονται στη στρατηγική της διαχείρισης των κρίσεων**

Η στρατηγική της διαχείρισης έχει δύο επίπεδα να λάβει υπόψιν της. Το υψηλότερο επίπεδο, συχνά ονομάζεται «υψηλό επίπεδο στρατηγικής» (ΥΕΣ), περιλαμβάνει το καθορισμό της γενικής στρατηγικής μέσα στην οποία θα σχεδιαστούν περισσότερες στρατηγικές, οι οποίες θα αφορούν σε συγκεκριμένες καταστάσεις ως εκ τούτου η «ΥΕΣ» σκέψη περιλαμβάνει δύο στοιχεία:

- Τον καθορισμό του γενικού στρατηγικού στόχου, και

- Τον καθορισμό του λειτουργικού περιεχομένου που χρειάζεται ώστε να πετύχουμε το στόχο.

Το δεύτερο επίπεδο της στρατηγικής σκέψης περιλαμβάνει την επινόηση των μεθόδων (του πώς), που οι «ΥΕΣ» μπορούν να επιτευχθούν. Αυτό σημαίνει τη μετατροπή των «ΥΕΣ» σε λειτουργικές στρατηγικές, που προσαρμόζονται και που δουλεύουν στην επίτευξη των «ΥΕΣ» αρχών.

Από τη στιγμή που θα ανακοινωθούν οι λειτουργικές στρατηγικές, οι διαχειριστές των κρίσεων μετατρέπουν τις στρατηγικές σε ενέργειες τακτικής. Η στρατηγική της διαχείρισης εντοπίζει τους πόρους και συντονίζει τους υπολογισμούς και τις προμήθειες, ενώ η διαχείριση της τακτικής ασχολείται με τις κατάλληλες τοπικές ενέργειες, που θα βοηθήσουν στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου. (Mitroff)<sup>219</sup>

### **2.5.5 Η διαχείριση της κρίσης**

Έχουμε περιγράψει μέχρι στιγμής τέσσερις μεγάλες περιοχές της διαχείρισης της κρίσης, το μοντέλο των 4R. Αυτές οι περιοχές είναι οι εξής:

- Ελάττωση
- Ετοιμότητα
- Αντιμετώπιση
- Ανάκαμψη

Το μοντέλο αυτό παρέχει το θεμέλιο του «τι να κάνουν» για τη διαχείριση των κρίσεων (Heath)<sup>220</sup>. Οι διαχειριστές και τα στελέχη χρειάζονται μια δομή (είτε πρόκειται για μια φυσική και/ή μια έννοια) μέσα στην οποία μπορεί να οργανωθεί η διαχείριση της κρίσης. Το να βασιστούμε απλά στις ήδη υπάρχουσες οργανωτικές δομές και διαδικασίες, είναι απίθανο να είναι ικανοποιητικές. Όπως σημειώσαμε και άνωθι, οι υπάρχουσες δομές τείνουν να εμποδίζουν τις αποφάσεις για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη. Οι καταστροφές ή οι κρίσιμες καταστάσεις πρέπει να αντιμετωπιστούν, ως κάτι περισσότερο από μεγάλα ατυχήματα. Αυτές οι καταστάσεις μπορεί να δημιουργήσουν μια διαφορετική κοινωνική τάξη πραγμάτων και δεν μπορούμε να τις διαχειριστούμε με τις ίδιες οργανωτικές δομές, που χρησιμοποιούμε για τις καθημερινές λειτουργίες και τα ατυχήματα (Quarantelli)<sup>221</sup>.

Βασιζόμενοι στα λογικά συμπεράσματα του Quarantelli, καταλήγουμε στο ότι η διαχείριση της κρίσης χρειάζεται μια ρευστή και ευπροσάρμοστη δομή, η οποία θα καλύπτει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της κάθε κρίσιμης κατάστασης.

Είτε οι χρήστες χρησιμοποιούν το μοντέλο Πρόληψης, της Προετοιμασίας, Αντιμετώπισης και Ανάκαμψης ή των 4R, υπάρχει πολύ μεγάλη πιθανότητα να δίνεται πολύ μεγάλη έμφαση στην ομάδα των δραστηριοτήτων σχετικά με την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη, σε βάρος των δραστηριοτήτων για τον κατευασμό και τη πρόληψη. Μια τέτοια έμφαση δείχνει την αντιδραστική προσέγγιση της διαχείρισης της κρίσης, η οποία δεν είναι η άριστη. Ο Allinson<sup>222</sup> επισημαίνει ότι μια τέτοια έμφαση στον σχεδιασμό των ενεργειών για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη, είναι ουσιαστικά μια προσωρινή λύση. Υποστηρίζει ότι η μεγαλύτερη προσοχή στην επικοινωνία και τα μέσα προστασίας θα μειώσουν πολλές επιχειρηματικές κρίσεις. Σε μερικές περιπτώσεις αυτό είναι μια μεγάλη αλήθεια. Όπως και να έχει οι φυσικές καταστροφές και τα ανθρώπινα λάθη είναι πιθανόν να χρειάζονται διαχείριση βάσει των προσωρινών λύσεων σε μια τακτική βάση.

#### **2.5.5.1 Κρίσιμα σημεία για τη σωστή διαχείριση της κρίσης**

- Σχεδόν οποιοσδήποτε συμμετέχει στη διαχείριση των κρίσεων, έχει κάποια ιδέα σχετικά με το πώς να δημιουργήσει και να επανδρώσει μια ομάδα διαχείρισης του κινδύνου. Οι περισσότερες από αυτές τις ιδέες έχουν κάποια κοινά κρίσιμα στοιχεία, τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν(Bronn, Olson)<sup>223</sup>:
- Μια προτίμηση, ώστε ο ανώτερος διαχειριστής να είναι όσο το δυνατόν πιο ανώτερος.
- Μια προτίμηση, ώστε ο ανώτερος διαχειριστής να είναι ικανός να διαχειριστεί τη κρίση.
- Την ανάγκη για καθορισμένες ιδιότητες μέλους, ώστε ο καθένας να γνωρίζει τι κάνει.
- Την ανάγκη για ελαστικότητα ή προσαρμοστικότητα εξαιτίας των απαιτήσεων της κρίσιμης κατάστασης.
- Μια ισχυρή συγκέντρωση στις εντολές και τις δομές ελέγχου.



- Την ανάγκη συντονισμού προσπαθειών διαφορετικών ομάδων σε μία κρίσιμη κατάσταση μεγάλης κλίμακας.

Δεν μας εκπλήσσει που αυτά τα κρίσιμα στοιχεία συγκρούονται μεταξύ τους. Η ανωτερότητα του πόστου δεν σημαίνει απαραίτητα και ικανότητα στο χειρισμό της κρίσης, ούτε και οι καθορισμένες ιδιότητες μέλους οδηγούν σε ελαστικές προσεγγίσεις (η και αντίστροφα). Οι περισσότεροι διαχειριστές με ιστορικό εξουσίας και ελέγχου- στρατιωτικοί, δικηγόροι, πυροσβέστες, κ.α.- βρίσκουν το συντονισμό δύσκολο. Τείνουν να εξουσιάζουν και να ελέγχουν τη συνολική προσπάθεια. Μέσα στο δικό τους οργανισμό, η κουλτούρα σχετικά με την οργάνωση, μπορεί να αποδέχεται την εξουσία και τον έλεγχο. Από τη στιγμή όμως, που εμφανίζονται οι συντονισμένες υπηρεσίες, χρειάζονται μεγάλα επίπεδα ικανότητας, ως προς τη δεξιότητα και την επικοινωνία. Οι εντολές δεν είναι αρκετές σε μια επιχείρηση αν η διαχείριση γίνεται μόνο μέσω του ελέγχου και της εξουσίας, πιθανότατα θα αποτύχει, καθώς είναι πιθανών να εμπλακούν πάρα πολλές ανεξάρτητες ομάδες με πιο χαλαρές δομές (Loosemore)<sup>224</sup>. Από την άλλη πλευρά, η διαχείριση της κρίσης χρειάζεται γρήγορες και αποφασιστικές κινήσεις αποφάσεων, οι οποίες δεν υφίστανται όταν χρησιμοποιούνται ομόφωνες και συνεργατικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση. Σε αυτό το σημείο υπάρχει ένα κεντρικό πρόβλημα στη διαχείριση της κρίσης (Bronn, Olson)<sup>225</sup>.

Η γρήγορη λήψη των αποφάσεων είναι πιο πιθανό να συμβεί από άτομα, που αποφασίζουν μόνοι τους και οι οποίοι ασκούν εξουσία στις κεντρικές δομές. Με άλλα λόγια, οι κρίσιμες καταστάσεις απαιτούν τη παρουσία ενός κεντρικού διοικητή, στον οποίο (και μέσω του οποίου) όλες οι πληροφορίες και οι αποφάσεις μεταφέρονται. Αυτή η προϋπόθεση σημαίνει ότι ο ανώτερος διαχειριστής που θα διαχειριστεί ελέγχοντας και εξουσιάζοντας μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων, θα παρέχει τη καλύτερη διαχείριση της κρίσης. (Penrose)<sup>226</sup>

Οι περισσότερες κρίσιμες καταστάσεις, παρόλα αυτά, δεν αφορούν μόνο στη διαχείριση από έναν και μόνο άνθρωπο ή μια μικρή ομάδα. Επιπλέον, πολλές κρίσιμες καταστάσεις απαιτούν εξειδικευμένες ενέργειες από διαφορετικές ομάδες ανθρώπων. Οι ανόμοιες ομάδες ανθρώπων, είναι πιθανόν να αντισταθούν και να αγανακτήσουν με την εξουσία και τον έλεγχο ενός ανθρώπου, που θα είναι εκτός της δικής τους ομάδας και είναι πιθανόν να κινητοποιηθούν περισσότερο, όταν συμμετέχουν και οι ίδιοι στη λήψη των αποφάσεων. Οι ομάδες που έχουν σημαντική εξειδίκευση είναι πιθανόν να χρησιμοποιήσουν τη σπουδαιότητα της εξειδίκευσης τους, ώστε να λειτουργήσουν, όπως εκείνοι πιστεύουν καλύτερα, αντί όπως θα

ζητήσει να λειτουργήσουν ένας εξωτερικός διαχειριστής. Από αυτήν την άποψη, η αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων απαιτεί τις συμβουλευτικές και αποκεντρωτικές αποφάσεις, ώστε να χρησιμοποιηθούν πλήρως και αποτελεσματικά όλες οι ομάδες (King)<sup>227</sup>. Αυτή η προϋπόθεση σημαίνει, ότι ο διαχειριστής της κρίσης, που χρησιμοποιεί αποκεντρωτικές και συμβουλευτικές αποφάσεις όπως και συνεργασία, αντί να εξουσιάζει και να ελέγχει, θα δώσει το έναυσμα και το σκοπό σε όλους τους ανταποκρινόμενους για τη καλύτερη διαχείριση της κρίσης (King)<sup>228</sup>.

Η πραγματικότητα της διαχείριση των κρίσεων, έχει σχέση με την ανάγκη, ώστε όλες οι ομάδες που θα ανταποκριθούν να έχουν τα απαραίτητα κίνητρα και να λειτουργούν σε ένα περιβάλλον ελαστικών και δυνατών αποφάσεων, οι οποίες πηγάζουν και από την εξουσία ενός ανθρώπου αλλά και από δημοκρατικές διαδικασίες. Η ικανότητα είναι να βρεθεί η ισορροπία μεταξύ της ταχύτητας των αποφάσεων και η ανάμειξη στις αποφάσεις όλων όσων συνδέονται με αυτήν, και να δοθεί η δυνατότητα στους διαχειριστές των πεδίων, να διαχειριστούν μέρος των κρίσιμων καταστάσεων και αν δουλεύουν προς τον ίδιο κεντρικό σκοπό. Ένας βασικός τρόπος για να συνδυαστούν αυτές οι φαινομενικά αντίθετες προϋποθέσεις, είναι να χρησιμοποιηθεί συμμετοχική διαχείριση στα στάδια της μείωσης και της ετοιμότητας- τα στοιχεία της διαχείρισης πριν τη κρίση. Με την αποτελεσματική συμμετοχή στα στάδια σχεδιασμού, τα στοιχεία αντιμετώπισης και ανάκαμψης μπορούν να γίνουν συντονισμένες ενέργειες των ήδη επιλεγμένων και συμφωνημένων καθηκόντων σχετικά με τη διαχείριση, που αποδέχονται τη καθοδήγηση και την υποστήριξη από τις ομάδες (King)<sup>229</sup>.

Αυτή η σύντομη αναφορά επισημαίνει ένα από τα κεντρικά προβλήματα που εμπλέκονται στη διαχείριση των κρίσεων- τη λήψη των έγκαιρων και κατάλληλων αποφάσεων σε ένα περιβάλλον, που είναι γεμάτο από περισπασμούς, θορύβους και αναστατώσεις. Τα στελέχη και οι διαχειριστές, πρίν καν ασχοληθούν με τη κατάλληλη προσέγγιση για τη διαχείριση των κρίσεων πρέπει να προσδιορίσουν το είδος της λήψη αποφάσεων, που πρέπει να χρησιμοποιήσουν (Andersen)<sup>230</sup>.

### **2.5.6 Οδηγός για τα μοντέλα της λήψης απόφασης**

Η διαχείριση της κρίσης περιλαμβάνει δύο είδη λήψης αποφάσεων – τις αποφάσεις πριν τη κρίση και κατά τη διάρκεια αυτής. Η απόφαση πριν τη κρίση χρειάζεται να είναι συμμετοχική και άριστη. Η απόφαση για τη κρίση πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο καλή, είναι πιθανό να είναι περιοριστική, από την άποψη του πόσα άτομα θα εμπλακούν σ' αυτήν και μπορεί να χρειαστεί βοήθεια στις αποφάσεις. Ενώ

στις μη κρίσιμες καταστάσεις μπορεί να υπάρχει ο χρόνος για τον προσεκτικό υπολογισμό και την αξιολόγηση όλων των εκδοχών, σε μια κρίσιμη κατάσταση ο χρόνος είναι πολύ περιορισμένος. Οι διαδικασίες στη λήψη των αποφάσεων πρέπει:

- Να περιορίζουν την απώλεια χρόνου, ώστε να έχουν αρκετό καιρό για τη πραγματοποίηση των αποφάσεων.
- Να βοηθούν στην αξιολόγηση των εκδοχών, και
- Να οδηγούν σε μια αποδεκτή απόφαση. (Andersen)<sup>231</sup>

Τα εργαλεία των αποφάσεων, όπως το προφίλ προτεραιοτήτων αντιμετώπισης και ο υπολογισμός της διαχείρισης των επιχειρήσεων βοηθούν τους διαχειριστές, να υποκαταστήσουν τις προσχεδιασμένες ενέργειες και τις εκδοχές των αποφάσεων, για τις πολύπλοκες και χρονοβόρες δραστηριότητες. Αυτά τα υποκατάστατα πρέπει να σχεδιαστούν προσεκτικά και να κατασκευαστούν γερά για τη χρήση τους. (Milburn, Schuler, Watman)<sup>232</sup>

#### **2.5.6.1 Η λήψη των αποφάσεων πριν τη κρίση**

Όπου υπάρχει άφθονος χρόνος και οι πληροφορίες είναι αρκετά συγκεκριμένες και πλήρεις, οι αποφάσεις πρέπει να είναι άριστες, μέσω των συναινετικών και συνδυαστικών υπολογισμών. Αυτή η μορφή της λήψης αποφάσεων ακολουθεί τα εξής οκτώ στάδια:

- 1) Προσδιορισμός του προβλήματος ή την ανάγκη για απόφαση.
- 2) Προσδιορισμός των κριτηρίων ή των «δεδομένων» για την απόφαση.
- 3) Καθορισμός των τρόπων υπολογισμού των κριτηρίων ή των δεδομένων, συμπεριλαμβανομένου και του υπολογισμού της «βαρύτητας».
- 4) Καθορισμός και προσδιορισμός των εναλλακτικών.
- 5) Ανάλυση των εναλλακτικών επιλογών.
- 6) Επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης.
- 7) Εφαρμογή της εναλλακτικής επιλογής
- 8) Αξιολόγηση της διαδικασίας αποφάσεων και του αντίκτυπου του αποτελέσματος.

Αυτή η διαδικασία αντιπροσωπεύει μια τυπική προσπάθεια, ώστε να λαμβάνονται συστηματικά οι αποφάσεις. (Mitroff, Pearson, Pauchant)<sup>233</sup>

#### *Προσδιορισμός του προβλήματος ή την ανάγκη για απόφαση*

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

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

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

#### *Προσδιορισμός των κριτηρίων ή των «δεδομένων» για την απόφαση του τρόπου αντιμετώπισης της κρίσης.*

Τα άτομα που θα πάρουν την απόφαση πρέπει να την προσδιορίσουν και να προσέξουν τις ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στο πρόβλημα. Οι αλλαγές στις λέξεις, η έμφαση ή τα δεδομένα μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετικές εκδοχές και επιλογές.

Τα άτομα που παίρνουν τις αποφάσεις, συχνά βιάζονται να μειώσουν τις εναλλακτικές ή τις επιλογές, πριν καταλάβουν πλήρως και πριν εξερευνήσουν τους όρους και τις προϋποθέσεις για τη λήψη της απόφασης. (Mitroff, Pearson, Pauchant)<sup>234</sup>

Οι διαχειριστές της κρίσης συχνά περιπλέκουν μια απόφαση με το να αναζητούν ένα απεριοριστο σύνολο από κριτήρια. Χρήσιμα κριτήρια είναι εκείνα τα στοιχεία, που συμβάλλουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Ενώ είναι απαραίτητη η έρευνα όλων των πιθανών κριτηρίων, τα οποία πρέπει να αξιολογούνται ως προς τη συνεισφορά τους στο αποτέλεσμα.

#### *Υπολογισμός των κριτηρίων*

Θα πρέπει να χρησιμοποιούνται τα ίδια μέτρα και σταθμά για όλες τις εναλλακτικές ή τις επιλογές. Παρόλα αυτά, σε πολλές περιπτώσεις οι διαχειριστές των αποφάσεων

υπολογίζουν ένα ή μερικά κριτήρια ή αξιολογούν όλα τα κριτήρια μαζί και τα συγκρίνουν με μία ενιαία αξία. Η άριστη λύση είναι, σε αυτή τη περίπτωση η εκδοχή με τη μεγαλύτερη ενοποιημένη αξία.

*Καθορισμός και προσδιορισμός των εναλλακτικών επιλογών για τη λήψη της απόφασης αντιμετώπισης της κρίσης.*

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

- Πρέπει όντως να πάρουμε αυτή την απόφαση;
- Πρέπει όντως να πάρουμε αυτή την απόφαση τώρα;
- Μπορούμε να αποφασίσουμε να μην πάρουμε αυτή την απόφαση;

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

Γενικά ο σκοπός αυτού του σταδίου είναι το να δημιουργήσει όλες τις πιθανές εναλλακτικές, εκδοχές και επιλογές. Αυτό μπορεί αν επιτευχθεί με τη τεχνική που ονομάζεται καταιγισμός ιδεών με το να ρωτάμε φιλικές ομάδες για συμβουλές, όπως και με άλλες πιο τυπικές διαδικασίες. (Pearson, Clair, Misra, Mitroff)<sup>235</sup>

*Ανάλυση των εναλλακτικών επιλογών για τη λήψη της απόφασης αντιμετώπισης της κρίσης.*

Από τη στιγμή που έχει βρεθεί το πιο πλήρες σύνολο των εναλλακτικών ή των επιλογών, πρέπει να τα αξιολογηθούν ως προς τη συνεισφορά τους στην αποτελεσματική επίλυση του προβλήματος.

Σε πολλές περιπτώσεις, τα άτομα που παίρνουν τις αποφάσεις χρησιμοποιούν απλά μέτρα για να καθρεφτίσουν τη σπουδαιότητα των κριτηρίων, πολλαπλασιάζοντας τη βαθμολογία με το αντίστοιχο βάρος και μετά αθροίζουν τα αποτελέσματα από τον

πολλαπλασιασμό για κάθε εναλλακτική ή επιλογή συμπεριλαμβάνοντας όλα τα κριτήρια. (Pearson, Clair, Misra, Mitroff)<sup>236</sup>

#### *Εφαρμογή της καλύτερης εναλλακτικής επιλογής*

Μερικές φορές οι διαχειριστές των αποφάσεων θεωρούν, ότι το καθήκον τους έχει τελειώσει από τη στιγμή της λήψης της απόφασης. Εφαρμογή σημαίνει, μετάδοση του αποτελέσματος της απόφασης σε αυτούς που έχουν θιγεί και σε αυτούς που θα αναλάβουν τις δραστηριότητες σχετικά με την υλοποίηση της απόφασης. Εφαρμογή επίσης σημαίνει τον έλεγχο για την εκτέλεση της απόφασης που έχει λυθεί.

Χρειάζεται να γίνει η Αξιολόγηση της διαδικασίας αποφάσεων και του αντίκτυπού του αποτελέσματος.

Πολλά άτομα που παίρνουν τις αποφάσεις, ξεχνούν να αφιερώσουν χρόνο στο να κρίνουν τα δύο προϊόντα της συστηματικής διαδικασίας λήψεως αποφάσεων. (Pearson, Clair, Misra, Mitroff)<sup>237</sup>

Πρώτον, πρέπει να κρίνουν τη διαδικασία –ες που χρησιμοποιήθηκαν, για να παράγουν το αποτέλεσμα της απόφασης. Το καθένα από τα άνωθι στάδια, χρειάζονται προσεκτική σκέψη έτσι ώστε οι διαχειριστές να μπορούν να βελτιώσουν τη πραγματοποίηση των αποφάσεων και να κρίνουν και το αποτέλεσμα. Οι ερωτήσεις- κλειδιά περιλαμβάνουν:

- Τι συνέβη;
- Αποδείχτηκε επιτυχημένη η επιλογή;
- Πως επηρέασε η επιλογή αυτού που είχα θιγεί;
- Αν η απόφαση αποδείχτηκε λιγότερο καλή από το αναμενόμενο γιατί αυτό;

Ο σκοπός είναι να υπάρχει μια αντικειμενική άποψη για το συνεπακόλουθο αποτέλεσμα της απόφασης. (Pearson, Clair, Misra, Mitroff)<sup>238</sup>

#### **2.5.6.2 Η πραγματοποίηση των αποφάσεων σε κρίσιμες συνθήκες**

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

- Η απόφαση ή η δήλωση του προβλήματος είναι ξεκάθαρη και σαφής

- Αναζητείται ένας σωστά προσδιορισμένος σκοπός.
- Όλα τα δεδομένα και οι συνέπειες είναι γνωστές και σίγουρες.
- Η προτεραιότητες είναι ξεκάθαρες και συνεπείς σε όλη τη χρονική διάρκεια.
- Δεν υπάρχουν περιορισμοί του χρόνου και του κόστους για την υλοποίηση της απόφασης.
- Η τελική επιλογή θα μεγιστοποιήσει την οικονομική απόδοση. (Wittenbaum, Stasser)<sup>239</sup>

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η υλοποίηση των αποφάσεων προσεγγίζει μια ιδανική κατάσταση, που δεν είναι καθόλου πιθανό αν υπάρχει σε πολλά διαχειριστικά σκηνικά. Στις κρίσιμες καταστάσεις, ο χρόνος είναι περιορισμένος, οι πληροφορίες είναι ελλιπείς ή αβέβαιες, το κόστος πιθανότατα θα ανέβει και θα είναι απρόβλεπτο, ενώ οι απαιτήσεις για πόρους θα υπερβαίνουν κατά πολύ τους διαθέσιμους. Είναι απίθανο να χρησιμοποιηθούν τα μοντέλα των ορθολογικών υλοποιήσεων των αποφάσεων και θα φανούν ότι είναι πολύ πολύπλοκα και ότι χρειάζονται πολύ χρόνο ώστε να εφαρμοστούν σωστά. (Wittenbaum, Stasser)<sup>240</sup>

Ο ορθολογισμός είναι αρκετά περιορισμένος στους πραγματικούς χώρους λήψεως αποφάσεων (Klein)<sup>241</sup>. Οι λύσεις και τα προβλήματα ή οι αποφάσεις τείνουν να μπλέκονται μεταξύ τους. (Klein)<sup>242</sup>. Η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να παραμορφώνει τις αντιλήψεις των ατόμων, που θα πάρουν την απόφαση, και αυτό οδηγεί σε εθελουφλία σε βαθμό τέτοιο, που οι διαχειριστές και τα στελέχη μερικές φορές δεν θα βλέπουν με τα μάτια τους αυτά δεν πιστεύουν ότι θα έπρεπε να βρίσκονται εκεί. (Klein)<sup>243</sup>. Τα άτομα που θα πάρουν τις αποφάσεις μπορεί ακόμη και να αυξήσουν τη συμμετοχή τους σε μια φτωχή απόφαση, αντί να αναζητήσουν νέες εναλλακτικές ή επιλογές. (Koover-Misra)<sup>244</sup>

Στα αλήθεια η λήψη αποφάσεων είναι πολύ πιθανό να μοιάζει με *περιορισμένη λογική*. Επίσης είναι πιο πιο πιθανόν να δημιουργήσουν απλοποιημένα μοντέλα αντί για πολύπλοκα. Σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να πάρουν ικανοποιητικές αποφάσεις, όπου υιοθετείται η πρώτη εναλλακτική ή επιλογή, που καλύπτει τα αποδεκτά επίπεδα της αξιολόγησης των κριτηρίων. Αυτό εξοικονομεί χρόνο και προσπάθεια, παρόλο που θυσιάζεται η άριστη επιλογή και το αποτέλεσμα. (Koover-Misra)<sup>245</sup>

Πρόσφατα έχουν προταθεί διάφορες φυσικές προσεγγίσεις για τη λήψη πραγματικών αποφάσεων. Ο Klein<sup>246</sup>, ανακάλυψε ότι τα πρότυπα παραδοσιακά μοντέλα (όπως αναφέρονται παραπάνω) είναι ανεπαρκή, γιατί επικεντρώνονται στη δημιουργία εκδοχών και στην εκτίμηση των ερεθισμάτων, τα οποία δεν αντικατοπτρίζονται σε αυτά που οι συγγραφείς έχουν ονομάσει φυσικά πεδία λήψης αποφάσεων. Αυτά τα πεδία χαρακτηρίζονται από:

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

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

- Αβέβαια, διφορούμενα και ελλιπή δεδομένα.
- Μεταβαλλόμενοι και συγκρουόμενοι σκοποί.
- Πίεση χρόνου.
- Μεγάλα συμφέροντα.
- Πολλαπλοί παίκτες και
- Οργανωτικές κουλτούρες και νόρμες. (Klein)<sup>247</sup>

Αυτή η αντίληψη αντικατοπτρίζει πολλές από τις καθημερινές αποφάσεις μας. Ακόμη πιο ισχυρά, τα δέκα αυτά χαρακτηριστικά καθρεφτίζουν τις συνθήκες που βρισκόμαστε στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Κατά συνέπεια, μερικοί θεωρητικοί και ερευνητές (π.χ. ο Frederico και ο Klein)<sup>248</sup> προτείνουν τη γενική ιδέα που ονομάζεται *αναγνώριση της πρωταρχικής λήψης της απόφασης*.

Αυτό το μοντέλο επικεντρώνεται στο πως τα έμπειρα άτομα, που θα λάβουν τις αποφάσεις, καθορίζουν τη κατάλληλη πορεία δράσης. Η επικέντρωση σε αυτήν την περίπτωση 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 και
- Τη προετοιμασία για δράση. (Frederico και ο Klein)<sup>249</sup>

Οι υποστηρικτές της αναγνώρισης της πρωταρχικής λήψης της απόφασης υποστηρίζουν ότι αυτός ο στόχος αντικατοπτρίζει τη λήψη αποφάσεων στο πραγματικό κόσμο. Το αποτέλεσμα ήταν να υπάρξουν αρκετά εκπαιδευτικά μαθήματα για τις επαγγελματικές ομάδες αντιμετώπισης, βασισμένα σε αυτό το μοντέλο. Έχει πολύ ενδιαφέρον ότι με αυτά τα επιχειρήματα, εφηύραν ξανά τον τροχό της «έρευνας για την λήψη αποφάσεων».

Για να αντισταθίσουμε τη συλλογική σκέψη, τις νοοτροπίες και τη λήψη των αποφάσεων που βασίζεται στην προσωπική απόφαση, πρέπει να προστεθούν τρία χρήσιμα συστατικά για εκπαίδευση και εξάσκηση :

- Διασφάλιση ότι τα άτομα που θα πάρουν τις αποφάσεις έχουν εμπειρία στη δημιουργία εκδοχών και στις διαδικασίες εκτιμήσεων που προτείνονται από προσεγγίσεις, όπως η αναγνώριση της πρωταρχικής λήψης της απόφασης-στη περίπτωση που η εμπειρία είναι μέτρια, εξάσκηση στη γρήγορη δημιουργία και εκτίμηση των εκδοχών.
- Δημιουργία εκείνων των τεχνικών ικανοτήτων που έχουν ως σκοπό την αύξηση του χρόνου και των πληροφοριών, έτσι ώστε τα άτομα που θα πάρουν τις αποφάσεις να ψάξουν και πέρα από τη πρώτη αποτελεσματική ενέργεια.
- Ανάπτυξη των εργαλείων απόφασης, που στοχεύουν στη λογική και την άριστη κρίση ενώ είναι γρήγορα στη χρήση και αντικατοπτρίζουν το φυσικό περιβάλλον και τις προσεγγίσεις της αναγνώρισης της πρωταρχικής λήψης της απόφασης. (Harkema)<sup>250</sup>

Αυτή η έμφαση στην εξάσκηση, οδηγεί τις επιλογές δράσης προς τη λήψη καλύτερων και πιο αμυντικών αποφάσεων, οι οποίες μπορούν με τη σειρά τους να οδηγήσουν σε πιο αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης.

Η λήψη αποφάσεων στο πραγματικό κόσμο συχνά βασίζεται σε ιεραρχικά τμήματα τα οποία παραλείπουν τη σημαντική πληροφόρηση. Επίσης, τα άτομα που θα πάρουν τις αποφάσεις μπορεί να αντιμετωπίσουν ψυχολογικές αντιδράσεις οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε απόσπαση της προσοχής ή (πάγωμα) το άγχος που περιέχεται σε μια κατάσταση και στη λήψη των αποφάσεων σε ένα κρίσιμο περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει την απόφαση που θα ληφθεί. (Smith, Sipika)<sup>251</sup>

Ο Brehmer<sup>252</sup> περιγράφει τρεις παθολογικές καταστάσεις της λήψης αποφάσεων υπό την επήρεια άγχους:

- Περιπλάνηση- Wandering (πέταγμα από τον ένα στόχο στον άλλο «πεταλούδα»)
- Εγκύστωση- Encaptulation (Συγκέντρωση σε ένα στόχο εις βάρος των άλλων)
- Άρνηση- Denial (Δεν λαμβάνεται καμία απόφαση)

#### *Περιπλάνηση (Wandering)*

Αυτή η παθολογική κατάσταση μπορεί να είναι κρυμμένη, καθώς φαίνεται ότι είναι είτε εγκύστωση (συγκέντρωση σε μια απόφαση, πιθανότατα η πιο πρόσφατη που λήφθηκε) είτε άρνηση (δεν έχει παρθεί καμία φανερή απόφαση). Τα άτομα που πάσχουν από αυτή τη κατάσταση μοιάζουν να πηδούν σπασμωδικά από θέμα σε θέμα και από το ένα δεδομένο στο άλλο.

#### *Εγκύστωση (Encaptulation)*

Η Εγκύστωση μπορεί να προκαλέσει κρίσιμες καταστάσεις. Στη διαχείριση της αντιμετώπισης πολλά περιστατικά της εγκύστωσης είναι πιθανόν να θαφτούν κάτω από τη ζημιά των επιπτώσεων. Η αντίληψη ότι η νοοτροπία μιας ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφές έκανε τον Janis<sup>253</sup> να προτείνει μια έννοια, η οποία ονομάζεται *συλλογική σκέψη*. Στα χαρακτηριστικά της συλλογικής σκέψης συμπεριλαμβάνονται:

- Έλλειψη έρευνας για όλα τα δεδομένα και όλες τις απαντήσεις.
- Δισταγμός από όλα τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν την αντίθεση τους σε μια πορεία δράσης.

- Επιθετική υποστήριξη μιας επιλογής από ένα ή περισσότερα ανώτερα μέλη μιας ομάδας .
- Στερεότυπη άποψη της κατάστασης και των ανθρώπων.
- Ψευδαίσθηση της ομοφωνίας, και ψευδαίσθηση του ότι έχουν δίκιο και ότι είναι άτρωτοι.

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

- Έρευνα των βασικών υποθέσεων και απόψεων.
- Ενθάρρυνση της διαφωνίας, η οποία είναι κάτι παραπάνω από μια απόρριψη της εκδοχής.
- Υπολογισμός του χειρότερου αποτελέσματος για κάθε εκδοχή
- Χρήση υπο-ομάδων αντί μιας βασικής ομάδας, ώστε να προτείνουν λύσεις και ανάλυση του καλού και του κακού αποτελέσματος στις λύσεις. (Janis)<sup>254</sup>

Αυτή δεν είναι κατά κανέναν τρόπο μια ολοκληρωμένη λίστα στρατηγικών, για να αντιμετωπίσουμε τη συλλογική σκέψη.

Οι τρεις συγκεκριμένες νοοτροπίες συλλογικής σκέψης που πρέπει να αποφευχθούν είναι:

- Η «καθιερωμένη» σοφία (“established” corporate wisdom)
- Οι κλισέ απαντήσεις (cliché answers)
- Η εμπειρία της «προηγούμενης φοράς» (the previous experience)

Το κύριο πρόβλημα με τη χρησιμοποίηση οποιασδήποτε τέτοιας νοοτροπίας, είναι ότι τα άτομα που θα πάρουν τις αποφάσεις, μετακινούνται από το να κοιτάζουν τις λεπτομέρειες του πραγματικού προβλήματος, στο να κοιτάζουν μόνο εκείνες τις λεπτομέρειες που ταιριάζουν με τη προσέγγιση. Οι επιχειρήσεις συχνά κοιτάζουν για τη «καθιερωμένη» σοφία (το πώς περισσότεροι «ειδικοί» και το έμπειρο προσωπικό βλέπουν ότι πρέπει να διευθετηθεί η κατάσταση) και παραβλέπουν την ιδιοσυγκρασία και τα μοναδικά στοιχεία, που είναι παρόντα στους δικούς τους συγκεκριμένους οργανισμούς, στο περιβάλλον και στη κρίσιμη κατάσταση. Η διαχείριση των κρίσεων, καθιστά αναγκαία τη προηγούμενη εμπειρία, τον

ταυτόχρονο σχεδιασμό και εκπαίδευση και την ετοιμότητα να δουν τη κατάσταση, όπως ακριβώς είναι. (Bronn, Olson)<sup>254</sup>

## **2.5.7 Τρόποι για την ανάληψη διαχείρισης των κρίσεων**

Θα προσπαθήσουμε να εξερευνήσουμε μερικούς από τους τρόπους σχεδιασμού των επιχειρήσεων για τη διαχείριση των κρίσεων.

### **2.5.7.1 Μερικές προτάσεις για τις δομές της διαχείρισης των κρίσεων**

Η διαχείριση της κρίσης πρέπει να πραγματοποιείται από ένα κεντρικό σημείο (συνήθως το διαχειριστή της κρίσης ή το διοικητή του περιστατικού). Όταν η κρίσιμη κατάσταση είναι πολύπλοκη και μεγάλη, τότε οι περισσότεροι θεωρητικοί συμφωνούν στην ανάγκη μιας διαχειριστικής ομάδας, η οποία θα συντονίζει και θα ελέγχει τις προσεγγίσεις, μέσω των οποίων θα αντιμετωπιστεί η κρίση και τα αποτελέσματά της. Το πώς η οργανωτική δομή της ομάδας για την αντιμετώπιση και τη διαχείριση είναι ενσωματωμένη μέσα σε μια ισχυρή αλλά ελαστική μονάδα, εξαρτάται από το πώς οι θεωρητικοί ή οι χρήστες αντιμετωπίζουν την αποστολή της αντιμετώπισης της κρίσης. (Harvard ManageMentor)<sup>255</sup>

Οι Meyers και Holusha <sup>256</sup> προτιμούν τις *ειδικές ομάδες* που συγκαλούνται από τον Γενικό Διευθυντή ή από τον ανώτερο διαχειριστή. Αυτή η προτίμηση υπάρχει εξαιτίας της ελαστικότητας, που μπορεί να προσεγγίζει αυτή η προσέγγιση. Παρόλα αυτά υπάρχουν μερικά προβλήματα. Μπορεί αν μην έχουν όλα τα μέλη των ειδικών ομάδων, που θα κληθούν ξαφνικά, τις ικανότητες και την εκπαίδευση, για να εκπληρώσουν το ρόλο τους. Ο χρόνος που μπορεί να χρειαστεί για την επιλογή των μελών από τις ειδικές ομάδες, είναι καλύτερα να χρησιμοποιηθεί στην απόκτηση περισσότερων πληροφοριών σχετικά με τη κρίση.

Ενώ οι ομάδες αντιμετώπισης των κρίσεων είναι πιο μόνιμες στις επιχειρήσεις ή τις βιομηχανίες, μιας και οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τακτικά κρίσιμες καταστάσεις, οι Meyers και Holusha πιστεύουν ότι τα μέλη των ομάδων πρέπει:

- Να έχουν συχνή επαφή.
- Να δουλεύουν κοντά ο ένας στον άλλον, και
- Να έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους.

Αυτά τα μέλη των ομάδων πρέπει να είναι ικανά να παραμερίζουν τις δουλείες τους και τη προσωπική τους ζωή κατά τη διάρκεια της κρίσης και θα πρέπει να

πληρώνονται καλά για τη προσπάθειά τους. Για τον Meyers και τον Holusha η ομάδα θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Το πιο δημιουργικό ανώτερο στέλεχος της εταιρείας που μπορεί να αντέξει την πίεση.
- Ένα άτομο με ευρεία και ουσιαστική γνώση για τον οργανισμό και τις λειτουργίες του.
- Το πιο ανώτερο στέλεχος που είναι διαθέσιμο, και το οποίο χειρίζεται επιδέξια την εξουσία, και
- Ένα άτομο που δεν ανήκει στον οργανισμό και το οποίο είναι γνώστης του είδους των εργασιών, που αναλαμβάνει ο οργανισμός.

Με λίγα λόγια, οι συγγραφείς προτείνουν, ότι μια ομάδα πρέπει να έχει μια ικανοποιητική εξουσία, για να επιβάλλει τις οδηγίες για τη διαχείριση της κρίσης, ικανοποιητική κατανόηση των περίπλοκων μορφών του συγκεκριμένου οργανισμού, καινοτομικές ικανότητες και ένα άτομο το οποίο να διατηρεί ένα διαφορετικό σημείο άποψης, από αυτό του οργανισμού. Αυτό το τελευταίο χαρακτηριστικό, μπορεί να μειώσει τα αποτελέσματα από τη συλλογική διάθεση και σκέψη.

Ο Barton<sup>257</sup> αναφέρει ότι για να φτιαχτεί μια ομάδα διαχείρισης της κρίσης, πρέπει να αποσπαστούν από τις θέσεις τους στον οργανισμό, διάφορες ειδικότητες. Αυτές είναι:

Ένας δικηγόρος.

Συντονιστής δημοσίων σχέσεων.

Ειδικός για τα τεχνικά θέματα.

Προϊστάμενος των οικονομικών.

Διευθυντής της τηλεπικοινωνίας.

Ειδικός στις δημόσιες υποθέσεις, και

Γενικός Διευθυντής ή αντιπρόσωπός του οργανισμού.

Ένα πρόβλημα, που προκύπτει από αυτό το είδος της ομάδας, είναι η πιθανότητα υπερβολικών προφυλάξεων και οι διαχειριστικές επιβραδύνσεις.

Οι ενέργειες των ομάδων είναι πάρα πολύ ωφέλιμες, όταν υπάρχει άνεση χρόνου, οι ίδιες αυτές ενέργειες μπορεί να παρεμποδίσουν και ακόμη να κοστίσουν, όταν αντιμετωπίζεται από τον οργανισμό μια κρίσιμη κατάσταση, η οποία αλλάζει μορφή πολύ γρήγορα. Συνεπώς, η ερώτηση δεν είναι αν πρέπει αυτό το προσωπικό να συμπεριλαμβάνεται, αλλά αν το είδος του προσωπικού θα πρέπει αν συμπεριλαμβάνεται στην ομάδα αντιμετώπισης ή ανάκαμψης αντί των υποομάδων, που είναι ειδικές στη συμβουλή ή την υποστήριξη.

#### **2.5.7.2 Υπάρχουσες δομές**

Υπάρχουν δύο είδη διαχείρισης: *το σύστημα διοίκησης του περιστατικού* και το *πρότυπο σύστημα διαχείρισης έκτακτων αναγκών*. Η δύναμη και των δύο συστημάτων είναι, ότι έχουν δοκιμαστεί σε ένα μεγάλο φάσμα φυσικών κρίσιμων καταστάσεων, οι περισσότερες από τις οποίες είναι φυσικές καταστροφές και μεγάλα ατυχήματα. (Mitroff, I., Pauchant, T., Shrivastava)<sup>258</sup>

#### **2.5.8 Το σύστημα διοίκησης του περιστατικού**

Το σύστημα διοίκησης του περιστατικού είναι μια αμερικάνικη προσέγγιση<sup>259</sup>, για την άμεση διαχείριση του περιστατικού ή της κρίσιμης κατάστασης. Η προσέγγιση συνδέει τις ενέργειες και τις δραστηριότητες, που απαιτούνται για την επίλυση της κρίσης ή της καταστροφής σε ένα συγκεκριμένο μέρος ή τοποθεσία. Το σύστημα αυτό είναι αποδεκτό και προτείνεται σε περιπτώσεις φυσικών κρίσιμων καταστάσεων, που είναι τοπικές και συγκεκριμένες.

Οι αρχές που χαρακτηρίζουν αυτό το σύστημα είναι οι εξής:

- Το σύστημα είναι αρκετά απλό και ευπροσάρμοστο.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από απλούς χρήστες, είτε από ένα βασικό χρήστη, ο οποίος θα έχει και άλλους για υποστήριξη είτε από πολλούς χρήστες σε μια ενιαία διοίκηση.
- Η οργανωτική του δομή καλύπτει τις προϋποθέσεις για οποιαδήποτε πιθανή κρίση ή καταστροφή και προσαρμόζεται εύκολα στη νέα τεχνολογία.
- Το σύστημα μπορεί να επεκταθεί με ένα γρήγορο και λογικό τρόπο και συμπεριλαμβάνει κοινή ορολογία, ενιαία δομή διοίκησης, ενσωματωμένα σχέδια δράσης, λειτουργικό έλεγχο, πόρους για την αντιμετώπιση και ενσωματωμένες επικοινωνίες.

- Η δομή μορφοποιείται ανάλογα με το μέγεθος και το είδος του περιστατικού και εκτείνεται (όπου είναι απαραίτητο) προς τα πάνω ή προς τα κάτω από το διοικητή του περιστατικού- ο οποίος έχει τη γενική εξουσία στη περιοχή για το περιστατικό και
- Τα τμήματα που έχουν σχέση με το σχεδιασμό, της επιχειρήσεις, τη διοίκηση, τη διοικητική μέριμνα και τη διαχείριση των οικονομικών, μπορούν να επεκταθούν σε ξεχωριστούς κλάδους, όταν κριθεί απαραίτητο.

Οι βασικές λειτουργίες του συστήματος διοίκησης του περιστατικού, είναι:

- Να δημιουργήσουν ένα χώρο για τις βασικές δραστηριότητες διοίκησης (*η υπηρεσία διοίκησης του περιστατικού*).
- Να δημιουργήσουν μια περιοχή για τη προσωρινή αποθήκευση και διατήρηση των πόρων (*τη περιοχή οργάνωσης*).
- Να δημιουργήσουν ένα χώρο όπου μπορούν να συντονιστούν και να διαχειριστούν οι βασικές διοικητικές μέριμνες (*η βάση*).
- Να δημιουργήσουν ένα χώρο για παροχή ύπνου, τροφής, νερού και υπηρεσίες πνευματικής υγείας (*ο καταυλισμός*), και
- Να δημιουργήσουν μια περιοχή ή περιοχές για ανεφοδιασμό και στάθμευση των ελικοπτέρων και για την ασφαλή προσγείωση και απογείωση μέσα στο κρίσιμο περιβάλλον.

Αυτές οι τοποθεσίες ενεργοποιούνται και χρησιμοποιούνται, όταν κριθεί απαραίτητο. (Smith, C., Jennings, C., Castro)<sup>260</sup>

#### **2.5.8.1 Οι πρωταρχικές λειτουργίες της προσέγγισης του συστήματος διοίκησης του περιστατικού**

Καθώς αυτό το σύστημα έχει σχεδιαστεί για τη διαχείριση του πεδίου ενός κρίσιμου περιστατικού, ο τρόπος προσέγγισης του περιλαμβάνει έναν Διοικητή του Περιστατικού (ΔΠ), ο οποίος διοικεί την αντιμετώπιση της κρίσης. Η δομή του οργανισμού μεταβιβάζεται από το ΔΠ και το άμεσο προσωπικό του ΔΠ, σε τέσσερα διοικητικά τμήματα, η δομή των οποίων μοιάζει πολύ με τη δομή των κεντρικών γραφείων του στρατού- επιχειρήσεις, σχεδιασμός και κατασκοπεία, διοικητική

μέριμνα και τα οικονομικά και η διαχείριση. Το κάθε τμήμα μπορεί να χωριστεί ακόμη περισσότερο σε κλάδους, παραρτήματα ή ειδικές μονάδες, όταν κριθεί απαραίτητο. (Rike)<sup>261</sup>

Το τμήμα των επιχειρήσεων είναι υπεύθυνο για το συντονισμό των τακτικών, σχετικά με την αντιμετώπιση του κρίσιμου περιστατικού. Σε μικρές κρίσιμες καταστάσεις, ο ΔΠ μπορεί να πάρει το ρόλο του διοικητή των επιχειρήσεων και έτσι να επιτρέψει μεγαλύτερη ευκαμψία. Το τμήμα σχεδιασμού και κατασκοπίας αφορά στη συλλογή, στην αξιολόγηση και στην τεκμηρίωση όλων των πληροφοριών σχετικά με τη κρίση, την αντιμετώπιση της και τη κατάσταση των διαθέσιμων πόρων. Σε μικρές κρίσιμες καταστάσεις, ο ΔΠ μπορεί επίσης να διοικήσει αυτό το τμήμα. Το τμήμα διοικητικής μέριμνας είναι μια μεγάλη υπηρεσία υποστήριξης, που πάρει εγκαταστάσεις, υπηρεσίες, προσωπικό, εξοπλισμό και υλικά, ώστε να υποστηρίξουν τη προσπάθεια αντιμετώπισης της κρίσης. Ανάλογα με το μέγεθος και τη φύση της κρίσιμης κατάσταση, το τμήμα της διοικητικής μέριμνας μπορεί να συμπεριλαμβάνει τις επικοινωνίες, ιατρική, εφόδια, διευκολύνσεις, βασική υποστήριξη και μεταφορά. Το τμήμα των οικονομικών και της διαχείρισης, επιβλέπει την ανάλυση των οικονομικών και του κόστους κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης της κρίσης και δρα ως ομπρέλα αντιμετωπίζοντας οποιαδήποτε άλλη λειτουργία, που δεν καλύπτεται από τα άλλα τρία τμήματα. (Rike)<sup>262</sup>

Ένα άμεσα δυνατό σημείο αυτού του συστήματος, είναι η επίπεδη δομή του (μια απλή εντολή στο τμήμα ή δομή δύο επιπέδων). Αυτό το πλεονέκτημα βοηθά στη ταχεία μετάδοση της επικοινωνίας. Ένα άλλο δυνατό σημείο είναι η απλή διαίρεση της εργασίας, σε τέσσερα τμήματα. Επιπλέον, τα τέσσερα τμήματα μπορούν να λειτουργήσουν ταυτόχρονα και ημιανεξάρτητα. (Fearn-Banks)<sup>263</sup>

Μια μεγάλη αδυναμία του συστήματος είναι ότι δίνεται στη κατασκοπεία (ή στη συλλογή και τον υπολογισμό των πληροφοριών). Μια δευτερεύουσα σπουδαιότητα, ως ένα προσαρτημένο υπόμημα. Η ταξινόμηση των πληροφοριών και η αξιολόγηση είναι μια βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης, πράγμα που σημαίνει ότι χρειάζεται να αυξηθεί η σημαντικότητα του. Μια τέτοια κατάσταση, ίσως αντικατοπτρίζει μια πιο σημαντική αδυναμία, ότι δηλαδή δίνεται μικρή προσοχή στις επικοινωνίες- ειδικά με αυτούς που βρίσκονται έξω από την ομάδα αντιμετώπισης και έξω από το κρίσιμο περιβάλλον. Η μικρή έμφαση στις επικοινωνίες μπορεί να είναι ο ένας λόγος, που το σύστημα διοίκησης του περιστατικού έχει τη τάση να φαίνεται, ότι έχει χάσει την ισορροπία του και ίσως ότι είναι μυστικοπαθές όταν έρχεται σε επαφή με αντιπροσώπους των M.M.E. και με



ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος (συμπεριλαμβανομένων των θυμάτων από τη κρίση). (Fearn-Banks)<sup>264</sup>

Το σύστημα διοίκησης του περιστατικού μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλές ομάδες αντιμετώπισης, μέσω μιας ενοποιημένης διοικητικής δομής. Η ενοποιημένη διοίκηση παρέχει τη δυνατότητα στις ομάδες αντιμετώπισης, να εγκαθιδρύσουν ένα κοινό σύνολο στόχων και ένα μοναδικό σχέδιο δράσης. Η αποτελεσματική ενοποιημένη διοίκηση αυξάνει την αποτελεσματικότητα και μειώνει τη τριβή, που υπάρχει μέσα στις ομάδες. Στα βασικά χαρακτηριστικά του ενοποιημένου διοικητικού συστήματος περιλαμβάνονται:

- Η δημιουργία μιας ενοποιημένης δομής για τη διαχείριση του περιστατικού.
- Ο καταμερισμός των εγκαταστάσεων.
- Η χρήση μιας μοναδικής στρατηγικής για το σχεδιασμό.
- Η δημιουργία ενός κοινού σχεδίου δράσης για το περιστατικό.
- Ο καταμερισμός του σχεδιασμού, της διοικητικής μέριμνας και των οικονομικών/διαχειριστικών δραστηριοτήτων.
- Ο καταμερισμός ή η συνεργασία σε μια διαδικασία με σκοπό τη παραγγελία εφοδίων. (Belbin)<sup>265</sup>

Στα οφέλη της υιοθέτησης του ενοποιημένου διοικητικού συστήματος περιλαμβάνονται:

- Η κοινή αποστολή για ολόκληρη τη κρίσιμη κατάσταση.
- Βελτιώσεις στη ροή των πληροφοριών μεταξύ των ομάδων αντιμετώπισης.
- Μεγαλύτερη κατανόηση των προτεραιοτήτων και των περιορισμών για τη κάθε ομάδα αντιμετώπισης.
- Μείωση των διπλών δραστηριοτήτων. (Belbin)<sup>268</sup>

Στη πραγματικότητα, η ενοποιημένη διοίκηση μπορεί να εφαρμοστεί πρακτικά αλλά μπορεί να είναι λιγότερο επιτυχημένη, εξαιτίας των διαφορών στην αντιμετώπιση-ως αναφορά της προτεραιότητας στη δράση, τη σύγκρουση της κουλτούρας μεταξύ

των διαφορετικών οργανισμών και τη χρήση των ξεχωριστών ορολογιών, που χρησιμοποιεί ο κάθε οργανισμός.

### 2.5.8.2 Τα σχέδια δράσης για το περιστατικό

Τα σχέδια δράσης αναπτύσσονται από τους διαχειριστές του πεδίου, για να σκιαγραφήσουν τη στρατηγική ή τις στρατηγικές, τις τακτικές, τους πόρους και τη διοικητική μέριμνα, που απαιτείται για να επιλυθεί η κρίση, μέσα σε μια χρονική περίοδο, η οποία ονομάζεται *λειτουργική περίοδος* (Belbin)<sup>269</sup>. Τα σχέδια δράσης καλύπτουν:

- Τη δήλωση των σκοπών.
- Το πως θα οργανωθεί η διαχείριση.
- Αναθέσεις και τακτικές.
- Η απαιτούμενη υποστήριξη από τη διοικητική μέριμνα, και
- Υλικά παραπομπών (σχέδια της τοποθεσίας, μέτρα ασφαλείας, σημαντικά μηνύματα).

Ενώ τα σχέδια δράσης μπορεί να είναι προφορικά, όταν οι κρίσεις είναι μικρές οι λεπτομέρειες ωστόσο θα πρέπει να γίνουν γραπτές. Η γραπτή σκιαγράφηση των σχεδίων, βοηθά τους διευθυντές να αναπαραστήσουν τα γεγονότα και τις ενέργειες, για τις αναφορές που θα γραφτούν μετά το περιστατικό και για τις έρευνες και για τις ανακρίσεις που διεξάγονται. (Clark, J., Harman)<sup>270</sup>

Ο Wenger, ο Quarantelli και ο Dynes <sup>271</sup> έχουν ανακαλύψει ότι όσο οι δυνάμεις αντιμετώπισης μεγαλώνουν, τόσο η εγκατάλειψη των εντολών γίνεται το αδύνατο σημείο αυτού του συστήματος. Η έλλειψη ισχυρής και αποφασιστικής διαχείρισης των πληροφοριών, όπως και η έλλειψη σχεδιασμού της επικοινωνίας, με τη πάροδο του χρόνου μπορούν να μειώσουν την αποτελεσματικότητα της αντιμετώπισης. Ανακάλυψαν ότι: «κατά τη διάρκεια των πολλών μελετών, που κάναμε ο διοικητής του περιστατικού άλλαξε απόφαση και αυτό είχε ως αποτέλεσμα την απώλεια των πληροφοριών σχετικά με τη προηγούμενη κατάσταση». Αυτή η αδυναμία προέρχεται από τα μειονεκτήματα που κατοικοεδρεύουν στο μοντέλο του συστήματος διοίκησης του περιστατικού. Το μοντέλο αυτό πρωταρχικά ταιριάζει στις τοπικές καταστάσεις, στις οποίες η προσπάθεια έχει μια βραχυπρόθεσμη και επικεντρωμένη διαχείριση.

### 2.5.8.3 Προσδιορίζοντας τα κατάλληλα επίπεδα διοίκησης ή διαχείρισης

Καθώς οι περισσότερες από τις κρίσιμες καταστάσεις εμπεριέχουν τουλάχιστον τρία επίπεδα αντιμετώπισης- το λειτουργικό, της τακτικής και εκείνο που είναι βασισμένο στη στρατηγική- οι οργανισμοί συχνά χρειάζονται ένα τρόπο διαφοροποίησης της αντιμετώπισης στο πεδίο από την αντιμετώπιση στη βάση και ο οποίος να βρίσκεται μέσα στα πλαίσια της διαχείρισης της τακτικής, της λειτουργίας και της στρατηγικής.

Ένας τρόπος υπολογισμού είναι η τοποθέτηση μιας έγχρωμης ή μεταλλικής ετικέτας σε καθένα από τα τρία επίπεδα. Ο καθορισμός των επιπέδων επιτρέπει στη διαχείριση να λειτουργεί σωστά, σχετικά με το καθήκον, τη κατάσταση και το περιστατικό. Η λειτουργική διαχείριση (η ανάληψη των καθηκόντων, ή η διαχείριση πολλών καθηκόντων, συνήθως στη τοποθεσία που ξέσπασε η κρίση) έχει το Χάλκινο χρώμα. Η διαχείριση της τακτικής (καταμερισμός των πόρων και συντονισμός της προσπάθειας, συχνά στην τοποθεσία που βρίσκεται η υπηρεσία διοίκησης του περιστατικού) έχει το Ασημί χρώμα. Το επίπεδο στρατηγικής (η δημιουργία πολιτικής και ο συντονισμός της κατάστασης) έχει Χρυσό χρώμα. Η δουλειά της «εμπροσθοφυλακής» είναι στην αρμοδιότητα των διαχειριστών με το Χάλκινο χρώμα, η διαχείριση της περιοχής είναι η λειτουργία των διαχειριστών με το Ασημί και ο συντονισμός μακριά από τη περιοχή είναι ο χώρος των διαχειριστών με το Χρυσό χρώμα. Η διαχείριση των συνδέσμων και των M.M.E. αφήνεται στους διαχειριστές του Χρυσού επιπέδου. (Hirokawa, R., Keyton)<sup>272</sup>

Αρχικά φαίνεται ότι είναι ένα αποτελεσματικό σύστημα και πιθανότατα είναι, αν το κρίνουμε σύμφωνα με τις απόψεις και την αποστολή των ομάδων αντιμετώπισης. Με μια πιο ενδελεχή εξέταση, ωστόσο προκύπτουν τρεις βασικές ανησυχίες. (Hirokawa, R., Keyton)<sup>273</sup>

Η πρώτη έχει σχέση με το αποτέλεσμα των τριών ετικετών, ειδικά της Χρυσής, της Ασημί και της Χάλκινης, πάνω σε αυτούς που προσδιόρισαν τα χρώματα και σε αυτούς που έχουν αρμοδιότητες σχετικές με τα χρώματα. Η κατηγοριοποίηση αυτή είναι πιθανόν να δημιουργήσει προβλήματα, όταν η διαχείριση μιας κατάστασης επεκτείνεται και όταν υπάρχουν συγκρούσεις για το διαχωρισμό της δουλείας.

Μια δεύτερη ανησυχία είναι η μειωμένη έμφαση στη σύνδεση και την ενσωμάτωση της αντιμετώπισης πολλών ομάδων μαζί. Η ενσωμάτωση πρέπει να ισχύει για όλες τις ενέργειες, που θα γίνουν στις τοποθεσίες, για να υπάρχει μια αποτελεσματική και ασφαλή διαχείριση της κρίσης. Ωστόσο υπάρχουν μερικές καταχωρημένες

περιπτώσεις, όπου η συνεργασία και ο συντονισμός δεν αποτυγχάνουν μεταξύ διαφορετικών ομάδων και διαχωρισμών.

Η Τρίτη ανησυχία είναι η διατήρηση του συνδέσμου και της διαχείρισης των Μ.Μ.Ε. στο Χρυσό επίπεδο. Ενώ μερικές λειτουργίες του Χρυσού επιπέδου μπορεί να έχουν σχέση με τον σύνδεσμο και τα καθήκοντα προς τα Μ.Μ.Ε., η εξωτερική ή εσωτερική εντύπωση που λαμβάνεται από τη διαχείριση, η οποία απορρέει από τα κεντρικά γραφεία, είναι της ζυγισμένης και απομακρυσμένης διαχείρισης, η οποία μπορεί να γίνεται πολύ καθυστερημένα σε σχέση με το χρόνο που γίνονται τα περιστατικά. Οι ομάδες που απειλούνται ή που η κατάσταση τους αφορά, βλέπουν αυτή τη δύσκαμπτη και απομακρυσμένη διαχείριση, ως μια απόρριψη των τοπικών και επειγόντων προβληματισμών. Το κοινό και οι μέτοχοι του οργανισμού χρειάζεται να δουν το ενδιαφέρον με τοπικό χαρακτήρα και διαχείριση των Μ.Μ.Ε. και πρέπει να έχουν την αίσθηση ότι μπορούν να πλησιάσουν τους σωστούς ανθρώπους, εκεί που έχει ξεσπάσει η κρίσιμη κατάσταση.

### **2.5.9 Ομάδες διαχείρισης Κρίσεων**

Θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε την έννοια των ομάδων μέσα στο πλαίσιο των διεργασιών της διαχείρισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης και κρίσεων. Θα χρειαστεί να τονίσουμε τη σημασία των θεμάτων τα οποία καθορίζουν και προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν την έννοια των «ομάδων» ως μέσα της οργάνωσης της εργασίας. Αυτό έχει ως βάση την υπόθεση ότι οι ομάδες είναι πιο ικανές να λάβουν καλύτερες αποφάσεις από τα μεμονωμένα άτομα. Ιδιαίτερης σημασίας αποτελούν οι διεργασίες δημιουργίας αποφάσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται μέσα στο περιεχόμενο των καταστάσεων έκτακτων αναγκών. Οι απαιτήσεις των γεγονότων της κρίσης οι οποίες χαρακτηρίζονται από τη ταχύτητα της έξαρσης του γεγονότος, από την έντονη σύγχυση που τη συνοδεύει και από τους πόρους που απαιτούνται για τη διαχείρισή της, δημιουργούν προβλήματα στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων των οργανισμών. Ο σχεδιασμός των Ομάδων Διαχείρισης Κρίσεων, απαιτεί να λάβουν υπόψη αυτούς τους παράγοντες έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι οι οργανισμοί μπορούν να συνεχίσουν να λειτουργούν αποτελεσματικά κάτω από συνθήκες έντονων απειλών (Smith)<sup>274</sup>.

Στο τομέα της διαχείρισης των κρίσεων και των εκτάκτων αναγκών, η αξία των ομάδων που ασχολούνται με τα ζητήματα τέτοιων περιστατικών είναι αδιαμφισβήτητη. Η ικανότητα των ομάδων να αντιμετωπίζουν αυτό το σύνθετο φάσμα των απαιτήσεων που απευθύνονται σε αυτές θα γίνονται συναρτήσεως των επιλογών των μεμονωμένων μελών που θα τις απαρτίζουν και της εκπαίδευσης που τους παρέχεται. Οι ομάδες είναι σημαντικές δεδομένου ότι θεωρούνται γενικώς ότι έχουν υψηλότερες επιδόσεις από τα μεμονωμένα άτομα και ενώ ακόμα η προσφορά τους αναγνωρίζεται, φαίνεται να υπάρχει κάποια απροθυμία στη πράξη να εφαρμοστούν αυστηρά οι αρχές τους μέσα στον οργανισμό. (Katzenbach, Smith)<sup>275</sup>

Οι κρίσεις αποτελούν ένα χρήσιμο όχημα μέσω του οποίου αξιολογείται η απόδοση της ομάδας διαχείρισης. Οι κρίσεις δημιουργούν σημαντικές απαιτήσεις στην οργάνωση η οποία τις «φιλοξενεί». Αυτό γίνεται εμφανές από τις έντονες απαιτήσεις που υπάρχουν μέσα σε αυτή καθώς και από τη σύγκλιση των πόρων και ενέργειας στη προσπάθεια καταπολέμησης ενός γεγονότος (Stead, E., Smallman)<sup>277</sup>. Τα διάφορα στάδια της κρίσης θα δημιουργήσουν διαφορετικές απαιτήσεις στη διοίκηση και θα εμφανίσουν ότι μια αποτελεσματική ομάδα είναι σε θέση να αντεπεξέλθει στην αντιμετώπιση του γεγονότος.

Η κοινή αντίληψη, είναι ότι η κρίση σχετίζεται με την «επιχειρησιακή φάση (operational phase)» του γεγονότος κατά την οποία η διοίκηση εξαναγκάζεται να θέσει υπό έλεγχο τις απαιτήσεις του γεγονότος (Smith)<sup>278</sup>.

Η λανθασμένη υπόθεση η οποία επικρατεί είναι ότι, οι διοικητικές ομάδες, οι οποίες ασχολούνται με τον οργανισμό κατά τη διάρκεια της «σταθερής κατάστασης του» μπορούν εύκολα να αντιμετωπίσουν και να διαχειριστούν τη κατάσταση υπό τις συνθήκες της κρίσης. Ενώ θα μπορούσαν να υπάρχουν μεμονωμένα άτομα, τα οποία θα αναλάμβαναν αυτό το διπλό ρόλο, αποδεικνύεται ότι αυτή η θεώρηση είναι λανθασμένη και ότι θα πρέπει να επιλεγούν Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων (ΟΔΚ) για να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις ενός τέτοιου καθήκοντος.

#### **2.5.9.1 Ομαδική εργασία και επιχειρηματική απόδοση**

Οι ομάδες διοίκησης απαρτίζονται από άτομα τα οποία κατέχουν συγκεκριμένες θέσεις μέσα στον οργανισμό. Λαμβάνουν μέρος σε αυτές τις ομάδες εξαιτίας των ικανοτήτων και των θέσεων τους μέσα στον οργανισμό τις οποίες πρεσβεύουν. Δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο που θα καθορίζει τη σύνθεση αυτών των

ομάδων, στις οποίες θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι κάτι παραπάνω από μια τυχαία διαλογή διευθυντικών στελεχών με ένα ευρύ φάσμα χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, όπως θα περίμενε κανείς να βρει στο σύνολο ενός πληθυσμού. (Belbin)<sup>279</sup>

Το μεγαλύτερο πρόβλημα το οποίο αντιμετωπίζει η λειτουργία και η ανάπτυξη αυτών των ομάδων είναι η επιλογή των στελεχών και ο σχεδιασμός τους. Οι περισσότερες από αυτές αποτελούνται από άτομα τα οποία, κατέχουν σημαντικές θέσεις μέσα στον οργανισμό, χωρίς να γίνεται η παραμικρή αναφορά στις ατομικές ικανότητες που αφορούν την απόδοση του καθενός από τα μέλη, στο ρόλο που τους έχει ανατεθεί. Βασικό συστατικό αυτής της ικανότητας είναι τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του μεμονωμένου ατόμου. Ενώ η διοίκηση κατά τη «σταθερή κατάσταση» μπορεί να απαιτεί τις δεξιότητες ενός ανώτερου στελέχους, τέτοια άτομα μπορεί να μην έχουν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά για να αντιμετωπίσουν τις αγχωτικές απαιτήσεις μιας κρίσης. Σε αυτούς τους διττούς ρόλους θα πρέπει να εστιάσουν οι οργανισμοί τη προσοχή τους για να αναπτύξουν τις στρατηγικές τους που αφορούν την αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων (Smith)<sup>280</sup>.

Η ομαδοποίηση των ατόμων σε μία ομάδα μπορεί να θεωρηθεί ως μια συνέχεια της διαδραστικότητας και της συνοχής, με αντίστοιχη βελτίωση στις επιδόσεις, ως αποτέλεσμα της συλλογικής δράσης. Ο McKenna <sup>281</sup> εντοπίζει επτά κυριότερους παράγοντες οι οποίοι διενεργούνται για να καθοριστεί η συνοχή της ομάδας. Αυτοί είναι οι εξής: κοινές συμπεριφορές και στόχοι, ο χρόνος που έχουν περάσει τα άτομα μαζί, το πόσο η ομάδα είναι απομονωμένη από άλλες ομάδες, το επίπεδο της δυνητικής απειλής, το χώρο της ομάδας και της αρνητικής του επίδρασης στην αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας, τη παρουσία των αυστηρών απαιτήσεων για την είσοδο των ατόμων στην ομάδα και τα επίπεδα της ανταμοιβής που θα λάβουν τα μέλη (McKenna) <sup>282</sup>. Ο McKenna παρατηρεί ότι η επέκταση της συνοχής της ομάδας μπορεί να αποτελέσει έναν ισχυρό παράγοντα για το προσδιορισμό της παραγωγικότητας της ομάδας, ιδιαίτερα όταν υπάρχει αντιστοιχία των στόχων και των επιδόσεων αναφορικά με τα υπάρχοντα πρότυπα. Υπό συνθήκες κρίσης θα περιμέναμε ότι η έκταση της δυνητικής απειλής θα είναι μεγάλη ενώ ο χρόνος τον οποίο θα περάσουν τα μέλη της ομάδας αποδεικνύεται λίγος. Κατά συνέπεια, η συνοχή της ομάδας είναι ένα θέμα που θα απαιτήσει μεγάλη προσοχή από τους διαχειριστές πρώτου συμβεί οποιαδήποτε εκδήλωση της κρίσης. Η έλλειψη της συνοχής της ομάδας μπορεί να διακινδυνεύει την ικανότητα της ομάδας να λάβει αποτελεσματικές αποφάσεις και μπορεί να μεγιστοποιήσει τα προβλήματα, τα οποία σχετίζονται με το ποίος αποτελεί την υψηλότερη αρχή μέσα στην ομάδα, λόγω της

θέσης που κατέχει στον οργανισμό. Επιπροσθέτως, η φυσική θέση της ομάδας και τα κανάλια επικοινωνίας, τα οποία είναι διαθέσιμα σε αυτή μπορεί να αποτελέσει σημείο σημαντικής αξίας.

Ένα σημείο κλειδί στις ομάδες διαχείρισης είναι ο ρόλος, η σημαντικότητα και η ανάπτυξη των «διεπιστημονικών ομάδων (interdisciplinary teams)». Αυτές οι ομάδες γενικότερα ενεργούν μέσω μιας συμμετοχικής και κοινής προσέγγισης όσον αφορά τη λήψη των αποφάσεων. Ο Cooley<sup>283</sup> ανέφερε τρεις κυρίες πηγές προβλημάτων οι οποίες στρέφονται γύρω από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και διαδικασιών επικοινωνίας. Αυτά τα προβλήματα περιλαμβάνουν: την αποδιοργάνωση μεταξύ των μελών της ομάδας, τη παραμόρφωση των επικοινωνιών και άλλες συναφείς παρεξηγήσεις και την ανεπαρκή επίλυση προβλημάτων με χρήση διεργασιών σχετικών με τη συμμετοχή και άλλων διαδικασιών.

Θέλοντας να προσδώσει τη σημασία της δυναμικής των ομάδων ο Belbin <sup>284</sup> αναγνώρισε εννέα ρόλους κλειδιά μέσα στις ομάδες και υποστηρίζει ότι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι η ισορροπία μεταξύ των ρόλων η οποία αντανακλάται στη σύνθεση της ομάδας. Οι εννέα ρόλοι και η θετική συνεισφορά τους στην ανάπτυξη της ομάδας φαίνονται στο παρακάτω γράφημα.

Εργατικός	Δημιουργικός, ευφάνταστος και ανορθόδοξος, λύνει δύσκολα προβλήματα
Ειδικός	Ειλικρινής, Αυτοεκκινούμενος, Αφοσιωμένος, Παρέχει γνώσεις και δεξιότητες όποτε χρειαστεί
Ολοκληρωτικός	Επιμελής, Ευσυνείδητος, Ψάχνει για Παραλήψεις και λάθη. Τα παραδίδει όλα στην ώρα τους
Υλοποιητής	Πειθαρχημένος, Αξιόπιστος, Συντηρητικός και Αποδοτικός. Μετατρέπει τις ιδέες σε πράξεις
Συνεργατικός	Μετριοπαθής, Οξυδερκής και Διπλωμάτης. Ακούει, συνθέτει, αποφεύγει τις εντάσεις και ηρεμεί την ομάδα
Παρακολουθητής/ Αξιολογητής	Εγκρατής, Στρατηγικός και Οξυδερκής. Βλέπει όλες τις επιλογές, κρίνει με ακρίβεια
Διαπλασών	Για τις προκλήσεις, Δυναμικός, ευδοκιμεί υπό πίεση. Έχει τη κίνηση και το θάρρος να ξεπερνά τα εμπόδια
Συντονιστής	Ώριμος, Σίγουρος, Ένας καλός πρόεδρος. Ξεκαθαρίζει στόχους, Προωθεί τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, Συνεδριάζει σωστά
Ερευνητής των Πόρων	Εξωτερής, Ενθουσιαστικός, Επικοινωνιακός, διερευνά τις ευκαιρίες, Αναπτύσσει επαφές

**Διαγραμμα 5.: Οι ρόλοι της Ομάδας κατά τον Belbin**

**Πηγή: Belbin, M., 2007, The Management of Teams, Why they Succeed or Fail, Oxford, Elsevier Science, Butterworth Heinemann, pp.69**



Ο Belbin <sup>285</sup> υποστηρίζει ότι:

*«Οι τύποι συμπεριφοράς των ανθρώπων είναι άπειροι. Αλλά το φάσμα των ωφέλιμων συμπεριφορών, οι οποίοι επιδρούν αποτελεσματικά στην απόδοση της ομάδας είναι προσδιορισίμοι. Αυτές οι συμπεριφορές μπορούν να ομαδοποιηθούν σε ένα σύνολο σχετικών ομάδων στις οποίες εφαρμόζεται ο όρος «ρόλος στην ομάδα»».*

Ο Belbin <sup>286</sup>, έχει υποστεί κριτική λόγω της μεθοδολογίας που επιλέγει. Ο ισχυρισμός είναι ότι αυτοί οι ρόλοι θα πρέπει να εκπροσωπούνται μέσα στις ομάδες και ότι αυτοί οι ρόλοι θα πρέπει να εκπροσωπούνται μέσα στις ομάδες και ότι αυτοί οι ρόλοι θα πρέπει να εκπροσωπούνται μέσα στις ομάδες και ότι η ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής ομάδας είναι μια λειτουργία της αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών των ρόλων. Βασικό συστατικό αυτής της προσέγγισης είναι το πόσο σημαντική είναι η προσωπικότητα του καθενός στην ανάπτυξη της ομάδας και της διαδραστικότητας μεταξύ των ατόμων και των ρόλων τους. Ο Belbin προτείνει ότι ο παράγων προσωπικότητα θα έχει επιρροή στους ρόλους της ομάδας και περαιτέρω θα επηρεάσει τις ατομικές επιδόσεις στα άτομα που διαδραματίζουν τους ρόλους. Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι το προσωπικό θα πρέπει να επιλέγεται για να εκτελέσει καθήκοντα μέσα στις ομάδες, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ότι οι απαιτήσεις της κάθε εργασίας είναι δυνατόν να καλυφθούν (Smith)<sup>287</sup>.

### **2.5.9.2 Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων**

Οι Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων χρησιμοποιούνται από αρκετούς οργανισμούς ως μέσα διασφάλισης ότι τα μείζονα ζητήματα διαχειρίζονται αποτελεσματικά. Το βασικό στοιχείο εδώ είναι ότι η ζήτηση τέτοιων γεγονότων βασίζεται σε ένα διαφορετικό σύνολο κριτηρίων για ένα σταθερό και επιχειρησιακοκεντρικό περιβάλλον. Αυτές οι διαφορές είναι αρκετά σημαντικές και απαιτούν μια θετική προσέγγιση από τους οργανισμούς για την επιλογή των μελών των ομάδων. Επομένως, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η σχέση μεταξύ προσωπικότητας και του καθήκοντος, καθώς και η συνολική συνοχή της ομάδας. Συνεπώς, οι ικανότητες των ατόμων, τα οποία έχουν διαλέγει να συμμετέχουν ως μέλη στις ομάδες διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις απαιτήσεις που υπάρχουν στο χαρτοφυλάκιο των οργανισμών για τις ενδεχόμενες κρίσεις (Shrivastava, Mitroff)<sup>288</sup>.

Εξ ορισμού της μια κρίση είναι ένα σύνθετο φαινόμενο το οποίο μπορεί να προβλεφθεί και να αποφευχθεί με ιδιαίτερη δυσκολία. Αποτελεί ένα γεγονός υψηλής ενέργειας, το οποίο συνεπάγεται υψηλά επίπεδα άγχους για εκείνους που πρέπει να τη διαχειριστούν ή να γίνουν τα «θύματα» της. Οι ομάδες οι οποίες διαχειρίζονται αυτές τις καταστάσεις θα πρέπει να εναλλάσσονται μεταξύ περιόδων υψηλής έντασης και περιόδων απραξίας και όλα αυτά σε στρατηγικό επίπεδο (Shrivastava, Mitroff)<sup>289</sup>. Η ικανότητα των ατόμων να εναλλάσσουν εύκολα τις καταστάσεις και ο πιθανός αντίκτυπος που μπορεί να έχουν τα υψηλά επίπεδα στρες, στη κρίση αυτών που λαμβάνουν τις αποφάσεις, είναι ζητήματα τα οποία θα πρέπει να συνυπολογιστούν κατά την ανάπτυξη του μοντέλου των Ομάδων Διαχείρισης Κρίσεων.

Παρατηρείται ότι στη διαχείριση των κρίσεων από τη μία, οι οργανισμοί πρέπει να χρησιμοποιήσουν όλες τις διαθέσιμες γνώσεις τους για να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις της εκδήλωσης της κρίσης και από την άλλη πρέπει να εξασφαλίζουν ότι η χρήση ατόμων ειδικών στο αντικείμενο της διαχείρισης κρίσεων δεν ενισχύει απλώς την εσφαλμένη πεποίθηση, να είναι τα στρατηγικά ζητήματα και οι δομές που έχουν σχεδιαστεί για τον οργανισμό.

Ένα από τα κύρια ζητήματα στη λειτουργία των ομάδων διαχείρισης κρίσεων αφορά το ρόλο της επικοινωνία στη διασφάλιση των αποτελεσματικών αποφάσεων που λαμβάνουν οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων.

Η ποιότητα της απόφασης εξαρτάται από τρεις παράγοντες: τη ποιότητα των εισροών των πληροφοριών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τη πιστότητα της διάρθρωσης του σκοπού και την αξιολόγηση της κατάστασης, καθώς και τις γνωστικές ικανότητες της ομάδας αποφάσεων. Η ποιότητα των εισροών των πληροφοριών μέσα στη διεργασία λήψης αποφάσεων εξαρτάται από την ικανότητα του συστήματος να απορροφήσει αποτελεσματικά τις ροές πληροφοριών και συνεπώς να προληφθούν οι υπερφορτίσεις και να μειωθεί ο θόρυβος στα κανάλια επικοινωνίας. (Smith)<sup>290</sup>

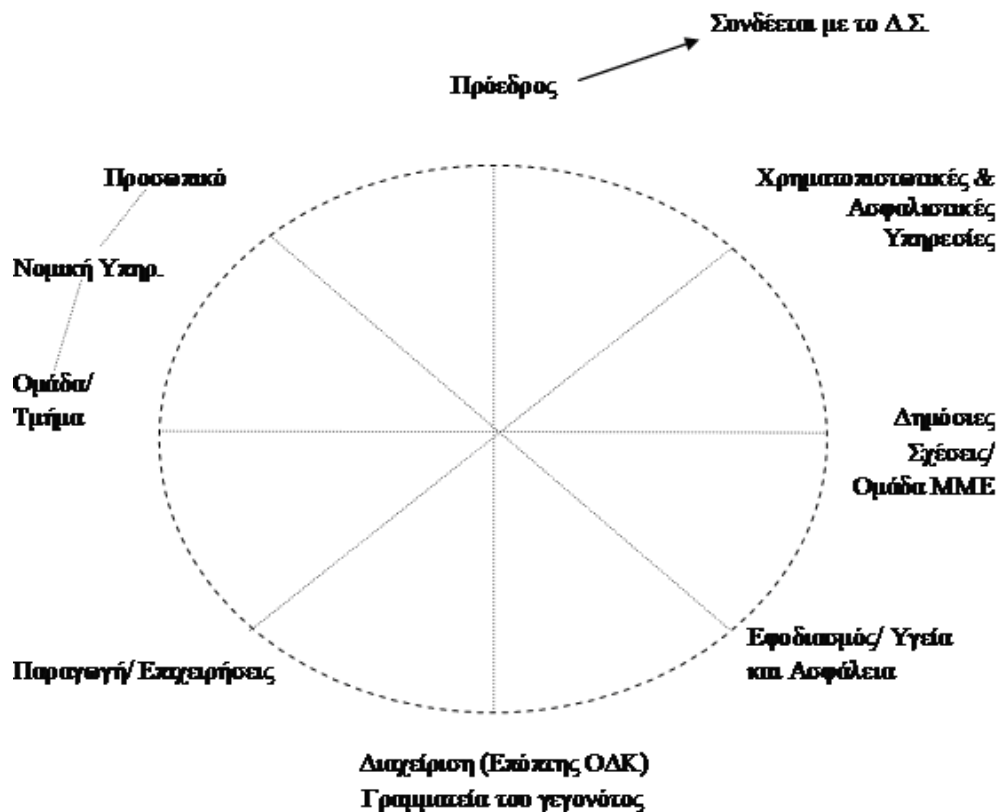
Όσον αφορά τη φύση των οργανισμών, ξεχωρίζουμε τα διάφορα συστατικά τα οποία είναι εμφανή στους περισσότερους οργανισμούς. Αυτά περιλαμβάνουν τη στρατηγική κορυφή, το μέσο επίπεδο, τον πυρήνα λειτουργίας, τη τεχνοδομή και το υποστηρικτικό προσωπικό. Το πλαίσιο αυτό είναι χρήσιμο γιατί μας δίδει κάποια ένδειξη για το από πού μας προέρχονται τα μέλη των Ομάδων Διαχείρισης Κρίσεων. Η στρατηγική κορυφή σχηματίζει το μέσο επίπεδο του μητρικού οργανισμού ενώ η υπόλοιπη θυγατρική εκπροσωπεί τον πυρήνα λειτουργίας και τη μητρική. Η

τεχνοδομή είναι η πηγή της τεχνικής εξειδίκευσης η οποία υπάρχει στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού. Τέτοια εξειδίκευση μπορούμε να έχουμε ως νομικές ή οικονομικές συμβουλές, καθώς και τεχνικές φύσεως ζήτημα ή ζητήματα για το προσωπικό.

Μέσα στις ΟΔΚ θα μπορούσαμε να διακρίνουμε έναν αριθμό ρόλων. Ο αριθμός των μελών θα ποικίλλει ανάλογα με τον οργανισμό και τη κρίση αν και τα καθήκοντα θα καλύπτονται από όλους ανεξαρτήτως αριθμού. Η πληροφόρηση θα πρέπει να διαχέεται χωρίς περιορισμούς μεταξύ όλων των μελών. Όσο πιο στρατηγικά προσηλωμένη στο στόχο της είναι η ομάδα, τόσο πιο πολύ αυτό θα αντανakλάται στους ρόλους τους οποίους έχουν τα μέλη της ομάδας.

Τελικά, οι διαδικασίες που υπάρχουν περιλαμβάνουν εξακρίβωση περιπτώσεων, καταγραφή πληροφοριών, φιλτράρισμα και ανάλυση, λήψη αποφάσεων και εφαρμογή αυτών.

Στο παρακάτω διάγραμμα εντυπώνουμε τη τυπική σύνθεση των ΟΔΚ. Βάσει της φύσεως της κάθε εταιρίας, είναι πιθανό ότι οι ΟΔΚ θα αποτελούνται από διάφορες λειτουργικές ειδικότητες, με κάποια στοιχεία από το «τεχνικό τμήμα» ή το «πυρήνα λειτουργίας» του οργανισμού. Εάν δεν προστεθεί ένα ανώτερο μέλος του οργανισμού σε μια ΟΔΚ, αυτό θα έχει αντίκτυπο στην επίδοση της ομάδας. Άλλοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση είναι για παράδειγμα κάποια απρόσεχτα σχόλια ενός ανώτερου στελέχους, ίσως ειπωμένα με καλοπροαίρετο τρόπο, αλλά ακόμη κάτι τέτοιο μπορεί να αποβεί μοιραίο για την εταιρική φήμη. Κατά τη διάρκεια της κρίσης, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, και του υπόλοιπου οργανισμού θα είναι ιδιαίτερης σημασίας για να καθοριστεί η αποτελεσματικότητα της αντιμετώπισης των απαιτήσεων της κρίσης.



**Διαγραμμα 6.: Τυπική Σύνοψη Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων**

**Πηγή: Smith, D.,2002, Crisis Management Teams: Issues in the Management of Operational Crises, Risk Management: An International Journal, Vol.:3, Iss.:2, pp.61 (61-78)**

Ο Smith <sup>291</sup> απέδειξε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών μιας ομάδας (εκφρασμένη σε όρους εξωτερικών χαρακτηριστικών της ομάδας) και της διεργασίας η οποία αντικατοπτρίζει τα συμπεριφοριστικά χαρακτηριστικά και πρότυπα επικοινωνίας.

Ενώ οι διεργασίες αποτελούν ένα σημαντικό διαμεσολαβητικό παράγοντα μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών της ομάδας και της επίδοσής της, υπήρξε μια περιορισμένη στήριξη του καθαρά δημογραφικού μοντέλου της απόδοσης της ομάδας από τους ερευνητές. Αυτό κυρίως συνέβη, γιατί τα άνωθεν ευρήματα αφορούν έναν οργανισμό ο οποίος βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση, εν αντιθέσει με τη κατάσταση διαχείρισης των κρίσεων.

Ένας άλλος παράγοντας ο οποίος πρέπει να ληφθεί υπόψη στο προσδιορισμό της απόδοσης των ομάδων, αφορά το μέγεθος της ομάδας. Π.χ. ο Smith <sup>292</sup> βρήκε ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ του μεγέθους της ομάδας διαχείρισης και της

επέκτασής της στην άτυπη επικοινωνία και στη κοινωνική ένταξη της. Πιο συγκεκριμένα:

«Όσο μεγαλύτερη είναι η ομάδα, τόσο το λιγότερο θα τα πηγαίνουν καλά τα άτομα μεταξύ τους. Για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα του μεγέθους, οι μεγαλύτερες ομάδες θα πρέπει να καταφεύγουν σε πιο επίσημο τρόπο επικοινωνίας. Συνεπώς, το μέγεθος της ομάδας μειώνει έμμεσα την απόδοση μέσω των αρνητικών επιπτώσεων που φέρει η ανεπίσημη επικοινωνία και η προσπάθεια κοινωνικής ένταξης. Πιθανότατα, λόγω του μεγέθους δημιουργείται απόσταση μεταξύ των μελών της ομάδας και ως εκ τούτου αναστέλλεται η αλληλεπίδρασή της».

Το επιχείρημα αυτό εγείρει ένα σημαντικό ζήτημα στο πλαίσιο των ΟΔΚ, όπως το ότι το μέγεθος της ομάδας μπορεί να συμβάλει στη χρήση τεχνικά ορθολογικών μοντέλων αποφάσεων, όταν μια πιο συγκεχυμένη διαδικασία θα απαιτείται για να αντιμετωπιστεί η αβεβαιότητα (Haleblian, Finkelstein)<sup>293</sup>. Εδώ ο ρόλος της προσωπικότητας αποδεικνύεται μεγάλης σημασίας για την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Υπό συνθήκες κρίσεως, η αβεβαιότητα μέσα στον οργανισμό αυξάνεται. Κατά συνέπεια θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι μια πιο συγκεχυμένη προσέγγιση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων θα χρειαζόταν για να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις μιας τέτοιας κατάστασης. Εδώ υπάρχει κάποια ένταση, καθότι οι οργανισμοί έχουν τη τάση να κινούνται προς μια τεχνικά-ορθολογική λύση στα προβλήματα αυτά, ακόμη και όταν είναι προφανές ότι δεν έχουν προφανείς πληροφορίες.

Ο Butler<sup>294</sup> παρατηρεί ότι:

«Ένας οργανισμός πρέπει να σχεδιάσει μια δομή των απαραίτητων ικανοτήτων, η οποία θα πρέπει να μπορεί να ελαχιστοποιήσει το ρίσκο και το κόστος λήψης αποφάσεων και να είναι αρκετά ασαφής ώστε να επιτευχθεί η προσαρμοστικότητα. Αυτό αποτελεί ένα γενικό οργανωτικό πρόβλημα σχεδιασμού».

Ο Butler<sup>300</sup> προτείνει ότι η παράταση της αβεβαιότητας μέσα στους οργανισμούς απαιτεί μια ασαφή προσέγγιση για τη λήψη αποφάσεων. Αν η αβεβαιότητα είναι μεγάλη, μια συγκεχυμένη δομή απαιτείται για την ενεργοποίηση των απαραίτητων δραστηριοτήτων λήψης αποφάσεων, οι οποίες θα λάβουν χώρα για την επίτευξη της προσαρμοστικότητας στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Αν από την άλλη πλευρά, η αβεβαιότητα είναι χαμηλή οι προδιαγραφές των αποφάσεων καθίστανται δυνατές και

μπορούν να δημιουργηθούν καθαρές δομές, προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα. Η ανάγκη να διασφαλιστεί ότι η απαιτούμενη ποικιλία υπάρχει σε έναν οργανισμό και ειδικότερα σε μια ομάδα διαχείρισης κρίσεων είναι ένα σημαντικό κριτήριο.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε συνθήκες απειλής είναι επομένως, καίριας σημασίας στη συζήτηση για τις ΟΔΚ και την αποτελεσματικότητά τους. Υπάρχει μια σειρά σημαντικών παραγόντων πάνω σε αυτό, οι οποίοι περιλαμβάνουν: το μέγεθος των πληροφοριών που είναι διαθέσιμο, τη χρήση της ανάδρασης στο πλαίσιο της διαδικασίας και τα αποτελέσματα της προσωπικότητας και του άγχους πάνω στις ικανότητες του κάθε ατόμου να λάβει αποφάσεις. (King)<sup>295</sup>

Μέσα στη διεργασία διοίκησης των ΟΔΚ, σημαντική είναι η διατήρηση της λειτουργίας των «καταιγισμό ιδεών» (λειτουργώντας ως ένα είδος βρόγχου μέσα στην ομάδα) και η ομάδα έχει να εξασφαλίσει ότι της δίνεται αρκετός χρόνος πάνω σε αυτή τη δραστηριότητα (King)<sup>296</sup>. Εδώ είναι που η παρουσία μιας ανώτερης αρχής θα έχει σημαντική επίδραση στο να διασφαλίσει ότι θα δοθεί αρκετός χρόνος στη διεργασία καταιγισμού ιδεών.

Έως τώρα προσπαθήσαμε να εντοπίσουμε ορισμένα από τα βασικά ζητήματα που συνδέονται που συνδέονται με τη πρόσληψη, την επιλογή και συντήρηση των ΟΔΚ μέσα στους οργανισμούς. Είδαμε ότι η δημιουργία μιας αποτελεσματικής Ομάδας Διαχείρισης των Κρίσεων είναι συνάρτηση της απαραίτητης ποικιλίας και του πλεονασμού που υπάρχει μέσα σε έναν οργανισμό. Επίσης αυτές οι ομάδες θα πρέπει να αναπτύξουν ικανότητες λήψης αποφάσεων οι οποίες εμφανίζουν τη ποικιλία του συστήματος, παρά ακολουθούν απλά μια τεχνοκρατική προσέγγιση. Οι ΟΔΚ παρέχουν όλα τα μέσα για να διασφαλίσουν την αποτροπή της αποτυχίας, η οποία είναι η λογική κατάληξη του σχεδιασμού του συστήματος. Είναι σημαντικό ότι αναπτύσσει ένα σαφές σύνολο σχεδίων επιχειρηματικής συνέχειας, ώστε να γίνουν κάποιες προσπάθειες για τη συγκράτηση ή τον περιορισμό των ζημιών. Είναι σαφές ότι η επιλογή του προσωπικού για τη προσχώρηση των μελών στις ΟΔΚ πρέπει να ενσωματώνει μια σειρά παραγόντων και όχι να αποτελεί τη συνάρτηση της θέσης ισχύος σε έναν οργανισμό.

Η επιλογή των μελών της ΟΔΚ θα πρέπει να αντικατοπτρίζει την ικανότητα του ατόμου να μπορεί να εκπληρώσει το καίριο ρόλο και τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί μέσα στο πλαίσιο μιας λειτουργικής ειδικότητας και θέσης. (Katzenbach, Smith)<sup>297</sup>

### 2.5.9.3 Εισάγοντας τη δομή της διαχείρισης της κρίσης

Οι δομές, όπως το σύστημα διαχείρισης του περιστατικού και το πρότυπο σύστημα διαχείρισης εκτάκτων αναγκών, είναι ισχυρά επικεντρωμένα στο συντονισμό και τη διαχείριση ακριβώς πάνω στη περιοχή της κρίσης. Τα στελέχη και οι διευθυντές πρέπει να αναπτύξουν δομές για τη διαχείριση των κρίσεων, οι οποίες βοηθούν τη διαχείριση των πληροφοριών, απομακρύνουν τις διαταράξεις από τη λειτουργική διαχείριση στις τοποθεσίες της κρίσης, όπως κάνει το σύστημα διαχείρισης του περιστατικού και οι οποίες επιτρέπουν τη καλύτερη μετακίνηση και εναλλαγή της διοίκησης. Αυτές οι δομές πρέπει να σχετίζονται με τα καθήκοντα της κρίσης και όχι με τα παραδοσιακά τμήματα, τους τίτλους και τις διαδικασίες. Η διαχείριση των κρίσεων διαφέρει από τη διαχείριση των καθημερινών δραστηριοτήτων. (Heath)<sup>298</sup>

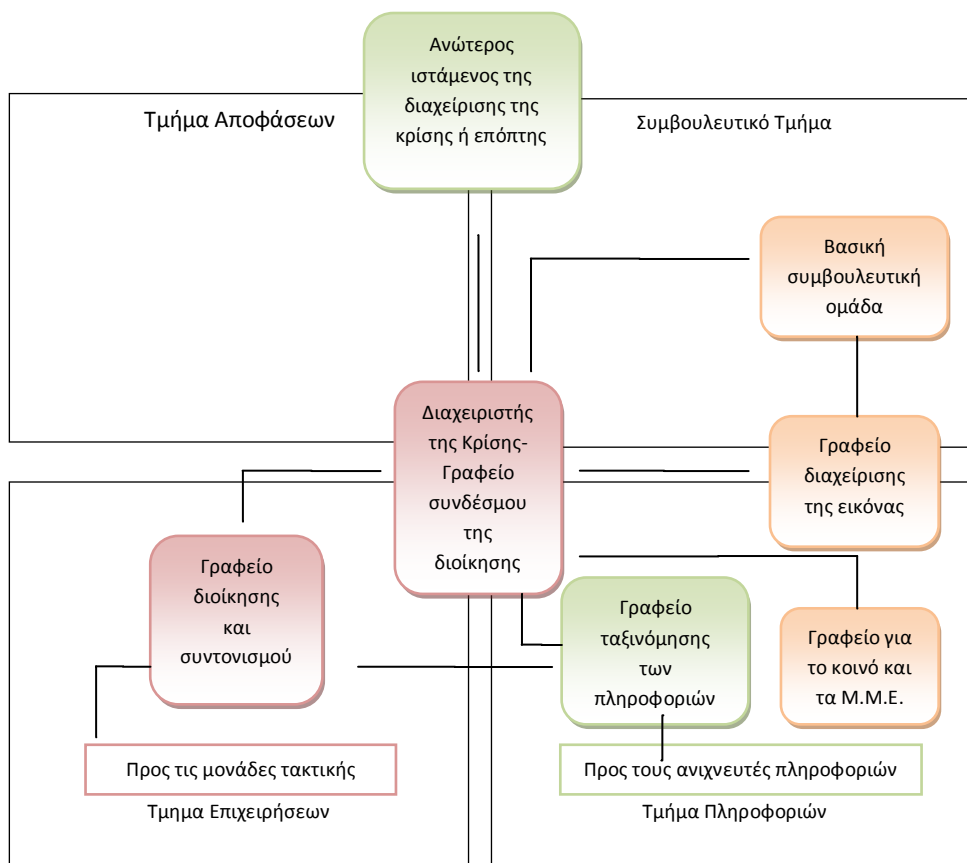
Μια δομή, που είναι ικανή να υποστηρίξει τις ευρύτερες απαιτήσεις μιας κοινότητας μεγάλης κλίμακας και τις λιγότερο χειροπιαστές κρίσιμες καταστάσεις που εμφανίζονται στις επιχειρήσεις και βιομηχανίες είναι οι *Δομή Κέλυφος της Διαχείρισης της Κρίσης (ΔΚΔΚ)* (Heath)<sup>299</sup>. Ο σκοπός της δομής έχει σχεδιαστεί ώστε να καλύψει τις στρατηγικές και τις πολιτικές μιας κρίσιμης κατάστασης, ενώ διατηρεί ξεκάθαρη σύνδεση με τις λειτουργικές διοικήσεις του πεδίου και των διαδικασιών αντιμετώπισης. Η ΔΚΔΚ, είναι μια ευέλικτη δομή, η οποία μπορεί να προσαρμοστεί εύκολα σε όλους τους οργανισμούς. Η διοίκηση και το προσωπικό αποκτούν τους ρόλους και τα πόστα, ανάλογα με τις ικανότητες και τα προσόντα, αντί της σπουδαιότητας των πόστων ή των χρόνων προϋπηρεσίας σε έναν οργανισμό.

Η ΔΚΔΚ πάρει διάφορα χαρακτηριστικά, που καλύπτουν τις προϋποθέσεις, που έχουμε ήδη θέσει, για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης. Σε αυτές τις προϋποθέσεις συμπεριλαμβάνεται:

- Μια απλή και εύκολα κατανοητή δομή.
- Σύντομα και απλά μονοπάτια επικοινωνίας και διοίκησης.
- Επίπεδη διοίκηση, που μειώνει την απώλεια χρόνου για τη παροχή πληροφοριών και εντολών.
- Συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων.

- Εξουσιοδοτημένη διαχείριση του καθήκοντος και λήψη των αποφάσεων στο επίπεδο του καθήκοντος.
- Επικέντρωση στο συντονισμό, αντί στη τακτική.
- Συλλογή, αξιολόγηση και διανομή των πληροφοριών.
- Ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας ανάμεσα στις ομάδες, μέσα σε ένα κρίσιμο περιβάλλον,
- Ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας ανάμεσα στις ομάδες, έξω από το κρίσιμο περιβάλλον. (Heath)<sup>300</sup>





**Διάγραμμα 7.: Η δομή Κέλυφος της Διαχείρισης της κρίσης.**

**Πηγή: Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:240**

Η ΔΚΔΚ έχει ένα τμήμα για τις πληροφορίες (το δεξί τμήμα της εικόνας) και ένα τμήμα για τις αποφάσεις- ενέργειες (αριστερή πλευρά της εικόνας). Αυτά τα τμήματα διαιρούνται αντίστοιχα σε συμβουλευτικά και πληροφοριακά, όπως και τα τμήματα για την απόφαση και τις επιχειρήσεις. (Heath)<sup>301</sup>

Ξεκινώντας με τη θέση του διαχειριστή της κρίσης, θα περιηγηθούμε στη δομή του κελύφους της διαχείρισης της κρίσης, προσφέροντας μας μια βασική κατανόηση της λογικής και της συνεισφοράς της κάθε μονάδας. Οπότε μας αρκεί να περιγράψουμε το ρόλο της κάθε μονάδας, δηλαδή:

- Τι είναι η μονάδα.
- Γιατί βρίσκεται εκεί.
- Ποίος δουλεύει στη μονάδα.
- Πότε ενεργοποιείται η μονάδα, και
- Που τοποθετείται η μονάδα.

