

Ορισμοί σχετικά με την κρίση

Η κρίση αποτελεί περισσότερο μια πραγματικότητα παρά μια κακή είδηση. Εφόσον αποδεχτεί κανείς το γεγονός αυτό, τότε γίνεται αντιληπτό ότι με τον κατάλληλο σχεδιασμό, μπορεί να υπάρξει και θετική πλευρά σε μία κρίση. Το κινέζικο ιδεόγραμμα για τη λέξη κρίση (προφέρεται γέι- ζι), είναι σύνθετη λέξη και αποτελείται από τα συνθετικά «κίνδυνος» και «ευκαιρία».

Πρακτικοί και θεωρητικοί επισημαίνουν την ύπαρξη ποικίλων πιο συγκεκριμένων, ή ευρύτερων εκδοχών της κρίσης. Μία κρίση είναι ένα μεγάλο και απρόβλεπτο γεγονός που απειλεί να βλάψει έναν οργανισμό και τους εμπλεκόμενους φορείς (stakeholders). Μια λανθασμένη απόφαση από τη διοίκηση μπορεί να είναι αιτία σοβαρού επιχειρηματικού κινδύνου. Η κρίση μπορεί να διαφαίνεται στον ορίζοντα, σαν επακόλουθο της λανθασμένης απόφασης, ή μπορεί να εμφανιστεί χωρίς προειδοποίηση, οπουδήποτε, οποιαδήποτε στιγμή. Είναι δυνατό να επηρεαστούν όλοι οι τομείς μιας κοινωνίας, οι επιχειρήσεις, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις, η κυβέρνηση, οι εκκλησίες, οι οικογένειες κλπ.

Τα έκτακτα περιστατικά προσδιορίζονται από τέσσερα διαφορετικά χαρακτηριστικά: μια επείγουσα ανάγκη για γρήγορες αποφάσεις συνοδευόμενη από μια έντονη έλλειψη του απαραίτητου εκπαιδευμένου προσωπικό, των υλικών και του χρόνου για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά. Εκφράσεις όπως «μια επείγουσα ανάγκη για αποφάσεις», «έντονη έλλειψη προσωπικού», «έντονη έλλειψη υλικών» και «έντονη έλλειψη χρόνου», επισημαίνουν τις βασικές πλευρές μιας κρίσιμης κατάστασης. Οι Rosenthal και Rijkenburg (1991) πιστεύουν ότι: «η κρίση σχετίζεται με τις καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από σοβαρή απειλή, αβεβαιότητα και την αίσθηση του επείγοντος». Ο Barton (2004), ορίζει την κρίση ως: «ένα μεγάλο, ξαφνικό γεγονός, το οποίο πιθανώς έχει αρνητικά αποτελέσματα. Το γεγονός και οι συνέπειές του μπορούν να βλάψουν σοβαρά έναν οργανισμό και τους υπαλλήλους του, καθώς και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, την οικονομική κατάσταση και την υπόληψη». Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, ενισχύεται η ανάγκη για διαχείριση της επικοινωνίας και της εικόνας του οργανισμού. Κρίση είναι μία κατάσταση, η οποία προσεγγίζει μία επικίνδυνη φάση, για την οποία είναι απαραίτητο να γίνουν έκτακτες παρεμβατικές ενέργειες, ώστε να αποφευχθούν επιβλαβείς και ζημιογόνες συνέπειες για τον οργανισμό, με σκοπό να επανέλθει σε φυσιολογικές συνθήκες. Είναι μία αποφασιστική και κρίσιμη στιγμή για τον οργανισμό, όπου μια λανθασμένη απόφαση μπορεί, όπως προαναφέρθηκε, να κοστίσει ακόμη και τη βιωσιμότητα του οργανισμού.

Σύμφωνα με το Institute for Crisis Management (ICT- 2001), η κρίση είναι μία κατάσταση σημαντικής επιχειρηματικής αποσύνθεσης, η οποία έχει σαν επακόλουθο τις αρνητικές αντιδράσεις από όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων, εκτεταμένη κάλυψη από τα ΜΜΕ, καθώς και δημόσια εξονυχιστική έρευνα. Η κατάσταση αυτή μπορεί να έχει πολιτική, νομική, οικονομική και κυβερνητική επίδραση στις δραστηριότητές της. Από τους ορισμούς της κρίσης που προηγήθηκαν, συγκεντρώνονται τα παρακάτω βασικά κοινά στοιχεία που εμπεριέχονται σε μια κρίση:

- α) απειλή για τον άνθρωπο και τους πόρους
- β) το στοιχείο της έκπληξης- αιφνιδιασμού με αποτέλεσμα την απώλεια ελέγχου
- γ) το μικρό χρονικό διάστημα για τη λήψη απόφασης

Χαρακτηριστικά της κρίσης

Η κάθε κρίση ανεξάρτητα από τη μορφή της και τον οργανισμό στον οποίο δημιουργείται, χαρακτηρίζεται από τα εξής (Ahmed, 2006):

1) Είναι κλιμακούμενη σε ένταση. Η κατάσταση μιας κρίσης είναι δυναμική. Οι εμφανιζόμενες κρίσεις δεν εκδηλώνονται από την πρώτη στιγμή με τη μεγαλύτερή τους ένταση, αλλά κλιμακώνονται.

2) Επικρατεί υψηλό αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου. Κατά την περίοδο που η κρίση εμφανίζεται, οι εμπλεκόμενοι κυριεύονται από άγχος, καθώς αισθάνονται να χάνουν τον έλεγχο της κατάστασης.

3) Επηρεάζονται οι συνήθειες λειτουργίες και ρυθμοί. Η ένταση και η ανησυχία για το χειρότερο «σενάριο» εξέλιξης των γεγονότων, διαταράσσουν και μεταβάλλουν την συνήθη εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

4) Διακινδυνεύει η δημόσια/ διεθνής εικόνα της μονάδας/ χώρας. Οι συνέπειες κάθε εμφανιζόμενης κρίσης, συνήθως πλήττουν την «εικόνα».

5) Θα ελεγχθεί εξονυχιστικά από τους αρμόδιους κρατικούς- διακρατικούς φορείς και από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.). Η εκδήλωση μιας κρίσης αναπόφευκτα προκαλεί το ενδιαφέρον των αρμόδιων φορέων, αλλά και των Μ.Μ.Ε, καθώς υπάρχει αυξημένη ζήτηση για πληροφόρηση, προς αποκατάσταση των εικασιών για τα γεγονότα.

6) Προκαλεί βλάβες και υλικές ζημιές. Προκαλείται συνήθως ηθική βλάβη, η οποία ζημιώνει την ισχύ της χώρας, ή το προφίλ της επιχείρησης, ενώ παράλληλα προκαλείται δυσλειτουργία στην εμπορική της δραστηριότητα.

Δυνάμεις δημιουργίας της κρίσης

Για να καταστρωθούν αποτελεσματικά σχέδια διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων, πρέπει προηγουμένως να καταστεί σαφές πως ένα απρόσμενο γεγονός για μια εταιρεία μπορεί να οδηγήσει σε κρίση. Για να προκληθεί κρίση σε ένα οργανισμό, θα πρέπει να δρουν τρεις βασικές δυνάμεις⁴:

1. Το καταλυτικό γεγονός ή έναυσμα (triggering event). Το γεγονός που προκαλεί ή μπορεί να προκαλέσει σημαντικές αλλαγές.

2. Αντιληπτική αδυναμία αντιμετώπισης (perceived Inability to cope). Η διοίκηση θεωρεί ότι ένα γεγονός είναι πέραν των δυνατοτήτων της.

3. Απειλή επιβίωσης (threat to survival). Οι αλλαγές απειλούν την επιβίωση της επιχείρησης.

Διάκριση της κρίσης

Ανάλογα με την προβλεψιμότητά της

Ανάλογα με το πόσο αναμενόμενη ή ξαφνική είναι μία κρίση, ομαδοποιείται στις παρακάτω κατηγορίες:

Ξαφνικές κρίσεις (Sudden crises)

Η εμφάνιση αυτών των κρίσεων έρχεται με ελάχιστη προειδοποίηση, ή χωρίς να έχει προηγηθεί καμία ένδειξη, με αποτέλεσμα να είναι αδύνατο να προβλεφθούν. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις ξαφνικών κρίσεων είναι οι απώλειες στελεχών, οι

φυσικές καταστροφές, τα ατυχήματα στο χώρο εργασίας κλπ.

Υποβόσκουσες κρίσεις (Smoldering crises)

Οι κρίσεις αυτές είναι περισσότερο προβλέψιμες, καθώς ο κίνδυνος κλιμακώνεται. Παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει η επανάσταση των εργατών σε έναν οργανισμό, το οικονομικό χρέος- οικονομική κρίση στην Ελλάδα.

Κατηγοριοποίηση σε συνάρτηση με τη στιγμή εμφάνισης

Όπως έχει ήδη αποδειχθεί, οι κρίσεις εξελίσσονται και τροποποιούνται από τη στιγμή που υποβόσκουν έως τη στιγμή που εμφανίζονται. Χρησιμοποιώντας την εμφάνισή τους στο χρόνο ως παράγοντα, οι φάσεις μιας κρίσης διαιρούνται σε πιθανές, λανθάνουσες και οξείες κρίσεις. Οι **πιθανές κρίσεις** χαρακτηρίζουν μία φάση στην οποία η κρίση αποτελεί ένα μόνο υποθετικό γεγονός, επομένως ούτε έχει εξακριβωθεί, ούτε υπάρχει.

Για το λόγο αυτό, η κατάσταση περιγράφεται από τον Krystek (1987), σαν την «σχεδόν κανονική λειτουργία της επιχείρησης».

Οι **λανθάνουσες κρίσεις** περιγράφουν τη φάση στην οποία η κρίση έχει ήδη ξεσπάσει, ωστόσο δεν είναι έχει ακόμη προσδιοριστεί σαφώς από την επιχείρηση. Η φάση της **οξείας κρίσης** είναι η χρονική περίοδος, στην οποία οι επιζήμιες συνέπειες της κρίσης έχουν γίνει αντιληπτές και η επιχείρηση προσπαθεί να τις αντιμετωπίσει.

Ο κύκλος ζωής μιας κρίσης

Η κάθε κρίση, ανεξάρτητα από την κατηγορία στην οποία ανήκει, περνά από διάφορες φάσεις, ανάλογα με το χρόνο εμφάνισής της και κάθε φάση επηρεάζει διαφορετικά τον οργανισμό. Οι φάσεις είναι: (α) πριν την κρίση (διαμόρφωσης της κατάστασης ή πρόδρομων συμπτωμάτων), (β) οξεία φάση (εκδήλωσης- κορύφωσης της κρίσης), (γ) φάση αντιμετώπισης (επιπτώσεων) και (δ) φάση ανάκαμψης ή διάλυσης (επίλυσης- ομαλοποίησης) (Darling & Kash, 1994)

(α) Φάση πριν την κρίση ή στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή πρόδρομων συμπτωμάτων (Prodromal crisis stage). Είναι το χρονικό διάστημα πριν την εκδήλωση της κρίσης, κατά την διάρκεια του οποίου η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με ένα πλήθος συμπτωμάτων, άλλοτε ισχυρά και άλλοτε όχι που προειδοποιούν για την έλευσή της (symptom ή precrisis stage). Οι πράξεις, οι ενέργειες και οι παραλήψεις που ενδεχομένως οδηγούν σε εκδήλωση κρίσης καλούνται πρόδρομα συμπτώματα. Κάθε δραστηριότητα έχει τα δικά της πρόδρομα συμπτώματα. «Κάθε στιγμή που δεν υπάρχει κρίση, διανύεται σαν μία κατάσταση πρόκρισης». Κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής είναι σημαντικό να αντιληφθεί η επιχείρηση τα πρόδρομα συμπτώματα, ώστε να πράξει εγκαίρως για να εμποδίσει την εμφάνιση της κρίσιμης κατάστασης.

(β) Οξεία φάση ή στάδιο εκδήλωσης- κορύφωσης της κρίσης (Acute crisis stage) Εφόσον η επιχείρηση δεν έχει αντιληφθεί, δεν έχει προβλέψει, ή δεν έχει εμποδίσει την κρίση, τότε αυτή αναπόφευκτα θα ανακύψει. Πρόκειται ουσιαστικά για την περίοδο όπου η κρίση όχι μόνο εκδηλώνεται, αλλά και κορυφώνεται. Απαιτείται άμεση αντίδραση εκ μέρους της επιχείρησης, καθώς η ζημιά έχει μόλις συμβεί και εναπόκειται στη διαχείριση της επιχείρησης να παραδεχτεί την κρίση, ώστε να την χειριστεί, ή να τη διατηρήσει. Εάν η διοίκηση αποδεχτεί το αναπόφευκτο της κρίσης σαν πραγματικότητα, τότε όχι μόνο θα μπορέσει να σχεδιάσει απάντηση στην κρίση, αλλά θα βρει ευκαιρίες, οι οποίες περιέχονται

μέσα σε αυτή.

(γ) Φάση αντιμετώπισης ή στάδιο των επιπτώσεων (Chronic crisis stage)

Αποτελεί την περίοδο κατά την οποία η κρίση έχει εδραιωθεί και η επιχείρηση συνεχίζει να αντιμετωπίζει τις συνέπειές της για μεγάλο χρονικό διάστημα. Για να μπορέσει η επιχείρηση να ξεπεράσει την κρίση, είναι απαραίτητο να διαθέτει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα αντιμετώπισης, το οποίο θα έχει δοκιμαστεί μέσα από προσομοιώσεις, με εικονικά περιστατικά έκτακτης ανάγκης και θα περιλαμβάνει συνεχείς ελέγχους σε βάθος, έρευνες κλπ.

(δ) Φάση ανάκαμψης ή διάλυσης ή στάδιο επίλυσης- ομαλοποίησης (Crisis resolution stage)

Με το πέρας της κρίσης και ανάλογα την αποτελεσματικότητα της αντιμετώπισής της, η επιχείρηση ανακάμπτει, ή διαλύεται. Επομένως, το αυτό το στάδιο αποτελεί στόχο όλων των προσπαθειών των μάνατζερ. Από τη στιγμή που διαγιγνώσκονται τα σημάδια της κρίσης, ο μάνατζερ οφείλει να ανακτήσει το συντομότερο δυνατό τον έλεγχο και να αποφασίσει για τον αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο επίλυσης και ομαλοποίησης της κατάστασης. Στο στάδιο της επίλυσης, επανέρχεται σταδιακά η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Είναι απαραίτητη η αξιολόγηση του τρόπου αντιμετώπισης της κρίσης, ώστε να διαπιστωθεί σε ποια σημεία το πρόγραμμα αντιμετώπισης χρειάζεται βελτιώσεις, εάν έγιναν λάθη, πως θα διορθωθούν και ποια ήταν τα σημεία που η κρίση αντιμετωπίστηκε αποτελεσματικά. Με αυτόν τον τρόπο οι μάνατζερ θα μάθουν από την παρούσα κρίση και την επίλυσή της, ώστε να μην επαναληφθούν τα ίδια λάθη και επιπλέον να είναι προετοιμασμένοι για ενδεχόμενο περιστατικό στο μέλλον (Learning, 2003, σελ. 152-153; Glaesser, 2006, σελ. 22). Όπως γίνεται αντιληπτό, η μετάβαση από το κάθε στάδιο στο επόμενο είναι ρευστή, αλλά και γενικότερα τα όρια που τίθενται παραπάνω και ορίζουν την κάθε φάση, στην πράξη δεν είναι απόλυτα και ούτε πάντοτε διακριτά. (Fink, 2000)

Τύποι κρίσεων

Κάθε κρίση χαρακτηρίζεται από τους παράγοντες που την προκαλούν. Με βάση τους παράγοντες διαμορφώνεται και το σχέδιο διαχείρισης της αντίστοιχης κρίσης. Οι βασικές κατηγορίες που κατατάσσονται οι κρίσιμες καταστάσεις είναι τέσσερις ανάλογα με τα αίτια της κρίσης, τα οποία μπορεί να προέρχονται από εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες του οργανισμού και μπορεί να χαρακτηρίζονται ως τεχνικό- οικονομικά ή να αποτελούν ανθρώπινους- οργανωτικούς κοινωνικούς παράγοντες.

