



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ



2013

Στρατηγική Δημοσίων Σχέσεων-Μελέτη Περίπτωσης στην Διαχείριση Κρίσεων



Όνοματεπώνυμο

Φοιτήτριας:

Πελέτη Άννα

15/9/2013

Αφιερώνεται στους γονείς μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Καταρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Θανόπουλο Ιωάννη για την ουσιαστική βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ'όλη την διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Επιπροσθέτως θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την στήριξη που μου έδειξαν και την ενθάρρυνση που απλόχερα μου πρόσφεραν στην διάρκεια των σπουδών μου μέχρι σήμερα.

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων Ολική Ποιότητα με τίτλο: «Στρατηγική Δημοσίων Σχέσεων – Μελέτη Περίπτωσης στην Διαχείριση Κρίσεων » έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας



ΌνοματεπώνυμοΠΕΛΕΤΗ ANNA.....

Ημερομηνία 3 - 12 - 2013

Περίληψη

Βιώνουμε μία εποχή όπου ο ανταγωνισμός και η κρίση πρωταγωνιστούν σε όλα τα επίπεδα. Το γεγονός αυτό καθιστά τα δύο αυτά στοιχεία κρίσιμα και καθοριστικά για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που τα λαμβάνουν υπόψη τους και τα εντάσσουν στην ευρύτερη διαχείρισή τους. Μέσω του τομέα των Δημοσίων Σχέσεων οι οργανισμοί αναπτύσσουν στρατηγικές επικοινωνίας και διαμόρφωσης εποικοδομητικών και μακροπρόθεσμων σχέσεων με το κοινό και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η αλληλεπίδραση αυτή μεταξύ ενός οργανισμού και του κοινού του, όταν γίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αποβαίνει κερδοφόρα και για τα δύο μέρη. Όταν λοιπόν συμβαίνει αυτό ο οργανισμός επιτυγχάνει την καλύτερη και βιώσιμη λειτουργία του, και το κοινό και τα ενδιαφερόμενα μέρη επιτυγχάνουν την κάλυψη των αναγκών αλλά και των συμφερόντων τους. Όσον αφορά στην βιωσιμότητα ενός οργανισμού το πιο δύσκολο ίσως και κρίσιμο πεδίο, που εντάσσεται στο πλαίσιο των Δημοσίων Σχέσεων, είναι αυτό της Διαχείρισης των Κρίσεων. Το κομμάτι αυτό της διαχείρισης βοηθά έναν οργανισμό στο να προλαμβάνει μία κρίση αλλά και στο να την αντιμετωπίζει εάν τελικά προκύψει.

Στόχος αυτής της διπλωματικής εργασίας, είναι να παρουσιάσει το θεωρητικό πλαίσιο των Δημοσίων Σχέσεων αλλά και των στρατηγικών τους, και κατόπιν να επικεντρωθεί στο θεωρητικό πλαίσιο της Διαχείρισης Κρίσεων. Στο τέλος και προκειμένου να δούμε στην πράξη πως μπορεί ένας οργανισμός να αντιδράσει σε μία κρίση αλλά και να την αντιμετωπίσει, εφαρμόζοντας μία στρατηγική Δημοσίων Σχέσεων και Διαχείρισης Κρίσεων βάση όσων αναπτύχθηκαν στα επιμέρους κεφάλαια, παρουσιάζεται μία μελέτη περίπτωσης και συγκεκριμένα η κρίση που ξέσπασε στην εταιρεία BP. Η κρίση αυτή ήταν απόρροια του ατυχήματος που σημειώθηκε στις 20 Απριλίου του 2010 και προκάλεσε ποικίλα και σοβαρά προβλήματα σε πολλούς επιμέρους τομείς της δραστηριότητας της εταιρείας.

Συμπερασματικά λοιπόν και μέσω της ανάπτυξης αυτής της μελέτης περίπτωσης παρατίθεται ο τρόπος που μία εταιρεία επισήμως επέλεξε να αντιδράσει και οι στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων που εφάρμοσε για τον σκοπό αυτό. Έτσι βλέπουμε στην πράξη την εφαρμογή κάποιων στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων και τις συσχετίζουμε με το θεωρητικό τους πλαίσιο επεξηγώντας και τις συνέπειες της εφαρμογής τους. Κάθε εφαρμογή κάθε διαφορετικής στρατηγικής έχει και το δικό της αποτέλεσμα ως προς την φήμη και την βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Έτσι λοιπόν κάθε οργανισμός θα πρέπει να επιλέξει σε αντιστοιχία με την φύση και το μέγεθος της κρίσης την κατάλληλη εκείνη στρατηγική που θα οδηγήσει στην αποτελεσματική αντιμετώπισή της.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
❖ Περίληψη	
❖ Κεφάλαιο 1	
Εισαγωγή.....	1-2
❖ Κεφάλαιο 2	
• Ορισμοί και Έννοιες Δημοσίων Σχέσεων	3
• Υποκείμενα και Αντικείμενα Δημοσίων Σχέσεων	4
• Διαχείριση της φήμης(reputation or impression management)	8
• Ενέργειες διαχείρισης της εταιρικής φήμης.....	10
➤ Μοντέλα και στρατηγικές στις δημόσιες σχέσεις.....	14
• Οι δημόσιες σχέσεις ως λειτουργία στρατηγικής διαχείρισης.....	22
• Το συμμετρικό μοντέλο των δημοσίων σχέσεων- τρόποι οργάνωσης και λειτουργίας.....	26
• Η θεωρία της αριστείας(Excellence Study).....	27
• Εργαλεία εφαρμογής των δημοσίων σχέσεων στην στρατηγική διαχείριση	30
• Οι σχέσεις, τα είδη τους και η σημασία τους στην λειτουργία των Δημοσίων Σχέσεων.....	32
• Στρατηγικές «καλλιέργειας» σχέσεων.....	34
• Νέοι παράγοντες στις Δημόσιες Σχέσεις-ψηφιακά μέσα και διαδίκτυο	36
❖ Κεφάλαιο 3	
➤ Ορισμός της κρίσης σε έναν οργανισμό	40
➤ Μορφές κρίσεων και χαρακτηριστικά εξέλιξης.....	41
➤ Διαχείριση Ζητημάτων(issue management) και Διαχείριση Κρίσεων-Ένα σχεσιακό μοντέλο.....	43
➤ Προετοιμασία αντιμετώπισης κρίσεων-η επικοινωνία στην κρίση (μοντέλο SCCT).....	47
➤ Τεχνολογία και επικοινωνία στην κρίση-το επικοινωνιακό μοντέλο Διαμέσου μέσων κοινωνική ενημέρωσης(SMCC)	52
➤ Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη(CSR-Corporate Social Responsibility) και Διαχείριση Κρίσεων	55
➤ Στρατηγικές αποκατάστασης της εταιρικής εικόνας	57
➤ Το πλαίσιο της ανανέωσης (renewal) στην επικοινωνία μετά την κρίση (Post-crisis communication).....	62
❖ Κεφάλαιο 4	
➤ Το ιστορικό της BP.....	63
➤ Μελέτη Περίπτωσης (case study).....	66
➤ Άμεσες στρατηγικές αποκατάστασης της εταιρικής εικόνας της BP	73
❖ Κεφάλαιο 5	
➤ Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	75
❖ Βιβλιογραφία	80-84
❖ Σχεδιαγράμματα	
2.1 Το πλέγμα επικοινωνίας	18
2.2 Η επικοινωνία στο μοντέλο COPR	20
2.3 Το μοντέλο COPR.....	21
3.1 Το μοντέλο του κύκλου ζωής	45
3.2 Το επικοινωνιακό μοντέλο μέσω των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης.....	54
3.3 Το προληπτικό μοντέλο διαχείρισης της εικόνας στην κρίση	58

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί μία παρουσίαση των δημοσίων σχέσεων και των στρατηγικών τους με έμφαση στην διαχείριση κρίσεων την οποία θα αναλύσουμε μέσω μίας μελέτης περίπτωσης. Στο πρώτο μέρος της εργασίας θα αναπτυχθεί συνοπτικά το θεωρητικό πλαίσιο των δημοσίων σχέσεων. Συγκεκριμένα στο μέρος αυτό θα γίνει μία παρουσίαση του τι είναι οι δημόσιες σχέσεις, πως εξελίχθηκαν και αναλύθηκαν από τους διάφορους ερευνητές και ποιες είναι οι πρακτικές που μπορεί να έχουν αυτοί αναπτύξει. Αναλυτικότερα θα δοθούν διάφοροι ορισμοί των δημοσίων σχέσεων, τα υποκείμενα τους, αλλά και οι ομάδες κοινού που τις επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται από αυτές. Θα δούμε τα μοντέλα των δημοσίων σχέσεων και τις περιπτώσεις που το καθένα μπορεί να χρησιμοποιηθεί, καθώς και τους παράγοντες που τα καθορίζουν και τα επηρεάζουν. Επιπροσθέτως μέσα στα μοντέλα αυτά θα διακρίνουμε και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην κάθε περίπτωση με έμφαση σε αυτά της διαχείρισης κρίσεων στο δεύτερο μέρος της εργασίας.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας θα αναπτυχθεί το θεωρητικό πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων σε εταιρικό επίπεδο. Το κεφάλαιο αυτό θα καταλήξει στην διαχείριση κρίσεων αφού αναλυθούν πρωτίτερα οι θεωρίες σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη (corporate social responsibility) και την διαχείριση ζητημάτων (issue management) οι οποίες είναι άμεσα συνδεδεμένες με αυτή και ο συσχετισμός τους διαμορφώνει τον σχεδιασμό των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί κρίσιμη βάση για την εξισορρόπηση της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδρασης της επιχειρησιακής δραστηριότητας με ταυτόχρονη ανάπτυξη της αξίας για λογαριασμό των μετόχων, αλλά και γενικότερα όλων των συμμετεχόντων σε αυτή. Αποτελεί μαζί με την διαχείριση ζητημάτων απαραίτητες διαδικασίες προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις όταν ο στόχος είναι η βραχυπρόθεσμη μεγιστοποίηση του κέρδους που μπορεί να τις οδηγήσει σε καταχρήσεις των πόρων και στην παράβλεψη του αντίκτυπου των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων τους πάνω στους άλλους κοινωνικούς εταίρους και στο περιβάλλον. Τα θέματα της διαφάνειας στη διαχείριση και της ευθύνης έναντι της κοινωνίας μια επιχείρησης είναι δύο από τα δυναμικότερα και προκλητικότερα ζητήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι ηγετικές επιχειρήσεις. Όσον αφορά τώρα στην κατάληξη του κεφαλαίου και την διαχείριση κρίσεων αποτελεί κεντρικό πυρήνα της στρατηγικής διαχείρισης κάθε οργανισμού. Αποτελεί τη διεργασία με την οποία οι οργανισμοί προσεγγίζουν μεθοδικά τους κινδύνους και προχωρούν στην εξάλειψη αυτών αλλά και των συνεπειών τους που σχετίζονται με τις δραστηριότητές τους, με σκοπό την επίτευξη κέρδους σε κάθε δραστηριότητα αλλά και την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του εκάστοτε οργανισμού.

Οι κίνδυνοι μπορεί να προέρχονται από την αβεβαιότητα στις χρηματοπιστωτικές αγορές, τις αποτυχίες του έργου (σε οποιοδήποτε στάδιο, σχεδιασμού, ανάπτυξης, παραγωγής), τις νομικές υποχρεώσεις, τον πιστωτικό κίνδυνο, ατυχήματα, φυσικές αιτίες και καταστροφές καθώς και σκόπιμη επίθεση από έναν αντίπαλο, ή/και από απρόβλεπτα γεγονότα. Το επίκεντρο της καλής διαχείρισης κινδύνου που αποτελεί παρακλάδι της συνολικής διαχείρισης κρίσεων είναι η αναγνώριση και ο χειρισμός αυτών των κινδύνων.

Η πιθανότητα επιτυχίας των συνολικών στόχων του οργανισμού αυξάνεται με την αποτελεσματική εφαρμογή της διαδικασίας. Η αξιολόγηση των κινδύνων μπορεί να αποκαλύψει από τα αρχικά στάδια αν αξίζει ή όχι να ασχοληθεί η επιχείρηση με ένα έργο ή ένα πρόγραμμα. Όταν όμως μία επιχείρηση δεν καταφέρει να προσδιορίσει και να προλάβει έναν κίνδυνο τότε αυτή καλείται να διαχειριστεί το πρόβλημα που αυτός ο κίνδυνος δημιούργησε σε οποιοδήποτε επίπεδο, ούτως ώστε να διαφυλάξει την φήμη της και την βιωσιμότητά της. Στο σημείο αυτό λοιπόν η επιχείρηση καλείται να εφαρμόσει την λειτουργία της διαχείρισης κρίσεων και να αναπτύξει στρατηγικές αντιμετώπισης της εκάστοτε κρίσης που μπορεί να έχει δημιουργηθεί.

Αφού λοιπόν παρουσιαστούν θεωρητικά τα ανωτέρω, στο τελευταίο μέρος της εργασίας θα αναπτυχθεί μία μελέτη περίπτωσης διαχείρισης κρίσης ούτως ώστε να παρουσιαστούν οι στρατηγικές περισσότερο περιγραφικά και να καταλήξουν σε συμπεράσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητά τους. Η μελέτη περίπτωσης που θα αναλυθεί αφορά στο ατύχημα που συνέβη στις 20 Απριλίου του 2010 στην εξέδρα άντλησης πετρελαίου Deepwater Horizon στις εγκαταστάσεις της πετρελαϊκής εταιρείας BP στους κόλπους του Μεξικού. Η ζημιά που προκλήθηκε από το δυστύχημα και η ανεξέλεγκτη διαρροή πετρελαίου, αποτελεί την μεγαλύτερη οικολογική καταστροφή που προκλήθηκε από ατύχημα σε πετρελαιοπηγή μέχρι σήμερα. Θα παρουσιαστούν λοιπόν οι στρατηγικές τις οποίες χρησιμοποίησε η BP προκειμένου να διαχειριστεί την κρίση που προκλήθηκε, να αναδιαμορφώσει το προφίλ της σαν εταιρεία και να ξαναχτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης με όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη. Στην συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης κρίση δεν δημιουργήθηκε μόνο στο εσωτερικό της εταιρείας αλλά και στο περιβαλλοντολογικό και κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό έκανε την διαχείρισή της ακόμα πιο δύσκολη και απαιτητική καθώς τα πεδία που θα έπρεπε να εφαρμοστεί ήταν πολλά και με διαφορετικές απαιτήσεις το κάθε ένα.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επέλεξα να ασχοληθώ με τις δημόσιες σχέσεις και κατ' επέκταση με την διαχείριση κρίσεων που αποτελεί μέρος της καθώς πιστεύω πως η λειτουργία τους παίζει καθοριστικό και πολλές φορές κρίσιμο ρόλο για έναν οργανισμό. Οι Δημόσιες Σχέσεις αποτελούν την διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που φροντίζει για την καλύτερη και πληρέστερη αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεων ή οργανώσεων και των ομάδων κοινού με τις οποίες αυτές συναλλάσσονται, αναπτύσσουν και διατηρούν σχέσεις. Οι μέρες μας χαρακτηρίζονται από μια ραγδαία τεχνολογική πρόοδο και μια συνεχόμενη εξέλιξη την οποία ο σύγχρονος άνθρωπος θα πρέπει να ακολουθήσει. Τα μέσα επικοινωνίας που έχει στην διάθεσή του είναι πολύ περισσότερα και αυτή η επιταχυνόμενη αλλαγή στον τομέα της επικοινωνίας οδηγεί στην συνεχόμενη εύρεση νέων λειτουργιών που αναπτύσσονται μέσα από τις Δημόσιες Σχέσεις και καλούνται να καλύψουν το κενό που υπάρχει στον τομέα της ανθρώπινης επικοινωνίας αποβλέποντας στην ανάπτυξη ενός πνεύματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ των ατόμων και των ομάδων.

Κεφάλαιο 2. Οι Δημόσιες Σχέσεις

Στο κεφάλαιο αυτό θα μελετηθεί η έννοια των Δημοσίων Σχέσεων μέσω μιας πληθώρας ορισμών και διατυπώσεων που έχουν αναπτυχθεί μέσα στις δεκαετίες από τη στιγμή που οι Δημόσιες Σχέσεις έκαναν την εμφάνισή τους στο πεδίο των επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα της διοίκησης τους. Θα δούμε αναλυτικά ποια είναι η σημασία τους για έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση και ποια είναι τα οφέλη που μπορούν να προσφέρουν με την σωστή λειτουργία τους. Επίσης θα δούμε τις στρατηγικές και τις τακτικές με τις οποίες αυτές αναπτύσσονται καθώς και τα εργαλεία που χρησιμοποιούν προκειμένου να το επιτύχουν.

Ορισμοί και έννοιες Δημοσίων Σχέσεων

Στη πάροδο των χρόνων και μέσω της συνεχούς ανάπτυξης και αναδιαμόρφωσης του επιχειρηματικού κόσμου, έχει διατυπωθεί πληθώρα ορισμών όσον αφορά στις Δημόσιες Σχέσεις και την αποστολή τους. Στην Ευρώπη, οι Δημόσιες Σχέσεις εμφανίζονται ανάμεσα στα έτη 1948-1953 (Μαγνήσαλης, 2002). Οι Δημόσιες σχέσεις ως εργαλείο επικοινωνίας έχουν να επεξεργαστούν τις εκάστοτε αξίες, την τεχνολογική πραγματικότητα και το σύνολο των κοινωνικών δεδομένων ούτως ώστε να είναι αποτελεσματικές. Η ανθρώπινη επικοινωνία στη σύγχρονη εποχή αποδεικνύεται εξαιρετικά δύσκολη και περίπλοκη και οι Δημόσιες Σχέσεις αποβλέπουν στο να γεφυρώσουν τις όποιες δυσκολίες και να αναπτύξουν σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ των ατόμων και των ομάδων. Οι σχέσεις αυτές για να είναι αποτελεσματικές απαιτούν προγραμματισμό, προσπάθεια και συνεχή ανταλλαγή μηνυμάτων. Ο Ivy Ledbetter Lee γνωστός ως ο πατέρας των Δημοσίων Σχέσεων, ίδρυσε το 1904 την 1^η εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων σε συνεργασία με τον George Parker, με επωνυμία Parker & Lee. Τον όρο των Δημοσίων Σχέσεων τον χρησιμοποίησαν μία δεκαετία αργότερα καθώς μέχρι τότε χρησιμοποιούσαν τον όρο «δημοσιότητα» (Εξαδάκτυλος Ν., 1995)

Σύμφωνα με την Μεξικάνικη Διατύπωση των Δημοσίων Σχέσεων η οποία θεωρείται ως μία από τις πιο ολοκληρωμένες « Δημόσιες Σχέσεις είναι η τεχνική και κοινωνική επιστήμη που αναλύει τάσεις, προβλέπει τις συνέπειες τους, συμβουλεύει τους ηγέτες των επιχειρήσεων και εφαρμόζει προγράμματα που εξυπηρετούν τόσο τα συμφέροντα των επιχειρήσεων ή των οργανισμών όσο και τα συμφέροντα του κοινού.» (Παπαλεξανδρή Νάνσυ Α., 2001, σελ.18)

Επιπροσθέτως και σύμφωνα με τον επίσημο ορισμό του PRSA (Public Relations Society of America), οι Δημόσιες Σχέσεις χρησιμεύουν στο να συσχετίσουν αρμονικά τις ιδιωτικές με τις δημόσιες πρακτικές και να οδηγήσουν σε όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικές λειτουργίες και αποφάσεις. Σε όλο το φάσμα των φορέων όπου συναντούμε τις Δημόσιες Σχέσεις, ο καθένας από αυτούς τους φορείς προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του πρέπει να δημιουργήσει δυνατές σχέσεις με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη με τα οποία συσχετίζεται και στα οποία απευθύνεται όπως οι υπάλληλοι, οι πελάτες, η τοπική κοινωνία, οι μέτοχοι και γενικά η κοινωνία στο σύνολό της (PRSA). Η Διοίκηση του κάθε φορέα θα πρέπει να μελετά και να αντιλαμβάνεται τη στάση, την συμπεριφορά και της αξίες κάθε ομάδας κοινού καθώς αυτές οι μεταβλητές

είναι εκείνες που διαμορφώνουν τον στόχο ή τους στόχους του φορέα. Η ανάλυση της εκάστοτε κατάστασης και των τάσεων είναι ιδιαίτερα κρίσιμη καθώς ο οποιοσδήποτε προγραμματισμός και καθορισμός στόχων από τους ανθρώπους των Δημοσίων Σχέσεων εξαρτάται από αυτή και από το πόσο σωστά και αναλυτικά θα γίνει.

Οι Δημόσιες Σχέσεις αναλαμβάνουν να μετατρέψουν το προσωπικό όφελος /στόχο σε κοινώς αποδεκτές πολιτικές και ενέργειες με σκοπό την επίτευξη μιας ευνοϊκής εικόνας ή την δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος για την επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό όσες πολιτικές, διαδικασίες και ενέργειες έρχονται σε αντίθεση με το δημόσιο συμφέρον τις προσαρμόζουν. Βοηθούν τη διοίκηση να είναι ενημερωμένη και έτοιμη να αντιδρά στην κοινή γνώμη, να συμβαδίζει με τις αλλαγές και να τις αξιοποιεί προλαμβάνοντας τάσεις.

Προκειμένου να αντιληφθούμε και να αναλύσουμε σε βάθος τις Δημόσιες Σχέσεις, θα πρέπει να τις εξετάσουμε και ως κοινωνικό φαινόμενο. Τα τελευταία 20 χρόνια οι Δημόσιες Σχέσεις έχουν εξελιχθεί σε κάτι παραπάνω από μία απλή μορφή εταιρικής επικοινωνίας. Η υπάρχουσα τάση τις καθιστά όχι ένα απλό λειτουργικό μοντέλο αλλά ένα μέσο που εστιάζει στο κοινό προκειμένου αυτό να του δημιουργήσει τον στόχο και το εύρος των αναγκών στις οποίες θα απευθυνθεί αλλά και να τις καθοδηγήσει στις ομάδες κοινού με τις οποίες θα αναπτύξει επικοινωνιακές σχέσεις (O.Ihlen, B. Van Ruler, Public Relations Review 33, 2007, p.244). Υπάρχει μία αμφίδρομη σχέση μεταξύ των Δημοσίων Σχέσεων και των κοινωνικών δομών. Οι Δημόσιες Σχέσεις επηρεάζονται από τις κοινωνικές δομές και ταυτόχρονα τις επηρεάζουν μέσω της συνεχούς ροής και ανταλλαγής πληροφορίας. Οι επικοινωνιακές σχέσεις που θα αναπτύξει ένας οργανισμός με τις ενδιαφερόμενες ομάδες κοινού, επηρεάζουν και τα δύο μέρη, οικονομικά, κοινωνικά, πολιτισμικά αλλά και πολιτικά. Υπάρχουν πέντε διαστάσεις των σχέσεων, η εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια, η συμμετοχή, η επένδυση και η αφοσίωση (Chun-ju Flora Hung, Journal of Public Relations Research, 2005, p.394). Ο κάθε οργανισμός αναπτύσσει διαφορετική μορφή επικοινωνιακής σχέσης με τις ομάδες κοινού.

Υποκείμενα και Αντικείμενα Δημοσίων Σχέσεων

Πριν όμως αναφερθούμε στις διάφορες μορφές σχέσεων θα πρέπει να εξετάσουμε τα υποκείμενα και τα αντικείμενα των Δημοσίων Σχέσεων. Αρχικά, ως υποκείμενο των Δημοσίων Σχέσεων θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε κάθε άτομο ή ομάδα, το Κράτος και τους Διεθνείς Οργανισμούς από τους οποίους πραγματοποιούνται ενέργειες Δημοσίων Σχέσεων. Η ομάδα ως υποκείμενο περιλαμβάνει κάθε είδους επιχείρηση, σωματείο κ.α. Ως αντικείμενα ορίζουμε τα πρόσωπα και τις κοινωνικές ομάδες στα οποία απευθύνονται οι Δημόσιες Σχέσεις και ονομάζονται «Κοινό»(Publics). Μια ομάδα κοινού χαρακτηρίζεται από κοινά χαρακτηριστικά τα οποία και την διαφοροποιούν από άλλες ομάδες. Κοινό ορίζεται « κάθε ομάδα που παρουσιάζει ένα συγκεκριμένο ενδιαφέρον ή τη δυνατότητα επίδρασης στην επιτυχία του οργανισμού» (Ph.Kotler).Οι ομάδες κοινού σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά τους μπορούν να διακριθούν σε κατηγορίες όπως : προσωπικό, αντιπρόσωποι, μέτοχοι, οικονομικοί παράγοντες, προμηθευτές, καταναλωτές, ανταγωνιστές, κοινωνικό περιβάλλον, κυβέρνηση, Μ.Μ.Ε και άλλοι διαμορφωτές κοινής γνώμης. «Η σχέση και η επικοινωνία μιας ομάδας κοινού με κάποιον οργανισμό και αντίστροφα βασίζεται στην

αλληλεπίδραση, τη συναλλαγή, την ανταλλαγή και τη σύνδεση μεταξύ των δύο» (Chun-ju Flora Hung, Public Relations Research, 2005, p.394). Εκεί έγκειται και η αξία των Δημοσίων Σχέσεων καθώς στοχεύουν στο να δημιουργήσουν ισχυρές σχέσεις με τις εξωτερικές ενδιαφερόμενες ομάδες κοινού και να αποφύγουν έτσι την πιθανότητα εντάσεων, δυσλειτουργιών και κρίσεων.

Σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της μορφής της σχέσης που θα επιλέξει ένας οργανισμός να αναπτύξει με μία ομάδα κοινού, λαμβάνει το γεγονός του ποια ακριβώς μορφή συσχετισμού και αλληλεξάρτησης θέλει ο οργανισμός να έχει με την όποια ομάδα κοινού. Όταν αυτό καθοριστεί θα είναι και το βασικό στοιχείο στην διαμόρφωση αυτής της σχέσης. Υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη σχέσεων που μπορούμε να διακρίνουμε και που αναπτύσσονται μεταξύ ενός οργανισμού και των ομάδων κοινού του. Κάποιες από τις πιο συνηθισμένες μορφές είναι, οι σχέσεις κερδίζω-κερδίζω(win-win), οι «κοινόχρηστες» σχέσεις, οι σχέσεις ανταλλαγής, οι συμβατικές και οι σχέσεις εκμετάλλευσης (Chun-ju Flora Hung, Public Relations Research, 2005, p.410).

Οι περισσότεροι οργανισμοί προσδοκούν να επιτύχουν μία κατάσταση “win-win”, και οι μορφές σχέσεων που μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη μιας τέτοιας κατάστασης είναι οι «κοινόχρηστες», οι συμβατικές και οι σχέσεις ανταλλαγής. Για να δώσουμε έναν ορισμό στο τι ακριβώς εννοούμε με τον όρο «κοινόχρηστες» σχέσεις θα λέγαμε πως σύμφωνα με τους Hon και J.E Grunig (Hon, L.C., Grunig, J.E, 1999), είναι οι σχέσεις όπου «και τα δύο μέρη παρέχουν πλεονεκτήματα το ένα στο άλλο γιατί ενδιαφέρονται για την ευημερία του ακόμα και όταν δεν παίρνουν τίποτα σε αντάλλαγμα». Αντιθέτως στις σχέσεις ανταλλαγής, το ένα μέρος παρέχει οφέλη στο άλλο με την προσδοκία ότι το άλλο μέρος θα ανταποδώσει κι αυτό με οφέλη στο μέλλον. Στις συμβατικές σχέσεις από την άλλη, δίνεται έμφαση στην ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των δύο μερών με την προϋπόθεση ότι και τα δύο μέρη έχουν δεσμευτεί σε ένα κοινό καλό (Chun-ju Flora Hung, Public Relations Research, 2005, p.416). Οι τρεις αυτές μορφές σχέσεων, βοηθούν στο να επωφεληθούν τόσο οι οργανισμοί όσο και το κοινό τους χωρίς να υπάρχει εκμετάλλευση από καμία από τις δύο πλευρές. Για να φτάσει ένας οργανισμός σε αυτό το αποτέλεσμα τις περισσότερες φορές αναπτύσσει έναν συνδυασμό αυτών των μορφών σχέσεων. Σύμφωνα με τον J.E Grunig (2000) ένας οργανισμός χρειάζεται να αναπτύξει ταυτόχρονα μία «κοινόχρηστη» σχέση και μία σχέση ανταλλαγής. Αυτό συμβαίνει γιατί από τη μία πλευρά, μία σχέση ανταλλαγής είναι περισσότερο προσοδοφόρα για τον οργανισμό, ενώ από την άλλη μία «κοινόχρηστη» σχέση ενδυναμώνει την κοινωνική εταιρική ευθύνη ενός οργανισμού απέναντι στο κοινό του.

«Οι σχέσεις βοηθούν έναν οργανισμό να διαχειριστεί την αλληλεξάρτησή του με το ευρύτερο περιβάλλον του. Η επικοινωνία διαδραματίζει τον βασικό ρόλο στο να επιτευχθεί αυτό, δεν είναι όμως πάντα αρκετή. Οι σχέσεις δεν αποβαίνουν πάντα προσοδοφόρες για έναν οργανισμό. Έχουν την ικανότητα τόσο να μειώνουν όσο και να ενισχύουν την αυτονομία ενός οργανισμού μέσα στο περιβάλλον του.» (James E. Grunig, Research in Public Relations, 2006, p.54).

Οι άνθρωποι των Δημοσίων Σχέσεων διαχειρίζονται την επικοινωνία τόσο με τους managers όσο και με τις ομάδες κοινού, ούτως ώστε να συμβάλλουν στις διαδικασίες στρατηγικών αποφάσεων ενός οργανισμού. Ένα τμήμα Δημοσίων Σχέσεων είναι περισσότερο αποτελεσματικό όταν αναγνωρίσει πλέον το στρατηγικής σημασίας κοινό του και σχεδιάσει διαδικασίες επικοινωνίας με αυτό έτσι ώστε να επιτύχει την

δημιουργία αποτελεσματικής μακροχρόνιας σχέσης. Η ανάπτυξη αυτή εποικοδομητικών σχέσεων είναι αυτή που θα οδηγήσει έναν οργανισμό στον να θέσει και κατόπιν να επιτύχει τους κατάλληλους στόχους (James E. Grunig, Research in Public Relations, 2006, p.55).

Προκειμένου να αξιολογήσουμε τις Δημόσιες Σχέσεις που θα αναπτυχθούν σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να προηγηθεί μία ανάλυση της ποιότητας της σχέσης με την κάθε ομάδα κοινού, και των αποτελεσμάτων που θέλουμε να επιτύχουμε. Αυτό γίνεται μέσω των προγραμμάτων επικοινωνίας που θα αποφασίσει να εφαρμόσει ένας οργανισμός στα στάδια λειτουργίας του. Οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι αποτελεσματικοί κυρίως σε τέσσερα στάδια ανάλυσης: στο προγραμματικό επίπεδο, στο λειτουργικό επίπεδο, στο οργανωτικό επίπεδο και στο κοινωνικό επίπεδο (James E. Grunig, Research in Public Relations, 2006, p.55).

Το προγραμματικό επίπεδο, αναφέρεται στα επιμέρους επικοινωνιακά προγράμματα δημοσίων σχέσεων που περικλείουν τις Δημόσιες Σχέσεις ενός οργανισμού στο σύνολό του, όπως για παράδειγμα οι σχέσεις με τα Μ.Μ.Ε, οι σχέσεις με το κοινωνικό περιβάλλον, οι σχέσεις με τους πελάτες ή τους υπαλλήλους. Ο επικοινωνιακός σχεδιασμός είναι αποτελεσματικός όταν στοχεύει και καταφέρνει να επηρεάσει την γνώση, την στάση και την συμπεριφορά τόσο των ομάδων κοινού όσο και των μελών του οργανισμού.

Το λειτουργικό επίπεδο, αναφέρεται στην αποτίμηση της συνολικής λειτουργίας των Δημοσίων Σχέσεων ενός οργανισμού που περιλαμβάνει τα επιμέρους επικοινωνιακά προγράμματα για την κάθε ομάδα κοινού. Για να είναι αποτελεσματική η συνολική λειτουργία των Δημοσίων Σχέσεων δεν αρκεί μόνο η καλή λειτουργία της επικοινωνίας στα επιμέρους υπόλοιπα στάδια αλλά χρειάζεται να ενσωματώνεται σε όλες τις διοικητικές διεργασίες που υπάρχουν σε έναν οργανισμό.

Το οργανωτικό επίπεδο, αναφέρεται στη συνεισφορά των Δημοσίων Σχέσεων προκειμένου να είναι ένας οργανισμός αποτελεσματικός. Οι Δημόσιες Σχέσεις οδηγούν έναν οργανισμό στο να είναι αποτελεσματικός όταν βοηθούν στο να ενοποιηθούν οι στόχοι και η στάση του οργανισμού με τις προσδοκίες και τις ανάγκες των ομάδων κοινού στρατηγικής σημασίας. Οι Δημόσιες Σχέσεις προσθέτουν αξία χτίζοντας ισχυρές μακροχρόνιες σχέσεις με τις στρατηγικές ομάδες κοινού.

Το κοινωνικό επίπεδο, αναφέρεται στο κατά πόσο ο οργανισμός συνεισφέρει στην ευημερία της κοινωνίας στο σύνολό της. Οι οργανισμοί και οι δραστηριότητες τους έχουν άμεσο αντίκτυπο στο κοινό τους, μεμονωμένα στο κάθε άτομο, αλλά και σε άλλους οργανισμούς. Για τον λόγο αυτό ένας οργανισμός δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικός εάν δεν είναι και κοινωνικά υπεύθυνος. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη λαμβάνει πρωτεύοντα ρόλος στις προτεραιότητες ενός οργανισμού προκειμένου να είναι επιτυχημένος και βιώσιμος.

Για την διαμόρφωση της στρατηγικής των Δημοσίων Σχέσεων σε όλα τα παραπάνω επίπεδα που αναφέρθηκαν είναι απαραίτητο να πραγματοποιούνται σχετικές έρευνες τόσο διαμορφωτικές όσο και αξιολογικές. Τα τμήματα των Δημοσίων Σχέσεων θα πρέπει να διεξάγουν διαμορφωτικές έρευνες ούτως ώστε να εντοπίζουν τις ομάδες κοινού στρατηγικής σημασίας, να καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός μπορεί να επικοινωνεί όσο το δυνατόν καλύτερα προκειμένου να διαμορφώσει

ποιοτικές σχέσεις με τις ομάδες αυτές, να αναπτύξει τέτοια τμηματική δομή που να διευκολύνει την επικοινωνία, και να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός μπορεί να ευθυγραμμίσει την συμπεριφορά και τις ενέργειες του με τις ανάγκες του κοινού του.

Τα τμήματα Δημοσίων Σχέσεων θα πρέπει επίσης να διεξάγουν έρευνα αξιολόγησης, τόσο για να προϋπολογίζουν όσο και να μετεξετάζουν τα προγράμματά τους, τις δομές, και τις πολιτικές οργάνωσης και συμπεριφοράς τους (James E. Grunig, *Research in Public Relations*, 2006, p.55).

Σύμφωνα με τον L.Grunig, τα χαρακτηριστικά για μία σωστή λειτουργία των Δημοσίων Σχέσεων μπορούν να χωριστούν σε 4 κατηγορίες που χρησιμοποιούνται για να επαληθευτεί η σωστή λειτουργία τους. Αυτές είναι: η ενδυνάμωση της λειτουργίας των Δημοσίων Σχέσεων, η οργάνωση των Δημοσίων Σχέσεων ως μία διοικητική λειτουργία και όχι ως απλά υποστηρικτική άλλων, η ενσωμάτωση όλων των προγραμμάτων επικοινωνίας μέσω της λειτουργίας των Δημοσίων Σχέσεων και όχι να είναι οι Δημόσιες Σχέσεις υφιστάμενες σε άλλες διοικητικές λειτουργίες όπως το μάρκετινγκ, το ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικό κ.α., και η εφαρμογή των Δημοσίων Σχέσεων ως μία κοινή αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ ενός οργανισμού με το κοινό με σκοπό την ενδυνάμωση της συνεργασίας τους.

Όπως έχει προαναφερθεί, οι Δημόσιες Σχέσεις αποτελούν έναν συνδυασμό επικοινωνίας και ανάπτυξης σχέσεων τόσο με τις εσωτερικές όσο και με τις εξωτερικές ομάδες κοινού. Το ζήτημα των διαπροσωπικών σχέσεων και η σχέση τους με τις ευρύτερες κοινωνικές δομές είναι ζωτικής σημασίας για τις Δημόσιες Σχέσεις σύμφωνα με τον Erving Goffman (Goffman, E., 1974, Boston, MA., Northeastern University Press), και την κοινωνιολογική ανάλυση που έχει αναπτύξει γύρω από το θέμα (Catrin Johansson, *Public Relations Review* 33, 2007, p.276). Στην κοινωνιολογική αυτή προσέγγιση του Goffman σχετικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις, μία από τις έννοιες που συναντούμε και αποτελεί βασικό συντελεστή στην διαμόρφωση των Δημοσίων Σχέσεων είναι αυτή του *impression management* (διαχείριση της εντύπωσης). Σύμφωνα με αυτή, οι άνθρωποι χρησιμοποιούν την επικοινωνία με στρατηγικό τρόπο και συγκεκριμένο σκοπό ούτως ώστε να διαμορφώσουν την επιθυμητή από τους γύρω εντύπωση αλλά και να διαχειριστούν προς όφελός τους την ήδη υπάρχουσα. Η επικοινωνία αυτή μπορεί να χωριστεί σε δύο μέρη, το ένα μέρος είναι αυτό που το άτομο μπορεί να διαχειριστεί πιο εύκολα σύμφωνα με την θέλησή του και βάση της λεκτικής επικοινωνίας, και το άλλο το πιο δύσκολο διαχειρίσιμο αυτό της μη λεκτικής επικοινωνίας. Το κοινό έχει την τάση να ελέγχει την αξιοπιστία των όσων εκφράζονται με λόγια αλλά και με άλλα μέσα.

Τρεις άλλες εξίσου σημαντικές έννοιες που ανέπτυξε ο Goffman το 1987, (Catrin Johansson, *Public Relations Review* 33, 2007, p.276) είναι αυτές του *footing*, του *framing* και του *face*. Σύμφωνα με τον Goffman (Goffman, E., 1974, Boston, MA., Northeastern University Press), η διαμόρφωση του πλαισίου (*framing*) είναι ο τρόπος να περιγραφούν και να παρουσιαστούν τα μέρη που συμμετέχουν σε μία επικοινωνιακή σχέση, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνει χώρα αυτή η επικοινωνία αλλά και ο σκοπός της. Η εδραίωση του θεμελίου (*footing*) είναι μία έννοια που αφορά στη στάση ή θέση των συμμετεχόντων σε μία αλληλεπίδραση. Το πρόσωπο (*face*) είναι η δημόσια εικόνα που τα άτομα θέλουν να παρουσιάσουν και

που χρησιμοποιούν στις κοινωνικές σχέσεις. Είναι αυτό που τίθεται συνεχώς σε διαπραγμάτευση κατά την διάρκεια μίας επικοινωνιακής σχέσης και είναι συνυφασμένο με την δύναμη και το προσωπικό κύρος. Η παρατήρηση της δημόσιας εικόνας κατά την διάρκεια μιας αλληλεπίδρασης μπορεί να φέρει στην επιφάνεια αφανής και εμφανής συγκρούσεις.