### ***Ο Διαχειριστής της κρίσης (ΔΚ)***

Ο ΔΚ είναι ο κεντρικός διευθυντής της κρίσιμης κατάστασης. Αν συμβαίνουν ταυτόχρονα πολυάριθμες υλικές και ξεχωριστές κρίσιμες καταστάσεις, ο προϊστάμενος διαχειριστής κρίσης μπορεί να διοικεί μια ξεχωριστή ΔΚΔΚ, επιτρέποντας στον κάθε ΔΚ να ελέγχει μια πιο συμπαγή ομάδα ΔΚΔΚ. Ο ΔΚ παίρνει όλες τις αποφάσεις στρατηγικής, παρόλο που μπορεί να μεταβιβάσει την εξουσία των επιχειρήσεων σε έναν αντικαταστάτη, όταν οι καταστάσεις απαιτούν παραπάνω από οκτώ ώρες διοίκησης.

Τοποθετώντας το συντονισμό και τον έλεγχο κάτω από την εξουσία του ΔΚ, αυτή η κεντρική εξουσία μπορεί να οδηγήσει σε γρηγορότερη λήψη αποφάσεων και σε μια κατανοητή αντίληψη της κρίσιμης κατάσταση ή των επιχειρήσεων ανάκαμψης. Ο ΔΚ μπορεί να χρησιμοποιεί συμβουλευτικές μονάδες και αναλυτές των πληροφοριών, ώστε να βοηθήσουν στον προσδιορισμό της εγκυρότητας των πληροφοριών και των επιλογών και έτσι να διατηρήσει την ομοφωνία και το συντονισμό. Αυτές οι επιπλέον γνώμες μπορεί να μειώσουν την επιρροή της διάθεσης και της ομαδικής σκέψης, πάνω στις επιλογές για τη δράση.

Ο ΔΚ δεν χρειάζεται να έχει αρκετή εξουσία, ώστε να λαμβάνει τις αποφάσεις και αν ελέγχει το κρίσιμο περιβάλλον. Θα πρέπει να είναι ικανός να διοικεί σε καταστάσεις αναστάτωσης. Σύμφωνα με τον ορισμό των κρίσιμων καταστάσεων, αυτές οι καταστάσεις εμπεριέχουν ελλιπής ή ασαφείς πληροφορίες, δεν έχουν καθόλου διαθέσιμο χρόνο για τη λήψη αποφάσεων και αντιμετώπισης, συνεπάγονται απαιτήσεις για πόρους που υπερβαίνουν κατά πολύ τούς διαθέσιμους πόρους, έχουν πολύ έντονο άγχος και προσμονή για πολύ μεγάλο επιπέδου απόδοση. Πρέπει να έχει τις ικανότητες και την απαραίτητη εκπαίδευση να διαχειριστεί τη κρίση, Αν ο ΔΚ είναι ένας μεσαίος ή υφιστάμενος διαχειριστής, τα στελέχη και η ανώτερη διοίκηση πρέπει να αποδεχτούν την εξουσία, που έχει παραχωρηθεί στο ΔΚ, για τη περίοδο της κρίσης.

Από τη στιγμή που έχει ενεργοποιηθεί η αντιμετώπιση της κρίσης, ο ΔΚ έχει τον έλεγχο. Μόνο ο ΔΚ μπορεί να τερματίσει επίσημα τις επιχειρήσεις αντιμετώπισης της κρίσης. Δρα συνήθως στο κέντρο διοίκησης ή στα κεντρικά γραφεία, τα οποία μπορεί αν βρίσκονται μέσα ή έξω από τη περιοχή, κάτι που εξαρτάται από το μέγεθος και τη φύση της κρίσιμης κατάστασης και από το μέγεθος και τη δομή του τμήματος αντιμετώπισης της κρίσης από τον οργανισμό. (Heath)<sup>302</sup>

### ***Γραφείο Συνδέσμου της Διοίκησης (ΓΣΔ)***

Το ΓΣΔ διοικείται από μικρό αριθμό ανθρώπων, οι οποίοι δρουν ως σύνδεσμοι μεταξύ των αναγκών και των απαιτήσεων του ΔΚ και των αναγκών και των απαιτήσεων των άλλων μονάδων, μέσα στη ΔΚΔΚ. Η αποστολή του ΓΣΔ, είναι να διασφαλίσει τη συνέχιση της ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ του ΔΚ και των υπόλοιπων τμημάτων των μονάδων της ΔΚΔΚ και μεταξύ του ΔΚ και του οργανισμού.

Η συνέχιση της ανταλλαγής των πληροφοριών βοηθά στη γρηγορότερη επαφή και διασφαλίζει τη συνέχιση της ανταλλαγής πληροφοριών όταν ο ΔΚ δεν είναι παρών. Αυτό απελευθερώνει τον ΔΚ και τους ανώτερους υφιστάμενους, μειώνει τις μελλοντικές συμφορήσεις στις επικοινωνίες και δίνει τη δυνατότητα για ταυτόχρονη υποδοχή πολλαπλών μηνυμάτων.

Γενικότερα τα ΓΣΔ απαρτίζονται από κατώτερα μέλη του προσωπικού, και οι οποίοι έχουν τις ικανότητες να λάβουν και να καταγράψουν τις πληροφορίες με ακρίβεια. Το ΓΣΔ συγκαλείται, όταν ενεργοποιείται η αντιμετώπιση της κρίσης και το προσωπικό της, εργάζεται στην ίδια περιοχή που βρίσκεται και ο ΔΚ. (Heath)<sup>303</sup>

### ***Γραφείο Ταξινόμησης των Πληροφοριών***

Το προσωπικό του ΤΑΠΛ είναι τα βασικά άτομα, που ταξινομούν τις πληροφορίες και είναι οι πραγματογνώμονες στη ΔΚΔΚ. Μπορούν να εξασφαλίζουν τη διευκόλυνση της ανταλλαγής των πληροφοριών μέσα στην ομάδα αντιμετώπισης της κρίσης και ξεδιαλέγουν, ταξινομούν, αξιολογούν και καταγράφουν πληροφορίες για τη κρίσιμη κατάσταση.

Η εν λόγω μονάδα, μέσω των ενεργειών της, μπορεί να απελευθερώσει από το φόρτο εργασίας του το ΔΚ και το ΓΣΔ, δηλαδή από τη συνεχή απόκτηση, την ενημέρωση και την εκτίμηση των πληροφοριών, που προέρχονται τόσο από την εσωτερική όσο και από την εξωτερική κρίσιμη κατάσταση. Οι ομάδες των ΔΚ και των

ΓΣΔ έτσι, εστιάζουν περισσότερο τα καθήκοντα τους στην αντιμετώπιση ή την ανάκαμψη.

Το προσωπικό πρέπει αν εκπαιδευτεί στη ταξινόμηση και την αξιολόγηση των πληροφοριών καθώς και καταγραφή τους, με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνει τις λειτουργικές μονάδες της ΔΚΔΚ να προσδιορίσουν τα προβλήματα της κρίσης και της αντιμετώπισης της κρίσης. Όταν έχουμε μεγάλες κρίσιμες καταστάσεις πιθανόν θα απαιτείται η δημιουργία τριών υπομονάδων- την έρευνα-υποδοχή, τη ταξινόμηση-αξιολόγηση και τη καταγραφή. Η εν λόγω ομάδα συγκαλείται όταν ενεργοποιείται η αντιμετώπιση της κρίσης και τοποθετείται στο χώρο διοίκησης σε ξεχωριστό μέρος από την ομάδα του κοινού και τα Μ.Μ.Ε. (ΚΟΜΕ). (Heath)<sup>304</sup>

### ***Ανιχνευτές Πληροφοριών***

Παρέχουν τη δυνατότητα συλλογής πληροφοριών για την ομάδα του ΤΑΠΛ. Χρησιμοποιούνται ως συλλέκτες εξειδικευμένων πηγών (ραδιόφωνο, τηλεόραση κ.α.) ή ως παρατηρητές μέσα στη περιοχή και αναζητητές πληροφοριών. Αυτό το προσωπικό λειτουργεί σαν να είναι τα μάτια και τα αυτιά της ΔΚΔΚ.

Οι ανιχνευτές πληροφοριών παρέχουν αφοσιωμένη υπηρεσία για τη συλλογή πληροφοριών. Είναι μια γρήγορη και ακριβής υπηρεσία, καθώς το προσωπικό επικεντρώνεται στη συλλογή πληροφοριών και χρησιμοποιούν μέσα, τα οποία είναι ανεξάρτητα από αυτά που χρησιμοποιούν οι μονάδες αντιμετώπισης. Επίσης βοηθούν στην επιτάχυνση της συλλογής πληροφοριών και μέσω της εκπαίδευσης και της πειθαρχίας τους, μπορούν να προσθέσουν συγκεκριμενοποίηση στις πληροφορίες που παρέχονται στο ΤΑΠΛ και εν συνεχεία στο ΔΚ. Συγκαλούνται στη φάση που ενεργοποιείται η αντιμετώπιση της κρίσης και συγκεντρώνονται στη περιοχή που είναι προορισμένη για τα ΤΑΠΛ καθώς και τοποθετούνται ανάλογα με το μέσο το οποίο του έχει ανατεθεί να παρακολουθήσουν. (Heath)<sup>305</sup>

### ***Γραφείο για το κοινό και τα Μ.Μ.Ε. (ΚΟΜΕ)***

Το προσωπικό που δουλεύει στη μονάδα του ΚΟΜΕ ασχολείται με τις ομάδες των Μ.Μ.Ε., τις ομάδες που έχουν κάποιο ειδικό ενδιαφέρον και τους ανθρώπους που είναι παρόντες στη κρίσιμη κατάσταση. Αρμοδιότητες τους είναι να λαμβάνουν και να ανταποκρίνονται σε έρευνες, που γίνονται έξω από τη κρίσιμη κατάσταση, παρέχοντας βοήθεια και πληροφορίες, καθώς και να μεταδίδουν οποιεσδήποτε εξωτερικές πληροφορίες στο προσωπικό του ΤΑΠΛ και να παρέχουν ενημερώσεις στο προσωπικό των Μ.Μ.Ε.

Το ΚΟΜΕ μπορεί να μεταδώσει πληροφορίες στο ΤΑΠΛ αλλά δεν μπορεί να ζητήσει πληροφορίες από αυτό. Όλες οι πληροφορίες που παρέχονται από το ΚΟΜΕ πρέπει να ελεγχθούν από το ΔΚ.

Η μονάδα ΚΟΜΕ παρέχει πληροφορίες στα άτομα που είναι εκτός της κρίσιμης κατάστασης και σε αυτούς που δεν είναι μέλη αντιμετώπισης της κρίσης. Έτσι οι πιο εξειδικευμένες μονάδες ΔΚΔΚ είναι ελεύθερες να επικεντρώνονται στη συλλογή και αξιολόγηση των πληροφοριών (ΤΑΠΛ), που βοηθούν στη διαχείριση της κρίσης. Απομονώνοντας επίσης τα ΚΟΜΕ από τις εσωτερικές πληροφορίες και απαιτώντας από αυτό να παίρνει προ έγκριση από το ΔΚ για τις πληροφορίες που θα μεταβιβάσει, δίνει τη δυνατότητα για τρεις βασικές βελτιώσεις στη διαχείριση της κρίσης:

- Διαχωρισμό των εσωτερικών και εξωτερικών πληροφοριών με αποτέλεσμα τη μείωση των φημών, της ασυνεπούς πληροφόρησης και των διαρροών της πληροφόρησης.
- Δημιουργία μιας κεντρικής πηγής για τη πληροφόρηση του εξωτερικού κόσμου, και
- Ταχύτερη προμήθεια πληροφοριών στο προσωπικό των ΜΜΕ και στις άλλες ομάδες, που έχουν κάποιο ειδικό ενδιαφέρον.

Το προσωπικό του ΚΟΜΕ απελευθερώνει το υπόλοιπο προσωπικό της ΔΚΔΚ από το να ασχολείται με τα θέματα πληροφόρησης του κοινού και συγκεντρώνεται, όταν ενεργοποιείται η αντιμετώπιση της κρίσης στο κέντρο διοίκησης του οργανισμού και ξεχωριστά από το ΤΑΠΛ. (Heath)<sup>306</sup>

### ***Γραφείο Διαχείρισης της Εικόνας (ΔΕΙ)***

Το προσωπικό που ασχολείται στο ΔΕΙ, αναλύει και συμβουλεύει για τα αποτελέσματα της κρίσης και της διαχείρισης της κρίσης, σχετικά με την αντίληψη που δημιουργείται για τον οργανισμό, από το γενικό κοινό και τις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος. Ασχολείται κυρίως, με τη διαχείριση της εικόνας του οργανισμού και μπορεί να δώσει συμβουλές στο ΚΟΜΕ και το ΔΚ, σχετικά με το πώς μπορούν να δοθούν αποτελεσματικά οι πληροφορίες σε αυτούς που βρίσκονται έξω από τη κρίσιμη κατάσταση. Θα λέγαμε, ότι είναι μια εξειδικευμένη ομάδα «δημοσίων σχέσεων», για τη βοήθεια των στελεχών και των διευθυντών, ώστε να κάνουν πιο ισορροπημένες και πιο κατάλληλες δηλώσεις. Επίσης συμβουλεύει, ως προς το πώς

να αντιμετωπίσουν τις φήμες και τις εικασίες πάνω στον οργανισμό και το προσωπικό του.

Το ΔΕΙ πρέπει να ενεργοποιηθεί αμέσως μόλις το κρίσιμο περιστατικό είναι χειροπιαστό στις εξωτερικές ομάδες. Επίσης γεγονότα όπως: επιθέσεις στην εικόνα του οργανισμού, προβλήματα με τα έσοδα, εχθρική εξαγορά της εταιρείας, όπως και μεγάλες αλλαγές στην αποστολή του οργανισμού ή τις διαδικασίες διαχείρισης του οργανισμού, ενεργοποιούν τη παρουσία της ομάδας ΔΕΙ. (Heath)<sup>307</sup>

### **Βασική Συμβουλευτική Ομάδα**

Η ΒΑΣΟ παρέχει μια κοντινή πηγή εξειδικευμένης συμβουλής για το ΔΚ. Αυτό επιτρέπει στο να αφιερωθεί περισσότερος χρόνος και περισσότερες απόψεις στα προβλήματα ή τα θέματα που αντιμετωπίζουν στη κρίση. Η ΒΑΣΟ δίνει τη δυνατότητα:

- Στο ΔΚ να συγκεντρωθεί στα καθήκοντα αντιμετώπισης της κρίσης και στο συντονισμό.
- Σε παραπάνω από ένα άτομα να γνωρίζουν τη πλήρη εικόνα, και
- Γρήγορη πρόσβαση σε εξειδικευμένες συμβουλές.

Τα μέλη της ΒΑΣΟ μπορεί να αλλάξουν κατά τη πορεία της κρίσης. Αυτές οι αλλαγές μπορεί αν γίνουν λόγω των αλλαγών της κρίσιμης κατάστασης ή λόγω των ειδικών ατόμων που μετακινήθηκαν στο πεδίο, για να εμποτεύσουν συγκεκριμένες δραστηριότητες αντιμετώπισης. Η ΒΑΣΟ πρέπει αν περιλαμβάνει ανώτερους αντιπροσώπους από όλες τις ομάδες που ανταποκρίνονται στην κρίση ειδικά εκείνες που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό. Χρήσιμα μέλη επίσης θα ήταν το ανώτερο προσωπικό που θα μπορεί αν συντονίζει τις δραστηριότητες ανάκαμψης μετά τη κρίση, καθώς μπορούν να γνωρίζουν, τι έχει ζημιωθεί και τι έγινε ακριβώς κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων αντιμετώπισης. (Heath)<sup>308</sup>

### **Ανώτερος Προϊστάμενος Διαχείρισης της Κρίσης (ΑΙΔΚ)/επόπτης**

Ένα ανώτερο πόστο μπορεί να χρειαστεί για το συντονισμό ή για την επίβλεψη της διαχείρισης της κρίσης. Αυτό προκύπτει γιατί,

- Υπάρχει παραπάνω από μια κρίσιμη κατάσταση,
- Μόνο ένα τμήμα του οργανισμού έχει αναμειχθεί με τη κρίση.

Στις περισσότερες κρίσιμες καταστάσεις, ο ΔΚ αναφέρει στον ανώτερο προϊστάμενο του, ο οποίος λειτουργεί ως επόπτης. Αυτή η επαφή έχει σχέση με την ευθύνη και τη παροχή πληροφοριών και δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως μικρο-διαχείριση από τους ανώτερους προϊσταμένους.

Ο ΑΙΔΚ παρέχει υποστήριξη και συντονισμό των στρατηγικών για πολλαπλές τοποθεσίες ή καταστάσεις. Οι επόπτες έχουν την ευθύνη των ΔΚ και των ομάδων τους και συντονίζουν τόσο τις ομάδες, που έχουν επηρεαστεί, όσο και εκείνες που δεν έχουν επηρεαστεί μέσα στον οργανισμό ή τη κοινότητα.

Συνήθως, απαρτίζεται από ανώτερα στελέχη ή διευθυντές με απαραίτητη εμπειρία και εκπαίδευση. Είναι εκείνοι που τελικά, ο ΔΚ θα αναφέρει και μπορεί να είναι επικεφαλής του οργανισμού. Συνήθως αναλαμβάνουν δράση, όταν η κρίση είναι πέρα από τη διαχείριση ενός και μόνο ΔΚ και όταν απαιτείται περισσότερο προσωπικό και πόροι για την αντιμετώπιση της κρίσης. (Heath)<sup>309</sup>

### ***Γραφείο Συνδέσμου Κανονικών Λειτουργιών (ΓΣΚΛ)***

Σε μερικές κρίσιμες καταστάσεις και σε επιχειρήσεις ανάκαμψης, μια ομάδα ΓΣΚΛ εκτελεί χρέη συνδέσμου μεταξύ των ομάδων, που έχουν πληγεί και εκείνων που δεν έχουν πληγεί. Το ΓΣΚΛ δρα ως κρίκος και ως ασπίδα μεταξύ των κανονικών λειτουργιών και των περιοχών που έχουν επηρεαστεί από τη κρίση. Χρησιμοποιείται, για να συνδέσει τους ανταποκρινόμενους, το προσωπικό αντιμετώπισης και τις ομάδες που έχουν πληγεί με το υπόλοιπο του οργανισμού, όταν τα συστήματα επικοινωνίας δεν λειτουργούν σωστά ή όταν οι δραστηριότητες για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη απαιτούν μεγαλύτερη προσπάθεια και συγκέντρωση. Συνήθως αυτή η ομάδα συγκεντρώνεται όταν κριθεί απαραίτητο.

Βοηθά στο:

- Συντονισμό και στην υποστήριξη των προμηθειών για τους πόρους.
- Φροντίζει για τις ανάγκες των ομάδων, που δεν έχουν πληγεί
- Να διατηρεί την ισορροπία μεταξύ της έντονης συγκέντρωσης της διαχείρισης της κρίσης και του περιβάλλοντος, που δεν εμπλέκεται στη κρίση. (Heath)<sup>310</sup>

### **Γραφείο Διοίκησης και Συντονισμού (ΔΙΣΥ)**

Το προσωπικό του ΔΙΣΥ μετατρέπει τα σχέδια στρατηγικής του ΔΚ, σε τοπικές στρατηγικές αντιμετώπισης, για το συντονισμό της διαχείρισης μέσα στη τοποθεσία. Το ΔΙΣΥ έχει δύο αποστολές:

- Τη μετατροπή των στρατηγικών αποφάσεων σε καθήκοντα μέσα στη περιοχή και την ανάθεση των καθηκόντων στις μονάδες της τακτικής για την αντιμετώπιση (ΜΤΑ)
- Την επίβλεψη της κατάστασης και της διάθεσης των πόρων, που καταμερίζονται σε μια κρίση.

Το ΔΙΣΥ παρέχει άμεσο συντονισμό και έλεγχο στη προσπάθεια αντιμετώπισης. Σε μεγάλες ΔΚΔΚ, το ΔΙΣΥ αποδεσμεύει τον ΔΚ από τον άμεσο και συνεχή έλεγχο των τακτικών που χρησιμοποιούνται για την κατάσταση. Αυτό βοηθά το ΔΚ να δώσει μεγαλύτερη προσοχή στα ευρύτερα θέματα της αντιμετώπισης της κρίσης, της επίλυσης των προβλημάτων και της δημιουργίας της μελλοντικής στρατηγικής.

Το άτομο που είναι επικεφαλής του ΔΙΣΥ είναι συνήθως ο αναπληρωτής διαχειριστής της κρίσης (ΑΔΚ), ο οποίος προσωρινά μπορεί να παίξει το ρόλο του διαχειριστή της κρίσης όταν ο ΔΚ απουσιάζει. Το προσωπικό του ΔΙΣΥ, συγκαλείται όταν ενεργοποιείται η αντιμετώπιση της κρίσης, στα προσδιορισμένα κέντρα διοίκησης ή στα κεντρικά γραφεία. (Heath)<sup>311</sup>

### **Μονάδες της τακτικής για την αντιμετώπιση**

Η προσπάθεια αντιμετώπισης της κρίσης διαχωρίζεται στις γενικές και στις εξειδικευμένες μονάδες, οι οποίες έχουν το προσωπικό και τον εξοπλισμό, να αντιμετωπίσουν το κρίσιμο περιστατικό και τις επιπτώσεις του περιστατικού. Αυτές οι ΜΤΑ συνδέονται με την ομάδα του ΔΙΣΥ, για την ανταλλαγή πληροφοριών και τη μετάδοση των οδηγιών. (Heath)<sup>312</sup>

### **Τα οφέλη από τη χρήση της προσέγγισης ΔΚΔΚ**

Η ΔΚΔΚ είναι μια απλή και εύκολη προσέγγιση για τη δημιουργία της δομής, στην αντιμετώπιση της κρίσης. Οι ομάδες των καθηκόντων ταξινομούνται σε ειδικά και γενικά «γραφεία». Ανεξάρτητα από τον τύπο, το μέγεθος ή τη φύση της κρίσης, η ΔΚΔΚ προσδιορίζει ξεκάθαρα το ρόλο και το σκοπό της κάθε ομάδας ή «γραφείων».



Είναι πολύ σημαντικό το ότι η ΔΚΔΚ διαχωρίζει (και κρατά χωριστές) τις ροές της επικοινωνίας μέσα στην αντιμετώπιση της κρίσης και καθιστά διαθέσιμες τις πληροφορίες στις ομάδες που βρίσκονται έξω από την αντιμετώπιση της κρίσης. Αυτός ο διαχωρισμός μειώνει τις συγκρούσεις, τις παρεξηγήσεις και τη φτωχή απόδοση της εικόνας, μέσω της παρουσίασης μιας συντονισμένης «μοναδικής» πηγής πληροφόρησης. Εξαιτίας της έμφασης που δίνεται στη ταξινόμηση των πληροφοριών, η χρήση της ΔΚΔΚ, παρέχει τη δυνατότητα για τη καλύτερη καταγραφή του τι συνέβη κατά τη διάρκεια της κρίσης. (Jaques)<sup>313</sup>

Η προσέγγιση της ΔΚΔΚ επιτρέπει τη διαβάθμιση, ανάλογα με τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης κρίσιμης κατάστασης και την ελαστική προσαρμογή των κατάλληλων «γραφείων» και «μονάδων» για αυτήν τη κρίση. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί από πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους, γιατί η έμφαση δίνεται στις ικανότητες που είναι απαραίτητες για τη διαχείριση της κρίσης και όχι στους τίτλους των θέσεων ή τους τρόπους που αναλαμβάνουν αυτές. (Eisenhardt, Kahwajy, Bourgeois)<sup>314</sup>

#### **2.5.9.4. Αξιολόγηση Ομάδων Διαχείρισης Κρίσεων**

Όπως αναφέραμε άνωθι, τα άτομα τα οποία απαρτίζουν τις Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων προέρχονται από διαφορετικούς τομείς και έχουν διαφορετικούς ρόλους μέσα στον οργανισμό. Εντοπίζεται, δε, ότι αναλαμβάνουν τους ρόλους τους ως μέλη αυτών των ομάδων όταν γίνεται η συγκλισή τους για την αντιμετώπιση και διαχείριση των γεγονότων της κρίσης. Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων χρειάζεται να υπάρχουν σε όλη τη διάρκεια ζωής του οργανισμού, όχι μόνο κατά τη περίοδο που ξεσπά η κρίση, καθώς εξυπηρετούν και συντονίζουν μια λειτουργία και ανάγκη της επιχείρησης, η οποία εφαρμόζεται παράλληλα με όλες τις άλλες λειτουργίες του οργανισμού.

Επομένως, τα άτομα που απαρτίζουν τις Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων θα πρέπει να εντάξουν και να εφαρμόζουν τις δραστηριότητες τους ως μέλη αυτών των ομάδων στις αρμοδιότητες τους, στους τομείς τους οποίους ανήκουν, καθώς η διαχείριση των κρίσεων δεν είναι κάτι στατικό το οποίο παρέρχεται, αλλά μια συνεχόμενη λειτουργία και προετοιμασία του οργανισμού.

## **2.6 Αρχές επικοινωνίας**

Στο κεφάλαιο αυτό θα ορίσουμε τι ακριβώς είναι οι δημόσιες σχέσεις. Τα ΜΜΕ αποτελούν ένα ισχυρότατο ενδιαφερόμενο μέρος (stakeholder) κατά τη διάρκεια των κρίσεων, φιλτράροντας και διαμορφώνοντας τις προοπτικές, με μια τάση να ενισχύουν τις τρέχουσες προκαταλήψεις του κοινού (Nelkin)<sup>315</sup>. Θα εξερευνήσουμε τη κοινή γνώμη συσχετίσει το πως μπορεί να επηρεαστεί από τα ΜΜΕ και το πως ορίζεται η επιρροή των ΜΜΕ και το πως μπορούν να παρουσιαστούν τα διάφορα θέματα, από τα τελευταία.

### **2.6.1 Δημόσιες σχέσεις κατά τη κρίση**

Σύμφωνα με τους Seymour & Moore<sup>316</sup> οι κρίσεις τείνουν να είναι γεγονότα υψηλού ενδιαφέροντος, όπου οι δημόσιες σχέσεις παίζουν ένα από τους πιο σημαντικούς ρόλους στη σωστή διαχείριση αυτών. Προ του 1982, οι οργανισμοί επέλεγαν να κλείνουν τα κανάλια επικοινωνίας με το κοινό, ιδιαίτερα με τα ΜΜΕ κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και επέλεγαν να κάνουν χρήση της στάσης που τους πρότειναν οι οικονομικοί τους σύμβουλοι, γνωστή και ως «ουδέν σχόλιον» (Cutlip)<sup>317</sup>. Για παραπάνω από 15 χρόνια αυτή ήταν η στρατηγική χειρισμού των δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση (Marra)<sup>318</sup>. Η εξάπλωση, μετέπειτα των ΜΜΕ και η εξέλιξη του συστήματος συλλογής των πληροφοριών, ώθησε τις επιχειρήσεις να διαφοροποιηθούν από αυτές του «κλειστού» τύπου στρατηγικές και να διερευνήσουν εις βάθος καλές πρακτικές των Δημοσίων Σχέσεων κατά τη κρίση (Pinsdorf)<sup>319</sup>.

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο οικοδόμημα των ΜΜΕ, αποτελεί προϊόν της επανάστασης της ενημέρωσης και άλλαξε δραστικά τους όρους των δημοσίων σχέσεων (Seymour & Moore)<sup>320</sup>. Έτσι είχε ως αποτέλεσμα την ανάγκη για δημιουργία ισχυρών δημοσίων σχέσεων και την ενδυνάμωση του απόηχου των λανθασμένων πρακτικών διοίκησης (Pearson & Clair)<sup>321</sup>. Αν και διαδραστικός, ο στόχος των δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση είναι η διαχείριση των σχέσεων με διαφορετικά κοινά, κατά τη διάρκεια της κρίσεως (D'Aveni, R., Macmillan)<sup>322</sup>.

Το πεδίο της επικοινωνίας μεταβλήθηκε, από την εποχή όπου εισήχθησαν μέσα όπως το ηλεκτρονικό γραμματοκιβώτιο και το διαδίκτυο. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να εξαπλωθεί η «μιντιακή αρένα» και σε κάθε σημαντικό γεγονός η κρίση να εξετάζεται και να αξιολογείται συνεχώς από τα ΜΜΕ (Hawkins)<sup>322</sup>. Σήμερα, τα ΜΜΕ

διασφαλίζουν ότι οι πληροφορίες σχετιζόμενες με τις κρίσεις είναι άμεσα διαθέσιμες (Henry)<sup>323</sup>.

### 2.6.2 Ο ρόλος των MME

Τα MME παίζουν έναν πιλοτικό ρόλο στις αρχές των δημοσίων σχέσεων, ως βασικός παράγων και κύριο όχημα της επικοινωνίας μεταξύ ενός οργανισμού και του κοινού του (Fortunato)<sup>324</sup>.

Ο όρος «κάλυψη (coverage)» αναφέρεται σε όλα τα MME και ο όρος «περιεχόμενο (content)» ειδικεύεται στην ανάλυση των MME σε κάποιο συγκεκριμένο τύπο της «κάλυψης». Συνεπώς, η κάλυψη αποτελεί προϊόν του συστήματος των MME, ενώ το περιεχόμενο είναι πτυχή της κάλυψης των MME.

Θα μελετήσουμε τη θεωρία των MME για τη καλύτερη κατανόηση της δύναμης, την οποία περιλαμβάνουν και την ικανότητα τους να διαλέγουν και να παρουσιάζουν με το τρόπο τους τα μηνύματά (Gunther<sup>325</sup>, McCoombs & Shaw<sup>326</sup>). Ο Cohen<sup>327</sup> θέλοντας να διευρύνει τις θεωρίες που είχαν πρωτοπαρουσιάσει οι Lippmann και Bernays, τόνισε ότι «τα MME μπορεί αρκετές φορές να μην παρουσιάζουν επιτυχημένα αυτό που σκέφτονται, αλλά είναι σίγουρα πολύ επιτυχημένα στο να λένε στο κοινό τους τι να σκέφτεται (σελ. 13). Επίσης, αναγνώρισε ότι τα μίντια τονίζουν τις πτυχές των εκτιμήσεων μονόπλευρα, εις βάρος του άλλου εμπλεκόμενου μέρους και τη παρουσίαση της ιστορίας των ειδήσεων με τρόπο ώστε, να ενθαρρύνουν τη κοινή γνώμη να συνταχθεί με ένα από τα δύο μέρη, πράγμα που έχει οδηγήσει αρκετές φορές σε δραματικά αποτελέσματα (Gamson & Modigham)<sup>328</sup>.

Η ανάλυση του τρόπου της παρουσίασης (framing), χρησιμοποιεί την αρχή ότι η είδηση γενικά δεν φτιάχνεται από την απλή παρατήρηση και κάλυψη των γεγονότων, αλλά είναι ειδικότερα μια διεργασία συνεχούς διαλογής/επιλογής και κατασκευής. Αυτή η διεργασία έχει κοινωνικές καταβολές, με την έννοια ότι η κάλυψη των ειδήσεων είναι κοινωνικά κατασκευασμένη. Αυτή η κάλυψη αποτελείται από ένα συνδυασμό ρουτινών στο οργανωσιακό επίπεδο των MME, ενώ οι νόρμες των ειδήσεων διατηρούνται και αναπαράγονται συνεχώς από τους ίδιους τους δημοσιογράφους (Tuchman)<sup>329</sup>. Οι δημοσιογράφοι ακολουθούν έναν αριθμό από προκαθορισμένες διεργασίες όσον αφορά την επιλογή, συλλογή και παραγωγή των νέων και των ειδήσεων (Gamson & Modigham<sup>330</sup>, Tuchman<sup>331</sup>).

Αν εστιάσουμε στη σχέση μεταξύ των δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση, των MME και του κοινού, τα MME κατέχουν τη μεγαλύτερη δύναμη, κυρίως λόγω της

ικανότητάς τους να επηρεάσουν τη κοινή γνώμη (Birkland)<sup>332</sup>. Ο Fortunato<sup>333</sup> τονίζει ότι τα ΜΜΕ έχουν πολύ μεγάλη επιρροή όσον αφορά τη συλλογή και τη παρουσίαση μηνυμάτων, τα οποία είναι σχεδιασμένα για να επηρεάσουν το κοινό και διερωτάται τον αντίκτυπο που έχουν οι χειριστές των δημοσίων σχέσεων στο περιεχόμενο των ΜΜΕ. Αυτό το συμπέρασμα του Fortunato βρίσκουμε να αντιμετωπίζεται στη σύγχρονη βιβλιογραφία και αποτελεί το επίκεντρο για τη δημιουργία αποτελεσματικών και προορατικών (proactive) στρατηγικών των δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση.

### 2.6.3 Δημόσιες σχέσεις

Οι δημόσιες σχέσεις, ως αρχή πρωτοκαθιδρύθηκαν στις αρχές του 1900 (D'Aveni, R., Macmillan)<sup>334</sup>. Οι πρώτοι ορισμοί αυτής της αρχής εστίαζαν σε δύο βασικές δραστηριότητες στους ατζέντηδες του τύπου και στη δημοσιότητα (Barton)<sup>335</sup>. Σήμερα, οι δημόσιες σχέσεις αναγνωρίζονται ως επιχειρηματική λειτουργία ουσιαστικής σημασίας (Seymour & Moore)<sup>336</sup>. Αυτή η αναγνώριση της σχέσης μεταξύ του οργανισμού και του κοινού βοήθησε στην ανάπτυξη της διαχείρισης και διοίκησης των δημοσίων σχέσεων (Cutlip)<sup>337</sup>.

Ο Cornelissen<sup>338</sup> υποστήριξε ότι οι δραστηριότητες των δημοσίων σχέσεων δεν περιορίζονται, ούτε αξιοποιούνται αυστηρά μόνο μέσα στο πλαίσιο των ακαδημαϊκών γνώσεων. Προτείνει ότι στο πεδίο των δημοσίων σχέσεων υπάρχει μια διαφορά μεταξύ των ακαδημαϊκών θεωριών και της έρευνας, της γνώσης, και των ικανοτήτων που απαιτούνται από τους χειριστές των δημοσίων σχέσεων. Επιπροσθέτως, ο Cornelissen<sup>339</sup> ισχυρίζεται ότι η έρευνα δίνει έμφαση στις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν χωρίς να εστιάζεται η διαχείριση της «μεγάλης -ολικής εικόνας», ειδικά στις έρευνες που έχουν γίνει πάνω στις δημόσιες σχέσεις κατά τη κρίση.

Η επιστημονική και επαγγελματική βιβλιογραφία, προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα ορισμών για τις δημόσιες σχέσεις. Ο Harlow<sup>340</sup> μας δίνει έναν ορισμό για τα βασικά στοιχεία των δημοσίων σχέσεων, βασιζόμενος σε παραπάνω από τους 470 ήδη υπάρχοντες ορισμούς. Στον ορισμό του Harlow παρουσιάζονται τόσο τα εννοιολογικά, όσο και τα λειτουργικά στοιχεία του εν λόγω αντικειμένου της διαχείρισης.

«Οι δημόσιες είναι διακριτή λειτουργία της διαχείρισης, η οποία βοηθά στη καθιέρωση και διατήρηση αμοιβαίων γραμμών επικοινωνίας, στη κατανόηση, στην αποδοχή και συνεργασία μεταξύ ενός οργανισμού και του ενδιαφερόμενου κοινού του. Επίσης είναι η λειτουργία, η οποία περιλαμβάνει τη διαχείριση των

προβλημάτων ή των ζητημάτων, βοηθά τη διοίκηση να ενημερώνεται και αν ενημερώνει αντιστοίχως τη κοινή γνώμη, να ορίζει και να δίνει έμφαση στην ευθύνη της διοίκησης για την εξυπηρέτηση του συμφέροντος του κοινού, να βοηθά τη διοίκηση να ενημερώνεται για το πως μπορεί να αξιοποιήσει αποτελεσματικά τις αλλαγές, να λειτουργεί ως ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης για την αντίληψη των τάσεων που υπάρχουν και να γίνεται χρήση της έρευνας και της υγιούς και ηθικής επικοινωνίας ως τα κύρια εργαλεία της».

Όσο αναπτυσσόταν αυτή η λειτουργία, οι οργανισμοί άρχισαν να αποκτούν μεγαλύτερη επίγνωση πάνω στις δημόσιες σχέσεις και οι δραστηριότητες τους άλλαξαν, οπότε νέοι όροι εμφανίστηκαν για να ενσωματώσουν την έρευνα, το σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων (Marra)<sup>341</sup>. Οι πλειοψηφία αυτών των ορισμών, εξηγούν τις δραστηριότητες των δημοσίων σχέσεων, αλλά όχι τη λειτουργία τους. Το 1988 ένα αμερικάνικο διοικητικό όργανο, η Κοινωνία Δημοσίων Σχέσεων των Πολιτών της Αμερικής (Public Relations Society of America) υιοθέτησαν επίσημα τον εξής ορισμό:

«Οι δημόσιες σχέσεις βοηθούν έναν οργανισμό και το κοινό, να προσαρμοστούν με αμοιβαίο τρόπο ο ένας με τον άλλον» (Cutlip)<sup>342</sup>. Ο Cutlip<sup>343</sup> όρισε τις δημόσιες σχέσεις ως τη συστηματική διεργασία της επικοινωνίας με πολλαπλούς αποδέκτες. Ο ορισμός που χρησιμοποιεί ο Cutlip<sup>344</sup> για τις δημόσιες σχέσεις είναι ο εξής:

«Η λειτουργία διαχείρισης που θα προσδιορίζει, καθορίζει και διατηρεί αμοιβαία επωφελείς σχέσεις μεταξύ ενός οργανισμού και του κοινού, από τους οποίους εξαρτάται η αποτυχία ή επιτυχία του».

Οι συλλογικές απόψεις του Cutlip<sup>345</sup> παρέχουν έναν ορισμό της κοινής γνώμης ως εξής:

«Μια δυναμική διεργασία στη οποία οι ιδέες εκφράζονται, προσαρμόζονται και διακυβεύεται η καθόδων προς το συλλογικό προσδιορισμό δράση».

Για τις μετρήσεις οι ερευνητές της κοινής γνώμης χρησιμοποίησαν διάφορες μεθόδους έρευνας συμπεριλαμβανομένων: σχεδίων ψηφοφορίας, μέτρηση του περιεχομένου των MME και τον αφουγκρασμό της κοινής γνώμης μέσα από έρευνες.

### **2.6.3.1 Το κοινό**

Στη βιβλιογραφία που αφορά τις δημόσιες σχέσεις ο όρος «κοινό (public)» είναι η πιο κοινή ορολογία που χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια συγκεκριμένη ομάδα

(Cutlip, Grunig, Grunig και Hunt). Ο όρος «κοινό» αναφέρεται σε όλο το ακροατήριο, η βιβλιογραφία προσδιορίζει κάθε κομμάτι του «κοινού» ως συγκεκριμένο κοινό. Οι Grunig και Hunt<sup>346</sup> προσδιορίζουν ένα «κοινό» ως μια ομάδα ανθρώπων οι οποίοι αντιμετωπίζουν ένα αμοιβαίο ενδιαφέρον σε κάποια ζητήματα με έναν οργανισμό. Η Fearn- Banks<sup>347</sup> ορίζει το κοινό ως ένα συγκεκριμένο ακροατήριο το οποίο στοχεύεται από στρατηγικές ή προγράμματα δημοσίων σχέσεων. Το επίπεδο ευαισθητοποίησης του κοινού εξαρτάται από τη σχέση που έχει το τελευταίο με τον οργανισμό (Grunig & Hunt)<sup>348</sup>.

Οι Grunig και Repper<sup>349</sup> υποστηρίζουν ότι τα κοινά διαφοροποιούνται από τα άμεσα ενδιαφερόμενα μέρη, τις αγορές και τα ακροατήρια διότι ένα κοινό προσπαθεί δραστήρια να βρει «πληροφορίες, να ζητήσει επανορθωτικές ενέργειες και αποζημιώσεις, αν πιέσει τους οργανισμούς ή τη κυβέρνηση, να προβούν σε ρυθμιστικές ενέργειες σχετικά με αυτά που το αφορούν». Πρόσφατες έρευνες απέδειξαν την ύπαρξη μη ενεργού, η ακόμα κρυμμένου κοινού μέσα στη μεγάλη δεξαμενή του κοινού (Cutlip<sup>350</sup>, Grunig & Repper<sup>351</sup>). Ο Marra<sup>352</sup> πρότεινε ότι οι στρατηγικές των δημοσίων σχέσεων εξετάζουν αυτό το κοινό, το οποίο δεν μπορεί να αναγνωριστεί μέσα από τη διαδικασία του σχεδιασμού. Ο Cutlip<sup>353</sup> τάσσεται υπέρ των διαχειριστών των δημοσίων σχέσεων, οι οποίοι σχεδιάζουν προγράμματα για να διαλευκάνουν συγκεκριμένα «κομμάτια» της δεξαμενής που λέγεται κοινό.

Η Fearn-Banks<sup>354</sup> κατηγοριοποίησε το κοινό σε τέσσερα μέρη στην εξερεύνηση των δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση, που είναι: «το ενεργό (enabling) κοινό» είναι αυτές οι ομάδες, ή τα μεμονωμένα πρόσωπα τα οποία ασκούν επιρροή και εξουσία μέσα σε ένα οργανισμό. Αυτό το κοινό μπορεί να περιλαμβάνει πρόσωπα κλειδιά, διοικητικά στελέχη, διευθυντές, μετόχους και επενδυτές. Το «λειτουργικό κοινό (functional)» αποτελείται από ομάδες των εργαζομένων και των οργανισμών ή μεμονωμένων προσώπων, τα οποία παρέχουν αγαθά ή υπηρεσίες καθώς και οι πελάτες του οργανισμού.

Το «κανονιστικό (normative) κοινό» είναι ομάδες οι οποίες μοιράζονται τις ίδιες αξίες κατά τη διάρκεια της κρίσης, και εν τέλει, υπάρχει το «διάχυτο κοινό (diffused public)» και όλο το υπόλοιπο ακροατήριο το οποίο δεν είναι άμεσα συνδεδεμένο με τον οργανισμό. Ένα παράδειγμα ενός τέτοιου κοινού είναι τα MME (Fearn-Banks)<sup>355</sup>. Συνεπώς, βλέπουμε ότι τα MME η όπως πιο σωστά ανέφερε η Fearn-Banks το «διάχυτο κοινό» αποτελεί μια πτυχή ζωτικής σημασίας για τη στρατηγική των δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση.

#### 2.6.4 Θεωρία της επιρροής των MME

Τα MME διαδραματίζουν ένα κεντρικό ρόλο στη λειτουργία των δημοσίων σχέσεων, πρωτίστως ως το κύριο μέσο επικοινωνίας μεταξύ ενός οργανισμού και του κοινού του (Fortunato)<sup>356</sup>. Ο Rogers κάνει την υπόθεση ότι τα MME έχουν επιρροή πάνω στους κοινωνικούς θεσμούς μέσω των κοινωνικών ρυθμίσεων, καθώς τα MME αποτελούν το κύριο μέσο ενημέρωσης μιας κοινωνίας. Περιλαμβάνουν εφημερίδες, περιοδικά, εκδόσεις, ραδιόφωνο, τηλεόραση, ίντερνετ και τα βιβλία (Cutlip)<sup>357</sup>.

Η δύναμη των MME κρύβεται στην ικανότητα τους να επιλέγουν και να παρουσιάζουν τα μηνύματα με τον τρόπο που θέλουν (McCoobs & Shaw)<sup>358</sup>. Τα MME αποτελούν ένα ιδιαίτερα ισχυρό ενδιαφερόμενο μέρος κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, καθώς μπορεί να φιλτράρει και να διαμορφώνει τις προοπτικές που υπάρχουν και έχουν τη τάση να ενισχύουν τις προκαταλήψεις του κοινού (Nelkin)<sup>359</sup>.

Ο Gunther<sup>47</sup> παραθέτοντας τον Katz επεξήγησε τα MME ως τη «κύρια πηγή αναφοράς για τις πληροφορίες σχετικά με τη κατανομή της γνώσης». Ο Bar- Hillel<sup>360</sup> προειδοποίησε ότι η κοινή γνώμη μπορεί να επηρεαστεί με τέτοιο τρόπο, όπως μπορεί να παρουσιάζονται οι πληροφορίες από τα MME. Οι Brosius και Bathelt<sup>361</sup> όπως και οι Zillman, Perkins και Sundar υποστηρίζουν αυτή την άποψη, θέτοντας ότι οι ανέκδοτες ιστορίες και τα ανθρώπινα θέματα, τα οποία παρουσιάζονται από τα MME με τέτοιο υποκειμενικό τρόπο, ώστε να επηρεάζεται εύκολα η κοινή γνώμη.

Για αρκετές δεκαετίες, η μέτρηση της κοινής γνώμης γινόταν με προβληματικό τρόπο από τους ερευνητές, ένα από τα οποία πιο διαδεδομένα αντικείμενα αποτελούν τα αποτελέσματα της παρουσίασης των πληροφοριών από τα MME. Η Fearn-Banks<sup>362</sup> τονίζει ότι ακόμα από την εποχή του Lippmann τα μίντια μπορούν να κοντρολάρουν την κοινή γνώμη με το να εστιάζουν τη προσοχή πάνω σε συγκεκριμένα ζητήματα και να παραλείπουν άλλα. Έπειτα ο Barton<sup>363</sup> καθιέρωσε το πρώτο πλαίσιο το οποίο διαχειριζόταν αυτό το φαινόμενο, το λεγόμενο και ως υπόθεση «ημερησίας διατάξεως (agenda setting hypothesis).

Η Fearn-Banks<sup>364</sup> μας λέει ότι ο Cohen προσπάθησε να διευρύνει τις θεωρίες περί ημερησίας διατάξεως που παρουσίασαν οι Lippmann και Bernays. Μια περαιτέρω ανάπτυξη του αντικειμένου παρουσιάστηκε από τους McCoobs και Shaw<sup>365</sup> και τους Iyengar και Kinder<sup>366</sup>, οι οποίοι τόνισαν πως ο «διάχυτος κυνισμός, ο οποίος μπορεί

να υπάρχει στις αναφορές των MME μπορούν να δημιουργήσουν αποτελέσματα του τύπου «ημερησίας διατάξεως (agenda setting)».

Ο Nelkin<sup>367</sup> παρουσίασε την υπόθεση του φαύλου κύκλου της σιωπής (spiral of silence hypothesis) υποστηρίζοντας ότι οι ενδιαφερόμενοι συνεχώς παρατηρούν το περιβάλλον τους ψάχνοντας για σημάδια της επικρατούσας απόψεως και υποστηρίζουν ότι «για όλες τις ερωτήσεις εκτός της άμεσης σφαίρας επιρροής του (το άτομο) είναι σχεδόν, πλήρως εξαρτώμενο από τα MME για τη διαμόρφωση της απόψεως του».

Στη σχέση μεταξύ των δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση, των MME και του κοινού τους, τα MME φαίνονται να έχουν τη μεγαλύτερη ισχύ, λόγω της δυνατότητας τους να μπορούν να επηρεάσουν τη κοινή γνώμη (Ramsden)<sup>368</sup>.

Το Θεωρητικό πλαίσιο που υπάρχει ενεργεί με τη παραδοχή ότι τα MME έχουν την ικανότητα να στρέψουν τη προσοχή του κοινού πάνω σε ένα ζήτημα (Birkland)<sup>369</sup>. Η θεωρία των MME συμβάλλει στη κατανόηση αυτής της τριπλής σχέσης μεταξύ των MME των οργανισμών και των κοινών τους (Webster & Phalen)<sup>370</sup>.

Έχει αποδειχτεί ότι τα MME έχουν τη δύναμη να επηρεάζουν συγκεκριμένα κοινά και να λάβουν το ρόλο του θεματοφύλακα τους (gatekeeper role), επιλέγοντας και παρουσιάζοντας ειδήσεις με το τρόπο τους για τη δική τους κάλυψη (Birkland)<sup>371</sup>.

Ο Entman<sup>372</sup> ισχυρίζεται ότι «οι δημοσιογράφοι μπορούν να ακολουθούν τους κανόνες της αμερόληπτης δημοσιογραφίας, αλλά ταυτόχρονα να μεταφέρουν μια δεσπτόζουσα διαμόρφωση των ειδήσεων, εμποδίζοντας έτσι το μεγαλύτερο μέρος του ακροατηρίου να προβεί σε δικές του εκτιμήσεις για την υπόθεση».

Ο Goffman<sup>373</sup>, ένας από τους πρώτους υποστηρικτές της θεωρίας της διαμόρφωσης των ειδήσεων εστίασε στο «ρόλο της παρουσίασης στη βάση της υποκειμενικής έννοιας». Ο Tuchman<sup>374</sup> χρησιμοποίησε τη «διαμόρφωση» ως «μια έννοια η οποία λαμβάνει διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ της αντίληψης που έχει η κοινωνία για το νόημα, των παραγωγών του νοήματος, και την αποδοχή της έννοιας στην ανάλυση των νέων». Ο Goffman<sup>375</sup> όρισε τη «διαμόρφωση» ως «σχήματα ερμηνείας», τα οποία παρέχουν ένα πλαίσιο της κατανόησης των πληροφοριών και βοηθούν τα άτομα να «εντοπίσουν, αντιλαμβάνονται, ταυτοποιούν και να μπορούν να επισημαίνουν».



Το πλαίσιο στο οποίο παρουσιάζεται το μήνυμα θα οριοθετεί και θα καθορίζει την έννοια του (Hallahan)<sup>377</sup>. Όσοι είναι υπεύθυνοι για τη κατασκευή των μηνυμάτων ορίζονται ως «συντάκτες». Υπάρχουν τρεις κύριοι τύποι διαμόρφωσης:

A) Διαμόρφωση Κουρτίνα (Valance Framing), η οποία παρουσιάζει τις πληροφορίες είτε από μια θετική είτε από μια αρνητική σκοπιά.

B) Σημασιολογική Διαμόρφωση, η οποία είναι η αλλαγή της διατύπωσης ή των όρων.

Γ) Η διαμόρφωση της ιστορίας, η οποία είναι και η πιο πολύπλοκη λόγω της επιλογής των κυρίων θεμάτων και της συμπερίληψης αφηγηματικών τεχνικών.

Οι Duhe και Zoch ισχυρίζονται ότι η μεταφορική έννοια της διαμόρφωσης που χρησιμοποιούν οι χειριστές των δημοσίων σχέσεων και οι ερευνητές, ορίζει τη διαδικασία ένταξης και αποκλεισμού των πληροφοριών και επιδιώκει να δώσει έμφαση σε συγκεκριμένες πληροφορίες.

Η διαμόρφωση λειτουργεί δια μέσω δύο μηχανισμών, πρώτον με το να επηρεάζονται μεμονωμένα άτομα στη γνωστική διεργασία λήψης αποφάσεων και επιμέρους από τη χαλύβδωση των μηνυμάτων. Οι Kahneman και Tversky<sup>378</sup> πρότειναν πρώτοι «την ευεργετική γνώση (cognitive heuristic)» και τα αποτελέσματα της αρνητικής έναντι της θετικής διαμόρφωσης των αποφάσεων που λάμβαναν τα μεμονωμένα άτομα. Επίσης διερεύνησαν τι ωθεί τα άτομα στο να λαμβάνουν αποφάσεις, οι οποίες εμπεριέχουν κάποιο ρίσκο και αβεβαιότητα όπως συμβαίνει κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

Οι Hamilton και Zanna<sup>379</sup> και οι Pratto και John<sup>380</sup> διερεύνησαν και επέκτειναν τα αποτελέσματα της αρνητικής διαμόρφωσης. Συμπέραναν ότι η αρνητική διαμόρφωση επηρεάζει τα άτομα στη διαδικασία του μηνύματος. Ειδικότερα μπορούν να κάνουν το κοινό να διερευνήσει περαιτέρω το μήνυμα με μεγαλύτερη λεπτομέρεια. Τα συγκεκριμένα ευρήματα φαίνονται και στην έρευνα των Maheswaran και Meyers-Levy<sup>381</sup>, οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα αποτελέσματα της διαμόρφωσης τους μηνύματος ποικίλλουν με το επίπεδο συμμετοχής των ατόμων.

Η διαμόρφωση επίσης λειτουργεί δια μέσω του μηχανισμού του γεμίσματος (priming). Αυτό βασίζεται στη θεώρηση ότι ο ανθρώπινος νους λειτουργεί σε γνωστικές δομές ή «σχήματα» (Hallahan)<sup>382</sup>. Αυτά τα σχήματα ελέγχουν τη διάταξη και ερμηνεία των γεγονότων και καταστάσεων (Patterson)<sup>383</sup>. Ενώ οι Alba & Hasher<sup>384</sup> προσέβαλαν τη σχηματική οργάνωση της μνήμης, οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι η σχηματική επεξεργασία, επεξηγεί πως τα άτομα χρησιμοποιούν την ένωση και τη προσδοκία για να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα για τα γεγονότα

(Hallahan)<sup>385</sup>. Επομένως η διαμόρφωση μπορεί να επηρεάσει τη γνωστική επεξεργασία της αντίληψης του μηνύματος και πως το άτομο χρησιμοποιεί σειρές μηνυμάτων για να ανανήψει γνώσεις από τη μνήμη.

Ο Cutlip<sup>386</sup> όρισε τις δημόσιες σχέσεις σε όρους της ικανότητας που μπορεί να γίνει πράξη, ώστε να διαχειριστεί η σχέση μεταξύ των οργανισμών και του κοινού. Η διαμόρφωση, συνεπώς, διαδραματίζει ένα ζωτικό ρόλο στις δημόσιες σχέσεις. Η ανάπτυξη των πλαισίων αναφοράς για ζητήματα αμοιβαίου ενδιαφέροντος μεταξύ του οργανισμού και του κοινού είναι ένα σημαντικό ζήτημα για τη διατήρηση επιτυχημένων σχέσεων, όπως τονίζει και ο Cutlip. Επίσης, έχει ως επακόλουθο την εξέλιξη της διαμόρφωσης σε ένα σημαντικό ζήτημα της λειτουργίας των δημοσίων σχέσεων. Ενόσω η διαμόρφωση θεωρείται ως ένα χρήσιμο θεωρητικό πλαίσιο, πάσχει από έλλειψη ορισμών. Ο Hallahan<sup>387</sup> διενήργησε μεγάλη βιβλιογραφική έρευνα σχετικά με τη διαμόρφωση των πληροφοριών και κατέληξε ότι μια από τις αδυναμίες του συστήματος αποτελεί και ένα από τα δυνατότερα του σημεία, στο ότι η διαμόρφωση παρέχει το πλαίσιο στο οποίο παρουσιάζονται οι πληροφορίες. Εν συνέχεια, προσδιόρισε τα επτά μοντέλα διαμόρφωσης που εφαρμόζονται στις δημόσιες σχέσεις, αυτά των: καταστάσεων, ιδιοτήτων, επιλογών, ενεργειών, θεμάτων, ευθυνών και των ειδήσεων.

Το τελικό μοντέλο το οποίο μας παρουσιάζει ο Hallahan<sup>75</sup> είναι αυτό της διαμόρφωσης των ειδήσεων. Το μοντέλο αυτό είναι σχετικό με τις δημόσιες σχέσεις και ειδικότερα επειδή σχετίζεται με το πως οι ιστορίες που υπάρχουν στις ειδήσεις παρουσιάζονται από τα ΜΜΕ, των οποίων σκοπός είναι να επεξηγήσουν τις περίπλοκες ιδέες και να τις μετατρέψουν σε οικείους, πολιτισμικά αποδεκτούς όρους. Ο Hallahan διατυπώνει ότι αυτό το μοντέλο της διαμόρφωσης των νέων μπορεί να συμπεριλάβει και άλλα μοντέλα.

#### **2.6.4.1 Διαμόρφωση των ειδήσεων**

Κατά τη διάρκεια της περασμένης δεκαετίας, η διαμόρφωση χρησιμοποιήθηκε εκτενώς στις δημόσιες σχέσεις για να μετρηθούν και να κατανοηθούν οι διεργασίες των ειδήσεων και τα αποτελέσματά τους (Hallahan)<sup>388</sup>.

Η ανάλυση της διαμόρφωσης χρησιμοποιεί ως βάση το γεγονός ότι οι ειδήσεις δεν είναι τυχαία κατασκευάσματα τα οποία αποσκοπούν στη κάλυψη διαφόρων εξωτερικών γεγονότων, αλλά είναι μια συγκεκριμένη διαδικασία επιλογής και κατασκευής (Tuchman)<sup>389</sup>. Αυτή η διεργασία έχει κοινωνικές καταβολές, θεσπισμένη με ένα συνδυασμό κάλυψης των ειδήσεων σε ένα οργανωσιακό επίπεδο των νέων.

Ενώ οι νόρμες των ειδήσεων διατηρούνται και αναπαράγονται από τους ίδιους δημοσιογράφους, οι οποίοι ακολουθούν έναν αριθμό προκαθορισμένων ενεργειών για την επιλογή, συλλογή και παραγωγή των ειδήσεων (Gamson & Modigham<sup>390</sup>, Tuchman<sup>391</sup>).

Οι Gamson<sup>392</sup>, Tuchman<sup>393</sup> ισχυρίζονται ότι οι ιδέες των θεμάτων, οι οποίες παρουσιάζονται, είναι μιντιακά πακέτα, τα οποία περιλαμβάνουν ένα κύριο πακέτο με μηχανισμούς διαμόρφωσης, οι οποίοι υποστηρίζουν το κυρίως. Οι δημοσιογράφοι τυπικά απεικονίζουν τα γεγονότα τα οποία καλύπτονται με το να τα περιγράφουν με τρόπο οικείο προς το κοινό (Gamson)<sup>394</sup>. Τα γεγονότα μπορεί να σχετίζονται με τοπικά προβλήματα ή ακόμη με άλλα γεγονότα στα οποία το κοινό μπορεί να έχει κάποια γνώση και συνεπώς κατανόηση. Η εύρεση της διαμόρφωσης των ειδήσεων είναι σημαντική για τους δημοσιογράφους, διότι η επιτυχημένη διαμόρφωση μπορεί να βασίζεται σε αξίες οι οποίες υπάρχουν ως προσωπικά πλαίσια αναφοράς των ατόμων.

Ο Goffman<sup>395</sup> περιγράφει τη προσωπική διαμόρφωση ως τρόπους για να οργανώσουν τα άτομα εμπειρίες με τέτοιο τρόπο που να βοηθούν το άτομο στη κατανόηση του «κόσμου που το περιβάλλει». Οι Snow & Benford<sup>396</sup> αναπτύσσουν περαιτέρω αυτή τη σκέψη, προσθέτοντας την ιδέα της κύριας διαμόρφωσης μέσω της οποίας ορίζονται η υπευθυνότητα και το πρόβλημα και η αντιμετώπιση του.

Ο Entman<sup>397</sup> διευρύνει το πλαίσιο της διαμόρφωσης των συγκεκριμένων γεγονότων στα MME. Γενικά, αυτό ορίζεται ως η έννοια, στην οποία η διοίκηση, τα μίντια και το κοινό κατανοούν τη δυσκολία και πολυπλοκότητα των γεγονότων. Ο Coombs<sup>398</sup>, τονίζει ότι υπάρχει μια σχέση μεταξύ των κυρίαρχων διαμορφώσεων, των θεμάτων τα οποία παρουσιάζονται από τα MME, τις επιλογές αντιμετώπισης από τη διοίκηση και οι οποίες υποστηρίζονται από το μίντια και τη στάση που θα κρατήσει το κοινό. Με το να παρουσιάζονται τα γεγονότα, τα οποία συνδέουν τα διάφορα μέρη των θεμάτων και πατούν πάνω στη κουλτούρα, η οποία υπάρχει στο κοινό, οι δημοσιογράφοι μπορούν να παρουσιάσουν μια δική τους εικόνα ενός υπάρχοντος προβλήματος.

Ο Hanson<sup>399</sup> όρισε τη διαμόρφωση ως «την επανάληψη συγκεκριμένων θεμάτων, ιδεών και εικόνων σε σχέση το ένα με το άλλο. Κάτι το οποίο, αποτελεί μια διαδικασία αυτοενδυνάμωσης, όπου εν συνεχεία διαμορφώνονται οι μελλοντικές αποφάσεις οι οποίες αφορούν τη κατεύθυνση που παίρνουν τα νέα».

Ο Coombs<sup>400</sup> τόνισε ότι, «πλουθενά δεν υπάρχει απόδειξη ότι η θεωρία της διαμόρφωσης αποδεικνύει πως η διαμόρφωση συμβαίνει μέσα στο αντικείμενο ως φαινόμενο και εν συνεχεία εμφανίζεται μέσα στο κείμενο, ή πως η διαμόρφωση επηρεάζει το σκεπτικό».

Ο Entman καθιερώνει το πλαίσιο της ανάλυσης της διαμόρφωσης ως ένα παράδειγμα έρευνας των νόμιμων επικοινωνιών.

«Η ανάλυση της διαμόρφωσης παρουσιάζει τον ακριβή τρόπο με τον οποίο η επιρροή πάνω στην ανθρώπινη συνείδηση ασκείται από τη μεταβίβαση (η την επικοινωνία) της πληροφορίας από ένα μέσο όπως π.χ. ο λόγος, η έκφραση, η έκθεση των ειδήσεων ή η κατασκευή αυτής της συνείδησης (Entman)<sup>401</sup>.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η διαμόρφωση περιλαμβάνει την επιλογή και τη περίοπτη θέση. Ο Entman δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο γεγονός ότι διαμόρφωση, είναι η επιλογή κάποιων στοιχείων της πραγματικότητας, την οποία αντιλαμβάνεται ο δέκτης και να τη θέτει σε πιο περίοπτη θέση στο κείμενο επικοινωνίας, με τέτοιο τρόπο ώστε να προωθηθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός του προβλήματος, η αιτιώδης ερμηνεία, η ηθική αξιολόγηση και η σύσταση θεραπείας. Ο Entman επίσης τονίζει ότι η ανάλυση της διαμόρφωσης δεν σημαίνει και αναγκαία ότι θα πρέπει να αντιμετωπιστούν και οι τέσσερις αυτοί παράγοντες.

Έτσι, η έρευνα του Entman<sup>402</sup>, αποτελείται από τα θεμέλια των MME και φιλοξενεί συνδέσεις με το μοντέλο του Κύκλου Ζωής των Κρίσεων. Επίσης παρουσιάζει την έννοια της περίοπτης θέσης (concept of salience), ως το κεντρικό στοιχείο της, καθότι οι αναφορές στα κείμενα μπορούν να κάνουν ορισμένα κομμάτια των πληροφοριών πιο εμφανή. Αυτό επιτυγχάνεται, με το να τοποθετούν ή να παραλαμβάνουν, ή να τα συνδέουν με γνωστά πολιτισμικά σύμβολα. Για να έχουν περίοπτη θέση, η αναφορά θα πρέπει να ταιριάζει με τα υπάρχοντα σχήματα στο σύστημα πεποιθήσεων ενός δέκτη.

Οι χειριστές των δημοσίων σχέσεων διεκδικούν την ικανότητα τους στο να επηρεάζουν την ατζέντα και τη διεργασία της διαμόρφωσης των MME (Fortunato)<sup>403</sup>.

#### **2.6.4.2 Θέματα των MME και γεγονότα που εστιάζουν**

Ο Kingdon<sup>404</sup> όρισε τα εστιαζόμενα γεγονότα, ως αυτά τα οποία ωθούν τους γραφειοκράτες, τους επίσημα εκλεγμένους φορείς και το γενικό κοινό να θέσει μεγαλύτερη προσοχή στα προβλήματα τα οποία προκαλούνται από αυτά τα γεγονότα. Οι Birkland<sup>405</sup>, Smith και McCloskey<sup>406</sup> αναγνώρισαν ότι το αποτέλεσμα της

εστίασης των γεγονότων αποτελεί τη διέγερση του ενδιαφέροντος ενός κοινού πάνω σε ένα πρόβλημα. Ο τρόπος με τον οποίο αυτά τα γεγονότα εστίασης βρίσκονται στο επίκεντρο της προσοχής του κοινού, γίνεται τυπικά μέσω των MME (Kingdon)<sup>407</sup>. Ο Birkland<sup>408</sup> υποστήριξε ότι «η αρχική αντίδραση ενός γεγονότος εστιασμού είναι ανιχνεύσιμη από τα MME. Οι επιταγές του τι θα προβληθεί ως νέο κάνουν τα απότομα και ζημιογόνα γεγονότα ιδιαίτερα ελκυστικά για τη κάλυψη των ειδήσεων. Ο Birkland<sup>409</sup> πρόσθεσε ότι το δράμα ενός γεγονότος που πρέπει να εστιαστεί είναι τέτοιο που όταν συμβεί το γεγονός το ζήτημα θα προωθηθεί και θα μετεξελιχθεί στην ατζέντα των μίντιακών μέσων.

Ο Birkland<sup>410</sup> αναγνώρισε κάποιες κατηγορίες θεμάτων που χρίζουν εστίασης. Τα πρώτα είναι τα «φυσιολογικά γεγονότα (normal focusing events)» όπου ο όρος normal χρησιμοποιείται για να περιγράψει ότι ένα γεγονός «μπορεί να συμβεί οποτεδήποτε». Αυτά τα «κανονικά συμβάντα» περιλαμβάνουν φυσικές καταστροφές, γεγονότα τα οποία οφείλονται σε ανθρώπινα λάθη όπως οι πετρελαιοκηλίδες, τα πυρηνικά ατυχήματα και η δράση της τρομοκρατίας. Έπειτα έχουμε τα «νέα γεγονότα εστίασης», τα οποία ορίζονται ως γεγονότα τα οποία δεν έχουν ξανασυμβεί ποτέ, η συνέβησαν τόσο παλιά τα οποία δεν τα θυμάται κανείς. Ο τελευταίος τύπος που αποδίδει ο Birkland<sup>412</sup> είναι ο χαρακτηρισμός ενός γεγονότος εστιασμού ως «κοινά γεγονότα υπό αβέβαιες συνθήκες». Εδώ θα μπορούσαμε να δώσουμε ως παραδείγματα τα πολιτικά σκάνδαλα και τα βίαια εγκλήματα.

Εμείς θα συνταχθούμε με τον ορισμό που μας δίνει ο Birkland<sup>413</sup>, ότι το περιεχόμενο των MME, όσον αφορά ένα θέμα αποτελεί τη κάλυψη ενός γεγονότος που χρήζει εστίασης. Τα θέματα τα οποία αποδίδονται στο περιεχόμενο των MME αλλάζει κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της κρίσης και υπάρχει μια μετάβαση από τη περιγραφή στην αιτιολόγηση και τα θέματα της κατηγορίας και έπειτα της ανάληψης της ευθύνης προτού κάποιο θέμα της επίλυσης προταθεί στο περιεχόμενο των MME.

#### **2.6.4.3 Επικοινωνία διαχείρισης των κρίσεων**

Μικρό μέρος της έρευνας που έχει γίνει έως τώρα σχετικά με τη διαχείριση των κρίσεων έχει ενσωματωθεί στις αρχές (disciplines) και το κύριο μέρος της βιβλιογραφίας έχει αγνοήσει να αναφερθεί στη λειτουργία των δημόσιων σχέσεων. Οι Mitroff, Barton, Kelly, Burson και Dutton εστίασαν στην αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων των οργανισμών από τη σκοπιά των επιχειρήσεων (business perspective). Ξεχωριστή έρευνα όσον αφορά την επικοινωνία με τα μέσα κατά τη διάρκεια των κρίσεων εμφανίζεται στον Clappitt<sup>414</sup> και στον Lukaszewski<sup>415</sup>, Και οι δύο αυτοί ερευνητές, εξέτασαν το ρόλο των MME και τις μεθόδους, οι οποίες

χρησιμοποιούνται για τη διάδοση της πληροφορίας στο κοινό πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τις κρίσεις.

Η στρατηγική της επικοινωνίας της κρίσης (Crisis Communication Strategy) έγινε «παραγωγικός» χώρος έρευνας στα τέλη της δεκαετίας του '90 (Fishman)<sup>416</sup>. Το επίκεντρο έρευνας της επικοινωνίας της κρίσης αναπτύχθηκε από τη τεχνική μεθοδολογία των κατευθυντήριων γραμμών (guidelines) και των γενικών πλάνων (Barton<sup>417</sup>, Coombs & Holladay<sup>418</sup>), σε αυτό που μας παρουσιάζεται σήμερα ως μια δυνατή θεωρητική προσέγγιση και ανάλυση του ρόλου των δημοσίων σχέσεων μέσα στη διαχείριση της κρίσης (Williams & Obaniran<sup>419</sup>, Marra<sup>420</sup>, Heath<sup>421</sup>). Ο Fishman<sup>422</sup> τονίζει ότι η διαχείριση της επικοινωνίας κατά τη κρίση ξεκίνησε ιστορικά μετά τη διένεξη των ΗΠΑ και της Κούβας για τους πυρηνικούς πυραύλους όταν κύριος στόχος ήταν η αποτροπή της κρίσης και ο υπολογισμός του κόστους που μπορεί να φέρουν συγκεκριμένες ενέργειες.

Σήμερα, μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας αφορά την ανάπτυξη σχεδίων διαχείρισης της επικοινωνίας κατά τη κρίση (Coombs)<sup>423</sup>. Τα σχέδια τα οποία προτείνονται είναι κατηγορηματικά, από φύσεως τους (Barton<sup>424</sup>, Coombs<sup>425</sup>). Ο Coombs περαιτέρω επεδίωξε να ορίσει αυτή τη προσέγγιση και κατασκεύασε ένα πλάνο τριών επιπέδων, αυτό της προ-κρίσης, της διάρκειας της κρίσης και αυτό μετά τη κρίση. Ο Marra<sup>426</sup> παρουσίασε μια διαφορετική άποψη, τονίζοντας ότι αυτά τα στατικά πλάνα, ενώ χρησιμεύουν ως πλαίσια, δεν είναι αποτελεσματικά όταν θα συμβεί η κρίση.

Οι Reinsch & Reinsch<sup>427</sup> περιγράφουν ότι η μελέτη της επικοινωνίας κατά τη κρίση είναι ένα ποικίλο και συνεχώς εξελισσόμενο τοπίο (diverse and evolving field). Το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας σχετικά με τις δημόσιες σχέσεις κατά τη κρίση στη διαχείριση αυτής, εστιάζει στα τεχνικά χαρακτηριστικά, παρουσιάζοντας λεπτομερώς την ανάλυση στα τεχνικά αυτά στοιχεία που περιλαμβάνουν τα σχέδια επικοινωνίας κατά τη κρίσης και τις μεθόδους απόκρισης των δημοσίων σχέσεων της κρίσης (Fitzpatrick & Rubin)<sup>428</sup>. Σύμφωνα με τους Tymson και Sherman<sup>116</sup>, Pines<sup>117</sup> και Cutlip<sup>429</sup> οι δραστηριότητες των δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση περιλαμβάνουν:

A) Το συντονισμό του προσωπικού στην εφαρμογή συγκεκριμένων καθηκόντων

B) προσδιορισμό των στοιχείων της κρίσης

Γ) προετοιμασία μιας αρχικής δήλωσης, η οποία καλύπτει το γεγονός με σαφήνεια και παρέχει στα Μέσα Ενημέρωσης όλα τα γεγονότα, τα οποία είναι διαθέσιμα.

Δ) Την ειδοποίηση σημαντικών παραγόντων του κοινού

Ε) τη διαχείριση της έρευνας που θα κάνουν τα μέσα

Στ) τον έλεγχο της κάλυψης της υπόθεσης από τα μέσα

Ζ) την επιλογή και ενημέρωση των υπαλλήλων οι οποίοι θα χρειαστούν να παραχωρήσουν συνεντεύξεις στα μέσα, καθότι συχνά τα ΜΜΕ ζητούν υπαλλήλους του οργανισμού για να σχολιάσουν τα τεκταινόμενα, και

Η) Να μην μεταφέρεται η ευθύνη των συνεπειών της κρίσης σε τρίτους, η τουλάχιστον να παραμεληθεί έως ότου οι έρευνες αποδείξουν τα πραγματικά στοιχεία.

Αυτή η περιοριστική προσέγγιση μειώνει όμως την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών των δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση (Marra)<sup>430</sup>.

Στις δημόσιες σχέσεις κατά τη κρίση, η επιμέλεια είναι μια σημαντική πτυχή του ρόλου και ανεξαρτήτως της προετοιμασίας που μπορεί να έχει ο οργανισμός οι στρατηγικές των δημοσίων σχέσεων της κρίσης θα είναι επιτυχείς εφόσον καλυφθούν όλοι οι πιθανοί δρόμοι και οι υπεύθυνοι των δημοσίων σχέσεων έχουν προετοιμαστεί για το απροσδόκητο (Fearn – Banks)<sup>437</sup>

Οι επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων αντιμετωπίζουν ένα πλήθος ζητημάτων κατά τη διάρκεια των κρίσεων. Ο Patterson<sup>438</sup> ισχυρίζεται ότι οι προκλήσεις της επικοινωνίας και οι αρχές των στρατηγικών είναι παρεμφερείς με τις φυσικές πράξεις των οργανισμών (normal business operations). Ίσως το πιο σημαντικό ζήτημα που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων είναι η διατήρηση του ελέγχου του μηνύματος (Barton<sup>439</sup>, Fearn – Banks<sup>440</sup>, Marra<sup>441</sup>).

Η σημασία της στρατηγικής των δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση για τους οργανισμούς επιτείνεται από δύο τάσεις. Πρώτον, η επανάσταση των ΜΜΕ και της ψηφιακής ενημέρωσης εγκαθίδρυσε μεγάλη κάλυψη των κρίσεων διεθνώς (Coombs<sup>125</sup>, Ulmer, Sellnow, & Seeger<sup>442</sup>). Δεύτερον, η ευαισθητοποίηση του πως οι κρίσεις μπορεί να έχουν αντίκτυπο στη φήμη των οργανισμών, στη χρηματοοικονομική τους δυνατότητα και στην υπόληψή τους, από το κοινό (Dean)<sup>443</sup>.

Ο Coombs<sup>444</sup> ισχυρίζεται ότι το πιο σημαντικό συστατικό της στρατηγικής των δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση είναι η ανάπτυξη και εισαγωγή μιας θεωρητικής και αποτελεσματικής καμπάνιας των δημοσίων σχέσεων. Τονίζει ότι τα μέσα ενημέρωσης έχουν ζωτικό ρόλο στη προσπάθεια ενός οργανισμού να μεταφέρει

μηνύματα- κλειδιά σε συγκεκριμένα «στοχοποιημένα (targeted)» τμήματα του κοινού. Επίσης προειδοποιεί ότι το περιεχόμενο των MME μπορεί να βλάψει τη φήμη του οργανισμού με το να δημιουργηθεί αρνητική δημοσιότητα δια μέσω της διάδοσης φημών και υπονοούμενων.

Οι Coombs & Holladay<sup>445</sup> και ο Quarantelli<sup>446</sup> υποστηρίζουν ότι οι «καλές πρακτικές» των δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση, συμβαίνουν όταν ένας οργανισμός έχει λάβει κατάλληλα μέτρα προετοιμασίας για τις πιθανές κρίσεις και έχει και ένα πλάνο που καταγράφει τις επιδόσεις κατά τη διάρκεια μιας περιόδου όπου έχει συμβεί η κρίση. Σήμερα η εστίαση των στρατηγικών και δημοσίων σχέσεων των κρίσεων δεν αναλώνεται μόνο στο χρονοδιάγραμμα που θα επιχειρήσει ο οργανισμός και το πως θα επηρεαστεί το κοινό, από τη θεωρία που η επιχείρηση θα συμπεριλάβει στις πρακτικές της (Marra)<sup>447</sup>.

Η υπάρχουσα θεωρία σχετικά με την επικοινωνία κατά τη κρίση επεκτείνεται και στο μοντέλο της αριστείας των δημοσίων σχέσεων, το οποίο αναπτύχθηκε από τους Coombs, Holladay<sup>448</sup>. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτής της αριστείας οι αναγνωρισμένες πρακτικές των δημοσίων σχέσεων χωρίζονται σε τέσσερις τομείς, η αλλιώς «μοντέλα». Αυτά τα μοντέλα χρησιμοποιούνται για να ορίσουν τους τύπους των δημοσίων σχέσεων που χρησιμοποιούνται. Ο Benoit<sup>449</sup> επέκτεινε αυτή τη θεωρία περί αριστείας και τελειοποίησε τα εν λόγω μοντέλα. Αυτά τα μοντέλα, δηλαδή:

- Το μοντέλο διαφήμισης/δημοσιότητας (Press Agency/ Publicity model),
- Το μοντέλο ενημέρωσης του κοινού (Public Information model),
- Το ασυμμετρικό μοντέλο 2 οδών (2way Assymetric model),
- Το συμμετρικό μοντέλο 2 οδών (2way Symmetric model),

Εξηγούν τη διεργασία της επικοινωνίας μεταξύ ενός οργανισμού και του κοινού που την αφορά. Οι Grunig & Repper<sup>450</sup> τονίζουν ότι η συμμετρική επικοινωνία, η οποία βασίζεται στις προϋποθέσεις του «να ακούς, να διαπραγματεύεσαι και να συμβιβάζεσαι», είναι η καλύτερη πρακτική που μπορεί να εφαρμόσει η ομάδα των δημοσίων σχέσεων, ειδικά κατά τη περίοδο μιας κρίσης.

Οι Barton<sup>135</sup>, Carney & Jordan<sup>451</sup> και Fearn – Banks<sup>452</sup> τόνισαν ότι οι στρατηγικές των δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση είναι ουσιώδης και παρέχουν κανονιστικά πλαίσια, έλλειψη της απαραίτητης θεωρίας η οποία υποστηρίζεται από την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Ο Marra<sup>453</sup> επεδίωξε να αναπτύξει ένα πλαίσιο στρατηγικών των



δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση, βασιζόμενος στο μοντέλο επικοινωνίας των Grunig και Repper<sup>454</sup>. Ο Marken<sup>455</sup> υποστηρίζει ότι τα αποτελεσματικά προγράμματα δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση θα έχουν βαθιά επιρροή στα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα ενός οργανισμού. Ο Pinsdorf<sup>456</sup> εκτείνεται σε αυτά που υποστηρίζει ο Marken και παραθέτει ότι τα στελέχη, τα οποία είναι συνεχώς σε εγρήγορση για να εντοπίσουν τα πρώτα προειδοποιητικά σήματα της επικείμενης κρίσης και τα οποία προετοιμάζονται επαρκώς για τέτοια γεγονότα χρησιμοποιώντας ένα πλάνο της διαχείρισης της κρίσης σε συνδυασμό με τις οργανωσιακές στρατηγικές θα είναι και αυτά που θα σημειώσουν επιτυχία. Αυτά τα πρώιμα προειδοποιητικά συμπτώματα εμφανίζονται συνήθως στη κάλυψη από τα ΜΜΕ, ευαισθητοποιώντας έτσι το κοινό με ένα θέμα.

Το κοινό στοιχείο στις υποθέσεις των Grunig, Fearn – Banks, Cutlip, White και Pinsdorf είναι ότι υπάρχουν τέσσερα κοινά χαρακτηριστικά τα οποία θα θεωρήσουμε ως βάση για την ανάπτυξη στρατηγικών δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση.

Το πέμπτο στοιχείο είναι η κατανόηση του ζητήματος. Σημείο κλειδί εδώ είναι η γνώση της διαχείρισης- διοίκησης της κρίσης (Fearn – Banks<sup>457</sup>, Gonzalez- Herrero & Pratt<sup>458</sup>). Όλοι οι συγγραφείς προτείνουν ότι χρειάζεται έλεγχος και επιθεώρηση όλων των τομέων του οργανισμού για να διερευνηθεί αν υπάρχει κάποια περιοχή η οποία μπορεί να είναι ευάλωτη στη δυσμενή δημοσιότητα (Carney & Jordan<sup>459</sup>, Marken<sup>460</sup>). Ο Coombs<sup>461</sup> υποστηρίζει ότι οι έλεγχοι για τη κρίση είναι μέσα με τα οποία, οι οργανισμοί μπορούν να διερευνήσουν πιθανές απειλές και να αναπτύξουν εργαλεία για να μπορέσουν να διαχειριστούν τα ζητήματα τα οποία θα προκύψουν. Κάποιο ζήτημα μπορεί να αναφερθεί στη κάλυψη από τα ΜΜΕ, προτού ακόμη χτυπήσει η ίδια η κρίση στον οργανισμό. Επίσης ο Coombs<sup>462</sup> υποστηρίζει ότι η επιτυχία ενός τέτοιου ελέγχου είναι εξαρτώμενη από την επικοινωνία που έχει ο οργανισμός με το κοινό ενδιαφέροντός του. Ο Cutlip<sup>463</sup> τόνισε ότι το βασικό εργαλείο επικοινωνίας το οποίο χρησιμοποιείται στις δημόσιες σχέσεις είναι τα ΜΜΕ. Συνοψίζοντας τους ισχυρισμούς των Cutlip και Coombs βλέπουμε ότι το περιεχόμενο των ΜΜΕ είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας μιας στρατηγικής δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση.

Τα πλάνα διαχείρισης κρίσεων έχουν γίνει το επίκεντρο της διαχείρισης των κρίσεων (Mitroff)<sup>464</sup>. Αυτά τα πλάνα είναι δεσμευτικά ως προς τον χαρακτήρα παρέχοντας ένα πλάνο δράσης (Marra)<sup>465</sup>. Ο Reinhardt<sup>466</sup> συνιστά ότι κατά τη διάρκεια της κρίσης και προτού γίνει κάποια απόπειρα επικοινωνίας με το κοινό του οργανισμού θα πρέπει να ληφθεί υπόψη μια ανάλυση της ισχύουσας κατάστασης. Επιπροσθέτως, ο ίδιος

υποστηρίζει ότι είναι ζωτικής σημασίας η εξέταση και ανάλυση του πεδίου εφαρμογής της κατάστασης, συμπεριλαμβανομένων των νομικών συνεπειών και εάν οι νομικές προεκτάσεις του ζητήματος θα επηρεάσουν την αντίληψη του κοινού για το εν λόγω ζήτημα (Reinhardt)<sup>467</sup>.

Το δεύτερο στοιχείο των στρατηγικών των δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση είναι η αναγνώριση όσων επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από, ή επηρεάζουν οι ίδιοι την κρίση, από τη κοινή γνώμη. Μόλις εντοπιστεί αυτό το στοιχείο, ο οργανισμός θα πρέπει να εντοπίσει τα άτομα- στόχους του κοινού, δηλαδή τους μετόχους, τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τα ΜΜΕ (Hendrix<sup>468</sup>, Pinsdorf<sup>469</sup>). Οι Center και Jackson, συνιστούν τη δημιουργία ενός «τεχνητά δημιουργημένου» μηνύματος, το οποίο παρέχει πληροφόρηση, ούτως ώστε ο οργανισμός να μπορεί να διατηρεί τον έλεγχο της επικοινωνίας. Το βασικό μήνυμα θα πρέπει να εναλλάσσεται για το κάθε κοινό στόχο.

Τρίτον, είναι πολύ σημαντικό το πώς η πληροφορία θα ανακοινωθεί (Grunig & Grunig<sup>470</sup>). Οι White και Mazur<sup>471</sup>, τονίζουν ότι ο δίαυλος επικοινωνίας, το μέσο του μηνύματος είναι όσο σημαντικό είναι το μήνυμα καθαυτό. Το επιλεγθέν κανάλι επικοινωνίας καθορίζει τον τόνο που θα κινηθούν οι υπόλοιπες δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με τη κρίση (Carney & Jordan)<sup>472</sup>.

Προσεκτική εκτέλεση της στρατηγικής για τις δημόσιες σχέσεις κατά τη κρίση, διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της κατάστασης. Δεν θα πρέπει να δίνεται μεγάλη έμφαση στο σχεδιασμό (Pinsdorf<sup>473</sup>, Carney & Jordan<sup>474</sup>). Η ανάλυση των δραστηριοτήτων της φάσης της μετά-κρίσης είναι από τις πιο κρίσιμες πτυχές της στρατηγικής (Cutlip)<sup>475</sup>. Η κατανόηση της επιτυχίας ή αποτυχίας μιας στρατηγικής ενδυναμώνει περαιτέρω τις ικανότητες του χειριστή των δημοσίων σχέσεων και βελτιώνει τα μελλοντικά αποτελέσματα, καθώς χαράσσει τη μελλοντική στρατηγική. Η ανάπτυξη, μακροπρόθεσμων στρατηγικών επικοινωνίας, θα επιτρέψει στον οργανισμό να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων της κρίσης με έναν επαγγελματικό και αποτελεσματικό τρόπο, διασφαλίζοντας ότι υπάρχει μια καλή εταιρική εικόνα (Marken)<sup>476</sup>.

Κατά τη κρίση, τα μέσα λαμβάνουν πιο σημαντικό ρόλο, λόγω της πιθανής ζημίας που μπορούν να προκαλέσουν εξαιτίας της αρνητικής κάλυψης από τα ΜΜΕ. Ο Coombs<sup>477</sup> προτείνει ότι το πόσο σημαντική είναι μια κρίση καθορίζεται από την αντίδραση των ΜΜΕ μέσα σε αυτή. Οι Marra<sup>478</sup>, Barton<sup>479</sup> και Fearn – Banks<sup>480</sup> αναγνωρίζουν ότι η αποτελεσματική χρήση των ΜΜΕ έχει διάφορα προτερήματα, συμπεριλαμβανομένων των:

A) Της ευκαιρίας για τον οργανισμό να δράσει με ένα τρόπο δυναμικό παρά με αντιδραστικό,

B) Μεγαλύτερη πιθανότητα ελέγχου του μηνύματος,

Γ) Ικανότητα να διορθωθεί η παραπληροφόρηση,

Δ) Διατήρηση του ελέγχου της κατάστασης.

Η έρευνα πάνω στην επικοινωνία τονίζει ότι οι πρώιμες και ακριβείς σφυγμομετρήσεις της άποψης του κοινού από τους οργανισμούς μπορεί να ελαχιστοποιήσει τη πιθανή βλάβη της αξιοπιστίας του οργανισμού (Marconi<sup>481</sup>, Seeger<sup>167</sup>, Williams & Treadaway<sup>482</sup>). Συνάμα, η απειλή και η ανάγκη η οποία συνοδεύει τις καταστάσεις κρίσης, αποτρέπει το κοινό του οργανισμού από την αναγνώριση και μετάδοση των σωστών μηνυμάτων (Coombs & Holladay<sup>483</sup>, Seeger, Sellnow & Ulmer<sup>484</sup>). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ασαφή επικοινωνία κατά τη κρίση από τους οργανισμούς.

Η Fearn – Banks<sup>485</sup> συστήνει ότι η αποτυχία να βρεθεί το σημείο τομής με τα MME μπορεί να δημιουργήσει την εντύπωση ότι ο οργανισμός δεν έχει τον απόλυτο έλεγχο της κατάστασης που αντιμετωπίζει. Η έρευνα των Allen & Caillouet<sup>486</sup> πάνω στις δημόσιες σχέσεις ενός οργανισμού κατά τη διάρκεια της κρίσης αποδεικνύει ότι η χρήση από τη πλευρά των οργανισμών «κολακευτικών (ingratiating)» στρατηγικών προς το κοινό δεν ήταν κάτι σύνηθες στις στρατηγικές των δημοσίων σχέσεων κατά τη κρίση. Επίσης ανακάλυψαν τη χρήση των στρατηγικών του εκφοβισμού και του εξευτελισμού για συγκεκριμένες ομάδες – στόχους, ως εργαλεία για τη διαχείριση της επικοινωνίας κατά τη κρίση. Οι Sellnow & Ulmer<sup>487</sup> προσέφεραν κάποια στοιχεία για να υποστηρίξουν επιστημονικά τα επιχειρήματα που χρησιμοποίησε η EXXON κατά τη κρίση της. Αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιήθηκαν για την υποστήριξη των αντιφατικών στοιχείων που παρουσίαζε το προσωπικό της EXXON στο κοινό κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Ο Benoit χρησιμοποίησε τη τεχνική της «εικόνας αποκατάστασης του λόγου (image restoration discourse)» για να αξιολογήσει την αντιμετώπιση των κρίσεων από τους οργανισμούς. Χαρακτήρισε τις στρατηγικές «επισκευής της εικόνας» των οργανισμών ως «άρνηση, αποφυγή των ευθυνών μειώνοντας τη προσβλητικότητα, διόρθωση των δράσεων και εν τέλει θάψιμο του περιστατικού».

Οι Seymour και Moore<sup>488</sup> προσπάθησαν να επιδιορθώσουν τη κακή επικοινωνία κατά τη κρίση με την ανάπτυξη ενός θεωρητικού μοντέλου επικοινωνίας κατά τη κρίση, το

λεγόμενο και ως τα 5C's της επικοινωνίας. Τόνισαν, επίσης ότι αυτό το μοντέλο είναι η καλύτερη μέθοδος για τη διαχείριση του επικοινωνιακού τομέα κατά τις κρίσεις:

- Ενδιαφέρον (Care), αυτό που πρέπει να αποδείξει ο οποιοσδήποτε οργανισμός είναι ότι ενδιαφέρεται και φροντίζει για το ζήτημα και συμπάσχει με την ομάδα η οποία πλήττεται από το πρόβλημα.
- Δέσμευση (Commitment), η εταιρία θα πρέπει να δηλώνει και να ενεργεί ότι θα επιλύσει άμεσα το πρόβλημα, θα αναγνωρίσει την αιτία από την οποία προήλθε και να αναλάβει δράση για να το αποτρέψει από το να ξανασυμβεί.
- Συνοχή (Consistency), το μήνυμα το οποίο θα σταλεί προ όλες τις κατευθύνσεις θα πρέπει να ενημερώνει ξεχωριστά κάθε ομάδα διαφορετικού ενδιαφέροντος, η οποία απασχολείται με τη κρίση, ακριβώς με το ίδιο μήνυμα.
- Αλληλουχία (Coherence), η επικοινωνία θα πρέπει να εξελίσσεται με ένα λογικό τρόπο.
- Σαφήνεια (Clarity), τα επιμέρους ζητήματα θα πρέπει να επεξηγούνται εκτενώς και να δηλώνεται η θέση της εταιρίας πάνω στο ζήτημα και η πολιτική της και θα πρέπει να ξεκαθαρίζονται οι δράσεις που θα ακολουθήσει για την επίλυση αυτών.

Καταλήγουν ότι η εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία θα πρέπει να γίνεται και να συντονίζεται βάσει αυτών των 5 κριτηρίων. Αυτό το πλαίσιο μας δίνει μια νέα αντίληψη πάνω στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στην επικοινωνία κατά τη κρίση. Η Fearn- Banks<sup>489</sup> υποστηρίζουν ότι οι δημόσιες σχέσεις κατά τη κρίση θα πρέπει να αντιμετωπιστούν ως μια μακρόπνοη στρατηγική, παρά ως μια σειρά περιοριστικών τρόπων αντιμετώπισης μετά την οξεία φάση του κύκλου ζωής των κρίσεων. Επιπροσθέτως, οι δημόσιες σχέσεις κατά τη κρίση, αποτελούν μια διεργασία άμβλυνσης των βλαβών που μπορεί να έχουν προκληθεί, της διαχείρισης της κοινής γνώμης και των αναγκών του κοινού και της επιδιόρθωσης της φήμης του οργανισμού, όλα αυτά κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής των κρίσεων.

Έχοντας αναλύσει όλα τα δομικά συστατικά που συνθέτουν τη κρίση, έχοντας δει τα αποτελέσματά της, τη συμπεριφορά του οργανισμού καθ' όλη τη διάρκεια αυτής και την αντιμετώπιση της, θα χρειαστεί να ασχοληθούμε με τη γενεσιουργό αιτία της κρίσης, δηλαδή τον κίνδυνο και την ανάληψη αυτού.

## 2.7 Σύνοψη Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κρίσεων

Στο παρόν κεφάλαιο ερευνήσαμε πως ένας οργανισμός μπορεί να αντιληφθεί και να αντιμετωπίσει τις κρίσεις οι οποίες καθημερινά διακινδυνεύουν τη σταθερότητα της επιχείρησης.

Εφόσον αναλύθηκαν οι αιτίες δημιουργίας και χαρτογραφήθηκαν οι τύποι και τα χαρακτηριστικά των κρίσεων, εστίασαμε στο μοντέλο του Κύκλου Ζωής των Κρίσεων που πρώτος εισήγαγε ο Fink. Με αυτό το τρόπο μπορούμε να αναγνωρίσουμε και να αντιμετωπίσουμε τις κρίσεις χωρίζοντάς αυτές σε χρονικές περιόδους μέσα στον οργανισμό και να ιχνηλατήσουμε τα σημάδια ύπαρξης αυτών. Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι πολύ σημαντικό διότι συγκεντρώνει όλες τις δραστηριότητες που πρέπει να λάβει ένας οργανισμός στις κρίσιμες αποφάσεις και χαρτογραφεί το πως διαχειρίζεται η κρίση σε όλες τις φάσεις αυτής. Τέλος προετοιμάζει τον οργανισμό για την επόμενη διαχείριση κρίσεων.

Τονίζεται η εκπόνηση και ύπαρξη ενός Σχεδίου Έκτακτης Ανάγκης από τον οργανισμό, το οποίο θα περιλαμβάνει διεργασίες και διαδικασίες που θα ακολουθούνται πριν, κατά και μετά τη διάρκεια της κρίσης. Επίσης αναλύσαμε το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, τις πιθανές εστίες υπέρβασης και δημιουργίας κρίσεων σε αυτές καθώς και τις στρατηγικές αντιμετώπισης αυτών.

Από τα πιο σημαντικά σημεία της διαχείρισης των κρίσεων είναι η σύνθεση και η χρήση των Ομάδων Διαχείρισης Κρίσεων. Εντοπίζουμε τους ήδη υπάρχοντες ρόλους που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό, τι εξυπηρετούν και πως μπορούν να αναδιοργανωθούν και να επωμιστούν άλλες ευθύνες έτσι ώστε να συνθέσουν το πολύπλοκο μωσαϊκό των Ομάδων Διαχείρισης των Κρίσεων, από τη δραστηριότητα των οποίων εξαρτάται η βιωσιμότητα των οργανισμών, οι οποίοι βρίσκονται σε κρίση.

Τέλος, προβήκαμε σε ενδελεχή ανάλυση του ρόλου των ΜΜΕ και των δημοσίων σχέσεων κατά τη περίοδο της κρίσης, καθώς και του τρόπου με τον οποίο μπορούν οι οργανισμοί να τις εκμεταλλευτούν και να τις διαχειριστούν προς οφέλος τους και εν τέλει να οδηγηθούν στον δρόμο της ανάκαμψης και της αποκατάστασης.

Έπειτα από την ανάλυση του διαχειριστικού μέρους ενός οργανισμού ο οποίος εισέρχεται σε κίνδυνο και καλείται να αντιμετωπίσει τη κρίση, θα παραθέσουμε στο επόμενο κεφάλαιο τη διαχείριση των κινδύνων, δηλαδή πως ένας οργανισμός μπορεί να προετοιμαστεί για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων μέσω των κατάλληλων διαδικασιών σε όλους τους τομείς του. Εδώ μπορούμε να προσθέσουμε ότι οι δύο

αυτές λειτουργίες του οργανισμού, δηλαδή η διαχείριση των κρίσεων και η διαχείριση των κινδύνων, ενώ χρονικά η δεύτερη προηγείται της πρώτης, ουσιαστικά είναι αλληλένδετες και λειτουργούν παράλληλα σε έναν οργανισμό.

## ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

### 2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

- 1) Parsons, W., 1996, Crisis Management, Career Management, Career Development International, Emerald, Vol.:1, Iss.:5, pp.26 (26-28)
- 2) Lajtha, C., Robert, B., 2002, A new Approach to Crisis Management, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.:10, Iss.:4, pp.184 181-191
- 3) Muller, R., 1985, Corporate Crisis Management, Long Range Planning, Volume 18, Issue 5, pp. 38-48
- 4) Mitroff, I., Alpaslan, M., 2003, Preparing for Evil, Harvard Bussiness Review, Vol.:81, Iss.:4, pp. 109-110 (109-115)
- 5) Rosenthal, U., Kouzmin, A., 1993, Globalizing an Agenda for Contingencies and Crisis Management: An Editorial Statement, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.:1, Iss.:1, pp.1-3 (1-12)
- 6) Mitroff, I., Alpaslan, M., 2003, Preparing for Evil, Harvard Bussiness Review, Vol.:81, Iss.:4, pp. 110-112 (109-115)
- 7) Mitroff, I., Alpaslan, M., 2003, Preparing for Evil, Harvard Bussiness Review, Vol.:81, Iss.:4, pp. 111-113 (109-115)
- 8) Barton, L., 1994, Crisis Management: Preparing for and managing disasters, the Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Elsevier Science Inc., Vol.:35, Iss.:2, pp.60 (59-65)
- 9) Smith, D., Sipika, C., 1993, Back from the Brink-Post-Crisis Management, Long Range Planning, Pergamon Press Ltd, Vol.:26, Iss.:1, pp.:28-29 (28-38)
- 10) Pierre, M., Hofinger, G., Buerschaper, C., 2008, Crisis Management in Acute Care Settings, Springer, Heidelberg, NY, pp.136-138
- 11) Pierre, M., Hofinger, G., Buerschaper, C., 2008, Crisis Management in Acute Care Settings, Springer, Heidelberg, NY, pp.145
- 12) Coombs, I., 2001, Teaching the Crisis Management/Communication Course, Elsevier Science Inc, Vol.:27, Iss.:1, pp. 12
- 13) Coombs, I., 2001, Teaching the Crisis Management/Communication Course, Elsevier Science Inc, Vol.:27, Iss.:1, pp. 14
- 14) Parsons, W., 1996, Crisis Management, Career Management, Career Development International, Emerald, Vol.:1, Iss.:5, pp.27,28 (26-28)
- 15) Preble, J., 1997, Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process, Journal of Management Studies, Wiley, Vol.:34, Iss.:5, pp.769-771 (769-791)
- 16) Pearson, C., Clair, J., 1998, Reframing Crisis Management, Academy of Management Review, Vol.:23, Iss.:1, pp.59-64 (59-76)
- 17) Fink, S., 2002, Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.15
- 18) Fink, S., 2002, Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.20-28

- 19) Smith, D., 2005, Business (not) as usual: Crisis Management, Service Recovery and the Vulnerability of Organizations, Journal of Service Marketing, Vol.:19, Iss.:5, pp.312
- 20) ([www.crisis-management-and-disaster-recovery.com](http://www.crisis-management-and-disaster-recovery.com)) Crisis Management and Disaster Recovery Group
- 21) Smith, D., 2005, Business (not) as usual: Crisis Management, Service Recovery and the Vulnerability of Organizations, Journal of Service Marketing, Vol.:19, Iss.:5, pp.312
- 22) Smith, D., 2005, Business (not) as usual: Crisis Management, Service Recovery and the Vulnerability of Organizations, Journal of Service Marketing, Vol.:19, Iss.:5, pp.312-313
- 23) Institute for Crisis Management ([www.crisisexperts.com/crisisdef\\_main.htm](http://www.crisisexperts.com/crisisdef_main.htm))
- 24) Heath, R., 1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson, UK, pp.6
- 25) Heath, R., 1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson, UK, pp.8-10
- 26) Heath, R., 1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson, UK, pp.20
- 27) Parsons, W., 1996, Crisis Management, Career Management, Career Development International, Emerald, Vol.:1, Iss.:5, pp.27,28 (26-28)
- 28) Gundel, S., 2005, Towards a New Typology of Crises, Journal Compilation, Blackwell, Vol.:13, Iss.:3, pp. 106-109
- 29) Gundel, S., 2005, Towards a New Typology of Crises, Journal Compilation, Blackwell, Vol.:13, Iss.:3, pp. 109
- 30) Gundel, S., 2005, Towards a New Typology of Crises, Journal Compilation, Blackwell, Vol.:13, Iss.:3, pp. 109
- 31) Gundel, S., 2005, Towards a New Typology of Crises, Journal Compilation, Blackwell, Vol.:13, Iss.:3, pp. 109
- 32) Gundel, S., 2005, Towards a New Typology of Crises, Journal Compilation, Blackwell, Vol.:13, Iss.:3, pp. 109-110
- 33) Gundel, S., 2005, Towards a New Typology of Crises, Journal Compilation, Blackwell, Vol.:13, Iss.:3, pp. 110-112.
- 34) Li, Z., Wang, H., 2009, Research on the Enterprise Crisis Management System Basic on Knowledge Demand, WISA '09, Academy Publisher, Vol.:001, pp.005 (005-009)
- 35) Fink, S., 2002, Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.5
- 36) Li, Z., Wang, H., 2009, Research on the Enterprise Crisis Management System Basic on Knowledge Demand, WISA '09, Academy Publisher, Vol.:001, pp.005,006 (005-009)
- 37) Howell, G., Miller, R., 2006, How the relationship between the crisis lifecycle and mass media content can better inform crisis communication, PRPrism, Vol.:4, Iss.:1, pp.1 (1-10)
- 38) Howell, G., Miller, R., 2006, How the relationship between the crisis lifecycle and mass media content can better inform crisis communication, PRPrism, Vol.:4, Iss.:1, pp.1,2 (1-10)
- 39) Fink, S., 2002, Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.5



- 40) Kotler, P., 1991, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, Englewood Cliffs, NJ, Prentice- Hall, pp.47
- 41) Kotler, P., 1991, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, Englewood Cliffs, NJ, Prentice- Hall, pp.57-64
- 42) Fink, S., 2002, Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.4
- 43) Fink, S., 2002, Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.83
- 44) Fink, S., 2002, Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.24
- 45) Fink, S., 2002, Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.71
- 46) Mitroff, I., 1994, Crisis Management and Environmentalism, California Management Review, Vol.:36, Iss.:2, pp.101-113
- 47) Fink, S., 2002, Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.5
- 48) Kelly, S., 1989, Battling a crisis in advance, Public Relations Quarterly, Vol.:34, pp.74
- 49) Fink, S., 2002, Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.78
- 50) Fink, S., 2002, Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.79
- 51) Fink, S., 2002, Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.80
- 52) Barton, L., 1993, Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heart of Chaos, Cincinnati, Ohio, South-Western, pp.15,16
- 53) Gonzalez-Herrero, A., Pratt, C., 1996, An Integrated Symmetrical Model for Crisis- Communications Management, Journal of Public Relations Research, Vol.:8, Iss.:2, pp.83 (79-105)
- 54) Fink, S., 2002, Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.82
- 55) Howell, G., Miller, R., 2006, How the relationship between the crisis lifecycle and mass media content can better inform crisis communication, PRPrism, Vol.:4, Iss.:1, pp.4 (1-10)
- 56) Shrivastava, P., 1993, Crisis theory/practice: towards a sustainable future, Industrial and Environmental Crisis Quarterly, Vol.:7, Iss.:1, pp.30 (23-42)
- 57) Pearson, C., Clair, J., 1998, Reframing Crisis Management, Academy of Management Review, Vol.:23, Iss.:1, pp.65 (59-77)
- 58) Fink, S., 2002, Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.42
- 59) Fink, S., 2002, Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.44
- 60) Pines, W., 1985, How to Handle a PR Crisis: Do's and Dont's, Public Relations Quarterly, Vol.:30, Iss.:2, pp.17 (16-20)
- 61) Ogrizek, M., Guillery, J., 1999, Communicating in Crisis, New York, Aldine De Gruyter, pp.53
- 62) Fink, S., 2002, Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.46

- 63) Barton, L., 1993, *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heart of Chaos*, Cincinnati, Ohio, South-Western Publication Company, pp.37
- 64) Fearn-Banks, K., 2007, *Crisis Communications: a Casebook Approach*, Mahwah, N.J., Lawrence Erlbaum Associates, pp.10-12
- 65) Barton, L., 1993, *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heart of Chaos*, Cincinnati, Ohio, South-Western Publication Company, pp.71
- 66) Fink, S., 2002, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.92
- 67) Fearn-Banks, K., 2007, *Crisis Communications: a Casebook Approach*, Mahwah, N.J., Lawrence Erlbaum Associates, pp.15
- 68) Fink, S., 2002, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.85,86
- 69) Fearn-Banks, K., 2007, *Crisis Communications: a Casebook Approach*, Mahwah, N.J., Lawrence Erlbaum Associates, pp.149
- 70) Fink, S., 2002, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.103
- 71) Howell, G., Miller, R., 2006, How the relationship between the crisis lifecycle and mass media content can better inform crisis communication, PRPrism, Vol.:4, Iss.:1, pp.7 (1-10)
- 72) Burson, H., 1985, Damage control in a crisis, *Management Review*, Vol.74, Iss.:12, pp. 42-45
- 73) Howell, G., Miller, R., 2006, How the relationship between the crisis lifecycle and mass media content can better inform crisis communication, PRPrism, Vol.:4, Iss.:1, pp.4 (1-10)
- 74) Fink, S., 2002, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.119
- 75) Coombs, T., 2007, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, Los Angeles, Sage, pp.5
- 76) Turner, B., 1978, The Organizational and Inter-organizational Development of Disasters, Administrative Science Quarterly, Vol.:35, Iss.:2, pp.229 (225-257)
- 77) Vaughan, D., 1990, Autonomy, Interdependence and Social Control: NASA and the Space Shuttle Challenger, Administrative Science Quarterly, Vol.:35, Iss.:2, pp. 229 (225-257)
- 78) Lauge, A., Sarriegi, J., Torres, J., 2008, The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management, Technun, University of Navarra, pp.2 (1-20)
- 79) Lauge, A., Sarriegi, J., Torres, J., 2008, The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management, Technun, University of Navarra, pp.2,3 (1-20)
- 80) Lauge, A., Sarriegi, J., Torres, J., 2008, The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management, Technun, University of Navarra, pp.2 (1-20)
- 81) Coombs, T., 2007, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, Los Angeles, Sage, pp.15
- 82) Coombs, T., 2007, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, Los Angeles, Sage, pp.14
- 83) Fink, S., 2002, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.22

- 84) Mitroff, I., 1994, Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit, California Management Review, Vol.:36, Iss.:2, pp. 101-103 (101-113)
- 85) Lauge, A., Sarriegi, J., Torres, J., 2008, The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management, Technun, University of Navarra, pp.3 (1-20)
- 86) Coombs, T., 2007, Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding, Los Angeles, Sage, pp.17
- 87) Coombs, T., 2007, Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding, Los Angeles, Sage, pp.18-64
- 88) Lauge, A., Sarriegi, J., Torres, J., 2008, The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management, Technun, University of Navarra, pp.4-16 (1-20)
- 89) Lauge, A., Sarriegi, J., Torres, J., 2008, The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management, Technun, University of Navarra, pp.4-17 (1-20)
- 90) Lauge, A., Sarriegi, J., Torres, J., 2008, The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management, Technun, University of Navarra, pp.17 (1-20)
- 91) Lauge, A., Sarriegi, J., Torres, J., 2008, The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management, Technun, University of Navarra, pp.17,18 (1-20)
- 92) Heath, R., 1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson Education Limited, pp.252
- 93) King, G, 2002, Crisis Management and Team Effectiveness: A Closer Examination, Journal of Business Ethics, Klavier, Vol.:41, pp.235,236 (235-249)
- 94) King, G, 2002, Crisis Management and Team Effectiveness: A Closer Examination, Journal of Business Ethics, Klavier, Vol.:41, pp.239 (235-249)
- 95) Baraba, V., Zaltman, G., 1991, Hearing the Voice of the Market, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp.191,227
- 96) Kash, T., Darling, J., 1998, Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention, Leadership and Organization Development Journal, Vol.:19, Iss.:4, pp.183 (178-186)
- 97) Smith, D., 2005, Business (not) as usual: crisis management service, recovery and the vulnerability of organizations, Journal of Service Marketing, Vol.:19, Iss.:5, pp.312 (309-320)
- 98) Mitroff, I., Arpaslan, M., 2003, Preparing for Evil, Harvard Business Review, pp.111 (109-115)
- 99) Fink, S., 2002, Crisis Management, Backinprint.com Edition, Cincinnati, pp.64
- 100) Baraba, V., Zaltman, G., 1991, Hearing the Voice of the Market, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp.247,248
- 101) Barton, L., 2001, Crisis in Organizations II, South-Western College Publishing Company, Cincinnati, pp.8
- 102) Lauge, A., Sarriegi, J., Torres, J., 2008, The Dynamics of Crisis Life Cycle for Emergency Management, Tecnun, University of Navarra, pp.5-8
- 103) Preble, J., 1997, Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process, Journal of Management Studies, Vol.:34, Iss.:5, pp.778 (769-791)
- 104) Heath, R., 1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson Education Limited, pp.83
- 105) Lauge, A., Sarriegi, J., Torres, J., 2008, The Dynamics of Crisis Life Cycle for Emergency Management, Tecnun, University of Navarra, pp.6,7

- 106) Heath, R., 1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson Education Limited, pp.84
- 107) Barton, L., 2001, Crisis in Organizations II, South-Western College Publishing Company, Cincinnati, pp.14
- 108) Heath, R., 1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson Education Limited, pp.87
- 109) Coombs, W., 2007, Crisis Management and Communications, Institute for Public Relations, pp.8 (1-17)
- 110) Coombs, W., 2007, Crisis Management and Communications, Institute for Public Relations, pp.8-10 (1-17)
- 111) Kouzmin, A., 2008, Crisis Management in Crisis?, Administrative Theory and Praxis, Vol.:30, Iss.:2, pp.157,158 (155-183)
- 112) Coombs, W., 2007, Crisis Management and Communications, Institute for Public Relations, pp.7,8 (1-17)
- 113) Coombs, W., 2007, Crisis Management and Communications, Institute for Public Relations, pp.7,8 (1-17)
- 114) Augustine, N., 1995, Managing the Crisis you Tried to Prevent, Harvard Business Review, pp.150 (147-158)
- 115) Boin, A., Lagadec, P., 2000, Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.:8, Iss.:4, pp.187 (185-191)
- 116) Ulmer, R., Sellnow, T., Seeger, M., 2006, Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, pp.142
- 117) Bertand, R., Lajtha, C., 2002, A new Approach to Crisis Management, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.:10, Iss.:4, pp.184 (181-191)
- 118) Kash, T., Darling, J., 1998, Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention, Leadership and Organization Development Journal, MCB, Vol.:19, Iss.:4, pp.180 (179-186)
- 119) Carmmeli, A., Shaubroeck, J., 2008, Organizational Crisis- Preparedness: The Importance of Learning from Failures, Long Range Planning, Vol.:41, pp. 179-180n( 177-196)
- 120) Carmmeli, A., Shaubroeck, J., 2008, Organizational Crisis- Preparedness: The Importance of Learning from Failures, Long Range Planning, Vol.:41, pp. 180 ( 177-196)
- 121) Harvard Business School, 2004, Harvard Business Essentials- Crisis Management, Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard, USA, pp.69-90.
- 122) Spillan, J., Hough, M., 2003, Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference, European Management Journal, Vol.:21, Iss.:3, pp. 399 (398-407)
- 123) Spillan, J., Hough, M., 2003, Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference, European Management Journal, Vol.:21, Iss.:3, pp. 400 (398-407)

- 124) Spillan, J., Hough, M., 2003, Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference, European Management Journal, Vol.:21, Iss.:3, pp. 401 (398-407)
- 125) Lagadec, P., 1997, Learning Processes for Crisis Management in Complex Organizations, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.:5, Iss.:1, pp. 27 (24-31)
- 126) Spillan, J., Hough, M., 2003, Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference, European Management Journal, Vol.:21, Iss.:3, pp. 403 (398-407)
- 127) Heath, R., 1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson Education Limited, pp.301-302
- 128) Mitroff, I., Pauchant, T., Shrivastava, P., 1988, The structure of man-made organizational crises: Conceptual and empirical issues in the department of a general theory of crisis management, Technological Forecasting and Social Change, Vol:33, Iss.:2, pp.85 (83-107)
- 129) Elsubbaugh, S., Fildes, R., Rose, M., 2004, Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.:12, Iss.:3, pp.112-113 (112-127)
- 130) Heath, R., 1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson Education Limited, pp. 302
- 131) Heath, R., 1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson Education Limited, pp.301-304
- 132) Carmeli, A., Shaubroeck, J., 2008, Organizational Crisis-Preparedness, The Importance of Learning from Failures, Long Range Planning, Vol.:41, pp.180 (177-196)
- 133) Heath, R., 1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson Education Limited, pp.304
- 134) Carmeli, A., Shaubroeck, J., 2008, Organizational Crisis-Preparedness, The Importance of Learning from Failures, Long Range Planning, Vol.:41, pp.182 (177-196)
- 135) Hadfield, P., 1991, Sixty Seconds that Will Change the World: The coming Tokyo Earthquake, London, Sidgwick and Jackson, pp.245
- 136) Robinson, A., 1993, Earthsock: Climate, Complexity and the Forces of Nature, London, Thames and Hudson, pp.149
- 137) Carmeli, A., Shaubroeck, J., 2008, Organizational Crisis-Preparedness, The Importance of Learning from Failures, Long Range Planning, Vol.:41, pp.184 (177-196)

- 138) Blatz, M., Haughani, S., 2006, Innovative Crisis Management Concept An- Up -To Date Status Evaluation, Corporate Restructuring, Vol.:1, pp.:11-13 (3-22)
- 139) Blatz, M., Haughani, S., 2006, Innovative Crisis Management Concept An- Up -To Date Status Evaluation, Corporate Restructuring, Vol.:1, pp.:15-16 (3-22)
- 140) Blatz, M., Haughani, S., 2006, Innovative Crisis Management Concept An- Up -To Date Status Evaluation, Corporate Restructuring, Vol.:1, pp.:17-18 (3-22)
- 141) Preble, J., 1997, Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process, Journal of Management Studies, Vol.:34, Iss.:5, pp.:771 (769-791)
- 142) Preble, J., 1997, Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process, Journal of Management Studies, Vol.:34, Iss.:5, pp.:773 (769-791)
- 143) Preble, J., 1997, Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process, Journal of Management Studies, Vol.:34, Iss.:5, pp.:773-774(769-791)
- 144) Preble, J., 1997, Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process, Journal of Management Studies, Vol.:34, Iss.:5, pp.:771 (769-791)
- 145) Heath, R.,1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson Education Limited, pp.310
- 146) Heath, R.,1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson Education Limited, pp.311-314
- 147) Mitleton-Kelly, E., 2004, Ten Principles of Complexity and Enabling Infrastructures, Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organization, The Applicants of Complexity Theory to Organization, Pergamon, London, pp.191
- 148) Heath, R.,1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson Education Limited, pp.309
- 149) Preble, J., 1997, Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process, Journal of Management Studies, Vol.:34, Iss.:5, pp.:783 (769-791)
- 150) Mitleton-Kelly, E., 2005, Designing a New Organization: a complexity approach, European Conference on Research Methods in Business and Management Studies, Paris, ECRM, pp.37
- 151) Mitleton-Kelly, E., 2005, Designing a New Organization: a complexity approach, European Conference on Research Methods in Business and Management Studies, Paris, ECRM, pp.39-40

- 152) Harrald, J., Marcus, H., Wallace, W., 1990, The EXXON Valdez: An assessment of Crisis Prevention and Management Systems, The Institute of Management Sciences, Vol.:20, Iss.:5, pp.17 (14-30)
- 153) Mitroff, I., 1998, Crisis Management: Cutting through the Confusion, Sloan Management Review, Winter, pp.19 (15-20)
- 154) Mitroff, I., 1998, Crisis Management: Cutting through the Confusion, Sloan Management Review, Winter, pp.19,20 (15-20)
- 155) Kouzmin, A., Jarman, A., Rosenthan, U., 1995, Inter-organizational policy processes in disaster management, Disaster Prevention and Management, Vol.:4, Iss.:2, pp.23 (20-37)
- 156) Kouzmin, A., Jarman, A., Rosenthan, U., 1995, Inter-organizational policy processes in disaster management, Disaster Prevention and Management, Vol.:4, Iss.:2, pp.24 (20-37)
- 157) Kouzmin, A., Jarman, A., Rosenthan, U., 1995, Inter-organizational policy processes in disaster management, Disaster Prevention and Management, Vol.:4, Iss.:2, pp.24,25 (20-37)
- 158) Berg, D., Robb, S., 1992, Crisis Management and the “Paradigm Case”, Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ,, 96-98
- 159) Calman, K., Smith, P., 2001, Works in theory but not in practice? Some notes on the precautionary principle. Public Administration, Vol.:79, Iss.:1, pp. 191 (185-204)
- 160) Calman, K., Smith, P., 2001, Works in theory but not in practice? Some notes on the precautionary principle. Public Administration, Vol.:79, Iss.:1, pp. 191,192 (185-204)
- 161) Calman, K., Smith, P., 2001, Works in theory but not in practice? Some notes on the precautionary principle. Public Administration, Vol.:79, Iss.:1, pp. 193-195 (185-204)
- 162) Sapriel, C., 2003, Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium, Journal of Communication Management, Vol.:7, Iss.:4, pp.349 (348-365)
- 163) Sapriel, C., 2003, Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium, Journal of Communication Management, Vol.:7, Iss.:4, pp.350 (348-365)
- 164) Bayrak, T., 2009, identifying requirements for the disaster- monitoring system, Disaster Prevention and Management, Vol.:18, Iss.:2, pp.91 (86-99)
- 165) Bayrak, T., 2009, identifying requirements for the disaster- monitoring system, Disaster Prevention and Management, Vol.:18, Iss.:2, pp.93-94 (86-99)

- 166) Bayrak, T., 2009, identifying requirements for the disaster- monitoring system, Disaster Prevention and Management, Vol.:18, Iss.:2, pp.94-95 (86-99)
- 167) Bayrak, T., 2009, identifying requirements for the disaster- monitoring system, Disaster Prevention and Management, Vol.:18, Iss.:2, pp.95 (86-99)
- 168) Bayrak, T., 2009, identifying requirements for the disaster- monitoring system, Disaster Prevention and Management, Vol.:18, Iss.:2, pp.95,96 (86-99)
- 169) Jordan, E., 1999, IT Contingency Planning: Management Roles, Information Management and Computer Security, Vol.:7, Iss.:5, pp.232 (232-238)
- 170) Bayrak, T., 2009, identifying requirements for the disaster- monitoring system, Disaster Prevention and Management, Vol.:18, Iss.:2, pp.88-91 (86-99)
- 171) Bayrak, T., 2009, identifying requirements for the disaster- monitoring system, Disaster Prevention and Management, Vol.:18, Iss.:2, pp.91-93 (86-99)
- 172) Smith, D., 2004, For Whom the Bell Tolls: Imagining accidents and the Development of Crisis Simulation In Organizations, Simulations and Gaming, Sage, Vol.:35, Iss.:3, pp.349 (347-362)
- 173) Smith, D., 2004, For Whom the Bell Tolls: Imagining accidents and the Development of Crisis Simulation In Organizations, Simulations and Gaming, Sage, Vol.:35, Iss.:3, pp.350 (347-362)
- 174) Smith, D., 2004, For Whom the Bell Tolls: Imagining accidents and the Development of Crisis Simulation In Organizations, Simulations and Gaming, Sage, Vol.:35, Iss.:3, pp.351 (347-362)
- 175) Smith, D., 2004, For Whom the Bell Tolls: Imagining accidents and the Development of Crisis Simulation In Organizations, Simulations and Gaming, Sage, Vol.:35, Iss.:3, pp.352 (347-362)
- 176) Smith, D., 2004, For Whom the Bell Tolls: Imagining accidents and the Development of Crisis Simulation In Organizations, Simulations and Gaming, Sage, Vol.:35, Iss.:3, pp.356 (347-362)
- 177) Smith, D., 2004, For Whom the Bell Tolls: Imagining accidents and the Development of Crisis Simulation In Organizations, Simulations and Gaming, Sage, Vol.:35, Iss.:3, pp.357 (347-362)
- 178) Nikolic, V., Savic, S., Stankovic, M., 2007, Designing a Multimedia Platform for Emergency Management, Management of Environmental Quality: An International Journal, Vol.:18, Iss.:2, pp.202 (198-210)
- 179) Nikolic, V., Savic, S., Stankovic, M., 2007, Designing a Multimedia Platform for Emergency Management, Management of Environmental Quality: An International Journal, Vol.:18, Iss.:2, pp.202-203 (198-210)



- 180) Nikolic, V., Savic, S., Stankovic, M., 2007, Designing a Multimedia Platform for Emergency Management, Management of Environmental Quality: An International Journal, Vol.:18, Iss.:2, pp.203-205 (198-210)
- 181) Doyle, J., 1996, Improving Performance in Emergency Management, Disaster Prevention and Management, Vol.:5, Iss.:3, pp.34 (32-46)
- 182) Doyle, J., 1996, Improving Performance in Emergency Management, Disaster Prevention and Management, Vol.:5, Iss.:3, pp.35 (32-46)
- 183) Heath, R., 1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson Education Limited, pp.313
- 184) Kouzmin, A., Jarman, A., Rosenthal, U., 1995, Inter-organizational policy processes in disaster management, Disaster Prevention and Management, Vol.:4, Iss.:2, pp.27 (20-37)
- 185) Helmreich, R., Wilhelm, J., Klinect, J., Meritt, A., 1999, Culture, Error and Crew Resource Management, Applying Resource Management in Organizations: A guide for Professionals, E. Salas, C.A., Bowers and E. Edens Editions, Hillsdale, NJ, Erlbaum, pp.3,5
- 186) Helmreich, R., Wilhelm, J., Klinect, J., Meritt, A., 1999, Culture, Error and Crew Resource Management, Applying Resource Management in Organizations: A guide for Professionals, E. Salas, C.A., Bowers and E. Edens Editions, Hillsdale, NJ, Erlbaum, pp. 5,6
- 187) Helmreich, R., Wilhelm, J., Klinect, J., Meritt, A., 1999, Culture, Error and Crew Resource Management, Applying Resource Management in Organizations: A guide for Professionals, E. Salas, C.A., Bowers and E. Edens Editions, Hillsdale, NJ, Erlbaum, pp.18
- 188) Heath, R., 1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson Education Limited, pp.82
- 189) Heath, R., 1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson Education Limited, pp.83
- 190) Heath, R., 1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson Education Limited, pp.83-84
- 191) Heath, R., 1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson Education Limited, pp.84.
- 192) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:252
- 193) Muller, R., 1985, Corporate Crisis Management, Long Range Planning, Vol.:18, Iss.:5, pp.:38,39 (38-48)
- 194) Muller, R., 1985, Corporate Crisis Management, Long Range Planning, Vol.:18, Iss.:5, pp.: 39 (38-48)

- 195) Center for Chemical Process Safety December 13 2005, "Corporate Crisis Management", An AIChE Industry Technology Alliance, pp.: 5,6 (1-32)
- 196) Stallings, R., 1978, The structural patterns of four types of organizations in disaster, in Quarantelli, E., (ed), *Disasters: Theory and research*, Λονδίνο, Sage, pp.:89,90 (87-103)
- 197) Center for Chemical Process Safety December 13 2005, "Corporate Crisis Management", An AIChE Industry Technology Alliance, pp.: 7-10 (1-32)
- 198) Stallings, R., 1978, The structural patterns of four types of organizations in disaster, in Quarantelli, E., (ed), *Disasters: Theory and research*, Λονδίνο, Sage, pp.:94-99 (87-103)
- 199) Preble, J., 1997, Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process, Journal of Management Studies, Vol.:34, Iss.:5, pp.1-3 (1-23)
- 200) Stallings, R., 1978, The structural patterns of four types of organizations in disaster, in Quarantelli, E., (ed), *Disasters: Theory and research*, Λονδίνο, Sage, pp.:100 (87-103)
- 201) Pauchant, T., Mitroff, I., 1988, Crisis prone versus crisis avoiding organizations: Is your company's culture its own worst enemy in creating crisis?, Industrial Crisis Quarterly, Vol.:2, Iss.: 1, pp.:54-56 (53-63)
- 202) Smith, D., 1990, Beyond contingency planning: towards a model of crisis management, Industrial Crisis Quarterly, Vol.4, pp. 265 (263-275)
- 203) Pauchant, T., Mitroff, I., 1988, Crisis prone versus crisis avoiding organizations: Is your company's culture its own worst enemy in creating crisis?, Industrial Crisis Quarterly, Vol.:2, Iss.: 1, pp.:54-56 (53-63)
- 204) Drabek, T., 1986, *Human Responses to Disaster*, NY, Springer-Verlag, pp.:116
- 205) Perry, R., 1985, *Comprehensive Emergency Management*, Greenwich, Connecticut, JAI Press, pp.:96
- 206) Coombs, T., 2001, Teaching the crisis management/communication course, Elsevier Science Inc., Vol.: 27, Iss.:1, pp.:9
- 207) Allinson, R., 1993, *Global Disasters: Inquiries Into Management Ethics*, NY, Prentice-Hall, pp.43
- 208) Allinson, R., 1993, *Global Disasters: Inquiries Into Management Ethics*, NY, Prentice-Hall, pp.47
- 209) Moore, G., 1996, My practical Experience in Emergency Management, Disaster Prevention and Management, Vol.:5, Iss.: 4, pp.:24,25 (23-27)

- 210) Kouzmin, A., Jarman, A., Rosenthal, U., 1995, Inter-organizational Policy Processes in Disaster Management, Disaster Prevention and Management, Vol.:4, Iss.:2, pp.: 20-22 (20-37)
- 211) Robins, S., 1994, Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, pp.193
- 212) Richardson, B., 1994, Crisis management and management strategy- Time to «loop the loop»? , Disaster Prevention and Management, Vol.:3, pp.:33-35 (33-38)
- 213) Richardson, B., 1994, Crisis management and management strategy- Time to «loop the loop»? , Disaster Prevention and Management, Vol.:3, pp.:35-36 (33-38)
- 214) Pearson, C., Clair, J., 1998. Reframing Crisis Management, Academy of Management Review, Vol.:23, Iss.:1, pp.:60,61 (59-76)
- 215) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:274
- 216) Elsubbaugh, S., Fildesn, R., Rosenn M., 2004, Preperation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.:12, Iss.:3, pp.:114 (112-127)
- 217) Elsubbaugh, S., Fildesn, R., Rosenn M., 2004, Preperation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.:12, Iss.:3, pp.:116 (112-127)
- 218) Elsubbaugh, S., Fildesn, R., Rosenn M., 2004, Preperation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.:12, Iss.:3, pp.:117-118 (112-127)
- 219) Elsubbaugh, S., Fildesn, R., Rosenn M., 2004, Preperation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.:12, Iss.:3, pp.:118-119 (112-127)
- 220) Mitroff, I., 2005, Why some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: Seven Essential Lessons for Surviving Disaster, AMACOM, NY, pp.:102
- 221) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:219
- 222) Quarantelli, E., 1995, Disasters are different, therefore planning for and managing them requires innovative as well as traditional behaviours, in Proceedings of the Third Emergency Planning and Disaster Management Conference, Lancaster, pp.:34
- 223) Allinson, R., 1993, Global Disasters: Inquiries Into Management Ethics, NY, Prentice-Hall, pp.69

- 224) Bronn, P., Olson, E., 1999, Mapping the Strategic Thinking of Public Relations Managers in a Crisis Situations: An Illustrative Example Using Conjoint Analysis. Public Relations Review, Vol.:25, Iss.:3, pp.:354 (351-368)
- 225) Loosemore, M, 1999, A grounded theory of construction crisis management, Construction Management and Economics, Vol.:17, Iss.:1, pp.9-11 (9-19)
- 226) Bronn, P., Olson, E., 1999, Mapping the Strategic Thinking of Public Relations Managers in a Crisis Situations: An Illustrative Example Using Conjoint Analysis. Public Relations Review, Vol.:25, Iss.:3, pp.:358 (351-368)
- 227) Penrose, J., 2000, The Role of Perception in Crisis Planning, Public Relations Review, Vol.:26, Iss.:2, pp.:156-157 (155-171)
- 228) King, G., 2002, Crisis Management and Team Effectiveness: a Closer Examination, Journal of Business Ethics, Vol.:41, pp.:236-240 (235-249)
- 229) King, G., 2002, Crisis Management and Team Effectiveness: a Closer Examination, Journal of Business Ethics, Vol.:41, pp.:238-244 (235-249)
- 230) King, G., 2002, Crisis Management and Team Effectiveness: a Closer Examination, Journal of Business Ethics, Vol.:41, pp.:244-247 (235-249)
- 231) Andersen, E. 2003, Be Prepared for the Unforeseen, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.: 11, Iss.:3, pp. 129–134.
- 232) Andersen, E. 2003, Be Prepared for the Unforeseen, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.: 11, Iss.:3, pp. 129–134.
- 233) Milburn, T., Schuler, R. and Watman, K., 1983, Organisation Crisis, Part 2: Strategies and Responses, Human Relations, Vol.: 36, Iss.:12, pp. 1161-1167 (1161–1180)
- 234) Mitroff, I., Pearson, C. and Pauchant, T., 1992, Crisis Management and Strategic Management: Similarities, Differences and Challenges, Advances in Strategic Management, Vol.: 8, Iss.:2, pp. 235-237 (235–260)
- 235) Mitroff, I., Pearson, C. and Pauchant, T., 1992, Crisis Management and Strategic Management: Similarities, Differences and Challenges, Advances in Strategic Management, Vol.: 8, Iss.:2, pp 237-260 (235–260)
- 236) Pearson, C., Clair, J., Misra, S., Mitroff, I., 1997, 'Managing the Unthinkable', Organisational Dynamics, Vol.: 2, Iss.: 26, pp. (51-54) 51–64
- 237) Pearson, C., Clair, J., Misra, S., Mitroff, I., 1997, 'Managing the Unthinkable', Organisational Dynamics, Vol.: 2, Iss.: 26, pp. (54-61) 51–64
- 238) Pearson, C., Clair, J., Misra, S., Mitroff, I., 1997, 'Managing the Unthinkable', Organisational Dynamics, Vol.: 2, Iss.: 26, pp. (58-62) 51–64
- 239) Pearson, C., Clair, J., Misra, S., Mitroff, I., 1997, 'Managing the Unthinkable', Organisational Dynamics, Vol.: 2, Iss.: 26, pp. (62-64) 51–64
- 240) Wittenbaum, G., Stasser G., 1996, Management of Information in Small Groups, in J. L. Nye and A. M. Brower (eds.), *What's Social About Social Cognition* (Sage Publications, Thousand Oaks, CA), pp.3-8 (3–28).
- 241) Wittenbaum, G., Stasser G., 1996, Management of Information in Small Groups, in J. L. Nye and A. M. Brower (eds.), *What's Social About Social Cognition* (Sage Publications, Thousand Oaks, CA), pp.10-16 (3–28).

- 242) Koover-Misra, S., 1995, Multidimensional Approach to Crisis Preparation for Technical Organisations: Some Critical Factors, Technological Forecasting and Social change, Vol.: 48, Iss.: 2, pp. 143–160
- 243) Koover-Misra, S., 1995, Multidimensional Approach to Crisis Preparation for Technical Organisations: Some Critical Factors, Technological Forecasting and Social change, Vol.: 48, Iss.: 2, pp. 143–160
- 244) Klein, G., 1993, Decision Making in Action, Zsambok, NY, Abbex, pp.163
- 245) Klein, G., 1993, Decision Making in Action, Zsambok, NY, Abbex, pp.169
- 246) Klein, G., 1993, Decision Making in Action, Zsambok, NY, Abbex, pp.169
- 247) Frederico, P., 1995, Expert and novice recognition of similar situations, Human Factors, Vol.:37, Iss.:1, pp.105-122
- 248) Klein, G., 1993, Decision Making in Action, Zsambok, NY, Abbex, pp.174
- 249) Frederico, P., 1995, Expert and novice recognition of similar situations, Human Factors, Vol.:37, Iss.:1, pp.114-122
- 250) Harkema, S., 2003, A Complex adaptive perspective on learning within innovation projects, The Learning Organization: An international Journal, Vol.:10, Iss.:6, pp.340-346
- 251) Smith, D., Sipika, C., 1993, Back from the Brink- Post- Crisis Management, Long Range Planning, Vol.: 26, Iss.:1, pp.28-31 (28-38)
- 252) Brehmer, B., 1996, Dynamic and distributed decision making, Journal of Fire Service College, Vol.:1, Iss.:2, pp.211-241
- 253) Janis, I., 1983, Groupthink, Boston, Houghton Mifflin, pp.235-241
- 254) Janis, I., 1983, Groupthink, Boston, Houghton Mifflin, pp.241-243
- 255) Bronn, P., Olson, E., 1999, Mapping the Strategic Thinking of Public Relations Managers in a Crisis Situation: An Illustrative Example using Conjoint Analysis, Public Relations Review, Vol.:25, Iss.:3, pp.351-368
- 256) Harvard ManageMentor, 2005, Managing a Crisis. How to make good decisions in the heat of the Moment, Harvard Business School Publishing Corporation, pp.146-154
- 257) Meyers, G., Holusha, J., 1986, When it Hits the Fan: Managing the Nine Crises of Bussiness, London, Unwin Hyman, pp.124-129
- 258) Barton, L., 1993, Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio, South-Western, pp.206-209
- 259) Mitroff, I., Pauchant, T., Shrivastava, P., 1988, The Structure of Man-made Organizational Crises, Technological Forecasting and Social Science, Vol.:33, pp. 83-107
- 260) Smith, C., Jennings, C., Castro, N., 2005, Model for Assessing Adaptive Effectiveness Development, The Author, Vol.:13, Iss.:3, pp.129-132 (129-137)
- 261) Smith, C., Jennings, C., Castro, N., 2005, Model for Assessing Adaptive Effectiveness Development, The Author, Vol.:13, Iss.:3, pp.132-135 (129-137)
- 262) Rike, B., 2003, Prepared or Not . . . That is the Vital Question, Information Management Journal, Vol.:37, Iss.: 3, pp. 25–32.
- 263) Rike, B., 2003, Prepared or Not . . . That is the Vital Question, Information Management Journal, Vol.:37, Iss.: 3, pp. 25–32.
- 264) Fearn-Banks, K., 2007, Crisis Communications: A Casebook Approach, New Jersey, Routhledge, pp.22-30

- 265) Fearn-Banks, K., 2007, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, New Jersey, Routhledge, pp.30-37
- 266) Belbin, M., 2007, *The Management of Teams, Why they Succeed or Fail*, Oxford, Elsevier Science, Butterworth Heinemann, pp.69
- 267) Belbin, M., 2007, *The Management of Teams, Why they Succeed or Fail*, Oxford, Elsevier Science, Butterworth Heinemann, pp.72
- 268) Belbin, M., 2007, *The Management of Teams, Why they Succeed or Fail*, Oxford, Elsevier Science, Butterworth Heinemann, pp.80
- 269) Clark, J., Harman, M., 2004, On Crisis Management and Rehearsing a Plan, Risk Management, Vol.:5 1, Iss.: 5, pp.7
- 270) Wenger, D., Quarantelli, E., Dynes, R., 1990, Is the incident command system a plan for all seasons and emergency situations?, Hazard Monthly, Vol.:10, Iss.:3, pp.8-12
- 271) Hirokawa, R., Keyton, J., 1995, Perceived Facilitators and Inhibitors of Effectiveness in Organizational Work Teams, Management Communication Quarterly Vol.:8, pp. 424–431 (424–446.)
- 272) Hirokawa, R., Keyton, J., 1995, Perceived Facilitators and Inhibitors of Effectiveness in Organizational Work Teams, Management Communication Quarterly Vol.:8, pp. 431-437 (424–446).
- 273) Smith, D.,2002, Crisis Management Teams: Issues in the Management of Operational Crises, Risk Management: An International Journal, Vol.:3, Iss.:2, pp.61 (61-78)
- 274) Katzenbach, J., Smith, D., 1993, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston, MA, Harvard University Press, pp.81
- 275) Stead, E., Smallman, C., 1999, Understanding Financial Fraud: Learning and Unlearning Lessons from Industrial Crises, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.:7, Iss.:1, pp.1-18
- 276) Smith, D., 1990, Beyond Contingency Planning: Towards a Model of Crisis Management, Industrial Crisis Quarterly, Vol.:4, Iss.:4, pp.:263-267 (263-275)
- 277) Belbin, M., 2007, *The Management of Teams, Why they Succeed or Fail*, Oxford, Elsevier Science, Butterworth Heinemann, pp.94
- 278) Smith, D.,2002, Crisis Management Teams: Issues in the Management of Operational Crises, Risk Management: An International Journal, Vol.:3, Iss.:2, pp.64 (61-78)
- 279) McKenna, E., 1994, *Business Psychology and Organizational Behaviour*, Hove, Lawrence Erlbaun Associates, pp.293
- 280) McKenna, E., 1994, *Business Psychology and Organizational Behaviour*, Hove, Lawrence Erlbaun Associates, pp.302-303
- 281) Cooley, E., 1994, Training An Interdisciplinary Team in Communication and Decision-Making, *Small Group Research*, Vol. 25, Iss.1, pp.2-25
- 282) Belbin, M., 2007, *The Management of Teams, Why they Succeed or Fail*, Oxford, Elsevier Science, Butterworth Heinemann, pp.102
- 283) Belbin, M., 2007, *The Management of Teams, Why they Succeed or Fail*, Oxford, Elsevier Science, Butterworth Heinemann, pp.21
- 284) Belbin, M., 2007, *The Management of Teams, Why they Succeed or Fail*, Oxford, Elsevier Science, Butterworth Heinemann pp.261

- 285) Smith, D., 2002, Crisis Management Teams: Issues in the Management of Operational Crises, Risk Management: An International Journal, Vol.:3, Iss.:2, pp.73 (61-78)
- 286) Shrivastava, P., Mitroff, I., 1987, Strategic Management of Corporate Crises, Columbia Journal Of World Business, Vol. 22, Iss., 1, pp.7 (5-11)
- 287) Shrivastava, P., Mitroff, I., 1987, Strategic Management of Corporate Crises, Columbia Journal Of World Business, Vol. 22, Iss., 1, pp.8-10 (5-11)
- 288) Smith, D., 2002, Crisis Management Teams: Issues in the Management of Operational Crises, Risk Management: An International Journal, Vol.:3, Iss.:2, pp.74 (61-78)
- 289) Smith, D., 1994, Top Management Team Demography and Process: The role of Social Integration and Communication, Administrative Science Quarterly, Vol.,39, Iss.3, PP.414 (412-438)
- 290) Smith, D., 1994, Top Management Team Demography and Process: The role of Social Integration and Communication, Administrative Science Quarterly, Vol.,39, Iss.3, PP.417 (412-438)
- 291) Haleblan, J., Finkelstein, S., 1993, Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance, Academy of Management Journal, Vol.:36, Iss.:4, pp.844-850 (844-863)
- 292) Butler, R., 1991, Designing Organizations: A Decision- Making Perspective, London, Routhledge, pp.57
- 293) Butler, R., 1991, Designing Organizations: A Decision- Making Perspective, London, Routhledge, pp.69
- 294) King, G., 2002, Crisis Management and Team Effectiveness: a Closer Examination, Journal of Business Ethics, Vol.:41, pp.: 240-247 (235-249)
- 295) King, G., 2002, Crisis Management and Team Effectiveness: a Closer Examination, Journal of Business Ethics, Vol.:41, pp.: 247-280 (235-249)
- 296) Katzenbach, J., Smith, D., 1993, The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Boston, MA, Harvard University Press, pp.104
- 297) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:212
- 298) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:219
- 299) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:237
- 300) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:240
- 301) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:241
- 302) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:241

- 303) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:242
- 304) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:243
- 305) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:244
- 306) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:244
- 307) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:245
- 308) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:246
- 309) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:246
- 310) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:247
- 311) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:247
- 312) Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK, pp.:247
- 313) **Jaques, T**, 2007, Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct, [Public Relations Review](#), [Vol.: 33, Iss.: 2](#), pp. 147-150 (147-157)
- 314) Eisenhardt, K., Kahwajy, J., Bourgeois, L., 1997, How Management Teams can Have a Good Fight, *Harvard Business Review*, pp.76-85.
- 315) Nelkin, 1987, *Selling Science. How the Press Covers Science and Technology*, New York, Freeman, pp.197
- 316) Seymour, M., Moore, S., 2000, *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*, London, Cassell, pp.84
- 317) Cutlip, S., 1965, *A public relations bibliography*, Madison, Wisconsin, University of Wisconsin Press, pp.19
- 318) Marra, F., 1998, Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations, [Public Relations Review](#), [Vol.:24, Iss.:4](#), pp.461,462 (461-475)
- 319) Pinsdorf, M., 1999, *Communicating when your company is under siege: Surviving public crisis*, New York, Fordham University Press, pp.191



- 320) Seymour, M., Moore, S., 2000, *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*, London, Cassell, pp.89
- 321) Pearson, C., Clair, J., 1998, *Reframing Crisis Management*, Academy of Management Review, Vol.:23, Iss.:1, pp.59,60 (59-77)
- 322) D'Aveni, R., Macmillan, J., 1990, *Crisis and the Content of Managerial Communications: A study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms*, Administrative Science Quarterly, Vol.:35, pp.634-636 (634-657)
- 323) Hawkins, K., 2001, *Managing Communication in a Crisis*, Journal of Change Management, Vol.:1, Iss.:1, pp.7 (7-11)
- 324) Henry, R., 2000, *You'd better have a hose if you want to put out the fire: the complete guide to crisis and risk communications: professional tips, tactics, do's, don'ts and case istories*, Windsor, California, Golly Wobbler Productions, pp.246
- 325) Fortunato, J., 2000, *Public Relations Strategies for Creating Mass Media Content*, Public Relations Review, Vol.:26, Iss.:4, pp.484 (481-494)
- 326) Gunther, A., 1998, *The Persuasive Press Inference*, Communication Research, Vol.:25, Iss.:5, pp.487 (486-504)
- 327) McCoombs, M., Shaw, D., 1993, *The evolution of agenda-setting theory: 25 years in the market place of ideas*, Journal of Communication, Vol.:43, Iss.:2, pp.58 (58-66)
- 328) Cohen, J., 1963, *A coefficient of agreement for nomimal scales*, Education and Phychological Measurement, Vol.:20, pp.42 (37-46)
- 329) Gamson, W., Modigham, A., 1989, *Media Discourse and Public Opoinion on Nuclear Power*, American Journal of Sociology, Vol.:95, pp.13 (1-37)
- 330) Tuchman, G., 1978, *Making News: A study in the Construction of Reality*, New York, The Free Press, pp.96
- 331) Gamson, W., Modigham, A., 1989, *Media Discourse and Public Opoinion on Nuclear Power*, American Journal of Sociology, Vol.:95, pp.32 (1-37)
- 332) Tuchman, G., 1978, *Making News: A study in the Construction of Reality*, New York, The Free Press, pp.103
- 333) Birkland, T., 1997, *After Disaster: Agenda Setting, Public Policy and Focus*, Washington, Georgetown University Press, pp.61
- 334) Fortunato, J., 2000, *Public Relations Strategies for Creating Mass Media Content*, Public Relations Review, Vol.:26, Iss.:4, pp.489 (481-494)
- 335) D'Aveni, R., Macmillan, J., 1990, *Crisis and the Content of Managerial Communications: A study of the Focus of Attention of Top Managers in*

- Surviving and Failing Firms, Administrative Science Quarterly, Vol.:35, pp.649,650 (634-657)
- 336) Barton, L., 2007, Crisis Management Selecting Communication, Strategy, Emerald Backfiles, Vol.:28, Iss.:6, pp.3
- 337) Seymour, M., Moore, S., 2000, Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice, London, Cassell, pp.139
- 338) Cutlip, S., Center, A., Broom, G., 2000, Effective public relations, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, pp.172
- 339) Cornelissen, J., 2000, Toward an Understanding of the Use of Academic Theories in Public Relations Practice, Public Relations Review, Vol.:26, Iss.:3, pp.317 (315-326)
- 340) Cornelissen, J., 2000, Toward an Understanding of the Use of Academic Theories in Public Relations Practice, Public Relations Review, Vol.:26, Iss.:3, pp.316 (315-326)
- 341) Harlow, R., 1989, Building a public relations definition, Precision Public Relations, In R.E. Hiebert (Ed.), New York, Longman, pp.16, (7-16)
- 342) Marra, F., 1998, Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations, Public Relations Review, Vol.:24, Iss.:4, pp.467 (461-475)
- 343) Cutlip, S., Center, A., Broom, G., 2000, Effective public relations, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, pp.176
- 344) Cutlip, S., Center, A., Broom, G., 2000, Effective public relations, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, pp.250
- 345) Cutlip, S., Center, A., Broom, G., 2000, Effective public relations, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, pp.252
- 346) Cutlip, S., Center, A., Broom, G., 2000, Effective public relations, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, pp.250
- 347) Grunig, J., Hunt, T., 1984, Managing public Relations, New York, Holt, Rinehart and Winston, pp.72
- 348) Fearn-Banks, K., 1996, Crisis Communications: a Casebook Approach, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.74
- 349) Grunig, J., Hunt, T., 1984, Managing public Relations, New York, Holt, Rinehart and Winston, pp.77
- 350) Grunig, J., Repper, F., 1992, Strategic Management, Publics and Issues, Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.128 (117-157)

- 351) Cutlip, S., Center, A., Broom, G., 2000, *Effective public relations*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, pp.258
- 352) Grunig, J., Repper, F., 1992, *Strategic Management, Publics and Issues, Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.134 (117-157)
- 353) Marra, F., 1998, *Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations*, Public Relations Review, Vol.:24, Iss.:4, pp.467(461-475)
- 354) Cutlip, S., Center, A., Broom, G., 2000, *Effective public relations*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, pp.261
- 355) Fearn-Banks, K., 1996, *Crisis Communications: a Casebook Approach*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.79
- 356) Fearn-Banks, K., 1996, *Crisis Communications: a Casebook Approach*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.27
- 357) Fortunato, J., 2000, *Public Relations Strategies for Creating Mass Media Content*, Public Relations Review, Vol.:26, Iss.:4, pp.489 (481-494)
- 358) Cutlip, S., Center, A., Broom, G., 2000, *Effective public relations*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, pp.263
- 359) McCoombs, M., Shaw, D., 1993, *The evolution of agenda-setting theory: 25 years in the market place of ideas*, Journal of Communication, Vol.:43, Iss.:2, pp.59 (58-66)
- 360) Nelkin, D., 1987, *Selling Science. How the Press Covers Science and Technology*, New York, Freeman, pp.27
- 361) Gunther, A., 1998, *The persuasive Press Inference*, Communication Research, Vol.:25, Iss.:5, pp.489 (486-504)
- 362) Bar-Hillel, M., 1980, *The base-rate fallacy in probability judgments*, Acta Psychologica, Vol.:44, pp.489 (486-504)
- 363) Brosius, H., Barthelt, A., 1994, *The utility of exemplars in persuasive communication*, Communication Research, Vol.:21, pp.:48 (48-78)
- 364) Fearn-Banks, K., 1996, *Crisis Communications: a Casebook Approach*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.83
- 365) Barton, L., 2007, *Crisis Management Selecting Communication, Strategy*, Emerald Backfiles, Vol.:28, Iss.:6, pp.8
- 366) Fearn-Banks, K., 1996, *Crisis Communications: a Casebook Approach*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.85
- 367) McCoombs, M., Shaw, P., 1972, *The Agenda-Setting Function of the Mass Media*, Public Opinion Quarterly, Vol.:36, pp.184 (176-187)

- 368) Iyengar, S., Kinder, D., 1986, News that really matter: Televisions and American Opinion, Chicago, University of Chicago Press, pp.179
- 369) Nelkin, 1987, Selling Science. How the Press Covers Science and Technology, New York, Freeman, pp.50-51
- 370) Ramsden, G., 1996, Media Coverage of Issues and Candidates: What Balance is Appropriate in a Democracy? Political Science Quarterly, Vol.:111, Iss.:1, pp/66 (65-81)
- 371) Birkland, T., 1997, After Disaster: Agenda Setting, Public Policy and Focus, Washington, Georgetown University Press, pp.79
- 372) Webster, J., Phalen, P., 1997, The Concept of Mass Media Audience, The Mass Audience: Rediscovering the Dominant Model, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.102
- 373) Birkland, T., 1997, After Disaster: Agenda Setting, Public Policy and Focus, Washington, Georgetown University Press, pp.81
- 374) Entman, R., 1993, Framing: towards clarification of a fractural paradigm, Journal of Communication, Vol.:34, Iss.:4, pp.57 (51-58)
- 375) Goffman, E., 1974, Frame Analysis, New York, Harper and Row, pp.10-11
- 376) Tuchman, G., 1978, Making News: A study in the construction of reality, New York, The Free Press, pp.7
- 377) Goffman, E., 1974, Frame Analysis, New York, Harper and Row, pp. 21
- 378) Hallahan, K., 1999, Seven Models of Framing: Implications for Public Relations, Journal of Public Realtions Research, Vol.:11, Iss.:3, pp.211-214 (205-242)
- 379) Kahneman, D., Tversky, A., 1979, Prospect theory: An analysis of Decisison under risk, E conometrica, Vol.:47, pp.78-84
- 380) Hamilton, D., Zanna, M., 1972, Differential weighting of favorable and unfavorable attributes in impressions of personality, Journal of Experimental Research in Personality, Vol.:6, pp.106 (204-212)
- 381) Pratto, F., John, O., 1991, Automatic vigilance: The attention-gralling power of negative social information, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.:61, pp.387-390 (380-391)
- 382) Maheswaran, D., Meyers-Levy, J., 1990, The influence of message framing and issue involvement, Journal of Marketing Research, Vol.:27, pp.361,362 (361-367)
- 383) Hallahan, K., 1999, Seven Models of Framing: Implications for Public Relations, Journal of Public Realtions Research, Vol.:11, Iss.:3, pp.220 (205-242)

- 384) Patterson, B., 2004, A crisis media relations primer, *Public Relations Tactics*, Vol.:11, Iss.:12, pp.13
- 385) Alba, J., Hasher, L., 1983, Is memory schematic? *Psychological Bulletin*, Vol.:93, pp.208-210 (203-231)
- 386) Hallahan, K., 1999, Seven Models of Framing: Implications for Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, Vol.:11, Iss.:3, pp.224 (205-242)
- 387) Cutlip, S., 1965, *A public relations bibliography*, Madison, Wisconsin, University of Wisconsin Press, pp.79
- 388) Hallahan, K., 1999, Seven Models of Framing: Implications for Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, Vol.:11, Iss.:3, pp.226 (205-242)
- 389) Hallahan, K., 1999, Seven Models of Framing: Implications for Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, Vol.:11, Iss.:3, pp.230 (205-242)
- 390) Hallahan, K., 1999, Seven Models of Framing: Implications for Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, Vol.:11, Iss.:3, pp.233 (205-242)
- 391) Tuchman, G., 1978, *Making News: A study in the Construction of Reality*, New York, The Free Press, pp.103
- 392) Gamson, W., Modigham, A., 1989, Media Discourse and Public Opinion on Nuclear Power, *American Journal of Sociology*, Vol.:95, pp.35-36 (1-37)
- 393) Tuchman, G., 1978, *Making News: A study in the Construction of Reality*, New York, The Free Press, pp.112
- 394) Gamson, W., 1992, *Talking Politics*, New York, Cambridge University Press, pp.34
- 395) Tuchman, G., 1978, *Making News: A study in the Construction of Reality*, New York, The Free Press, pp.114
- 396) Gamson, W., 1992, *Talking Politics*, New York, Cambridge University Press, pp.36-38
- 397) Goffman, E., 1974, *Frame Analysis*, New York, Harper and Row, pp.76,78
- 398) Snow D., Benford, R., 1992, Master Frames and Cycles of Protest. In A.D. Morris and C.M. Mueller (Ed.). *Frontiers in Social Movement Theory*, New Haven, Yale University Press, pp.99,100
- 399) Entman, R., 1993, Framing: towards clarification of a fractural paradigm, *Journal of Communication*, Vol.:34, Iss.:4, pp.54 (51-58)

- 400) Coombs, T., 2007, Crisis Management and Communications, Institute for Public Relations, pp.11
- 401) Hanson, E., 1995, Framing World News: The times of India in Changing Times, Political Communication, Vol.:12, Iss.:4, pp.371 (371-391)
- 402) [Coombs, T., 2004, Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory. Journal of Business Communication, Vol.:41, \(265-289\)](#)
- 403) [Coombs, T., 2007, Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. Corporate Reputation Review, Vol.:10, pp.1-7 \(1-14\)](#)
- 404) Entman, R., Framing U.S. Coverage of International [News: Contrasts](#) in Narratives of the Kaland Iran Air Accidents, Journal of Communication, Vol.:41, pp.23
- 405) Fortunato, J., 2000, Public Relations Strategies for Creating Mass Media Content, Public Relations Review, Vol.:26, Iss.:4, pp.492 (481-494)
- 406) Kingdon, J., 2001, Agendas, Alternatives and Publishing, New York, Harper Collins, pp.79
- 407) Birkland, T., 1997, After Disaster: Agenda Setting, Public Policy and Focus, Washington, Georgetown University Press, pp.27
- 408) Smith, D., McCloskey, J., 1998, Risk Communication and The Social Amplification of Public Sector Risk, Public Money and Management, CIPFA, pp.41-42 (41-51)
- 409) Kingdon, J., 2001, Agendas, Alternatives and Publishing, New York, Harper Collins, pp.81
- 410) Birkland, T., 1997, After Disaster: Agenda Setting, Public Policy and Focus, Washington, Georgetown University Press, pp.30
- 411) Birkland, T., 1997, After Disaster: Agenda Setting, Public Policy and Focus, Washington, Georgetown University Press, pp.34
- 412) Birkland, T., 1997, After Disaster: Agenda Setting, Public Policy and Focus, Washington, Georgetown University Press, pp.145
- 413) Birkland, T., 1997, After Disaster: Agenda Setting, Public Policy and Focus, Washington, Georgetown University Press, pp.145,146
- 414) Birkland, T., 1997, After Disaster: Agenda Setting, Public Policy and Focus, Washington, Georgetown University Press, pp.145
- 415) Clappitt, P., 2005, Communicationg For Managerial Effectiveness, Sage, Uk, London, pp.194

- 416) Lukaszewski, E., 1999, Seven Dimensions of Crisis Communication Management: A Strategic Analysis and Planning Model, Ragan's Communications Journal, pp.9
- 417) Fishman, D., 1999, ValuJet Flight 592: Crisis Communication Theory Blended and Extended, Communication Quarterly, Vol.:47, Iss.:2, pp.347 (345-375)
- 418) Barton, L., 2007, Crisis Management Selecting Communication, Strategy, Emerald Backfiles, Vol.:28, Iss.:6, pp.8
- 419) [Coombs, W. T. & Holladay, S. J., 2006, Halo or reputational capital: Reputation and crisis management, Journal of Communication Management, Vol.:10, Iss.:2, pp.125 \(123-137\)](#)
- 420) Williams, D., Treadaway, G., 1992, Exxon and the Valdez Accident: A failure in Crisis Communication, Communication Studies, Vol.:34, pp.57 (56-64)
- 421) Marra, F., 1998, Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations, Public Relations Review, Vol.:24, Iss.:4, pp.472 (461-475)
- 422) Heath, R., 1997, Strategic Issues Management: Organization and Public Policy Changes, London, Sage Publication, pp.65
- 423) Fishman, D., 1999, ValuJet Flight 592: Crisis Communication Theory Blended and Extended, Communication Quarterly, Vol.:47, Iss.:2, pp.365 (345-375)
- 424) Coombs, T., 2007, Crisis Management and Communications, Institute for Public Relations, pp.19
- 425) Barton, L., 2007, Crisis Management Selecting Communication, Strategy, Emerald Backfiles, Vol.:28, Iss.:6, pp.8
- 426) Coombs, T., 2007, Crisis Management and Communications, Institute for Public Relations, pp.22
- 427) Marra, F., 1998, Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations, Public Relations Review, Vol.:24, Iss.:4, pp. 469 (461-475)
- 428) Reinsch, N., Reinsch, J., 1996, Some Assessment of Business Communication Scholarship, Journal of Business and Technical Communication, Vol.:10, pp.41 (28-47)
- 429) Fitzpatrick, K., Rubin, M., 1995, Public Relations vs Legal Strategies in Organizational Crisis Decisions, Public Relations Review, Vol.:21, Iss.:1, pp.24 (21-33)
- 430) [Sonnenfeld, S., 1994, Media policy--What media policy?, Harvard Business Review, Vol.:72, Iss.:4, pp.18-19.](#)

- 431) Taylor, M., Kent, L., 2007, Taxonomy of mediated crisis responses, *Public Relations Review*, Vol.:33, pp.140-141 (140-146)
- 432) Cutlip, S., 1965, *A public relations bibliography*, Madison, Wisconsin, University of Wisconsin Press, pp.110
- 433) Marra, F., 1998, Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations, *Public Relations Review*, Vol.:24, Iss.:4, pp.461,462 (461-475)
- 434) Fearn-Banks, K., 1996, *Crisis Communications: a Casebook Approach*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.88
- 435) Patterson, B., 2004, *A Crisis Media Relations Primer*, *Public Relations Tactics*, Vol.:11, Iss.:12, pp.13
- 436) Barton, L., 2007, Crisis Management Selecting Communication, Strategy, *Emerald Backfiles*, Vol.:28, Iss.:6, pp.12
- 437) Fearn-Banks, K., 1996, *Crisis Communications: a Casebook Approach*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.93
- 438) Marra, F., 1998, Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations, *Public Relations Review*, Vol.:24, Iss.:4, pp.472 (461-475)
- 439) Coombs, W., 2007, Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, *Corporate Reputation Review*, Vol.:10, pp.9 (1-14)
- 440) [Ulmer, R., Sellnow, L., & Seeger, W., 2006, \*Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity\*, Thousand Oaks, Sage, pp.201](#)
- 441) Dean, H., 2004, Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event, *Journal of Business Communication*, Vol.:41, pp.196-167 (192-211)
- 442) Coombs, W., 2007, Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, *Corporate Reputation Review*, Vol.:10, pp.11,12 (1-14)
- 443) [Coombs, W. T. & Holladay, S. J., 2006, \*Halo or reputational capital: Reputation and crisis management\*, \*Journal of Communication Management\*, Vol.:10, Iss.:2, pp.149\(123-137\)](#)
- 444) Quarantelli, E., 1988, Disaster Crisis Management: A summary of Research Finding, *Journal of Management Studies*, Vol.:25, Iss.:4, pp.379 (373-386)
- 445) Marra, F., 1998, Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations, *Public Relations Review*, Vol.:24, Iss.:4, pp.473 (461-475)



- 446) [Coombs, T., Holladay, J., 2002, Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory, Management Communication Quarterly, Vol.:16, pp.167-170 \(165-186\)](#)
- 447) [Benoit, L., 1997, Image repair discourse and crisis communication, Public Relations Review, Vol.:23, Iss.:2, pp.179 177-180](#)
- 448) Grunig, J., Repper, F., 1992, Strategic Management, Publics and Issues. In J.Grunig (Ed.), Excellence in Public Relations and Communication Management (117-157). Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.122
- 449) [Barton, L., 2007, Crisis in organizations II, Cincinnati, OH: College Divisions South-Western](#), pp.174
- 450) [Carney, A., Jorden, A., 1993, Prepare for business-related crises, Public Relations Journal, Vol.: 49, pp.34-35](#)
- 451) Fearn-Banks, K., 1996, Crisis Communications: a Casebook Approach, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.119
- 452) Marra, F., 1998, Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations, Public Relations Review, Vol.:24, Iss.:4, pp.471 (461-475)
- 453) Grunig, J., Repper, F., 1992, Strategic Management, Publics and Issues. In J.Grunig (Ed.), Excellence in Public Relations and Communication Management (117-157). Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.129
- 454) Marken, G., 1998, On-Line Public Relations, Public Relations Quarterly, Vol.:43, pp.26-28
- 455) Pinsdorf, M., 1999, Communicating When your Company is Under Siege: Surviving Public Crisis, New York, Fordham University Press, pp.249
- 456) Fearn-Banks, K., 1996, Crisis Communications: a Casebook Approach, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.92
- 457) Gonzalez- Herrero, A., Pratt, C., 1996, An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management, Journal of Public Relations Research, Vol.:8, Iss.:2, pp.84 (79-105)
- 458) [Carney, A., Jorden, A., 1993, Prepare for business-related crises, Public Relations Journal, Vol.: 49, pp. 35](#)
- 459) Marken, G., 1998, On-Line Public Relations, Public Relations Quarterly, Vol.:43, pp.27
- 460) Coombs, T., 2001, Teaching the Crisis Management/Communication Course, Elsevier Science, Vol.:27, Iss.:1, pp.9

- 461) Coombs, T., 2001, Teaching the Crisis Management/Communication Course, Elsevier Science, Vol.:27, Iss.:1, pp.11
- 462) Cutlip, S., 1965, A public relations bibliography, Madison, Wisconsin, University of Wisconsin Press, pp.44
- 463) Mitroff, I., 1996, Essential Guide to Managing Corporate Crisis: A step-by – step, New York, Oxford University Press, pp.92
- 464) Marra, F., 1998, Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations, Public Relations Review, Vol.:24, Iss.:4, pp.473 (461-475)
- 465) Reinhardt, C., 1987, How to Handle a Crisis, Public Relation Journal, Vol.:43, Iss.:11, pp.4
- 466) Reinhardt, C., 1987, How to Handle a Crisis, Public Relation Journal, Vol.:43, Iss.:11, pp.6,7
- 467) Hendrix, J., 1995, Public Relation Cases, Belmont, CA, Wadsworth, pp.137
- 468) Pinsdorf, M., 1999, Communicating when your company is under siege: Surviving public crisis, New York, Fordham University Press, pp.201
- 469) Grunig, J., Grunig, L., 1992, Models of Public Relations and Communication, In J. Grunig (Ed.) Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale, N.J., Lawrence Erlbaum Associates, pp.174
- 470) White, J., Mazur, L., 1995, Strategic Communications Managements: Making Public Relations Work, Reading, Addison-Wesley Publishing, pp.:204
- 471) Carney, A., Jordan, A., 1993, Prepare for business-related crises, Public Relations Journal, Vol.: 49, pp. 34,35
- 472) Pinsdorf, M., 1999, Communicating when your company is under siege: Surviving public crisis, New York, Fordham University Press, pp.207
- 473) Carney, A., Jordan, A., 1993, Prepare for business-related crises, Public Relations Journal, Vol.: 49, pp. 34,35
- 474) Cutlip, S., 1965, A public relations bibliography, Madison, Wisconsin, University of Wisconsin Press, pp.99
- 475) Marken, G., 1998, On-Line Public Relations, Public Relations Quarterly, Vol.:43, pp.11,12
- 476) Coombs, W., 2007, Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, Corporate Reputation Review, Vol.:10, pp.11,12 (1-14)
- 477) Marra, F., 1998, Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations, Public Relations Review, Vol.:24, Iss.:4, pp.473 (461-475)

- 478) Barton, L., 2007, Crisis Management Selecting Communication, Strategy, Emerald Backfiles, Vol.:28, Iss.:6, pp.10
- 479) Fearn-Banks, K., 1996, Crisis Communications: a Casebook Approach, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.83
- 480) Marconi, J., 1992, Crisis Marketing: When bad Things Happen to Good Companies, Chicago, Probus Publishing Company, pp.77
- 481) Ulmer, R., Sellnow, T., & Seeger, M., 2006, Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity, Thousand Oaks, Sage, pp.155-158
- 482) Williams, D., Treadaway, G., 1992, Exxon and the Valdez Accident: A failure in Crisis Communication, Communication Studies, Vol.:34, pp.61 (56-64)
- 483) [Coombs, W. T. & Holladay, S. J., 2006, Halo or reputational capital: Reputation and crisis management, Journal of Communication Management, Vol.:10, Iss.:2, pp.135 \(123-137\)](#)
- 484) Ulmer, R., Sellnow, T., & Seeger, M., 2006, Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity, Thousand Oaks, Sage, pp.155-165
- 485) Fearn-Banks, K., 1996, Crisis Communications: a Casebook Approach, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.184
- 486) Caillouet, R., Allen, M., 1996, Employee Management Strategy Used When Discussing their Organization's Public Image, Journal of Public Relations Research, Vol.8, pp.211-228
- 487) Ulmer, R., Sellnow, T., & Seeger, M., 2006, Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity, Thousand Oaks, Sage, pp.177
- 488) Seymour, M., Moore, S., 2000, Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice, London, Casell, pp.193
- 489) Fearn-Banks, K., 1996, Crisis Communications: a Casebook Approach, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp.198

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Διαχείριση Ρίσκων και χρήση των προτύπων ως εργαλείων αξιολόγησης

Το εμφανές σημείο εκκίνησης στη προσπάθεια οι οργανισμοί να γίνουν αποτελεσματικοί χειριστές μιας κρίσης, είναι το να προσδιορίσουν τις πηγές κάθε κρίσιμης κατάστασης. Έτσι μπορούν να υπολογιστούν οι κίνδυνοι, οι απειλές και τα ατυχήματα, που μπορεί να επιφυλάσσονται για τους οργανισμούς. Αυτό ονομάζεται υπολογισμός κινδύνου.

Πολλές φορές οι πόροι και ο χρόνος είναι περιορισμένοι και έτσι είναι αναγκαίο να καθοριστεί κάποια μορφή προτεραιότητας. Οι αναφερόμενες προτεραιότητες συνήθως καθορίζονται αν εκτιμηθεί το μέγεθος και η συχνότητα εμφάνισης κάθε ατυχήματος, κινδύνου ή απειλής. Αυτή η διαδικασία ορίζεται ως «εκτίμηση του κινδύνου».

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε τον υπολογισμό του κινδύνου και τα σχετικά θέματα με την αξιολόγηση του και με τις τεχνικές διαχείρισης του κινδύνου. Θα πρέπει επίσης να λάβουμε υπόψη τα ισχυρά σημεία και τις αδυναμίες των σύγχρονων προσεγγίσεων, που χρησιμοποιούμε για τον υπολογισμό και την εκτίμηση του κινδύνου. Όλα αυτά θα αναλυθούν υπό το πρίσμα των διεργασιών και διαδικασιών που ορίζουν τα υπάρχοντα πρότυπα και οι διεθνείς οργανισμοί.

Πιο συγκεκριμένα στο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν:

- οι κατηγορίες των υπαρχόντων κινδύνων και η περιγραφή τους,
- οι τύποι των προτύπων διαχείρισης κινδύνου,
- οι διεργασίες και οι διαδικασίες και τα στάδια διαχείρισης κινδύνου όπως αυτά προτείνονται από τα υπάρχοντα πρότυπα διαχείρισης κινδύνων,
- οι τρόποι χειρισμού των κινδύνων,
- τα επιχειρησιακά μοντέλα διαχείρισης κινδύνου,
- η διαχείριση των κινδύνων επιχείρησης (ERM),
- οι τύποι επιχειρηματικών κινδύνων,
- ο εσωτερικός έλεγχος των οργανισμών για τον εντοπισμό υπαρχόντων κινδύνων, και
- η εκτίμηση του κινδύνου (Risk Assessment).

### 3.1 Ορισμοί στη Διαχείριση Κινδύνου

«Κίνδυνος είναι το αρνητικό ενδεχόμενο, η πιθανότητα να συμβεί κάτι κακό»<sup>1</sup>. Με αυτή του την έννοια ο κίνδυνος συνοδεύει τον άνθρωπο από την αρχή της ύπαρξής του.

Στη χώρα μας, στη Διαχείριση Κινδύνου έχει επικρατήσει η αγγλική λέξη «risk» να μεταφράζεται με τη λέξη «κίνδυνος». Έτσι, ακολουθώντας τον ορισμό που δίνεται από το Πρότυπο AS/NZS 4360:2004 της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας<sup>2</sup> όταν αναφερόμαστε σε οργανισμούς και επιχειρήσεις με τη λέξη risk –κίνδυνος εννοούμε «τη δυνατότητα να συμβεί κάτι το οποίο θα έχει επιπτώσεις στους αντικειμενικούς σκοπούς»

Και, βέβαια, πάντα κατά το Πρότυπο AS/NZS 4360:2004, «οργανισμός είναι μια ομάδα ανθρώπων και εγκαταστάσεων με μια συμφωνημένη διάταξη ευθυνών, εξουσιών και σχέσεων».

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης - ΔΟΤ (International Organization for Standardization - ISO), στο έγγραφο «ISO/IEC Οδηγός 73 Διαχείριση Κινδύνου – Λεξιλόγιο – Οδηγίες για χρήση στα πρότυπα (Guide 73 Risk Management – Vocabulary - Guidelines for use in standards)»<sup>3</sup> διατυπώνει τον ακόλουθο ορισμό για τον κίνδυνο:

«Κίνδυνος είναι ο συνδυασμός της πιθανότητας να συμβεί ένα γεγονός και των επιπτώσεών του» ενώ ο M. Mainelli<sup>4</sup> τον ορίζει ως «την πιθανότητα να συμβεί ένα δυσμενές γεγονός πολλαπλασιασμένη επί τη σοβαρότητα των επιπτώσεων αυτού του δυσμενούς γεγονότος».

#### 3.1.1 Ορισμοί Διαχείρισης Κινδύνου βάσει των υφιστάμενων προτύπων

Κατά το Πρότυπο AS/NZS 4360:2004<sup>5</sup> η διαχείριση κινδύνου έχει δύο έννοιες. Η πρώτη, η ευρύτερη έννοια, περιλαμβάνει «την κουλτούρα, τις διεργασίες και τις δομές που έχουν ως στόχο την υλοποίηση ενδεχόμενων ευκαιριών ενώ παράλληλα γίνεται διαχείριση αντίξων αποτελεσμάτων». Η δεύτερη, η έννοια της διεργασίας, είναι «η συστηματική εφαρμογή πολιτικών, διεργασιών και πρακτικών στα στάδια επικοινωνίας, καθιέρωσης γενικού πλαισίου, ταυτοποίησης, ανάλυσης, αξιολόγησης, αντιμετώπισης, παρακολούθησης και επανεξέτασης κινδύνων».

Η έκθεση σε κίνδυνο είναι βασικό συστατικό της καθημερινής λειτουργίας των επιχειρήσεων, γι' αυτό η καλή διαχείριση των κινδύνων αποτελεί βασική υποχρέωση της διοίκησης προς τους μετόχους. Η διακινδύνευση, όταν η πιθανή ανταμοιβή είναι μεγάλη, γίνεται ιδιαίτερα ελκυστική, αλλά, αν δεν έχει εκτιμηθεί σωστά, μπορεί να είναι καταστροφική και γι' αυτό απαιτούνται ιδιαίτερα αξιόπιστες μεθοδολογίες για την διαχείριση του κινδύνου.

Η σημασία του κινδύνου για τις επιχειρήσεις και οι δυσκολίες για τη διαχείρισή τους φαίνονται καθαρά στα λόγια του Chris Mundi <sup>6</sup>: «Ο κίνδυνος είναι μια από τις πιο παρεξηγημένες έννοιες στον επιχειρηματικό κόσμο. Ολόκληρο το αντικείμενο της οικονομικής επιστήμης περιβάλλεται από μια μόνο λέξη “κίνδυνος”. Κάθε εμπορικό εγχείρημα έχει στον πυρήνα του κίνδυνο.

Στη διεθνή βιβλιογραφία η Διαχείριση Κινδύνου χαρακτηρίζεται τις περισσότερες φορές ως «process», μια λέξη που στα ελληνικά μεταφράζεται ως πορεία, εξέλιξη, σειρά ενεργειών, λειτουργία, διαδικασία, διεργασία, σύστημα και άλλα (π.χ. στη βιομηχανία κατεργασία ή επεξεργασία). Στην ελληνική βιβλιογραφία συναντιούνται κυρίως οι όροι σύστημα, διεργασία και διαδικασία.

Οι όροι «σύστημα» (π.χ. «σύστημα διαχείρισης ποιότητας») και «διεργασία» χρησιμοποιούνται από τα Ελληνικά Πρότυπα ΕΛΟΤ EN ISO 9001, ΕΛΟΤ EN ISO 45020 και ΕΛΟΤ EN ISO 8402. Στα Πρότυπα του ΕΛΟΤ <sup>7</sup> η διεργασία ορίζεται ως «σύνολο δραστηριοτήτων σε σχέση αλληλεξάρτησης ή αλληλεπίδρασης το οποίο μετασχηματίζει εισερχόμενα σε εξερχόμενα» ή «μια συστηματική δραστηριότητα που έχει συγκεκριμένο σκοπό και αποτέλεσμα» ενώ «διαδικασία είναι ο προδιαγεγραμμένος τρόπος, η σειρά βημάτων που ακολουθεί η επιτέλεση μιας δραστηριότητας».

Ο ΕΛΟΤ χρησιμοποιεί τους όρους Διεργασία, Διαδικασία και Επεξεργασία για τους αγγλικούς όρους Process, Procedure και Processing. Ως «Process» ορίζεται «μια σειρά δραστηριοτήτων ή λειτουργιών που συντελούν σε ένα σκοπό» ενώ «Procedure» είναι «ένας ειδικός τρόπος για να πετύχεις κάτι».

Το 1995 η Αρχή Προτύπων Αυστραλίας και Νέας Ζηλανδίας εξέδωσε ένα Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνων το οποίο υπέβαλε στο Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ΔΟΤ-

ISO) για να εφαρμοστεί ως παγκόσμιο πρότυπο. Αυτό δεν επιτεύχθηκε και το 1999 στη Βρετανία οι ΙΔΚ (IRM), ΣΔΚΤΑ (ALARM) και η Ένωση Διευθυντών Ασφάλισης και Κινδύνου στη Βιομηχανία και το Εμπόριο - ΕΔΑΚΒΕ (Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce - AIRMIC) προχώρησαν στο δικό τους πρότυπο, πολύ κοντά στο πρότυπο της Αυστραλίας-Νέας Ζηλανδίας.

Η σημασία της διαχείρισης κινδύνων αναγνωρίζεται διεθνώς όλο και περισσότερο. Σκοπός και στόχος της διαχείρισης κινδύνων από τους οργανισμούς είναι να τους προστατεύσει και να τους προσθέσει αξία. Κατά τον D.G. Hoffman <sup>8</sup> η επίτευξη του στόχου γίνεται με την:

- Παροχή ενός πλαισίου το οποίο επιτρέπει στον οργανισμό να αναλάβει μελλοντικές δραστηριότητες με σταθερό και ελεγχόμενο τρόπο,
- Βελτίωση του τρόπου λήψης αποφάσεων, του σχεδιασμού και του καθορισμού προτεραιοτήτων που βασίζεται σε πλήρη και δομημένη κατανόηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, της αβεβαιότητας, της αστάθειας, των ευκαιριών και των απειλών που τις συνοδεύουν,
- Συνεισφορά στην αποδοτικότερη χρήση και τον καλύτερο καταμερισμό των κεφαλαίων και των άλλων πόρων μέσα στην επιχείρηση,
- Μείωση της αστάθειας στους δευτερεύοντες τομείς της επιχείρησης,
- Προστασία και βελτίωση του ενεργητικού και της εικόνας της εταιρίας,
- Ανάπτυξη και υποστήριξη του προσωπικού και της βάσης γνώσης του οργανισμού και
- Βελτιστοποίηση της λειτουργικής απόδοσης.

Για τη διευκόλυνση της ενσωμάτωσης μιας καλά ορισμένης στρατηγικής κινδύνων στη διεργασία στρατηγικών αποφάσεων οι Noy και Ellis <sup>9</sup> συνιστούν «την αποδοχή του γεγονότος ότι η στρατηγική κινδύνων δεν είναι απαραίτητο να είναι ομοιόμορφη σε κάθε βασική επιχειρησιακή λειτουργία». Αυτό, βέβαια, δεν σημαίνει ότι οι διαφορετικές στρατηγικές σχεδιάζονται χωρίς συνολική εξέταση των επιπτώσεών τους σε όλη την εταιρία.

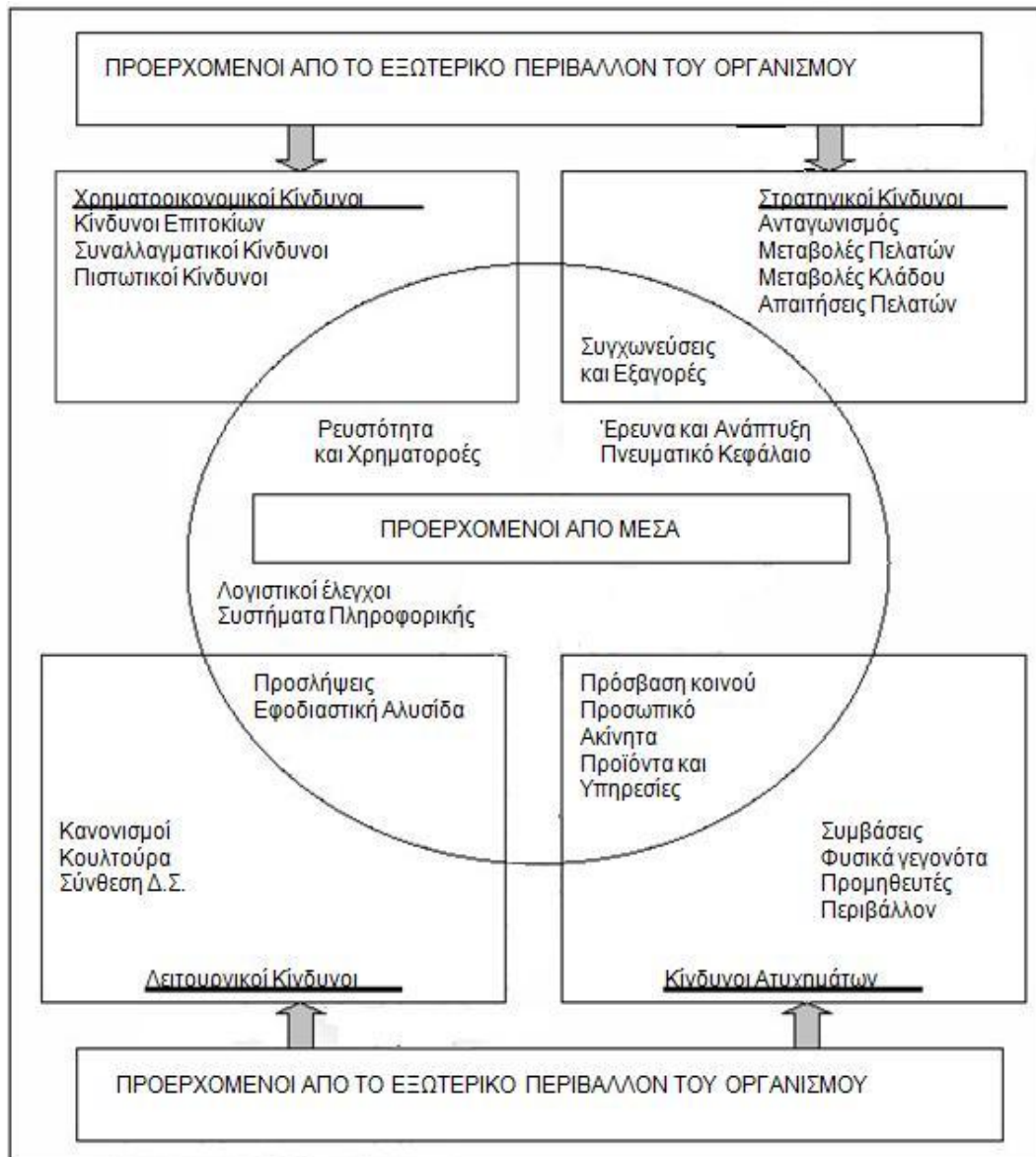
### **3.2 Κατηγορίες Κινδύνων**

Οι κίνδυνοι που απειλούν τις σημερινές επιχειρήσεις, αν και διαφέρουν από χώρα σε χώρα, από κλάδο σε κλάδο δραστηριότητας και από εταιρία σε εταιρία, έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά, πράγμα το οποίο επιτρέπει την κατάταξή τους σε είδη κινδύνων. Η κατηγοριοποίηση των κινδύνων διευκολύνει τη συστηματική αντιμετώπισή τους.

Στο Διάγραμμα 8 (επόμενη σελίδα) παρουσιάζεται η κατηγοριοποίηση των κινδύνων που προτείνεται από τους παραπάνω φορείς του Ηνωμένου Βασιλείου <sup>10</sup>. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα οι κίνδυνοι προέρχονται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και κατατάσσονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες :

- Οικονομικός Κίνδυνος
- Στρατηγικός Κίνδυνος,
- Λειτουργικός Κίνδυνος και
- Τυχαίος Κίνδυνος





**Διάγραμμα 15 : Κατηγοριοποίηση Κινδύνων**

Πηγή: ΙΔΚ, ΕΔΑΚΒΕ, ΕΔΚΤΑ (IRM, AIRMIC, ALARM), A Risk Management Standard, 2007

### 3.2.1 Κατηγοριοποίηση Κινδύνων

Οι Bamber, Ridley και Channing <sup>11</sup> πρότειναν την κατηγοριοποίηση των κινδύνων κατά την πηγή προέλευσης. Οι πηγές κινδύνων μπορούν να παρουσιαστούν ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο εμφανίζονται και ειδικότερα

- λειτουργικό περιβάλλον,
- φυσικό περιβάλλον,
- κοινωνικό περιβάλλον,
- πολιτικό περιβάλλον,

- οικονομικό περιβάλλον,
- νομικό περιβάλλον,
- γνωστικό περιβάλλον.

#### Κατηγοριοποίηση κατά δραστηριότητες

- Στρατηγικές δραστηριότητες. Μακροχρόνιοι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού που επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως διαθεσιμότητα κεφαλαίων, πολιτικός κίνδυνος, νομικές και ρυθμιστικές μεταβολές, φήμη του οργανισμού, αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον κ.ά.
- Λειτουργικές δραστηριότητες. Καθημερινά θέματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός στην προσπάθεια επίτευξης των στρατηγικών στόχων.
- Οικονομικές δραστηριότητες. Αποτελεσματική διοίκηση σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας και αποδοτικοί έλεγχοι της οικονομικής κατάστασης του οργανισμού, επιπτώσεις από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες, όπως διαθεσιμότητα πιστώσεων, ισοτιμίες ξένων νομισμάτων, κίνηση των επιτοκίων και άλλες εκθέσεις σε κίνδυνο αγοράς.
- Δραστηριότητες Διαχείρισης Γνώσης. Αποτελεσματική διοίκηση, παραγωγή, προστασία και διάδοση των πόρων γνώσης καθώς και αποδοτικοί έλεγχοι τους. Δραστηριότητες Συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις των εποπτικών αρχών και τη δεοντολογία. Αναφέρονται σε θέματα υγείας και ασφάλειας, θέματα περιβάλλοντος, προστασία καταναλωτών, πρακτικές απασχόλησης, προστασία δεδομένων και απαιτήσεις των εποπτικών αρχών.

### 3.2.2. Περιγραφή των Κινδύνων

Οι εταιρίες που εφαρμόζουν διαχείριση κινδύνου και οι ειδικοί που ασχολούνται με το θέμα δίνουν καθένας το δικό του ορισμό για τους διάφορους τύπους κινδύνου. Οι ορισμοί αυτοί δεν έχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ τους. Παρακάτω δίνεται μια σύντομη περιγραφή των συνηθέστερων κινδύνων <sup>12</sup>:

*Επιχειρηματικός Κίνδυνος και Στρατηγικός Κίνδυνος:* Είναι κίνδυνοι που συνδέονται με την ίδια τη φύση του «επιχειρείν», όπως κίνδυνοι ζημιών από μεταβολές των επιχειρηματικών αναγκών και συνδέονται με αποφάσεις για επενδύσεις, επεκτάσεις σε νέες αγορές, χρήση νέων τεχνολογιών (π.χ. στη διεργασία παραγωγής), προβλέψεις για κινήσεις των ανταγωνιστών, εκτιμήσεις εξελίξεων στην αγορά, με την παραγωγή και διάθεση νέων προϊόντων κ.ά.

Περιλαμβάνουν, ακόμα, εξελίξεις που δεν ελέγχει η εταιρία, όπως κατάρρευση μάρκας (αλλαγή στη συμπεριφορά του αγοραστικού κοινού και απαξίωση της μάρκας-προϊόντος), εμφάνιση ανταγωνιστή με παρόμοια προϊόντα, κατάρρευση των οικονομικών του κλάδου, μετακίνηση πελατών, νέα έργα/επενδύσεις, στασιμότητα, अपαρχαιωμένος επιχειρηματικός σχεδιασμός κ.ά.

Οι κίνδυνοι αυτοί, προέρχονται από την αβεβαιότητα ως προς τη ζήτηση των προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρίας, τις τιμές στις οποίες μπορούν να διατεθούν και το κόστος τους και επηρεάζονται από την καταλληλότητα της στρατηγικής και τη φήμη της εταιρίας. Χαρακτηριστικό των κινδύνων αυτών είναι ότι οι εταιρίες είναι υποχρεωμένες να τους αναλάβουν και να τους διαχειριστούν.

*Κίνδυνος Αγοράς:* Είναι ο κίνδυνος μια μεταβολή στις τιμές των χρηματοοικονομικών αγορών να μειώσει την αξία ενός χρεογράφου ή ενός χαρτοφυλακίου. Η παγκοσμιοποίηση έχει αυξήσει την αστάθεια και τον κίνδυνο αγοράς ο οποίος διακρίνεται σε τέσσερις βασικούς τύπους:

- Κίνδυνος επιτοκίων
- Κίνδυνος τιμής μετοχών
- Κίνδυνος ισοτιμιών
- Κίνδυνος τιμής προϊόντος.

*Πιστωτικός Κίνδυνος:* Είναι ο κίνδυνος μη έγκαιρης ή αδυναμίας είσπραξης απαιτήσεων, υφίστανται τρία είδη πιστωτικού κινδύνου:

- Αθέτηση εκπλήρωσης υποχρεώσεων,
- Κίνδυνος χώρας (οικονομική κατάσταση, πολιτικές και κοινωνικές αναταραχές, εθνικοποιήσεις κ.λπ.) και
- Κίνδυνος διακανονισμών.

*Κίνδυνος Ρευστότητας:* Ενδεχόμενη αδυναμία της Τράπεζας να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της. Ο κίνδυνος ρευστότητας καλύπτει ένα μεγάλο αριθμό θεμάτων, αλλά συνήθως αναφέρεται στο είδος των συναλλαγών και των περιουσιακών στοιχείων και τις συνθήκες αγοράς. Κατά τον Malz<sup>13</sup> ένα περιουσιακό στοιχείο είναι «ρευστό» όταν μετατρέπεται εύκολα σε μετρητά ή είναι ένα καλό υποκατάστατο των μετρητών. Κατά τους Landskroner και Paroush<sup>14</sup> κάθε τράπεζα λειτουργεί ως μετατροπέας και πάροχος ρευστών και κατά συνέπεια πρέπει να βρίσκει το σωστό

επίπεδο ισορροπίας μεταξύ κέρδους και έκθεσης σε κίνδυνο.

*Οργανωτικός Κίνδυνος:* Κίνδυνος που προέρχεται από (1) κενά διακυβέρνησης, (2) λανθασμένη οργανωτική δομή, (3) έλλειψη ικανοτήτων, δεξιοτήτων ή ηθικού του προσωπικού και (4) από συγχωνεύσεις και εξαγορές άλλων εταιριών. Κίνδυνος από φυσικά φαινόμενα και καταστροφές. Κίνδυνος που επηρεάζει τα Αποθέματα, το Δίκτυο Διάθεσης Προϊόντων, την Παραγωγική Ικανότητα κ.α.. Ο κίνδυνος αυτός καλύπτεται συνήθως από ασφάλειες και περιλαμβάνεται στον Λειτουργικό Κίνδυνο.

*Κίνδυνος από Ασφαλιστικές Εταιρίες:* Κίνδυνος ζημιών από μη αναμενόμενο ύψος απαιτήσεων των Ασφαλειών.

*Κίνδυνος Έργου:* Οποιοσδήποτε παράγοντας μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση του έργου είναι πηγή κινδύνου. Π.χ. αν το έργο πρέπει να εκτελεστεί με συγκεκριμένο κόστος, δημιουργείται κίνδυνος υπέρβασης αυτού του κόστους ή αν το έργο πρέπει να εκτελεστεί σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα δημιουργείται κίνδυνος υπέρβασης του συμβατικού χρόνου.

*Πολιτικός Κίνδυνος.* Συνεχείς αλλαγές στη νομοθεσία και στο φορολογικό σύστημα, δεν επιτρέπουν την ύπαρξη σταθερού περιβάλλοντος για τις επιχειρήσεις. Επίσης αλλαγές στο διεθνές περιβάλλον δημιουργούν κινδύνους.

*Κίνδυνος Φήμης:* Αδυναμία ικανοποίησης των προσδοκιών των ομάδων ενδιαφέροντος της επιχείρησης (stakeholders) - πελάτες, μέτοχοι, προσωπικό, προμηθευτές, συνεργάτες και κοινωνία- και αρνητική αναφορά στα ΜΜΕ λόγω συγκεκριμένου συμβάντος.

*Νομικός Κίνδυνος:* Όταν δεν είναι δυνατή η κατάθεση αξιώσεων κατά τρίτων ή σημειώνεται αδυναμία απόδειξης της αθέτησης εκπλήρωσης υποχρεώσεων που έχουν αναλάβει οι αντισυμβαλλόμενοι. Περιλαμβάνονται, χωρίς να περιορίζονται μόνο σ'αυτά, πρόστιμα, ποινές ή ποινικές αποζημιώσεις που προκύπτουν από ενέργειες των εποπτικών αρχών καθώς και από ιδιωτικούς διακανονισμούς. Συνήθως ο Νομικός Κίνδυνος περιλαμβάνεται στον Λειτουργικό Κίνδυνο.

*Οικονομικός Κίνδυνος:* Συνδέεται με τον κίνδυνο αγοράς (Νόμισμα, Επιτόκια, Τιμές αγαθών, Πίστωση) και με τον κίνδυνο ρευστότητας.

*Λειτουργικός Κίνδυνος:* Ο Λειτουργικός Κίνδυνος αναφέρεται στις ζημιές που μπορεί να προκύψουν από ανεπάρκεια ή αστοχία των συστημάτων και των εσωτερικών ελέγχων, ανθρώπινα σφάλματα, αστοχίες του διοίκησης, ενδεχόμενες δυσλειτουργίες μεταξύ των βασικών παραγόντων της εταιρικής διακυβέρνησης (μετόχων, διευθυντικών στελεχών ή εκπροσωπών των εργαζομένων) και από εξωτερικούς παράγοντες. Στον Λειτουργικό Κίνδυνο περιλαμβάνονται και ο κίνδυνος από φυσικές καταστροφές, ο πολιτικός κίνδυνος, ο κίνδυνος από εποπτικές αρχές (θέματα συμμόρφωσης προς απαιτήσεις και κανονισμούς) κ.ά. Μερικές εταιρίες περιλαμβάνουν στον λειτουργικό κίνδυνο τον κίνδυνο φήμης.

Η Credit Suisse Bank ορίζει ως διάκριση του Κινδύνου Στρατηγικής και του Λειτουργικού Κινδύνου: «Κίνδυνος Στρατηγικής είναι ο κίνδυνος ζημιών από τη μη επιλογή να κάνουμε τα σωστά πράγματα, ενώ Λειτουργικός Κίνδυνος είναι ο κίνδυνος ζημιών από αδυναμία να κάνουμε τα πράγματα σωστά»<sup>15</sup>. Ανάλογος είναι και ο ορισμός του Ian Hoerwood<sup>16</sup> : «Στρατηγικός Κίνδυνος – ο κίνδυνος που σχετίζεται με το να κάνουμε λάθος πράγματα και Λειτουργικός Κίνδυνος – ο κίνδυνος που σχετίζεται με το να κάνουμε τα σωστά πράγματα με λάθος τρόπο».

### **3.3 Διαχείριση Κινδύνου**

Η Διαχείριση Κινδύνου δεν είναι ένα παθητικό εργαλείο, αλλά μια σημαντική διεργασία που εξυπηρετεί όλα τα επίπεδα του μάνατζμεντ. Στη συνέχεια θα αναφέρουμε μερικά πρότυπα και τα στάδια της διεργασίας.

#### **3.3.1 Τύποι Προτύπων Διαχείρισης Κινδύνου**

Η μεγάλη προσοχή που δίνεται σήμερα στη διαχείριση κινδύνων και η ανάμιξη των εποπτικών αρχών δημιούργησε την ανάγκη για την ανάπτυξη προτύπων τα οποία θα εφαρμόζονται από όλες τις επιχειρήσεις.

Ο Terry Simister <sup>17</sup>, Πρόεδρος του Ινστιτούτου Διαχείρισης Κινδύνου (Institute of Risk Management - IRM) τονίζει ότι: «Η κύρια ανάγκη για πρότυπα είναι να εξασφαλιστεί ότι, όταν μιλάμε για κάτι, όλοι όσοι ασχολούμαστε μ'αυτό μιλάμε για το ίδιο πράγμα», «Αν και το πρότυπο δεν θα μπορέσει στην πραγματικότητα να ταυτοποιήσει κινδύνους, θα επιβάλει μια κοινή, συστηματική μέθοδο ανάλυσης αυτών που ταυτοποιούνται και θα εξασφαλίσει ότι χρησιμοποιείται από όλους κοινή μέθοδος αξιολόγησης για την εξεύρεση της πλέον κατάλληλης αντιμετώπισης».

Τα πρότυπα παρέχουν γενικές κατευθύνσεις και στοχεύουν στο να βοηθήσουν τους οργανισμούς και τις εταιρίες να πετύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των εσωτερικών και των εξωτερικών κινδύνων. Τα πρότυπα αναγνωρίζουν την ανάγκη για την ύπαρξη κουλτούρας κινδύνων, την ανάμιξη της διοίκησης, την ύπαρξη τρόπου διαχείρισης κινδύνων ο οποίος θα μπορεί να εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις και το γεγονός ότι η διαχείριση κινδύνων είναι μια δύσκολη διεργασία που απαιτεί πολλές δεξιότητες<sup>18</sup>. Σημαντική δυσκολία παρουσιάζουν οι διαφορές στην ορολογία που χρησιμοποιούν τα διάφορα πρότυπα. Παρακάτω παραθέτουμε μερικά πρότυπα που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τη διαχείριση κινδύνων:

- Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνου Αυστραλίας/Νέας Ζηλανδίας - AS/NZS 4360, Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνου – Ηνωμένο Βασίλειο (Risk Management Standard- UK), από τους φορείς Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνου (Institute of Risk Management - IRM), Ένωση Διευθυντών Ασφάλισης και Κινδύνου για τη Βιομηχανία και το Εμπόριο – ΕΔΑΚΒΕ (The Association of Insurance and Risk Managers for Industry and Commerce -AIRMIC) και το Εθνικό Φόρουμ για Διαχείριση Κινδύνου στον Δημόσιο Τομέα (The National Forum for Risk Management in the Public Sector - ALARM) της Βρετανίας,
- Έκθεση Turnbull – Ο Ενωμένος Κώδικας για Εταιρική Διακυβέρνηση (The Turnbull Report - The Combined Code on Corporate Governance) του Ην.Βασιλείου.
- Σύμφωνο Βασιλείας II (Διεθνές) - Κυρίως για τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς
- Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ΔΟΤ) – ISO 27001, 27002, 27005 (Διεθνές)
- Βρετανικά Πρότυπα Online (British Standards Online) (Ην. Βασίλειο) - Ασφάλεια και Υγεία στις Θέσεις Εργασίας
- Εθνική Επιτροπή Αυστραλίας για την Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία – ΕΕΑΥΑΕ (National Occupational Health and Safety Commission - NOHSC) Αυστραλία) - Ασφάλεια και Υγεία στις Θέσεις Εργασίας
- ΕΠΕΟ (COSO) (Η.Π.Α.) - Διαχείριση Κινδύνων Επιχείρησης, Εσωτερικοί Έλεγχοι- Ασφάλεια Συστημάτων Πληροφορικής
- Σχέδιο Νόμου Αστικών Απροβλέπτων (Draft Civil Contingencies Bill) - Πλαίσιο για πολιτική προστασία στο Ηνωμένο Βασίλειο για τον 21ο αιώνα

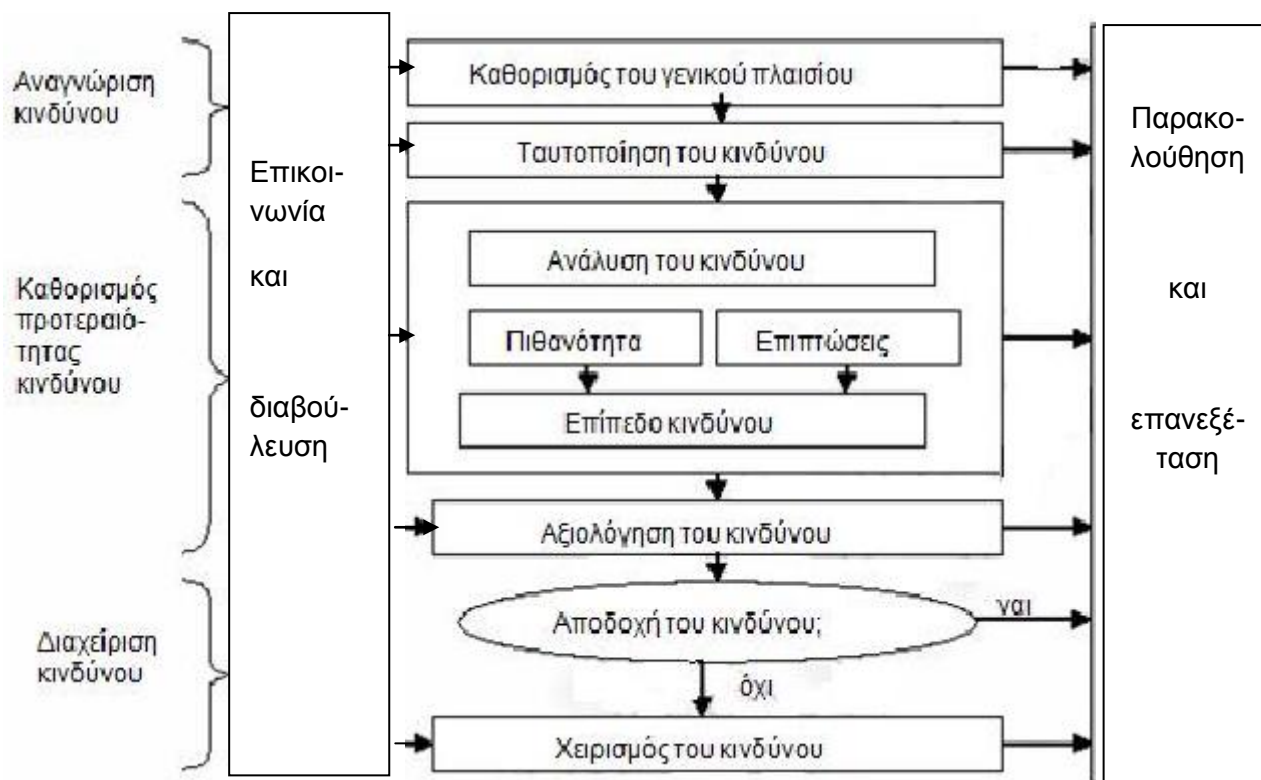
Στο τέλος του 2004 δύο σώματα που έχουν αποκτήσει διεθνή σεβασμό ανέπτυξαν

νέα πρότυπα για τη διαχείριση κινδύνων. Τα Πρότυπα Αυστραλίας (Standards Australia) αναθεώρησαν και έδωσαν στη δημοσιότητα το Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνου AS/NZS 4360, ένα Πρότυπο που έχει ευρύτατη χρήση σε όλο τον κόσμο. Το νέο Πρότυπο είναι περιεκτικό και ορίζει τη διεργασία διαχείρισης κινδύνου ως «συστηματική εφαρμογή πολιτικών μανάτζμεντ, διεργασιών και πρακτικών στα έργα της επικοινωνίας, του καθορισμού του περιεχομένου, της ταυτοποίησης, της ανάλυσης, της αξιολόγησης, του χειρισμού, της παρακολούθησης και της επανεξέτασης κινδύνου <sup>19</sup>.