Πίνακας 1: Διαχωρισμός κρίσεων

ΤΕΧΝΙΚΟ- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ- ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ -
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	
Ελλιπής πληροφόρηση Κατάρρευση ηλεκτρονικών συστημάτων Ατυχήματα λόγω ελαττωματικών προϊόντων Βιομηχανικά ατυχήματα	Αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές Κατάρρευση οργανισμού/ επικοινωνίας Εσκεμμένη πρόκληση βλάβης σε προϊόν Σαμποτάζ από εσωτερικούς παράγοντες Επαγγελματικές ασθένειες
ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	
Περιβαλλοντική καταστροφή Φυσικές καταστροφές Εξαγορές Κοινωνικές κρίσεις	Σαμποτάζ από εξωτερικούς παράγοντες Τρομοκρατικές ενέργειες Απάτες

Πηγή: Mitroff & Shrivastava, 1987

Τεχνικό- Οικονομικοί παράγοντες/ Εξωτερικές δυνάμεις - Φυσικές καταστροφές, όπως για παράδειγμα σεισμοί, ηφαίστεια, πλημμύρες, πυρκαγιές, τυφώνες, για παράδειγμα Τσουνάμι στην Ταϊλάνδη κλπ. - Καταστροφή του οικοσυστήματος, για παράδειγμα επιμόλυνση θαλάσσιου ορίζοντα στη Σαντορίνη από τη βύθιση του Sea Diamond. - Εξαγορά ή συγχώνευση, όταν έχουν αρνητικές συνέπειες για τους εμπλεκόμενους - Ασθένειες, επιδημίες (Σπογγώδης εγκεφαλοπάθεια των βοοειδών ή νόσος των τρελών αγελάδων (1993) κυρίως στη Μ. Βρετανία, ιός Η1Ν1 (2009- επικαιρότητα) **Ανθρώπινοι- Οργανωτικοί-**

Κοινωνικοί παράγοντες/ Εξωτερικές Δυνάμεις - Οικονομική ή πολιτική κρίση, για παράδειγμα οικονομική κρίση στην Ελλάδα, πολιτική αστάθεια στην Αίγυπτο - Πόλεμοι, ή αναταραχές, όπως για παράδειγμα πραξικόπημα στα νησιά Φίτζι (2000), θρησκευτικός πόλεμος στην Κροατία/ Σερβία/ Βοσνία (1991), αραβικές χώρες στην επικαιρότητα - Τρομοκρατία- εγκληματικότητα (Δίδυμοι Πύργοι στη Νέα Υόρκη το έτος 2001, μετρό στη Μόσχα το έτος 2010 κλπ.) - Απάτη, συνωμοσία ή δωροδοκία, π.χ. τράπεζα Κρήτης (1992)

Ανθρώπινοι- Οργανωτικοί- Κοινωνικοί παράγοντες/ Εσωτερικές Δυνάμεις - Απώλεια στελεχών λόγω παραίτησης, απόλυσης, συνταξιοδότησης, θανάτου - Αντιδράσεις εργαζομένων με απεργίες και διαμαρτυρίες, για παράδειγμα καμποτάζ κρουαζιερόπλοια - Σεξουαλική παρενόχληση (από εργαζόμενο προς εργαζόμενο, προς πελάτη) - Διακρίσεις φύλου, εθνικότητας, θρησκείας, εκπαίδευσης κλπ. - Διαρροή πληροφοριών ενός οργανισμού (Wiki Links) - Ανθρώπινο λάθος που μπορεί να κοστίσει ανθρώπινες ζωές, για παράδειγμα λανθασμένος ή αδέξιος χειρισμός μηχανήματος από υπάλληλο του οργανισμού,

μπορεί να τραυματίσει ή ακόμη και να στοιχίσει τη ζωή προσωπικού ή άλλων εμπλεκόμενων (πελάτες, συνεργάτες κλπ.). - Ναυάγια πλοίων (Εξπρές Σάμινα, το έτος 2000), συντριβή αεροσκαφών (Helios, το έτος 2005) κ.λπ. πιθανώς από ανθρώπινο λάθος

Τεχνικό- Οικονομικοί παράγοντες/ Εσωτερικές δυνάμεις - Ελαττωματικά προϊόντα που οδηγούν στην απόσυρση προϊόντος από την αγορά (κρασιά Αυστρίας 1991) - Ελαττωματικό μηχάνημα που η χρήση του μπορεί να οδηγήσει σε τραυματισμό προσωπικού ή άλλων εμπλεκόμενων (πελάτες, συνεργάτες κλπ.), σε ακραίες περιπτώσεις ακόμη και σε δυστύχημα. - Ναυάγια πλοίων (Εξπρές Σάμινα, το έτος 2000), συντριβή αεροσκαφών (Helios, το έτος 2005) κ.λπ. πιθανώς από τεχνικό λάθος

Ορισμοί σχετικά με τους κινδύνους

Σύμφωνα με το Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας του Μπαμπινιώτη (2005) «*κίνδυνος είναι το αρνητικό ενδεχόμενο, η πιθανότητα να συμβεί κάτι κακό*». Με αυτή την έννοια ο κίνδυνος συνοδεύει τον άνθρωπο από την αρχή της ύπαρξής του. Σε όλες τις γλώσσες του κόσμου μερικές λέξεις έχουν περισσότερες από μια σημασία. Επίσης, δύο λέξεις μπορούν να έχουν την ίδια περίπου σημασία. Αυτό συμβαίνει και στα ελληνικά και στα αγγλικά, όπου οι λέξεις *κίνδυνος*, *διακινδύνευση* και *ρίσκο* (*risk, danger, hazard*) έχουν εννοιολογικές διαφορές, οι οποίες συμπεραίνονται από τα συμφραζόμενα. Στον Πίνακα 2 δίνονται οι έννοιες και οι αντίστοιχες ελληνικές και αγγλικές λέξεις.

Πίνακας 2: Ελληνική και αγγλική εννοιολογία κινδύνου

ΕΝΝΟΙΑ	ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΛΕΞΕΙΣ	ΑΓΓΛΙΚΕΣ ΛΕΞΕΙΣ
Η πιθανότητα να συμβεί κάτι κακό	Κίνδυνος	Risk, danger
Η επικίνδυνη κατάσταση	Κίνδυνος	Hazard
Η βασική έννοια του κινδύνου	Κίνδυνος	Danger
Αποδοχή κινδύνου για πιθανά κέρδη	Διακινδύνευση, ρίσκο	Risk

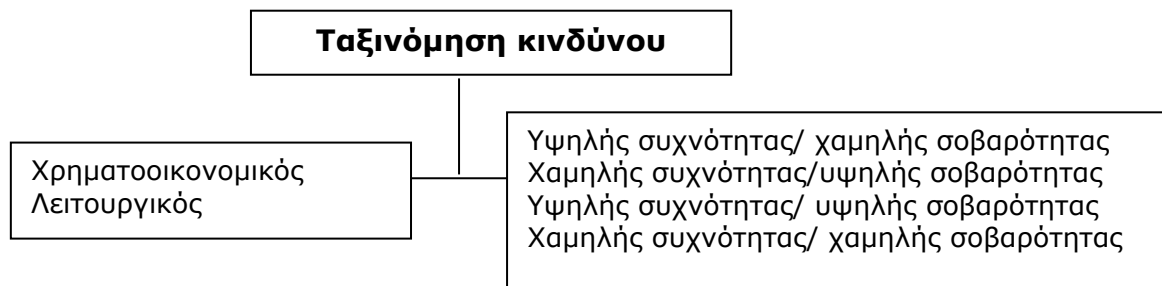
Ο Mainelli (2002) ορίζει τον κίνδυνο ως «*την πιθανότητα να συμβεί ένα δυσμενές γεγονός πολλαπλασιασμένη επί τη σοβαρότητα των επιπτώσεων αυτού του δυσμενούς γεγονότος*».

Ταξινόμηση κινδύνων

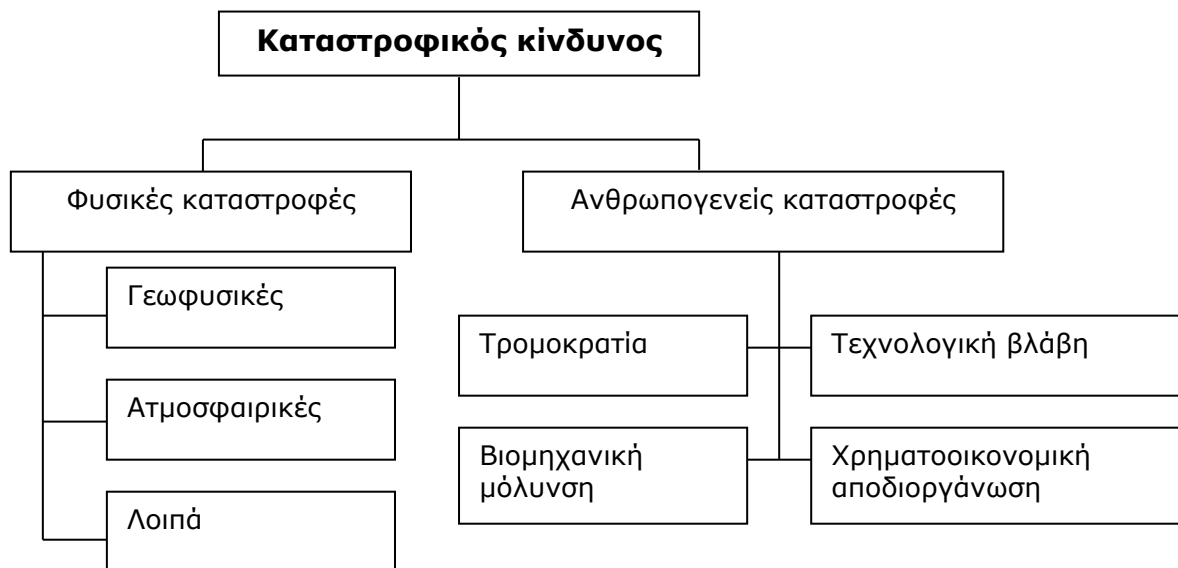
Ο κίνδυνος διακρίνεται σε δυο ευρείες κατηγορίες: το χρηματοοικονομικό κίνδυνο (*financial risk*) και το λειτουργικό κίνδυνο (*operating risk*).

Χρηματοοικονομικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις όταν οι χρηματικές εισροές δεν επαρκούν για να καλύψουν τις χρηματικές εκροές για την ικανοποίηση των χρεών τους. **Λειτουργικός κίνδυνος** είναι ο κίνδυνος που σχετίζεται με τη μη ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης. Δυσλειτουργίες στα πληροφοριακά συστήματα, βλάβες στις μηχανές, απεργίες των εργαζομένων και δυσκολίες στην άντληση πρώτων υλών είναι ορισμένα μόνο παραδείγματα λειτουργικού κινδύνου (Chichester, Wiley and Banks, 2005)

Καταστροφικοί κίνδυνοι: Φυσικά ή προκαλούμενα από τον άνθρωπο γεγονότα, τα οποία δε συμβαίνουν συχνά (χαμηλής συχνότητας), αλλά έχουν την ικανότητα να προκαλούν πολύ μεγάλες απώλειες (υψηλής σοβαρότητας)



Διάγραμμα 1: Βασική ταξινόμηση του κινδύνου Πηγή: Chichester, Wiley and Banks, 2005

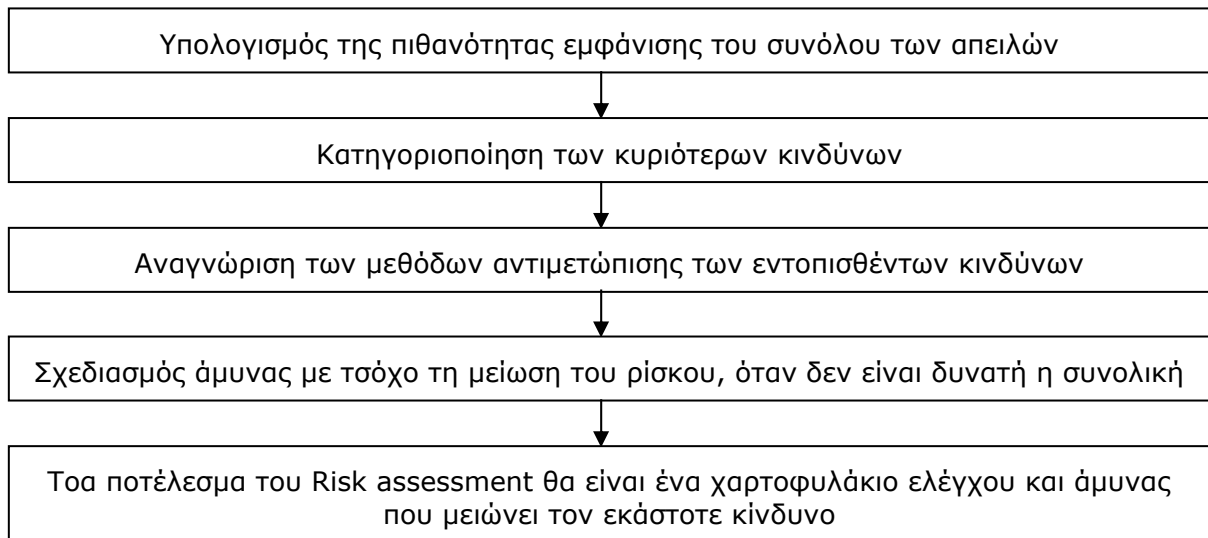


Διάγραμμα 2: Διάκριση καταστροφών Πηγή: Chichester, Wiley and Banks, 2005

Ανάλυση και διαχείριση του κινδύνου

Η ανάλυση και διαχείριση του κινδύνου (Risk Assessment) αποτελεί μία απλή διαδικασία. Αρχικά προσδιορίζονται οι απειλές, τα πιθανότερα ατυχήματα και γενικότερα ό, τι αποτελεί κίνδυνο για τον οργανισμό. Στη συνέχεια διαμορφώνεται ο καλύτερος δυνατός τρόπος για την αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών. Τέλος, δεσμεύονται οι πόροι και το ανθρώπινο δυναμικό για την υλοποίηση της διαχείρισης των κινδύνων. Αρκετές φορές οι πόροι του οργανισμού δεν επαρκούν ώστε να διατεθούν όσοι χρειάζονται για την αντιμετώπιση των κινδύνων. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν για παράδειγμα το προσωπικό δεν επαρκεί, ή όταν οι απειλές του οργανισμού είναι πάρα πολλές. Σε αυτή την περίπτωση που ο οργανισμός δεν έχει την ικανότητα να διαχειριστεί όλες τις απειλές με

αποτελεσματικό τρόπο, τίθεται το θέμα των προτεραιοτήτων. Τα βασικά βήματα της ανάλυσης και διαχείρισης του κινδύνου (Risk Assessment) παρουσιάζονται παρακάτω.



Διάγραμμα 3: Βήματα του Risk Assessment

Προσδιορισμός του Κινδύνου

Ο προσδιορισμός του κινδύνου περιλαμβάνει τη δημιουργία καταλόγων με τους πιθανούς κινδύνους και τις πηγές των κινδύνων αυτών. Οι κίνδυνοι προσδιορίζονται και ομαδοποιούνται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε σε κάθε ομάδα να υπάρχουν παρόμοια αίτια και παρόμοιες επιπτώσεις. Έτσι, τα ηφαίστεια και οι σεισμοί μπορούν να καταταχθούν στην ίδια ομάδα, καθώς έχουν κοινό αίτιο την αστάθεια και τις μεταβολές των πετρωμάτων στη λιθόσφαιρα. Επίσης, ο ανεμοστρόβιλος και οι σεισμοί μπορούν να ομαδοποιηθούν μαζί γιατί έχουν παρόμοιες επιπτώσεις. (γενική δυσλειτουργία, καταστροφή κτισμάτων και περιουσιών) Οι τέσσερις βασικές προσεγγίσεις για τον εντοπισμό των κινδύνων είναι οι παρακάτω:

- Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming). Οι συμμετέχοντες εκφράζουν τη γνώμη τους, διατυπώνουν ιδέες και σκέψεις σχετικά με τους δυνητικούς κινδύνους και τις απειλές που ενδέχεται να πλήξουν τον οργανισμό, αλλά και σχετικά με τους τρόπους επίλυσής τους. Βασικό στοιχείο του καταιγισμού ιδεών είναι η προσπάθεια εξάλειψης κάθε άμεσα επικριτικού σχολιασμού.

- Στατιστική ανασκόπηση. Οι δύο σημαντικότερες πηγές στατιστικών πληροφοριών για τον προσδιορισμό του κινδύνου είναι τα ιστορικά αρχεία γεγονότων (π.χ. αναφορές τοπικών εφημερίδων) και οι στατιστικές περιλήψεις που έχουν δημιουργηθεί από δημόσιες στατιστικές εταιρείες και ασφαλιστικούς οργανισμούς.

- Ανάλυση πληροφοριών. Οι σημαντικότερες πηγές της ανάλυσης είναι τα ηλεκτρονικά προγράμματα, οι εκτιμήσεις των πληροφοριών από ειδικούς και τα εξειδικευμένα ερωτηματολόγια.