Η διαπροσωπική θεωρία της επικοινωνίας είναι ένα είδος επικοινωνιακής πρακτικής για την διαχείριση των σχέσεων. Οι διαπροσωπικές σχέσεις παλαιότερα θεωρούνταν ένα μέσο για την αλλαγή συμπεριφοράς σε μια καμπάνια, ενώ πλέον και για το μέλλον οι διαπροσωπικές σχέσεις χρησιμοποιούνται για να προσδιοριστούν οι διαστάσεις των σχέσεων με κάθε κατηγορία ενδιαφερόμενου κοινού, αλλά και να αναλυθούν οι τρόποι αλληλεπίδρασης ώστε να κατανοήσουμε πως οι πράξεις και τα λόγια μιας οργάνωσης αλλά και των ενδιαφερόμενων μερών επηρεάζουν την μεταξύ τους σχέση (Catrin Johansson, *Public Relations Review* 33, 2007,p.278).

Διαχείριση της φήμης(reputation or impression management)

Η διαχείριση της φήμης (reputation or impression management), είναι καθοριστική στην διαμόρφωση της ταυτότητας ενός οργανισμού και εκφράζεται μέσω των διαδικασιών επικοινωνίας και των μερών που συμμετέχουν σε αυτές. Προκειμένου να διαμορφωθεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσονται οι όποιες επικοινωνιακές πρακτικές θα πρέπει να καθορίζεται η εκάστοτε κατάσταση, οι επιλογές, οι ενέργειες και να λαμβάνονται υπόψη οι ευθύνες, τα νέα και γενικότερα οι ευρύτεροι παράγοντες που επηρεάζουν έναν οργανισμό. Αν οι Δημόσιες Σχέσεις ορίζονται ως η διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης αμοιβαία επωφελών σχέσεων μεταξύ ενός οργανισμού και των ομάδων κοινού από τις οποίες εξαρτάται, ο καθορισμός κοινών πλαισίων αναφοράς σχετικά με θέματα ή ζητήματα κοινού ενδιαφέροντος αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εγκαθίδρυση αποτελεσματικών σχέσεων (Catrin Johansson, *Public Relations Review* 33, 2007,p.278, Hallahan,1999).

Η εταιρική φήμη αποτελείται από ένα σύνολο βασικών χαρακτηριστικών που προκύπτουν και αποδίδονται σε κάποιον οργανισμό μέσω της σχέσης του με το ενδιαφερόμενο κοινό του, συμπεριλαμβανομένων και άλλων παραγόντων όπως η διαχείριση της ποιότητας, η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών, η κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη, η καινοτομία και η οικονομική ευρωστία. Η διαμόρφωση και διατήρηση μιας ευνοϊκής φήμης θεωρείται ως ένας από τους καλύτερους τρόπους που έχει ένας οργανισμός προκειμένου να προσελκύσει και να διατηρήσει καλούς εργαζόμενους, να προσελκύσει επενδυτές και να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Suzanne M.Carter,University of Notre Dame, *Journal of Management Studies*, 2006,p.1145). Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να έχουν μία αυξημένη ορατότητα και σχέση με πολλές διαφορετικές ομάδες ενδιαφερόμενων μερών καταφέρνουν να αναβαθμίσουν τις δραστηριότητες διαχείρισης της εταιρικής φήμης προς αυτές τις ομάδες και να μειώσουν αντίστοιχα τις δραστηριότητες προς άλλες. Ο τύπος και το εύρος της διαχείρισης φήμης ποικίλει ανάλογα την περίσταση και την ανώτατη διοίκηση. Βασικό χαρακτηριστικό προκειμένου να καταλάβουμε και να αναλύσουμε σε ποιο βαθμό και γιατί κάποιες επιχειρήσεις ασχολούνται περισσότερο από κάποιες άλλες με δραστηριότητες που αφορούν την διαχείριση της φήμης τους, είναι το να κατανοήσουμε το πώς τα άτομα μεμονωμένα διαχειρίζονται την δική τους φήμη και πως αυτό μεταφέρεται στις ομάδες της ανώτατης διοίκησης και της

οργανωτικής συμπεριφοράς. Οι ανώτατες ομάδες διοίκησης κατευθύνουν δράσεις όπως, η έκδοση δελτίων τύπου, η διοργάνωση συνεντεύξεων τύπου και η διαμόρφωση και προβολή διαφήμισης.

Οι δράσεις αυτές χαρακτηρίζονται ως δραστηριότητες διαχείρισης της φήμης που στοχεύουν στο να επηρεάσουν την γνώμη του ενδιαφερόμενου κοινού όσον αφορά στη φήμη ενός οργανισμού.

Οι δραστηριότητες διαχείρισης της φήμης διαφέρουν και ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Προκειμένου να καταλάβουμε γιατί συμβαίνει αυτό πρέπει να παρατηρήσουμε τον τρόπο με τον οποίο η ανώτατη διοίκηση μπορεί να επηρεάσει την διαχείριση της φήμης καθώς αυτή είναι που αποτελεί τον πυρήνα της διαμόρφωσης και προώθησης της εταιρικής εικόνας (Suzanne M.Carter,University of Notre Dame, Journal of Management Studies, 2006,p.1146). Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την διαχείριση της εντύπωσης(impression management)/φήμης ενός οργανισμού, και μπορεί να είναι περιβαλλοντικοί, κοινωνικοί αλλά και τρόποι συμπεριφοράς του οργανισμού και του κοινού του. Προκειμένου να αντιληφθούμε αλλά και να διαμορφώσουμε καλύτερα τις ενέργειες διαχείρισης της φήμης σε οργανωσιακό επίπεδο πρέπει πρώτα να το αναλύσουμε σε ατομικό επίπεδο.

Τα δύο αυτά επίπεδα είναι άμεσα συνδεδεμένα και ο συσχετισμός τους είναι απαραίτητος ούτως ώστε να υπάρχουν αποδοτικά αποτελέσματα. Η συμπεριφορά και οι ενέργειες της ανώτατης διοίκησης και η κατανόηση αυτών μπορεί να βοηθήσουν μία επιχείρηση στο να θεσπίσει σαφείς κατευθυντήριες γραμμές όσον αφορά στην διαχείριση της φήμης και τις αναμενόμενες επιπτώσεις της διαχείρισης αυτής. Σημαντικό ρόλο στο να κατανοήσουμε τις ενέργειες της ανώτατης διοίκησης παίζει και η επιρροή που της ασκούν οι διάφορες ομάδες ενδιαφερόμενου κοινού (Suzanne M.Carter,University of Notre Dame, Journal of Management Studies, 2006,p.1147). Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για την διαχείριση της εντύπωσης που δημιουργεί ένας οργανισμός, βασίζεται στο έργο του Goffman ο οποίος χρησιμοποιώντας μεταφορικά τον θεατή(ενδιαφερόμενο κοινό), και τον ηθοποιό(οργανισμό) περιέγραψε το πώς οι άνθρωποι χρησιμοποιούν την διαπροσωπική επικοινωνία προκειμένου να δημιουργήσουν μία συγκεκριμένη εντύπωση για τους άλλους. Σύμφωνα με τον Schlenker η διαχείριση της εντύπωσης(impression management), είναι η συνειδητή ή η ασυνειδητή προσπάθεια να ελέγξουμε την εικόνα που παρουσιάζεται στη πραγματική ή φανταστική κοινωνική αλληλεπίδραση. Ένας επιπλέον ορισμός είναι αυτός του Chatman ο οποίος αναφέρθηκε στην διαχείριση της εντύπωσης ως ένα σύνολο κοινών συμπεριφορών που παρατηρούνται κυρίως λόγω ενός διαπροσωπικού κινήτρου να εντυπωσιάσουμε τους άλλους ή να ικανοποιήσουμε το εξωτερικό κοινό. Το κίνητρο για να συμμετάσχουν οι οργανισμοί στην διαχείριση της εντύπωσης που δημιουργούν πηγάζει από την επιθυμία να μεγιστοποιήσουν τα αναμενόμενα οφέλη και να ελαχιστοποιήσουν τις αναμενόμενες τιμωρίες. Όσον αφορά λοιπόν στη ανώτατη διοίκηση ενός οργανισμού η διαχείριση της εντύπωσης χρησιμοποιείται για την διαμόρφωση της φήμης του (Suzanne M.Carter,University of Notre Dame, Journal of Management Studies, 2006,p.1148). Το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται και λειτουργεί ένας οργανισμός τον εφοδιάζει συνεχώς με πληροφορίες βάση των οποίων ο οργανισμός αυτός καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ενεργεί. Η αλληλεπίδραση των χαρακτηριστικών του οργανισμού με τα χαρακτηριστικά του κοινού του, δίνουν έναν ορισμό της κατάστασης που χρησιμοποιείται από τον οργανισμό ως οδηγός προκειμένου να διενεργεί με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να δημιουργεί την

μεγαλύτερη θετική εντύπωση στο κοινό του. Οι τρεις αυτές συνιστώσες, οργανισμός, κοινό και κατάσταση(ευρύτερο περιβάλλον), είναι λοιπόν αυτές που διαμορφώνουν την διαχείριση της φήμης του οργανισμού.

Ενέργειες διαχείρισης της εταιρικής φήμης

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι μέσω των οποίων μπορεί να διαμορφωθεί και να διαχειριστεί η εταιρική φήμη. Οι συμπεριφορές που αναπτύσσονται μέσα σε έναν οργανισμό προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, παραλληλίζονται με τις συμπεριφορές που αναπτύσσει και το άτομο ως μονάδα για τον ίδιο σκοπό. Κάποιοι οργανωσιακοί τρόποι αυτοπροβολής ενός οργανισμού είναι η μετάδοση διαφήμισης, τα συνέδρια, τα διαφημιστικά έντυπα αλλά και τα δελτία τύπου. Οι ενέργειες που σχεδιάζονται από έναν οργανισμό όπως τα δελτία τύπου, οι διαφημίσεις, οι συνεντεύξεις, οι επιστολές προς τους μετόχους, οι ετήσιες αναφορές, είναι ενέργειες που σκοπό έχουν να διαχειριστούν τις αντιλήψεις των άλλων σχετικά με δύο πτυχές του οργανισμού αυτού, όπως είναι η εφαρμογή της στρατηγικής του και η γενική εικόνα του(Suzanne M.Carter, University of Notre Dame, Journal of Management Studies, 2006,p.1149).

Προκειμένου να σχεδιαστούν οι ενέργειες διαχείρισης της εταιρικής φήμης, λαμβάνονται υπόψη συγκεκριμένοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα αυτή την διαδικασία. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν την ευρύτερη κατάσταση μέσα στην οποία αναπτύσσονται οι ενέργειες αυτές, τα ενδιαφερόμενα μέρη αλλά και την ανώτατη διοίκηση η οποία και θα τις διαμορφώσει.

Όσον αφορά στην κατάσταση δηλαδή στο πλαίσιο που θα περιβάλλει την κάθε ενέργεια, είναι αυτή που θα δώσει τις κατευθυντήριες γραμμές στην ανώτατη διοίκηση για το πώς ακριβώς θα πρέπει να κινηθεί και τι θα πρέπει να λάβει υπόψη της ώστε να αποφασίσει ποιά συμπεριφορά θα ήταν κατάλληλη να ακολουθήσει σε κάθε περίπτωση για την εταιρική φήμη της εταιρείας. Σημαντικό ρόλο σε αυτή την διαδικασία παίζει η ικανότητα της διοίκησης να αφογκράζεται και να έρχεται σε επαφή με πολλά και διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη και γενικότερα με το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Οι διάφορες εταιρείες και γενικά οργανισμοί είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές διαχείρισης της φήμης όταν βρεθούν σε δυσάρεστες καταστάσεις που απειλούν την εικόνα τους(Suzanne M.Carter, University of Notre Dame, Journal of Management Studies, 2006, p.1151). Σε οργανωσιακό επίπεδο, το κίνητρο για την διαχείριση της εταιρικής φήμης αυξάνεται καθώς αυξάνεται αυτή η φήμη της εκάστοτε εταιρείας ή οργανισμού.

Όσον αφορά στα ενδιαφερόμενα μέρη, το κοινό δηλαδή, ο τρόπος με τον οποίο ορίζουν την κάθε κατάσταση είναι αυτός που τους επηρεάζει στον τρόπο αντίδρασης και ανταπόκρισης απέναντι σε κάποιον οργανισμό και τις ενέργειες τους. Συμβαίνει όμως και το αντίστροφο, δηλαδή τα χαρακτηριστικά του κοινού είναι αυτά που επηρεάζουν και καθορίζουν τον ορισμό της κατάστασης από την πλευρά του οργανισμού. Επιπροσθέτως η γνώση και τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού σε συσχέτισμό με τους παράγοντες της κατάστασης και του κοινού που αναφέραμε, επηρεάζουν την διαδικασία του καθορισμού των απαραίτητων ενεργειών για την διαχείριση της εταιρικής φήμης.

Τα μέλη της ανώτατης διοίκησης παίρνουν τις αποφάσεις τους σχετικά με την εταιρεία τους μέσω της χρήσης γενικευμένων κανόνων που λειτουργούν ως διαδικασία φιλτραρίσματος η οποία οδηγεί σε ένα περιορισμένο πεδίο αντίληψης και ερμηνείας των ερεθισμάτων που λαμβάνουν. Η διαδικασία αυτή τους βοηθά να εντοπίσουν μόνο τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζονται προκειμένου να συντάξουν την στρατηγική διαχείρισης της φήμης τους.

Η διαχείριση της φήμης (*reputation management*), διαμορφώνει τους κανόνες λήψης αποφάσεων για έναν οργανισμό. Προκειμένου να διαμορφωθούν οι κανόνες λήψης αποφάσεων οι οργανισμοί προσπαθούν να συνδυάσουν τις πράξεις και τις ανάγκες του ατόμου ως μονάδα με αυτές του συλλογικού οφέλους του οργανισμού (P. Heugens et al. *Journal of Management Studies*, 2004, p.1349). Η φήμη ενός οργανισμού, η θέση και στάση του δηλαδή μεταξύ των ομοίων του όπως γίνεται αντιληπτή από τα ενδιαφερόμενα μέρη, αποτελεί πολύτιμη πηγή πληροφοριών για τις ενέργειες του, επομένως η σωστή διαχείριση αυτής της φήμης έχει την δυνατότητα να προστατεύσει ή και να εξελίξει έναν οργανισμό.

Οι κίνδυνοι με τους οποίους μπορεί να έρθει αντιμέτωπος κάποιος οργανισμός είναι γεγονότα ή τάσεις που διακυβεύουν την φήμη τους και έχουν για αυτούς επιπτώσεις. Συνήθως οι κίνδυνοι αυτοί είναι δύο ειδών. Αποτελούνται από τους κινδύνους που προκύπτουν από μία κρίση και τους κινδύνους που προκύπτουν από κάποιο ζήτημα. Ως κρίση μπορούμε να ορίσουμε ένα γεγονός μικρής πιθανότητας αλλά υψηλής επικινδυνότητας όσον αφορά στις επιπτώσεις, που απειλεί την βιωσιμότητα ενός οργανισμού και χαρακτηρίζεται από ασάφεια της αιτίας που την προκάλεσε, του αποτελέσματος και των μέσων αντιμετώπισης καθώς και από την πεποίθηση ότι οι όποιες αποφάσεις αντιμετώπισης της πρέπει να λαμβάνονται γρήγορα (Christine M. Pearson and Judith A. Clair, *Academy of Management Review*, 1998, p.60).

Ως ζήτημα από την άλλη, μπορούμε να ορίσουμε το χάσμα που μπορεί να δημιουργηθεί ανάμεσα στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με την επιθυμητή εταιρική συμπεριφορά, και στις αντιλήψεις της πραγματικής εταιρικής συμπεριφοράς. Υπάρχουν βασικές διαφορές ανάμεσα στα δύο είδη κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός και να επηρεαστεί έτσι η φήμη του. Μία κρίση μπορεί να είναι άμεση, απρόσμενη, και συχνά με κερδοσκοπικούς σκοπούς, ενώ ένα ζήτημα εξελίσσεται σε βάθος χρόνου, είναι σχετικά προβλέψιμο, και συχνά καθοδηγούμενο βάση πολιτικής των παραγόντων που επηρεάζονται και οι οποίοι ανταγωνίζονται μεταξύ τους εδραιώνοντας συμμαχίες ανάλογα των συμφερόντων τους (P. Heugens et al. *Journal of Management Studies*, 2004, p.1350). Το κάθε ένα από τα δύο αυτά είδη απειλής έχει διαφορετικές συνέπειες για την φήμη ενός οργανισμού και έτσι συμβάλουν με διαφορετικό τρόπο στην διαδικασία οργανωσιακής μάθησης και εξέλιξης καθώς και στην αλλαγή των διαδικασιών. Από την μία οι κρίσεις αποτελούν συνήθως ισχυρό σοκ και οδηγούν έναν οργανισμό σε διαδικασία αλλαγής, ενώ από την άλλη τα λιγότερο άμεσα ζητήματα ωθούν τους οργανισμούς να υιοθετήσουν διαδικασίες εκμάθησης όπως η σύγκριση, η ανάλυση, η επεξήγηση και η σχεδίαση αναλογιών.

Οι διαφορές αυτές μεταξύ των δύο μορφών απειλής της φήμης ενός οργανισμού τον οδηγούν στο να τις αντιμετωπίζει με διαφορετικούς και πολλαπλούς τρόπους

διαχείρισης της φήμης στοχευόμενους ειδικά σε περιπτώσεις κρίσεων ή ζητημάτων αναλόγως.

Μέσω της διαχείρισης της φήμης του(reputation management), ένας οργανισμός διαμορφώνει συγκεκριμένο κάθε φορά πλαίσιο ενεργειών ικανό να ανταποκριθεί στην εκάστοτε απειλή και πρόβλημα που έχει να αντιμετωπίσει. Έχουν ερευνηθεί τέσσερις διαφορετικοί τρόποι διαχείρισης της φήμης, οι οποίοι είναι: ο διάλογος, η εταιρική σιωπή, η συνηγορία και η επικοινωνία στην κρίση.

Ο πρώτος τρόπος διαχείρισης της φήμης μέσω διαλόγου, οδηγεί τους μάνατζερ στο να διαμορφώσουν σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης με ένα ευρύ φάσμα εξωτερικών παραγόντων ιδιαίτερα με εκείνους που δεν παρακινούνται από οικονομικά κίνητρα. Οι μάνατζερ έρχονται αντιμέτωποι με ένα πλήθος από εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και πρέπει να ανταπεξέλθουν στις συχνά απρόβλεπτες αντιδράσεις τους που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την φήμη του οργανισμού τους. Μέσω αυτού του τρόπου διαχείρισης της φήμης οι μάνατζερ προσπαθούν να θέσουν ένα σύνολο πιο συγκεκριμένων κανόνων λήψης αποφάσεων παρά να προβλέπουν τις συνέπειες κάθε απόφασης που έπαιρναν. Προκειμένου να διαμορφώσουν τους κανόνες αυτούς θα πρέπει να έρχονται σε συνεχή επαφή με τα ενδιαφερόμενα μέρη, και να επεξεργάζονται τις απόψεις τους σαν το βασικό κριτήριο για την λήψη εταιρικών αποφάσεων που απευθύνονται στη φήμη του οργανισμού καθώς τα ενδιαφερόμενα μέρη διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη αυτής της φήμης(P. Heugens et al. Journal of Management Studies, 2004, p.1359). Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν τον διάλογο ως μέσο διαχείρισης της φήμης συχνά καταφεύγουν σε ομάδες επίλυσης προβλημάτων. Οι μάνατζερ ακολουθούν επίσης κατευθυντήριες γραμμές που τους παροτρύνουν σε λύσεις μέσω της συναίνεσης και όχι της πειθούς ή του εξαναγκασμού.

Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν τον διάλογο ως διαχείριση της φήμης, τείνουν στο να ενθαρρύνουν συμπεριφορές που οδηγούν στην ανταλλαγή πληροφοριών και στην ανακατανομή των αρμοδιοτήτων εκτός των ορίων τους.

Ο δεύτερος τρόπος διαχείρισης της φήμης μέσω της συνηγορίας, έγκειται στο να πειστεί το εξωτερικό κοινό πως η θέση του οργανισμού σε κάποιο κατά τα άλλα αμφιλεγόμενο ζήτημα, είναι τόσο λογικά αποδεκτό όσο και ηθικά νόμιμο. Κατά την διάρκεια μιας διαδικασίας συνηγορίας, δεν είναι εύκολο για τον μάνατζερ να κερδίσει την εμπιστοσύνη των εμπλεκόμενων μερών σχετικά με την πειστικότητα των πράξεων του καθώς αυτό αποτελεί μία διαδικασία όχι μόνο διατήρησης της συνοχής και προώθησης του εταιρικού μηνύματος αλλά και διευθέτησης του αριθμού και της έντασης των διαφωνιών μέσα στο εταιρικό περιβάλλον(P. Heugens et al. Journal of Management Studies, 2004, p.1361). Οι μάνατζερ ακολουθούν συγκεκριμένους κανόνες σύμφωνα με το τι είναι κατάλληλο για την κάθε κατάσταση. Αυτοί οι κανόνες τους καθοδηγούν στο να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν τις ενέργειές τους απέναντι σε οποιαδήποτε απειλή που θέτει σε κίνδυνο την φήμη του οργανισμού τους. Στον συγκεκριμένο τρόπο διαχείρισης ο μάνατζερ ορισμένες φορές πρέπει να λάβει υπόψη τον ευρύτερο κοινωνικό περίγυρο αλλά και τις τυχόν πολιτικές παραμέτρους που μπορεί να επηρεάζουν την φήμη του.

Ο τρίτος τρόπος διαχείρισης της φήμης είναι η εταιρική σιωπή. Στους περισσότερους οργανισμούς που χρησιμοποιούν αυτή την διαχείριση φήμης όλοι οι εργαζόμενοι είναι

υποχρεωμένοι να μην επικοινωνούν με εξωτερικούς παράγοντες σχετικά με τρέχουσες απειλές που αντιμετωπίζει ο οργανισμός για τη φήμη του. Η δυνατότητα εταιρικής σιωπής θα πρέπει να έχει μία δομή που να βασίζεται σε κίνητρα ικανά να ωθούν τους υπαλλήλους να ακολουθούν καθορισμένους κανόνες λήψης αποφάσεων. Η μέθοδος αυτή προσανατολίζεται περισσότερο προς την επιβολή κυρώσεων για τυχόν αποκλίνουσα συμπεριφορά παρά στην συμμόρφωση (P. Heugens et al. *Journal of Management Studies*, 2004, p.1361).

Ο τέταρτος τρόπος διαχείρισης της φήμης είναι η επικοινωνία στην κρίση. Οι δυνατότητες της επικοινωνίας στην κρίση επιτρέπουν στους μάνατζερ να συμμετάσχουν σε σκόπιμη ανταλλαγή πληροφοριών με το ενδιαφερόμενο εξωτερικό κοινό κατά την διάρκεια μιας άμεσης απειλής της φήμης του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή οι μάνατζερ θα πρέπει να κινηθούν γρήγορα καθώς οι κριτικές και οι προκλήσεις που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν θα είναι άμεσες. Η επικοινωνία στην κρίση είναι μία ιδιαίτερα περίπλοκη διαδικασία καθώς οι μάνατζερ έχουν να αντιμετωπίσουν ιδιάζουσες περιπτώσεις που επηρεάζουν την αντίδραση του οργανισμού όπως η μειωμένη αξιοπιστία ή η αμφισβήτηση του δέκτη στις απόψεις των ειδικών για το τι πήγε στραβά σε κάποιο πρόβλημα. Μέσω της επικοινωνίας στην κρίση οι μάνατζερ θα πρέπει να παίρνουν αποφάσεις που τους επιτρέπουν να ανταλλάξουν πληροφορίες με τα ενδιαφερόμενα μέρη που έχουν επηρεαστεί χωρίς να τα εξαναγκάζουν να παίρνουν δύσκολες καίριες αποφάσεις. Κατά την διαδικασία διαχείρισης της φήμης πρωταρχικός στόχος των μάνατζερ είναι να μειώσουν τον χρόνο ανταπόκρισης στο πρόβλημα που έχει προκύψει.

Για τον λόγο αυτό χρησιμοποιούν συγκεκριμένους κανόνες που τους επιτρέπουν να προσδιορίσουν, να αναλύσουν και να ανταποκριθούν στα ζητήματα γρηγορότερα. Οι κανόνες αυτοί τους παρέχουν την γνωστική εμπειρία που χρειάζονται ώστε να συγκρίνουν τις νέες κρίσεις με παλαιότερες που έχουν αντιμετωπίσει. Συνήθως οι επαγγελματίες σε ζητήματα κρίσης δουλεύουν σε μικρές ομάδες ώστε να είναι αποτελεσματικοί και να επιτυγχάνουν όσο το δυνατόν πιο άμεσα την επιδιωκόμενη συμπεριφορά από το ενδιαφερόμενο κοινό.

Μοντέλα και στρατηγικές στις δημόσιες σχέσεις

Σύμφωνα με τους Grunig και Hunt (Grunig, J.E., & Hunt, T., 1984, New York: Holt, Rinehart and Winston), διακρίνουμε τέσσερα μοντέλα δημοσίων σχέσεων. Αυτά είναι, η δημοσιότητα (publicity), η πληροφόρηση του κοινού (public information), το αμφίδρομο ασύμμετρο (two-way asymmetrical) και το αμφίδρομο συμμετρικό (two-way symmetrical).

Συνοπτικά τα μοντέλα αυτά παρουσιάζονται ως εξής:

- **Press Agency/Publicity (δημοσιότητα):** Μονομερής επικοινωνία με σκοπό την προπαγάνδα μέσω της έκφρασης των επιχειρημάτων της μίας μόνο πλευράς.
- **Public Information (πληροφόρηση του κοινού):** Μονομερής επικοινωνία με σκοπό την διάδοση αληθινών πληροφοριών.
- **Two-way asymmetrical (αμφίδρομο ασύμμετρο):** Ο σκοπός του αμφίδρομου ασύμμετρου μοντέλου είναι η επιστημονική πειθώς. Το να πείσει δηλαδή ο οργανισμός το κοινό του να αποδεχτεί την δική του άποψη μέσω όμως αμφίδρομης επικοινωνίας. Ο οργανισμός αποτελεί τον αποστολέα που παίρνει τις πληροφορίες που χρειάζεται από τον δέκτη που είναι το κοινό προκειμένου να κάνει ότι χρειάζεται για να το πείσει.
- **Two-way symmetrical (αμφίδρομο συμμετρικό):** Στο αμφίδρομο συμμετρικό μοντέλο γίνεται προσπάθεια μέσω ροής και ανταλλαγής πληροφοριών και από τις δύο πλευρές να κατανοήσει η μία την άποψη της άλλης.

Η διαμόρφωση των μοντέλων αυτών, γίνεται με βάση την θεωρία της επικοινωνίας και τις διαφοροποιήσεις που συναντούμε σε αυτή όσον αφορά στις μορφές με τις οποίες μπορεί να εκδηλωθεί. Ο J.Grunig, ανέπτυξε μοντέλα δημοσίων σχέσεων εκ των οποίων κάποια αναφέρονται στην μονομερή μορφή επικοινωνίας και κάποια στην αμφίδρομη. Σύμφωνα με τον Grunig τα μοντέλα μίας κατεύθυνσης (one-way model), είναι πάντα ασύμμετρα καθώς ο μόνος σκοπός του αποστολέα του μηνύματος είναι να μεταφέρει το μήνυμα στον παραλήπτη χωρίς να επηρεαστεί ή να συσχετιστεί με τον παραλήπτη (B. Van Ruler, Public Relations Review 30, 2004, p.126). Όσον αφορά στα αμφίδρομα μοντέλα ο Grunig τα κατατάσσει τόσο σε συμμετρικά όσο και σε ασύμμετρα. Σύμφωνα με τον Grunig η ασυμμετρία είναι το επικοινωνιακό μοντέλο στο οποίο παρατηρείται μίας κατεύθυνσης μεταφορά μηνύματος στην οποία προβλέπεται και αξιολογείται μία γραμμική αιτιώδης επίδραση. Σύμφωνα με τον Grunig, «Συμμετρικές Δημόσιες Σχέσεις είναι εκείνες όπου γίνεται χρήση διαπραγματεύσεων και στρατηγικών επίλυσης συγκρούσεων που σκοπό έχουν να επιφέρουν συμβιωτικές αλλαγές όσον αφορά στις ιδέες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές τόσο του οργανισμού όσο και του κοινού του.» (B.Van Ruler, Public Relations Review 30, 2004, p.126). Κατά την διάρκεια μίας συμμετρικής επικοινωνίας και τα δύο μέρη που συμμετέχουν επηρεάζουν το ένα το άλλο ισομερώς. Στην θεωρία του Grunig για τις Δημόσιες Σχέσεις, εντοπίζουμε τρεις διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους μπορεί να αναπτυχθεί η επικοινωνία και αυτοί είναι η μίας κατεύθυνσης ασύμμετρη επικοινωνία (one-way asymmetrical), η αμφίδρομη ασύμμετρη (two-way asymmetrical), και η αμφίδρομη συμμετρική (two-way symmetrical). Ένας άλλος διαχωρισμός ο οποίος αναπτύχθηκε για τα επικοινωνιακά μοντέλα όσον αφορά στα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρουν, είναι αυτός του Bauer.

Το ένα μοντέλο το χαρακτήρισε ως κοινωνικό μοντέλο(social model) λέγοντας ότι «χρησιμοποιείται από το ευρύ κοινό αλλά και τους κοινωνιολόγους όταν μιλούν για διαφήμιση, και προπαγάνδα με σκοπό την εκμετάλλευση, και είναι ένα μοντέλο επιρροής μίας κατεύθυνσης(one-way influence). Στο μοντέλο αυτό η επικοινωνία που αναπτύσσεται προκαλεί ένα αποτέλεσμα στο κοινό, ενώ αυτός που στέλνει το μήνυμα έχει την απόλυτη ελευθερία και δύναμη να διαχειριστεί την επικοινωνία αυτή με όποιο τρόπο θέλει και τον συμφέρει». Το δεύτερο μοντέλο, είναι το επιστημονικό μοντέλο της επικοινωνίας(scientific model) σύμφωνα με το οποίο «πραγματοποιείται μία συναλλακτική διαδικασία δύο μερών κατά την οποία το κάθε μέρος προσδοκά να δώσει αλλά και να πάρει ισότιμες ή περίπου ίσες και δίκαιες αξίες».(B. Van Ruler, Public Relations Review 30, 2004, p.127)

Όπως παρατηρούμε το κοινωνικό μοντέλο της μίας κατεύθυνσης του Bauer(Bauer, R.A.,1964, The American Psychologist 119) , ισοδυναμεί με τα ασύμμετρα μοντέλα του Grunig συμπεριλαμβανομένου του αμφίδρομου ασύμμετρου, και το επιστημονικό μοντέλο ισοδυναμεί με το αμφίδρομο συμμετρικό. Προκειμένου να διαχωρίσουμε και να αντιληφθούμε την επικοινωνία είτε ως απλή αποστολή, είτε ως ελεγχόμενη μίας κατεύθυνσης διαδικασία, είτε ως αμφίδρομη διαδικασία θα πρέπει να εντοπίσουμε τον βαθμό της συμμετοχής του παραλήπτη του μηνύματος στην επικοινωνιακή διαδικασία.

Η επικοινωνία αυτή έχει ως σκοπό την επιρροή και αποτελεί διαδικασία δημιουργίας συγκεκριμένου νοήματος. «Η επικοινωνία δεν επιτυγχάνεται χωρίς την ύπαρξη νοήματος, και οι άνθρωποι δημιουργούν και χρησιμοποιούν τα νοήματα αυτά προκειμένου να ερμηνεύσουν γεγονότα».(B.Van Ruler, Public Relations Review 30, 2004,p.127). Κάποιες θεωρίες παρουσιάζουν την επικοινωνία ως μία διαδικασία διάδοσης της πληροφορίας κατά την οποία ο πομπός διαδίδει ένα μήνυμα στους δέκτες παρουσιάζοντάς τους το νόημα του μηνύματος αυτού. Αυτές οι θεωρίες εστιάζουν στη δηλωτική πλευρά του νοήματος. Από την άλλη κάποιες θεωρίες χαρακτηρίζουν την επικοινωνία ως μία προσπάθεια του αποστολέα να δημιουργήσει ένα προκαθορισμένο νόημα δηλαδή να αλλάξει τη δηλωτική του σημασία και να το διαμορφώσει έτσι όπως θα ήθελε αυτός να το λάβει ο δέκτης. Στην περίπτωση αυτή το βασικό στοιχείο είναι η ροή της επιρροής του μηνύματος σε αντίθεση με την πρώτη περίπτωση που εστιάζει απλά στην ροή της πληροφορίας. Παρόλα αυτά οι σύγχρονες μελέτες εστιάζουν στην επικοινωνία ως μία θεμελιώδη αμφίδρομη διαδικασία η οποία είναι διαδραστική και συμμετοχική και όλα τα επίπεδα και πραγματοποιείται μέσα από μηνύματα που δημιουργούνται, ανταλλάσσονται και μοιράζονται από τα εμπλεκόμενα μέρη(B.Van Ruler, Public Relations Review 30, 2004, p.128). Σύμφωνα με τα παραπάνω και βάση των διαφόρων θεωριών που αναφέρθηκαν σύμφωνα με τα επικοινωνιακά μοντέλα διακρίνουμε τουλάχιστον δύο διαστάσεις στα μοντέλα αυτά.

Οι διαφορετικές αυτές διαστάσεις αφορούν αφενός στον βαθμό συμμετοχής των μερών που απαρτίζουν μία επικοινωνιακή διαδικασία και αφετέρου στο τρόπο που ερμηνεύονται τα νοήματα της επικοινωνίας αυτής. Στην πρώτη περίπτωση που αφορά στην συμμετοχή διακρίνουμε τρεις μορφές επικοινωνίας, την επικοινωνία ως αποστολή, ως ελεγχόμενη μονής κατεύθυνσης διαδικασία και ως αμφίδρομη διαδικασία. Στη δεύτερη περίπτωση που αφορά στα νοήματα που εκφέρονται κατά την επικοινωνία διακρίνουμε δύο ειδών εκφορές την δηλωτική και την επαγωγική.

Εάν συσχετίσουμε όλες αυτές τις διαφορετικές διαστάσεις συμμετοχής και νοημάτων προκύπτουν έξι διαφορετικά επικοινωνιακά μοντέλα που χρησιμεύουν στη διαμόρφωση μια τυπολογίας προσεγγίσεων δημοσίων σχέσεων (B. Van Ruler, *Public Relations Review* 30, 2004, p.128). Σε μεταγενέστερη έρευνα ο Grunig έφτασε στο συμπέρασμα πως τα μοντέλα του θα πρέπει να αξιολογηθούν ως ένα μοντέλο που περιλαμβάνει τόσο συμμετρικά όσο και ασύμμετρα στοιχεία. Σύμφωνα με τον Grunig, το αμφίδρομο συμμετρικό μοντέλο περιλαμβάνει έναν συνδυασμό συμμετρικών και ασύμμετρων στρατηγικών (B. Van Ruler, *Public Relations Review* 30, 2004, p.138). «Προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων, πρέπει να λειτουργούν ως τα μάτια και τα αυτιά των οργανισμών καθώς και ως εκπρόσωποί τους. Αυτό σημαίνει πως οι ειδικοί της επικοινωνίας θα πρέπει να συνδέσουν και να συνδυάσουν τις παραδοσιακές τεχνικές της επικοινωνίας μίας κατεύθυνσης (one-way communication), όπως είναι η διοργάνωση συνεντεύξεων τύπου, η εγγραφή δελτίων τύπου, και η παραγωγή οποιουδήποτε υλικού δημοσίων σχέσεων, με τις αρμοδιότητες που τους επιτρέπουν να θεσπίσουν και να χρησιμοποιήσουν μία αμφίδρομη επικοινωνία (Grunig)». Σύμφωνα με τον Grunig δεν μπορούμε να χαρακτηρίσουμε ένα μόνο μοντέλο ως το ιδανικότερο να εφαρμοστεί, καθώς αυτό εξαρτάται από την εκάστοτε περίπτωση και τις μεταβλητές που την συνθέτουν. Με την πάροδο των χρόνων και κατά την διάρκεια των ερευνών μέσα στις δεκαετίες, εντοπίστηκαν και αναπτύχθηκαν πολλά διαφορετικά μοντέλα επικοινωνίας που χρησιμοποιήθηκαν ως πρακτικές δημοσίων σχέσεων. Τα μοντέλα αυτά πήραν πολλές μορφές μέχρι να εξελιχθούν και να φτάσουμε στο σήμερα και τις επικοινωνιακές πρακτικές που πλέον εφαρμόζονται.

Αρχικά η επικοινωνία παρουσιάστηκε και χρησιμοποιήθηκε σαν απλή ενέργεια, σαν πράξη που εξέφραζε απλά το μήνυμα που ήθελε ο οργανισμός να φτάσει στο κοινό του. Κατόπιν εξελίχθηκε σε ουσιαστική επικοινωνία με την έννοια της επαφής και της κοινωνικοποίησης με το κοινό. Στην περίπτωση αυτή στόχος είναι η δημιουργία θετικής εικόνας και η διάδοση της στο επιλεγμένο κοινό. Στη συνέχεια η επικοινωνία αυτή εφαρμόστηκε και ως μία ελεγχόμενη μονής κατεύθυνσης διαδικασία μεταφοράς της πληροφορίας. Οι υπεύθυνοι που χρησιμοποιούσαν αυτή την πρακτική της επικοινωνίας ενδιαφέρονταν για την σωστή της διαχείριση, τον σχεδιασμό και τον έλεγχο της διαδικασίας διανομής στις ομάδες ενδιαφέροντος. Σκοπός τους ήταν να μεταφέρουν την σωστή πληροφορία, στον σωστό παραλήπτη, την σωστή στιγμή. Χαρακτηριστικό αυτής της πρακτικής είναι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας του μηνύματος μέσω της έρευνας σχετικά με την αποδοχή του μηνύματος αυτού από τον παραλήπτη. Γύρω στην δεκαετία του 80, η επικοινωνία στις δημόσιες σχέσεις παρουσιάζεται ως μία ελεγχόμενη μονής κατεύθυνσης διαδικασία που έχει ως στόχο την πειθώ. Οι ειδικοί μέσω αυτής της πρακτικής προσπαθούν με οργανωμένες ενέργειες να προωθήσουν την αποστολή του οργανισμού τους στο επιλεγμένο κοινό ενδιαφέροντος και να δημιουργήσουν με αυτό σχέσεις εμπιστοσύνης.

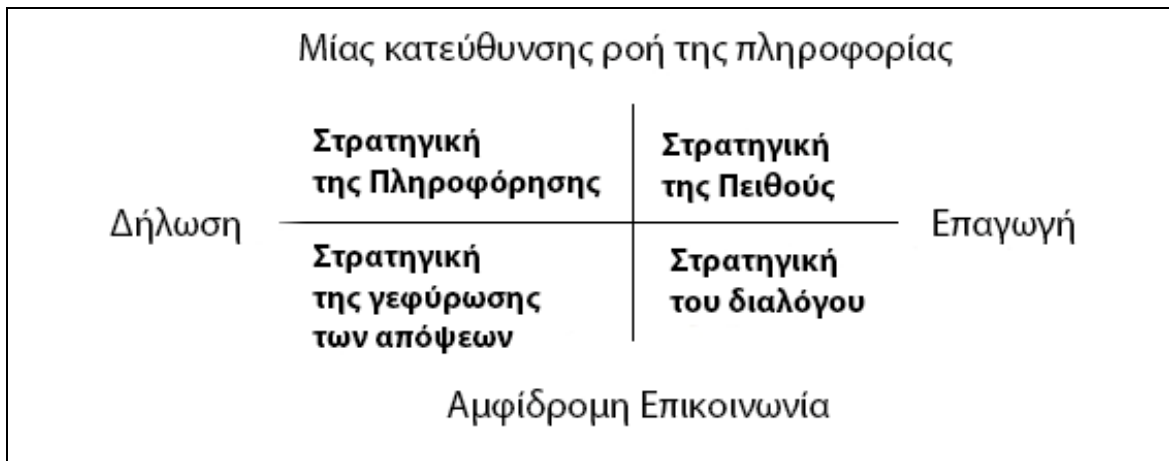
Η εταιρική επικοινωνία σύμφωνα με τον Van Riel (1995), «είναι ένα μέσο διαχείρισης μέσω του οποίου όλες οι χρησιμοποιούμενες μορφές εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας εναρμονίζονται όσο αποτελεσματικά και αποδοτικά γίνεται ώστε να δημιουργήσουν μια ευνοϊκή βάση για τις σχέσεις με τις ομάδες κοινού από τις οποίες και στις οποίες βασίζεται ένας οργανισμός.»