### **3.3.2 Στάδια Διαχείρισης Κινδύνου**

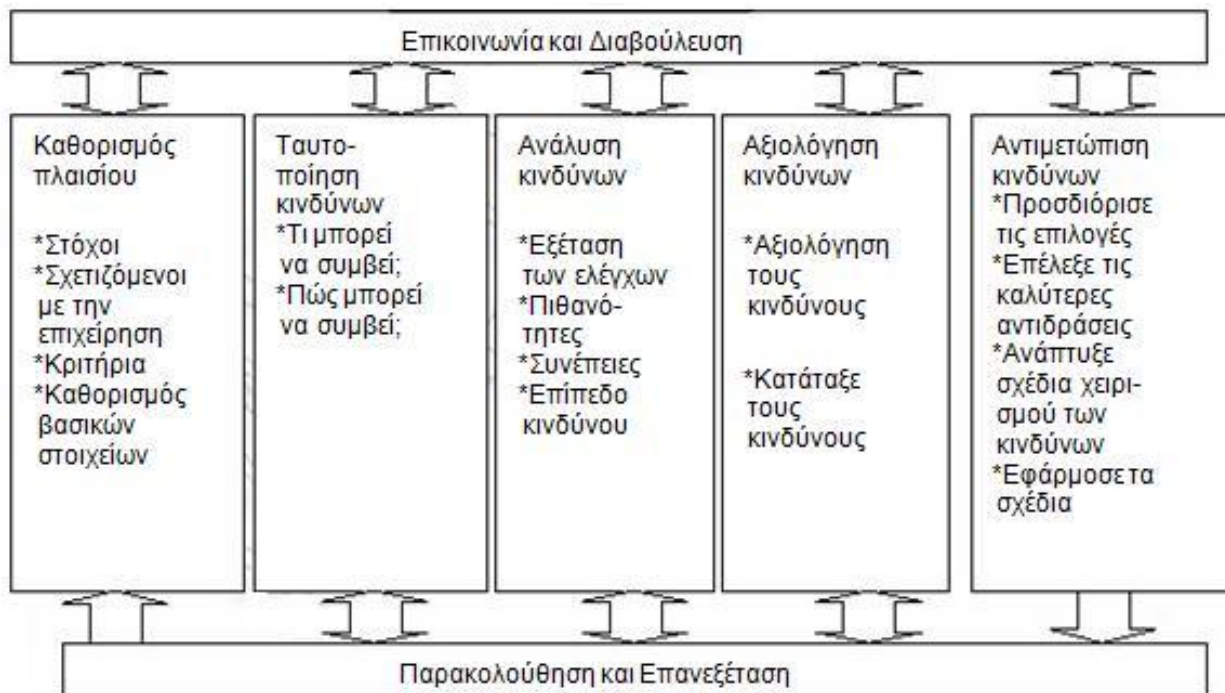
Στη βιβλιογραφία αναφέρονται τα στάδια Διαχείρισης Κινδύνου, είτε ως πρότυπα αρχών και φορέων είτε ως προτάσεις ειδικών και πραγματικές περιπτώσεις που έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία από μεγάλους οργανισμούς<sup>20</sup>. Τα στάδια που περιλαμβάνονται στα πρότυπα έχουν μικρές διαφορές μεταξύ τους και ισχύουν, με τις αναγκαίες προσαρμογές, για όλες τις κατηγορίες και τα είδη κινδύνων.

Στα Διαγράμματα 16 και 17 παρουσιάζονται με δύο διαφορετικούς τρόπους τα στάδια της διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνου σύμφωνα με το Πρότυπο της Αυστραλίας και Νέας Ζηλανδίας για τη Διαχείριση Κινδύνου (AS/NZS 4360:2004).



**Διάγραμμα 16: Φάσεις και Στάδια Διαχείρισης Κινδύνου κατά τα πρότυπα Αυστραλίας Νέας Ζηλανδίας AS/NZ4360:2004**  
 Πηγή: Broadleaf Capital International Pty Ltd, The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, AS/NZS 4360:2004, 2007





**Διάγραμμα 17: Διεργασία Διαχείρισης Κινδύνου κατά AS/NZS 4360:2004**

Πηγή: Broadleaf Capital International Pty Ltd, The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, AS/NZS 4360:2004, 2007

Τα επιμέρους στάδια της διεργασίας διαχείρισης κινδύνου σύμφωνα με το Πρότυπο της Αυστραλίας και Νέας Ζηλανδίας (AS/NZS 4360:2004)<sup>21</sup> κατατάσσονται σε τρεις βασικές φάσεις:

- Ταυτοποίηση Κινδύνου,
- Καθορισμός Προτεραιότητας,
- Διαχείριση Κινδύνου.

Στη συνέχεια περιγράφεται το αντικείμενο κάθε σταδίου της διεργασίας σύμφωνα με το πρότυπο AS/NZS 4360:2004 <sup>22</sup>

### 3.3.2.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Για μια αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου είναι απαραίτητη προϋπόθεση η ύπαρξη στρατηγικών στόχων που έχουν διατυπωθεί με σαφήνεια. Οι στρατηγικοί στόχοι απορρέουν από τη βασική πολιτική του οργανισμού, χαρακτηρίζουν όλα τα θέματα που προκύπτουν κατά τη λειτουργία του οργανισμού και καθορίζουν πώς πρέπει να

αντιμετωπίζονται.

Το πρότυπο AS/NZS 4360:2004 διαφοροποιείται λίγο. Ως πρώτο στάδιο έχει τον Καθορισμό του Γενικού Πλαισίου του τι είναι σε κίνδυνο. Αυτό γίνεται με

1. περιγραφικό τρόπο όπου ορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, τα ενδιαφέροντα των ομάδων ενδιαφέροντος και τα κριτήρια επιτυχίας της επιχείρησης και
2. με δημιουργικό τρόπο, ο οποίος συνίσταται στο χωρισμό της επιχείρησης σε μικρά τμήματα (βασικά στοιχεία) και την εξέταση καθενός χωριστά κατά την Ταυτοποίηση Κινδύνου.

Σημειώνεται ότι το πρότυπο AS/NZS 4360:2004 δίνει έμφαση στην «Επικοινωνία και Διαβούλευση», ένα πολύ σημαντικό συστατικό της όλης διεργασίας, καθώς η επιτυχής διαχείριση κινδύνου στηρίζεται στη συμμετοχή όλων όσοι παίζουν κάποιο ρόλο στην προσπάθεια επίτευξης δημιουργικού και αποδοτικού αποτελέσματος σε όλα τα στάδια της διεργασίας.

#### 3.3.2.2. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Η Εκτίμηση Κινδύνου περιλαμβάνει την Ανάλυση Κινδύνου, δηλαδή την Ταυτοποίηση, την Περιγραφή και την Ποσοτική Εκτίμηση του Κινδύνου, και την Αξιολόγηση του Κινδύνου. Για να εκτιμηθεί ένας κίνδυνος πρέπει πρώτα να κατανοηθεί καλά. Κατά τον Rajput <sup>23</sup>, για να κατανοηθεί ο κίνδυνος ενός σύνθετου συστήματος, όπως μιας εταιρίας ή ενός μέρους της, πρέπει να γίνουν κατανοητά, τα μέρη που το αποτελούν, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μερών, οι τρόποι αστοχίας των μερών και των αλληλεπιδράσεων και οι επιπτώσεις κάθε αστοχίας αλληλεπίδρασης ή μέρους της.

#### 3.3.2.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Το στάδιο της Ανάλυσης έχει στόχο μια αρχική αντίληψη της σημασίας του κινδύνου. Σε πρώτη φάση, ιδίως αν χρησιμοποιούνται απλές μέθοδοι, ο κίνδυνος μπορεί να χαρακτηριστεί μεγάλης ή μικρής σημασίας και αργότερα να υπάρξει επανεξέταση και προσαρμογή του χαρακτηρισμού. Για την Ανάλυση Κινδύνου μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες τεχνικές, που έχουν αναπτυχθεί για τους κινδύνους που συνοδεύουν τις ευκαιρίες (upside) ή προέρχονται από απειλές (downside) ή άλλες τεχνικές κατάλληλες και για τις δύο κατηγορίες:

## Τεχνικές:

- Για Κινδύνους που συνοδεύουν ευκαιρίες (Upside):
- Έρευνες αγοράς
- Έρευνα πιθανών πελατών
- Δοκιμαστικό μάρκετινγκ
- Έρευνα και Ανάπτυξη
- Ανάλυση επιπτώσεων στην επιχειρηματική δραστηριότητα
  
- Για Κινδύνους που συνοδεύουν απειλές (Downside):
- Ανάλυση απειλών
- Ανάλυση Δέντρου Σφάλματος – ΑΔΦ (Fault Tree Analysis - FTA)
- Ανάλυση Τρόπου Αστοχίας και Αποτελέσματος - ΑΤΑΑ (Failure Mode & Effect
- Analysis – FMEA)
  
- Και για τους δύο τύπους Κινδύνου:
- Μοντέλα εξάρτησης
- Ανάλυση ΔΣΑΕΑ (SWOT) - Δυνατά σημεία- Αδυναμίες- Ευκαιρίες-Απειλές
- (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats)
- Ανάλυση του δέντρου γεγονότων
- Σχεδιασμός Επιχειρηματικής Συνέχειας - ΣΕΣ (Business Continuity Planning
- BCP)
- Επιχειρηματική, Πολιτική, Οικονομική, Τεχνολογική Ανάλυση - ΕΠΟΤΑ

- (Business, Political, Economic, Social, Technologies - BPEST
- Λήψη αποφάσεων σε συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας
- Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνικό, Νομικό Περιβάλλον - ΠΟΚΤΝΠ
- (Political, Economic, Social, Technical, Legal Environment – PESTLE)
- Μέτρα τάσεων προς το κέντρο και τη διασπορά

Το αποτέλεσμα της διεργασίας Ανάλυσης Κινδύνου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία ενός προφίλ κινδύνων που κατατάσσει τους κίνδυνους κατά σοβαρότητα και παρέχει ένα εργαλείο για τον καθορισμό προτεραιοτήτων στις προσπάθειες που πρέπει να γίνουν για την αντιμετώπιση τους. Η σειρά προτεραιότητας για κάθε ταυτοποιημένο κίνδυνο δείχνει τον βαθμό σοβαρότητας κάθε κινδύνου.

Επίσης, η διεργασία αυτή επιτρέπει τη χαρτογράφηση των κινδύνων για τον επιχειρηματικό τομέα ο οποίος επηρεάζεται, περιγράφει τις κύριες διεργασίες ελέγχου που υπάρχουν και δείχνει τις περιοχές στις οποίες μπορεί να αυξηθεί, να μειωθεί ή να ανακαταταξιωθεί το επίπεδο των επενδύσεων για τον έλεγχο του κινδύνου. Για κάθε κίνδυνο πρέπει να υπάρχει ένας υπεύθυνος. Αυτό εξασφαλίζει ότι η «κυριότητα» του κινδύνου έχει αναγνωρισθεί και ότι έχουν διατεθεί οι κατάλληλοι πόροι.

### **3.3.3 Ταυτοποίηση Κινδύνου**

Κατά την Tchankova <sup>24</sup> το στάδιο της Ταυτοποίησης είναι μια διεργασία η οποία «αποκαλύπτει και καθορίζει τους πιθανούς κινδύνους καθώς και τις συνθήκες οι οποίες τους δημιουργούν. Με την ταυτοποίηση των κινδύνων ο οργανισμός είναι ικανός να μελετήσει δραστηριότητες και περιοχές που είναι εκτεθειμένες σε κίνδυνο». Είναι η διεργασία στην οποία αναζητούνται και καθορίζονται οι απαντήσεις στα ερωτήματα «Τι, πού, πότε, γιατί και πώς» μπορεί να συμβεί κάτι αρνητικό για τον οργανισμό. Μια παραλλαγή των ερωτημάτων μπορεί να είναι η γενικότερη θεώρηση λύσης προβλήματος «Ποιος, τι, πότε και πού» που εφαρμόζεται στην Ολική Ποιότητα. Για την Ταυτοποίηση απαιτείται πολύ καλή γνώση του οργανισμού, της αγοράς στην οποία λειτουργεί και του νομικού, κοινωνικού, πολιτικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος. Απαιτείται επίσης πολύ καλή κατανόηση των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων του οργανισμού και των κρίσιμων παραγόντων για την επιτυχία τους. Απαιτείται, τέλος, μια ξεκάθαρη αντίληψη της διάθεσης για κινδύνους της διοίκησης του οργανισμού.

Η Ταυτοποίηση Κινδύνου είναι αποτελεσματική στους μεγάλους οργανισμούς όταν

υπάρχει μια σταθερή και συντονισμένη διεργασία και διατίθενται τα απαραίτητα εργαλεία μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Η διεργασία αυτή πρέπει να γίνεται γνωστή σε όλους. Βασικός παράγοντας για την επιτυχή διαχείριση ενός κινδύνου είναι να καθορισθεί ένας υπεύθυνος της όλης διεργασίας. Η Ταυτοποίηση Κινδύνου πρέπει να γίνεται με μεθοδικό τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι όλες οι σημαντικές δραστηριότητες του οργανισμού έχουν οριστεί και ότι όλοι οι κίνδυνοι που συνδέονται με αυτές τις δραστηριότητες έχουν ταυτοποιηθεί. Όλη η σχετική ασάθεια και μεταβλητότητα πρέπει να προσδιορισθεί και να κατηγοριοποιηθεί.

Στο Πρότυπο Αυστραλίας/Νέας Ζηλανδίας AS/NZS 4360:2004<sup>25</sup> προτείνεται η μέθοδος των Συναντήσεων Ελεύθερης Ανταλλαγής Ιδεών στις οποίες όλοι οι συμμετέχοντες τοποθετούνται πάνω στο θέμα και με τη συζήτηση και το διάλογο προκύπτουν πολλές ιδέες που οδηγούν στα καλύτερα αποτελέσματα.

#### **3.3.4. Περιγραφή του Κινδύνου**

Η περιγραφή έχει σκοπό να απεικονίσει τους ταυτοποιημένους κινδύνους σε δομημένη μορφή. Η εξέταση των επιπτώσεων κάθε κινδύνου και της πιθανότητας να συμβεί κάνει δυνατό τον καθορισμό των βασικών κινδύνων που πρέπει να αναλυθούν κατά προτεραιότητα και με μεγαλύτερη λεπτομέρεια. Κατά την ταυτοποίηση κινδύνου, όσοι κίνδυνοι συνδέονται με επιχειρηματικές δραστηριότητες και με τη λήψη αποφάσεων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως στρατηγικός κίνδυνος, κίνδυνος έργου ή τακτικής<sup>26</sup>.

#### **3.3.5. Εκτίμηση του Κινδύνου**

Ο Bamber<sup>27</sup> τονίζει ότι η εκτίμηση κινδύνου μπορεί να είναι ποσοτική ή ποιοτική και βασίζεται (α) στην πιθανότητα να συμβεί και (β) στην επίπτωση που θα έχει αν συμβεί. Για παράδειγμα, η επίπτωση τόσο για κίνδυνο που προέρχεται από απειλή (downside risks), όσο και για κίνδυνο που συνδέεται με ευκαιρία (upside risks), μπορεί να χαρακτηριστεί 1 - Μεγάλη, 2 - Μέτρια ή 3 - Μικρή. Το ίδιο και η πιθανότητα να συμβεί το γεγονός κινδύνου μπορεί να είναι 1 - Μεγάλη, 2 - Μέτρια ή 3 - Μικρή. Οι έννοιες Μεγάλη, Μέτρια ή Μικρή είναι διαφορετικές όταν πρόκειται για απειλές και διαφορετικές όταν πρόκειται για ευκαιρίες, δηλαδή το ίδιο ποσό ζημιάς μπορεί να αξιολογηθεί διαφορετικά στις δύο περιπτώσεις κινδύνου.

Μερικοί οργανισμοί θεωρούν ότι η αξιολόγηση Μεγάλη, Μέτρια και Μικρή ικανοποιεί τις ανάγκες τους, ενώ κάποιοι άλλοι βρίσκουν ότι η κατάταξη των επιπτώσεων και

της πιθανότητας σε πέντε κατηγορίες (Πολύ μεγάλη, Μεγάλη, Μέτρια, Μικρή και Πολύ μικρή) ή ακόμα και σε δέκα δίνουν καλύτερη αξιολόγηση. Έτσι, πολλές φορές, για την πιθανότητα χρησιμοποιούνται πέντε διαβαθμίσεις «Απίθανη», «Μάλλον Απίθανη», «Πιθανή», «Πολύ πιθανή» και «Συχνή». Στην ποιοτική εκτίμηση της σοβαρότητας των επιπτώσεων ενός κινδύνου (μεγάλη, μέτρια, μικρή) παίζει σημαντικό ρόλο η διάθεση του οργανισμού για τον κίνδυνο. Στον Πίνακα 18 δίνονται ως παραδείγματα οι διαβαθμίσεις που προτείνονται από τους Βρετανικούς φορείς ΙΔΚ - ΕΔΑΚΒΕ – ΣΔΚΤΑ <sup>28</sup>.

<b>Εκτίμηση</b>	<b>Περιγραφή</b>	<b>Δείκτες</b>
<b>Μεγάλη- Πολύ Πιθανή</b>	<b>Μεγάλες πιθανότητες ευνοϊκών αποτελεσμάτων σε 75% πιθανότητα να συμβεί ένα χρόνο ή περισσότερο από</b>	<b>Καθαρή ευκαιρία με ασφαλή βεβαιότητα να συμβεί βραχυπρόθεσμα με βάση τις τρέχουσες διεργασίες διοίκησης</b>
<b>Μέτρια- Πιθανή</b>	<b>Λογικές προοπτικές ευνοϊκών αποτελεσμάτων σε ένα χρόνο ή πιθανότητα να συμβεί μεταξύ 25% και 75%</b>	<b>Ευκαιρίες που μπορούν να επιτευχθούν αλλά απαιτούν προσεκτικό μανάτζμεντ Ευκαιρίες που μπορεί να εμφανιστούν έξω από το πλάνο</b>
<b>Μικρή- Απομακρυσμένη</b>	<b>Μερικές πιθανότητες ευνοϊκών αποτελεσμάτων μεσοπρόθεσμα ή λιγότερο από 25% πιθανότητα να συμβεί</b>	<b>Ευκαιρίες που πρέπει να διερευνηθούν περισσότερο από τη διοίκηση Ευκαιρίες για τις οποίες η πιθανότητα επιτυχίας είναι μικρή με βάση τους πόρους διοίκησης που διατίθενται σήμερα</b>

**Διάγραμμα 18: Πιθανότητα να συμβεί ο κίνδυνος– Ευκαιρίες**  
**Πηγή: ΙΔΚ, ΕΔΑΚΒΕ, ΕΔΚΤΑ (IRM - AIRMIC – ALARM), A Risk Management Standard, 2007**

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί ιδιαίτερα μοντέλα για την εκτίμηση των διαφόρων ειδών κινδύνων και για τον υπολογισμό του μεγέθους των επιπτώσεών τους. Τα μοντέλα δεν μπορούν ακόμα να δώσουν ακριβείς εκτιμήσεις<sup>29</sup>, ενώ

παράλληλα υπάρχουν δυσκολίες στη συγκέντρωση των πληροφοριών για αξιόπιστες βάσεις δεδομένων και αδιαμφισβήτητους δείκτες κινδύνου.

### **3.3.6. Αξιολόγηση Κινδύνου**

Η Αξιολόγηση Κινδύνου συγκρίνει την ανάλυση με τις προτεραιότητες και απαιτήσεις του οργανισμού<sup>30</sup>. Όταν ολοκληρωθεί η διεργασία ανάλυσης κινδύνου, συγκρίνονται οι κίνδυνοι που έχουν εκτιμηθεί με τα κριτήρια κινδύνων, δηλαδή με τη «διάθεση για κινδύνους», που έχει θεσπίσει ο οργανισμός. Τα κριτήρια κινδύνων μπορεί να περιέχουν το σχετικό κόστος και το σχετικό όφελος, τις νομικές απαιτήσεις, τους κοινωνικοοικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, τα συμφέροντα των ομάδων ενδιαφέροντος κλπ<sup>31</sup>. Η αξιολόγηση του κινδύνου χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη σημασία κάθε κινδύνου για τον οργανισμό και με το κατά πόσο κάθε συγκεκριμένος κίνδυνος πρέπει να γίνει αποδεκτός ή να αντιμετωπιστεί. Σύμφωνα με τον Hoffman<sup>32</sup> η αξιολόγηση του κινδύνου δεν είναι κάτι απόλυτο, όπως μια βαθμολόγηση με κοινά κριτήρια, αλλά διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές του, τα πιστεύω του, τους στόχους και τις επιδιώξεις του, τη νοοτροπία και τα οράματα της διοίκησης και τη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού, όλων δηλαδή των παραγόντων που συνθέτουν την κουλτούρα για κινδύνους ενός οργανισμού.

### **3.3.7. Αναφορά του Κινδύνου**

Η πρόσβαση στις πληροφορίες είναι πολύ σημαντική και πρέπει να βασίζεται στο «ποιος πρέπει να γνωρίζει τι».

Εσωτερική αναφορά<sup>33</sup>. Τα διάφορα επίπεδα μέσα στον οργανισμό, όπως το Διοικητικό Συμβούλιο, η ανώτατη εκτελεστική διοίκηση, οι Επιχειρηματικοί Τομείς και οι εργαζόμενοι χρειάζονται από τη διεργασία Διαχείρισης Κινδύνου διαφορετικές πληροφορίες οι οποίες, για να αξιοποιηθούν, πρέπει να είναι ακριβείς και να παρέχονται έγκαιρα.

Εξωτερική αναφορά<sup>34</sup>. Οι εταιρίες οφείλουν να αναφέρουν, με τις εκθέσεις τους, στους μετόχους τους τις πολιτικές τους σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων και την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων. Οι σχετιζόμενοι με την εταιρία, ομάδες ενδιαφέροντος, περιμένουν όλο και περισσότερα στοιχεία σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση της εταιρίας και με μη οικονομικούς τομείς, όπως σε υποθέσεις της κοινότητας στην οποία λειτουργούν, ανθρώπινα δικαιώματα,

πρακτικές απασχόλησης, υγεία και ασφάλεια και περιβάλλον. Η σωστή εταιρική διακυβέρνηση απαιτεί από τις εταιρίες να υιοθετούν μεθοδικές προσεγγίσεις στη διαχείριση κινδύνων.

### **3.3.8. Λήψη αποφάσεων του Οργανισμού**

Με βάση τα ευρήματα κατά το στάδιο της Αξιολόγησης Κινδύνου λαμβάνεται η απόφαση εάν ο οργανισμός θα προχωρήσει στην αποφυγή ή την αποδοχή/ανάληψη του κινδύνου ανάλογα με το προφίλ του κινδύνου και τη διάθεση για κινδύνους που έχει ορίσει.<sup>35</sup>

## **3.4 Χειρισμός του Κινδύνου**

Η Αντιμετώπιση Κινδύνου (Χειρισμός Κινδύνου) είναι η διεργασία για την επιλογή και την εφαρμογή των μέτρων που απαιτούνται για τον έλεγχο των κινδύνων, τη μείωση της πιθανότητας να συμβούν και της σοβαρότητας των επιπτώσεών τους, καθώς και τη χρηματοδότηση κάθε κινδύνου, δηλαδή ποιο είναι το κόστος των σχετικών ελέγχων και διαδικασιών και ποιο κεφάλαιο πρέπει να δεσμεύεται για την κάλυψη ενδεχόμενων ζημιών<sup>36</sup>. Κατά την Αντιμετώπιση Κινδύνου καταρτίζονται σχέδια για τα προληπτικά μέτρα που θα ληφθούν, ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος και, εμφανιστεί, να έχει τις μικρότερες δυνατές επιπτώσεις<sup>37</sup>.

### **3.4.1 Απαιτήσεις από τα Συστήματα Αντιμετώπισης Κινδύνων.**

Οι περισσότερες εταιρίες θεωρούν τους κοινούς παραδοσιακούς κινδύνους ανεπιθύμητα υποπροϊόντα των δραστηριοτήτων τους. Για κάθε κίνδυνο, όμως, υπάρχουν κάποια διορθωτικά μέτρα που μπορούν και πρέπει να ληφθούν. Στο σημερινό περιβάλλον, στο οποίο οι κίνδυνοι μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις, οι επιχειρήσεις πρέπει να διαχειριστούν τους κινδύνους περισσότερο αποφασιστικά και να χρησιμοποιήσουν τις νέες μεθόδους που προσφέρει η σύγχρονη επιστήμη. Στόχος των επιχειρήσεων δεν είναι να διαγράψουν τον κίνδυνο, αλλά να λάβουν τη μέγιστη ανταμοιβή για ένα αποδεκτό επίπεδο κινδύνου (Foley, Moss)<sup>38</sup>.

Οποιοδήποτε σύστημα διορθωτικής αντιμετώπισης κινδύνων πρέπει να προβλέπει ως ελάχιστο στην:

- Αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού.



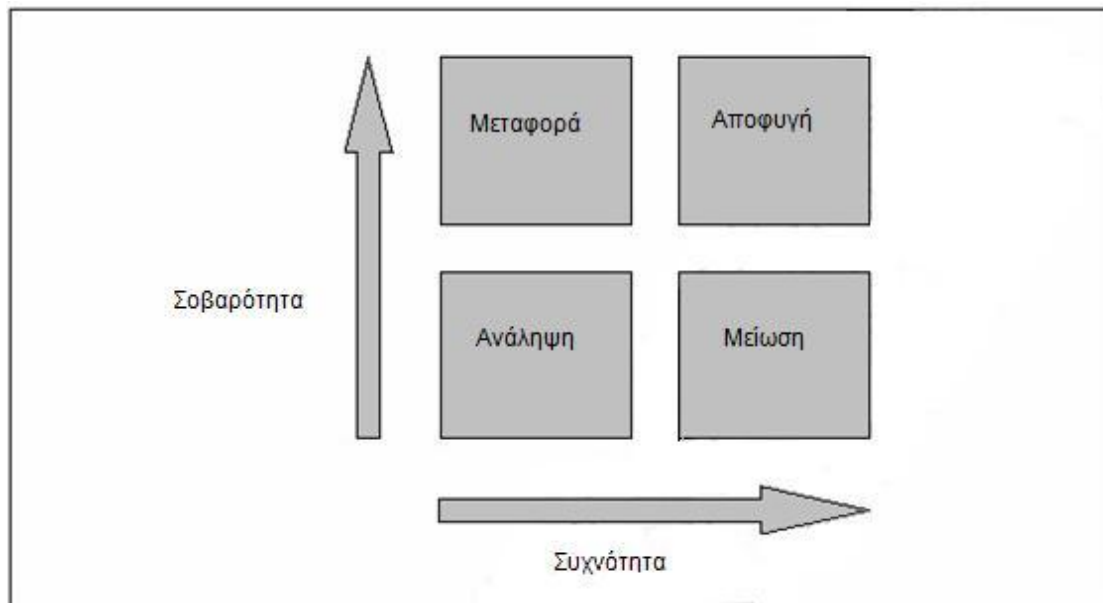
- Αποτελεσματικούς εσωτερικούς ελέγχους.
- Συμμόρφωση προς τους νόμους και τους κανονισμούς.

Το τρίπτυχο αυτό καλύπτεται από την ενσωμάτωση του συνόλου δραστηριοτήτων Διακυβέρνησης, Κινδύνου και Συμμόρφωσης σε μια διεργασία ΔΚΣ (Governance, Risk, Compliance – GRC).

Σύμφωνα με τους Foley, Moss, η σωστή ανάλυση κινδύνων είναι ουσιαστικός παράγοντας για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού<sup>39</sup>. Από αυτή θα γίνει η ταυτοποίηση των κινδύνων που πρέπει να προσέξει ιδιαίτερα το μάνατζμεντ για να καθορίσει προτεραιότητες στις δραστηριότητες ελέγχου. Η αποτελεσματικότητα, πάλι, των εσωτερικών ελέγχων μετριέται με τον βαθμό κατά τον οποίο ο κίνδυνος θα εξαιρεθεί ή θα μειωθεί ως συνέπεια των μέτρων ελέγχου και, βέβαια, σχετίζεται με το κόστος εφαρμογής των ελέγχων σε σύγκριση με τα αναμενόμενα οφέλη από τη μείωση του κινδύνου. Τις αξιόπιστες μετρήσεις των παραπάνω, ώστε να μπορέσει το μάνατζμεντ να αποφασίσει περισσότερες φορές δεν υπάρχουν επαρκείς και λεπτομερείς πληροφορίες για αν θα εφαρμόσει ή όχι τα μέτρα ελέγχου του κινδύνου.

Για τη συμμόρφωση με τους νόμους, τους κανονισμούς και τις απαιτήσεις των εποπτικών αρχών δεν υπάρχει επιλογή. Οι οργανισμοί πρέπει να γνωρίζουν, να κατανοούν και να εφαρμόζουν τους νόμους και τους κανονισμούς. Πρέπει, ακόμα, να διαθέτουν τα κατάλληλα συστήματα ελέγχων για την επίτευξη της αναγκαίας συμμόρφωσης.

Βασικές επιλογές για την Αντιμετώπιση Κινδύνων. Μετά τον προσδιορισμό και την εκτίμηση κάθε κινδύνου πρέπει να γίνει επιλογή των ενεργειών που απαιτούνται για τον τρόπο αντιμετώπισής του και παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 19 όπως προτείνουν οι Solomon J., Solomon A., Norton και Joseph<sup>40</sup>.



**Διάγραμμα 19: Επιλογές Στρατηγικής στη Διαχείριση Κινδύνου**

**Πηγή: Solomon J., Solomon A., Norton, D., Joseph, N., 2000, A conceptual Framework for Corporate Risk Disclosure Emerging from the Agenda for Corporate Governance Reform**

Όπως φαίνεται με απλή και παραστατική μορφή στο διάγραμμα για τον τρόπο αντιμετώπισης ενός κινδύνου υπάρχουν τέσσερις βασικές επιλογές ή κάποιος συνδυασμός τους, ανάλογα με τη σοβαρότητα και τη συχνότητα του κινδύνου και είναι οι παρακάτω:

1. Αποφυγή του κινδύνου,
2. Μείωση της πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου ή μετριασμός των ενδεχομένων επιπτώσεών του,
3. Μεταφορά του κινδύνου και
4. Αποδοχή του κινδύνου.

Αναλυτικότερα οι επιλογές αυτές περιλαμβάνουν:

#### **3.4.1.1 Αποφυγή.**

Η πλήρης αποφυγή του κινδύνου είναι δύσκολη και, μερικές φορές τόσο δαπανηρή, που μπορεί να επηρεάσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (ιδιαίτερα ανληφθεί υπόψη η σχέση κίνδυνος-κέρδος στις επιχειρηματικές ευκαιρίες). Είναι προφανές ότι η επιλογή «απόφυγε» αφορά στους κινδύνους που βρίσκονται έξω από την «διάθεση» του οργανισμού για κινδύνους. Η Αποφυγή Κινδύνου περιλαμβάνει τους παρακάτω τρόπους:

1. Παραίτηση από την επιχειρηματική δραστηριότητα. Όταν τα αποτελέσματα της

σύγκρισης κινδύνου-κέρδους είναι πολύ αρνητικά, μπορούν να οδηγήσουν σε κατάργηση μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας και εστίαση της προσοχής της εταιρίας στις βασικές ειδικότητές της.

2. Μεταφορά του κόστους κινδύνου στην τιμή του προϊόντος και κατ' επέκταση στον πελάτη. Σε περιπτώσεις κινδύνου που μπορεί να προκαλέσει ζημιές που έχουν μεγάλη συχνότητα και μικρή σοβαρότητα ο οργανισμός μπορεί να υπολογίσει το κόστος και να το περάσει στις τιμές των σχετικών προϊόντων.

3. Συνεργασία μεταξύ εταιριών. Μπορεί να υπάρξει συνεργασία εταιριών σε περιπτώσεις όπου χρειάζεται συμμετοχή στους πιθανούς κινδύνους (risk sharing).

#### **3.4.1.2 Μείωση.**

Για τη μείωση (μετριασμό) του κινδύνου μπορούν να εφαρμοστούν διάφορες μέθοδοι και τακτικές, όπως ανασχεδιασμός διαδικασιών και διεργασιών (reengineering) και εκπαίδευση του προσωπικού. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να συγκριθεί το κόστος της μείωσης με την πιθανή σχέση κίνδυνου - ανταμοιβής.

#### **3.4.1.3 Μεταφορά.**

Η μεταφορά μπορεί να γίνει με ανάθεση της δραστηριότητας σε τρίτους (εξωτερικούς συνεργάτες ή προμηθευτές - outsourcing) ή με τη μεταφορά των οικονομικών επιπτώσεων σε ασφαλιστική εταιρία μέσω ασφάλισης.

#### **3.4.1.4 Ανάθεση εργασιών σε τρίτους.**

Η ανάθεση εργασιών (κατασκευή εξαρτημάτων ή παροχή υπηρεσιών) σε τρίτους έχει γίνει κοινή πρακτική τα τελευταία 20 χρόνια και είναι κυρίως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης και της προσπάθειας των επιχειρήσεων να μειώσουν το κόστος των προϊόντων τους ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε παγκόσμιο επίπεδο.

-Με την ανάθεση εργασιών σε τρίτους από τη μια μεριά επιτυγχάνεται μεταφορά κινδύνων, αφού η επιχείρηση που χρησιμοποιεί εξωτερικούς προμηθευτές απαλλάσσεται από τους κινδύνους που έχει η εκτέλεση των εργασιών από την ίδια την επιχείρηση. Από την άλλη, όμως, η επιχείρηση αναλαμβάνει τους κινδύνους που έχει η ανάθεση εργασιών σε τρίτους. Οι συνηθέστεροι κίνδυνοι που υπάρχουν στην ανάθεση εργασιών σε τρίτους είναι:

- Να μην επιτευχθούν τα προγραμματισμένα οφέλη
- Να μην επιτευχθούν οι ημερομηνίες παράδοσης που συμφωνήθηκαν
- Να απαιτηθούν περισσότεροι πόροι από ότι είχε αρχικά υπολογιστεί
- Να υπάρξουν αλλαγές σε λειτουργικές και διαδικαστικές απαιτήσεις

- Να υπάρξει υπέρβαση του προϋπολογισμού
- Να υπάρξει ελαττωματική μετάβαση από το παλιό στο νέο σύστημα και
- Να υπάρξουν προβλήματα κατά τη λειτουργία και τη συντήρηση του συστήματος.

#### **3.4.1.5 Ασφάλιση.**

Η ασφάλιση βασίζεται στο ότι κάθε κίνδυνος έχει την τιμή του και ότι όλοι οι κίνδυνοι μπορούν να ασφαλιστούν. Το πρόβλημα είναι ότι μερικές φορές το κόστος μεταφοράς –τα ασφάλιστρα- μπορεί να είναι μεγαλύτερο από το ποσό που ασφαρίζεται. Αυτό, όμως, μπορεί να δείχνει πόσο μεγάλος είναι ο κίνδυνος ή ότι δεν μπορεί να μετρηθεί. Όταν είναι γνωστό το κόστος της μεταφοράς του κινδύνου, το μάντζμεντ μπορεί να αποφασίσει αν και πώς θα προχωρήσει. Αν θα ασφαλιστεί έναντι του κινδύνου, αν θα κάνει αυτασφάλιση, αν θα προχωρήσει σε πρόσθετα μέτρα ελέγχου με πρόσθετο κόστος ή αν θα παραιτηθεί τελείως από τη δραστηριότητα που συνδέεται με τον κίνδυνο. Επίσης, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι μερικοί κίνδυνοι δεν ασφαρίζονται.

Στην περίπτωση της μεταφοράς κινδύνου πρέπει να εξεταστούν (1) τα νομικά προβλήματα που μπορούν να εγερθούν από τον «τρίτο» ή την ασφαλιστική εταιρία και (2) η οικονομική πλευρά, όπως η αμοιβή του «τρίτου» ή τα ασφάλιστρα σε σχέση με ενδεχόμενη ζημιά από τον κίνδυνο. Συνήθως ασφαρίζονται κίνδυνοι που έχουν σοβαρές οικονομικές επιπτώσεις.

#### **3.4.1.6 Αποδοχή/ανάληψη.**

Υποστήριξη του κινδύνου από το κεφάλαιο της ίδιας της εταιρίας. Στην πράξη οι εταιρίες ακολουθούν ένα συνδυασμό των τεσσάρων ενεργειών αυτών.

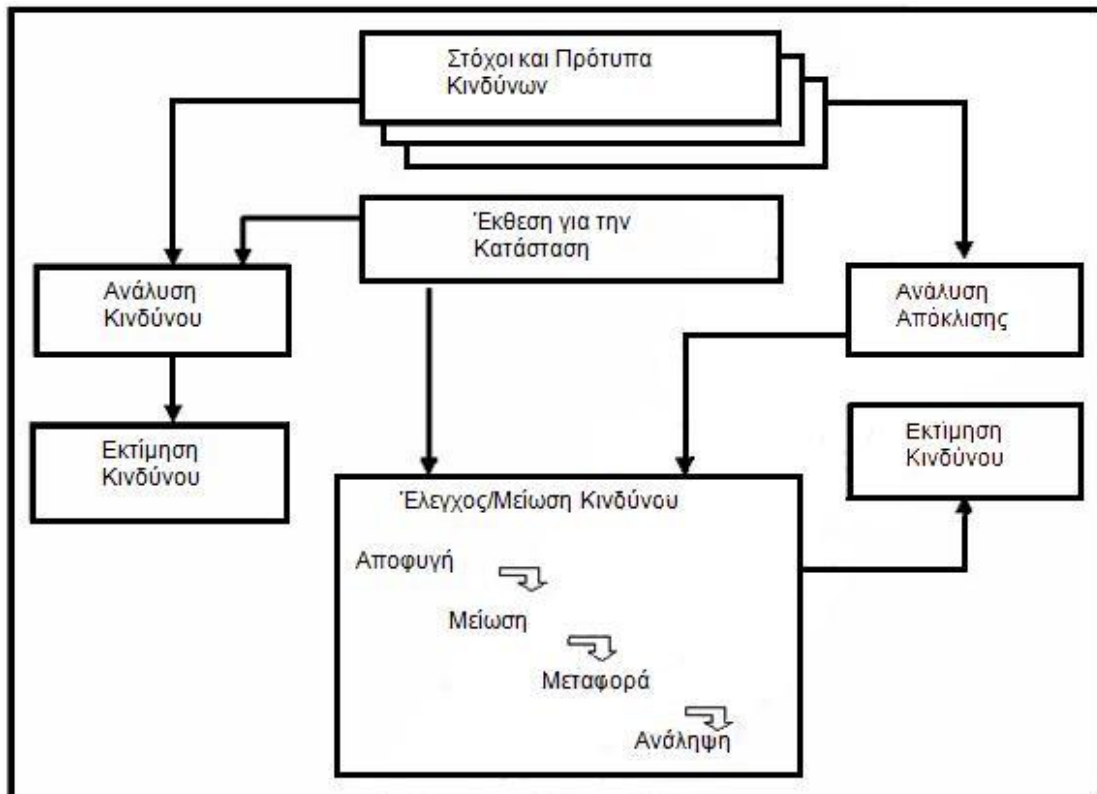
Στον Πίνακα 20 που ακολουθεί δίνονται οι στόχοι των στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου από τους zur Muehlen και Rosemann <sup>41</sup>

Στρατηγική	Περιγραφή
<b>Μείωση</b>	Να μειωθεί η πιθανότητα πραγματοποίησης ενός κινδύνου και/ή της επίπτωσής του εφ' όσον συμβεί. Στοχεύει στην αξιοποίηση ελέγχων που θα μειώσουν την επίπτωση του κινδύνου αλλά δεν θα τις εξαλείψουν
<b>Αποφυγή</b>	Στοχεύει στην εξάλειψη του κινδύνου πριν αυτός πραγματοποιηθεί. Συνήθως η επιχείρηση στρέφεται σε άλλους κινδύνους με μικρότερη επίπτωση ή ευκολότερους στην αντιμετώπιση. Εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι ο ανασχεδιασμός διεργασιών (process redesign) και οι στρατηγικές ανάθεσης έργου (task allocation strategies).
<b>Μεταφορά</b>	Στοχεύει να μεταφέρει σε έναν τρίτο τον κίνδυνο ή τις επιπτώσεις του. Υπάρχουν περιπτώσεις που αυτό αναφέρεται ως συμμετοχή στον κίνδυνο (risk sharing). Εδώ χρησιμοποιείται η μεταφορά εργασιών σε τρίτους και η ασφάλιση.
<b>Αποδοχή/ Ανάληψη</b>	Στοχεύει όταν ο κίνδυνος γίνει πραγματικότητα να τεθεί σε εφαρμογή ένα σχέδιο αντιμετώπισης έκτακτων καταστάσεων όπως είναι το Σχέδιο Επιχειρηματικής Συνέχειας.

**Διάγραμμα 20: Στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου**

**Πηγή: zur Muehlen – Rosemann, Integrating Risks in Business Process Models**

Το Διάγραμμα 21 μας δείχνει τον κύκλο ζωής της διεργασίας διαχείρισης κινδύνου, όπως εφαρμόζεται από τη Deutsche Bank <sup>42</sup> και περιλαμβάνει τις επιλογές για τον χειρισμό των κινδύνων



**Διάγραμμα 21: Κύκλος Διαχείρισης Κινδύνου.**

**Πηγή: Pickett, S., Auditing the Risk Management Process**

### **3.5 Έλεγχος, Παρακολούθηση και Επανεξέταση της Διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνων**

Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου απαιτεί τη συνεχή επανεξέταση και αξιολόγηση όλης της διεργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται ότι οι κίνδυνοι έχουν ταυτοποιηθεί και εκτιμηθεί αποτελεσματικά και ότι έχουν εγκατασταθεί οι κατάλληλοι έλεγχοι και τα κατάλληλα μέσα αντίδρασης. Πρέπει να γίνονται τακτικοί έλεγχοι ως προς τη συμμόρφωση με την πολιτική και τα πρότυπα του οργανισμού, να επανεξετάζεται η αποτελεσματικότητα των προτύπων και να γίνονται συχνές αναθεωρήσεις για την ενσωμάτωση βελτιώσεων. Οι οργανισμοί λειτουργούν σε δυναμικά και διαρκώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Επομένως, οποιοσδήποτε αλλαγές γίνονται στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός ή μέσα στον οργανισμό πρέπει να αναγνωρίζονται, να αναλύονται και να γίνεται η ανάλογη προσαρμογή των διεργασιών και των συστημάτων.

Η παρακολούθηση και η επανεξέταση γίνονται σε δύο επίπεδα. Στο πρώτο τα αποτελέσματα των προηγούμενων σταδίων επανεξετάζονται συνεχώς. Αλλαγές στο

περιβάλλον ή καλύτερες πληροφορίες, μέσα ή πρακτικές που μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματικότητα των προηγούμενων σταδίων πρέπει να ενσωματώνονται. Στο δεύτερο επίπεδο παρακολουθείται η συνολική λειτουργία και απόδοση της διεργασίας. Η διαχείριση κινδύνου απορροφά πόρους και πρέπει να εξασφαλίζεται η καλύτερη σχέση κόστους/αποτελεσματικότητας<sup>43</sup>. Οι διεργασίες παρακολούθησης και επανεξέτασης πρέπει ακόμα να καθορίζουν κατά πόσο τα μέτρα που υιοθετήθηκαν ικανοποιούν τις αρχικές προθέσεις, οι διεργασίες που εφαρμόστηκαν και οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται για την εκτίμηση των κινδύνων είναι οι κατάλληλες και η βελτιωμένη γνώση θα βοηθήσει στη λήψη καλύτερων αποφάσεων και στη κατανόηση των μαθημάτων που εξάγονται για μελλοντικές εκτιμήσεις και διαχειρίσεις - κινδύνων.

Πολλές φορές υπάρχει δισταγμός αναφοράς στη διοίκηση «κακών νέων» ή «άχρηστων νέων»..

Είναι φανερό ότι υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στο όραμα και τους στρατηγικούς προσανατολισμούς μιας εταιρίας και της πολιτικής και στρατηγικής κινδύνων που αναπτύσσονται σύμφωνα με τη στάση της απέναντι στον κίνδυνο και τον βαθμό στον οποίο είναι διατεθειμένη να αναλάβει ή να ανεχθεί κινδύνους

Η έκταση και η οργανωτική διάρθρωση της διεργασίας εξαρτάται ακόμα από παράγοντες, όπως το μέγεθος του οργανισμού, το είδος των κινδύνων που αντιμετωπίζει, τη σοβαρότητα των επιπτώσεων των κινδύνων και, κυρίως, την κουλτούρα κινδύνου που έχει μεταδοθεί στο προσωπικό του οργανισμού από τη διοίκησή του.

### **3.6. Επιχειρησιακά Μοντέλα Διαχείρισης Κινδύνου**

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η πρόταση για την προσέγγιση της Διαχείρισης Κινδύνου σύμφωνα με ένα από τρία επιχειρησιακά μοντέλα (Culp 2001):<sup>44</sup>

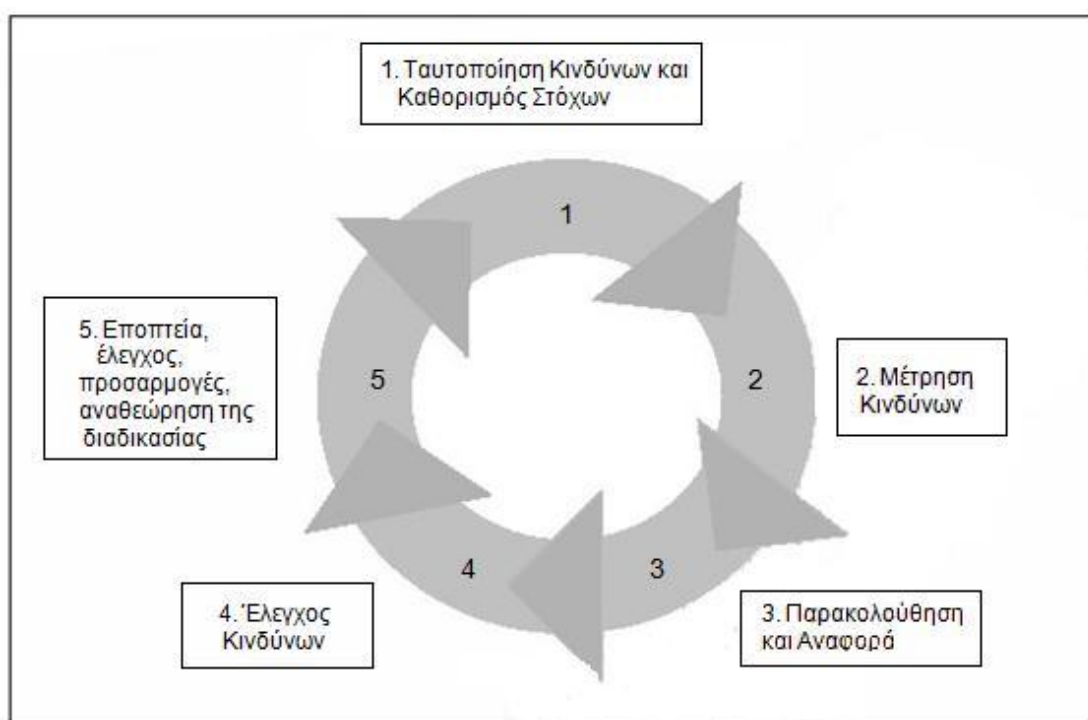
1. Ελεγκτές Κινδύνου: Οι εταιρίες που κατανέμουν πόρους στη διεργασία Διαχείρισης Κινδύνου αποκλειστικά για να αποφύγουν ζημιές μεγαλύτερες από την ανοχή των μετόχων σε κινδύνους.

2. Βελτιωτές Απόδοσης: Οι εταιρίες που χρησιμοποιούν τη διεργασία Διαχείρισης Κινδύνου ως μοχλό για να αυξήσουν την απόδοση άλλων επιχειρηματικών μονάδων, άσχετων με τους κινδύνους και χρησιμοποιούν εργαλεία ελέγχου κινδύνου για να λειτουργήσει η εταιρία τους πιο αποδοτικά.

3. Μετατροπείς Κινδύνου: Οι εταιρίες που τείνουν να δουν τη διεργασία Διαχείρισης

Κινδύνου ως μια επιχειρηματική ευκαιρία.

Η επιλογή του μοντέλου εξαρτάται από την κουλτούρα κινδύνων που έχει διαμορφώσει ο οργανισμός, αν δηλαδή βλέπει τον κίνδυνο ως αναγκαίο κακό ή ως ένα τρόπο να μειωθεί το κόστος ή ως ευκαιρία για νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Άσχετα με το μοντέλο που θα επιλεγεί η διαχείριση κινδύνου πρέπει να αναπτυχθεί παράλληλα με τις διεργασίες Εταιρικής Διακυβέρνησης, Διαχείρισης Πελατών, Διαχείρισης Προϊόντων και Διαχείρισης Γνώσης. Τα επιχειρησιακά μοντέλα που προτείνει ο Culp, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 21, βασίζονται στην πρότασή του για τη Διαχείριση Κινδύνου ως οργανωτικής διεργασίας που περιλαμβάνει πέντε χωριστές δραστηριότητες:



**Διάγραμμα 21: Δραστηριότητες διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνου**

**Πηγή: Christopher L. Culp, The Risk Management Process: Strategy and Tactics, 2001**



### 3.7 Διαχείριση Κινδύνων Επιχείρησης (ERM)

#### 3.7.1 Ορισμός της Διαχείρισης Κινδύνων Επιχείρησης

Συνήθως, τα στάδια της διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνου εφαρμόζονται για κάθε κίνδυνο χωριστά, δηλαδή κάθε κίνδυνος και οι επιπτώσεις του αντιμετωπίζονται χωρίς μια γενικότερη θεώρηση άλλων παραμέτρων και άλλων κινδύνων που παίζουν σημαντικό ρόλο για την επιχείρηση. Αυτή η προσέγγιση αγνοεί τις αλληλεπιδράσεις των διαφόρων κινδύνων και την πιθανότητα η αντιμετώπιση ενός κινδύνου να έχει επιπτώσεις σε κάποιο άλλο λειτουργικό χώρο ή να επηρεάζεται από αυτόν. Είναι απαραίτητο η διοίκηση να είναι βέβαιη ότι όλοι οι κίνδυνοι τους οποίους θεωρεί σημαντικούς για την επιχείρηση έχουν εξεταστεί και ενταχθεί στη διεργασία διαχείρισης κινδύνου

Για τη σωστή διαχείριση κινδύνων έχει ιδιαίτερη σημασία η θεώρηση τους όχι μόνο κατά κατηγορίες και τύπους κινδύνων ή με αναφορά μόνο σε μια συγκεκριμένη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά στο γενικότερο πλαίσιο όλης της επιχείρησης. Οι αλλαγές και οι αβεβαιότητες του σημερινού σύνθετου κόσμου αυξάνονται σε μεγέθη και ρυθμούς και δημιουργούν την ανάγκη εφαρμογής από τις επιχειρήσεις μιας νέας μεθόδου διαχείρισης κινδύνου στην οποία έχουν δοθεί διάφορα ονόματα, όπως Διαχείριση Κινδύνων-για-Όλη-την-Επιχείρηση ΔΚΟΕ (Enterprise-Wide-Risk-Management EWRM), Διαχείριση Κινδύνων για την Επιχείρηση ΔΚΕ (Enterprise Risk Management ERM), Διαχείριση Κινδύνων για Όλη την Εταιρία ΔΚΟΕΤ (Company Wide Risk Management CWRM)» και Διαχείριση Κινδύνων Εταιρίας ΔΚΕΤ (Company Risk Management CRM)<sup>45</sup>.

Η ΕΠΕΟ (COSO) <sup>46</sup> ορίζει τη Διαχείριση Κινδύνων Επιχείρησης ΔΚΕ ως «μία διεργασία που πραγματοποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, τη διοίκηση και όλο το προσωπικό, εφαρμόζεται κατά τον καθορισμό στρατηγικών σε όλο τον οργανισμό, έχει σχεδιαστεί για την ταυτοποίηση ενδεχόμενων γεγονότων τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την υπόσταση του οργανισμού ή μέρους του και τη διαχείριση κινδύνου με τρόπο ώστε να βρίσκονται στη “διάθεση για κινδύνους” του οργανισμού και να παρέχεται λογική βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων του». Οι Abrams, Von Kanel, Muller, Pfitzmann, Ruschka-Taylor <sup>47</sup> δίνουν τον ορισμό: «Διαχείριση Κινδύνων Επιχείρησης είναι η διεργασία κατά τρόπο συστηματικό και κατανοητό του προσδιορισμού των κρίσιμων κινδύνων, της ποσοτικοποίησης των επιπτώσεών τους και της εφαρμογής στρατηγικών για τη

μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης».

Κατά τον DeLoach <sup>48</sup> η Διαχείριση Κινδύνων Επιχείρησης επαναφέρει μια αίσθηση προοπτικής σε ολόκληρη τη διεργασία του μάντζμεντ. Επαναφέρει τη λογική κατά την οποία η διοίκηση κάθε επιχείρησης πρέπει: να γνωρίζει τους σημαντικότερους κινδύνους που αντιμετωπίζει, να έχει ξεκαθαρίσει τις κύριες στρατηγικές πρωτοβουλίες και τις κύριες ενέργειες και να έχει εξασφαλίσει ότι κάθε ομάδα γνωρίζει το ρόλο της για τον έλεγχο των βασικών παραγόντων μέσω της διεργασίας βασικών ελέγχων.

Ο Lam <sup>49</sup> ορίζει την ΔΚΕ ως μια λειτουργία προστιθέμενης αξίας και ειδικότερα «Ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τη διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου, του κινδύνου αγοράς, του οικονομικού κεφαλαίου και της μεταφοράς κινδύνου με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αξίας της εταιρίας». Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου δίνει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στο Διοικητικό Συμβούλιο, στο Ανώτατο Εκτελεστικό Στέλεχος (CEO) και στα άλλα διοικητικά στελέχη σχετικά με τη συστηματική ταυτοποίηση, ανάλυση εκτίμηση και αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων και των ευκαιριών κατά τρόπο σύμφωνο με το μοντέλο της επιχείρησης για τη δημιουργία αξίας.

Μια άλλη διάσταση που δεν πρέπει να παραβλέπεται είναι οι πελάτες. Δεν πρέπει οι διευθυντές να απομακρύνονται από τους πελάτες της επιχείρησης. Αν αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις απομονωθούν από τους πελάτες τους, απομακρύνονται από την πραγματικότητα.

Οι κύριοι λόγοι για την εφαρμογή μιας διεργασίας ΔΚΕ κατά τον DeLoach <sup>50</sup> είναι

1. Οι απαιτήσεις για τη δημιουργία αξίας μεταβάλλονται. Τα επιχειρηματικά μοντέλα αλλάζουν ριζικά με έμφαση (α) σε αξίες από πηγές που δεν ελέγχονται ή δεν μπορούν να ελεγχθούν από την ιδιοκτησία και (β) στη μείωση του κόστους κεφαλαίου. Πηγές αξίας είναι οι πελάτες, οι υπάλληλοι και οι προμηθευτές, καθώς και οι μάρκες, οι καινοτόμες διεργασίες, οι αποκλειστικές πληροφορίες κ.ά. Αυτές οι ακαθόριστες πηγές μπορεί να είναι η μεγαλύτερη πηγή εταιρικής αξίας, μπο ρεί, όμως, να είναι και η μεγαλύτερη πηγή κινδύνων, η διαχείριση των οποίων είναι απολύτως απαραίτητη.

2. Η έννοια του κινδύνου αλλάζει. Ενώ παλιότερα ο κίνδυνος ήταν μια απειλή, κάτι που έπρεπε να αποφευχθεί, σήμερα ο κίνδυνος είναι μέρος της ζωής των επιχειρήσεων. Αν μια επιχείρηση δεν αναλάβει κινδύνους, αν δεν ρισκάρει και

διακινδυνεύσει η μοίρα της είναι ο θάνατος. Ο κίνδυνος σήμερα θεωρείται απαραίτητος για να αποκτήσει μια εταιρία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να βελτιώσει την απόδοση της και να πετύχει τους στρατηγικούς στόχους της.

3. Οι μέθοδοι διαχείρισης κινδύνων εξελίσσονται. Καθώς η σημασία της διαχείρισης κινδύνων αυξάνεται αναπτύσσονται νέες μέθοδοι και νέα εργαλεία για την ταυτοποίηση και την εκτίμηση/υπολογισμό των κινδύνων. Αποτέλεσμα είναι η διαχείριση κινδύνων να γίνεται με ένα πιο ολοκληρωμένο τρόπο.

4. Μεγαλώνει ο ρόλος της διαχείρισης κινδύνων στη στρατηγική των επιχειρήσεων. Οι εταιρίες πρέπει να καινοτομούν και να προσφέρουν προϊόντα, λύσεις και υπηρεσίες που προσφέρουν νέες πηγές αξίας στους πελάτες τους και στις αγορές. Οι καινοτομίες, όμως, φέρνουν νέους κινδύνους τους οποίους οι εταιρίες πρέπει να γνωρίζουν. Η οργάνωση πρέπει να προσαρμόζεται αναλόγως και συνεχώς. Γι' αυτό, η διαχείριση κινδύνων πρέπει να περιλαμβάνεται σε κάθε επιχειρηματικό σχέδιο.

5. Οι απαιτήσεις ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders) αυξάνεται. Η έμφαση στη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης και διαφάνειας στην πληροφόρηση συνεπάγονται μεγαλύτερες ευθύνες για τα Διοικητικά Συμβούλια και το Ανώτατο Μάνατζμεντ. Και αυτό οδηγεί στην ανάγκη για ένα πληρέστερο έλεγχο σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.

### **3.7.1.1 Τύποι επιχειρηματικών κινδύνων**

Σε συνέχεια της διεξοδικής ανάλυσης σχετικά με τους επιχειρηματικούς κινδύνους που έγινε σε προηγούμενη παράγραφο, οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζει μια οντότητα μπορούν να ταξινομηθούν και να ομαδοποιηθούν με διάφορους τρόπους. Ένας χρήσιμος τρόπος είναι ο παρακάτω <sup>51</sup> :

Κίνδυνοι του εξωτερικού περιβάλλοντος – αποτελούν απειλές από ευρύτερους παράγοντες προς την επιχείρηση οι οποίοι περιλαμβάνουν υποκατάστατα προϊόντα, καταστροφικές απώλειες και αλλαγές στις αντιλήψεις και προτιμήσεις των καταναλωτών, στους ανταγωνιστές, στο πολιτικό περιβάλλον, στους νόμους/κανόνες και στην διαθεσιμότητα του κεφαλαίου και της εργασίας.

Κίνδυνοι επιχειρηματικών διαδικασιών και απώλειας περιουσιακών στοιχείων αποτελούν απειλές από αναποτελεσματικές ή μη αποδοτικές διαδικασίες για την απόκτηση, χρηματοδότηση, μετατροπή και μάρκετινγκ των αγαθών και υπηρεσιών και απειλές από την απώλεια των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας περιλαμβάνοντας και την φήμη.

Κίνδυνοι πληροφοριών – αποτελούν απειλές από την ύπαρξη πληροφοριών κακής ποιότητας για την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

### **3.7.1.2 Ορισμός της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων**

Το Ι.Ε.Ε. ορίζει την διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων ως «μια δομημένη, συνεπή και συνεχόμενη διαδικασία σε ολόκληρο τον οργανισμό, για την αναγνώριση, εκτίμηση και λήψη αποφάσεων που αφορούν την αντιμετώπιση και αναφορά των ευκαιριών και των κινδύνων που επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών του»<sup>52</sup>.

Σύμφωνα με το πρότυπο διαχείρισης κινδύνων AS/NZ 4360<sup>53</sup> «η διαχείριση κινδύνων αποτελεί μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία η οποία αποτελείται από διαδοχικά βήματα τα οποία αν ακολουθηθούν επιτρέπουν την συνεχή βελτίωση της λήψης αποφάσεων. Αποτελεί την λογική και συστηματική μέθοδο της αναγνώρισης, ανάλυσης, αξιολόγησης, χειρισμού, παρακολούθησης και επικοινωνίας των κινδύνων που σχετίζονται με οποιαδήποτε δραστηριότητα, λειτουργία ή διαδικασία με ένα τρόπο που επιτρέπει στους οργανισμούς να ελαχιστοποιήσουν τις ζημιές και να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες»

Το πλαίσιο C.O.S.O ERM προσδιορίζει τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων ως «μια διαδικασία η οποία επηρεάζεται από το διοικητικό συμβούλιο, την διεύθυνση και το λοιπό προσωπικό, περιλαμβάνει τον εσωτερικό έλεγχο, και εφαρμόζεται σε όλη την επιχείρηση, σχεδιασμένη ώστε να παρέχει την λογική διαβεβαίωση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών
2. Συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανόνες
3. Αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών

### 3.7.1.3 Ο ρόλος της λειτουργίας της διαχείρισης των κινδύνων

Σύμφωνα με το A.I.R.M.I.C. η λειτουργία της διαχείρισης κινδύνων πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα<sup>54</sup>:

- Τον καθορισμό της πολιτικής και της στρατηγικής για την διαχείριση των κινδύνων.
- Την θεμελιώδη προάσπιση της διαχείρισης κινδύνων σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο.
- Την οικοδόμηση μιας κουλτούρας γνώσης του κινδύνου μέσα στον οργανισμό, περιλαμβάνοντας την κατάλληλη εκπαίδευση.
- Την εγκαθίδρυση εσωτερικών πολιτικών κινδύνων και δομών για τις επιχειρηματικές μονάδες.
- Τον σχεδιασμό και την επισκόπηση των διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων.
- Τον συντονισμό των διαφόρων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων οι οποίες παρέχουν συμβουλευτική σε θέματα διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων μέσα στον οργανισμό.
- Την ανάπτυξη διαδικασιών αντιμετώπισης του κίνδυνου, περιλαμβάνοντας προγράμματα ενδεχόμενων συμβάντων και συνέχειας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Την προετοιμασία αναφορών για τους κινδύνους προς το συμβούλιο και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η διαχείριση κινδύνων προστατεύει και προσθέτει αξία στον οργανισμό και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη υποστηρίζοντας τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού μέσω <sup>55</sup> :

*Της παροχής ενός πλαισίου που επιτρέπει την τέλεση μελλοντικών δραστηριοτήτων με τρόπο συνεπή και ελεγχόμενο.*

1. Της βελτίωσης της λήψης αποφάσεων, του σχεδιασμού και της ιεράρχησης μέσω της περιεκτικής και δομημένης κατανόησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, της μεταβλητότητας και των ευκαιριών – απειλών των έργων.
2. Της συμβολής στην αποδοτικότερη χρήση/επιμερισμό του κεφαλαίου και των πόρων του οργανισμού.

3. Της μείωσης της μεταβλητότητας σε μη σημαντικούς τομείς της επιχείρησης.
4. Της προστασίας και βελτίωσης των περιουσιακών στοιχείων και της εικόνας της επιχείρησης.
5. Της ανάπτυξης και υποστήριξης των ατόμων και της βάσης γνώσεων του οργανισμού.
6. Της βελτίωσης της λειτουργικής αποτελεσματικότητας.

Τα οφέλη της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων είναι σημαντικά και αξιοσημείωτα. Η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων βελτιώνει την ικανότητα των οργανισμών για την <sup>56</sup>:

1. Ευθυγράμμιση του αποδεκτού ποσού κινδύνου και της στρατηγικής. Το αποδεκτό ποσό κινδύνου αποτελεί το βαθμό του κινδύνου σε μια ευρεία βάση που μια επιχειρηματική μονάδα είναι διατεθειμένη να αποδεχτεί για την πραγματοποίηση των σκοπών της. Η διοίκηση λοιπόν αναλογίζεται το πόσο των επιχειρηματικών κινδύνων, αρχικά για την αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών και εν συνεχεία, για τον καθορισμό των επιπέδων περιορισμού του κινδύνου.
2. Ελαχιστοποίηση των επιχειρησιακών εκπλήξεων και ζημιών. Οι επιχειρηματικές μονάδες διαθέτουν βελτιωμένη ικανότητα για την αναγνώριση ενδεχόμενων επικίνδυνων γεγονότων, την εκτίμηση των κινδύνων, την εγκατάσταση αντιμετώπισεων και συνεπώς την μείωση των δυσάρεστων συμβάντων και τους κόστους που αυτά συνεπάγονται.
3. Βελτίωση των αποφάσεων αντιμετώπισης των κινδύνων. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων παρέχει την δυνατότητα για την αναγνώριση και επιλογή μεταξύ των διαφορετικών εναλλακτικών αντιμετώπισεων του κινδύνου – όπως την εξάλειψη, μείωση, μεταβίβαση ή αποδοχή του κινδύνου.
4. Πόροι: Η πλήρης κατανόηση των κινδύνων που αντιμετωπίζει μια επιχειρηματική μονάδα μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματική διεύθυνση και την χρησιμοποίηση του χρόνου της διοίκησης και των επιχειρηματικών πόρων για την διαχείριση των κινδύνων.
5. Αναγνώριση και διαχείριση του συνόλου των κινδύνων της οντότητας. Κάθε

επιχείρηση αντιμετωπίζει μυριάδες κινδύνους που επηρεάζουν τα διαφορετικά μέρη του οργανισμού. Τα οφέλη της διαχείρισης των κινδύνων βελτιστοποιούνται μόνο με την υιοθέτηση μια ευρείας προσέγγισης στους κινδύνους, ενοποιώντας τις διαφορετικές προσεγγίσεις διαχείρισης του κινδύνου μέσα στην εταιρία. Η ενοποίηση επέρχεται με τρεις τρόπους: συγκέντρωση των αναφορών του κινδύνου, ενοποίηση των στρατηγικών μεταβίβασης των κινδύνων και ενοποίηση της διαχείρισης των κινδύνων μέσα στις επιχειρηματικές διαδικασίες της επιχείρησης. Αντί λοιπόν να αποτελεί έναν αμιγώς αμυντικό μηχανισμό, η διαχείριση των κινδύνων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο μεγιστοποίησης των ευκαιριών.

6. Σύνδεση της ανάπτυξης, του κινδύνου και της απόδοσης. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων βελτιώνει την ικανότητα αναγνώρισης και εκτίμησης των κινδύνων και καθορίζει τα αποδεκτά επίπεδα κινδύνου, σε σχέση με την δυνατή ανάπτυξη και επίτευξη των στόχων.

7. Ορθολογική οργάνωση του κεφαλαίου. Η εύρωστη πληροφόρηση σχετικά με την έκθεση στους κινδύνους επιτρέπει στην διοίκηση να εκτιμά περισσότερο αποτελεσματικά τις συνολικές ανάγκες της οργάνωσης και τον επιμερισμό των κεφαλαίων

8. Άδραξη των ευκαιριών. Η διαδικασία αναγνώρισης των κινδύνων διεγείρει την σκέψη και δημιουργεί τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Χρειάζεται λοιπόν να αναπτυχθούν οι κατάλληλες αποκρίσεις τόσο για την άδραξη των ευκαιριών αυτών όσο και για την αντιμετώπιση των εντοπισμένων απειλών της επιχείρησης. Συνοψίζοντας τα βασικότερα οφέλη της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων συνίστανται στην βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης, στην αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης και στις καλύτερες αναφορές των κινδύνων.

### **3.7.2 Πλαίσια Διαχείρισης Κινδύνων Επιχείρησης**

Στα πλαίσια αυτά είναι ιδιαίτερα χρήσιμη η προσεκτική κατηγοριοποίηση των κινδύνων, όπως για παράδειγμα αυτή που προτείνουν οι Kleffner, Lee, και McGannon ειδικά για την περίπτωση ΔΚΕ <sup>57</sup>

Με την εφαρμογή της μεθόδου επιτυγχάνονται τρία βασικά αποτελέσματα:

1. Υποβοηθείται η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
2. Βελτιστοποιείται το κόστος της διαχείρισης κινδύνων και

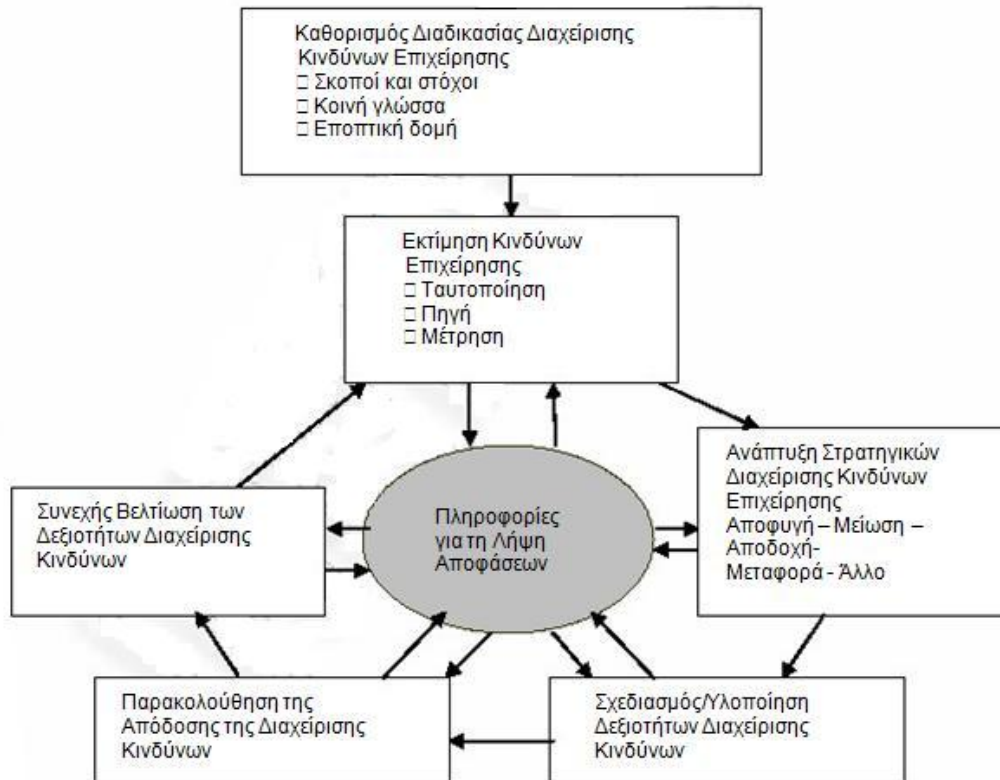
### 3. Βελτιώνεται η απόδοση της εταιρίας.

Βασικές προϋποθέσεις για την ορθή εφαρμογή αυτής της μεθόδου είναι:

- οι διευθυντές που παίρνουν αποφάσεις και επιλέγουν ανάμεσα σε διαφορετικές ενέργειες πρέπει να εξετάζουν το συμφέρον της επιχείρησης ως σύνολο και όχι το συμφέρον του τομέα, της διεύθυνσης ή του τμήματός τους,
- η απόδοση και η αμοιβή των διευθυντών να κρίνεται με βάση τη συνολική απόδοση της επιχείρησης και
- τα εργαλεία και οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται αντανακλούν μια συνολική θεώρηση της εταιρίας.

Οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι μεταξύ τους και πρέπει να συγκρίνονται οι ενδεχόμενες ζημιές και τα πιθανά οφέλη ώστε οι αποφάσεις για την ενδεδειγμένη δράση να λαμβάνονται σε αυτή τη βάση. Με τη χρησιμοποίηση άλλων μεθόδων, η επικέντρωση τεμαχίζεται, ο κίνδυνος θεωρείται πάντα αρνητικός και η διαχείρισή του γίνεται με τρόπο αντιδραστικό. Η ΔΚΕ διαφέρει από εταιρία σε εταιρία καθώς κάθε εταιρία έχει διαφορετική δομή και τις δικές της ιδιαιτερότητες. Διάφοροι διεθνείς οργανισμοί έχουν αναπτύξει πλαίσια για συστήματα εσωτερικών ελέγχων και για τη ΔΚΕ. Ένα τέτοιο πλαίσιο της διεργασίας προτείνει ο James DeLoach<sup>59</sup> και παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 22.





**Διάγραμμα 22: Τα Επτά Βασικά Στάδια ΔΚΕ (ERM)**

**Πηγή: James DeLoach, The new risk imperative – an enterprise-wide approach, 2004**

Η διεργασία περιλαμβάνει τα παρακάτω επτά βασικά στάδια:

1. Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών, στόχων και γενικής εποπτείας
2. Εκτίμηση/υπολογισμός του επιχειρηματικού κινδύνου
3. Ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων
4. Σχεδιασμός και υλοποίηση δεξιοτήτων διαχείρισης κινδύνων
5. Παρακολούθηση της απόδοσης
6. Συνεχής βελτίωση των δεξιοτήτων διαχείρισης κινδύνων και
7. Υποστήριξη της διεργασίας με πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων.

Ένα άλλο παράδειγμα τέτοιου πλαισίου είναι το νέο πλαίσιο ΕΠΕΟ ΔΚΕ (COSO ERM) που διαμόρφωσε το 2004 η ΕΠΕΟ (COSO) το οποίο ακολουθεί τα στάδια των άλλων προτύπων. Επίσης, κατατάσσει τους σκοπούς/στόχους μιας εταιρίας σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Στρατηγικοί σκοποί – υψηλού επιπέδου σκοποί, οι οποίοι εντάσσονται στους σκοπούς της εταιρίας και τους υποστηρίζουν
2. Λειτουργικοί σκοποί – αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων της εταιρίας
3. Σκοποί Αναφοράς – αξιοπιστία των γραμμών επικοινωνίας και
4. Σκοποί Συμμόρφωσης – συμμόρφωση με τους αντίστοιχους νόμους και κανονισμούς.

Η ΕΠΕΟ (COSO) <sup>59</sup> προτείνει οκτώ αλληλεξαρτώμενες συνιστώσες:

#### 1. Εσωτερικό περιβάλλον

- Ανάπτυξη Φιλοσοφίας Διαχείρισης Κινδύνων
- Δημιουργία Κουλτούρας Διαχείρισης Κινδύνων
- Σχεδιασμός Οργανωτικής Δομής Διαχείρισης Κινδύνων

#### 2. Καθορισμός Στόχων

- Καθορισμός, με σαφήνεια, Στρατηγικών Σκοπών και Στρατηγικών
- Καθορισμός Διάθεσης για Κινδύνους για όλη την Επιχείρηση (ως μιας οντότητας)

#### 3. Ταυτοποίηση Γεγονότων

- Ταυτοποίηση Γεγονότων Κινδύνου
- Εξέταση Αλληλεξαρτήσεων Γεγονότων
- Ταυτοποίηση Θεμάτων Μέτρησης που σχετίζονται με τις Μεθοδολογίες και
- Τεχνικές που Χρησιμοποιούνται

#### 4. Εκτίμηση Κινδύνων

- Επιλογή Τεχνικής Εκτίμησης (π.χ. εκτίμηση σημείων, γκάμες πιθανότητας/ζημιάς,σενάρια καλύτερης/χειρότερης περίπτωσης)
- Εκτίμηση της Πιθανότητας/Σοβαρότητας των Γεγονότων Κινδύνου που ενυπάρχουν
- Εκτίμηση της Επίπτωσης Κόστους των Γεγονότων Κινδύνου (οποιοσδήποτε ζημιές ανά μονάδα παραγωγής πολλαπλασιασμένες επί την παραγωγή)
- Εξέταση Δυνατότητας Χαρτογράφησης των Κινδύνων (τοποθέτηση σε γράφημα)

#### 5. Αντίδραση στον Κίνδυνο

- Ταυτοποίηση και Επιλογή Αντίδρασης για Κάθε Κίνδυνο (Αποδοχή κινδύνου, αποφυγή κινδύνου, μεταφορά/μοίρασμα κινδύνου ή μείωση κινδύνου)
- Εξέταση των Επιδράσεων των Αποτελεσμάτων της Αντίδρασης στον Κίνδυνο σε άλλους Κινδύνους
- Προσαρμογή των κινδύνων που έχουν τοποθετηθεί σε γράφημα κατά τη διάρκεια της Εκτίμησης Κινδύνου

#### 6. Δραστηριότητες Ελέγχου

- Μοιρασμένοι Κίνδυνοι
- Μειωμένοι Κίνδυνοι
- Προσαρμογή των κινδύνων που έχουν τοποθετηθεί σε γράφημα

#### 7. Πληροφορίες και Επικοινωνία

- Εξασφάλιση ότι το Σύστημα Πληροφορικής Μπορεί να Μετρήσει και να Αναφέρει Κινδύνους
- Επικοινωνία της Αποτελεσματικότητας και του Κόστους της Διαχείρισης Κινδύνου Επιχείρησης

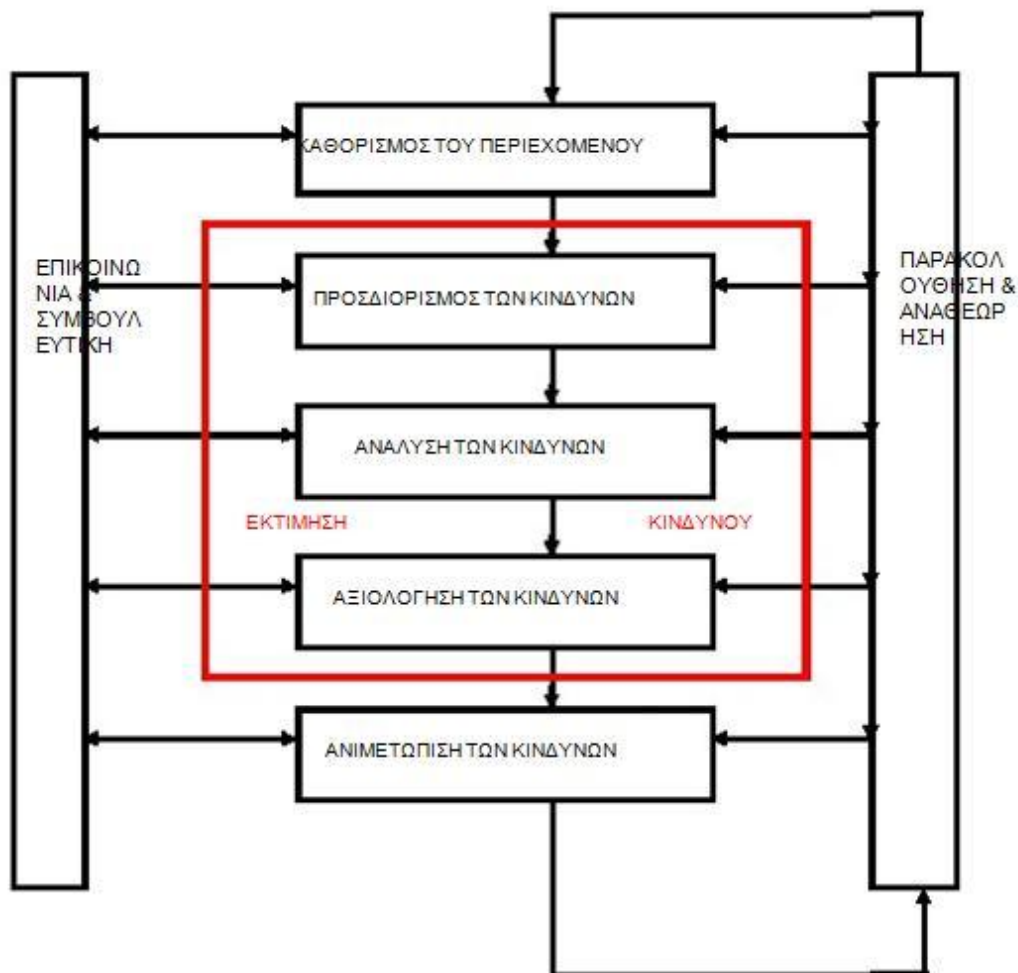
#### 8. Παρακολούθηση

- Εκτέλεση Χωριστών Αξιολογήσεων Κινδύνου
- Επαναξιολόγηση Εκτιμήσεων Κινδύνου

- Εξέταση Περιοχών για την Επέκταση του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνου
- Επιχείρησης βάσει της Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Κινδύνου – Ολοκληρωμένο Πλαίσιο του ΕΠΕΟ (COSO).

### 3 7.3 Η διεργασία διαχείρισης των κινδύνων κατά AS/NZ 4360.

Μια πάρα πολύ καλή βάση κατανόησης της διεργασίας διαχείρισης κινδύνων παρέχουν τα πρότυπα διαχείρισης των κινδύνων. Ένα από τα γενικότερα αποδεκτά πρότυπα διαχείρισης κινδύνων παγκοσμίως αποτελεί το πρότυπο AS/NZ 4360:2004. Η διεργασία διαχείρισης κινδύνων που προτείνει το πρότυπο εικονίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί <sup>60</sup> :



Διάγραμμα 23: Η διεργασία διαχείρισης των κινδύνων σύμφωνα με το πρότυπο διαχείρισης AS/NZ 4360 :2004

Πηγή: Standards Australia & New Zealand.σελ 62

Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων σύμφωνα με το ανωτέρω πρότυπο αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια:

1. Καθορισμός του περιεχομένου. Περιλαμβάνει τον καθορισμό του στρατηγικού και οργανωτικού περιεχομένου, καθώς και του περιεχομένου της διαχείρισης των κινδύνων πάνω στο οποίο αναπτύσσεται το υπόλοιπο της διαδικασίας. Περιλαμβάνει επίσης τα κριτήρια που θα πρέπει να αναπτυχθούν και τον καθορισμό της δομής ανάλυσης.
2. Αναγνώριση των κινδύνων. Περιλαμβάνει την αναγνώριση του τι, γιατί και πώς μπορεί να ανακύψει ως βάση για περαιτέρω ανάλυση.
3. Ανάλυση των κινδύνων. Καθορισμός των υπαρχόντων ελέγχων και ανάλυση των κινδύνων σε όρους συνέχειας και πιθανότητας στο περιεχόμενο των ελέγχων αυτών. Η ανάλυση πρέπει να λαμβάνει υπόψη το εύρος των δυνατών συνεπειών και το πώς είναι δυνατό να προκύψουν οι συνέπειες αυτές.
4. Αξιολόγηση των κινδύνων. Σύγκριση των εκτιμώμενων επιπέδων κινδύνων με προκαθορισμένα κριτήρια. Με τον τρόπο αυτό οι κίνδυνοι μπορούν να ταξινομηθούν για την αναγνώριση των προτεραιοτήτων της διοίκησης.
5. Αντιμετώπιση – χειρισμός των κινδύνων. Αποδοχή και παρακολούθηση των χαμηλής προτεραιότητας κινδύνων. Για τους υπόλοιπους κινδύνους ανάπτυξη και εγκατάσταση συγκεκριμένων σχεδίων της διοίκησης στα οποία περιλαμβάνεται και ο αναλογισμός της χρηματοδότησης.
6. Παρακολούθηση και ανασκόπηση. Περιλαμβάνει την παρακολούθηση και ανασκόπηση της απόδοσης του συστήματος διαχείρισης των κινδύνων και των αλλαγών που ενδέχεται να την επηρεάσουν.
7. Επικοινωνία και συμβουλευτική. Περιλαμβάνει την επικοινωνία και την συμβουλευτική με τα εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη στον βαθμό που είναι ενδεδειγμένος σε κάθε στάδιο της διαδικασίας διαχείρισης των κινδύνων. Αφορά το σύνολο της διεργασίας.

Η διαχείριση των κινδύνων μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλά επίπεδα σε έναν οργανισμό όπως για παράδειγμα σε στρατηγικό επίπεδο και σε επιχειρησιακό επίπεδο. Μπορεί επίσης να εφαρμοστεί σε συγκεκριμένα έργα, να υποβοηθήσει

συγκεκριμένες αποφάσεις ή να διαχειριστεί ειδικά αναγνωρισμένες περιοχές κινδύνου.

### **3.7.3.1 Καθορισμός του περιεχομένου**

Σύμφωνα με το πρότυπο<sup>61</sup>, ο καθορισμός του περιεχομένου περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των ακόλουθων παραμέτρων:

1. *Στρατηγικό περιεχόμενο*. Εστιάζεται στο περιβάλλον λειτουργίας του οργανισμού, καθορίζει τις σχέσεις ανάμεσα στο οργανισμό και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και περικλείει την αναγνώριση των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών. Το περιεχόμενο περιλαμβάνει τα οικονομικά, λειτουργικά, ανταγωνιστικά, πολιτικά, κοινωνικά, πολιτισμικά και νομικά χαρακτηριστικά των λειτουργιών του οργανισμού καθώς και τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο οργανισμός στο συγκεκριμένο πρέπει να προσδιορίσει τα κρίσιμα στοιχεία που μπορούν να υποστηρίξουν ή να μειώσουν την ικανότητα διαχείρισης των κινδύνων που τον απειλούν. Πρέπει να υπάρχει λοιπόν μια στενή σχέση μεταξύ της αποστολής, των στρατηγικών στόχων και των κινδύνων στους οποίους εκτίθεται ο οργανισμός για την επίτευξη τους.

2. *Οργανωτικό περιεχόμενο*. Πριν την πραγματοποίηση της μελέτης για την διαχείριση των κινδύνων είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρξει μια βαθιά κατανόηση του οργανισμού, των ικανοτήτων του, των στόχων και των στρατηγικών που ακολουθούνται. Αυτό είναι σημαντικό διότι:

Η διαχείριση των κινδύνων υλοποιείται σε ένα πλαίσιο ευρύτερων στόχων, σκοπών, και στρατηγικών του οργανισμού. Η αποτυχία επίτευξης των στόχων ή συγκεκριμένων δραστηριοτήτων ή έργων αποτελεί μια κατηγορία κινδύνων που ο οργανισμός θα πρέπει να διαχειριστεί.

Οι οργανωτικές πολιτικές και στόχοι βοηθούν στον προσδιορισμό των κριτηρίων με τα οποία αποφασίζεται εάν ένας κίνδυνος είναι αποδεκτός ή όχι και τη διαμόρφωση της βάσης των επιλογών αντιμετώπισης του.

3. *Περιεχόμενο της διαχείρισης κινδύνων*. Περιλαμβάνει τους στόχους, τους σκοπούς, τις στρατηγικές, το εύρος και τις παραμέτρους της δραστηριότητας στους οποίους εφαρμόζεται η διεργασία διαχείρισης των κινδύνων. Ο προσδιορισμός του εύρους και των ορίων της εφαρμογής της διεργασίας διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- προσδιορισμό του έργου ή της δραστηριότητας και τον καθορισμό των

στόχων και των σκοπών.

- προσδιορισμό της έκτασης του έργου στις διαστάσεις του χρόνου και του τόπου.
- αναγνώριση των οποιονδήποτε αναγκαίων μελετών, καθώς και του εύρους, των σκοπών και των πόρων που απαιτούνται.
- προσδιορισμό της έκτασης και της περιεκτικότητας των υλοποιούμενων δραστηριοτήτων της διαχείρισης των κινδύνων

*4. Ανάπτυξη των κριτηρίων διαχείρισης των κινδύνων.* Οι αποφάσεις που αφορούν την αποδοχή και αντιμετώπιση του κινδύνου μπορεί να βασίζονται σε λειτουργικά, τεχνικά, οικονομικά, νομικά, κοινωνικά, ανθρωπιστικά ή λοιπά κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά συχνά εναπόκεινται στην εσωτερική πολιτική του οργανισμού, τους στόχους, τους σκοπούς και τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών και επηρεάζονται από τις εσωτερικές και εξωτερικές αντιλήψεις του οργανισμού και τις απαιτήσεις των νόμων.

*5. Καθορισμός της δομής.* Ο καθορισμός της δομής περιλαμβάνει τον διαχωρισμό των στοιχείων της δραστηριότητας ή του έργου. Τα στοιχεία αυτά παρέχουν ένα λογικό πλαίσιο για την αναγνώριση και ανάλυση η οποία βοηθάει στην διαβεβαίωση ότι σημαντικοί κίνδυνοι δεν έχουν παραμεληθεί. Η δομή που θα επιλεγεί εξαρτάται από την φύση των κινδύνων και το εύρος του έργου ή της δραστηριότητας.

### **3.7.3.2 Αναγνώριση των κινδύνων**

Η αναγνώριση των κινδύνων αποσκοπεί στον προσδιορισμό της έκθεσης του οργανισμού στην αβεβαιότητα και επομένως πρέπει να προσεγγίζεται με μεθοδικό τρόπο ώστε να διασφαλιστεί ότι όλοι οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι αναγνωρίζονται στο στάδιο αυτό. Ο προσδιορισμός λοιπόν πρέπει να περιλαμβάνει όλους τους κινδύνους ανεξάρτητα από το εάν υπάγονται ή όχι στον έλεγχο της διοίκησης και απαιτεί την βαθύτατη γνώση της οργάνωσης της εταιρίας, της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, του νομικού, πολιτικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος.

Μερικές από τις κυριότερες τεχνικές αναγνώρισης των κινδύνων περιλαμβάνουν <sup>62</sup>:

Καταιγισμό ιδεών (brainstorming).

Ερωτηματολόγια.

Επιχειρηματικές μελέτες οι οποίες εξετάζουν κάθε επιχειρηματική διεργασία

και περιγράφουν τις εσωτερικές διεργασίες και τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις διεργασίες αυτές.

Συγκριτική προτυποποίηση της βιομηχανίας (benchmarking).

Ανάλυση σεναρίων (scenario analysis).

Εργαστήρια εκτίμησης των κινδύνων (risk assessment workshops)

Έρευνες περιστατικών (incident investigation studies).

Μελέτες κινδύνων και λειτουργικότητας H.A.Z.O.P. (hazard and operability study)

### **3.7.3.3 Ανάλυση των κινδύνων**

Η ανάλυση των κινδύνων αποσκοπεί στον διαχωρισμό των δευτερευόντων αποδεκτών κινδύνων από τους κύριους κινδύνους και στην παροχή των δεδομένων που θα βοηθήσουν στην αξιολόγηση και αντιμετώπιση τους. Περιλαμβάνει τον συλλογισμό των πηγών του κινδύνου, των συνεπειών και της πιθανότητας ότι οι συνέπειες αυτές θα επέλθουν. Οι κίνδυνοι αναλύονται με βάση τον συνδυασμό των εκτιμήσεων των συνεπειών και της πιθανότητας, στο πλαίσιο των υφιστάμενων ασφαλιστικών μηχανισμών. Μια προκαταρκτική ανάλυση μπορεί να πραγματοποιηθεί ώστε κίνδυνοι με χαμηλές επιδράσεις να αποκλειστούν από λεπτομερέστερη ανάλυση. Η ανάλυση συνεχίζεται με το προσδιορισμό των υπάρχοντων ασφαλιστικών μηχανισμών ελέγχου. Οι κυριότερες κατηγορίες των μηχανισμών αυτών είναι <sup>63</sup> :

*Ανιχνευτικοί μηχανισμοί (Detective controls):* Οι μηχανισμοί αυτοί σχεδιάζονται για την αναγνώριση συμβάντων με πραγματοποιούμενες ανεπιθύμητες εκροές. Το αποτέλεσμα τους είναι εξ ορισμού μεταγενέστερο του γεγονότος και συνεπώς ενδείκνυνται όταν υφίσταται η πιθανότητα αποδοχής της απώλειας ή ζημίας που έχει επέλθει. Παραδείγματα ανιχνευτικών ασφαλιστικών μηχανισμών περιλαμβάνουν τον έλεγχο αποθεμάτων ή των περιουσιακών στοιχείων (ανιχνεύουν εάν αποθέματα ή περιουσιακά στοιχεία έχουν απομακρυνθεί χωρίς εξουσιοδότηση), συμφωνίες (μπορούν να ανιχνεύσουν μη εξουσιοδοτημένες συναλλαγές) και επισκοπήσεις μετά την εφαρμογή (post implementation reviews), που εντοπίζουν τι πρέπει να μαθευτεί από έργα που πρόκειται να εφαρμοστούν σε μελλοντικές εργασίες.

*Κατευθυντήριοι μηχανισμοί (Directive controls):* Αφορούν μηχανισμούς που αποσκοπούν στην διασφάλιση ότι μια συγκεκριμένη εκροή θα επιτευχθεί. Είναι ιδιαίτερος σημαντικός όταν είναι κρίσιμο ότι ένα ανεπιθύμητο γεγονός θα αποφευχθεί



συνήθως σχετίζονται με την υγιεινή και ασφάλεια ή με την ασφάλιση). Παραδείγματα των εν λόγω ασφαλιστικών μηχανισμών περιλαμβάνουν την απαίτηση ότι προστατευτική ενδυμασία χρησιμοποιείται κατά την εκτέλεση επικίνδυνων καθηκόντων ή ότι το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί με τις κατάλληλες δεξιότητες πριν του επιτραπεί να εργάζεται δίχως επίβλεψη.

*Αποτρεπτικοί ή προληπτικοί μηχανισμοί (preventive controls):* Σχεδιάζονται για τον περιορισμό της δυνατότητας επέλευσης μιας ανεπιθύμητης εκροής. Όσο σημαντικότερο είναι ότι μια ανεπιθύμητη εκροή δεν πρέπει να προκύψει, τόσο σημαντικότερη καθίσταται η εγκατάσταση των κατάλληλων προληπτικών μηχανισμών. Η πλειονότητα των ασφαλιστικών μηχανισμών που εγκαθίστανται από τους οργανισμούς τείνουν να ανήκουν στην κατηγορία αυτή. Παραδείγματα αποτελούν ο διαχωρισμός των καθηκόντων όπου κανένα άτομο δεν έχει την εξουσιοδότηση να δράσει χωρίς την συναίνεση κάποιου άλλου ή τον περιορισμό της δράσης στα αρμόδια άτομα.

*Διορθωτικοί μηχανισμοί (corrective controls):* οι μηχανισμοί της κατηγορίας αυτής σχεδιάζονται για την διόρθωση των ανεπιθύμητων εκροών που έχουν δημιουργηθεί και παρέχουν μια κατεύθυνση των πόρων για την ανάκαμψη από την απώλεια ή την ζημία. Η ασφάλιση μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή διορθωτικών ασφαλιστικών μηχανισμών διότι υποβοηθά την χρηματοοικονομική ανάκαμψη λόγω της επέλευσης ενός κινδύνου

Το μέγεθος λοιπόν των συνεπειών ενός γεγονότος, εάν εμφανιστεί, και η πιθανότητα του γεγονότος και των σχετικών συνεπειών του, αξιολογείται στο πλαίσιο των υπάρχοντων ασφαλιστικών μηχανισμών. Οι συνέπειες και η πιθανότητα συνδυάζονται για την δημιουργία ενός επίπεδου κινδύνου. Για να αποφευχθούν υποκειμενικές κρίσεις οι καλύτερες διαθέσιμες πηγές πληροφοριών και τεχνικές πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση των συνεπειών και της πιθανότητας.

Οι πηγές πληροφοριών μπορούν να περιλαμβάνουν τα εξής:

1. Αρχεία του παρελθόντος.
2. Σχετική εμπειρία.
3. Πρακτικές και εμπειρίες της βιομηχανίας.
4. Σχετική δημοσιευμένη λογοτεχνία.
5. Μάρκετινγκ τεστ και έρευνες αγοράς.
6. Πειράματα και πρωτότυπα.