- Περιήγηση στο χώρο της πιθανής εμφάνισης του κινδύνου. Η επίσκεψη αυτή είναι πιθανό να αποκαλύψει και άλλες πηγές κινδύνων και απειλών.

Οι παραπάνω προσεγγίσεις πρέπει να χρησιμοποιούνται με αυτή τη σειρά ακριβώς, ώστε να αποκαλύπτονται όσο το δυνατό περισσότερα στοιχεία και δεδομένα. Την τήρηση της σειράς ενισχύει το γεγονός ότι ο καταγιτισμός ιδεών πρέπει να εφαρμόζεται πρώτος, ώστε να μην επηρεάζεται η γνώμη των συμμετεχόντων από τις άλλες προσεγγίσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο επιτυχής υπολογισμός κινδύνου οφείλεται στην ανθρώπινη διάσταση. Οι αρμόδιοι συλλέγουν επεξεργάζονται και αξιολογούν τα στοιχεία, ώστε να αποφύγουν τυχόν πλασματικά ή παραπλανητικά αποτελέσματα.

3.2.2 Ομαδοποίηση κινδύνων

Οι πηγές του κινδύνου συχνά προσδιορίζονται ανεπαρκώς. Οι διαχειριστές έχουν την τάση να επικεντρώνονται σε μία ομάδα απειλών που απασχολούν τον οργανισμό, ίσως γιατί αυτές είναι πιο εμφανείς και γίνονται πιο εύκολα αντιληπτές. Κάτι τέτοιο όμως θα μπορούσε να πλήξει τον οργανισμό διότι οι υπόλοιπες ομάδες απειλών δεν λαμβάνονται καν υπόψη. Προς αποφυγή τέτοιων παραλήψεων, οι κίνδυνοι, τα ατυχήματα και οι απειλές έχουν κατηγοριοποιηθεί σε 4 ομάδες, ανάλογα με την προέλευσή τους.

- Από εσωτερικές πηγές μέσα στον οργανισμό και από τη φυσική τοποθεσία του οργανισμού
- Παρακείμενες ή γειτονικές πηγές, δηλαδή από οργανισμούς και τοποθεσίες που περιβάλλουν τον οργανισμό
- Εξωτερικές ή τοπικές πηγές, δηλαδή από οργανισμούς που βρίσκονται στην κοντινή γεωγραφική περιοχή
- Απομακρυσμένες πηγές από τους οργανισμούς, πέρα από την περιφέρεια περιλαμβάνοντας εθνικές και διεθνείς πηγές

Εξετάζοντας την κάθε ομάδα των κινδύνων και απειλών, οι διαχειριστές μπορούν να αναπτύξουν τα ανάλογα σχέδια και πολιτικές. Σημειώνεται ότι καθώς οι ομάδες ενδέχεται να κινούνται από τις εσωτερικές προς τις εξωτερικές πηγές, η ικανότητα του οργανισμού να αντιμετωπίσει το μέγεθος, τη φύση και τις επιπτώσεις των απειλών, περιορίζεται.

Συστήματα προειδοποίησης

Τα στελέχη που αναλαμβάνουν την ανάλυση και διαχείριση των κινδύνων (Risk Assessment) στον εκάστοτε οργανισμό, θα πρέπει να συμπεριλάβουν στη διαδικασία την εκπαίδευση και προετοιμασία του προσωπικού. Το προσωπικό πρέπει να είναι ικανό να αντιμετωπίσει τα κρίσιμα γεγονότα αποτελεσματικά και άμεσα, το οποίο επιτυγχάνεται με τη διαδικασία της εξομοίωσης. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η καλή ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων. Ο σκοπός της ετοιμότητας είναι ο περιορισμός της ζημιάς (υλικής, συναισθηματικής και στη φήμη) και η ανάκαμψη του οργανισμού.

Κλειδί για τον περιορισμό της ζημιάς αποτελεί η άμεση αντιμετώπιση των κρίσιμων γεγονότων, η οποία επιτυγχάνεται με τη συμβολή εκπαιδευμένου προσωπικού, την ύπαρξη συστημάτων προειδοποίησης και την αυστηρή επιτήρηση. Τα συστήματα προειδοποίησης σχηματίζουν την πρώτη γραμμή άμυνας, η οποία περιορίζει τη ζημιά, όταν οι πηγές του κινδύνου προκαλούν κρίσιμες καταστάσεις. Τα συστήματα προειδοποίησης και παρακολούθησης είναι αναπόσπαστο τμήμα της διαχείρισης οποιουδήποτε είδους κρίσης. Τα συστήματα προειδοποίησης επιτρέπουν:

- Τη γρηγορότερη αντιμετώπιση κατά την εμφάνιση ενός κρίσιμου

γεγονότος (οι δυσμενείς αλλαγές παρατηρούνται και ανακοινώνονται στους αρμόδιους).

- Την προστασία του προσωπικού και της περιουσίας (μέσω του σήματος για εκκένωση και της έναρξης των συστημάτων ανάσχεσης).

- Τη δραστηριοποίηση των ενεργών συστημάτων αντιμετώπισης (π.χ. συστήματα καταστολής).

Έτσι, ο συναγερμός για πυρκαγιά μπορεί να οδηγήσει στην έγκυρη εκκένωση και στην ενεργοποίηση του συστήματος καταστολής της φωτιάς με νερό, ή άλλα χημικά. Βέβαια, η χρήση των αυτόματων συστημάτων παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα:

- Αποτυχία συστημάτων
- Ψεύτικοι συναγερμοί
- Υπερβολική εξάρτηση από την πλευρά των ανθρώπων

Τα αυτόματα συστήματα μπορεί να λειτουργήσουν λανθασμένα ή να χαλάσουν.

Συμβαίνει επίσης να ενεργοποιηθούν από ψεύτικες ενδείξεις, λόγω της υπερβολικής ευαισθησίας των αισθητήρων, βάσει των οποίων λειτουργούν.

Παράδειγμα αποτελούν οι συναγερμοί των αυτοκινήτων, οι οποίοι αρκετές φορές ενεργοποιούνται, μόνο από την ανίχνευση κίνησης. Δεδομένου ότι η πλειοψηφία των αυτοκινήτων έχει συναγερμό και η κίνηση στους δρόμους είναι αυξημένη, οι συναγερμοί ενεργοποιούνται συχνά, με αποτέλεσμα να μην ανησυχούν οι ιδιοκτήτες ακόμη και αν συντρέχει λόγος. Σημαντικό παράγοντα στη χρήση των αυτόματων συστημάτων αποτελεί η εξάρτηση του ανθρώπου από αυτά. Αρχικά παρατηρείται μια ενεργητική επίβλεψη της λειτουργίας της μηχανής, σταδιακά μία χαλάρωση και τελικά μια τάση να βασίζονται στη μηχανή και όχι στις δικές τους αισθήσεις και κρίση. Κατά συνέπεια πολλά προειδοποιητικά συστήματα χρησιμοποιούνται ως αυτόματα συστήματα και όχι σαν συνδυασμός μηχανής και παρακολούθησης ανθρώπου, που είναι η ενδεδειγμένη χρήση. Έτσι οι αρμόδιοι πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα προειδοποιητικά συστήματα χειρίζονται και συντηρούνται σωστά. (Glaesser, 2006, σελ. 171-177) 3.2.4 Ο απώτερος σκοπός της διαχείρισης κινδύνου Η διαχείριση κρίσεων αποτελεί μία πολύ σημαντική διαδικασία και θα πρέπει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι στους οργανισμούς. Ο λόγος είναι το ραγδαίως αυξανόμενο κόστος των κρίσιμων γεγονότων. Η ανάγκη για τη διαχείριση του κινδύνου στους οργανισμούς ενισχύεται από την απαίτηση των ασφαλιστικών εταιρειών, των εξωτερικών ελεγκτών και των stakeholders, ώστε να υπάρχει αυξημένη ετοιμότητα απέναντι στα κρίσιμα γεγονότα.

Οι ασφαλιστικές εταιρείες ενδέχεται να μειώσουν τα ασφάλιστρα στους οργανισμούς, όταν αντιλαμβάνονται ότι το επίπεδο ετοιμότητας είναι υψηλό, ανεξαρτήτως του βαθμού επικινδυνότητας των γεγονότων.

Στρατηγικές διαχείρισης των κινδύνων.

Η διαχείριση ή ο έλεγχος των κινδύνων είναι γνωστός ως αντίδραση απέναντι στον κίνδυνο. Κάθε κίνδυνος μπορεί να εγκυμονεί κάποια ευκαιρία ή απειλή για τον οργανισμό. Για τον κάθε ένα επομένως, πρέπει να επιλέγεται η στρατηγική, ή το μείγμα στρατηγικών που κρίνεται ότι θα είναι πιο αποτελεσματικό. Οι στρατηγικές ανάλογα με τη φύση του κινδύνου είναι οι ακόλουθες:

Στρατηγικές για αρνητικούς κινδύνους ή απειλές

Οι στρατηγικές που εφαρμόζονται σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η αποφυγή, η μεταβίβαση, ο μετριασμός. *Αποφυγή.* Κρίνεται ως η πλέον δραστική και αποτελεσματική τεχνική αντιμετώπισης του κινδύνου. Πρόκειται για την αποφυγή του παράγοντα που είναι εκτεθειμένος στον κίνδυνο. Ο παράγοντας αυτός μπορεί να είναι ένα πρόσωπο, περιουσιακό στοιχείο, ή μία δραστηριότητα. Η αποφυγή επιτυγχάνεται με άρνηση ή με εγκατάλειψη. Κατά την άρνηση η επιχείρηση αρνείται να αναλάβει ένα παράγοντα, ο οποίος είναι εκτεθειμένος στον κίνδυνο, ενώ, κατά την εγκατάλειψη παύει έναν παράγοντα που έχει ήδη αναλάβει. Όταν η αποφυγή του κινδύνου γίνεται με άρνηση, τότε η τεχνική αυτή περιλαμβάνει το κόστος ευκαιρίας, δηλαδή το κέρδος που δεν πραγματοποιήθηκε από την απώλεια μιας ευκαιρίας για κέρδος. Όταν αντίστοιχα η αποφυγή του κινδύνου γίνεται με εγκατάλειψη, τότε περιλαμβάνει το κόστος ανάληψης του παράγοντα αυτού.

Η αποφυγή αποτελεί συνήθη τεχνική αντιμετώπισης του κινδύνου. Όταν η επιχείρηση εφαρμόζει αυτή την τεχνική για την αποφυγή κινδύνου, είναι βέβαιο πως δεν θα βιώσει τις συνέπειες του κινδύνου αυτού. Ωστόσο, επειδή κάθε κίνδυνος συνδέεται με

κάποια ωφέλεια, η αποφυγή του κινδύνου συνεπάγεται και την απώλεια της ωφέλειας. Για την εφαρμογή της στρατηγικής, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω παράγοντες:

1. Ανέφικτη η εφαρμογή της στρατηγικής. Όσο ευρύτερα ορίζεται ένας κίνδυνος, τόσο δυσχερέστερα γίνεται η αποφυγή του κινδύνου αυτού. Για την αποφυγή όλων των κινδύνων που συνδέονται με τη λειτουργία μίας επιχείρησης, θα πρέπει να διακοπεί η λειτουργία της επιχείρησης αυτής.

2. Απώλεια ωφελειών. Η απασχόληση ενός προσώπου, η χρήση ενός περιουσιακού στοιχείου, η πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας που δημιουργούν κάποιο κίνδυνο, μπορεί να συνεπάγονται μεγαλύτερες ωφέλειες από τις ωφέλειες που προκύπτουν από την άρνηση ή εγκατάλειψη του παράγοντα αυτού. Στην περίπτωση αυτή ο διαχειριστής δε δίνει σημασία στην αποφυγή του κινδύνου.

3. Δημιουργία νέων κινδύνων. Η αποφυγή ενός κινδύνου με άρνηση ή εγκατάλειψη του παράγοντα, μπορεί να συνεπάγεται ένα νέο κίνδυνο.

Μεταβίβαση. Η μεταβίβαση των ευθυνών ενός κινδύνου είναι πιο αποτελεσματική κατά την αντιμετώπιση έκθεσης σε οικονομικό κίνδυνο. Η μεταβίβαση ουσιαστικά δίνει την ευθύνη για τη διαχείριση του κινδύνου σε ένα τρίτο μέρος, όμως δεν απαλείφει τον κίνδυνο. Τα εργαλεία μεταβίβασης είναι ποικίλα και ενδεικτικά αναφέρονται οι εγγυήσεις, ρήτρες απόδοσης, το κόστος ασφάλισης κλπ. Ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν συμβόλαια για τη μεταβίβαση των ευθυνών συγκεκριμένων κινδύνων σε ένα τρίτο μέρος. *Μετριασμός.* Ο μετριασμός κινδύνου επιδιώκει τη μείωση της πιθανότητας ή των επιπτώσεων ενός γεγονότος κινδύνου. Η λήψη μέτρων για τη μείωση της πιθανότητας ή των

επιπτώσεων εμφάνισης ενός κινδύνου, είναι συχνά πιο αποτελεσματική από την προσπάθεια αποκατάστασης των ζημιών αφού στην τελευταία περίπτωση ο κίνδυνος έχει ήδη πραγματοποιηθεί. Η εκπόνηση περισσότερων δοκιμών αποτελεί παράδειγμα μετριασμού.

Στρατηγικές για θετικούς κινδύνους ή ευκαιρίες

Τρεις στρατηγικές προτείνονται για την αντιμετώπιση κινδύνων με δυνητικά θετικές επιπτώσεις στη λειτουργία της επιχείρησης. Οι στρατηγικές αυτές είναι η εκμετάλλευση, η κοινοχρησία και η βελτίωση. *Εκμετάλλευση.* Η επιχείρηση εφαρμόζει αυτή τη στρατηγική όταν επιθυμεί να διασφαλίσει ότι θα υλοποιηθεί η ευκαιρία. Επιδιώκει να απαλείψει την αβεβαιότητα που σχετίζεται με έναν συγκεκριμένο ευνοϊκό κίνδυνο κάνοντας την ευκαιρία να συμβεί οπωσδήποτε. *Κοινοχρησία.* Η κοινοχρησία ενός θετικού κινδύνου περιλαμβάνει τη διάθεση της κυριότητας σε ένα τρίτο μέρος, το οποίο είναι περισσότερο ικανό να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία προς όφελος της επιχείρησης. Παραδείγματα κοινοχρησίας ενεργειών περιλαμβάνουν το σχηματισμό ομάδων, εταιριών ειδικού σκοπού μοιρασιάς του κινδύνου, οι οποίες θεσπίζονται με αποκλειστικό σκοπό τη διαχείριση των ευκαιριών. *Βελτίωση.* Η στρατηγική αυτή τροποποιεί το μέγεθος μιας ευκαιρίας αυξάνοντας την πιθανότητα ή τις θετικές επιπτώσεις καθώς και τα κίνητρα για τους κινδύνους με τη θετική επίδραση. (Δεριζιώτης, Χαροκόπος, Σκυφτός, 2006)

Στρατηγική για απειλές και ευκαιρίες

Αποδοχή. Η τεχνική αυτή υποδεικνύει ότι η διοίκηση της επιχείρησης έχει αποφασίσει να μη μεταβάλλει το σχέδιό της σχετικά με την αντιμετώπιση του κινδύνου, ή ότι δεν έχει την ικανότητα να προσδιορίσει κάποια άλλη στρατηγική αντιμετώπισης. Υιοθετείται τόσο για απειλές, όσο και για ευκαιρίες. (Glaesser, 2006)

Δέκα συμβουλές για τον αποτελεσματικό υπολογισμό του κινδύνου και τη διαχείρισή του

Οι υπεύθυνοι πρέπει να:

1. Επιχειρούν την ανάλυση του κινδύνου
2. Συσκέπτονται με όλα τα μέλη που εκτίθενται στους προσδιορισμένους κινδύνους
3. Καταστούν σαφές ότι μεμονωμένα οι ποσοτικές εκτιμήσεις δεν αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα
4. Ερευνούν και να βελτιώνουν τις προσεγγίσεις για τη διαχείριση του κινδύνου
5. Έχουν πρωταρχικό μέλημα τη μείωση έκθεσης στον κίνδυνο (πρόληψη) και μετά να λαμβάνουν νέα μέτρα για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη.
6. Καθορίζουν νέες, βελτιωμένες στρατηγικές για τη διαχείριση του κινδύνου
7. Εφαρμόζουν τις επιλεγμένες στρατηγικές για τη διαχείριση του κινδύνου
8. Ελέγχουν ότι οι στρατηγικές εφαρμόζονται

9. Κοινοποιούν τη διαχείριση του κινδύνου στους ενδιαφερόμενους του οργανισμού

10. Καθορίζουν μία διαδικασία, ώστε να γίνεται τακτική αναθεώρηση και έλεγχος της έκθεσης σε κινδύνους, όπως επίσης και τις πρακτικές για τη διαχείριση του κινδύνου.

