



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

Τίτλος της εργασίας:

**Η διαχείριση κρίσεων σε μικρές επιχειρήσεις, μια
εμπειρική μελέτη.**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Ευθυμία Παπακυριάκου

Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Οικονομικά της εκπαίδευσης.

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Άννα Σαΐτη

Δεκέμβριος, 2020

*Παιδεία ευτυχούσι μεν εστί κόσμος,
ατυχούσι δε καταφύγιον.*

Ισοκράτης, 436-338 π.Χ.,
Αθηναίος ρήτορας

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οικονομικά της εκπαίδευσης» κα. Σαΐτη Άννα για την επίβλεψη της παρούσας εργασίας, την πολύτιμη καθοδήγηση, το εξαιρετικό κλίμα συνεργασίας και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ολοκλήρωση του έργου.

Εν συνεχεία, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης και όσους συμμετείχαν στη συλλογή δεδομένων της έρευνας με προθυμία.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω ευχαριστίες εκ βαθέως στην οικογένειά μου που πάντα με βοηθά να διευρύνω τους πνευματικούς μου ορίζοντες και με στηρίζει αδιαλείπτως.

Περίληψη

Η κρίση είναι μια απρόβλεπτη κατάσταση που εμφανίζεται, ως επί το πλείστον, ξαφνικά και ενδέχεται να προκαλέσει αστάθεια και αλλαγές σε ποικίλους τομείς της επιχείρησης ή του οργανισμού. Στη συγκεκριμένη μελέτη έγινε μια προσπάθεια να διερευνηθεί βιβλιογραφικά, σε πρώτη η φάση, η φύση της κρίσης και τα στάδια από τα οποία διέπεται. Εν συνεχεία αναλύεται η διαχείριση κρίσεων η οποία είναι μια προσπάθεια αντιμετώπισης των κρίσεων που ανακύπτουν. Ως διαδικασία συμπεριλαμβάνει, πέρα από το βασικό στάδιο της αντιμετώπισης, την πρόληψη και προετοιμασία της κρίσης η οποία στοχεύει στην αποδυνάμωση των ήδη γνωστών κινδύνων που ενδέχεται να απειλήσουν την επιχείρηση. Επιπρόσθετα, εμπεριέχει το στάδιο της μάθησης που είναι μια διαδικασία αξιολόγησης του συνολικού τρόπου αντιμετώπισης και προκύπτει με το πέρας της κρίσης. Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε ερευνήθηκαν οι τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις επέλεξαν να διαχειριστούν την εκάστοτε κρίση και οι απόψεις των επιχειρηματιών και οι επιπτώσεις που επέφερε ο COVID-19 σε επιχειρήσεις. Στην έρευνα συμμετείχαν 10 επιχειρηματίες οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς μεταξύ τους. Το εργαλείο έρευνας που χρησιμοποιήθηκε είναι οι ημιδομημένες συνεντεύξεις και η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης και τη χρήση γραφημάτων. Τα συμπεράσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις διαχειρίστηκαν τις κρίσεις υιοθετώντας διαφορετικούς τρόπους. Το στάδιο της πρόληψης δεν αξιοποιήθηκε από κάποια επιχείρηση ωστόσο η αντιμετώπιση και η μάθηση πράγματι ήταν μέρος της διαχείρισης των κρίσεων.

Λέξεις- κλειδιά: κρίση, διαχείριση κρίσεων, επιχειρησιακές κρίσεις, στάδια κρίσεων

Abstract

A crisis is an unpredictable situation that occurs suddenly and can cause instability and change in various areas in a business or in an organization. In this study an attempt was made to investigate through literature, in the first phase, the nature of the crisis and the stages that is governed. Consequently crisis management is analyzed as an effort to deal with emerging crises. As a process it includes, except the basic stage of dealing with a crisis, the prevention and preparation of the crisis which aims to weaken the already known risks that may threaten the company. In addition, it includes the learning stage which is a process of evaluating the overall approach and arises at the end of the crisis. The research investigated the ways in which companies chose to manage the current crisis, the views of entrepreneurs and the impact that COVID-19 had on businesses. The research involved 10 entrepreneurs who are active in different sectors. The research tool that was used is the semi-structured interviews and the data analysis was done by the method of thematic analysis and the use of graphs. The findings of the study show that companies managed the crises by adopting different ways. The prevention phase was not used by any company but dealing with and learning was indeed part of crisis management.

Keywords: crisis, crisis management, business crises, crisis stages

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο 1 ^ο : Η φύση της κρίσης.	11
1.1 Ο ορισμός της κρίσης	11
1.2 Ο ορισμός του κρίσιμου περιστατικού	12
1.2.1 Σχέση κρίσης και κρίσιμου περιστατικού.....	14
1.3 Ο ορισμός του κινδύνου.....	15
1.4 Ο ορισμός του ατυχήματος	16
1.5 Τύποι κρίσεων και χαρακτηριστικά τους.....	17
1.5.1 Διαχωρισμός Επιχειρησιακών κρίσεων	18
1.6 Δυνάμεις δημιουργίας της κρίσης.....	20
Κεφάλαιο 2 ^ο : Ο κύκλος ζωής μιας κρίσης.....	22
2.1 Στάδια κρίσεων	22
2.1.1 Το μοντέλο των τριών σταδίων.	22
2.2.2 Τα τέσσερα στάδια κατά τον Fink.	23
2.2.3 Τα πέντε στάδια κατά τον Mitroff.	24
2.2.4 Τα πέντε στάδια κατά τον Faulkner.	24
2.2.5 Τα τέσσερα στάδια κατά τον Roberts.	25
Κεφάλαιο 3 ^ο : Η διαχείριση κρίσεων (crisis management)	25
3.1. Ορισμός.....	25
3.2. Γενικά.....	28
3.3. Στάδια διαχείρισης κρίσεων	29
3.3.1. Πρόληψη και προετοιμασία.....	29
3.3.2. Αντίδραση.....	32
3.3.3. Μάθηση ή αναθεώρηση.....	36
3.4. Συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης (early warning systems)	37
3.4.1. Μέθοδοι και εργαλεία.....	39

3.4.2. Ανθρωποκεντρικά συστήματα	40
Κεφάλαιο 4 ^ο : Μεθοδολογία έρευνας	42
4.1. Συμμετέχοντες και δειγματοληψία.....	43
4.2. Μέσο συλλογής δεδομένων	43
4.3. Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	45
4.4. Τρόπος ανάλυσης των δεδομένων	45
Κεφάλαιο 5ο: Αποτελέσματα	46
5.1. Δημογραφικά και επιχειρησιακά στοιχεία	46
5.2. Τρόποι διαχείρισης κρίσεων και απόψεις επιχειρηματιών.....	50
5.3. Επιπτώσεις του COVID-19 σε επιχειρήσεις.	55
Κεφάλαιο 6 ^ο : Συζήτηση-Συμπεράσματα	58
6.1. Γενική συζήτηση	58
6.2. Προτάσεις.....	61
Ελληνική Βιβλιογραφία	62
Ξένη Βιβλιογραφία	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	69

Εισαγωγή

Από την αρχαιότητα ως σήμερα, δεν είναι λίγες οι φορές που ο άνθρωπος έχει βρεθεί αντιμέτωπος με κρίσεις. Νέες κρίσεις ανακύπτουν καθημερινά ανά τον κόσμο προκαλώντας αστάθεια στο άτομο, στο περιβάλλον, στις επιχειρήσεις και στην οικονομία σε μικροεπίπεδο ή μακροεπίπεδο. Κάθε μία από αυτές προκαλείται από ορισμένους παράγοντες, ενδογενείς ή εξωγενείς (Γεωργόπουλος, 2015).

Οι κρίσεις καλούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις και τους σύγχρονους οργανισμούς, ανεξαρτήτως ηλικίας και μεγέθους, να αντιμετωπίσουν ενδεχόμενες αλλαγές στον τρόπο διεξαγωγής των λειτουργιών τους. Η διαχείριση κρίσεων καθίσταται, έτσι, μια κρίσιμη οργανωτική λειτουργία που συμβάλει στην αναζήτηση των κατάλληλων μεθόδων και στρατηγικών για την αντιμετώπιση των κρίσεων. Επιπλέον, ενδέχεται να είναι μια προσπάθεια πρόληψης δηλαδή ανίχνευσης των πιθανών κινδύνων που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίση τον οργανισμό (Hayes, 2019). Αν η επιχείρηση καταφέρει να προσδιορίσει αυτούς τους κινδύνους και τις επιπτώσεις τους, προχωρά στην ανάπτυξη ενός σχεδίου πρόληψης. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη της μπορούν να προετοιμαστούν και να προσαρμοστούν σε απρόσμενες εξελίξεις. Τέλος κατά τον Coombs (2009), η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων διέπεται από τρεις φάσεις: α) πρόληψη και προετοιμασία, β) αντίδραση και γ) μάθηση ή αναθεώρηση.

Από τις αρχές του 2020 μια νέα κρίση ξέσπασε οφειλόμενη σε πολλαπλά κρούσματα του κορωνοϊού 2019 ή COVID-19, μία λοίμωξη του αναπνευστικού συστήματος. Ο ιός SARS-CoV-2 ανιχνεύθηκε για πρώτη φορά στην πόλη Γιουχάν της Κίνας και σε λιγότερο από έναν χρόνο «ταξίδεψε» σε 220 χώρες και επικράτειες προσβάλλοντας περισσότερους από 54 εκατομμύρια ανθρώπους (World Health Organization). Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας χαρακτήρισε αυτή την εξάπλωση ως πανδημία αφού δείχνει μια αυξανόμενη μόλυνση από άνθρωπο σε άνθρωπο (Qiu et al., 2017) που οδήγησε σε περισσότερους από 200.000 θανάτους το πρώτο τρίμηνο.

Το ξέσπασμα του COVID-19 είναι μια υπενθύμιση ότι οι πανδημίες, όπως και άλλες καταστροφές, έχουν συμβεί στο παρελθόν και θα συνεχίσουν να συμβαίνουν στο μέλλον. Ακόμα κι αν ο άνθρωπος δεν είναι σε θέση να αποτρέψει την εμφάνιση

κρίσεων, πρέπει να είναι έτοιμος να τις αντιμετωπίσει και να μειώσει τις επιπτώσεις τους.

Έναυσμα για την παρούσα διπλωματική εργασία υπήρξε η δυσλειτουργικότητα και το ασταθές κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον που προκάλεσε η πανδημία του COVID-19.

Η παρούσα επιστημονική εργασία κατανέμεται σε πέντε κεφάλαια, τρία εκ των οποίων αφορούν το θεωρητικό μέρος και δύο το εμπειρικό.

Στο θεωρητικό μέρος, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση των κρίσεων και κατ' επέκταση της διαχείρισης κρίσεων μέσα από την επισκόπηση της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται ο ορισμός της κρίσης αλλά και οι ορισμοί άλλων όρων που συγχέονται με αυτόν. Επιπλέον, αναλύονται οι διαφορετικοί τύποι κρίσεων και τα χαρακτηριστικά τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται ο κύκλος ζωής μιας κρίσης και δίνονται τέσσερα διακριτά μοντέλα που αφορούν τα στάδιά της.

Στο τρίτο και τελευταίο θεωρητικό κεφάλαιο παρουσιάζεται η διαχείριση κρίσεων. Αρχικά δίνεται ο ορισμός και στη συνέχεια αναλύονται τα τρία στάδιά της κατά τον Coombs (2007). Τέλος, γίνεται αναφορά στα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και πιο συγκεκριμένα το δείγμα που συμμετείχε, το εργαλείο συλλογής δεδομένων, η διαδικασία και τέλος ο τρόπος που επιλέχθηκε για την ανάλυση.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας σε υποενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται τα δημογραφικά και τα επιχειρησιακά στοιχεία, στη δεύτερη οι τρόποι διαχείρισης κρίσεων και οι απόψεις των επιχειρηματιών και στην τρίτη οι επιπτώσεις του COVID-19 σε επιχειρήσεις

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται η σύνδεση της θεωρίας με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα. Τέλος, αναδεικνύονται οι προοπτικές για περαιτέρω έρευνα ή για βελτίωση.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας είναι τα εξής:

1. Με ποιους τρόπους επέλεξαν οι επιχειρήσεις να διαχειριστούν την εκάστοτε κρίση και ποιες είναι οι απόψεις των επιχειρηματιών;
2. Ποιες είναι οι επιπτώσεις του COVID-19 για τις επιχειρήσεις;

Κεφάλαιο 1^ο : Η φύση της κρίσης.

1.1 Ο ορισμός της κρίσης

Η έννοια της κρίσης είναι πολυδιάστατη ενώ πολλοί είναι οι ερευνητές που αποπειράθηκαν να την ερευνήσουν και να την αναλύσουν σε βάθος. Κατά τον Στόγια (2009) ως κρίση συνήθως ορίζεται μια απρόβλεπτη κατάσταση η οποία μπορεί να προκαλέσει αστάθεια και αφορά την επιχείρηση, την οικονομία, το άτομο, το περιβάλλον σε μικροεπίπεδο ή μακροεπίπεδο. Αποτελεί πρόκληση για τα εμπλεκόμενα άτομα/ φορείς αφού η συνηθισμένη ροή των πραγμάτων μεταβάλλεται και εισέρχεται σε μία μεταβατική περίοδο χαρακτηριζόμενη από κινδύνους. Η κρίση συχνά λειτουργεί ως δοκιμή της σταθερότητας ενός συστήματος.

Ο Coombs (2009), όρισε την κρίση ως μια απειλή για τις υπάρχουσες διαδικασίες, η οποία είναι πιθανό να φέρει αρνητικές επιπτώσεις αν δεν αντιμετωπιστεί κατάλληλα. Στη διαχείριση κρίσεων η απειλή είναι η ενδεχόμενη ζημία που μπορεί να προκληθεί σε μία επιχείρηση. Μία κρίση μπορεί να επιφέρει τρεις απειλές οι οποίες αλληλοσχετίζονται: 1. Δημόσια ασφάλεια, 2. Οικονομικές απώλειες, 3 απώλεια φήμης.

Σύμφωνα με τους MacNeil and Topping (2007) η κρίση μπορεί να οριστεί ως ένα συμβάν που προκαλεί σημαντική συναισθηματική και κοινωνική δυσφορία και μπορεί να συμβεί ανά πάσα στιγμή και απροσδόκητα.

Οι Flannery and Everly (2000, όπ. ανάφ. στο MacNeil and Topping, 2007), στην προσπάθεια τους να διευκρινίσουν μερικούς από τους όρους που συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, προσδιορίζουν την κρίση ως μία κατάσταση απόκρισης όπου: α) η ψυχολογική ομοιόσταση έχει διαταραχθεί, β) οι μηχανισμοί αντιμετώπισης του ατόμου δεν κατάφεραν να αποκαταστήσουν την ομοιόσταση και γ) η δυσφορία που προκλήθηκε από την κρίση έχει αποφέρει κάποια στοιχεία λειτουργικής βλάβης. Οι ίδιοι αναφέρουν πως εάν “κρίση” είναι η αντίδραση τότε ο στρεσογόνος παράγοντας χρειάζεται ένα διαφορετικό όνομα. Προτείνουν τον όρο «κρίσιμο περιστατικό» (critical incident), έναν όρο που σημειώνουν ότι συχνά συγχέεται με τον όρο «κρίση». Ένα κρίσιμο περιστατικό μπορεί να θεωρείται από οποιονδήποτε σαν έναν στρεσογόνο παράγοντα ή ερέθισμα που έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει σε αντίδραση κρίσης σε πολλά άτομα.

Η κρίση είναι μια προοδευτική διαδικασία που ενδέχεται να μην περιορίζεται σε έναν κοινό τομέα Μπορεί να παγιδευτεί γρήγορα και να εμφανιστεί με άλλες κρίσεις οπότε συνέπειές της επεκτείνονται (Hart et al., 2001). Όπως αναφέρεται και παραπάνω η λέξη «κρίση» χρησιμοποιείται εναλλακτικά με έναν αριθμό άλλων όρων, όπως καταστροφή, διακοπή των επιχειρήσεων, καταστροφή και έκτακτη ανάγκη (Herbane, 2010). Δεν μπορεί να διαβεβαιωθεί με ασφάλεια ότι ευπάθεια προκύπτει από περιβαλλοντικές δυνάμεις ή αποτυχίες της ίδιας της τεχνολογίας (Perrow, 1999), ή αποκλειστικά από ανθρώπινο σφάλμα (Reason, 1990) αν και συχνά προκύπτει από αυτούς τους τρεις παράγοντες. Η Venette (όπ. Ανάφ. στο Mikusova and Horvathova, 2019). υποστηρίζει ότι η κρίση είναι μια διαδικασία μετασχηματισμού όπου το παλιό σύστημα δεν μπορεί πλέον να διατηρηθεί.

Η κρίση στον χώρο της εκπαίδευσης χαρακτηρίζεται ως ένα «ξαφνικό και απροσδόκητο γεγονός» που ασκεί επιρροή τόσο στους μαθητές όσο και στο προσωπικό αφού μπορεί να επηρεάσει την ασφάλεια, την υγεία και τη συναισθηματική τους ανάπτυξη (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).

Κατά τους Ulmer et al. (2007), φαίνεται πως οι παραπάνω ορισμοί για την έννοια της κρίσης διακατέχονται από δύο κοινά χαρακτηριστικά: αφενός αποτελεί απροσδόκητη απειλή, αφετέρου χρήζει άμεσης αντιμετώπισης αφού αποτελεί έκτακτη ανάγκη. Πληθώρα επιχειρήσεων έχουν χτυπηθεί σήμερα από διάφορες κρίσεις. Ανάμεσά τους βρίσκονται η Nike και η Lidl οι οποίες επενδύουν στο οικοδόμημα της εταιρικής φήμης και βρέθηκαν αντιμέτωπες με τον κίνδυνο δημιουργίας αρνητικών εικόνων από ομάδες πολιτών ή ΜΚΟ. Η πίεση που δέχεται ο οργανισμός κατά τη διάρκεια μιας τέτοιας κρίσης είναι τεράστια αφού καλείται να αντιμετωπίσει άμεσα τη νέα πραγματικότητα και να αποκαταστήσει τη φήμη της με έγκαιρες απαντήσεις (Γαβριλάκη, Α. 2017).

Σε αυτό το σημείο, για την πληρέστερη κατανόηση της έννοιας της κρίσης κρίνεται αναγκαία η αποσαφήνιση των εννοιών: κρίσιμο περιστατικό, κίνδυνος και ατύχημα.

1.2 Ο ορισμός του κρίσιμου περιστατικού

Ο World Health Organization (n.d), περιγράφει ένα κρίσιμο περιστατικό (critical incident) ως ένα γεγονός εκτός του εύρους της εμπειρίας – ως κάτι που είναι

ξαφνικό και απροσδόκητο, με το ενδεχόμενο μιας απειλής για τη ζωή η οποία, μάλιστα, μπορεί να περιλαμβάνει κάποια σωματική και συναισθηματική απώλεια. Συχνά τέτοια συμβάντα είναι αρκετά δυσάρεστα για να κυριεύσουν ή να απειλήσουν την ικανότητα του ατόμου να τα διαχειριστεί. Οι πιο πολλοί άνθρωποι κλονίζονται σοβαρά από ένα κρίσιμο περιστατικό, αλλά η κατάλληλη υποστήριξη μπορεί να τους βοηθήσει σημαντικά στην ανάκαμψη από τον αντίκτυπό του.

Παραδείγματα τέτοιων περιστατικών είναι οι θάνατοι εν ώρα υπηρεσίας ή οι σοβαροί τραυματισμοί του προσωπικού μιας επιχείρησης. Από τη φύση του, το προσωπικό της πρώτης γραμμής, όπως εκείνοι που εργάζονται στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, της έκτακτης ανάγκης, στο στρατό, στην ασφάλεια, τη διάσωση, και όσοι δραστηριοποιούνται σε παρόμοιους κλάδους στον ιδιωτικό τομέα, εμπλέκονται σε δραστηριότητες υψηλού κινδύνου και εκτίθενται ενεργά σε αυτούς τους παράγοντες στη γραμμή εργασίας τους (World Health Organization, n.d.).

Ως κρίσιμο περιστατικό ή έκτακτη ανάγκη ορίζει ο Ιωακείμ (2013) καταστάσεις ή γεγονότα, συνήθως μη προγραμματισμένα που προκαλούν αναστάτωση ή διακοπή των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων θέτοντας σε κίνδυνο όχι μόνο την ασφάλεια των ανθρώπων αλλά και των διαδικασιών. Αν δεν αντιμετωπιστεί άμεσα, η κατάσταση αυτή μπορεί να κλιμακωθεί σε ένταση και έκταση.

Σύμφωνα με την Walker (2007), τα κρίσιμα περιστατικά είναι αναγνωρισμένες καταστροφές, σημαντικά συμβάντα για τον άνθρωπο που περιλαμβάνουν θάνατο ή σοβαρό τραυματισμό και απαιτούν διάσωση ή επείγουσα περίθαλψη. Μπορεί να είναι επίσης, άλλες καταστάσεις κρίσης που ενεργοποιούν ασυνήθιστα ισχυρά συναισθήματα. Οι συμμετέχοντες σε κρίσιμα περιστατικά ανταποκρίνονται με προβλέψιμες αντιδράσεις συστηματικού στρες, που περιλαμβάνουν φυσιολογικά και παθολογικά σχήματα θλίψης και μπορεί να αναπτύξουν διαταραχή μετατραυματικού στρες.

Κατά τους Lipu, Williamson & Lloyd (2007) σε γενικές γραμμές, το κρίσιμο περιστατικό συνεπάγεται συχνά μια μεγάλη κρίση ή ένα σημείο καμπής, όπως οι τρομοκρατικές επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου ή το τσουνάμι της Boxing Day. Τα τυχαία γεγονότα μπορεί να δράσουν ως καταλύτες για την ανακάλυψη και την καινοτομία. Πολλά περιστατικά παρέχουν, επίσης, την ευκαιρία για εστίαση σε μελέτες που αφορούν τις τεχνικές κρίσιμων περιστατικών (CIT). Επιπλέον αναφέρουν ότι αν

και τα κρίσιμα περιστατικά δεν είναι απαραίτητα δραματικά, εξακολουθούν να αντιπροσωπεύουν πτυχές της ανθρώπινης εμπειρίας που είναι σημαντικές για το εμπλεκόμενο άτομο.

