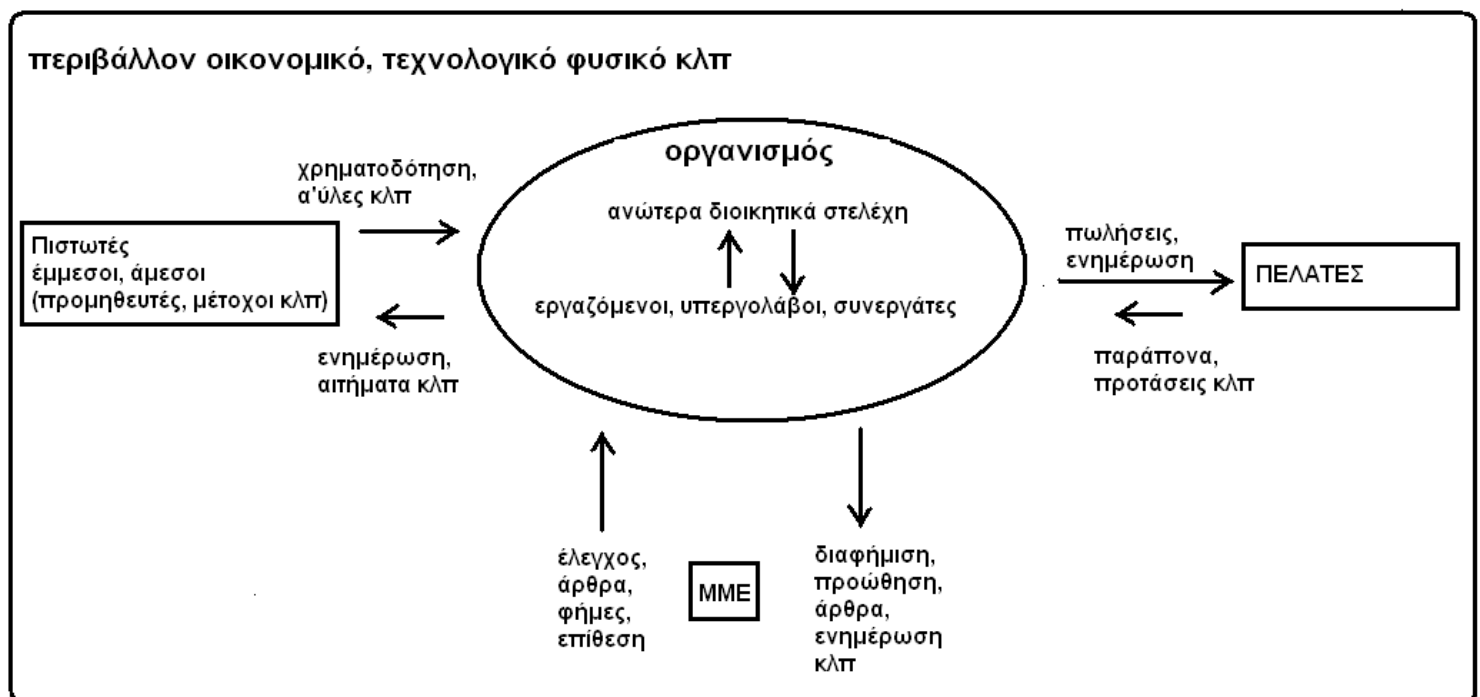


“Με το να αγνοούμε τα γεγονότα δεν τα κάνουμε λιγότερο αληθινά” Abraham Lincoln

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όταν λέμε κρίση συνήθως εννοούμε μία, αιφνιδιαστική ή εξελισσόμενη, αλλαγή η οποία προκαλεί ένα πιεστικό πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα. Κατά συνέπεια η κρίση περιλαμβάνει το στοιχείο του απρόσμενου, της δημιουργίας αβεβαιότητας, της απειλής για την μη πραγμάτωση στόχων και προγραμμάτων, την ανάγκη για λήψη αποφάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα (πίεση χρόνου), και μερικές φορές εμπεριέχει την αναγκαιότητα για την αλλαγή από το παλιό και ξεπερασμένο στον επανασχεδιασμό σε νέες βάσεις (1). Οι κρίσεις συνήθως χωρίζονται σε φυσικές κρίσεις (φυσικές καταστροφές), τεχνολογικές κρίσεις (από την προβληματική εφαρμογή τεχνολογίας και επιστήμης), κρίσεις από αντιπαραθέσεις (απεργίες, αντίπαλες επιχειρήσεις, πολιτικά λόμπι, περιβαλλοντικές οργανώσεις,μποϊκοτάζ καταναλωτών κλπ), κρίσεις από κακούς διοικητικούς χειρισμούς σε ένα οργανισμό (αμοραλιστικές και παράνομες τακτικές στελεχών, ενδοεταιρική εξαπάτηση και παραπληροφόρηση, βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός και καιροσκοπισμός κλπ), κρίσεις από ακραίες έως και τρομοκρατικές ενέργειες (π.