Διαχείριση κρίσεων - Ορισμός διαχείρισης κρίσεων

Διαχείριση κρίσης είναι η συστηματική προσπάθεια για την αποφυγή κρίσεων, που μπορεί να εμφανιστούν σε έναν οργανισμό, ή για την διοίκηση των κρίσεων που ήδη έχουν εμφανιστεί στον οργανισμό. Η διαχείριση κρίσης είναι ένας τρόπος αντιμετώπισης της απειλής, που αποτελεί οίονο πιθανής κρίσης- και συστηματικής προσπάθειας για την πρόληψη και την αποτροπή της. Αυτό συνεπάγεται την ανάγκη για γρήγορη και αποτελεσματική αντίδραση απέναντι σε απρόβλεπτα γεγονότα που απειλούν την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού, ενδεχομένως και τη βιωσιμότητά του. Μια άλλη διάσταση της διαχείρισης της κρίσης, είναι η επίσημη ανταπόκριση σε οποιοδήποτε γεγονός απειλεί την οικονομική και λειτουργική σταθερότητα ενός οργανισμού. Η Διαχείριση κρίσεων (Crisis Management) συγκεντρώνει και οργανώνει :

- Ενέργειες ή διαδικασίες με σκοπό την αναγνώριση, μελέτη και πρόβλεψη καταστάσεων κρίσης και ενεργοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών ώστε ο οργανισμός να μπορέσει να αποτρέψει ή να αντιμετωπίσει την κρίση.
- Τεχνικές, οι οποίες μετριάζουν τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα, ώστε η διοίκηση να μπορεί να ελέγχει καλύτερα τον οργανισμό και να ασκεί τα καθήκοντά της.
- Εμπειρίες που πηγάζουν από το προσωπικό περιβάλλον των στελεχών, με σκοπό να ληφθούν υπόψη όλα τα πιθανά σενάρια και να αναπτυχθούν ευέλικτα σχέδια τα οποία τελικά θα εφαρμοστούν από τα αρμόδια στελέχη.

Ένας πλήρης, με βάση τα παραπάνω, ορισμός για τη διαχείριση κρίσεων είναι ο παρακάτω: Διαχείριση κρίσεων είναι η ενδεδειγμένη μελέτη και πρόβλεψη των κινδύνων που ενδέχεται να απειλήσουν μια επιχείρηση/οργανισμό με σκοπό τη μείωση της αβεβαιότητας και τη λήψη όλων των απαιτούμενων μέτρων- ενεργειών και διαδικασιών- πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από την κρίση, ώστε να προστατευθούν οι άνθρωποι, το περιβάλλον οι εργαζόμενοι και η οικονομική θέση της επιχείρησης. (Glaesser, 2006, σελ. 21-23; Henderson, 2007, σελ. 9-10)

Μοντέλα λήψης απόφασης

Η διαχείριση της κρίσης περιλαμβάνει δύο είδη λήψης αποφάσεων- τις αποφάσεις πριν την κρίση και αυτές που λαμβάνονται κατά τη διάρκεια της κρίσης. Η απόφαση πριν την κρίση λαμβάνεται από τους διαχειριστές υπό φυσιολογικές συνθήκες, έχοντας στη διάθεσή τους όσο χρόνο χρειάζονται, καθώς επίσης και χρήσιμα εργαλεία και συνεργάτες. Η απόφαση επομένως είναι συμμετοχική και ολοκληρωμένη. Η απόφαση κατά τη διάρκεια της κρίσης χρειάζεται να ληφθεί κάτω από συνθήκες πίεσης χρόνου, ενώ απαιτείται η ίδια ορθολογική κρίση. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων πρέπει:

- Να μην είναι χρονοβόρες ώστε ο διαθέσιμος χρόνος για τη λήψη απόφασης να αξιοποιείται σωστά.
- Να βοηθούν στην αξιολόγηση των προτάσεων
- Να οδηγούν στην κατά πλειοψηφία αποδεκτή απόφαση

Η λήψη αποφάσεων πριν την κρίση Οι διαχειριστές σε αυτή τη φάση έχουν στη διάθεσή τους άφθονο χρόνο και έχουν συγκεντρώσει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, ώστε να προωθείται η επικοινωνία για να καταλήξουν στην

καταλληλότερη απόφαση. Η μεθοδολογία έχει ως εξής:

1. Προσδιορισμός του προβλήματος ή της ανάγκης για απόφαση

Ίσως αποτελεί το πιο δύσκολο βήμα, καθώς τα άτομα που εμπλέκονται στη λήψη απόφασης πρέπει να εστιάσουν, να κατανοήσουν και να μπορέσουν τελικά να εκφράσουν στους συνεργάτες ποιο είναι ουσιαστικά το πρόβλημα που καλούνται να αντιμετωπίσουν.

2. Προσδιορισμός των κριτηρίων ή των δεδομένων για την απόφαση

Οι υπεύθυνοι συχνά βιάζονται να προσδιορίσουν τα κριτήρια χωρίς να έχουν αναλύσει επαρκώς όλες τις υποθέσεις. Όταν λαμβάνουν μια απόφαση για παράδειγμα: «Που να τοποθετηθεί ο σταθμός πυρόσβεσης», πρέπει να αναλυθούν μια σειρά από υποθέσεις. «Πρέπει να τοποθετηθεί σταθμός πυρόσβεσης σε κάποιο σημείο;», επιπλέον «Πόσο χώρο χρειάζεται ένας σταθμός πυρόσβεσης;» κ.λπ. Με αυτό τον τρόπο γίνεται μια εκτενής ανάλυση της αρχικής ερώτησης και απορρίπτονται ως κριτήρια οι υποθέσεις που δεν συνεισφέρουν στο αποτέλεσμα. Χρήσιμα κριτήρια είναι εκείνα τα στοιχεία που συμβάλλουν ξεκάθαρα στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

3. Υπολογισμός κριτηρίων

Αφού γίνει ο προσδιορισμός των κριτηρίων, θα ακολουθήσει η αξιολόγησή τους. Αυτό είναι απαραίτητο, γιατί το κάθε κριτήριο δεν μπορεί να έχει την ίδια βαρύτητα στη διαμόρφωση της απόφασης. Έτσι το κάθε κριτήριο αποτελεί μία μεταβλητή και η διαδικασία ονομάζεται εκτίμηση των μεταβλητών. Μπορεί να χρησιμοποιείται οποιοδήποτε αριθμητικό σύστημα. Στην επιλογή συσκευών προστασίας για τους πυροσβέστες, η βαρύτητα των κριτηρίων μπορεί να έχει ως εξής: **40** προστασία / **100 μονάδες 30** άνεση **10** ευκολία στη χρήση **10** προμήθεια **5** υπόληψη **5** στυλ Σε αυτή την περίπτωση η απόφαση μορφοποιείται ανάλογα με το βαθμό προστασίας (40 μονάδες από τις 100)

4. Καθορισμός και προσδιορισμός εναλλακτικών ή επιλογών

Ο στόχος αυτού του σταδίου είναι να δημιουργήσει όλες τις πιθανές εναλλακτικές, ακόμη και αν αυτές δεν εμφανίζονται άμεσα αλλά χρειάζονται να υπολογιστούν, να προσδιοριστούν και να ληφθούν. Στη διαμόρφωση του συνόλου των εναλλακτικών βοηθούν τρεις ερωτήσεις:

- Πρέπει όντως να ληφθεί αυτή η απόφαση;
- Πρέπει όντως να ληφθεί αυτή η απόφαση τώρα;
- Ποιες θα είναι οι επιπτώσεις αν δεν ληφθεί αυτή η απόφαση;

Οι ερωτήσεις προσφέρουν την επιλογή της άρνησης, της αναβολής και της επιλογής να μη ληφθεί απόφαση.

5. Εφαρμογή της επιλογής

Μερικές φορές τα άτομα που παίρνουν τις αποφάσεις θεωρούν ότι το καθήκον

τους τελειώνει από τη στιγμή που λαμβάνεται η απόφαση. Εφαρμογή σημαίνει, ότι τα άτομα αυτά μεταδίδουν το αποτέλεσμα της απόφασης σε αυτούς που θα αναλάβουν τις δραστηριότητες σχετικά με την εφαρμογή της απόφασης. Η εφαρμογή περιλαμβάνει επίσης τον έλεγχο για την εκτέλεση της ληφθείσας απόφασης.

6. Αξιολόγηση της διαδικασίας

Πρόκειται για ένα απαραίτητο στάδιο, στο οποίο ασκείται κριτική στις διαδικασίες που χρησιμοποιήθηκαν για να παραχθεί το αποτέλεσμα της απόφασης, καθώς επίσης και στο αποτέλεσμα της απόφασης. Οι ερωτήσεις που πρέπει να γίνουν :

- Τι συνέβη;
- Αποδείχτηκε επιτυχημένη η επιλογή;
- Πως επηρέασε η επιλογή τους εμπλεκόμενους;

Η λήψη των αποφάσεων σε κρίσιμες συνθήκες

Σε συνθήκες κρίσης υπάρχει πίεση χρόνου, ελλείψεις και μη διασταυρωμένες πληροφορίες και απαιτήσεις για πόρους πολύ μεγαλύτερους από τους διαθέσιμους. Είναι λοιπόν προφανές, ότι δεν είναι εφικτή η εφαρμογή ενός μοντέλου λήψης απόφασης που θα χρησιμοποιούταν σε συνθήκες πριν την κρίση, καθώς απαιτεί ορθολογισμό. Ο ορθολογισμός είναι αρκετά περιορισμένος σε συνθήκες κρίσης. Τα τελευταία χρόνια έχουν προταθεί διαφοροποιημένες προσεγγίσεις για τη λήψη αποφάσεων σε πραγματικές συνθήκες. Ο Kleinert (1993), υποστήριξε την ύπαρξη των φυσικών πεδίων λήψης της απόφασης. Έκρινε τα πρότυπα παραδοσιακά μοντέλα για τη λήψη απόφασης ανεπαρκή, γιατί δεν λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές (φυσικές) συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι διαχειριστές στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων.

Τα **φυσικά πεδία λήψης της απόφασης** χαρακτηρίζονται από:

- Δυναμικές και συνεχείς αλλαγές των συνθηκών
- Ελλιπή δεδομένα
- Αληθινές αντιδράσεις στις αλλαγές
- Ανθρώπους με γνώση
- Μεταβαλλόμενους και συγκρουόμενους σκοπούς
- Καθήκοντα που δεν έχουν δομηθεί σωστά
- Πολλούς εμπλεκόμενους
- Συμφέροντα των εμπλεκόμενων
- Πίεση χρόνου
- Οργανωτική κουλτούρα

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ο Federico και ο Kleinert (1993) προτείνουν **το μοντέλο αναγνώρισης της πρωταρχικής λήψης απόφασης**, ώστε να καθοριστεί η καταλληλότερη πορεία δράσης των ατόμων που λαμβάνουν τις αποφάσεις. Για την καταλληλότερη πορεία δράσης απαιτείται:

- Ο άρτιος υπολογισμός της κατάστασης

- Η εστίαση στο ικανοποιητικό αντί του άριστου
- Η αξιολόγηση των εκδοχών
- Διανοητική εξομοίωση της επιλογής για να ελεγχθεί η αποτελεσματικότητα
- Η λεπτομερής εξέταση και βελτίωση της εκδοχής
- Η προετοιμασία για δράση

Το άγχος που κυριεύει τους εμπλεκόμενους σε μια κρίσιμη κατάσταση και στη λήψη αποφάσεων, μπορεί να επηρεάσει τελικά την απόφαση που θα ληφθεί. Ο Brehmer (1995) περιγράφει τρεις παθολογικές καταστάσεις λήψης αποφάσεων, οι οποίες υφίστανται όταν τα άτομα που θα πάρουν τις αποφάσεις κυριεύονται από άγχος. Αυτές οι τρεις παθολογικές καταστάσεις περιγράφονται ως εξής:

1. Εγκύστωση

Η συγκέντρωση σε ένα στόχο εις βάρος των άλλων.

Μπορεί να προκαλέσει κρίσιμες καταστάσεις. Παράδειγμα αποτελούν μερικά αεροπορικά ατυχήματα, τα οποία φαίνεται ότι συνέβησαν διότι το πλήρωμα είχε συγκεντρωθεί σε ένα μοναδικό θέμα ή πρόβλημα αποκλείοντας τα άλλα θέματα και προβλήματα. Το Lockheed Tristar (Eastern Airlines) συνετρίβη το 1972 στη Φλόριντα, και το DC8 (United Airlines) συνετρίβη το 1987. Και τα δύο αεροπορικά δυστυχήματα συνέβησαν λόγω της προσήλωσης των υπεύθυνων στον έλεγχο της σωστής λειτουργίας των τροχών για την προσγείωση των αεροπλάνων. Η προσήλωση αυτή είχε ως αποτέλεσμα την πτώση του Tristar στο έδαφος, καθώς δεν πρόσεξαν ότι ο αυτόματος πιλότος είχε κλειδωθεί, ενώ το DC 8 έμεινε από καύσιμα, χωρίς να το αντιληφθεί κανείς εγκαίρως.¹⁰

2. Άρνηση

Δεν λαμβάνεται καμία φανερή απόφαση.

3. Περιπλάνηση.

Πέταγμα από τον ένα στόχο στον άλλο (γνωστό ως πεταλούδα). Αυτή η παθολογική κατάσταση μπορεί να είναι κρυμμένη, καθώς φαίνεται ότι είναι είτε εγκύστωση, είτε άρνηση. Οι πάσχοντες μοιάζουν να πηδούν σπασμωδικά από θέμα σε θέμα και από το ένα δεδομένο στο άλλο¹¹.

Στάδια διαχείρισης κρίσεων

Τα παρακάτω στάδια δημιουργούν την βάση για την διαχείριση της κρίσης :

- Reduction (Ελάττωση)
- Readiness (Ετοιμότητα)
- Response (Αντιμετώπιση)
- Recovery (Ανάκαμψη)

Οι διευθυντές θα πρέπει να καλύψουν τα καθήκοντα και στις τέσσερις ομάδες αυτού του μοντέλου, να ελαττώσουν δηλαδή την έναρξη και τις επιπτώσεις της κρίσιμης κατάστασης, να προετοιμάσουν τον οργανισμό, ώστε να χειρίζεται τις κρίσιμες καταστάσεις και να έχει την ικανότητα να ανταποκριθεί και να ανακάμψει από αυτές τις κρίσιμες καταστάσεις που εμφανίζονται. (Norman, Augustine, 1995) *Reduction (Ελάττωση)*. Η εμφάνιση μιας κρίσης πρέπει να γίνεται άμεσα αντιληπτή από τον μάνατζερ, ακόμη και αν οι εμπλεκόμενοι στον οργανισμό δεν μπορούν να διακρίνουν τα σημάδια της. Όταν ο μάνατζερ διαισθανθεί πως διακυβεύονται η εταιρεία ή η φήμη του, τότε είναι και η κατάλληλη στιγμή για να δράσει, ακόμα και αν το πρόβλημα δεν είναι ευρέως γνωστό στους υπαλλήλους, στους πελάτες ή στα μέσα ενημέρωσης. *Readiness (Ετοιμότητα)*. Αποτελεί σύνηθες φαινόμενο πλέον σε έναν οργανισμό, οι αρμόδιοι να αρνούνται την ύπαρξη μιας κρίσης, είτε γιατί δεν είναι σωστά προετοιμασμένοι, είτε γιατί ανησυχούν για τυχόν ευθύνες που μπορεί να τους επιρριφθούν.