Όπως αναφέρει ο World Health Organization (n.d.), τα κρίσιμα περιστατικά μπορεί να είναι τραυματικά για μερικούς ανθρώπους αλλά όχι για όλους, γεγονός που εξαρτάται από το πώς ένα άτομο βιώνει το συμβάν σε σχέση με άλλα πράγματα που συμβαίνουν στη ζωή του. Κάποιος που έχει βιώσει βία στο παρελθόν μπορεί να επηρεαστεί περισσότερο από ένα βίαιο περιστατικό σε σχέση με κάποιον που δεν έχει την ίδιο προηγούμενη εμπειρία. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι ακολουθεί μια κρίσιμη περίοδος μετά από ένα τέτοιο περιστατικό κατά την οποία υπάρχει κίνδυνος ανάπτυξης κλινικών επιπέδων τραυματικού στρες. Έρευνες δείχνουν ότι μια σειρά παραγόντων μπορούν να ρυθμίσουν και να συμβάλλουν σημαντικά στην ανάκαμψη του ατόμου, της κοινότητας ή της επιχείρησης - για παράδειγμα, μέτρα όπως η εκπαίδευση στη διαχείριση του άγχους και η διαθεσιμότητα υποστήριξης από συναδέλφους.

1.2.1 Σχέση κρίσης και κρίσιμου περιστατικού.

Η Rizos (2014) αναφέρει ότι τα κρίσιμα περιστατικά είναι πιο προβλέψιμα, σε σχέση με τις κρίσεις, και μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω προκατασκευασμένων και τυποποιημένων αντιδράσεων. Ωστόσο, οι κρίσεις είναι «εγγενώς αβέβαιες» και τέτοιες αντιδράσεις μπορεί να είναι αντιπαραγωγικές. Για παράδειγμα, κρίση ή πρόσθετοι κίνδυνοι μπορούν να προκληθούν εν μέσω μιας σειράς κρίσιμων περιστατικών, εάν παραληφθούν διάφορα στοιχεία της προγραμματισμένης δράσης. Συνεπώς, οι κρίσεις απαιτούν πιο ευέλικτες και δημιουργικές αντιδράσεις με συνεχή ανατροφοδότηση σε στρατηγικό επίπεδο. Όσοι ηγούνται της απόκρισης χρειάζονται μια καλή βάση στις αξίες των οργανισμών ή των επιχειρήσεων τους.

Επιπλέον, μία κρίση μπορεί να δημιουργηθεί από ένα κρίσιμο περιστατικό μέσω της αναγγελίας ανακριβών πραγματικών στοιχείων. Τα κρίσιμα περιστατικά έχουν σοβαρές αλλά μικρότερες επιπτώσεις. Αφού τιθασευτεί το περιστατικό, ο στόχος είναι να γίνει επιστροφή στις κανονικές συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού, ελαχιστοποιώντας την οικονομική καταστροφή, την κακή φήμη και άλλες μορφές ζημιών. Οι κακές αποφάσεις κατά τη διάρκεια μιας κρίσης μπορεί να είναι καθοριστικές για τον οργανισμό, αλλά συχνά υπάρχει πολύ λίγος χρόνος για τη λήψη

και την εφαρμογή καλών αποφάσεων, με τα χρονικά πλαίσια να μειώνονται συχνά από εξωτερικές πιέσεις όπως ρυθμιστές, μέσα ενημέρωσης κ.λπ. (Rizos, 2014).

Ο Power (2007) αναφέρει ότι η κρίση, περισσότερο από το περιστατικό, αναφέρεται στη φάση εκείνη που χαρακτηρίζεται από έντονες πιέσεις και απαιτήσεις οι οποίες εμφανίζονται ξαφνικά στην αρχή κάθε πιθανής καταστροφής. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο περιγραφικός όρος που χρησιμοποιείται για την επισήμανση αυτών των πρώτων ζωτικών δραστηριοτήτων δεν είναι το πιο σημαντικό κομμάτι. Αυτό που είναι σημαντικό είναι να κατανοήσουν οι εμπλεκόμενοι ποιες είναι οι πρώτες δραστηριότητες που μπορούν πραγματικά να επιτευχθούν κατά τη διάρκεια της κρίσης. Σε ορισμένες περιπτώσεις όπου δεν επηρεάζεται η σωματική ακεραιότητα των ανθρώπων (π.χ. επιδράσεις μόνο στη φήμη του οργανισμού), η διαχείριση κρίσεων με σύντομες εργασίες, όπως η προετοιμασία μιας δήλωσης για τα μέσα μαζικής ενημέρωσης το συντομότερο δυνατόν, είναι ο μόνος προσανατολισμός του επιχειρηματικού σχεδίου δράσης.

1.3 Ο ορισμός του κινδύνου

Η έννοια του κινδύνου έχει δεχθεί μέχρι σήμερα πληθώρα ορισμών με κοινό σημείο των περισσότερων να γίνεται αναφορά στο αβέβαιο αποτέλεσμα ενός γεγονότος τόσο κατά την εξελικτική πορεία του, όσο και για το τελικό αποτέλεσμά του. Η ενδεχόμενη θετική έκβαση προσφέρει ευκαιρίες εξέλιξης για το άτομο, την επιχείρηση ή τον οργανισμό ενώ η αρνητική έκβαση προμηνύει επιζήμιες συνέπειες που χρήζουν άμεσης και κατάλληλης αντιμετώπισης (Παπαδοπούλου, 2016)

Στα αγγλικά συναντάται ο όρος «risk» του οποίου η ορθή ρίζα είναι αβέβαιη (Althaus, 2005) ενώ ο Μπαμπινιώτης αναφέρει πως η προέλευση της λέξης βρίσκεται στην μεσαιωνική και σύγχρονη ιταλική γλώσσα με τους όρους “risco, rischio” και τα ρήματα “risicare, riscare” (Ζαγκότας & Φύκαρης, 2018).

Σύμφωνα με τον Χαραλαμπίδη (2016) ο όρος “risicare” σημαίνει «τολμώ» αφήνοντας να εννοηθεί πως ο κίνδυνος αποτελεί επιλογή και όχι πεπρωμένο. Οι αποφάσεις που τολμά να πάρει ο άνθρωπος είναι εκείνες που διαμορφώνουν την ιστορία της διαχείρισης κινδύνων. Στενή είναι η σύνδεση μεταξύ των παραπάνω και της λήψης αποφάσεων οι οποίες θέτουν σε κίνδυνο τις ανθρώπινες ζωές, τα

περιβάλλον, την επιβίωση ή μη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Τέλος, ο κίνδυνος είναι έκθεση στην αβεβαιότητα και αφορά τόσο τον άνθρωπο όσο και τις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τους Crouhy et al. (2010), ο διαχωρισμός των κινδύνων μπορεί να γίνει με βάση δύο παράγοντες: α) τη φύση τους και β) την προέλευσή τους. Αναφορικά με τη φύση τους διακρίνονται σε ευκαιρίες και απειλές ενώ χωρίζονται σε εσωτερικοί και εξωτερικοί με βάση την προέλευσή τους. Ο κίνδυνος μπορεί, επίσης, να αναφέρεται σε αρνητικά περιστατικά όπως ζημιές, απώλειες και απειλές, προκαλούμενες από εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν βέβαια να αντιμετωπιστούν ακόμα και με προληπτικό σχέδιο δράσης.

Σύμφωνα με τους Kleffner et al., (2003) όλες οι δραστηριότητες εμπεριέχουν κινδύνους οι οποίοι σε γενικές γραμμές μπορούν να αντιμετωπιστούν. Επίσης, αναφέρουν πως κάποιοι κίνδυνοι εξαφανίζονται σταδιακά ενώ άλλοι διογκώνονται και μετατρέπονται σε κρίσεις αλλοιώνοντας την έννοια της δραστηριότητας.

1.4 Ο ορισμός του ατυχήματος

Ως ατύχημα μπορεί να οριστεί ένα σύντομο, ξαφνικό και απροσδόκητο συμβάν ή γεγονός που οδηγεί σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Το συμβάν αυτό πρέπει άμεσα ή έμμεσα να είναι αποτέλεσμα της ανθρώπινης δραστηριότητας και όχι προερχόμενο από τη φύση, όπως ένας σεισμός. Για παράδειγμα μια σταδιακά αναπτυσσόμενη απώλεια λόγω εσφαλμένης επιχειρηματικής απόφασης, δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ατύχημα, αφού δεν είναι κάτι ξαφνικό με την έννοια ότι συμβαίνει χωρίς προειδοποίηση (Hollnagel, 2004).

Σύμφωνα με την Πετρίδου (2005), τα ατυχήματα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Τα ακούσια ατυχήματα που περιλαμβάνουν τροχαία, οικιακά αλλά και ατυχήματα που συμβαίνουν κατά τον ελεύθερο χρόνο όπως είναι τα εγκαύματα, οι πτώσεις οι πνιγμοί κ.λπ. και τα εκούσια που αφορούν κυρίως βίαιες πράξεις όπως είναι οι αυτοκτονίες και η κακοποίηση μεταξύ συντρόφων.

Επιπλέον, στο λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας του Μπαμπινιώτη (2002), ως ατύχημα ορίζεται το τυχαίο γεγονός που προκαλεί τραυματισμό, θάνατο ή ζημιά και όπως χαρακτηριστικά αναφέρει συνήθως συνδέεται με σωματικές, υλικές και άλλες «βλάβες».

Τέλος, κατά τον Μπενέκο (1989) ατύχημα είναι κάθε απροσδόκητο αλλά συγκεκριμένο γεγονός που προκαλεί υλική, σωματική ή ψυχολογική βλάβη στον άνθρωπο χωρίς πρόθεση. Ο ίδιος αναφέρει ότι οι συνέπειες του γεγονότος είναι η ολική ή μερική, μόνιμη ή προσωρινή αναπηρία ή ακόμα και ο θάνατος.

1.5 Τύποι κρίσεων και χαρακτηριστικά τους.

Οι τύποι κρίσεων επηρεάζονται από τις ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού. Τα χαρακτηριστικά που τους επηρεάζουν μπορεί να είναι, για παράδειγμα, η δραστηριότητα ή η ηλικία του οργανισμού, η φύση της αγοράς, η τεχνολογία, το προσωπικό, η οργανωτική δομή, το στυλ διαχείρισης και πολλά άλλα. Η διαχείριση δεν μπορεί να εντοπίσει όλα τα διαφορετικά είδη κρίσεων εκ των προτέρων, αλλά ένας οργανισμός πρέπει να είναι προετοιμασμένος για κοινότητες και προβλέψιμες κρίσεις. Είναι χρήσιμο να γίνεται διάκριση μεταξύ τουλάχιστον ορισμένων τύπων κρίσεων όπως είναι η οικονομική (που προκαλείται από απώλεια ανταγωνιστικότητας, αύξηση των τιμών των πρώτων υλών, απώλεια του κύριου προμηθευτή ή αγοραστή, κ.λπ.), η διαπροσωπική ή μια κοινωνική κρίση ή τεχνική / τεχνολογική κρίση που προκαλείται από ατυχήματα ή η παραγωγή επικίνδυνων προϊόντων κ.λπ. (Mikušová & Horváthová, 2019).

Ο Hutchins (2008) διατύπωσε τη δική του διαφοροποίηση αναφέροντας πως υπάρχουν δύο τύποι κρίσεων: οι «φυσικές», δηλαδή αυτές που προκαλούνται από τη φύση όπως είναι οι τυφώνες, οι σεισμοί, οι πυρκαγιές και εκείνες στις οποίες υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας όπως είναι η διαφθορά και τα σκάνδαλα. Οι φυσικές καταστροφές χωρίζονται σε άμεσες και έμμεσες. Στις πρώτες εντάσσονται αυτές που προέρχονται από ένα φυσικό περιστατικό ενώ στις έμμεσες βρίσκονται οι καταστροφές που προκύπτουν έπειτα από την παρέμβαση του ανθρώπου στη φύση. Οι συνέπειες τους είναι καταστροφικές με κόστος ακόμα και την ανθρώπινη ζωή. Παραδείγματα αυτών των καταστροφών είναι τα εξής: η όξινη βροχή, οι πλημμύρες και το φαινόμενο του θερμοκηπίου.

Πέρα από τις φυσικές καταστροφές υπάρχουν και οι ανθρωπογενής που προκαλούνται από πρόθεση και εκδηλώνονται λόγω σκοπιμοτήτων όπως είναι: οι πόλεμοι, οι εξεγέρσεις, οι τρομοκρατικές ενέργειες αλλά και κοινωνικά φαινόμενα (Παπαδόπουλος, 2015). Τέλος, μια σειρά από καταστροφές προκαλούνται εξαιτίας την

ανθρώπινης αμέλειας. Αυτές μπορεί να είναι: μηχανικά προβλήματα, πυρηνικά ατυχήματα και επιδημίες.

Σύμφωνα με τον Mitroff (1988) οι τύποι κρίσεων αποτελούνται από: μεγάλα ελαττώματα του προϊόντος, μεγάλα ελαττώματα εγκαταστάσεων / εξοπλισμού, βιομηχανικά ατυχήματα, σημαντικές βλάβες υπολογιστών, εχθρικές εξαγορές, σαμποτάζ / παραβίαση προϊόντων, παραχάραξη, ψευδείς φήμες, κακόβουλη συκοφαντία, δωροδοκία, σεξουαλική παρενόχληση, τρομοκρατία, απαγωγές στελεχών, απειλές αντιγραφής, μπουϊκοτάζ, απώλεια ιδιόκτητων πληροφοριών, παραπληροφόρηση.

Ένας άλλος διαχωρισμός, σημερινή εποχή δημιουργεί δύο τύπους κρίσεων: τις εξελικτικές και τις περιστασιακές (Brock,2005). Οι εξελικτικές κρίσεις αφορούν την μετάβαση του ατόμου από ένα εξελικτικό επίπεδο της ζωής του σε ένα άλλο (Σαϊτής, 2014) ενώ οι περιστασιακές αφορούν ξαφνικά και απρόσμενα γεγονότα γι' αυτό χαρακτηρίζονται πιο δύσκολες.

Δύο νέους τύπους κρίσεων διακρίνουν και οι Harper & Peterson (1982, οπ. Αναφ. στο Λαμπράκη, 2018) : τις προβλέψιμες και τις απρόβλεπτες κρίσεις. Οι πρώτες αναμένεται να συμβούν κατά τη διάρκεια της ζωής μας ενώ οι δεύτερες συμβαίνουν αιφνίδια και είναι βραχυπρόθεσμες (λ.χ. ατυχήματα, πανδημίες, φυσικές καταστροφές).

Ωστόσο ορισμένοι τύποι κρίσεων μπορούν να ελεγχθούν από μία επιχείρηση. Οι οργανισμοί συνήθως δεν είναι σε θέση να ελέγξουν τις φυσικές κρίσεις, ωστόσο, οι κρίσεις που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα είναι εφικτό να αντιμετωπιστούν κατάλληλα (Pearson και Mitroff, 1993). Σε αυτή την προσπάθεια, σημαντικός είναι ο ρόλος των συστημάτων διαχείρισης κρίσεων που έχουν μέχρι σήμερα χρησιμοποιηθεί και εδραιωθεί από άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ο Coombs (2002), υποστηρίζει ότι ο ηγέτης της εκάστοτε επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει ένα σχέδιο διαχείρισης πιθανών κρίσεων προσαρμοσμένο στο προφίλ της δικής του επιχείρησης.

1.5.1 Διαχωρισμός Επιχειρησιακών κρίσεων

Μια επιχείρηση, ενδέχεται να βρίσκεται αντιμέτωπη με απρόσμενες καταστάσεις συχνά. Υπάρχουν πολλοί τρόποι να κατηγοριοποιηθούν και να ταξινομηθούν οι

κρίσεις σύμφωνα με την ελληνική και τη διεθνή βιβλιογραφία. Κατά τους Hess et al., (1998) τρία είναι τα συστατικά στοιχεία που διευκολύνουν την ταξινόμησή των κρίσεων:

1. η εστία παραγωγής της
2. το είδος της
3. το στάδιο της.

Αναφορικά με την εστία παραγωγής, φαίνεται πως μία κρίση έχει ενδογενείς ή εξωγενείς αιτίες, δηλαδή οι παράγοντες που την προκαλούν οφείλονται στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον αντίστοιχα (McMullan, 1997).

Ενδογενείς κρίσεις:

- Έλλειψη ποιότητας παρεχόμενου προϊόντος/ υπηρεσίας
- Απαρχαιωμένο δίκτυο πώλησης
- Συνεχείς βλάβες σε μηχανήματα
- Κακή οικονομική διαχείριση

Εξωγενείς κρίσεις:

- Πανδημίες
- Πληθωρισμός
- Απεργίες
- Φυσικές καταστροφές
- Ύφεση

Τα είδη της κρίσης χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: την *κρίση ρευστότητας* δηλαδή την έλλειψη διαθέσιμων μετρητών η οποία οδηγεί σε δυσκολίες πληρωμής, την *κρίση επιτυχίας ή αποδοτικότητας* η οποία «διαπιστώνεται όταν η επιχείρηση πραγματοποιεί ζημιές» και έχει ως αποτέλεσμα την σπατάλη των ιδίων κεφαλαίων και τέλος την *κρίση στρατηγικής* που προκύπτει όταν οι πηγές επιτυχίας μιας επιχείρησης περιορίζονται και μπορεί να συνδεθεί με το ανθρώπινο δυναμικό ή τον τόπο εγκατάστασης (Γεωργόπουλος, 2015).

Στα στάδια της κρίσης γίνεται φανερό κατά πόσο απειλούνται αφενός οι στόχοι της επιχείρησης, αφετέρου η ίδια η επιχείρηση. Έτσι, σύμφωνα με τον Hessel (όπ. Αναφ. στο Γεωργόπουλος, 2015) επικρατούν δύο κατηγορίες στα στάδια:

1. «Η κρίση που απειλεί την ύπαρξη της επιχείρησης», όπου η κατάσταση είναι αναστρέψιμη αν οι αρμόδιοι προβούν σε σωστούς χειρισμούς και σε προσεκτική λήψη αποφάσεων.
2. «Η κρίση που καταστρέφει την ύπαρξη της επιχείρησης». Σε αυτή την περίπτωση η κατάσταση είναι εκτός ελέγχου και οι αρμόδιοι αδυνατούν να αλλάξουν την κατάσταση για διαφορετικούς λόγους ανά περίπτωση.

1.6 Δυνάμεις δημιουργίας της κρίσης.

Λαμβάνοντας υπόψη τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο πεδίο των κρίσεων, για να οδηγηθεί μια κατάσταση σε κρίση πρέπει να δρουν τρεις βασικές δυνάμεις: ένα καταλυτικό γεγονός που προκαλεί αξιοσημείωτες αλλαγές ή ενδέχεται να προκαλέσει σημαντικές αλλαγές μελλοντικά. Μόλις η αιτία αυτή γίνει αντιληπτή από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης ή του οργανισμού θα εξελιχθεί σε κρίση αν: α) η διοίκηση θεωρεί ότι δεν μπορεί να αντιμετωπίσει την αλλαγή που έχει συμβεί, Β) η αιτία είναι τόσο σημαντική ώστε να προκαλέσει απειλή για την επιβίωση του οργανισμού. Τα τρία αυτά στοιχεία αναλύονται εκτενώς παρακάτω σύμφωνα με την McMullan (1997):

I. Το καταλυτικό γεγονός (Triggered event)

Ενώ αναμφίβολα ορισμένες κρίσεις αναπτύσσονται σχετικά αργά σε μεγάλα χρονικά διαστήματα, συνήθως υπάρχει ένα έναυσμα που ενεργεί ως καταλύτης στην επιτυχή αντιμετώπιση ενός συγκεκριμένου προβλήματος ή ως ευκαιρία για να αποτελέσει το κέντρο της προσοχής.

II. Αντιληπτική αδυναμία αντιμετώπισης (Perceived inability to cope)

Το ίδιο καταλυτικό γεγονός θα μπορούσε να εμφανιστεί σε δύο οργανισμούς και να εξελιχθεί σε κρίση μόνο στον έναν. Η εξήγηση για αυτό βρίσκεται στον τρόπο που η διοίκηση αντιλαμβάνεται τη διαχείριση του συμβάντος. Μόλις η

διοίκηση αισθανθεί πως κάτι βρίσκεται πέραν των δυνάμεων της, αναπτύσσεται μια κατάσταση κρίσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αίσθηση άγχους και αυξημένα επίπεδα στρες. Το άγχος γίνεται εμφανές όταν φαίνεται να γλιστράει ο έλεγχος της κατάστασης και εντείνεται όταν η αλλαγή είναι πιθανό να θέσει σε κίνδυνο την επιβίωση της επιχείρησης.

III. Απειλή επιβίωσης (Threat to survival)

Ένα τέτοιο έναυσμα πρέπει να είναι ικανό να προκαλέσει κάποια σημαντική αλλαγή ή τουλάχιστον να θεωρηθεί ότι έχει τη δυνατότητα να προκαλέσει σημαντική αλλαγή. Για να εξελιχθεί μια κατάσταση σε κρίση πρέπει να είναι τόσο σημαντική ώστε να απειλεί την ύπαρξη ενός οργανισμού ή της κυβέρνησης ή της χώρας.

Τέλος, η κρίση ασκεί επιρροή στους ανθρώπους, τους οργανισμούς, ή ακόμα και σε ολόκληρες χώρες. Ανεξάρτητα από την θετική ή αρνητική της έκβαση, είναι βέβαιο πως η κρίση επιφέρει κάποια σημαντική αλλαγή (McMullan, C. 1997).

Κεφάλαιο 2^ο : Ο κύκλος ζωής μιας κρίσης.

2.1 Στάδια κρίσεων

Όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί ανεξαρτήτως ηλικίας και μεγέθους καλούνται να αντιμετωπίσουν κάποια καταστροφή η οποία βρίσκεται σε μία συγκεκριμένη φάση του κύκλου της ζωής της (Faulkner, όπ. Ανάφ. στο Richie, 2003). Σύμφωνα με τους Kash και Darling (1998), το ερώτημα δεν θα πρέπει να είναι ‘αν’ ο οργανισμός βρεθεί αντιμέτωπος με μία κρίση αλλά ‘πότε’, ‘τι είδους κρίση θα είναι’, και ‘κατά πόσο’ θα είναι προετοιμασμένος να την αντιμετωπίσει. Παρακάτω παρουσιάζονται διαφορετικές προσεγγίσεις για τον κύκλο ζωής μιας κρίσης και τα διαδοχικά στάδια που αυτή ακολουθεί.