χ. τη μόλυνση ενός προϊόντος για τη δυσφήμιση του οργανισμού), κρίσεις που προκύπτουν από φήμες αβάσιμες ή υπερβολικές και κρίσεις από ενδοεταιρική βία μεταξύ εργαζομένων σε χώρους του οργανισμού. Όλα τα ανωτέρω πρέπει να ειδωθούν στο πλαίσιο του κοινωνικού, οικονομικού, φυσικού, τεχνολογικού, πολιτικού κλπ περιβάλλοντος ενός οργανισμού (σχ.1) καθώς και στη βάση των αλληλεπιδράσεων τόσο στο εσωτερικό του, όσο και με τους πιστωτές, τους καταναλωτές και φυσικά τα ΜΜΕ (που μπορούν εύκολα να αλλάξουν τις ισορροπίες του οργανισμού εάν δεν υπάρχει υπεύθυνη και σχεδιασμένη επικοινωνία με αυτά).(2)



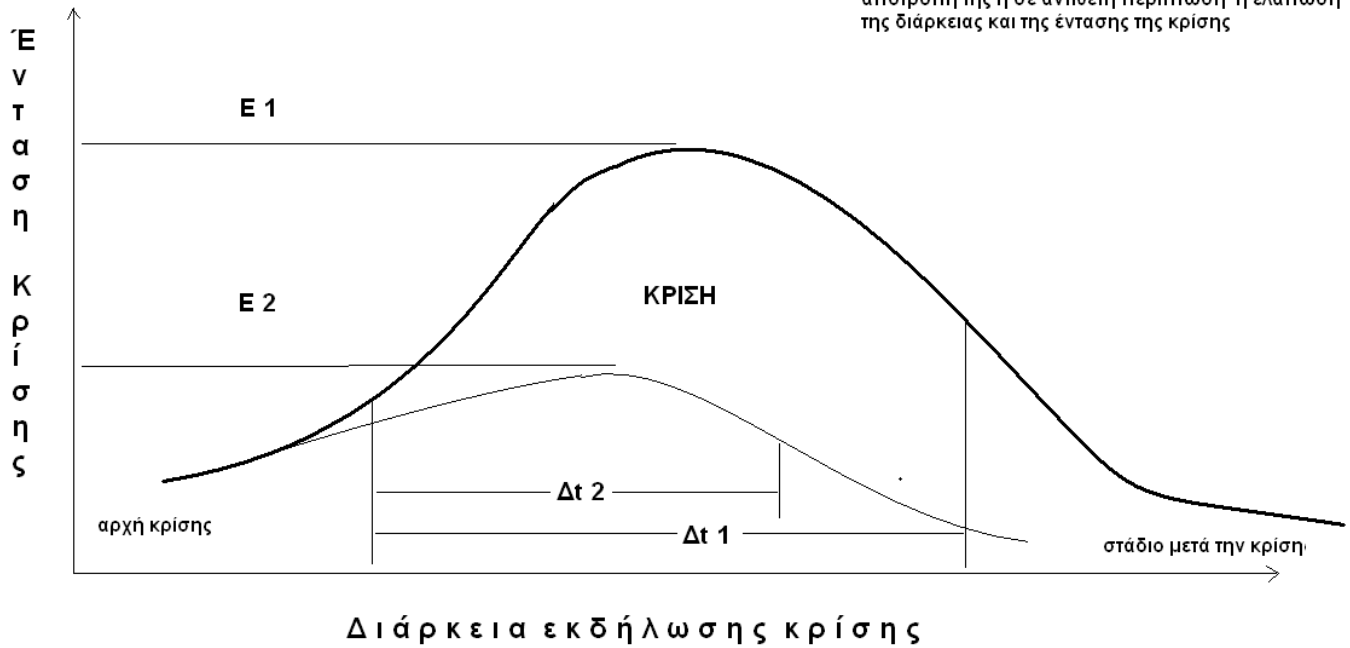
σχ.1 Οι κρίσεις από το περιβάλλον μπορεί να είναι οικονομικές, φυσικές, τεχνολογικές, κοινωνικές, εγκληματικής φύσης, πολιτικά ζητήματα κλπ στα πλαίσια του οργανισμού μπορεί να ενδοεργασιακή βία, ατυχήματα, αποχωρήσεις στελεχών, διοικητικές, απεργίες, ξεπερασμένες υπηρεσίες και προϊόντα, ενδοεταιρικές εξαπάτησεις και παραπληροφόρηση κλπ, από τους πελάτες μπορεί να εμφανιστούν παράπονα, προτάσεις κλπ, από τους προμηθευτές και μετόχους προβλήματα εφοδιασμού, οικονομικά κλπ, από τα ΜΜΕ μπορεί να εμφανιστούν αρνητικά άρθρα, γιγάντωση φημολογίας, ερωτήσεις για περιβαλλοντικά θέματα κλπ

## ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Γενικά οι κρίσεις μπορούν να χωριστούν και σε αιφνίδιες και υποβόσκουσες όπως εντοπίσαμε στον αρχικό ορισμό. Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει μεγάλη δυσκολία στη δυνατότητα αναγνώρισης ή σχεδιασμού αντίδρασης (ανάλυση κινδύνων και απειλών, εντοπισμό ζητημάτων), οπότε η βελτίωση της αντίδρασης του οργανισμού θα στηρίζεται τόσο στην ικανότητα των στελεχών όσο και στην γενικότερη καλή οργάνωση – ετοιμότητα για την αντιμετώπιση των κρίσεων. Παρόλα αυτά ενώ μπορεί πολλές κρίσιμες καταστάσεις να είναι «απρόβλεπτες» αυτό δεν σημαίνει ότι είναι όλες και «απρόσμενες». Στην δεύτερη περίπτωση μπορεί να προϋπάρχει ένας πιο συγκεκριμένος σχεδιασμός για την διαχείριση των καταστάσεων αυτών (με βάση την ανάλυση κινδύνων και έκτακτων αναγκών) π.χ. τα σχέδια αντιμετώπισης πυρκαγιάς ή πλημμύρας σε εφαρμογές του ISO 22000 στις βιομηχανίες τροφίμων, ή η γενικότερη διαχείριση ζητημάτων (issue management) κλπ . Σε όλες, όμως τις περιπτώσεις, βασικό στοιχείο των κρίσεων (εκτός φυσικά εάν αποτραπούν σε αρχικό στάδιο) είναι ο χρόνος διάρκειας και η ένταση με την οποία κορυφώνονται. Βασικό λοιπόν μέλημα για την αντιμετώπιση των κρίσεων είναι η

καλύτερη δυνατή αντίδραση του οργανισμού, για την ελάττωση της διάρκειας και της έντασης εκδήλωσης της κρίσης (3)(σχ.2) **Ο χρόνος δεν είναι φίλος στην διάρκεια της κρίσης.**