Σε κάθε κρίσιμη κατάσταση, ο μάνατζερ πρέπει να αναλύει την σημαντικότητα της κατάστασης και πως αυτή μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία του οργανισμού. Η επιμέρους ανάλυση κάθε κρίσιμης κατάστασης αποτελεί σημαντική διαδικασία, καθώς αν σε αντίθετη περίπτωση ο μάνατζερ κρίνει την κατάσταση λανθασμένα ως προσωρινή και τυχαία και αποφανθεί ότι δε θα βλάψει την υγιή λειτουργία του οργανισμού, τότε η κατάσταση θα κλιμακωθεί με αποτέλεσμα οι αρμόδιοι να βρεθούν αντιμέτωποι με την κρίση. Έτσι ο μάνατζερ καλείται να παρακολουθεί εάν η κρίσιμη κατάσταση κλιμακώνεται, ελέγχει ποια τμήματα του οργανισμού πλήττονται άμεσα

και εξετάζει τις εναλλακτικές που υπάρχουν ώστε να πράξει ανάλογα. Τα παραπάνω είναι δύσκολο να προσδιοριστούν, καθώς οι κρίσεις είναι δυναμικές. Στην εμφάνιση κάθε έντονης κρίσης, ιδίως όταν ο οργανισμός δεν είναι σωστά προετοιμασμένος, οι αρμόδιοι καλούνται να δράσουν άμεσα, με ελλειπίες όμως πληροφορίες αναφορικά με την κατάσταση. Συχνά η δράση των αρμόδιων δεν είναι τόσο άμεση όσο πειστική είναι η κατάσταση, γιατί μπορεί να χρονοτριβούν στην εύρεση ζωτικών πληροφοριών, που όμως αποτελούν ουσιώδες στοιχείο για τη διοίκηση της κρίσης, ώστε να εξασφαλίσουν τον οργανισμό. *Response (Αντιμετώπιση)*. Η κάθε κρίση μπορεί να αποτελέσει για τους μάνατζερς του οργανισμού άμεση και έμμεση πρόκληση. Η άμεση πρόκληση είναι η επίλυση του προβλήματος που εμπεριέχεται στην κρίση. Η έμμεση πρόκληση είναι η απομόνωση του προβλήματος κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μην επηρεάσει τον οργανισμό στο σύνολό του, παρά μόνο τον τομέα στον οποίο έχει ανακύψει το πρόβλημα. Υπάρχουν δηλαδή δύο συστατικά στην αντιμετώπιση, τα οποία είναι η επίλυση του προβλήματος και ο έλεγχος της ζημιάς. Δεν αρκεί μόνο να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα, αλλά η ανώτατη διοίκηση πρέπει να εφαρμόσει τις απαραίτητες ενέργειες ώστε η επέκταση και κλιμάκωση του προβλήματος να είναι ελεγχόμενη για να μην βλάψει τον οργανισμό καθολικά. Σε μεγάλο αριθμό εταιρειών παρουσιάζεται το φαινόμενο της ανάθεσης της ελεγκτικής διαδικασίας σε υψηλόβαθμα στελέχη, με αποτέλεσμα να συγκεντρώνεται πολύ δύναμη στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας. Η ομάδα διοίκησης πρέπει να απαρτίζεται από έναν μικρό αριθμό ατόμων, ώστε να μπορεί να υπάρχει στενή συνεργασία και ταχεία επικοινωνία, παράλληλα όμως να περιλαμβάνει όλους τους επιστημονικούς συνεργάτες και τεχνοκράτες που είναι αναγκαίοι για την αντιμετώπιση της κρίσης.

Κατά τη διάρκεια της κρίσης, υπάρχει πρόσφορο έδαφος για την κυκλοφορία παραποιημένων και ψευδών γεγονότων, όπως αναλύεται σε επόμενο κεφάλαιο. Κατά συνέπεια, οι εμπλεκόμενοι με τον οργανισμό φορείς (stakeholders),

κυριεύονται από ανασφάλεια και αμφιβολία για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της διοίκησης, με αποτέλεσμα συχνά να διακόπτουν τη συνεργασία τους με τον οργανισμό. Κύριο μέλημα της διοίκησης είναι να προλαμβάνει την κυκλοφορία των φημών, εξασφαλίζοντας σωστή επικοινωνία τόσο εσωτερικά του οργανισμού, όσο και προς τα έξω.

Recovery (Ανάκαμψη). Όσο απαιτητική και έντονη και αν είναι η περίοδος της κρίσης, η διοίκηση πρέπει να μεριμνά και για το μέλλον του οργανισμού λαμβάνοντας υπόψη τρία καίρια σημεία: Αρχικά, οι μάνατζερς πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι μέθοδοι διαχείρισης της κρίσης δεν μειώνουν τους πόρους του οργανισμού (ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο, ενέργεια κ.λπ.), ώστε με το πέρας της κρίσης να υπάρχει διαθεσιμότητα πόρων. Δεύτερον, η διοίκηση πρέπει να δίνει έμφαση στις επενδύσεις για το μέλλον, ακόμη και αν η προσοχή όλων είναι στραμμένη στην διαχείριση της υπάρχουσας δυσχερούς κατάστασης. Τρίτον, η διοίκηση καλείται να εστιάσει στις αδυναμίες του οργανισμού που συνέβαλλαν στην εμφάνιση της κρίσης. Μερικοί τρόποι που καθιστούν τον οργανισμό πιο δυνατό είναι:

- 1) Η εξέλιξη των στρατηγικών που έχει χαράξει ο οργανισμός
- 2) Η αναγνώριση και αντιμετώπιση των ανέκδηλων προβλημάτων
- 3) Η αναγνώριση και διάκριση των εργαζόμενων που συνέβαλλαν στην ανάκαμψη του οργανισμού
- 4) Η βελτίωση της επικοινωνίας και ανάπτυξη των προειδοποιητικών μηχανισμών
- 5) Η σύσφιξη των σχέσεων του οργανισμού με τους εμπλεκόμενους φορείς

Όταν τα στελέχη μετατρέπουν την εμπειρία τους σε γνώση, τότε είναι ικανοί να ανταπεξέρχονται σε οποιαδήποτε κρίσιμη κατάσταση απειλεί τον οργανισμό, ακόμη και αν αυτή οφείλεται στο ρευστό επιχειρησιακό περιβάλλον. (Laws, Prideaux, Chon, 2007, σελ. 2-9; Glaesser, 2006, σελ. 152-168)

Ομάδες διαχείρισης κρίσεων

Μετά την ανάλυση της διαχείρισης κινδύνου και της διαχείρισης κρίσεων, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι δύο λειτουργίες του management που αναλύθηκαν συνδέονται και επικοινωνούν μεταξύ τους και η μία επηρεάζει την άλλη και αποτελεί στήριγμα της άλλης. Καταρχήν, αναλύοντας τους τύπους κινδύνων και κρίσεων, προκύπτει το συμπέρασμα ότι συμπίπτουν. Μια πυρκαγιά είναι ένας κίνδυνος, είναι όμως και κρίση. Η διαφορά είναι ότι ο κίνδυνος δεν υπάρχει στην πραγματικότητα, δεν είναι απτός. Αντίθετα η κρίση υφίσταται τώρα, στο παρόν, και αυτό φαίνεται από τα μηνύματα που εκπέμπονται. Έτσι, στην περίπτωση πυρκαγιάς τα μηνύματα μπορεί να είναι ο καπνός ή η μυρωδιά καμένου. Τότε ο κίνδυνος που υπήρχε έχει μετατραπεί σε κρίση, η οποία πρέπει να αντιμετωπιστεί το γρηγορότερο δυνατό. Επίσης πρέπει να αντιμετωπιστούν τα συναισθήματα πίεσης, που αισθάνονται οι εμπλεκόμενοι στην κρίσιμη κατάσταση. Οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων αναλαμβάνουν τη φάση σχεδιασμού του πλάνου κρίσης και επιπλέον διαχειρίζονται τα προβλήματα που αναδύονται κατά τη διάρκειά της (Pearson and Clair, 1998). Οι ενέργειές τους δεν είναι τίποτα άλλο από αναλύσεις ρίσκου. Η ανάλυση ρίσκου είναι ουσιαστική όταν σχεδιάζεται το πλάνο κρίσης, διότι σε αυτή τη φάση αναγνωρίζονται πιθανές απώλειες και ελλείψεις του οργανισμού και ταυτόχρονα ορίζονται οι απαιτήσεις του οργανισμού.

Κατά τη διάρκεια της κρίσης, ακολουθούν μία τεχνική, η οποία εμπεριέχει την ανακύκλωση τριών βασικών ερωτήσεων, ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν την κρίσιμη κατάσταση:

- Πώς μπορεί να υπάρξει περισσότερος χρόνος;
- Πώς μπορούν να αποκτηθούν περισσότερες πληροφορίες;
- Πώς μπορεί να μειωθεί η απώλεια ή το κόστος των πόρων;

Οι παραπάνω ερωτήσεις επιτρέπουν στην ομάδα διαχείρισης να συγκεντρωθεί στους τρόπους μείωσης του συναισθήματος πίεσης και να επιλύσει την κρίσιμη κατάσταση. Η σύσταση ομάδας διαχείρισης κρίσεων αποτελεί σπουδαίο γεγονός για τον οργανισμό για δύο λόγους: Πρωτίστως, γιατί η επιχείρηση μπορεί να απομονώνεται από τις καταστροφικές συνέπειες μιας κρίσης. Βασική προϋπόθεση είναι, η ανώτερη διοίκηση να έχει καλλιεργήσει στο εσωτερικό της επιχείρησης την κουλτούρα της διαχείρισης κρίσεων (Caronigro, 2000).

Δεύτερον, μπορεί να εφιστά την προσοχή στη διοίκηση ώστε να μην διαφύγει της προσοχής της κάποιος πιθανός κίνδυνος για τον οποίο υπάρχουν ενδείξεις ότι παραμονεύει (Smith, 1992). Η άποψη των Mitroff και Pearson (1993) είναι ότι οι ομάδες διαχείρισης των κρίσεων έχουν καθήκον να συγκεντρώνουν, να αναλύουν και να διαδίδουν τις πληροφορίες άμεσα. Οι πρώτες ώρες ή ημέρες (για τις κρίσεις που κρατούν μεγαλύτερες χρονικές περιόδους) αφιερώνονται στην ταυτόχρονη εκτέλεση ενός αριθμού δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις ευθύνες των ομάδων της διαχείρισης κρίσεων. Αυτές οι ευθύνες έχουν να κάνουν με την εμπέδωση των γεγονότων που έλαβαν χώρα, την ανάλυση, τον έλεγχο της ζημιάς και την επικοινωνία. (Glaesser, 2006, σελ.160-167; Laws, Prideaux, Chon, 2007, σελ.142, 143, 166)

Σχεδιασμός του πλάνου διαχείρισης της κρίσης

Παρακάτω συνοψίζονται οι διαπιστώσεις των ερευνών του Watkins, σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων.

Τα 10 στοιχεία ενός αποτελεσματικού σχεδίου διαχείρισης της κρίσης

Το αποτελεσματικό σχέδιο διαχείρισης της κρίσης περιλαμβάνει τα παρακάτω 10 στοιχεία:

1. Ένα αντιπροσωπευτικό σύνολο σεναρίων κρίσης. Ένα ευρύ φάσμα ενδεχόμενων αναδυόμενων καταστάσεων είναι απαραίτητο, γιατί ίσως η επιχείρηση θα έρθει αντιμέτωπη με αυτές τις καταστάσεις. Μερικά παραδείγματα που θα μπορούσαν να συμπεριλαμβάνονται στη λίστα είναι: επιδημίες, οικονομική δυσπραγία, πυρκαγιά, τρομοκρατική ενέργεια κ.λπ.

2. Ένα ευέλικτο σύνολο προτύπων αντιμετώπισης. Παρέχει στην επιχείρηση την ευελιξία αντιμετώπισης απρόβλεπτων σεναρίων. Είναι σημαντικό γιατί τα σενάρια συχνά μοιάζουν με τις πραγματικές καταστάσεις. Τα πρότυπα αντιμετώπισης μπορεί να περιλαμβάνουν την επικοινωνία με τα Μ.Μ.Ε, την ανταπόκριση της πυροσβεστικής και της αστυνομίας, την εκκένωση του κτιρίου κ.λπ.

3. Σύνδεση των σεναρίων με τα πρότυπα αντιμετώπισης. Αυτό είναι το κύριο στοιχείο του πλάνου διαχείρισης, που συνδέει το κάθε σενάριο κρίσης με το αντίστοιχο πρότυπο αντιμετώπισης που θα χρησιμοποιηθεί.

4. Επιλογή της ομάδας διαχείρισης. Ο διευθυντής της επιχείρησης πρέπει να έχει ορίσει τόσο τον αντικαταστάτη του, όσο και την ομάδα διαχείρισης των κρίσεων. Αν δεν γίνει αυτό, ενδεχομένως η επιχείρηση κάτω από συνθήκες πίεσης να δράσει ασυνάρτητα.

5. Έγκαιρη ενεργοποίηση των απαραίτητων διαδικασιών (πρωτόκολλο). Εφαρμόζοντας το πρωτόκολλο, δίδεται έγκαιρα σήμα για την ενεργοποίηση προτύπων για τη διαχείριση της κρίσης. Οι διαδικασίες πρέπει να έχουν οριστεί σαφώς, ώστε με την εμφάνιση της κρίσης να κηρύξουν άμεσα τον οργανισμό σε κατάσταση εκτάκτου ανάγκης. Αντίστοιχα, με το πέρας της κρίσης δίδεται σήμα για την κανονική λειτουργία του.

6. Ο χώρος της ομάδας διαχείρισης. Αποτελεί «το αρχηγείο» της διαχείρισης της κρίσης. Ουσιαστικά, πρόκειται για την τοποθεσία που στεγάζεται η ομάδα διαχείρισης και από εκεί έρχεται σε επικοινωνία με τα Μ.Μ.Ε. και τους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους.

7. Κατάλληλα, σαφώς ορισμένα κανάλια επικοινωνίας. Η επικοινωνία, είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά του οργανισμού, αποτελεί έναν πολύ σημαντικό συντελεστή.

8. Αποθέματα πόρων. Είναι αναγκαία σε περίπτωση ανάγκης, όπως για παράδειγμα τα αποθέματα νερού, τροφής, φαρμάκων, ενέργειας κ.λπ.

9. Συχνές ασκήσεις προσομοίωσης. Βοηθούν στην αξιολόγηση των σχεδίων στην πράξη. Θα πρέπει να διεξάγονται συχνά, αλλά απροειδοποίητα ώστε να ελέγχεται η ταχύτητα αντίδρασης στα κρίσιμα γεγονότα.

10. Επιστημονικές αξιολογήσεις με το πέρας της κρίσης. Μετά από κάθε κρίση πρέπει να αξιολογείται η αντίδραση της επιχείρησης, ώστε να διαπιστώνονται τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης και να εξελίσσονται οι διαδικασίες που βοήθησαν την επιχείρηση. (Watkins, 2001)

Εργαλείο αξιολόγησης- πίνακας σχεδίου διαχείρισης της κρίσης

Τα στελέχη χρησιμοποιούν τον παρακάτω πίνακα τόσο για τη δημιουργία του πλάνου διαχείρισης της κρίσης, όσο και για την αξιολόγησή του, προκειμένου να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε μία κρίση. (Watkins, 2001) Πίνακας 3: Εργαλείο αξιολόγησης καταλληλότητας του πλάνου διαχείρισης κρίσης

Ερώτηση	Εκτίμηση	Διορθωτικές κινήσεις
Σχέδιο για την κρίση		
1. Διαθέτουμε ένα αντιπροσωπευτικό σύνολο ενδεχόμενων σεναρίων;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
2. Διαθέτουμε ένα ευέλικτο σύνολο προτύπων αντιμετώπισης;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
3. Υπάρχει εξακριβωμένη σύνδεση των προτύπων- σεναρίων;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
4. Διαθέτουμε προειδοποιητικά σήματα για την ενεργοποίηση της διαχείρισης κρίσεων στον οργανισμό, αλλά και για την επιστροφή στην κανονική λειτουργία;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
Οργάνωση για την κρίση		
5. Διαθέτουμε μια ολοκληρωμένη ομάδα διαχείρισης;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
6. Διαθέτουμε το χώρο για την ομάδα διαχείρισης;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
7. Διαθέτουμε τα σωστά κανάλια επικοινωνίας;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
8. Διαθέτουμε τα απαιτούμενα αποθέματα πόρων;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
Οργανωτική μάθηση		
9. Διεξάγουμε συχνές ασκήσεις προσομοίωσης;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
10. Αξιολογούμε επιστημονικά την διαχείριση της κρίσης μόλις αυτή λήξει;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	

Πηγή: Watkins, 2001

Μετά την ανάλυση της διαχείρισης κινδύνου και της διαχείρισης κρίσεων,

προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι δύο λειτουργίες του management που αναλύθηκαν συνδέονται και επικοινωνούν μεταξύ τους και η μία επηρεάζει την άλλη και αποτελεί στήριγμα της άλλης. Αναλύοντας τους τύπους κινδύνων και κρίσεων, προκύπτει το συμπέρασμα ότι συμπίπτουν. Μια πυρκαγιά είναι ένας κίνδυνος, είναι όμως και κρίση. Η διαφορά είναι ότι ο κίνδυνος δεν υπάρχει στην πραγματικότητα, δεν είναι απτός. Αντίθετα η κρίση υφίσταται τώρα, στο παρόν, και αυτό φαίνεται από τα μηνύματα που εκπέμπονται. Έτσι, στην περίπτωση πυρκαγιάς τα μηνύματα μπορεί να είναι ο καπνός ή η μυρωδιά καμένου. Τότε ο κίνδυνος που υπήρχε έχει μετατραπεί σε κρίση, η οποία πρέπει να αντιμετωπιστεί το γρηγορότερο δυνατό.