7. Εφαρμοσμένη μηχανική οικονομικά ή άλλα πρότυπα.
8. Κρίσεις ειδικών και εμπειρογνομόνων.

Οι βασικότερες τεχνικές ανάλυσης περιλαμβάνουν:

1. Συνεντεύξεις με εμπειρογνώμονες του τομέα ενδιαφέροντος.
5. Χρήση δέντρων ελαττωμάτων και δέντρων γεγονότος.
3. Μεμονωμένες αξιολογήσεις με την χρήση ερωτηματολογίων.
4. Χρήση υπολογιστών και λοιπών μοντελοποιήσεων.
2. Χρήση διεπιστημονικών ομάδων εμπειρογνομόνων.

### **Τύποι ανάλυσης <sup>64</sup>:**

Η ανάλυση των κινδύνων μπορεί να διακριθεί στις ακόλουθες κατηγορίες

*Ποιοτική Ανάλυση του κινδύνου* : Η ποιοτική ανάλυση κινδύνου είναι η διαδικασία της αξιολόγησης των συνεπειών και της πιθανότητας που συνδέεται με τα στοιχεία των αναγνωρισμένων κινδύνων. Με την ανάλυση αυτή καθορίζεται η σημασία και διευκολύνεται η ιεράρχηση των στοιχείων του κινδύνου σύμφωνα με τις δυνητικές επιδράσεις που μπορεί αυτά να έχουν πάνω στους στόχους του εγχειρήματος. Παρέχει τον τρόπο καθορισμού της σημασία και κατεύθυνσης της αντίδρασης για την εξουδετέρωση των αρνητικών συνεπειών του κινδύνου. Η πιθανότητα και το μέγεθος της επίδρασης του υπό ανάλυση συμβάντος επιτρέπουν την αξιολόγηση και την ιεράρχησή του.

*Ποσοτική Ανάλυση του κινδύνου*: Η ποσοτική ανάλυση του κινδύνου αποσκοπεί στην ποσοτική αριθμητική ανάλυση της πιθανότητας του κάθε κινδύνου να συμβεί, καθώς και την ανάλυση των συνεπειών του συμβάντος στους στόχους του εγχειρήματος και της επέκτασης αυτών των συνεπειών στο αποτέλεσμα του όλου εγχειρήματος. Τεχνικές προσομοίωσης, (όπως η μέθοδος Monte Carlo), καθώς και τεχνικές λήψης αποφάσεων, χρησιμοποιούνται με σκοπό να:

- ορίσουν τις πιθανότητες επιτυχίας των διαφόρων στόχων ενός εγχειρήματος
- να ποσοτικοποιήσουν τους κινδύνους
- να καθορίσουν το επίπεδο κόστους, το περιθώριο χρόνου και τους επιπλέον πόρους που χρειάζονται για την αντιμετώπιση των πιθανών αυτών κινδύνων,
- να αναγνωρίσουν και να κατατάξουν τους κινδύνους που απαιτούν τη μεγαλύτερη προσοχή ποσοτικοποιώντας το σχετικό τους μερίδιο στο σύνολο των κινδύνων του εγχειρήματος

- να σχεδιαστούν ρεαλιστικοί στόχοι σε σχέση με τους κινδύνους αναφορικά με το κόστος, το χρόνο ή την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος ενός εγχειρήματος.

Η ποσοτική ανάλυση ακολουθεί γενικώς τις ίδιες διαδικασίες με την ποιοτική ανάλυση που περιγράφηκε προηγουμένως.

#### **3.7.3.4 Αξιολόγηση των κινδύνων.**

Σύμφωνα με τους Jones και Preston<sup>65</sup>, η αξιολόγηση του κινδύνου περιλαμβάνει την σύγκριση του επιπέδου κινδύνου που βρέθηκε μέσω της ανάλυσης με τα κριτήρια του κινδύνου που καθορίστηκαν προγενέστερα. Κατά την αξιολόγηση των κινδύνων η ανάλυση των κινδύνων και τα κριτήρια σύγκρισης τους πρέπει να εξετάζονται στην ίδια βάση. Η ποιοτική ανάλυση επομένως περιλαμβάνει την σύγκριση του ποιοτικού επιπέδου κινδύνου με ποιοτικά κριτήρια και η ποσοτική ανάλυση περιλαμβάνει την σύγκριση του αριθμητικού επιπέδου κινδύνου με κριτήρια που μπορούν να εκφραστούν σε συγκεκριμένους αριθμούς όπως η καταστροφικότητα, η συχνότητα ή η νομισματική αξία.

Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης των κινδύνων αποτελεί μια λίστα ιεράρχησης των κινδύνων για περαιτέρω δράση. Πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη οι στόχοι του οργανισμού και ο βαθμός της ευκαιρίας που μπορεί να προκύψει από την ανάληψη του κινδύνου. Οι αποφάσεις πρέπει να εξετάζουν το ευρύτερο περιεχόμενο των κινδύνων και την ανεκτικότητα του κινδύνου που γεννάται για τρίτα μέρη εκτός του οργανισμού, που μπορεί να επωφελείται από αυτόν. Εάν το αποτέλεσμα του κινδύνου εμπίπτει σε χαμηλή ή αποδεκτή κατηγορία μπορεί να γίνει αποδεκτό με ελάχιστη περαιτέρω αντιμετώπιση. Οι χαμηλοί και οι αποδεκτοί κίνδυνοι ωστόσο πρέπει να παρακολουθούνται και περιοδικά να αναθεωρούνται για την διαβεβαίωση ότι παραμένουν αποδεκτοί.

#### **3.7.3.5 Αντιμετώπιση των κινδύνων**

Η αντιμετώπιση των κινδύνων περιλαμβάνει το εύρος των επιλογών για την αντιμετώπιση τους, την εκτίμηση των επιλογών αυτών, την ετοιμασία σχεδίων για την αντιμετώπιση τους και την εφαρμογή τους.

Οποιοδήποτε σύστημα διαχείρισης των κινδύνων πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τα ακόλουθα<sup>66</sup> :

- Αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού.
- Αποτελεσματικούς εσωτερικούς ασφαλιστικούς μηχανισμούς
- Συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς.

*Μερικές από τις επιλογές αντιμετώπισης των κινδύνων περιλαμβάνουν :*

1. Αποφυγή του κινδύνου, αποφασίζοντας τη διακοπή της δραστηριότητας που είναι πιθανό να δημιουργήσει κινδύνους. Η αποφυγή ωστόσο των κινδύνων μπορεί να συμβεί και με μη ενδεδειγμένο τρόπο εξαιτίας της τάσης πολλών ατόμων να αποφεύγουν τους κινδύνους, γεγονός, που μπορεί να αυξήσει την σημαντικότητα άλλων κινδύνων . Η αποστροφή του κινδύνου καταλήγει σε:

- Αποφάσεις για την αποφυγή του κινδύνου ανεξάρτητα από την διαθέσιμη πληροφόρηση και το κόστος που δημιουργήθηκε για τον χειρισμό τους.
- Αποτυχία χειρισμού των κινδύνων.
- Ανάθεση κρίσιμων επιλογών ή αποφάσεων σε άλλα μέρη.
- Αναβολή αποφάσεων τις οποίες ο οργανισμός δεν μπορεί να αποφύγει.
- Λήψη μιας επιλογής διότι αντιπροσωπεύει ενδεχομένως χαμηλότερο κίνδυνο, ανεξαρτήτως των οφελών.

2. Μείωση της πιθανότητας του συμβάντος.

3. Μείωση των συνεπειών.

4. Μεταβίβαση του κινδύνου. Περιλαμβάνει την ανάληψη του κινδύνου ή το μοίρασμα του με κάποιο τρίτο μέρος. Οι μηχανισμοί μεταβίβασης του κινδύνου περιλαμβάνουν ασφαλιστικές συμφωνίες, συμβόλαια, και μορφές εταιρικής οργάνωσης όπως οι συνεταιρισμοί και οι επιχειρηματικές συμμετοχές. Πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι η μεταβίβαση δεν εξαλείφει τον κίνδυνο, διότι εξακολουθεί να ελλοχεύει ο κίνδυνος ότι ο οργανισμός που τον ανέλαβε δεν θα μπορέσει να τον διαχειριστεί αποτελεσματικά.

5. Διατήρηση του κινδύνου. Όλοι οι κίνδυνοι μετά την μείωση ή την μεταβίβαση τους αφήνουν υπολειπόμενους κινδύνους που διατηρούνται από τον οργανισμό. Πρέπει συνεπώς να καταρτιστούν κατάλληλα σχέδια για την διαχείριση των συνεπειών των κινδύνων αυτών, εφόσον βέβαια αυτές εκδηλωθούν, περιλαμβάνοντας και τον καθορισμό των μέσων για την χρηματοδότηση τους. Οι κίνδυνοι επίσης μπορεί να εξακολουθήσουν να υφίστανται εξαιτίας την αποτυχίας αναγνώρισης τους ή της ακατάλληλης διαχείρισης ή μεταβίβασης τους.

Η μείωση των συνεπειών και της πιθανότητας των κινδύνων αναφέρεται και ως έλεγχος του κινδύνου. Ο έλεγχος του κινδύνου περιλαμβάνει το σχετικό όφελος των νέων ασφαλιστικών μηχανισμών σε σχέση με τους υφιστάμενους μηχανισμούς. Ο οργανισμός εν συνεχεία θα πρέπει να εκτιμήσει τις επιλογές αντιμετώπισης των κινδύνων. Η λήψη της καταλληλότερης επιλογής περιλαμβάνει την εξισορρόπηση του κόστους εφαρμογής κάθε επιλογής σε σχέση με το όφελος που προκύπτει από αυτήν. Είναι σαφές ότι επιλογές με μεγάλες μειώσεις του κινδύνου οι οποίες αποκτώνται με σχετικά μικρό κόστος πρέπει να επιλέγονται από τον οργανισμό. Εάν όμως το επίπεδο του κινδύνου είναι υψηλό αλλά σημαντικές ευκαιρίες απορρέουν από την ανάληψη του, τότε η αποδοχή των κινδύνων αυτών θα πρέπει να βασίζεται στην εκτίμηση του κόστους αντιμετώπισης του κινδύνου και του κόστους αποκατάστασης των ενδεχόμενων συνεπειών σε σχέση με το όφελος των ευκαιριών αυτών. Στις περισσότερες ωστόσο περιπτώσεις η καταλληλότερη επιλογή χειρισμού των κινδύνων προκύπτει από τον συνδυασμό διαφορετικών επιλογών.

Μετά την επιλογή της κατάλληλης επιλογής του κινδύνου ακολουθεί η κατάρτιση του σχεδίου αντιμετώπισης. Το σχέδιο αντιμετώπισης πρέπει να περιλαμβάνει τις ευθύνες, το πρόγραμμα και την αναμενόμενη εκροή της αντιμετώπισης του κινδύνου, προϋπολογισμούς, μέτρα απόδοσης και την διεργασία αναθεώρησης. Το σχέδιο αντιμετώπισης πρέπει επίσης να περιλαμβάνει μηχανισμούς για την εκτίμηση της εφαρμογής της επιλογής σε σχέση με τα κριτήρια απόδοσης, εξατομικευμένες ευθύνες και λοιπούς σκοπούς και την παρακολούθηση των κρίσιμων στοιχείων εφαρμογής.

### **3.7.3.6 Παρακολούθηση και αναθεώρηση**

Οι κίνδυνοι, η αποτελεσματικότητα του σχεδίου αντιμετώπισης, οι στρατηγικές και το σύστημα διοίκησης που εφαρμόζεται για τον έλεγχο της εφαρμογής είναι απαραίτητο να παρακολουθούνται για να διασφαλιστεί ότι η αλλαγή των συνθηκών δεν μεταβάλλει τις προτεραιότητες των κινδύνων.

Η συνεχής αναθεώρηση είναι σημαντική για τη διαβεβαίωση ότι τα σχέδια της διοίκησης είναι συναφή με τους σκοπούς της διαχείρισης των κινδύνων. Οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την πιθανότητα και τις συνέπειες της εκροής μπορούν να μεταβληθούν, όπως και οι παράγοντες που επηρεάζουν την καταλληλότητα ή το κόστος των διάφορων επιλογών αντιμετώπισης. Η συχνή λοιπόν επανάληψη του κύκλου διαχείρισης των κινδύνων κρίνεται αναγκαία<sup>67</sup>.

### 3.7.3.7 Επικοινωνία και συμβουλευτική

Η επικοινωνία και συμβουλευτική αποτελούν σημαντικό στοιχείο σε κάθε στάδιο της διεργασίας διαχείρισης των κινδύνων. Είναι σημαντικό λοιπόν να αναπτυχθεί ένα σχέδιο επικοινωνίας μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών που να προσεγγίζει θέματα που σχετίζονται τόσο με τον κίνδυνο όσο και με την διεργασία διαχείρισης του. Η αποτελεσματική εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία είναι σημαντική για την διασφάλιση ότι τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή της διαχείρισης των κινδύνων κατανοούν τη βάση λήψης των αποφάσεων και το λόγο για την ανάληψη συγκεκριμένων δράσεων (Smith, McCloskey)<sup>68</sup>.

Οι αντιλήψεις για τους κινδύνους μπορεί να διαφέρουν εξαιτίας των διαφορετικών υποθέσεων, εννοιών και αναγκών, θεμάτων και ανησυχιών των ενδιαφερόμενων μερών που σχετίζονται με τον κίνδυνο ή τα θέματα υπό συζήτηση.

Επειδή λοιπόν τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να ασκήσουν σημαντική επίδραση στην λήψη αποφάσεων, είναι σημαντικό οι αντιλήψεις που διαμορφώνουν για τον κίνδυνο και τα οφέλη να αναγνωρίζονται και να τεκμηριώνονται.

### 3.7.4 Ηγεσία

Η ηγεσία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την διαμόρφωση των αξιών του οργανισμού, του ηθικού χαρακτήρα του προσωπικού, της κουλτούρας και της οργανωτικής δομής. Οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να βελτιώσουν τα πρότυπα διακυβέρνησης, τις πρακτικές της διαχείρισης κινδύνων και την ευθυγράμμιση της κουλτούρας με την ηγεσία (Caldwell)<sup>69</sup>.

Οι συγγραφείς προτείνουν τους εξής τρόπους με τους οποίους το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να βελτιώσει την ηγεσία και την επίδραση της στην διακυβέρνηση και την διαχείριση των κινδύνων:

- Μέσω του επισήμου καθορισμού των ρόλων
- Μέσω της επικέντρωσης στις δραστηριότητες κλειδιά της διαχείρισης κινδύνων κάθε εταιρικού τμήματος
- Μέσω της ανάπτυξης και εκπαίδευσης των εκτελεστικών στελεχών.

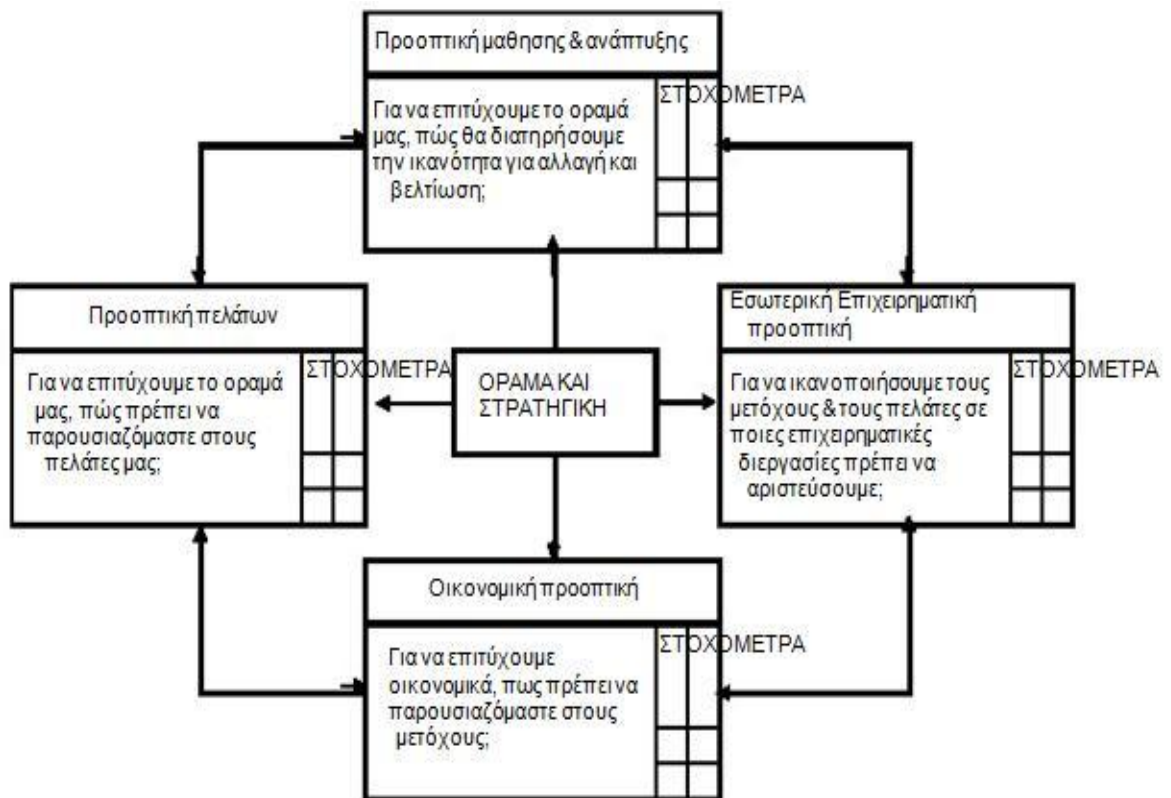
- Μέσω της εξισορρόπησης των ικανοτήτων και της εμπειρίας των εκτελεστικών στελεχών.

### 3.7.5 Η χρήση της εξισορροπημένης καρτέλας

Η εξισορροπημένη καρτέλα (Balanced Scorecard) αποτελεί μια μέθοδο για την αξιολόγηση της απόδοσης σε οργανισμούς που επεκτείνουν την χρήση της πληροφορίας για την λήψη αποφάσεων πέρα από τα όρια που θέτει η παραδοσιακή διοικητική λογιστική. Η έννοια της εξισορροπημένης καρτέλας αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton το 1992 σε μια αντίδραση στην αναποτελεσματική και δυσλειτουργική διαχείριση της γνώσης <sup>70</sup>. Ένας γενικός τύπος εξισορροπημένης καρτέλας μεταφράζει την συνολική αποστολή και στρατηγική του οργανισμού σε συγκεκριμένους, μετρήσιμους δείκτες σε τέσσερις κατηγορίες χαρακτηριστικών <sup>71</sup>:

- Μάθηση και ανάπτυξη για τους υπαλλήλους.
- Εσωτερικές επιχειρηματικές διεργασίες.
- Ικανοποίηση των πελατών.
- Οικονομική απόδοση.

Τα τέσσερα αυτά χαρακτηριστικά ενοποιούνται μεταξύ τους για την επίτευξη του οράματος και της στρατηγικής του οργανισμού. Οι στόχοι της μάθησης και της ανάπτυξης αποσκοπούν στην βελτίωση των ικανοτήτων και της ευσυνειδησίας των εργαζομένων ώστε οι εσωτερικές επιχειρηματικές διεργασίες να είναι συνεπείς με τους επιθυμητούς στόχους. Η καλύτερη απόδοση των εσωτερικών επιχειρηματικών διεργασιών πρέπει να οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών, η οποία εν συνεχεία οδηγεί σε βελτιωμένη οικονομική απόδοση. Η βελτιωμένη οικονομική απόδοση οδηγεί τελικά στην επίτευξη των στόχων και των αντικειμενικών σκοπών της οντότητας.



**Διάγραμμα 24:** Ένα γενικό πλαίσιο της εξισορροπημένης καρτέλας,

**Πηγή:** Beasley M, Chen A, Nunez K, Wright L .σελ 87

Η ισορροπημένη καρτέλα λοιπόν παρέχει ένα ολοκληρωμένο περιεκτικό εργαλείο μέτρησης της απόδοσης που απεικονίζει τα κρίσιμα μέτρα για την επιτυχία της στρατηγικής της επιχείρησης. Στην ουσία, "ισορροπεί" τους οικονομικούς και μη στόχους με έναν ολοκληρωμένο τρόπο, αυξάνοντας τελικά την πιθανότητα ότι οι συνολικοί στρατηγικοί στόχοι επιτυγχάνονται. Οι ισορροπημένες καρτέλες σχεδιάζονται για την σύλληψη μιας ολικής προσέγγισης της επιχείρησης σε πολλαπλές προοπτικές συγκεντρώνοντας πληροφορίες σχετικά με την απόδοση για τη διασφάλιση ότι τα άτομα εφαρμόζουν αντιμετώπισεις συνεπείς με τη συνολική στρατηγική αποστολή.

Η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων και οι ισορροπημένες καρτέλες μοιράζονται πολλά στοιχεία. Συνεπώς οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν την εξισορροπημένη καρτέλα για να μοχλεύσουν την υπάρχουσα δομή να επωφεληθεί των πλεονεκτημάτων που παρέχει η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Μερικά από τα κοινά στοιχεία E.R.M. - ισορροπημένων καρτελών είναι τα ακόλουθα<sup>72</sup>:



*Εστίαση στην στρατηγική.* Τόσο η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων όσο και οι ισορροπημένες καρτέλες συνδέονται με την στρατηγική με σκοπό την αύξηση της πιθανότητας ότι η συνολική στρατηγική της επιχείρησης τελικά θα επιτευχθεί.

*Ολιστική προοπτική.* Η στρατηγική προσεγγίζεται σε ευρύ επιχειρηματικό επίπεδο με την εξέταση της μέτρησης της απόδοσης και των κινδύνων αντίστοιχα, σε ολιστική βάση σε ολόκληρη την επιχείρηση.

*Έμφαση στις αλληλεξαρτήσεις.* Υπογραμμίζουν μια ολοκληρωμένη στρατηγική προσέγγιση.

*Έμφαση από επάνω προς τα κάτω.* Για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, πρέπει να κατευθύνονται από την κορυφή της οργάνωσης. Χωρίς έναν αποτελεσματικό "τόνο από την κορυφή," μπορούν να αποτύχουν.

*Επιθυμία για τη συνέπεια.* Και οι δύο προσεγγίσεις ακολουθούν μια ισορροπημένη και συνεπή προσέγγιση στις πολλαπλές διαστάσεις της επιχείρησης που ρυθμίζονται από πολυάριθμα άτομα με διαφορετικές ευθύνες και εμπειρία.

*Εστίαση στις υπευθυνότητες.* Και οι δύο εστιάζουν στη μεμονωμένη υπευθυνότητα.

*Συνεχής φύση.* Αποτελούν συνεχείς διεργασίες. Οι ισορροπημένες καρτέλες επιδιώκουν την συνεχή βελτίωση, ενώ η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων αξιολογεί συνεχώς και παρακολουθεί τους νέους κινδύνους.

Αναφορικά με το ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών στη στρατηγική διοίκηση και ειδικότερα στην χρήση της ισορροπημένης καρτέλας αποτελέσματα έρευνας κατέληξαν στα ακόλουθα συμπεράσματα <sup>73</sup>:

Η υιοθέτηση της ισορροπημένης καρτέλας έχει θετική επίδραση στο να καταστήσει ικανούς τους εσωτερικούς ελεγκτές να συμμετέχουν στην στρατηγική διοίκηση.

Η υψηλή συνειδητοποίηση των ισορροπημένων καρτελών σε συνδυασμό με την υψηλή γνώση και την χρήση μοντέλων ελέγχου οδηγεί σε μια περισσότερο επιτυχημένη και αποτελεσματική εφαρμογή των τεχνικών της αυτοαξιολόγησης.

Η ισορροπημένη καρτέλα επιτρέπει στην διοίκηση να θέσει και να παρακολουθήσει στόχους και σκοπούς που περιλαμβάνουν ποιοτικά και ποσοτικά, χρηματοοικονομικά

και μη συστήματα.

Η έρευνα επίσης έδειξε ότι :

- Η ισορροπημένη καρτέλα μπορεί να παρέχει το θεμέλιο για τις καρτέλας.
- Η ισορροπημένη καρτέλα θεωρείται θετική και αποτελεσματική τόσο για τους ελεγκτές όσο και τους οργανισμούς.
- Η ισορροπημένη καρτέλα ενοποιεί την εργασία του εσωτερικού ελέγχου με την εστίαση του οργανισμού στην στρατηγική μέσω της σύνδεσης των στόχων και των κριτηρίων μέτρησης του εσωτερικού ελέγχου με τα στοιχεία της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Η ανάπτυξη τέλος μιας ισορροπημένης καρτέλας απαιτεί τη δημιουργία μια στρατηγικής πέντε βημάτων <sup>74</sup>:

1. Προσδιορισμό των σαφώς καθορισμένων οδηγιών αξίας για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.
2. Προσδιορισμό των ενεργειών που απαιτούνται για την υποστήριξη των οδηγιών αξίας.
3. Επισκόπηση των κατηγοριών και των βημάτων ενεργειών με τα κυριότερα ενδιαφερόμενα μέρη.
4. Εφαρμογή μιας διεργασίας για την μέτρηση του τι έχει επιτευχθεί.
5. Καθιέρωση ενός συστήματος αναφορών των αποτελεσμάτων στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Κατά τους DeMartini και Jollister <sup>75</sup> «Μια πετυχημένη λειτουργία ΔΚΕ θα βοηθήσει τη διοίκηση στη λήψη αποφάσεων σχετικά με κινδύνους και κεφάλαια, όπως ασφάλιση, διαχείριση ενεργητικού, οριοθέτηση και παρακολούθηση κινδύνων, κατανομή κεφαλαίων και καθορισμό τιμών. Κύριος στόχος της ΔΚΕ είναι να φέρει περισσότερη συνέπεια, ακρίβεια και ποσοτική πειθαρχία στη μέτρηση και τη διαχείριση των κινδύνων».

Οι Petit, Latimore και Rourquery <sup>76</sup> συνιστούν τις ακόλουθες τρεις στρατηγικές για τη σωστή εφαρμογή ΔΚΕ και για τη μεγαλύτερη δυνατή προσθήκη αξίας σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον κινδύνων:

1. Μέτρηση της συμπεριφοράς των κινδύνων για να ενεργοποίηση μιας κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων.

2. Βελτίωση της ποιότητας και της διαθεσιμότητας των δεδομένων
3. Διαχείριση των κινδύνων για όλη την εταιρία.

### **3.8 Διαχείριση Κινδύνου και Εσωτερικός Έλεγχος**

Δεν είναι δυνατή η ύπαρξη αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνου χωρίς επαρκείς και αποδοτικούς ελέγχους. Παλιότερα το σύστημα ελέγχων στηριζόταν σε εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι στη συνέχεια αποτέλεσαν τον Εσωτερικό Έλεγχο ως χωριστή επιχειρησιακή λειτουργία. Οι ελεγκτές έλεγχαν θέματα ποιότητας κυρίως όταν σχεδιάζονταν και εφαρμόζονταν νέες διεργασίες. Οι έλεγχοι γινόντουσαν εκ των υστέρων και, γι' αυτό, είχαν μόνο διορθωτική αξία.

Η Επιτροπή ΕΠΕΟ (COSO) <sup>77</sup> όρισε τον Εσωτερικό Έλεγχο ως μια διεργασία, σχεδιασμένη για να παρέχει λογική εξασφάλιση σχετικά με την επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών ενός οργανισμού στις παρακάτω κατηγορίες:

- 1)Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών
- 2)Αξιοπιστία των εκθέσεων και αναφορών
- 3)Συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς

Όπως είναι φυσικό για την ικανοποίηση των παραπάνω στόχων, αναπτύχθηκαν πρότυπα και οδηγίες για συστήματα ελέγχων, μερικά από τα οποία είναι τα εξής:

- ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΒΑΣΙΛΕΙΑΣ
- ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΕΠΕΟ (COSO)
- ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ KONTRAG
- ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΕΤΠ (COBIT)
- ΝΟΜΟΣ SARBANES-OXLEY (SOX)
- ΟΔΗΓΙΑ TURNBULL (TURNBULL GUIDANCE)

### 3.9 Αρχές Διαχείρισης Κινδύνων

Ο Wilford <sup>78</sup> προτείνει τις παρακάτω 12 βασικές αρχές που πρέπει να εφαρμόζουν οι οργανισμοί για τη διαχείριση κινδύνου στο σημερινό περιβάλλον:

1. Κίνδυνος είναι η αβεβαιότητα για μελλοντικά αποτελέσματα. Ανάλυση κινδύνου σημαίνει και διαχείριση κινδύνου. Δεν πρέπει να φοβόμαστε, αλλά να σεβόμαστε τους κινδύνους.
2. Οι έξι σίγμα (σ) για τη συστηματική νοητική πειθαρχία ενός οργανισμού: Στρατηγική (Strategy), Δομή/διάρθρωση (Structure), Σύστημα (System), Συστήματα (Systems), Ασφάλεια (Safety), Ταχύτητα (Speed),
3. Ξεκάθαρη δομή/διάρθρωση και η ανάθεση ευθύνης είναι απαραίτητες προϋποθέσεις. Να εξασφαλίζουμε ότι υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στα κέρδη και τις ζημιές. Να γίνεται «έξυπνη» ανάλυση κινδύνου,
4. Ύπαρξη αυστηρών μέτρων σε περιπτώσεις μη συμμόρφωσης και παραβάσεων,
5. Η Διαχείριση Κινδύνων βασίζεται στην πληρότητα, στην ακεραιότητα και στη σχέση των δεδομένων, των συστημάτων και των πληροφοριών,
6. Η Διαχείριση Κινδύνων είναι μια επίμονη διεργασία και όχι ένα απλό πρόγραμμα,
7. Η Διαχείριση Κινδύνων είναι εν μέρει τέχνη και εν μέρει επιστήμη,
8. Τα μοντέλα έχουν περιορισμένες δυνατότητες,
9. Σύνθετοι οργανισμοί, αναδιαρθρώσεις και έργα μπορούν να προσθέσουν κινδύνους,
10. Ένας χρηματοοικονομικός οργανισμός είναι «οργανισμός εκμάθησης και γνώσης»,
11. Υπεύθυνοι έλεγχοι/συμμόρφωση/κουλτούρα κινδύνων είναι τόσο σημαντικοί όσο και η πιο εκλεπτυσμένη ποσοτικοποίηση,
12. Το ανθρώπινο στοιχείο είναι ο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας.

Ο Christopher Culp <sup>79</sup> προσθέτει την αρχή ότι «η Διαχείριση Κινδύνου πρέπει να αξιολογεί τους κινδύνους όχι μόνο από τα οφέλη που θα προκύψουν από την

εξάλειψή τους, αλλά και με το κόστος για την εξάλειψη».

### **3.10 Εκτίμηση του κινδύνου κατά την Αλλαγή (Risk Assessment)**

Κάθε οντότητα αντιμετωπίζει ποικίλους κινδύνους που προέρχονται από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές οι οποίοι πρέπει να εκτιμηθούν. Βασική προϋπόθεση στην αξιολόγηση του κινδύνου αποτελεί η καθιέρωση στόχων, που συνδέονται σε διαφορετικά επίπεδα της οντότητας και είναι εσωτερικά συνεπής. Η αξιολόγηση του κινδύνου είναι ο προσδιορισμός και η ανάλυση των κινδύνων που σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων, σχηματίζοντας μια βάση τον τρόπο διαχείρισης τους. Επειδή λοιπόν οι οικονομικές, βιομηχανικές, ρυθμιστικές και επιχειρηματικές συνθήκες θα συνεχίσουν να αλλάζουν, χρειάζονται οι κατάλληλοι μηχανισμοί για την αναγνώριση και το χειρισμό των κινδύνων που σχετίζονται με την αλλαγή (Pidgeon)<sup>80</sup>.

Σύμφωνα με τους Blonchard και Dionne<sup>81</sup>, οι κυριότεροι κίνδυνοι που σχετίζονται με την αλλαγή είναι:

Αλλαγές στο λειτουργικό (επιχειρησιακό) περιβάλλον - Ένα αλλαγμένο ρυθμιστικό ή οικονομικό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες ανταγωνιστικές πιέσεις και σημαντικά διαφορετικούς κινδύνους.

Νέο προσωπικό - Ανώτερα στελέχη νέα σε μια οντότητα πιθανώς να μη μπορούν να κατανοήσουν την κουλτούρα του οργανισμού ή μπορεί να εστιάζονται απλώς στους στόχους απόδοσης και όχι στον εσωτερικό έλεγχο.

Νέα ή βελτιωμένα συστήματα πληροφοριών - Σημαντικές ή ραγδαίες αλλαγές στα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να αλλάξουν τους κινδύνους που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο.

Ταχεία ανάπτυξη – Όταν οι λειτουργίες επεκτείνονται σημαντικά και γρήγορα τα υπάρχοντα συστήματα μπορεί να πιεστούν σε τέτοιο βαθμό ώστε οι ασφαλιστικοί μηχανισμοί μπορεί να καταρρεύσουν.

Νέα τεχνολογία – Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία ή τα πληροφοριακά συστήματα μπορεί να αλλάξει τον κίνδυνο που σχετίζεται με τον εσωτερικό έλεγχο.

Νέες γραμμές προϊόντων ή δραστηριότητες - Η είσοδος της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες ή προϊόντα που είναι άγνωστα για την επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει νέους κινδύνους για τον οργανισμό.

Η εταιρική αναδιάρθρωση - Οι αναδιρθρώσεις μπορεί να συνοδεύονται από μειώσεις του προσωπικού, να επιφέρουν αλλαγές στην επίβλεψη και τον διαχωρισμό των καθηκόντων και να μεταβάλουν τους κινδύνους που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο.

Ξένες επιχειρήσεις - Η επέκταση σε ξένες αγορές ή η απόκτηση ξένων επιχειρήσεων εγκυμονεί νέους και μοναδικούς κινδύνους που η διοίκηση πρέπει να διερευνήσει.

Εφόσον έχουμε αναλύσει και δει τους παράγοντες που υπάρχουν στη διαχείριση κινδύνων, τους τρόπους αντιμετώπισης αυτών και ετοιμότητας, καθώς και τα υπάρχοντα πρότυπα και πλαίσια αξιολόγησης, μπορούμε να προβούμε σε μία ανάλυση περιπτώσεων, αναφορικά με τη βιβλιογραφία που έχουμε παραθέσει έως τώρα. Θα επιλέξουμε το κλάδο της ναυτιλίας ως μιας αγοράς με υψηλά ρίσκα τόσο στο χρηματοοικονομικό τομέα, όσο και στον επιχειρησιακό.

### **3.11 Συμπεράσματα Διαχείρισης Ρίσκων**

Μέχρι τώρα έχουμε εξετάσει τον κίνδυνο και τη διαχειρισή του. Ο προσδιορισμός και ο υπολογισμός του κινδύνου είναι το πιο σημαντικό πρώτο βήμα στην ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών για τη διαχείριση της κρίσης. Όταν συνδυάζουμε την ανάλυση του κινδύνου και του αντικτύπου σχηματίζεται ένα χρήσιμο εργαλείο, το οποίο βοηθά στη προετοιμασία της διαχείρισης της κρίσης.

Οι προσεγγίσεις του υπολογισμού του κινδύνου, μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για τη διαμόρφωση της ασφάλειας του οργανισμού και των προσεγγίσεων διαχείρισης των καθηκόντων. Αυτό σημαίνει την αλλαγή από τη χρήση του σχετικά στατικού προσδιορισμού του κινδύνου (πρίν τη κρίση), στη χρήση της προσέγγισης για την προετοιμασία (πρίν τη κρίση), τον χειρισμό (κατά τη διάρκεια της κρίσης) και την ανάκαμψη (μετά τη κρίση) μιας κρίσιμης κατάστασης. Αυτές οι προσεγγίσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν

σε όλα τα στάδια της διαχείρισης των κρίσεων, λόγω του ότι η μεθοδολογία προσδίδει τη δυνατότητα για τη δημιουργία ελεγκτικών μηχανισμών, οι οποίοι μπορούν εύκολα και γρήγορα να χρησιμοποιηθούν και οι οποίοι τροποποιούνται ανάλογα με τις μοναδικές ανάγκες κάθε οργανισμού.

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

Η έμφαση στη διαχείριση του κινδύνου σημαίνει ότι θα ακολουθηθεί από τον οργανισμό μια προσέγγιση ισότιμα μοιρασμένη ανάμεσα στη εξάλειψη της κρίσης, τον περιορισμό και τη διαχείριση του γεγονότος (διαχείριση της έναρξης και των επιπτώσεων και διαχείριση της ανάκαμψης), με αποτέλεσμα τον περιορισμό του κόστους της έναρξης και των ζημιών των επιπτώσεων. Έτσι θα είναι εφικτό να επενδυθούν πιο αποδοτικά οι πόροι της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης, όταν τα κονδύλια είναι περιορισμένα.

Οι υπολογισμοί του κινδύνου μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συγκεκριμένους σχεδιασμούς πριν από το γεγονός, όπως επίσης και στη διαχείριση της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης. Με τη διαχείριση του κινδύνου, εγκαθιδρύεται ένα πλήρες μέσο για την εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών ως προς τη διαχείριση της κρίσης, όταν αυτή διεξάγεται σε χαώδη και επικίνδυνα περιβάλλοντα.

## ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

### 3. ΔΙΑΧΕΡΙΣΗ ΡΙΣΚΩΝ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΙΣΗΣ

1. Institute of Risk Management (IRM), 2007, Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), ALARM (National Forum for Risk Management in the Public Sector), A Risk Management Standard, pp.3
2. The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, 2007, AS/NZS 4360:2004, pp.4
3. Institute of Risk Management (IRM), 2007, Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), ALARM (National Forum for Risk Management in the Public Sector), A Risk Management Standard, pp. 5
4. Mainelli M., 2002, Industrial Strengths: operational risks and banks, Balance Sheet, Vol.: 10, Iss.: 3, p. 28
5. The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, 2007, AS/NZS 4360:2004, pp.4,5
6. Mundi, C., 2001, Enterprise Risk: Who knows my business better than me?, Balance Sheet, Vol.: 9, Iss.:2, pp. 14
7. ΕΛΟΤ EN ISO 9000, (2001), «ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ», Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας – Θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο , σελ. 12
8. Hoffman, D., 2002, Managing Operational Risk, New York, John Wiley & Sons, pp.71,72
9. Ely, N., Shmuel,E., 2006, Risk: a neglected component of strategy formulation, Journal of Managerial Psychology, Vol.: 18, Iss.: 7, pp. 701
10. Institute of Risk Management (IRM), 2007, Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), ALARM (National Forum for Risk Management in the Public Sector), A Risk Management Standard, pp.3
11. Bamber, L., Principles of the management of risk, 2003, Ridley, J., Channing, J., Safety at Work, London, Elsevier Ltd, pp. 188-190
12. Channing, J., An Introduction to Risk Management, 2003, Ridley, J., Channing, J., Safety at Work, London, Elsevier Ltd, pp. 177-181
13. Malz A., 2003, Liquidity Risk: Current Research and Practice, RiskMetrics Journal, pp.18
14. Landskroner Y., Paroush J., 2008, Liquidity Risk and Competition in Banking, paper, Stern School of Business, pp.9-12
15. Frigo, M., Anderson, R., 2011, Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance, Journal of Corporate Accounting & Finance, Vol.:22, Iss.:3, pp.82-84
16. Horwood Ian, Risk management Guidance Notes, CIPFA-IPF, pp. 5
17. Simister T., 2000, Risk Management: the need to set standards, Balance Sheet, Vol.:8, Iss.: 4, pp. 10
18. Guideline- ISM Risk Management, 2010, Germanischer Lloyd, pp. 2-5
19. The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, 2007, AS/NZS 4360:2004, pp.5
20. Egbuji, A., 1999, Risk Management of Organizational Records, Records Management Journal, Vol.:9., Iss.:2, pp. 4,5



21. The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, 2007, AS/NZS 4360:2004, pp.7-11
22. The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, 2007, AS/NZS 4360:2004, pp.11-18
23. Rajput, V., 2004, Operational Risk Management, Enterprise Architect Fall, pp.7
24. Tchankova, L., 2002, Risk Identification – basic stage in risk management, Environmental Management and Health, Vol.: 13, Iss.: 3, pp.: 291
25. The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, 2007, AS/NZS 4360:2004, pp.13-18
26. Bamber, L., Risk Management: Techniques and Practices, 2003, Ridley, J., Channing, J., Safety at Work, London, Elsevier Ltd, pp. 229-231
27. Bamber, L., Risk Management: Techniques and Practices, 2003, Ridley, J., Channing, J., Safety at Work, London, Elsevier Ltd, pp. 232-236
28. Institute of Risk Management (IRM), 2007, Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), ALARM (National Forum for Risk Management in the Public Sector), A Risk Management Standard, pp.7,8
29. Frigo, M., Anderson, R., 2011, Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance, Journal of Corporate Accounting & Finance, Vol.:22, Iss.:3, pp.85
30. Bamber, L., Principles of the management of risk, 2003, Ridley, J., Channing, J., Safety at Work, London, Elsevier Ltd, pp. 195-197
31. Bamber, L., Principles of the management of risk, 2003, Ridley, J., Channing, J., Safety at Work, London, Elsevier Ltd, pp. 197-198
32. Hoffman, D., 2002, Managing Operational Risk, New York, John Wiley & Sons, pp.70,71
33. Yongchen, L., Wen, Y., 2010, Risk-Oriented Internal Audit in the ERM Framework, 3<sup>rd</sup> International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, icii, vol.:3, pp.413-414
34. Yongchen, L., Wen, Y., 2010, Risk-Oriented Internal Audit in the ERM Framework, 3<sup>rd</sup> International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, icii, vol.:3, pp.413-415
35. Yongchen, L., Wen, Y., 2010, Risk-Oriented Internal Audit in the ERM Framework, 3<sup>rd</sup> International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, icii, vol.:3, pp.414-415
36. The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, 2007, AS/NZS 4360:2004, pp.13-18
37. Wilford, S., Risk Measurement versus Risk Management, Haslett, W., 2010, Risk Management: Foundations for a changing Financial World, New Jersey, John Wiley & Sons, pp.153-159
38. Foley, N., Moss, H., 2010, A risk-metric Framework for Enterprise Risk Management, IBM Journal of Research and Development, Vol.:54, Iss.:3, pp. 1-4
39. Foley, N., Moss, H., 2010, A risk-metric Framework for Enterprise Risk Management, IBM Journal of Research and Development, Vol.:54, Iss.:3, pp. 5
40. Solomon J., Solomon A., Norton, D., Joseph, N., 2000, A conceptual Framework for Corporate Risk Disclosure Emerging from the Agenda for

Corporate Governance Reform, The British Accounting Review, Vol.:32, Iss.:4, pp.447-448

41. zur Muehlen M., Rosemann M., 2005, Integrating Risks in Business Process Models, 16th Australasian Conference on Information Systems, Sydney, pp. 5
42. Pickett, S., 2005, Auditing the Risk Management Process, John Wiley & Sons, pp.10-20
43. Abrams, C., Von Kanel, J., Muller, S., Pfitzmann, B., Ruschka-Taylor, S., 2007, Optimized Enterprise Risk Management, IBM Systems Journal, Vol.:46, Iss.:2, pp.219-225
44. Culp C., 2001, The Risk Management Process: Strategy and Tactics, Wiley and Sons, pp.140-146
45. Abrams, C., Von Kanel, J., Muller, S., Pfitzmann, B., Ruschka-Taylor, S., 2007, Optimized Enterprise Risk Management, IBM Systems Journal, Vol.:46, Iss.:2, pp.225-229
46. COSO, ERM, Enterprise Risk Management – Integrated framework, pp.2
47. Abrams, C., Von Kanel, J., Muller, S., Pfitzmann, B., Ruschka-Taylor, S., 2007, Optimized Enterprise Risk Management, IBM Systems Journal, Vol.:46, Iss.:2, pp.220
48. DeLoach J., 2004, The new risk imperative – an enterprise-wide approach, Handbook of Business Strategy, pp. 29-34
49. Lam, J., and Associates, 2004, Enterprise Risk Management: Beyond Regulatory and Governance standards, Παρουσίαση, PRMIA Singapore, Διαφάνεια 4
50. DeLoach J., 2004, The new risk imperative – an enterprise-wide approach, Handbook of Business Strategy, pp. 31
51. Kinney, R., 2003, Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes, The Institute for Internal Auditors Research Foundation, Professional Practices Framework for Internal Auditors, pp.135-139
52. <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/practice-guides/>
53. The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, 2007, AS/NZS 4360:2004, pp.8-10
54. Institute of Risk Management (IRM), 2007, Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), ALARM (National Forum for Risk Management in the Public Sector), A Risk Management Standard, pp.12
55. Institute of Risk Management (IRM), 2007, Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), ALARM (National Forum for Risk Management in the Public Sector), A Risk Management Standard, pp.13
56. Kleffner, A., Lee, R., MC Gannon, B., 2003, The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence from Canada, Risk Management and Insurance Review, Vol.:6, Iss.:1, pp.53-57
57. Kleffner, A., Lee, R., MC Gannon, B., 2003, The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence from Canada, Risk Management and Insurance Review, Vol.:6, Iss.:1, pp.57-63
58. DeLoach J., 2004, The new risk imperative – an enterprise-wide approach, Handbook of Business Strategy, pp. 31
59. COSO, ERM, 2004, Enterprise Risk Management – Integrated framework,

- Executive Summary, pp.3-5
60. The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, 2007, AS/NZS 4360:2004, pp.58-65
  61. The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, 2007, AS/NZS 4360:2004, pp.65-67
  62. Institute of Risk Management (IRM), 2007, Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), ALARM (National Forum for Risk Management in the Public Sector), A Risk Management Standard, pp.14
  63. Yongchen, L., Wen, Y., 2010, Risk-Oriented Internal Audit in the ERM Framework, 3<sup>rd</sup> International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, *icim*, vol.:3, pp.414-415
  64. Tchankova, L., 2002, Risk Identification- Basic Stage in Risk Management, *Environmental Management And Health*, Vol.:13, Iss.:3, pp.290-294
  65. Jones, R., Preston, B., 2010, Adaptation and Risk Management, Centre for Strategic Economic Studies, Vol.:15, Iss.:18, pp.14-17
  66. Institute of Risk Management (IRM), 2007, Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), ALARM (National Forum for Risk Management in the Public Sector), A Risk Management Standard, pp.18-24
  67. Bamber, L., Risk Management: Techniques and Practices, 2003, Ridley, J., Channing, J., Safety at Work, London, Elsevier Ltd, pp. 247-253
  68. Smith, D., McCloskey, J., 1998, Risk Communication and the Social Amplification of Public Sector Risk, *Public Money & Management*, CIPFA, pp.1-6
  69. Caldwell, F., 2008, Risk Intelligence: applying KM to Information Risk Management, *VINE: THE Journal of information and Knowledge Management Systems*, Vol.:38, Iss.:2, pp.:1-8
  70. Williams, R., Bertsch, B., 2006, Quality and Risk Management: What are the Key Issues?, *The TQM Magazine*, Vol.:18, Iss.:1, pp.67, 68
  71. Banker, R., Chang, H., Pizzini, M., 2004, The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy, *The Accounting Review*, JSTOR, Vol.79, Iss.:1, pp.1-6
  72. Beasley, M., Chen, K., Nunez and Wright, L., 2006, Working hand in hand: Balanced scorecards and enterprise risk management, *Strategic Finance*, pp.49-55
  73. Yongzhongl, L., Junwenl, F., Pengl, G., Huating, W., 2010, Evaluation Research on QFD Project Risk Management Framework Based on Group Decision-Making Platform, *Technology Economics*, Vol.:4, Iss.:8, pp.11-14
  74. Bento, A., White, L., 2010, An exploratory study of strategic performance measurement systems, *Advances in Management Accounting* , Vol.:18, pp.4-15.
  75. deMartini, J., Hollister, J., 2007, Looking at the Bigger Picture, *Risk Management Magazine*, pp. 33
  76. Petit C., Latimore D., Pourquary P., 2005, Risk, Regulation and Return, *IBM Institute for Business Value*, pp. 7
  77. COSO, ERM, 2004, Enterprise Risk Management – Integrated framework, Executive Summary, pp.5,6

78. Wilford, S., Risk Measurement versus Risk Management, Haslett, W., 2010, Risk Management: Foundations for a changing Financial World, New Jersey, John Wiley & Sons, pp.153-159
79. Culp C., 2001, The Risk Management Process: Strategy and Tactics, Wiley and Sons, pp.140
80. Pidgeon, N., 1991, Safety Culture and Risk Management in Organizations, Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol.:22, Iss.:1, pp.129-140
81. Blonchard, D., Dionne, G., 2003, Risk Management and Corporate Governance, HEC Montreal Risk Management Chair Working Paper, N.03-04

## Συστήματα Διαχείρισης στη Ναυτιλία

Οι νέες απαιτήσεις που δημιουργήθηκαν για τη περιχαράκωση της ασφάλειας του περιβάλλοντος και της ανθρώπινης ζωής έκαναν πλέον επιτακτική την ανάγκη στον κλάδο της Ναυτιλίας για την χάραξη και την υιοθέτηση αποτελεσματικών πολιτικών και στρατηγικών που να σχετίζονται με την διασφάλιση της ποιότητας σε όλο το φάσμα της: από τις μεταφορικές υπηρεσίες που εκτελούν τα πλοία μέχρι τα συστήματα διοίκησης της εταιρίας σε σχέση με τους ανθρώπους, τα κεφάλαια, τον εξοπλισμό, τις διαδικασίες και τις σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο (κοινωνική ευθύνη).

Έχουμε ήδη αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια για τους τρόπους διαχείρισης μιας κρίσης, τη πρόληψη των ρίσκων και των επικίνδυνων καταστάσεων καθώς και των κανονιστικών αρχών που υπάρχουν όπως και των υφισταμένων προτύπων. Στο παρόν κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε την ανάγκη ύπαρξης τέτοιων συστημάτων πρόληψης και αποτροπής των ρίσκων επιλέγοντας τη νευραλγική βιομηχανία της ναυτιλίας ως πεδίο εστιασμού. Θα προσπαθήσουμε να δούμε από μια μελέτη περιπτώσεων την εφαρμογή της διαχείρισης της κρίσης σε ένα περιστατικό ναυτικού ατυχήματος και θα τονίσουμε και παρουσιάσουμε την ύπαρξη ρυθμιστικών αρχών, κανόνων και προτύπων που εφαρμόζονται σήμερα στη ναυτιλία.

### 4.1 Γενικά για τα Συστήματα Διαχείρισης στη Ναυτιλία

Τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας επίσης (ISO 9001, ISO 14001, κ.α.) έχουν αρχίσει να κάνουν την εμφάνισή τους στο χώρο της Ναυτιλίας, με εξαιρετικά μάλιστα αποτελέσματα. Είναι πλέον κοινή γνώση, ότι η ποιότητα είναι το μοναδικό αξιόπιστο μέσο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τα οφέλη από την υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας εν προκειμένω είναι πολλά: βελτίωση φήμης της εταιρίας, πιο πιστή πελατεία, υψηλότερος βαθμός εκμετάλλευσης του στόλου λόγω λιγότερων απαγορεύσεων του απόπλου (detentions), χαμηλότερα ασφάλιστρα, αποφυγή προστίμων λόγω μη συμμορφώσεων στους διεθνείς κανονισμούς (non conformities), χαμηλότερο λειτουργικό κόστος κλπ. (Balbaster, Ros, Moreno-Luzon)<sup>1</sup>

Στην εν λόγω μελέτη όμως θα αντιμετωπίσουμε κάποιους περιορισμούς. Οι περιορισμοί αυτοί οφείλονται στην έλλειψη πραγματικών στοιχείων που να σχετίζονται με την υιοθέτηση και τα αποτελέσματα της εφαρμογής των εν λόγω προτύπων και κανονισμών στο χώρο της ελληνικής ναυτιλίας. Τέτοιου είδους στοιχεία δεν είναι διαθέσιμα από τους επίσημους κυβερνητικούς φορείς αλλά και συνήθως από τις ίδιες τις εταιρίες. Για το λόγο αυτό η έρευνα που επιχειρείται θα βασιστεί κυρίως στη βιβλιογραφική έρευνα γύρω από τα συστήματα διαχείρισης στη Ναυτιλία, τα συστήματα αυτοαξιολόγησης καθώς και τα οφέλη/ περιορισμούς τους.

Παρόλα αυτά όμως, η ανάγκη διατήρησης περισσότερων του ενός τέτοιων συστημάτων δημιουργεί ένα άλλο πρόβλημα: αυτό της αποτελεσματικής διαχείρισης και ενσωμάτωσης τους σε ένα κοινό πλαίσιο που θα επιτρέπει την ταυτόχρονη λειτουργία τους και την εκμετάλλευση των πιθανών συνεργιών που θα προκύψουν.

## **4.2 Μελέτη Περίπτωσης του Aegean Sea**

### **4.2.1 Εισαγωγή**

Έπειτα από αρκετές ημέρες με άσχημες καιρικές συνθήκες, το πρωί της 3<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου του 1992, το πλοίο εμπορικής ναυτιλίας Aegean Sea προσάραξε κοντά στο λιμάνι της La Coruna, στην ακτή της Γαλικίας στην Ισπανία. Το εν λόγω πλοίο μετέφερε 79.094 τόνους πετρελαϊκού καυσίμου τύπου Brent από την περιοχή της Sullon Voe στα διυλιστήρια της La Coruna. Οι πρώτες επιχειρήσεις διάσωσης ήταν ανεπιτυχείς και σε σχετικά γρήγορο χρονικό διάστημα το πλοίο έσπασε στα δύο και ανεφλέγη. Οι Pastor, Sanchez, Porte και Albaiges<sup>2</sup> παρατήρησαν ότι για πέντε ημέρες το πλοίο φλεγόταν και είχε διαρροές, με καταστροφικές συνέπειες για τις ακτές της La Coruna, καθώς ο συνδυασμός του δυνατού αέρα με την ορμητικότητα των κυμάτων συνέβαλαν στη διασπορά του πετρελαίου σε όλη την ευρύτερη περιοχή.

Η διαδικασία καθαρισμού περιορίστηκε σε μηχανοκίνητα μέσα, με τα οποία κατάφεραν να αφαιρέσουν το πετρέλαιο που ήταν ορατό στην επιφάνεια, κατά τη διάρκεια των δύο επόμενων μηνών μετά το ατύχημα (Pardo)<sup>3</sup>. Παρόλο που το πετρέλαιο δεν έφτασε μέχρι το λιμάνι της La Coruna και στα ενδότερα των παραλιών της, μια περιοχή έκτασης περίπου 200 χλμ. των ακτών προσβλήθηκαν, κάτι που

σήμαινε εκτός από οικολογικές αλλά και οικονομικές συνέπειες, αφού οι ακτές της Γαλικίας αποτελούν τη πιο σημαντική περιοχή αλιείας στην Ισπανία (Pardo)<sup>4</sup>.

#### **4.2.2 Τα δεδομένα της υπόθεσης**

Το πλοίο Aegean Sea, το οποίο έφερε ελληνική σημαία, φορτώθηκε από το σταθμό της Sullon Voe με 79.094 τόνους αργού πετρελαίου Brent και προσάραξε στις πέντε παρά δέκα το πρωί, καθώς προσέγγιζε το λιμάνι της La Coruna. Το ατύχημα αυτό συνοδεύτηκε από εκρήξεις, φωτιά και διαρροή πετρελαίου, οπότε χρειάστηκαν δύσκολοι, πολύπλοκοι και δαπανηροί χειρισμοί διάσωσης του πληρώματος αλλά και για να ελεγχθεί και να μετριαστεί η πετρελαϊκή μόλυνση. Το πλήρωμα διεσώθη και μόνο ένα μέλος του πλοίου διάσωσης τραυματίστηκε κατά τη διάρκεια των επιχειρήσεων (Pardo)<sup>5</sup>.

#### **4.2.3 Το πλοίο και το φορτίο του**

Το Aegean Sea ανήκε στην κατηγορία των OBO (ore, bulk, oil) μεταφορικών πλοίων μεσαίου μεγέθους των 53.800 g.t. (gross tons) και διέθετε χωρητικότητα 114.036 dwt (dead weight tons). Χτίστηκε στην Ιαπωνία το 1973 και ήταν διπύθμενο.

Σύμφωνα με τον Prado το φορτίο φορτώθηκε στις οχτώ από τις συνολικά εννέα δεξαμενές, αφήνοντας τη δεξαμενή νούμερο έξι άδεια. Χαρακτηριστικά του τύπου του πετρελαίου Brent που φορτώθηκαν στο πλοίο είναι ότι εξατμίζεται σχετικά γρήγορα, είναι εύκολο στη διασπορά του και έχει χαμηλές πιθανότητες να σχηματίσει γαλακτώματα (Pastor, Sanchez, Porte και Albaiges)<sup>6</sup>.

#### **4.2.4 Το ατύχημα**

Το Aegean Sea έφτασε στις ακτές της La Coruna στις 30 Νοεμβρίου και ήταν στην αναμονή περιμένοντας το αμέσως επόμενο διαθέσιμο αγκυροβόλιο (berth). Κατά τη διάρκεια της αναμονής ο άνεμος είχε αρχίσει να δυναμώνει και να κύματα να φτάνουν τα 3 με 4 μέτρα (Pardo)<sup>7</sup>.

Σύμφωνα με τη συνήθη διαδικασία εισόδου των εμπορικών πλοίων στους λιμένες, στις 2 Δεκεμβρίου ο πιλότος επικοινωνήσε με το πλοίο ειδοποιώντας για την ύπαρξη ελεύθερης αποβάθρας και της λήψης όλων των απαραίτητων μέτρων και ετοιμότητας για την έναρξη της πλοήγησης και δεσίματος στο λιμένα μεταφοράς πετρελαίου (Pardo)<sup>8</sup>. Εν συνεχεία, αφού το Aegean Sea προέβη στις απαραίτητες μανούβρες και κινήσεις, ο πιλότος θα πήγαινε να το βοηθήσει και να το καθοδηγήσει, δίδοντας τις

κατάλληλες οδηγίες και προτείνοντας του τη πορεία για τη συνήθη ζώνη πιλοταρίσματος προς τον λιμένα.

Ο Pardo<sup>9</sup> μας τονίζει ότι περίπου στις 4:20 π.μ. το πλοίο ξεκίνησε να στρέφεται προς τη πορεία που είχε το λιμάνι αλλά με πολύ αργή κίνηση, τη στιγμή που οι καιρικές συνθήκες ξεκίνησαν να επιδεινώνονται με πολύ γοργό ρυθμό. Αυτό που είχε ξεκινήσει να βαίνει κανονικά, άρχισε να περιπλέκεται μετά τις 4:30 π.μ.. Το πλοίο δεν μπορούσε να στρίψει ούτε μια μοίρα παραπάνω (Pardo) προς το λιμάνι τουλάχιστον για πέντε λεπτά και ο καπετάνιος διέταξε κίνηση σε πλήρη ταχύτητα για να μπορέσει να αποκτήσει ταχύτητα ελιγμών. Μέχρι τότε όμως σύμφωνα με τον Pardo ο άνεμος έφτανε περίπου τα 100 χλμ./ω, και η ορατότητα ήταν πολύ περιορισμένη με αποτέλεσμα ο πιλότος όχι μόνο δεν μπορούσε να προσεγγίσει το Aegean Sea, αλλά το είχε χάσει κιόλας από το οπτικό του πεδίο. Έπειτα από κινήσεις εξεύρεσης του, ακολουθώντας την προβλεπόμενη πορεία που θα έπαιρνε το πλοίο, ο πιλότος το παρατήρησε προσαραγμένο πάνω στα βράχια, περίπου όσο ήταν το μισό του μήκος και με τη πρύμνη να δέχεται το βάρος γιγαντιαίων κυμάτων . Έπειτα ο πιλότος κατάφερε να το προσεγγίσει με μεγάλη δυσκολία, παρατηρώντας μια γενικότερη οσμή πετρελαίου.

#### **4.2.5 Επιχειρήσεις διάσωσης του πληρώματος**

Σύμφωνα με τον Pardo<sup>10</sup>, από τη στιγμή που ενημερώθηκε το Κέντρο Συντονισμού Θαλασσιών Διασώσεων, σωστικά πλοία και ελικόπτερα κινητοποιήθηκαν άμεσα. Παρατηρήθηκε δε, ότι κατά τη φάση ακριβώς μετά το ατύχημα το πλήρωμα του πλοίου δεν διέτρεχε κάποιο κίνδυνο και ο υπεύθυνος του Aegean Sea δεν αδειοδοτούσε για την άμεση εκκένωση του πλοίου, καθώς ήλπιζε ότι θα μπορούσε να διασωθεί. Η Ισπανική κυβέρνηση με τα μέσα που διέθετε και ενάντια στις άσχημες καιρικές συνθήκες προσπάθησε, αλλά χωρίς επιτυχία να δέσει και να ρυμουλκήσει το πλοίο.

Η υπόθεση είχε πάρει μια νέα τροπή και ο Pardo<sup>11</sup> μας εξιστορεί για την άσχημη κατάσταση στην οποία είχε περιέλθει το πλοίο καθώς άρχισε να σπάει, η ατμόσφαιρα μύριζε από τις αναθυμιάσεις και η διαρροή πετρελαίου ήταν ακατάσχετη μέσα και γύρω από το πλοίο, οπότε το ενδεχόμενο μιας ανάφλεξης ήταν πλέον όψιμο. Κάτω υπ' αυτές τις συνθήκες το Κέντρο Συντονισμού των Επιχειρήσεων της La Coruna πρότεινε στον Κύριο του πλοίου να προχωρήσει στην άμεση εκκένωση του. Γύρω στις 10:00 έγινε έκρηξη και ξέσπασε φωτιά στο πλοίο, κάνοντας τη κατάσταση ακόμη πιο επικίνδυνη.



Τα σωστικά συνεργεία και πλοίαρια ανέλαβαν άμεσα δράση και μέχρι τις 11:00 το Κέντρο Συντονισμού Επιχειρήσεων επιβεβαίωσε τη διάσωση όλου του πληρώματος του Aegean Sea.

#### **4.2.6 Επιχειρήσεις καταπολέμησης της μόλυνσης**

Άμεσα, έπειτα από τη γνωστοποίηση του συμβάντος, τέθηκε από τη κυβέρνηση στη Μαδρίτη σε ισχύ το Ισπανικό Εθνικό Σχέδιο Διάσωσης και Καταπολέμησης της Ακούσιας Θαλάσσιας Ρύπανσης ( Spanish National Plan for Rescue and Combating Accidental Pollution at Sea). Ένας μηχανισμός για τον περιορισμό και καθαρισμό της ρύπανσης η οποία προκλήθηκε από τη πετρελαιοκηλίδα του πλοίου. Οι πρώτες οδηγίες εστάλησαν σε διαφορετικές αρχές και θεσμούς στην Ισπανία έτσι ώστε να μπορέσουν να συγκεντρώσουν το κατάλληλο εξοπλισμό και προσωπικό στη La Coruna.

Το εν λόγω Εθνικό Σχέδιο Δράσης ισχύει από τα τέλη του 1989 και είναι η βάση για ένα κανονιστικό πλαίσιο το οποίο αποσκοπεί στον συντονισμό των δράσεων σε περίπτωση θαλάσσιας καταστροφής. Σύμφωνα με το σχέδιο αρκετοί διαφορετικοί φορείς θα πρέπει να επέλθουν σε συμφωνία για την καταπολέμηση της ρύπανσης, οπότε στη συγκεκριμένη περίπτωση η Αυτόνομη περιοχή της Γαλικίας, άλλοι δημόσιοι οργανισμοί και πετρελαϊκές επιχειρήσεις συγκέντρωσαν τους πόρους τους στην υπηρεσία της Γενικής Διεύθυνσης της Εμπορικής Ναυτιλίας της Ισπανίας.

Οπότε, ακολουθώντας την εθνική νομοθεσία, την οργάνωση και τις οδηγίες του Εθνικού Σχεδίου Διάσωσης, εγκαθιδρύθηκε ένα Κέντρο Συντονισμού Ενεργειών (ΚΣΕ) υπό τη διοίκηση της τοπικής κυβέρνησης της περιοχής. Παράλληλα δημιουργήθηκε και μια τεχνική επιτροπή για την επίβλεψη των εργασιών των επιχειρήσεων, η οποία ήταν υπεύθυνη για την αξιολόγηση της κατάστασης και για τη πρόταση πλάνων δράσης, καθώς κατείχε και συμβουλευτικό ρόλο στις αρχές οι οποίες αντιμετώπιζαν την ανάγκη. Η επιτροπή αυτή απαρτιζόταν από μέλη οργανισμών οι οποίοι ήταν άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενοι, όπως αντιπροσώπους της Διεθνούς Ομοσπονδίας Μόλυνσης Πλοιοκτητών Δεξαμενόπλοιων (ITOPF) και των Οργανισμών Αλληλοπροστασίας Πλοιοκτητών (P+I Clubs).

Το πρώτο βήμα για την ανάληψη άμεσου δράσεως ήταν η οργάνωση των ήδη υπάρχοντων τοπικών κοντέινερ, σκαφών, πλωτών φραγμάτων, ξαφριστών επιφανείας νερού (skimmers), προσροφητών και των μηχανών απορρόφησης (vacuum tracks) και η χρήση τους στις περιοχές όπου αναμενόταν να προσβληθούν από το πετρέλαιο. Αυτή η άμεση δράση αποτέλεσε μαι πρώτη φροντίδα για να

προστατευτούν οι πιο ευαίσθητες περιοχές προτού τελειώσει η πρώτη μέρα των επιχειρήσεων.

Προτεραιότητα δόθηκε στην εναέρια παρακολούθηση και στην αξιολόγηση της κατάστασης, έτσι ώστε να μπορούν να ληφθούν αποφάσεις για περαιτέρω δράσεις.

Τα πιο σημαντικά στοιχεία του εξοπλισμού ελήφθησαν στη La Coruna κατά τη διάρκεια της πρώτης και της δεύτερης μέρας αντιμετώπισης μετά το ατύχημα όπου έλαβαν δράση οι εξής επιχειρήσεις:

-Μέσω ελικοπτέρων υπήρχε παρακολούθηση και συνεχής ροή πληροφοριών για το πού εστιάζεται η μόλυνση, βοηθώντας έτσι στο σχεδιασμό και δημιουργία χαρτών με τις μολυσμένες περιοχές και εν συνεχεία, ανακοίνωση αυτών στις τεχνικές επιτροπές και στον τύπο.

-Στήθηκαν φράγματα για τη προστασία ευαίσθητων περιοχών και την αποτροπή εισροής πετρελαίων σε αυτές.

- Ξαφριστές επιφανείας (skimmers) ξεκίνησαν την ανάκτηση πετρελαίου και συντριμμιών από την επιφάνεια.

- Το ναυάγιο επιθεωρήθηκε για να διαπιστωθούν οι εναπομείναντες ποσότητες πετρελαίου και καυσίμων μέσα στο πλοίο.

Ο Pardo<sup>12</sup> μας τονίζει ότι έπειτα από 15 ημέρες εργασιών το μεγαλύτερο μέρος του πετρελαίου είχε ανακτηθεί, όμως θα χρειαζόταν πιο έντονη προσπάθεια για την εξαφάνιση των μικρότερων ποσοτήτων από τα λιμάνια και τις εκβολές. Μέχρι το τέλος του Ιανουαρίου του 1993 οι κύριες εργασίες ανάκτησης είχαν ολοκληρωθεί.

#### **4.2.7 Ανάκτηση των υπολοίπων του αργού πετρελαίου και καυσίμου από το Aegean Sea**

Το ζήτημα του εναπομείναντος πετρελαίου μέσα στο πλοίο είχε δημιουργήσει μεγάλη ανησυχία στις αρχές και σε ομάδες πίεσης, οι οποίες ξεσήκωναν τον τοπικό πληθυσμό δημιουργώντας ένα κλίμα πανικού. Λόγω του άσχημου καιρού, η εγκατάσταση ενός συνεργείου πάνω στο πλοίο ήταν ιδιαίτερα δύσκολη. Επετεύχθη όμως στις 9 Δεκεμβρίου όπου το πλοίο συνδέθηκε με καλώδια και σωλήνες με μεγάλες δεξαμενές μεταφοράς και απορρόφησης του πετρελαίου. Ενώ 6.500 τόνοι αργού πετρελαίου μεταφέρθηκαν και άδειασαν οι ορατές δεξαμενές του πλοίου, η ομάδα που διεξήγαγε υποθαλάσσια έρευνα για να διαπιστώσει την ακεραιότητα των

υπολοίπων δεξαμενών που βούλιαξαν, ανακάλυψε ότι όλες οι υπόλοιπες είχαν καταστραφεί και ήταν κενές περιεχομένου.

Μέχρι το τέλος Ιανουαρίου το πλοίο δεν περιείχε κάποιο επιβλαβές προς το περιβάλλον καύσιμο, λιπαντικό ή άλλου είδους υγρό.

#### **4.2.8 Επιχειρήσεις καθαρισμού της ακτογραμμής**

Η πρώτη φάση των επιχειρήσεων εστίασε στον περιορισμό της διασποράς του πετρελαίου και στην ανάκαμψη, καθώς δεν υπήρχε κάποιο νόημα στο να καθαριστούν οι ακτές ενώ η θάλασσα θα έφερνε το πετρέλαιο και πάλι σε αυτές.

Έπειτα αποφασίστηκε ο καθαρισμός της ακτογραμμής, η οποία περιελάμβανε δεκαέξι ακτές και παραλίες. Κάθε μέρος έλαβε διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης ανάλογα με το πόσο είχε μολυνθεί. Η γενική οδηγία ήταν να χρησιμοποιηθούν χειροποίητα μέσα για τον καθαρισμό (φτυάρια), τα οποία θα συνέλεγαν τη μολυσμένη άμμο και θα την τοποθετούσαν σε μικρά κοντέινερ, τα οποία θα οδηγούνταν για ταφή.

Μετάπειτα επιθεωρήσεις αποκάλυψαν την ύπαρξη πετρελαίου στο υπόστρωμα των παραλιών και σε μέρη τα οποία δεν ήταν άμεσα προσβάσιμα. Τότε ξεκίνησε μια νέα φάση καθαρισμού. Υπήρξαν φυσικά αρκετές δυσκολίες καθώς συγκεκριμένες περιοχές λόγω της βιοποικιλότητας τους και της σημασίας τους για την εγχώρια οικονομία χρειάζονταν ειδικούς χειρισμούς.

#### **4.2.9 Ο ρόλος των MME και της κοινής γνώμης**

Λόγω της θεαματικής φύσης του και του μεγέθους της ζημίας που προκάλεσε το ατύχημα του Aegean Sea, τράβηξε αμέσως τη προσοχή των MME. Σύμφωνα με τον Pardo δημοσιογράφοι από όλο τον κόσμο έσπευσαν στη La Coruna ψάχνοντας για νέα, άλλοι υποστηρίζοντας μια αντικειμενική μορφή ειδησεογραφίας και κάποιοι άλλοι ψάχνοντας απλά για σκάνδαλα, φήμες θεωρίες και «μαύρες ειδήσεις».

Οι αρχές και οι τεχνικές ομάδες θέσπισαν και υιοθέτησαν κάποιες σημαντικές διαδικασίες. Ο Pardo<sup>13</sup> μας τις κατονομάζει:

- Όλες οι επίσημες πληροφορίες θα διοχετεύονται από τη πολιτική κυβέρνηση της περιοχής της La Coruna μέσω καθημερινών δελτίων τύπου, τα οποία θα περιέχουν όλες τις δυνατόν διαθέσιμες πληροφορίες.

- Συνεντεύξεις τύπου, με τη συμμετοχή όλων των οργανώσεων που εκπροσωπούνται στην τεχνική επιτροπή θα είναι ανοιχτές για το κοινό.
- Όλα τα δεδομένα τα οποία θα δίδονται διαθέσιμα στο κοινό, θα πρέπει να είναι συνοπτικά, αληθή και επιβεβαιωμένα. Καμία πτυχή των πληροφοριών δεν θα είναι λοξή, παραποιημένη ή αποτέλεσμα εικασιών.

Η πλειονότητα των ΜΜΕ αντέδρασε θετικά σε αυτές τις πολιτικές αλλά κάποιοι κατεύθυναν τις προσπάθειες τους στο να βρουν κάποιον που να φταίει. Πιο χαρακτηριστικά ο Pardo<sup>14</sup> μας υπενθυμίζει κάποια συμβάντα κάλυψης «μαύρων νέων»:

- Εκφοβισμός του πληθυσμού για υποτιθέμενη ύπαρξη τοξικού νέφους που προκλήθηκε από τη φωτιά.
- Εκθέσεις οι οποίες τονίζουν την υποτιθέμενη παλαιά ηλικία του πλοίου και της χαμηλής του αξίας και εκτίμησής του. Το γεγονός ότι το Aegean Sea ήταν διπύθμενο και είχε χαρακτηριστεί με το μέγιστο της αξιολόγησης του φορέα Lloyds δεν αναφέρθηκε εκτενώς στο κοινό.
- Ορισμένες Μ.Κ. διέδωσαν φήμες και ξεσήκωναν τη κοινή γνώμη για ύπαρξη μεγάλων ποσοτήτων πετρελαίου στο εμπρόσθιο τμήμα του πλοίου.
- Μια φωτογραφία από έναν δορυφόρο διαδόθηκε εξαιρετικά γρήγορα, καθώς απεικόνιζε μια πολύ μεγάλη θαλάσσια περιοχή της Γαλικίας να είναι παντελώς μολυσμένη. Βέβαια η μετατροπή και διάδοση της φωτογραφίας σε ασπρόμαυρη παρήγαγε μια παρερμηνεία της κατάστασης της οποίας υφίστατο. Η τεχνική επιτροπή όμως, έχοντας την ακριβή γνώση του τι συνέβαινε, προέβη σε άμεσο δελτίο Τύπου, επεξηγώντας την κατάσταση έτσι ώστε να αποφευχθεί η σύγχυση του κοινού και του πληθυσμού.
- Ένα άλλο στοιχείο παραπληροφόρησης ήταν η χρήση πληροφοριών από τα ΜΜΕ, που προέρχονταν από πωλητές εξοπλισμού ελέγχου της ρύπανσης, οι οποίοι ως «ειδικοί» κατηγορούσαν για απραξία τη διοίκηση, εκφράζοντας έτσι τη δυσαρέσκεια τους για τη μη χρήση των προϊόντων τους από τις ομάδες διάσωσης και την κυβέρνηση.

#### **4.2.10 Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν και διδάγματα**

##### ***Δυσκολίες για τη συγκράτηση ή την ανάκτηση του πετρελαίου στη θάλασσα***

Οι καιρικές συνθήκες κατά τις πρώτες ώρες μετά το ατύχημα απέκλεισαν τη χρήση φραγμάτων ή εξαφριστών (skimmers). Υπό αυτές τις συνθήκες και τη κατεύθυνση του ανέμου, το πετρέλαιο έφτασε στην ακτογραμμή της La Coruna σε λιγότερο από μια ώρα.

Ο περιορισμός του πετρελαίου από το να εισέλθει στις εκβολές έγινε δυνατός λόγω της ανοιχτής θαλάσσης, των μεγάλων κυμάτων και των υψηλών ανέμων. Προτεραιότητα είχε δοθεί από τις αρχές για τη προστασία ευαίσθητων περιοχών σε προστατευόμενα ύδατα, τα οποία είχαν ήδη μολυνθεί από το Aegean Sea<sup>15</sup>.

##### ***Χρήση των Εξαφριστών (skimmers)***

Οι εξαφριστές χρειάζονταν σημαντική εξωτερική υποστήριξη και τα ανάλογα μηχανήματα, προσωπικό και συνδεσιμότητα. Επιπροσθέτως όταν το πετρέλαιο αναμειγνύεται με τα συντρίμια, οι εξαφριστές δεν λειτουργούσαν σωστά. Έπειτα από διήμερη χρήση τους και με μέτρια αποτελέσματα η διοίκηση της διαχείρισης αποφάσισε να χρησιμοποιήσει φορητά καθαρισμού και μικρά πλοία εξαφρισμού του ύδατος.

Συνεπώς το πετρέλαιο συγκεντρώθηκε κυρίως σε περιοχές λιμανιών, παραλίες και σε προστατευόμενα τμήματα της ακτής. Τα φορητά καθαρισμού (vacuum tracks) είχαν αποτελεσματική απόδοση στη στεριά. Άλλα πλεονεκτήματά τους είναι ότι μπορούν να χειριστούν εύκολα από δύο άτομα και χρειάζονται μικρό χρόνο μεταφοράς και φορητότητας.

Ο συνδυασμός και των δύο συστημάτων, δηλαδή των φορητών καθαρισμού κοντά στις ακτές και των πλοιαρίων εξαφρισμού του πετρελαίου πάνω στη θάλασσα ήταν μια πολύ καλή λύση (Pardo)<sup>16</sup>.

##### ***Χρήση Διαλυτικών Υλικών (dispersants)***

Οι αρχές οι οποίες ήταν υπεύθυνες για τις εργασίες αντιμετώπισης της πετρελαϊκής ρύπανσης, αποφάσισαν να μην χρησιμοποιήσουν υλικά τα οποία διασπείρουν με τη χημική τους σύσταση το πετρέλαιο (dispersants). Οι λόγοι ήταν ότι το νερό το οποίο είχε προσβληθεί από τη ρύπανση ήταν λιγότερο βαθύ από 50 μ., οι άνεμοι μπορεί να έστελναν τα χημικά σε ευαίσθητες περιοχές με έντονη βιοποικιλότητα και θα την επηρέαζαν, καθώς και ότι το αργό πετρέλαιο Brent που είχε χυθεί είναι πολύ λεπτής

υφής και ευπαθές στο φυσικό τρόπο διάσπασης , καθώς εξαερίζεται πολύ εύκολα. Τέλος η δράση των κυμάτων λόγω των καιρικών συνθηκών θα λειτουργούσε ως φυσικός διαλύτης.

Παρόλα ταύτα, οι Ισπανικές αρχές δέχτηκαν πολύ μεγάλη πίεση από διαφορετικές εμπορικές επιχειρήσεις και από άλλους οργανισμούς οι οποίοι προσπάθησαν να τους πείσουν να χρησιμοποιήσουν διαλύτες.

### **Εμπορική Πίεση**

Σύμφωνα με τον Pardo<sup>17</sup> οι υπεύθυνοι για τις επιχειρήσεις ονόμασαν τη μεγάλη πίεση από διαφορετικές εμπορικές επιχειρήσεις και από άλλους οργανισμούς ως «εμπορική ρύπανση». Οι ομάδες επιχειρήσεων λάμβαναν συνεχώς προσφορές εξοπλισμού, προϊόντων, συμβουλών και προσωπικού. Χειρότερες συνέπειες υπήρξαν από τη συνεχή λήψη προσφορών στις τηλεφωνικές υπηρεσίες και στα fax των ομάδων διαχείρισης, πράγμα που παρεμπόδιζε αρκετές φορές τις τηλεπικοινωνίες των ομάδων.

Οι αρχές και η Τεχνική Επιτροπή αποφάσισαν να μην απαντήσουν και κατά συνέπεια, να δεχτούν τις εμπορικές προσφορές και στα αιτήματα που τους πρότειναν εμπορικές εταιρείες καθαρισμού ύδατος , καθώς υπήρχε ήδη τεχνογνωσία και αρκετή πληροφόρηση για τον απαραίτητο εξοπλισμό, προϊόντα, καθώς και αναλυτικές λίστες με τις εταιρείες που παράγουν και πουλούν εξοπλισμό ελέγχου διαρροών πετρελαίου και αντίστοιχες προμήθειες.

#### **4.2.11 Αποτελέσματα**

Περισσότερα από 300 χλμ. της ακτογραμμής της Γαλικίας επηρεάστηκαν σε μια περιοχή που πριν από μια δεκαετία είχε πληγεί από τη πετρελαιοκηλίδα του δυστυχήματος του Urquiola. Η περιοχή αυτή, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι σημαντική για το κλάδο της αλιείας και είναι ιδιαίτερα πλούσια σε οστρακοειδή. Σε μια προσπάθεια να αποτραπεί η κατανάλωση προϊόντων από τη περιοχή που επηρεάστηκε από την πετρελαιοκηλίδα, οι περιφερειακές αρχές της Γαλικίας επέβαλαν την απαγόρευση της αλιείας καθώς και τη πώληση όλων των θαλασσινών από τη περιοχή<sup>18</sup>.

Καθώς η κατάσταση εξομαλύνθηκε, οι διάφορες απαγορεύσεις στη πληγείσα περιοχή άρθηκαν σταδιακά και παρά την απροθυμία και τον σκεπτικισμό μιας μερίδας των καταναλωτών για τη ποιότητα του προϊόντος, η βιομηχανία σταδιακά επανήλθε στο φυσιολογικό. Ωστόσο αυτή η πετρελαιοκηλίδα έπληξε περισσότερους από 4.000 αλιείς και ιχθυοκαλλιεργητές. Η κάλυψη και ο ρόλος των ΜΜΕ στα γεγονότα είχε αρνητικό αντίκτυπο στο τουρισμό της περιοχής και παρατηρήθηκε χαμηλός ρυθμός ξενοδοχειακών κρατήσεων και παροχής τουριστικών πληροφοριών.

Λίγο μετά το ατύχημα, ένα Γραφείο Αξιώσεων (Claims Office)<sup>19</sup> άνοιξε στην περιοχή της La Coruna από το ταμείο ΙΟΡC (Διεθνές Ταμείο Αποζημιώσεων για τη Πετρελαϊκή Ρύπανση) και την Ισπανική κυβέρνηση. Η επιτροπή έλαβε περισσότερες από 900 αιτήσεις αποζημίωσης από άτομα, επιχειρήσεις και συνεταιρισμούς συνολικού ύψους περίπου 300 εκ. Ευρώ. Μη έχοντας εμπιστοσύνη στη δυνατότητα φιλικών συμφωνιών, οι περισσότεροι ενάγοντες όχι μόνο ζήτησαν αξιώσεις από την Επιτροπή αλλά προέβησαν και σε νομικές διαδικασίες. Αυτό επιβράδυνε τη διαδικασία αποζημιώσεων και η Ισπανική κυβέρνηση όφειλε να προκαταβάλλει τις αντισταθμίσεις στη πλειοψηφία των αλιέων και ιχθυοκαλλιεργητών. Η πρώτη απόφαση λήφθηκε το 1993, ακολουθούμενη από κατ' έφεσην απόφαση του 1997<sup>20</sup>.

Ο καπετάνιος και ο υπεύθυνος του λιμένα κρίθηκαν συνυπεύθυνοι για το ατύχημα. Ως αποτέλεσμα ο ιδιοκτήτης του πλοίου (μαζί με το ταμείο ΙΟΡC) και η Ισπανική κυβέρνηση (ο εργοδότης του λιμενάρχη) ήταν εξίσου υπεύθυνοι. Η εφαρμογή της απόφασης αποδείχθηκε περίπλοκη και το 1997 η κυβέρνηση έπρεπε να παρέχει πιστωτικές διευκολύνσεις για τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η πλειονότητα των αιτημάτων που αφορούσαν τις ζημίες που υπέστησαν ο τουρισμός, η αλιεία και οι ιχθυοκαλλιέργειες σταδιακά αποκαταστάθηκαν. Αλλά τα ζητήματα και οι αξιώσεις των αλιέων οστρακοειδών παρέμειναν επίδικα. Το 2000, ο πλοιοκτήτης, ο ασφαλιστικός του φορέας, το ταμείο ΙΟΡC, η κυβέρνηση και οι αρχές της Γαλικίας κατέληξαν σε συμφωνία για τη καταβολή του ενός τετάρτου των υπολοίπων 320.000.000 ευρώ που είχε ζητηθεί από τους ενάγοντες<sup>21</sup>. Καθ' όμοιο τρόπο και με τη περίπτωση του Haven (Ιταλία), έπρεπε να περάσει ένα νομοσχέδιο από το Ισπανικό κοινοβούλιο πριν υπογραφεί εν τέλει η τελική συμφωνία στις 30 Οκτωβρίου 2002. Η Ισπανική κυβέρνηση είχε δεσμευθεί από τη παρούσα συμφωνία για να αναλάβει τη πλήρη ευθύνη για τυχόν εναπομένουσες απαιτήσεις τρίτων μερών<sup>22</sup>.

Δυστυχώς, λόγω του περιορισμού του εύρους των πηγών για υποθέσεις οι οποίες εκδικάζονται ακόμη και δεν έχει ληφθεί ένα τελικό αποτέλεσμα, δεν μπορούμε να

γνωρίζουμε την ευθύνη που αναλογεί στον ιδιοκτήτη του πλοίου καθώς και το τελικό πόρισμα και ποινές που έλαβαν τα πρόσωπα που θεωρήθηκαν υπεύθυνα για το ατύχημα<sup>23</sup>.

Είδαμε μέσω του παραδείγματος περιπτώσεων του Aegean Sea, το τρόπο που συνέβη το ατύχημα, τη διαχείριση της αντιμετώπισης από την Ισπανική κυβέρνηση και τις τοπικές αρχές και το κόστος που έπρεπε να αναληφθεί από τους υπευθύνους. Το ερώτημα που μας γεννάται εύλογα είναι σε κάθε περίπτωση εάν είχαν αξιολογηθεί σωστά όλοι οι κίνδυνοι, κυρίως από τον υπεύθυνο του πλοίου και εάν θα μπορούσε να είχε προγραμματιστεί ένας Σχεδιασμός Έκτακτης Ανάγκης. Το σφάλμα οφείλεται πάντα στο πρόσωπο που πληρώνει το κόστος. Συνεπώς η πρόληψη και ο σχεδιασμός αποτελεί ουσιαστικά τη καλύτερη μέθοδο αποφυγής αρνητικών περιστατικών και ατυχημάτων.

Από την εποχή που συνέβη το ατύχημα του Aegean Sea στις ακτές της Γαλιτίας (1992) έχει περάσει αρκετός καιρός και οι εξελίξεις τρέχουν όσον αφορά τη διαχείριση του κινδύνου. Πρότυπα έχουν αναπτυχθεί (έχουμε αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια) και η εφαρμογή τους αξιολογείται από εγκεκριμένους φορείς, έχουμε δει μεγάλες και αυστηρότερες αλλαγές στις εγχώριες και κοινοτικές νομοθεσίες όπως π.χ. το Oil Pollution Act των ΗΠΑ και τις αναθεωρήσεις αυτών που μπορεί να περιλαμβάνουν σοβαρές συνέπειες (πρόστιμα, απεριόριστη ευθύνη, αστικές και ποινικές κυρώσεις) λόγω παράλειψης εφαρμογής μιας πιο σωστής αντίληψης για την ασφάλεια.

Τέτοιες εξελίξεις έχουμε δει ειδικότερα στο τομέα της ναυτιλίας, τόσο νομοθετικά όσο και υποχρεωτικής εφαρμογής συγκεκριμένων συστημάτων (SIRE, τροπολογίες MARPOL, τροπολογίες SOLAS, STCW95, ISM κτλ.). Ακολουθώντας το παράδειγμα περιπτώσεων μας, θα αναλύσουμε την εφαρμογή του κώδικα ISM, τις απαιτήσεις του, τις καινοτομίες που εισήγαγε, καθώς και τα οφέλη της εφαρμογής του. Επίσης θα παρουσιάσουμε και κάποιες παραλλαγές και προεκτάσεις του κώδικα που ανταποκρίνονται στις σημερινές ανάγκες της ναυτιλίας.





**Διάγραμμα-Εικόνα 25: Το Aegean Sea Προσαραγμένο στις ακτές της La Coruna**

**Πηγή: Centre of Documentation, Research and Experimentation on Accidental Water Pollution [http://www.cedre.fr/en/spill/aegean\\_sea/aegean\\_sea.php](http://www.cedre.fr/en/spill/aegean_sea/aegean_sea.php)**

### **4.3 Η Υιοθέτηση ενός νέου συστήματος ασφαλείας: ο Κώδικας ISM και ο ρόλος του**

Ο Διεθνής Θαλάσσιος Οργανισμός (IMO, International Marine Organization) υιοθέτησε τον ISM CODE με απώτερο σκοπό να καθιερώσει την έννοια της 'παιδείας κουλτούρας' σε θέματα ασφαλείας στις ναυτιλιακές εταιρείες.

Η έρευνα αυτή περιλαμβάνει επίσης μια σύγκριση μεταξύ των στόχων του ISM CODE και πώς η αλλαγή της νοοτροπίας και της κουλτούρας γίνεται αντιληπτή και κατανοητή από τους άμεσα ενδιαφερόμενους (πλοιοκτήτες, ναυτικούς, ναυτιλιακούς υπαλλήλους).

Ο ISM CODE αποτελεί πλέον παγκοσμίως ένα σημαντικό μέτρο, μείζονος σημασίας, για την αντιμετώπιση ναυτικών ατυχημάτων. Εάν ο κώδικας αυτός εφαρμόζεται πλήρως, ακολουθείται και κατανοείται από τους πλοιοκτήτες, τους υπαλλήλους των ναυτιλιακών εταιρειών, τους πλοιάρχους, τους ανώτερους υπαλλήλους των ναυτιλιακών εταιρειών, τους πλοιάρχους, τους ανώτερους αξιωματικούς και όλα τα μέλη του πληρώματος, τότε αυτό είναι κάτι που θα επηρεάσει σημαντικά τις θαλάσσιες βιομηχανίες.

#### 4.3.1 Σκοπός και στόχοι του Κώδικα ISM

Η μείωση των ναυτικών ατυχημάτων είναι βασικός σκοπός του IMO <sup>24</sup>, ο οποίος λειτουργεί ως μηχανισμός συνεργασίας μεταξύ των Κυβερνήσεων στο πεδίο των κανονισμών και πρακτικών που σχετίζονται με κάθε είδους τεχνικά θέματα που επηρεάζουν τη διεθνή ναυτιλία. Ένας άλλος επίσης σκοπός του είναι η ενθάρρυνση της γενικής υιοθέτησης υψηλότερων προτύπων (όσο αυτό είναι πρακτικό), σε θέματα που αφορούν στην ασφάλεια και στην αποδοτικότητα της ναυσιπλοΐας. Στα πρώτα χρόνια της λειτουργίας του ο IMO ασχολήθηκε με την κατάρτιση συμβάσεων σχεδιασμένων ειδικά για τη βελτίωση της ασφάλειας της διεθνούς ναυτιλίας. Αργότερα όμως η πρόληψη ρύπανσης έγινε το ίδιο σημαντική, όπως και στη συνέχεια η αποζημίωση από ναυτικές απαιτήσεις.

Ο IMO αναγνωρίζει ότι η απόλυτη ασφάλεια δεν είναι εφικτή. Τα εκάστοτε υιοθετούμενα επίπεδα ασφάλειας είναι πάντοτε προϊόν συμβιβασμού, που βασίζεται στη διαθέσιμη τεχνολογία, στη σχέση κόστους-οφέλους, στην αξιοπιστία, στο θαλάσσιο περιβάλλον και στις κοινωνικοοικονομικές προσδοκίες σε σχέση με το θέμα της ασφάλειας των ενδιαφερομένων κοινωνιών. Παρόλο ότι τα πρότυπα ασφάλειας είναι προϊόν συμβιβασμού, δεν παύουν όμως να αντιπροσωπεύουν τα υψηλότερα, και όχι τα χαμηλότερα πρότυπα, όσο βέβαια αυτό είναι πρακτικό. Με αυτόν τον τρόπο, κατά τον IMO, διασφαλίζεται ότι τα πρότυπα αυτά θα γίνουν παγκόσμια αποδεκτά σε εύλογα σύντομο χρονικό διάστημα <sup>25</sup>.

Κύρια προσπάθεια της Διεθνούς Κοινότητας ήταν και είναι η βελτίωση της ασφάλειας και την εισαγωγή της έννοιας της ποιότητας στη θάλασσα με σκοπό τη μείωση των ναυτικών ατυχημάτων, και κατ' επέκταση τη μείωση των απωλειών σε ανθρώπινες ζωές.<sup>26</sup> Η ποιότητα στη ναυτιλία καθιερώθηκε τελικά με τον ISM Code.

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξετάσουμε τα βήματα που έχουν γίνει μέχρι σήμερα από τη Διεθνή Ναυτιλιακή Κοινότητα και ιδιαίτερα την εφαρμογή του Διεθνούς Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (International Safety Management – ISM Code) και αν χρειάζεται κάποια βελτίωση, προτείνοντας κάποια διαφορετικά μοντέλα όπως τη μέθοδο Formal Safety Assessment – FSA, το μοντέλο Tanker Management and Self Assessment-TMSA καθώς και της προοπτικές ύπαρξης ενός ενοποιημένου

συστήματος IQSMS. Βασική προϋπόθεση για την αντιμετώπιση του προβλήματος είναι η εκτίμηση του κόστους των ατυχημάτων, αλλά και του κόστους εφαρμογής του ISM Code στις ναυτιλιακές εταιρείες.

Ο σκοπός του ISM Code είναι η διασφάλιση της ασφάλειας στη θάλασσα, η πρόληψη των ανθρώπινων ατυχημάτων ή η απώλεια ανθρώπινων ζωών και η αποφυγή ζημιών στο περιβάλλον και ειδικότερα στο θαλάσσιο περιβάλλον. Για πρώτη φορά από τον Διεθνή Οργανισμό προσεγγίζεται η ασφάλεια από την πλευρά της διοίκησης. Έτσι μέσω του ISM γίνεται προσπάθεια συντονισμού της διοίκησης της εταιρείας η οποία βασίζεται στον συντονισμό των ανθρώπινων ενεργειών μεταξύ πλοίων και γραφείου εταιρείας. Ο συντονισμός προβλέπει εκχώρηση εξουσιών, η οποία εκχώρηση ενέχει ως συστατικό στοιχείο και την απόδοση ευθυνών<sup>27</sup>.

Η καινοτομία που εισάγει ο ISM Code, αφορά τις γραπτές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται πιστά και αφορούν κάθε στάδιο της μεταφοράς. Επισημαίνεται ότι ουσιαστικά ο ISM Code δεν μεταβάλλει καμιά από τις διαδικασίες που ακολουθούσε κάθε πλοίο μέχρι σήμερα, απλά και μόνο επιβάλλει την γραπτή τήρησή τους<sup>28</sup>.

Επομένως ο ISM Code προτίθεται να βελτιώσει την ασφάλεια της διεθνούς ναυτιλίας και να μειώσει την ρύπανση από τα πλοία επιδρώντας στον τρόπο που οι ναυτιλιακές εταιρείες διοικούνται και λειτουργούν. Ο ISM Code εδραίωσε ένα διεθνές πρότυπο για την ασφαλή διαχείριση και λειτουργία των πλοίων και για την εφαρμογή ενός Συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης (SMS). Η αποτελεσματική εφαρμογή του ISM Code θα μπορούσε να οδηγήσει σε απομάκρυνση από την 'μη σκεπτόμενη' εφαρμογή με τους εξωτερικούς κανόνες προς την κατεύθυνση μιας κουλτούρας 'σκεπτόμενης' αυτορυθμιζόμενης ασφάλειας π.χ. προς την ανάπτυξη της 'κουλτούρας ασφάλειας'. Η κουλτούρα ασφάλειας περιλαμβάνει την μετακίνηση προς μια κουλτούρα αυτορύθμισης, με τα άτομα –από τον υψηλότερο βαθμό μέχρι τον χαμηλότερο- να νοιώθουν υπεύθυνοι για τις ενέργειες που αναλαμβάνονται για να βελτιώσουν την ασφάλεια και την επίδοση της (IMO)<sup>29</sup>.

Το ατύχημα του πλοίου Prestige, υπήρξε η αφορμή για την δημιουργία του ISM Code για τον έλεγχο της ασφάλειας των πλοίων που θα αναπτύξουμε και στην συνέχεια. Κατέδειξε, δε, την επιτακτική ανάγκη απόσυρσης των δεξαμενόπλοιων μονού τοιχώματος και το ειδικό πρόβλημα που τίθεται από το βαρύ μαζούτ, το οποίο μεταφέρεται συνήθως με δεξαμενόπλοια πολύ μεγάλης ηλικίας, σχεδιασμού "μονού

τοιχώματος".

Κατά συνέπεια, η Επιτροπή αποφάσισε στις 20 Δεκεμβρίου 2002 να προτείνει:

- το βαρύ πετρέλαιο να μεταφέρεται μόνο με δεξαμενόπλοια διπλού τοιχώματος
- την αναθεώρηση του προγράμματος σταδιακής απόσυρσης των δεξαμενόπλοιων μονού τοιχώματος
- την ευρύτερη εφαρμογή του ειδικού καθεστώτος επιθεώρησης των δεξαμενόπλοιων για την εκτίμηση της δομικής καταλληλότητας των δεξαμενόπλοιων μονού τοιχώματος που έχουν υπερβεί την ηλικία των 15 ετών.

Εξάλλου, τα μέτρα που θεσπίστηκαν το Δεκέμβριο, συμπληρώθηκαν το Μάρτιο 2003 με πρόταση οδηγίας σχετικά με τη ρύπανση που προκαλείται από τα πλοία και την εισαγωγή κυρώσεων, ιδίως ποινικών, σε περιπτώσεις αδικημάτων ρύπανσης. Οι διατάξεις της πρότασης αυτής συμπληρώνουν ένα σημαντικό νομικό κενό διότι επί του παρόντος, όσον αφορά τις απορρίψεις πλοίων, το ναυτικό δίκαιο δεν είναι επαρκώς αποτρεπτικό ώστε να αποφεύγονται επικίνδυνες ή παράνομες πρακτικές στη μεταφορά ρυπογόνων ουσιών συμπεριλαμβανομένων των χημικών ουσιών.

Το πρώτο καινοτόμο στοιχείο της πρότασης αυτής είναι το πεδίο εφαρμογής του, και κυρίως ο τύπος του σκάφους, το είδος της παράβασης, το υποκείμενο της κύρωσης, και η γεωγραφική ζώνη.

Το δεύτερο καινοτόμο στοιχείο αφορά τις κυρώσεις. Προτείνεται να επιβάλλονται κυρώσεις εάν κάποιο από τα εμπλεκόμενα πρόσωπα αναγνωριστεί ένοχο ενός από τα παραπτώματα που αναφέρθηκαν ή έχει συμβάλει σε αυτό ή το έχει προκαλέσει εκουσίως ή λόγω βαρείας αμέλειας.