Μία άλλη οπτική της επικοινωνίας στις δημόσιες σχέσεις είναι αυτή της διαδραστικής διαδικασίας (επικοινωνία αμφίδρομης κατεύθυνσης), σύμφωνα με την οποία σκοπός της επικοινωνίας αυτής είναι η δημιουργία ισχυρών δεσμών με τις ομάδες ενδιαφέροντος και η γεφύρωση των μεταξύ τους απόψεων. Στην περίπτωση αυτή οι ειδικοί αποσκοπούν στην δημιουργία θετικού κλίματος ιδανικού για την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας που αποτελούν και κλειδί για τις δημόσιες σχέσεις και την αποδοτικότητά τους. Οι δημόσιες σχέσεις αποσκοπούν στη δημιουργία μιας ισορροπίας μεταξύ ενός οργανισμού και του κοινού του. Στην εξέλιξη αυτής της οπτικής οι ειδικοί ακολουθούν και πάλι την επικοινωνία αμφίδρομης κατεύθυνσης επικεντρωμένοι στον διάλογο και την δημιουργία του καταλληλότερου κλίματος που θα φιλοξενήσει τον διάλογο αυτό. Σκοπός είναι η συνέχιση του διαλόγου αυτού καθώς για τους ειδικούς αυτής της οπτικής οι δημόσιες σχέσεις έχουν να κάνουν με την διαμεσολάβηση.

Τέλος, υπήρχε και η άποψη αυτών που θεωρούσαν πως η δημόσιες σχέσεις δεν βασίζονταν τόσο σε μία τεχνική επικοινωνίας όσο στο ταλέντο αυτών που τις ανέπτυσαν. Θεωρούσαν πως οι δημόσιες σχέσεις ήταν η εφεύρεση λύσεων και όχι η εφαρμογή πρακτικών μοντέλων ή η αναφορά σε προηγούμενες εμπειρικές αναλύσεις.

Από τα μοντέλα αυτά που αναφέρθηκαν τέσσερα είναι αυτά τα οποία πλέον συναντούμε και μπορούν να χρησιμοποιηθούν στις δημόσιες σχέσεις όχι ως αυτόνομα μοντέλα αλλά ως στρατηγικές πρακτικές. Η επικοινωνία ως βασικό εργαλείο των δημοσίων σχέσεων, ενέχει και τις τέσσερις αυτές οπτικές ανάλογα την περίπτωση. Τα μοντέλα αυτά που προαναφέρθηκαν είναι εκείνα που βλέπουν την επικοινωνία ως μεταφορά πληροφοριών, ως αρμονική και οργανωμένη διαδικασία, ως δημιουργία ισχυρών δεσμών με το ενδιαφερόμενο κοινό, και ως διαδικασία συνεχούς διαλόγου. Τα τέσσερα αυτά μοντέλα λοιπόν τοποθετούνται σε ένα matrix, το λεγόμενο πλέγμα επικοινωνίας (communication grid), στο οποίο ο ένας άξονας αναφέρεται στον βαθμό της εμπλοκής των συμμετεχόντων στην επικοινωνιακή διαδικασία και ο άλλος άξονας αναφέρεται στην πλευρά του νοήματος που παρουσιάζει η κάθε επικοινωνιακή διαδικασία. Το πλέγμα αυτό λοιπόν αποτελεί ένα διάγραμμα καταστάσεων το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να εφαρμοστεί η κατάλληλη στρατηγική για την λύση επικοινωνιακών προβλημάτων.

2.1 Το πλέγμα επικοινωνίας



(B. van Ruler, Public Relations Review 30, 2004, p.139)

Αναλυτικά, το τετράγωνο που σχηματίζεται από μίας κατεύθυνσης ροή της πληροφορίας(monitored one-way) σε συνδυασμό με το δηλωτικό νόημα της πληροφορίας, δημιουργεί την στρατηγική της πληροφόρησης. Ακολουθώντας αυτή την στρατηγική ένας οργανισμός παρέχει πληροφορία στο κοινό του προκειμένου αυτό να διαμορφώσει απόψεις ή να πάρει αποφάσεις. Η στρατηγική αυτή απαιτεί μία ολοκληρωμένη πολιτική, ένα σαφές μήνυμα και ένα κοινό ανοιχτό προς ενημέρωση.

Το τετράγωνο που σχηματίζεται από μίας κατεύθυνσης ροή της πληροφορίας(controlled one way) σε συνδυασμό με το επαγωγικό νόημα της πληροφορίας(connotation), δημιουργεί την στρατηγική της πειστικότητας. Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής εμφανίζεται η διαφήμιση αλλά και η προπαγάνδα. Σχετίζεται με την εταιρική επικοινωνία και την παρουσίαση του οργανισμού με τρόπο που να δημιουργεί ευνοϊκό περιβάλλον για περαιτέρω σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η στρατηγική αυτή απαιτεί ολοκληρωμένη πολιτική, όπως επίσης στοχευόμενο και πειστικό μήνυμα.

Το τετράγωνο που σχηματίζεται από αμφίδρομη επικοινωνία(two-way traffic) σε συνδυασμό με το επαγωγικό νόημα της πληροφορίας(connotation), δημιουργεί την στρατηγική του διαλόγου. Η διαδραστική αυτή στρατηγική βοηθά στην χάραξη πολιτικής και στη διαμόρφωση της κοινωνικά υπεύθυνης επιχειρηματικότητας(socially responsible enterprising). Η στρατηγική του διαλόγου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποτελεσματική διαχείριση διαφόρων θεμάτων και συζητήσεων στον εργασιακό χώρο, για τον εντοπισμό προβλημάτων αλλά και για την συλλογή πιθανών λύσεων για την αντιμετώπισή τους.

Έτσι λοιπόν είναι άμεσα συνυφασμένη με την ανάπτυξη της πολιτικής ενός οργανισμού και την λήψη αποφάσεων. Προκειμένου να λειτουργήσει η στρατηγική αυτή απαιτείται η εναλλαγή μηνυμάτων μεταξύ ενός οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μερών του καθώς και ένα καλά ενημερωμένο κοινό ώστε να προκύπτει εποικοδομητικός διάλογος, ανταλλαγή απόψεων και αποδοτική συνεργασία.

Το τετράγωνο που σχηματίζεται από αμφίδρομη επικοινωνία (two-way traffic) σε συνδυασμό με το δηλωτικό νόημα του μηνύματος (denotative), δημιουργεί την στρατηγική της γεφύρωσης των απόψεων. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται όταν χρειάζεται να δημιουργηθούν γέφυρες μεταξύ ενός οργανισμού και του ευρύτερου περιβάλλοντος ή μεταξύ των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα αναπτύσσεται όταν υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα τα οποία διακυβεύονται, μεταξύ αλληλοεξαρτώμενων μερών-ομάδων και στοχεύει στην επίτευξη αμοιβαίας συμφωνίας. Η στρατηγική αυτή υποστηρίζεται από την ενεργή συμμετοχή του κοινού και τις σαφείς διαπραγματεύσεις μεταξύ των μερών.

Στη καθημερινή μας ζωή και στην επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων συναντούμε τις τέσσερις αυτές βασικές στρατηγικές είτε μόνες τους είτε αλληλένδετες. Ως πρακτικές όμως στον τομέα των δημοσίων σχέσεων συναντούμε κυρίως τις στρατηγικές που βασίζονται στη μονομερή ροή της πληροφορίας ή αλλιώς στη δράση μίας κατεύθυνσης. Το πλέγμα επικοινωνίας που αναλύθηκε παραπάνω, ως μοντέλο βασικών στρατηγικών των δημοσίων σχέσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο καθοδήγησης και επιλογής της κατάλληλης ανά περίπτωση πρακτικής.

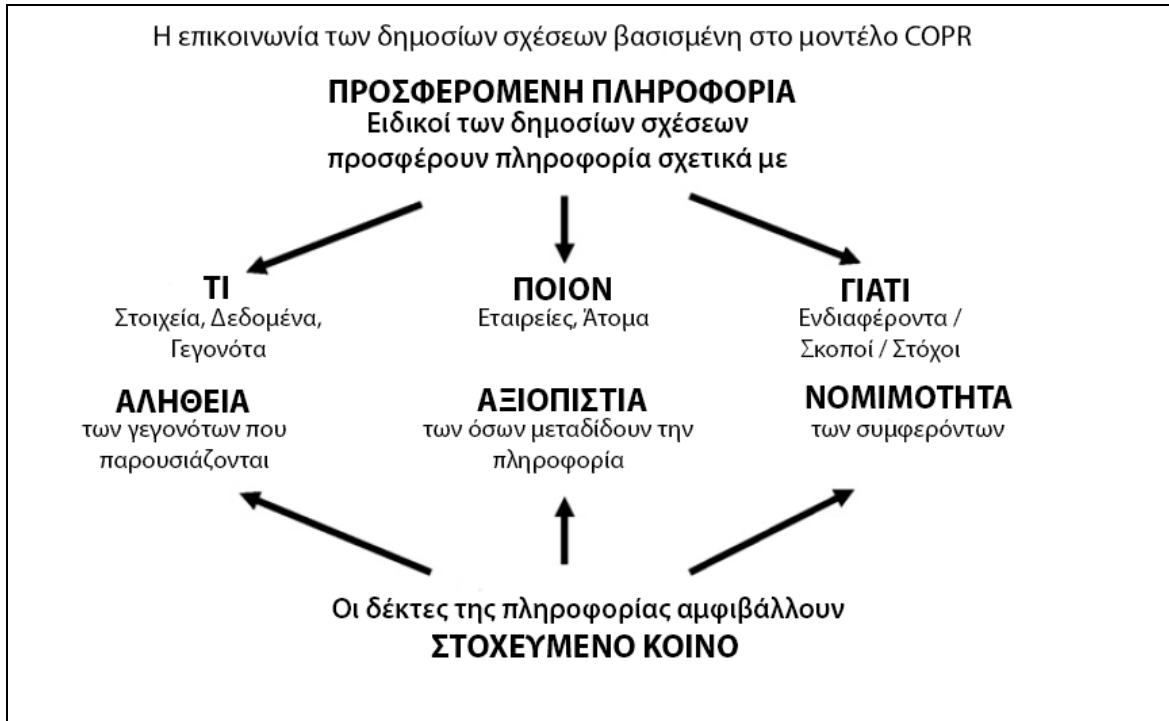
Ένα άλλο μοντέλο δημοσίων σχέσεων είναι αυτό που προσανατολίζεται στη συναίνεση των εμπλεκόμενων στην επικοινωνιακή διαδικασία μερών (COPR-Consensus Oriented Public Relations). Είναι ένα μοντέλο το οποίο βασίστηκε στην θεωρία της επικοινωνιακής δράσης (TCA-Theory of Communicative Action) του Jurgen Habermas η οποία χρησιμοποιήθηκε ως πλαίσιο για τον σχεδιασμό και την αξιολόγηση των δημοσίων σχέσεων σε περιπτώσεις διαμάχης (R. Burkart, Public Relations Review 33, 2007, p.254). Σύμφωνα με την θεωρία του Habermas, η επικοινωνία αποτελεί πάντα μία πολυδιάστατη διαδικασία κατά την οποία ο κάθε συμμετέχοντας θα πρέπει να δεχτεί την εγκυρότητα ορισμένων οιοσδήποτε καθολικών αξιώσεων προκειμένου να επιτευχθεί η κατανόηση. Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες στην επικοινωνιακή διαδικασία θα πρέπει να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον στο ότι πληρούν κάποια κριτήρια τα οποία είναι, η ευκρίνεια, η αλήθεια, η αξιοπιστία και η νομιμοποίηση. Σύμφωνα με το μοντέλο COPR, η κατανόηση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο κατά την διαδικασία διαχείρισης των δημοσίων σχέσεων. Σε καταστάσεις υψηλής πιθανότητας συγκρούσεων, οι οργανισμοί και οι εταιρείες αναγκάζονται να παρουσιάσουν τα κατάλληλα επιχειρήματα προκειμένου να επικοινωνήσουν τα ενδιαφέροντά τους και τις ιδέες τους στο ενδιαφερόμενο κοινό τους, να κάνουν δηλαδή το κοινό να κατανοήσει τις πράξεις τους (R. Burkart, Public Relations Review 33, 2007, p.250). Οι managers των δημοσίων σχέσεων που βασίζονται στις βασικές αρχές της επικοινωνίας, προσανατολίζουν τις δραστηριότητες τους βάση της πιθανής κριτικής που θα υποστούν από το κοινό. Όπως προαναφέραμε ιδιαίτερα σε καταστάσεις συγκρούσεων μέρος του κοινού θα εμφανίσει αμφιβολίες σχετικά με τις πληροφορίες που λαμβάνει από τους υπευθύνους των δημοσίων σχέσεων ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που περιλαμβάνουν αριθμητικά δεδομένα και συγκεκριμένα γεγονότα.

Θα αμφισβητήσουν δηλαδή την αξιοπιστία της εταιρείας/οργανισμού και αυτού που την αντιπροσωπεύουν καθώς και την νομιμότητα και τα συμφέροντα της.

Οι υπεύθυνοι δημοσίων σχέσεων που θα βασιστούν σε αυτό το μοντέλο θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους συγκεκριμένους παράγοντες όπως είναι η εμπιστοσύνη που χρειάζεται να δημιουργήσουν με το κοινό αλλά και η αλήθεια που πρέπει να επικοινωνήσουν όσον αφορά στο μήνυμα που θέλουν να περάσουν προκειμένου να

κερδίσουν αυτή την εμπιστοσύνη. Στο παρακάτω σχήμα βλέπουμε την επικοινωνιακή πρακτική των δημοσίων σχέσεων που βασίζεται στο μοντέλο COPR.

2.2 Η επικοινωνία στο μοντέλο COPR



(R. Burkart, Public Relations Review 33, 2007, p.252)

Το πλεονέκτημα του μοντέλου COPR έγκειται στο ότι μπορεί να βοηθήσει στο να προσδιοριστεί με ακρίβεια το αμφιλεγόμενο ζήτημα που εμποδίζει την συναίνεση μεταξύ οργανισμού και επιλεγμένου κοινού κι έτσι να αντιμετωπιστεί πιο εύκολα. Εάν μπορέσει ένας οργανισμός να ξεπεράσει τις όποιες αμφιβολίες δημιουργηθούν στις αξίες που αναφέρονται στο μοντέλο COPR (truth, trustworthiness, legitimacy), τότε θα μπορέσει να αποφύγει προβλήματα στην επικοινωνία με το κοινό του. Το μοντέλο COPR αποτελεί ουσιαστικά μία πρακτική για την επίτευξη της αποδοχής από το κοινό, της πληροφορίας που εκφέρει ένας οργανισμός. Προκειμένου να γίνει αυτό θα πρέπει να κυλήσει ομαλά η διαδικασία της επικοινωνίας κι αυτό επιτυγχάνεται μέσω συγκεκριμένων βημάτων σχεδιασμού και αξιολόγησης της επικοινωνιακής διαδικασίας. Στην διαδικασία του μοντέλου COPR διακρίνουμε τέσσερα βήματα που μπορούν να ακολουθηθούν λειτουργώντας ως εργαλείο σε περιπτώσεις διαφωνιών.

Ακολουθώντας συγκεκριμένα βήματα σχεδιασμού, προκύπτει και η ανάλογη αξιολόγηση που είναι καθοριστική στο να εντοπιστούν και στη συνέχεια να επιλυθούν οι όποιες διαφωνίες. Στο παρακάτω σχήμα μπορούμε να δούμε αναλυτικά ποια είναι αυτά τα βήματα και ποιες είναι οι ερωτήσεις που βοηθούν στην πραγματοποίησή τους και στη συνέχεια στην αξιολόγησή τους.

2.3 Το μοντέλο COPR

Δημόσιες Σχέσεις προσανατολισμένες στην συναίνεση (CORP) Ερωτήματα για τον Σχεδιασμό και την Αξιολόγηση			
Διαστάσεις Κατανόησης	ΤΙ Στοιχεία, Δεδομένα, Γεγονότα	ΠΟΙΟΣ Εταιρείες, Άτομα	ΓΙΑΤΙ Ενδιαφέροντα / Σκοποί / Στόχοι
ΠΛΗΡΟ- ΦΟΡΗΣΗ	Σ	Έχουν παρουσιαστεί τα σχετικά δεδομένα;	Έχουν αναφερθεί τα βασικά στοιχεία της εταιρείας;
	Α	Τα μέλη παρόμοιων κοινών λαμβάνουν ή αντιλαμβάνονται την πληροφορία;	Τα μέλη παρόμοιων κοινών λαμβάνουν ή αντιλαμβάνονται τα στοιχεία της εταιρείας που αναφέρονται;
ΣΥΖΗΤΗΣΗ	Σ	Έχει οργανωθεί μία συζήτηση για τα σχετικά δεδομένα;	Έχει συζητηθεί η νομιμότητα των στόχων του σχεδίου;
	Α	Έχει εξεταστεί η αλήθεια των δηλώσεων των Δημοσίων Σχέσεων;	Έχει εξεταστεί η αξιοπιστία της εταιρείας επικοινωνίας;
	Σ	Οι ισχυρισμοί που βασίζονται στα γεγονότα παρουσιάστηκαν ως αποδείξεις για την αλήθεια;	Οι ισχυρισμοί που βασίζονται στις αξίες παρουσιάστηκαν ως απόδειξη της νομιμότητας;
ΟΜΙΛΙΑ	Α	Οι ισχυρισμοί που βασίζονται στα γεγονότα εξετάστηκαν από παρόμοια κοινά;	Έχει εξεταστεί η αξιοπιστία της εταιρείας επικοινωνίας;
ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ		Σε ποιο σημείο έχει επιτευχθεί η συναίνεση όσον αφορά στα γεγονότα ή στους ισχυρισμούς που βασίζονται σε αυτά;	Σε ποιο σημείο έχει επιτευχθεί η συναίνεση όσον αφορά στην αξιοπιστία της εταιρείας επικοινωνίας;
		Έχει επικοινωνηθεί επαρκώς το αποτέλεσμα;	

(R. Burkart, Public Relations Review 33, 2007, p.253)

Όπως παρατηρούμε στο σχήμα, στο κάθε βήμα οι ερωτήσεις που γίνονται προς διερεύνηση της κατάστασης αναφέρονται σε τρεις βασικές κατηγορίες που είναι τι, ποιός και γιατί(what, who, why). Συγκεκριμένα, με το τι αναφερόμαστε στα στοιχεία, τα δεδομένα και τα γεγονότα τα οποία λαμβάνουμε υπόψη μας και με βάση τα οποία θα θέσουμε ερωτήματα στο κάθε βήμα, όπως για παράδειγμα ποιες είναι οι πληροφορίες που θέλουμε να επικοινωνήσουμε. Στη συνέχεια με το ποιος αναφερόμαστε στα ενδιαφερόμενα μέρη είτε αυτά είναι άλλοι οργανισμοί είτε είναι μεμονωμένα άτομα, στα οποία απευθύνονται οι πληροφορίες και με το γιατί αναφερόμαστε στα ενδιαφέροντα, τις ανάγκες και τους στόχους που έχει ο οργανισμός και θέλει να επιτύχει.

Μέσα από αυτό το σχήμα γίνεται ξεκάθαρο πως το μοντέλο COPR βασίζεται στην διαδικασία της κατανόησης μεταξύ των υπευθύνων των δημοσίων σχέσεων και του κοινού γεγονός που παίζει καθοριστικό ρόλο για έναν οργανισμό και δεν θα πρέπει να υποτιμάται. Η διαδικασία αυτή χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και αξιολόγησης όταν αναφερόμαστε σε περιπτώσεις διαφωνιών που μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα στην επικοινωνιακή διαδικασία. Αυτό μπορεί να γίνει με ποικίλους τρόπους όπως να αμφισβητηθεί η αλήθεια του μηνύματος που επικοινωνεί ο οργανισμός, η εμπιστοσύνη στα άτομα που εμπλέκονται στην επικοινωνία, και η νομιμότητα των πληροφοριών και ζητημάτων που διακυβεύονται.

Οι δημόσιες σχέσεις ως λειτουργία στρατηγικής διαχείρισης

Σύμφωνα με τον Grunig κάνοντας μία ανασκόπηση τόσο στις απαρχές όσο και στη συνεχόμενη έρευνα βλέπουμε ότι τελικά συλλαμβάνουμε τις δημόσιες σχέσεις ως λειτουργία στρατηγικής διαχείρισης και όχι ως απλή λειτουργία μεταφοράς μηνύματος, διαφήμισης ή σχέσεων με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας (James E. Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.151). Η σύνδεση της κοινωνιολογικής θεωρίας του ορισμού της ευρύτερης κατάστασης των κοινών (publics), με την οργανωσιακή θεωρία των δημοσίων σχέσεων, το συμμετρικό μοντέλο των δημοσίων σχέσεων και την αξιολόγηση των επικοινωνιακών μοντέλων, οδήγησαν στη δημιουργία μίας γενικής θεωρίας (Excellence Study 1985), που αποτέλεσε την θεωρητική βάση που επικεντρώνεται στον ρόλο των δημοσίων σχέσεων στην στρατηγική διαχείριση και στην αξία των σχέσεων με τα κοινά στρατηγικού ενδιαφέροντος για έναν οργανισμό. Το θεωρητικό αυτό υπόβαθρο όπως έχει διαμορφωθεί μέχρι σήμερα, εξηγεί πώς θα πρέπει να δομηθεί η λειτουργία των δημοσίων σχέσεων αλλά και πως πρέπει να την διαχειριστούν οι υπεύθυνοι ούτως ώστε να καταφέρνει αυτή η λειτουργία να παρέχει αξία στους οργανισμούς, στο κοινό τους αλλά και στην κοινωνία (James E. Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.153).

Πιο συγκεκριμένα και αναλυτικά σύμφωνα με τον Grunig το θεωρητικό αυτό υπόβαθρο:

- Εξηγεί το πώς μία ενδυναμωμένη λειτουργία δημοσίων σχέσεων μπορεί να συνεισφέρει αποδοτικά στην στρατηγική διαχείριση και να διαχωρίσει τον ρόλο της από εκείνον μιας άλλης διοικητικής λειτουργίας εκείνης του marketing.
- Σκιαγραφεί τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους υπευθύνους ώστε να ολοκληρώσουν τον ρόλο τους στην στρατηγική διοίκηση.
- Δικαιολογεί τον καθοριστικό ρόλο των σχέσεων στον σχεδιασμό και την αξιολόγηση των προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων.
- Διακρίνει διαφορετικά μοντέλα επικοινωνίας και εξηγεί ποια μοντέλα αποτελούν τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές για την δημιουργία σταθερών σχέσεων με το κοινό.
- Ενσωματώνει την ηθική και τις αξίες μέσα στον στρατηγικό ρόλο των δημοσίων σχέσεων.
- Εξηγεί πώς να εφαρμόζεται η θεωρία παγκοσμίως.

Όλες αυτές οι συνιστώσες συσχετίζονται και δημιουργούν μία ισχυρά δομημένη βάση της θεωρίας(Excellence Study) που προαναφερθήκαμε και που δίνει βασικές κατευθυντήριες γραμμές για την λειτουργία των δημοσίων σχέσεων.

Το πρώτο κομμάτι του οικοδομήματος της Excellence Study(μοντέλο αριστείας) όπως έχει προαναφερθεί αναφέρεται στη θεωρία των κοινών και συγκεκριμένα στον ορισμό της κατάστασης τους. Η θεωρία αυτή αποτελεί οδηγό και βοηθά τους υπευθύνους να διαχωρίσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη σε κατηγορίες κοινού, να εντοπίσουν τις στρατηγικές εκείνες που είναι πιο αποδοτικές για τον εκάστοτε οργανισμό όσον αφορά στην ανάπτυξη σχέσεων με το κοινό του, αλλά και να σχεδιάσουν τις κατάλληλες στρατηγικές που θα τους επιτρέψουν να επικοινωνήσουν με τα κοινά εκείνα των οποίων η συμπεριφορά δεν είναι σταθερή και κυμαίνεται μεταξύ θετικής και αρνητικής στάσης(James E.Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.155).

Το επόμενο κομμάτι είναι αυτό της οργανωσιακής θεωρίας που ορίζει την επικοινωνιακή συμπεριφορά των οργανισμών. Στα πρώτα χρόνια της έρευνας σύμφωνα με τον J.E Grunig η συμπεριφορά των οργανισμών δεν παρουσιάζει διαφορά με αυτή των κοινών από την άποψη ότι περιορίζονταν μόνο στην παροχή πληροφοριών μονής κατεύθυνσης(one-way information giving), χωρίς να έρχονται σε διάλογο με το κοινό και να ανταλλάσσουν απόψεις και πληροφορίες. Αργότερα όμως και με την εξέλιξη στην έρευνα αλλά και στις πρακτικές των δημοσίων σχέσεων ο J.E Grunig εντόπισε κάποιες ανεξάρτητες μεταβλητές σχετικά με την οργανωσιακή θεωρία οι οποίες ποικίλουν όσον αφορά στον βαθμό που μπορούν να οδηγήσουν στον εντοπισμό προβλημάτων και περιορισμών και στον βαθμό συμμετοχής σε οργανωτικό επίπεδο. Οι ανεξάρτητες αυτές μεταβλητές αποτελούνται από την δομή του οργανισμού, το ευρύτερο περιβάλλον, τη τρέχουσα τεχνολογία, το μέγεθος του οργανισμού αλλά και του κοινού του καθώς και από την κουλτούρα των δύο.

Οι πρώτες εξαρτημένες μεταβλητές ήταν η μονομερής και η αμφίδρομη επικοινωνία(one-way communication, two-way communication) οι οποίες περαιτέρω ερμηνεύτηκαν ως συγχρονικό και διαχρονικό μοντέλο επικοινωνίας σύμφωνα με τον Thayer(James E.Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.156).

Όπως έχει προαναφερθεί αυτά τα δύο επικοινωνιακά μοντέλα εξελίχθηκαν στα τέσσερα μοντέλα δημοσίων σχέσεων: εκπροσώπηση τύπου-διαφήμιση, πληροφόρηση κοινού, αμφίδρομο ασύμμετρο μοντέλο και αμφίδρομο συμμετρικό. Κατά την διάρκεια της μελέτης των πρώτων ετών εφαρμογής των πρακτικών δημοσίων σχέσεων, παρατηρείται η χρήση μοντέλων μονομερούς επικοινωνίας όπως είναι η δημοσιότητα, οι σχέσεις με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και οι πρακτικές του μάρκετινγκ.

Η χρήση του αμφίδρομου συμμετρικού μοντέλου δημοσίων σχέσεων θα ήταν περισσότερο αποδοτική σε σύγκριση με αυτό που απέδειξε η έρευνα στις σχέσεις μεταξύ των μοντέλων μονομερούς επικοινωνίας και των οργανωσιακών μεταβλητών που προαναφέρθηκαν, κάτι τέτοιο όμως δεν συνέβη λόγω έλλειψης της απαιτούμενης γνώσης γύρω από το αμφίδρομο μοντέλο και την εφαρμογή του.

Η συμμετρική επικοινωνία και η υλοποίηση των ενεργειών στην κατάλληλη χρονική στιγμή αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επίτευξη των στόχων των στρατηγικών δημοσίων σχέσεων. Η αποτελεσματική συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και η προληπτική παρακολούθηση της αγοράς ενισχύουν όλο και περισσότερο τις πιθανότητες επιτυχίας. Ο προγραμματισμός αποτελεί στοιχείο ζωτικής σημασίας στις στρατηγικές δημόσιες σχέσεις καθώς στις μέρες μας η επικοινωνία πρέπει να είναι αναλυτική και στρατηγικά σχεδιασμένη για να μπορέσει να είναι και αποτελεσματική σε ένα τόσο σύνθετο περιβάλλον όσο αυτό της εποχής μας (Ehsan Khodarahmi, *Strategic Public Relations*, 2009, p.529). Επιπροσθέτως η συνεχής αξιολόγηση και η έρευνα αποτελούν κλειδιά για τις στρατηγικές δημόσιες σχέσεις. Ως εκ τούτου, η ουσιαστική εκπαίδευση και κατάρτιση προσθέτουν αξία στην αξιοπιστία της διοίκησης προκειμένου να αντιμετωπίσει τα ζητήματα των δημοσίων σχέσεων και να διαμορφώσει την δομή της διαδικασίας στρατηγικής τους αναλόγως. Στις στρατηγικές δημόσιες σχέσεις η ολοκληρωμένη επικοινωνία είναι το εισαγωγικό δεδομένο που αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας και οδηγεί έναν οργανισμό στα επιθυμητά για αυτόν αποτελέσματα (Ehsan Khodarahmi, *Strategic Public Relations*, 2009, p.530). Η επικοινωνία, η στρατηγική σκέψη, τα προληπτικά σχέδια και οι ενέργειες είναι κρίσιμα ζητήματα και χρήζουν μεγάλης προσοχής όταν πρέπει να σχεδιαστεί μία καμπάνια δημοσίων σχέσεων και η διαχείριση της. Ο σχεδιασμός δείχνει τον στόχο και καταδεικνύει την πορεία μιας στρατηγικής. Η διαχείριση με στόχους (management by objectives MBO,) μπορεί να ορίσει τις συνέπειες, να προβλέψει τα αποτελέσματα και τις αναμενόμενες επιπτώσεις ενός συγκεκριμένου σχεδίου.

Συνεχίζοντας, διακρίνουμε τέσσερα βήματα στην διαδικασία επίλυσης προβλήματος κατά την στρατηγική διαχείριση των δημοσίων σχέσεων, (Ehsan Khodarahmi, *Strategic Public Relations*, 2009, p.530) που παρουσιάζονται ως εξής:

- Προσδιορισμός του προβλήματος
- Σχεδιασμός –προγραμματισμός
- Επικοινωνία των σχεδίων και εφαρμογή τους
- Αξιολόγηση όλης της διαδικασίας

Η συγκριτική ανάλυση καταστάσεων και εφαρμοσμένων στρατηγικών στις δημόσιες σχέσεις μπορεί να βοηθήσει στην διαδικασία αναγνώρισης των πιθανών κενών και ελλείψεων μιας στρατηγικής δημοσίων σχέσεων και έτσι να οδηγήσει στον σχεδιασμό της κατάλληλης στρατηγικής με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Για να προγραμματιστεί μία λειτουργία δημοσίων σχέσεων περισσότερο στρατηγικά θα πρέπει οι οργανισμοί να καλλιεργούν δίκαιες εργασιακές σχέσεις, να προωθούν καμπάνιες μέσω μαζικής ενημέρωσης οι οποίες ενδυναμώνουν τις σχέσεις του τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό κοινό.

Η σημασία της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας σύμφωνα με πολλούς ερευνητές δεν έχει αναλυθεί στα επίπεδα που θα έπρεπε. Η κριτική ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη προκειμένου να εντοπιστούν πιθανές ευκαιρίες αλλά και κίνδυνοι για τον οργανισμό. Έτσι η διεξαγωγή μίας ανάλυσης «SWOT»(Strengths, weaknesses, opportunities, threats), συνίσταται από τους μελετητές κατά τον σχεδιασμό μιας εκστρατείας δημοσίων σχέσεων(Ehsan Khodarahmi, Strategic Public Relations, 2009, p.531).

Η ανάπτυξη της εταιρικής στρατηγικής αλλά και ο επιχειρηματικός σχεδιασμός αποτελούν σημεία κλειδιά για κάθε στρατηγική δημοσίων σχέσεων. Για τον λόγο αυτό το προσωπικό υψηλού επιπέδου είναι θεμελιώδους σημασίας καθώς αυτό έχει την ικανότητα να κρατά ενημερωμένο το κοινό και να συμβουλευέται κατάλληλα την διοίκηση. Οι στρατηγικές δημόσιες σχέσεις απαιτούν ειδικούς με στρατηγική σκέψη ικανούς να προωθήσουν την επιτυχία ενός οργανισμού. Στην διαδικασία αυτή η πρακτικότητα και ο σαφής κώδικας δεοντολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα για πολλούς στην βιομηχανία των δημοσίων σχέσεων. Υπάρχουν διάφορα μοντέλα που χρησιμοποιούν οι επαγγελματίες ανά περίπτωση ανάλογα της ευρύτερης κατάστασης και του περιβάλλοντος. Στην περίπτωση των διεθνών δημοσίων σχέσεων ένα μοντέλο που μπορεί να εφαρμόζεται σε μία χώρα δεν σημαίνει πως μπορεί να εφαρμοστεί και σε μία άλλη καθώς λαμβάνονται υπόψη όλοι οι νόμοι και οι εκάστοτε περιορισμοί(Ehsan Khodarahmi, Strategic Public Relations, 2009, p.531).

Το συμμετρικό μοντέλο των δημοσίων σχέσεων –τρόποι οργάνωσης και λειτουργίας

Το συμμετρικό μοντέλο των δημοσίων σχέσεων βασίστηκε στην ιδέα της αμφίδρομης επικοινωνίας και ενσωμάτωσε την ιδέα του Thayer(1968) σχετικά με την διαχρονική επικοινωνία(James E.Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.156). Το συμμετρικό μοντέλο επηρεάστηκε επίσης από την ιδέα των Carter(Carter, R.F, Society for General Systems Research, 1972),Chaffee και McLeod(Chafee, S.H., McLeod, Journalism Quartely, 1968), του συν-προσανατολισμού, αν μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε αυτόν τον όρο, που αναφέρεται στο πως ένας άνθρωπος μπορεί να αναπτύξει μηνύματα προκειμένου να αλλάξει τον προσανατολισμό δηλαδή ουσιαστικά τις συμπεριφορές ενός άλλου ατόμου. Στη συνέχεια οι Grunig και Stamm(Grunig, J.E, Stamm, American Behavioral Scientist,1973) επικεντρώθηκαν όσον αφορά την ιδέα του συν-προσανατολισμού στο πως δύο άνθρωποι ή δύο ανώτερα συστήματα όπως οι οργανισμοί και το κοινό, προσανατολίζουν ο ένας τον άλλο και επηρεάζουν και το ευρύτερο περιβάλλον τους.

Το συμμετρικό μοντέλο, όπως και το μοντέλο του συν-προσανατολισμού από το οποίο επηρεάστηκε υποστηρίζει πως τα άτομα μεμονωμένα, οι οργανισμοί και τα κοινά πρέπει να χρησιμοποιούν την επικοινωνία ως μέσο προσαρμογής των δικών τους ιδεών και συμπεριφοράς σε αυτές των άλλων, παρά ως μέσο ελέγχου και καθοδήγησης στο πως οι άλλοι σκέφτονται και λειτουργούν(James E.Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.156). Από το 1970 και μετά, άρχισαν να γίνονται προσπάθειες για την ανάπτυξη μέσων και τρόπων μέτρησης της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των δημοσίων σχέσεων. Οι έρευνες που πραγματοποιήθηκαν ήταν σχετικές με το επίπεδο των προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων και όχι με τις δημόσιες σχέσεις ως γενική λειτουργία. Η θεωρία του συν-προσανατολισμού προσέφερε την βάση για να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο αποτελεσμάτων που προκύπτει από τα προγράμματα δημοσίων σχέσεων. Η έρευνα για την αξιολόγηση των δημοσίων σχέσεων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της θεωρίας των δημοσίων σχέσεων και της στρατηγικής διαχείρισης. Το γεγονός ότι οι ειδικοί των δημοσίων σχέσεων μπορούν να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα των πρακτικών που χρησιμοποιούν είναι ακριβώς αυτό που κάνει τις δημόσιες σχέσεις να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην στρατηγική διαχείριση. Όλες οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν εκείνη την περίοδο σχετικά με τα ενδιαφερόμενα κοινά, τον ρόλο των δημοσίων σχέσεων στις εταιρικές αποφάσεις, το συμμετρικό μοντέλο των δημοσίων σχέσεων, αλλά και τους τρόπους διευκρίνισης των αντικειμένων των δημοσίων σχέσεων και της προσφοράς τους, συνδυάστηκαν και ενώθηκαν στην θεωρία της αριστείας (Excellence Study),(James E.Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.157).

Η θεωρία της αριστείας(Excellence Study)

Η μελέτη της αριστείας(Excellence study), έδωσε την δυνατότητα της ανάπτυξης μιας θεωρίας σχετικά με την αξία των δημοσίων σχέσεων στο οργανωσιακό περιβάλλον. Στην μελέτη αυτή που κατόπιν απέδωσε την θεωρία της αριστείας ενώνονται, συνδυάζονται και αλληλοεπηρεάζονται όπως έχουμε προαναφέρει πολλές άλλες ενδιαμέσες θεωρίες όπως αυτές σχετικά με τα ενδιαφερόμενα κοινά, τα μοντέλα δημοσίων σχέσεων, την οργανωσιακή θεωρία και λήψη αποφάσεων, την θεωρία των ρόλων, την έρευνα στις διαδικασίες των δημοσίων σχέσεων, την διαμάχη μεταξύ δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας στο μάρκετινγκ αλλά και την στρατηγική διαχείριση(James E.Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.158). Σκοπός της σύνδεσης όλων αυτών των θεωριών είναι να προσδιοριστεί το πως αυξάνεται η αξία που προσδίδει η λειτουργία των δημοσίων σχέσεων μέσα στο περιβάλλον ενός οργανισμού. Προκειμένου λοιπόν να εξηγήσουν την αξία των δημοσίων σχέσεων μέσα σε έναν οργανισμό ο Grunig και οι συνεργάτες του έπρεπε να θέσουν τρόπους μέτρησης και αξιολόγησης σε ένα ευρύτερο πλαίσιο από το επίπεδο του προγραμματισμού το οποίο δεν αρκούσε για να προσδιορίσει την συνολική αξία αυτής της λειτουργίας. Οι δημόσιες σχέσεις αποδίδουν αξία όταν βοηθούν έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, τους οποίους στόχους αναπτύσσουν όταν αλληλεπιδρούν με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τα κοινά, που αποτελούν στρατηγικής σημασίας τομείς. Προκειμένου οι δημόσιες σχέσεις να επιτύχουν αυτή την αλληλεπίδραση θα πρέπει να καταφέρουν να προσδιορίσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη και από αυτά να καταφέρουν να τμηματοποιήσουν τα διαφορετικά είδη κοινού. Επιπροσθέτως σημαντικό για την πρόσθεση αξίας σε έναν οργανισμό από πλευράς δημοσίων σχέσεων είναι το γεγονός η επικοινωνία που αναπτύσσεται με τα κοινά στρατηγικής σημασίας να είναι συμμετρική ούτως ώστε να καλλιεργηθούν σωστές και προσοδοφόρες σχέσεις. Η δημιουργία και η διατήρηση καλών σχέσεων με τα κοινά στρατηγικής σημασίας είναι αυτό που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη στόχων επιθυμητών και από τις δύο πλευρές, οργανισμού και κοινών, αλλά και την επίτευξη των στόχων αυτών αφού θα είναι κοινοί και αποτέλεσμα συνεργασίας(James E.Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006 p.159).