Ο Coombs (1999) αναφέρει ότι οι τρεις πιο σημαντικές προσεγγίσεις για τον κύκλο ζωής των κρίσεων είναι οι εξής: τα τέσσερα στάδια κατά των Fink, το μοντέλο των πέντε σταδίων του Mitroff και το βασικό μοντέλο που αποτελείται από τρία στάδια.

2.1.1 Το μοντέλο των τριών σταδίων.

Το μοντέλο των τριών σταδίων είναι ιδιαίτερο αφού κανένας ερευνητής δεν συνδέεται με τη δημιουργία του. Φαίνεται ότι προέκυψε από διάφορες έρευνες ως ένα γενικό αναλυτικό πλαίσιο που είναι κοινώς αποδεκτό. Σύμφωνα με τον Coombs (1999) τα τρία στάδιά (pre-crisis, crisis, post-crisis) χαρακτηρίζονται ως μακροστάδια που μπορούν να εφαρμοστούν σε πολλά μοντέλα διαχείρισης κρίσεων.

Το πρώτο στάδιο, δηλαδή αυτό πριν την εκδήλωση της κρίσης (pre-crisis) περιλαμβάνει όλες τις πτυχές της πρόληψης κρίσεων και της διαχείρισης ζητημάτων – γίνονται σχεδιασμοί για πιθανές κρίσεις και άλλα προληπτικά βήματα. Το στάδιο της κρίσης (crisis) αναφέρεται στα μέτρα που έχουν ληφθεί για να αντιμετωπιστεί η κρίση και στην ανταπόκριση για το συμβάν . Επιπλέον γίνεται η αναγνώριση της κρίσης, η ενημέρωση του κοινού, η διαχείριση φήμης και ξεκινούν οι έντονες εξελίξεις. Το στάδιο μετά την κρίση (post-crisis) ξεκινάει όταν επιλυθεί η κρίση – αφού διασφαλιστεί ότι η κρίση τελείωσε, διαβεβαιώνεται η ασφάλεια των πολιτών και του οργανισμού και τελικά προκύπτει μάθηση από το γεγονός (Coombs, 1999).

Το παραπάνω μοντέλο παρέχει ένα πλαίσιο για την ενσωμάτωση διαφόρων επιμέρους σταδίων αναλόγως με το πλήθος των μεταβλητών της κρίσης που εξετάζεται.

2.2..2 Τα τέσσερα στάδια κατά τον Fink.

Το μοντέλο τεσσάρων σταδίων του Fink (1986) εξετάζει την κρίση ως ένα εκτεταμένο γεγονός με αρκετά προειδοποιητικά σημάδια που προηγούνται του συμβάντος. Σύμφωνα με τον ίδιο μπορούμε να περιγράψουμε τέσσερα στάδια κρίσης, ως εξής:

1. Πρόδρομη φάση κρίσης (prodromal stage) : η φάση που γίνεται εμφανές ότι η κρίση είναι αναπόφευκτη. Εδώ ο ρόλος ενός επαγγελματία διαχειριστή κρίσεων δεν είναι αντιδραστικός, αλλά αντιθέτως προληπτικός. Σε αυτό το στάδιο, οι διαχειριστές κρίσεων προσπαθούν να εντοπίσουν μια επικείμενη κρίση. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να βρεθούν σε διάφορα σημεία, όπως σε εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους, κυβερνητικές νομοθεσίες και στον κλάδο της βιομηχανίας.
2. Εκδήλωση κρίσης (acute stage) : το σημείο που δεν υπάρχει επιστροφή αφού η κρίση έχει εκδηλωθεί και ο περιορισμός των ζημιών αποτελεί κύριο στόχο. Η σοβαρότητα της κρίσης και η ζημιά επηρεάζονται από την επιτυχία του προδρομικού σταδίου. Ο επιτυχής προληπτικός προσδιορισμός μιας κρίσης μπορεί να μειώσει τον αντίκτυπο της κρίσης στο οξύ στάδιο. Αντιθέτως, η αποτυχημένη αναγνώριση στην πρόδρομη φάση δημιουργεί μια αντιδραστική κατάσταση παρά μία προληπτική παρέμβαση.
3. Επιπτώσεις κρίσης (chronic stage) : γίνεται η ανάλυση εκ των υστέρων, η αυτοαξιολόγηση και η συμφιλίωση/επούλωση των «πληγών». Αυτό το στάδιο αναφέρεται στις μόνιμες επιπτώσεις της κρίσης. Παρόλο που μεμονωμένες κρίσεις μπορεί να συμβούν γρήγορα, οι μόνιμες επιπτώσεις του συμβάντος μπορούν να επεκτείνουν τον κύκλο ζωής της κρίσης. Επιπλέον, αυτό το στάδιο μπορεί να περιλαμβάνει μια σειρά από ερωτήσεις σχετικά με την κρίση που θα κρατήσουν το συμβάν ορατό στο κοινό..
4. Στάδιο ανάκαμψης/επίλυσης (Resolution): γίνεται αποκατάσταση της ρουτίνας ή δημιουργείται μια νέα βελτιωμένη κατάσταση. Έτσι, σε αυτό το σημείο δίνεται τέλος στην κρίση. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι οργανισμοί δεν πρέπει να βιάζονται να φτάσουν σε αυτό το στάδιο. Το πρόωρο συμπέρασμα

ότι η κρίση έχει τελειώσει μπορεί να αφήσει τους οργανισμούς ευάλωτους στην επανεμφάνιση της κρίσης. Τέλος, πρέπει να γίνει επισταμένη έρευνα στα προηγούμενα στάδια του μοντέλου για να εξασφαλιστεί ότι δεν θα υπάρξει παλινδρόμηση (Coombs, 1999).

2.2.3 Τα πέντε στάδια κατά τον Mitroff.

Ο διαχωρισμός αυτός παρουσιάζει ομοιότητες με το διαχωρισμό του Fink για τον κύκλο ζωής της κρίσης καθώς και με το μοντέλο των τριών σταδίων. Ο Mitroff (1994) λοιπόν, ανέπτυξε ένα μοντέλο που χωρίζει τη διαχείριση κρίσεων σε πέντε στάδια:

1. εντοπισμός σημαδιού (signal detection)
2. διερεύνηση και πρόληψη (probing and prevention)
3. περιορισμός ζημιών (damage containment)
4. ανάκαμψη (recovery)
5. Μάθηση (learning)

Αναλυτικότερα, τα δύο πρώτα στάδια περιλαμβάνουν τα προληπτικά βήματα που μπορεί να λάβει ένας οργανισμός πριν από μία κρίση. Ο εντοπισμός σημαδιών συμβάλει στην ανίχνευση κρίσεων που πιθανώς θα ξεσπάσουν μέσα σε έναν οργανισμό. Στο δεύτερο στάδιο ουσιαστικά καλούνται στελέχη της επιχείρησης να αναζητήσουν συχνές κρίσεις και να σχεδιάσουν τρόπους για να τις προλάβουν. Όπως αναφέρει ο Ritsie (2003), τα τρία τελευταία στάδια του Mitroff παρουσιάζουν μικρές παραλλαγές σε σχέση με τα τρία τελευταία στάδια (εκδήλωση κρίσης, επιπτώσεις, ανάκαμψη) που παρουσιάζει ο Fink. Οι διαφορές μεταξύ των μοντέλων Fink και Mitroff βρίσκονται στα στάδια ανάκαμψης και μάθησης. Στο στάδιο ανάκαμψης ο Mitroff δίνει έμφαση στη διευκόλυνση της αποκατάστασης του οργανισμού και στην ενδυνάμωση των διαχειριστών κρίσεων σε συγκεκριμένα συμβάντα. Τέλος, στο στάδιο της μάθησης επιτρέπει σε έναν οργανισμό να ενσωματώσει αυτό που έχει μάθει από την κρίση στη δική του οργανωτική φιλοσοφία διαμορφώνοντας έτσι μια κυκλική διαδικασία στη διαχείριση κρίσεων (Coombs, 1999).

22.4 Τα πέντε στάδια κατά τον Faulkner.

Ο Faulkner (2001) παρουσίασε πέντε στάδια για τον κύκλο ζωής της κρίσης όπως αναφέρονται παρακάτω:

1. Προ-εκδήλωση (pre-event)
2. Πρόδρομη φάση της κρίσης (prodromal)
3. Έκτακτη ανάγκη (emergency)
4. Ενδιάμεση φάση (intermediate)
5. Μακροπρόθεσμη ανάκαμψη (Long term recovery)
6. Φάση ανάκαμψης (Resolution)

2.2.5 Τα τέσσερα στάδια κατά τον Roberts.

Τέλος, ο Roberts (όπ. αναφ. στο Faulkner, 2001) διακρίνει τα εξής τέσσερα στάδια:

1. Προ-εκδήλωση (pre-event): όπου μπορεί να αναληφθεί δράση για την πρόληψη καταστροφών (π.χ. προγραμματισμός ανάπτυξης ή σχέδια με στόχο τον μετριασμό των επιπτώσεων των καταστροφών)
2. Φάση έκτακτης ανάγκης: όπου γίνονται αισθητές οι συνέπειες της καταστροφής και πρέπει να ληφθούν μέτρα για τη διάσωση ανθρώπων και περιουσιών
3. Ενδιάμεση φάση: εδώ πρέπει να αντιμετωπιστούν οι βραχυπρόθεσμες ανάγκες των ανθρώπων και να γίνει αποκατάσταση των παροχών και των βασικών υπηρεσιών. Ο στόχος σε αυτό το σημείο είναι η αποκατάσταση της κοινότητας, η επιστροφή στην κανονικότητα όσο το δυνατόν γρηγορότερα.
4. Μακροπρόθεσμη φάση: η συνέχεια της προηγούμενης φάσης, αλλά σε αυτό το σημείο παρίστανται στοιχεία που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν γρήγορα (π.χ. επισκευή κατεστραμμένων υποδομών, διόρθωση περιβαλλοντικών προβλημάτων, συμβουλευτική σε θύματα, στρατηγικές επανεπένδυσης κ.α.).

Κεφάλαιο 3^ο : Η διαχείριση κρίσεων (crisis management)

3.1. Ορισμός

Κατά τον Hayes (2019), η διαχείριση κρίσεων είναι αφενός μια προσπάθεια εντοπισμού απειλών για έναν οργανισμό και για τα ενδιαφερόμενα μέρη του αφετέρου μια προσπάθεια εύρεσης κατάλληλων μεθόδων για την αντιμετώπιση αυτών των

απειλών. Λόγω της αβεβαιότητας των παγκόσμιων γεγονότων, οι οργανισμοί πρέπει να είναι διατεθειμένοι να αντιμετωπίσουν τις ενδεχόμενες αλλαγές στον τρόπο διεξαγωγής των δραστηριοτήτων τους. Η διαχείριση κρίσεων συχνά απαιτεί τη λήψη αποφάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα μετά την εκδήλωση ενός γεγονότος. Γι αυτό οι οργανισμοί δημιουργούν ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων προκειμένου να μειώσουν την αβεβαιότητα στην περίπτωση κρίσης.

Η διαχείριση κρίσεων, σύμφωνα με τους Bundy and Pfarrer (2015), καταγράφει τις ενέργειες και την επικοινωνία των ηγετών μιας επιχείρησης οι οποίοι προσπαθούν να α) μειώσουν την πιθανότητα μιας κρίσης, β) εργαστούν για την ελαχιστοποίηση της ζημιάς που επέρχεται λόγω της κρίσης γ) αποκαταστήσουν την τάξη μετά από την κρίση.

Οι Bundy et. al.(2016), αναφέρουν πως υπάρχουν δύο κύριες αντιλήψεις οι οποίες εστιάζουν σε διαφορετικές πτυχές της διαχείρισης κρίσεων. Η πρώτη ονομάζεται εσωτερική οπτική (internal perspective) και επικεντρώνεται στη δυναμική του οργανισμού αναφορικά με τη διαχείριση της πολυπλοκότητας, των κινδύνων και των κρίσεων. Η διαχείριση κρίσεων σε αυτή την περίπτωση περιλαμβάνει τον συντονισμό σύνθετων τεχνικών και τον σχεδιασμό οργανωτικών δομών για την πρόληψη εμφάνισης, τη μείωση αντίκτυπου αλλά και την εκμάθηση από μια κρίση. Αντιθέτως, η δεύτερη οπτική που ονομάζεται εξωτερική (external perspective), επικεντρώνεται στις αλληλεπιδράσεις των οργανισμών και των εξωτερικών ενδιαφερομένων αντλώντας την έμπνευσή της από θεωρίες κοινωνικής αντίληψης. Σύμφωνα με αυτή την αντίληψη, η διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει το συντονισμό με τους ενδιαφερόμενους για την πρόληψη, την επίλυση και την ανάκαμψη από μία κρίση.

Όπως αναφέρουν οι Mikusova and Horvathova (2019) η διαχείριση κρίσεων είναι η διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός ασχολείται με ένα αποδιοργανωτικό και απροσδόκητο γεγονός που ενδέχεται να βλάψει τον οργανισμό, τα ενδιαφερόμενα μέρη του ή το ευρύ κοινό. Δεν πρόκειται για μία μεμονωμένη δραστηριότητα αλλά έχει διάφορα επίπεδα δραστηριότητας όπως είναι η πρόληψη της κρίσης, ο σχεδιασμός, η εκπαίδευση, η ανταπόκριση και η ανάκαμψη.

Η διαχείριση κρίσεων αποτελείται από σχεδιασμό, ανταπόκριση και ανάκαμψη από την κρίση ή την καταστροφή (Pennington-Gray et. al., 2011). Ο Faulkner (2001) διατυπώνει πως υπάρχει μία ισχυρή διαφοροποίηση ανάμεσα στις κρίσεις και τις

καταστροφές με βάση τον παράγοντα που τις προκάλεσε, δηλαδή εάν το συμβάν προκλήθηκε από ενέργειες ή αδράνεια της επιχείρησης ή από κάποιο φυσικό φαινόμενο που δεν σχετίζεται με τον ανθρώπινο παράγοντα.

Οι Pauchant & Mitroff (1992), υποστηρίζουν ότι διαχείριση κρίσεων δεν είναι το ίδιο με τη διαχείριση σφαλμάτων η οποία σχετίζεται με τις δράσεις που πρέπει να αναληφθούν όταν όλα καταρρέουν. Η συνολική προσπάθεια της διαχείρισης κρίσεων επικεντρώνεται όχι μόνο στο τι πρέπει να γίνει κατά τη διάρκεια της κρίσης αλλά και στο γιατί συμβαίνουν οι κρίσεις και ποιες είναι οι δράσεις που μπορούν να τις αποτρέψουν.

Σύμφωνα με τον Olson (2009), οι κρίσεις αντιμετωπίζονται σε τέσσερις φάσεις:

1. η πρόληψη (prevention) που αναφέρεται στην εξάλειψη των πιθανών κρίσεων καθιστώντας το σύστημα ανθεκτικό σε πολλαπλές απειλές και δυσλειτουργίες που μπορούν να προκληθούν από μία κρίση. Σε αυτό συμβάλει η ανάλυση κινδύνων που δίνει τη δυνατότητα να εντοπιστούν και να αξιολογηθούν οι επικίνδυνοι παράγοντες.
2. Η προετοιμασία (preparation) η οποία περιλαμβάνει σχέδια για διάφορες προσαρμογές αλλά και για την εκπαίδευση και κατάρτιση στη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων, όπως ο προγραμματισμός για μία έκτακτη ανάγκη.
3. Η απόκριση (response) αφορά τις εργασίες που γίνονται κατά τη διάρκεια της κρίσης για να μετριαστούν οι αρνητικές επιπτώσεις της μέσω της επικοινωνίας με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.
4. Η ανάκτηση (retrieval) που σχετίζεται με τα μέτρα που λαμβάνονται για να αποκατασταθούν όσο καταστράφηκαν κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Τέλος κατά τον Coombs (2007), η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων χειρίζεται τις απειλές διαδοχικά και κύριο μέλημά της αποτελεί η δημόσια ασφάλεια. Η αποτυχημένη αντιμετώπιση της δημόσιας ασφάλειας επιδεινώνει τη ζημία που προκύπτει από την κρίση. Σε δεύτερη φάση, δηλαδή μετά την αποκατάσταση της δημόσιας ασφάλειας, πρέπει να προσμετρηθούν η φήμη και οι οικονομικές απώλειες. Η διαχείριση κρίσεων συμβάλει στην προστασία του οργανισμού από απειλές ενώ είναι μία διαδικασία που αποτελείται από τρεις φάσεις: α) πριν την κρίση (pre-crisis), β) οξεία φάση/ εκδήλωση της κρίσης (crisis response) γ) μετά την κρίση (post-crisis). Η πρώτη φάση ασχολείται με την πρόληψη και την προετοιμασία, η δεύτερη είναι εκείνη

που καλεί την διοίκηση να ανταποκριθεί στην κρίση και η τρίτη αναζητά τρόπους καλύτερης προετοιμασίας για την επόμενη κρίση.

3.2. Γενικά.

Σύμφωνα με τους Mitroff et al. (1989), η πρόληψη και η αντιμετώπιση μιας κρίσης προσελκύουν το ενδιαφέρον πολλών διευθυντών. Η φύση των κρίσεων δεν είναι προβλέψιμη και το γεγονός ότι όμοιες κρίσεις δεν επιδέχονται τις ίδιες λύσεις προμηνύουν ριζικές αλλαγές στη λειτουργία των οργανισμών. Ως εκ τούτου κατά τη διαχείριση μιας κρίσης, ο οργανισμός καλείται να αυτοσχεδιάσει συγκεντρώνοντας ένα σύνολο δυνατοτήτων. Κατά τους Hrdina and Malerova (2012) ο προσδιορισμός και η προσομοίωση διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων στοχεύουν στη δημιουργία ενός εργαλείου που επιτρέπει την προετοιμασία πρώτου επιπέδου της ομάδας που πρόκειται να διαχειριστεί την κρίση. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτό το εργαλείο επιτρέπει την προετοιμασία κάτω από συνθήκες όμοιες με εκείνες που επικρατούν σε πραγματικές καταστάσεις συμπεριλαμβανομένων των ψυχολογικών και χρονικών παραγόντων.

Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων απαιτεί υψηλό επίπεδο δημιουργικότητας και χρειάζεται να δημιουργεί νέες λύσεις για την αντιμετώπιση κρίσεων (Mikusova and Horvathova, 2019). Η Sapriel (2003) υποστηρίζει ότι οι ευθύνες, τα πρωτόκολλα, οι δράσεις και η επικοινωνία πρέπει να είναι ξεκάθαρα τη στιγμή της κρίσης. Η ανάπτυξη ενός σχεδίου κρίσης (crisis plan) χρειάζεται χρόνο και πόρους, οι οποίοι όμως μακροπρόθεσμα μπορούν να επωφελήσουν τον οργανισμό. Είναι πιθανό, όμως να δημιουργηθούν απρόσμενα προβλήματα στις βάσεις δεδομένων λόγω που έχουν αναπτυχθεί γρήγορα.

Η διαχείριση μερικές φορές αδυνατεί να εντοπίσει προειδοποιητικά σήματα (Regester and Larking, 2002). Ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης παρέχει αποτελεσματική υποστήριξη στη διαχείριση. Επιπλέον ο έλεγχος είναι απαραίτητος για την καθοδήγηση της διαχείρισης αφού παρέχει άμεση πρόβλεψη χρησιμοποιώντας μεθόδους επιστημονικής πρόβλεψης ή χρησιμοποιώντας απλές μεθόδους. Από την προοπτική της υγιούς ανάπτυξης των οργανισμών μακροπρόθεσμα, η δημιουργία ενός συστήματος προειδοποίησης κινδύνου είναι επείγουσα.

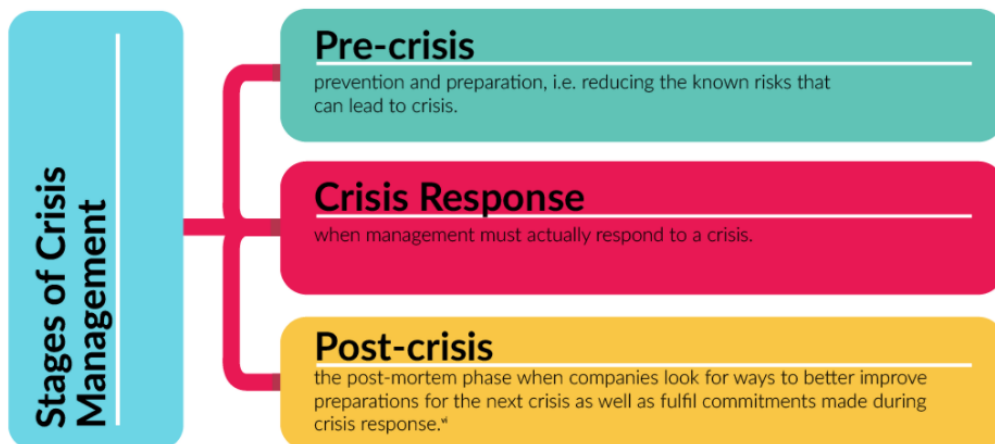
3.3. Στάδια διαχείρισης κρίσεων

Ο Coombs (2007) παρουσιάζει μία προσέγγιση που περιγράφει τη διαχείριση κρίσεων με τρεις επιμέρους διαδικασίες: την πρό-κρίση (πρόληψη και προετοιμασία), την κρίση (αντίδραση) και τη μάθηση ή αναθεώρηση μετά την κρίση.