Οι εν λόγω παράνομες πράξεις αφορούν όχι μόνον τις εσκεμμένες απορρίψεις κατά παράβαση των διατάξεων της σύμβασης Marpol (παράνομοι καθαρισμοί δεξαμενών) αλλά και τη ρύπανση που προκαλείται από το πλοίο. Οι κυρώσεις θα έχουν πιθανόν τη μορφή χρηματικών ποινών, πλην όμως, για τα φυσικά πρόσωπα, είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν, στις σοβαρότερες των περιπτώσεων, στέρηση της ελευθερίας (Anderson, P., Nicholls, S., Wright, J. and Noonan)<sup>31</sup>.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση προτείνει τη θέσπιση πρακτικών μέτρων εφαρμογής ώστε να

εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα του μηχανισμού. Τα μέτρα αυτά πρέπει να περιλαμβάνουν την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ κρατών μελών, κοινές διαδικασίες παρακολούθησης και ταχείας αναγνώρισης των πλοίων που προβαίνουν σε απορρίψεις ρυπογόνων ουσιών, τεχνολογικά εργαλεία για την καταχώριση των απορρίψεων καθώς και για την προειδοποίηση του προσωπικού στο πλοίο ή στην ξηρά. Τέλος η Επιτροπή θα πρέπει να ενημερώνεται περιοδικά (Bailey)<sup>32</sup>.

#### **4.3.2 Το θέμα της ασφάλειας στη θαλάσσια μεταφορά**

Οι διάφορες κατηγορίες ατυχήματος <sup>33</sup> που συμβαίνουν είναι: σύγκρουση, προσάραξη, επαφή, πυρκαγιά, έκρηξη, απώλεια σε πόλεμο ή καταστροφή από εχθροπραξία, πλημμύρα, βύθιση, κ.λπ.). Βάσει των κριτηρίων του ITOPF, κάποια από τα ατυχήματα προσάραξης που σημειώθηκαν είναι (οι αριθμοί που δίνονται είναι από εκτιμήσεις): του Amoco Cadiz (στις 16 Μαρτίου 1978 στη Γαλλία, 227.000 τόνοι), του Torrey Canyon στις 18 Μαρτίου 1967 στην Αγγλία, 119.000 τόνοι), του Braer (στις 5 Ιανουαρίου 1993 στη Σκωτία, 85.000 τόνοι), του Aegean Sea (στις 3 Δεκεμβρίου 1992 στην Ισπανία, 74.000 τόνοι), του Sea Empress (στις 15 Φεβρουαρίου 1996 στην Ουαλία, 72.000 τόνοι) και του Exxon Valdez (στις 24 Μαρτίου 1989 στην Αλάσκα 37.000 τόνοι). Ατυχήματα από σύγκρουση που σημειώθηκαν ενδεικτικά είναι: του Atlantic Empress (στις 19 Ιουλίου 1979 στο Trinidad και Tobago, 287.000 τόνοι -σύγκρουση με τον Aegean Captain), του Sea Star (στις 19 Δεκεμβρίου 1972 στο Ομάν - σύγκρουση με το Horta Barbosa), του Empress of Ireland (Μάιο 1914, 1.024 άτομα χάθηκαν), του Hobson (Απρίλιο 1952, 176 άτομα χάθηκαν), του Dona Paz (Δεκέμβριο 1987, πάνω από 4.000 άτομα χάθηκαν). Ατυχήματα από επαφή που συνέβησαν όπως στην καταστροφή του Τιτανικού (τον Απρίλιο 1912, 1.513 άτομα πέθαναν), του Lady of the Lake (Μάιο 1833, 215 άτομα χάθηκαν), του Principe de Asturias (Μάρτιο 1912, 500 άτομα χάθηκαν) η αποτυχία της κατασκευής μονού τοιχώματος όπως του Erika (στις 12 Δεκεμβρίου 1999 στη Γαλλία) και του Prestige κατέληξε στο σπάσιμο σε δύο μέρη των βυτιοφόρων. Παραδείγματα συμβάντων από πυρκαγιά και έκρηξη είναι: του ABT Summer (στις 28 Μαΐου 1991 στην Αγκόλα, 260.000 τόνοι), του Castillo de Bellver (στις 6 Αυγούστου 1983 στη Νότια Αφρική, 252.000 τόνοι), του Sultana (Απρίλιο 1865, 1.547 άτομα χάθηκαν), του Dara (Απρίλιο 1962, 236 άτομα χάθηκαν). Τέλος το Chang Tyong-Ho (Ιανουάριο 1953, 249 αναφερόμενοι νεκροί) βυθίστηκε.

Παρατηρήθηκε ότι μεταξύ των χρονολογιών 1974 και 2001 <sup>34</sup>, σημειώθηκαν

περισσότερες περιπτώσεις διαρροών πετρελαίου στα βυτιοφόρα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας φόρτωσης, εκφόρτωσης, παρά από ατυχήματα σύγκρουσης, προσάραξης, πλοίων μονού τοιχώματος, πυρκαγιάς και έκρηξης). Παρόλα αυτά στην ίδια περίοδο, το 82% των ατυχημάτων διαρροής πετρελαίου αφορούν πλοία των 700 τόνων (tonnes) και πάνω. Από αυτό το ποσοστό του 82%, το 34% αφορά προσάραξεις, το 28% συγκρούσεις, το 14% μονού τοιχώματος και το 6% πυρκαγιές & εκρήξεις.

Το μείζον πρόβλημα που προκύπτει σε αυτές τις καταστάσεις είναι το θέμα της ασφάλειας στην θαλάσσια μεταφορά καθώς οι συνέπειες των ατυχημάτων είναι η ρύπανση πετρελαίου ή η απώλεια ζωής. Η θαλάσσια μεταφορά αντιπροσωπεύει το 90% της διεθνούς αγοράς<sup>35</sup>, ως εκ τούτου αποτελεί μέγιστης σημασίας η διαβεβαίωση για ασφαλή θαλάσσια μεταφορά.

Η ασφάλεια στη θάλασσα είναι μια ευρεία έννοια. Η Maritime Safety Committee (Επιτροπή Ναυτιλιακής Ασφάλειας) έχει ορίσει αυτήν την έννοια ως «την απουσία अपαράδεκτου επιπέδου των κινδύνων για τη ζωή και την υγεία (unwilful acts)<sup>36</sup>. Η λέξη 'ασφάλεια' σημαίνει «απουσία κινδύνου για τη ζωή, την υγεία, την ιδιοκτησία και το περιβάλλον από σκόπιμες πράξεις του ανθρώπου». Η ασφάλεια στη θάλασσα είναι μια ευρεία έννοια, η οποία μπορεί να καλύψει τους διάφορους τομείς ασφάλειας (ασφάλεια της ζωής, της υγιεινής, της ασφάλειας των πλοίων και των φορτίων τους, της ασφάλειας της ναυσιπλοΐας και της διάσωσης).

Οι κανόνες ασφάλειας δημιουργούνται προκειμένου να εγγυηθούν όχι μόνο τη προστασία του περιβάλλοντος αλλά και τη προστασία της ανθρώπινης ζωής των μελών του πληρώματος και των επιβατών.

Position (tonnes)	Ship name	Year	Location	Spill size
1	Atlantic Empress	1979	Off Tobago, West Indies	287,000
2	ABT Summer	1991	700 nautical miles off Angola	260,000
3	Castillo de Bellver	1983	Off Saldanha Bay, South Africa	252,000
4	Amoco Cadiz	1978	Off Brittany, France	223,000
5	Haven	1991	Genoa, Italy	144,000
6	Odyssey	1988	700 nautical miles off Nova Scotia, Canada	132,000
7	Torrey Canyon	1967	Scilly Isles, UK	119,000
8	Sea Star	1972	Gulf of Oman	115,000
9	Irenes Serenade	1980	Navarino Bay, Greece	100,000
10	Urquiola	1976	La Coruna, Spain	100,000
11	Hawaiian Patriot	1977	300 nautical miles off Honolulu	95,000
12	Independenta	1979	Bosphorus, Turkey	95,000
13	Jakob Maersk	1975	Oporto, Portugal	88,000
14	Braer	1993	Shetland Islands, UK	85,000
15	Khark 5	1989	120 nautical miles off Atlantic coast of Morocco	80,000
16	Aegean Sea	1992	La Coruna, Spain	74,000
17	Sea Empress	1996	Milford Haven, UK	72,000
18	Katina P	1992	Off Maputo, Mozambique	72,000
19	Nova	1985	Off Kharg Island, Gulf of Iran	70,000
20	Prestige	2002	Off Galicia, Spain	63,000
35	Exxon Valdez	1989	Prince William Sound, Alaska, USA	37,000

#### **Διάγραμμα 4.2.: Λίστα των μεγαλύτερων ατυχημάτων διαρροής πετρελαίου**

**Πηγή: International Tanker Owner Pollution Federation (ITOPF), 2007.**

#### **4.3.3. Η ασφάλεια στη θάλασσα όπως ορίζεται από τους διεθνείς, ευρωπαϊκούς και εθνικούς κανόνες**

Κατανοώντας την ανάγκη για ασφάλεια και προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος και της ανθρώπινης ζωής, οι διεθνείς οργανισμοί έχουν θεσπίσει συνθήκες. Η ασφάλεια στη θάλασσα χαρακτηρίζεται από ένα μεγάλο αριθμό τέτοιων συνθηκών, ευρωπαϊκών και εθνικών νομοθεσιών, κανονισμών, και μέτρων. Θα ήταν κουραστικό και άχρηστο να αναφερθούν όλα αυτά. Οι θαλάσσιες βιομηχανίες διαιρούνται σύμφωνα με το επίπεδο του κινδύνου: σε υψηλού κινδύνου (πετρελαιοφόρα και επιβατικά ferry-boat) και χαμηλού κινδύνου (γενικά φορτία) βιομηχανίες.

Πρέπει να αναφερθούν μόνο οι πιο σημαντικοί κανόνες και για τις δύο κατηγορίες. Υπάρχουν τρία επίπεδα ρύθμισης και σύνταξης των κανόνων: διεθνής, ευρωπαϊκά και εθνικά

Σε διεθνές επίπεδο, όπου στη περίπτωση αυτή ελέγχεται γενικά η θαλάσσια περιοχή,

η Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών (United Nations General Assembly) υιοθέτησε το UNCLOS στις 10 Δεκεμβρίου 1982 στο Montego Bay (Τζαμάικα)<sup>37</sup>. Η Συνθήκη έχει στόχο «την καθολική παγκόσμια συμμετοχή», πράγματι 137 κράτη, συν την Ευρωπαϊκή Κοινότητα είναι μέλη<sup>38</sup>.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν θέματα ναυτιλίας, τα Ηνωμένα Έθνη δημιούργησαν τον Διεθνή Θαλάσσιο Οργανισμό (IMO) το 1948 κατά τη διάρκεια μιας Διεθνούς Διάσκεψης στη Γενεύη. Ο IMO, που ιδρύθηκε και εγκαθίσταται στο Λονδίνο, έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα. Υποβάλλει συστάσεις σχετικά με τα θέματα ναυτιλίας προκειμένου να:

- παρέχει μηχανισμούς για συνεργασία μεταξύ των κυβερνήσεων στον τομέα κυβερνητικών κανονισμών και πρακτικών σχετικά με τεχνικά θέματα όλων των ειδών των επιπτώσεων στη ναυτιλία, και που έχουν σχέση με το διεθνές εμπόριο
- ενθαρρύνει και διευκολύνει την υιοθέτηση γενικά, των υψηλότερων πρότυπων που εφαρμόζονται σε θέματα σχετικά με τη ασφάλεια στη θάλασσα, την αποδοτικότητα της ναυσιπλοΐας και την πρόληψη και έλεγχο της θαλάσσιας ρύπανσης από τα πλοία<sup>39</sup>
- αίρει μεροληπτικές ενέργειες και περιττούς περιορισμούς<sup>40</sup>
- εξετάζει άδικες περιοριστικές πρακτικές
- θεωρεί τα ναυτιλιακά θέματα που αναφέρονται στον οργανισμό από οποιαδήποτε όργανο ή ειδικευμένο πράκτορα των Ηνωμένων Εθνών
- είναι δέκτης και ανταλλάσσει πληροφορίες μεταξύ των κυβερνήσεων.

Σχετικά με τα συγκεκριμένα ζητήματα της πρόληψης της ρύπανσης από πετρέλαιο και της «ασφάλειας εμπορικών πλοίων»<sup>41</sup> η IMO υιοθέτησε στις 2 Νοεμβρίου 1973 τη Διεθνή Συνθήκη για την πρόληψη της ρύπανσης από τα πλοία (MARPOL Convention) και στη 1 Νοεμβρίου 1974 την Συνθήκη για την ασφάλεια της ανθρώπινης ζωής εν πλω (SOLAS Convention).

Η MARPOL το 1973 εξέτασε τη περίπτωση της μόλυνσης από πετρέλαιο, χημικές ουσίες, επιβλαβείς ουσίες σε συσκευασμένη μορφή, λύματα και σκουπίδια<sup>42</sup>. Ο στόχος της Συνθήκης ήταν να αποτρέψει και να ελαχιστοποιήσει τη ρύπανση από τα πλοία που δημιουργείται είτε τυχαία είτε από καθημερινές συνήθειες<sup>43</sup>.



Ο σκοπός της Συνθήκης SOLAS είναι να ορίζει τα κατώτατα επίπεδα για την κατασκευή, τον εξοπλισμό και τη λειτουργία των πλοίων, που οδηγούν σε ασφαλή ναυσιπλοΐα 50. Τα κράτη σημαίας πρέπει να εγγυηθούν ότι τα πλοία κάτω από τη σημαία τους ικανοποιούν τις απαιτήσεις που καθορίζονται από τη Συνθήκη SOLAS, κάτι που εξετάζεται και από τον κρατικό έλεγχο στα λιμάνια.

Σχετικά με την επικύρωση των Συνθηκών SOLAS και MARPOL, η Ευρωπαϊκή Κοινότητα υπέβαλε τη σύσταση ενός Συμβουλίου Συστάσεων στις 26 Ιουνίου 1978 <sup>44</sup>.

Αξιοσημείωτο είναι ότι οι ναυτιλιακοί κανονισμοί έχουν γίνει απαραίτητοι στη ναυτιλιακή κοινωνία. Εντούτοις, όλα αυτά τα ατυχήματα και οι καταστροφές, φέρνουν στην επιφάνεια το ζητούμενο, εάν οι νομοθεσίες, οι κανονισμοί και τα μέτρα αποτελούν μόνο έννοιες και θεωρητικά κείμενα. Αυτοί οι κανόνες είναι πραγματικά αποτελεσματικοί; Όταν εξετάζουμε τις στατιστικές του International Tanker Owners Pollution Federation Ltd, η γενική τάση που παρατηρείται είναι η μείωση του αριθμού των περιπτώσεων διαρροής πετρελαίου. Οι περιπτώσεις διαρροής πετρελαίου (περισσότεροι από 700 τόνοι) μειώθηκαν κατά 89.65% μεταξύ 1970 και 2001 (Martins, Maturana)<sup>45</sup>. Αυτοί οι αριθμοί πρέπει να αναλυθούν προσεκτικά. Η πτωτική αυτή τάση δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι κανόνες είναι αποτελεσματικοί. Η μείωση του αριθμού των περιπτώσεων διαρροής πετρελαίου μπορεί να εξηγηθεί από διάφορους λόγους, όπως η μείωση του αριθμού πετρελαιοφόρων που μεταφέρουν περισσότερους από 700 τόνους, η καλύτερη διαχείριση του πλοίου, κ.λπ. Εντούτοις ατυχήματα όπως το Prestige ή το Aegean sea θα φέρουν στην επιφάνεια το γεγονός ότι ο στόχος των κρατών δεν είναι μια αποτελεσματική δράση (μέσω των ελέγχων) και μια πραγματική εφαρμογή των υπαρχόντων κανόνων.

Επιπλέον, οι κυβερνήσεις ενεργούν συχνά θεσπίζοντας νέους κανόνες για πολιτικούς λόγους. Οι συνέπειες των ατυχημάτων των πετρελαιοφόρων ή των επιβατικών πλοίων στο περιβάλλον και στην ανθρώπινη ζωή έλκουν την προσοχή των ΜΜΕ και της κοινής γνώμης. Προκειμένου να μειωθεί η πίεση και να ικανοποιηθούν το ευρύ κοινό, οι κυβερνήσεις προσπαθούν να εμφανιστούν ότι ενεργούν για να αποτρέψουν τέτοια ατυχήματα.

#### **4.3.4. Ο ISM CODE ως διοίκηση αλλαγών σε θέματα ασφάλειας μέσα στις ναυτιλιακές εταιρίες και τα πλοία**

##### **4.3.4.1 Η υιοθέτηση του ISM CODE**

Στις 4 Νοεμβρίου 1993, στη 18η σύνοδό, η συνέλευση IMO ενέκρινε το ψήφισμα A.741 (18). Στις 19 Μαΐου 1994 το ψήφισμα ενσωματώθηκε στη Συνθήκη SOLAS του 1974 ως κεφάλαιο IX, με τίτλο «Διαχείριση για την ασφαλή λειτουργία των πλοίων και την πρόληψη ρύπανσης», γνωστή ως Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM CODE, International Safety Management Code)<sup>46</sup>. Προκειμένου να παρασχεθούν οι οδηγίες για τις χώρες μέλη, στις 23 Νοεμβρίου 1995 η συνέλευση IMO ενέκρινε το ψήφισμα A.788(19) «Οδηγίες για την εφαρμογή του ISM CODE από τις υπηρεσίες». Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι το ψήφισμα A.788 (19) δεν είναι νομικά δεσμευτικό.

Σύμφωνα με τον κανονισμό 2 του SOLAS, ο ISM CODE έγινε υποχρεωτικός για τα κράτη που υπόγραψαν σε αυτό το συνέδριο. Ο ISM CODE μπήκε σε εφαρμογή σε δύο φάσεις (κανονισμός 2 κεφάλαιο IX SOLAS 1974 (τροποποιήσεις του 1994)):

- Την 1η Ιουλίου 1998 σχετικά με τα επιβατηγά πλοία συμπεριλαμβανομένων των επιβατηγών-ταχυπλόων, πετρελαιοφόρων, βυτιοφόρων με χημικά, μεταφορών αερίου, και ταχύπλοων φορτίου μικτής χωρητικότητας άνω των 500 κόρων.
- Την 1η Ιουλίου 2002 σχετικά με τα πλοία γενικού φορτίου μικτής χωρητικότητας άνω των 500 κόρων

Όσον αφορά τα ro-ro (roll-on/roll-off) επιβατικά πλοία που ταξιδεύουν μεταξύ των λιμένων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο ISM CODE θα έπρεπε να είχε εφαρμοστεί μέχρι την 1η Ιουλίου 1996

##### **4.3.4.2. Η αλλαγή στην κουλτούρα**

Ο ISM CODE «παρέχει διεθνή πρότυπα για την ασφαλή διαχείριση και λειτουργία των πλοίων και για τη προστασία από την ρύπανση»<sup>47</sup>. Οι στόχοι του κώδικα είναι: 1.2.1 ...να παρέχει ασφάλεια εν πλω, πρόληψη του ανθρώπινου ατυχήματος ή απώλεια ανθρώπινης ζωής, και αποφυγή ζημίας στο περιβάλλον ειδικά στο

θαλάσσιο περιβάλλον. Ο ISM CODE εξετάζει τη διαχείριση της ασφάλειας του πλοίου. Η εταιρεία οφείλει να επιτύχει αυτούς τους στόχους. Η εταιρεία ορίζεται, από τον κανονισμό 2 (1) SI 1998/1561 και το άρθρο 1.1.2 του ISM CODE, όπου αναφέρει ότι: «ο ιδιοκτήτης του πλοίου ή οποιουδήποτε άλλου οργανισμού ή προσώπου που εκτελεί χρέη διαχειριστή, ή ο κενού πλοίου ναυλωτής, ο οποίος έχει αναλάβει την ευθύνη για τη λειτουργία του πλοίου από τον πλοιοκτήτη και που στην ανάληψη τέτοιας ευθύνης, έχει συμφωνήσει να αναλάβει όλα τα καθήκοντα και την ευθύνη που επιβάλλονται από τον κώδικα».

Πράγματι η εταιρεία πρέπει να ικανοποιήσει τις ανάγκες που εκφράζονται στον ISM CODE (ISM CODE 4 SI 1998/1561) και να εφαρμόσει ένα σύστημα ασφαλούς διαχείρισης (Safety Management Systems (SMS)). Η εταιρεία εκτίθεται σε εγκληματικές κυρώσεις (ISM CODE 19 (1) SI 1998/1561), εάν δεν συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις του ISM CODE.

Μια αλλαγή στο πώς γίνεται αντιληπτή η έννοια της ασφάλειας εμφανίζεται με την υιοθέτηση του ISM CODE. Ο IMO εξηγεί την αλλαγή ως εξής<sup>48</sup>:

«Η αποτελεσματική εφαρμογή του ISM CODE πρέπει να οδηγήσει σε μια απομάκρυνση από την άποψη μιας 'ασυλλόγιστης-άλογης' συμμόρφωσης με τους εξωτερικούς κανόνες προς μια άποψη λογικής' αυτορύθμισης της ασφάλειας - ανάπτυξη της άποψης 'παιδείας σε θέματα ασφάλειας'. Η παιδεία σε θέματα ασφάλειας περιλαμβάνει την πορεία προς την ιδέα της ατομικής αυτορύθμισης, - από την μια άκρη έως την άλλη - αισθανόμενος υπεύθυνος για τις ενέργειες που λαμβάνονται για να βελτιώσουν την ασφάλεια και την απόδοση»

Ο ISM CODE καθορίζει τους διοικητικούς στόχους ασφάλειας. Αποτελεί ένα πλαίσιο, έναν οδηγό.<sup>49</sup> Ο ISM CODE είναι ένα σχέδιο που δίνει τις συντεταγμένες και ισχύει για όλα τα πλοία (ISM CODE άρθρο 1.3) αυτός καθορίζει τις γενικές αρχές και τους στόχους, οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν. Πρέπει να τονιστεί ότι ο ISM CODE δεν δημιουργεί νέους κανόνες παρά μόνο απαιτεί την ύπαρξη ενός δομημένου συστήματος ασφαλούς διαχείρισης (SMS) και τη συμμόρφωσή του με τους κανόνες και τους κανονισμούς που ήδη υπάρχουν. Το κράτος πρέπει να εξασφαλίσει ότι η εταιρεία τηρεί τους αντίστοιχους και υποχρεωτικούς κανόνες και κανονισμούς (ψήφισμα A. 788 άρθρου 2.3.5).

Οι πλοιοκτήτες πρέπει να αναπτύξουν τέτοια συστήματα, ώστε να επιτύχουν τους

στόχους τους. Ο Phil Anderson υπογραμμίζει ότι «κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει το δικό της μοναδικό σύστημα ασφαλούς διαχείρισης (SMS), το οποίο πρέπει να είναι συγκεκριμένο για την εταιρεία και συγκεκριμένο για το κάθε πλοίο»<sup>50</sup>. Κάθε εταιρεία θα ερμηνεύσει τον ISM CODE με τον τρόπο που της αρμόζει. Είναι μια υποκειμενική επεξήγηση του κώδικα. Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του ISM CODE, η εταιρεία πρέπει να διαμορφώσει ένα SMS για την ίδια και για κάθε πλοίο που της ανήκει.

Ο IMO εισήγαγε την έννοια της παιδείας σε θέματα ασφάλειας στις θαλάσσιες βιομηχανίες υιοθετώντας τον ISM CODE. Περιλαμβάνει μια αλλαγή στην κουλτούρα που κεντρικό στόχο έχει τη διαχείριση ενός πλοίου με ασφάλεια προκειμένου να αποτραπούν κίνδυνοι, περιβαλλοντική ζημία και απώλεια ζωής. Η φιλοσοφία αυτή δεν είναι βασισμένη στην έννοια της επίπληξης (Anderson)<sup>51</sup>. Πράγματι ο κώδικας δεν περιέχει καταπιεστικά μέτρα. Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) διεθνώς έχει μια αρνητική άποψη για τον ISM CODE δεν τον θέλουν ή δεν τον χρειάζονται δεδομένου ότι θεωρούν ότι διαχειρίζονται το πλοίο τους ακίνδυνα. Κατά την άποψή τους, ο ISM CODE έχει προσθέσει ένα σημαντικό κομμάτι γραφειοκρατίας και διοίκησης

Ο ISM CODE καθιερώνει την έννοια της παιδείας σε θέματα ασφάλειας. Εμπεριέχει ορθές και ασφαλείς πρακτικές που πρέπει να ακολουθηθούν σε ένα πλοίο. Ο ISM CODE εισάγει επίσης τη διαφάνεια μέσα στις ναυτιλιακές εταιρίες.

#### **4.3.4.3 Η προώθηση ορθών και ασφαλών πρακτικών**

Ένας μεγάλος αριθμός ατυχημάτων οφείλεται σε ανθρώπινο λάθος<sup>52</sup> και συχνά συνδέεται με διοικητικά προβλήματα. Αρχικά ο στόχος του ISM CODE πρέπει να αφομοιωθεί στο μυαλό των συσχετιζόμενων. Δεν αποτελεί απαίτηση ούτε του ISM CODE ούτε των δικαστηρίων να φθάσουν σε λάθος μηδέν. Σκοπός τους είναι μόνο να μειωθεί ο αριθμός λαθών.

Αναμένεται καλύτερη πρακτική και όχι τελειότητα. Η καλύτερη πρακτική καθορίζεται λαμβάνοντας υπόψη την έννοια της λογικής, πρέπει να καθοριστεί αυτό που είναι λογικό μέσα στο πλαίσιο των παρόντων γεγονότων<sup>53</sup>. Η απαίτηση είναι να ακολουθηθούν ορθές πρακτικές, δηλαδή στην προσπάθεια του πλοιοκτήτη να

εφαρμόσει το SMS του και να εργαστεί ανάλογα. Θα ήταν χρήσιμο να δηλωθεί το υπόβαθρο του συμβάντος. Η ανθρώπινη διαχείριση είναι το βασικό στοιχείο προκειμένου να επιτευχθούν οι ορθές και ασφαλείς πρακτικές<sup>54</sup>. Σχετικά με την επίδραση του ISM CODE, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα ο Lord Donaldson επισημαίνει:

«Βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα ως σκοπό έχει να ανακαλύψει και να αποσύρει τα κάτω του μετρίου πλοία, μαζί με τους κάτω του μετρίου ιδιοκτήτες και διευθυντές... μακροπρόθεσμα σκοπός του είναι να ανακαλύψει νέες και βελτιωμένες μεθόδους λειτουργίας διαχείρισης και κανονισμών των πλοίων που θα παραγάγουν πιο προσιτά μέτρα ασφάλειας. Αλλά, είναι ολοφάνερο ότι αυτό είναι κάτι πάρα πολύ μακρινό στο μέλλον»<sup>55</sup>.

Ο ISM CODE οργανώθηκε για να καταργήσει το κάτω του μετρίου πλήρωμα και τις φτωχές διοικητικές πρακτικές. Αυτός είναι και ο λόγος γιατί μια ναυτιλιακή εταιρεία πρέπει να δώσει προσοχή στην ικανότητα, και εμπειρία των ναυτικών όταν πραγματοποιεί διαδικασίες ναυτολόγησης τους. Επιπλέον ο στόχος των ορθών και ασφαλών πρακτικών μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν οι πλοιοκτήτες και οι ναυτικοί γνωρίζουν την ανάγκη να ενεργήσουν ακίνδυνα.

Στα μέσα του 1980 τα ατυχήματα αυξήθηκαν<sup>56</sup> και η θέση του IMO<sup>57</sup> ήταν ότι στα τέλη του 1980 σημειώθηκαν σοβαρά ατυχήματα, που οφείλονται σε ανθρώπινα λάθη, και διοικητικές αστοχίες. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι η αλλαγή στη μέθοδο της ναυτολόγησης αποτέλεσε πηγή αύξησης του αριθμού των ατυχημάτων.

Η στρατηγική της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να βελτιωθεί. Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αφιερώνει περισσότερο χρόνο να πραγματοποιεί λεπτομερή διαδικασία επιλογής και ναυτολόγησης των ναυτικών. Η ναυτιλιακή εταιρεία πρέπει να εξετάζει την ικανότητα και την εμπειρία κάθε ναυτικού. Πρέπει να καταγράφει τους τίτλους σπουδών, το επίπεδο γνώσεων, τα πιστοποιητικά, την εμπειρία του ναυτικού, αλλά και τον τύπο και το μέγεθος του πλοίου, το είδος φορτίου που φέρει εν πλω, κ.λπ.

Εάν οι πλοιοκτήτες αποφασίζουν να απευθυνθούν σε μια εταιρεία επάνδρωσης, η διαδικασία αυτή πρέπει να καταγραφεί. Η ναυτιλιακή εταιρεία πρέπει να ενημερώσει την εταιρεία αυτή για τις πολιτικές της ναυτολόγησης και επιλογής της. Επιπλέον, η ναυτιλιακή εταιρεία πρέπει να έχει τις διαδικασίες σε ισχύ σχετικά με την επιτήρηση

των δραστηριοτήτων και των ενεργειών του πράκτορα.

#### **4.3.5 Η εισαγωγή της διαφάνειας μέσα στις πλοιοκτήτριες εταιρείες**

Σχετικά με την υιοθέτηση του ISM CODE, ο Pamborides βεβαιώνει: «Γενικά, ο νέος κώδικας εισάγει «τη διαφάνεια» στη ναυτιλία, κάτι που θα ρίξει φως στις καθημερινές διαδικασίες ενός πλοίου, μια περιοχή που μέχρι τώρα έχει παραμείνει ως αποκλειστικό προνόμιο του πλοιοκτήτη. Αυτό τώρα είναι αναγκασμένο να αλλάξει, δίνοντας πρόσβαση σε τέτοιες πληροφορίες σε όλα τα ενδιαφέροντα πεδία»<sup>58</sup>.

Κατά συνέπεια η διαφάνεια υπονοεί πρόσβαση στις πληροφορίες σχετικά με τη ναυτιλιακή εταιρεία. Η αποδοτική τεκμηρίωση και η ολοκλήρωση των επιθεωρήσεων, των λογιστικών ελέγχων και της καταγραφής των εκθέσεων βοηθούν στο να εισαγάγουν τη διαφάνεια μέσα στη ναυτιλιακή εταιρεία.

##### **4.3.5.1 Στόχος του Κώδικα**

Πιο συγκεκριμένα η επιδίωξη του Κώδικα είναι να εξασφαλίσει διεθνή πρότυπα για την ασφαλή διαχείριση και λειτουργία πλοίων και την προστασία, του περιβάλλοντος έναντι ρύπανσης, του ανθρώπου και της περιουσίας γενικότερα. Ο Κώδικας είναι βασισμένος σε γενικές αρχές και αντικειμενικούς στόχους εφόσον είναι γνωστό ότι ο τρόπος διαχείρισης διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία. Εστιάζει κύρια το ενδιαφέρον πάνω στην αλυσίδα αιτίου-αποτελέσματος αρχικά για την αντιμετώπιση αλλά και πρόληψη των ατυχημάτων. Η βασική αντίληψη που διέπει όλες τις διατάξεις του Κώδικα είναι πως το αποτέλεσμα της σωστής ή μη διαχείρισης δεσμεύεται από τη συλλογική προσπάθεια όλων αλλά και μεμονωμένα όσων συμβάλουν στην παραγωγή της ναυτιλιακής υπηρεσίας. Καθιστά άμεσα υπεύθυνη τη Ναυτιλιακή Εταιρεία για τη σωστή λειτουργία των πλοίων της (Hetherington, Flin, and Mearns)<sup>59</sup>.

Ακρογωνιαίος λίθος του καλού management της ασφάλειας είναι η δέσμευση της κορυφής της ιεραρχίας<sup>60</sup>. Σε θέματα πρόληψης ατυχημάτων και θαλάσσιας ρύπανσης, η ικανότητα, η συμπεριφορά και η παρακίνηση (motivation) των ατόμων σε όλα τα επίπεδα καθορίζουν το τελικό αποτέλεσμα.

#### 4.3.5.2 Εγχειρίδιο Ασφαλούς Διαχείρισης

Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι η διαχειρίστρια εταιρεία πρέπει να αναπτύξει ένα διοικητικό σύστημα (εγχειρίδιο) το οποίο να περιλαμβάνει:

- a. Πολιτική ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα να περιγράψει μέσω τυποποιημένων διαδικασιών με ποιο τρόπο θα επιτύχει αυτό το στόχο.
- b. Οδηγίες και διαδικασίες που να εξασφαλίζουν την ασφαλή λειτουργία των πλοίων και την προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος σε συνάρτηση με διεθνείς και εθνικούς κανονισμούς.
- c. Καθορισμένες επικοινωνιακές διατάξεις μεταξύ πλοίου και γραφείου, αλλά και σειρά αρμοδιοτήτων και υπευθυνότητας.
- d. Διαδικασίες που να υποδεικνύουν τον τρόπο αναφοράς ατυχημάτων και απρόβλεπτων συμβάντων.
- e. Τρόπους προετοιμασίας έναντι εκτάκτων καταστάσεων.
- f. Διαδικασίες εσωτερικών ελέγχων και διοικητικών απολογισμών.

(Mejia)<sup>61</sup>

Η εταιρεία πλέον άμεσα μέσω των διατάξεων που περιλαμβάνει το εγχειρίδιο ασφαλούς διαχείρισης δεσμεύεται και στην περίπτωση που δεν εφαρμοστούν όλα όσα προδιαγράφονται είναι εκτεθειμένη απέναντι σε κυρώσεις οι οποίες μπορούν να φτάσουν μέχρι και την απαγόρευση του να διαχειρίζεται πλοία (αφαίρεση του πιστοποιητικού Document of Compliance).

Παράλληλα είναι η πρώτη φορά που ένας κώδικας έχει νομικές προεκτάσεις εφόσον προβλέπει δήλωση στη σημαία που φέρει το πλοίο, του υπεύθυνου προσώπου για τη διαχείριση του πλοίου ή του στόλου. Το πρόσωπο αυτό είναι υπόλογο έναντι του νόμου στην περίπτωση που κάποιο πλοίο προκαλέσει ατύχημα. Για την ακρίβεια διώκεται ποινικά. Το πρόσωπο αυτό θα ονομάζεται πλέον Designated Person Ashore (DPA) και θα ανήκει υποχρεωτικά στη σύνθεση του προσωπικού του γραφείου. Η διαχειρίστρια εταιρεία έχει ευθύνη απέναντι στο εξουσιοδοτημένο άτομο να του παρέχει όλα τα απαραίτητα μέσα προκειμένου να διασφαλιστεί εκείνο το επίπεδο διαχείρισης που έμμεσα ορίζει ο Κώδικας και άμεσα αποφασίζει να εφαρμόσει η εταιρεία. Παράλληλα θεωρείται ότι το εξουσιοδοτημένο άτομο ιεραρχικά

μέσα στο οργανόγραμμα της εταιρείας θα πρέπει να κατέχει υψηλή θέση εφόσον υποχρεούται με βάση τον Κώδικα να έχει άμεση σχέση με το ανώτατο management. Επιπλέον η επικοινωνία του με το πλοίο τουλάχιστον σε περιπτώσεις ανάγκης θα πρέπει να είναι άμεση και χωρίς ενδιάμεσους με τα ακριβή στοιχεία επικοινωνίας του διαθέσιμα όλο το 24ωρο. Παράλληλα με τον DPA εξίσου σπουδαίο ρόλο έχει ο καπετάνιος του πλοίου ο οποίος πρέπει να φέρει τα κατάλληλα πιστοποιητικά ικανότητας (Mejia)<sup>62</sup>.

#### **4.3.5.3 Αξιολόγηση και Αυτοαξιολόγηση**

Η αξιολόγηση ως διεργασία μπορεί να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί σε περισσότερα του ενός επιπέδων μέσα σε έναν οργανισμό. Μπορεί να καλύπτει μία, περισσότερες ή το σύνολο των λειτουργιών του οργανισμού. Μια περαιτέρω διάκριση της αξιολόγησης μπορεί να γίνει με βάση το ποιος την διενεργεί. Στην περίπτωση αυτή μιλάει κανείς για εξωτερική αξιολόγηση, που μπορεί για παράδειγμα να γίνει στα πλαίσια της αξιολόγησης για ένα βραβείο από κάποιον εξωτερικό φορέα ή πρόσωπο (αξιολογητής) και εσωτερική αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση που διενεργείται από τον ίδιο τον οργανισμό προκειμένου αυτός να διαπιστώσει τις δυνατές και τις αδύναμες περιοχές λειτουργίας του και να τις βελτιώσει.

#### **4.3.5.4 Εργαλεία αυτοαξιολόγησης στη Ναυτιλία**

Η ανάγκη ασφαλούς διαχείρισης των πλοίων και προστασίας των θαλασσών αλλά και του παγκόσμιου περιβάλλοντος οδήγησε στην αναγκαστική υιοθέτηση από πλευράς των ναυτιλιακών εταιριών του Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (International Safety Management Code - ISM), για όλα τους τα πλοία. Αυτός ο κώδικας απαιτεί από τις ναυτιλιακές εταιρίες, μέσα από μια σειρά κανονισμών, να διασφαλίσουν την λειτουργία των πλοίων τους με μηδενικό ποσοστό ατυχημάτων.

Παρόλα αυτά υπάρχει μια εμφανής διάκριση ανάμεσα στις εταιρίες που με βάση τα δικά τους πρότυπα ασφαλείας ικανοποιούν τις απαιτήσεις του ISM Code και σε αυτές που στοχεύουν στο να ικανοποιούν στο ελάχιστο αυτές τις απαιτήσεις<sup>63</sup>. Αυτή η



διαφοροποίηση είναι πολύ σημαντική για κάποιον που ενδιαφέρεται να συγκρίνει και να εκτιμήσει τα επίπεδα ασφαλείας δύο ή περισσότερων πλοίων (π.χ. ναυλωτής). Για το λόγο αυτό ο OCIMF, δημιούργησε ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης για τους ιδιοκτήτες πετρελαιοφόρων πλοίων (tanker) ικανό να συμβάλλει στην μέτρηση της αποτελεσματικότητας και τη βελτίωση των δικών τους συστημάτων διαχείρισης. Με βάση το εργαλείο αυτό που ονομάστηκε “Tanker Management and Self-Assessment” (TMSA), οι διαχειριστές των τάνκερ μπορούν να αξιολογήσουν τα συστήματα ασφαλούς διαχείρισης που διαθέτουν απέναντι σε κάποιους προκαθορισμένους δείκτες απόδοσης, ενώ ταυτόχρονα προτείνει και βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται από επιτυχημένες επιχειρήσεις. (Havold)<sup>64</sup>.

Ένας μακροπρόθεσμος στόχος του προτύπου ISO 9001 είναι η διασφάλιση της ποιότητας μέσα από μια συστηματική προσέγγιση κατά τρόπο που να ελαχιστοποιεί τις πολυδάπανες επιθεωρήσεις ποιότητας από πελάτες ή προμηθευτές. Κατά τον ίδιο ακριβώς τρόπο ένας μακροπρόθεσμος στόχος του Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης είναι η συστηματική προσέγγιση της ασφάλειας από κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση και τα πλοία που διαχειρίζεται. Αυτό θα οδηγήσει στην καλύτερη συμμόρφωση με τους κανονισμούς ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος σε παγκόσμια κλίμακα και θα οδηγήσει σε δραστική μείωση του κόστους μέσα από τον περιορισμό των τακτικών επιθεωρήσεων των πλοίων από τις σημαίες ή τα λιμενικά σώματα (Lloyd’s Register)<sup>65</sup>.

Τέλος, μια εξίσου σημαντική αιτία για την υιοθέτηση και εφαρμογή του Κώδικα ISM είναι και η αυξημένη νομική κάλυψη που προσφέρει στην εταιρία που τον εφαρμόζει. Αυτό μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμο σε περιπτώσεις πρόκλησης ατυχημάτων/ υλικών κλπ. ζημιών όπου η εταιρία βρίσκεται συνήθως αντιμέτωπη με πλήθος κατηγοριών τις οποίες και θα πρέπει να υπερασπιστεί με κάθε τρόπο. Το να έχει την απαραίτητη υποδομή/ οργάνωση αλλά και το κατάλληλο σύστημα αποδεικτικών εγγράφων στις περιπτώσεις αυτές μπορεί να τη διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό προς τη παραπάνω κατεύθυνση (Lloyd’s Register)<sup>66</sup>.

#### **4.3.5.5 Επιθεωρήσεις, εσωτερικοί έλεγχοι και εκθέσεις**

Η σωστή διαχείριση του κινδύνου πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα των ναυτιλιακών εταιρειών. Οι πλοιοκτήτες πρέπει να προσδιορίσουν, να αξιολογήσουν και να δώσουν προτεραιότητα στον κύριο κίνδυνο. Κάποια στάδια που θα

μπορούσαν να ακολουθηθούν είναι <sup>67</sup>:

- ανακαλύψτε και αναφέρετε τη μη συμμόρφωση
- προσδιορίστε την αιτία του προβλήματος και αναλύστε τα γεγονότα που προκάλεσαν το ατύχημα
- ελέγξτε εάν τα μέτρα που λήφθηκαν ήταν αποτελεσματικά
- καταγράψτε κάθε διορθωτική δράση γραπτών διαδικασιών
- προσπαθήστε να αλλάξετε το SMS με σκοπό τη βελτίωση

Τα ατυχήματα, τα επικίνδυνα περιστατικά, οι μη-συμμορφώσεις, οι αποκλίσεις από τον κώδικα, που παρατηρούνται στην ξηρά και στο πλοίο, πρέπει να αναφέρονται (ISM CODE άρθρο 9). Οι αποτυχίες και ασάφειες μέσα στο σύστημα ασφαλούς διαχείρισης πρέπει να καταγράφονται.

Δύο είδη μη-συμμορφώσεων υπάρχουν: σημαντικές και δευτερεύουσες.

Το άρθρο 1.1.9 του ISM CODE καθορίζει τις μη συμμορφώσεις ως:

«μια παρατηρηθείσα κατάσταση όπου τα αντικειμενικά στοιχεία δείχνουν τη μη πραγματοποίηση της συγκεκριμένης απαίτησης».

Η σημαντική μη συμμόρφωση ορίζεται ως (ISM CODE άρθρο 1.1.10):

«μια ευπροσδιόριστη απόκλιση που ορίζει μια σοβαρή απειλή στην ασφάλεια του προσωπικού ή του πλοίου ή ένας σοβαρός κίνδυνος για το περιβάλλον που απαιτεί την άμεση διορθωτική δράση και περιλαμβάνει την έλλειψη αποτελεσματικής και συστηματικής εφαρμογής μιας απαίτησης του κώδικα αυτού».

Η σημαντική μη συμμόρφωση πιθανόν να είναι μια αποτυχία στην εφαρμογή του SMS, η απουσία εσωτερικού ελέγχου ή σημαντική παραβίαση του SMS. Η δευτερεύουσα μη συμμόρφωση αναφέρεται σε μια μικρή έλλειψη (παράλειψη) στο σύστημα. Παρόλα αυτά αρκετές δευτερεύουσες μη συμμορφώσεις μπορούν να οδηγήσουν σε μια σημαντική μη συμμόρφωση.

Οι μη συμμορφώσεις μπορούν να βγουν στην επιφάνεια μετά από μια επιθεώρηση (άρθρο 10.2.1 του ISM CODE) ή από αναφορές (άρθρα 9.2 και 10.2.3 του ISM

CODE)

Η ναυτιλιακή εταιρεία οφείλει να καθιερώσει τον τρόπο διεξαγωγής των εσωτερικών ελέγχων (ISM CODE άρθρο 12), όπου θα φαίνεται ότι το SMS λειτουργεί και λαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες. Τα στοιχεία που απαιτούνται κατά τη διάρκεια του εσωτερικού ελέγχου είναι σωστά και σε ισχύ, οι διαδικασίες εφαρμόζονται και τηρούνται σωστά. Η πορεία του ελέγχου παρουσιάζει εάν οι διαδικασίες τηρούνται σωστά. Οι έλεγχοι επιστούν την προσοχή στο σημείο του συστήματος που έγινε λάθος και την αιτία που συνέβη το ατύχημα. Εάν οι εσωτερικοί έλεγχοι δεν έχουν πραγματοποιηθεί κατάλληλα, αυτό προκαλεί προβλήματα στους πλοιοκτίτες.

Οι διαδικασίες πρέπει να τεκμηριώνονται, ελέγχονται να αναθεωρούνται και να αξιολογούνται κατάλληλα (ISM CODE άρθρο 12). Η υποβολή αναφορών αναπαριστά έναν κύκλο μιας συνεχούς βελτίωσης του συστήματος ασφαλούς διαχείρισης για να αντιμετωπιστεί η επισφαλής συμπεριφορά. Για να συμμορφωθεί με τον ISM CODE, το σύστημα ασφαλούς διαχείρισης πρέπει να ενημερώνεται μέσω γραπτών διαδικασιών ώστε να βελτιώνεται συνεχώς (ISM CODE άρθρο 11.2.3).

Τα ατυχήματα περιλαμβάνουν περιβαλλοντικές, και οικονομικές απώλειες ή τραυματισμούς ανθρώπινων ζώων. Είναι πραγματικά σημαντικό τα ατυχήματα να αναλύονται, να προσδιορίζονται τα λάθη και να εφαρμόζονται οι διαδικασίες προκειμένου να αποφευχθούν ίδια ή παρόμοια περιστατικά στο μέλλον.

Οι ναυτιλιακές εταιρείες ακόμη και τα κράτη πρέπει να κατανοήσουν ότι ο ISM CODE στηρίχθηκε στη ανάπτυξη μιας παιδείας σε θέματα ασφάλειας και όχι σε μια παιδεία με σκοπό την επίπληξη. Κατά συνέπεια, οι επιθεωρήσεις, οι εκθέσεις, οι εσωτερικοί έλεγχοι των ατυχημάτων, απαιτούνται για να ενισχύσουν τα συστήματα διαχείρισης, τις διαδικασίες και τις πρακτικές και να μην διώξουν ποινικά τους πλοιοκτίτες.

Όταν τα αγαθά μεταφέρονται με ένα πλοίο προς έναν ιδιαίτερο προορισμό, ο μεταφορέας έχει την ευθύνη να διεξάγει το ταξίδι ακίνδυνα και να φροντίσει στο ακέραιο το φορτίο. Εάν τα αγαθά είναι χαλασμένα ή χάθηκαν κατά τη διάρκεια της μεταφοράς, ο μεταφορέας μπορεί να κριθεί ως ο άμεσα υπεύθυνος. Μια από τις συνηθισμένες αιτίες ζημίας ή απώλειας είναι η αναξιοπλοιομότητα του πλοίου. Ακόμα

κι αν η ασφαλής λειτουργία ή διαχείριση δεν αποτελούν αιτία της ζημίας ή της απώλειας, ο ISM CODE επιδρά ορίζοντας την έννοια της αξιοπλοϊμότητας.

#### **4.3.6 Οι στόχοι του ISM CODE: ασφάλεια στη θάλασσα και πρόληψη της Ρύπανσης**

Οι στόχοι του ISM CODE είναι η «πρόληψη της ρύπανσης, προστασία της ανθρώπινης ζωής και αποφυγή ζημίας στο περιβάλλον, και ιδιαίτερα στο θαλάσσιο περιβάλλον» (1.2.1. ISM CODE).

Όχι μόνο οι πλοιοκτήτες αλλά και τα κράτη ενδιαφέρονται για ακίνδυνες θάλασσες, προστασία της ανθρώπινης ζωής και πρόληψη της ρύπανσης. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, τα κράτη πρέπει να ελέγχουν τα κάτω του μετρίου πετρελαιοφόρα ή τα πλοία στα οποία μεταφέρονται επιβάτες<sup>68</sup>.

Κατά συνέπεια τα κράτη πρέπει να πραγματοποιούν ελέγχους στα πλοία και να επιβεβαιώνουν τα πιστοποιητικά εν πλω. Πρέπει να καθοριστεί εάν η ναυτιλιακή εταιρεία και το πλοίο της συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του ISM CODE, και συνεπώς με τις υποχρεώσεις που ορίζονται από τις διάφορες διεθνείς, ευρωπαϊκές και εσωτερικές συμβάσεις, τους νόμους και τους κανονισμούς.

Επιπλέον η επιβολή των αστικών και εγκληματικών κυρώσεων στον πλοιοκτήτη που προκάλεσε την περιβαλλοντική ζημία ή το θάνατο πρέπει να έχει προληπτική επίδραση. Αυτό μπορεί να είναι ένας τρόπος προσέγγισης των στόχων του ISM CODE.

#### **4.3.7 Οι ανησυχίες των κρατών για ασφάλεια στη θάλασσα και πρόληψη της ρύπανσης**

Η UNCLOS καθορίζει την ανάγκη προστασίας του θαλάσσιου περιβάλλοντος (άρθρο 145) και της ανθρώπινης ζωής (άρθρο 146). Η πρόληψη ρύπανσης από πετρέλαιο και η ασφάλεια στη θάλασσα πρέπει να είναι οι στόχοι και η προτεραιότητα των κρατών. Το άρθρο 192 της UNCLOS επιβάλλει στα κράτη μια «υποχρέωση να προστατευθεί και να συντηρηθεί το θαλάσσιο περιβάλλον». Το άρθρο 194 της UNCLOS ορίζει τις ευθύνες των κρατών:

«Τα κράτη να λάβουν, χωριστά ή από κοινού ανάλογα με την περίπτωση, όλα τα μέτρα σύμφωνα με αυτήν την Συνθήκη που είναι απαραίτητα για να αποτρέψουν, να μειώσουν και να ελέγξουν τη ρύπανση του θαλάσσιου περιβάλλοντος από οποιαδήποτε πηγή».

Άρα η πρόληψη, η μείωση και ο έλεγχος της ρύπανσης του θαλάσσιου περιβάλλοντος είναι ευθύνη των κρατών (Celik)<sup>69</sup>.

#### **4.3.7.1 Εμπιστοσύνη στα κράτη σημαίας ώστε να εξασφαλισθεί η προστασία της ανθρώπινης ζωής και πρόληψη της ρύπανσης**

Για χρόνια, η Διεθνής Κοινότητα στηρίχθηκε στα κράτη σημαίας (το κράτος όπου το πλοίο νηολογείται) προκειμένου να εφαρμοστούν τα πρότυπα ασφάλειας και να εξασφαλιστεί η προστασία της ανθρώπινης ζωής, και του περιβάλλοντος <sup>70</sup>. Πράγματι μερικές διεθνείς συμβάσεις (MARPOL 73/78, SOLAS, UNCLOS, κ.λπ.) προσδίδουν την υποχρέωση στα κράτη σημαίας να ικανοποιήσουν αυτές τις απαιτήσεις. Κατά συνέπεια, η ασφάλεια στη θάλασσα και η αποφυγή καταστροφής στο θαλάσσιο περιβάλλον (ISM CODE άρθρο 1.2.1) πρέπει να είναι ένας από τους στόχους των κρατών σημαίας.

Η εφαρμογή ελέγχων και πιστοποιήσεων είναι ένας τρόπος που καθορίζεται εάν τα πλοία συμμορφώνονται με τους διεθνείς κανόνες.

Κρατική επιθεώρηση, που είναι «η κυβέρνηση του κράτους του οποίου έχει σημαία το πλοίο και έχει το δικαίωμα να φέρει» (άρθρο 1.1.3 ISM CODE), έχει την ευθύνη να εκδώσει τα πιστοποιητικά και να ελέγξει εάν η ναυτιλιακή εταιρεία και τα πλοία της συμμορφώνονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ISM CODE <sup>71</sup>. Εάν το κράτος θεωρεί ότι η ναυτιλιακή εταιρεία και τα πλοία της συμμορφώνονται με τις θέσεις του ISM CODE, η αρμόδια υπηρεσία του κράτους εκδίδει το πιστοποιητικό του ISM<sup>72</sup>, δηλ. το έγγραφο συμμόρφωσης (DOC, Document of Compliance) και το πιστοποιητικό ασφαλούς διαχείρισης (SMC, Safety Management Certificate). Το DOC είναι το έγγραφο που εκδίδεται για να πιστοποιηθεί ότι η ναυτιλιακή εταιρεία εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ISM CODE (ISM CODE άρθρου 13.1). Ενώ το SMC είναι το έγγραφο που πιστοποιεί τη συμμόρφωση του πλοίου σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ISM CODE. Και τα δύο πιστοποιητικά

ισχύουν για πέντε χρόνια<sup>73</sup>.

Μετά από την έκδοση των πιστοποιητικών, η αρμόδια υπηρεσία του κράτους πρέπει να κάνει περιοδικές επιθεωρήσεις που έχουν ορισθεί. Ο στόχος των περιοδικών επιθεωρήσεων είναι να διαπιστωθεί εάν οι τροποποιήσεις του SMS συμμορφώνονται με τον ISM CODE και εάν το SMS λειτουργεί ακόμα (άρθρα 3.2.3 και 3.1-6 ψήφισμα A. 788 (19)).

Λόγοι για την απόσυρση ή παρακράτηση των πιστοποιητικών ISM CODE μπορούν να είναι: «όταν δεν ζητείται η ετήσια επιθεώρηση που απαιτείται στην παράγραφο 13.4 ή εάν υπάρχουν στοιχεία σημαντικών μη-συμμορφώσεων σύμφωνα με αυτόν τον κώδικα» (ISM CODE άρθρα 13.5 και 13.9).

Το κράτος έχει τη δυνατότητα να εξουσιοδοτήσει και να δώσει τις αρμοδιότητες για υπεύθυνη πιστοποίηση «σε έναν οργανισμό που να αναγνωρίζεται από αυτό» (ISM CODE άρθρα 13.2 και 13.7). Εντούτοις κάποια άλλα κράτη σημαίας εξουσιοδοτούν τις εταιρείες νηογυμνώνων να έχουν την ευθύνη της πιστοποίησης<sup>74</sup>. Ο λόγος για το ποιος είναι εξουσιοδοτημένος είναι συχνά το γεγονός ότι μερικά κράτη σημαίας δεν έχουν την εμπειρία, την πείρα και τους απαραίτητους πόρους να πραγματοποιήσουν τις επιθεωρήσεις.

Η Διεθνής Ένωση των Εταιρειών των Νηογυμνώνων (International Association of Classification Societies, IACS) δημιουργήθηκε με σκοπό να επιβάλλει ποιοτικές απαιτήσεις στα μέλη του. Ο Lord Donaldson<sup>75</sup> υπογραμμίζει ότι:

«η δημιουργία της IACS αποτρέπει τους ιδιοκτήτες από μια κοινωνία μελών σε μια άλλη απλή προκειμένου να αποφύγει το να πρέπει να πάρει τα διορθωτικά μέτρα που απαιτούνται από τη πρώτη κοινωνία».

Οι εταιρείες νηογυμνώνων εξετάζουν την ασφάλεια πλοίων. Ενεργώντας εξ ονόματος των κρατών σημαίας, οι εταιρείες αυτές μπορούν και εκδίδουν τα πιστοποιητικά ISM CODE και άλλα πιστοποιητικά που απαιτούνται. Ελέγχουν επίσης την ποιότητα και την αξιοπλοΐα των πλοίων και εκδίδουν πιστοποιητικών αξιοπλοΐας. Στην πρακτική, αυτές οι εταιρείες πρέπει να κάνουν μια ακριβή διάκριση μεταξύ της συμβολής του πλοιοκτήτη και να ενεργούν εξ ονόματος των κρατών.

Λειτουργώντας εξ ονόματος των κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι εταιρείες νηογνωμόνων πρέπει να συμμορφωθούν με τα ποιοτικά κριτήρια που δηλώνονται στην οδηγία του Συμβουλίου 94/57/EC της Communication στις 3.12.2002 όπου αναφέρεται:

«οι εταιρείες νηογνωμόνων θα πρέπει να τηρούν καλά τα αρχεία απόδοσης ασφάλειας και πρόληψης ρύπανσης, τα μέτρα για όλα τα πλοία τους, ανεξάρτητα από τη σημαία των πλοίων, και ανεξάρτητα από την περιοχή του κόσμου όπου πλέουν».

Οι εταιρείες νηογνωμόνων, που δεν εκπληρώνουν τα πρότυπα, θα αντιμετωπισθούν με προσωρινή ή μόνιμη απόσυρση του community authorisation <sup>76</sup> τους.

#### **4.3.7.2 Η ευθύνη των λιμεναρχείων (Port state Control, PSC) για την εξασφάλιση της ασφάλειας στη θάλασσα, της προστασίας της ανθρώπινης ζωής και της πρόληψης της ρύπανσης**

Μερικοί συγγραφείς έχουν αντιληφθεί, αυτό που προσδιορίζει ο Ademuni Odeke την «μετατόπιση του ελέγχου από το κράτος σημαίας στις λιμενικές αρχές»<sup>77</sup>.

Τα παράκτια κράτη έχουν ενημερωθεί για την αναγκαιότητα να ενδυναμώσουν την έννοια της ασφάλειας στη θάλασσα και της προστασίας του θαλάσσιου περιβάλλοντος.

Το λιμεναρχείο (Port State Control, PSC) πρέπει να ελέγχει τα πλοία και ακόμη να εξασφαλίζει ότι τα κάτω του μετρίου πλοία να μην μπαίνουν ή να μην φεύγουν από τους λιμένες του. Επομένως οι παράκτιες λιμενικές αρχές αποφασίστηκε να είναι ενεργές. Πράγματι ο Clarke εξηγεί:

«καθυστερήσεις ανάμεσα στη δημιουργία των Συνθηκών και στη εφαρμογή αυτών έχουν πείσει τις λιμενικές αρχές ότι πρέπει να κινηθούν ανεξάρτητα, ή τουλάχιστον σε συνεργασία με τους κρατικούς συνεργάτες τους, παρά να περιμένουν ολόκληρη την διεθνή κοινότητα»<sup>78</sup>.

Το λιμεναρχείο (PSC) δεν αντικαθιστά το κράτος σημαίας ή τον πλοιοκτήτη στις ευθύνες τους να εξασφαλίσουν ασφάλεια εν πλω. Το λιμεναρχείο (PSC) λειτουργεί συμπληρωματικά. Όπως ο Clarke αναφέρει:

«Ο έλεγχος στους λιμένες δεν αποτελεί εναλλακτική λύση του ελέγχου του κράτους σημαίας αλλά μέσο εξαναγκασμού των ιδιοκτητών των κάτω του μετρίου πλοίων, είτε να τους απορρίπτει είτε να τους ανεβάζει τα πρότυπα<sup>79</sup>».

Κατά συνέπεια οι έλεγχοι που πραγματοποιούνται από το λιμεναρχείο (PSC) μπορούν να συμβάλουν στο να αναπτύξουν την έννοια της ασφάλειας στη συνείδηση των πλοιοκτητών. Οι πιστοποιήσεις και οι έλεγχοι είναι μέσα για να αλλάξει ο τρόπος σκέψης σε θέματα ασφάλειας στο πλοίο.

Η ύπαρξη της Directive 95/21/EC124 στον κρατικό έλεγχο των λιμένων απαιτεί τις εθνικές λιμενικές αρχές να ελέγχουν τουλάχιστον το 25% των πλοίων που μπαίνουν στα λιμάνια<sup>80</sup> τους.

Επιπλέον από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή αποφασίστηκε να δημιουργηθεί μια «μαύρη λίστα» των κάτω του μετρίου πλοίων, τα οποία θα απορριφθούν από την πρόσβαση σε λιμένες της ΕΕ (οδηγία 95/21/EC όπως τροποποιείται). Η ΕΕ δημοσίευσε μια ενδεικτική «μαύρο λίστα» με πλοία που απαγορεύονται στα λιμάνια της ΕΕ<sup>81</sup>. Προκειμένου να καθιερωθεί ο κατάλογος αυτός, η Επιτροπή έλαβε υπόψη της το Paris MOU και τη βάση δεδομένων του Equasis<sup>82</sup>, το οποίο συλλέγει πληροφορίες για την ασφάλεια και την ποιότητα των πλοίων και των ναυτικών.

Επιπρόσθετα, η Επιτροπή πρότεινε να απαγορεύσει στα μονού τοιχώματος πετρελαιοφόρα βαριών καυσίμων τη πρόσβαση σε λιμάνια της Ευρωπαϊκής Ένωσης λόγω του ότι θεωρούνται οι πιο ρυπογόνοι τύποι πετρελαίων (Επιτροπή της 3ης Δεκεμβρίου 2002).

Συμπερασματικά, μπορεί να παρατηρηθεί η ανάγκη για ποιότητα και ποσότητα πιστοποιήσεων και ελέγχων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που ορίζονται στον ISM CODE, δηλ. η αποφυγή της περιβαλλοντικής καταστροφής και η προστασία της ανθρώπινης ζωής.

#### **4.3.8 Η ευθύνη του πλοιοκτήτη στο σύστημα πρόληψης**

Όπου ένα πλοίο προκαλεί ρύπανση εν πλω ως αποτέλεσμα της διαρροής πετρελαίου, ο πλοιοκτήτης να είναι αστικά ή ποινικά διωκόμενος. Αυτή είναι η



εφαρμογή της αρχής του ο μολύνων πληρώνει.

Μέσα από αναλύσεις και να επεξηγήσεις των κανόνων εγκληματικής και αστικής ευθύνης που υπάρχουν στα διεθνή και εσωτερικά επίπεδα μπορεί να γίνει κατανοητό πώς η επιβολή κυρώσεων στον πλοιοκτήτη πιθανόν να φέρει θετικά αποτελέσματα.

#### **4.3.8.1 Η εφαρμογή στα διεθνή και εσωτερικά επίπεδα της αρχής ο μολύνων πληρώνει**

Το 1902 που ο ΟΕCD ανέπτυξε την αρχή ο μολύνων πληρώνει που σημαίνει ότι ο υπεύθυνος για την πρόκληση της ρύπανσης (ο μολύνων) πρέπει να επιβαρυνθεί τις δαπάνες της ρύπανσης και των επακόλουθων δαπανών. Αυτή η αρχή έλαβε ευρεία αποδοχή.

Η αρχή ο μολύνων πληρώνει αναφέρεται στο άρθρο 174 παράγραφος (2) της Συνθήκης της Ρώμης και στη Διακήρυξη της διάσκεψης των Ηνωμένων Εθνών σχετικά με το περιβάλλον που έγινε στο Rio de Janeiro (1992). Η αρχή 16 της Διακήρυξης του Rio αναφέρει:

«Οι εθνικές αρχές πρέπει να προσπαθήσουν να προωθήσουν την εσωτερικοποίηση του περιβαλλοντικού κόστους και τη χρήση των οικονομικών μέσων, λαμβάνοντας υπόψη την προσέγγιση ότι ο μολύνων πρέπει, σε γενικές γραμμές, να αντέξει το κόστος της ρύπανσης, με τον οφειλόμενο σεβασμό στο δημόσιο ενδιαφέρον και χωρίς διαστρέβλωση του διεθνούς εμπορίου»<sup>83</sup>.

Η πολυπλοκότητά της δίνει αφορμή για δύο κύρια ζητήματα: προσδιορισμός του μολύνοντος και μέτρηση του κόστους της ζημίας. Υποτίθεται ότι «όλα, συμπεριλαμβανομένου του περιβάλλοντος, έχουν μια προσαρμοσμένη τιμή αγοράς»<sup>84</sup>. Εντούτοις ακόμα κι αν έχει πρόθεση να πληρώσει ο μολυνών τη ζημία που προκαλείται στο περιβάλλον, είναι δύσκολο να καθιερωθεί το ακριβές ποσό. Πράγματι αυτό οφείλεται τόσο στο γεγονός ότι χρειάζεται πολλά χρόνια για να καθαριστεί όσο στο ότι είναι αδύνατη η πλήρη αποκατάσταση. Οι διάφορες διεθνείς και εσωτερικές συμβάσεις και οι νομοθεσίες εφαρμόζουν την αρχή ο μολύνων

πληρώνει.

Ο IMO καθιέρωσε το 1969 με τη Διεθνή Συνθήκη τα σχετικά με την αστική ευθύνη για τη ζημία ρύπανσης πετρελαίου στη Συνθήκη αστικής ευθύνης (Civil Liability Convention, CLC). Ο στόχος του CLC είναι να εγγυηθεί μια επαρκής αποζημίωση στα θύματα. Ο πλοιοκτήτης να κρίνεται διωκόμενος αλλά να καθορίζεται η ευθύνη του. Κατόπιν προκειμένου να συμπληρωθεί το καθεστώς CLC, αποφασίστηκε να συσταθεί το Διεθνές Ταμείο για την αποζημίωση της ζημίας από ρύπανση πετρελαίου ή η Συνθήκη Ταμείων International Fund for Compensation for oil Pollution Damage, IOPC) που υιοθετήθηκε το 1971 <sup>85</sup>.

Αυτές οι δύο Συνθήκες αναθεωρήθηκαν το 1984. Το 1992 μια διπλωματική διάσκεψη της IMO στο Λονδίνο αναθεώρησε τον όρο της έναρξης ισχύος των πρωτοκόλλων. Το CLC και το IOPC αντικαταστάθηκαν από ένα πρωτόκολλο το 1992 και τροποποιήθηκαν το 2000. Με βάση τις CLC και IOPC, ο πλοιοκτήτης είναι αυστηρά υπεύθυνος για τη ζημία στη θάλασσα, που περιλαμβάνει πλοία που φέρουν πετρέλαιο <sup>86</sup>. Εντούτοις ο πλοιοκτήτης μπορεί να απαλλαγεί των ευθυνών του, εάν συμβούν ορισμένα γεγονότα, όπως ύπαρξη πολέμου, φυσικών φαινομένων, πράξη ή παράλειψη τρίτου, πράξη της Κυβέρνησης, κ.λπ. (άρθρο III παράγραφος (2) του CLC 1992). Επιπλέον ο πλοιοκτήτης δεν είναι διωκόμενος:

«όπου η ζημία που διαπράχτηκε προκύπτει από προσωπική πράξη ή παράλειψη (του πληρώματος, πιλότοι, ναυλωτές) με πρόθεση για να προκαλέσει τέτοια ζημία, ή απρόσεκτα και με τη γνώση πιθανώς ότι θα οδηγούσε σε τέτοια ζημία» (άρθρο III παράγραφος (4) του CLC 1992).

Η θαλάσσια βιομηχανία δέχτηκε μια ρητή υπαιτιότητα αλλά σε αντάλλαγμα ο πλοιοκτήτης έχει το δικαίωμα να περιορίσει την οικονομική του ευθύνη. Είναι αξιοσημείωτη μια συνοπτική εξήγηση του λόγου του περιορισμού της ευθύνης. Οι πλοιοκτήτες θα μπορούσαν να βρεθούν αντιμέτωποι με μια απεριόριστη ευθύνη. Στην ουσία ο πλοιοκτήτης μπορεί να εγκαταλείψει το πλοίο. <sup>87</sup> Η αρχική μέθοδος, για να υπολογιστεί το ποσό που ο πλοιοκτήτης πρέπει να καταβάλει, εμφανίστηκε με το να υπολογίζεται στην πραγματική αξία του πλοίου και του φορτίου «ένα πολλαπλάσιο της χωρητικότητας του πλοίου ανεξάρτητα από τη μετά-ατυχήματος αξία του». Ο πλοιοκτήτης μπορεί να περιορίσει την ευθύνη του μόνο όταν το ατύχημα

που συνέβη δεν είναι αποτέλεσμα δικού του σφάλματος<sup>88</sup>.

Οι τροποποιήσεις του 2000 αύξησαν τα όρια αποζημιώσεων που παρέχονται στο πρωτόκολλο του 1992 (άρθρο V (1) του CLC 1992)

-Ένα πλοίο που δεν υπερβαίνει 5.000 ακαθάριστη χωρητικότητα, η ευθύνη του περιορίζεται στο:

- το 1992: 3 εκατομμύρια SDR143 (περίπου ΗΠΑ \$3.8 εκατομμύρια)
- το 2000: 4.5 εκατομμύρια SDR (περίπου ΗΠΑ \$5.78 εκατομμύρια)

- Ένα πλοίο από 5.000 έως 140.000 ακαθάριστη χωρητικότητα, η ευθύνη του περιορίζεται στο:

- Το 1992: 3 εκατομμύρια SDR συν 420 SDR (περίπου ΗΠΑ \$538) για κάθε επιπλέον ακαθάριστο τόνο άνω των 5.000
- το 2000: 4.5 εκατομμύρια SDR συν 631 SDR (περίπου ΗΠΑ \$907) για κάθε επιπλέον ακαθάριστο τόνο άνω των 5.000

-Ένα πλοίο άνω των 140.000 ακαθάριστη χωρητικότητα, η ευθύνη του περιορίζεται σε:

- το 1992: 59.7 εκατομμύρια SDR (περίπου ΗΠΑ \$76.5 εκατομμύρια)
- το 2000: 89.77 εκατομμύρια SDR (περίπου ΗΠΑ \$115 εκατομμύρια)

Εάν οι δαπάνες της ζημίας της ρύπανσης λόγω ενός θαλάσσιου γεγονότος υπερβούν την διαθέσιμη αποζημίωση από το CLC, το Ταμείο θα πληρώσει ένα πρόσθετο ποσό<sup>89</sup>. Οι καταστάσεις, στις οποίες το Ταμείο πληρώνει την πρόσθετη αποζημίωση, παρατίθενται στο άρθρο 4 (1) του IOPC1992.

Σύμφωνα με το άρθρο 4 (4) (α) και (β) του IOPC το 1992, το μέγιστο πληρωτέο ποσό αποζημίωσης από το Ταμείο για ένα μεμονωμένο γεγονός, συμπεριλαμβανομένου του ορίου που καθιερώνεται από το CLC 1992, είναι 135 εκατομμύρια SDR (περίπου US\$173 εκατομμύρια)<sup>145</sup>. Εάν τρία συμβαλλόμενα μέρη αυτής της Συνθήκης, που συμβάλλουν στο Ταμείο λαμβάνουν ίσο ή υπερβαίνουν τον αριθμό των 600

εκατομμυρίων τόνων του πετρελαίου το χρόνο, το μέγιστο ποσό θα είναι 200 εκατομμύρια SDR (περίπου US\$256 εκατομμύρια)<sup>90</sup>.

Στις 16 Μαΐου 2003 η IMO σε διπλωματική διάσκεψη υιοθέτησε το πρωτόκολλο του 2003 σχετικά με την καθιέρωση ενός συμπληρωματικού Ταμείου για τη ζημία ρύπανσης πετρελαίου (Supplementary Fund for Oil Pollution Damage). Ο στόχος είναι να παρασχεθεί μια πρόσθετη αποζημίωση για τη ρύπανση πετρελαίου. Αυτό το συμπληρωματικό Ταμείο είναι προαιρετικό. Στην αρχή της εφαρμογής του, το μέγιστο ποσό αποζημίωσης πληρωνόταν από το Ταμείο για ένα γεγονός, συμπεριλαμβανομένου του ορίου που καθιερώνεται από το CLC, το ταμείο θα περιοριστεί στο 750 εκατομμύρια SDR (περίπου US\$1,000 εκατομμύριο)<sup>91</sup>.

Το CLC και το IOPC συμφώνησαν στην ευθύνη για τη ζημία από τα θαλάσσια ατυχήματα, που περιλαμβάνουν τα πλοία που μεταφέρουν πετρέλαιο. Σε σχέση με τα πλοία που φέρουν πετρέλαιο για ανεφοδιασμό, ο IMO υιοθέτησε το 2001 μια Διεθνή Συνθήκη σχετικά με την αστική ευθύνη για τη ζημία ρύπανσης πετρελαίου από ανεφοδιασμό, ευθυνών και αποζημιώσεων για τις διαρροές πετρελαίου από ανεφοδιασμό των πλοίων. Αυτή η Συνθήκη είναι παρόμοια με το CLC 1969.

Στο εσωτερικό επίπεδο ο μολύνων μπορεί να είναι ποινικά υπεύθυνος για την ελεγχόμενη ρύπανση των υδάτων. Εντούτοις ένα τέτοιο ποινικό σύστημα ευθύνης δεν υπάρχει στο διεθνές επίπεδο.

#### **4.3.8.2 Οι θετικές επιπτώσεις**

Οι πλοιοκτήτες πρέπει να σκεφτούν τις συνέπειες των ενεργειών τους και να προσπαθήσουν να αποφύγουν την περιβαλλοντική ζημία, να αποτρέψουν τον ανθρώπινο τραυματισμό και την απώλεια της ανθρώπινης ζωής. Πρέπει να αναπτύξουν μια περισσότερο υπεύθυνη συμπεριφορά. Η επιβολή των αστικών και εγκληματικών κυρώσεων θα μπορούσε να αλλάξει τις συμπεριφορές και επιπλέον να ενισχύσει το βαθμό πρόληψης.

Η υιοθέτηση μιας ασφαλούς συμπεριφοράς και οι εν πλω πρακτικές πρέπει να συμμετέχουν στην πρόληψη των ατυχημάτων που δίνουν αφορμή για τις ανθρώπινες και οικολογικές καταστροφές. Επομένως ο ακρογωνιαίος λίθος είναι η προώθηση

μιας παιδείας σε θέματα ασφάλειας εν πλω.

Τα προληπτικά μέσα πρέπει να ενισχυθούν μέσω της ενίσχυσης της ευθύνης του πλοιοκτήτη. Μπορεί να παρατηρηθεί από το τέλος της δεκαετίας του '60, ότι η ευθύνη του πλοιοκτήτη έχει ενισχυθεί. Όλα τα ακόλουθα μέτρα πρέπει να αποσκοπούν στο να καταστήσουν ισχυρότερη την ευθύνη της ναυτιλιακής εταιρείας. Αρχικά ο IMO αποφάσισε να επιβάλει ρητή υπαιτιότητα. Η υιοθέτηση ενός καθεστώτος ρητής υπαιτιότητας καθιστά ευκολότερη για τον ενάγοντα την απόδειξη της ευθύνης του κατηγορουμένου κατά συνέπεια το θύμα δεν χρειάζεται να αποδείξει το λάθος ή την αμέλεια του πλοιοκτήτη. Πρόσφατα, ο IMO έχει αυξήσει το οικονομικό όριο της αποζημίωσης για τη ρύπανση πετρελαίου. Κατόπιν ο πλοιοκτήτης εκτίθεται σε μια σημαντικότερη οικονομική ευθύνη. Επιπλέον, με την έναρξη ισχύος του ISM CODE, προκύπτει ένα σημαντικό ζήτημα. Πράγματι πρέπει να αναρωτηθούμε εάν ο πλοιοκτήτης θα μπορούσε να έχει το δικαίωμα να περιορίσει την οικονομική του ευθύνη στην περίπτωση της σοβαρής παραβίασης των απαιτήσεων που καθορίστηκαν στον ISM CODE. Υποτίθεται θα μπορούσε να ισχυρισθεί ότι, εάν η ναυτιλιακή εταιρεία δεν εκπληρώνει τις υποχρεώσεις που δηλώνονται στον ISM CODE, δεν θα μπορούσε να περιορίσει την ευθύνη του. Θα μπορούσε να βρεθεί αντιμέτωπος με απεριόριστη ευθύνη (Duruigbo)<sup>94</sup>.

Επιπλέον σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Επιτροπή πρότεινε μια οδηγία της 5ης Μαρτίου 2003<sup>92</sup> όπου καθιερώνεται ένα καθεστώς ποινικών κυρώσεων σε περιπτώσεις σκόπιμων απαλλαγών από τα πλοία συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών καθαρισμού δεξαμενής. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προετοίμαζε τα νομοθετικά μέτρα ώστε να επιβληθούν ποινικές κυρώσεις προς όλες τις πλευρές (πλοιοκτήτες, ιδιοκτήτης φορτίου, νηογνώμονες, κ.λπ.) που απαλλάσσουν καταστάσεις μόλυνσης<sup>93</sup>. Το να είναι αστικά διωκόμενοι, οι πλοιοκτήτες ίσως αυτό υπόκειται σε εγκληματικές κυρώσεις.

#### **4.4 Οφέλη και κόστη εφαρμογής από τους οργανισμούς του ISM CODE**

##### **4.4.1. Τα οφέλη του συστήματος ασφαλούς διαχείρισης**

Η ανάπτυξη μιας νοοτροπίας για ασφάλεια στη θάλασσα και η εφαρμογή ενός συστήματος ασφαλούς διαχείρισης από το προσωπικό τόσο στη ξηρά όσο και εν

πλώ, οδηγεί στη δημιουργία μιας διαφορετικής κουλτούρας. Το γεγονός αυτό προσφέρει μεγιστοποίηση των ωφελειών μειώνοντας πολλές φορές και τα κόστη, κάτι που προέρχεται κατ' επέκταση από την ορθή εφαρμογή του ISM CODE (Everard)<sup>95</sup>.

Τα οφέλη του συστήματος ασφαλούς διαχείρισης είναι:

- μείωση του αριθμού των ατυχημάτων, του δεσίσματος των πλοίων στα λιμάνια και των καθυστερήσεων
- αύξηση της εμπιστοσύνης από πλευρά πελατών
- μείωση των κόστων ως συνέπεια της βελτίωσης της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας
- μείωση των απαιτήσεων για ρύπανση
- ευνοϊκότερες τιμές ασφαλίσεων
- ηθική ανάπτυξη των εταιρειών
- ασφαλή μεταφορά φορτίων και μείωση των απαιτήσεων
- αύξηση της εμπιστοσύνης ανάμεσα στο προσωπικό
- εστίαση στην ανάπτυξη των πόρων και προσωπική δραστηριοποίηση μέσω της εκπαίδευσης
- αλλαγές στην συμπεριφορά και στο τρόπο σκέψης (κουλτούρα)
- εισαγωγή της έννοιας της ποιότητας στο σύστημα διαχείρισης μέσω της διαβεβαίωσης των βελτιωμένων προτύπων ασφάλειας.(Glazar)<sup>96</sup>

#### **4.4.2 Πρακτικά Προβλήματα από την εφαρμογή του ISM Code**

Σε σχέση με τα όσα ίσχυαν στο χώρο της ναυτιλίας πριν από την εισαγωγή του εν λόγω Κώδικα, οι μοναδικές καινοτομίες που εισάγει ο ISM Code είναι:

- α. Η ανάγκη ύπαρξης ενός τεκμηριωμένου συστήματος διαχείρισης ασφάλειας της εταιρίας με το οποίο θα αποδεικνύεται ότι τηρούνται όλοι οι υφιστάμενοι κανονισμοί τόσο στο πλοίο όσο και στα γραφεία
- β. Η ανάγκη τεκμηρίωσης των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων κάθε μέλους του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας (προσωπικό γραφείων και πληρώματα πλοίων), και
- γ. Ο καθορισμός ενός τουλάχιστον διαπιστευμένου προσώπου (Designated Person Ashore / DPA) που θα έχει άμεση πρόσβαση στην ανωτάτη διοίκηση και θα είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση και την ορθή λειτουργία του Συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης. (Katsourides)<sup>97</sup>

#### **4.4.3 Τα οφέλη της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του ISM CODE**

Ο ISM Code σχεδιάστηκε με πρόθεση να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο για τη σωστή ερμηνεία των απαιτήσεων του ISO 9001 με ειδική εφαρμογή στη ναυτιλιακή διοίκηση και τη διαχείριση πλοίων. Επομένως η συμμόρφωση με τον ISM CODE επιφέρει πολλά από τα ίδια οφέλη με εκείνα της σειράς ISO 9000. Παρατηρείται ότι για τις περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες, δεν είναι μόνος λόγος, οι κυβερνητικοί κανονισμοί που τις οδηγούν (αναγκάζουν) στη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του ISM CODE. Είναι η ανάγκη για δημιουργία καλύτερων συνθηκών εργασίας, μιας επιχείρησης με ευρύτερο όριο κέρδους και ασφαλέστερο μέλλον.

Ένας μακροπρόθεσμος στόχος του ISO 9001 είναι η εξασφάλιση της ποιότητας μέσω μιας οργανωμένης και συστηματικής προσέγγισης της ασφάλειας για κάθε ναυτιλιακή εταιρεία και των πλοίων της. Τελικά αυτή η προσέγγιση «επιπέδου πεδίου δράσης» παγκοσμιοποιήθηκε μέσω της συνεπούς συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις για ασφάλεια και πρόληψη ρύπανσης. Θα υπάρξει ένα όφελος των μειωμένων δαπανών καθώς και οι πρακτικές για ασφάλεια καθιερώνονται και τα κόστη σημαίας και οι επιθεωρήσεις από τις λιμενικές αρχές μειώνονται.

Η σημαντικότερη ωφέλεια μείωσης κόστους από τη συμμόρφωση με τον ISM CODE που οι εταιρείες συνειδητοποιούν είναι ο έλεγχος των απωλειών λόγω των ατυχημάτων και τις συσχετιζόμενες με αυτό ζημίες σε ανθρώπους, φορτίο και περιβάλλον. Η εφαρμογή υγιών αρχών διαχείρισης του ISM CODE εκθέτει πολλές από τις δευτερογενείς και τριτογενείς δαπάνες που συνδέονται με απώλειες και

ατυχήματα και συμβάλλει στη αποβολή ή μετρίαση αυτών των δαπανών. Όταν αυτά τεκμηριώνονται συστηματικά, καθιερώνεται μια βάση δεδομένων που οδηγεί στη μείωση του ρίσκου και χρησιμοποιείται για να χαμηλώσει δραστικά τα ασφάλιστρα.

Για κάποιες εταιρείες η πιστοποίηση ISO 9001 επιδιώκεται εν μέρει για υπεράσπιση των ευθυνών. Παρόμοια πολλές ναυτιλιακές εταιρείες που δεν υπόκεινται στις υποχρεωτικές απαιτήσεις του ISM CODE επιδιώκουν την συμμόρφωση για να χαμηλώσουν την έκθεση των ευθυνών. Ειδικά σε θέματα ασφάλειας προσωπικού το χάσμα μεταξύ του τι τα δικαστήρια ορίζουν ασφαλή και του τι απαιτείται από τους νόμους περί ασφάλειας, κανονισμούς, κώδικες γίνεται όλο και πιο ευρύ με πιο γρήγορο ρυθμό. Ο ISM CODE υιοθετεί την αρχή περί συνεχούς βελτίωσης μέσω ελέγχων, αναθεωρήσεων και διορθωτικών ενεργειών. Όταν αυτή η αρχή χρησιμοποιείται για να διαπιστώσει και να προστατεύσει από πιθανές επικίνδυνες καταστάσεις τότε θα υπάρξουν και λιγότεροι τραυματισμοί και ζημιές. Εντούτοις εάν συμβεί κάποιο ατύχημα η εταιρεία έχει μια καλά τεκμηριωμένη υπεράσπιση ενάντια στην αμέλεια ή στην σκόπιμα λανθασμένη πράξη. (Goulielmos, Giziakis)<sup>98</sup>

#### **4.4.3. Προσέγγιση του κόστους εφαρμογής του ISM CODE**

Το κόστος στους πλοιοκτήτες της εφαρμογής ενός συστήματος ασφαλούς διαχείρισης ποικίλει, και εξαρτάται από το ήδη υπάρχον σύστημα, την πολυπλοκότητα του συστήματος που εφαρμόζεται και το μέγεθος του πλοίου του στόλου. Τα κόστη <sup>99</sup> κυμαίνονται από \$225.000 το πολύ έως \$10.000 το ελάχιστο ανά πλοίο σε πετρελαιοφόρα (oil tanker) και (bulk carrier). Για πλοία στα οποία οι κανονισμοί ήδη εφαρμόζονται εκτιμάται ένας μέσος όρος κόστους εφαρμογής \$116.000 ανά πλοίο. Οι επιπλέον τύποι πλοίων που οι κανονισμοί εφαρμόστηκαν από 1 Ιουλίου 2002 έχουν λιγότερο δύσκολο (περίπλοκο) σύστημα, έτσι έχουμε μείωση του εκτιμώμενου μέσου κόστους. Θα υπάρχει επίσης ένα τρέχον κόστος συντήρησης.

Αυτές οι δαπάνες αναμένεται να καλυφθούν από μειώσεις των ασφαλίστρων, πλοία με πιστοποιητικά ISM CODE ευνοούνται έως 2% μείωσης των ασφαλίστρων. Στα πλοία που συμμορφώνονται με ISM CODE έχει παρατηρηθεί μια μείωση κατά 30% στα διπύθμενα και προστατευμένα και αποζημίωση των απαιτήσεων. Πολλοί πλοιοκτήτες έχουν εφαρμόσει τις απαιτήσεις του ISM CODE στα πλοία τους εθελοντικά διότι αυτό αποδεικνύεται οικονομικό και με ασφαλή κέρδη.



## 4.5 Η μεθοδολογία Formal Safety Assessment (FSA)

Η Μεγάλη Βρετανία ήταν η πρώτη χώρα η οποία εισήγαγε τη μέθοδο Formal Safety Assessment (FSA) στον IMO. Έτσι ο όρος «Επίσημη Αξιολόγηση Ασφαλείας» 'Formal Safety Assessment' (FSA) επινοήθηκε από την Βρετανία, η οποία ανέλαβε αυτή την υπόθεση με ενθουσιασμό σαν ένα τρόπο να προσαρμοσθεί η παραδοσιακή έννοια safety-case όπως εφαρμόζεται για παράδειγμα στις πυρηνικές ή τις παράκτιες βιομηχανίες, στην διεθνή ναυτιλία.

Γενικά η φιλοσοφία της εφαρμογής της FSA στο ανώτατο επίπεδο έχει τεράστια απήχηση. Αναγνωρίζεται ο πιθανός κίνδυνος στην ανάπτυξη της διαδικασίας στο επίπεδο ενός πλοίου, πριν να υπάρξει ένας διεθνής μηχανισμός που να διασφαλίζει ότι τα κράτη μέλη έχουν τη θέληση, την αντίληψη και την ικανότητα να εφαρμόσουν ένα συνεπές πρότυπο <sup>100</sup>.

Μια τέτοια προσέγγιση θέτει μια νέα πρόκληση στον IMO να αυξήσει την εμπλοκή του στις εμπορικές πλευρές της ναυτιλίας. Θεωρείται δε ως ένα καλό πρώτο βήμα προς μια πιο συστηματική εκτίμηση του εμπλεκόμενου κόστους στους κανονισμούς ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος η οποία τώρα αναλαμβάνεται μέσω της εφαρμογής της Formal Safety Assessment (FSA).

Προς το παρόν σε ότι αφορά την FSA, το κύριο ενδιαφέρον του IMO περιορίζεται στην εφαρμογή των τεχνικών της FSA πάνω στους κανόνες και τους κανονισμούς του ίδιου του IMO και όχι στα μεμονωμένα πλοία. Η προσέγγιση αυτή παρέχει ένα νέο τρόπο επικοινωνίας σε θέματα ασφάλειας, δηλαδή την επικοινωνία σε όρους κινδύνων, πιθανοτήτων, συνεπειών και κόστους. Αυτή είναι η κοινή γλώσσα της εκτίμησης της επικινδυνότητας η οποία είναι άλλωστε αρκετά τυποποιημένη σε πολλές άλλες βιομηχανίες <sup>101</sup>.

### 4.5.1 Η μέθοδος Formal Safety Assessment (FSA) και παράγοντες αξιοπιστίας

Η FSA κατά τον Peachy, είναι μια λογική και συστηματική διαδικασία για την αξιολόγηση των επικινδυνοτήτων που σχετίζονται με τη ναυτιλιακή δραστηριότητα σε ότι αφορά την αξιολόγηση του κόστους και των ωφελειών που απορρέουν από τις

επιλογές του IMO στην προσπάθεια μείωσης αυτών των επικινδυνοτήτων <sup>102</sup>.

Η εφαρμογή της FSA σχετίζεται ιδιαίτερα με τις προτάσεις κανονιστικών μέτρων τα οποία ενδέχεται να προκαλέσουν εκτεταμένες συνέπειες κόστους στην ναυτιλιακή βιομηχανία είτε σε όρους διοικητικής είτε νομικής επιβάρυνσης. Αυτό επιτυγχάνεται αφενός μέσω της άριστης τεκμηρίωσης των προτεινόμενων μέτρων και αφετέρου μέσω της σύγκρισης των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι διάφορες επιλογές των υπό ανάληψη μέτρων.

Η βασική φιλοσοφία της FSA είναι ευθυγραμμισμένη με το ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο για να διευκολύνει τη διάφανη διαδικασία λήψης αποφάσεων και επιπρόσθετα παρέχει το μέσο προληπτικής λειτουργίας, δίνοντας τη δυνατότητα να εξετάζονται οι πιθανοί κίνδυνοι πριν προκληθεί ένα σοβαρό ατύχημα.

#### **4.5.2 Ο σκοπός της FSA**

Η FSA είναι μια δομημένη και συστηματική μεθοδολογία, που στοχεύει στην εξύψωση της ναυτικής ασφάλειας, συμπεριλαμβανομένης της ζωής, της υγείας, του θαλάσσιου περιβάλλοντος και της περιουσίας, μέσω της χρήσης των αξιολογήσεων της επικινδυνότητας και του κόστους-οφέλους.

Η FSA μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν ένα εργαλείο για να βοηθήσει στην εκτίμηση των νέων κανονισμών ασφάλειας ή για να κάνει σύγκριση μεταξύ υφισταμένων και πιθανά βελτιωμένων κανονισμών, από την οπτική της επίτευξης ισορροπίας μεταξύ των διαφόρων τεχνικών και λειτουργικών θεμάτων, συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου παράγοντα, και μεταξύ της ασφάλειας και του κόστους <sup>103</sup>.

Οι λήπτες αποφάσεων στον IMO μέσω της FSA θα είναι ικανοί να εκτιμούν το αποτέλεσμα των προτεινόμενων κανονιστικών αλλαγών σε όρους ωφελειών (π.χ. αναμενόμενης μείωσης ανθρώπινων απωλειών ή ρύπανσης) και του σχετικού κόστους που προκαλείται αφενός στη βιομηχανία και αφετέρου στα ατομικά μέρη που ενδέχεται να επηρεάζονται από τη συγκεκριμένη απόφαση.

Έτσι η FSA θα διευκολύνει την ανάπτυξη των κανονιστικών αλλαγών ισότιμα μεταξύ των διαφόρων εμπλεκόμενων μερών, βοηθώντας κατ' αυτόν τον τρόπο στην

επίτευξη συμφωνίας.

#### **4.5.3 Οφέλη και συμπεράσματα από την εφαρμογή της FSA**

Τα οφέλη της εφαρμογής της μεθοδολογίας FSA είναι τα ακόλουθα:

- Συνεπείς/κατανοητές απαιτήσεις κατά μήκος όλων των πλευρών της ασφάλειας
- Αποτελεσματικότητα κόστους
- Πρόληψη όχι αντίδραση (reaction)
- Κανονισμοί σε αντιστοιχία με την επικινδυνότητα
- Εισαγωγή νέων επικινδυνοτήτων εξαιτίας της αλλαγής της τεχνολογίας

Τα συμπεράσματα από την FSA ως εργαλείου αλλαγής κουλτούρας είναι:

-Περισσότερο επιστημονική προσέγγιση βασισμένη στην επικινδυνότητα για την κανονιστικοποίηση της ασφάλειας στην ναυτιλία

-Πρόκειται για μια δομημένη, συστηματική προσέγγιση για χρήση του IMO και τα μέλη του με σκοπό την εξύψωση του κανονιστικού πλαισίου στην ναυτιλία

-Η υιοθέτησή του από την κανονιστική αρχή συνιστά μεγάλη αλλαγή κουλτούρας

-Βοηθά στην εδραίωση προτύπων και συμβατικών απαιτήσεων τα οποία αντιμετωπίζουν καλύτερα τις επικινδυνότητες, και είναι δίκαια για όλους τους συμμετέχοντες στην βιομηχανία

-Διευκολύνει την εισαγωγή ενός διαφανούς και δικαίου κανονιστικού πλαισίου, το οποίο να ενθαρρύνει την συμμόρφωση και οδηγεί στη βελτίωση της ασφάλειας στη θάλασσα.

Το πρότυπο μέχρι εδώ δεν δίνει τα στοιχεία για διενέργεια ανάλυσης κόστους-οφέλους. Το κόστος θα πρέπει να στηριχθεί στην επικινδυνότητα. Ποιο είναι όμως το μέγεθος της επικινδυνότητας; Ποιος την ορίζει; Σ' αυτό δεν απαντά ούτε ο ISM Code ούτε η FSA <sup>104</sup>.

#### 4.5.4 Συσχέτιση της FSA με τον ISM Code

Έχοντας γνωρίσει τις δυνατότητές της FSA μπορούμε να προχωρήσουμε συγκρίνοντας την με τον ISM Code. Ο Κυο δίνοντας τη δική του εκδοχή συγκρίνοντας τον ISM Code με την προσέγγιση Safety Case που είναι μια παραλλαγή της FSA παρουσίασε τα πλεονεκτήματα χρήσης της μεθόδου FSA (ή Safety Case approach κατά τον Κυο) έναντι του ISM Code<sup>105</sup>.

Τρία σημαντικά στοιχεία αναδεικνύονται από τη σύγκριση του Κυο μεταξύ FSA και ISM Code. Αυτά είναι τα εξής:

- Της επικρατούσας σύγχυσης στον ISM Code μεταξύ των όρων risk (επικινδυνότητα) και hazard (κινδύνου)

- Της ανάγκης για παροχή κινήτρων

- Της δυνατότητας εφαρμογής της FSA σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής του συστήματος, σε αντίθεση με τον ISM Code που χρησιμοποιείται μόνο κατά τη λειτουργική φάση.

Η μέθοδος FSA έρχεται να συμπληρώσει και να ποσοτικοποιήσει τον ISM Code<sup>106</sup>. Ο ISM Code δια των άρθρων 7, 8 απαιτεί το σχεδιασμό διαδικασιών οι οποίες να αντιμετωπίζουν επείγουσες καταστάσεις. Δεν προσδιορίζει όμως ούτε ποιες είναι αυτές οι επείγουσες καταστάσεις, ούτε και αυτές μπορούν να εντοπισθούν. Φυσικά κάθε εταιρεία και πολύ περισσότερο πως κάθε πλοίο είναι διαφορετικά, έχουν διαφορετικές αδυναμίες και επομένως έχουν ανάγκη από διαφορετικά σχέδια.

Αντίθετα όμως με τον ISM Code, η FSA δίνει τη δυνατότητα μέσω της ανάλυσης που προσφέρουν να εντοπίσουν τις αδυναμίες και κατά συνέπεια να οδηγήσουν στη σύνταξη των αντίστοιχων απαραίτητων σχεδίων για το κάθε συγκεκριμένο πλοίο. Έτσι με αυτόν τον τρόπο μπορεί να αποφεύγεται η γενική και ασαφής χρήση σχεδίων, αφού τα σχέδια αφενός εξειδικεύονται στο κάθε συγκεκριμένο πλοίο και αφετέρου εντοπίζονται στα σημεία και τους τομείς που πραγματικά έχει ανάγκη, καλύπτοντας έτσι τις αδυναμίες του.

Εδώ πρέπει να διευκρινίσουμε ότι δεν απορρίπτουμε τη δομή του ISM Code, αντίθετα προτείνουμε την ενίσχυσή του με τη μέθοδο FSA.

Όπως είδαμε και προηγούμενα η μέθοδος FSA ασχολείται κυρίως με τα θέματα των άρθρων 7,8 και του άρθρου 9 του ISM Code. Στη συνέχεια μπορούμε να κάνουμε τις εξής παρατηρήσεις:

1. Με τα άρθρα 1,3,4,11,12 και 13 δεν ασχολούνται ούτε οι υπόλοιπες συμβάσεις του IMO ούτε η μέθοδος FSA. Ερμηνεύοντας το γεγονός αυτό σημαίνει ότι για πρώτη φορά ο ISM Code έρχεται να ασχοληθεί με τα θέματα της δημιουργίας ενός Συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης που να αντιμετωπίζει ολοκληρωμένα την ασφάλεια. Για πρώτη φορά τίθενται και προσδιορίζονται οι ευθύνες της εταιρείας, ενώ ορίζεται και υπεύθυνο πρόσωπο που ασχολείται με τα θέματα ασφάλειας. Τέλος η τεκμηρίωση μέσω εντύπων, ο εσωτερικός έλεγχος και η πιστοποίηση είναι επίσης καινούργια θέματα τα οποία και πάλι εισάγει και αντιμετωπίζει μόνο ο ISM Code.

2. Το μοναδικό θέμα με το οποίο ασχολείται ο ISM Code, ενώ ήδη είχαν ασχοληθεί η SOLAS και η MARPOL και σήμερα εισάγεται επίσης με τη FSA είναι το άρθρο 8 'Προετοιμασία Επείγουσών Καταστάσεων'. Το γεγονός αυτό δείχνει αφενός τη σπουδαιότητα του θέματος και αφετέρου ότι εμμέσως πλην σαφώς αναγνωρίζεται η αποτυχία αντιμετώπισής του περισσότερο σοβαρού θέματος της ασφάλειας τόσο από τις ισχύουσες συμβάσεις όσο και από τον ISM Code.

3. Με το άρθρο 7, 'Ανάπτυξη σχεδίων λειτουργιών πλοίου' ασχολείται για πρώτη φορά ο ISM Code και σήμερα και η μέθοδος FSA. Για πρώτη φορά δίνεται προσοχή στις συνήθεις λειτουργίες του πλοίου και όχι μόνο σ' αυτές της έκτακτης ανάγκης, πράγμα το οποίο είναι πολύ σωστό δεδομένου ότι ένας κακός χειρισμός μιας συνήθους λειτουργίας μπορεί πολύ εύκολα να την μετατρέψει σε κίνδυνο διαχείρισης έκτακτης ανάγκης. Η αντιμετώπιση του θέματος από την FSA είναι κατά τη γνώμη μας αρτιότερη δεδομένου ότι απαιτεί ως προϋπόθεση τη διενέργεια ανάλυσης όλων των λειτουργιών του πλοίου με σκοπό τον εντοπισμό κινδύνων.

Η ανωτέρω ανάλυση μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο ISM Code ορθά εφαρμόστηκε δεδομένου ότι αντιμετωπίζει περισσότερο εμπειριστατωμένα τα θέματα ασφάλειας, υστερεί όμως στην αντιμετώπιση της ανάπτυξης σχεδίων τόσο των

κανονικών λειτουργιών όσο και αυτών της έκτακτης ανάγκης. Με αυτά της έκτακτης ανάγκης όμως ασχολείται η FSA, πράγμα το οποίο μας οδηγεί στο να προτείνουμε την ενσωμάτωσή τους στον ISM Code.