Επικοινωνία

Το κλειδί είναι η επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι το πιο σημαντικό εργαλείο της διαχείρισης κρίσεων. Σε περιόδους κρίσης οι σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον κλονίζονται αν δεν υπάρχει η κατάλληλη υπενθύμιση των ιδανικών και των αξιών του οργανισμού. Σε έκρυθμες καταστάσεις, είναι απαραίτητη η παρακίνηση του προσωπικού, παρόλο που απαιτεί μεγάλη προσπάθεια. Για την επίτευξη χρειάζεται τα στελέχη να δημιουργούν κίνητρα στους εργαζόμενους, οι στόχοι να είναι σαφείς και επιτεύξιμοι και να επιβραβεύονται οι προσπάθειες. Οι διαχειριστές του οργανισμού πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την ανησυχία των stakeholders, οι οποίοι από την ώρα που θα αντιληφθούν την ύπαρξη ενός κινδύνου, ενδέχεται να σπεύσουν να διασφαλίσουν τα συμφέροντά τους, ανεξαρτήτως αν ο κίνδυνος οδηγήσει σε κρίση ή διαχειριστεί επιτυχώς. Πέραν των stakeholders, με την ανάκυψη μιας κρίσης, τον οργανισμό βάζουν επιπλέον στο μικροσκόπιο τόσο τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.), όσο και η κυβέρνηση για οργανισμούς γενικότερου ενδιαφέροντος. Οι διαχειριστές επομένως καλούνται να παρακολουθούν τα συστήματα και τις λειτουργίες που επηρεάζονται από το κρίσιμο γεγονός, να κάνουν πολύ προσεκτικές κινήσεις και να έχουν άψογη ανατροφοδότηση. Η διαχείριση της κρίσης εξαρτάται από την ανταλλαγή των πληροφοριών και από την ικανότητα των υπευθύνων να αξιοποιούν τις συγκεντρωμένες πληροφορίες, για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων σχετικά με τη δράση. Για τον υπολογισμό των επιπτώσεων της κρίσης, πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των ατόμων που έζησαν την κρίσιμη κατάσταση και μεταξύ των διαχειριστών της κρίσης. Η αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης ενδέχεται να οδηγήσει ακόμη και στην βελτίωση της φήμης της επιχείρησης.

Η θεωρία της επικοινωνίας και η εφαρμογή στην πράξη

Οι μηχανισμοί της επικοινωνίας περιλαμβάνουν τα οπτικά και ακουστικά μηνύματα, δηλαδή τα συστήματα προειδοποίησης (π.χ. συστήματα συναγερμού), τις ηλεκτρονικές μεταδόσεις των ανθρώπινων επικοινωνιών (τηλεόραση, ραδιόφωνο, τηλεφωνικές κλήσεις) και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Παραδοσιακά η επικοινωνία ορίζεται ως ανταλλαγή κατανοητών μηνυμάτων μεταξύ ενός πομπού και ενός δέκτη. Ο πομπός (άνθρωπος ή μηχανή) στέλνει την πληροφορία στο δέκτη (άνθρωπος ή μηχανή), ο οποίος συλλέγει τις πληροφορίες και τις ερμηνεύει. Οι υπεύθυνοι πρέπει να εξασφαλίζουν ότι οι ανταλλαγές των πληροφοριών είναι ακριβείς και έτσι αναζητούν τρόπο να αποφύγουν ή να μειώσουν οποιοδήποτε εμπόδιο, που ενδέχεται να αλλοιώσει την πληροφορία εκατέρωθεν. Σαν εμπόδια θεωρούνται οι παρεμβολές, οι οποίες μπορεί να οφείλονται είτε σε περιβαλλοντικές συνθήκες, είτε στον ανθρώπινο παράγοντα (π.χ. διαφορετική γλώσσα και διαφορετική αντίληψη της σημασίας των λέξεων, διαφορετικά πιστεύω και ψυχολογικές προσεγγίσεις). Εμπόδιο στην επικοινωνία μπορεί να αποτελέσει και το φυσικό περιβάλλον (π.χ. διακοπή τηλεπικοινωνιακών συστημάτων), αλλά και οι εξωτερικοί θόρυβοι που προκαλούνται στο γειτονικό περιβάλλον (μηχανές, φωνές, συναγερμοί). Σε έναν οργανισμό σε περίοδο κρίσης, οι διαχειριστές λαμβάνουν μηνύματα που ενδέχεται να μην σχετίζονται με την κρίση με αποτέλεσμα να τον αποπροσανατολίσουν τους. Κατά συνέπεια πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές για να εξαλείψουν τα εμπόδια και να βελτιώσουν τα συστήματα επικοινωνίας και επιπλέον να αναπτύξουν την ικανότητα των συμμετεχόντων να λειτουργούν σε ένα θορυβώδες περιβάλλον, το οποίο τους αποσπά την προσοχή.

Επίσημη και ανεπίσημη επικοινωνία

Η επικοινωνία διαχωρίζεται σε δύο ειδικότερες μορφές: στην επίσημη και την ανεπίσημη επικοινωνία. Τα συστήματα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται είναι ο γραπτός λόγος, ο προφορικός λόγος και η ηλεκτρονική μετάδοση. Αναφορικά με την

επίσημη επικοινωνία, εφαρμόζονται επίσημες διαδικασίες, συνηθίζεται ο γραπτός λόγος (γράμματα, αναφορές, πρακτικά συνεδριάσεων). Στην ανεπίσημη επικοινωνία προτιμάται ο προφορικός λόγος, από το τηλέφωνο έως τις διαπροσωπικές συναντήσεις, καθώς υπάρχει μεγαλύτερη αμεσότητα. Και οι δύο μορφές επικοινωνίας είναι απαραίτητες και επιπλέον και οι δύο παρουσιάζουν μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα. 5.3.1 Επίσημη επικοινωνία Οι ροές της επικοινωνίας σε κάθε οργανισμό είναι είτε ανοδικές, κινούνται δηλαδή προς τα πάνω (από τους υφιστάμενους προς τους προϊστάμενους), είτε καθοδικές, κινούνται προς τα κάτω (από τους προϊστάμενους προς τους υφιστάμενους). Αυτές οι ροές ονομάζονται επίσης και κάθετη επικοινωνία. Το κύριο πρόβλημα της κάθετης επικοινωνίας είναι ότι η ταχύτητα ροής της πληροφορίας εξαρτάται από τα επίπεδα ιεραρχίας του οργανισμού. Όσο περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα υπάρχουν στον οργανισμό, τόσο περισσότερο χρόνο χρειάζεται η ανταλλαγή μηνυμάτων και τόσο πιο πιθανή είναι η παραποίηση του περιεχομένου του μηνύματος. Αναλυτικότερα, ο χρόνος που χρειάζεται η πληροφορία για να φτάσει προς τα πάνω ή προς τα κάτω σε ένα τυπικό κανάλι επικοινωνίας του οργανισμού εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- Το μήκος του καναλιού από το σημείο αρχικής μετάδοσης ως το σημείο της τελικής λήψης
- Τον αριθμό των μεταδοτών και αναμεταδοτών μέσα στο κανάλι
- Το βαθμό αναγκαιότητας ανταλλαγής της πληροφορίας
- Το βαθμό σημαντικότητας της πληροφορίας, όπως αυτός κρίνεται από τον αναμεταδότη είτε με υποκειμενικά, είτε με αντικειμενικά κριτήρια

Καθώς ο αριθμός των ατόμων που λαμβάνουν και αναμεταδίδουν το μήνυμα αυξάνεται, αυξάνεται επίσης και η πιθανότητα αλλοίωσης και φιλτραρίσματος του μηνύματος. Οι άνθρωποι συνοψίζουν τα μηνύματα, επιλέγουν να μεταδώσουν τις πληροφορίες που θεωρούν εκείνοι σημαντικές, εισάγουν τις δικές τους ερμηνείες. Συχνά, η πληροφορία που κινείται καθοδικά είναι εσκεμμένα ελλιπής από τους προϊστάμενους, ώστε να περιορίσουν την ισχύ που μπορεί να αποκτήσουν οι υφιστάμενοι στον οργανισμό.

Τα μηνύματα φιλτράρονται επειδή οι αναμεταδότες δεν αρέσκονται να μεταβιβάζουν άσχημα νέα και προσπαθούν να ωραιοποιήσουν την πληροφορία. Αυτό μπορεί να οδηγήσει τους αρμόδιους σε μία αισιόδοξη, στην ουσία παραπλανητική εικόνα της κατάστασης. Στην διαχείριση των κρίσεων είναι ασυγχώρητη η αποτυχία διαβίβασης της ακριβούς πληροφορίας, όσο δυσάρεστη, ή αρνητική και αν είναι. 5.3.2 Η ανεπίσημη επικοινωνία Τα συστήματα της ανεπίσημης επικοινωνίας δεν καθορίζονται από επίσημες διαδικασίες. Αντιθέτως, προέρχονται από τις συνεχείς επαφές μεταξύ των ανθρώπων (από τις οικογένειες και τις φιλικές ομάδες έως τους συναδέλφους μέσα και έξω από έναν οργανισμό). Η ανεπίσημη επικοινωνία καλείται διαφορετικά οριζόντια ή πλάγια, καθώς σε αντίθεση με την επίσημη επικοινωνία- που η ροή των πληροφοριών είναι κάθετη, εδώ η ροή των πληροφοριών είναι πλάγια ή οριζόντια. Το κανάλι επικοινωνίας

είναι άμεσο, καθώς το άτομο που χρειάζεται την πληροφορία, επικοινωνεί με το άτομο που την έχει, ή έστω ζητά άδεια από τον άμεσο προϊστάμενο για να δώσει άδεια διάθεσης των πληροφοριών. Αυτή η μορφή είναι χρήσιμη, καθώς:

- Η ανταλλαγή των πληροφοριών επιτυγχάνεται πιο γρήγορα (μικρού μήκους κανάλι επικοινωνίας)
- Δεν υπάρχουν αναμεταδότες, επομένως η μετάδοση και η λήψη της πληροφορίας είναι πιθανόν πιο ακριβής
- Οποιοδήποτε λάθος στην ανταλλαγή μηνυμάτων μπορεί εύκολα να ερευνηθεί και να διορθωθεί

Βέβαια τα στελέχη διατηρούν επιφυλάξεις για τα ανεπίσημα συστήματα επικοινωνίας, καθώς βοηθούν στην ανάπτυξη φημολογίας. Σε ειδικές περιπτώσεις, η ανεπίσημη επικοινωνία (προπαγάνδα) χρησιμοποιείται και ως μέσο βολιδοσκοπήσης ομάδων, κοινής γνώμης, ψηφοφόρων κ.λπ.

Φήμες

Οι φήμες αποτελούν μία από τις κυριότερες μεθόδους διάδοσης ψευδών ή αληθινών αρνητικών γεγονότων στο κοινωνικό σύνολο. Εκφράζουν τις σκέψεις και αντιλήψεις μιας κοινωνικής τάξης, η οποία τις ανακυκλώνει ανεξέλεγκτα, αντίθετα με την κοινή αντίληψη που θεωρεί ότι πρόκειται για μία μέθοδο παραπληροφόρησης. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης δεν εξετάζεται τόσο η πηγή της φήμης, όσο ο τρόπος με τον οποίο διαδόθηκε. Έτσι, η στρατηγική αντιμετώπισής τους στηρίζεται σε ένα συνδυασμό κανόνων επικοινωνίας, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι επιπτώσεις της φημολογίας. (Ogrizek, 1995, σελ. 5) Τα στελέχη καλούνται να μειώσουν τα αποτελέσματα των φημών

- Διατηρώντας ανοιχτά συστήματα επικοινωνίας (οι υφιστάμενοι έχουν πρόσβαση στις σωστές πληροφορίες).
- Ακούγοντας τη φημολογία που κυκλοφορεί στον οργανισμό και αποκαθιστώντας την με τις σωστές πληροφορίες.

Οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να καταλάβουν ότι μια κρίσιμη κατάσταση μπορεί να προκαλέσει φόβο, άγχος και ανασφάλεια στους εργαζόμενους. Έτσι τα στελέχη, καλούνται να αποκαταστήσουν το αίσθημα ασφάλειας και του υγιούς περιβάλλοντος του οργανισμού βασιζόμενοι στις προσεγγίσεις των συστημάτων επικοινωνίας.

Στρουθοκαμηλισμός

Η εμφάνιση ενός κρίσιμου γεγονότος δημιουργεί αναταραχές τόσο στο προσωπικό της επιχείρησης, όσο και στους stakeholders, οι οποίοι όπως προαναφέρθηκε, αντιδρούν έντονα. Βραχυπρόθεσμα μπορεί να εφησυχάσουν μόνο στην περίπτωση που αντιληφθούν ότι τα αρμόδια στελέχη είναι ενήμερα για το γεγονός και η κατάσταση είναι υπό έλεγχο.

Όταν η επιχείρηση προσπαθεί να αποκρύψει την κρίση για να αποφύγει αρνητικές αντιδράσεις, διαπράττει μεγάλο λάθος. Ο λεγόμενος στρουθοκαμηλισμός (όταν η στρουθοκάμηλος αντιληφθεί τον κίνδυνο, βάζει το κεφάλι στην άμμο- δεν θέλει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα) εμποδίζει την διαχείριση της κρίσης. Αν η κρίση αποκαλυφθεί, η επιχείρηση χάνει την ευκαιρία να προετοιμάσει την επικοινωνιακή πολιτική της. Η απουσία μιας ολοκληρωμένης εικόνας για τις συνθήκες υπό τις

οποίες εμφανίστηκε η κρίση, οδηγεί τις περισσότερες φορές στη γενική κατακραυγή της κοινής γνώμης.

Διαχείριση των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε)

Όταν εμφανίζεται μια κρίσιμη κατάσταση, τα άτομα που τη διαχειρίζονται επικεντρώνονται στην κρίση και στις επιπτώσεις της κρίσης. Σπάνια δίνεται η πρότερη βαρύτητα στη διαχείριση της επικοινωνίας και των πληροφοριών κατά τον σχεδιασμό και την εκπαίδευση για τη διαχείριση της κρίσης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο σχεδιασμός και η εκπαίδευση τείνουν να επικεντρώνονται στη διαχείριση των πόρων και του προσωπικού. Οι διαχειριστές και το προσωπικό των οργανισμών χρειάζονται περισσότερη εκπαίδευση, ως προς τη σχέση τους τόσο με τα άλλα άτομα, όσο και με τα Μ.Μ.Ε. Ο Regester (1989) αναφέρει ότι «η αποτελεσματική διαχείριση της επικοινωνίας είναι τόσο ζωτική, όσο και η αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων. Σε τελευταία ανάλυση, ανάμεσα στις διάφορες απόψεις σχετικά με την κρίση, βρίσκεται και η άποψη του σημαντικού κοινού, η οποία διαμορφώνεται σύμφωνα με το τι θα ακούσουν, τι θα δουν και τι θα διαβάσουν σχετικά με το κρίσιμο γεγονός». Οι διαχειριστές των κρίσεων θα πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στη διαχείριση των Μ.Μ.Ε. Η επιτυχημένη διαχείριση τους μπορεί να οδηγήσει το κοινό, καθώς και τα Μ.Μ.Ε σε μία πιο ήπια κριτική, τόσο αναφορικά με την εμφάνιση των κρίσιμων γεγονότων, όσο και με τον τρόπο διαχείρισής τους από τον οργανισμό. Συχνά τα στελέχη παρουσιάζουν μία προκατάληψη απέναντι στους δημοσιογράφους των Μ.Μ.Ε. Πιστεύουν ότι ανεξαρτήτως της προσπάθειας, αλλά και της ικανότητας τους για τη διαχείριση των Μ.Μ.Ε., το αποτέλεσμα δεν θα είναι το επιθυμητό (οι αναφορές των δημοσιογράφων ενδεχομένως να μην είναι αντικειμενικές κ.λπ.). Βέβαια, ενώ καμία στρατηγική για τη διαχείριση των Μ.Μ.Ε. δεν μπορεί να εγγυηθεί ολοκληρωτική επιτυχία, μπορεί ωστόσο να μειώσει τις συγκρούσεις, τις παρερμηνεύσεις και την επακόλουθη εικόνα του οργανισμού. Η σύγκρουση που συχνά παρατηρείται ανάμεσα στους διαχειριστές των κρίσεων και στους δημοσιογράφους οφείλεται στο ότι οι διαχειριστές αισθάνονται ότι όχι μόνο δεν εκτιμώνται οι προσπάθειές τους για την επίλυση της κατάστασης, αλλά αντιθέτως επικρίνονται.