σχ.2 ένταση και διάρκεια κρίσης  
Σκοπός της αντιμετώπισης κρίσης είναι καταρχήν η αποτροπή της ή σε αντίθετη περίπτωση η ελάττωση της διάρκειας και της έντασης της κρίσης



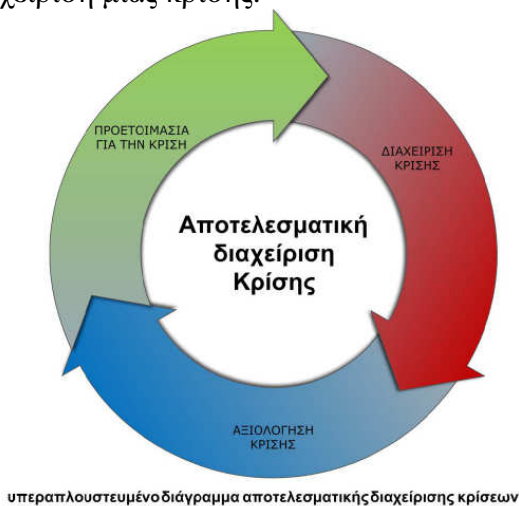
### 1. Σχεδιασμός αντιμετώπισης κρίσεων

Ο σχεδιασμός αντιμετώπισης των κρίσεων και η ετοιμότητα ενός οργανισμού αντικατοπτρίζουν την αίσθηση ευθύνης του, απέναντι στο εξωτερικό περιβάλλον και στην εσωτερική δομή του και πρέπει να αποτελούν βασικό στοιχείο της πολιτικής του. Με την βοήθεια της **ανάλυσης κινδύνων, παλαιότερων παραδειγμάτων, εντοπισμό ζητημάτων** κλπ. προχωράμε στην δημιουργία σεναρίων κρίσεων για οποία ο σχεδιασμός λαμβάνει υπόψη την καλύτερη και χειρότερη έκφασή τους. Με αυτό τον τρόπο θα είμαστε σχετικά προετοιμασμένοι για αρκετές υποπεριπτώσεις εκδήλωσης των πιθανών κρίσεων (4). **Οι κρίσεις δεν εκδηλώνονται ποτέ σχεδόν με την μορφή των προβλεφθέντων** (για αυτό το λόγο χρειάζεται να λαμβάνεται υπόψη και το χειρότερο πιθανό σενάριο κρίσης.) Σημαντικό σημείο είναι να λαμβάνουμε υπόψη την **ανατροφοδοσία του σχεδιασμού** μας από παλαιότερους χειρισμούς ή και από δεδομένα που δημιουργούνται από κρίσεις που αντιμετωπίσαμε πρόσφατα (πολλά στελέχη επιχειρήσεων θεωρούν – και όχι λανθασμένα – τις περιόδους κρίσεων, ως ευκαιρίες για απόκτηση νέων γνώσεων τόσο για περιόδους κρίσεων όσο και για νέες συμπεριφοράς σε λειτουργίες ρουτίνας). Η ανατροφοδοσία με δεδομένα από τις πρόσφατες κρίσεις (διδάγματα των κρίσεων – με εκ των υστέρων ανάλυση της κατάστασης και των χειρισμών) βοηθά στην βελτίωση της ανάλυσης κινδύνων, απειλών και ζητημάτων. (σχ.3)(5). Σε άμεση σύνδεση με τον σχεδιασμό μας πρέπει να συντάσσουμε **σχέδια συνέχισης των υπολοίπων εργασιών** σε περίπτωση κρίσης, **σχεδιασμό της εκπαίδευσης, των υποχρεώσεων και των ευθυνών** μελών του προσωπικού καθώς και **σχέδια για εικονικές δοκιμές** ώστε ο οργανισμός να είναι έτοιμος (όσο μπορεί) ενόψει εν δυνάμει κρίσεων (σχ.4). Από αυτό το σχεδιασμό προκύπτουν οι ανάγκες του οργανισμού στην περίπτωση κρίσεων όπως η κατάλληλη σύνθεση της ομάδας αντιμετώπισης κρίσεων, η δέσμευση ικανών κονδυλίων και άλλων φυσικών πόρων που θα πρέπει να έχει αυτή στη διάθεσή της κλπ. Το σχέδιο αυτό θα πρέπει να **ελέγχεται και να αναβαθμίζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα** και ιδιαίτερα μετά την εκδήλωση κάποιας κρίσης ή την εμφάνιση ενός ζητήματος, να εμπλουτίζεται από την νεοαποκτηθείσα εμπειρία. Ο σωστός σχεδιασμός βοηθά στο **να μην υποτιμούνται ζητήματα** που προκύπτουν, αλλά και να δημιουργηθεί μία κουλτούρα στην εταιρεία κατά της σκόπιμης και ηθελημένης υποβάθμισής των προβλημάτων (6). Η **αναγνώριση των ενδείξεων** είναι η ορθή λήψη των δεδομένων της ανάδραση της λειτουργίας του οργανισμού τόσο **εξωτερικά** (προμηθευτές, παράπονα πελατών, ΜΜΕ κλπ) όσο και **εσωτερικά** (παρατηρήσεις εργαζομένων, υπεργολάβων, συνεργατών κλπ) αποτελεί το πρώτο βήμα για την έγκαιρη ενεργοποίηση του σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων. Η ανάγνωση αυτή μπορεί να βοηθήσει αισθητά τόσο στην ελάττωση του χρόνου αντίδρασης της ομάδας αντιμετώπισης κρίσεων όσο και στο να είναι η τελική εκδήλωση της κρίσης πολύ ηπιότερη.