Η FSA έρχεται να εξειδικεύσει, να ποσοτικοποιήσει και να συμπληρώσει τόσο τον ISM Code όσο και τις Συμβάσεις του IMO Από τη συγκριτική ανάλυση του Kuo<sup>107</sup> προκύπτει ότι:

-Μέσω της FSA αποκαταστάθηκε και εμπεδώθηκε η διαφορά μεταξύ risk (επικινδυνότητας) και hazard (κινδύνου)

-Φάνηκε η ανάγκη παροχής κινήτρων για τη βελτίωση της ασφάλειας, ενώ η FSA φαίνεται να έχει περιθώρια δράσης προς αυτή την κατεύθυνση

-Η FSA μπορεί να εφαρμοσθεί σε όλο τον κύκλο ζωής του συστήματος αντίθετα από τον ISM Code που εφαρμόζεται μόνο στη φάση λειτουργίας

-Η FSA εξειδικεύει και ποσοτικοποιεί τον ISM Code. Επομένως αφού ο ISM Code θεωρείται ως η ομπρέλα των υπόλοιπων Συμβάσεων του IMO και η FSA είναι η εξειδίκευση/συμπλήρωση του ISM Code εύκολα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η FSA είναι ταυτόχρονα η εξειδίκευση και ποσοτικοποίηση και των υπόλοιπων συμβάσεων του IMO (SOLAS, MARPOL κλπ)

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι ο συσχετισμός ISM Code-FSA βελτιώνει το αρχικό πρότυπο του ISM Code χωρίς όμως να μπορεί να απαντήσει σε κάποια κρίσιμα ερωτήματα όπως -που θα βρεθούν τα απαραίτητα δεδομένα για τη διενέργεια της απαιτούμενης από την FSA ανάλυση κόστους-οφέλους

-πόση επικινδυνότητα θα πρέπει να αναλάβει μια επιχείρηση προκειμένου να είναι ανταγωνιστική στην αγορά που λειτουργεί

-ποιο θα πρέπει να είναι το αντίστοιχο της επικινδυνότητας κόστος, επιχείρηση από το αναλαμβανόμενο επίπεδο επικινδυνότητας.

-και τέλος ποιο είναι το όφελος που προσδοκά να εισπράξει η επιχείρηση από το αναλαμβανόμενο επίπεδο επικινδυνότητας

Αναζητούμε επομένως ένα μοντέλο το οποίο θα κρατάει όλα τα πλεονεκτήματα των FSA και του ISM Code και θα είναι περισσότερο προσανατολισμένο στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, του κόστους και θα είναι απλούστερο στη χρήση του.

#### **4.6 To Tanker Management and Self Assessment (TMSA) του OCIMF**

Το Διεθνές Συμβούλιο των Πετρελαϊκών Εταιριών (OCIMF) βρέθηκε πρόσφατα (2004) μπροστά στην ανάγκη δημιουργίας και εφαρμογής μιας τυπικής διαδικασίας επιθεώρησης πλοίων με την δυνατότητα ανταλλαγής των εκθέσεων επιθεωρήσεων μεταξύ των όποιων ενδιαφερομένων μερών. Το σύστημα «SIRE» (Ship Inspection Report Exchange) που δημιουργήθηκε επέτρεψε την τοποθέτηση των διαδικασιών επιθεώρησης σε μια κοινή βάση. Οι εταιρίες που είναι μέλη έχουν αυτομάτως πρόσβαση στα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων όλων των πλοίων. Η λειτουργία των πλοίων στα πλαίσια μιας ευρύτερης φιλοσοφίας ασφαλούς διαχείρισης και αριστείας από πλευράς περιβαλλοντικών επιπτώσεων, εδραιώθηκε επισήμως με την εισαγωγή και υιοθέτηση του ISM Code. Καθώς είδαμε και πιο πάνω ο υποχρεωτικός αυτός κώδικας απαιτεί από τα πλοία να πραγματοποιούν τις μεταφορικές δραστηριότητές τους με μηδενικό ποσοστό ατυχημάτων.<sup>108</sup>

Ωστόσο, όπως και προηγουμένως αναλύσαμε, υπάρχει μια μεγάλη διαφορά ανάμεσα στο ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο συμμόρφωσης με τις διατάξεις του κώδικα ISM και σε αυτό που πολλές εταιρίες καθορίζουν από μόνες τους μέσα από τα συστήματα ποιότητας που εφαρμόζουν. Για το λόγο αυτό, ο OCIMF προχώρησε στην έκδοση του «Tanker Management and Self Assessment» (TMSA), που ουσιαστικά αποτελεί ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης για τις εταιρίες που διαχειρίζονται πετρελαιοφόρα πλοία, συνοδευόμενο και από κάποιες βέλτιστες πρακτικές του κλάδου.<sup>109</sup>

Αυτές οι βέλτιστες πρακτικές αποτελούν το πιο αποτελεσματικό μέσο επίλυσης προβλημάτων ενώ δημιουργεί ευκαιρίες βελτίωσης και βελτιστοποιεί την απόδοση του οργανισμού σε κρίσιμα πεδία όπως είναι η ασφάλεια και η περιβαλλοντική προστασία. Οι οργανισμοί που διαχειρίζονται τέτοιους στόλους πρέπει απλά να προσπαθήσουν να μεταφέρουν αυτές τις πρακτικές στην καθημερινή τους λειτουργία μέσα από καλά διατυπωμένες διαδικασίες (OCIMF)<sup>110</sup>.

Με τον τρόπο αυτό οι εταιρίες διαχείρισης των τάνκερ μπορούν να χρησιμοποιούν

τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης για να αναπτύξουν ολοκληρωμένα προγράμματα βελτίωσης στους κρίσιμους αυτούς τομείς της ασφάλειας και της προστασίας του περιβάλλοντος.

Οι πετρελαϊκές εταιρίες δίνουν εκ προοιμίου πολύ μεγάλη προσοχή στην επιλογή καλά συντηρημένων και διαχειριζόμενων τάνκερ που πρόκειται να ναυλώσουν. Το TMSA στηρίζεται επάνω στον Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM Code) και μπορεί να προσφέρει πολύτιμη ανατροφοδότηση στο ναυλωτή σχετικά με την αποτελεσματικότητα διαχείρισης του ISM Code από την εταιρία διαχείρισης. Με τον τρόπο αυτό και οι ίδιες οι εταιρίες διαχείρισης έχουν ένα κοινό πλαίσιο αξιολόγησης έτσι ώστε να αποφεύγουν τη διπλή προσπάθεια και τους πόρους που θα απαιτούσε η υιοθέτηση περισσότερων του ενός συστημάτων. Παράλληλα όμως μειώνεται και ο αριθμός των επιθεωρήσεων στις οποίες υποβάλλεται ένα πλοίο σε ετήσια βάση. Έτσι εξοικονομείται πολύτιμος χρόνος που μπορεί να αξιοποιηθεί περισσότερο αποδοτικά από τους ναυλωτές του πλοίου.<sup>111</sup>

Τα βασικά στοιχεία του αφορούν στην υποχρέωση των διαχειριστών δεξαμενόπλοιων να αυτοαξιολογούν και να επιθεωρούν τακτικά τις διαδικασίες λειτουργίας, ασφάλειας, ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης και να προωθούν τη συνεχή βελτίωση. Με τον τρόπο αυτό το TMSA ενθαρρύνει τους διαχειριστές των τάνκερ να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης μέσα από μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης ενώ παράλληλα τους υποδεικνύει πρακτικές που κατά τον OCIMF θεωρούνται βέλτιστες (Hess)<sup>112</sup>.

Το TMSA αποτελείται από 12 ενότητες ή παραγράφους ή αλλιώς στοιχεία (elements) που καθένα καλύπτει ένα διαφορετικό αντικείμενο διαχείρισης. Οι εταιρίες διαχείρισης πλοίων μπορούν να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητά τους ως προς τα στοιχεία αυτά σε μια κλίμακα από 1-4 (όπου 1 είναι ο χαμηλότερος και 4 είναι ο υψηλότερος βαθμός). Όπως είναι φανερό με το TMSA δεν υπάρχει πλήρης συμμόρφωση ή μη συμμόρφωση. Μια επιχείρηση μπορεί να ικανοποιεί απόλυτα τις απαιτήσεις του ISM code και να βαθμολογηθεί με 1 στο TMSA. Επίσης μια επιχείρηση που έχει αξιολογηθεί με 4 στο TMSA δεν έπεται ότι σταματάει την αυτοαξιολόγηση αλλά αντίθετα ενθαρρύνεται να προωθή τη συνεχή βελτίωση στις λειτουργίες της .

Τα βασικά στοιχεία (Elements) του TMSA είναι τα ακόλουθα<sup>113</sup>:

Στοιχείο 1 – Διοίκηση, ηγεσία και υπευθυνότητα



- Στοιχείο 2 – Προσέλκυση και διαχείριση προσωπικού ξηράς
- Στοιχείο 3- Προσέλκυση και διαχείριση προσωπικού καταστρώματος
- Στοιχείο 4- Αξιοπιστία και πρότυπα συντήρησης
- Στοιχείο 5- Ασφάλεια ναυσιπλοΐας
- Στοιχείο 6- Φορτίο, έρμα και διαδικασίες πρόσδεσης
- Στοιχείο 7- Διοίκηση Αλλαγών
- Στοιχείο 8- Διερεύνηση και Ανάλυση Ατυχημάτων
- Στοιχείο 9- Διαχείριση Ασφάλειας
- Στοιχείο 10- Διαχείριση Περιβάλλοντος
- Στοιχείο 12- Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση δράσης
- Στοιχείο 11- Ετοιμότητα επειγόντων περιστατικών και εναλλακτικά πλάνα

Ο OCIMF ενθαρρύνει τους διαχειριστές των πλοίων να πραγματοποιούν τουλάχιστον μία φορά τον χρόνο αυτή την αυτοαξιολόγηση προκειμένου να μπορούν έγκαιρα να διαπιστώνουν τις τυχόν αδυναμίες τους και να εφαρμόζουν αποτελεσματικά πρόγραμμα βελτίωσης. (OCIMF, 2004)

Με βάση τα παραπάνω είναι προφανές ότι το TMSA εισάγει αρκετά στοιχεία και απαιτήσεις που δεν καλύπτονται από την πιστοποίηση με βάση τον Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM code), όπως <sup>114</sup>:

- Η χρήση κρίσιμων δεικτών απόδοσης (Key Performance Indicators –KPI's) για μέτρηση της προόδου (περίπου 250 δείκτες απόδοσης έχουν καταγραφεί στον οδηγό εφαρμογής του TMSA)
- Μεγάλη έμφαση στο ρόλο της αποτελεσματικής ηγεσίας
- Μεγάλη έμφαση στη διαδικασία πρόσληψης και διαχείρισης του προσωπικού ξηράς (κυρίως στους δείκτες αποχώρησης προσωπικού)
- Έμφαση σε ζητήματα περιβαλλοντικής προστασίας και διαχείρισης (Ανάθεση Στόχων σχετικά με τη μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος και πιστοποίηση κατά το πρότυπο ISO 14001)
- Μια ελεγχόμενη διαδικασία διοίκησης αλλαγών (change management)
- Επισήμως τεκμηριωμένα προγράμματα διαχείρισης κινδύνου (risk management)

- Επίσημη επιθεώρηση αξιοπλοΐας από τον πλοίαρχο και

-Μεγαλύτερη έμφαση στους μηχανισμούς ανατροφοδότησης ώστε να περιλαμβάνουν σε μεγάλο μεγάλο βαθμό και τις απαιτήσεις του πελάτη <sup>115</sup>

#### **4.6.1 Στάδια Εφαρμογής του Tanker Management and Self-Assessment**

Τα στάδια εφαρμογής του TMSA είναι απολύτως συμβατά με τα αντίστοιχα των προτύπων ISO 9001 και ISO 14001. Με βάση αυτή τη προσέγγιση τα βήματα υιοθέτησης και εφαρμογής του TMSA είναι ένας συνεχής κύκλος τεσσάρων συνολικά βημάτων.<sup>116</sup>

Βήμα 1: Αξιολόγηση των υφισταμένων συστημάτων και πρακτικών

Βήμα 2: Χάραξη στρατηγικής και σχεδιασμός συμπεριλαμβανομένης της ανάθεσης στόχων.

Βήμα 3: Εφαρμογή του σχεδίου.

Βήμα 4: Παρακολούθηση της εφαρμογής και συνεχής βελτίωση.

#### **4.6.2 Οφέλη από την υιοθέτηση και εφαρμογή του Tanker Management And Self Assessment**

Η υιοθέτηση και εφαρμογή του TMSA μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη στις εταιρίες διαχείρισης των δεξαμενόπλοιων. Συγκεκριμένα:

-Εισαγωγή των Κρίσιμων Δεικτών Απόδοσης (Key Performance Indicators) στο σύστημα αυτοαξιολόγησης της εταιρίας και μέτρηση της απόδοσης με βάση αυτούς.

-Παροχή συγκεκριμένων στόχων υπό την μορφή βέλτιστων πρακτικών (Best Practices) για κάθε στάδιο της εφαρμογής του TMSA.

-Έμφαση στην αποτελεσματική ηγεσία, μία από τις σημαντικότερες αρχές του Μάνατζμεντ.

-Αναγκάζει τις εταιρίες διαχείρισης να υιοθετήσουν ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης των κρίσιμων λειτουργιών και σύγκρισής τους με αντίστοιχους δείκτες άλλων εταιριών του κλάδου.

-Κατευθύνει την επιχείρηση με βάση πληροφορίες βασισμένες σε στοιχεία καθώς και με αποτελέσματα μετρήσεων και ανάλυσης.

-Επιτρέπει σε κάθε πετρελαϊκή εταιρία- μέλος του OCIMF να προχωράει στη ναύλωση δεξαμενόπλοιων που υπερέχουν από πλευράς ασφάλειας και ποιότητας.

117

#### **4.7 Οδεύοντας σε ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και Ασφάλειας (IQSMS) για τις ναυτιλιακές δραστηριότητες**

Ως αποτέλεσμα του καθορισμού της εμπορικής ναυτιλίας ως έναν από τους πιο επικίνδυνους τομείς των μεγαλύτερων βιομηχανιών παγκοσμίως από τον Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό (IMO), η σχετική με τον κλάδο των ναυτιλιακών μεταφορών μέτοχοι πρέπει να ενισχύσουν τη νοοτροπία ασφάλειας και το κλίμα εντός των οργανισμών τους<sup>118</sup>. Επιπλέον, οι υφιστάμενες στατιστικές έρευνες (Celik)<sup>119</sup> και τα πορίσματα εκθέσεων διερεύνησης ατυχημάτων της ναυτιλίας (Ναυτιλιακή Αρχή για την Ασφάλεια της Νέας Ζηλανδίας) έχουν αντιμετωπίσει τα υφιστάμενα προβλήματα, ιδίως σχετικά με το ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στο ναυτιλιακό κλάδο (Celik)<sup>120</sup>.

Οι θαλάσσιες καταστροφές σε επιχειρησιακό επίπεδο, οι περιβαλλοντικές καταστροφές, καθώς και οι οικονομικές απώλειες καθοδηγούσαν και επηρρέαζαν το περιεχόμενο που θα επιβληθεί στην ναυτιλιακή κοινότητα για να αυξήσει το επίπεδο των προφυλάξεων. Με αυτή την έννοια, πολλές από τις διεθνείς συμβάσεις και κανονισμούς που σχετίζονται με την ασφάλεια και το περιβάλλον έχουν εγκριθεί ως κατευθυντήριες γραμμές για τις μετόχους ναυτιλιακών οργανισμών σε παγκόσμιο επίπεδο<sup>121</sup>. Εκτός από τα σοβαρά πλεονεκτήματα των διεθνών συμβάσεων, η ενσωμάτωση των γενικών κανόνων που δηλώθηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO), όπως η ποιότητα και το περιβάλλον στις διεργασίες των

ναυτιλιακών επιχειρήσεων αναμένεται να αυξήσει τη φήμη των εταιρειών διαχείρισης πλοίων στην ανταγωνιστική αγορά των μεταφορών.

Το ολοκληρωμένο σύστημα θα πρέπει να καθιερωθεί συστηματικά για να διατηρήσει τις απαιτήσεις των θαλάσσιων συμβάσεων ενώ παράλληλα, θα μειώσει την υπερβολική γραφειοκρατία που υπάρχει κατά την διαδικασία της εκτέλεσης λόγω της επέκτασης της ποιότητας<sup>122</sup>.

Η ενσωμάτωση των γενικών προτύπων, όπως η ποιότητα και το περιβάλλον στον κύκλο των επιχειρήσεων αυξάνει την ανταγωνιστικότητα στην παγκόσμια αγορά. Η εφαρμογή των διαδικασιών των διεθνών προτύπων και κανονισμών απαιτεί καλά σχεδιασμένες μορφές διαχείρισης οι οποίες επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργική απόδοση της εμπορικού στόλου<sup>123</sup>.

Εάν κάθε έθνος που δημοσίευε τη δική της νομοθεσία για την ασφάλεια της, θα υπήρχαν σοβαρές συγκρούσεις με τις υπόλοιπες εθνικές νομοθεσίες,. Ο IMO ενεργεί για τη θέσπιση διεθνώς εγκεκριμένων πρότυπων αναφοράς για τις χώρες μέλη, προκειμένου να αποφευχθεί η ποικιλομορφία όσον αφορά την άσκηση στους κώδικες, τους κανόνες και τους κανονισμούς.

#### **4.7.1 Πρότυπο Διαχείρισης της Ποιότητας (ISO 9001:2000) στον τομέα της ναυτιλίας**

Η εφαρμογή των προτύπων ποιότητας κατά ISO στους ναυτιλιακούς οργανισμούς προσφέρουν ανεκτίμητα οφέλη όσον αφορά την τεχνική διαχείριση του εμπορικού στόλου, και είναι επίσης ιδιαίτερα χρήσιμο τόσο για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και την ενίσχυση της ικανοποίησης του πελάτη στην αγορά (Celik)<sup>124</sup>. Ωστόσο, προβλήματα έχουν εμφανιστεί στην εξασφάλιση της συμμόρφωσης των προτύπων ποιότητας ISO με τους σχετικούς κανονισμούς της ναυτιλίας, όταν προωθείται η διάρθρωση ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης (IMS) στην πράξη. Επομένως, θα πρέπει να γίνει μια πρόσθετη προσπάθεια για να εφαρμόστούν οι απαιτήσεις του ISO 9001:2000, υπό συνθήκες αποδεκτού επιπέδου γραφειοκρατίας, διατηρώντας παράλληλα τα θεμέλια του κώδικα ISM.

#### 4.7.2 Κίνητρα για να οδηγηθούμε σε ένα IQSMS

Οι ανάγκη του συνδυασμού του κώδικα ISM με το πρότυπο ISO 9001:2000 οφείλεται στις σοβαρές ελλείψεις της πρακτικής του κώδικα ISM πάνω στα εμπορικά πλοία<sup>125</sup>. Το κίνητρο πίσω από την ιδέα αυτή μπορεί να υποστηριχθεί με επιχειρήματα όσον αφορά τις πτυχές ασφάλειας της ναυτιλιακής βιομηχανίας, τις εξωτερικές πιέσεις των ναυτιλιακών κανονισμών και διεθνών ναυτιλιακών αρχών, τα ανθρώπινα λάθη που εξακολουθούν να είναι ο κυρίαρχος παράγοντας στον ναυτικά ατυχήματα. Λόγω της έλλειψης αποτελεσματικής επικοινωνίας διεπαφής Πλοίου- Στεριάς (shipshore), η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας υλοποίησης των θαλάσσια κανονισμών δεν πληροί τις βιομηχανικές προσδοκίες.

#### 4.7.3 Διαρθρωτικό μοντέλο σχετικά με την αξιολόγηση της συμμόρφωσης

Παρά το υψηλό επίπεδο του διοικητικού ελέγχου στις εγκαταστάσεις εκτέλεσης, οι διεργασίες διαχείρισης του πλοίου απαιτούν τις επιδιωκόμενες πτυχές της ασφάλειας στα πλοία σε επιχειρησιακό επίπεδο. Στην περίπτωση αυτή, η ενσωμάτωση των ISO 9001:2000 στην εφαρμογή του κώδικα ISM είναι δυνατόν να αναγνωριστεί ως μια ευκαιρία για τη βελτίωση της ασφάλειας και αξιοπιστίας των επιχειρήσεων (operations) μέχρι το επιθυμητό επίπεδο. Ωστόσο, αναμένεται να προκύψουν προβλήματα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με την αξιολόγηση της συμμόρφωσης κατά τα στάδια σχεδιασμού του ολοκληρωμένου συστήματος στις εταιρείες διαχείρισης πλοίων.

Ο Celik<sup>126</sup> μας τονίζει ότι προσδιορίζοντας τα επίπεδα συμμόρφωσης των όρων του ISM μπορεί να αναγνωριστεί ως ένας χάρτης πορείας για διαχειριστές πλοίων, οι οποίοι ανυπόμονα αναμένουν να δοθούν κίνητρα για τη δημιουργία ενός IQSMS, το οποίο θα αυξήσει την ασφάλεια και την ποιότητα της διαδικασίας διαχείρισης των πλοίων.

Η κύρια φιλοσοφία της ιδέας του IQSMS βασίζεται στην ενδυνάμωση των φραγμών για τη βελτίωση της ασφάλειας και της έννοιας της αξιοπιστίας των τεχνικών συστημάτων, εξοπλισμού, και των διαφόρων συνιστωσώντων πάνω στα εμπορικά πλοία. Επιπλέον, τα επίπεδα της ολοκλήρωσης μπορούν να εκταθούν από το ζήτημα της ποιότητας στην επαγγελματική περίθαλψη και στις πτυχές του περιβάλλοντος, επί τη βάση του κώδικα ISM.

## 4.8 Συμπεράσματα

Η διεθνής ναυτιλιακή δραστηριότητα ελέγχεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από αυστηρούς κανονισμούς και συμβάσεις που έχουν θεσμοθετηθεί από φορείς (π.χ. IMO) και κράτη ή ενώσεις κρατών με σκοπό την ομαλή διεξαγωγή των θαλάσσιων μεταφορών και την μείωση των επιπτώσεων που προκύπτουν από αυτήν. Η συμμόρφωση των ναυτιλιακών εταιριών με αυτούς τους κανονισμούς, αν και θεσμοθετεί ένα ομοιόμορφο πλαίσιο λειτουργίας της εν λόγω αγοράς, δεν μπορεί ωστόσο να εγγυηθεί και την υψηλή ποιότητα παροχής των αντίστοιχων υπηρεσιών.<sup>127</sup>

Η καθιέρωση των πρώτων συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας στη ναυτιλία, όπως για παράδειγμα των ISO 9000:2000 και ISO 14001:2000, σήμανε την έναρξη μιας νέας εποχής στην οποία η ανάγκη για παροχή τυποποιημένων μεταφορικών υπηρεσιών ήταν κάθε άλλο από αμελητέα. Τα συστήματα ISO προσέφεραν την ευκαιρία στους εμπλεκόμενους με το χώρο των ναυτιλιακών υπηρεσιών να διαμορφώσουν μια διαφορετική αντίληψη για την έννοια της ποιότητας και την ολοκληρωμένη διαχείρισή της. Επίσης εισήγαγαν για πρώτη φορά την έννοια της συνεχούς βελτίωσης που ήταν το αποτέλεσμα ενός ολοκληρωμένου κύκλου διαδικασιών προγραμματισμού, εκτέλεσης, ελέγχου και ανάληψης διορθωτικών δράσεων. Η ανάπτυξη αυτών των συστημάτων συνέβαλε εκτός από την βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και στην ποιότητα του ίδιου του μάνατζμεντ (Γουλιέλμος και Γκιζιάκης)<sup>128</sup>.

Ο Κώδικας όπως διαφαίνεται, είναι γραμμένος σε γενική μορφή. Αφήνει ουσιαστικά τις εταιρείες να αποφασίσουν οι ίδιες για τη μορφή της διαχείρισης που θα εφαρμόσουν αρκεί να τηρούν κάποιες βασικές αρχές.

Πρακτικά η εφαρμογή του Κώδικα περιλαμβάνει δεδομένα τα οποία σχεδόν όλες οι διαχειρίστριες ακολουθούν τουλάχιστον σε επίπεδο εγγράφων. Μετά από αρκετά χρόνια εφαρμογής και διαδοχικών ελέγχων τόσο επί των πλοίων όσο και στα γραφεία, ο Κώδικας τείνει να γίνει μία τυποποιημένη ρουτίνα και λιγότερο ένα ζωντανό σύστημα εσωτερικής διαχείρισης που βοηθά την εταιρεία να διοικήσει αποτελεσματικότερα περιορίζοντας μακροπρόθεσμα το κόστος λειτουργίας.<sup>129</sup>

#### 4.8.1 Οδεύοντας προς την αναζήτηση μιας ποιοτικότερης ναυτιλίας

Η ναυτιλιακή βιομηχανία είναι η δεύτερη δραστηριότητα μετά την υποθαλάσσια εξόρυξη μεταλλευμάτων, σε δείκτες ατυχημάτων. Μετά από αναλυτική διερεύνηση ετών γύρω από τα ατυχήματα του κλάδου, διαπιστώθηκε πως σχεδόν ποτέ ένα ναυτικό ατύχημα δεν έχει μία και μόνο αιτία. Συνήθως πρέπει να συμβεί μία σειρά από καταστάσεις έτσι ώστε να οδηγηθούμε σε μικρό ή μεγάλο ατύχημα. Τέτοια είναι η έλλειψη διαδικασιών, η έλλειψη εκπαίδευσης, ή έλλειψη υποδομής, ή έλλειψη συντήρησης, η κακή κρίση, η κακή διαχείριση πόρων κ.α.. Όλα τα παραπάνω μπορεί να συμβούν γιατί υπάρχει ένα σοβαρό κίνητρο· ο περιορισμός του κόστους. Οι έλεγχοι που ασκούσαν στα πλοία όχι πολύ πίσω στο παρελθόν αλλά μόλις ακόμα και κατά την προηγούμενη δεκαετία, ήταν πολύ μικρότερης συχνότητας αλλά και έκτασης.<sup>130</sup> Εύκολα λοιπόν ένα πλοίο εάν το επεδίωκε ο εφοπλιστής μπορούσε να λειτουργεί πλημμελώς. Γι' αυτό το λόγο ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός εντοπίζοντας το πρόβλημα της διαφοροποίησης του επιπέδου διαχείρισης των πλοίων, θέλησε να παρέμβει πλέον με κάποιο τρόπο θεσμικά και ελεγκτικά στο διοικητικό σύστημα που εφαρμόζει κάθε διαχειρίστρια εταιρεία πλοίων. Κι αν δεν είχε σύστημα θα έπρεπε να αναπτύξει και να εγκαθιδρύσει ένα, ανάλογα με τον τύπο των πλοίων που διαχειρίζεται.<sup>131</sup>

Ο λόγος ήταν πως με κάποιο τρόπο έπρεπε η επιχείρηση “ναυτιλιακή μεταφορά” να αποκτήσει μια πιο ποιοτική υπόσταση η οποία είχε σαν πρώτο στόχο την ασφάλεια και σα δεύτερο στόχο την ποιοτική παροχή υπηρεσιών για να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της. Η εισαγωγή ενός Κώδικα Ασφαλούς διαχείρισης δεν θα έλυne το πρόβλημα αλλά σίγουρα θα το περιόριζε. Πράγματι στόχος όσο κι αν αυτό ακούγεται περίεργο σε μια επιχείρηση όπως αυτή του θαλάσσιου εμπορίου, ήταν η τυποποίηση/μοντελοποίηση των δραστηριοτήτων μιας ναυτιλιακής εταιρείας. Μέσω της τάσης αυτής τόσο τα λάθη όσο και η κακές πρακτικές που διαπιστωμένα ακολουθούνταν, θα στατιστικοποιούνταν αποδίδοντας χρήσιμα συμπεράσματα προκειμένου να αποφευχθούν αντίστοιχες καταστάσεις στο μέλλον.<sup>132</sup>

Μάλιστα η εισαγωγή του Κώδικα έγινε σε ένα χρονικό σημείο όπου η διαχείριση των πλοίων είχε ήδη φύγει από τα χέρια των πατροπαράδοτων παραδοσιακών εφοπλιστών και πέρασε στα χέρια κερδοσκοπών επιχειρηματιών. Επιπλέον η ανεξέλεγκτη χρήση αυτών πληρωμάτων από χώρες του αναπτυσσόμενου κόσμου λόγω των φτηνότερων εργατικών παράλληλα με τη χρήση σημαιών ευκαιρίας

χαμηλών απαιτήσεων, έθεσε τη χρήση ενός ενοποιημένου σχεδίου διαχείρισης επιτακτική.

#### **4.8.2 Το κόστος ποιότητας**

Η εφαρμογή ενός ποιοτικού συστήματος διαχείρισης είναι μια χρονοβόρα εργασία και είναι δυνατή μόνο όταν τα κόστη μπορούν να περάσουν πάνω στην τιμή του ναύλου ή όταν μπορούν να αποζημιωθούν μέσω της μείωσης των λειτουργικών εξόδων. Στην πρώτη περίπτωση ανταμείβεται η ποιότητα και στη δεύτερη προλαμβάνεται κάποιο πρόβλημα για έλλειψη αποδεκτού επιπέδου ασφάλειας.

#### **4.8.3 Η αποζημίωση του κόστους ποιότητας ως ανταμοιβή της ποιότητας**

Η ποιότητα στις βιομηχανίες όπου έχει εφαρμοσθεί, έχει δείξει ότι η επένδυση στην ποιότητα αναμφίβολα αποζημιώνεται από χαμηλότερα κόστη συντήρησης, λιγότερα άχρηστα, περισσότερο υποκινούμενο προσωπικό, λιγότερες ζημιές στο πλοίο και στο φορτίο κλπ. Παρόλα αυτά είναι εξαιρετικά δύσκολο να υπολογισθεί πόσο σημαντικά είναι όλα αυτά και πόσο πολύ υψηλότερα θα ήταν τα κόστη χωρίς αυτήν την ποιότητα, με αποτέλεσμα οι άνθρωποι συχνά να αρνούνται ότι αυτά τα πλεονεκτήματα πραγματικά υπάρχουν.

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να παρατηρήσουμε ότι το Κοινωνικό Κόστος τελικά πληρώνεται από την αγορά και την κοινωνία, αλλά με άσχημο τρόπο, δηλαδή μέσω ατυχημάτων, ζημιών περιουσιών, θανάτων, ρύπανσης του περιβάλλοντος κλπ. Σκοπός της βιομηχανίας όμως είναι η πρόληψη, επομένως το κόστος που σήμερα ήδη πληρώνει η κοινωνία και η βιομηχανία θα πρέπει να πληρώνεται σε πρόληψη και όχι σε ατυχήματα.<sup>133</sup>

Φυσικά τα ατυχήματα δεν πρόκειται να μηδενισθούν διότι η τελειότητα δεν είναι κατορθωτή ως ανθρώπινο επίτευγμα, αφενός γιατί οι άνθρωποι δεν κατέχουν το σύνολο της απαιτούμενης γνώσης και αφετέρου γιατί ίσως δεν είναι οικονομικά εφικτό το σύνολο της υφιστάμενης γνώσης να μετατραπεί σε κόστος πρόληψης.

Επομένως παραμένει αναπάντητο το ερώτημα του πως θα μπορούσε το οποίο μέρος του Κοινωνικού Κόστους τελικά αποδεχθεί η παγκόσμια βιομηχανία και η



κοινωνία να πληρώσει, να κατανεμηθεί δίκαια στους διαφόρους εταίρους της ναυτιλιακής βιομηχανίας.

#### **4.8.4 Η προσφορά του Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης**

Έχει εσφαλμένα επικρατήσει η άποψη στους κόλπους της ναυτιλιακής κοινότητας και κυρίως της ελληνικής, πως η προσφορά του Κώδικα αναλύσκεται στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και στην επιβάρυνση των ανθρώπων που στελεχώνουν τα πλοία αλλά και τα γραφεία με επιπλέον γραφειοκρατικές διαδικασίες<sup>134</sup>.

Σαφώς η πρώτη έμμεση συνέπεια της εφαρμογής του Κώδικα δεν είναι αρνητική κυρίως από την κοινωνική της προσέγγιση. Το να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας σε έναν κλάδο είναι προς όφελος της κοινωνίας εφόσον η οικονομική επιβάρυνση των εφοπλιστών δεν είναι τέτοιου βαθμού που να θέσει την επιχείρηση σε επισφαλή οικονομικά θέση. Μέρος λοιπόν των κερδών κατανέμεται σε περισσότερα χέρια δίνοντας επιπλέον ώθηση στην οικονομική ευημερία της κοινωνίας. Βέβαια το όφελος στην πραγματικότητα δεν είναι ουσιωδώς μεγάλο αν αναλογιστεί κανείς πόσες θέσεις εργασίας χάθηκαν με την πάροδο των ετών από τη σύνθεση του πληρώματος ενός πλοίου<sup>135</sup>.

Επίσης η έντονη ανάγκη για περικοπές των εξόδων κατά τις περιόδους των ιδιαίτερα χαμηλών ναύλων λειτούργησε σαν μοχλός πίεσης προς τις σημαίες προκειμένου να θέσουν ακόμα χαμηλότερα τα όρια του ελάχιστου πληρώματος επάνδρωσης. Βέβαια τέτοιες αποφάσεις δεν είχαν παροδικό αλλά μόνιμο χαρακτήρα κι έτσι κι ακόμα κατά τις πολύ καλές περιόδους της ναυτιλιακής δραστηριότητας, η μείωση του αριθμού των πληρωμάτων συνεχίστηκε. Άρα από πλευράς θέσεων εργασίας μάλλον διατηρήθηκε μία ισορροπία και το επιχείρημα δεν έχει σοβαρή υπόσταση.

Το δεύτερο σκέλος των επιχειρημάτων των επικριτών του Κώδικα, ότι δηλαδή αυξήθηκαν οι γραφειοκρατικές εργασίες και μείωσαν το χρόνο από τις εργασίες ουσίας, είναι σε ένα βαθμό βάσιμος αλλά όχι καθολικά σωστός. Η διαφορά σε σχέση με το παρελθόν πλέον είναι πως σχεδόν η πλειονότητα των δραστηριοτήτων του πλοίου και κατά συνέπεια και του γραφείου, θα πρέπει να υποστηρίζονται από τα αντίστοιχα έντυπα που σχετίζονται με κάθε εργασία. Αυτά αποτελούν μία μορφή απόδειξης της σωστής διαδικασίας που ακολουθήθηκε. Αυτό είναι λογικό να αυξάνει σε σχέση με το παρελθόν (προ ISM περίοδο) τον όγκο της εργασίας. Κατά τη

διαδικασία της πιστοποίησης ο έλεγχος αυτών των εγγράφων σε σχέση με την πραγματική κατάσταση του πλοίου είναι απαραίτητος. Τα τελευταία δε χρόνια έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο τα έγγραφα να είναι σχεδόν συμπληρωμένα χωρίς να έχουν διενεργηθεί οι αντίστοιχες δραστηριότητες για παράδειγμα συντήρησης ή γυμνασίων. Αντιλαμβάνεται λοιπόν κανείς τη συνθετότητα του προβλήματος το οποίο ακόμα και σήμερα δεν μπορεί πλήρως να αντιμετωπισθεί τουλάχιστον από ελεγκτικής πλευράς. Αν λοιπόν δει κανείς απομονωμένα το γεγονός της συμπλήρωσης εντύπων, τότε σίγουρα η γραφειοκρατία φαίνεται πως ευνοήθηκε από την εισαγωγή του Κώδικα. Η πραγματική ουσία όμως πίσω από την εισαγωγή τους στη ναυτιλία είναι για να αποκτήσει μία ασφαλή και αυταπόδεικτη υπόσταση κάθε δραστηριότητα σχετιζόμενη άμεσα ή έμμεσα με την ασφάλεια του πλοίου, των ανθρώπων και της περιουσίας γενικότερα. Δεν υπάρχει άλλωστε εργασιακός κλάδος πέρα από τη ναυτιλία, όπου τα έντυπα και η καθημερινή χρήση τους να μην παίζουν ουσιαστικό και απαραίτητο ρόλο. Έτσι και η ναυτιλία, στην οποία τα τελευταία χρόνια πριν την εφαρμογή του Κώδικα οι απαιτήσεις ολοένα και αυξάνονταν, δεν μπορούσε παρά να ακολουθήσει αυτή την τάση. Επιπλέον τα έντυπα μετά από σοβαρά ατύχημα αποτέλεσαν τη μόνη αξιόπιστη πηγή άντλησης πληροφοριών για την εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων τα οποία ήταν χρήσιμα από νομικής πλευράς και στους ασφαλιστικούς φορείς γενικότερα. Αυτή είναι ουσιαστικά μία από τις πολυτιμότερες παροχές της εφαρμογής του Κώδικα η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί από πολλούς φορείς προκειμένου να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα κυρίως μετά από ατυχήματα τα οποία καλούνται να αποζημιωθούν.

Κάνοντας μία υπόθεση εργασίας, έστω μετά από ένα ατύχημα πριν αλλά και μετά από την εφαρμογή του ISM, καταλήγουμε σε δύο πολύ διαφορετικές οικονομικές συνέπειες. Η επιθεώρηση που ακολουθεί μετά το ατύχημα από τους ασφαλιστικούς και αλληλασφαλιστικούς φορείς, έχει σα στόχο να ελέγξει την αξιοπλοΐα ή μη του πλοίου γενικότερα. Πιο ειδικά γίνονται έρευνες προκειμένου να διαφανούν τα πραγματικά αίτια κι αν είχαν παρθεί τα κατάλληλα μέτρα πρόληψης προκειμένου να αποφευχθεί το ατύχημα. Πριν τον ISM οι διαδικασίες ήταν «θολές» έως και ανύπαρκτες. Κατά συνέπεια και οι αντίστοιχοι έλεγχοι βασίζονταν σε γενικά αποδεκτές πρακτικές οι οποίες περιορίζονταν στην επιφανειακή ανάλυση των στοιχείων. Η έκβαση στις περισσότερες περιπτώσεις κατέληγε θετικά για τον εφοπλιστή παίρνοντας είτε την αποζημίωση, είτε καλύπτοντας γενικά το ατύχημα από οικονομική σκοπιά. Μετά την εφαρμογή του ISM, οι ασφαλιστικοί οργανισμοί και γενικότερα οι εμπλεκόμενοι σε ένα ατύχημα, έχουν πολύ ξεκάθαρο υλικό στο οποίο ελέγχουν όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία στηρίζουν τις εσωτερικές διαδικασίες

διαχείρισης της εταιρείας. Οι έλεγχοι πλέον μπορούν να γίνουν σε μεγάλο βάθος αποκαλύπτοντας την αλήθεια με μεγαλύτερη ακρίβεια απ' ό,τι στο παρελθόν. Οι διαχειρίστριες εταιρείες στην περίπτωση που δεν έχουν ενεργήσει κατά το δοκούν, δεν αποζημιώνονται με συνέπεια πολλές φορές και να καταστρέφονται οικονομικά.

Με λίγα λόγια οι εταιρείες πλέον είναι αναγκασμένες να είναι πολύ προσεκτικές διότι είναι εκτεθειμένες απέναντι σε ατασθαλίες οι οποίες δυνητικά είναι ικανές να προκαλέσουν κάποιο ατύχημα. Οι επιπλέον γραφειοκρατικές διαδικασίες λοιπόν συντελέστηκαν με κάποιο στόχο και όχι απλά για να επιβαρύνουν την ήδη δύσκολη και σκληρή εργασία των πληρωμάτων. Το σίγουρο είναι πως υπάρχει απόκλιση της πρακτικής εφαρμογής από τον αρχικό στόχο. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι εφοπλιστές κοιτούν πλέον πρώτα να έχουν τακτοποιημένα έγγραφα τα πλοία που διαχειρίζονται προκειμένου να είναι εξασφαλισμένοι έναντι πιθανών ελέγχων και θέτουν σε δεύτερη προτεραιότητα τις εργασίες ουσίας. Έτσι σπάνια τα έγγραφα αποδίδουν την πραγματική κατάσταση και ανταποκρίνονται στον αρχικό τους στόχο. Αυτό βέβαια δεν είναι δύσκολο να διαπιστωθεί εφόσον έγινε γρήγορα αντιληπτή από την παγκόσμια ναυτιλιακή κοινότητα αυτού του είδους η μη αποδεκτή πρακτική. Έτσι οι ελεγκτικοί φορείς και κυρίως οι ανεξάρτητες αρχές όπως η ακτοφυλακή, το λιμενικό σώμα κάθε χώρας, ενεργοποίησαν τα τελευταία χρόνια ενδελεχείς ελέγχους οι οποίοι είναι σε θέση να διαπιστώσουν την αξιοπλοΐα των πλοίων αλλά και την τήρηση των κανονισμών που έχει υιοθετήσει κάθε εταιρεία προκειμένου να διακινεί ασφαλώς προϊόντα και ανθρώπους. Κατά συνέπεια η τακτική που ακολουθείται ελέγχεται πλέον και τυχόν παραβάσεις γνωστοποιούνται<sup>136</sup>.

Με λίγα λόγια οι οικονομικές απώλειες πληθαίνουν για τους εφοπλιστές που δεν έχουν και δεν σκοπεύουν να δείξουν έναν υψηλό δείκτη συμμόρφωσης στον Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης.

#### **4.8.5 Έρευνα σχετικά με την ενδυνάμωση της ασφάλειας τη μετα του ISM περίοδο**

Η έρευνα που εκπόνησαν οι Tzannatos και Kokotos<sup>137</sup> και την δημοσίευσαν, σχετικά με την ανάλυση των ατυχημάτων στην ελληνική ναυτιλία μεταξύ 1993-2006 αποκάλυψε ότι η προσάραξη ακολουθούμενη από τεχνικές βλάβες κυριάρχησε το ρεκόρ της ασφάλειας, ενώ τα παλαιότερα πλοία υπέστησαν τα περισσότερα ατυχήματα. Επιπλέον, παρά τη σημαντική μείωση των ανθρώπινων αιτιών μετά την εφαρμογή

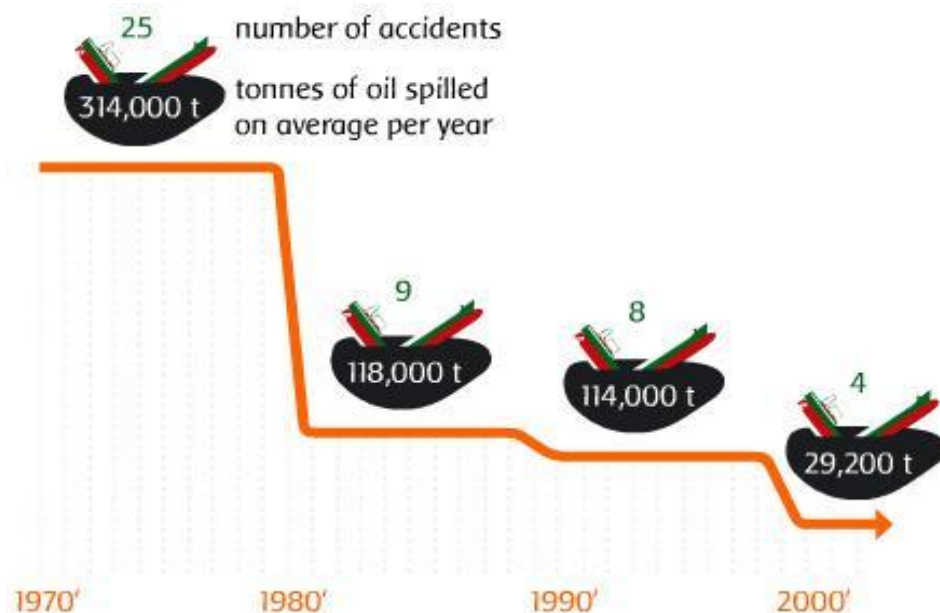
του κώδικα ISM στα μέσα του 1998, το ανθρώπινο στοιχείο παραμένει η κύρια αιτία των ατυχημάτων. Όσον αφορά το ανθρώπινο στοιχείο ανάλυσης, η κύριος του πλοίου βρέθηκε να είναι η συντριπτικά πρωταρχική αιτία των ατυχημάτων στην ελληνική ναυτιλία και στις περισσότερες περιπτώσεις βρέθηκε να είναι ο πιο βασικός παράγοντας. Ο Πλοίαρχος του πλοίου επηρεάστηκε λιγότερο από τον κώδικα ISM, λαμβάνοντας υπόψη την ευεργετική επίδραση του εν λόγω νομοθετικού μέτρου που διαπιστώθηκε να ότι εφαρμόζεται κατά γράμμα από τους αρχιμηχανικούς, το πλήρωμα και τις ναυτιλιακές εταιρείες. Όσον αφορά τη σύνδεση των τύπων των ατυχημάτων και των αιτιών, ο Κύριος του πλοίου βρέθηκε να είναι υπεύθυνος για όλων σχεδόν των περιπτώσεων των προσαράξεων (συμπ. συγκρούσεις), λαμβάνοντας υπόψη ότι οι περισσότερες μηχανικές βλάβες και πυρκαγιές προκλήθηκαν από τους αρχιμηχανικούς, καθώς και οι μεταβολές φορτίου και οι πλημμύρες από τους αξιωματικούς γέφυρας.

Στην έρευνα που διεξήγαγαν οι Tzannatos και Kokotos<sup>138</sup>, αποδείχτηκε ότι ο κώδικας ISM αποτελεί αποτελεσματικό μέτρο πολιτικής για την ασφάλεια της ναυσιπλοΐας, δεδομένου ότι η πηγή της ατυχημάτων (ανθρώπινο ή μη ανθρώπινο) βρέθηκε να είναι κυρίως εξαρτούμενα από την περίοδο του ατυχήματος (προ-ή μετα-ISM).

Η ευεργετική επίδραση του Κώδικα ISM διαπιστώθηκε ότι προέρχεται κατά βάση από τις επιπτώσεις της, κατά τον έλεγχο του ανθρώπινου παράγοντα για τα δεξαμενόπλοια και τα Ro-Pax πλοία. Κατά την περίοδο μετά το ISM, οι διακριτή επίδραση των κατηγοριών του τύπου του σκάφους ως πηγή των ατυχημάτων αφαιρέθηκε μέσω της μείωσης των προκαλούμενων από ανθρώπους ατυχημάτων, σε δεξαμενόπλοια και σε Ro-Pax πλοία. Από την άποψη αυτή, ο κώδικας ISM έχει στοχοθετημένες τις πιο ευάλωτες κατηγορίες σκαφών, από πλευράς κινδύνου ρύπανσης και την απώλεια της ζωής, ως εκ τούτου, αποδεικνύονται πιο επιτυχημένες.

Τέλος, αν και η εφαρμογή του κώδικα ISM οδήγησε σε σημαντική μείωση των ατυχημάτων που προκαλούνται από ανθρώπινο λάθος και στα ανοιχτά, και στα κλειστά ύδατα, δεν αίρεται η επιρροή των αποφάσεων της γέφυρας για την επιλογή μετακίνησης και τοποθεσίας ως πηγή των θαλάσσιων ατυχημάτων (ανθρώπινο ή μη ανθρώπινο). Η διαπίστωση αυτή, σε συνδυασμό με την εμμονή της περιορισμένης πλοήγησης, έχει ως αποτέλεσμα περισσότερα ανθρωπογενή ατυχήματα και δείχνει ότι οι προσδοκίες που υπάρχουν για τον κώδικα ISM στον τομέα της ναυσιπλοΐας και

πόρευσης, ειδικότερα στα περιορισμένα ύδατα δεν έχουν ακόμη επιτευχθεί πλήρως.<sup>139</sup>



**Διάγραμμα 26.: Ρυθμός μείωσης των θαλασσιών ατυχημάτων δεξαμενόπλοιων τα τελευταία 40 έτη**

**Πηγή: Cedre- Centre de documentation, de recherche et d'expérimentations sur les pollutions accidentelles des eaux,**

[http://www.black-tides.com/index.php?chapitre=chap\\_3&menu=c2](http://www.black-tides.com/index.php?chapitre=chap_3&menu=c2)

#### **4.8.6 Αποτελέσματα**

Είναι γεγονός ότι ο αριθμός των ατυχημάτων κατά τη διάρκεια των ετών εφαρμογής του Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης μειώθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι στατιστικές που αποδεικνύουν αυτό λαμβάνουν συνήθως τα διανυόμενα μίλια και όχι τον απόλυτο αριθμό των πλοίων. Επιπλέον στο παρελθόν πολλά ατυχήματα συνέβαιναν και ποτέ δεν έβγαιναν στο προσκήνιο εξαιτίας της έλλειψης ευαισθησίας της κοινής γνώμης.

Το νομικό πλαίσιο που υπάρχει στα περισσότερα μέρη του κόσμου, είναι αισθητά αυστηρότερο σε σχέση με την εποχή προ της εφαρμογής του Κώδικα. Χωρίς να μπορεί κανείς με βεβαιότητα να ισχυριστεί το αντίθετο, σε όλες τις προαναφερόμενες παραμέτρους που θεωρητικά τουλάχιστον βοήθησαν στο να μειωθούν τα ατυχήματα,

η ύπαρξη του Κώδικα υπήρξε εφελκυστικό και βάση.

Η εισαγωγή του Κώδικα ασφαλούς διαχείρισης στη ναυτιλία, ώθησε πολλά πλοία τα οποία λειτουργούσαν με substandard συνθήκες, να αποσυρθούν εφόσον η εκμεταλλευσιμότητά τους από οικονομική σκοπιά είναι μη συμφέρουσα<sup>140</sup>. Τα πλοία αυτά με τη σειρά τους δημιούργησαν μία έλλειψη τανάζ, ειδικά τα πρώτα χρόνια της εφαρμογής του Κώδικα, με αποτέλεσμα να ανέβουν τα ναύλα στα ύψη. Μάλιστα οι δείκτες κατά την περίοδο 2000-2004 τόσο για τα υγρά όσο και για τα ξηρά φορτία, έφτασαν σε πρωτόγνωρα επίπεδα. Κατά συνέπεια τα έσοδα των εφοπλιστών πολλαπλασιάστηκαν δίνοντάς τους τη δυνατότητα να παραγγείλουν καινούρια πλοία ενισχύοντας τη θέση τους επιχειρηματικά εφόσον μάκρυνε ο χρονικός ορίζοντας των δραστηριοτήτων τους. Αυτά τα οφέλη είναι έμμεσα αλλά πολύ σπουδαία τόσο για τους εφοπλιστές όσο και για τη ναυτιλία γενικότερα προς την κατεύθυνση της ασφάλειας εφόσον μίκρυνε ο μέσος όρος των πλοίων συνολικά. Δυστυχώς όμως παρόλο που ακόμα και σήμερα οι ναύλοι είναι σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα, λίγοι εφοπλιστές αναγνωρίζουν τη συνεισφορά του Κώδικα, μαζί με άλλες βέβαια συνθήκες, στην οικονομική τους ευμάρεια<sup>142</sup>.

Μελλοντικά εκτιμάται ότι οι κανονισμοί θα γίνουν απαιτητικότεροι κυρίως προς τη μεριά της προστασίας του περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα να αυξηθεί ακόμα περισσότερο το κόστος συμμόρφωσης<sup>143</sup>. Αυτό θα έχει σα συνέπεια, περισσότεροι εφοπλιστές να επιλέξουν το δρόμο της μη συμμόρφωσης με στόχο την επίτευξη περισσότερων κερδών. Μπορεί λοιπόν οι κανονισμοί ή οι διάφοροι κώδικες, ή ακόμα και οι εντατικοί έλεγχοι να αυξάνονται, παρόλα αυτά τα προβλήματα δεν μειώνονται. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι όλες οι διαδικασίες που διέπουν πλέον τη θαλάσσια μεταφορά έχουν γίνει συνθετότερες και απαιτητικότερες. Όσο κι αν πλέον δεν επιτρέπεται έστω τα δεξαμενόπλοια μονού τοιχώματος να ελλιμενιστούν στα λιμάνια της Ευρώπης και των Η.Π.Α., αυτά επιτρέπεται να διασχίζουν κλειστές θάλασσες με σοβαρή πιθανότητα να τις ρυπάνουν είτε σκόπιμα είτε ατυχηματικά.

## ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

### 4.ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

1. Balbaster, B., Ros, C., Moreno-Luzon, M., “A model of quality management self-assessment : an exploratory research”, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 22 No. 5, pp. 432-451
2. Pastor, D., Sanchez, J., Porte, C., Albaiges, J., 2001, The Aegean Sea Oil Spill in the Galicia Coast (NW Spain), Marine Pollution Bulletin, Vol.:42, Iss.:10, pp.895-904
3. Pardo, F., 1997, Response operations to the Aegean Sea Accident, General Directorate of Merchant Marine- Spain, pp.:1
4. Pardo, F., 1997, Response operations to the Aegean Sea Accident, General Directorate of Merchant Marine- Spain, pp.:1
6. Pastor, D., Sanchez, J., Porte, C., Albaiges, J., 2001, The Aegean Sea Oil Spill in the Galicia Coast (NW Spain), Marine Pollution Bulletin, Vol.:42, Iss.:10, pp.895-904
7. Pardo, F., 1997, Response operations to the Aegean Sea Accident, General Directorate of Merchant Marine- Spain, pp.:1
8. Pardo, F., 1997, Response operations to the Aegean Sea Accident, General Directorate of Merchant Marine- Spain, pp.:2
9. Pardo, F., 1997, Response operations to the Aegean Sea Accident, General Directorate of Merchant Marine- Spain, pp.:2
10. Pardo, F., 1997, Response operations to the Aegean Sea Accident, General Directorate of Merchant Marine- Spain, pp.:2
11. Pardo, F., 1997, Response operations to the Aegean Sea Accident, General Directorate of Merchant Marine- Spain, pp.:3
12. Pardo, F., 1997, Response operations to the Aegean Sea Accident, General Directorate of Merchant Marine- Spain, pp.:3
13. Pardo, F., 1997, Response operations to the Aegean Sea Accident, General Directorate of Merchant Marine- Spain, pp.:4
14. Pardo, F., 1997, Response operations to the Aegean Sea Accident, General Directorate of Merchant Marine- Spain, pp.:4
15. Pardo, F., 1997, Response operations to the Aegean Sea Accident, General

- Directorate of Merchant Marine- Spain, pp.:5
16. Pardo, F., 1997, Response operations to the Aegean Sea Accident, General Directorate of Merchant Marine- Spain, pp.:5
17. Pardo, F., 1997, Response operations to the Aegean Sea Accident, General Directorate of Merchant Marine- Spain, pp.:6
18. Centre of Documentation, Research and Experimentation on Accidental Water Pollution [http://www.cedre.fr/en/spill/aegean\\_sea/aegean\\_sea.php](http://www.cedre.fr/en/spill/aegean_sea/aegean_sea.php)
19. Centre of Documentation, Research and Experimentation on Accidental Water Pollution [http://www.cedre.fr/en/spill/aegean\\_sea/aegean\\_sea.php](http://www.cedre.fr/en/spill/aegean_sea/aegean_sea.php)
20. Centre of Documentation, Research and Experimentation on Accidental Water Pollution [http://www.cedre.fr/en/spill/aegean\\_sea/aegean\\_sea.php](http://www.cedre.fr/en/spill/aegean_sea/aegean_sea.php)
21. Centre of Documentation, Research and Experimentation on Accidental Water Pollution [http://www.cedre.fr/en/spill/aegean\\_sea/aegean\\_sea.php](http://www.cedre.fr/en/spill/aegean_sea/aegean_sea.php)
22. Centre of Documentation, Research and Experimentation on Accidental Water Pollution [http://www.cedre.fr/en/spill/aegean\\_sea/aegean\\_sea.php](http://www.cedre.fr/en/spill/aegean_sea/aegean_sea.php)
23. Centre of Documentation, Research and Experimentation on Accidental Water Pollution [http://www.cedre.fr/en/spill/aegean\\_sea/aegean\\_sea.php](http://www.cedre.fr/en/spill/aegean_sea/aegean_sea.php)
24. IMO, 1988, Guidelines for the Production of Operating Manuals. Presented at Maritime Safety Committee 55th Session Agenda No. 23. (MSC 55/23/1/Add.1 16 February 1988 – UK
25. IMO, 2002, Guidelines for Formal Safety Assessment (FSA) for use in th IMO Rule- Making process, IMO Circular MSC/Circ.1023 MEPC/Circ.392- UK
26. Anderson, P., 1998, ISM Code :A practical guide to the legal and insurance implications, Lloyd's Practical Shipping Guides, pp.:46
27. Safety Management System, 2010, Handbook for ISM Audits, IMO, pp.:1-27
28. Safety Management System, 2010, Handbook for ISM Audits, IMO, pp.:1-27
29. IMO, 2002, International Safety Management Code and Revised Guidelines on Implementation of the ISM code by Administrations, London: IMO, pp.:24
30. Anderson, P., Nicholls, S., Wright, J. and Noonan, S., 2003, Cracking the Code: The Relevance of the ISM Code and Its Impact on Shipping Practices, London: The Nautical Institute, pp.:62-67
31. Anderson, P., Nicholls, S., Wright, J. and Noonan, S., 2003, Cracking the Code: The Relevance of the ISM Code and Its Impact on Shipping Practices, London: The Nautical Institute, pp.:67-78



32. Bailey, N. ,2006, Risk perception and safety management systems in the global maritime industry, Policy and Practice in Health and Safety, Vol.:4, Iss.:2, pp.: 59-75
33. Maritime Safety Committee, 2002, on bulk carrier safety:  
[http://www.iacs.org.uk/imo\\_submissions/MSC76\\_INF3.pdf](http://www.iacs.org.uk/imo_submissions/MSC76_INF3.pdf)
34. Maritime Safety Committee, 2002, on bulk carrier safety:  
[http://www.iacs.org.uk/imo\\_submissions/MSC76\\_INF3.pdf](http://www.iacs.org.uk/imo_submissions/MSC76_INF3.pdf)
35. The International Chamber of Shipping and International shipping Federation:  
<http://www.marisec.org/main/newtos/whatis.htm>
36. Maritime Safety Committee, 2002, on bulk carrier safety:  
[http://www.iacs.org.uk/imo\\_submissions/MSC76\\_INF3.pdf](http://www.iacs.org.uk/imo_submissions/MSC76_INF3.pdf)
37. Sahatjian, L., 1998, The ISM Code: A Brief Overview, Journal of Maritime Law and Commerce, Vol.29, p.405
38. Sahatjian, L., 1998, The ISM Code: A Brief Overview, Journal of Maritime Law and Commerce, Vol.29, p.407
39. IMO, 1988, Shipboard Management for Maritime Safety and Pollution Prevention, Presented at Maritime Safety Committee 55th Session Agenda No. 2. (MSC 55/2/2 14 March 1988 – Secretariat),pp. 146-148
40. IMO, 1988, Shipboard Management for Maritime Safety and Pollution Prevention, Presented at Maritime Safety Committee 55th Session Agenda No. 2. (MSC 55/2/2 14 March 1988 – Secretariat),pp. 146-148
41. The International Maritime Organisation:  
[http://www.imo.org/Conventions/contents.asp?topic\\_id=257&doc\\_id=647](http://www.imo.org/Conventions/contents.asp?topic_id=257&doc_id=647)
42. The International Maritime Organisation:  
[http://www.imo.org/Conventions/contents.asp?doc\\_id=678&topic\\_id=258](http://www.imo.org/Conventions/contents.asp?doc_id=678&topic_id=258)
43. The International Maritime Organisation:  
[http://www.imo.org/Conventions/contents.asp?doc\\_id=678&topic\\_id=258](http://www.imo.org/Conventions/contents.asp?doc_id=678&topic_id=258)
44. 54EC Council Recommendation 78/584, OJ L.194, 19.07.78, p.17
45. Martins, M., Maturana, M., 2010, Human Error Contribution in Collision and Grounding of Oil Tankers, Risk Analysis, Vol.:30, Iss.:4, pp.675-676
46. Sahatjian, L., 1998, The ISM Code: A Brief Overview, Journal of Maritime Law and Commerce, Vol.29, p.408
47. The International Maritime Organisation. ISM – Frequently Asked Questions:  
[http://www.imo.org/Newsroom/contents.asp?doc\\_id=1364&topic\\_id=477](http://www.imo.org/Newsroom/contents.asp?doc_id=1364&topic_id=477)

48. The International Maritime Organisation:  
[http://www.imo.org/HumanElement/mainframe.asp?topic\\_id=62](http://www.imo.org/HumanElement/mainframe.asp?topic_id=62)
49. Goulielmos, A., Giziakis, C., 2002, Marine accident prevention: an evaluation of the ISM code by the fundamentals of the complexity theory, Disaster Prevention and Management, Vol.:11, Iss.:1, pp.19-21
50. Anderson P., 1998, ISM Code A practical guide to the legal and insurance implications, Lloyd's Practical Shipping Guides, p.178
51. Anderson P., 1998, ISM Code A practical guide to the legal and insurance implications, Lloyd's Practical Shipping Guides, p.184-187
52. Lord Donaldson, 1994, Safer Ships, Cleaner Seas: Inquiry into the Prevention of Pollution from Merchant Shipping, HMSO, pp.114
53. Anderson P, 2002, Implications of the ISM – Evidence and Audit Trails, Lloyd's Practical Shipping Guides, p.117
54. Anderson P., 1998, ISM Code A practical guide to the legal and insurance implications, Lloyd's Practical Shipping Guides, p.176
55. Lord Donaldson of Lynton, 1998, The ISM Code: the road to discovery?, LMCLQ, pp. 526
56. Anderson P., 1998, ISM Code A practical guide to the legal and insurance implications, Lloyd's Practical Shipping Guides, p.176
57. The International Maritime Organisation. Summary of status of Convention:  
[http://www.imo.org/HumanElement/mainframe.asp/topic\\_id=182](http://www.imo.org/HumanElement/mainframe.asp/topic_id=182)
58. Pamborides, G., 1996, The ISM Code: Potential Legal Implications', International Maritime Law, pp. 56-62
59. Hetherington, C., Flin, R. and Mearns, K. (2006), Safety in shipping: The human element, Journal of Safety Research, Vol.:37, pp.401–403
60. Brown, A., Haugene, B., 1998, Assessing the Impact of Management and Organizational Factors on the Risk of Tanker Grounding, 8th International Offshore and Polar Engineering Conference, ISOPE-98-HKP-03, pp.7-11
61. Mejia, M. , 2001, Performance Criteria for the International Safety Management (ISM) Code ,Proceedings of the 2nd General Assembly of IAMU International Association of Maritime Universities, pp. 1-8
62. Mejia, M. , 2001, Performance Criteria for the International Safety Management (ISM) Code ,Proceedings of the 2nd General Assembly of IAMU International Association of Maritime Universities, pp. 1-8

63. Hee, D., Pickrell, B., Bea, R., Roberts, K., Williamson, R., 1999, Safety Management Assessment System (SMAS): a process for identifying and evaluating human and organization factors in marine system operations with field test results, Reliability Engineering and System Safety, vol.: 65, pp. 125–127
64. Havold, J., 2010, Safety culture and safety management aboard tankers, Reliability Engineering and System Safety, vol.:95, pp. 511-519
65. Lloyd's Register, <http://www.lr.org/Standards/Codes/ISM+code.htm>
66. Lloyd's Register, <http://www.lr.org/Standards/Codes/ISM+code.htm>
67. Safety Management System, 2010, Handbook for ISM Audits, IMO, pp.:8-16
68. Celik, M., 2009, A hybrid design methodology for structuring an Integrated Environmental Management System (IEMS) for shipping business, Journal of Environmental Management, Vol.: 90, pp.: 1469–1470
69. Celik, M., 2009, A hybrid design methodology for structuring an Integrated Environmental Management System (IEMS) for shipping business, Journal of Environmental Management, Vol.: 90, pp.: 1470-1471
70. OECD , 2003, Cost Savings Stemming from Non-Compliance with International Environmental Regulations in the Maritime Sector, Maritime Transport Committee, pp.116
71. Άρθρα 13.2 και 13.7 του ISM Code
72. Άρθρα 13.2 και 13.7 του ISM Code
73. Άρθρα 13.2 και 13.7 του ISM Code, reg. 9(1) και (2) του SI 1998/1561
74. [http://www.europa.eu.int/comm/transport/themes/maritime/english/safety/legislative\\_notes](http://www.europa.eu.int/comm/transport/themes/maritime/english/safety/legislative_notes)
75. Lord Donaldson of Lynton, 1998, The ISM Code: the road to discovery?, LMCLQ, pp. 527
76. Άρθρο 9 της Directive 94/57/EC: The European Union. URL: [http://europa.eu.int/Comm/transport/themes/maritime/prestige/2003\\_01\\_08\\_memo\\_en.pdf](http://europa.eu.int/Comm/transport/themes/maritime/prestige/2003_01_08_memo_en.pdf)
77. Odeke, A., 1997, Port State Control and UK Law, Journal of Maritime Law and Commerce, Vol.28, pp.657
78. Mills, S., 2005, Designing Usable Marine Interfaces: Some Issues and Constraints, The Journal of Navigation, Vol.:58, pp.67–70

79. Mills, S., 2005, Designing Usable Marine Interfaces: Some Issues and Constraints, *The Journal of Navigation*, Vol.:58, pp.69–72
80. Άρθρο 5 της Directive 95/21/EC
81. O' Brien, M., Johnson, R., Thoma, H., 2004, International Co-operation in Oil Response in European Waters, ITOPF, Paper Presented at: Interspill 2004. Clean Seas- Global Concern, Local Solutions, pp.1-11
82. O' Brien, M., Johnson, R., Thoma, H., 2004, International Co-operation in Oil Response in European Waters, ITOPF, Paper Presented at: Interspill 2004. Clean Seas- Global Concern, Local Solutions, pp.1-11
83. IMO(InternationalMaritimeOrganisation). /<http://www.imo.org/home>
84. Ellis E., 1995, International Law and oily waters: a critical analysis, *Colorado Journal of International Environmental law and policy*, p.57
85. Martini, N., Patruno, R., 2006, Oil Pollution Risk Assessment and Preparedness in the East Mediterranean, International Tanker Owners Pollution Federation (ITOPF), pp.1-4
86. Martini, N., Patruno, R., 2006, Oil Pollution Risk Assessment and Preparedness in the East Mediterranean, International Tanker Owners Pollution Federation (ITOPF), pp.4-5
87. Steel, D., 1995, Ships are different: the case for limitation of liability, p.77-79
88. Άρθρο V (2) του CLC 1992
89. Άρθρο 10 (1) του IOPC 1992, άρθρο 2 (a) IOPC 1992
90. The International Maritime Organisation. Summary of status of Convention: [http://www.imo.org/Legal/mainframe.asp?topic\\_id=358](http://www.imo.org/Legal/mainframe.asp?topic_id=358)
91. The International Maritime Organisation. Summary of status of Convention: [http://www.imo.org/Legal/mainframe.asp?topic\\_id=358](http://www.imo.org/Legal/mainframe.asp?topic_id=358)
92. European Parliament Com (2003) 0092 final – COD 2003/0037
93. Άρθρο 9 της Directive 94/57/EC: The European Union. URL: [http://europa.eu.int/Comm/transport/themes/maritime/prestige/2003\\_01\\_08\\_memo\\_en.pdf](http://europa.eu.int/Comm/transport/themes/maritime/prestige/2003_01_08_memo_en.pdf)
94. Duruigbo, E., 2000, Reforming the International Law and Policy on Marine\_Oil Pollution, *Journal of Maritime Law and Commerce*, Vol.: 31, pp. 65
95. Everard M., 2003, The Question of Safety, *Maritime Policy and Management*,

Taylor and Francis, Vol.30, Iss.:2, pp.91-92

96. Glazar, D., 1998. Introduction of international safety management code on merchant ships. *Oceanographic Literature Review*, Vol.: 45, pp.1702

97. Katsourides Z., 1996, Problems faced in the implementation of the ISM Code and certification from the shipowner's point of view, 4th Thalassa Conference, pp.3-7

98, Goulielmos, A., Giziakis, C., 2002, Marine Accident prevention: an evaluation of the ISM code by the fundamentals of the complexity theory, *Disaster Prevention and Management*, Vol.:11, Iss.:1, pp. 23-29

99. Skjong, R., Soares, C., 2008, Safety of maritime transportation Editorial *Reliability ,Engineering & System Safety*, Vol.:93, pp.1289–91

100. Havold, J., 2010, Safety Culture and safety management aboard tankers, *Reliability Engineering and System Safety*, Vol.:95, pp.514-519

101. Kuo, C.,1998, *Managing ship safety*, LLP, pp. 22-23

102. Mills, S., 2005, *Designing Usable Marine Interfaces: Some Issues and Constraints*, *The Journal of Navigation*, Vol.:58, pp.67–69

103. Lyridis, D., Fyrvik, T., Kapetanis, G., Ventikos, N., Anaxagorou, P., Uthaug, N., 2005, Optimizing shipping company operations using business process modeling. *Maritime Policy and Management*, Vol.:32, Iss.:4, pp.407–410

104. Bailey, N., 2006, Risk perception and safety management systems in the global maritime industry, *Policy and Practice in Health and Safety*, Vol.:4, Iss.:2, pp. 59-62

105. Celik, M., Lavasani, S., Wang, J., 2010, A risk-based modelling approach to enhance shipping accident investigation, *Safety Science* , Vol.:48, pp.:22-27

106. Anderson, P., 2010, The ISM Code- Changes on the near horizon, *Seaways*, pp.7-10

107. Kuo, C.,1998, *Managing ship safety*, LLP, pp. 24-29

108. Benavent F. Balbaster, S., Ros, C., Moreno-Luzon, 2005, A model of quality management self-assessment : an exploratory research, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 22 No. 5, pp. 432-451.

109. British Quality Foundation (BQF), 1995, *The Guide to Self Assessment*, BQF, London,pp.84

110. OCIMF, 2004, *Tanker Management and Self-Assessment*, First Edition, pp.27-32

111. Benavent F. Balbaster, S., Ros, C., Moreno-Luzon, 2005, A model of quality management self-assessment : an exploratory research, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 22 No. 5, pp. 452-457.
112. Hess J., 2004, Tanker Management and Self-Assessment: ISM is not enough, Safety Management Systems LLC, Portland, USA, pp.84-87
113. OCIMF, 2004, Tanker Management and Self-Assessment, First Edition, pp.44-50
114. IBS, 2004, Requirements of Tanker Management and Self-Assessment at <http://www.ibsnet.gr/links/11.htm>
115. Brown, J., Haugene, B., 1998, Assessing the Impact of Management and Organizational Factors on the Risk of Tanker Grounding, 8th International Offshore and Polar Engineering Conference, ISOPE-98-HKP-03, pp.119-123
116. Turker, F., Deha, I., 2010, Enhancing quality and safety management in shipping: Tanker Management and Self Assessment, Istanbul Technical University/ Maritime Faculty, pp.7,8
117. OCIMF, 2004, Tanker Management and Self Assessment, OCIMF Press Ltd., London, pp.17-23
118. Gadd W.Ken, 1995, process robustness and achieving integrated management, Business Process Re engineering & Management Journal, Vol. 1 No. 3, pp. 66-85.
119. Celik, M., 2009, Establishing an Integrated Process Management System (IPMS) in ship management companies, Expert Systems with Applications, vol.:36, pp.8152-8171
120. Celik, M., 2009, Designing of integrated quality and safety management system (IQSMS) for shipping operations, Safety Science, Vol.:47, pp.:569-577
121. Pun K.F., K.S. Chin, Henry Lau, 1999, A self-assessed quality management system based on integration of MBNQA/ ISO 9000/ISO 14000, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16 No. 6, pp. 606-629.
122. Wilkinson G., Dale, 1999, Integrated management systems: an examination of the concept and theory, The TQM Magazine Volume 11, Number 2, pp. 95–104.
123. Safety Management System, 2010, Handbook for ISM Audits, IMO, pp.:1-27

124. Celik, M., 2009, A hybrid design methodology for structuring an Integrated Environmental Management System (IEMS) for shipping business, *Journal of Environmental Management*, Vol.: 90, pp.: 1469–1475
125. Celik, M., 2009, Designing of integrated quality and safety management system (IQSMS) for shipping operations, *Safety Science*, Vol.:47, pp.:569-577
126. Celik, M., 2009, Establishing an Integrated Process Management System (IPMS) in Ship Management Companies, *Expert Systems with Applications*, Vol.:36, pp.:8152-8171
127. Bennett, P., 2000, Mutual risk: P&I insurance clubs and maritime safety and environmental performance, *Marine Policy*, Vol.:25, Iss.:1, pp.13-21.
128. Goulielmos, A., Giziakis, C., 2002, Marine accident prevention: an evaluation of the ISM Code by the fundamentals of the complexity theory, *Disaster Prevention and Management*, Vol.:11, Iss.:1, pp.31-35
129. Bennett, P., 2000, Mutuality at a distance? risk and regulation in marine insurance clubs, *Environment and Planning*, Vol.:32, Iss.:1, 157-163.
130. Bailey, N. , 2006, Risk perception and safety management systems in the global maritime industry, *Policy and Practice in Health and Safety*, Vol.:4, Iss.:2, pp. 67-75
131. Anderson, P., Nicholls, S., Wright, J. and Noonan, S. , 2003, *Cracking the Code: The Relevance of the ISM Code and Its Impact on Shipping Practices*, London: The Nautical Institute, pp.278-281
132. Anderson, P., 2010, The ISM Code- Changes on the near horizon, *Seaways*, pp.8,9
133. Celik, M., Lavasani, S., Wang, J., 2010, A risk-based modelling approach to enhance shipping accident investigation, *Safety Science* , Vol.:48, pp.:18-27
134. Triantafylli, A., Ballas, A., 2010, Management control systems and performance: evidence from the Greek shipping industry, *Maritime Policy & Management*, vol. 37, iss. 6, pp.: 625-660
135. Germanischer Lloyd, 2010, *ISM Risk Management, Guideline for Risk Management*, pp.:1-15
136. Goulielmos, 2010, What can we learn from 259 years of shipping cycles?, *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, Vol.:2, Iss.:2, pp.135–141.
137. Tzannatos, E., Kokotos, D., 2009, Analysis of Accidents in Greek Shipping during the Pre- and Post- ISM period, *Marine Policy*, Vol.:33, pp. 679-680
138. Tzannatos, E., Kokotos, D., 2009, Analysis of Accidents in Greek Shipping

during the Pre- and Post- ISM period, *Marine Policy*, Vol.:33, pp. 680-684

139. Martins, M., Maturana, M., 2010, Human Error Contribution in Collision and Grounding of Oil Tankers, *Risk Analysis*, Vol.30, Iss.:4, pp.674-682

140. Lai, K., Luna, V., Wongb, C., Chenga, T., 2010, Green shipping practices in the shipping industry: Conceptualization, adoption, and implications, *Resources, Conservation and Recycling*, pp.:1-8

141. Celik, M., 2010, Enhancement of occupational health and safety requirements in chemical tanker operations: The case of cargo explosion, *Safety Science*, vol.: 48, pp.: 195–203

142. Glazar, D. ,1998, Introduction of international safety management code on merchant ships. *Oceanographic Literature Review*, Vol.:45, 1702–1703.

143. OECD, 1996 , Competitive Advantages Obtained by Some Shipowners as a Result of Non-Observance of Applicable International Rules and Standards



## **Συμπεράσματα- Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Έχοντας καλύψει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων και την αντιμετώπισή τους, τη διαχείριση των κινδύνων και τους τρόπους αποφυγής τους και αποτροπής τους καθώς και τις σχετιζόμενες με αυτές διεργασίες και διαδικασίες όπως ορίζουν τα υπάρχοντα πρότυπα και οι ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις, μπορούμε να αντλήσουμε κάποια συμπεράσματα και παραδοχές και να προβούμε σε ερωτήματα για τυχόν μελλοντική διερεύνηση και ανάπτυξη.

### **5.1 Συσχέτιση Διαχείρισης Κρίσεων- Διαχείρισης Ρίσκων**

Ο κίνδυνος και η κρίση συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους κατά τρόπο αναπόφευκτο. Συγκεκριμένα μπορούμε να πούμε ότι ο κίνδυνος προηγείται της κρίσης. Η κρίση είναι στην ουσία η επιβεβαίωση ή μη των προβλέψεων περί κινδύνου. Για τον λόγο αυτό η Διοίκηση Κινδύνου πρέπει να βρίσκεται σε αρμονία με την Διοίκηση Κρίσεων.

Ουσιαστικά και με βάση τα παραπάνω, η Διοίκηση Κινδύνου αποτελεί τον προπομπό της Διοίκησης Κρίσεων. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το έργο της πρώτης είναι πιο δύσκολο από το έργο της δεύτερης. Στην πραγματικότητα κάτι τέτοιο δεν ισχύει αφού όσο δύσκολο είναι να προβλέψεις, να μετρήσεις και να αξιολογήσεις έναν κίνδυνο άλλο τόσο δύσκολο είναι να μπει στο 'πεδίο της μάχης' και να βγει από αυτό νικητής όταν ο κίνδυνος αυτός τελικά μετατρέπεται σε κρίση, είναι δηλαδή στην ουσία πραγματικότητα.

Οι δύο λειτουργίες του μάνατζμεντ που αναλύθηκαν συνδέονται και επικοινωνούν μεταξύ τους και η μία επηρεάζει την άλλη και αποτελεί στήριγμα της άλλης. Καταρχήν, αναλύοντας τους τύπους κινδύνων και κρίσεων, συμπεραίνουμε ότι συμπίπτουν. Μια πυρκαγιά είναι ένας κίνδυνος, είναι όμως και κρίση. Οι νέοι ανταγωνιστές και η αλλαγή στην τεχνολογία είναι κίνδυνος αλλά και κρίση. Η διαφορά είναι ότι ο κίνδυνος δεν υπάρχει στην πραγματικότητα, δεν είναι απτός. Αντίθετα η

κρίση υφίσταται τώρα, στο παρόν, και αυτό φαίνεται από τα μηνύματα που εκπέμπονται.

Ας θυμηθούμε σε αυτό το σημείο τον τρόπο αντιμετώπισης των κινδύνων και των κρίσεων σύμφωνα με την βιβλιογραφία. Όσον αφορά τους κινδύνους η διαδικασία βημάτων ξεκινάει με την εμπέδωση του περιβάλλοντος. Ανάλογα με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και με τον κλάδο στον οποίο ανήκει, υπάρχει περίπτωση να αντιμετωπίσει ένα σύνολο κινδύνων. Άλλοι είναι οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει μια ασφαλιστική εταιρεία και άλλοι είναι εκείνοι που αντιμετωπίζει μια εταιρεία αερομεταφορών.

Το επόμενο βήμα είναι ο προσδιορισμός των κινδύνων. Η επιχείρηση πρέπει να ορίσει ποιες είναι οι απειλές της και ποια γεγονότα μπορεί να την βλάψουν ή ακόμα και να την ωφελήσουν καθώς ο κίνδυνος εμπεριέχει τόσο το στοιχείο της επικινδυνότητας, όσο και της ευκαιρίας.

Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση και ποσοτικοποίηση των κινδύνων δηλαδή η δημιουργία κατανομών πιθανοτήτων των συνεπειών που ενδέχεται να έχει κάθε κίνδυνος. Σε αυτό το σημείο οι κίνδυνοι ταξινομούνται σε σειρά σημαντικότητας. Ακολουθεί η σύνδεση κινδύνων καθώς υπάρχουν συσχετισμοί και αλληλοσυνδέσεις μεταξύ τους. Ένας κίνδυνος με την εμφάνιση του μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη και άλλων κινδύνων που συνδέονται με τον αρχικό.

Η εκτίμηση κινδύνων είναι το επόμενο βήμα και αναφέρεται στην συνεισφορά κάθε κινδύνου στο προφίλ της επιχείρησης. Στην συνέχεια, οι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται με τον καθορισμό στρατηγικών και αποφάσεων για την αποφυγή, διατήρηση, μείωση, μεταφορά ή εκμετάλλευσή τους.

Τέλος, ακολουθεί ο έλεγχος και η ανατροφοδότηση με ακριβή εξέταση του περιβάλλοντος των κινδύνων και των στρατηγικών που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της Διοίκησης Κινδύνου.

Όσον αφορά τη Διοίκηση Κρίσεων, η διαδικασία αντιμετώπισης ξεκινάει με τον ορισμό της κρίσης. Οι άνθρωποι αρνούνται την ύπαρξη μιας κρίσης προσπαθώντας να ρίξουν ευθύνες και αποφεύγοντας να πάρουν δράση ώστε να την αντιμετωπίσουν. Εδώ τίθεται το θέμα των προτεραιοτήτων. Είναι σημαντικό να εντοπιστούν οι περιοχές μεγαλύτερου κινδύνου που είναι πιο ευάλωτες και οι περιοχές όπου οι πιο αποτελεσματικές δράσεις μπορούν να γίνουν γρήγορα.

Το επόμενο βήμα είναι η διαχείριση της κρίσης η οποία περιλαμβάνει την λύση του προβλήματος (problem – solving) και τον έλεγχο της ζημίας (damage control). Η κατανομή των πόρων που είναι απαραίτητοι είναι σημαντική από την πλευρά του ηγέτη. Σημαντική είναι επίσης η επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους φορείς καθώς οι κρίσεις προκαλούν αβεβαιότητα, αγωνία, θυμό και φόβο.

Στη συνέχεια, η διοίκηση πρέπει να μεριμνά για το χτίσιμο του μέλλοντος της επιχείρησης, όσο έντονη και απαιτητική και αν είναι η περίοδος της κρίσης. Πρέπει να φροντίζεται η διαθεσιμότητα των πόρων για μελλοντική χρήση, να δίνεται έμφαση στις επενδύσεις για το μέλλον και να εντοπίζονται οι αδυναμίες της επιχείρησης που συνέβαλαν στην εμφάνιση της κρίσης.

Τέλος, ακολουθεί η μάθηση από την κρίση. Πρέπει η διοίκηση να καταλάβει τα λάθη της αλλά και τα τρωτά της σημεία. Η επιχείρηση πρέπει να εκμεταλλεύεται την ευκαιρία μαθαίνοντας από την κρίση.

Εντοπίζουμε επομένως κοινά σημεία στις δύο παραπάνω διαδικασίες. Καταρχήν, πέρα από την εμπέδωση του περιβάλλοντος που γίνεται ούτως η άλλως για να αναλύσει μια επιχείρηση τις δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές της υπάρχει το κοινό βήμα του ορισμού των κινδύνων και των κρίσεων. Αν η ποσοτικοποίηση και η σύνδεση κινδύνων έχει γίνει με σωστό τρόπο, ο ορισμός της κρίσης θα είναι πιο εύκολος αλλά και η κρίση πιο αναμενόμενη.

Θα μπορούσαν οι δύο αυτές λειτουργίες να είναι μια. Ένα λοιπόν τμήμα το οποία θα αποτελείται από δύο υποτμήματα τα οποία θα επικοινωνούν και θα συνεργάζονται.

Η προεργασία αποτελείται από τα πέντε πρώτα βήματα της διαδικασίας αντιμετώπισης των κινδύνων δηλαδή από την εμπέδωση του περιβάλλοντος, τον ορισμό των κινδύνων, την ποσοτικοποίηση και τη σύνδεσή τους. Αν η προεργασία γίνει σωστά και αποτελεσματικά τότε η επιχείρηση θα μπορεί πολύ πιο εύκολα να ορίσει την ενδεχόμενη κρίση κερδίζοντας πολύτιμο χρόνο. Θα είναι σίγουρα πιο καλά προετοιμασμένη και δεν θα χρειαστεί να αποφύγει να δεχτεί ότι όντως υπάρχει . Επίσης με την σωστή σύνδεση των κινδύνων, σε περίπτωση κρίσης η επιχείρηση θα μπορεί να ξέρει τί συνέπειες θα έχει η κρίση δηλαδή ποιες άλλες κρίσεις μπορούν να κάνουν την εμφάνισή τους. Όπως είναι αναμενόμενο η παραπάνω διαδικασία θα γίνεται από το υποτμήμα Διοίκησης Κινδύνων.

Το ίδιο τμήμα θα περάσει στην δεύτερη φάση της διαδικασίας δηλαδή στην εκτίμηση και εκμετάλλευση των κινδύνων. Με την ταξινόμησή των κινδύνων ανάλογα με σειρά σημαντικότητας, το υποτμήμα Διοίκησης Κρίσεων θα αποφασίσει πιο εύκολα πόσο χρόνο και πόρους θα πρέπει να αφιερώσει σε κάθε κρίση.

Τα δύο υποτμήματα θα βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία μεταξύ τους, μεταβιβάζοντας πληροφορίες και αποτελέσματα των εργασιών τους. Με άλλα λόγια, μετά την περάτωση κάθε φάσης το υποτμήμα Διοίκησης Κινδύνου θα στέλνει τα αποτελέσματα στο υποτμήμα Διοίκησης Κρίσεων.

Σε περίπτωση που υπάρξουν σημάδια ύπαρξης μιας κρίσης και εφόσον έχει προηγηθεί λεπτομερής μελέτη των αποτελεσμάτων των δύο προηγούμενων φάσεων από το υποτμήμα Διοίκησης Κρίσεων, ο ορισμός της κρίσης θα είναι ευκολότερος και γρηγορότερος και ο αιφνιδιασμός μικρότερος.

Ακολουθεί φυσικά η διαχείριση της κρίσης όπως αυτή αναλύθηκε παραπάνω, το χτίσιμο του μέλλοντος και η μάθηση από την κρίση. Ο έλεγχος και η ανατροφοδότηση θα γίνεται και από τα δύο υποτμήματα μαζί. Σημαντική σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας είναι η σωστή επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους φορείς και η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των δύο υποτμημάτων.

## **5.2 Διαχείριση Κρίσεων και αντιμετώπιση των δημοσίων σχέσεων**

Βάσει των αρχών των δημοσίων σχέσεων, οι διαχείριση του δημοσίου προφίλ κατά τη διάρκεια των κρίσεων εξακολουθεί να παράγει έντονο ενδιαφέρον, τόσο στον, τόσο στον πανεπιστημιακό και επαγγελματικό στίβο. Ωστόσο, τόσο οι ερευνητές και οι επαγγελματίες δημοσίων σχέσεων έχουν αγωνιστεί για να καταστεί λειτουργικός ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων σε καταστάσεις κρίσης. Το αποτέλεσμα είναι δημόσιες στρατηγικές σχέσεις που γενικά ορίζονται είτε από ποσοτικές μεταβλητές που είναι ακριβές για να είναι μετρήσιμες και δύσκολο να ενταχθούν, ή ποιοτικά πρότυπα, που συχνά περιορίζονται σε διαδικασίες και βάσει συμφραζομένων, ειδικών εφαρμογών (Cornelissen, 2000). Αυτά οι διαδραστικές στρατηγικές δημοσίων σχέσεων κατά τη περίοδο των κρίσεων είναι οι λιγότερο αποτελεσματικές, αλλά οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες σήμερα (Μάρα, 1992). Οι Μάρα (1998), Fishman (1999) και άλλοι έχουν διασφαλίσει την εξέλιξη της έρευνας σε μια στρατηγική εστίαση,

ισχυριζόμενοι ότι η στρατηγικές δημοσίων σχέσεων κατά τις κρίσεις είναι μια βασική λειτουργία των επιχειρήσεων.

Οι πιο διαδεδομένες θεωρίες που παρουσιάζονται για την επικοινωνία των κρίσεων, προέρχονται από τη διαχείριση, τις επιχειρήσεις και τα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Αυτές οι θεωρίες παραμένουν απομονωμένες μέσα στην ίδια την ειδικότητά τους και η σημερινή βιβλιογραφία στερείται της ενσωμάτωσης αυτών των ιδεών και εννοιών. Με τη δική μας μελέτη προσπαθήσαμε να πατήσουμε στα βήματα της σύγχρονης βιβλιογραφίας διαχείρισης κρίσεων και συγκεκριμένα στον Fink με το μοντέλο του Κύκλου Ζωής των Κρίσεων και προσπαθήσαμε να εισάγουμε ένα διευρυμένο μοντέλο για την ενημέρωση στρατηγικών των δημοσίων σχέσεων κατά τη περίοδο των κρίσεων. Επίσης με τη μελέτη μας, προσπαθήσαμε να ενσωματώσουμε τις ιδέες της έρευνας των Fearn-Banks, Mitroff, Heath, και άλλων με τις διάφορες ιδέες και κατασκευάσματα της επικοινωνίας σε κατάσταση κρίσης για την καλύτερη ενημέρωση διαχειριστών των δημοσίων σχέσεων των κρίσεων. Η μελέτη μας, προσπάθησε να ενσωματώσει τους δύο τομείς της βιβλιογραφίας σχετικά με τις δημόσιες σχέσεις κατά τη κρίση και του περιεχομένου των μέσων μαζικής ενημέρωσης, για να διερευνήσουμε τη σχέση τους εν συγκρίσει με το μοντέλο του κύκλου ζωής των κρίσεων κατά τον Fink.

Παρουσιάσαμε τη χρησιμότητα και τη σημασία της επέκτασης του μοντέλου του Fink, όσον αφορά τη κατανόηση του περιεχομένου των μέσων μαζικής ενημέρωσης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Η επέκταση αυτού του μοντέλου και του περιεχομένου των M.M.E. παρέχει έναν τρόπο για να κατανοήσουμε καλύτερα την κρίση και τον κύκλο ζωής του από την προοπτική των δημόσιων σχέσεων. Περαιτέρω, αυτό το ενισχυμένο μοντέλο παρέχει το πλαίσιο για τις δημόσιες σχέσεις τους επαγγελματίες για να προσδιορίσουν και να κατανοήσουν τη δυναμική και πολυδιάστατη σειρά σχέσεων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια του Κύκλου Ζωής της κρίσης σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Συνεπώς βλέπουμε πώς καθώς οι αγορές εξελίσσονται και λόγω της παγκοσμιοποίησης των σημερινών κοινωνιών και αγορών, οι κίνδυνοι που επικρατούν και οι κρίσεις που εμφανίζονται γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες και απρόσμενες. Μια σωστή Διοίκηση Κινδύνου και Κρίσεων μπορεί να προστατέψει την επιχείρηση και να αυξάνει συνεχώς την αξία της. Είναι σημαντικό να καταλάβουν οι

επιχειρήσεις την ζωτικότητα των δύο αυτών λειτουργιών και να τις εξελίσουν, η κάθε μία σύμφωνα με τις δικές της ανάγκες.

### **5.3 Μελέτη του Κινδύνου**

Ο κίνδυνος είναι συνυφασμένος με κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα. Η δυσκολία στην αντιμετώπισή του είναι η αβεβαιότητα, αβεβαιότητα αν θα συμβεί ο κίνδυνος και η αβεβαιότητα ως προς τις επιπτώσεις του. Έχει γίνει συνείδηση στον επιχειρηματικό κόσμο ότι πρέπει να μάθουμε να ζούμε με τους κινδύνους και να φυλαγόμαστε από αυτούς, περιορίζοντας σε μια πρώτη φάση την πιθανότητα να μετατραπούν σε αληθινά γεγονότα και τις επιπτώσεις τους. Βεβαίως δεν μπορούμε να αποτρέψουμε μερικούς κινδύνους, όπως π.χ. ένα σεισμό, αλλά οι εξελίξεις στις επιστήμες και την τεχνολογία μας βοηθούν με την κατάλληλη δομή και οργάνωση, την εφαρμογή διεργασιών, μεθοδολογιών, τεχνικών και εργαλείων διαχείρισης κινδύνων, τους σωστούς ελέγχους τη συνεχή εκπαίδευση και τη σωστή κουλτούρα να τους περιορίζουμε.

Παρατηρήσαμε ότι κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα βρίσκεται μπροστά σε απειλές και σε ευκαιρίες που συνοδεύονται από κινδύνους. Γι' αυτό κατά την ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας απαιτείται ο καθορισμός της διάθεσης για τους κινδύνους, δηλαδή το μέγεθος και είδος των κινδύνων που είναι διατεθειμένη να αναλάβει η επιχείρηση. Οι κίνδυνοι δεν είναι όλοι ίδιοι, όπως και οι επιχειρήσεις δεν είναι όλες ίδιες, και πρέπει, για την καλύτερη αντιμετώπισή τους, να καταταχθούν σε κατηγορίες.

Το πρώτο βήμα για την αντιμετώπιση των κινδύνων, όπως ισχύει για κάθε πρόβλημα, είναι η κατανόηση ποιος ακριβώς είναι ο κίνδυνος, ποια είναι η αιτία και η φύση του, πού, πότε και πώς μπορεί να συμβεί αρνητικό γεγονός λόγω αυτού κινδύνου και, αν συμβεί το γεγονός, τι επιπτώσεις μπορεί να έχει για την εταιρία. Το δεύτερο βήμα είναι η απόφαση για την αντιμετώπιση, τον χειρισμό του κινδύνου και το τρίτο βήμα είναι η εγκατάσταση των απαραίτητων διεργασιών για τη σωστή εκτέλεση των βημάτων αυτών.

Τα βασικά στάδια μιας διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνου, σύμφωνα με τα πρότυπα οργανισμών και τις προτάσεις των ειδικών είναι η Ταυτοποίηση του κινδύνου, η Ανάλυση (Εκτίμηση και Αξιολόγηση) του κινδύνου, η απόφαση για τον τρόπο

Αντιμετώπισης του κινδύνου και εφαρμογής του και η Παρακολούθηση με το αποτελεσματικό σύστημα αναφορών που οδηγεί στην αξιολόγηση των δεδομένων και την εκτέλεση σε μικρό ή μεγάλο βαθμό των προηγούμενων σταδίων.

Σημαντική παράμετρος στη Διαχείριση Κινδύνου είναι η θεώρηση κάθε κινδύνου όχι μόνο στο πλαίσιο του επιχειρηματικού τομέα τον οποίο επηρεάζει άμεσα, αλλά στο πλαίσιο όλης της εταιρίας, καθώς ο κίνδυνος ή ο τρόπος αντιμετώπισής του μπορεί να έχει επιπτώσεις και σε άλλους τομείς. Τα παραπάνω έχουν μελετηθεί από τους ειδικούς, έχουν εφαρμοστεί από μεγάλες επιχειρήσεις και έχουν αναπτυχθεί πρότυπα από σχετικούς οργανισμούς. Υπάρχουν μικρές διαφορές στα πρότυπα, όλοι όμως συμφωνούν στο βασικό πλαίσιο.

Είναι σήμερα γενικώς αποδεκτό ότι η αναγνώριση, η κατανόηση και η διαχείριση των κινδύνων προσθέτει αξία στην επιχείρηση και της επιτρέπει να αναλάβει περισσότερους κινδύνους αυξάνοντας έτσι την απόδοση της. Η αποτελεσματική διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου δεν προφυλάσσει μόνο ένα οργανισμό με τη μείωση του ύψους των ζημιών από σπάνια καταστροφικά γεγονότα που θέτουν σε κίνδυνο την υπόσταση του ή από συχνά γεγονότα μικρής έντασης, αλλά συνεισφέρει προστιθέμενη αξία βελτιώνοντας τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού. Είδαμε στην εργασία μας ότι, η Διαχείριση κινδύνου δεν είναι μόνο εκτίμηση και ποσοτικοποίηση όλων εκείνων που μπορούν να πάνε στραβά, αλλά, και αυτό είναι το σημαντικότερο, κατανόηση όλων των πραγμάτων που πρέπει να πάνε σωστά, ώστε η επιχείρηση να είναι επιτυχημένη. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι πέρα από το ενδιαφέρον των ίδιων των εταιριών να προστατευθούν εναντίον κινδύνων, σημαντικό επιταχυντικό ρόλο στην εξέλιξη της επιστημονικής και πρακτικής αντιμετώπισης των κινδύνων έπαιξαν και παίζουν οι εποπτικές και νομοθετικές αρχές με την επιβολή ειδικών κανονιστικών διατάξεων, ο ισχυρός ανταγωνισμός και τα μεγάλα μεγέθη που δημιούργησε η παγκοσμιοποίηση και, τέλος, οι ίδιοι οι μέτοχοι και οι πελάτες.

Η Διαχείριση Κινδύνου είναι απαραίτητη και πρέπει να εφαρμόζεται στον κατάλληλο βαθμό από όλους τους οργανισμούς. Η Διαχείριση Κινδύνου είναι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει κάθε οργανισμός. Οι απειλές και οι αντίστοιχοι κίνδυνοι μπορούν να αντιμετωπιστούν, ώστε να περιοριστούν οι πιθανότητες και οι επιπτώσεις γεγονότων κινδύνου και αντίστοιχα να αυξηθούν οι πιθανότητες και τα μεγέθη των ανταμοιβών από τις επιχειρηματικές ευκαιρίες. Η

ισορροπία κινδύνου-ανταμοιβής είναι η καρδιά κάθε δραστηριότητας της Διαχείρισης Κινδύνων.

Η σημασία των ελέγχων είναι προφανής. Χωρίς ελέγχους μια δραστηριότητα είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Οι έλεγχοι πρέπει να θεωρούνται ασπίδα, διασφάλιση και προστασία του οργανισμού και όχι μέτρα αστυνόμευσης. Και αυτό πρέπει να διαχέεται στην κουλτούρα κάθε οργανισμού. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι έλεγχοι να ενσωματώνονται σε κάθε διεργασία κατά τον σχεδιασμό και όχι σε μετέπειτα στάδιο.

Συμπεραίνουμε ότι η πλήρης αποφυγή του κινδύνου όχι μόνο εμποδίζει την ανάπτυξη και την πρόοδο, αλλά μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα που θα απειλήσουν την ίδια την επιβίωση μιας επιχείρησης. Δύο άλλες διαστάσεις των κινδύνων με επιπτώσεις στην επιχείρηση που απαιτούν προσοχή και είναι άξιες ιδιαίτερης αναφοράς στα συμπεράσματα, είναι η πολυπλοκότητα και οι συσχετίσεις των κινδύνων. Αυτές οι διαστάσεις κάνουν επιτακτική την κεντρική διαχείριση των κινδύνων στο ευρύτερο πλαίσιο Διαχείρισης για όλη την Επιχείρηση (ΔΚΕ - ERM). Τέλος η επιχείρηση πρέπει να καλύπτει κάτω από το ίδιο πρίσμα και όχι αποσπασματικά ή μεμονωμένα τη Διαχείριση Κινδύνων, την Κανονιστική Συμμόρφωση και τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Παρατηρήθηκε ότι μέχρι το τέλος του περασμένου αιώνα υπήρχε μεγάλη ασάφεια στο τι ακριβώς περιλαμβάνει ο λειτουργικός κίνδυνος και δεν είχαν υπάρξει προσπάθειες σαφούς ορισμού και πολύ περισσότερο εκτίμησης και διαχείρισής του. Τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης που άρχισαν να εκδηλώνονται τη δεκαετία του 1990, ενοποίηση των αγορών, αλληλεπιδράσεις στις οικονομίες των χωρών και το κυριότερο μεγάλη αύξηση των οικονομικών μεγεθών ιδίως των μεγάλων διεθνικών εταιριών διαμόρφωσαν μια άλλη κατάσταση σχετικά με τη σοβαρότητα του Λειτουργικού Κινδύνου.