Σε άμεσο συσχετισμό με την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού βρίσκεται και η θετική χρηματοοικονομική απόδοση των επενδύσεων στις δημόσιες σχέσεις του οργανισμού αυτού(ROI - Return On Investment). Πολλοί επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων υποστήριξαν ότι τα μηνύματα που δημιουργούν οι δημόσιες σχέσεις επηρεάζουν τις γνωστικές έννοιες που περιβάλλουν έναν οργανισμό, όπως είναι η φήμη, το εμπορικό σήμα, η εικόνα ή η ταυτότητα, έννοιες δηλαδή που πιστεύουν ότι αυξάνουν την αξία ενός οργανισμού πέρα από τα απτά του χαρακτηριστικά.

Η έννοια της απόδοσης των επενδύσεων είναι αυτή που εξηγεί την διαρκή πεποίθηση τόσο των επαγγελματιών όσο και των πελατών τους, ότι οι παραδοσιακές προσανατολισμένες στην δημοσιότητα δημόσιες σχέσεις είναι αυτές που δημιουργούν αξία μέσα σε μία αλλαγή που μπορεί να επιφέρουν σε μία από τις γνωστικές έννοιες που προαναφέρθηκαν(James E.Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.159).

Η θεωρία της αριστείας προσδιόρισε με πιο χαρακτηριστικό τρόπο την έννοια της αξίας των δημοσίων σχέσεων με καθοριστικό στοιχείο αυτό της συμμετρικής επικοινωνίας. Οι οργανισμοί θα πρέπει να επικοινωνούν συμμετρικά με τα διαφορετικά είδη κοινού που προκύπτουν από τις διάφορες κατηγορίες των ενδιαφερόμενων μερών προκειμένου να αναπτύξουν υψηλής ποιότητας και μεγάλης διάρκειας σχέσεις. Μέσα από αυτού του είδους τις σχέσεις καταφέρνει να είναι αποτελεσματικός ένας οργανισμός καθώς έτσι λειτουργεί με σκοπό να ικανοποιήσει και να λύσει τα προβλήματα τόσο της διοίκησης αλλά και των ενδιαφερόμενων μερών (James E. Grunig, *Journal Of Public Relations Research*, 2006, p.159). Προϋπόθεση για να συμβεί αυτό είναι ο εκάστοτε οργανισμός να έχει πρώτα εντοπίσει τα αντίστοιχα ενδιαφερόμενα μέρη που να επηρεάζονται από τις αποφάσεις του ή που να χρειάζονται τον οργανισμό αυτό για να πάρει τις κατάλληλες αποφάσεις που θα λύσουν προβλήματα σημαντικά για αυτά. Σε περίπτωση που ένας οργανισμός δεν καταφέρνει να ικανοποιήσει τους στόχους των ενδιαφερόμενων μερών του, τότε αυτά είτε θα προσπαθήσουν να αλλάξουν τον τρόπο λειτουργίας του, είτε θα αντιταχθούν σε αυτόν προσθέτοντας έτσι κόστος και προκαλώντας κίνδυνο όσον αφορά στις πολιτικές του οργανισμού αυτού και στις αποφάσεις που θα ακολουθήσει. Παρόλο που δεν υπάρχει συγκεκριμένη μονάδα μέτρησης του ROI ούτως ώστε να μετρήσουμε την αξία που προκύπτει από τις σχέσεις, η ανάπτυξη και η λειτουργία των κατάλληλων δημοσίων σχέσεων μέσα στα χρόνια έχει αποδείξει ότι μειώνουν το κόστος που μπορεί να προκύψει από την επίλυση διαφορών, τις όποιες ρυθμίσεις, τις νομοθετικές διαδικασίες, και την αρνητική δημοσιότητα που μπορεί να δημιουργηθεί από κακές και χαλαρές σχέσεις. Επίσης μειώνουν το ρίσκο στην λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη, και αυξάνουν τα έσοδα παρέχοντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτά χρειάζονται.

Η μελέτη της αριστείας (Excellence Study), παρέχει μία στέρεα θεωρία αλλά και εμπειρικά στοιχεία για τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να οργανωθούν λειτουργικά οι δημόσιες σχέσεις προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την αξία τους. Ο συλλογισμός που οδηγεί σε αυτό προκύπτει από την γενική παραδοχή σχετικά με την αξία των δημοσίων σχέσεων. Σύμφωνα με αυτή και όπως έχει προαναφερθεί, οι δημόσιες σχέσεις θα πρέπει να οργανώνονται με τρόπο που να επιτρέπει τον εντοπισμό των κοινών στρατηγικής σημασίας που αποτελεί μέρος της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης και να χτίζουν με τα κοινά αυτά μακροχρόνιες σχέσεις με συμμετρική επικοινωνία (James E. Grunig, *Journal Of Public Relations Research*, 2006, p.160).

Η συμμετοχή των δημοσίων σχέσεων στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί βασικό στοιχείο κρίσιμης σημασίας όσον αφορά στις άριστες δημόσιες σχέσεις. Το γεγονός αυτό σημαίνει πως η λειτουργία των δημοσίων σχέσεων ενδυναμώνεται και αυξάνει την αξία της όταν εκπροσωπείται μέσα στον κυρίαρχο συνασπισμό ενός οργανισμού έχοντας πρόσβαση στα ισχυρά αυτά μέλη που τον απαρτίζουν.

Η σπουδαιότητα της συμμετοχής στην στρατηγική διαχείριση μας οδήγησε να συμπεριλάβουμε στον γενικό ρόλο της διοίκησης, τον στρατηγικό ρόλο και τον διευθυντικό ρόλο με τον μάνατζερ στρατηγικής διαχείρισης να παίζει τον καίριο ρόλο σχετικά με την αριστεία.

Η λειτουργία των δημοσίων σχέσεων προκειμένου να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να οργανωθεί τόσο με κάθετο τρόπο όσο και με οριζόντιο μέσα στην δομή ενός οργανισμού. Δεν θα πρέπει να συγχέεται με άλλες λειτουργίες όπως συχνά συμβαίνει με το μάρκετινγκ, καθώς έτσι χάνει τον ουσιαστικό της ρόλο στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Η σύγχυση και ο συσχετισμός αυτός με το μάρκετινγκ συναντάται συνήθως στην ασύμμετρη επικοινωνία που δεν αποτελεί αποτελεσματικό μοντέλο για την ανάπτυξη σταθερών και ισχυρών σχέσεων. Όταν οι δημόσιες σχέσεις ως λειτουργία αλλά και κάθε άλλη λειτουργία τείνει να υπαχθεί σε άλλη διοικητική λειτουργία, αυτό έχει ως αποτέλεσμα το να απευθυνθεί τελικά στα ενδιαφερόμενα μέρη της αντίστοιχης λειτουργίας όπως είναι για παράδειγμα οι καταναλωτές για το μάρκετινγκ ή οι υπάλληλοι για το ανθρώπινο δυναμικό (James E. Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.160).

Όσον αφορά στην οργάνωση της λειτουργίας των δημοσίων σχέσεων αναφερθήκαμε σε δύο τρόπους με τους οποίους μπορεί να γίνει η οργάνωση αυτή, τον κάθετο και τον οριζόντιο. Στην κάθετη δομή οργάνωσης, τα προγράμματα των δημοσίων σχέσεων των διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών συγκεντρώνονται όλα μαζί σε ένα ενιαίο τμήμα ή συντονίζονται από ένα συγκεκριμένο άτομο με ανώτερο τίτλο. Κατά την οριζόντια δομή οργάνωσης, οι δημόσιες σχέσεις λειτουργούν σε συνεργασία με άλλες διοικητικές λειτουργίες σε matrix σχεδιάγραμμα ώστε να βοηθήσουν αυτές τις λειτουργίες να δημιουργήσουν τις κατάλληλες σχέσεις με τα ανάλογα ενδιαφερόμενα μέρη που αλληλεπιδρούν (James E. Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.160). Στην περίπτωση αυτή της οριζόντιας οργάνωσης οι δημόσιες σχέσεις, το μάρκετινγκ και άλλα τμήματα, λειτουργούν πιο αποτελεσματικά από όταν ανταγωνίζονται για πόρους.

Στην θεωρία της αριστείας, παρατηρούμε όσον αφορά στην εσωτερική επικοινωνία-σχέση των εργαζομένων, μία σύνδεση θεωριών όπως η οργανωτική επικοινωνία, η κοινωνιολογία και η ψυχολογία, με άλλα πλαίσια όπως η δομή της οργάνωσης, η κουλτούρα και τα συστήματα εσωτερικής επικοινωνίας. Σημαντικό χαρακτηριστικό αυτών των σχέσεων προκειμένου να είναι οι κατάλληλες είναι η ικανοποίηση που πρέπει να λαμβάνουν τα μέρη που συμμετέχουν στην σχέση. Η ικανοποίηση αυτή ως χαρακτηριστικό μας δίνει δύο τύπους, την ικανοποίηση του υπαλλήλου σχετικά με την δουλειά του και την ικανοποίηση του υπαλλήλου σχετικά με τον οργανισμό.

Ένα άλλο σημαντικό σημείο στην θεωρία της αριστείας είναι η έμφαση στο γυναικείο γένος. Σε έναν οργανισμό με άριστες δημόσιες σχέσεις μία γυναίκα μπορεί να αναλάβει έναν κρίσιμο στρατηγικό ρόλο το ίδιο εύκολα και αποτελεσματικά με έναν άντρα. Τέτοιοι οργανισμοί αναπτύσσουν προγράμματα που ενδυναμώνουν και εμπυχώνουν τις γυναίκες να αναλάβουν θέσεις στρατηγικής σημασίας. Η έμφαση στο γυναικείο γένος μας προσανατολίζει και στην πολυμορφία των φυλών και των εθνικοτήτων.

Η θεωρία της αριστείας προσαρμόζεται σύμφωνα με αυτή την ποικιλομορφία, που επεκτείνεται και στην πολυμορφία στην κουλτούρα, στην πολιτική, και στην εκάστοτε οικονομική κατάσταση (James E. Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.160).

Εργαλεία εφαρμογής των δημοσίων σχέσεων στην στρατηγική διαχείριση

Στην έρευνα που έγινε για την θεωρία της αριστείας, διαπιστώθηκε ότι οι δημόσιες σχέσεις συμμετέχουν αποτελεσματικά στην στρατηγική διαχείριση ενός οργανισμού, και συνεισφέρουν προς όφελος του με έξι τουλάχιστον τρόπους που είναι οι εξής: οι τακτικές έρευνες, οι έρευνες για λύση σε συγκεκριμένα πεδία, οι επίσημες προσεγγίσεις για την συλλογή πληροφοριών, οι άτυπες προσεγγίσεις για την συλλογή πληροφοριών, η επαφή με τους κατάλληλους ανθρώπους εκτός του οργανισμού, και οι αποφάσεις βασισμένες στην εμπειρία (James E. Grunig, *Journal Of Public Relations Research*, 2006, p.161). Σημαντικός παράγοντας προκειμένου να πραγματοποιηθούν τα παραπάνω είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος του οργανισμού που πρέπει να πραγματοποιηθεί, ώστε να γίνει η συλλογή των πληροφοριών για την στρατηγική διαχείριση. Η πλειοψηφία των υπευθύνων δημοσίων σχέσεων ισχυρίζεται πως το πιο σημαντικό στην ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι το να αφουγκράζονται όλους τους εξωτερικούς παράγοντες που είναι κρίσιμοι για την διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης. Αυτό γίνεται εξετάζοντας το κοινωνικό, πολιτικό και οργανωσιακό περιβάλλον του οργανισμού λαμβάνοντας τις πληροφορίες εκείνες που θα βοηθήσουν στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων (James E. Grunig, *Journal Of Public Relations Research*, 2006, p.162).

Όπως αναφέραμε, η ανίχνευση του περιβάλλοντος αποτελεί βασική και κρίσιμη διαδικασία προκειμένου να προγραμματιστεί σωστά και αποτελεσματικά η λειτουργία των δημοσίων σχέσεων. Η διαδικασία αυτή απαιτεί συγκεκριμένη θεωρία και μέθοδο προσδιορισμού των ενδιαφερόμενων μερών και διαχωρισμού του κοινού σε κατηγορίες. Οι προσωπικές πηγές πληροφοριών είναι πιο χρήσιμες από τις απρόσωπες, όπως είναι τα μέσα μαζική ενημέρωσης, οι δημοσκοπήσεις της κοινής γνώμης, ή οι δημοσιευμένες πληροφορίες. Πολλά στελέχη επικοινωνίας υποστηρίζουν πως οι πιο χρήσιμες προσωπικές επαφές ενός οργανισμού είναι οι εξωτερικές πηγές πληροφοριών, δηλαδή οι επαφές με τους πελάτες, τις ομάδες ακτιβιστών, τους δημοσιογράφους και τους κυβερνητικούς υπαλλήλους (James E. Grunig, *Journal Of Public Relations Research*, 2006, p.162). Από την άλλη οι πιο χρήσιμες εσωτερικές πηγές πληροφοριών είναι οι επόπτες-υπεύθυνοι, το προσωπικό διαγωνίας κατανομής, και οι υπάλληλοι. Για την ανίχνευση του περιβάλλοντος οι E. Grunig και L. A. Grunig (2000), ανέπτυξαν μία διαδικασία περιβαλλοντικής ανίχνευσης που περιελάμβανε την διερεύνηση των στρατηγικών αποφάσεων και τον προσδιορισμό των συνεπειών τους στο κοινό, την διερεύνηση των ιστοσελίδων και άλλων πηγών πληροφοριών από ακτιβιστές, την χρήση της θεωρίας των καταστάσεων και τον διαχωρισμό των κοινών (segmentation), την δημιουργία μίας βάσης δεδομένων για ανάλυση των πληροφοριών και την παρακολούθηση των μέσων ενημέρωσης και άλλων πηγών για την ανίχνευση της διαδικασίας της διαχείρισης των θεμάτων.

Η θεωρία της κατάστασης των ενδιαφερόμενων κοινών (situational theory), βοηθά έναν οργανισμό αφού προσδιορίσει τα διαφορετικά είδη των κοινών αυτών, να σχεδιάσει τις κατάλληλες στρατηγικές για το κάθε κοινό προκειμένου να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με αυτό.

Πολλοί ειδικοί των δημοσίων σχέσεων προσπάθησαν να προσθέσουν κι άλλους παράγοντες στην θεωρία των καταστάσεων ή να αναπτύξουν νέες θεωρίες. Ο Hallahan(Hallahan K. Journal of Public Relations Research, 2001), επικεντρώθηκε περισσότερο σε αυτό που αποκαλούσε «ανενεργό κοινό», το παθητικό δηλαδή κοινό που δεν ανταποκρίνεται συχνά στα μηνύματα που σχετίζονται με τα προβλήματα που δημιουργούν τα υπόλοιπα κοινά (James E.Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.163). Κάποιοι άλλοι ερευνητές αμφισβήτησαν την θεωρία της κατάστασης των κοινών σχετικά με ζητήματα στην ζωή των ανθρώπων, που συχνά προκύπτουν από τις συνέπειες που προκαλούν οι ενέργειες των οργανώσεων, και υποστήριξαν την ανάγκη ανάπτυξης μιας περισσότερο κοινωνικής θεώρησης των κοινών. Το 2005 ο J.N Kim,(Kim, J.N, University of Maryland, 2005) ανέπτυξε μία ολοκληρωμένη σειρά νέων ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών στην θεωρία που βασίστηκε σε άλλες θεωρίες κοινωνικής ψυχολογίας και κοινωνικών τάσεων γενικότερα(James E.Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.163). Η επέκταση της θεωρίας του υπέδειξε τις περιπτώσεις εκείνες που κάνουν τα επικοινωνιακά ενεργά άτομα να αλληλεπιδρούν κοινωνικά με άλλα με αποτέλεσμα να δημιουργούν ένα συλλογικό κοινό. Στην θεωρία του συναντούμε επίσης την αλληλεπίδραση των ενεργών ατόμων με τα παθητικά και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους. Η διαδικασία αυτή προκαλεί επικοινωνιακές επιδράσεις και εξηγεί έτσι τον κοινωνικό χαρακτήρα των κοινών θέτοντας έτσι τα ενεργητικά και τα παθητικά άτομα ως τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές της θεωρίας.

Ο Yang το 2005, (Yang, S.U., University of Maryland, 2005) συμπεριέλαβε τις ανεξάρτητες μεταβλητές της θεωρίας, σε μία μελέτη για την αλληλεπίδραση των σχέσεων ενός οργανισμού με το κοινό και την φήμη του. Όσοι ερευνητές μελέτησαν την φήμη ενός οργανισμού διαπίστωσαν πως υπάρχει μία συσχέτιση μεταξύ της εξοικείωσης με έναν οργανισμό και την ευνοϊκή κατάσταση της φήμης του. Με λίγα λόγια οι ερευνητές υποστηρίζουν πως η ευνοϊκή δημοσιότητα ενός οργανισμού βελτιώνει την φήμη του. Σύμφωνα με τον Yang ο συσχετισμός στον οποίο αναφερθήκαμε εξαρτάται από το πόσο δραστικά επικοινωνεί ένας οργανισμός με το ενεργό του κοινό. Η δημοσιότητα από μόνη της χωρίς την ενεργή επικοινωνία με το κοινό δεν έχει ιδιαίτερα θετική επίδραση στην φήμη ενός οργανισμού παρά μόνο στην φήμη όπως την αντιλαμβάνεται το λιγότερο ενεργό και συμμετέχων με τον οργανισμό κοινό που δεν τον ενδιαφέρει και άμεσα.

Η σύνδεση και σχέση των δημοσίων σχέσεων με τον κυρίαρχο συνασπισμό ενός οργανισμού είναι σημείο κλειδί στην θεωρία της αριστείας(Excellence Study). Όταν αναφερόμαστε στον κυρίαρχο συνασπισμό ενός οργανισμού, εννοούμε μία άτυπη συμμαχία της οποίας τα μέλη βρίσκονται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και προέρχονται από διαφορετικά επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας(James E.Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.165). Η άτυπη λοιπόν συμμαχία δεν αποτελείται μόνο από όσους κατέχουν θέσεις υψηλής δυναμικής και μπορεί να διευρυνθεί ενδυναμώνοντας μεγαλύτερο αριθμό ατόμων.

Στην θεωρία της αριστείας η δύναμη-ισχύς παρουσιάζεται ως ενδυνάμωση και είναι η επέκταση της ισχύος μέσα στον οργανισμό και τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη.

Η θεωρία έδειξε ότι όσο περισσότερα άτομα εντός και εκτός του οργανισμού περιλαμβάνονται στον κυρίαρχο συνασπισμό τόσο πιο πιθανό είναι μέσα σε αυτά να συμπεριλαμβάνονται οι επικεφαλής των δημοσίων σχέσεων, τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και οι ακτιβιστές.

Η μελέτη της αριστείας(Excellence study), και η θεωρία των καταστάσεων(situational theory), αποβλέπουν και οι δύο στο να ενισχύσουν την λειτουργία των δημοσίων σχέσεων με σκοπό να δώσουν τα κίνητρα και να ενδυναμώσουν το κοινό προκειμένου να έχει άποψη και να συμμετέχει στην λήψη των αποφάσεων ενός οργανισμού. Η λειτουργία των δημοσίων σχέσεων δεν θα χρησίμευε ως μία απλή εσωτερική και μόνο διαδικασία χωρίς να έχει την δύναμη να επηρεάσει την λήψη αποφάσεων. Μέσα σε έναν οργανισμό δεν υπάρχει ένας μόνο κυρίαρχος συνασπισμός, αλλά πολλοί διαφορετικοί συνασπισμοί υπευθύνων για άλλου είδους αποφάσεις. Οι δημόσιες σχέσεις συμμετέχουν σε όλους αυτούς τους συνασπισμούς όταν η λειτουργία τους κρίνεται κρίσιμη και βοηθητική για την λήψη μίας απόφασης. Προκειμένου όμως να γίνει αυτό οι δημόσιες σχέσεις πρέπει να έχουν τα κατάλληλα μέσα και την αντίστοιχη εμπειρία που χρειάζεται για να ανιχνεύσουν το περιβάλλον, να αναπτύξουν σενάρια, και να δημιουργήσουν σχέσεις με τα κοινά στρατηγικής σημασίας. Οι παραπάνω αυτές ενέργειες αποτελούν σημεία κλειδιά των δημοσίων σχέσεων όσον αφορά στην στρατηγική διαχείριση.

Αν λοιπόν ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων είναι να αφουγκράζεται το κοινό και να μεταφέρει τις απόψεις του στην διαδικασία λήψης αποφάσεων τότε οι δημόσιες σχέσεις υποχρεούται να είναι σε θέση να βελτιώσουν τις ηθικές αξίες και την κοινωνική ευθύνη των ενεργειών ενός οργανισμού παρέχοντας συγκεκριμένο πλαίσιο για την λήψη ηθικών αποφάσεων(James E.Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.165).

Οι σχέσεις, τα είδη τους και η σημασία τους στην λειτουργία των Δημοσίων Σχέσεων

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο πλαίσιο των Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη, αμοιβαίο έλεγχο, ικανοποίηση και το αίσθημα της δέσμευσης ούτως ώστε να είναι υψηλής ποιότητας και να συμβάλλουν αποτελεσματικά τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην αξιολόγηση των Δημοσίων Σχέσεων. Οι Hon και Grunig(Hon, L.C., & Grunig, J.E,The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation , 1999) διακρίνουν δύο τύπους σχέσεων που σχετίζονται με την ποιότητα που προαναφέρθηκε, τις σχέσεις ανταλλαγής και τις σχέσεις κοινού τύπου.

Όσον αφορά στον στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης οι σχέσεις κοινού τύπου είναι πιο αποδοτικές καθώς είναι σχέσεις που ωφελούν περισσότερο το κοινό αλλά όχι απαραίτητα και τον οργανισμό(James E.Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.166). Σε μεταγενέστερη έρευνα που πραγματοποίησε η Hung σε πολυεθνικές επιχειρήσεις στην Κίνα το 2005, διέκρινε και άλλους τύπους σχέσεων όπως: η αμοιβαία κοινή σχέση, που είναι λιγότερο μονόπλευρη από μία απλή κοινή, η σχέση

“συμβολαίου”, όπου και τα δύο μέρη επωφελούνται, η συμβατική, η συμβιωτική όπου το κάθε μέρος κερδίζει κάτι διαφορετικό, η σχέση χειραγώγησης και η σχέση εκμετάλλευσης.

Η Hung έφτασε στο συμπέρασμα ότι οι σχέσεις “συμβολαίου”, ήταν αυτές που πιο συχνά επέφεραν “win-win” συνθήκες, ενώ οι αμοιβαίες κοινές σχέσεις επωφέλησαν περισσότερο τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Όπως είδαμε στην ανάλυση σχετικά με την φήμη ενός οργανισμού, η ποιότητα των σχέσεων που θα αναπτύξει ένας οργανισμός με τα ενδιαφερόμενα μέρη του είναι καθοριστικής σημασίας καθώς οι σχέσεις αυτές θα την διαμορφώσουν. Σύμφωνα με τους Yang και Grunig η αξία που συνήθως αποδίδεται στην φήμη θα πρέπει να αποδοθεί στις σχέσεις και οι Δημόσιες Σχέσεις είναι αυτές που μπορούν να βοηθήσουν στην διαχείριση της φήμης αυτής. Αυτό επιτυγχάνεται με την καλλιέργεια δυνατών σχέσεων με τα κοινά και με την ενθάρρυνση της Διοίκησης να παίρνει κοινωνικά υπεύθυνες αποφάσεις (James E. Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.167).

Μέσα από τις έρευνες που έχουν γίνει και συνεχίζουν να γίνονται σχετικά με την απόδοση στην επένδυση των σχέσεων (ROI), μελετήθηκε κατά πόσο μη χρηματοοικονομικοί δείκτες αξίας επηρεάζονται από τις Δημόσιες Σχέσεις. Ο Grunig υποστήριξε ότι οι σχέσεις είναι από τους πιο σημαντικούς μη χρηματοοικονομικούς δείκτες ή αλλιώς μη απτά στοιχεία και ότι αν μπορούμε να δείξουμε πως και οι Δημόσιες Σχέσεις δημιουργούν αξία εκτός από την οικονομική αξία, τότε μπορούμε και να δείξουμε την συνολική απόδοση της επένδυσης της λειτουργίας. Οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων αναπτύσσουν και αξιολογούν προγράμματα επικοινωνίας με συγκεκριμένα κοινά ούτως ώστε να συνεισφέρουν με αυτόν τον τρόπο στην στρατηγική διαχείριση. Ο παράγοντας των σχέσεων στις Δημόσιες Σχέσεις μας καταδεικνύει ακριβώς αυτό, ότι δηλαδή ο σκοπός αυτών των προγραμμάτων είναι να διαχειρίζονται τις σχέσεις με τα κοινά. Στην ουσία όμως δεν γίνεται να διαχειριστεί κανείς τις σχέσεις αλλά τις διαδικασίες που οδηγούν στην ανάπτυξη των σχέσεων που αποτελούν τα αποτελέσματα των διαδικασιών αυτών. Έτσι λοιπόν μπορούμε να επηρεάσουμε το αποτέλεσμα-σχέση με το να διαχειριστούμε αναλόγως τις διαδικασίες που οδηγούν σε αυτήν.

Σύμφωνα με τους Stafford και Canary (Stafford, L., Canary, D.J., Journal of Social and Personal Relationships, 1991) χρησιμοποιήθηκε ο όρος “στρατηγικές διατήρησης” (maintenance strategies), προκειμένου να περιγράψουν τι κάνουν οι άνθρωποι προκειμένου να επηρεάσουν τις σχέσεις τους με άλλους ανθρώπους. Ο όρος αυτός δεν βρήκε σύμφωνους άλλους μελετητές των σχέσεων που διαμόρφωσαν την άποψη ότι οι σχέσεις βρίσκονται συνεχώς σε μία κατάσταση μόνιμης ροής και συνεπώς σπάνια μπορούν να «διατηρηθούν». Ο Grunig λοιπόν για να χαρακτηρίσει την διαχείριση των σχέσεων χρησιμοποίησε τον όρο «καλλιέργεια» (cultivation), για τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται στις διαδικασίες συνεχιζόμενων σχέσεων (James E. Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.168).

Σύμφωνα με τον Grunig η έννοια των στρατηγικών καλλιέργειας των σχέσεων (relationship cultivation strategies), αποτελεί κληρονόμο των μοντέλων των Δημοσίων Σχέσεων και ειδικότερα του αμφίδρομου συμμετρικού μοντέλου (two-way symmetrical). Οι στρατηγικές καλλιέργειας των σχέσεων προσδιορίζουν συγκεκριμένους τρόπους με τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιηθεί η συμμετρική επικοινωνία, προκειμένου να καλλιεργηθούν οι σχέσεις.

Στην συμμετρική επικοινωνία, και όταν για παράδειγμα αναφερόμαστε στην εσωτερική επικοινωνία ενός οργανισμού, δεν αρκεί αυτή από μόνη της να αποδώσει δικαιοσύνη, αλλά πρέπει ταυτόχρονα για να μπορεί να είναι αποτελεσματική, να παράγει την οργανωσιακή δικαιοσύνη όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους υπάλληλους του οργανισμού. Το ίδιο συμβαίνει και με την εξωτερική επικοινωνία που αναπτύσσει ένας οργανισμός, αυτή δηλαδή με το κοινό του.

Οι οργανισμοί που αναπτύσσουν συμμετρική επικοινωνία με το κοινό τους, έρχονται σε διάλογο με αυτό και κάνουν υποχωρήσεις σχετικά με την συμπεριφορά τους. Το επιχείρημα αυτό συνάδει με αυτό που η ευρωπαϊκή σχόλη μελετητών των Δημοσίων Σχέσεων ονομάζει «αυτόβουλη» προσέγγιση στις Δημόσιες Σχέσεις κατά την οποία οι επαγγελματίες δεν σκέφτονται μόνο τις επιπτώσεις της οργανωτικής τους συμπεριφοράς προς το κοινό τους αλλά και προς την κοινωνία ως σύνολο (James E. Grunig, Journal Of Public Relations Research, 2006, p.168).

Στρατηγικές «καλλιέργειας» σχέσεων

Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, έχει διαπιστωθεί πως δεν είναι το ίδιο αποτελεσματικές όλες οι στρατηγικές Δημοσίων Σχέσεων, ούτε και ικανές να αποδώσουν ποιοτικά αποτελέσματα μέσα από τις σχέσεις που δημιουργούν. Βασικός και κοινός σκοπός τόσο των συμμετρικών όσο και των ασύμμετρων στρατηγικών είναι να καταφέρουν να «καλλιεργήσουν» σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα κοινά (James E. Grunig, Central European Journal Of Communication 1, 2011, p.25).

Οι Hon & J.Grunig (Hon, L.C., Grunig, J.E., 1999, Gainesville, FL: The Institute For Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation) και J.Grunig & Huang (Grunig, J.E., Huang, Y.-H., 2000, N.J: Lawrence Erlbaum Associates) διακρίνουν κάποια χαρακτηριστικά που απαρτίζουν τις συμμετρικές στρατηγικές «καλλιέργειας» των σχέσεων και αυτά είναι:

- Η Προσβασιμότητα, τόσο από την πλευρά του κοινού όσο και από την πλευρά του οργανισμού. Το κοινό με τα μέλη του ή με αντιπρόσωπό του επιτρέπει την πρόσβαση σε αυτό των υπευθύνων των Δημοσίων Σχέσεων και αντίστοιχα οι αντιπρόσωποι των Δημοσίων Σχέσεων μέσα σε έναν οργανισμό, επιτρέπουν στο κοινό να έχει πρόσβαση στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Η «αποκάλυψη» ή ειλικρίνεια. Τόσο οι οργανισμοί όσο και τα μέλη των κοινών θα πρέπει να είναι ανοιχτοί και ειλικρινείς μεταξύ τους, πρόθυμοι να μοιραστούν τις σκέψεις, τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς τους, όπως επίσης την ικανοποίηση αλλά και την απογοήτευση που μπορεί να δημιουργήσουν ο ένας στον άλλο.

- Ασφάλεια και νομιμότητα. Κάθε μέρος της σχέσης προσπαθεί να διαβεβαιώσει το άλλο ότι τόσο αυτό όσο και τα συμφέροντά του είναι νόμιμα και επίσης να του αποδείξει ότι δεσμεύεται να διατηρήσει αυτή την σχέση.
- Δικτύωση. Οι οργανισμοί δημιουργούν δίκτυα ή συνασπισμούς με τις ίδιες ομάδες με αυτές των κοινών τους, όπως για παράδειγμα με περιβαλλοντολόγους, ενώσεις ή κοινοτικές ομάδες.
- Κατανομή καθηκόντων. Οι οργανισμοί και τα κοινά καταμερίζουν την επίλυση κοινών ή ξεχωριστών προβλημάτων. Παραδείγματα τέτοιων θεμάτων σχετίζονται με την διαχείριση κοινοτικών ζητημάτων, την παροχή απασχόλησης, την διεξαγωγή έρευνας υψηλής ποιότητας και η διατήρηση της χρηματοδότησης, που αποτελούν ενδιαφέρον είτε του οργανισμού είτε του κοινού είτε και των δύο.
- Ενοποιητικές στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων. Οι ενοποιητικές προσεγγίσεις είναι συμμετρικές γιατί σε αυτές όλα τα μέρη μιας σχέσης επωφελούνται αναζητώντας κοινά ή συμπληρωματικά ενδιαφέροντα και επιλύουν τα προβλήματα από κοινού μέσω ανοιχτού διαλόγου και συντονισμένης λήψης αποφάσεων.

Οι στρατηγικές ενοποίησης είναι περισσότερο αποτελεσματικές από ότι οι διανεμητικές, οι οποίες έχουν σκοπό να επιβάλλουν την θέση κάποιου σε αυτή του αντιπάλου χωρίς να τον ενδιαφέρει αυτή η αντίπαλη θέση (James E. Grunig, *Central European Journal Of Communication* 1, 2011, p.26).

Στις στρατηγικές ενοποίησης και διανομής προστίθενται άλλες δύο από τον Plowman (Plowman, K.D., 2007, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates), ο οποίος αφού μελέτησε τις τεχνικές επίλυσης διαφωνιών κατέληξε στα εξής:

- Να είναι κανείς άνευ όρων επικοινωνητικός, δηλαδή ακόμα και όταν το κοινό δεν προτίθεται να διαπραγματευτεί, οι επαγγελματίες θα πρέπει να λειτουργούν με τρόπο που θα είναι κατάλληλος για την σχέση ακόμα κι αν το άλλο μέρος δεν ανταποκρίνεται.
- Να αναπτύσσει σχέσεις «κερδίζω-κερδίζω» (win-win), ή αλλιώς μη συμφωνία. Εάν μία διαπραγμάτευση οδηγηθεί σε αδιέξοδο, η καλύτερη πρακτική είναι να αναβληθούν οι διαπραγματεύσεις μέχρι κάποιος να προθυμοποιηθεί να βρεί μία λύση που θα ωφελούσε και τα δύο μέρη, είτε συμφωνήσουν είτε διαφωνήσουν.

Η Hung (Hung, C.-J., 2007, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates), μετά από την έρευνά της σε πολυεθνικές επιχειρήσεις της Κίνας διέκρινε άλλο ένα παράδειγμα στρατηγικής «καλλιέργειας σχέσεων»:

- Την διατήρηση υποσχέσεων, προς το κοινό. Το γεγονός αυτό αυξάνει την εμπιστοσύνη επιδεικνύοντας αξιοπιστία και επάρκεια, που αποτελούν τις δύο συνιστώσες της εμπιστοσύνης.

Τέλος η Rhee (Rhee, Y., 2007, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates), προσδιόρισε επιπλέον στρατηγικές:

- Ορατή ηγεσία, που θα επικοινωνεί άμεσα με και συχνά με το ενδιαφερόμενο κοινό
- Ικανότητα να ακούν και να αφουγκράζονται οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων τις απόψεις του κοινού χωρίς να τις κατακρίνουν ακόμα κι αν διαφωνούν με αυτές.

- Ανταπόκριση, στις απαιτήσεις του κοινού και στα θέματα που αναπτύσσονται εγκαίρως.
- Συνεχόμενος διάλογος και υπομονή που θα βοηθήσουν στο να διατηρείται η σχέση μέσω συνεχόμενου και ανοιχτού διαλόγου παρά τις διαφωνίες και τις επίμονες συγκρούσεις.

Οι στρατηγικές «καλλιέργειας» σχέσεων παρέχουν ιδέες και σκοπούς, που συμβάλουν στον σχεδιασμό επικοινωνιακών προγραμμάτων. Επιπροσθέτως μπορούν να χρησιμεύσουν ως στόχοι διαδικασιών, στόχοι δηλαδή που χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθούν προγράμματα προτού προκύψουν οποιαδήποτε αποτελέσματα των υπαρχόντων σχέσεων (James E. Grunig, *Central European Journal Of Communication* 1, 2011, p.26).

Νέοι παράγοντες στις Δημόσιες Σχέσεις- ψηφιακά μέσα και διαδίκτυο

Τα τελευταία χρόνια γίνεται μεγάλη έρευνα σχετικά με τις επιπτώσεις που έχουν στον τομέα των Δημοσίων Σχέσεων, τα νέα ψηφιακά μέσα, ο κυβερνοχώρος αλλά και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η νέοι αυτοί εξελικτικοί παράγοντες έχουν αλλάξει ριζικά τις Δημόσιες Σχέσεις. Εξαιτίας της συνεχόμενης παρουσίας και του διαδραστικού χαρακτήρα των ψηφιακών μέσων, οι περισσότεροι επαγγελματίες δυσκολεύονται πια να ασκήσουν το ερμηνευτικό μοντέλο προσπαθώντας να ελέγξουν τα μηνύματα που λαμβάνει το κοινό τους. Άλλοι επαγγελματίες χρησιμοποιούν πεισματικά τα νέα μέσα με τον ίδιο τρόπο που χρησιμοποιούσαν τα παραδοσιακά μέχρι στιγμής (James E. Grunig, *Central European Journal Of Communication* 1, 2011, p.26). Τα κοινωνικά μέσα μαζικής ενημέρωσης και η τεχνολογία της επικοινωνίας, έχουν μετατοπίσει την δύναμη της επικοινωνίας από τους επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων, στους χρήστες κοινωνικών μέσων που μπορεί να μην έχουν έναν αναγνωρισμένο ρόλο ή κάποιο συγκεκριμένο ενδιαφέρον σε έναν οργανισμό. Μέσα από αυτή την μετατόπιση αυτό που προκύπτει είναι ένα κοινωνικό μοντέλο των Δημοσίων Σχέσεων στο οποίο οι παραδοσιακές ευθύνες των Δημοσίων Σχέσεων διανέμονται στους χρήστες κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης, και το οποίο στηρίζεται στην αλληλεπίδραση, την νομιμότητα και στην κοινωνική συμμετοχή του χρήστη. Τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης αποτελούν μία αμφίδρομη μορφή μέσων μαζικής ενημέρωσης, μέσω των οποίων οι χρήστες κατασκευάζουν την προσωπική τους ταυτότητα μέσω της παρουσίασης του εαυτού τους αλλά και μέσω διαλόγου. Αυτή η μορφή μέσου μαζικής ενημέρωσης ενδυναμώνει την λειτουργία των Δημοσίων σχέσεων, παρέχει απτούς τρόπους μέτρησης, και διευκολύνει την έρευνα του περιβάλλοντος ενός οργανισμού ενώ ταυτόχρονα βοηθά στον «εξανθρωπισμό» της επιχείρησης (B.G Smith/*Public Relations Review* 36(2010), p.329).

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να αυξήσουν την αλληλεπίδραση τους με το κοινό μέσω μίας σταθερής ροής εισροών και εκροών, με σκοπό την δημιουργία σχέσεων αμοιβαίας ικανοποίησης. Πέντε είναι οι τρόποι με τους οποίους μία ιστοσελίδα μπορεί να διευκολύνει τις σχέσεις (B.G Smith/*Public Relations Review* 36(2010), p.330):

- Μέσω της χρησιμότητας της πληροφορίας
- Μέσω της συνεχούς ανάδρασης
- Μέσω της ευκολίας διασύνδεσης
- Μέσω της διατήρησης των επισκεπτών
- Μέσω της δημιουργίας κοινού συνεχόμενων επισκέψεων

Υπάρχουν δύο ειδών στρατηγικές διαδικτυακών σχέσεων που λαμβάνουν ιδιαίτερη προσοχή, η δέσμευση για επικοινωνία και η παρουσία του διαλόγου. Μέσω της δέσμευσης για επικοινωνία, οι οργανισμοί επικοινωνούν με το κοινό τους, την νομιμότητα που τους διακρίνει και την ειλικρίνεια τους, ενώ μέσω του διαλόγου οι οργανισμοί επικοινωνούν άμεσα με το κοινό τους. Τα δύο αυτά είδη στρατηγικών διαδικτυακών σχέσεων έχει αποδειχτεί μέσα από έρευνες ότι συσχετίζονται άμεσα με τα αποτελέσματα που επιφέρουν οι Δημόσιες Σχέσεις (B.G Smith/Public Relations Review 36(2010), p.330).