Πηγή: The brain, 2018

3.3.1. Πρόληψη και προετοιμασία

Η πρώτη φάση που αναφέρεται στην πρόληψη της κρίσης είναι αυτή στην οποία επιδιώκεται η ελάττωση των γνωστών κινδύνων οι οποίοι μπορούν να εξελιχθούν σε κρίση (Coombs, 2007). Αυτό είναι κομμάτι ενός προγράμματος διαχείρισης κρίσεων. Κατά την προετοιμασία γίνεται ο σχεδιασμός ενός πλάνου, η επιλογή και η εκπαίδευση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων αλλά και η διεξαγωγή ασκήσεων για τη δοκιμή του σχεδίου. Ο Barton (2001) και ο Coombs (2007) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί είναι



σε θέση να διαχειριστούν καλύτερα μια κρίση όταν:

1. Έχουν ένα ενημερωμένο (τουλάχιστον ετησίως) σχέδιο διαχείρισης κρίσεων
2. Έχουν μια καθορισμένη ομάδα διαχείρισης κρίσεων
3. Διεξάγουν δοκιμές για να εξετάσουν τα σχέδια και τις ομάδες που έχουν σχηματίσει (τουλάχιστον ετησίως)
4. Προσχεδιάζουν κείμενα διαχείρισης κρίσεων όπως περιεχόμενο για «σκοτεινούς» ιστότοπους και πρότυπα για δηλώσεις, με τη βοήθεια του νομικού τμήματος.

Τα παραπάνω βοηθούν τα μέλη των οργανισμών να αντιδράσουν γρηγορότερα και λάβουν πιο αποτελεσματικές αποφάσεις.

Σχέδιο διαχείρισης κρίσης

Αναλυτικότερα, κατά τον Coombs (2007), το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων (crisis management plan-CMP), αποτελεί κατά βάση ένα εργαλείο αναφοράς. Περιλαμβάνει λίστες με βασικά στοιχεία επικοινωνίας που υπενθυμίζουν τι πρέπει να γίνεται τυπικά σε μία κρίση αλλά και φόρμες που χρησιμοποιούνται για να γίνει η καταγραφή της αντίδρασης στην κρίση. Ο ίδιος τονίζει ότι το πλάνο δεν αποτελεί έναν οδηγό που βοηθά στην αντιμετώπιση της κρίσης βήμα-βήμα αλλά εξοικονομεί χρόνο κατά τη διάρκεια της κρίσης μέσω των ήδη κατανεμημένων εργασιών και των πληροφοριών που συλλέχτηκαν εκ των προτέρων. Οι εργασίες προϋποθέτουν την ύπαρξη ομάδας κρίσης της οποίας τα μέλη πρέπει να γνωρίζουν ποιες είναι οι αρμοδιότητές και οι ευθύνες τους. Η δημιουργία ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων μπορεί να γίνει ως εξής:

1. Προσδιορίστε όλους τους πιθανούς τύπους κρίσεων.
2. Προσδιορίστε τον αντίκτυπο κάθε τύπου κρίσης στην επιχείρησή σας.
3. Σκεφτείτε τις ενέργειες που πρέπει να κάνετε για να επιλύσετε κάθε τύπο κρίσης.
4. Αποφασίστε ποιος θα συμμετάσχει στις ενέργειες που πρέπει να κάνετε σε κάθε σενάριο.
5. Αναπτύξτε σχέδια επίλυσης για κάθε είδος κρίσης.
6. Εκπαιδεύστε όλους όσους πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τα σχέδιά σας.
7. Επανεξετάστε και ενημερώστε τα σχέδιά σας τακτικά και όταν είναι απαραίτητο.

Ομάδα διαχείρισης κρίσης

Ο Barton (2001) προσδιορίζει τα μέλη της ομάδας που διαχειρίζεται τις κρίσεις ως υπεύθυνα για: τα οικονομικά, το ανθρώπινο δυναμικό, τις λειτουργίες κ.ά. Ωστόσο, η σύνθεση αυτή ποικίλει ανάλογα με τη φύση της κρίσης. Με αυτό τον τρόπο εξοικονομείται χρόνος εφόσον η ομάδα έχει ήδη μοιράσει τις εργασίες που πρέπει να γίνουν σε μία κρίση. Ωστόσο τα σχέδια και οι ομάδες πρέπει να δοκιμαστούν ειδάλλως η αξία τους είναι πολύ μικρή (Augustine, 1995). Επιπλέον, μέσω της δοκιμασίας

δίνεται η ευκαιρία στη διοίκηση να γνωρίσει αν και κατά πόσο μπορεί να ανταποκριθεί η ομάδα στις προσδοκίες της. Η κάθε κρίση είναι ξεχωριστή απαιτώντας από τις ομάδες να λάβουν αποφάσεις, επομένως κατά τον Coombs (2007) η εξάσκηση της ομάδας βελτιώνει τη λήψη αποφάσεων και την απόδοση των καθηκόντων της.

Κατάρτιση εκπροσώπων

Η εκπαίδευση εκπροσώπων αποτελεί συστατικό στοιχείο στην κατάρτιση της ομάδας κρίσης (Coombs, 2007). Τα οργανωτικά μέλη πρέπει να είναι προετοιμασμένα για μια πιθανή συνέντευξη στα μέσα ενημέρωσης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Η προετοιμασία αυτή γίνεται πριν ξεσπάσει η κρίση. Ο Coombs (2007) παραθέτει μία σειρά από καλές πρακτικές:

1. Αποφυγή της φράσης «κανένα σχόλιο» καθώς δημιουργεί την πεποίθηση στους ακροατές/ θεατές ότι ο οργανισμός προσπαθεί να αποκρύψει κάτι.
2. Παρουσίαση κατανοητών πληροφοριών χωρίς τη χρήση δυσνόητων ορισμών που μπερδεύουν και προκαλούν σύγχυση.
3. Υιοθέτηση ευχάριστων και πρόσχαρων εκφράσεων. Ο εκπρόσωπος πρέπει να έχει επίσης ισχυρή βλεμματική επαφή και να περιορίσει την πιθανή αμηχανία και τις νευρικές χειρονομίες για να μη θεωρηθεί παραπλανητικός.
4. Έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση του εκπροσώπου για τις τελευταίες πληροφορίες που αφορούν την κρίση αλλά και για τα μηνύματα που ο οργανισμός θέλει να κοινοποιήσει στο κοινό.

Προσχεδιασμένα κείμενα

Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων μπορεί να προσχεδιάσει ορισμένα κείμενα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν εν μέσω κρίσης (Coombs, 2007). Η δημιουργία προτύπων περιλαμβάνει μια σειρά από δηλώσεις της διεύθυνσης, δελτία τύπου και σκοτεινούς ιστότοπους. Στα κείμενα υπάρχουν κενά σημεία τα οποία συμπληρώνονται όταν οι πληροφορίες γίνουν γνωστές. Το τμήμα δημοσίων σχέσεων μπορεί να βοηθήσει στη σύνταξη των κειμένων και εν συνεχεία η νομική υπηρεσία να τα εγκρίνει.

3.3.2. Αντίδραση

Η διοίκηση αντιδρά στην κρίση με τις δράσεις που αναλαμβάνει και τις δηλώσεις που κάνει (Coombs, 2007). Το τμήμα δημοσίων σχέσεων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση κρίσεων αφού συμβάλει στην δημιουργία κειμένων που προορίζονται για διάφορες δημοσιεύσεις. Η αντίδραση στην κρίση χωρίζεται σε δύο τμήματα: 1) την αρχική αντίδραση, 2) την αποκατάσταση της φήμης και τη συμπεριφορική πρόθεση.

α. Η αρχική αντίδραση

Οι πρώτες οδηγίες αντιμετώπισης κρίσεων κινούνται γύρω από τρεις βασικούς άξονες (Coombs, 2007):

1. Γρήγορη αντίδραση
2. Ακρίβεια
3. Σταθερές πληροφορίες

Γρήγορη αντίδραση

Η εξασφάλιση γρήγορης αντίδρασης στις πρώτες ώρες που εξελίσσεται μια κρίση φαίνεται εύκολη (Coombs, 2007). Ωστόσο ασκούνται έντονες πιέσεις στους διαχειριστές κρίσεων προκειμένου να ετοιμάσουν μηνύματα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Έτσι, διαπιστώνεται ότι η αξία της προετοιμασίας και των έτοιμων προτύπων είναι μεγάλη. Το σκεπτικό πίσω από τη γρήγορη αντίδραση έγκειται στο γεγονός ότι δίνεται η δυνατότητα στον οργανισμό να εκφράσει την πλευρά του αναφορικά με το συμβάν ώστε να ενημερωθούν οι ενδιαφερόμενοι. Είναι προφανές ότι όταν μια κρίση διαδραματίζεται οι άνθρωποι θέλουν να ξέρουν τι έγινε αφού, όπως λένε οι ειδικοί, δημιουργείται ένα κενό στην πληροφόρηση. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης αναλαμβάνουν την κάλυψη αυτού του κενού όντας η βασική πηγή διάθεσης των αρχικών πληροφοριών. Εντούτοις, αν ο οργανισμός που βιώνει την κρίση αποφασίσει να μην εμφανιστεί στα μέσα ενημέρωσης, οι πληροφορίες θα προκύψουν από άτομα που πιθανώς εσκεμμένα παρουσιάζουν ανακριβή στοιχεία και προσπαθούν να επιτεθούν στον οργανισμό. Γι' αυτό είναι σημαντικό να υπάρξει μια πρόωγη ενημέρωση ακόμα κι αν οι πληροφορίες που πρόκειται να δοθούν στη δημοσιότητα είναι περιορισμένες.

Κατά τους Carney and Jorden (1993) μια γρήγορη απόκριση είναι λειτουργική και δείχνει ότι η επιχείρηση έχει τον έλεγχο. Ο Hearit (1994) υποστηρίζει πως η σιωπή είναι παθητική και αφήνει το περιθώριο σε άλλους να ελέγξουν το θέμα δείχνοντας πως ο οργανισμός δεν έχει αποκτήσει τον έλεγχο της κατάστασης. Τέλος, οι Agran and Rosko-Ewoldsen (2005) υποστήριξαν πως η έγκαιρη απόκριση αυξάνει την αξιοπιστία του οργανισμού.

Ακρίβεια και σταθερές πληροφορίες

Αναφορικά με την ακρίβεια, ο Coombs (2007) διατυπώνει πως είναι σημαντικό να υπάρχει κάθε φορά που ο οργανισμός επικοινωνεί με το κοινό. Οι άνθρωποι ζητούν ακριβείς πληροφορίες για τα γεγονότα αλλά και για το πώς αυτά μπορούν να επηρεάσουν τη ζωή τους. Ο λιγιστός χρόνος κατά τη διάρκεια της κρίσης δημιουργεί τον κίνδυνο να δημοσιοποιηθούν ανακριβείς πληροφορίες που δημιουργούν μια εικόνα ασυνέπειας για τον οργανισμό. Ωστόσο, αν γίνουν λάθη και εσφαλμένες δηλώσεις πρέπει να διορθωθούν για να αποφευχθεί η δημιουργία λάθους εικόνας για τον οργανισμό.

Κατά τον Barton (2001), αν η κρίση έχει διάρκεια μεγαλύτερη από μια μέρα δεν είναι εύκολο να αναλάβει το κομμάτι της επικοινωνίας μόνο ένα άτομο του οργανισμού. Σε περιπτώσεις κρίσεων οι οποίες προβάλλονται από τα μέσα ενημέρωσης, γίνεται φανερό ότι αναλαμβάνουν το κομμάτι της επικοινωνίας πολλαπλά στελέχη της επιχείρησης. Αυτό είναι λογικό αφού πολλές φορές διατυπώνονται ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν από εμπειρογνώμονες (για παράδειγμα στον τομέα της ασφάλειας). Η ομάδα της κρίσης πρέπει να κοινοποιήσει τις ίδιες πληροφορίες σε όλους ώστε διαφορετικοί εκπρόσωποι να είναι σε θέση να μεταφέρουν ένα σταθερό μήνυμα. Το τμήμα δημοσιών σχέσεων οφείλει να συντελέσει στην προετοιμασία των εκπροσώπων εκ των προτέρων ώστε κατά τη διάρκεια της κρίσης στο επίκεντρο να βρίσκονται οι πληροφορίες που θα δοθούν στα μέσα ενημέρωσης. Και εδώ η προετοιμασία διασφαλίζει την κατάλληλη προετοιμασία και εκπαίδευση των εκπροσώπων.

Ο Sturges (1994) αναφέρει πως ο ρόλος της γρήγορης ανταπόκρισης και της ακρίβειας είναι καθοριστικός όταν βρίσκεται σε κίνδυνο η δημόσια ασφάλεια. Οι άνθρωποι πρέπει να γνωρίσουν εγκαίρως πως να κινηθούν για να προστατευτούν αφού η καθυστερημένη ενημέρωση μπορεί να αυξήσει τον κίνδυνο τραυματισμών ή

θανάτων. Τέλος, η γρήγορη απόκριση συμβάλει στην εξοικονόμηση πόρων, αποτρέπει ζημιές και δείχνει ότι έχει τον έλεγχο.

Τα ειδησεογραφικά μέσα ενημέρωσης παρίστανται σε κρίσεις και αποτελούν ένα βοηθητικό τρόπο για να φτάσει η πληροφορία άμεσα σε ένα ευρύ φάσμα πολιτών (Coombs, 2007). Επομένως, η έρευνα για την αντιμετώπιση κρίσεων έδωσε ιδιαίτερη προσοχή στις σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης. Χάρη σε αυτά οι διαχειριστές κρίσεων προσεγγίζουν γρήγορα ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων. Η γρήγορη και ευρεία εμφάνιση είναι ιδανική για τη δημόσια ασφάλεια. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλα κανάλια επικοινωνίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι ιστότοποι, τα ενδοδίκτυα (Intranet) και τα συστήματα μαζικής ειδοποίησης βοηθούν επίσης στην μετάδοση των κατάλληλων πληροφοριών και στην γρήγορη ανταπόκριση. Οι διαχειριστές κρίσεων μπορούν να παρέχουν μεγαλύτερες ποσότητες πληροφοριών με τη βοήθεια ενός ιστότοπου. Προφανώς δεν θα χρησιμοποιήσουν όλοι οι ενδιαφερόμενοι τον ιστότοπο, αλλά αρκετοί ώστε να γίνει η κοινοποίηση των πληροφοριών.

Ο Coombs (2007) αναφέρει πως εμπειρογνώμονες κρίσεων έχουν προτείνει ένα τρίτο στοιχείο για την αρχική αντιμετώπιση των κρίσεων. Οι διαχειριστές πρέπει να εκφράσουν ανησυχία ή συμπάρασταση σε τυχόν θύματα της κρίσης. Αν υπάρχουν σοβαροί τραυματισμοί ή θάνατοι, η διαχείριση κρίσεων πρέπει να συμπεριλαμβάνει ψυχοθεραπεία για το άγχος και το τραύμα των θυμάτων. Ένα παράδειγμα σε αυτό αποτελούν οι αεροπορικές εταιρίες οι οποίες μετά από κάποιο αεροπορικό δυστύχημα αποστέλλουν ομάδες τραύματος για τις ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι αλλά και οι οικογένειες των θυμάτων.

Παρακάτω περιγράφονται συνοπτικά τα βήματα μιας πρώτης αντίδρασης στην κρίση. Είναι οι βέλτιστες πρακτικές κατά τον Coombs (2007). Πιο συγκεκριμένα η αρχική αντίδραση πρέπει να γίνει κατά τις πρώτες ώρες που εκτυλίσσεται η κρίση. Το αρχικό μήνυμα πρέπει να παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για την προστασία της δημόσιας ασφάλειας και να ενημερώνει επαρκώς τον κόσμο για το συμβάν. Επιπλέον οι διαχειριστές κρίσεων πρέπει να δώσουν έμφαση στη κοινοποίηση ενός συγκεκριμένου μηνύματος. Τα βήματα είναι τα εξής:

1. Αντιδράστε γρήγορα και προσπαθήστε να εκδηλώσετε την αρχική απόκριση μέσα στις πρώτες ώρες.

2. Να είστε ακριβείς και να ελέγχετε προσεκτικά όλα τα γεγονότα.
3. Δείξτε συνέπεια ενημερώνοντας όλους τους εκπροσώπους αναφορικά με τα γεγονότα και τα βασικά στοιχεία των μηνυμάτων που πρέπει να μεταδώσουν.
4. Κάντε πρώτη προτεραιότητα τη δημόσια ασφάλεια.
5. Χρησιμοποιήστε όλα τα διαθέσιμα κανάλια επικοινωνίας συμπεριλαμβανομένου του διαδικτύου, του ενδοδικτύου (intranet) και των συστημάτων μαζικής ειδοποίησης.
6. Εκφράστε την ανησυχία/ συμπόνια σας για τα θύματα.
7. Συμπεριλάβετε το ανθρώπινο δυναμικό σας στην αρχική αντίδραση.
8. Να είστε προετοιμασμένοι να δώσετε συμβουλές για το άγχος και το τραύμα στα θύματα της κρίσης και στο οικογενειακό περιβάλλον τους, συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου δυναμικού.

β. Αποκατάσταση της φήμης και συμπεριφορική πρόθεση.

Έρευνες στις δημόσιες σχέσεις, την επικοινωνία και το μάρκετινγκ έχουν αναζητήσει μεθόδους με τις οποίες μια επιχείρηση δύναται να αποκαταστήσει τη φήμη που προκάλεσε μια κρίση (Coombs, 2007). Ο Benoit (1995), ξεκίνησε να αναλύει και να συνθέτει τις στρατηγικές αποκατάστασης και εν συνεχεία ο Coombs (2007) ενσωμάτωσε κι άλλα στοιχεία δημιουργώντας έτσι μία λίστα. Οι στρατηγικές αποκατάστασης της φήμης μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους διαχειριστές κρίσεων για την ελαχιστοποίηση ή την εξάλειψη του αρνητικού αντίκτυπου που έχει η κρίση. Παρακάτω παρουσιάζεται η λίστα στρατηγικών σύμφωνα με τον Coombs (2007):

1. Επίθεση στον κατηγορο: ο διαχειριστής κρίσεων έρχεται αντιμέτωπος με το άτομο ή την ομάδα που ισχυρίζεται ότι κάτι συμβαίνει στον οργανισμό.
2. Διάψευση: ο διαχειριστής κρίσεων ισχυρίζεται ότι δεν υπάρχει κρίση
3. Αποδιοπομπαίος τράγος: ο ίδιος, κατηγορεί κάποιο άτομο ή κάποια ομάδα εκτός του οργανισμού για τη δημιουργία της κρίσης.
4. Δικαιολογία: ελαχιστοποιεί την ευθύνη του οργανισμού αφού αρνείται ότι υπήρχε πρόθεση να βλάψει ή ισχυρίζεται ότι ο οργανισμός αδυνατούσε να ελέγξει τα γεγονότα που πυροδότησαν την κρίση.

5. Αιτιολόγηση: ο διαχειριστής κρίσεων ελαχιστοποιεί την αντιληπτή ζημιά που προκλήθηκε από την κρίση
6. Υπενθύμιση: ενημερώνει τα ενδιαφερόμενα μέρη για τον «πρότερο έντιμο βίο»
7. Απόκτηση εύνοιας: ο διαχειριστής κρίσεων επαινεί τα ενδιαφερόμενα μέρη για τις ενέργειές τους
8. Αποζημίωση: προσφορά χρημάτων ή άλλων δώρων στα θύματα
9. Απολογία: ο διαχειριστής κρίσεων προχωρά στην ανακοίνωση ότι ο οργανισμός αναλαμβάνει πλήρως την ευθύνη για την κρίση και ζητά συγγνώμη από τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η χρησιμότητα της λίστας με τις στρατηγικές αποκατάστασης της φήμης έχει μικρή χρησιμότητα αν ο διαχειριστής κρίσεων δεν γνωρίζει πότε πρέπει να χρησιμοποιείται η καθεμία από τις στρατηγικές ή ο συνδυασμός αυτών (Coombs, 2007). Οι ερευνητές του θέματος έκαναν πολλές φορές χρήση της θεωρίας για να αναπτύξουν κατευθυντήριες γραμμές στη χρήση αυτών των στρατηγικών.

Κατά τον Coombs and Holladay (2006), η θεωρία απόδοσης αναφέρει ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να εξηγήσουν γιατί συμβαίνουν ορισμένα γεγονότα, ειδικότερα εκείνα που συμβαίνουν ξαφνικά και είναι αρνητικά. Γενικά, τείνουν να αποδίδουν την ευθύνη για το συμβάν στην κατάσταση ή στα εμπλεκόμενα άτομα. Η απόδοση ευθυνών δημιουργεί συναισθήματα και ασκεί επιρροή στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν με τους συμμετέχοντες στο γεγονός. Οι κρίσεις συχνά είναι αρνητικές και ξαφνικές δημιουργώντας καταλογισμούς ευθύνης. Το βάρος της ευθύνης αποδίδεται στον οργανισμό ή στην κρίση. Εάν οι άνθρωποι κατηγορούν τον οργανισμό, δημιουργούνται αρνητικές αντιδράσεις και έντονος θυμός. Αυτές οι αρνητικές αντιδράσεις έχουν τεκμηριωθεί ως εξής: 1. Έντονο πλήγμα για τη φήμη του οργανισμού, 2. Μειωμένη πρόθεση αγοράς, 3. Αυξημένη πιθανότητα εμφάνισης αρνητικών σχόλιων.

3.3.3. Μάθηση ή αναθεώρηση

Αυτή είναι η τελευταία φάση της κρίσης. Ο οργανισμός επιστρέφει στην επιχείρηση ως συνήθως (Coombs, 2007). Η κρίση δεν βρίσκεται πια στο επίκεντρο της προσοχής της διοίκησης αλλά εξακολουθεί να χρειάζεται προσοχή. Όπως προαναφέρθηκε, η αποκατάσταση της φήμης μπορεί να συνεχιστεί ή να ξεκινήσει κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης επομένως χρειάζεται συνεχής παρακολούθηση. Αρχικά, οι διαχειριστές

κρίσεων υπόσχονται συχνά να παρέχουν πρόσθετες πληροφορίες για την κρίση, οπότε σε αυτή τη φάση οφείλουν να εκπληρώσουν αυτές τις ενημερωτικές υποσχέσεις διαφορετικά διακινδυνεύουν να χάσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών που θέλουν τις πληροφορίες. Επιπλέον, η επιχείρηση οφείλει να δημοσιεύσει ενημερώσεις αναφορικά με την πορεία ανάκαμψης, πιθανές διορθωτικές ενέργειες ή έρευνα για την κρίση. Η απαιτούμενη επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους εξαρτάται από τον χρόνο ανάκαμψης και τον όγκο των πληροφοριών που υποσχέθηκαν να δοθούν κατά τη διάρκεια της κρίσης. Αξίζει να σημειωθεί πως ένας καλός τρόπος για να κρατηθούν ενήμεροι οι υπάλληλοι είναι τα ενδοδίκτυα (intranets) αν φυσικά υπάρχει πρόσβαση. Βέβαια, τα συστήματα μαζικής ειδοποίησης (γραπτά ή φωνητικά μηνύματα, emails, κλήσεις) είναι εξίσου βοηθητικά.