Επιπροσθέτως, οι δημοσιογράφοι συχνά παρουσιάζουν τα γεγονότα διαστρεβλωμένα με σκοπό την αύξηση της τηλεθέασης ή κρατούν την αντικειμενική άποψη τους μακριά από το κοινό, ανάλογα με τα συμφέροντα που μπορεί να εξυπηρετούνται. (Τζον Σουϊντον, πρώην αρχισυντάκτης New York Times)¹⁴ Ακόμη και τα μη εμπορικά Μ.Μ.Ε., λειτουργούν για να κρατήσουν τους χρηματοδότες τους ευτυχισμένους. Τέτοιοι χρηματοδότες μπορεί να είναι οι κυβερνήσεις, οι θρησκευτικοί ή πολιτικοί οργανισμοί ή οι εμπορικές επιχειρήσεις. Με αυτόν τον τρόπο, τα Μ.Μ.Ε. των οργανισμών έχουν κέρδος και το προσωπικό τους εξασφαλίζει την εργασία του.

Η προσέγγιση του κρίσιμου γεγονότος από τα Μ.Μ.Ε

Τα Μ.Μ.Ε. έχουν υιοθετήσει μια νοοτροπία, σύμφωνα με την οποία προσεγγίζουν τα θέματα που έχουν μια ενδιαφέρουσα ιστορία, η οποία να γοητεύει κατά το δυνατόν το ευρύ κοινό. Τέτοιες ιστορίες συνήθως αφορούν σε ανθρώπινες ιστορίες ή συγκρούσεις. Η επιτυχία τους ολοκληρώνεται αν η ιστορία εξασφαλιστεί όσο το δυνατόν γρηγορότερα και πιο ανώδυνα, υπό την προϋπόθεση ότι η πληροφορία μπορεί να αποδοθεί σε μία αξιόπιστη πηγή. Συχνά τις πληροφορίες τις δίνει το ίδιο το κοινό μέσω συνεντεύξεων, με σκοπό να αποδώσει τα γεγονότα που συνέβησαν, σύμφωνα πάντα με την εμπειρία του. Αυτού του είδους οι συνεντεύξεις οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ των Μ.Μ.Ε. και των διαχειριστών της κρίσης, καθώς οι μάρτυρες σπάνια μπορούν να δώσουν μια αντιπροσωπευτική

εικόνα των γεγονότων. Ο λόγος είναι ότι μαζί με την εμπειρία τους για την κατάσταση, αναμιγνύονται οι συναισθηματικές αντιδράσεις, η υποκειμενική διάσταση κ.λπ. Μέρος αυτής της σύγκρουσης οφείλεται στους διαχειριστές της κρίσης, οι οποίοι δεν έχουν δώσει την δέουσα προσοχή, ώστε να συνειδητοποιήσουν τον τρόπο προσέγγισης των κρίσιμων γεγονότων από τα Μ.Μ.Ε.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τα Μ.Μ.Ε. για την επιλογή και τη διαμόρφωση της ιστορίας, είναι επιθυμητό να περιλαμβάνουν τα εξής στοιχεία:

- Αν η ιστορία είναι έντονη ή δραματική (όσο πιο δραματική ή έντονη, τόσο πιο πιθανή η μετάδοσή της)
- Αν σημαίνει κάτι για το κοινό (όσο πιο κοντά βρίσκεται στα σπίτια τους και στις εμπειρίες τους, τόσο πιο πιθανή είναι η μετάδοσή της¹⁵).
- Αν πρόκειται για απρόβλεπτη ή σπάνια ιστορία
- Αν έχει ήδη μεταδοθεί
- Αν έχει ήδη προσδιοριστεί ως «σημαντικό νέο» από προηγούμενες μεταδόσεις
- Αν θα συνεχίσει να προσδιορίζεται ως σημαντικό νέο
- Αν εμπλέκει ή αναφέρεται σε σημαντικούς ανθρώπους (αναγνωρίσιμους κ.λπ.)
- Αν έχει όλο και περισσότερες αρνητικές συνέπειες

Συνεισφορά των ΜΜΕ

Τα Μ.Μ.Ε μπορεί να επιδεινώσουν μια κρίσιμη κατάσταση. Οι αναφορές τους μπορεί να προκαλέσουν μεγαλύτερη έκταση των επεισοδίων και περισσότερο η παρουσία τους, ειδικά όταν αυτή ενισχύεται από τη λήψη πλάνων με βιντεοκάμερες. Ωστόσο, τα ΜΜΕ μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην ύπαρξη μιας κρίσιμης κατάστασης:

- Προβολή εκπαιδευτικού υλικού, ώστε να αυξήσουν την επίγνωση του κοινού για τους κινδύνους και να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει διάφορες κρίσιμες καταστάσεις.
- Προειδοποίηση του κοινού για την απειλή μιας κρίσης
- Ενημέρωση του οργανισμού για τους προβληματισμούς και τα συναισθήματα των ενδιαφερόμενων
- Παροχή πληροφοριών στο κοινό σχετικά με τους διαχειριστές των κρίσεων και σχετικά με την εξέλιξη της κρίσης και της διαχείρισής της

Κώδικας επικοινωνίας μεταξύ των Μ.Μ.Ε. και των διαχειριστών κρίσεων

Αφού έχουν ήδη αναφερθεί οι παράγοντες που επηρεάζουν την στάση των Μ.Μ.Ε., παρακάτω επισημαίνονται κάποια σημεία, στα οποία εφόσον οι διαχειριστές της κρίσης δώσουν τη δέουσα προσοχή, η σχέση ανάμεσά τους μπορεί να βελτιωθεί.

1. Έλεγχος πρόσβασης των Μ.Μ.Ε.

Όπου είναι εφικτό, οι οργανισμοί θα πρέπει να καθορίσουν τρόπους με τους

οποίους να μειωθεί η αυθαίρετη εισβολή των Μ.Μ.Ε. Όταν η περιοχή είναι πολύ μεγάλη, ώστε να μπορεί να ελεγχθεί, οι υπεύθυνοι ορίζουν συγκεκριμένους τομείς πρόσβασης για τα Μ.Μ.Ε. Εναλλακτικά, πρέπει να προφυλαχθούν τόσο οι διαχειριστές της κρίσης, όσο και τα θύματα, από την προσοχή των Μ.Μ.Ε, ώστε να προστατευτεί η προσωπική τους ζωή και να τους επιτραπεί να ασχοληθούν με τα συναισθήματα και τις σκέψεις τους. Ένας άλλος τρόπος για να ασκήσουν οι υπεύθυνοι έλεγχο, είναι να επιτρέψουν περιορισμένη πρόσβαση σε ορισμένο αριθμό εκπροσώπων των Μ.Μ.Ε. 16, οι οποίοι θα συλλέξουν το οπτικό και ακουστικό υλικό και θα το μοιράσουν σε όλα τα μέλη των Μ.Μ.Ε. Αποτελεσματική διαχείριση των Μ.Μ.Ε. σημαίνει ότι οι διαχειριστές καλούνται να βρουν τα κατάλληλα άτομα είτε από την πλευρά των θυμάτων, είτε από την πλευρά των διαχειριστών της κρίσης, που θα μπορέσουν να δώσουν συνέντευξη στα Μ.Μ.Ε.

2. Προσανατολισμός της συνέντευξης από τον συνεντευξιαζόμενο προς τα Μ.Μ.Ε.

Οι συνεντευξιαζόμενοι πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να κατευθύνουν τη συνέντευξη σε εκείνα τα σημεία που θέλουν να θίξουν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το να επαναλαμβάνουν την ερώτηση με διαφορετικό τρόπο:

«Νομίζω ότι αυτό που προσπαθείτε να με ρωτήσετε είναι το..», ή με τη γεφύρωση μιας αδύναμης απάντησης με μια δυνατή απάντηση: «Χρειάζομαι περισσότερες πληροφορίες για να απαντήσω πλήρως σε αυτή την ερώτηση, ωστόσο αυτό που μπορώ να σας πω είναι..».

3. Περιεκτικές απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων

Οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων θα πρέπει να είναι περιεκτικές, ώστε σε κάποιο πιθανό μοντάζ να μην υπάρχει περιθώριο αλλοίωσης της δήλωσης.

4. Γλώσσα του σώματος και συναισθηματική νοημοσύνη

Όταν οι υπεύθυνοι δίνουν συνέντευξη, φροντίζουν να φαίνονται τίμιοι και ειλικρινείς και αναφέρονται σε συγκεκριμένα γεγονότα και όχι σε υποθέσεις. Αυτό επιτυγχάνεται με τις συναισθηματικές ικανότητες που διαθέτουν και την πρόθεσή τους να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις. Οι διαχειριστές των κρίσεων που δίνουν συνέντευξη θα πρέπει να παρουσιάζουν μία συμπεριφορά ούτε ανταγωνιστική (μάχη), ούτε διφορούμενη (φυγή). Η στάση του σώματος θα πρέπει να είναι κανονική, με ελάχιστες χειρονομίες, να υπάρχει κανονική οπτική επαφή, κανονική έως αργή αναπνοή και μεσαίος σταθερός τόνος φωνής, ώστε να υπάρχει πειθώ. Επιπροσθέτως, πρέπει να μη φαίνονται απόμακροι ή ανεπηρέαστοι από τα γεγονότα (ειδικά αν υπάρχουν πληγωμένοι άνθρωποι ή νεκροί). (Δεριζιώτης, Χαροκόπος, Σκυφτός, 2006, σελ. 237-244; Goleman, 2000, σελ.129) Έτσι, το ευρύ κοινό μπορεί να απορρίψει τους δημοσιογράφους που είναι εχθρικοί προς τους διαχειριστές που φαίνονται ειλικρινείς και τίμιοι.

5. Παρουσίαση ενός «ανθρώπινου προφίλ»

Υιοθετούν στη συνέντευξη μια προσέγγιση που δείχνει ότι είναι έτοιμοι να βοηθήσουν, ότι βασίζονται στα γεγονότα και αποφεύγουν τις κατηγορίες και συγκρούσεις με τους δημοσιογράφους. Φράσεις του τύπου «κανένα σχόλιο» αποφεύγονται. Μια τέτοια απάντηση δείχνει απόκρυψη πληροφοριών.

6. Αποφυγή εικασιών

Οποιαδήποτε απάντηση σε μία υποθετική ερώτηση είναι πιθανό να δημιουργήσει προβλήματα. Όταν ζητηθεί από τους διαχειριστές να υποθέσουν εναλλακτικά σενάρια, πρέπει να αρνηθούν να δώσουν μια

υποθετική απάντηση , καθώς δεν πρέπει να ξεχνούν ότι οι εντυπώσεις που δημιουργούνται, αποτυπώνονται στο κοινό.

7. Αποφυγή απόδοσης ευθυνών

Κάτι τέτοιο μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη ενότητας κατά την αντιμετώπιση της κρίσης, σε συγκρούσεις, ακόμη και σε δικαστικούς αγώνες.

8. Αποφυγή συγκρούσεων με τα Μ.Μ.Ε.

Αυτοί που εμπλέκονται με τους εκπροσώπους των Μ.Μ.Ε., θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ότι τα μέλη τους ελέγχουν ολοκληρωτικά τις πληροφορίες και τις εντυπώσεις που θα μεταδοθούν στο ευρύ κοινό.

Η επαφή με τα Μ.Μ.Ε κατά τη διάρκεια της κρίσης

Παρακάτω περιγράφονται οι κατηγορίες στις οποίες διακρίνονται οι επαφές που αναπτύσσονται ανάμεσα στους διαχειριστές της κρίσης και το προσωπικό των Μ.Μ.Ε. κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

Απροετοίμαστες συνεντεύξεις

Οι δημοσιογράφοι συνηθίζουν να εμφανίζονται πολύ γρήγορα στην περιοχή που εμφανίστηκε η κρίση και έξω από οποιαδήποτε τοποθεσία που προορίζεται για τη διαχείριση της κρίσης. Έτσι, το προσωπικό του οργανισμού, έρχεται αντιμέτωπο με τους δημοσιογράφους αμέσως μόλις βγει έξω από την περιοχή. Οι δημοσιογράφοι επιδιώκουν τις απροετοίμαστες συνεντεύξεις, καθώς το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι πολύ ρεαλιστικό και άμεσο για το κοινό. Επιπλέον, οι δημοσιογράφοι ενδέχεται να εξασφαλίσουν μια αποκλειστική δήλωση έναντι των υπολοίπων συναδέλφων ή εκπροσώπων.

Οι συνεντεύξεις αυτού του είδους, που γίνονται την ώρα της κρίσης, μπορεί να προκαλέσουν απρόσεκτες απαντήσεις από το προσωπικό του οργανισμού, το οποίο πρέπει να είναι εκπαιδευμένο κατάλληλα για την αντιμετώπιση τέτοιων ερωτήσεων. Αν κάποιος δεν έχει εκπαιδευτεί, τότε θα πρέπει να αρνηθεί να μιλήσει, ή να βρει

εναλλακτικούς δρόμους διαφυγής, ώστε να αποφύγει τις ερωτήσεις. Αν παρόλα αυτά δεν μπορέσει να αποφύγει τις ερωτήσεις των δημοσιογράφων, ο βασικός κανόνας είναι να έχει στο μυαλό του κάποια απλή βοηθητική δήλωση. Αντίστοιχα, όταν προσεγγίζονται οι διαχειριστές της κρίσης, αλλά δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για να απαντήσουν στις ερωτήσεις των δημοσιογράφων, τότε ακολουθείται μια διαδικασία τριών σταδίων. Το *πρώτο στάδιο* περιλαμβάνει μια δήλωση, που δείχνει την προθυμία του διαχειριστή να απαντήσει, αλλά μία ταυτόχρονη ανικανότητα λόγω ελλιπούς επεξεργασίας των γεγονότων (όχι αρκετά στοιχεία, νομικά κωλύματα από τις αρχές κ.λπ.): «Θα ήθελα πραγματικά να συζητήσω μαζί σας ό, τι συνέβη σήμερα. Εντούτοις, σε αυτό το σημείο πρέπει να είμαστε περισσότερο σίγουροι για τα γεγονότα και είμαστε ενήμεροι για τις ενέργειες που απαιτούνται από την πλευρά μας». Το *δεύτερο στάδιο* επιχειρείται όταν υπάρχουν επαναληπτικές ερωτήσεις για τελικά θέματα, αναφορικά με το ενδιαφέρον του οργανισμού για τους ανθρώπους που απειλήθηκαν ή που επλήγησαν από την κρίση. «Θα ήθελα να συζητήσω μαζί σας τις αιτίες που οδήγησαν σε αυτή την κατάσταση. Σε αυτό το στάδιο όμως προτεραιότητά μας είναι οι άνθρωποι που επλήγησαν από το κρίσιμο γεγονός και οι ενέργειες που θα κάνουμε, ώστε να τους βοηθήσουμε». Μετά τις επίμονες ερωτήσεις, οι

διαχειριστές μπορούν να αναζητήσουν τρόπους για να αποκλείσουν το δημοσιογράφο (να ξεκινήσουν το αυτοκίνητό τους, ή να περάσουν από σημεία εισόδου- εξόδου που ο δημοσιογράφος δεν μπορεί να περάσει) και να περάσουν στο *τρίτο στάδιο* με την παρακάτω δήλωση: «Αυτό είναι πραγματικά ένα θέμα, το οποίο χρειάζεται πολύ περισσότερη προσοχή απ' ό,τι μπορούμε να δώσουμε εδώ». Αμέσως μετά μπορούν να φανούν ακόμη περισσότερο συνεργάσιμοι με το να μεταθέσουν αυτή την ερώτηση σε ένα διαφορετικό χρόνο και χώρο: «Ίσως μπορείτε να ξαναφέρετε στο προσκήνιο αυτό το θέμα, στην επόμενη ανακοίνωση που θα έχουμε για τα ΜΜΕ».

Τα τρία στάδια της απάντησης είναι πολύ περισσότερο αποτελεσματικά από πιθανές απαντήσεις του τύπου «κανένα σχόλιο» κ.λπ. Οι δημοσιογράφοι ενδέχεται να ερμηνεύσουν την αμηχανία ή τη σιωπή, ως ενοχή ή αδιαφορία.

Οι προκαθορισμένες συνεντεύξεις

Οι προκαθορισμένες συνεντεύξεις συνήθως παραχωρούνται σε δημοσιογράφους που παρουσιάζουν εκπομπές με θεματολογία την επικαιρότητα . Οι δημοσιογράφοι θα προσπαθήσουν να αποκτήσουν αποκλειστικές δηλώσεις, ή τουλάχιστον να πάρουν απαντήσεις που να μοιάζουν αυθόρμητες. Συχνά, οι συνεντευξιαζόμενοι ενημερώνονται από πριν για τις ερωτήσεις και έτσι έχουν αρκετό χρόνο για να προετοιμάσουν τις απαντήσεις τους. Αυτό τους δίνει την δυνατότητα να προετοιμαστούν, ώστε να περάσουν το σωστό μήνυμα προς τους ακροατές. Ο βασικός κανόνας για τις προκαθορισμένες συνεντεύξεις είναι ο συνεντευξιαζόμενος να έχει συλλέξει κάποια συγκεκριμένα και ισχυρά σημεία στα οποία θέλει να εστιάσει, να τα γνωρίζει σε βάθος και να είναι προετοιμασμένος, ώστε να προσανατολίσει τη συνέντευξη σε αυτή την κατεύθυνση¹⁷ .