Προκειμένου να αντιληφθούμε την χρησιμότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την λειτουργία των Δημοσίων Σχέσεων θα πρέπει να μελετήσουμε τον συσχετισμό που υπάρχει μεταξύ της χρήσης των κοινωνικών μέσων, του κινήτρου και της ηγεσίας. Έχει παρατηρηθεί πως αποτελεί πολύ σημαντική επιδεξιότητα για τους ηγέτες-υπευθύνους των Δημοσίων Σχέσεων να προσδιορίζουν τα κίνητρα που τους κάνουν να υιοθετούν την χρήση των κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης. Ένα από τα ευρέως διαδεδομένα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι τα "blogs". Τα "blogs", θεωρούνται πλέον από εταιρείες σχετικές με την επικοινωνία αλλά και από συμβούλους επιχειρήσεων ως απαραίτητο εργαλείο Δημοσίων Σχέσεων καθώς βοηθούν αποτελεσματικά στην έρευνα, στον προσδιορισμό του πλαισίου, αλλά λειτουργούν και ως εργαλεία πειθούς. Η χρήση των blogs από τους οργανισμούς έχει παρουσιάσει κατά καιρούς ποικίλες μορφές όπως το επιθετικό μάρκετινγκ (guerrilla marketing), την προσβολή του ανταγωνισμού, την δημιουργία ταυτότητας με το κοινό, την γνωστοποίηση νέων τάσεων, και την διαχείριση γνώσης. Όπως προαναφέρθηκε τα blogs είναι πολύ χρήσιμα ως εργαλεία έρευνας αλλά και ως ανιχνευτές περιβάλλοντος και αυτό είναι καθοριστικό για την λειτουργία των Δημοσίων Σχέσεων (M.L. Kent, Public Relations Review 34, 2008, p. 34). Οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων προκειμένου να δημιουργήσουν και να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά μηνύματα θα πρέπει πρώτα να κατανοήσουν συγκεκριμένα κοινά και συγκεκριμένα ζητήματα. Ο προσδιορισμός των θεμάτων-ζητημάτων με τα οποία θα ασχοληθούν οι υπεύθυνοι Δημοσίων Σχέσεων, η κατανόηση τους και η μετέπειτα διαχείρισή τους, είναι κρίσιμης σημασίας και τα blogs βοηθούν στο να διεκπεραιωθεί αυτή η διαδικασία. Οι διάφοροι οργανισμοί μπορούν να ανατρέξουν στα blogs ώστε να παρακολουθούν τόσο τις εξελίξεις όσο και την στάση και θέση των κοινών στα εκάστοτε ζητήματα που τους απασχολούν πολύ πιο γρήγορα από όταν θα γνωστοποιούνταν στα κλασσικά μέσα ενημέρωσης.

Αυτός ο επίκαιρος και συνεχώς ενημερωμένος χαρακτήρας των blogs τα κάνει να είναι εξαιρετικά χρήσιμα καθώς επιτρέπουν στους επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων να οργανώσουν καλύτερα και πιο αποτελεσματικά τις κινήσεις τους (M.L. Kent, Public Relations Review 34, 2008, p. 34). Ο βασικός λόγος για τον οποίο χρησιμοποιούνται τα blogs από τους οργανισμούς είναι για να επηρεάσουν τα άτομα και τα κοινά. Για τους επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων, το να επιτρέπεται στο κοινό από τους οργανισμούς να συμμετέχουν στον τρόπο με τον οποίο τα νέα και οι πληροφορίες

πλαισιώνονται στον διαδικτυακό τόπο αποτελεί μία από τις κύριες δυνάμεις των blogs. Έρευνες έχουν δείξει ότι η δυνατότητα που προσφέρει το blog στους οργανισμούς να ελέγχουν το τι θα μπορεί να «βλέπει» το κοινό, είναι το πρώτο βήμα για να ελέγχουν το τι θα «σκέφτεται» το κοινό. Όταν ένας οργανισμός καταφέρνει μέσω του blogging να πλαισιώσει όσο το δυνατόν καλύτερα το μήνυμα που θέλει να περάσει στο κοινό του τόσο πιο εύκολα θα πείσει το κοινό να δεχτεί αυτό το μήνυμα και ενδεχομένως να ταυτιστεί. Τα blogs προάγουν αυτή την ταύτιση που αποτελεί ισχυρή τεχνική πειθούς και δημιουργεί εμπιστοσύνη και ενσυναίσθηση. Επιπροσθέτως βασικό θετικό των blogs είναι ότι βοηθούν στην ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος και κατόπιν στον μερισμό του κοινού ενδιαφέροντος του εκάστοτε οργανισμού. Η χρήση των blogs ενέχει φυσικά και αδυναμίες όπως όλα τα μέσα επαγγελματικής επικοινωνίας. Τα ελεγχόμενα μηνύματα είναι πολύ πιθανό να αγνοηθούν ή και να θεωρηθούν προπαγανδιστικά(M.L. Kent, Public Relations Review 34, 2008, p. 36).

Ένας επιπλέον κίνδυνος της χρήσης των blogs είναι το να μπορούν οι οργανισμοί να αναγνωρίσουν τότε είναι η σωστή χρονική στιγμή να δημοσιεύσουν κάποιο μήνυμα, προκειμένου να αποφύγουν τυχόν παρερμηνείες αλλά ακόμα και το ενδεχόμενο του να εκτεθούν. Οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων είναι αυτοί που αντιπροσωπεύουν έναν οργανισμό κι έτσι πρέπει να είναι πολύ προσεχτικοί σχετικά με την φύση των μηνυμάτων αλλά και την χρονική στιγμή που θα επιλέξουν να τα εμφυσήσουν στο κοινό τους, καθώς τυχόν λάθη όταν κάτι δημοσιεύεται είναι δύσκολο να διορθωθούν.

Η πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα, τελείωσε με έμφαση που δόθηκε στον τομέα της μέτρησης και αξιολόγησης των Δημοσίων Σχέσεων. Οι περισσότερες προσεγγίσεις που βασίστηκαν στα συστήματα μέτρησης και βαθμολόγησης(balanced scorecards), μετέφεραν το ενδιαφέρον της αξιολόγησης της εταιρικής επικοινωνίας, από τις συνέπειες των μέσων μαζικής επικοινωνίας στην ανάπτυξη στρατηγικών επικοινωνίας πιο στενά συνδεδεμένων με τα αντικείμενα ενός οργανισμού όπου γίνονται και οι μετρήσεις των σημαντικών δεικτών επίδοσης(Key Performance Indicators), παρά στα αποτελέσματα των διαφόρων ενεργειών επικοινωνίας. (T.Watson, Public Relations Review, 2012, p.7).

Κεφάλαιο 3. Η Διαχείριση των Κρίσεων

Στο κεφάλαιο αυτό θα μελετηθεί ο τομέας της Διαχείρισης Κρίσεων(Crisis Management). Αρχικά θα παρουσιαστεί το τι ορίζουμε ως κρίση, ποιοι είναι οι λόγοι που οδηγούν έναν οργανισμό να την διαχειριστεί αλλά και με ποιους τρόπους μπορεί να το κάνει και να οργανώσει την διαχείριση αυτή. Κατόπιν θα παρουσιαστεί ο συσχετισμός και η αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ της διαχείρισης κρίσεων και της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης(CSR-corporate social responsibility) καθώς και οι στρατηγικές και η διαχείριση της επιδιόρθωσης της εικόνας και της φήμης ενός οργανισμού.

Στόχος της Διαχείρισης των Κρίσεων, είναι η αντιμετώπιση των σοβαρών και απρόβλεπτων γεγονότων που έχουν άμεση σχέση με τον οργανισμό, καθώς επίσης η κατάρτιση σχεδίων για την αντιμετώπιση σημαντικών αλλαγών στον οργανισμό. Διαχείριση κρίσης χαρακτηρίζεται εκείνη η διαδικασία που έχει ως στόχο την πρόληψη, τον περιορισμό και την επίλυση των κρίσεων(Σφακιανάκης, Μ.Κ, 1998). Μία κρίση εξελίσσεται συνήθως με ένα σχετικά ομαλό τρόπο, πράγμα που επιτρέπει στον οργανισμό εάν έχει προετοιμαστεί κατάλληλα, να την διαχειριστεί επιτυχώς χωρίς βαριές συνέπειες για αυτόν. Μία καταστροφή μπορεί να προέλθει από φυσική αιτία ή από ανθρώπινο λάθος. Σε οποιαδήποτε από τις δύο περιπτώσεις κρίνεται απαραίτητο, αρχικά να υπάρχει ένα σχέδιο που να ορίζει ποιοι και με ποιες ενέργειες θα διαχειριστούν την κρίση, και δευτερευόντως οι συνέπειες που θα προκύψουν από την κρίση να μειώσουν όσο το δυνατόν λιγότερο την θετική εικόνα του οργανισμού.

Οι σύγχρονοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πλέον όλο και πιο πολύπλοκες καταστάσεις κρίσης, και ο τομέας των Δημοσίων Σχέσεων είναι κεντρικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων αυτών. Ένας οργανισμός δεν πρέπει να αντιμετωπίζει απλά και μόνο την κρίση ως εξαίρεση ή ατύχημα αλλά να επικεντρώνεται και σε όποιες καθημερινές πρακτικές και λειτουργίες που εκφράζουν την κουλτούρα του οργανισμού και είναι πιθανό να παράγουν κρίσεις(Astrid Kersten, Public Relations Review(2005), p.544). Όταν οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν κρίσεις, ένα από τα πιο πολύτιμα εργαλεία που έχουν στο δυναμικό τους είναι ο ειδικός των δημοσίων σχέσεων ο οποίος ξέρει τι θα πρέπει να ειπωθεί, σε ποιόν, ποια χρονική στιγμή και με ποιόν τρόπο. Από την σκοπιά των Δημοσίων Σχέσεων, η αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης περιλαμβάνει την διαχείριση και την διάδοση των πληροφοριών, την διατήρηση της εικόνας του οργανισμού, τον έλεγχο των μηνυμάτων στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και την στρατηγική διαχείριση των σχέσεων με τα εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Σημαντικό στοιχείο όμως στο σημείο αυτό είναι να αναλύσουμε τι ακριβώς σημαίνει κρίση για έναν οργανισμό και τι είναι αυτό που μπορεί να την προκαλέσει(Astrid Kersten, Public Relations Review(2005), p.544).

Ορισμός της κρίσης σε έναν οργανισμό

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί που έχουν δοθεί για την έννοια της κρίσης, αλλά στους περισσότερους κοινό τόπο αποτελεί το γεγονός ότι μία κρίση αναφέρεται πάντα σε μία ασταθή κατάσταση ακραίου κινδύνου ή δυσκολίας. Παραθέτουμε λοιπόν κάποιους από αυτούς όπως: «Μία κρίση είναι ένα ξαφνικό και απροσδόκητο γεγονός που απειλεί να διαταράξει τις λειτουργίες ενός οργανισμού και θέτει τόσο έναν δημοσιονομικό κίνδυνο όσο και κίνδυνο για την φήμη του οργανισμού»(Coombs, W. Timothy, Holladay, J. Sherry, 2002, Eastern Illinois University). Πιο αναλυτικά θα προσδιορίσουμε την κρίση με τον εξής ορισμό: « Κρίση είναι ένα έκτακτο γεγονός ή σειρά γεγονότων, που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αξιοπιστία κάποιων προϊόντων, το κύρος, την χρηματοοικονομική ευστάθεια της επιχείρησης, την υγεία των εργαζομένων, ή του κοινού γενικότερα, προξενώντας μία αρνητική προσοχή από τα ΜΜΕ ή από άλλες ομάδες επιχειρησιακού ενδιαφέροντος (καταναλωτές, οικογένειες εργαζομένων, πολιτικούς, περιβαλλοντολογικές οργανώσεις, κλπ..)». Βλέπουμε την κρίση ως «ένα ατύχημα, ένα περιστατικό, ένα συγκεκριμένο γεγονός που παρουσιάζει απειλή ή προκαλεί βλάβη και πρέπει να διαχειριστεί άμεσα». Επίσης μπορούμε να εξετάσουμε την κρίση ως «ένα κρίσιμο στάδιο ή σημείο καμπής στην πορεία κάποιας δραστηριότητας, την χρονική στιγμή που θα πρέπει να αποφασιστεί αν κάποιο ζήτημα ή κάποια λειτουργία θα πρέπει να συνεχιστεί, να τροποποιηθεί ή να τερματιστεί»(Astrid Kersten, Public Relations Review(2005), p.545).

Οι παραπάνω ορισμοί τοποθετούν την κρίση στο πλαίσιο μιας ευρύτερης διαδικασίας, ως ένα στάδιο σε μία συνεχόμενη διαδικασία, μία διακύμανση σε ένα ήδη υπάρχον μοντέλο. Μία κρίση είναι στενά συνδεδεμένη με την υπάρχουσα πορεία δράσης του εκάστοτε οργανισμού όσον αφορά στο παρελθόν του, το παρόν του αλλά και το μέλλον του. Με αυτό το δεδομένο υπόψη, η διαχείριση των κρίσεων δεν επικεντρώνεται μόνο στα στοιχεία που συνθέτουν την κρίση αλλά σε ολόκληρο το σύστημα του οποίου αποτελεί αναπόσπαστο μέρος. Η κρίση δεν είναι απλά μία «ανώμαλη» κατάσταση, αλλά ένα στάδιο στην ανάπτυξη ενός οργανισμού και ένα φυσικό επακόλουθο του τρόπου που λειτουργεί. Σημαντικό στοιχείο προκειμένου να το αντιληφθούμε αυτό είναι να προσδιορίσουμε το πώς βλέπουμε τον ίδιο τον οργανισμό και πιο συγκεκριμένα το πώς αντιλαμβανόμαστε την οργανωσιακή λογική. Η λογική αυτή αποτελεί ένα σχετικό δημιούργημα που αναπτύσσεται εντός των ορίων συγκεκριμένων οργανισμών, κουλτούρων και πολιτικών συστημάτων και καθορίζεται από αυτά. Το πιο σημαντικό σε μία κρίση δεν είναι το ίδιο το γεγονός αλλά ο τρόπος με τον οποίο το γεγονός αυτό αντανακλά την καθημερινή κουλτούρα ενός οργανισμού. Έχει παρατηρηθεί πως τα πρότυπα λειτουργίας ενός οργανισμού, η συνολική του κουλτούρα και στάση του απέναντι στην κοινωνία, η χρήση της πληροφορίας και ο τρόπος που την διανέμει και οι υπονοούμενες αλλά και ρητές προσδοκίες των εργαζομένων του, είναι οι παράγοντες που αποτελούν σημεία κλειδιά για τις πράξεις και λειτουργίες που μπορεί να προκαλέσουν μία κρίση(Astrid Kersten, Public Relations Review(2005), p.545).

Ο οργανωσιακή οπτική της λογικής διαμορφώνει την αντίληψή μας για το τι είναι πραγματικό, φυσιολογικό και λογικό τόσο σε καθημερινή βάση όσο και σε καταστάσεις κρίσης. Η ικανότητά μας να λειτουργήσουμε ορθολογικά, βρισκόμενοι σε μία κατάσταση κρίσης είναι πολύ περιορισμένη, καθώς όταν οι άνθρωποι βρίσκονται υπό πίεση η ικανότητά τους να επεξεργαστούν πληροφορίες, να προσδιορίσουν επιλογές, να εκφραστούν συνεκτικά και να ενεργήσουν αναλόγως εμποδίζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Μορφές κρίσεων και χαρακτηριστικά εξέλιξης

Οι μορφές των κρίσεων που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός ποικίλουν ανάλογα με τον τύπο του οργανισμού αλλά και τον τρόπο που η κρίση αυτή θα εκδηλωθεί. Μερικές από τις πιο κοινές κατηγορίες κρίσεων είναι, η κρίση σχετικά με προβλήματα των προϊόντων ενός οργανισμού, οι τρομοκρατικές ενέργειες, οι τραγωδίες, τα οικονομικά προβλήματα και οι εξαγορές, και οι κακές φήμες. Μέσα σε αυτές τις κατηγορίες κρίσεων μία κρίση μπορεί να πάρει τρεις βασικές μορφές που διακρίνονται στην αιφνίδια κρίση, την λανθάνουσα κρίση και την κρίση διαρκείας.

- **Αιφνίδια Κρίση** είναι αυτή που εμφανίζεται εντελώς απροσδόκητα κι έτσι δεν επιτρέπει στον εκάστοτε οργανισμό να προετοιμαστεί και να σχεδιάσει τρόπους αντιμετώπισης.
- **Λανθάνουσα Κρίση** είναι αυτή που δίνει τον χρόνο στον οργανισμό να την αντιμετωπίσει σχεδιάζοντας τρόπους αντίδρασης και τελικά όντως να το επιτύχει.
- **Κρίση Διαρκείας** είναι αυτή που διατηρείται για μεγάλο χρονικό διάστημα όσο κι αν ο οργανισμός προσπαθεί συνεχώς να την εξαφανίσει. Στις περιπτώσεις των κρίσεων διαρκείας οι λειτουργία των ΜΜΕ παίζει πολύ σημαντικό ρόλο καθώς τροφοδοτεί φήμες.(Παπαλεξανδρή Νάνσυ Α., 2001, σελ.178)

Όπως διακρίνουμε διαφορετικές μορφές κρίσεων ανάλογα με τον τρόπο που αυτές εκφράζονται έτσι μπορούμε να τις διαχωρίσουμε και ανάλογα με την επικινδυνότητα του οργανισμού στον οποίο αναπτύσσονται. Ένας κλασικός διαχωρισμός των οργανισμών είναι αυτός της υψηλής και της μεσαίας επικινδυνότητας. Στην πρώτη κατηγορία έγκεινται οι βιομηχανίες που παράγουν προϊόντα με επιβάρυνση του περιβάλλοντος, οι βιομηχανίες παραγωγής τροφίμων, οι οργανισμοί που παράγουν υπηρεσίες μεταφορών, οι κατασκευαστικοί οργανισμοί, οι οργανισμοί γεωτρήσεων και εξορύξεων. Στην δεύτερη κατηγορία έγκεινται όλοι οι υπόλοιποι οργανισμοί.

Σημαντικό είναι να σημειώσουμε ότι έχει παρατηρηθεί πως στους βιομηχανικούς κλάδους ο κίνδυνος μιας ενδεχόμενης κρίσης μπορεί να προβλεφθεί ευκολότερα απ' ότι στους κλάδους των υπηρεσιών καθώς υπάρχουν προγράμματα και μηχανισμοί ασφαλείας, έλεγχοι και προγράμματα διασφάλισης ποιότητας.(Παπαλεξανδρή Νάνσυ Α., 2001, σελ.179)

Όταν μία κρίση εμφανίζεται σε έναν οργανισμό με τον οποιοδήποτε από τους τρόπους που προαναφέρθηκαν, χαρακτηρίζεται συνήθως από τα ακόλουθα στάδια:

- **Έκπληξη.** Τις περισσότερες φορές μία κρίση εμφανίζεται απροσδόκητα και απροειδοποίητα κι έτσι προκαλεί έκπληξη τόσο στον οργανισμό όσο και στα ενδιαφερόμενα μέρη του. Η έκπληξη αυτή ενισχύεται συνήθως από τα ΜΜΕ.
- **Ανεπαρκείς και ανακριβείς πληροφορίες.** Η πραγματικότητα της κατάστασης αλλά και οι πρώτες ενέργειες βασίζονται σε πληροφορίες που συνήθως δεν έχουν επιβεβαιωθεί και αναλυθεί επαρκώς.
- **Κλιμάκωση της κρίσης.** Η κρίση εξελίσσεται συνεχώς τα γεγονότα και οι φήμες πολλές φορές είναι ανεξέλεγκτα και ο οργανισμός πρέπει να δράσει όσο το δυνατόν γρηγορότερα.
- **Απώλεια ελέγχου της κατάστασης.** Η ταχύτητα εξέλιξης των γεγονότων, και η διασπορά όλο και περισσότερων φημών, δυσκολεύουν πολύ τον έλεγχο και τον περιορισμό της κρίσης.
- **Έντονο ενδιαφέρον από τα ενδιαφερόμενα μέρη.** Ομάδες κοινού αλλά και ΜΜΕ βρίσκονται σε συνεχόμενη αναζήτηση λεπτομερούς πληροφόρησης.
- **Πανικός.** Η αδυναμία του οργανισμού να συντονίσει τις κινήσεις του αλλά και να αντιμετωπίσει τα γεγονότα, πολλές φορές επιδεινώνει την κατάσταση.
- **Στόχος η επίτευξη βραχυχρόνιου αποτελέσματος.** Κρίνεται άμεση μία κάποια λύση για την αποφυγή χειρότερων επιπτώσεων, αντί για την προσήλωση στους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού. (Παπαλεξανδρή Νάνσυ Α., 2001, σελ.181).

Διαχείριση Ζητημάτων (issue management) και Διαχείριση Κρίσεων- Ένα σχεσιακό μοντέλο

Η έννοια του ζητήματος(issue), κατά την διάρκεια των τελευταίων είκοσι ετών έχει οριστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, όμως ένας ορισμός κοινής αποδοχής προσδιορίζει ένα ζήτημα ως: « Μία κατάσταση ή ένα γεγονός που λαμβάνει χώρα είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά του οργανισμού, που αν συνεχιστεί θα έχει σημαντική επίδραση στην λειτουργία ή στις επιδόσεις του οργανισμού αλλά και στα μελλοντικά του συμφέροντα(Regester & Larkin).» (T. Jaques, Public Relations Review 35, 2009, p.282). Παρόλο που υπάρχει συνεχής συζήτηση και έρευνα για τα πλεονεκτήματα των διαφόρων τρόπων με τους οποίους μπορούμε να ορίσουμε τα θέματα-ζητήματα, έχει προκύψει μία ευρεία συμφωνία ότι υπάρχουν τρεις διακριτές δομές οι οποίες είναι:

- το θέμα της αντιλογίας, δηλαδή ένα ζήτημα ως αμφισβητούμενο μέσα από διαφορά απόψεων.
- το θέμα του χάσματος προσδοκιών, δηλαδή ένα θέμα ως κενό μεταξύ της δράσης ενός οργανισμού και των προσδοκιών των μετόχων του.
- Το θέμα των επιπτώσεων, δηλαδή ένα ζήτημα ως μία εκδήλωση, τάση ή κατάσταση που δημιουργεί ή έχει την δυνατότητα να δημιουργήσει ένα σημαντικό αντίκτυπο επηρεάζοντας τον οργανισμό(T. Jaques, Public Relations Review 35, 2009, p.282).

Ένας από τους πιο πρόσφατους ορισμούς για την διαχείριση ζητημάτων είναι ο εξής: «Η διαχείριση ζητήματος είναι η διαχείριση των οργανωτικών και κοινοτικών πόρων μέσω της διαδικασίας της δημοσιονομικής πολιτικής για την προώθηση των συμφερόντων και των δικαιωμάτων του οργανισμού με την επίτευξη μίας αμοιβαίας ισορροπίας με αυτή των ενδιαφερόμενων μερών και των πιθανών μετόχων(Heath & Coombs).»(T. Jaques, Public Relations Review 33, 2007, p.148). Η διαχείριση ζητήματος αφορά κυρίως τον εντοπισμό δυνητικών τάσεων και γεγονότων στο μέλλον που μπορεί να επηρεάσουν έναν οργανισμό, ενώ η διαχείριση κρίσης αποτελεί μία αντιδραστική αντιμετώπιση που επικεντρώνεται σε μία κατάσταση αφού πρώτα έχει ξεσπάσει η κρίση(T. Jaques, Public Relations Review 33, 2007, p.148). Ενώ η κρίση αποτελεί από μόνη της μία κατάσταση εκτός ελέγχου, η έννοια της διαχείρισης κρίσεων ως μία καθαρά αντιδραστική λειτουργία θα μπορούσε να είναι έγκυρη μόνο αν η διαχείριση κρίσεων θεωρηθεί ως μία πειθαρχημένη τακτική. Σε αντίθεση με την διαχείριση ζητημάτων, όπου αναγνωρίζονται στοιχεία τόσο στρατηγικής όσο και λογικής, ο ίδιος διαχωρισμός στην διαχείριση κρίσεων είναι λιγότερο κατανοητός, ο οποίος διαιωνίζει επιφανειακές διακρίσεις και παρεμποδίζει την πρόοδο.

Μέσα σε ένα στρατηγικό πλαίσιο, η διαχείριση κρίσεων θα πρέπει να θεωρηθεί όχι μόνο ως μία τακτική αντιδραστικής αντιμετώπισης, όταν προκληθεί μία κρίση, αλλά και ως μία τακτική προληπτικής πειθαρχίας που θα περιλαμβάνει όλες τις αλληλένδετες διαδικασίες σχετικά με την πρόληψη των κρίσεων και την ετοιμότητα έναντι των κρίσεων μέσω της αντιμετώπισής τους και κατόπιν της ανάκτησής τους. Κάθε υπηρεσία, οργανισμός ή οικονομική μονάδα, ανεξαρτήτως μεγέθους, οφείλει να έχει έναν χάρτη ροής διαχείρισης κρίσεων, ο οποίος θα προκαθορίζει συγκεκριμένες μεθοδικές διαδικασίες, ενέργειες και δράσεις για την έξοδο από την κρίση(Πιπερόπουλος Γ., 2007).

Όταν η διαχείριση της κρίσης ορίζεται με αυτόν τον ολιστικό τρόπο, το επίκεντρο στρέφεται στην διαδικασία παρά στους ορισμούς, και οι έρευνες καθιστούν σαφές ότι οι ορισμοί από μόνοι τους αποτελούν ανεπαρκή βάση προκειμένου να κατανοήσουμε σωστά την αναπόσπαστη σχέση μεταξύ της διαχείρισης ζητήματος και της διαχείρισης κρίσης. Η αναπόσπαστη σχέση μεταξύ των δύο αυτών λειτουργιών μπορεί να εξηγηθεί καλύτερα μέσω του λεγόμενου μοντέλου του κύκλου ζωής(life cycle model)(T. Jaques, Public Relations Review 33 2007, p.148). Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε δύο κοινές αρχές. Αρχικά ότι αν ορισμένα προβλήματα δεν αντιμετωπιστούν τείνουν να αυξήσουν την σοβαρότητα και το ενδεχόμενο ρίσκο της κατάστασης, και δευτερευόντως ότι όσο το περισσότερο διατηρείται ένα πρόβλημα τόσο περισσότερο μειώνεται το εύρος των διαθέσιμων επιλογών και αυξάνεται το κόστος της παρέμβασης και της επίλυσής του.

Το μοντέλο του κύκλου ζωής δείχνουν ότι ένα ζήτημα εξελίσσεται προοδευτικά κατά μήκος μίας ακολουθίας, από την ανησυχία, σε πρόβλημα, σε ζήτημα, σε κρίση και στη συνέχεια σε κάποια μορφή επίλυσης. Στην πραγματικότητα η διαχείριση ζητημάτων δεν είναι μία γραμμική διαδικασία. Τα ζητήματα δεν ακολουθούν κατ'ανάγκη μία γραμμική ακολουθία, αλλά αντιθέτως ακολουθούν διαδρομές που απεικονίζουν την ένταση και την πολυμορφία των αξιών και των συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με κάποιο ζήτημα, και την πολυπλοκότητα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των παραγόντων.(T. Jaques, Public Relations Review 33 2007, p.148).

Η έννοια της διαχείρισης κρίσεων ως μία συνεχής τακτική πειθαρχίας βασισμένη σε ομάδες και μη γραμμικά στοιχεία, δημιουργεί την βάση για το σχεσιακό μοντέλο. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην ολιστική άποψη της διαχείρισης κρίσεων, ότι η πρόληψη της κρίσης και η προετοιμασία για την κρίση αποτελούν μόνο τμήματα της συνολικής διαδικασίας όπως και τα βήματα τακτικής που πρέπει να ακολουθηθούν όταν ξεσπάσει μία κρίση. Το μοντέλο υποστηρίζει επίσης ότι οι μετά κρίσης ενέργειες είναι κρίσιμης σημασίας σχετικά με την προετοιμασία και διαχείριση πιθανών μελλοντικών κρίσεων. Η παρακάτω εικόνα μας δείχνει αναλυτικά πως σχετίζεται η διαχείριση ζητήματος με την διαχείριση κρίσης.

3.1 Το μοντέλο του κύκλου ζωής



(T. Jaques, Public Relations Review 33 , 2007, p.150)

Η μη γραμμική δομή του μοντέλου τονίζει ότι τα στοιχεία που το αποτελούν θα πρέπει να ειδωθούν ως ομάδες συσχετιζόμενων και ολοκληρωμένων κλάδων και όχι ως «βήματα» που πρέπει να πραγματοποιηθούν με την σειρά. Σημαντικό είναι να σημειώσουμε ότι ενώ το ημισφαίριο της διαχείρισης προ-κρίσης και το ημισφαίριο της διαχείρισης κρίσης έχουν μία προφανή χρονική σχέση, τα επιμέρους στοιχεία που τα αποτελούν μπορεί να συμβούν είτε επικαλυπτόμενα είτε ταυτόχρονα. Στην πραγματικότητα οι έρευνες έχουν δείξει πως η παρεμπόδιση της κρίσης και η ετοιμότητα για την κρίση θα πρέπει πιο συχνά να συμβαίνουν ταυτόχρονα. Ο καλύτερος τρόπος να διαχειριστείς τις κρίσεις είναι πρώτα το να κατανοήσεις και να διαχειριστείς τα ζητήματα που προηγούνται αυτής, και στο πλαίσιο του σχεσιακού αυτού μοντέλου, το ακριβές αντικείμενο της διαχείρισης ζητήματος τοποθετείται τόσο στην παρεμπόδιση της κρίσης όσο και στην μετά-κρίσης διαχείριση (T. Jaques, Public Relations Review 33, 2007, p.151).

Στο πλαίσιο αυτό, οι περισσότεροι συγγραφείς αποδέχονται ότι η πρόληψη μιας κρίσης είναι μία ξεχωριστή λειτουργία μέσα στο συνεχές της διαχείρισης κρίσεων.

Όμως παρόλα αυτά οι περισσότεροι δεν επεξεργάζονται τις διαδικασίες διαχείρισης που πραγματικά χρειάζονται για να επιτύχουν αυτό το αποτέλεσμα, ούτε χαρακτηρίζουν αυτή τη λειτουργία σαν συγκεκριμένο κανόνα διαχείρισης.

Στο σχήμα παρατηρούμε ότι η διαχείριση ζητήματος έγκειται μαζί με την διαχείριση ρίσκου(risk management) στο ημισφαίριο της προ-κρίσης διαχείριση(pre-crisis management). Το ημισφαίριο της προ-κρίσης διαχείρισης, διαιρείται στην προετοιμασία για την κρίση(crisis preparedness) και στην παρεμπόδιση της κρίσης(crisis prevention) που με την σειρά τους υποδιαιρούνται σε επιμέρους λειτουργίες. Όσον αφορά στην προετοιμασία για μία ενδεχόμενη κρίση, βλέπουμε ότι αυτή συνήθως, εξαρτάται βέβαια και την περίπτωση, αποτελείται από διαδικασίες σχεδιασμού, συστήματα και εγχειρίδια λειτουργίας, εκπαίδευση και προσομοιώσεις. Όσον αφορά στην παρεμπόδιση της κρίσης, αποτελείται από την έγκαιρη προειδοποίηση, την διαχείριση των ζητημάτων και του ρίσκου και την άμεση αντίδραση-αντιμετώπιση. Το ημισφαίριο της διαχείρισης κρίσης, διαιρείται στην διαχείριση του περιστατικού που προκάλεσε την κρίση(crisis incident management) και στην μετά- κρίσης διαχείριση(post-crisis management). Όσον αφορά στην διαχείριση του περιστατικού, αποτελείται από την αναγνώριση της κρίσης, την ενεργοποίηση του συστήματος αντιμετώπισης, και την διαχείριση της κρίσης. Όσον αφορά στην διαχείριση μετά-κρίσης, αποτελείται από την ανάκαμψη και την επανέναρξη της επιχείρησης, τις επιπτώσεις σε διάφορα ζητήματα μετά την κρίση, την αξιολόγηση και την τροποποίηση(T. Jaques, Public Relations Review 33, 2007, p.152).

Το σχεσιακό μοντέλο της παρεμπόδισης μιας κρίσης, προσπαθεί να αντιμετωπίσει κρίσιμα γεγονότα και ταυτόχρονα να προσδιορίσει τις αιτίες τους. Τονίζει επίσης ότι η επικοινωνία της κρίσης αποτελεί σημαντικό μέρος της διαχείρισης κρίσεων, αλλά καλύπτει μεγάλο μέρος της μόνο όταν αλληλεπιδρά με άλλους κλάδους της διαχείρισης. Με βάση αυτές τις εκτιμήσεις, αυτό το νέο σχεσιακό μοντέλο απεικονίζει την αλληλεξάρτηση μεταξύ της διαχείρισης ζητημάτων, της διαχείρισης κρίσεων και των συσχετιζόμενων με αυτή δραστηριοτήτων, και παρουσιάζει κάποιες από τις αδυναμίες που έχουν παρουσιάσει προηγούμενα θεωρητικά μοντέλα.

Προετοιμασία αντιμετώπισης κρίσεων- η επικοινωνία στην κρίση(μοντέλο SCCT)

Οι οργανισμοί είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για την αντιμετώπιση μιας κρίσης, όταν έχουν ένα σχέδιο κρίσης και μία ομάδα επαρκώς καταρτισμένη για την διαχείρισή της. Επιπροσθέτως, σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης παίζει και η επικοινωνιακή κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού, δηλαδή οι επικοινωνιακές πρακτικές που θα εφαρμόσει κυρίως εν ώρα κρίσης. Πολλοί ειδικοί έχουν υποστηρίξει την ανάγκη να προετοιμαστούν για μία ενδεχόμενη κρίση μέσω της ανάπτυξης σχεδίων και της εκπαίδευσης υπεύθυνου προσωπικού και ομάδων. Έτσι διατηρώντας μία περισσότερο ενεργητική στάση προκειμένου να διαχειριστούν μία πιθανή κρίση, οι οργανισμοί επωφελούνται είτε έχοντας μικρότερες περιόδους κρίσεων, είτε έχοντας λιγότερες επιπτώσεις μετά-κρίσης, και όντας περισσότερο ικανοί να διαχειριστούν τις όποιες προκλήσεις στην μετά-κρίση περίοδο. Οι επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων παίζουν καθοριστικό ρόλο στην διαχείριση της κρίσης, οι οποίοι συνήθως επιφορτίζονται με την ανάπτυξη ενός σχεδίου κρίσης αλλά και με την εκπαίδευση ή την οργάνωσή της του αρμόδιου προσωπικού που θα ενισχύσει τα ενδιαφερόμενα μέρη, θα χειριστεί τις σχέσεις με τα MME, παίζοντας τον ρόλο του εκπρόσωπου(J. Lee et al., Public Relations Review 33, 2007, p.334).

Το 2002 οι Coombs και Holladay(Coombs, W. Timothy, Holladay, J. Sherry, 2002, Eastern Illinois University), ανέπτυξαν ένα μοντέλο που αναφέρεται στη θεωρία της επικοινωνίας σε κατάσταση κρίσης(situational crisis communication theory-SCCT), προκειμένου να πλαισιώσουν το πώς τα ενδιαφερόμενα μέρη ερμηνεύουν μία κρίση. Η θεωρία αυτή αναφέρεται στην φήμη ενός οργανισμού ως την πηγή αξίας του, που κινδυνεύει στην περίπτωση μιας κρίσης. Έτσι το επίκεντρο αυτής της θεωρίας είναι η διαχείριση της φήμης ενός οργανισμού κατά την διάρκεια μιας κρίσης, η εκτίμηση της κατάστασης που έχει προκύψει, και η επιλογή του κατάλληλου τρόπου αντιμετώπισης αναλόγως την κατάσταση και την κρίση που ξέσπασε. Προκειμένου να επιλεγεί ο κατάλληλος τρόπος αντιμετώπισης μιας κρίσης, οι διαχειριστές της κρίσης αυτής θα πρέπει να εκτιμήσουν τα επίπεδα της ευθύνης για την κρίση. Η ευθύνη για την κρίση προσδιορίζεται ως τον βαθμό που τα ενδιαφερόμενα μέρη κατηγορούν έναν οργανισμό για την κρίση που προκλήθηκε(Hye Kyung Kim and Sung-Un Yang, Public Relations Journal Vol., 3, 2009, p.4). Ο διαχειριστής μιας κρίσης θα ξεκινήσει με το να αναγνωρίσει τον τύπο της κρίσης, ο οποίος γίνεται αντιληπτός ως το πλαίσιο που χρησιμοποιούν τα ενδιαφερόμενα μέρη για να ερμηνεύσουν το γεγονός. Ο προσδιορισμός του τύπου της κρίσης επιτρέπει μία πρώτη εκτίμηση του βαθμού της ευθύνης που τα ενδιαφερόμενα μέρη θα αποδώσουν σε μία κατάσταση κρίσης.

Οι τύποι των κρίσεων ποικίλουν σύμφωνα με το πόσο μερίδιο ευθύνης επιρρίπτουν τα ενδιαφερόμενα μέρη στον οργανισμό για μία κρίση. Ο Coombs αρχικά το 1998, εφαρμόζοντας την θεωρία του Weiner σχετικά με την απόδοση ευθυνών, ανέπτυξε ένα πλέγμα με ζευγάρια συνιστωσών, εσωτερικές-εξωτερικές(internal-external) και σκόπιμες-ακούσιες(intentional-unintentional), που κατηγοριοποιούν τις κρίσεις σε τέσσερις τύπους που είναι οι εξής(Hye Kyung Kim and Sung-Un Yang, Public Relations Journal Vol. 3, 2009, p.3):

- το ατύχημα- χωρίς πρόθεση και εσωτερικό
- η παράβαση- με πρόθεση και εσωτερική
- το λάθος- χωρίς πρόθεση και εξωτερικό
- η τρομοκρατία- με πρόθεση και εσωτερική

Το 2002 οι Coombs και Holladay(Coombs, W. Timothy, Holladay, J. Sherry, 2002, Eastern Illinois University) επαναπροσδιόρισαν την κατηγοριοποίηση των κρίσεων, ταξινομώντας τους διάφορους τύπους κρίσεων σε τρεις ομάδες, την ομάδα του θύματος, του ατυχήματος, και της ενέργειας εκ προθέσεως.

Η επικοινωνία στην κρίση αντιπροσωπεύει τον τρόπο που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός προκειμένου να αντιμετωπίσει μια κρίση. Η επικοινωνία στην κρίση έχει διαμορφωθεί για να ελαχιστοποιεί την ζημιά που μπορεί να προκαλέσει μία κρίση στην φήμη ενός οργανισμού και για να αποκαθιστά την θεσμική του μονιμότητα. Ο Coombs το 1998 κατηγοριοποίησε διάφορες στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων σε επτά κατηγορίες τοποθετώντας τις σε ένα συνεχές άμυνας-συμβιβασμού. Όποιες στρατηγικές αναφέρονται στην άμυνα επιδιώκουν να προστατεύσουν έναν οργανισμό, ενώ όποιες στρατηγικές αναφέρονται στον συμβιβασμό επιδιώκουν να αντιμετωπίσουν τις ανησυχίες των θυμάτων. Οι κατηγορίες αυτές καθορίζονται ως εξής:

- Η επίθεση στον κατηγορο περιλαμβάνει την ισχυρή άρνηση των ισχυρισμών για κρίση και την υποστήριξη της τιμωρίας του κατηγορου.
- Η άρνηση δείχνει ότι δεν υπάρχει κρίση ή ότι ο οργανισμός είναι αμέτοχος σε αυτή.
- Η δικαιολογία αποδέχεται την ύπαρξη μιας κρίσης αλλά ελαχιστοποιεί την ευθύνη του οργανισμού για αυτή.
- Η αιτιολόγηση δείχνει την αποδοχή της κρίσης αλλά υποβαθμίζει την σοβαρότητά της.
- Η απόκτηση εύνοιας προσπαθεί να δημιουργήσει θετικές εντυπώσεις για τον οργανισμό υπενθυμίζοντας στα ενδιαφερόμενα μέρη τις καλές του ενέργειες και τις θετικές του ιδιότητες.
- Οι διορθωτικές ενέργειες προσπαθούν να επιδιορθώσουν την ζημιά που προκάλεσε μία κρίση και να παρεμποδίσουν την επανάληψή της.
- Η πλήρης συγγνώμη και ταπείνωση αναλαμβάνει την ευθύνη για την κρίση(Hye Kyung Kim and Sung-Un Yang, Public Relations Journal Vol. 3, 2009, p.4).