Σήμερα όλοι αναγνωρίζουν τη σημασία του λειτουργικού κινδύνου και όλοι οι μεγάλοι οργανισμοί, κυρίως του χρηματοοικονομικού κλάδου, εφαρμόζουν διεργασίες διαχείρισής του, όχι μόνο επειδή το επιβάλλουν οι εποπτικές αρχές αλλά και γιατί έχουν αντιληφθεί ότι από τη σωστή διαχείριση αυτού του τύπου κινδύνων εξαρτάται η ίδια τους η ανάπτυξη και επιβίωση.



### **5.3.1 Χρησιμότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου διατηρεί τα βασικά στάδια διαχείρισης κινδύνων, δηλαδή την ταυτοποίηση, την εκτίμηση, την αξιολόγηση, την αντιμετώπιση και τέλος την παρακολούθηση και αναφορά. Μέσω της έρευνας μας εντοπίσαμε ότι οι συνεχείς και ραγδαίες εξελίξεις στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών διαμορφώνουν συνεχώς μεταβαλλόμενα προφίλ κατηγοριών λειτουργικού κινδύνου για κάθε οργανισμό κάτι που δημιουργεί την ανάγκη για συνεχείς επανεξετάσεις και διορθωτικές ενέργειες στο πλαίσιο διαχείρισης των κινδύνων που έχει επιλεγεί, γεγονός που παραπέμπει στον κύκλο Σχέδιο –Υλοποίηση - Έλεγχος - Ενέργεια - ΣΥΕΕ (Plan – Do - Check – Act - PDCA) και τη Διοίκηση Ποιότητας.

Εκτός από την κατάλληλη κουλτούρα και τη δέσμευση της διοίκησης και του προσωπικού, η διαχείριση κινδύνων απαιτεί σωστή οργάνωση, την ύπαρξη των κατάλληλων ανθρώπων με τις κατάλληλες δεξιότητες, τον διαχωρισμό ευθυνών, την κυριότητα της δραστηριότητας, τους κατάλληλους ελέγχους, τα κατάλληλα συστήματα παρακολούθησης – αναφοράς – επικοινωνίας -πληροφόρησης, τη σωστή διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη συμμόρφωση προς τους κανόνες δεοντολογίας, εταιρικής διακυβέρνησης και κοινωνικής συμπεριφοράς. Όλα αυτά είναι ενέργειες που έχει την υποχρέωση να δημιουργήσει και να επιβάλει η διοίκηση κάθε οργανισμού σε όλους τους επιχειρηματικούς τομείς, όχι μόνο για την καλύτερη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου, αλλά και για την επίτευξη των στόχων του με υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας, ποιότητας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Από την πλευρά του οργανισμού χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στον σαφή διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων και ευθυνών ανάμεσα στις Διευθύνσεις Διαχείρισης Κινδύνων, Συμμόρφωσης και Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και ανάμεσα στα Κεντρικά Γραφεία και τις Επιχειρηματικές Μονάδες, επειδή υπάρχει κίνδυνος επικαλύψεων και προστριβών.

### **5.3.2 Ευελιξία για τη διαχείριση του Λειτουργικού Κινδύνου**

Ο λειτουργικός κίνδυνος βρίσκεται σε κάθε εταιρική δραστηριότητα. Κατά συνέπεια όσο πληρέστερα εφαρμόζεται η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου και όσο περισσότερες δραστηριότητες καλύπτει, τόσο πιο αποτελεσματική είναι και τόσο πιο καλά θωρακισμένος είναι ένας οργανισμός εναντίον των κινδύνων.

Οι σημερινές πρακτικές των οργανισμών, οι εξελίξεις στους σχετικούς επιστημονικούς κλάδους, η γνώση και η πείρα που έχει αποκτηθεί, η δημιουργία προτύπων, η ύπαρξη βέλτιστων πρακτικών και οι προτάσεις των ειδικών συγκλίνουν στην ανάγκη για προληπτική διαχείριση.

Η πρόοδος στον τομέα της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου είναι σημαντική, αλλά βεβαίως, υπάρχουν πολλά ακόμα που πρέπει να γίνουν για να εξαλειφθεί ή μειωθεί στο μέτρο που είναι δυνατό το πρόβλημα του λειτουργικού κινδύνου και των συνεπειών του.

Η Ταυτοποίηση και η Εκτίμηση Κινδύνων, δηλαδή ο προσδιορισμός και η καταγραφή των κινδύνων που απειλούν ένα οργανισμό και ο ακριβέστερος δυνατός υπολογισμός του μεγέθους σοβαρότητας των επιπτώσεων τους αν συμβούν και, τελικώς του κεφαλαίου που πρέπει να δεσμευθεί, είναι οι βάσεις πάνω στις οποίες θα οικοδομηθεί όλη η διεργασία Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου. Μια επιχείρηση μπορεί να προετοιμάσει την άμυνά της κατά τρόπο οργανωμένο και αποτελεσματικό μόνο όταν γνωρίζει το είδος και τη φύση των κινδύνων που την απειλούν και έχει σαφή αντίληψη δύο μεγεθών, της πιθανότητας να μετατραπεί ο κίνδυνος σε πραγματικό γεγονός και της σοβαρότητας των αντίστοιχων επιπτώσεων που θα υπάρξουν για την επιχείρηση αν ο κίνδυνος γίνει πραγματικότητα. Και επειδή διαχειριζόμαστε καλύτερα κάτι το οποίο μπορούμε να μετρήσουμε, η αποτελεσματικότητα της διεργασίας εξαρτάται σημαντικά από πόσο αξιόπιστες και ακριβείς μετρήσεις μπορούμε να κάνουμε.

Η Αντιμετώπιση Κινδύνου είναι εξαιρετικά σημαντικό στάδιο της Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου, καθώς σ' αυτό αξιοποιούνται τα στοιχεία των δύο προηγούμενων (Ταυτοποίηση και Εκτίμηση) και λαμβάνονται αποφάσεις που έχουν άμεσες και εξαιρετικά σημαντικές επιπτώσεις στην πορεία και, μερικές φορές, και στην ίδια την ύπαρξη ενός οργανισμού.

Σε όλες τις περιπτώσεις ανάληψης/αποδοχής του κινδύνου ο οργανισμός πρέπει να προσπαθεί σε μόνιμη βάση να μετριάξει τις πιθανότητες να συμβεί ο κίνδυνος και να μειώνει τη σοβαρότητα των επιπτώσεών του. Η καλή οργάνωση και παρακολούθηση είναι μια πρώτη βασική άμυνα, αλλά κάθε κίνδυνος έχει τις ιδιαιτερότητές του και χρειάζεται ειδική αντιμετώπιση.

Οι περισσότεροι οργανισμοί γνώριζαν από πολλά χρόνια την έννοια και τη σημασία της αποκατάστασης επιχειρησιακών λειτουργιών μετά από ένα καταστροφικό γεγονός (Ανάκτηση από Καταστροφή – Disaster Recovery). Το κτύπημα της 11ης Σεπτεμβρίου, και οι τρομακτικές συνέπειές του ανάγκασαν τις εταιρίες, τις εποπτικές αρχές και όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην ανάγκη σχεδιασμού καλά αποτελεσματικής αποκατάστασης λειτουργιών και στην ανάπτυξη ειδικών σχεδίων επιχειρηματικής συνέχειας

#### **5.4 Διαχείριση Επιχειρηματικής Συνέχειας**

Η Διαχείριση Επιχειρηματικής Συνέχειας, είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη διεργασία. Τα Σχέδια Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου και Επιχειρηματικής Συνέχειας αποτελούν εργαλεία αντιμετώπισης του Λειτουργικού Κινδύνου και κάθε επιχείρηση που σέβεται τον εαυτό της και προασπίζεται το μέλλον της και τα συμφέροντα των ομάδων ενδιαφέροντος πρέπει να τα σχεδιάζει. Ένα πρόσθετο όφελος από αυτήν την προσπάθεια είναι το γεγονός ότι της δίδεται η ευκαιρία να εξετάσει και πιθανόν επανασχεδιάσει πρακτικές που ακολουθεί και δεν είναι πλέον τόσο παραγωγικές ή ασφαλείς.

Η σωστή διαχείριση είναι θέμα κουλτούρας, διεργασιών, συλλογής στοιχείων και ανάπτυξης και εφαρμογής αξιόπιστων τεχνικών και εργαλείων. Απαιτείται εκπαίδευση και ανάπτυξη ειδικών δεξιοτήτων καθώς και η παροχή εύλογου χρονικού διαστήματος για την εγκατάσταση και λειτουργία των διεργασιών και των εργαλείων, ώστε όλα τα στάδια διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου να γίνονται με τον πλέον ασφαλή και αποδοτικό τρόπο. Ο χρόνος εγκατάστασης μιας διεργασίας διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου δεν μπορεί να είναι μικρότερος από 1-2 χρόνια και εξαρτάται από τις ειδικές συνθήκες κάθε οργανισμού. συγκεκριμένα εξαρτάται από την πολιτική της διοίκησης, τη διάθεση για κινδύνους, την ανάπτυξη ή απόκτηση των κατάλληλων δεξιοτήτων, το επίπεδο ποιότητας σε όλες τις λειτουργίες και τη δέσμευση του προσωπικού. Όλοι αυτοί οι παράγοντες ελέγχονται από τη διοίκηση. Δυστυχώς υπάρχει ένας ακόμα παράγοντας που δεν ελέγχεται από την επιχείρηση και αυτός είναι το εξωτερικό περιβάλλον.

Σε ένα οργανισμό η καλή γενική του κατάσταση και η εύρυθμη λειτουργία του τον θωρακίζουν εναντίον των κινδύνων.

## 5.5 Επιχειρηματική Αριστεία

Υπάρχει η ανάγκη για την καλύτερη δυνατή διοίκηση ενός οργανισμού και την εφαρμογή των αρχών, των μεθοδολογιών και των εργαλείων για την επίτευξη Επιχειρηματικής Αριστείας. Η διαχείριση κινδύνων δανείζεται τεχνικές και εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί ειδικά για την Επιχειρηματική Αριστεία και την Ποιότητα και χρησιμοποιούνται από αυτή, όπως Συγκριτικές Μετρήσεις με Ομοειδείς Οργανισμούς (Benchmarking), Επανασχεδιασμός Διεργασιών (Reengineering), Μεθοδολογία Δυνατά σημεία-Αδυναμίες-Ευκαιρίες-Απειλές ΔΣΑΕΑ (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats SWOT) - κ.ά.

Δύο είναι τα κύρια συμπεράσματα που πηγάζουν από την προσέγγιση μας στην εργασία τα οποία συνδέονται με τη σημασία της ποιότητας. Το πρώτο είναι γενικό και ισχύει για κάθε μάνατζερ και ειδικότερα για τους ασχολούμενους με τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου. Κάθε μάνατζερ είναι υπεύθυνος για τη μελέτη και βελτίωση της ποιότητας της διεργασίας για την οποία είναι υπεύθυνος-η. Έτσι, κάθε μάνατζερ είναι μάνατζερ ποιότητας.

Το δεύτερο αναφέρεται στη σχέση ποιότητας-λειτουργικού κινδύνου. Κατά τον H. U. Doerig: «Η ποιότητα είναι παράλληλη με τη μείωση του λειτουργικού κινδύνου. Η ποιότητα δεν θα είναι πλέον ένας παράγοντας διαφορετικότητας, αλλά μια προϋπόθεση για αξιοπρεπή επιβίωση».

Τέλος, δεν πρέπει να λησμονείται ότι η Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου και η Επιχειρηματική Αριστεία βασίζονται στην εφαρμογή μεθοδολογιών και πρακτικών για την αντιμετώπιση των κινδύνων ή των προβλημάτων που είναι δυνατό να παρουσιαστούν σε ένα οργανισμό η πρώτη και στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διεργασιών η δεύτερη. Ο εντοπισμός των κινδύνων και προβλημάτων που μπορούν να απειλήσουν τον οργανισμό και ο εντοπισμός σημείων βελτίωσης στηρίζονται σε πραγματικά γεγονότα που έχουν ήδη εμφανιστεί ή σε προβλέψεις της διοίκησης του οργανισμού ή ειδικών. Βασίζονται δηλαδή από την πλευρά της πρόβλεψης στη γνώση, την πείρα και τη διορατικότητα. Η καλύτερη δυνατή εφαρμογή των διδαγμάτων της διαχείρισης κινδύνων και της επιχειρηματικής αριστείας θωρακίζει ένα οργανισμό εναντίον αυτών των απειλών και δημιουργεί τις συνθήκες συνεχούς βελτίωσης. Η σημερινή, όμως, εποχή της παγκοσμιοποίησης – η ταχύτατη εμφάνιση των αλλαγών, η εξάρτηση από την τεχνολογία και η αλληλεξάρτηση των οικονομιών των κρατών - απαιτεί επί πλέον ιδιαίτερη προσοχή

στην ανάπτυξη διεργασιών και κουλτούρας για τη διαχείριση του απρόσμενου, αυτού που δεν μπορεί να προβλεφτεί. Απαιτεί την ανάπτυξη ενός ευέλικτου και προσαρμόσιμου οργανισμού, που να μπορεί να αντιδράσει άμεσα και σωστά, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει με επιτυχία τόσο τις αναμενόμενες εξελίξεις όσο και τις απρόσμενες, είτε πρόκειται για την αποφυγή κινδύνων είτε για την προσθήκη αξίας στον οργανισμό.

## **5.6 Κίνδυνοι και Πλαίσια Αξιολόγησης**

Οι κίνδυνοι συνοδεύουν τον άνθρωπο και τις δραστηριότητές του από την αρχή της ύπαρξής του. Οι κίνδυνοι αλλάζουν με τις εξελίξεις και τις προόδους στις κοινωνίες, στην οικονομία, στις επιστήμες, στη γνώση, στην τεχνολογία. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες του ανθρώπου, από τις πρώτες απλές ανταλλαγές προϊόντων μέχρι τις πολύπλοκες δραστηριότητες επιχειρήσεων σήμερα, αντιμετωπίζουν κινδύνους. Στη εποχή της παγκοσμιοποίησης, της ενοποίησης των αγορών, της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και των αλληλεξαρτήσεων και των αλληλεπιδράσεων των οικονομιών των κρατών, τα μεγέθη έχουν αυξηθεί σημαντικά και οι επιπτώσεις των κινδύνων μπορεί να είναι καταστροφικές, όχι μόνο για τις μεμονωμένες επιχειρήσεις - αλλά ακόμα και για τις οικονομίες ολόκληρων χωρών.

Οι επιχειρήσεις απειλούνται από κινδύνους διαφόρων κατηγοριών και τύπων. Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σημαντικά βήματα τυποποίησης και κατηγοριοποίησης των κινδύνων και ειδικότερα του λειτουργικού κινδύνου ώστε να υπάρχει μια κοινή γλώσσα μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών. Στην πράξη αποδείχθηκε ότι οι κατηγοριοποιήσεις δεν ήταν επαρκείς, καθώς πολλές φορές παρουσιάζονταν κίνδυνοι που δεν μπορούσαν να καταταγούν στις υπάρχουσες κατηγορίες.

Οι μεγάλες επιπτώσεις των κινδύνων ώθησαν τις εποπτικές αρχές των προηγμένων χωρών στην ανάπτυξη κανονιστικών διατάξεων για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων και αποτελεσματικούς εσωτερικούς ελέγχους που λειτουργούν σε ένα πλαίσιο συμμόρφωσης προς κανονιστικές διατάξεις χρησιμοποιώντας και εφαρμόζοντας τις ανάλογες διεργασίες διαχείρισης των κινδύνων.

Το θέμα της διαχείρισης κινδύνων, πέρα από τις εποπτικές αρχές, απασχόλησε και τους ειδικούς φορείς, τον ακαδημαϊκό κόσμο και τους ειδικούς, τις επιχειρήσεις και τους οίκους αξιολόγησης ιδιαίτερα σε σχέση με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Σήμερα, βρισκόμαστε στο σημείο όπου υπάρχει σχεδόν κοινή αποδοχή των τύπων και κατηγοριών των κινδύνων και των μεθόδων διαχείρισής του. Επίσης, έχουν αναπτυχθεί από τις εποπτικές αρχές και τους αρμόδιους οργανισμούς πρότυπα και κανονιστικές διατάξεις, ενώ παράλληλα αναπτύχθηκαν από τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα για δική τους χρήση και από προμηθεύτριες εταιρίες για διάθεση στην αγορά, μεθοδολογίες, τεχνικές και πολλά εργαλεία για να βοηθήσουν την εφαρμογή των μεθόδων αυτών στην πράξη. Παρ' όλη τη σύγκλιση των απόψεων πρέπει να καλυφθεί ακόμα μεγάλη απόσταση, ιδίως σε θέματα μέτρησης των κινδύνων.

Βεβαίως, η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων έχει κόστος. Και όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός, πιο πολύπλοκες οι εργασίες του, πιο διαφορετικά τα περιβάλλοντα στα οποία λειτουργεί, τόσο πιο μεγάλο είναι το κόστος διαχείρισης των κινδύνων.

Γι' αυτό βέλτιστη διεργασία διαχείρισης κινδύνων είναι εκείνη που καλύπτει τις πραγματικές ανάγκες ενός οργανισμού και τις απαιτήσεις των εποπτικών αρχών με το μικρότερο κόστος.

Η διαχείριση κινδύνων παρουσιάζει διαφορετικού βαθμού δυσκολία ανάλογα με τον τύπο του κινδύνου. Η διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου και του κινδύνου αγοράς είναι ευκολότερη από αυτή του λειτουργικού κινδύνου. Αυτό οφείλεται στο ότι οι τύποι λειτουργικού κινδύνου είναι πολλοί περισσότεροι σε είδος, τύπο και μορφή και μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Ο δρόμος είναι ακόμα μακρύς. Η αρχή έχει γίνει και η απαραίτητη κουλτούρα διαχέεται στις επιχειρήσεις οι οποίες οργανώνονται δημιουργώντας τις απαραίτητες υποδομές που εκτείνονται από θέματα οργάνωσης, θέσεις και ευθύνες, μέχρι συστήματα και βάσεις δεδομένων ζημιών. Σημαντικότερο ρόλο στην πρόοδο της διαχείρισης των κινδύνων έπαιξαν και οι φορείς που ανέπτυξαν πρότυπα για τη διαχείριση τους. Δύο από τα πιο γνωστά πρότυπα είναι το βρετανικό πρότυπο των ΙΔΚ - ΕΔΑΚΒΕ – ΕΔΚΤΑ (IRM – AIRMIC – ALARM) και το Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνου Αυστραλίας/Νέας Ζηλανδίας - AS/NZS 4360.

Ειδικότερα, για τον λειτουργικό κίνδυνο όλες οι λύσεις που προτείνονται στα πρότυπα βασίζονται στην κοινή παραδοχή πλαισίου διαχείρισης κινδύνου που περιέχει τα στάδια:

- Ταυτοποίηση (Αναγνώριση και Κατηγοριοποίηση) του Λειτουργικού Κινδύνου
- Εκτίμηση ή μέτρηση της σοβαρότητάς του, η οποία εκφράζεται με την πιθανότητα να συμβεί και την επίπτωση που θα έχει στον οργανισμό
- Αξιολόγηση και κατάταξη του κινδύνου σε σχέση με τη διάθεση για κινδύνους του οργανισμού
- Απόφαση για τον τρόπο αντιμετώπισης κάθε κινδύνου (ποια μέτρα πρέπει να ληφθούν και ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν) με βάση το προφίλ του κινδύνου και την πολιτική και τη στρατηγική του οργανισμού και
- Συνεχή παρακολούθηση μέσω δεικτών, ελέγχων, εκθέσεων και αναφορών.

## **5.7. Άξονες της διαχείρισης κινδύνων και κρίσεων**

Επίσης παρατηρήσαμε ότι δύο πολύ σημαντικά θέματα στα οποία πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή είναι η ανάγκη για Διαχείριση Κινδύνων Επιχείρησης ΔΚΕ (ERM) και η Επιχειρηματική Συνέχεια (BC). Η πρώτη επιβάλλεται για κάλυψη των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των διάφορων λειτουργιών ενός οργανισμού και παρέχει μια σφαιρικότερη και αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των κινδύνων, ενώ η δεύτερη επιβάλλεται από την ανάγκη συνεχούς προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών ακόμα και σε εξαιρετικά ακραίες καταστάσεις διακοπών λειτουργίας.

Στη διαχειριστική πλευρά των επιχειρηματικών κρίσεων παρατηρήσαμε ότι τρεις ακόμα σημαντικοί παράγοντες είναι η Τεχνολογία της Πληροφορικής (IT), Εταιρική Διακυβέρνηση και ο άνθρωπος.

Οι εξελίξεις στην πληροφορική και στα δίκτυα βοηθούν τους οργανισμούς στην εφαρμογή καλύτερων και συστημάτων σε όλο το φάσμα των λειτουργιών τους. Φέρνουν, όμως, μαζί τους νέους κινδύνους που και αυτοί πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Η εταιρική διακυβέρνηση – διοίκηση, στρατηγική, ξεκάθαρη στάση απέναντι στους κινδύνους, οργάνωση, κουλτούρα, εκπαίδευση - και ο παράγων άνθρωπος είναι οι στέρεες βάσεις ανάπτυξης αποτελεσματικής διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου.

Είναι προφανές ότι όσο καλύτερα οργανωμένος είναι ένας οργανισμός και όσο πλησιάζει την Επιχειρηματική Αριστεία, τόσο λιγότερα προβλήματα και λιγότερους λειτουργικούς κινδύνους θα έχει, τόσο λιγότερες κρίσεις θα κληθεί να αντιμετωπίσει στο μέλλον και τόσο πιο εύκολη θα είναι η ενσωμάτωση στον οργανισμό μιας αποτελεσματικής διεργασίας διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου και συνεπώς υψηλού επιπέδου ετοιμότητας όταν θα ξεσπάσει μια κρίση. Για τον λόγο αυτό είναι σημαντική η υιοθέτηση σύγχρονων μεθοδολογιών ποιότητας και των σχετικών τεχνικών και εργαλείων στην πρόληψη και τον χειρισμό των κινδύνων.

Η ύπαρξη επιχειρηματικής αριστείας είναι η καλύτερη θωράκιση ενός οργανισμού εναντίον των κινδύνων και συμβάλλει τόσο στην προληπτική όσο και στην κατασταλτική διαχείριση μιας κρίσης. Ένα ακόμα στοιχείο που συνδέει την Επιχειρηματική Αριστεία με τη Διαχείριση του Κινδύνου είναι ότι πολλές μέθοδοι, τεχνικές και εργαλεία που αναπτύχθηκαν για την Επιχειρηματική Αριστεία χρησιμοποιούνται και για τη διαχείριση των Εταιρικών Κινδύνων και Κρίσεων.

Ο παράγοντας άνθρωπος είναι ίσως ο πιο σημαντικός αφού αυτός θα μελετήσει, θα σχεδιάσει, θα εφαρμόσει, θα εκτελέσει και θα ελέγξει όλες τις διεργασίες και όλα τα συστήματα. Χρειάζεται συνεχής εκπαίδευση, ύπαρξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων, δέσμευση και αφοσίωση, ξεκάθαροι ρόλοι και ευθύνες.

## **5.8 Η κουλτούρα της ασφάλειας και η διαχείριση της στη ναυτιλία**

Η ασφάλεια των θαλάσσιων μεταφορών έχει πολλές πτυχές τεχνικές, οικονομικές και οργανωτικές. Είναι εύκολο να υποστηριχθεί ότι θα πρέπει να δοθεί περισσότερο προσοχή στις θαλάσσιες μεταφορές τόσο λόγω της πιθανότητας ατυχήματος που συνεπάγεται σε τραυματισμούς, το θάνατο, τη ρύπανση, καθώς και τον όγκο των συναλλαγών.

Παρατηρήσαμε τους λόγους για τους οποίους είναι επιτακτική η ύπαρξη νομοθετικών ρυθμίσεων και κανόνων καθώς και η καθολική εφαρμογή προτύπων στη σύγχρονη ναυτιλία καθώς πλέον η διαχείριση των ρίσκων ξεφεύγει από εταιρικό φαινόμενο που



εμφανίζεται και τείνει να γίνει καθολικό φαινόμενο καθώς συμμετέχουν διαφορετικά τρίτα μέρη (κράτη, συνδικάτα κ.α.) τα οποία πρέπει να διαφυλαχθούν.

Βλέπουμε όντως αλλαγές που έχουν δημιουργηθεί και υπάρχει πρόθεση για συνεχή βελτίωση. Οι κινήσεις φορέων όπως ο παγκόσμιος IMO σε συνεργασία με παγκόσμιους φορείς προσπαθούν να διασφαλίσουν τη ποιότητα και της ναυτιλίας αλλά και της μεταφοράς των αγαθών του παγκόσμιου εμπορίου. Οι απειλές που προέρχονται από τη μεταφορά του πετρελαίου κυρίως και άλλων φορτίων υψηλής επικινδυνότητας, έχουν ληφθεί σοβαρά υπόψη από τον IMO, καθώς και από τα σοβαρά ναυτικά έθνη, τους ναυτιλιακούς οργανισμούς, καθώς τα καταγεγραμμένα περιστατικά τυχαίων περιβαλλοντικών μολύνσεων έχουν δείξει πολύ σημαντικές και συνεχείς βελτιώσεις κατά τα τελευταία 10 χρόνια. Μεταξύ των στόχων που ορίζει ο IMO, τίθενται και οι κυριότεροι λόγοι για την εισαγωγή του ISM (International Safety Management) κώδικα: (1) να προβλέπουν ασφαλείς πρακτικές στη λειτουργία του πλοίου και ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, (2) να καθιερώνουν μέτρα προστασίας έναντι όλων των προσδιορισθέντων κινδύνων, (3) συνεχή βελτίωση των δεξιοτήτων διαχείρισης της ασφάλειας του προσωπικού στην ξηρά και, συμπεριλαμβανομένης της προετοιμασίας για έκτακτες ανάγκες που σχετίζονται με την ασφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος και (4) να αναπτύξει μια νοοτροπία ασφάλειας στη ναυτιλία.

Είναι σημαντικό για την ασφάλεια, όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να διατηρούν την αυστηρή τήρηση των διεθνών (θαλάσσιες) διαδικασιών του νόμου και να αναθεωρούν τις διεργασίες τους και ότι θα συνεργάζονται επίσης με την αμερόληπτη και πλήρη διερεύνηση των ατυχημάτων. Ωστόσο, είναι επίσης σημαντικό να ψάξουν για νέα μέτρα για να συμβάλουν στην ανάλυση και κατανόηση των κινδύνων και των συνεπειών που εμπλέκονται στη μεταφορά πετρελαίου κυρίως και άλλων ρυπογόνων αγαθών στη θάλασσα. Παρατηρήσαμε ότι η μέτρηση της «συμπεριφοράς η κουλτούρας ασφαλείας» των οργανισμών μπορεί να αποτελέσει ένα πρόσθετο εργαλείο για την πρόληψη ατυχημάτων, δεδομένου ότι μπορεί να προσφέρει τις εταιρείες με πληροφορίες για την υποκείμενη διάσταση της κουλτούρας της ασφάλειας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση για το σχεδιασμό και την υλοποίηση αλλαγών.

Τα μέτρα που σχετίζονται με συμπεριφορές/ κουλτούρες ασφαλείας μπορούν για παράδειγμα, να χρησιμοποιηθούν για σκοπούς της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) και εντοπισμού των βέλτιστων πρακτικών και προώθησης της βελτίωσης της διαχείρισης της ασφάλειας. Σύμφωνα με Grabowsky η ποσοτική αντίληψη για τα μέτρα ασφαλείας μπορεί να παράσχει σημαντικές πληροφορίες για

συστήματα συνεχούς παρακολούθησης της ασφάλειας ενός οργανισμού και να είναι ενεργές ως κύριος δείκτης ασφαλείας. Οι αναλύσεις των δεδομένων μπορούν να διευκολύνουν την αξιολόγηση των συνολικών επιδόσεων, επιτρέποντας στους διαχειριστές να εντοπίσουν προβληματικούς τομείς και να συγκεντρώσουν τους πόρους σε τομείς, οι οποίοι χρειάζονται ιδιαίτερα βελτίωση. Τα αποτελέσματα μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν σε συζητήσεις με τους ασφαλιστές και τους πελάτες, καθώς επίσης και όντας ένα ορατό εργαλείο για τη συζήτηση της ασφάλειας με το εργατικό δυναμικό.

Πάντα θα υπάρχουν οι πλοιοκτήτες που είναι διατεθειμένοι να διακινδυνεύσουν τα πλοία τους, το φορτίο και το πλήρωμα για περισσότερο κέρδος, αλλά ποτέ δεν θα λάβουν πρόθυμα μέρος σε μία έρευνα για να αποτυπωθούν στη βάση δεδομένων του IMO. Οι πλοιοκτήτες που προστατεύονται από την ασφαλιστική κάλυψη για τα μηχανολογικά και από τα P & I και των οποίων η ευθύνη περιορίζεται βάσει των διεθνών συμβάσεων περιορισμού της ευθύνης, θα ήθελαν να έχουν ακίνδυνες επιχείρησης. Κράτη- σημαίων, που δεν εφαρμόζουν τη νομοθεσία, αξιωματικοί οι οποίοι βρίσκονται σε δεινή οικονομική θέση, και νηογνώμονες που στοχεύουν στην προσέλκυση όλο και περισσότερης χωρητικότητας (tonnage) υπονομεύουν τις προσπάθειες των διεθνών οργανισμών, όπως του IMO.

## **5.9 Ο κώδικας ISM ως μέτρο πρόληψης ρίσκων και ατυχημάτων**

Όπως έχουμε αναφέρει οι ναυτιλιακές δραστηριότητες (Operations) και ιδιαίτερα αυτές που περιλαμβάνουν μεταφορά πετρελαίου απαιτούν υψηλό επίπεδο ασφαλείας και περιβαλλοντικών προφυλάξεων. Είδαμε ότι διάφορες αλληλεπιδράσεις του ανθρωπίνου παράγοντα κατά τη φόρτωση, εκφόρτωση, το καθαρισμός δεξαμενών, τη φάση του αερισμού, και των διαδικασίες παρακολούθησης της κατάστασης μπορούν να επηρεάσουν τις υπάρχουσες διεργασίες. Η μείωση των κινδύνων σε δεξαμενόπλοια απαιτεί την εφαρμογή επειγόντων στρατηγικών και ιδιαίτερα των διαδικασιών λήψης αποφάσεων σχετικά με την επιχειρησιακή διαχείριση και τις διαδικασίες εκτέλεσης. Εκτός από ουσιαστικές διαδικασίες εκτέλεσης, η ικανότητα των πληρωμάτων του πλοίου να μπορούν να αντιμετωπίζουν φορτία με διαφορετικές προδιαγραφές είναι επίσης ένα σημαντικό θέμα. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρξουν εξειδικευμένα κέντρα κατάρτισης έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ασφάλεια σχετικά με τις δραστηριότητες πάνω στα πλοία.

Παρατηρούμε ότι ο κώδικας ISM από μόνος του δεν αποτελεί ένα άκρως αποτελεσματικό εργαλείο αποφυγής των θαλασσιών ατυχημάτων. Βλέπουμε ότι υπάρχει μια τάση ενδυνάμωσης του, καθώς και οι εποχές αλλάζουν και η τεχνολογία εξελίσσεται, πράγμα που σημαίνει περισσότερες ευθύνες για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στη βιβλιογραφία προτείναμε μια υβριδική μέθοδο για να ανασχεδιαστούν οι ισχύουσες διαδικασίες του κώδικα ISM για τη δημιουργία ενός προηγμένου συστήματος για τη μείωση των δυνητικών κινδύνων για τους ναυτικούς σε πλοία ,δεξαμενόπλοια και γενικότερα στα σκάφη. Συνεπώς προβλέπουμε ότι θα ήταν καλό να διερευνηθεί περαιτέρω η ένταξη άλλων προτύπων (π.χ. ISO 9001, ISO 14001, κλπ.) στις διαδικασίες εφαρμογής του κώδικα ISM.

#### **5.10. Η ανάγκη ύπαρξης ενός ενοποιημένου συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας και Ασφάλειας**

Στη μελέτη μας τονίσαμε την ανάγκη για αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης της ποιότητας, επικεντρώνοντας περισσότερο στη ναυτιλία και τη γενικότερη συνεισφορά τους στην ασφαλή διακίνηση των φορτίων μέσω των θαλάσσιων μεταφορών, στην προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος καθώς και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των ίδιων των ναυτιλιακών εταιριών.

Η διεθνής ναυτιλιακή δραστηριότητα ελέγχεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από αυστηρούς κανονισμούς και συμβάσεις που έχουν θεσμοθετηθεί από φορείς (π.χ IMO) και κράτη ή ενώσεις κρατών με σκοπό την ομαλή διεξαγωγή των θαλάσσιων μεταφορών και την μείωση των επιπτώσεων που προκύπτουν από αυτήν. Η συμμόρφωση των ναυτιλιακών εταιριών με αυτούς τους κανονισμούς, αν και θεσμοθετεί ένα ομοιόμορφο πλαίσιο λειτουργίας της εν λόγω αγοράς, δεν μπορεί ωστόσο να εγγυηθεί και την υψηλή ποιότητα παροχής των αντίστοιχων υπηρεσιών.

Η καθιέρωση των πρώτων συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας στη ναυτιλία, όπως για παράδειγμα των ISO 9000:2000 και ISO 14001:2000, σήμανε την έναρξη μιας νέας εποχής στην οποία η ανάγκη για παροχή τυποποιημένων μεταφορικών υπηρεσιών ήταν κάθε άλλο από αμελητέα. Τα συστήματα ISO προσέφεραν την ευκαιρία στους εμπλεκόμενους με το χώρο των ναυτιλιακών υπηρεσιών να διαμορφώσουν μια διαφορετική αντίληψη για την έννοια της ποιότητας και την ολοκληρωμένη διαχείρισή της. Επίσης εισήγαγαν για πρώτη φορά την έννοια της συνεχούς βελτίωσης που ήταν το αποτέλεσμα ενός ολοκληρωμένου κύκλου διαδικασιών προγραμματισμού, εκτέλεσης, ελέγχου και ανάληψης διορθωτικών

δράσεων. Η ανάπτυξη αυτών των συστημάτων συνέβαλε εκτός από την βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και στην ποιότητα του ίδιου του μάνατζμεντ.

Ένα προτεινόμενο ενοποιημένο σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας και Ασφάλειας θα περιλάμβανε τα ακόλουθα βασικά στοιχεία: (1) Σημαντικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων στη ναυτιλιακή επιχείρηση (2) Ολοκληρωμένη εφαρμογή διαδικασία του ISO 9001:2000 / ISO 14001:2004 / OHSAS 18001:2007 σε συμμόρφωση με τον κώδικα ISM.

Η χρήση των αρμόδιων διαχειριστών στη ξηρά και η εκμετάλλευση των σύγχρονων τεχνολογιών είναι οι βασικές προϋποθέσεις για την επίτευξη μιας διοίκησης προσανατολισμένης στις διεργασίες (process-oriented) και στη διαχείριση και την ποιότητα των υπηρεσιών στις σύγχρονες ναυτιλιακές εταιρίες. Μια πρωτότυπη ταξινόμηση θα πρέπει να γίνει σε όλο το φάσμα των διοικητικών, εμπορικών, τεχνικών και επιχειρησιακών επιπέδων με βάση την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία και τη βιομηχανική ανατροφοδότηση από τη θαλάσσια κοινωνία.

Σε διοικητικό επίπεδο, οι στρατηγικές αποφάσεις και τα σχέδια που εκτελούνται στα οποία ο πλοιοκτήτης, ο διαχειριστής στόλου, το επιτετραμμένο πρόσωπο στα γραφεία του Ομίλου (DPA) εμπλέκονται. Η εκτέλεση των νέων επιχειρήσεων στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών έχει ως βάση την ίδρυση επιχειρηματικών υποδομών (δηλαδή στην ξηρά πρόσληψη προσωπικού, τον καθορισμό του μεγέθους του στόλου, κύρια / πρακτορείο, την επιλογή ενός Πληροφορικού Συστήματος Διαχείρισης (MIS), κ.λπ.) που απαιτείται υψηλό επίπεδο θαλάσσιας εμπειρογνωμοσύνης. Επιπλέον, η οργάνωση στην ξηρά βρίσκεται αντιμέτωπη με τις άλλες διοικητικές διαδικασίες, όπως επιλογή ναυτιλιακού μητρώου (shipping registry) και την επιλογή των ναυπηγείων για τις νέες αναθέσεις δομής πλοίων. Από εμπορική άποψη, η επιλογή της αγοράς, η απόφαση για την επένδυση, η πώληση των πλοίων και διαδικασία αγοράς είναι οι διαδικασίες στις οποίες οι τάσεις της αγοράς και οι δείκτες θα πρέπει να χρησιμοποιούνται. Το τεχνικό τμήμα της ναυτιλιακής εταιρίας παρακινεί επίσης για την επιλογή των πλοίων τους προμηθευτές και τους νηογνώμονες, αντίστοιχα. Επιπλέον, οι θαλάσσιοι κανονισμοί που απαιτούνται να επικαιροποιηθούν ώστε να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα της προετοιμασίας επιθεώρησης και ελέγχου για τη συμμόρφωση με τα διορθωτικά/ προληπτικά σχέδια δράσης. Σε επιχειρησιακό επίπεδο, η εκτέλεση των διαφόρων διεργασιών όπως η διαχείριση αποβλήτων, ο προγραμματισμός συντήρησης, έκτακτης διαχείρισης,

αποθήκευσης, επιλογής λιμένα απαιτούν, υψηλό επίπεδο κρατικών αποφάσεων. Από την άλλη πλευρά, προσλήψεις προσωπικού του πλοίου και εκπαίδευσης είναι οι διαδικασίες που μπορούν να ενταχθούν στο ανθρώπινο περιεχόμενο των πόρων της επιχειρησιακής διαχείρισης.

Συνεπώς βλέπουμε ότι σε ένα ενοποιημένο σύστημα ξεφεύγουμε από τη στενή λογική και περιορισμούς που μας θέτουν τα πρότυπα είτε αυτά είναι για την ασφάλεια είτε για τη ποιότητα και κινούμαστε προς μια προσέγγιση της αντίληψης του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM). Παρατηρούμε ότι όλοι οι τομείς του οργανισμού είναι αλληλένδετοι και παρακολουθείται και αξιολογείται η δράση τους με βασικό γνώμονα τη συνεχή βελτίωση.

Βέβαια, η διαδικασία της ενοποίησης σε ένα σύστημα σημαίνει ότι θα πρέπει να στοχευθεί η διασφάλιση της συμμόρφωση των γενικών προτύπων με τους όρους του ISM Code σε σχέση με τις διεργασίες διοικητικών κινήτρων, ώστε να εκτελεσθούν υπό μια ενιαία διαδικασία.

Ο κώδικας ISM επηρεάζει επίσης κατ' ουσίαν, το στυλ της διαχείρισης σε μια ναυτιλιακή εταιρεία και βελτιώνει το σύνολο της διαχείρισης της ποιότητας, με αποτέλεσμα καλύτερα αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Επιπλέον, η αποτελεσματική εφαρμογή του κώδικα ISM εξαρτάται από την εξασφάλιση επαρκούς επικοινωνίας μεταξύ του πλοίου και προσωπικού ξηράς. Έτσι εφόσον ενδυναμώσουμε τον κώδικα ISM μέσω ενοποίησης των γενικών προτύπων θα έχουμε συμβάλλει διαδικασία εκτέλεσης των διαχειριστικών διαδικασιών στην πράξη.

Παρόλα αυτά, η δυσκολία ανάπτυξης των απαιτούμενων διεργασιών και διαδικασιών, των υποδομών σε πληροφοριακά συστήματα κλπ. σε συνδυασμό με το επίπεδο της τεχνολογίας που απαιτούν αλλά και το σχετικά υψηλό κόστος τους, αποτελούν αναπόφευκτα ανασταλτικό παράγοντα για την ενσωμάτωση του μοντέλου αυτού για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα δε στο χώρο της ναυτιλίας, λόγω της φύσης και του αντικειμένου της δραστηριότητας (όχι άμεση επαφή με πελάτη για παροχή υπηρεσίας, commodity goods κλπ.) η διεύθυνση του εν λόγω μοντέλου είναι σχεδόν μηδενική.

Δεδομένης της όξυνσης του διεθνούς ανταγωνισμού στο χώρο της ναυτιλίας αναμένεται η αποδοχή των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στο μέλλον να

αυξηθεί σημαντικά. Το πρόβλημα ωστόσο που αναγκαστικά προκύπτει βάσει της παραπάνω υπόθεσης, είναι αυτό της αρμονικής ενσωμάτωσης όλων των συστημάτων ποιότητας, των μοντέλων αυτοαξιολόγησης, των διεθνών κανονισμών (π.χ. ISM Code) και κατ'επέκταση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας κάτω από ένα κοινό πλαίσιο που να επιτρέπει την αρμονική συμβίωση και λειτουργία τους, ελαχιστοποιώντας τις τυχόν ασυμβατότητες και επιπλοκές από τη συνύπαρξή τους.

Επομένως, θα πρέπει να δημιουργεί μια μήτρα όπου ιεραρχικά ανώτερο μοντέλο θα είναι αυτό του EFQM, επειδή είναι το πιο γενικό και εμπειριστατωμένο. Κάτω από αυτό θα τοποθετηθεί το πρότυπο ISO 9000, ISO 14001, ο Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM Code) καθώς και το μοντέλο αυτοαξιολόγησης του OCIMF (TMSA).

Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης, ενθαρρύνουν τους οργανισμούς να προωθούν τον επανασχεδιασμό του παραδοσιακού τρόπου διαχείρισης προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι διαδικασίες που ακολουθούνται, εκτελούνται βάσει ενός προγράμματος διεργασιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις των γενικών προτύπων.

### **5.11 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω επιστημονική έρευνα στους κάτωθι τομείς:

- Μελέτη πραγματικών παραδειγμάτων διαχείρισης κρίσεων- έρευνα σε διαφορετικούς κλάδους, ανεξαρτήτως θετικών η αρνητικών αποτελεσμάτων. Συλλογή των στοιχείων και διεξαγωγή συμπερασμάτων όσον αφορά στο πού οφείλεται η κρίση, πώς αντιμετωπίστηκε, πόσοι οργανισμοί μπόρεσαν να ανακάμψουν και πόσοι ζημιώθηκαν, για την ανάλυση των παραγόντων δημιουργίας των κρίσεων στους οργανισμούς.
- Δημιουργία προτύπων και διαδικασιών πάνω στη Διαχείριση των Κρίσεων καθώς και οδηγιών για τη δημιουργία των Σχεδίων Εκτάκτων Αναγκών και ύπαρξης φορέων πιστοποίησης αυτών.
- Διερεύνηση της ενοποίησης της Διαχείρισης Κινδύνων και της Διαχείρισης Κρίσεων και αλληλοσυσχετισμού της δεύτερης ως απόρροια της πρώτης.

- Ταυτοποίηση των εδαφίων των υπαρχόντων προτύπων και συστημάτων Ασφάλειας και Ποιότητας στη ναυτιλία (ISM Code κτλ.) με τα εδάφια των προτύπων της Διασφάλισης Ποιότητας (ISO 9001) και της Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM), περαιτέρω σύγκρισης αυτών και διεξαγωγής συμπερασμάτων όσον αφορά τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα τυχόν ελλείψης και προτάσεις για ενδυνάμωση αυτών των συστημάτων.
- Διερεύνηση της δυνατότητας ύπαρξης ενός Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας και Ασφάλειας, το οποίο θα μπορούσε να αποτελέσει την ομπρέλλα της Διαχείρισης των Ρίσκων στους οργανισμούς και θα είναι καθολικά εφαρμόσιμο σε κάθε επιχειρηματικό κλάδο ανεξαρτήτως αντικειμένου.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ξενόγλωσηση (Βιβλία)**

- Allinson, R., 1993, *Global Disasters: Inquiries Into Management Ethics*, NY, Prentice-Hall
- Anderson, P., Nicholls, S., Wright, J. and Noonan, S., 2003, *Cracking the Code: The Relevance of the ISM Code and Its Impact on Shipping Practices*, London: The Nautical Institute
- Augustine, N., 1995, *Managing the Crisis you Tried to Prevent*, Harvard Business Review
- Bamber, L., 2003, *Risk Management: Techniques and Practices*, Ridley, J., Channing, J., *Safety at Work*, London, Elsevier Ltd,
- Baraba, V., Zaltman, G., 1991, *Hearing the Voice of the Market*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Barton, L., 1993, *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati, Ohio, South-Western, pp.206-209
- Barton, L., 2007, *Crisis in Organizations II*, South-Western College Publishing Company, Cincinnati, pp.7
- Belbin, M., 2007, *The Management of Teams, Why they Succeed or Fail*, Oxford, Elsevier Science, Butterworth Heinemann
- Berg, D., Robb, S., 1992, *Crisis Management and the "Paradigm Case"*, Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ
- Birkland, T., 1997, *After Disaster: Agenda Setting, Public Policy and Focus*, Washington, Georgetown University Press
- Butler, R., 1991, *Designing Organizations: A Decision- Making Perspective*, London, Routledge
- Channing, J., *An Introduction to Risk Management*, 2003, Ridley, J., Channing, J., *Safety at Work*, London, Elsevier Ltd
- Clampitt, P., 2005, *Communicating For Managerial Effectiveness*, Sage, UK, London
- Coombs, T., 2007, *Crisis Management and Communications*, Institute for Public Relations
- Coombs, T., 2007, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, Los Angeles, Sage
- Culp C., 2001, *The Risk Management Process: Strategy and Tactics*, Wiley and Sons
- Cutlip, S., 1965, *A public relations bibliography*, Madison, Wisconsin, University of Wisconsin Press
- Cutlip, S., Center, A., Broom, G., 2000, *Effective public relations*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall
- Drabek, T., 1986, *Human Responses to Disaster*, NY, Springer-Verlag, pp.:116
- Fearn-Banks, K., 2007, *Crisis Communications: a Casebook Approach*, Mahwah, N.J., Lawrence Erlbaum Associates



Fink, S., 2002, Crisis Management: Planning for the Inevitable, Authors Guild Backprint.com, NY

Gamson, W., 1992, Talking Politics, New York, Cambridge University Press,

Goffman, E., 1974, Frame Analysis, New York, Harper and Row

Grunig, J., Grunig, L., 1992, Models of Public Relations and Communication, In J. Grunig (Ed.) Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale, N.J., Lawrence Erlbaum Associates

Grunig, J., Hunt, T., 1984, Managing public Relations, New York, Holt, Rinehart and Winston

Grunig, J., Repper, F., 1992, Strategic Management, Publics and Issues, Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates

Hadfield, P., 1991, Sixty Seconds that Will Change the World: The coming Tokyo Earthquake, London, Sidgwick and Jackson

Harlow, R., 1989, Building a public relations definition, Precision Public Relations, In R.E. Hiebert (Ed.), New York, Longman

Harvard Business School, 2004, Harvard Business Essentials- Crisis Management, Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard, USA

Harvard ManageMentor, 2005, Managing a Crisis. How to make good decisions in the heat of the Moment, Harvard Business School Publishing Corporation

Heath, R., 1998, Business Crises- the definite handbook to reduction, readiness, response and recovery, Pearson Education Limited, UK

Heath, R., 1997, Strategic Issues Management: Organization and Public Policy Changes, London, Sage Publication

Heath, R., 1998, Crisis Management for Managers and Executives, Pearson, UK

Helmreich, R., Wilhelm, J., Klinect, J., Meritt, A., 1999, Culture, Error and Crew Resource Management, Applying Resource Management in Organizations: A guide for Professionals, E. Salas, C.A., Bowers and E. Edens Editions, Hillsdale, NJ, Erlbaum

Hendrix, J., 1995, Public Relation Cases, Belmont, CA, Wadsworth

Henry, R., 2000, You'd better have a hose if you want to put out the fire: the complete guide to crisis and risk communications: professional tips, tactics, do's, don'ts and case histories, Windsor, California, Golly Wobbler Productions

Hess J., 2004, Tanker Management and Self-Assessment: ISM is not enough, in Hoffman, D., 2002, Managing Operational Risk, New York, John Wiley & Sons,

Iyengar, S., Kinder, D., 1986, News that really matter: Televisions and American Opinion, Chicago, University of Chicago Press

Janis, I., 1983, Groupthink, Boston, Houghton Mifflin

Katzenbach, J., Smith, D., 1993, The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Boston, MA, Harvard University Press

Kingdon, J., 2001, Agendas, Alternatives and Publishing, New York, Harper Collins

Klein, G., 1993, Decision Making in Action, Zsambok, NY, Abbex

Kotler, P., 1991, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, Englewood Cliffs, NJ, Prentice- Hall

Marconi, J., 1992, Crisis Marketing: When bad Things Happen to Good Companies, Chicago, Probus Publishing Company

McKenna, E., 1994, Business Psychology and Organizational Behaviour, Hove, Lawrence Erlbaum Associates

Meyers, G., Holusha, J., 1986, *When it Hits the Fan: Managing the Nine Crises of Business*, London, Unwin Hyman

Mitleton-Kelly, E., 2004, *Ten Principles of Complexity and Enabling Infrastructures, Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organization, The Applicants of Complexity Theory to Organization*, Pergamon, London

Mitleton-Kelly, E., 2005, *Designing a New Organization: a complexity approach*, European Conference on Research Methods in Business and Management Studies, Paris, ECRM

Mitroff, I., 1996, *Essential Guide to Managing Corporate Crisis: A step-by –step*, New York, Oxford Univeristy Press

Mitroff, I., 2005, *Why some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: Seven Essential Lessons for Surviving Disaster*, AMACOM, NY

Nelkin, 1987, *Selling Science. How the Press Covers Science and Technology*, New York, Freeman

Ogrizek, M., Guillery, J., 1999, *Communicating in Crisis*, New York, Aldine De Gruyter

Patterson, B., 2004, *A Crisis Media Relations Primer*, Public Relations Tactics, Vol.:11, Iss.:12

Perry, R., 1985, *Comprehensive Emergency Management*, Greenwich, Connecticut, JAI Press

Pickett, S., 2005, *Auditing the Risk Management Process*, John Wiley& Sons,

Pierre, M., Hofinger, G., Buerschaper, C., 2008, *Crisis Management in Acute Care Settings*, Springer, Heidelberg, NY

Pinsdorf, M., 1999, *Communicating when your company is under siege: Surviving public crisis*, New York, Fordham University Press

Rajput, V., 2004, *Operational Risk Management*, Enterprise Architect Fall

Robins, S., 1994, *Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall

Robinson, A., 1993, *Earthsock: Climate, Complexity and the Forces of Nature*, London, Thames and Hudson

Seymour, M., Moore, S., 2000, *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*, London, Cassell

Snow D., Benford, R., 1992, *Master Frames and Cycles of Protest*. In A.D. Morris and C.M. Mueller (Ed.). *Frontiers in Social Movement Theory*, New Haven, Yale University Press

Stallings, R., 1978, *The structural patterns of four types of organizations in disaster*, in Quarantelli, E., (ed), *Disasters: Theory and research*, Lovdīvo, Sage

Tuchman, G., 1978, *Making News: A study in the Construction of Reality*, New York, The Free Press

Ulmer, R., Sellnow, L., & Seeger, W., 2006, *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*, Thousand Oaks, Sage

Webster, J., Phalen, P., 1997, *The Concept of Mass Media Audience, The Mass Audience: Rediscovering the Dominant Model*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates

White, J., Mazur, L., 1995, *Strategic Communications Managements: Making Public Relations Work*, Reading, Addison-Wesley Publishing, pp.:204

Wilford, S., *Risk Measurement versus Risk Management*, Haslett, W., 2010, *Risk Management: Foundations for a changing Financial World*, New Jersey, John Wiley & Sons

Wittenbaum, G., Stasser G., 1996, Management of Information in Small Groups, in J. L. Nye and A. M. Brower (eds.), What's Social About Social Cognition (Sage Publications, Thousand Oaks, CA)

### **Ξενόγλωσση (Άρθρα)**

Abrams, C., Von Kanel, J., Muller, S., Pfitzmann, B., Ruschka-Taylor, S., 2007, Optimized Enterprise Risk Management, *IBM Systems Journal*, Vol.:46, Iss.:2,

Alba, J., Hasher, L., 1983, Is memory schematic? *Psychological Bulletin*, Vol.:93, (203-231)

Andersen, E. 2003, Be Prepared for the Unforeseen, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol.: 11, Iss.:3,

Anderson P, 2002, Implications of the ISM – Evidence and Audit Trails, Lloyd's Practical Shipping Guides,

Anderson, P., 1998, ISM Code :A practical guide to the legal and insurance implications, Lloyd's Practical Shipping Guides

Anderson, P., 2010, The ISM Code- Changes on the near horizon, *Seaways*, pp.7-10

Anderson, P., Nicholls, S., Wright, J. and Noonan, S., 2003, Cracking the Code: The Relevance of the ISM Code and Its Impact on Shipping Practices, London: The Nautical Institute

Bailey, N., 2006, Risk perception and safety management systems in the global maritime industry, *Policy and Practice in Health and Safety*, Vol.:4, Iss.:2

Balbaster, B., Ros, C., Moreno-Luzon, M., “A model of quality management self-assessment : an exploratory research”, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 22 No. 5, 432-451

Banker, R., Chang, H., Pizzini, M., 2004, The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy, *The Accounting Review*, JSTOR, Vol.79, Iss.:1, pp.1-6

Bar-Hillel, M., 1980, The base-rate fallacy in probability judgments, *Acta Psychologica*, Vol.:44, (486-504)

Barton, L., 1994, Crisis Management: Preparing for and managing disasters, *the Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Elsevier Science Inc., Vol.:35, Iss.:2, (59-65)

Barton, L., 2007, Crisis Management Selecting Communication, *Strategy*, *Emerald Backfiles*, Vol.:28, Iss.:6

Bayrak, T., 2009, identifying requirements for the disaster- monitoring system, *Disaster Prevention and Management*, Vol.:18, Iss.:2, (86-99)

Beasley, M., Chen, K., Nunez and Wright, L., 2006, Working hand in hand: Balanced scorecards and enterprise risk management, *Strategic Finance*

Benavent F. Balbaster, S., Ros, C., Moreno-Luzon, 2005, A model of quality management self-assessment : an exploratory research, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 22 No. 5, 432-451.

Bennett, P., 2000, Mutual risk: P&I insurance clubs and maritime safety and environmental performance, *Marine Policy*, Vol.:25, Iss.:1, 13-21.

Bennett, P., 2000, Mutuality at a distance? risk and regulation in marine insurance clubs, *Environment and Planning*, Vol.:32, Iss.:1

Benoit, L., 1997, Image repair discourse and crisis communication, *Public Relations Review*, Vol.:23, Iss.:2, 177-180

Bento, A., White, L., 2010, An exploratory study of strategic performance measurement systems, Advances in Management Accounting , Vol.:18, 4-15.

Bertand, R., Lajtha, C., 2002, A new Approach to Crisis Management, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.:10, Iss.:4, (181-191)

Birkland, T., 1997, After Disaster: Agenda Setting, Public Policy and Focus, Washington, Georgetown University Press,

Blatz, M., Haughani, S., 2006, Innovative Crisis Management Concept An- Up -To Date Status Evaluation, Corporate Restructuring, Vol.:1, (3-22)

Blonchard, D., Dionne, G., 2003, Risk Management and Corporate Governance, HEC Montreal Risk Management Chair Working Paper, N.03-04

Boin, A., Lagadec, P., 2000, Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.:8, Iss.:4, (185-191)

Brehmer, B., 1996, Dynamic and distributed decision making, Journal of Fire Service College, Vol.:1, Iss.:2, 211-241

Bronn, P., Olson, E., 1999, Mapping the Strategic Thinking of Public Relations Managers in a Crisis Situations: An Illustrative Example Using Conjoint Analysis. Public Relations Review, Vol.:25, Iss.:3, (351-368)

Brosius, H., Barthelt, A., 1994, The utility of exemplars in persuasive communication, Communication Research, Vol.:21, (48-78)

Brown, J., Haugene, B., 1998, Assessing the Impact of Management and Organizational Factors on the Risk of Tanker Grounding, 8th International Offshore and Polar Engineering Conference, ISOPE-98-HKP-03, pp.119-123

Burson, H., 1985, Damage control in a crisis, Management Review, Vol.74, Iss.:12,

Caillouet, R., Allen, M., 1996, Employee Management Strategy Used When Discussing their Organization's Public Image, Journal of Public Relations Research, Vol.8, 211-228

Caldwell, F., 2008, Risk Intelligence: applying KM to Information Risk Management, VINE: THE Journal of information and Knowledge Management Systems, Vol.:38, Iss.:2, 1-8

Calman, K., Smith, P., 2001, Works in theory but not in practice? Some notes on the precautionary principle. Public Administration, Vol.:79, Iss.:1, (185-204)

Carmeli, A., Shaubroeck, J., 2008, Organizational Crisis-Preparedness, The Importance of Learning from Failures, Long Range Planning, Vol.:41, (177-196)

Carney, A., Jorden, A., 1993, Prepare for business-related crises, Public Relations Journal, Vol.: 49

Celik, M., 2009, A hybrid design methodology for structuring an Integrated Environmental Management System (IEMS) for shipping business, Journal of Environmental Management, Vol.: 90,

Celik, M., 2009, Designing of integrated quality and safety management system (IQSMS) for shipping operations, Safety Science, Vol.:47, 569-577

Celik, M., 2009, Establishing an Integrated Process Management System (IPMS) in ship management companies, Expert Systems with Applications, vol.:36, 8152-8171

Celik, M., 2010, Enhancement of occupational health and safety requirements in chemical tanker operations: The case of cargo explosion, Safety Science, vol.: 48, 195–203

Celik, M., Lavasani, S., Wang, J., 2010, A risk-based modelling approach to enhance shipping accident investigation, Safety Science , Vol.:48, 18-27

Center for Chemical Process Safety December 13 2005, "Corporate Crisis Management", An AIChE Industry Technology Alliance, (1-32)

Clark, J., Harman, M., 2004, On Crisis Management and Rehearsing a Plan, Risk Management, Vol.:5 1, Iss.: 5

Cohen, J., 1963, A coefficient of agreement for nominal scales, Education and Psychological Measurement, Vol.:20, (37-46)

Cooley, E., 1994, Training An Interdisciplinary Team in Communication and Decision-Making, Small Group Research, Vol. 25, Iss.1, 2-25

Coombs, T., 2001, Teaching the Crisis Management/Communication Course, Elsevier Science, Vol.:27, Iss.:1

Coombs, T., 2004, Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory. Journal of Business Communication, Vol.:41, (265-289)

Coombs, T., 2007, Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. Corporate Reputation Review, Vol.:10, (1-14)

Coombs, W. T. & Holladay, S. J, 2006, Halo or reputational capital: Reputation and crisis management, Journal of Communication Management, Vol.:10, Iss.:2, (123-137)

Coombs, W., 2007, Crisis Management and Communications, Institute for Public Relations, (1-17)

Coombs, W., 2007, Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, Corporate Reputation Review, Vol.:10, (1-14)

Cornelissen, J., 2000, Toward an Understanding of the Use of Academic Theories in Public Relations Practice, Public Relations Review, Vol.:26, Iss.:3, (315-326)

D'Aveni, R., Macmillan, J., 1990, Crisis and the Content of Managerial Communications: A study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms, Administrative Science Quarterly, Vol.:35, (634-657)

Dean, H., 2004, Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event, Journal of Business Communication, Vol.:41, (192-211)

DeLoach J., 2004, The new risk imperative – an enterprise-wide approach, Handbook of Business Strategy

deMartini, J., Hollister, J., 2007, Looking at the Bigger Picture, Risk Management Magazine

Doyle, J., 1996, Improving Performance in Emergency Management, Disaster Prevention and Management, Vol.:5, Iss.:3, (32-46)

Duruigbo, E., 2000, Reforming the International Law and Policy on Marine\_Oil Pollution, Journal of Maritime Law and Commerce, Vol.: 31

Egbuji, A., 1999, Risk Management of Organizational Records, Records Management Journal, Vol.:9., Iss.:2

Eisenhardt, K., Kahwajy, J., Bourgeois, L., 1997, How Management Teams can Have a Good Fight, Harvard Business Review, 76-85

Ellis E., 1995, International Law and oily waters: a critical analysis, Colorado Journal of International Environmental law and policy

Elsubbaugh, S., Fildes, R., Rose, M., 2004, Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.:12, Iss.:3, (112-127)

Ely, N., Shmuel, E., 2006, Risk: a neglected component of strategy formulation, Journal of Managerial Psychology, Vol.: 18, Iss.: 7

Entman, R., 1993, Framing: towards clarification of a fractural paradigm, Journal of Communication, Vol.:34, Iss.:4, (51-58)

Entman, R., Framing U.S. Coverage of International News: Contrasts in Narratives of the Kaland Iran Air Accidents, Journal of Communication, Vol.:41, pp.23

Everard M., 2003, The Question of Safety, Maritime Policy and Management, Taylor and Francis, Vol.30, Iss.:2

Fishman, D., 1999, Valujet Flight 592: Crisis Communication Theory Blended and Extended, Communication Quarterly, Vol.:47, Iss.:2, (345-375)

Fitzpatrick, K., Rubin, M., 1995, Public Relations vs Legal Strategies in Organizational Crisis Decisions, Public Relations Review, Vol.:21, Iss.:1, (21-33)

Foley, N., Moss, H., 2010, A risk-metric Framework for Enterprise Risk Management, IBM Journal of Research and Development, Vol.:54, Iss.:3

Fortunato, J., 2000, Public Relations Strategies for Creating Mass Media Content, Public Relations Review, Vol.:26, Iss.:4, (481-494)

Frederico, P., 1995, Expert and novice recognition of similar situations, Human Factors, Vol.:37, Iss.:1, 105-122

Frigo, M., Anderson, R., 2011, Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance, Journal of Corporate Accounting & Finance, Vol.:22, Iss.:3

Gadd W.Ken, 1995, process robustness and achieving integrated management, Business Process Re engineering & Management Journal, Vol. 1 No. 3, 66-85.

Gamson, W., Modigham, A., 1989, Media Discourse and Public Opinion on Nuclear Power, American Journal of Sociology, Vol.:95, (1-37)

Glazar, D., 1998. Introduction of international safety management code on merchant ships. Oceanographic Literature Review, Vol.: 45

Gonzalez-Herrero, A., Pratt, C., 1996, An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management, Journal of Public Relations Research, Vol.:8, Iss.:2, (79-105)

Goulielmos, 2010, What can we learn from 259 years of shipping cycles?, International Journal of Shipping and Transport Logistics, Vol.:2, Iss.:2, 135–141.

Goulielmos, A., Giziakis, C., 2002, Marine accident prevention: an evaluation of the ISM code by the fundamentals of the complexity theory, Disaster Prevention and Management, Vol.:11, Iss.:1

Gundel, S., 2005, Towards a New Typology of Crises, Journal Compilation, Blackwell, Vol.:13, Iss.:3

Gunther, A., 1998, The Persuasive Press Inference, Communication Research, Vol.:25, Iss.:5, (486-504)

Haleblian, J., Finkelstein, S., 1993, Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance, Academy of Management Journal, Vol.:36, Iss.:4, (844-863)

Hallahan, K., 1999, Seven Models of Framing: Implications for Public Relations, Journal of Public Realtions Research, Vol.:11, Iss.:3, (205-242)

Hamilton, D., Zanna, M., 1972, Differential weighting of favorable and unfavorable attributes in impressions of personality, Journal of Experimental Research in Personality, Vol.:6, (204-212)

Hanson, E., 1995, Framing World News: The times of India in Changing Times, Political Communication, Vol.:12, Iss.:4, (371-391)

Harkema, S., 2003, A Complex adaptive perspective on learning within innovation projects, The Learning Organization: An international Journal, Vol.:10, Iss.:6

Harrald, J., Marcus, H., Wallace, W., 1990, The EXXON Valdez: An assessment of Crisis Prevention and Management Systems, The Institute of Management Sciences, Vol.:20, Iss.:5, (14-30)

Havold, J., 2010, Safety culture and safety management aboard tankers, Reliability Engineering and System Safety, vol.:95

Hawkins, K., 2001, Managing Communication in a Crisis, Journal of Change Management, Vol.:1, Iss.:1, (7-11)

Hee. D., Pickrell, B., Bea, R., Roberts, K., Williamson, R., 1999, Safety Management Assessment System (SMAS): a process for identifying and evaluating human and organization factors in marine system operations with field test results, Reliability Engineering and System Safety, vol.: 65

Hetherington, C., Flin, R. and Mearns, K., 2006, Safety in shipping: The human element, Journal of Safety Research, Vol.:37

Hirokawa, R., Keyton, J., 1995, Perceived Facilitators and Inhibitors of Effectiveness in Organizational Work Teams, Management Communication Quarterly Vol.:8, pp. (424–446.)

Howell, G., Miller, R., 2006, How the relationship between the crisis lifecycle and mass media content can better inform crisis communication, PRPrism, Vol.:4, Iss.:1, (1-10)

Jaques, T, 2007, Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct, Public Relations Review, Vol.: 33, Iss.: 2, (147-157)

Jones, R., Preston, B., 2010, Adaptation and Risk Management, Centre for Strategic Economic Studies, Vol.:15, Iss.:18

Jordan, E., 1999, IT Contingency Planning: Management Roles, Information Management and Computer Security, Vol.:7, Iss.:5, (232-238)

Kahneman, D., Tversky, A., 1979, Prospect theory: An analysis of Decisison under risk, Econometrica, Vol.:47, pp.78-84

Kash, T., Darling, J., 1998, Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention, Leadership and Organization Development Journal, Vol.:19, Iss.:4, (178-186)

Katsourides Z., 1996, Problems faced in the implementation of the ISM Code and certification from the shipowner's point of view, 4th Thalassa Conference

Kelly, S., 1989, Battling a crisis in advance, Public Relations Quarterly, Vol.:34, pp.74

King, G., 2002, Crisis Management and Team Effectiveness: a Closer Examination, Journal of Business Ethics, Vol.:41, (235-249)

Kinney, R., 2003, Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes, The Institute for Internal Auditors Research Foundation, Professional Practices Framework for Internal Auditors

Kleffner, A., Lee, R., MC Gannon, B., 2003, The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence from Canada, Risk Management and Insurance Review, Vol.:6, Iss.:1

- Koover-Misra, S., 1995, Multidimensional Approach to Crisis Preparation for Technical Organisations: Some Critical Factors, Technological Forecasting and Social change, Vol.: 48, Iss.: 2
- Kouzmin, A., 2008, Crisis Management in Crisis?, Administrative Theory and Praxis, Vol.:30, Iss.:2, (155-183)
- Kouzmin, A., Jarman, A., Rosenthan, U., 1995, Inter-organizational policy processes in disaster management, Disaster Prevention and Management, Vol.:4, Iss.:2, (20-37)
- Kuo, C.,1998, Managing ship safety, LLP
- Lagadec, P., 1997, Learning Processes for Crisis Management in Complex Organizations, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.:5, Iss.:1, (24-31)
- Lai, K., Luna, V., Wongb, C., Chenga, T., 2010, Green shipping practices in the shipping industry: Conceptualization, adoption, and implications, Resources, Conservation and Recycling
- Lajtha, C., Robert, B., 2002, A new Approach to Crisis Management, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.:10, Iss.:4, 181-191
- Lam, J., and Associates, 2004, Enterprise Risk Management: Beyond Regulatory and Governance standards, Παρουσίαση, PRMIA Singapore
- Landskroner Y., Paroush J., 2008, Liquidity Risk and Competition in Banking, paper, Stern School of Business
- Lauge, A., Sarriegi, J., Torres, J., 2008, The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management, Technun, University of Navarra, (1-20)
- Li, Z., Wang, H., 2009, Research on the Enterprise Crisis Management System Basic on Knowledge Demand, WISA '09, Academy Publisher, Vol.:001, (005-009)
- Loosemore, M, 1999, A grounded theory of construction crisis management, Construction Management and Economics, Vol.:17, Iss.:1, (9-19)
- Lord Donaldson of Lymington, 1998, The ISM Code: the road to discovery?, LMCLQ
- Lord Donaldson, 1994, Safer Ships, Cleaner Seas: Inquiry into the Prevention of Pollution from Merchant Shipping, HMSO
- Lukaszewski, E., 1999, Seven Dimensions of Crisis Communication Management: A Strategic Analysis and Planning Model, Ragan's Communications Journal
- Lyridis, D., Fyrvik, T., Kapetanis, G., Ventikos, N., Anaxagorou, P., Uthaug, N., 2005, Optimizing shipping company operations using business process modeling. Maritime Policy and Management, Vol.:32, Iss.:4
- Maheswaran, D., Meyers-Levy, J., 1990, The influence of message framing and issue involvement, Journal of Marketing Research, Vol.:27, (361-367)
- Mainelli M., 2002, Industrial Strengths: operational risks and banks, Balance Sheet, Vol.: 10, Iss.: 3
- Malz A., 2003, Liquidity Risk: Current Research and Practice, RiskMetrics Journal
- Marken, G., 1998, On-Line Public Relations, Public Relations Quarterly, Vol.:43
- Marra, F., 1998, Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations, Public Relations Review, Vol.:24, Iss.:4, (461-475)
- Martini, N., Patruno, R., 2006, Oil Pollution Risk Assessment and Preparedness in the East Mediterranean, International Tanker Owners Pollution Federation (ITOPF)
- Martins, M., Maturana, M., 2010, Human Error Contribution in Collision and Grounding of Oil Tankers, Risk Analysis, Vol.30, Iss.:4, pp.674-682



McCoobs, M., Shaw, P., 1972, The Agenda-Setting Function of the Mass Media, Public Opinion Quarterly, Vol.:36, (176-187)

McCoombs, M., Shaw, D., 1993, The evolution of agenda-setting theory: 25 years in the market place of ideas, Journal of Communication, Vol.:43, Iss.:2, (58-66)

Mejia, M., 2001, Performance Criteria for the International Safety Management (ISM) Code ,Proceedings of the 2nd General Assembly of IAMU International Association of Maritime Universities

Milburn, T., Schuler, R. and Watman, K., 1983, Organisation Crisis, Part 2: Strategies and Responses, Human Relations, Vol.: 36, Iss.:12, (1161–1180)

Mills, S., 2005, Designing Usable Marine Interfaces: Some Issues and Constraints, The Journal of Navigation, Vol.:58

Mitroff, I., 1994, Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit, California Management Review, Vol.:36, Iss.:2, (101-113)

Mitroff, I., 1998, Crisis Management: Cutting through the Confusion, Sloan Management Review, Winter, (15-20)

Mitroff, I., Alpaslan, M., 2003, Preparing for Evil, Harvard Business Review, Vol.:81, Iss.:4, (109-115)

Mitroff, I., Pauchant, T., Shrivastava, P., 1988, The structure of man-made organizational crises: Conceptual and empirical issues in the department of a general theory of crisis management, Technological Forecasting and Social Change, Vol.:33, Iss.:2, (83-107)

Mitroff, I., Pearson, C. and Pauchant, T., 1992, Crisis Management and Strategic Management: Similarities, Differences and Challenges, Advances in Strategic Management, Vol.: 8, Iss.:2, (235–260)

Moore, G., 1996, My practical Experience in Emergency Management, Disaster Prevention and Management, Vol.:5, Iss.: 4, (23-27)

Muller, R., 1985, Corporate Crisis Management, Long Range Planning, Volume 18, Issue 5

Mundi, C., 2001, Enterprise Risk: Who knows my business better than me?, Balance Sheet, Vol.: 9, Iss.:2, pp. 14

Nikolic, V., Savic, S., Stankovic, M., 2007, Designing a Multimedia Platform for Emergency Management, Management of Environmental Quality: An International Journal, Vol.:18, Iss.:2, (198-210)

O' Brien, M., Johnson, R., Thoma, H., 2004, International Co-operation in Oil Response in European Waters, ITOPF, Paper Presented at: Interspill 2004. Clean Seas- Global Concern, Local Solutions

Odeke, A., 1997, Port State Control and UK Law, Journal of Maritime Law and Commerce, Vol.28

Pamborides, G., 1996, The ISM Code: Potential Legal Implications', International Maritime Law

Pardo, F., 1997, Response operations to the Aegean Sea Accident, General Directorate of Merchant Marine- Spain

Parsons, W., 1996, Crisis Management, Career Management, Career Development International, Emerald, Vol.:1, Iss.:5, (26-28)

Pastor, D., Sanchez, J., Porte, C., Albaiges, J., 2001, The Aegean Sea Oil Spill in the Galicia Coast (NW Spain), Marine Pollution Bulletin, Vol.:42, Iss.:10

Patterson, B., 2004, A crisis media relations primer, Public Relations Tactics, Vol.:11, Iss.:12

Pauchant, T., Mitroff, I., 1988, Crisis prone versus crisis avoiding organizations: Is your company's culture its own worst enemy in creating crisis?, Industrial Crisis Quarterly, Vol.:2, Iss.: 1, (53-63)

Pearson, C., Clair, J., Misra, S., Mitroff, I., 1997, 'Managing the Unthinkable', Organisational Dynamics, Vol.: 2, Iss.: 26, 51–64

Penrose, J., 2000, The Role of Perception in Crisis Planning, Public Relations Review, Vol.:26, Iss.:2, (155-171)

Petit C., Latimore D., Pourquery P., 2005, Risk, Regulation and Return, IBM Institute for Business Value

Pidgeon, N., 1991, Safety Culture and Risk Management in Organizations, Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol.:22, Iss.:1, 129-140

Pines, W., 1985, How to Handle a PR Crisis: Do's and Dont's, Public Relations Quarterly, Vol.:30, Iss.:2, (16-20)

Pratto, F., John, O., 1991, Automatic vigilance: The attention-gralling power of negative social information, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.:61, (380-391)

Preble, J., 1997, Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process, Journal of Management Studies, Wiley, Vol.:34, Iss.:5, (769-791)

Pun K.F., K.S. Chin, Henry Lau, 1999, A self-assessed quality management system based on integration of MBNQA/ ISO 9000/ISO 14000, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16 No. 6, 606-629.

Quarantelli, E., 1988, Disaster Crisis Management: A summary of Research Finding, Journal of Management Studies, Vol.:25, Iss.:4, pp.379 (373-386)

Quarantelli, E., 1995, Disasters are different, therefore planning for and managing them requires innovative as well as traditional behaviours, in Proceedings of the Third Emergency Planning and Disaster Management Conference, Lancaster, pp.:34

Ramsden, G., 1996, Media Coverage of Issues and Candidates: What Balance is Appropriate in a Democracy? Political Science Quarterly, Vol.:111, Iss.:1, (65-81)

Reinhardt, C., 1987, How to Handle a Crisis, Public Relation Journal, Vol.:43, Iss.:11,

Reinsch, N., Reinsch, J., 1996, Some Assessment of Business Communication Scholarship, Journal of Business and Technical Communication, Vol.:10, (28-47)

Richardson, B., 1994, Crisis management and management strategy- Time to «loop the loop»? , Disaster Prevention and Management, Vol.:3, (33-38)

Rike, B., 2003, Prepared or Not . . . That is the Vital Question, Information Management Journal, Vol.:37, Iss.: 3

Rosenthal, U., Kouzmin, A., 1993, Globalizing an Agenda for Contingencies and Crisis Management: An Editorial Statement, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.:1, Iss.:1, (1-12)

Sahatjian, L., 1998, The ISM Code: A Brief Overview, Journal of Maritime Law and Commerce, Vol.29

Sapriel, C., 2003, Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium, Journal of Communication Management, Vol.:7, Iss.:4, (348-365)

Shrivastava, P., 1993, Crisis theory/practice: towards a sustainable future, Industrial and Environmental Crisis Quarterly, Vol.:7, Iss.:1, (23-42)

Shrivastava, P., Mitroff, I., 1987, Strategic Management of Corporate Crises, Columbia Journal Of World Business, Vol. 22, Iss., 1, (5-11)

Simister T., 2000, Risk Management: the need to set standards, Balance Sheet, Vol.:8, Iss.: 4

Skjong, R., Soares, C., 2008, Safety of maritime transportation Editorial Reliability ,Engineering & System Safety, Vol.:93

Smith, C., Jennings, C., Castro, N., 2005, Model for Assessing Adaptive Effectiveness Development, The Author, Vol.:13, Iss.:3, (129-137)

Smith, D., 1990, Beyond Contingency Planning: Towards a Model of Crisis Management, Industrial Crisis Quarterly, Vol.:4, Iss.:4, (263-275)

Smith, D., 1994, Top Management Team Demography and Process: The role of Social Integration and Communication, Administrative Science Quarterly, Vol.:39, Iss.3, (412-438)

Smith, D., 2004, For Whom the Bell Tolls: Imagining accidents and the Development of Crisis Simulation In Organizations, Simulations and Gaming, Sage, Vol.:35, Iss.:3, (347-362)

Smith, D., 2005, Business (not) as usual: crisis management service, recovery and the vulnerability of organizations, Journal of Service Marketing, Vol.:19, Iss.:5, (309-320)

Smith, D., McCloskey, J., 1998, Risk Communication and The Social Amplification of Public Sector Risk, Public Money and Management, CIPFA, (41-51)

Smith, D., Sipika, C., 1993, Back from the Brink-Post-Crisis Management, Long Range Planning, Pergamon Press Ltd, Vol.:26, Iss.:1, (28-38)

Smith, D.,2002, Crisis Management Teams: Issues in the Management of Operational Crises, Risk Management: An International Journal, Vol.:3, Iss.:2, (61-78)

Solomon J., Solomon A., Norton, D., Joseph, N., 2000, A conceptual Framework for Corporate Risk Disclosure Emerging from the Agenda for Corporate Governance Reform, The British Accounting Review, Vol.:32, Iss.:4

Sonnenfeld, S., 1994, Media policy--What media policy?, Harvard Business Review, Vol.:72, Iss.:4

Spillan, J., Hough, M., 2003, Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference, European Management Journal, Vol.:21, Iss.:3, (398-407)

Stead, E., Smallman, C., 1999, Understanding Financial Fraud: Learning and Unlearning Lessons from Industrial Crises, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.:7, Iss.:1

Taylor, M., Kent, L., 2007, Taxonomy of mediated crisis responses, Public Relations Review, Vol.:33, (140-146)

Tchankova, L., 2002, Risk Identification- Basic Stage in Risk Management, Environmental Management And Health, Vol.:13, Iss.:3

Triantafylli, A., Ballas, A., 2010, Management control systems and performance: evidence from the Greek shipping industry, Maritime Policy & Management,vol. 37, iss. 6, 625-660

Turker, F., Deha, I., 2010, Enhancing quality and safety management in shipping: Tanker Management and Self Assessment, Istanbul Technical University/ Maritime Faculty

Turner, B., 1978, The Organizational and Inter-organizational Development of Disasters, Administrative Science Quarterly, Vol.:35, Iss.:2, (225-257)

Tzannatos, E., Kokotos, D., 2009, Analysis of Accidents in Greek Shipping during the Pre- and Post- ISM period, Marine Policy, Vol.:33

Vaughan, D., 1990, Autonomy, Interdependence and Social Control: NASA and the Space Shuttle Challenger, Administrative Science Quarterly, Vol.:35, Iss.:2, (225-257)

Wenger, D., Quarantelli, E., Dynes, R., 1990, Is the incident command system a plan for all seasons and emergency situations?, Hazard Monthly, Vol.:10, Iss.:3

Wilkinson G., Dale, 1999, Integrated management systems: an examination of the concept and theory, The TQM Magazine Volume 11, Number 2,

Williams, D., Treadaway, G., 1992, Exxon and the Valdez Accident: A failure in Crisis Communication, Communication Studies, Vol.:34, (56-64)

Williams, R., Bertsch, B., 2006, Quality and Risk Management: What are the Key Issues?, The TQM Magazine, Vol.:18, Iss.:1

Yongchen, L., Wen, Y., 2010, Risk-Oriented Internal Audit in the ERM Framework, 3<sup>rd</sup> International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, icim, vol.:3

Yongzhongl, L., Junwenl, F., Pengl, G., Huating, W., 2010, Evaluation Research on QFD Project Risk Management Framework Based on Group Decision-Making Platform, Technology Economics, Vol.:4, Iss.:8

zur Muehlen M., Rosemann M., 2005, Integrating Risks in Business Process Models, 16th Australasian Conference on Information Systems, Sydney

### **Ελληνική ( Πρότυπα/ Διεθνείς Οδηγίες/ Πλαίσια)**

ΕΛΟΤ EN ISO 9000, (2001), «ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ», Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας – Θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο

### **Ξενόγλωσση( Πρότυπα/ Διεθνείς Οδηγίες/ Πλαίσια)**

54EC Council Recommendation 78/584, OJ L.194, 19.07.78

British Quality Foundation (BQF), 1995, The Guide to Self Assessment, BQF, London

COSO, ERM, 2004, Enterprise Risk Management – Integrated framework, Executive Summary

European Parliament Com (2003) 0092 final – COD 2003/0037

Germanischer Lloyd, 2010, ISM Risk Management, Guideline for Risk Management Guideline- ISM Risk Management, 2010, Germanischer Lloyd

Horwood Ian, Risk management Guidance Notes, CIPFA-IPF

IMO, 1988, Guidelines for the Production of Operating Manuals. Presented at Maritime Safety Committee 55th Session Agenda No. 23. (MSC 55/23/1/Add.1 16 February 1988 – UK

IMO, 1988, Shipboard Management for Maritime Safety and Pollution Prevention, Presented at Maritime Safety Committee 55th Session Agenda No. 2. (MSC 55/2/2 14 March 1988 – Secretariat)

IMO, 1988, Shipboard Management for Maritime Safety and Pollution Prevention, Presented at Maritime Safety Committee 55th Session Agenda No. 2. (MSC 55/2/2 14 March 1988 – Secretariat)

IMO, 2002, International Safety Management Code and Revised Guidelines on Implementation of the ISM code by Administrations, London: IMO

IMO, 2002, Guidelines for Formal Safety Assessment (FSA) for use in th IMO  
Institute of Risk Management (IRM), 2007, Association of Insurance and Risk  
Managers (AIRMIC), ALARM (National Forum for Risk Management in the Public  
Sector), A Risk Management Standard  
Institute of Risk Management (IRM), 2007, Association of Insurance and Risk  
Managers (AIRMIC), ALARM (National Forum for Risk Management in the Public  
Sector), A Risk Management Standard  
OCIMF, 2004, Tanker Management and Self-Assessment, First Edition  
OECD , 2003, Cost Savings Stemming from Non-Compliance with International  
Environmental Regulations in the Maritime Sector, Maritime Transport Committee  
OECD, 1996 , Competitive Advantages Obtained by Some Shipowners as a Result  
of Non-Observance of Applicable International Rules and Standards  
Rule- Making process, IMO Circular MSC/Circ.1023 MEPC/Circ.392- UK  
Safety Management System, 2010, Handbook for ISM Audits, IMO  
The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, 2007, AS/NZS  
4360:2004, pp.4

### **Ξενόγλωσση (Ηλεκτρονικές Πηγές)**

Crisis Management and Disaster Recovery Group

([www.crisis-management-and-disaster-recovery.com](http://www.crisis-management-and-disaster-recovery.com))

Centre of Documentation, Research and Experimentation on Accidental Water  
Pollution [http://www.cedre.fr/en/spill/aegean\\_sea/aegean\\_sea.php](http://www.cedre.fr/en/spill/aegean_sea/aegean_sea.php)

[http://www.europa.eu.int/comm/transport/themes/maritime/english/safety/legislative\\_notes](http://www.europa.eu.int/comm/transport/themes/maritime/english/safety/legislative_notes)

<http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/practice-guides/>

IBS, 2004, Requirements of Tanker Management and Self-Assessment at  
<http://www.ibsnet.gr/links/11.htm>

Institute for Crisis Management

([www.crisisexperts.com/crisisdef\\_main.htm](http://www.crisisexperts.com/crisisdef_main.htm))

Lloyd's Register,

<http://www.lr.org/Standards/Codes/ISM+code.htm>

Maritime Safety Committee, 2002, on bulk carrier safety:

[http://www.iacs.org.uk/imo\\_submissions/MSC76\\_INF3.pdf](http://www.iacs.org.uk/imo_submissions/MSC76_INF3.pdf)

Maritime Safety Committee, 2002, on bulk carrier safety:

[http://www.iacs.org.uk/imo\\_submissions/MSC76\\_INF3.pdf](http://www.iacs.org.uk/imo_submissions/MSC76_INF3.pdf)

The International Chamber of Shipping and International shipping Federation:

<http://www.marisec.org/main/newtos/whatis.htm>

The International Maritime Organisation. ISM – Frequently Asked Questions:

[http://www.imo.org/Newsroom/contents.asp?doc\\_id=1364&topic\\_id=477](http://www.imo.org/Newsroom/contents.asp?doc_id=1364&topic_id=477)

The International Maritime Organisation. Summary of status of Convention:

[http://www.imo.org/HumanElement/mainframe.asp?topic\\_id=182](http://www.imo.org/HumanElement/mainframe.asp?topic_id=182)

The International Maritime Organisation. Summary of status of Convention:

[http://www.imo.org/Legal/mainframe.asp?topic\\_id=358](http://www.imo.org/Legal/mainframe.asp?topic_id=358)

The International Maritime Organisation:

[http://www.imo.org/Conventions/contents.asp?doc\\_id=678&topic\\_id=258](http://www.imo.org/Conventions/contents.asp?doc_id=678&topic_id=258)

The International Maritime Organisation:  
[http://www.imo.org/Conventions/contents.asp?topic\\_id=257&doc\\_id=647](http://www.imo.org/Conventions/contents.asp?topic_id=257&doc_id=647)

The International Maritime Organisation:  
[http://www.imo.org/HumanElement/mainframe.asp?topic\\_id=62](http://www.imo.org/HumanElement/mainframe.asp?topic_id=62)

Άρθρο 9 της Directive 94/57/EC: The European Union. URL  
[http://europa.eu.int/Comm/transport/themes/maritime/prestige/2003\\_01\\_08\\_memo\\_en.pdf](http://europa.eu.int/Comm/transport/themes/maritime/prestige/2003_01_08_memo_en.pdf)

Άρθρο 9 της Directive 94/57/EC: The European Union. URL:  
[http://europa.eu.int/Comm/transport/themes/maritime/prestige/2003\\_01\\_08\\_memo\\_en.pdf](http://europa.eu.int/Comm/transport/themes/maritime/prestige/2003_01_08_memo_en.pdf)

## Παράρτημα II

### Γλωσσάρι

Decision Makers: Αποφασίζοντες

Crisis Management: Διαχείριση Κρίσεων

Emergency Response Plan: Σχέδιο Άμεσης Δράσης

Business Continuity Plan: Επιχειρηματικό Σχέδιο Συνοχής

Disaster Plan: Σχέδιο Καταστροφών

Crisis Management Plan: Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων

Cost Benefit Analysis: Ανάλυση Κόστους- Κέρδους

Evaluation: Αξιολόγηση

Post- Crisis Recovery Period: Περίοδος Μετά τη Κρίση

Crisis Life Cycle: Κύκλος Ζωής των Κρίσεων

Prodromal Crisis: Πρόδρομη Φάση της Κρίσης

Acute Crisis: Οξεία Φάση της Κρίσης

Chronic Crisis: Χρόνια Κρίση

Crisis Resolution: Επίλυση της Κρίσης

Prodromes: Πρόδρομα Σημάδια της Κρίσης

Precursors: Πρότερες Ενδείξεις, Προπομποί

Trigger Themes: Μηχανισμοί Εκπυρσοκρότησης

Triggers: Εκπυρσοκροτητές

Causes, Consequences, Caution and Coping: Αιτίες, Προσοχή και Αντιμετώπιση

Triggering Event: Γεγονός Εκπυρσοκρότησης της Κρίσης- Γεγονός Καταλύτης

Message Management: Διαχείριση του Μηνύματος

Stakeholders: Ενδιαφερόμενα Μέρη

Damage Control: Ο έλεγχος των Προκαλούμενων από τη Κρίση Ζημιών

Crisis Event: Γεγονός των Κρίσεων

Post Crisis: Φάση μετά της Κρίσεως

Signal Detection: Ανίχνευση σημάτων της Κρίσης

Emerging Managers: Διευθυντές Εκτάκτων Αναγκών

Vulnerability: Τρωτά Σημεία του Οργανισμού

Structuring Communications: Δομημένο Σύστημα Τηλεπικοινωνιών

Crisis Response: Τρόπος Απόδρασης από τη Κρίση

Reduction: Ελάττωση

Readiness: Ετοιμότητα

Response: Αντιμετώπιση

Recovery: Ανάκαμψη

Coverage: Κάλυψη

Content: Περιεχόμενο

Framing: Τρόπος Παρουσίασης της Είδησης

Enabling Public: Ενεργό Κοινό

Functional Public: Λειτουργικό Κοινό

Normative Public: Κανονιστικό Κοινό

Diffused Public: Διάχυτο Κοινό

Agenda Setting Hypothesis: Υπόθεση Ημερησίας Διατάξεως

Spiral of Silence Hypothesis: Φαύλος Κύκλος της Σιωπής

Gatekeeper Role: Ρόλος του Θεματοφύλακα

Valance Framing: Διαμόρφωση Κουρτίνα

Cognitive Heuristic: Ευεργετική Γνώση

Priming: Μηχανισμός του Γεμίματος

Concept of Saliense: Έννοια της Περίοπτης Θέσης

Normal Focusing Events: Φυσιολογικά Γεγονότα

Business Perspective: Σκοπιά των Επιχειρήσεων

Crisis Communication Strategy: Στρατηγική της Επικοινωνίας της Κρίσης

Guidelines: Κατευθυντήριες Γραμμές

Diverse and Evolving Field: Συνεχώς Εξελισσόμενο Τοπίο



Normal Business Operations: Φυσικές Πράξεις Οργανισμών

Targeted: Στοχοποιημένα Τμήματα του Κοινού

Press Agency/ Publicity Model: Μοντέλα Διαφήμισης/ Δημοσιότητας

Public Information Model: Μοντέλο Ενημέρωσης του Κοινού

2 way Assymetric Model: Ασυμμετρικό Μοντέλο 2 Οδών

2 way Symmetric Model: Συμμετρικό Μοντέλο 2 Οδών

Image Restoration Discourse: Εικόνα Αποκατάστασης του Λόγου

Risk: Κίνδυνος

International Organization for Standardization (ISO): Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης- ΔΟΤ

Guide 73 Risk Management- Vocabulary- Guidelines for use in Standards: Οδηγός 73 Διαχείριση Κινδύνου- Λεξιλόγιο- Οδηγίες για Χρήση στα Πρότυπα

Process: Διεργασία

Procedure: Διαδικασία

Processing: Επεξεργασία

Standards Australia: Πρότυπα Αυστραλίας

Business Continuity Planning: Σχεδιασμός Επιχειρηματικής Συνέχειας

Downside Risks: Κίνδυνος που Προέρχεται από Απειλή

Upside Risks: Κίνδυνος που Συνδέεται με Ευκαιρία

Reengineering: Ανασχεδιασμός Διαδικασιών και Διεργασιών

Company Risk Management: Διαχείριση Κινδύνων Εταιρείας

Balanced Scorecard: Εξισορροπημένη Καρτέλα

Spanish National Plan for Rescue and Combating Accidental Pollution at Sea: Ισπανικό Εθνικό Σχέδιο για τη διάσωση και την καταπολέμηση της ακούσιας θαλάσσιας ρύπανσης

Skimmers: Ξαφριστές Επιφανείας Νερού

Vacuum Tracks: Μηχανές Απορρόφησης

Dispersants: Διαλυτικά Υλικά

Claims Office: Γραφεία Αξιώσεων

International Oil Pollution Compensation Funds: Διεθνές Ταμείο Αποζημιώσεων για την Πετρελαϊκή Ρύπανση

Organization for Economic Cooperation and Development: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

International Association of Classification Societies: Διεθνής Ένωση των Εταιρειών των Νηογνωνόμων

Port State Control: Λιμεναρχείο

Civil Liability Convention: Συνθήκη Αστικής Ευθύνης

Formal Safety Assessment: Επίσημη Αξιολόγηση Ασφαλείας

Tanker Management Self Assessment: Αυτοαξιολόγηση Διαχείρισης Δεξαμενόπλοιων

## Παράρτημα III

### Ορισμοί

#### Gross tonnage:

Ολική χωρητικότητα (συχνά συντομογραφία GT, GT ή KOX), είναι ένας δείκτης ο οποίος σχετίζεται με το συνολικό εσωτερικό όγκο του πλοίου. Η ολική χωρητικότητα είναι διαφορετικός όρος από την ολική καταγεγραμμένη χωρητικότητα (Gross Register Tonnage). Κανένα από τα δύο δεν αποτελούν μέτρα εκτοπίσματος του πλοίου (κατά βάρος) και δεν θα πρέπει να συγχέεται με όρους όπως νεκρό βάρος (dwt), καθαρή χωρητικότητα, ή το εκτόπισμα.

#### Deadweight tonnage:

Νεκρό φορτίο (συχνά συντομογραφία DWT, DWT, dwt, ή dwt), είναι ένα μέτρο του πόσο βάρος ένα πλοίο μπορεί να φέρει ή να μεταφέρει με ασφάλεια. Πρόκειται για το άθροισμα των συντελεστών στάθμισης φορτίου, καυσίμων, γλυκού νερού, νερού έρματος, προμήθειών, επιβιβάτων και πληρώματος. Ο όρος χρησιμοποιείται συχνά για να καθοριστεί το μέγιστο επιτρεπόμενο νεκρό βάρος του πλοίου, όταν το πλοίο είναι πλήρως φορτωμένο.

#### Kilometre:

Το χιλιόμετρο (Km), είναι μονάδα μέτρησης μήκους στο μετρικό σύστημα, ίση με χίλια μέτρα και ακριβώς ίση με την απόσταση που διανύει το φως σε ελεύθερο χώρο στο 1 / 299 792,458 του δευτερολέπτου. Είναι η συμβατικά χρησιμοποιούμενη μονάδα μέτρησης για την έκφραση αποστάσεων μεταξύ γεωγραφικών τόπων στο μεγαλύτερο μέρος του κόσμου με εξαιρέσεις όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες και το Ηνωμένο Βασίλειο, όπου χρησιμοποιείται το μίλι.

#### Berth:

Ένα αγκυροβόλιο είναι μια θέση σε ένα λιμάνι ή το λιμάνι που χρησιμοποιείται ειδικά για τον ελλιμενισμό σκαφών, ενώ δεν βρίσκονται στη θάλασσα.

#### ITOPF:

Η Διεθνής Ομοσπονδία Ιδιοκτητών Τάνκερ κατά της Θαλάσσιας Ρύπανσης (International Tanker Owners Pollution Federation Limited), είναι ένας μη-κερδοσκοπικός οργανισμός που ιδρύθηκε για λογαριασμό των πλοιοκτητών του

κόσμου για την προώθηση μιας αποτελεσματικής αντιμετώπισης της θαλάσσιας ρύπανσης όσον αφορά τις διαρροές πετρελαιοειδών, χημικών και άλλων επικίνδυνων ουσιών.

#### IOPC:

Το Διεθνές ταμείο αποζημίωσης από πετρελαϊκή ρύπανση (International Oil Pollution Compensation Funds) αποτελείται από τρεις διακυβερνητικούς οργανισμούς (1971 Fund, 1992 Fund, Supplementary Fund), το οποίο προβλέπει για την αποζημίωση ζημιών που οφείλονται σε πετρελαϊκή ρύπανση η οποία προκύπτει από την υπερχειλίση πετρελαίου από τα πετρελαιοφόρα.

#### P& I Clubs:

Οι οργανισμοί προστασίας και ασφαλιστικής κάλυψης (Protection and Indemnity Insurance Clubs), είναι αμοιβαίες (δηλαδή συνεταιριστικές) ενώσεις για την ασφάλιση που παρέχει κάλυψη για τα μέλη του, τα οποία αποτελούνται από πλοιοκτήτες, διαχειριστές πλοίων ή ναυλωτές. Σε αντίθεση με μια θαλάσσια ασφαλιστική εταιρεία η οποία είναι υπόλογη στους μετόχους της, τα P& I Clubs υπηρετούν μόνο τα μέλη τους.

#### ISM Code:

Ο Διεθνής Κώδικας Διαχείρισης της Ασφάλειας παρέχει ένα διεθνές πρότυπο για την ασφαλή διαχείριση και λειτουργία των πλοίων και την πρόληψη της ρύπανσης.

#### IMO:

Ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός (International Maritime Organization) είναι η εξειδικευμένη υπηρεσία των Ηνωμένων Εθνών με ευθύνη για την ασφάλεια και την διαφύλαξη της ναυσιπλοΐας και την πρόληψη της θαλάσσιας ρύπανσης από τα πλοία.

#### Marpol:

Marpol 73/78 είναι η Διεθνής Σύμβαση για την Πρόληψη της Ρύπανσης από τα Πλοία του 1973, όπως τροποποιήθηκε από το Πρωτόκολλο του 1978. Το Marpol αποτελεί συντόμευση για το marine pollution and 73/78 για τα έτη 1973 και 1978.

### SOLAS:

Η Διεθνής Σύμβαση για την Ασφάλεια της Ανθρώπινης Ζωής στη Θάλασσα (International Convention for the Safety of Life at Sea) είναι μια διεθνής συνθήκη ασφάλειας στη θάλασσα. Η Σύμβαση SOLAS σε διαδοχικές μορφές του θεωρείται γενικά ως η πιο σημαντική όλων των διεθνών συνθηκών που αφορούν την ασφάλεια των εμπορικών πλοίων.

### Κόρος:

Μονάδα μέτρησης της ολικής χωρητικότητας η οποία αποδίδεται και σε τόνους των 100 κυβικών ποδών έκαστος, όπου  $1gt = 1$  κόρος. Η μονάδα αυτή του όγκου χωρητικότητας είναι μια αυθαίρετη μονάδα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε αρχικά στο σύστημα "Moorson" που εφαρμόζεται μέχρι και σήμερα με μερικές παραλλαγές από τα περισσότερα κράτη, στις μετρήσεις των πλοίων.