Ο Coombs (2007) τονίζει πως οι κείνοι που διαχειρίζονται τις κρίσεις συμφωνούν ότι μια κρίση πρέπει να αποτελεί μια εμπειρία μάθησης. Η προσπάθεια διαχείρισης κρίσεων, όπως και οι ασκήσεις, είναι χρήσιμο να περάσουν από αξιολόγηση ώστε να φανεί τι λειτουργεί και τι απαιτεί βελτίωση. Η επιχείρηση οφείλει να αναζητήσει τρόπους βελτίωσης της πρόληψης, της προετοιμασίας και της αντίδρασης και να τους διαφυλάξει πριν δημιουργηθεί κάποια κρίση. Έτσι η διοίκηση είναι σε θέση να μαθαίνει και να βελτιώνει τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων.

3.4. Συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης (early warning systems)

Κατά τους Camara and Nikaein (2017) ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης αντιπροσωπεύει το σύνολο των δυνατοτήτων που απαιτούνται για τη δημιουργία και τη διάδοση έγκαιρων πληροφοριών προειδοποίησης. Χάρη σε αυτό, δίνεται η δυνατότητα σε άτομα, κοινότητες και οργανισμούς που βρίσκονται σε κίνδυνο να προετοιμαστούν και να ενεργήσουν κατάλληλα για να μειώσουν τη ζημιά ή την απώλεια.

Τα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης μπορούν να θεωρηθούν ένας τύπος ή ένα μέρος των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης (Buganova and Hudakova, 2013). Έχουν ως στόχο να προβλέψουν την μελλοντική ανάπτυξη, τις τάσεις και τους κινδύνους στον οργανισμό, ώστε να πληροφορήσουν ή να ειδοποιήσουν τους αντίστοιχους διευθυντές εγκαίρως. Έτσι, οι διαχειριστές αποκτούν τον απαραίτητο

χρόνο για την προετοιμασία κατάλληλων προληπτικών μέτρων. Γενικά τα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης παρέχουν στους οργανισμούς χρόνο να ανταποκριθούν: τους επιτρέπουν να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά και αυξάνουν την προσαρμοστικότητά τους που συμβάλλει στην ανάπτυξη της συνολικής αξίας του οργανισμού και στην αύξηση της αξίας για τους μετόχους.

Σύμφωνα με τον World Health Organization (n.d) η ενίσχυση των συστημάτων έγκαιρης επιτήρησης και απόκρισης (EWS) είναι θεμελιώδης για τους κινδύνους της υγείας που επηρεάζονται από το κλίμα εξαιτίας της παγκόσμιας περιβαλλοντικής αλλαγής, των μετακινήσεων του πληθυσμού αλλά και τους φορείς ασθενειών και λοιμώξεων. Το κλίμα επηρεάζει τη μετάδοση πολλών μολυσματικών ασθενειών, μερικές από τις οποίες συγκαταλέγονται στις σημαντικότερες αιτίες θανάτου και νοσηρότητας στις αναπτυσσόμενες χώρες. Συνήθως, αυτές οι ασθένειες εμφανίζονται ως επιδημίες που μπορεί να προκληθούν από διακυμάνσεις στις κλιματολογικές συνθήκες και συνεπάγονται υψηλότερους ρυθμούς μετάδοσης.

Σύμφωνα με τους Dannenmann and Basher (2006) το παραδοσιακό πλαίσιο συστημάτων έγκαιρης προειδοποίησης αποτελείται από τρεις φάσεις: α) παρακολούθηση προδρόμων, β) πρόβλεψη ενός πιθανού συμβάντος και γ) γνωστοποίηση ή προειδοποίηση σε περίπτωση που κάποιο συμβάν λάβει καταστροφικές διαστάσεις. Τα τελευταία χρόνια οι εθνικές υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης και τα ιδρύματα διαχείρισης κινδύνων προωθούν ένα βελτιωμένο πλαίσιο τεσσάρων βημάτων.

Η Διεθνής Ομοσπονδία Ερυθρού Σταυρού και Ερυθράς Ημισελήνου (2008) αναφέρει τέσσερα βασικά συστατικά ενός συστήματος έγκαιρης προειδοποίησης:

1. Γνώση για τον κίνδυνο ώστε να οικοδομηθεί η βασική κατανόηση γύρω από αυτόν
2. Παρακολούθηση των κινδύνων προκειμένου να προσδιοριστεί πως εξελίσσονται στο χρόνο
3. Ικανότητα απόκρισης
4. Προειδοποιητική επικοινωνία η οποία μετατρέπει τις πληροφορίες παρακολούθησης σε ενεργά μηνύματα, κατανοητά από εκείνους που είναι προετοιμασμένοι και πρέπει να τα ακούσουν.

Ο σκοπός του τετάρτου και τελευταίου στοιχείου είναι να αναγνωρισθεί το γεγονός ότι πρέπει να υπάρχει απάντηση στην προειδοποίηση (Dannenmann and Basher, 2006).

3.4.1. Μέθοδοι και εργαλεία

Σύμφωνα με τις Buganova and Hudakova (2013), τα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης συνίστανται από μεθόδους και εργαλεία που βοηθούν τους οργανισμούς να προετοιμαστούν για κάποια πιθανή μελλοντική ανάπτυξη και να προβλέψουν τις αλλαγές στο περιβάλλον τους. Είναι δηλαδή συστήματα έγκαιρου εντοπισμού σημαντικών αλλαγών οι οποίες μπορεί να απειλούν την ύπαρξη του οργανισμού ή συστήματα έγκαιρης εφαρμογής προληπτικών μέτρων. Τα εργαλεία και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συχνότερα είναι τα εξής:

1. Εξισορροπημένη αξιολόγηση (Balanced scorecard). Η μέθοδος αυτή παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη στον τομέα της διαχείρισης κρίσεων για την παρακολούθηση και τον εντοπισμό των επιπτώσεων μεταξύ των χρηματοοικονομικών και των εσωτερικών διαδικασιών, της επαγγελματικής ανάπτυξης και άλλων σημαντικών παραγόντων. Επιπλέον είναι στενά συνδεδεμένη με τα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης και με το σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού. Εκτός από τον στρατηγικό στόχο, στην εξισορροπημένη αξιολόγηση εφαρμόζονται μετρημένες τιμές και συγκεκριμένα γεγονότα όπως η παράμετρος του κινδύνου.
2. Έλεγχος (controlling). Το κύριο καθήκον του στο σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης είναι η πρόληψη και η έγκαιρη σηματοδότηση ενός κινδύνου που απαιτεί την εφαρμογή διορθωτικών μέτρων. Αυτό η διαδικασία μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της σύγκρισης της πραγματικότητας σε σχέση με το πρόγραμμα ώστε να προσδιοριστούν οι αλλαγές που απαιτούνται. Ο έλεγχος μπορεί να αποτρέψει αρνητικά γεγονότα και πιθανές κρίσεις.
3. Εσωτερικός έλεγχος (Internal control). Στόχος του είναι να διασφαλίσει την τήρηση έγκυρων κανονισμών και εσωτερικών προτύπων, την αποτελεσματική χρήση πηγών οργάνωσης, την προστασία της περιουσίας και να πετύχει τους καθορισμένους στόχους του οργανισμού. Η αποστολή του εσωτερικού ελέγχου στο σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης είναι η έγκαιρη και αποτελεσματική

ανίχνευση αποκλίσεων που μπορεί να έχουν θετικό ή αρνητικό χαρακτήρα. Με βάση την επακόλουθη ανάλυσή τους, λαμβάνονται συμπεράσματα για την εξάλειψη των αρνητικών αποκλίσεων.

4. Σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος (Internal audit). Βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει καθορισμένους στόχους μέσω συστηματικής και μεθοδολογικής πρόσβασης στην αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων. Οι κίνδυνοι και η έγκαιρη ταυτοποίησή τους, η υποβολή πληροφοριών στην ανώτατη διοίκηση του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της πρότασης μέτρων, αποτελούν προοπτική και αποτελεσματικό μέρος του συστήματος έγκαιρης προειδοποίησης.
5. Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking). Είναι ένα εργαλείο που βοηθά στον εντοπισμό των δυνατοτήτων βελτίωσης της παραγωγής και βοηθά επίσης στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων και ελλείψεων συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Τα αποτελέσματα που λαμβάνονται μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης βοηθούν στην έγκαιρη αναγνώριση των παραγόντων κινδύνου του οργανισμού.
6. Οικονομική ανάλυση (Financial analysis). Στοχεύει στην πρόβλεψη, τη λεγόμενη οικονομική ανάλυση "ex ante" (εκ των προτέρων) και οικονομική ανάλυση "ex post" (εκ των υστέρων). Η οικονομική ανάλυση που επιτρέπει την αποκάλυψη αδυναμιών και δυνατοτήτων του οργανισμού, είναι ένα εργαλείο για τη διάγνωση της κατάστασής του και παρέχει στη διαχείριση βασικές πληροφορίες. Σε γενικές γραμμές, το κύριο καθήκον της είναι ο εντοπισμός των λόγων που διέπουν την οικονομική κατάσταση στην οργάνωση και συμβάλλει ενεργά στη βελτίωση και τη σταθεροποίησή της. Η ανάλυση κόστους-οφέλους μπορεί να είναι ένα μέρος της οικονομικής ανάλυσης και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων έγκαιρης προειδοποίησης.

3.4.2. Ανθρωποκεντρικά συστήματα

Τα αποτελεσματικά συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης απαιτούν ισχυρές τεχνικές βάσεις και καλή γνώση των κινδύνων (Dannenmann and Basher, 2006).

Επιπλέον, πρέπει να είναι ανθρωποκεντρικά, με σαφή μηνύματα και συστήματα διάδοσης που προσεγγίζουν όσους βρίσκονται σε κίνδυνο. Η ευαισθητοποίηση και η εκπαίδευση του κοινού είναι κρίσιμες γι αυτό είναι σημαντική η συμμετοχή πολλών κλάδων. Τα αποτελεσματικά συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης πρέπει να ενσωματωθούν κατά τρόπο κατανοητό και προσιτό με τις κοινότητες που εξυπηρετούν.

Ένα πλήρες και αποτελεσματικό ανθρωποκεντρικό σύστημα περιλαμβάνει τέσσερα αλληλένδετα στοιχεία. Μια αδυναμία ή μία αστοχία σε οποιοδήποτε από αυτά τα στοιχεία θα μπορούσε να οδηγήσει σε αποτυχία ολόκληρου του συστήματος. Αναλυτικότερα τα στοιχεία είναι τα εξής (Dannenmann and Basher, 2006):

1. Γνώση του κινδύνου: Οι κίνδυνοι προκύπτουν είτε από απειλές είτε από τις ευπάθειες που υπάρχουν. Η εκτίμηση κινδύνων και η χαρτογράφησή τους θα βοηθήσει στον καθορισμό προτεραιοτήτων μεταξύ των αναγκών που έχει το σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης. Επιπλέον, θα συμβάλει στην καθοδήγηση των προετοιμασιών για την αντιμετώπιση και την πρόληψη της καταστροφής. Τέλος, η εκτίμηση του κινδύνου μπορεί να βασίζεται στην ιστορία και σε ανθρώπινες, κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές ευπάθειες.
2. Υπηρεσία προειδοποίησης: Για την πρόβλεψη δυνητικά καταστροφικών γεγονότων απαιτείται μια καλή επιστημονική βάση. Η συνεχής παρακολούθηση πιθανών καταστροφών είναι απαραίτητη προκειμένου να υπάρξουν ακριβείς προειδοποιήσεις εγκαίρως. Οι προσεγγίσεις που απευθύνονται σε πολλούς κινδύνους και εμπλέκουν διάφορους φορείς παρακολούθησης είναι πιο αποτελεσματικές.
3. Επικοινωνία και διάδοση: σαφείς και κατανοητές προειδοποιήσεις πρέπει να φθάσουν σε αυτούς που διατρέχουν κίνδυνο. Για να κατανοήσουν οι άνθρωποι τις προειδοποιήσεις πρέπει να περιέχουν ξεκάθαρες και, χρήσιμες πληροφορίες που ενεργοποιούν κατάλληλες αντιδράσεις.. Τα κανάλια επικοινωνίας σε περιφερειακό, εθνικό και κοινοτικό επίπεδο πρέπει να προσδιοριστούν εκ των προτέρων και να δημιουργηθεί μια έγκυρη φωνή.
4. Δυνατότητα απόκρισης: Είναι σημαντικό οι κοινότητες να κατανοήσουν τους κινδύνους. Πρέπει να σέβονται την υπηρεσία προειδοποίησης και να γνωρίζουν πώς να αντιδρούν. Η δημιουργία μιας προετοιμασμένης κοινότητας απαιτεί τη συμμετοχή των τομέων της τυπικής και της άτυπης

εκπαίδευσης, για την αντιμετώπιση της ευρύτερης έννοιας του κινδύνου και της ευπάθειας.

Ωστόσο οι Dannenmann and Basher (2006), υποστηρίζουν πως τα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης αντιμετωπίζουν μια σειρά από προκλήσεις. Αρχικά, διαφορετικοί κίνδυνοι απαιτούν διαφορετικά συστήματα προειδοποίησης, για παράδειγμα οι ανάγκες για την προειδοποίηση μιας ξηρασίας ή μιας πανδημίας διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό. Έρευνες δείχνουν πως κάποιοι κίνδυνοι είναι δύσκολο να προβλεφθούν. Μια καταστροφική έκρηξη, λόγω χάρη, δεν είναι προβλέψιμη λόγω της έλλειψης κατάλληλων τεχνικών μέτρησης. Επιπλέον, ένα συχνό πρόβλημα είναι η αδύναμη σύνδεση μεταξύ της τεχνικής ικανότητας που εκδίδει την προειδοποίηση και της ικανότητας του κοινού να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε αυτή. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αρχική ανταπόκριση δεν προκύπτει από το ευρύ κοινό αλλά από τους φορείς που διαχειρίζονται τις έκτακτες ανάγκες και τους οργανισμούς που βασίζονται στην κοινότητα. Γι αυτό απαιτούνται προγράμματα ετοιμότητας και ευαισθητοποίησης και δημόσια εκπαίδευση. Τέλος, πολλές χώρες, ιδίως οι λιγότερο αναπτυγμένες, έχουν περιορισμένη πρόσβαση σε αποτελεσματικά συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης. Σε αυτές τι περιπτώσεις το κλειδί βρίσκεται στην ανάπτυξη εθνικών δυνατοτήτων μείωσης και διαχείρισης κινδύνων αλλά και στην επένδυση στην εκπαίδευση και σε βελτιωμένο τεχνικό εξοπλισμό.

Κεφάλαιο 4^ο : Μεθοδολογία έρευνας

Συχνά δεν είναι εύκολο για έναν ερευνητή να επιλέξει ανάμεσα στην ποιοτική και την ποσοτική έρευνα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να καταλήξει σε κάποια απόφαση βάσει ενός καλά μελετημένου και κατάλληλου σχεδιασμού.

Στην παρούσα εργασία αξιοποιήθηκε η ποιοτική μέθοδος (qualitative research), η οποία σύμφωνα με τη Mack (2005), είναι ένα είδος επιστημονικής έρευνας που:

- Αναζητά απαντήσεις σε μια ερώτηση
- Χρησιμοποιεί συστηματικά ένα προκαθορισμένο σύνολο διαδικασιών για να απαντήσει
- Συλλέγει στοιχεία και τεκμήρια

- Παράγει ευρήματα που δεν είχαν προσδιοριστεί εκ των προτέρων.

Η ποιοτική έρευνα επιδιώκει την κατανόηση και την απάντηση ενός δεδομένου ερευνητικού ερωτήματος μέσα από τις αντιλήψεις του τοπικού πληθυσμού. Επιπρόσθετα, στοχεύει σε «συστηματική συλλογή, οργάνωση και ερμηνεία κειμένων» που προέρχονται από συζήτηση ή ομιλία και χρησιμοποιούνται για να ερευνηθούν έννοιες ή κοινωνικά φαινόμενα όπως τα βίωσαν κάποια άτομα στο φυσικό τους πλαίσιο (Malterud, 2001).

Τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας είναι τα εξής:

1. Με ποιους τρόπους επέλεξαν οι επιχειρήσεις να διαχειριστούν την εκάστοτε κρίση και ποιες είναι οι απόψεις των επιχειρηματιών;
2. Ποιες είναι οι επιπτώσεις του COVID-19 για τις επιχειρήσεις;

4.1. Συμμετέχοντες και δειγματοληψία

Κατά την Ίσαρη (2015), η διαδικασία δειγματοληψίας αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της έρευνας αφού μπορεί να επηρεάσει αφενός την ποιότητα των δεδομένων αφετέρου τα συμπεράσματα.

Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε μια προσέγγιση σκοπιμότητας για τη δειγματοληψία η οποία αποσκοπεί στον εντοπισμό πλούσιων –σε πληροφορία- περιπτώσεων (information-rich cases). Αυτές οι περιπτώσεις συμβάλλουν στη μελέτη σε βάθος και βοηθούν τον ερευνητή να συγκεντρώσει πολλές πληροφορίες αναφορικά με το ερευνητικό ερώτημα της έρευνας (Patton, 2002). Το δείγμα αποτέλεσαν 10 ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων (άνδρες και γυναίκες) οι οποίοι επιλέχθηκαν σκόπιμα για να εξυπηρετήσουν με το βέλτιστο τρόπο τον σκοπό της έρευνας. Κριτήριο για την επιλογή του δείγματος αποτέλεσε η ανομοιογένεια και η ποικιλομορφία των επιχειρήσεων ως προς το αντικείμενο που δραστηριοποιούνται.

4.2. Μέσο συλλογής δεδομένων

Για την παρούσα εργασία επιλέχθηκε η τηλεφωνική συνέντευξη ως το πιο αποτελεσματικό εργαλείο για τη διερεύνηση των τρόπων που οι επιχειρήσεις επέλεξαν να διαχειριστούν τις κρίσεις. Αξίζει να σημειωθεί πως οι συνεντεύξεις αποτελούν ένα

ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο για την ποιοτική μέθοδο χάρη στην επικοινωνία και την αλληλεπίδραση μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενου (Mialaret, 1997).

Αναλυτικότερα, επιλέχθηκαν οι ημιδομημένες συνεντεύξεις με ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου για να διερευνηθούν απόψεις και να αναδειχθεί το υπό μελέτη φαινόμενο μέσα από τη ματιά των συμμετεχόντων. Ο συγκεκριμένος τύπος συνεντεύξεων παρέχει ευελιξία στον ερευνητή ως προς την εμβάθυνση σε ορισμένα θέματα, ως προς τη σειρά με την οποία τίθενται τα ερωτήματα και ως προς την τροποποίηση των ερωτήσεων με βάση των ερωτώμενο (Ισαρη, 2015).

Αναφορικά με τις ερωτήσεις, σχεδιάστηκαν προσεκτικά προκειμένου να μας δώσουν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα. Υιοθετήθηκαν απλές και κατανοητές ερωτήσεις οι οποίες διατυπώθηκαν εν συντομία. Αρχικά χρησιμοποιήθηκαν κάποιες εισαγωγικού τύπου κι έπειτα ορισμένες ερωτήσεις-κλειδιά που είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την έρευνα. Αξίζει να σημειωθεί πως οι ερωτήσεις επέτρεψαν στους ερωτώμενους να προχωρήσουν σε βάθος και ήταν σαφώς σχετικές με τις εμπειρίες τους. Επιπλέον, ήταν σύμφωνες με τις αρχές της δεοντολογίας και δεν ήταν κατευθυντικές.

Ο οδηγός συνέντευξης αποτελείται από 12 ερωτήσεις που είναι χωρισμένες σε τρεις ενότητες και αντιστοιχούν στα ερευνητικά ερωτήματα: Οι θεματικές ενότητες των συνεντεύξεων χωρίζονται ως εξής: 1. Εισαγωγικές ερωτήσεις, 2. τρόποι με τους οποίους επέλεξαν οι επιχειρήσεις να διαχειριστούν την εκάστοτε κρίση και απόψεις των επιχειρηματιών, 3. οι επιπτώσεις του COVID-19 για τις επιχειρήσεις.

Ερωτήσεις συνέντευξης	Σκοπός των ερωτήσεων
1-3	Εισαγωγικές
4-9	Διαχείριση κρίσεων- τρόποι με τους οποίους επέλεξαν οι επιχειρήσεις να διαχειριστούν την εκάστοτε κρίση και απόψεις των επιχειρηματιών,
10-12	Covid-19 - οι επιπτώσεις του COVID-19 για τις επιχειρήσεις

Σε ότι αφορά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ερευνών είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο κάθε τύπος διακατέχεται και από τα δύο. Στη συγκεκριμένη έρευνα τα πλεονεκτήματα της ποιοτικής μεθοδολογίας και των συνεντεύξεων είναι τα εξής: έδωσαν τη δυνατότητα στην ερευνήτρια να διερευνήσει σε βάθος αντιλήψεις και απόψεις των συμμετεχόντων και μελετήθηκε ένα θέμα που δεν έχει αναλυθεί εκτενώς στην ελληνική βιβλιογραφία. Το βασικό της μειονέκτημα είναι ότι δεν πρόκειται για μια εύκολη επιλογή αφού απαιτεί εμπειρία και ευελιξία από την πλευρά του ερευνητή. Τέλος, αδυναμία αποτελεί και το γεγονός ότι δεν υπάρχει η δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων εξαιτίας του μικρού αριθμού που είχε το δείγμα.