Όπως έχουμε προαναφέρει η θεωρία της επικοινωνίας σε κατάσταση κρίσης(SCCT), αναπτύχθηκε για να διερευνήσει ποιες στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης θα πρέπει να εφαρμόσουν οι ειδικοί στην εκάστοτε συγκεκριμένη κατάσταση κρίσης, για να αποκαταστήσουν την φήμη ενός οργανισμού με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αυτό είναι σημαντικό, καθώς κανένας οργανισμός κατά την διάρκεια του χρόνου λειτουργίας του δεν μένει ανέγγιχτος από μία τουλάχιστον κρίση που θα αμφισβητήσει την

οργανωτική του φήμη και αξιοπιστία. Η θεωρία αυτή προσπαθεί να ταιριάξει τους τύπου κρίσης με τις στρατηγικές αντιμετώπισης χρησιμοποιώντας έναν σχεδιασμό συνιστωσών 3x3. Όσον αφορά στους τύπους κρίσεων, αυτοί είναι η κρίση ενός οργανισμού από θέση θύματος, η κρίση που προκύπτει από ατύχημα, και η αποτρέψιμη κρίση(A.-S. Claeys et al., *Public Relations Review* 36, 2010, p.256). Όσον αφορά στις στρατηγικές αντιμετώπισης, αυτές είναι η στρατηγική της άρνησης, η στρατηγική της ελάττωσης και η στρατηγική της ανοικοδόμησης. Σημαντικός παράγοντας σχετικά με τον τρόπο που θα επιλέξει ένας οργανισμός να ανταποκριθεί στους κινδύνους που δημιουργεί μία κρίση είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που μπορεί να επηρεάσουν τις αντιδράσεις των ανταποκρινόμενων είτε σε μία κρίση, είτε στις στρατηγικές αντιμετώπισης που χρησιμοποιούνται για την διαχείριση μιας κρίσης. Σημαντικότερο από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η πηγή ελέγχου που αναφέρεται στις αποδόσεις που έχουν οι άνθρωποι στις συμπεριφορές τους. Η πηγή ελέγχου ενός ατόμου μπορεί να επηρεάσει την αξία που δημιουργεί είτε στον εσωτερικό είτε στον εξωτερικό έλεγχο στην αντιμετώπιση μιας κρίσης(A.-S. Claeys et al., *Public Relations Review* 36, 2010, p.257). Οι στρατηγικές αντιμετώπισης των κρίσεων διαφέρουν ως προς τον τρόπο με τον οποίο προσπαθούν να πείσουν ένα ακροατήριο ότι η κρίση οφείλεται είτε σε εξωτερικούς είτε σε εσωτερικούς παράγοντες.

Το επικοινωνιακό μοντέλο σε κατάσταση κρίσης(SCCT), όπως προαναφέραμε διαχωρίζει τους τύπους των κρίσεων σε τρία συμπλέγματα. Το σύμπλεγμα των «θυμάτων», ορίζεται ως την κρίση με ασθενής αποδόσεις ευθύνης από τον οργανισμό. Το σύμπλεγμα του ατυχήματος περιλαμβάνει κρίσεις κατά τις οποίες συγκεκριμένο αλλά χαμηλό επίπεδο ευθύνης αποδίδεται στον οργανισμό. Τέλος το σύμπλεγμα της πρόληψης περιλαμβάνει κρίσεις για τις οποίες ο οργανισμός θεωρείται υπεύθυνος. Είναι σαφές πως όσο μεγαλύτερη είναι η ευθύνη που αποδίδεται σε έναν οργανισμό για μία κρίση τόσο περισσότερο αρνητικές είναι οι επιπτώσεις για την φήμη του. Ως εκ τούτου, διάφορα είδη κρίσεων προκαλούν διαφορετικά επίπεδα ζημιάς στην εταιρική φήμη(A.-S. Claeys et al., *Public Relations Review* 36, 2010, p.257).

Σύμφωνα με αυτό το δεδομένο, η κρίση από θέση θύματος οδηγεί σε λιγότερο αρνητικές επιπτώσεις στην φήμη ενός οργανισμού από ότι η απροσδόκητη κρίση ή η αποτρέψιμη κρίση. Η απροσδόκητη κρίση οδηγεί σε αρνητικές επιπτώσεις που δεν μπορούν να μετριαστούν εύκολα, σχετικά με τα άλλα δύο είδη. Η κρίση που μπορεί να προληφθεί οδηγεί στις πιο αρνητικές συνέπειες για την φήμη ενός οργανισμού σε σύγκριση με τα άλλα δύο είδη.

Όσον αφορά στα είδη των στρατηγικών αντιμετώπισης χωρίζονται και αυτές σε ομάδες. Οι στρατηγικές άρνησης ισχυρίζονται πως δεν υπάρχει κρίση ή πως ο οργανισμός δεν φέρει καμία ευθύνη. Οι στρατηγικές της ελάττωσης ισχυρίζονται μέσω αιτιολόγησης πως η τυχόν κρίση δεν είναι τόσο σοβαρή όσο μπορεί να πιστεύει ο κόσμος ή ελαττώνουν την ευθύνη του οργανισμού μέσω δικαιολογίας ή συγχώρεσης. Οι στρατηγικές ανοικοδόμησης προσφέρουν αποζημίωση για την κρίση ή απολογία.

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι μία απολογία οδηγεί σε περισσότερο αποτελεσματική αποκατάσταση της φήμης από την αμυντική άρνηση ή ελάττωση της ευθύνης. Η απειλή της φήμης καθορίζεται από τον τύπο της κρίσης η οποία ορίζεται από το μέγεθος της ευθύνης που αποδίδεται στον εκάστοτε οργανισμό(A.-S. Claeys et al., *Public Relations Review* 36, 2010, p.257). Ανάλογα με το μέγεθος αυτής της απειλής και την πιθανή

επέκτασή της οι διαχειριστές της κρίσης θα πρέπει να εφαρμόσουν την ανάλογη και κατάλληλη στρατηγική. Σύμφωνα με τους Coombs και Holladay(Coombs, W. Timothy, Holladay, J. Sherry, 2002, Eastern Illinois University), όταν η επικοινωνιακή πρακτική ταιριάζει με τον τύπο της κρίσης από άποψη απόδοσης ευθύνης στον οργανισμό αυτό οδηγεί σε μία περισσότερο αποτελεσματική αντίληψη σχετικά με την φήμη από ότι η μηδενική ανταπόκριση ή λανθασμένη. Το επικοινωνιακό μοντέλο του Coombs συμβουλεύει τους μάνατζερ διαχείρισης κρίσεων να συνδυάζουν στρατηγικές αντιμετώπισης από την ίδια ομάδα.

Όπως αναφέραμε μία θεωρία που σχετίζεται με το επικοινωνιακό μοντέλο(SCCT), είναι η θεωρία της απόδοσης(attribution theory), που επικεντρώνεται στα αιτιώδη συμπεράσματα που διαμορφώνουν οι άνθρωποι. Οι οργανισμοί σε καταστάσεις κρίσης τείνουν να επηρεάζουν αυτά τα αιτιώδη συμπεράσματα χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων. Οι περισσότερες έρευνες μέχρι τώρα έχουν επικεντρωθεί στους περιβαλλοντολογικούς παράγοντες που οδηγούν έναν παρατηρητή να κάνει εσωτερικές ή εξωτερικές αποδόσεις ευθύνης λόγω συμπεριφοράς. Πολλά από τα συμπεράσματα στα οποία φτάνει ένας παρατηρητής επηρεάζονται περισσότερο από τον ίδιο τον παρατηρητή παρά από εξωτερικά ερεθίσματα που εμφανίζονται σε αυτό το σημείο ως ο ίδιος ο οργανισμός. Ένα από αυτά τα γνωρίσματα είναι η θέση ελέγχου. Οι άνθρωποι πιστεύουν ότι τα γεγονότα ελέγχονται είτε από προσωπικές εσωτερικές δυνάμεις του ενεργούντος είτε από εξωτερικές δυνάμεις καταστάσεων του περιβάλλοντος(A.-S. Claeyes et al., Public Relations Review 36, 2010, p.258).

Η θέση ελέγχου δείχνει την προτίμηση για εσωτερικότητα ή εξωτερικότητα, και αυτό συνεπάγεται και διαφορετικές προτιμήσεις στις στρατηγικές αντιμετώπισης. Οι περισσότερο επικεντρωμένοι στο εσωτερικό άνθρωποι καθώς προσδίδουν μεγαλύτερη αξία στον οργανισμό αναλαμβάνουν και την ευθύνη των ενεργειών τους με την υιοθέτηση στρατηγικών ανοικοδόμησης(rebuild strategies), γεγονός που δείχνει πως ο οργανισμός έχει τον έλεγχο των πράξεών του. Κατά τον ίδιο τρόπο, οι εξωτερικά επικεντρωμένοι άνθρωποι θα δώσουν μεγαλύτερη αξία στους οργανισμούς που δεν αποδέχονται την ευθύνη για ότι συνέβη μέσω στρατηγικών άρνησης(deny strategies), γεγονός που φανερώνει πως ο οργανισμός θεωρεί πως το ευρύτερο περιβάλλον είναι αυτό που ελέγχει το τι συμβαίνει παρά οι πράξεις τους ίδιου του οργανισμού.

Όσον αφορά στις στρατηγικές του τρίτου είδους, δηλαδή τις στρατηγικές ελάττωσης(diminish strategies), καθώς βρίσκονται κάπου στην μέση σχετικά με την απόδοση ευθύνης, προτιμούνται εξίσου τόσο από τους εσωτερικά όσο και από τους εξωτερικά επικεντρωμένους(A.-S. Claeys et al., Public Relations Review 36, 2010, p.258).

Συμπερασματικά λοιπόν καταλήγουμε πως:

- Όταν ένας οργανισμός χρησιμοποιεί στρατηγικές άρνησης(deny strategies), οι άνθρωποι με εξωτερική θέση ελέγχου αντιλαμβάνονται την φήμη του οργανισμού με μία πιο θετική ματιά από ότι οι άνθρωποι εσωτερικού σημείου ελέγχου.
- Όταν ένας οργανισμός χρησιμοποιεί στρατηγικές ελάττωσης(diminish strategies), τόσο οι άνθρωποι με εσωτερικό σημείο ελέγχου όσο και εκείνοι με εξωτερικό σημείο ελέγχου, έχουν την ίδια αντίληψη σχετικά με την φήμη του οργανισμού.
- Όταν ένας οργανισμός χρησιμοποιεί στρατηγικές ανοικοδόμησης(rebuild strategies), οι άνθρωποι με εσωτερικό σημείο ελέγχου αντιλαμβάνονται την φήμη του οργανισμού πιο θετικά από εκείνους με εξωτερικό σημείο ελέγχου.(A.-S. Claeys et al., Public Relations Review 36, 2010, p.258).

Τεχνολογία και επικοινωνία στην κρίση - το επικοινωνιακό μοντέλο διαμέσου μέσων κοινωνικής ενημέρωσης(SMCC)

Κατά την διάρκεια κρίσεων τα διάφορα κοινά περνούν ακόμα περισσότερο χρόνο συνδεδεμένα στο διαδίκτυο παρακολουθώντας το πώς οι οργανισμοί μπορεί να τις αντιμετωπίζουν και πως ανά περίπτωση μπορεί να αλλάζει αυτός ο τρόπος αντιμετώπισης. Το μόνο γνωστό θεωρητικό μοντέλο που βοηθά τους οργανισμούς να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα όσον αφορά σε μία κρίση μέσω της κατανόησης του πως τα κοινά χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής ενημέρωσης, είναι το μοντέλο της επικοινωνίας στην κρίση διαμέσου κοινωνικής δικτύωσης(social-mediated crisis communication model-SMCC),(B.F. Liu et al., Public Relations Review 37, 2011, P.345). Το μοντέλο αυτό μας δείχνει ότι το κοινό χρησιμοποιεί τα μέσα κοινωνικής ενημέρωσης κατά την διάρκεια μιας κρίσης έχοντας τρία συγκεκριμένα κίνητρα: το ενδιαφέρον του ζητήματος, την αναζήτηση και ανταλλαγή πληροφοριών, και την έκφραση των συναισθημάτων. Επιπροσθέτως το μοντέλο αυτό μπορεί να φανερώσει πώς η μορφή της επικοινωνίας στην κρίση και η πηγή της επικοινωνίας επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αντιμετώπισης κρίσεων.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Pew Internet Research Center(2010), τα μέσα κοινωνικής ενημέρωσης ορίζονται ως «ένας γενικός όρος που περιλαμβάνει διαδικτυακές εφαρμογές νέας γενιάς που αναπτύχθηκαν γύρω από περιεχόμενα είτε δημιουργίας του ίδιου του χρήστη είτε χειρισμού του χρήστη, όπως είναι οι εγκυκλοπαιδικές εφαρμογές(wikis), τα «blogs», τα «podcasts», και οι τόποι κοινωνικής δικτύωσης(social networking sites)». Τα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης λειτουργούν ως ψηφιακά μέσα και εφαρμογές που διευκολύνουν την διαδραστική επικοινωνία και την ανταλλαγή περιεχομένου και πληροφοριών μεταξύ και ανάμεσα στα κοινά και τους οργανισμούς(B.F. Liu et al., Public Relations Review 37, 2011, P.346). Με το πέρασμα των χρόνων τα κοινά θεωρούν πως το διαδίκτυο είναι η πιο αξιόπιστη πηγή ειδήσεων και το πιο ιδανικό μέσο για την διεξαγωγή έγκαιρης επικοινωνίας, μοναδικής πληροφόρησης, και διαδραστικών συζητήσεων. Τα θετικά αυτά χαρακτηριστικά που τα κοινά προσδίδουν στα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης, αποδεικνύονται ιδιαίτερα χρήσιμα για τους οργανισμούς που αντιμετωπίζουν μία κρίση. Κατά την διάρκεια κρίσεων η χρήση των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης αυξάνεται, και αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα κατά την αρχική εκδήλωση της κρίσης. Σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα τα κοινά προσδίδουν μεγαλύτερο βαθμό αξιοπιστίας στα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης από ότι στην ανταπόκριση των παραδοσιακών μέσων ενημέρωσης. Τα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης μπορεί να έχουν έμμεσες και άμεσες επιπτώσεις στα κοινά κατά την διάρκεια κρίσεων. Επίσης παρέχουν στα κοινά συναισθηματική στήριξη μετά την εκδήλωση μιας κρίσης καθώς και έναν τρόπο να συνασπιστούν, να ανταλλάξουν πληροφορίες και να αναλύσουν ζητήματα.

Το επικοινωνιακό μοντέλο διαμέσου κοινωνικών μέσων ενημέρωσης(SMCC), χωρίζεται σε δύο μέρη που εξηγούν κατά πρώτον το πώς η πηγή αλλά και ο τρόπος της πληροφόρησης στην κρίση μπορούν να επηρεάσουν τις δυνατότητες ενός οργανισμού να ανταποκριθεί σε αυτή και κατά δεύτερον ποιές μπορεί να είναι οι πιθανές στρατηγικές αντιμετώπισης μέσω αυτών των κοινωνικών μέσων(B.F. Liu et al., Public Relations Review 37, 2011, P.346). Το μοντέλο αυτό απεικονίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ ενός οργανισμού σε κρίση και τριών τύπων κοινού που παράγουν και καταναλώνουν την πληροφορία της κρίσης μέσω κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης, παραδοσιακών μέσων ενημέρωσης, και της επικοινωνίας από στόμα σε στόμα. Οι τύποι αυτοί κοινών είναι:

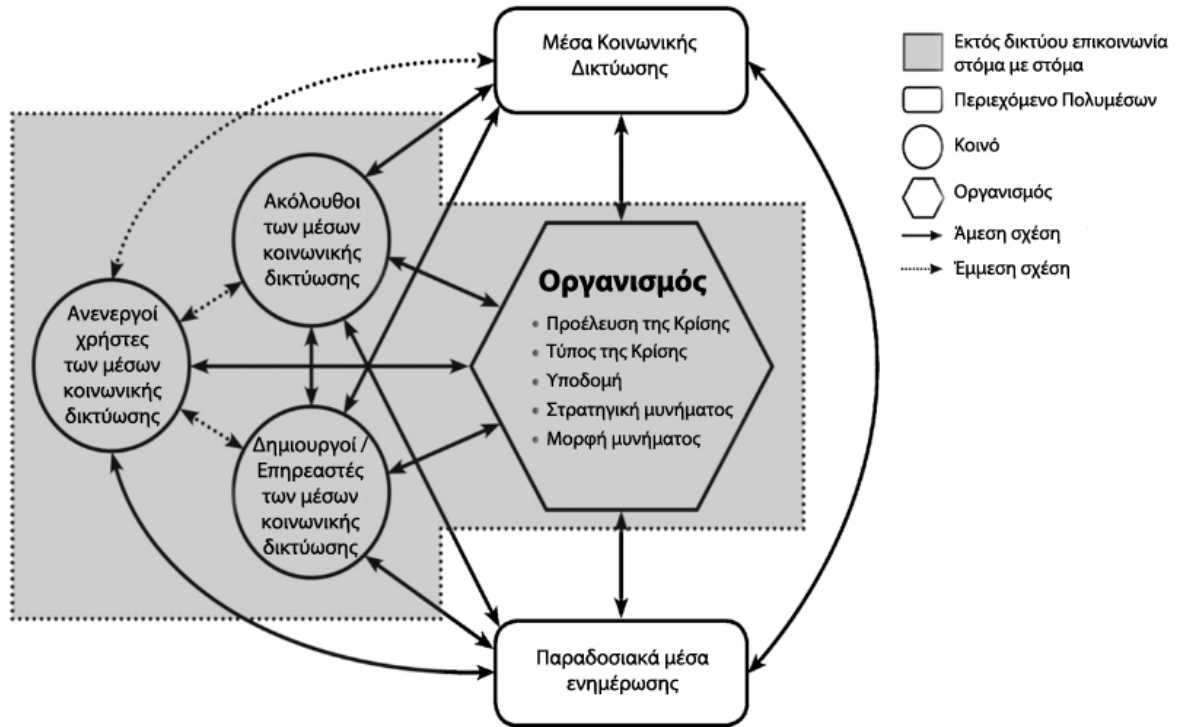
1. Οι δημιουργοί κοινωνικών μέσων ενημέρωσης επιρροής, οι οποίοι είναι είτε μεμονωμένα άτομα, είτε οργανισμοί που δημιουργούν την πληροφορία της κρίσης προκειμένου να την καταναλώσουν άλλοι.
2. Οι οπαδοί των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης που καταναλώνουν όλη την ροή της πληροφορίας που αναφέραμε.
3. Και τέλος αυτοί που δεν ακολουθούν τα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης αλλά αντλούν τις πληροφορίες δια στόματος όσων ενημερώνονται από αυτά αλλά και των παραδοσιακών μέσων ενημέρωσης που με την σειρά τους ενημερώνονται από τους δημιουργούς και τους οπαδούς των μέσων αυτών.

Στο επίκεντρο του μοντέλου βρίσκεται ο εκάστοτε οργανισμός και η κρίση που αντιμετωπίζει που αποτελεί επίσης πηγή πληροφόρησης. Τις πηγές πληροφόρησης της κρίσης μπορούμε να τις διαχωρίσουμε σε δύο κατηγορίες, τις πληροφορίες που προέρχονται από τον οργανισμό, και τις πληροφορίες που προέρχονται από τρίτο παράγοντα εκτός του οργανισμού. Μέσα στο μοντέλο και όσον αφορά στον οργανισμό, που δημιουργεί ένα οκτάγωνο που θα παρουσιαστεί παρακάτω, υπάρχουν πέντε παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί επικοινωνούν τις πληροφορίες τους πριν, κατά την διάρκεια και μετά από μία κρίση. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Η προέλευση της κρίσης
- Ο τύπος της κρίσης
- Η υποδομή
- Το στρατηγικό μήνυμα
- Η μορφή του μηνύματος (B.F. Liu et al., Public Relations Review 37, 2011, P.347)

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται το επικοινωνιακό μοντέλο διαμέσου κοινωνικών μέσων ενημέρωσης(SMCC):

3.2 Το επικοινωνιακό μοντέλο μέσω των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης



(B.F. Liu et al., Public Relations Review 37, 2011, P.347)

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR - Corporate social responsibility) και Διαχείριση Κρίσεων

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί πλέον ευρέως εφαρμοσμένη αρχή και υψηλού ενδιαφέροντος ζήτημα σχετικά με την λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων. Η κοινωνική εταιρική ευθύνη μπορεί να οριστεί ως «οι καταστάσεις εκείνες στις οποίες η επιχείρηση ακολουθεί τις συμμορφώσεις και επιδίδεται σε ενέργειες που επιφέρουν και κάποιου είδους κοινωνικό αγαθό πέρα από τα ενδιαφέροντα της επιχείρησης και σύμφωνα με τον νόμο»(S.-Y. Kim, B.H. Reber, Public Relations Review 34, 2008, p.338). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί δέσμευση για την βελτίωση της κοινοτικής ευημερίας μέσω προαιρετικών επιχειρηματικών πρακτικών και της συμβολής εταιρικών πόρων. Μπορεί να οριστεί επίσης ως το πλαίσιο εκείνο στο οποίο ένας οργανισμός ενεργεί σαν ένας καλός πολίτης. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει συσχετιστεί με ηθικούς κώδικες, εταιρική φιλανθρωπία, κοινοτικά προγράμματα στήριξης, και γενικότερες νομοταγείς ενέργειες. Η κοινωνική ευθύνη είναι η ανάπτυξη διαδικασιών για την αξιολόγηση των απαιτήσεων τόσο των ενδιαφερόμενων μερών όσο και του περιβάλλοντος, αλλά και η ανάπτυξη προγραμμάτων για την διαχείριση κοινωνικών ζητημάτων. Η δημόσια ευθύνη θεωρείται βασικός παράγοντας των δημοσίων σχέσεων και πλέον σχεδόν συνώνυμη έννοια. Για μία πλήρως λειτουργική κοινωνία, η εταιρική υπευθυνότητα θα πρέπει να συνεπάγεται επιλογές και ενέργειες που θα υπερβαίνουν κατά πολύ το στενό ενδιαφέρον του οργανισμού(S.-Y. Kim, B.H. Reber, Public Relations Review 34, 2008, p.338). Η εταιρική υπευθυνότητα απαιτεί έγκαιρο προγραμματισμό και διαχείριση προκειμένου να γίνει ένας οργανισμός παραγωγικός με το να ικανοποιεί ή να υπερβαίνει τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών αλλά και των μετόχων του. Με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός γίνεται άξιος σεβασμού καθώς καταφέρνει να συμπλέξει και να καθοδηγήσει τα συχνά αντιφατικά συμφέροντα και τις αρχές της κάθε κοινωνίας είτε είναι τοπική είτε είναι παγκόσμια. Το πεδίο των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνεται στα προγράμματα εταιρικής υπευθυνότητας είναι ιδιαίτερα ευρύ. Παρόλα αυτά, οι περισσότεροι οργανισμοί περιλαμβάνουν τρεις βασικούς πυλώνες, αυτόν της οικονομικής ανάπτυξης, της οικολογικής ισορροπίας, και της κοινωνικής προόδου. Μεταξύ των στοιχείων που περιλαμβάνονται στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η προσαρμογή των προϊόντων και των διαδικασιών παραγωγής με τρόπο που θα ανταποκρίνεται και θα συμμορφώνεται με τις κοινωνικές αξίες, θα αποτιμά τους ανθρώπινους πόρους, θα βελτιώνει τις περιβαλλοντολογικές επιδόσεις μέσω της ανακύκλωσης και της μείωσης της ρύπανσης, και θα στηρίζει τους τοπικούς οργανισμούς(Jones, K. & Bartlett, J.L. , 2009, p.1).

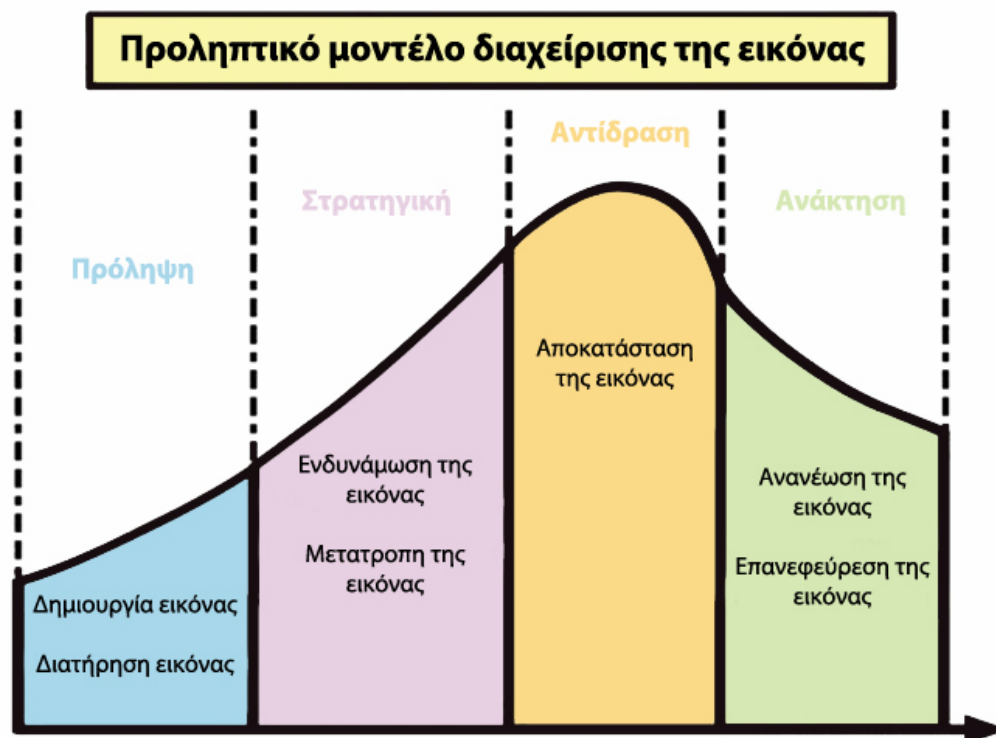
Ο ρόλος και το κύρος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχει αποτελέσει αντικείμενο συνεχόμενων συζητήσεων και ανάπτυξης. Το γνωστικό μοντέλο διαδικασιών της επικοινωνίας εν ώρα κρίσης(cognitive processing model of crisis communication), διερευνά το πώς οι ενέργειες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προ-κρίσης αλλά και οι διαφορετικές στρατηγικές αντιμετώπισής της, επηρεάζουν τις αποδόσεις των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με τις οργανωσιακές ευθύνες, την συναισθηματική ανταπόκριση, την φήμη του οργανισμού, και την πρόθεση για υποστήριξη εν καιρώ κρίσης. Η ιδιότητα που έχει ένας οργανισμός σαν πολίτης περιλαμβάνει τον βαθμό εκείνο που αναλαμβάνει τις οικονομικές, τις νόμιμες, τις ηθικές και τις διακριτικές ευθύνες που τους επιβάλλονται από τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη». Η γενικότερη εικόνα ενός οργανισμού συνδέεται στενά με τις ενέργειες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που εφαρμόζει. Οι οργανισμοί που στηρίζουν με ποικίλους τρόπους, ιδιαίτερα κοινωνικής φύσεως, τον σκοπό για τον οποίο υπάρχουν και λειτουργούν δημιουργούν μία περισσότερο θετική εικόνα προς το κοινό. Για τον λόγο αυτό η πορεία που ακολουθεί ένας οργανισμός όσον αφορά στην εταιρική κοινωνική του ευθύνη αποτελεί μέρος της γενικότερης επίδοσής του. Η δημιουργία ευνοϊκής πορείας στις σχέσεις μεταξύ οργανισμού και ενδιαφερόμενων μερών αντικατοπτρίζει και το μέγεθος της αποδοχής αλλά και της φήμης του οργανισμού. Μία κρίση αποτελεί ένα γεγονός ή μία αλληλεπίδραση που προκύπτει στα πλαίσια της ευρύτερης σχέσης ενός οργανισμού με τα ενδιαφερόμενα μέρη του. Έτσι η κρίση αποτελεί μέρος αυτής της σχέσης την οποία και μπορεί να βλάψει ή να απειλήσει(Kim & Yang - Public Relations Journal- Vol. 3, No. 1, 2009, p.6). Από την στιγμή που θα παγιωθεί μία θετική άποψη του κοινού για έναν οργανισμό, συχνά οι άνθρωποι αγνοούν σε πρώτη τουλάχιστον φάση τις πληροφορίες που έρχονται σε αντίθεση με την θετική φήμη. Η πορεία μιας σχέσης μπορεί να αποτελέσει μία μορφή σταθερότητας, που είναι ένας από τους παράγοντες πρόβλεψης των αιτιών που δημιουργούν κάποιο ζήτημα, και μπορεί να χρησιμεύσει στην μείωση των αρνητικών συνεπειών που προκύπτουν από μία κρίση. Όπως προαναφέρθηκε, οι πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης θεωρούνται ως η απόδοση των σχέσεων που έχει δημιουργήσει ένας οργανισμός. Έτσι μία κακή λειτουργία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορεί να εντείνει την κριτική σχετικά με την ευθύνη της κρίσης αλλά και να προκαλέσει ζημιά στην φήμη ενός οργανισμού.

Στην θεωρία της επικοινωνίας όπως και στην ψυχολογία, υπάρχει η παραδοχή ότι οι αρχικές εντυπώσεις που δημιουργούν οι άνθρωποι είναι, οι πιο σημαντικές αλλά και καθοριστικές. Αυτό συμβαίνει γιατί είναι αυτές οι εντυπώσεις που επηρεάζουν τον άνθρωπο στο να συλλέξει τις ανάλογες πληροφορίες σχετικά με κάποιο ζήτημα και αναλόγως και να δράσουν. Το πλαίσιο αυτό τονίζει όχι μόνο την επίδραση τυχόν προηγούμενων πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενός οργανισμού στην μετέπειτα επεξεργασία πληροφοριών αλλά και πιθανή επίπτωση που μπορεί να έχει μία καλή λειτουργία κοινωνικής εταιρικής ευθύνης σε κάποια στρατηγική αντιμετώπιση κρίσης που θα εφαρμοστεί(Kim & Yang - Public Relations Journal- Vol. 3, No. 1, 2009, p.7).

Στρατηγικές αποκατάστασης της εταιρικής εικόνας

Η θεωρία της αποκατάστασης της εικόνας(image restoration theory), αποτελεί ένα κυρίαρχο πλαίσιο σχετικά με την διερεύνηση της εταιρικής επικοινωνίας σε περιόδους κρίσεων. Η εταιρική εικόνα αποτελεί την εντύπωση που διαμορφώνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη για έναν οργανισμό. Υπάρχουν 14 λόγοι που καθιστούν την εικόνα ενός οργανισμού σημαντική. Οι λόγοι αυτοί είναι η αξία της προώθησης, η ενθάρρυνση ευνοϊκής συμπεριφοράς προς τον οργανισμό, η αύξηση των πωλήσεων, το επιπλέον πλεονέκτημα που μπορεί να αποκτήσει το προϊόν, οι προσέλκυση πιθανών μετόχων, η προσέλκυση πιθανών υπαλλήλων, η συντήρηση καλών σχέσεων με την κοινότητα αλλά και με την κυβέρνηση, η επιρροή, η ευνοϊκότητα, η επίδειξη της οργάνωσης, η εκπλήρωση των εταιρικών στόχων, η συμβολή στις αποφάσεις της διαχείρισης αλλά και η χρήση της ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς.(Augustine Pang, 2012, p.361) Οι έννοιες της εικόνας και της φήμης εμφανίζονται εναλλακτικά στην θεωρία των δημοσίων σχέσεων και αυτό προκαλεί μία σύγχυση. Ενώ η εταιρική εικόνα θεωρείται από τα ενδιαφερόμενα μέρη ως η «διανοητική εικόνα» που έχουν για έναν οργανισμό, η εταιρική φήμη αποτελεί αυτό που σκέφτονται οι άλλοι σχετικά με την πορεία ενός οργανισμού αναφορικά με την οικονομική του απόδοση, την κοινωνική του ευαισθησία, και την ικανότητά του να ανταποκρίνεται σε προϊόντα και υπηρεσίες. Η φήμη περιλαμβάνει την εικόνα ενός οργανισμού, δηλαδή διαμορφώνεται συνολικά από πολλές διαφορετικές εικόνες τις οποίες παρουσιάζει ένας οργανισμός όπως η κοινωνική του εικόνα, η εικόνα των προϊόντων του κ.α.(Augustine Pang, 2012, p.361). Το ξέσπασμα μιας κρίσης μπορεί να μετατρέψει μία υπάρχουσα θετική εικόνα ενός οργανισμού σε αρνητική και μάλιστα ιδιαίτερα γρήγορα. Από την στιγμή που θα γίνει αντιληπτή μία κρίση οι οργανισμοί θα πρέπει να προσπαθήσουν να διατηρήσουν μία θετική εικόνα προκειμένου να καταφέρουν επιτυχώς να ανακάμψουν. Μία καλή εικόνα κατά την διάρκεια μιας κρίσης μπορεί να λειτουργήσει σαν βάση «καλής θέλησης» από μέρους ενδιαφερόμενων μερών. Έρευνες δείχνουν πως όταν ένας οργανισμός διατηρεί θετική εικόνα προς τα έξω παρουσιάζει το φαινόμενο του «φωτοστέφανου», αντιμετωπίζεται δηλαδή με λιγότερη καχυποψία όταν αντιμετωπίζει μία κρίση. Ο Elsbach το 2006 υποστήριξε πως η διαχείριση της εικόνας ενός οργανισμού πραγματοποιείται σε τρεις περιπτώσεις, πριν, κατά την διάρκεια και μετά από τα οργανωσιακά γεγονότα. Οι στρατηγικές διαχείρισης της εικόνας που εφαρμόζονται πριν το όποιο γεγονός είναι προληπτικές, οι στρατηγικές που εφαρμόζονται κατά την διάρκεια αποτελούν απάντηση στα απειλητικά γεγονότα, ενώ οι στρατηγικές που εφαρμόζονται έπειτα το εκάστοτε απειλητικό γεγονός έχουν ως στόχο το να επιδιορθώσουν ή να ενισχύσουν την εικόνα του οργανισμού. Το προληπτικό μοντέλο διαχείρισης της εικόνας στην κρίση(crisis pre-emptive image management model), αποτελεί μία σύνδεση του πλαισίου του κύκλου ζωής της κρίσης(πρόληψη-στρατηγική-αντίδραση-ανάκτηση) των Wilcox και Cameron(2009) και της διαχείρισης της οργανωσιακής εικόνας του Massey(2004)(Augustine Pang, 2012, p.365). Στην παρακάτω εικόνα βλέπουμε περιγραφικά το μοντέλο αυτό πρόληψης:

3.3 Το προληπτικό μοντέλο διαχείρισης της εικόνας στην κρίση



(Augustine Pang, 2012, p.366)

Στην προληπτική φάση (proactive phase), όλα δείχνουν πως ο οργανισμός δεν απειλείται από μία κρίση, παρόλα αυτά όμως θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος. Ένας οργανισμός λοιπόν προκειμένου να προετοιμαστεί κατάλληλα θα πρέπει να ερευνήσει όλο το ευρύ περιβάλλον για πιθανά ζητήματα (issues), να προετοιμαστεί στην διαχείριση πιθανών ζητημάτων αλλά και να διαμορφώσει ένα πλάνο επικοινωνίας στην κρίση. Εάν κάποιος οργανισμός δεν έχει καθορίσει την εικόνα του θα πρέπει να την δημιουργήσει κι αν την έχει ήδη δημιουργήσει θα πρέπει να την διατηρήσει προκειμένου η εικόνα αυτή να παραμείνει χαραγμένη στο μυαλό των ενδιαφερόμενων μερών (Augustine Pang, 2012, p.366). Οι οργανισμοί μπορούν να το επιτύχουν αυτό με το να ενθαρρύνουν την συνεχόμενη επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, να επηρεάζουν τις αντιλήψεις τους, να υποκινούν την ανατροφοδότηση και να ευθυγραμμίζουν τις προσδοκίες. Η δημιουργία και ανάπτυξη μίας συνειδητής εικόνας διασφαλίζουν τα συστήματα επικοινωνίας και ενδυναμώνουν τις σχέσεις. Στην στρατηγική φάση (strategic phase), έχουν ήδη εντοπιστεί τα σημεία που μπορεί να ενεργοποιήσουν μία κρίση και ο οργανισμός θα πρέπει να ανακοινώσει τους κινδύνους, και να ενεργοποιήσει το επικοινωνιακό του σχέδιο εν ώρα κρίσης. Θα πρέπει επίσης να ενδυναμώσει την εικόνα που έχει ήδη διαμορφώσει, ακόμα και να την μετατρέψει αν χρειαστεί και να προσπαθεί συνεχώς να πείσει τα ενδιαφερόμενα μέρη πως ακόμα κι αν υπάρχουν ζητήματα που μπορεί να οδηγήσουν σε κρίση, ο οργανισμός παραμένει δεσμευμένος σε αυτά και η θετική του εικόνα θα είναι αυτή που θα επικρατήσει (Augustine Pang, 2012, p.366).

Στην φάση της αντίδρασης(reactive phase), έχει ξεσπάσει η κρίση και ο οργανισμός ενεργοποιεί το πλάνο επικοινωνίας του μέσω του οποίου κοινοποιεί στα ενδιαφερόμενα μέρη του τις κινήσεις που πρόκειται να κάνει είτε μέσω χρήσης κοινωνικών δικτύων είτε μέσω των παραδοσιακών μέσων ενημέρωσης. Είναι επίσης η φάση που ο οργανισμός μέσω της επικοινωνίας φροντίζει να τελειοποιήσει και να αναβαθμίσει τις τακτικές του προκειμένου να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την κρίση που έχει ξεσπάσει. Ο οργανισμός ξεκινάει την επιδιόρθωση της εικόνας του(image repair), και προσηλωμένος στις βασικές αρχές της θεωρίας της επιδιόρθωσης προσπαθεί να ακολουθήσει κάποια από τις παρακάτω πρακτικές που είναι να πείσει και να ξανακερδίσει τα ενδιαφερόμενα μέρη, να δώσει τις απαραίτητες εξηγήσεις, να αμυνθεί, να απολογηθεί, ακόμα και να ζητήσει συγγνώμη. Στην φάση της ανάκτησης(recovery phase), το ξέσπασμα της κρίσης έχει ήδη περάσει και ο οργανισμός λαμβάνει ενεργά μέτρα για την αποκατάσταση της «πληγωμένης» πλέον φήμης του. Η φάση αυτή είναι καθοριστική για έναν οργανισμό και μπορεί να οριστεί και ως φάση προσαρμογής και εσωτερίκευσης καθώς είναι η στιγμή που του δίνεται η ευκαιρία να μάθει από τα λάθη του και να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές ώστε να αποτρέψει στο εξής την επανεμφάνισή τους. Κατά την διάρκεια της αποκατάστασης της εικόνας, ο οργανισμός μπορεί είτε να την ανανεώσει(renewal), είτε και να την επανεφεύρει(reinvention), να την δημιουργήσει δηλαδή από την αρχή γεγονός που συνεπάγεται και μία γενικότερη αλλαγή στο τι ο οργανισμός θέλει πλέον να πρεσβεύει(Augustine Pang, 2012, p.368).