Δελτία τύπου

Τα δελτία τύπου παρουσιάζουν λιγότερο ενδιαφέρον για τους δημοσιογράφους, σε αντίθεση με τους υπεύθυνους του οργανισμού και με τους stakeholders. Από την οπτική γωνία των Μ.Μ.Ε., τα δελτία τύπου έχουν μειωμένη αξία, καθώς παρέχουν δημοσίως την ίδια, τυποποιημένη και περιορισμένη πληροφόρηση. Τα αποτελεσματικά δελτία τύπου περιλαμβάνουν:

- Σαφή περίληψη σχετικά με το λόγο που γίνεται το δελτίο τύπου και με το τι συνέβη
- Προσέγγιση του θέματος κατά τέτοιο τρόπο που να δείχνει ανθρώπινο ενδιαφέρον για τις επιπτώσεις που ενδέχεται να έχει το περιστατικό στους ανθρώπους
- Σύντομη και σαφή περιγραφή των γεγονότων και του τρόπου αντιμετώπισης της κατάστασης
- Πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο και τα μέσα που μπορούν να έχουν οι ενδιαφερόμενοι περισσότερα στοιχεία και λεπτομέρειες

Τα δελτία τύπου έχουν περισσότερο κύρος όταν παρέχουν πληροφορίες για το ιστορικό του οργανισμού πριν την κρίση, όπως για παράδειγμα την οργανωτική δομή, τα λειτουργικά χαρακτηριστικά κ.λπ. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να υποστηρίζονται από διαγράμματα και φωτογραφίες. Η συλλογή, επεξεργασία αυτού του υλικού και παρουσίαση σε ένα πακέτο, θα πρέπει να έχει γίνει πριν την

εμφάνιση της κρίσης, κατά την περίοδο της κανονικής λειτουργίας του οργανισμού, στο πλαίσιο του πλάνου διαχείρισης της κρίσης, σαν μέρος του σχεδίου ανάκαμψης του οργανισμού μετά την κρίση.

Συνεντεύξεις τύπου

Παρόλο που οι συνεντεύξεις τύπου αποτελούν μια σημαντική και ουσιώδη μέθοδο πληροφόρησης, προτεραιότητα για τα Μ.Μ.Ε. συχνά αποτελεί η ζωντανή κάλυψη των κρίσιμων καταστάσεων, που ενδέχεται να συνοδεύεται από κάποια ζωντανή δήλωση στην περιοχή της κρίσης, ακόμη και αν δεν είναι από επίσημο φορέα. Κατά συνέπεια, οι υπεύθυνοι του οργανισμού πρέπει να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό είναι προετοιμασμένο για όλα αυτά τα είδη των συνεντεύξεων. Μια σωστή συνέντευξη τύπου αποτελεί πηγή μιας πρώτης και εν εξελίξει πληροφόρησης, η οποία δεν δίνει ιδιαίτερο πλεονέκτημα σε κάποιο από τα Μ.Μ.Ε. Οι οργανισμοί των Μ.Μ.Ε. θα επιλέξουν το υλικό που χρειάζονται από τη συνέντευξη και θα το διαφοροποιήσουν με τις γνώμες των ειδικών και των μαρτύρων, των θυμάτων ή των θεατών. Από την οπτική γωνία των οργανισμών, μια συνέντευξη τύπου δίνει τη δυνατότητα στους υπεύθυνους να «υπερασπιστούν» την πλευρά τους. Πιο συγκεκριμένα, τους δίνεται βήμα για

- να περιγράψουν συνοπτικά το χρονικό της κρίσης
- να περιγράψουν τη μεθοδολογία διαχείρισης της κρίσης
- να ερμηνεύσουν τις συνέπειες της κρίσιμης κατάστασης και τον αντίκτυπο στο μέλλον
- να φανούν ως άνθρωποι με αισθήματα, οι οποίοι επηρεάστηκαν δυσμενώς από την κρίσιμη κατάσταση

Οι διαχειριστές των κρίσεων δεν μπορούν να ελέγξουν τις ανεπίσημες πληροφορίες, που προέρχονται από πρώην υπαλλήλους, από τους θεατές και τα θύματα κ.λπ. Κατά συνέπεια, οι συνεντεύξεις τύπου πρέπει να δημιουργούν έναν όγκο πληροφοριών, ώστε να μειώνουν τον αντίκτυπο από οποιαδήποτε μη επίσημη κάλυψη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Η εικόνα του οργανισμού 7.1 Διαχείριση της εικόνας Η διαχείριση της εικόνας είναι μια σειρά ενεργειών που αποσκοπούν στην απόδοση της αντιπροσωπευτικής εικόνας του κάθε οργανισμού. Σύμφωνα με τον Green (1992), η διαχείριση της εικόνας είναι «η προσεκτική δόμηση αυτών των ικανοτήτων και των τεχνικών, που χρησιμοποιούνται για να προστατεύσουν την υπόληψη μιας εταιρείας». Οι διαχειριστές των κρίσεων αντιλαμβάνονται τη διαχείριση της εικόνας ως τη μεθοδολογία, με την οποία διαπλάθεται η αντίληψη για την κρίση και την αντιμετώπιση της κρίσης των ανθρώπων που βρίσκονται εκτός ή εντός του κρίσιμου περιβάλλοντος. Στην κανονική λειτουργία του οργανισμού, η διαχείριση της εικόνας επιτυγχάνεται είτε με την προβολή του κοινωνικού προφίλ του οργανισμού και την ενίσχυση της ενότητας στο εσωτερικό του οργανισμού, είτε με δημόσιες σχέσεις εκτός του οργανισμού. Οι δημόσιες σχέσεις καλύπτουν οποιαδήποτε δραστηριότητα επηρεάζει την εικόνα του οργανισμού (διαφημιστικές καμπάνιες, διαπραγματεύσεις για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες γενικώς και τη διαχείριση παραπόνων). Κατά την εμφάνιση ενός κρίσιμου γεγονότος, οι υπεύθυνοι θα πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερος τον τρόπο που διαχειρίζεται η εικόνα του οργανισμού και αν αποδίδεται αντικειμενικά προς το ευρύ κοινό, καθώς η επιρροή των Μ.Μ.Ε. είναι τέτοια που μπορεί να αποπροσανατολίσει το κοινό. Η διαχείριση της εικόνας είναι επιτυχημένη, όταν οι υπεύθυνοι πληρούν τα παρακάτω κριτήρια:

1. Διατήρηση της εικόνας και των ενεργειών που έκανε ο οργανισμός πριν την εμφάνιση της κρίσης

Η εμφάνιση μιας κρίσιμης κατάστασης στον οργανισμό δεν μπορεί να δικαιολογήσει την ξαφνική μετατροπή του από μία κακή εικόνα σε ένα γεμάτο ενδιαφέρον και κοινωνικό προφίλ. Μια τέτοια αλλαγή υποψιάζει το κοινό ότι δεν είναι ειλικρινής και προκαλεί τη δυσaréσκεία του. Οι διαχειριστές της κρίσης θα πρέπει κατά την περίοδο κανονικής λειτουργίας του οργανισμού να αφουγκραστούν το κοινό και αν η εικόνα που έχει σχηματίσει είναι αρνητική, να προσπαθήσουν για τη βελτίωσή της. Η ενθάρρυνση του κοινού για την ύπαρξη μιας θετικής εικόνας πριν την κρίση, είναι πιθανό να επιφέρει μια θετική εικόνα και κατά τη διάρκεια της κρίσης.

2. Προβολή της ειλικρινούς εικόνας και των ενεργειών του οργανισμού

Οποιοσδήποτε οργανισμός δεν παρουσιάζεται συνεπής κατά τη διάρκεια μιας κρίσιμης κατάστασης, είναι πιθανό να κατηγορηθεί για δόλια συμπεριφορά. Η εικόνα ενός οργανισμού και οι ενέργειες του πρέπει να συνάδουν πριν και κατά τη διάρκεια της κρίσης. Αν παραδείγματος χάριν, ένας οργανισμός έχει μια θετική εικόνα, αλλά τα στελέχη του υπό συνθήκες πίεσης λόγω της κρίσιμης κατάστασης, συμπεριφέρονται αμυντικά και περιφρονητικά προς τον οργανισμό, τότε η εικόνα αλλοιώνεται. Όταν οι διαχειριστές της κρίσης αναφέρουν ότι παίρνουν συγκεκριμένα μέτρα, ενώ η πραγματικότητα υποδηλώνει στασιμότητα, τότε η αρνητική εικόνα αναπτύσσεται πολύ γρήγορα.

3. Εστίαση της προσοχής του οργανισμού στο κρίσιμο εξωτερικό περιβάλλον

Η εικόνα του οργανισμού μπορεί να επιδεινωθεί, όταν οι διαχειριστές της κρίσης επικεντρώνονται στα προβλήματα που υπάρχουν εντός του οργανισμού. Προτεραιότητα θα πρέπει να αποτελεί αποκλειστικά η προστασία των ανθρώπων που έχουν πληγεί από την κρίση. Η αποτελεσματική διαχείριση της εικόνας προνοεί, ώστε να γίνουν συγκεκριμένες ενέργειες μείωσης ή αποκατάστασης του πλήγματος σε αυτά τα άτομα. Σε οτιδήποτε άλλο δοθεί έμφαση, για παράδειγμα

στη διασφάλιση της εικόνας του οργανισμού, ή στην αποκατάσταση υλικών ζημιών θα δημιουργήσει μια άσχημη δημόσια εικόνα.

4. Διατήρηση της παρούσας εικόνας και μετά το πέρας της κρίσης

Πρέπει να διασφαλιστεί ότι οποιαδήποτε δέσμευση από την πλευρά του οργανισμού για συγκεκριμένες ενέργειες και οποιαδήποτε στάση έχει δημοσιοποιήσει ότι θα κρατήσει στο μέλλον, ακόμη και κατά τη διάρκεια μιας νέας πιθανής κρίσης, θα πρέπει να τηρηθεί. Σε αντίθετη περίπτωση διακυβεύεται η εικόνα του οργανισμού τόσο στο κοινό, όσο και στους μετόχους. (Henderson, 2007, σελ. 62- 63; Laws, Prideaux, Chon, 2007, σελ. 117-119)

7.2 Μεθοδολογία για την ενίσχυση της εικόνας Παρακάτω παρουσιάζονται τα βήματα που πρέπει να ακολουθούν οι διαχειριστές, προκειμένου να ενδυναμώσουν την εικόνα που προσπαθούν να δημιουργήσουν, προσανατολίζοντας το κοινό στα δυνατά σημεία, αντί στις αδυναμίες του οργανισμού.

1. Προσδιορισμός του προβλήματος

Αυτό το βήμα δεν είναι τόσο εύκολο. Συχνά οι διαχειριστές προσδιορίζουν φτωχά το εκάστοτε θέμα ή πρόβλημα, καθώς δεν έχουν συνειδητοποιήσει ότι οι συνέπειες μπορεί να είναι σοβαρές για τον οργανισμό. Οι διαχειριστές χρειάζεται να αναλύσουν προσεκτικά την κατάσταση, για να μπορέσουν να προσδιορίσουν το πρόβλημα. Βοηθητικά, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι προσεγγίσεις για την αξιολόγηση του κινδύνου και της διαχείρισης της κρίσης.

2. Λύση του προβλήματος

Εφόσον προσδιορίστηκε το πρόβλημα, ακολουθεί η εύρεση της καταλληλότερης λύσης ή πρότασης. Η κάθε πρόταση αξιολογείται ανάλογα με το που αποσκοπεί:

- Στην απαλλαγή από το πρόβλημα
- Στο σχεδιασμό της κατάστασης από την αρχή, ώστε να εξαφανιστεί το πρόβλημα
- Στην αντιμετώπιση του προβλήματος
- Στη λύση του προβλήματος

Και οι τέσσερις προσεγγίσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν μεμονωμένα ή και σε οποιονδήποτε συνδυασμό. Το κλειδί πάντως για την ενίσχυση της θετικής εικόνας είναι ότι το κοινό και οι stakeholders, θα εκτιμήσουν την προσπάθεια και όχι μόνο το αποτέλεσμα.

3. Αντιστροφή της έκρυθμης κατάστασης και αναδιαμόρφωση του αποτελέσματος

Οι υπεύθυνοι καλούνται να αξιοποιήσουν τις συνέπειες και το κλίμα που δημιουργεί η κρίση. Με την χάραξη κατάλληλων στρατηγικών του μάρκετινγκ, οι διαχειριστές μετατρέπουν την αδυναμία σε δύναμη και την απειλή σε ευκαιρία και κατόπιν το προβάλλουν στο κοινό. Έτσι, μπορούν να αντιστρέψουν την έκρυθμη κατάσταση σε μία πλήρως ελεγχόμενη που υποστηρίζεται από έναν οργανισμό υπεύθυνο με ανθρώπινο πρόσωπο και επανδρωμένο από ικανούς έμπειρους επιστήμονες και τεχνοκράτες που είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν όπου χρειάζεται.

4. Έμφαση στα θετικά στοιχεία της κατάστασης και στη λύση

Όπως ακριβώς συμβαίνει με την αναδιαμόρφωση του αποτελέσματος, οι υπεύθυνοι καλούνται να δώσουν έμφαση στα θετικά στοιχεία της κατάστασης. Έτσι λοιπόν, πρέπει να κατευθύνουν την προσοχή στις θετικές πλευρές- τι δεν καταστράφηκε ή δεν χάθηκε, τι μπορεί να γίνει- ώστε να μειωθούν οι συνέπειες της κρίσης βραχυπρόθεσμα, ή μακροπρόθεσμα.

5. Πληροφόρηση των μετόχων

Οι ξεκάθαρες και έγκαιρες πληροφορίες μπορούν να εξισορροπήσουν τις φήμες, τις εικασίες και τους φόβους του κοινού και των stakeholders. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι ξεκάθαρες, ειλικρινείς και να εκφράζονται με απλές, άμεσες δηλώσεις.¹⁸ Όταν είναι εφικτό, πρέπει να χρησιμοποιείται η ατομική ή προσωπική επικοινωνία, καθώς αυτοί στους οποίους παρέχεται μια τέτοια επικοινωνία, αισθάνονται σημαντικοί για τον οργανισμό. (Henderson, 2007, σελ. 62- 63, 94-95)

7.3 Η σημασία της διαχείρισης της εικόνας- Η ανάγκη για τη διαχείριση της εικόνας Η ανάγκη για την διαχείριση της εικόνας γίνεται αντιληπτή σε όλες τις κρίσιμες καταστάσεις. Τα στελέχη που ασχολούνται με τη διαχείριση της εικόνας αναλαμβάνουν ένα δύσκολο κομμάτι, καθώς εμπλέκονται σε πολύ έντονες καταστάσεις- φυσικές καταστροφές, μεγάλα ατυχήματα ή δυστυχήματα, καταστροφή περιουσιών κ.λπ. Η διαχείριση της εικόνας γίνεται ακόμη πιο σημαντική, όταν η φύση της κρίσης είναι λιγότερο υλική, ή όταν λόγω της κρίσης αμφισβητείται η λειτουργική ακεραιότητα του οργανισμού.

Συχνά οι πολυεθνικές εταιρείες αντιμετωπίζουν πιέσεις εξαιτίας του μεγέθους τους. Το κοινό συνηθίζει να ταυτίζει τους μεγάλους οργανισμούς με την έλλειψη κοινωνικού ενδιαφέροντος. Τέτοιου είδους οργανισμοί απεικονίζονται ως απόμακροι, καταστροφικοί και προσανατολισμένοι στο κέρδος. Αντιθέτως, οι μικροί οργανισμοί

δίνουν στο κοινό την αίσθηση της δημιουργικότητας, της κοινωνικής ευθύνης, της αμεσότητας. Η διαχείριση της εικόνας καλύπτει υλικές πλευρές και καταστάσεις που είναι λιγότερο απτές. Η προσβολή της εικόνας ενός οργανισμού, συνήθως προέρχεται από τρεις πηγές: από τις ενέργειες των stakeholders, από μέλη που συμμετέχουν στην εχθρική εξαγορά της εταιρείας και από δημοσιογράφους, οι οποίοι ερευνούν ένα συγκεκριμένο οργανισμό ή μια ομάδα. (Laws, Prideaux, Chon, 2007, σελ. 115-121)