4.3. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Σε πρώτη φάση σχεδιάστηκε ο οδηγός συνέντευξης και αφού πραγματοποιήθηκαν ορισμένες βελτιώσεις, ο οδηγός έλαβε την τελική του μορφή. Τότε, προσεγγίστηκαν οι συμμετέχοντες μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας και ενημερώθηκαν αναφορικά με την έρευνα, τον σκοπό και το θέμα της. Αφού συμφώνησαν να πάρουν μέρος στην έρευνα στάλθηκε το δελτίο ενημέρωσης συμμετεχόντων με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Τέλος, επιλέχθηκε η τηλεφωνική επικοινωνία για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων αφού η πανδημία του κορωνοϊού δεν επιτρέπει τη φυσική παρουσία ενώ η επικοινωνία έγινε τις ώρες που καθόρισαν οι συμμετέχοντες.

4.4. Τρόπος ανάλυσης των δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας έγινε με τη βοήθεια των γραφημάτων της θεματικής ανάλυσης. Πρόκειται για μια τεχνική η οποία είναι ευρέως διαδεδομένη στη ποιοτική έρευνα και παρέχει χρήσιμες δεξιότητες για τη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων (Ισαρη, 2015).

Στην παρούσα έρευνα εντοπίστηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν τα επαναλαμβανόμενα νοηματικά μοτίβα ή αλλιώς τα θέματα που προέκυψαν από τα δεδομένα της έρευνας. Ωστόσο, η συγκεκριμένη μορφή ανάλυσης δεν αποτελείται μόνο από την θεματοποίηση των δεδομένων αλλά διέπεται από μια σειρά σταδίων όπως προτείνουν οι Braun and Clarke (2008) τα οποία είναι τα εξής:

1. Εξοικείωση με τα δεδομένα	Καταγραφή των αρχικών ιδεών για τα νοήματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.
2. Κωδικοποίηση	Απόδοση κωδικών ή νοηματοδοτήσεων στα επιμέρους αποσπάσματα των συνεντεύξεων
3. Αναζήτηση θεμάτων	Συνδυασμός των κωδικών ώστε να δημιουργηθούν ορισμένα πιθανά θέματα
4. Επανεξέταση των θεμάτων	Έπαρξη ομοιογένειας εντός του θέματος, ετερογένειας μεταξύ των διαφορετικών θεμάτων & συμπερίληψη νέων κωδικών.
5. Ορισμός και ονομασία θεμάτων	Δημιουργία περιεκτικών και κατανοητών θεμάτων
6. Συγγραφή των ευρημάτων	Διήγηση μιας λογικής ιστορίας όπως προκύπτει από τα δεδομένα.

Κεφάλαιο 5ο: Αποτελέσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εργασίας όπως προέκυψαν από τη θεματική ανάλυση. Οι θεματικές ενότητες βασίζονται στα ερευνητικά ερωτήματα, επομένως το κεφάλαιο χωρίζεται σε τρεις ενότητες:

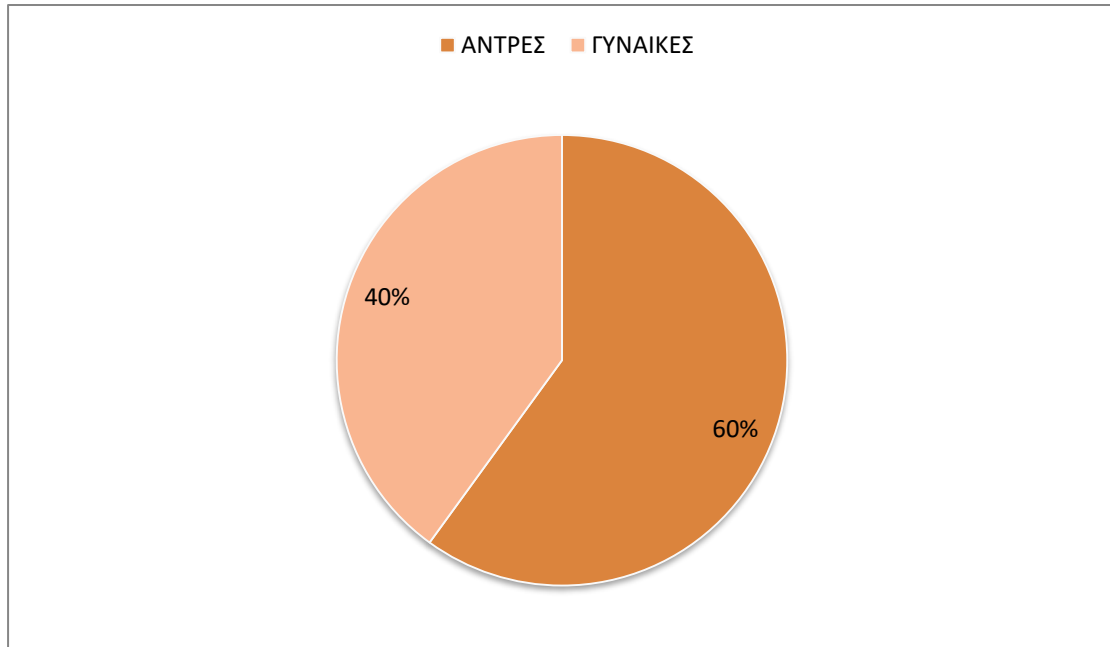
1. Δημογραφικά και επιχειρησιακά στοιχεία
2. Διαχείριση κρίσεων και απόψεις
3. Η κρίση του COVID-19

Αξίζει να σημειωθεί ότι για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων αξιοποιήθηκαν οι πίτες και οι πίνακες.

5.1. Δημογραφικά και επιχειρησιακά στοιχεία

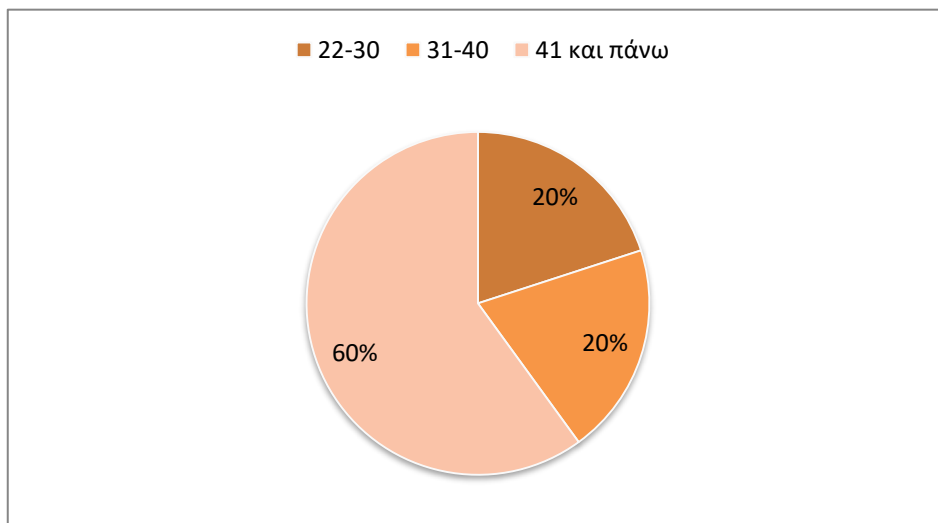
1.ΦΥΛΟ

Το πρώτο κεφάλαιο της έρευνας αφορά τα δημογραφικά και επιχειρησιακά στοιχεία των συμμετεχόντων. Αναλυτικότερα στην έρευνα συμμετείχαν 10 επιχειρηματίες. Από αυτούς, το 60% ήταν άντρες ενώ το 40% ήταν γυναίκες.



2. ΗΛΙΚΙΑ

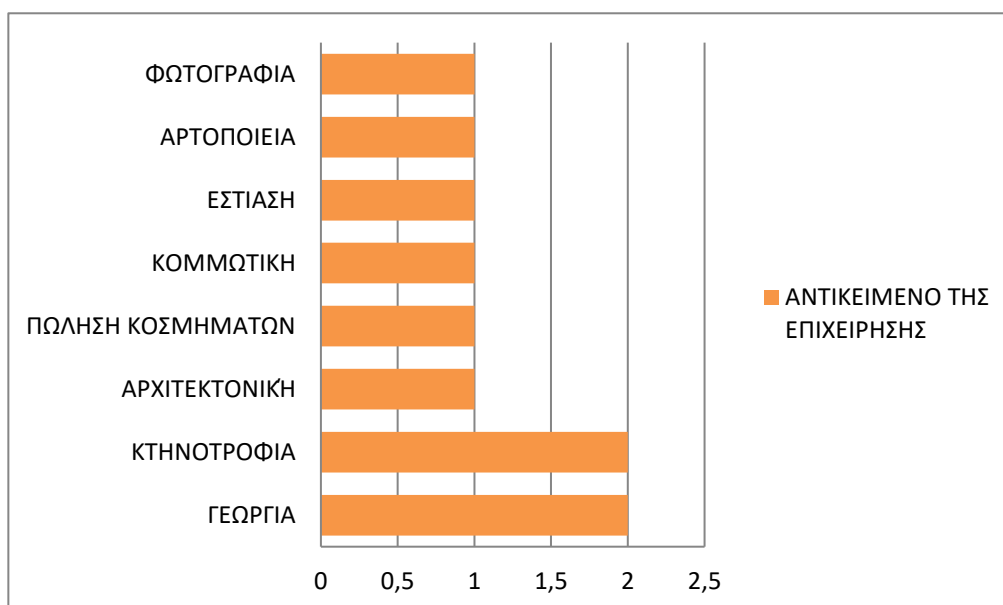
Η κατανομή του δείγματος, αναφορικά με την ηλικία των επιχειρηματιών δείχνει πως το 60% έχουν ηλικία μεγαλύτερη των 41 ετών. Ωστόσο, το 20% του δείγματος



βρίσκονται στην ηλικία μεταξύ 31 και 40 ετών, ενώ το υπόλοιπο 20% είναι 22 με 30 ετών.

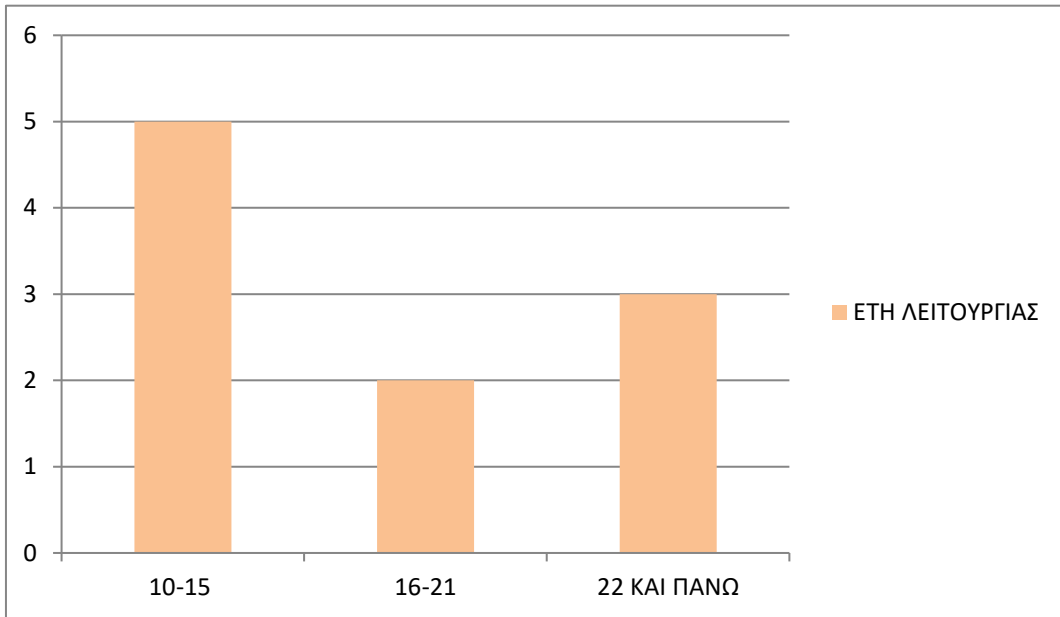
3. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σε ότι αφορά το αντικείμενο της επιχείρησης, από τις 10 επιχειρήσεις οι δύο δραστηριοποιούνται στον κλάδο της γεωργίας και άλλες δύο ασχολούνται με την κτηνοτροφία. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στους εξής κλάδους: αρτοποιεία, φωτογραφία, εστίαση, κομμωτική, πώληση κοσμημάτων και αρχιτεκτονική.



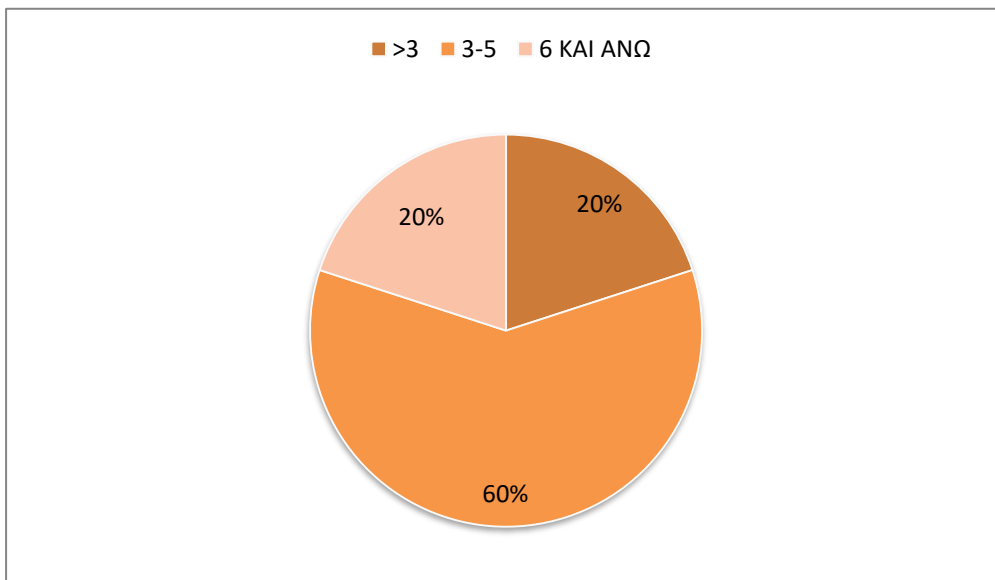
4. ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Το παρακάτω γράφημα για τα έτη λειτουργίας των επιχειρήσεων δείχνει ότι το 50% του δείγματος, δηλαδή οι 5 από τις 10 επιχειρήσεις, δραστηριοποιείται για 10 με 15 χρόνια. Το 30% των επιχειρήσεων βρίσκεται σε λειτουργία 22 ή περισσότερα έτη, ενώ το 20% λειτουργεί από 16 έως 21 χρόνια.



5. ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

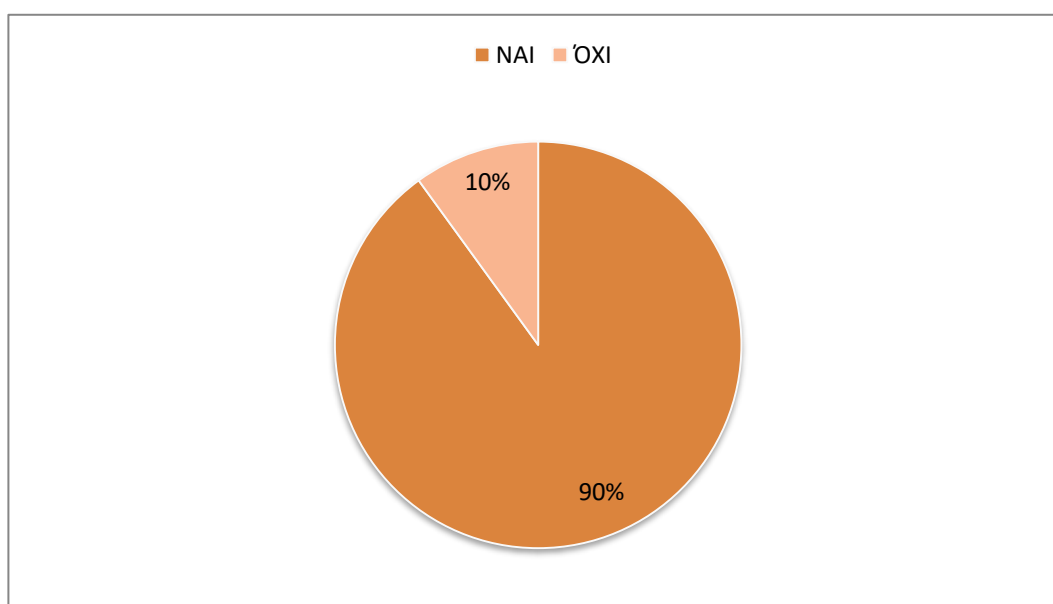
Η παρακάτω πίτα για τον αριθμό των ατόμων που απασχολεί η επιχείρηση δείχνει ότι το 60% του δείγματος απασχολεί 3 με 5 άτομα, το 20% απασχολεί 6 ή περισσότερα και το υπόλοιπο 20% έχει λιγότερους από 3 εργαζόμενους.



5.2. Τρόποι διαχείρισης κρίσεων και απόψεις επιχειρηματιών

Σε αυτό το κεφάλαιο της εργασίας απαντάται το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που αφορά τους τρόπους με τους οποίους οι συμμετέχοντες της έρευνας διαχειρίστηκαν την εκάστοτε κρίση και τις απόψεις που έχουν γύρω από αυτή. Αναλυτικότερα αναλύονται οι ερωτήσεις 4-9 της συνέντευξης.

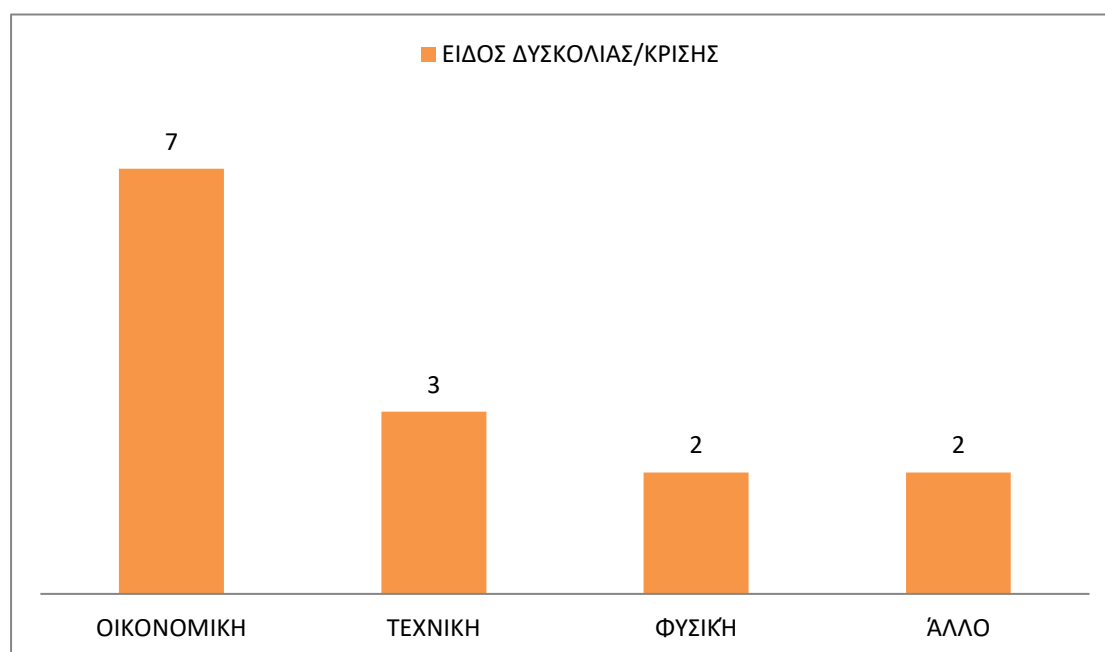
1. ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΔΥΣΚΟΛΙΑΣ/ΚΡΙΣΗΣ



Από τους 10 επιχειρηματίες του δείγματος, η συντριπτική πλειοψηφία δηλαδή οι 9 απάντησαν θετικά αναφορικά με το αν η επιχείρηση έχει περάσει κάποια δυσκολία ή κάποιο είδος κρίσης κατά τη διάρκεια λειτουργίας της. Μόλις ένα επιχειρηματίας απάντησε πως ποτέ δεν έχει βιώσει κάποια κρίση.

2. ΕΙΔΟΣ ΔΥΣΚΟΛΙΑΣ/ΚΡΙΣΗΣ

Αναφορικά με το είδος της δυσκολίας ή της κρίσης ορισμένοι συμμετέχοντες απάντησαν πως η επιχείρησή τους έχει βρεθεί σε κρίση περισσότερες από μια φορές. Στο παρακάτω γράφημα αποτυπώνονται τα είδη κρίσεων που υπέστησαν οι επιχειρήσεις του δείγματος καθώς επίσης και η συχνότητα εμφάνισης του κάθε είδους στις συνεντεύξεις. Πιο συγκεκριμένα 7 επιχειρήσεις βίωσαν οικονομικές κρίσεις, 3 επιχειρήσεις ανέφεραν τεχνικές κρίσεις και 2 φυσικές. Ακόμη, δύο από τους συμμετέχοντες δήλωσαν πως υπέστησαν κάποια άλλη κρίση.



Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά ορισμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων για τις συγκεκριμένες κρίσεις όπως τις βίωσε η κάθε επιχείρηση.

Οι δύο κτηνοτροφικές επιχειρήσεις τόνισαν πως η οικονομική κρίση που βίωσαν σχετίζεται άμεσα με την αύξηση των τιμών των πρώτων υλών και τη μείωση της τιμής του παραγόμενου προϊόντος. Και οι δύο επιχειρηματίες ανέφεραν την αύξηση των τιμών στις ζωοτροφές και την πτώση της τιμής του γάλακτος ως σημαντικές και απρόβλεπτες δυσκολίες. Ένας εκ των δύο δήλωσε πως έχει υποστεί μια ακόμη κρίση στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, «επειδή πρόκειται για μια απαιτητική δουλειά κάποιοι εργαζόμενοι δεν άντεξαν τις συνθήκες. Αναζητούσα προσωπικό για περισσότερους από 2 μήνες, με ότι συνεπάγεται αυτό» είπε ο ίδιος.

Οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο της γεωργίας δήλωσαν, και οι δύο, πως οι κρίσεις που βίωσαν ήταν οικονομικές, τεχνικές και φυσικές. Έδωσαν έμφαση στις φυσικές αναφέροντας πως είναι οι πιο καταστροφικές για την επιχείρηση. «Έχω δει τη σοδειά μιας ολόκληρης χρονιάς να καταστρέφεται σε μερικά λεπτά» ανέφερε ο ένας συμμετέχων ενώ ο άλλος τόνισε το εξής: «Η βροχή που έριξε πέρυσι έκανε τα χωράφια μας λίμνες. Όλα ήταν πάνω στην παραγωγή αλλά δεν έμεινε τίποτα».

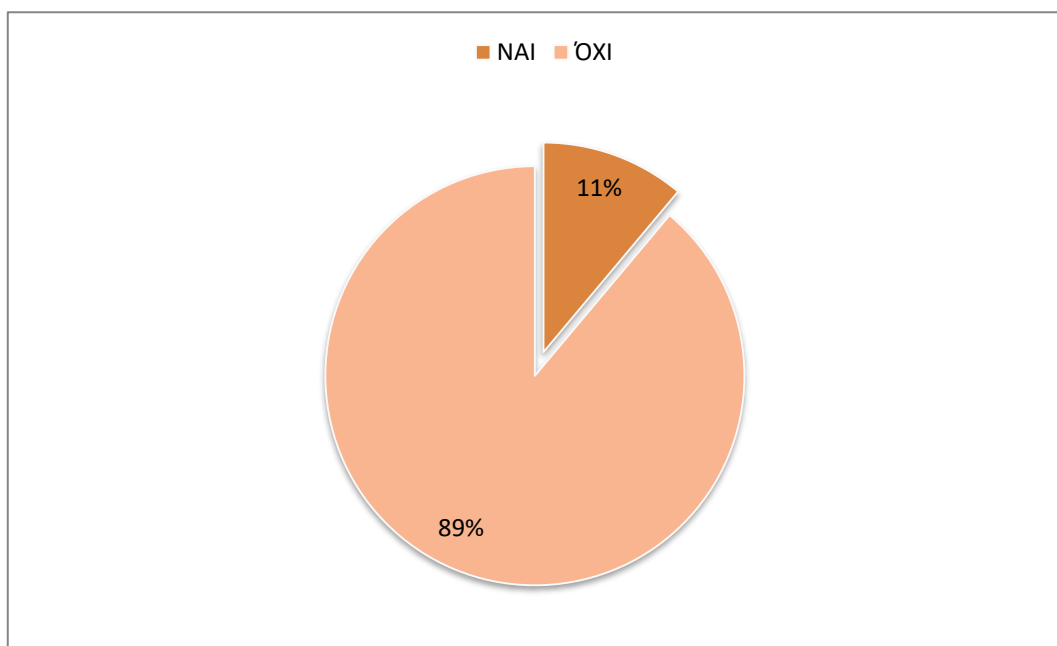
Ο επιχειρηματίας του οποίου η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον χώρο της φωτογραφίας ανέφερε ως αξιοσημείωτη οικονομική κρίση την αντικατάσταση των φωτογραφικών μηχανών με φιλμ σε ψηφιακές φωτογραφικές μηχανές.

Τέλος, την οικονομική κρίση του 2008 ανέφερε μόνο ο επιχειρηματίας που δραστηριοποιείται στον χώρο της αρχιτεκτονικής. «Η επιχείρηση πέρασε την κρίση του 2008 και επηρεάστηκε σοβαρά. Τα έσοδα ήταν πολύ μειωμένα αφού ο κόσμος σταμάτησε να κάνει ανακαινίσεις και να χτίζει σπίτια. Τότε αναγκάστηκα να κλείσω το γραφείο και να συνεχίσω με δουλειά από το σπίτι».

Στο ερώτημα που αφορά τις ενέργειες που έκανε η κάθε επιχείρηση για να διαχειριστεί την κρίση ή τις κρίσεις, το εύρος των απαντήσεων είναι μεγάλο αφού οι περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς και αντιμετώπισαν διαφορετικές κρίσεις. Κοινό σημείο σε πέντε επιχειρήσεις αποτελεί η άμεση κινητοποίηση για την αντιμετώπιση της κρίσης. Αναλυτικότερα τρεις ήταν οι επιχειρήσεις που έπειτα από τεχνικές βλάβες προσπάθησαν είτε να αντικαταστήσουν τα μηχανήματά τους είτε να βρουν κάποιον τεχνικό άμεσα, «χωρίς να χάσω χρόνο» όπως δήλωσε ένας εκ των συμμετεχόντων. Αναφορικά με τις φυσικές κρίσεις που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν δύο επιχειρηματίες στον χώρο της γεωργίας δήλωσαν ότι έλαβαν κάποια αποζημίωση. Ο ένας συμμετέχων ανέφερε το εξής «Όταν πέφτει χαλάζι ή όταν οι καλλιέργειες πλημμυρίζουν έχεις τα χέρια δεμένα. Δεν μπορείς να κάνεις κάτι. Ευτυχώς υπάρχουν οι αποζημιώσεις, αν και μέχρι να τις πάρουμε ξεκινάει η νέα χρονιά». Τέλος, η διαχείριση των οικονομικών κρίσεων έγινε με μια σειρά από διαφορετικές στρατηγικές. Η επιχείρηση που έχει ως αντικείμενο την εστίαση δήλωσε ότι προσπάθησε να προσελκύσει πελάτες με κάποιες προσφορές (1+1) ή με θεματικές γιορτές. Ο επιχειρηματίας αρχιτέκτονας τελικά αποφάσισε να δουλεύει από το σπίτι αφού έκλεισε το γραφείο ενώ δύο επιχειρήσεις ανέφεραν ότι χρησιμοποίησαν την αποταμιεύσεις τους αφού δεν εντόπισαν κάποια άλλη λύση.

3. ΥΠΑΡΞΗ ΠΛΑΝΟΥ

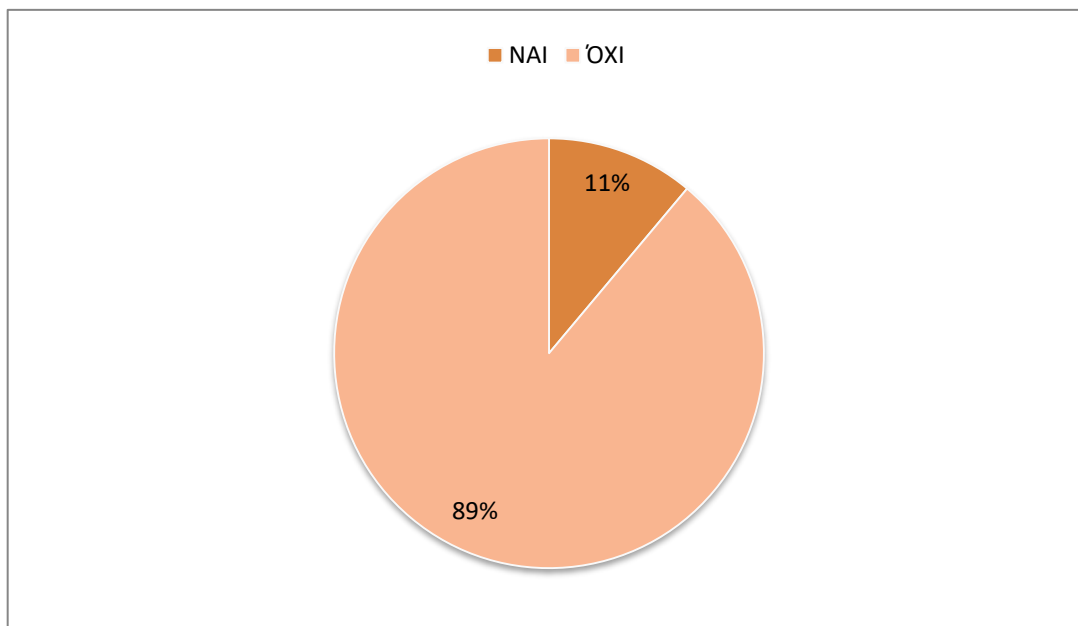
Αναφορικά με το αν οι επιχειρήσεις είχαν προσχεδιάσει κάποιο πλάνο για τη



διαχείριση πιθανών κρίσεων, 8 στους 9 συμμετέχοντες απάντησαν αρνητικά και μόλις ένα θετικά.

4. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στην ερώτηση που αφορά τον εντοπισμό προειδοποιητικών σημάτων πριν ξεσπάσει η κρίση, 8 στους 9 (δηλαδή το 89% των επιχειρήσεων που έχουν υποστεί κρίση) απάντησαν πως η κρίση ξέσπασε ξαφνικά ενώ μόλις ένας απάντησε το εξής: «Φαινόταν ότι θα πρέπει να κάνω αυτή την αλλαγή στον εξοπλισμό μου γιατί είχαν αρχίσει ήδη αρκετά φωτογραφεία να κινούνται προς αυτή την κατεύθυνση. Δεν είχα υπολογίσει, όμως, σωστά το κόστος γι αυτό η επιχείρησή βρέθηκε σε κρίση».



5. ΤΙ ΔΙΔΑΞΕ Η ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΚΡΙΣΗ ΣΤΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ

Στην τελευταία ερώτηση για τη διαχείριση κρίσεων οι επιχειρηματίες κλήθηκαν να εκφράσουν την άποψή τους αναφορικά με τη μάθηση που προέκυψε αφού η κρίση έλαβε τέλος. Ο παρακάτω πίνακας δημιουργήθηκε με βάση τη συχνότητα των θεμάτων, δηλαδή το πόσες φορές συναντήθηκε ένα θέμα στις απαντήσεις του δείγματος. Τα θέματα που πρόεκυψαν είναι τα εξής: συντήρηση των μηχανημάτων στο σωστό χρόνο, καλή οικονομική διαχείριση, κατάλληλο προσωπικό και προνοητικές κινήσεις.

Τι δίδαξε η εκάστοτε κρίση στους επιχειρηματίες;	
Συντήρηση των μηχανημάτων στο σωστό χρόνο	3
Καλή οικονομική διαχείριση	4
Κατάλληλο προσωπικό	2

Οι επικρατούσες απόψεις των επιχειρηματιών σχετικά με το τι τους δίδαξαν οι κρίσεις ανακύπτουν από τα θέματα που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη συχνότητα στις συνεντεύξεις των συμμετεχόντων. Έτσι προκύπτει η καλή οικονομική διαχείριση με συχνότητα εμφάνισης ενώ ακολουθεί η «συντήρηση των μηχανημάτων» και οι «προνοητικές κινήσεις» με συχνότητα εμφάνισης 3. Τέλος, δύο επιχειρηματίες ανέφεραν το κατάλληλο προσωπικό.

Ενδεικτικά παρουσιάζονται ορισμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων:

Συμμετέχων 1: «Η κρίση μου έμαθε ότι πρέπει πάντα να γίνεται καλή διαχείριση των οικονομικών. Η τεχνολογία εξελίσσεται και τα επαγγέλματα που κάνουν χρήση της τεχνολογίας χρειάζονται ένα ποσό στην άκρη για τέτοιες περιπτώσεις ή για βλάβες».

Συμμετέχων 2: «Μάθαμε ότι τα γεωργικά μηχανήματα πρέπει να συντηρούνται τακτικά και πως σαν επιχείρησή πρέπει να έχουμε έναν τεχνικό που εμπιστευόμαστε και μπορεί να μας βοηθήσει ανά πάσα στιγμή. Άσε που πλέον ξέρουμε και μόνοι μας να κάνουμε συντήρηση σε ορισμένα μηχανήματα».

Συμμετέχων 3: «Οι επιχειρήσεις σαν τη δική μας (εστίαση) πρέπει να έχουν κατάλληλο προσωπικό με σωστή συμπεριφορά απέναντι στους πελάτες. Χρειάζεται συνεχής προσπάθεια για να διατηρήσουμε την ποιότητα μας και τους πελάτες μας».

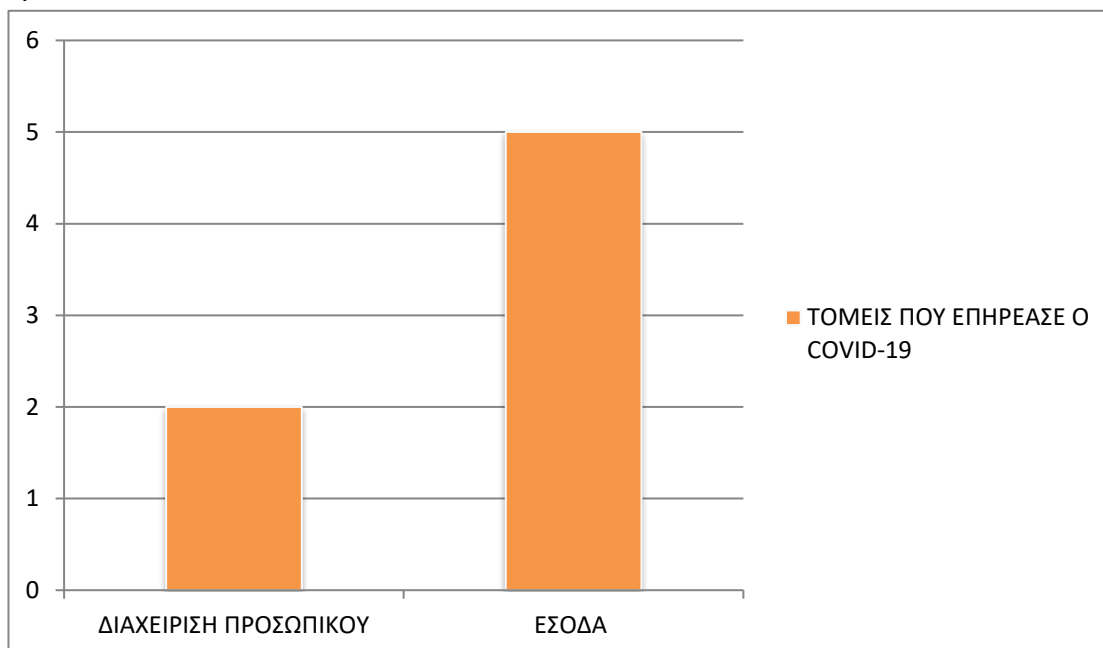
5.3. Επιπτώσεις του COVID-19 σε επιχειρήσεις.

Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάζονται οι επιπτώσεις που είχε η κρίση του κορονοϊού στις 10 επιχειρήσεις του δείγματος. Παρουσιάζονται τα δεδομένα που προέκυψαν από τις ερωτήσεις 9 με 12.

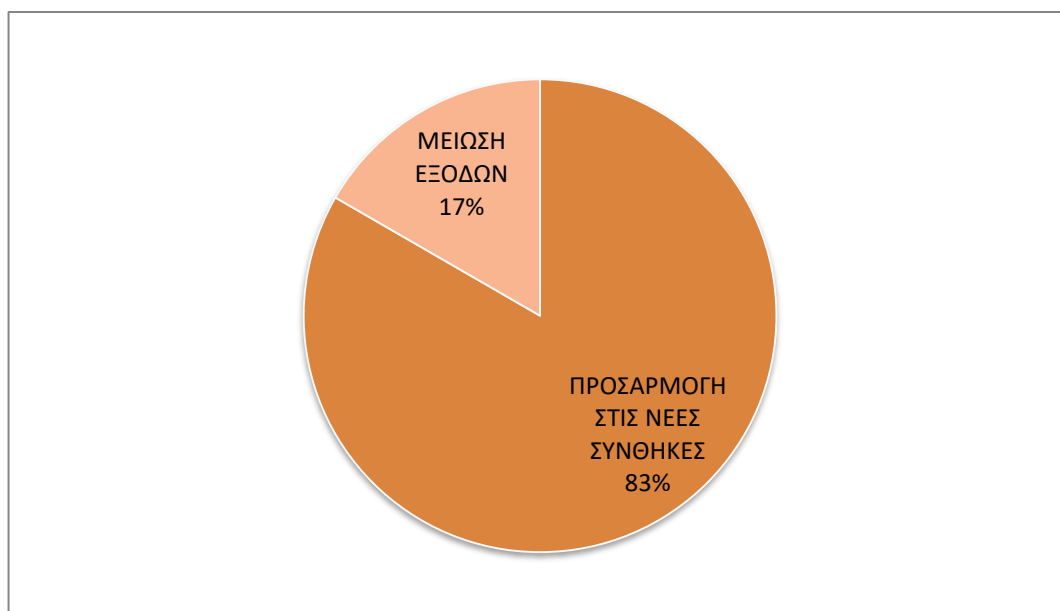
1. Τομείς που επηρέασε ο COVID-19.

Το παρακάτω γράφημα συνοψίζει τους τομείς που έχει επηρεάσει ο κορονοϊός στην κάθε επιχείρηση. Ωστόσο 3 επιχειρήσεις δήλωσαν ότι δεν επηρεάστηκαν καθόλου από την εν λόγω κρίση. Αξίζει να σημειωθεί ότι 2 από αυτές δραστηριοποιούνται στον τομέα της γεωργίας ή της κτηνοτροφίας ενώ η τέταρτη δραστηριοποιείται στον κλάδο

της αρχιτεκτονικής. Όπως φαίνεται από το γράφημα, 5 επιχειρήσεις δήλωσαν ότι επηρεάστηκαν τα έσοδα τους και 2 ότι αντιμετώπισαν δυσκολίες στη διαχείριση του προσωπικού.



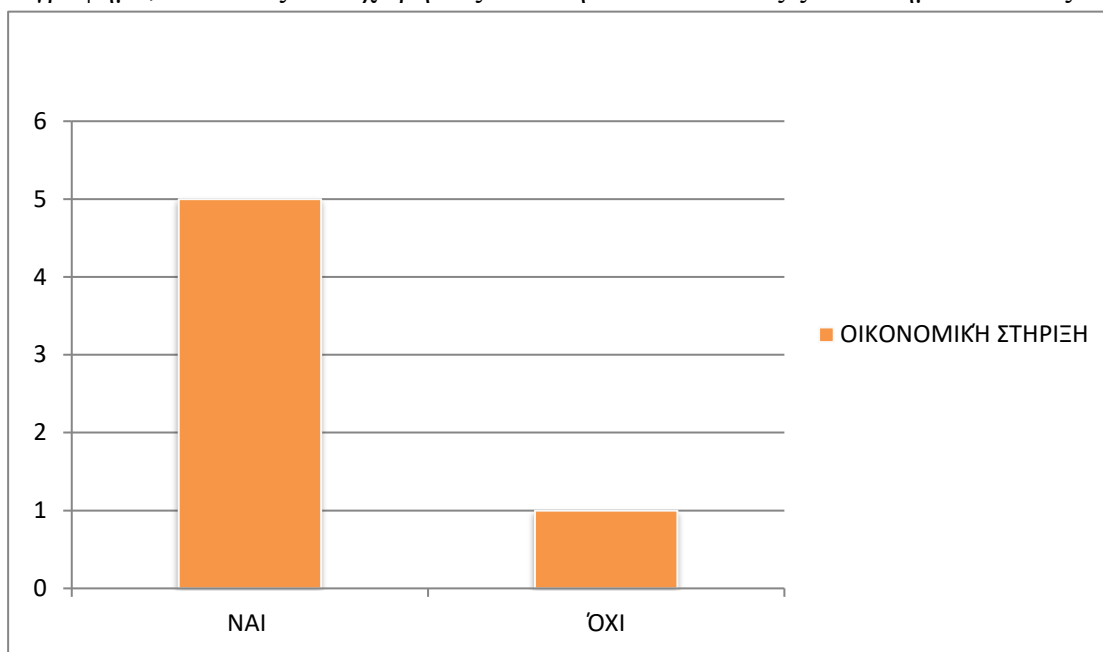
2. ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ



Από τις έξι επιχειρήσεις που επηρεάστηκαν από την πανδημία του COVID-19, οι 5 δήλωσαν ότι προκειμένου να διαχειριστούν την κρίση προσαρμόστηκαν στις νέες συνθήκες ενώ ένας επιχειρηματίας ανέφερε τη μείωση των εξόδων της επιχείρησής.

3. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΗΡΙΞΗ

Το τελευταίο ερώτημα σχετίζεται με το αν οι επιχειρήσεις έλαβαν κάποια οικονομική βοήθεια από την κυβέρνηση. Όπως φαίνεται και από το παρακάτω γράφημα, 5 από τις 6 επιχειρήσεις απάντησαν θετικά. Αξίζει να σημειωθεί πως ένας



συμμετέχων ανέφερε ως οικονομική στήριξη και το γεγονός ότι το ενοίκιο του χώρου που στεγάζεται η επιχείρηση μειώθηκε κατά 40%.

Κεφάλαιο 6ο: Συζήτηση-Συμπεράσματα

6.1. Γενική συζήτηση

Σε αυτό το σημείο ερμηνεύονται τα δεδομένα της ποιοτικής ανάλυσης που προέκυψαν από τα ερευνητικά ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο που οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται την εκάστοτε κρίση.

Διαχείριση κρίσεων και απόψεις των επιχειρηματιών.

Το γεγονός ότι η κρίση είναι μια απρόβλεπτη κατάσταση που μπορεί να προκαλέσει αστάθεια σε περισσότερους από έναν τομείς σε μικροεπίπεδο ή μακροεπίπεδο (Στόγιας, 2009), επιβεβαιώνεται από την παρούσα έρευνα και τη βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα η συντριπτική πλειοψηφία, δηλαδή 9 στους 10 επιχειρηματίες δήλωσαν πως η επιχείρησή τους έχει υποστεί τις επιπτώσεις που έφερε ένα απρόσμενο γεγονός σε κάποιον ή κάποιους τομείς. Επιπρόσθετα οι παράγοντες που προκάλεσαν την κρίση προήλθαν είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (McMullan, 1997). Αναλυτικότερα 6 από τις 14 κρίσεις που ανέφεραν οι συμμετέχοντες έχουν τις ρίζες τους σε ενδογενείς αιτίες ενώ οι υπόλοιπες 8 σε εξωγενείς αιτίες.