Η διαχείριση των κρίσεων συνεπάγεται όλες τις πτυχές των κρίσεων για τους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων τόσο των στρατηγικών πρόληψης και προετοιμασίας προ-κρίσης, όσο και των στρατηγικών συγκράτησης και αξιολόγησης μετά την κρίση. Όσον αφορά στην εταιρική επικοινωνία, που αποτελεί ίσως το πιο κρίσιμο και πιο «δημόσιο» στάδιο της λήψης στρατηγικών αποφάσεων, εμφανίζεται στο πρώτο στάδιο αμέσως μετά την κρίση όπου κυριαρχεί η αβεβαιότητα τόσο στο κοινό όσο και στην ίδια την επιχείρηση. Οι κρίσεις σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνουν συνήθως την πιθανότητα της αρνητικής δημοσιότητας η οποία θέτει σε κίνδυνο τα θεμέλια της εικόνας ενός οργανισμού. Σε αυτές τις περιπτώσεις η εφαρμογή των κατάλληλων επικοινωνιακών αντιδράσεων που θα διαμορφώσει και προσαρμόσει την γνώμη του κοινού και θα προστατέψει την εικόνα της εταιρείας είναι η βασική πρόκληση που αντιμετωπίζουν αλλά και η πρωταρχική ευθύνη που αναλαμβάνουν οι υπεύθυνοι για την επικοινωνία(Frank Dardis and Michel M. Haigh, 2008, p.101). Για τον λόγο αυτό έχουν πραγματοποιηθεί πλήθος ερευνών προκειμένου να καθοριστούν και να περιγραφούν οι κατάλληλες στρατηγικές επικοινωνίας μετά την κρίση που θα κριθούν οι κατάλληλες για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας σε τέτοιες καταστάσεις. Η αποκατάσταση της εικόνας ενός οργανισμού αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο της επικοινωνίας στην κρίση.

Ένα από τα σημαντικότερα τμήματα των ερευνών που έχουν διεξαχθεί σχετίζεται με την πρόταση του Benoit (Benoit, L., William, 1995 University of Missouri, Columbia), των πέντε διαφορετικών επικοινωνιακών στρατηγικών για την αποκατάσταση ή την επιδιόρθωση της εικόνας σε καταστάσεις κρίσεων που περιλαμβάνουν δυσάρεστες ενέργειες ή παραβάσεις. Σύμφωνα με τον Benoit(Benoit, L., William, 1995 University of Missouri, Columbia), η θεωρία της αποκατάστασης της εικόνας επικεντρώνεται στις επιλογές των μηνυμάτων κι όχι στο να περιγράψει τα είδη των καταστάσεων σε κρίση ή τα στάδια της εκάστοτε κρίσης. Η θεωρία αυτή, βασισμένη σε πρότερες θεωρητικές έννοιες συγγενικές με αυτές της απολογίας, της ενοχής και της έκθεσης. Ο Benoit(Benoit, L., William, 1995 University of Missouri, Columbia), λοιπόν πρότεινε μία τυπολογία πέντε βασικών στρατηγικών επικοινωνίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποκατάσταση της εικόνας σε απάντηση δυνητικά επιβλαβών στοιχείων (Frank Dardis and Michel M. Haigh, 2008, p.102).

Οι πέντε αυτές στρατηγικές κάποιες από τις οποίες περιλαμβάνουν υπό-διαστάσεις είναι:

- Η άρνηση
- Η αποφυγή της ευθύνης
- Η μείωση της δυσαρέσκειας του γεγονότος
- Η διορθωτική ενέργεια
- Η «ταπείνωση»

Στην θεωρία της αποκατάστασης της εικόνας εντοπίζουμε δύο παραδοχές. Η πρώτη παραδοχή είναι πως η επικοινωνία είναι μία στοχευμένη δραστηριότητα και η δεύτερη πως το γεγονός της διατήρησης μιας θετικής εικόνας ή φήμης αποτελεί στόχο της επικοινωνίας αυτής. Στην θεωρία παρατηρούμε επίσης τις εξής αξιώσεις:

- Ένα εξέχον κοινό θα πρέπει να αποδοκιμάσει την πράξη.
- Η αντίληψη είναι πιο σημαντική από την πραγματικότητα.
- Η πράξη μόνο θα πρέπει να θεωρηθεί προσβλητική ακόμα κι αν στην πραγματικότητα δεν είναι.
- Οι εταιρείες θα πρέπει να καθορίσουν ποια από τα πολλαπλά κοινά θα λάβουν ποια μηνύματα (Frank Dardis and Michel M. Haigh, 2008, p.103).

Στην πρώτη στρατηγική, αυτή της άρνησης, εντοπίζουμε δύο παραλλαγές της. Σύμφωνα με την πρώτη ο οργανισμός μπορεί να αρνηθεί ότι η πράξη συνέβη, ότι αυτός εκτέλεσε την πράξη ή ότι η πράξη ήταν επιβλαβής. Στην δεύτερη παραλλαγή της στρατηγικής της άρνησης, ο οργανισμός μετατοπίζει τις ευθύνες για το εκάστοτε συμβάν ισχυριζόμενος πως κάποιος άλλος παράγοντας είναι υπεύθυνος για αυτό.

Στην στρατηγική της αποφυγής της ευθύνης συναντούμε τέσσερις διαφορετικούς τρόπους εφαρμογής της. Ο πρώτος από αυτούς είναι όταν ο οργανισμός ισχυρίζεται πως η πράξη διενεργήθηκε με στόχο την απάντηση σε άλλη πράξη από διαφορετική οντότητα. Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο προσπαθεί ένας οργανισμός να αποφύγει τις ευθύνες, είναι η αναίρεση, όταν δηλαδή ο οργανισμός δεν έχει τις απαραίτητες πληροφορίες ούτε ασκεί τον απαιτούμενο έλεγχο στα κρίσιμα στοιχεία της κατάστασης. Ο τρίτος τρόπος είναι να ισχυριστεί ο οργανισμός πως το συμβάν αποτελεί ατύχημα και συνέβη ακούσια. Τέλος στην στρατηγική της άρνησης, εντάσσεται και η περίπτωση που ο οργανισμός θα ισχυριστεί πως οι όποιες ενέργειές του ήταν έγιναν με καλές προθέσεις ανεξαρτήτως τελικού αποτελέσματος (Frank Dardis and Michel M. Haigh, 2008, p.104).

Στην στρατηγική της μείωσης της δυσαρέσκειας, συναντούμε έξι διαφορετικές μορφές της, οι οποίες είναι: η ενίσχυση, η ελαχιστοποίηση, η διαφοροποίηση, η υπερβατικότητα, η επίθεση στον κατηγορο και η αποζημίωση. Σημαντικό είναι να σημειωθεί πως κανένας από αυτούς τους έξι τρόπους δεν έχει σκοπό να δηλώσει πως ο οργανισμός απαρνείται την συμπεριφορά του στην οποία παραμένει δεσμευμένος, αλλά προσπαθεί να μειώσει τις αρνητικές επιπτώσεις που σχετίζονται με την συμπεριφορά του και να επιδιορθώσει τις ζημιές που έχουν γίνει στην εικόνα του.

Η ενίσχυση χρησιμοποιείται για να αντισταθμίσει τις αρνητικές επιπτώσεις της πράξης αναδεικνύοντας τις θετικές αντιλήψεις του κοινού για τον οργανισμό. Αυτό το επιτυγχάνει μέσω συζητήσεων για παλαιότερες θετικές δράσεις ή γενικότερα για τις όποιες θετικές του ιδιότητες. Κατά την ελαχιστοποίηση ο οργανισμός προσπαθεί να μειώσει τις αρνητικές επιπτώσεις της πράξης πείθοντας το κοινό ότι δεν είναι τόσο σοβαρή όσο μπορεί να φαινόταν αρχικά. Στην τρίτη μορφή αυτή της διαφοροποίησης, γίνεται μία προσπάθεια από τον οργανισμό να συγκρίνει την πράξη-κατάσταση με άλλες όμοιες της και να καταλήξει στο συμπέρασμα πως δεν έχει τα ίδια αρνητικά αποτελέσματα με αυτές. Στην υπέρβαση, ο οργανισμός θέτει εξ αρχής το γεγονός σε ένα περισσότερο ευνοϊκό πλαίσιο που θα τον βοηθήσει να το αντιμετωπίσει πιο γρήγορα και αποτελεσματικά. Ένας άλλος τρόπος για να μειωθεί η δυσαρέσκεια είναι η επίθεση στον κατηγορο. Μειώνοντας την αξιοπιστία του κατηγορού, ο οργανισμός διευκολύνεται στο να διορθώσει την εικόνα του αλλά και να αποτρέψει την προσοχή από την πράξη. Τέλος η αποζημίωση αποτελεί προσφορά αποζημίωσης ουσιαστικού περιεχομένου σε όσους έχουν προσβληθεί από την κρίση (Frank Dardis and Michel M. Haigh, 2008, p.104).

Στην στρατηγική της διορθωτικής ενέργειας, ο οργανισμός υπόσχεται να διορθώσει το πρόβλημα. Η στρατηγική αυτή μπορεί να πάρει δύο μορφές. Κατά την πρώτη, ο οργανισμός αποκαθιστά την κατάσταση και την φέρνει στην αρχική της μορφή πριν να ξεσπάσει η κρίση, ενώ κατά την δεύτερη υπόσχεται να μην επιτρέψει να ξανασυμβεί. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να σημειωθεί πως το γεγονός ότι ένας οργανισμός αποφασίζει να λάβει δράση για την αντιμετώπιση μιας κρίσης δεν συνεπάγεται και παραδοχή των ευθυνών για αυτή.

Τέλος με την στρατηγική της «ταπείνωσης», ο οργανισμός αποδέχεται τις ευθύνες για το ξέσπασμα μιας κρίσης και ζητά συγχώρεση, γεγονός που συνήθως ενισχύει την παρουσία αγωγών εις βάρος του.

Το πλαίσιο της ανανέωσης(renewal) στην επικοινωνία μετά την κρίση(post-crisis communication)

Η έννοια της ανανέωσης εκτείνεται πέρα από την αποκατάσταση της εικόνας σε μία μετα-κρίσης καινοτόμα προσαρμογή του οργανισμού. Το μοντέλο της ανανέωσης βασίζεται στο ευρύτερο πλαίσιο της οργανωσιακής «ρητορικής», και εστιάζει στις προσωρινές απαντήσεις των ηγετών ενός οργανισμού για να ξεπεράσουν μια καταστροφή και να προχωρήσουν στην ανοικοδόμηση πέρα από την κρίση. Στα πλαίσια της ανανέωσης ένας οργανισμός επιδιώκει να διαμορφώσει μία πραγματικότητα στην οποία η απάντηση του στην κρίση να παρουσιάζεται ευνοϊκή στα ενδιαφερόμενα μέρη. Κατά την διαδικασία της ανανέωσης, οι επικεφαλής ενός οργανισμού επιδιώκουν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη να μείνουν πιστοί στον οργανισμό και να τον ανοικοδομήσουν σε επίπεδα που ξεπερνούν την προ-κρίσης κατάστασή του. Έτσι παρουσιάζουν τον εαυτό τους αισιόδοξο και προσηλωμένο στον οργανισμό προκειμένου να εμπνεύσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη να υιοθετήσουν τις απόψεις τους και να δουν την κρίση ως ευκαιρία(R.R. Ulmer et al., Public Relations Review 33, 2007, p 131). Το πλαίσιο της ανανέωσης διακρίνεται από τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά. Αρχικά η μετά-κρίσης επικοινωνία που στηρίζεται στην ανανέωση είναι προσωρινή σε αντίθεση με την στρατηγική επικοινωνία ενός οργανισμού. Αντί για την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδιασμένων να επιτύχουν στρατηγικά αποτελέσματα, όπως η προστασία της εικόνας του οργανισμού ή η αποφυγή ευθυνών, η ανανέωση αποτελεί περισσότερο φυσική και άμεση ανταπόκριση σε ένα συμβάν. Όλες οι αποφάσεις ανανέωσης προέρχονται από καλό χαρακτήρα και συχνά απορρέουν από τις αξίες και τις αρετές των ηγετών που τις καθοδηγούν. Το δεύτερο χαρακτηριστικό του πλαισίου είναι ότι η ανανέωση παρουσιάζει στοιχεία πιθανότητας στην επικοινωνία και όχι αναδρομική επικοινωνία. Ενώ η αποκατάσταση της εικόνας επικεντρώνεται στο να εξηγήσει και να ερμηνεύσει το τι έχει συμβεί και το ποιος είναι υπεύθυνος για αυτό, η ανανέωση ασχολείται με το τι θα συμβεί και με το πώς ο οργανισμός θα προχωρήσει. Είναι πολύ συνηθισμένο φαινόμενο για τους οργανισμούς να απαντούν αμέσως σε ένα συμβάν και να ισχυρίζονται πως θα ξεπεράσουν την κρίση και θα ανοικοδομηθούν προτού ακόμα αναλυθεί πλήρως η κρίση και η έκβασή της(R.R. Ulmer et al., Public Relations Review 33, 2007, p 132). Το τρίτο χαρακτηριστικό της ανανέωσης επικεντρώνεται στην ικανότητα του οργανισμού να ανασυγκροτηθεί κεφαλαιοποιώντας τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στο πλαίσιο της κρίσης. Η διαδικασία της ανανέωσης είναι εκ φύσεως αισιόδοξη, αλλιώς τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν θα εμπνέονταν και θα επηρεάζονταν αν δεν πίστευαν πως θετικά αποτελέσματα μπορούν να προκύψουν. Τέλος, η ανανέωση είναι μία ηγετικά καθοδηγούμενη μορφή επικοινωνίας, γεγονός που σημαίνει ότι οι ηγέτες ενός οργανισμού είναι ικανοί τόσο να προκαλέσουν μία κρίση όσο και να την ξεπεράσουν. Η δύναμη, το όραμα, και η φήμη ενός ηγέτη αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την διεξαγωγή μιας ανανέωσης. Οι ηγέτες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανανέωση επειδή ενσαρκώνουν τον οργανισμό και τις αξίες του. Σε πολλές περιπτώσεις είναι οι ηγέτες αυτοί που εμπιστεύονται τα ενδιαφερόμενα μέρη μετά από μία κρίση και είναι οι ικανοί ηγέτες αυτοί που έχοντας δημιουργήσει ισχυρά κανάλια επικοινωνίας μπορούν να οδηγήσουν τον οργανισμό τους στο να ξεπεράσει μια κρίση.

Κεφάλαιο 4. Μελέτη Περίπτωσης

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρατεθεί η μελέτη περίπτωσης που αναφέρεται στο ατύχημα που προκλήθηκε στις εγκαταστάσεις της BP στο κόλπο του Μεξικού. Μέσω της συγκεκριμένης περίπτωσης θα εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία αντέδρασε στην κρίση που προκλήθηκε, ποιες στρατηγικές κινήσεις δηλαδή ακολούθησε και κατόπιν θα τις συσχετίσουμε με τα όσα θεωρητικά αναφέρθηκαν στα κεφάλαια δύο και τρία.

Το ιστορικό της BP

Η BP δημιουργήθηκε το 1908 όταν ο πλούσιος Άγγλος William Knox D'Arcy, βρήκε πετρέλαιο στο Ιράν και διαμόρφωσε την άγγλο-περσική εταιρεία πετρελαίου. Η εταιρεία που εν μέρει ανήκε στην βρετανική κυβέρνηση, επεκτάθηκε σε ολόκληρη την περιοχή και η περιουσία της ήταν πλέον συνυφασμένη με αυτή της βρετανικής αυτοκρατορίας. Καθώς όλες οι πλούσιες σε πετρέλαιο χώρες ανά τον κόσμο άρχισαν να εθνικοποιούν τις πετρελαιοπηγές τους, η British Petroleum όπως αργότερα έγινε γνωστή, αναγκάστηκε να επαναπροσδιοριστεί και να αναπτύξει νέες στρατηγικές όπως το υπόλοιπο της βιομηχανίας. Το 1995, η βρετανική κυβέρνηση πούλησε και το τελευταίο από τα μερίδιά της στην εταιρεία και τότε είναι που την ανέλαβε ο Mr. Browne. Ο Browne μετέτρεψε την εταιρεία σε παγκόσμιο μεγαθήριο αποκτώντας εγκαταστάσεις και περιουσία σε όλο τον κόσμο ισχυροποιώντας έτσι την BP (Sarah Lyall, The New York Times, 2010). Σε αντίθεση με τους περισσότερους και πιο προσεκτικούς ανταγωνιστές του, ο Browne αγνοούσε τα διάφορα μικρά έργα και επικεντρωνόταν σε πιο παρακινδυνευμένες, ακριβές αλλά και δυνητικά πιο επικερδείς επιχειρήσεις. Με τον Browne επικεφαλής, η τιμή της μετοχής της BP διπλασιάστηκε και το μέρισμα τριπλασιάστηκε καθιστώντας την εταιρεία αγαπητή στο επενδυτές. Παρόλο που αποτελούσε κορυφαία προσωπικότητα του βρετανικού επιχειρηματικού κόσμου ο Browne μείωνε συνεχώς και επιθετικά τα κόστη. Επίσης ανέθεσε σε άλλες επιχειρήσεις πολλές λειτουργίες και απέλυσε δεκάδες υπαλλήλους συμπεριλαμβανομένων και μηχανικών. Η πτώση του ξεκίνησε στις 23 Μαρτίου το 2005 όταν 15 άνθρωποι έχασαν την ζωή τους και άλλοι 170 τραυματίστηκαν στο χειρότερο βιομηχανικό ατύχημα που είχε συμβεί μέχρι τότε στην Αμερική με την έκρηξη που προκλήθηκε στην πόλη του Τέξας. Η BP εξαγόρασε το διυλιστήριο στην πόλη του Τέξας που ήταν το δεύτερο μεγαλύτερο στην Αμερική αλλά οι εγκαταστάσεις που ήταν χτισμένες το 1934 ήταν κακοσυντηρημένες και στερούνταν επενδυτικών κεφαλαίων. Η έκρηξη έγινε όταν ένας πύργος 170 πόδια γέμισε με υγρούς υδρογονάνθρακες και η κακή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων που βρίσκονταν σε συνεχόμενες 12ωρες βάρδιες επί μεγάλο χρονικό διάστημα, δεν τους επέτρεψε να παρατηρήσουν πως τα επίπεδα που είχε γεμίσει ο πύργος ήταν πολύ υψηλά (Sarah Lyall, The New York Times, 2010).

Σύμφωνα με την επιτροπή ασφάλειας χημικών των Ηνωμένων Πολιτειών, η έκρηξη οφείλεται στην έλλειψη οργάνωσης και ασφάλειας σε όλα τα επίπεδα της BP. Η κυβέρνηση βρήκε πάνω από 300 παραβιάσεις όσον αφορά στην ασφάλεια και έτσι η BP συμφώνησε να πληρώσει πρόστιμα ύψους 21 εκατομμυρίων δολαρίων.

Ένα χρόνο αργότερα ξέσπασε νέα καταστροφή στην Αλάσκα στο δίκτυο αγωγών της BP στην μαρίνα Prudhoe, όπου μεγάλη ποσότητα πετρελαίου διέρρευσε. Οι ερευνητές του ατυχήματος βρήκαν εκτεταμένη διάβρωση στους κακοδιατηρημένους και ανεπαρκώς επιθεωρημένους σωλήνες, γεγονός που οδήγησε την εταιρεία σε άλλη μία καταβολή προστίμων και έργων προς αποκατάσταση ύψους 20 εκατομμυρίων δολαρίων. Τα δύο αυτά ατυχήματα απασχόλησαν περισσότερο το κοινό αλλά πρόβλημα υπήρχε και στην πλατφόρμα Thunder Horse της BP. Μετά τον τυφώνα Dennis το 2005 και λόγω λάθος τοποθετημένης βαλβίδας προκλήθηκε πλημμύρα στην πλατφόρμα αφήνοντας τους υποθαλάσσιους αγωγούς γεμάτους ρωγμές. Το πρόβλημα στην πλατφόρμα όπως και όλα τα άλλα ατυχήματα μέχρι τώρα, σύμφωνα με αναλυτές, αποτελούσαν μία προειδοποίηση ότι η BP έπαιρνε υπερβολικά πολλά ρίσκα στον βωμό της ανάπτυξης και του κέρδους. Κατόπιν αρκετών κρίσεων αλλά και παραλίγο ατυχημάτων η BP συνέχισε να δείχνει ανίκανη ή απρόθυμη να μάθει από τα λάθη της, γεγονός που προκύπτει από τις αναφορές των αρχείων μέσα στα χρόνια. Παρόλα αυτά η BP παρουσίασε και αξιοσημείωτη επιτυχία. Σε λίγο περισσότερο από μία δεκαετία, η BP από μεσαίου μεγέθους εταιρεία αναδείχθηκε στην δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία του κλάδου πίσω μόνο από την Exxon Mobil, με ραγδαία αύξηση των κερδών. Με έδρα στο Λονδίνο, η εταιρεία πραγματοποίησε σημαντικές συμφωνίες σε πολιτικά ασταθής περιοχές, όπως η Αγκόλα και το Αζερμπαϊτζάν, και χρησιμοποίησε όλα τα τεχνολογικά μέσα για να φτάσει στις απομακρυσμένες περιοχές της Αλάσκας και στα βαθύτερα νερά του κόλπου του Μεξικού (Sarah Lyall, The New York Times, 2010). Η εταιρεία επίσης ακολούθησε μία πολιτική μείωσης κόστους και συνένωσης. Εξαγόρασε άλλες αμερικάνικες ανταγωνιστικές εταιρείες όπως η Amoco και η Atlantic Richfield και εξάλειψε δεκάδες χιλιάδες θέσεις εργασίας πραγματοποιώντας έναν ορθολογισμό στην διοίκηση αναγκάζοντας όμως την εταιρεία να βασιστεί περισσότερο σε εξωτερικούς συνεργάτες. Για μεγάλο χρονικό διάστημα η στρατηγική της BP ήταν αποδοτική μέχρι που ξέσπασε το ατύχημα του Deepwater Horizon το οποίο προκάλεσε τον θάνατο 11 ανθρώπων και τον τραυματισμό άλλων 17 καθώς και μία απειλητική ροή εκατομμυρίων γαλονιών πετρελαίου που οδήγησε σε τεράστια οικολογική καταστροφή. Τα πρώτα ευρήματα των ερευνητών του Κογκρέσου έδειξαν πως η BP πραγματοποίησε μία σειρά από αποφάσεις οι οποίες επιδείνωναν τις πιθανότητες μιας καταστροφής. Παρόλα αυτά η BP μέσω και του Robert Dudley που ήταν μέλος του διοικητικού συμβουλίου και υπεύθυνος για την εταιρική αντίδραση της διαρροής πετρελαίου στον κόλπο, αρνήθηκε ότι το ατύχημα αντανάκλούσε μία εταιρική αδιαφορία για την ασφάλεια, γεγονός που δείχνουν τα τόσα ακόμα ατυχήματα αλλά και οι κρίσεις που προαναφέρθηκαν. Η BP είναι σχεδόν η μόνη εταιρεία πετρελαίου που ανέλαβε στην πορεία της δύσκολα έργα με ασταθές δίκτυο προστασίας. Το 2007 ο Tony Hayward γίνεται γενικός διευθυντής και υπόσχεται να διορθώσει τα προβλήματα ασφαλείας που οδήγησαν στην πτώση του προκάτοχού του, και να θέσει το ζήτημα της ασφάλειας στο νούμερο ένα των προτεραιοτήτων του (Sarah Lyall, The New York Times, 2010).

Ο Hayward δημιούργησε επίσης ένα νέο ευρύ σύστημα διαχείρισης για την αξιολόγηση των κινδύνων, τυποποίησε τις πρακτικές ασφαλείας και βελτίωσε την διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Αναφορικά με το ατύχημα του Deepwater Horizon ο ίδιος σημείωσε ότι το ατύχημα αποτελεί τρομερή εξαίρεση στο ιστορικό ασφαλείας της εταιρείας καθώς στο πεδίο αυτό η εταιρεία είχε βελτιωθεί, και πως η ασφάλεια συνεχίζει να αποτελεί την νούμερο ένα προτεραιότητα της εταιρείας. Όμως οι έρευνες των αμερικανικών ρυθμιστικών αρχών αλλά και του Κογκρέσου έδειξαν πως η εταιρεία συνέχισε να ρισκάρει όσον αφορά τις ενέργειές της και την ασφάλεια αυτών. Σύμφωνα με τον David Michaels, βοηθό γραμματέα του οργανισμού επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας, ο έλεγχος της ασφάλειας γινόταν κατά κύριο λόγο γύρω από τους τραυματισμούς των εργαζομένων και όχι στις πιθανότητες προβλημάτων ή εκρήξεων στις εγκαταστάσεις, γεγονός που φανερώνει σοβαρές ελλείψεις στο σύστημα ασφαλείας ειδικά λόγω της φύσης του οργανισμού. Η Επιτροπή Ενέργειας και Εμπορίου σύμφωνα με τα προκαταρκτικά ευρήματα διαπίστωσε για το ατύχημα ότι αποτελεί άλλη μία περίπτωση αμέλειας και αδιαφορίας σχετικά με την ασφάλεια σε όλες τις αποφάσεις που πήρε η BP για το θέμα. Συγκεκριμένα ο πρόεδρος της Επιτροπής Henry A. Waxman και ο πρόεδρος της υποεπιτροπής εποπτείας και ερευνών δήλωσαν « Στην πραγματικότητα φαίνεται ότι η BP επέλεγε συνεχώς διακινδυνευμένες διαδικασίες προκειμένου να μειώσει τα κόστη και να εξοικονομήσει χρόνο», (Sarah Lyall, The New York Times, 2010). Παρόλα αυτά, η εταιρεία συνέχιζε να υποστηρίζει πως είχε μάθει πώς να εξισορροπεί τον κίνδυνο και την ασφάλεια, την αποτελεσματικότητα και το κέρδος, αλλά τα στοιχεία δείχνουν πως δεν είχαν πραγματοποιηθεί θεμελιώδης αλλαγές. Το 2009, οι επιθεωρητές της Διοίκησης Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγείας βρήκαν πάνω από 700 παραβιάσεις της ασφάλειας κατά την επανεξέταση σχετικά με το ατύχημα στην πόλη του Τέξας το 2005, και πρότεινε το τεράστιο πρόστιμο των 87 εκατομμυρίων δολαρίων. Μέχρι και σήμερα τα ποσά που καλείται να καταβάλει η εταιρεία ως πρόστιμα έχουν τριπλασιαστεί. Η ίδια Διοίκηση επισήμανε και άλλες παραβιάσεις της ασφάλειας στο διυλιστήριο του Οχάιο αλλά και ατυχήματα όπως αυτά στους αγωγούς της Αλάσκας. Από την πλευρά της η BP μέσω του Mr. Dudley, που ήταν ο υπεύθυνος επίβλεψης της αντιμετώπισης του κόλπου, υποστήριζε πως ήταν άδικο να κατηγορείται η εταιρεία για πολιτιστικές ελλείψεις όσον αφορά στα ατυχήματα που προκλήθηκαν. Από την άλλη ο Waxman του οποίου η επιτροπή ερευνά το ατύχημα του Deepwater Horizon ισχυρίστηκε πως υπάρχει αισθητή αντίφαση ανάμεσα στα λόγια και τα έργα της εταιρείας. Συγκεκριμένα τόνισε πως ενώ ο Hayward είχε θέσει την ασφάλεια ως νούμερο ένα προτεραιότητα, ήταν αυτός που υπό την ηγεσία του η εταιρεία πήρε τα μεγαλύτερα ρίσκα.

Μελέτη Περίπτωσης(Case Study)

«Στις 20 Απριλίου του 2010, ο σωλήνας γεώτρησης “Deerwater Horizon” εξερράγη, μετά από διαρροή υδρογονανθράκων από την πετρελαιοπηγή “Macondo”. Η έκρηξη αυτή προκάλεσε τον θάνατο 11 ανθρώπων, τον τραυματισμό άλλων 17 και φυσικά μεγάλη οικολογική και οικονομική καταστροφή στις πολιτείες της ακτής του κόλπου των Ηνωμένων Πολιτειών. Η φωτιά διήρκησε για 36 ώρες μέχρι που βυθίστηκε ο σωλήνας γεώτρησης. Οι υδρογονάνθρακες συνέχισαν να διαρρέουν από την πετρελαιοπηγή για 87 μέρες προκαλώντας κηλίδα καταστροφής εθνικού ενδιαφέροντος. Το ατύχημα της 20^{ης} Απριλίου περιλάμβανε μία τραγική στο ακέραιο αποτυχία που ακολουθήθηκε από απώλεια του υδροστατικού ελέγχου της πετρελαιοπηγής. Στη συνέχεια προστέθηκε και η αποτυχία του ελέγχου της διαρροής από την πετρελαιοπηγή με την χρήση των μηχανημάτων πρόληψης εκρήξεων(BOP), που επέτρεψε την απελευθέρωση και κατόπιν την ανάφλεξη των υδρογονανθράκων. Τελικά οι κατασταλτικές λειτουργίες για περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης, απέτυχαν να ασφαλίσουν από τις διαρροές την πετρελαιοπηγή μετά τις αρχικές εκρήξεις.

Η “BP Exploration & Production Inc.”, ήταν η συμβασιούχος εταιρεία διαχείρισης του “Mississippi Canyon Block 252”, που περιλάμβανε την πετρελαιοπηγή Macondo. Η BP, σχημάτισε μία ομάδα έρευνας υπεύθυνη να συγκεντρώσει όλα τα δεδομένα που σχετίζονταν με το ατύχημα, να αναλύσει τις διαθέσιμες πληροφορίες προκειμένου να προσδιορίσει πιθανές αιτίες και να κάνει προτάσεις που θα καταστήσουν δυνατή την παρεμπόδιση παρόμοιων μελλοντικών ατυχημάτων. Η ομάδα έρευνας περιλάμβανε 50 εσωτερικούς και εξωτερικούς ειδικευμένους σε μία πληθώρα πεδίων όπως: η ασφάλεια, η διαχείριση λειτουργιών, οι υποβρύχιες λειτουργίες, η γεώτρηση, ο έλεγχος των πετρελαιοπηγών, τα συστήματα παρεμπόδισης εκρήξεων, και οι διαδικασίες ανάλυσης κινδύνων. Κατά την διάρκεια της έρευνας η ομάδα χρησιμοποίησε δένδροειδές διάγραμμα ανάλυσης σφάλματος για να προσδιορίσει και να παρουσιάσει ποικίλα σενάρια, επικρατούσες τιμές σφάλματος, και πιθανούς συνεισφέροντες παράγοντες. Από την έρευνα προέκυψαν 8 ευρήματα κλειδιά συσχετιζόμενα με τις αιτίες του ατυχήματος. Ένα σύμπλεγμα από συνδεδεμένες μηχανικές αποτυχίες, ανθρώπινες κρίσεις, μηχανικό σχεδιασμό, λειτουργική υλοποίηση, και αλληλεπίδραση ομάδων συνδέθηκαν για να προκαλέσουν την αρχή και την κλιμάκωση του ατυχήματος. Η έρευνα ακολούθησε τέσσερις αρχικές γραμμές συστηματικής έρευνας που βασίστηκαν στην αρχική αναφορά των γεγονότων του ατυχήματος. (Deerwater Horizon, 2010, Accident Investigation Report)

(Deepwater Horizon, 2010, Accident Investigation Report)

Για το ατύχημα αλλά και για τα επακόλουθά του, οι κριτικοί παράγοντες που συνετέλεσαν σε αυτό και το προκάλεσαν ήταν:

- Η ακεραιότητα της πετρελαιοπηγής δεν εξασφαλίστηκε ή απέτυχε
- Οι υδρογονάνθρακες εισχώρησαν της πετρελαιοπηγής χωρίς να εμποδιστούν και ο έλεγχος της πετρελαιοπηγής χάθηκε
- Οι υδρογονάνθρακες αναφλέχθηκαν στον Deepwater Horizon
- Ο μηχανισμός καταστολής(BOP), δεν ασφάλισε την πετρελαιοπηγή

Όπως προαναφέρθηκε εντοπίστηκαν 8 ευρήματα κλειδιά που είναι τα εξής:

1. Το δαχτυλίδι-φράγμα συνένωσης δεν απομόνωσε τους υδρογονάνθρακες.
2. Τα υπόλοιπα φράγματα προστασίας κατά την διαδρομή δεν απομόνωσαν τους υδρογονάνθρακες.
3. Ο έλεγχος αρνητικής πίεσης έγινε αποδεκτός παρόλο που η ακεραιότητα της πετρελαιοπηγής δεν είχε εξασφαλιστεί.
4. Η εισροή δεν είχε αναγνωριστεί μέχρι την στιγμή που οι υδρογονάνθρακες βρέθηκαν στον αγωγό.
5. Οι ενέργειες ελέγχου της πηγής που διεξήχθησαν απέτυχαν να τον επανακτήσουν.
6. Ο διαχωρισμός από την συσκευή διαχωρισμού των παραγόμενων αερίων είχε ως αποτέλεσμα την οξυγόνωση του αγωγού.
7. Το σύστημα ανάφλεξης και διαρροής αερίων δεν παρεμπόδισε την ανάφλεξη των υδρογονανθράκων.
8. Η λειτουργία του συστήματος καταστολής εκρήξεων δεν ασφάλισε την πετρελαιοπηγή.

Η ομάδα έρευνας ανέπτυξε μία σειρά από προτάσεις που βασίστηκαν στα ανωτέρω 8 ευρήματα κλειδιά. Οι προτάσεις αυτές κάλυψαν δύο ευρύς τομείς

- Την γεώτρηση και τις λειτουργίες της πετρελαιοπηγής και την υλοποίηση του συστήματος διαχείρισης των λειτουργιών
- Την επίβλεψη και την ασφάλιση του συμβαλλόμενου και παρεχόμενου των υπηρεσιών

Σκοπός των προτάσεων αυτών είναι να καταστήσει δυνατή την πρόληψη παρόμοιων ατυχημάτων που θα συμβούν στο μέλλον, ενδυναμώνοντας την άμυνα των φυσικών ή λειτουργικών φραγμάτων που χρειάζονται για να εξαλείψουν ή να κατευνάσουν τους κινδύνους. Οι προτάσεις έχουν την πρόθεση να εξασφαλίσουν μία βάση για την θεώρηση των ενεργειών που εκτελούνται τόσο από την BP όσο και από την συμβαλλόμενη κοινότητα που παρέχει σημαντικές υπηρεσίες και προϊόντα στις λειτουργίες έρευνας και παραγωγής της BP. (Deepwater Horizon, 2010, Accident Investigation Report)

(Deepwater Horizon, 2010, Accident Investigation Report)

Η υλοποίηση του συνόλου των προτάσεων θα περιλάμβανε μία μακροπρόθεσμη δέσμευση και ένα πλάνο των ενεργειών πρωτεύουσας σημασίας με συγκεκριμένες ημερομηνίες υλοποίησης και συγκεκριμένες ευθύνες για το κάθε στοιχείο του πλάνου, με κάθε μία από τις ενέργειες να ολοκληρώνεται. Κάποιες από τις προτάσεις εξαρτώνται από την συνεργασία εξωτερικών της BP παραγόντων.

Όσον αφορά τον πρώτο τομέα προτάσεων, δηλαδή την γεώτρηση και τις λειτουργίες της πετρελαιοπηγής και την υλοποίηση του συστήματος διαχείρισης των λειτουργιών, περιλαμβάνει τις εξής υποκατηγορίες:

1. Διαδικασίες και πρακτικές μηχανολογικής τεχνογνωσίας

- Να ενημερώνονται συνεχώς και να διευκρινίζονται οι τρέχουσες πρακτικές προκειμένου να διαβεβαιώνεται ότι είναι διαθέσιμο ένα σύνολο ξεκάθαρων και περιεκτικών κατευθυντήριων γραμμών και μηχανολογικών-τεχνικών πρακτικών που θα αναγνωρίζονται ως ελεγχόμενα πρότυπα.
- Αναθεώρηση και ενημέρωση του ελέγχου της πετρελαιοπηγής για διευκρίνιση των όσων απαιτούνται για την διαμόρφωση του υποβρύχιου συστήματος καταστολής εκρήξεων.
- Διευκρίνιση και ενδυνάμωση των προτύπων ελέγχου της πετρελαιοπηγής και διασφάλιση της ακεραιότητας των διαφόρων συμβάντων της πετρελαιοπηγής με αναφορά και έρευνα.
- Πρόταση στο Ινστιτούτο Αμερικανικού Πετρελαίου(American Petroleum), για την ανάπτυξη συγκεκριμένης προτεινόμενης για σχεδιασμό και έλεγχο της υψηλής πίεσης και της υψηλής θερμοκρασίας των εφαρμογών στεγανοποίησης.
- Ανασκόπηση και εκτίμηση της συνοχής, της ακεραιότητας και της αποτελεσματικότητας του υπάρχοντος συστήματος διαχείρισης ρίσκου, και των διαδικασιών διαχείρισης αλλαγών που εφαρμόσε η *Drilling and Completions(D&C)* μέσω:
 - Εφαρμογής σχεδίου δράσης προκειμένου να ανταπεξέλθουν σε τομείς που θα πρέπει να ενδυναμωθούν ούτως ώστε να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις τους συστήματος διαχείρισης των λειτουργιών.
 - Προσδιορισμού των ελάχιστων απαιτήσεων από τις λειτουργικές ομάδες της *D&C*, για να επιτύχουν σταθερή και αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης αλλαγών και τον μετριασμό των κινδύνων από τον σχεδιασμό έως την εκτέλεση.

Εκτίμησης των δραστηριοτήτων γεώτρησης υψηλών επιπτώσεων ως προτεραιότητα, ξεκινώντας από την ομάδα γεωτρήσεων εξερεύνησης και εκτίμησης του κόλπου του Μεξικού. (Deepwater Horizon, 2010, Accident Investigation Report)

2. Δυνατότητα και ικανότητα

- Ενίσχυση των προγραμμάτων επάρκειας της D&C, για να εμβαθύνουν τις ικανότητες του προσωπικού στις λειτουργικές και ηγετικές θέσεις κλειδιά, και αύξηση της υπάρχουσας γνώσης και διαχείρισης του αγωγού γεώτρησης μέσω:
 - Προσδιορισμού των θέσεων κλειδιά προκειμένου να συμπεριλαμβάνονται στα προγράμματα ενισχυμένης ικανότητας.
 - Προσδιορισμού της κρίσιμης ηγεσίας και των τεχνικών δυνατοτήτων.
 - Δημιουργίας προγράμματος ανάπτυξης της ηγεσίας γεώτρησης του Deepwater. Το πρόγραμμα θα προήγαγε την πρόοδο και θα αύξανε τις ικανότητες μέσω ειδικής εκπαίδευσης και πρακτικής εφαρμογής των ικανοτήτων.
 - Δημιουργίας μιας διαδικασίας πιστοποίησης για την διασφάλιση και την διατήρηση της επάρκειας, και διεξαγωγής περιοδικών αξιολογήσεων των ικανοτήτων που θα συμπεριλάμβαναν τον έλεγχο των γνώσεων και των επιδείξεων των πρακτικών εφαρμογών.
- Ανάπτυξη και αναβάθμιση του προγράμματος ελέγχου κατάρτισης της πετρελαιοπηγής, που συμπληρώνει την υπάρχουσα βιομηχανική κατάρτιση. Το πρόγραμμα αυτό θα έπρεπε:
 - Να ενσωματώσει διδάγματα από το ατύχημα του Deepwater Horizon.
 - Να ορίσει ως υποχρεωτική την φοίτηση και την επιτυχή ολοκλήρωση του προγράμματος για όλο το προσωπικό της BP και για το σύνολο του προσωπικού γεωτρήσεων που συμμετείχαν άμεσα στις λειτουργίες της πετρελαιοπηγής, και πιο συγκεκριμένα για το προσωπικό μηχανικών και επιτήρησης, τόσο της ακτής όσο και των εκτός αυτής.
 - Να αναζητήσει ευκαιρίες, όπου κρίνεται σκόπιμο, για να συμπλέξουν την ευρύτερη βιομηχανία γεωτρήσεων ώστε να διευρύνει και να κοινοποιήσει την γνώση.