### 2. Ομάδα αντιμετώπισης κρίσεων.

Η ομάδα αντιμετώπισης κρίσεων θα πρέπει να **τροφοδοτείται με δεδομένα** (τμήματα συλλογής, ανάλυσης πληροφοριών- δημιουργία δικτύου πληροφοριών προ της κρίσεως), με πληροφορίες σχετικά με τον υπολογισμό του κόστους και το έλεγχο της ζημιάς (υλικής και μη) μέχρι εκείνη τη στιγμή και

ταυτόχρονα να **επικοινωνεί** με τους πιστωτές, τους πελάτες, τα ΜΜΕ καθώς και με το εσωτερικό δηλ. με τους εργαζόμενους και τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού. **Η ομάδα είναι επιφορτισμένη να εφαρμόζει την τακτική, την παρακολούθηση και τις αλλαγές στις κινήσεις του οργανισμού (7).** Η ταχεία συλλογή και επεξεργασία δεδομένων και πληροφοριών μειώνει αισθητά το χρόνο αντίδρασης του οργανισμού, ενώ η σωστή επικοινωνία (εσωτερική και εξωτερική του οργανισμού) αμβλύνει την ένταση και μπορεί να ελαττώσει το χρόνο εκδήλωσης της κρίσης. Απαραίτητο είναι η ομάδα να είναι ενήμερη σχετικά την νομοθεσία, με τις καλύτερες υπάρχουσες τακτικές αντιμετώπισης παρόμοιων κρίσεων καθώς και να γνωρίζει τα σχέδια σχετικών κρατικών οργανισμών (όπως π.χ. η Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας, ή ο ΕΦΕΤ στον κλάδο των τροφίμων κλπ.) Οι ομάδες, όμως, αποτελούνται από άτομα τα οποία θα πρέπει να έχουν κάποιες ιδιαίτερες ικανότητες για να μπορέσουν να κάνουν την διαφορά στην διαχείριση μίας κρίσης.