Σε ότι αφορά τους τύπους κρίσεων πολλοί είναι οι ερευνητές που έχουν διατυπώσει τη δική τους διαφοροποίηση με βάση ορισμένα κριτήρια. Δύο τύποι κρίσεων η οικονομική και η τεχνική όπως ορίστηκαν από τις Mikušová and Horváthová (2019) ήταν όντως δόκιμοι στην παρούσα έρευνα αφού η συχνότητα εμφάνισης ήταν επτά για την πρώτη και τρία για τη δεύτερη. Επίσης χρήσιμος ήταν ο διαχωρισμός του Hutchkins (2008) κατά τον οποίο οι φυσικές κρίσεις είναι εκείνες που προκαλούνται από τη φύση όπως είναι οι τυφώνες, οι πλημμύρες, οι σεισμοί κ.ά. Οι 2 από τους συμμετέχοντες του δείγματος δήλωσαν πως οι πλημμύρες έχουν πλήξει σοβαρά τις επιχειρήσεις τους και συγκεκριμένα τις καλλιέργειές τους καταστρέφοντας τη σοδιά της χρονιάς. Οι ίδιοι δήλωσαν ότι δεν ήταν σε θέση να αντιμετωπίσουν τη συγκεκριμένη κρίση. Η βιβλιογραφική έρευνα επιβεβαιώνει ότι οι οργανισμοί συνήθως αδυνατούν να ελέγξουν τις φυσικές κρίσεις ωστόσο, οι κρίσεις που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα είναι εφικτό να αντιμετωπιστούν κατάλληλα (Pearson and Mitroff, 1993).

Σχετικά με το αν οι επιχειρήσεις είχαν εντοπίσει κάποιο προειδοποιητικό σήμα πριν την κρίση, μόλις μία εκ των εννιά επιχειρήσεων δήλωσε ότι εντόπισε κάποιο το οποίο όμως δεν αξιοποιήθηκε κατάλληλα. Πιο συγκεκριμένα, έλαβε γνώση για τον κίνδυνο και τον παρακολούθησε αλλά δεν κατάφερε να οικοδομήσει την ικανότητα απόκρισης για να προλάβει την κρίση. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία τα τέσσερα βασικά συστατικά ενός συστήματος έγκαιρης προειδοποίησης είναι τα εξής: 1. γνώση για τον κίνδυνο, 2. παρακολούθηση των κινδύνων προκειμένου να προσδιοριστεί πως εξελίσσονται στο χρόνο, 3. ικανότητα απόκρισης και 4. προειδοποιητική επικοινωνία η οποία μετατρέπει τις πληροφορίες παρακολούθησης σε κατανοητά μηνύματα (Διεθνής Ομοσπονδία Ερυθρού Σταυρού και Ερυθράς Ημισελήνου, 2008).

Η πρωτογενής έρευνα έδειξε πως μόνο ένας επιχειρηματίας του δείγματος είχε προσχεδιάσει κάποιο πλάνο για την πρόληψη μιας συγκεκριμένης απειλής που ήταν δυνατό να θέσει την επιχείρηση σε κρίση. Σύμφωνα με τον Coombs (2007) το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων αποτελεί ένα εργαλείο αναφοράς που εξοικονομεί χρόνο κατά τη διάρκεια της κρίσης μέσω των ήδη διαθέσιμων πληροφοριών που συλλέχθηκαν πριν την εμφάνιση της κρίσης. Επιπλέον, η πρόληψη (pre-crisis) αποτελεί συνήθως ένα αρχικό στάδιο στον κύκλο ζωής μιας κρίσης. Αναλυτικότερα έχει αναφερθεί από τον Fink (1986) ως “prodromal stage” δηλαδή πρόδρομο στάδιο και από τον Roberts (όπ. Ανάφ. στο Faulkner, 2001) ως “pre-event” δηλαδή προ-εκδήλωση. Ακόμη, συναντάται στα δύο πρώτα στάδια (1. Εντοπισμός σημαδιού, 2. Διερεύνηση και πρόληψη) του μοντέλου των πέντε σταδίων κατά τον Mitroff (1994). Τέλος, αποτελεί το πρώτο από τα τρία στάδια διαχείριση κρίσεων κατά τον Coombs (2007) ο οποίος το ονομάζει πρόληψη και προετοιμασία.

Αφού, όπως αποδεικνύει η πρωτογενής έρευνα, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν ασχολήθηκε ουσιαστικά με την πρόληψη και την προετοιμασία το επόμενο στάδιο κατά τον Coombs (2007) είναι η αντίδραση στην κρίση. Το κοινό σημείο πέντε συμμετεχόντων αποτέλεσε η προσπάθεια να αντιδράσουν άμεσα χωρίς να χάσουν χρόνο, αυτό που κατά τον Coombs (2007) ονομάζεται γρήγορη αντίδραση και καλεί τον υπεύθυνο να λάβει άμεση δράση πριν χαθεί εντελώς ο έλεγχος.

Το τρίτο και τελευταίο στάδιο στη διαχείριση κρίσεων ονομάζεται κατά τον Coombs (2007) μάθηση ή αναθεώρηση. Οι επιχειρήσεις του δείγματος δήλωσαν πως όντως η κρίση αποτέλεσε μια εμπειρία μάθησης η οποία μάλιστα μπορεί να

λειτουργήσει μελλοντικά ως πρόληψη. Ο τρόπος με τον οποίο έγινε η διαχείριση μιας κρίσης κρίνεται αναγκαίο να αξιολογηθεί ώστε να φανεί τι λειτούργησε ή τι χρειάζεται βελτίωση (Coombs, 2007).

Επιπτώσεις του COVID-19 σε επιχειρήσεις.

Η πανδημία του κορονοϊού φαίνεται πως είναι υπεύθυνη για πολλές από τις δυσκολίες και τις κρίσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν αυτήν την περίοδο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί. Ωστόσο, η βιβλιογραφία είναι αρκετά περιορισμένη αφού δεν έχει παρέλθει ούτε ένας χρόνος από την έναρξή της.

Η McMullan (1997) συμπεριέλαβε στην έρευνά της τις πανδημίες ως εξωγενείς κρίσεις, δηλαδή κρίσεις που προκαλούνται από το εξωτερικό περιβάλλον. Από τις δέκα επιχειρήσεις του δείγματος οι τρεις δήλωσαν ότι δεν επηρεάστηκαν καθόλου από την πανδημία ενώ οι υπόλοιπες έξι επηρεάστηκαν στον τομέα της διαχείριση προσωπικού και στα έσοδα. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στο γεγονός ότι κάποιες επιχειρήσεις κατάφεραν να διαχειριστούν κατάλληλα τις αλλαγές που προκλήθηκαν είτε στο διαφορετικό αντικείμενο δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων το οποίο ούτως ή άλλως δεν επηρεάστηκε από την πανδημία του κορονοϊού.

Αναφορικά με τους τρόπους διαχείρισης της πανδημίας του κορονοϊού η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δήλωσε ότι προσαρμόστηκε στις νέες συνθήκες. Η δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος και οι υπηρεσίες της διανομής κατ οίκον (delivery) βρέθηκαν ανάμεσα στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Αξίζει να σημειωθεί πως η Ελλάδα έθεσε δύο φορές το μέτρο της καραντίνας – από τον Μάρτιο έως τον Μάιο και ξανά τον Νοέμβρη χωρίς να είναι γνωστή η λήξη της- και πολλές επιχειρήσεις κλήθηκαν να παραμείνουν κλειστές. Τέλος, οι τέσσερις επιχειρήσεις από τις δέκα του δείγματος έμειναν κλειστές σε αυτές τις δύο περιόδους.

Πέρα από τα μέτρα που έλαβε η κάθε επιχείρηση για να επιβιώσει εν όψει του ασταθούς περιβάλλοντος που προκάλεσε η πανδημία του κορονοϊού, η κυβέρνηση έλαβε επίσης κάποια μέτρα για να στηρίξει τις επιχειρήσεις. Έξι επιχειρήσεις, έλαβαν οικονομικό βοήθημα ενώ μία ανέφερε ότι το ενοίκιο του χώρου όπου στεγάζεται μειώθηκε υποχρεωτικά κατά 40% έπειτα από υπουργική απόφαση για τις πληττόμενες επιχειρήσεις.

6.2. Προτάσεις

Η παρούσα ερευνητική προσπάθεια δημιουργεί προοπτικές για περαιτέρω έρευνα μελλοντικά. Οι προτάσεις που γίνονται είναι οι εξής:

- ⇒ Διερεύνηση της διαχείρισης κρίσεων όπως οργανώνεται από μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται και εκτός Ελλάδας και βρίσκονται αντιμέτωπες με περισσότερες προκλήσεις/κινδύνους
- ⇒ Διερεύνηση του ρόλου που έχει ή πρέπει να έχει ένας ηγέτης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και των δεξιοτήτων που πρέπει να κατέχει προκειμένου να ελαττωθούν οι αρνητικές επιδράσεις και οι απώλειες

Επιπρόσθετα προτείνεται η προσέγγιση τους συγκεκριμένου θέματος με τη βοήθεια της ποσοτικής μεθόδου και με τη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων προκειμένου να υπάρξει η συμμετοχή μεγαλύτερου δείγματος. Τέλος, θα μπορούσε να διεξαχθεί συνδυάζοντας και τις δύο μεθόδους, την ποιοτική και την ποσοτική προσέγγιση.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γαβριλάκη, Α. (2017). *Διαχείριση κρίσεων και μέσα κοινωνικής δικτύωσης: Εταιρικές κρίσεις και αντιδράσεις κοινού*. (Μεταπτυχιακή διατριβή). Ανακτήθηκε από: <http://ikee.lib.auth.gr/record/293918/files/GRI-2017-20158.pdf>
- Brock, S.E., Sandoval, J., & Lewis, S. (2005). *Διαχείριση κρίσεων στο σχολείο: Εγχειρίδιο για τη δημιουργία ομάδων διαχείρισης κρίσεων στο σχολείο*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Γεωργόπουλος, Α. 2015. *Διαχείριση κρίσεων και management εξυγίανσης*. Σε Α. Γεωργόπουλος. *Αναδιοργάνωση και μανάτζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις*. Ανακτήθηκε από: <http://hdl.handle.net/11419/1654>
- Γεωργόπουλος, Α. (2015). *Κεφάλαιο 7- Διαχείριση κρίσεων και management εξυγίανσης*. Ανακτήθηκε από: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1654/1/02_chapter_7.pdf
- Ζαγκότας, Β., & Φύκαρης, Ι. (2018). Δομική οριοθέτηση της έννοιας του «ρίσκου» στη διδασκαλία. *Παιδαγωγική επιθεώρηση*, 65, 53-69. Ανακτήθηκε από: <https://ojs.lib.uom.gr/index.php/paidagogiki/article/view/9606/9639>
- Ίσαρη, Φ. (2015). *Κεφάλαιο 3: Σχεδιασμός Ποιοτικής Έρευνας*. Ανακτήθηκε από https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5820/3/02_chapter_03.pdf
- Ιωακείμ, Π. (2013). *Διαχείριση κρίσεων*. Ανακτήθηκε από: http://paronomastis.blogspot.com/2013/11/blog-post_25.html
- Λαμπράκη, Σ. (2018). *Αντιλήψεις εκπαιδευτικών αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων στα σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: Η περίπτωση της περιφέρειας Ηπείρου*. (Μεταπτυχιακή διατριβή). Ανακτήθηκε από: <https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/18710/spiridoula-lampraki-teliki-diplwmatiki.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Μπενέκος, Α. (1989). Ατυχήματα και κίνδυνοι-αγωγή αποφυγή τους. *Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια*. (2, 863-864). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2002). *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε..

- <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/19484/3/NtokosDimitriosMSc2016.pdf>
- Παπαδοπούλου, Α. (2016) *Η διαχείριση των παραγόντων κινδύνου στις σχολικές μονάδες, ως παράμετρος αξιολόγησης της υγιεινής και ασφάλειας των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Ν. Φωκίδας*. (Μεταπτυχιακή διατριβή). Ανακτήθηκε από: <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3080/Papadopoulou%20MDE%20full%20text.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Παπαδόπουλος, Ι. Ρ. (2015). *Η διαχείριση της κρίσης στις σύγχρονες επιχειρήσεις: επιλογή ή ανάγκη;* (Μεταπτυχιακή διατριβή). Ανακτήθηκε από: <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/7263>
- Πετρίδου Ε. (2005), Εργαστήριο Υγιεινής και Επιδημιολογίας Ιατρική Σχολή Πανεπιστημίου Αθηνών, Κέντρο Έρευνας και Πρόληψης Ατυχημάτων (ΚΕΠΑ), Ατυχήματα: Αρχές Δημόσιας Υγείας και Προληπτικής Ιατρικής.
- Σαϊτής .Χ. (2014), *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας*. Αθήνα
- Σαϊτής Χ. & Σαϊτή. Α (2012). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης – Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση.
- Στόγιας, Γ. (2009). Crisis management. Crisis Management, Μια προσέγγιση στη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση του 2008. ΤΕΙ Θεσ/νίκης. <https://doi.org/10.1108/09653560911003714>
- Τσαγκαλίδου, Ε. (2017). *Διαχείριση κρίσεων στο διεθνές περιβάλλον*. (Διπλωματική εργασία). Ανακτήθηκε από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/21800/4/TsagkalidouEiriniMsc2017.pdf>
- Χαραλαμπίδης, Μ. (2011), Διαχείριση κινδύνων διδάγματα από την κρίση και προοπτικές, Συλλογικός τόμος «*Η διεθνής κρίση, η κρίση στην ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα*». Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Αθήνα.
- Χαραλαμπίδου, Μ. (2012), *Εσωτερικός έλεγχος και διαχείριση κινδύνου*. (Μεταπτυχιακή διατριβή). Ανακτήθηκε από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15268/3/CharalampidouMariaMsc2012.pdf>

Ξένη Βιβλιογραφία

- Althaus, C.E. (2005). A disciplinary perspective on the epistemological status of risk. *Risk Analysis*. 25(3), 567-588
- Augustine, N. R. (1995). Managing the crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*, 73(6), 147-158.
- Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II* (2nd ed.). Cincinnati, OH: College Divisions South-Western.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration*. Albany: State University of New York Press. (pp. 63-96).
- Braun, V., Clarke, V. (2008). *Using thematic analysis in psychology*. V. 3, pp77-101. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1191/1478088706qp063oa?scroll=top&needAccess=true>
- Buganova, K., Luskova, M. and Hudakova, M. (2013). Early Warning Systems in Crisis. *Management International Conference on Management Innovation and Business Innovation*, 115. Pp.218–223
- Bundy, J., Pfarrer, M. D. (2015). A burden of responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis. *Academy of Management Review*. 40: 345-369
- Bundy, J., Pfarrer, D., Short, C., Coombs, T. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. Vol. 43, No. 6, 1661–1692. Doi: 10.1177/0149206316680030
- Camara, D., Nikaiein, N. (2017). *Wireless Public Safety Networks 3*. ISTE Press – Elsevier.
- Carney, A., Jorden, A. (1993). Prepare for business-related crises. *Public Relations Journal*, 49, 34-35.
- Chudik, A., Mohaddes, K., Pesaran, H., Raissi, M., Rebucci A. (2020). Economic consequences of Covid-19: A counterfactual multi-country analysis. *VoxEu.org*.
- Coombs, W. T. (2007). *Crisis management and communication*. Institute for Public relations.

- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10, pp.163-176.
- Coombs, W.T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2006). Halo or reputational capital: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123-137.
- Croohy, M. Galai, D. Mark, R. M. (2010). Risk Management, New York: McGraw-Hill
- Dannenmann, S., Basher, R. (2006). Early warning systems in the context of disaster risk management. *Entwicklung & Ländlicher Raum*, 40(2), 23-25
- Faulkner, B. (2001). *Towards a framework for tourism disaster management*. *Tourism Management*, 22(2), 135–147.
- Hearit, K. M. (1994). Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo. *Public Relations Review*, 20(2), 113-125.
- Hayes, A. (2019). Crisis Management. *Investopedia*. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp>
- Hess, H., Fechner, D., Freund, K., F. Körner (1998), Sanierungshandbuch (Reorganization Manual). 3rd printing.
- International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. (2008). Early warning>early action. Retrieved from: <https://www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/ew-ea-2008.pdf>
- Hollnagel, E. (2004). *Barriers and Accident Prevention or How To Improve Safety By Understanding The Nature Of Accidents Rather Than Finding Their Causes*. Burlington, VT Ashgate.
- Hrdina, P., Malerova, L. (2012). Simulation of crisis management processes as a means of education. Technical University of Ostrava. *Series of Safety Engineering*. vol. 7, no. 1, pp. 73–76.
- Hutchins, H. M. (2008). What does HRD know about organizational crisis management? Not Enough!. *Advances in Developing Human Resources*. (20) 10, pp. 1-11.

- Institute for Public Relations. (2007). Crisis management and communications. Retrieved from: <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>
- Karabag, S. F. (2020). An unprecedented global crisis! The global, regional, national, political, economic and commercial impact of the coronavirus pandemic. *Journal of Applied Economics and Business Research*. 10 (1), 1-6
- Kash, T. J., & Darling, J. (1998). Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*. 19(4), pp.179–186.
- Kleffner, A.E., Lee, R., McGannon, B. (2003). The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management evidence from Canada. *Risk management and Insurance Review*. Vol.6, No. 1, pp. 53-73.
- Lipu, S., Williamson, K. Lloyd, A. (2007). Critical incident technique. In H. Hughes (Ed.). *Exploring methods in information literacy*. pp.49-66.
- Mack, N. (2005). Qualitative research methods: A data Collector's Field Guide
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: Standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, 358(9280), 483–488.
- McMullan, C. (1997). Crisis: When does a Molehill become a mountain? *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 6 Issue: 1, pp.4-10, DOI: 10.1108/09653569710162406
- McNeil, W. & Topping, K. (2007). Crisis management in schools: Evidence-based prevention. *Journal of Educational Inquiry*, 7 (1), 64-94
- Mikusova, M. Horvathova, P. (2019). Prepared for a crisis? *Basic elements of crisis management in organization*, 32:1, pp.1844-1868, DOI: 10.1080/1331677X.2019.1640625
- Mitroff, I. (1998). Crisis management: cutting through the confusion. *Sloan Management Review*. pp. 15-20.
- Mitroff, I., Pauchant, T., Finney, M.,nPearson, C. (1989). Do (some) organizations cause their own crises? The cultural profiles of crisis-prone vs. crisis-prepared organizations. *Organization and Environment*, 3(4), 269–283. doi:10.1177/108602668900300401

- Mitroff, I. I., Pearson, C.M. (1993). *Crisis management: A Diagnostic Guide for improving Your Organization's Crisis-Preparedness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Olson, S. (2009). Understanding the crisis management system of the European Union, Crisis Management in the European Union. *Cooperation in the face of emergencies*, p.p. 1-15
- Patton, Q. M. (2002). Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry: A Personal, Experiential Perspective. Doi: 10.1177/1473325002001003636
- Pauchant, T. C., Mitroff, I.I. (1992). Transforming the crisis-prone organization. Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Pennington-Gray, B. Thapa, K. Kaplanidou, I. Cahyanto, E. McLaughlin, (2011). Crisis planning and preparedness in the United States tourism industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52 (3) (2011), pp. 312-320
- Power, P. (2007). Incident or crisis? Why the debate?. Continuity central. Retrieved from: <https://www.continuitycentral.com/feature0447.htm>
- Qiu, W., Rutherford, S., Mao, A. & Chu, C. (2017). The pandemic and its impact. *Health, Culture and Society*. 9(10), <https://doi.org/10.5195/hcs.2017.221>
- Register, M., Larking, J. (2002). *Risk issues and crisis management*. London: Kogan
- Ritchie, W. B. (2003). Chaos, crises and disaster: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism management*. (25), pp.669-683. doi:10.1016/j.tourman.2003.09.004
- Rizos, C. (2014). When is an incident a crisis? IFSEC GLOBAL. Retrieved from: <https://www.ifsecglobal.com/security/when-is-an-incident-a-crisis/>
- Sapriel, C. (2003). Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium. *Journal of Communication Management*, 7(4), 348–355. doi:10.1108/13632540310807485
- Smith, W. & Freedman, D. o. (2020). Isolation, quarantine, social distancing and community containment: pivotal role for old-style public health measures in the novel coronavirus (2019-nCoV) outbreak. *Journal of Travel Medicine*. 27, (2)

- Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, 7, 297-316.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2007). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Walker, G. (2007). Crisis-care in critical incident debriefing. pp.121-133, DOI: 10.1080/07481189008252354
- World Health Organization. (n.d.). What are critical incidents? Retrieved from: <https://www.workpositive.ie/information/whatarecriticalincidents>
- World Health Organization. Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. Retrieved from: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

A. Δημογραφικά και επιχειρησιακά στοιχεία

1. Φύλο
.....
2. Ηλικία
.....
3. Ποιο είναι το αντικείμενο της επιχείρησής σας;
.....
4. Πόσα χρόνια δραστηριοποιείται στο εν λόγω αντικείμενο;
.....
5. Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρησή σας;
.....

B. Διαχείριση κρίσεων και απόψεις

6. Κατά τη διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησής σας έχετε περάσει κάποια δυσκολία (κάποιο είδος κρίσης)
.....
7. Ποιο ήταν το είδος της δυσκολίας (κρίσης);
 - Οικονομική (ανταγωνιστικότητα, αύξηση των τιμών των πρώτων υλών, απώλεια του κύριου αγοραστή/προμηθευτή, κακή οικονομική διαχείριση)
 - Τεχνική (συνεχείς βλάβες σε μηχανήματα)
 - Φυσική (πυρκαγιά, σεισμός, πλημμύρες)
 - Πανδημία
 - Έλλειψη ποιότητας παρεχόμενου προϊόντος/υπηρεσίας
 - Άλλο.....
8. Πώς τη διαχειριστήκατε;
.....
9. Είχατε προσχεδιάσει κάποιο πλάνο για τη διαχείριση πιθανών κρίσεων;
.....
10. Εντοπίσατε κάποιο προειδοποιητικό σήμα πριν ξεσπάσει η κρίση;
.....
11. Αφού η κρίση έλαβε τέλος, τι θεωρείται ότι σας δίδαξε;
.....

Γ. Η κρίση του COVID-19

Σε ποιον/ ποιους από τους παρακάτω τομείς έχει επηρεάσει ο COVID-19 την επιχείρησή σας;

- Διαχείριση προσωπικού
 - Τιμή προϊόντων/ υπηρεσιών
 - Έσοδα επιχείρησης
 - Άλλο
12. Πως έχετε διαχειριστεί μέχρι στιγμής την κρίση της πανδημίας του κορωνοϊού;

.....
13. Λάβατε κάποια οικονομική στήριξη από την κυβέρνηση;
.....