Καθιέρωση της εσωτερικής τεχνογνωσίας της BP στους τομείς των υποβρύχιων συστημάτων καταστολής αλλά και των υπολοίπων, μέσω της δημιουργίας μιας κεντρικής ομάδας ειδικών, συμπεριλαμβανομένου ενός ρόλου υπεύθυνου καθορισμένου μηχανοτεχνικού τμήματος που θα παρέχει ανεξάρτητη διαβεβαίωση της ακεραιότητας των συμβαλλόμενων συστημάτων γεώτρησης και των συστημάτων καταστολής. Επίσης θα πρέπει να οριστεί ένα συγκεκριμένο σύστημα αρχών και ευθυνών του προαναφερθέντος τμήματος. (Deepwater Horizon, 2010, Accident Investigation Report)

- Η απαίτηση από τον Διεθνή Συνεταιρισμό Συμβαλλόμενων Εταιρειών Γεώτρησης να επανεξετάσει και να λάβει υπόψη της, την ανάγκη για την ανάπτυξη ενός προγράμματος για επίσημη υποβρύχια μηχανολογική πιστοποίηση του προσωπικού που είναι υπεύθυνο για την διατήρηση και την τροποποίηση των συστημάτων καταστολής και ελέγχου του *Deepwater*. (Deepwater Horizon, 2010, Accident Investigation Report)

3. Έλεγχος και επαλήθευση

- Ενδυνάμωση των διαδικασιών ελέγχου του εφοδιασμού για να βελτιώσουν την εξακρίβωση των ευρημάτων του ελέγχου και των ενεργειών μεταξύ των αγωγών εφοδιασμού τόσο της BP όσο και των συμβαλλόμενων.

4. Διαχείριση των διαδικασιών επίδοσης ασφάλειας

- Καθιέρωση ηγεσίας της D&C, και παρουσίαση δεικτών για την ακεραιότητα της πετρελαιοπηγής, του ελέγχου της, και του εξοπλισμού ασφαλείας του εφοδιασμού.
- Απαίτηση από τους συμβαλλόμενους στις γεωτρήσεις, να εφαρμόσουν ένα σύστημα ελέγχου της ακεραιότητας ούτως ώστε να μπορούν να εκτιμούν και να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοση του εξοπλισμού ελέγχου της πηγής ενάντια σε μία σειρά καθιερωμένων δεικτών.

Όσον αφορά τον δεύτερο τομέα προτάσεων, δηλαδή αυτόν της επίβλεψης και ασφάλισης του συμβαλλόμενου και παρεχόμενου των υπηρεσιών, περιλαμβάνει τις εξής υποκατηγορίες:

5. Ασφάλιση των υπηρεσιών σύνδεσης

- Σύνταξη άμεσης αναφοράς της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από όλους του παρεχόμενους συνδετικών υπηρεσιών. Επιβεβαίωση ότι υπάρχει η επαρκής εποπτεία και ο έλεγχος μεταξύ όσων παρέχουν υπηρεσίες στον οργανισμό και στην BP όσον αφορά :
 - Την συμμόρφωση με τις εφαρμοσμένες παρεχόμενες υπηρεσίες και πρότυπα της BP και της βιομηχανίας.
 - Τις αρμοδιότητες του προσωπικού μηχανολογίας και του εποπτικού προσωπικού.
 - Την αποτελεσματική αναγνώριση, επικοινωνία και μείωση των ρίσκων που σχετίζονται με τις παρεχόμενες υπηρεσίες. (Deepwater Horizon, 2010, Accident Investigation Report)

(Deepwater Horizon, 2010, Accident Investigation Report)

6. Λειτουργίες ελέγχου της πετρελαιοπηγής

- Αξιολόγηση και επιβεβαίωση ότι είναι σαφώς προσδιορισμένα και απαρέγκλιτα εφαρμόσιμα, ο απαραίτητος έλεγχος της πετρελαιοπηγής αλλά και οι λειτουργίες παρακολούθησης της πηγής, όπως διάφορες εσωτερικές διαδικασίες, από όλα τα φράγματα τόσο της BP όσο και των συμβαλλόμενων off-shore. Οι λειτουργίες αυτές θα πρέπει:
 - Να οριστούν και να κωδικοποιηθούν ως ελάχιστες προδιαγραφές της BP για αποδεδειγμένη πρακτική και επάρκεια.
 - Να «γεφυρωθούν» επισήμως με τις πολιτικές και τις διαδικασίες ελέγχου της πετρελαιοπηγής όπως αυτές ορίζονται από τους συμβαλλόμενους, μέσω διαδικασιών επαλήθευσης και αναφοράς.
 - Να ενισχύονται από τον τακτικό έλεγχο των διαχειριζόντων την πετρελαιοπηγή.

7. Διαδικασία ασφάλειας του εφοδιασμού

- Απαίτηση αναφορών για τους κινδύνους και τις λειτουργίες των συστημάτων αερίων επιφάνειας αλλά και γεώτρησης για όλα τα κανάλια εφοδιασμού τόσο της BP όσο και των συμβαλλόμενων εταιρειών γεώτρησης. Συμπερίληψη ανάλογης αναφοράς ως ρητή επιταγή για την αποδοχή και τον έλεγχο του εφοδιασμού. Η πρώτη φάση θα πρέπει να αναφέρεται στα κανάλια εφοδιασμού εκτός της ακτής. Η δεύτερη φάση θα πρέπει να αναφέρεται σε συγκεκριμένα κανάλια εφοδιασμού της ακτής όπως αυτά της υψηλής πίεσης, και της υψηλής θερμοκρασίας.
- Συμπερίληψη στις προαναφερθείσες αναφορές μίας μελέτης του συστήματος των αεραγωγών υδρογονανθράκων της επιφάνειας, επανεξετάζοντας την καταλληλότητα της τοποθεσίας και του σχεδιασμού.

8. Σχεδιασμός και διασφάλιση διαδικασιών καταστολής εκρήξεων

- Καθιέρωση ελάχιστου επιπέδου πλεονασμού και αξιοπιστίας των διαδικασιών καταστολής της BP. Απαίτηση από τους συμβαλλόμενους στις γεωτρήσεις να εφαρμόζουν μία ελεγχόμενη διαδικασία διαχείρισης ρίσκου προκειμένου να διαβεβαιώνουν ότι τα συστήματα καταστολής τους διεξάγονται σύμφωνα με αυτά τα ελάχιστα επίπεδα. (Deepwater Horizon, 2010, Accident Investigation Report)

(Deepwater Horizon, 2010, Accident Investigation Report)

- *Ενδυνάμωση των ελαχίστων απαιτήσεων της BP, σχετικά με τον έλεγχο των διαδικασιών καταστολής των συμβαλλόμενων στις γεωτρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων επείγουσας κατάστασης. Απαίτηση από τους συμβαλλόμενους στις γεωτρήσεις να:*
 - *Αποδεικνύουν ότι τα πρωτόκολλα ελέγχου τους πληρούν ή υπερβαίνουν τις ελάχιστες απαιτήσεις της BP.*
 - *Εκτελούν ελέγχους και αναφορές συμμόρφωσης με τα δικά τους πρωτόκολλα.*

- *Ενδυνάμωση των ελαχίστων απαιτήσεων της BP, σχετικά με τα διοικητικά συστήματα διατήρησης των διαδικασιών καταστολής των συμβαλλόμενων εταιρειών διοίκησης. Απαίτηση από τους συμβαλλόμενους να:*
 - *Αποδεικνύουν ότι τα διοικητικά τους συστήματα διατήρησης πληρούν ή υπερβαίνουν τις ελάχιστες απαιτήσεις της BP.*
 - *Εκτελούν ελέγχους και αναφορές συμμόρφωσης για να επιβεβαιώσουν την συμμόρφωση με τα δικά τους συστήματα διοίκησης.*

- *Καθορισμός ελάχιστων απαιτήσεων των συστημάτων διαχείρισης των αλλαγών για τις υποβρύχιες λειτουργίες καταστολής. Απαίτηση από τους συμβαλλόμενους να:*
 - *Αποδεικνύουν ότι τα συστήματα διαχείρισης αλλαγών πληρούν ή υπερβαίνουν τις ελάχιστες απαιτήσεις της BP.*
 - *Εκτελούν ελέγχους και αναφορές συμμόρφωσης για να επιβεβαιώσουν την συμμόρφωση με τα δικά τους συστήματα διαχείρισης αλλαγών.*

- *Ανάπτυξη ενός ξεκάθαρα σχεδίου της παρέμβασης του τηλεχειριζόμενου μηχανήματος(ανεξάρτητα αυτού επάνω στο φράγμα εφοδιασμού), ως μέρος των επειγόντων λειτουργιών καταστολής σε κάθε λειτουργική περιοχή της BP.*

- *Συμπερίληψη ελέγχου συμμόρφωσης με της προτάσεις μέσω εξέτασης των διαδικασιών εφοδιασμού.» (Deepwater Horizon, 2010, Accident Investigation Report)*

Άμεσες στρατηγικές αποκατάστασης της εταιρικής εικόνας της BP

Η πετρελαϊκή εταιρεία BP, δέχτηκε σκληρή κριτική για τον ρόλο που διαδραμάτισε στο καταστροφικό ατύχημα και έτσι επιδόθηκε άμεσα στην υιοθέτηση στρατηγικών επιδιόρθωσης της εικόνας που σχηματίστηκε μετά από αυτό. Οι στρατηγικές αυτές επικεντρώθηκαν στο να περιγράψουν το τί θα έκανε η εταιρεία προκειμένου να διορθώσει το πρόβλημα και να αποζημιώσει τα θύματα, χωρίς να περιλαμβάνονται σε αυτές στρατηγικές που θα επιρρίπτουν ευθύνες στις άλλες εταιρείες που συμμετείχαν αλλά ούτε και στρατηγικές όπου θα παραδέχονταν το λάθος τους (William Forrest Harlow a., Brian C. Brantley b., Rachel Martin Harlow c., Public Relations Review, 2010, p.80).

Δύσκολα μπορούμε να χαρακτηρίσουμε την αρχική προσπάθεια της BP για επαναπροσδιορισμό και επιδιόρθωση της εικόνας της, ως πετυχημένη. Η καταστροφή στον κόλπο του Μεξικού προκάλεσε την πρώτη συνεδρίαση της προεδρίας Obama στο «οβάλ γραφείο (Oval Office)», και η πίεση της κοινής γνώμη οδήγησε στην χρηματοδότηση 20 δισεκατομμυρίων δολαρίων που χορηγήθηκε από τον Kenneth Feinberg- τον άνθρωπο που επέβλεπε την χορήγηση της αποζημίωσης μετά την τραγωδία της 11^{ης} Σεπτεμβρίου στην Νέα Υόρκη και την Ουάσιγκτον. Τα γεγονότα αυτά βέβαια δεν σημαίνουν και την ύπαρξη μίας αποτελεσματικής στρατηγικής έτοιμης προς εφαρμογή. Ενώ ουσιαστικά χρειάζεται αρκετός χρόνος προκειμένου να καθοριστούν οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις του συμβάντος στην στάση που κρατούν οι δημόσιες σχέσεις της BP, το πιο πιθανό είναι ότι μόνο το πέρασμα επαρκούς χρόνου θα επιτρέψει στην BP να αποκαταστήσει πλήρως την δημόσια εικόνα της. Δύο είναι τα σημεία που αξίζει να σημειωθούν κατά την αρχική αντίδραση της BP μετά το ατύχημα. Αρχικά, η BP επικεντρώθηκε σε δύο συγκεκριμένες στρατηγικές, στο να περιγράψει πώς θα διορθώσει το πρόβλημα και στο να περιγράψει πώς θα αποζημιώσει τα θύματα. Δευτερευόντως, η BP το έκανε αυτό σε βάρος άλλων πιθανών στρατηγικών που ίσως θα αναμενόταν να εφαρμοστούν υπό αυτές τις περιστάσεις. Ειδικότερα, δεν προσπάθησε να μεταθέσει τις ευθύνες για το ατύχημα σε άλλες εταιρείες αλλά ούτε αποδέχτηκε όλο το μερίδιο ευθύνης η ίδια (William Forrest Harlow a., Brian C. Brantley b., Rachel Martin Harlow c., Public Relations Review, 2010, p.82).

Παρόλο που η εταιρεία δεν κατέλαβε ιδιαίτερη προσπάθεια προκειμένου να επιρρίψει τις ευθύνες για την έκρηξη σε άλλη εταιρεία, οι αρχικές δημοσιεύσεις στον τύπο δείχνουν τουλάχιστον μία μικρή προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση. Τα έξι δελτία τύπου που εξέδωσε η BP από την 21^η Απριλίου έως την 28^η Απριλίου όλα περιλάμβαναν κάποια αναφορά στο ότι η συνεργαζόταν με την Transocean, και διατυπώνονται με τέτοιο τρόπο που να υπονοεί ότι οι δύο εταιρείες με κάποιο τρόπο μοιράζονται εξίσου το βάρος της απάντησης στο ατύχημα. Στην συνέχεια όμως από τις 29 Απριλίου και μετά η Transocean αποτελεί απλή αναφορά.

Όταν στα δελτία τύπου σταμάτησε να απεικονίζεται η Transocean ως εταίρος καταμερισμού της υπευθυνότητας της BP, τότε έγιναν πιο ικανά στο να απεικονίσουν τις προσπάθειες της εταιρείας να φτάσει σε ένα συμπέρασμα για το θέμα.

Παρόλα αυτά όμως σε πρώτη φάση τουλάχιστον κανένα από τα δελτία τύπου δεν φαίνεται να παρουσιάζει την BP ως φέρουσα την οποιαδήποτε ευθύνη για την έκρηξη(William Forrest Harlow a., Brian C. Brantley b., Rachel Martin Harlow c., Public Relations Review, 2010, p.82). Όμως η εταιρεία αποδέχθηκε δημοσίως την ευθύνη που είχε για να διακόψει την ζημιά και να αποζημιώσει τα θύματα, και το γεγονός αυτό κάνει σαφώς δύσκολο το να μην αποδεχτεί μια υπονοούμενη υπαιτιότητα για το ατύχημα. Ενώ θα μπορούσε να υπάρχει ένα νομικό επιχείρημα ώστε να μην παραδέχεται την υπαιτιότητα, οι ζημιές που προκλήθηκαν έγιναν στην πραγματικότητα αποδεκτές όταν η BP παρείχε 20 δισεκατομμύρια δολάρια για την αποζημίωση των θυμάτων. Καθώς η BP είχε ήδη αποδεχτεί την ευθύνη για το ξεκαθάρισμα και την αποζημίωση των θυμάτων, θα μπορούσε να έχει κερδίσει σημαντικό έδαφος όσον αφορά στον τομέα των δημοσίων σχέσεων μέσα από μία στρατηγική που θα εστίαζε στην «ταπείνωση» με την έννοια της παραδοχής της υπαιτιότητας και της ζήτησης για συγχώρεση.

Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στην ιστοσελίδα της BP, και συγκεκριμένα στην ενότητα της αποκατάστασης του κόλπου του Μεξικού, αναφέρεται χαρακτηριστικά: « Έντεκα άνθρωποι έχασαν την ζωή τους ως αποτέλεσμα του ατυχήματος και άλλοι τραυματίστηκαν. Λυπούμαστε βαθύτατα για την απώλεια αυτών των ζωών και αναγνωρίζουμε την τεράστια απώλεια που βιώνουν οι οικογένειες, οι φίλοι και οι συνάδελφοι εκείνων που έχασαν την ζωή τους.» Επίσης αναφέρεται: «Λυπούμαστε για τις επιπτώσεις στο περιβάλλον και στην ζωή των ατόμων στις πληγείσες κοινότητες. Έχουμε και συνεχίζουμε να θέτουμε σε εφαρμογή μέτρα για να εξασφαλίσουμε ότι δεν θα συμβεί ξανά.» Τέλος και σχετικά με την απάντηση της εταιρείας στο ατύχημα αναφέρεται: «Έχουμε ενεργοποιηθεί προκειμένου να αναλάβουμε την ευθύνη για την απορρύπανση υπό την καθοδήγηση της ομοσπονδιακής κυβέρνησης, να αποζημιώσουμε άμεσα τους ανθρώπους που επλήγησαν από τις επιπτώσεις του ατυχήματος, να φροντίσουμε για την υγεία, την ασφάλεια και την ευημερία των κατοίκων και των ανθρώπων που βοήθησαν στην αντιμετώπιση της διαρροής και στην οικονομική ανάκαμψη του τουρισμού των ακτών του κόλπου καθώς και των βιομηχανιών με θαλασσινά που επηρεάστηκαν από την πετρελαιοκηλίδα. Έχουμε διεξάγει μελέτες με κρατικούς και ομοσπονδιακούς διαχειριστές των φυσικών πόρων για να προσδιορίσουμε και να καθορίσουμε την ζημιά στους φυσικούς πόρους του Κόλπου του Μεξικού. Μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου του 2012, είχαμε ξοδέψει πάνω από 14 δισεκατομμύρια δολάρια στις ενέργειες αντιμετώπισής μας. Σε όλες τις ενέργειες επιδιώξαμε να συνεργαστούμε στενά με την κυβέρνηση, τους κατοίκους, τους μετόχους μας, τους υπαλλήλους, την ευρύτερη βιομηχανία αλλά και τα μέσα ενημέρωσης. Επιπλέον έχουμε δεσμευτεί για μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση για ανεξάρτητη έρευνα, προκειμένου να βελτιώσουμε τις γνώσεις μας αναφορικά με το οικοσύστημα του κόλπου και να κατανοήσουμε και να αμβλύνουμε καλύτερα τις πιθανές επιπτώσεις των πετρελαιοκηλίδων στην περιοχή και αλλού.» Συμπερασματικά, όπως αναφέρθηκε παραπάνω και εφόσον έχουμε παραθέσει τα στοιχεία που δίνει η ίδια η BP στον διαδικτυακό της τόπο σχετικά με τους τρόπους που ενέργησε προκειμένου να αντιμετωπίσει την κρίση που προκλήθηκε από το ατύχημα καταλήγουμε στα παρακάτω συμπεράσματα.

Είναι σαφές και διαφαίνεται ακόμα και από την επίσημη αναφορά που εξέδωσε η εταιρεία, πως εξαρχής φρόντισε να δράσει λαμβάνοντας μέτρα τόσο αντιμετώπισης όσο και πρόληψης. Σε κανένα σημείο της επίσημης αναφοράς αλλά ούτε και στον ειδικό διαδικτυακό τόπο που έχει δημιουργήσει η ίδια η εταιρεία σχετικά με το ατύχημα δεν παρατηρείται αποδοχή ευθυνών με την έννοια της υπαιτιότητας για το συμβάν αλλά παρουσιάζεται και αντιμετωπίζεται σε όλα τα σημεία ως ατύχημα και μόνο. Δεν αναλαμβάνουν σε κανένα σημείο την ευθύνη για πιθανή έλλειψη παροχής ασφάλειας σε όλα τα στάδια ενεργειών της εταιρείας και κυρίως αναφορικά με τις εγκαταστάσεις.

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 4, η εταιρεία είχε αντιμετωπίσει και στο παρελθόν σοβαρά ατυχήματα τα οποία, αποδεδειγμένα από τους υπεύθυνους οργανισμούς που τα ερεύνησαν, οφείλονταν καθαρά στην έλλειψη ασφάλειας και στην παραβίαση της. Η εταιρεία εμφανώς αντιμετώπιζε πρόβλημα στον τομέα της ασφάλειας που όμως συνέχιζε μέσα στα χρόνια να παραβλέπει γεγονός που αποδεικνύεται από τα συνεχόμενα ατυχήματα αλλά και κρίσεις που έχει αντιμετωπίσει και από το γεγονός ότι εντοπίζονται όλα στο παραγωγικό-τεχνικό κομμάτι. Στην επίσημη αναφορά της, που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 4, η εταιρεία παρέθεσε ένα σύνολο προτάσεων που θα κάλυπτε δύο ευρείς τομείς, την γεώτρηση και τις λειτουργίες της πετρελαιοπηγής και την υλοποίηση του συστήματος διαχείρισης των λειτουργιών, την επίβλεψη και την ασφάλιση του συμβαλλόμενου και παρεχόμενου των υπηρεσιών. Στην παράθεση των προτάσεων αυτών, παρατηρείται πως γίνεται λόγος για βελτίωση και αλλαγές στην διαχείριση των λειτουργιών κυρίως, και μία αναφορά στην ενίσχυση των διαδικασιών ασφαλείας περισσότερο όσον αφορά στους συμβαλλόμενους οργανισμούς. Πουθενά δεν επικεντρώνεται η εταιρεία στην έλλειψη ασφάλειας αλλά και προστασίας του περιβάλλοντος χώρου. Επιπροσθέτως στην αναφορά αντιμετώπισης του προβλήματος στην ιστοσελίδα της, η εταιρεία είδαμε πως αναφέρεται στο πως θα αντιμετωπίσει την κρίση για να διορθώσει τα προβλήματα που έχουν προκληθεί και όχι τα ήδη υπάρχοντα προβλήματα που πιθανόν οδήγησαν στο ξέσπασμα του ατύχηματος. Όπως προαναφέραμε δεν γίνεται πουθενά λόγος καθαρής υπαιτιότητας αλλά ούτε και ενέργειες που να αποδεικνύουν κάτι τέτοιο.

Όσον αφορά τον τύπο της προκειμένης κρίσης και όντας ατύχημα έγκειται στις αιφνίδιες κρίσεις καθώς εμφανίστηκε απροσδόκητα(κεφ.3). Όσον αφορά στη στρατηγική που υιοθετήθηκε από την BP, και σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο 3 και στην ενότητα με τις στρατηγικές αποκατάστασης της εικόνας, διαπιστώνουμε πως η στρατηγική της αποτελεί μία συνένωση στοιχείων από τις στρατηγικές:

- Της αποφυγής της ευθύνης
- Της μείωσης της δυσaréσκειας
- Της διορθωτικής ενέργειας

Αναλυτικότερα, το στοιχείο που εντοπίζουμε και έγκειται στην στρατηγική της αποφυγής της ευθύνης, είναι η παραδοχή πως το συμβάν αποτελεί ατύχημα που προκλήθηκε ακούσια. Στη συνέχεια και με βάση την στρατηγική της μείωσης της δυσaréσκειας, η εταιρεία προέβη σε αποζημίωση των όσων επλήγησαν από το ατύχημα. Αναφορικά με την στρατηγική της διορθωτικής ενέργειας εντοπίζουμε όλα τα χαρακτηριστικά που την απαρτίζουν. Η εταιρεία δεσμεύτηκε τόσο να επιδιορθώσει τις ζημιές που προκλήθηκαν όσο να διασφαλίσει το ότι δεν θα επαναληφθεί το ατύχημα. Η BP επικεντρώθηκε ιδιαίτερα στις περιβαντολογικές επιπτώσεις και στην αποκατάσταση του οικοσυστήματος του Κόλπου αλλά και στην αναδόμηση της ευρύτερης περιοχής. Το γεγονός αυτό φανερώνει μία ιδιαίτερα ενεργή εφαρμογή προγράμματος εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που σαφώς είχε στόχο την ευκολότερη ανοικοδόμηση της φήμης του οργανισμού.

Η απορρύπανση της περιοχής αλλά και η επαναφορά της στα πρωταρχικά της επίπεδα σε όλους τους τομείς, περιβάλλον, υγεία, τουρισμό, βιομηχανία αποτέλεσε πρωταρχικό στόχο της εταιρείας που φρόντισε να τον κοινοποιήσει με όλους τους τρόπους χρησιμοποιώντας και την επίσημη ιστοσελίδα της. Επιπλέον η δημιουργία συγκεκριμένου και μάλιστα ιδιαιτέρως αναλυτικού πεδίου στον διαδικτυακό τόπο της εταιρείας όπου αναφέρονται όλα όσα θα ήθελε και θα έπρεπε να γνωρίζει κανείς σχετικά με το συμβάν, προσδίδει θετική εικόνα στην εταιρεία και ενισχύει την στρατηγική αποκατάστασης της φήμης της. Στην ιστοσελίδα της η BP, αναφέρεται σε όλα τα πεδία που μπορεί να επλήγησαν από το συμβάν, σε όλες τις διορθωτικές ενέργειες που έχει ή που σκοπεύει να προβεί, στις νομικές εκβάσεις αλλά και στα ακριβή ποσά που έχουν δαπανηθεί για τις αποζημιώσεις αλλά και για τα έργα ανοικοδόμησης, απορρύπανσης και γενικής επιδιόρθωσης. Το γεγονός αυτό δημιουργεί ένα αίσθημα υπευθυνότητας τόσο στα ενδιαφερόμενα μέρη όσο και στους μετόχους, στοιχείο ιδιαιτέρως κρίσιμο προκειμένου η εταιρεία να μπορέσει να πείσει πως είναι ικανή να αντιμετωπίσει επιτυχώς το συμβάν αλλά και πως είναι άξια να συνεχίσει την δράση της.

Όπως έχει αναφερθεί στο κεφάλαιο 3, οι έρευνες έχουν δείξει ότι μία απολογία οδηγεί σε περισσότερο αποτελεσματική αποκατάσταση της φήμης από την αμυντική άρνηση ή ελάττωση της ευθύνης. Η απολογία αποτελεί ευθεία παραδοχή της ευθύνης για ένα συμβάν, γεγονός που μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη του κοινού και των ενδιαφερόμενων μερών ενός οργανισμού καθώς έτσι δείχνει πως δεν προσπαθεί να αποφύγει τις όποιες συνέπειες θα επιφέρουν οι ευθύνες. Από την άλλη θα μπορούσε να ενισχύσει τις αγωγές εναντίον του. Παρόλα αυτά αποτελεί κοινό τόπο της αντιμετώπισης κρίσεων, το γεγονός να πει ένας οργανισμός την αλήθεια και μάλιστα έγκαιρα προκειμένου να καταφέρει επιτυχώς να αντιμετωπίσει την φθορά της φήμης του.

Στην παρούσα περίπτωση η BP έσπευσε να πάρει τα όποια διορθωτικά μέτρα ήταν απαραίτητα προκειμένου να αποκαταστήσει τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν από το ατύχημα, αλλά φαίνεται να παρέλειψε να αποδεχτεί τις ευθύνες που όλα τα μέχρι τώρα δεδομένα αποδεικνύουν πως έφερε. Σε κανένα σημείο τόσο της αναφοράς του ατυχήματος όσο και της αναφοράς της αντιμετώπισης δεν παρουσιάζονται τα αίτια που μπορεί να οδήγησαν στο ξέσπασμα του ατυχήματος. Όλα τα στοιχεία των μέχρι τώρα κρίσεων που αντιμετώπισε η εταιρεία και αναφέρθηκαν ανωτέρω οδηγούν στο σαφές συμπέρασμα πως έχει βασική ευθύνη και αυτή είναι τα προβλήματα ασφάλειας και η ενδεχόμενη έλλειψή της σε όλα τα στάδια της δράσης της. Η BP λοιπόν θα όφειλε να επικεντρωθεί στην ευθύνη της αυτή, να την παραδεχτεί, και επομένως να προχωρήσει στην επιδιόρθωση και αποκατάσταση του συγκεκριμένου αυτού πεδίου που ουσιαστικά την οδήγησε στην κρίση. Το γεγονός αυτό μαζί με τις υπόλοιπες ενέργειες αποκατάστασης και αποζημίωσης στις οποίες προχώρησε, θα αποτελούσε την ιδανική αντιμετώπιση της κατάστασης καθώς έτσι δεν θα δημιουργούνταν αμφιβολίες και αρνητικές οπτικές από μέρους κοινού και ενδιαφερόμενων μερών για σημεία που πιθανώς η εταιρεία θα προσπαθούσε να αποφύγει.

Τελικώς όμως και όπως πολλάκις αναφέρθηκε και διαπιστώθηκε ανωτέρω, η BP παρέμεινε στην απλή δήλωση των συμβάντων και στο σχεδιασμό των απαραίτητων ενεργειών αντιμετώπισης σε όλα τα πεδία χωρίς επ' ουδενί να κάνει λόγο για την όποια ευθύνη για το ατύχημα.

Συμπεραίνουμε πώς για έναν οργανισμό αποτελεί κρίσιμο σημείο η επιλογή της στρατηγικής διαχείρισης μιας κρίσης. Η επιλογή αυτή είναι που θα κρίνει την πορεία του οργανισμού κατόπιν της κρίσης που βίωσε. Διαπιστώσαμε και με παράδειγμα την συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης πως σε πολλές περιπτώσεις ο συνδυασμός των υπαρκτών στρατηγικών είναι απαραίτητος προκειμένου να δημιουργηθούν νέες στρατηγικές κατάλληλες για την αντιμετώπιση μιας κρίσης. Ο οργανισμός που θα βρεθεί σε μία τέτοια κατάσταση θα πρέπει να αναλύσει προσεχτικά τα στοιχεία που καθορίζουν την κρίση, το μέγεθός της και τις συνέπειές της και έτσι να αντιστοιχίσει αυτά τα σημεία με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά από κάθε στρατηγική, χτίζοντας την κατάλληλη εκείνη στρατηγική που θα αποβεί χρήσιμη και αποτελεσματική για την βιωσιμότητα του.

Οι κρίσεις που προκαλούνται από μεγάλα ατυχήματα όπως συνέβη στην περίπτωση της BP στον κόλπο του Μεξικού, ξεσπούν σε πολλά επιμέρους πεδία με τα οποία σχετίζεται και αλληλεπιδρά κάποιος οργανισμός κατά την διάρκεια της δράσης του. Ένα τόσο μεγάλο ατύχημα έχει σοβαρό αντίκτυπο στον οικονομικό τομέα, τον περιβαντολλογικό τομέα, τον τομέα της υγείας αλλά και των κοινωνικών δομών, τόσο από την πλευρά του οργανισμού όσο και από την πλευρά των ενδιαφερόμενων μερών. Μέσα από την μελέτη των Δημοσίων Σχέσεων και πιο συγκεκριμένα του τομέα της Διαχείρισης Κρίσεων, παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια οι στρατηγικές αντιμετώπισής τους και τα μέσα με τα οποία αυτό επιτυγχάνεται. Οι στρατηγικές αυτές αποτελούν σχέδια αντιμετώπισης μορφών κρίσεων γενικής φύσης χωρίς να γίνεται διαχωρισμός που θα αναφέρεται σε συγκεκριμένα πεδία δράσης ενός οργανισμού όπως η οικονομία, η κοινωνία, το περιβάλλον, η υγεία κ.α. Σύμφωνα με το κάθε πεδίο που μπορεί να κλονίσει μία κρίση, τα δεδομένα που πρέπει να λάβει υπόψη του κάποιος οργανισμός αλλάζουν. Η ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής θα είναι αυτή που θα δημιουργηθεί με βάση τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του πεδίου που έχει ξεσπάσει η κρίση. Θα λέγαμε λοιπόν πως μελλοντική - περαιτέρω επιστημονική έρευνα θα μπορούσε να προτείνει κάποιες μορφές στρατηγικών αντιμετώπισης που θα έχουν στόχο την αντιμετώπιση μια κρίσης βάση των χαρακτηριστικών του πεδίου στην οποία έχει ξεσπάσει, αλλά και στρατηγικών που θα απευθύνονται στις περιπτώσεις εκείνες που τα πεδία αυτά είναι πολλαπλά και μία στρατηγική πρέπει να απευθύνεται σε όλα συγχρόνως, όπως στην περίπτωση της BP. Επομένως θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστούν περαιτέρω ερωτήματα όπως το πώς θα μπορούσε να αναπτυχθεί μία στρατηγική αντιμετώπισης κρίσης με βάση για παράδειγμα περιβαντολλογικούς μόνο παράγοντες, με βάση το κοινωνικοπολιτικό πλαίσιο ή ακόμα πώς θα συνδυαστούν καλύτερα οι υπάρχουσες στρατηγικές όταν η κρίση κλονίζει πολλά διαφορετικά μέτωπα. Επίσης, ποια είναι τα κριτήρια που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ώστε να γίνει ο σωστός συνδυασμός στρατηγικών στην περίπτωση που αντιμετωπίζεται μια κρίση σε πολλαπλά επίπεδα.

Κλείνοντας και προσπαθώντας με λίγα λόγια να δηλώσουμε την αξία των δημοσίων σχέσεων μέσω της λειτουργίας της διαχείρισης κρίσεων, θα μπορούσαμε να πούμε πως μία από τις βασικές αποστολές των Δημοσίων Σχέσεων είναι να φέρνουν κοντά της ομάδες και να τις βοηθούν να συνεννοηθούν με στόχο την αποτροπή ή την άμβλυνση των προβλημάτων. Η πληροφόρηση του κοινού, η κατάρτιση, η εφαρμογή και αξιολόγηση προγραμμάτων έχοντας ως στόχο την δημιουργία αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης με το κοινό, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για να προβλεφθεί μία κρίση αλλά και να αντιμετωπιστεί εάν τελικά ξεσπάσει.

Ξένα Βιβλιογραφία

- Bauer, R.A.,(1964). The obstinate audience: The influence process from the point of view of social communication. *The American Psychologist* 119, 319-328.
- Benoit, L., William, (1995). Sear's repair of its auto service image: Image restoration discourse in the corporate sector, *University of Missouri, Columbia*.
- Burkart, R. (2007). On Jürgen Habermas and public relations. *Public Relations Review*, 33(3), 249-254.
- Carter, R.F., (1972). A general system characteristic of systems in general. *Society for General Systems Research, Portland*.
- Carter, S. M. (2006). The Interaction of Top Management Group, Stakeholder, and Situational Factors on Certain Corporate Reputation Management Activities*. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1145-1176.
- Chaffee, S.H., McLeod, J., (1968). Sensitization panel design: A coorientational experiment. *Journalism Quarterly*, 45, 661-669.
- Claeys, A. S., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the situational crisis communication theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36(3), 256-262.
- Cleveland, C., Hogan, C. M., & Saundry, P. (2010). Deepwater Horizon oil spill. *The Encyclopedia of Earth*.
- Coombs, W. Timothy, Holladay, J. Sherry (2002). Helping Crisis Managers, Protect, Reputational Assets, Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory, *Eastern Illinois University*.
- Dardis, F., & Haigh, M. M. (2009). Prescribing versus describing: testing image restoration strategies in a crisis situation. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(1), 101-118.
- Goffman, E., (1974), *Frame Analysis*. Boston, MA., *Northeastern University Press*.
- Grunig, E., Stamm, K.R., (1973). Communication and coorientation of collectivities. *American Behavioral Scientist*, 16, 567-591.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public relations research*, 18(2), 151-176.
- Grunig, J. E. (2006). Research in public relations: Current status and new directions. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (34), 49-65.
- Grunig, J. E. (2011). Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society.

- Grunig, J.E., & Hunt, T.,(1984). *Managing public relations. New York: Holt, Rinehart and Winston.*
- Grunig, J.E., Huang, Y.-H., (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In: Ledingham, J.A. Bruning, S.D., (eds), *N.J: Lawrence Erlbaum Associates.*
- Hallahan, K., (2001). The dynamics of issues activation and response: An issues processes model. *Journal of Public Relations Research, 13, 27-59.*
- Harlow, W. F., Brantley, B. C., & Harlow, R. M. (2011). BP initial image repair strategies after the *Deepwater Horizon* spill. *Public Relations Review, 37(1), 80-83.*
- Heugens, P. P., Van Riel, C., & Van Den Bosch, F. A. (2004). Reputation Management Capabilities as Decision Rules*. *Journal of Management Studies, 41(8), 1349-1377.*
- Hon, L.C., Grunig, J.E., (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations. *Gainesville, FL: The Institute For Public Relations, Commission on PR Measurement an Evaluation.*
- Hung, C. J. F. (2005). Exploring types of organization–public relationships and their implications for relationship management in public relations. *Journal of Public Relations Research, 17(4), 393-426.*
- Hung, C.-J., (2007). Toward the theory of relationship management in public relations: . In: Toth, E.L, (ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for Next Generation. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates pp.443-476.*
- Ihlen, Ø., & van Ruler, B. (2007). How public relations works: Theoretical roots and public relations perspectives. *Public Relations Review, 33(3), 243-248.*
- Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review, 33(2), 147-157.*
- Johansson, C. (2007). Goffman's sociology: An inspiring resource for developing public relations theory. *Public relations review, 33(3), 275-280.*
- Jones, K., & Bartlett, J. L. (2009). The strategic value of corporate social responsibility: a relationship management framework for public relations practice. *PRism, 6(1).*
- Kent, M. L. (2008). Critical analysis of blogging in public relations. *Public Relations Review, 34(1), 32-40.*
- Kersten, A. (2005). Crisis as usual: Organizational dysfunction and public relations. *Public Relations Review, 31(4), 544-549.*

- Khodarahmi, E. (2009). Strategic public relations. *Disaster Prevention and Management*, 18(5), 529-534.
- Kim, H. K., & Yang, S. U. (2009). Cognitive processing of crisis communication: Effects of CSR and crisis response strategies on stakeholder perceptions of a racial crisis dynamics. *Public Relations Journal*, 3(1), 1-39.
- Kim, J-N., (2005). Communicant activeness, cognitive entrepreneurship, and a situational theory of problem solving. *University of Maryland, College Park*.
- Kim, S. Y., & Reber, B. H. (2008). Public relations' place in corporate social responsibility: Practitioners define their role. *Public Relations Review*, 34(4), 337-342.
- Lee, J., Woeste, J. H., & Heath, R. L. (2007). Getting ready for crises: Strategic excellence. *Public Relations Review*, 33(3), 334-336.
- Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37(4), 345-353.
- Lyall, S. (2010). In BP's record, a history of boldness and costly blunders. *The New York Times*, 7, 12.
- Pang, A. (2012). Towards a crisis pre-emptive image management model. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 358-378.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- Plowman, K.D., (2007). Public relations, conflict resolution and mediation. In: Toth, E.L, (ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for Next Generation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 85-102.
- PRSA Public Relations Society of America 2013, viewed 1 October 2013 <http://www.prsa.org/>
- Rhee, Y., (2007). Interpersonal communication as an element of symmetrical public relations: A case study, In: Toth, E.L, (ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for Next Generation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates pp.103-119.
- Smith, B. G. (2010). Socially distributing public relations: Twitter, Haiti, and interactivity in social media. *Public Relations Review*, 36(4), 329-335.
- Stafford, L., Canary, D.J., (1991). Maintenance Strategies and romantic relationship type, gender and relational characteristics. *Journal of Social and Personal Relationships*.

- Thayer, L., (1968). Communication and communication systems. *Homewood. I.L :Irwin*
- Ulmer, R. R., Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review, 33*(2), 130-134.
- Van Ruler, B. (2004). The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. *Public Relations Review, 30*(2), 123-143.
- Watson, T. (2012). The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review, 38*(3), 390-398.
- Yang, S.-U., (2005). The effect of organization-public relationships on reputation from the perspective of publics. *University of Maryland, College Park*.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Εξαδάκτυλος Ν., (1995). Δημόσιες Σχέσεις. *Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα*.
- Μαγνήσαλης, Κ., (2002). Δημόσιες Σχέσεις: Θεωρία και Τεχνική των Σχέσεων με το κοινό. *Interbooks*.
- Παπαλεξανδρή, Α.Ν., (2001). Δημόσιες Σχέσεις. Η Λειτουργία της Επικοινωνίας στη Σύγχρονη Επιχείρηση. *Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα*.
- Πιπερόπουλος Γ., (2007). Επικοινωνώ άρα υπάρχω. Ηγεσία, Επικοινωνία, Δημόσιες Σχέσεις. *Εκδότης Γ. Πιπερόπουλος*.
- Σφακιανάκης, Μ.Κ., (1998). Διοικητική Κρίσεων. *Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα*.

Ηλεκτρονικές Πηγές

www.cambridge.org(2012)

www.elsevier.com(2012)

www.emeraldinsight.com(2013)

www.sagepub.com(2013)

www.sciencedirect.com(2012)

www.oxfordjournals.org(2013)

www.tandfonline.com(2013)