σχ.3



σχ.4

### 3. Προσωπικότητα των στελεχών.(8)

Τα στελέχη τα οποία θα ασχοληθούν με την διαχείριση των κρίσεων ενός οργανισμού θα πρέπει να αντιμετωπίζουν την κατάσταση με **θάρρος, ειλικρίνεια, ψυχραιμία και ταχύτητα στις αποφάσεις.** Αυτά τα χαρακτηριστικά προσδίδουν στις κινήσεις του στελέχους (και κατά επέκταση στην εικόνα του οργανισμού) βεβαιότητα την οποία επικοινωνεί τόσο προς τα έξω (ΜΜΕ, πελάτες, πιστωτές) όσο και προς τα μέσα (ανώτερα στελέχη και εργαζόμενοι). Προς τα έξω εμφανίζεται ο οργανισμός με σιγουριά στις κινήσεις του ενώ προς τα μέσα αποτρέπει την αιμορραγία από στελέχη και εργαζόμενους, κρατά τις ισορροπίες χωρίς άσκοπες επιρρίψεις ευθυνών (εκείνη τη στιγμή δεν είναι η κατάλληλη), ενώ μπορεί να χειριστεί (σε συνεργασία με την υπόλοιπη ομάδα) τα κονδύλια που διατίθενται, με υπευθυνότητα (αποφασιστικότητα και ειλικρίνεια) (9). Τα στελέχη, όμως γενικά, πρέπει να **διδάσκονται από τα λάθη** και τους χειρισμούς των ιδίων και της ομάδας τους, πάνω από εγωισμούς και εσωτερικές αντιπαλότητες. Επίσης η **αίσθηση του μέτρου** στη στάση που κρατούν κατά την διάρκεια των κρίσεων, αποτελεί αντιστάθμισμα στην υπερβολική αυτοπεποίθηση που μπορεί να αποβεί μοιραία σε αρκετές περιπτώσεις (ειδικά όταν ο οργανισμός βρίσκεται στο «χώρο προβλήματος»). Τέλος τόσο τα επιμέρους στελέχη όσο και η ομάδα ως σύνολο, πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνουν σε μικρό χρονικό διάστημα αποφάσεις σχετικά με τις πιθανότητες και τις δυνατότητες για την μείωση της έντασης και του χρόνου εκδήλωσης της κρίσης. Δηλ. θα πρέπει να μπορούν να χειρίζονται τις απειλές όταν εμφανίζονται με άμεση ανάγνωση της κατάστασης, κατανόηση και ορθή ανάλυση.(10)

### ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

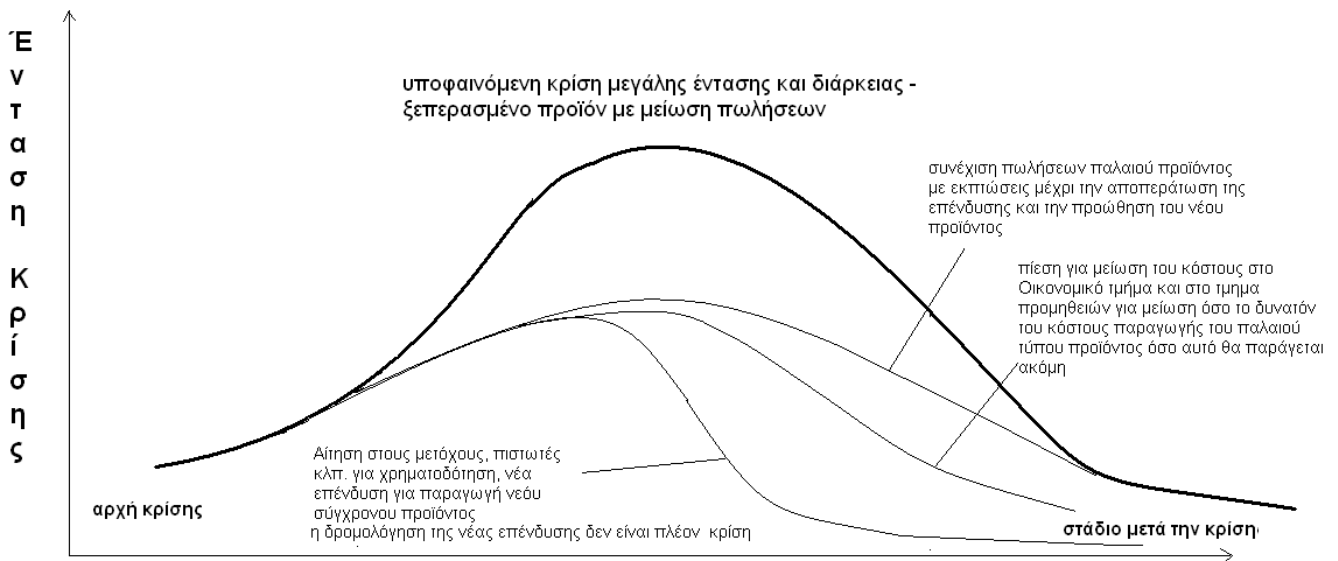
Η έγκυρη αναγνώριση των σημάτων για την επικείμενη κρίση, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα σημεία για την αντιμετώπιση τους, τόσο σε χρονική κλίμακα όσο και σε ένταση (11). Ειδικά στην περίπτωση που η κρίση προμηνύει αλλαγή του παλαιού συστήματος, η ταχύτερη αναγνώριση των πρώτων ενδείξεων είναι σημαντικότερη για την σωστότερη κατανόηση του ζητήματος που ελλοχεύει και κατά συνέπεια στην επιλογή τακτικής. Για παράδειγμα η έγκαιρη διάγνωση των ενδείξεων – σημαδιών της επερχόμενης κρίσης μπορεί να αντιμετωπιστεί ευκολότερα με την διαίρεση του προβλήματος σε επιμέρους ζητήματα με διαφορετικούς αποδέκτες εντός και εκτός της εταιρείας προτού το πρόβλημα εξελιχθεί εκθετικά σε κρίση. Έτσι ένα ξεπερασμένο προϊόν μίας εταιρείας του οποίου οι πωλήσεις πέφτουν και πρέπει να αντικατασταθεί, μπορεί να αποτελέσει αιτία αίτησης νέων κονδυλίων για αλλαγή παραγωγής από τους επενδυτές, πίεση για μείωση κόστους παραγωγής του παλιού προϊόντος με ταυτόχρονη μείωση του κέρδους κάνοντας ειδικές εκπτώσεις στους πελάτες μέχρι την αντικατάστασή του από ένα πιο σύγχρονο. Έτσι το πρόβλημα μετατοπίζεται στους επενδυτές (για εκσυγχρονισμό της

επένδυσης), στο τμήμα πωλήσεων (με το πλεονέκτημα των σημαντικών εκπτώσεων), στο τμήμα προμηθειών και στην παραγωγή (με πίεση για μείωση του κόστους). Ταυτόχρονα υπάρχει συνέχεια στην παραγωγή ελαττώνοντας την ένταση της επερχόμενης κρίσης και θέτοντας χρονικούς στόχους για την πλήρη ανάκαμψη (νέο προϊόν – νέες επενδύσεις). Σχ.3

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

**Το σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων πρέπει να είναι τμήμα του συνολικού στρατηγικού σχεδιασμού διαχείρισης του οργανισμού.** Εάν η διαδικασία σχεδιασμού περιέχει και ανάλυση κινδύνων, απειλών και ρίσκου, τότε πολλές ευάλωτες και ευαίσθητες περιοχές αναγνωρίζονται και με βάση τις θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις μπορούν να περιχαρακωθούν και να «προστατευθούν». Στην εποχή της ταχύτατης επικοινωνίας και διάδοσης των πληροφοριών, το σημαντικότερο σημείο στην αντιμετώπιση των κρίσεων όπως είδαμε και πιο πάνω, είναι η άμεση αντίδραση για την αποτροπή ή την μείωση του χρόνου και της έντασης εκδήλωσης της κρίσης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση της ζημιάς του ονόματος και της φήμης του οργανισμού. Ο σχεδιασμός για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικός στη διαχείριση ευκαιριών και απειλών για τον οργανισμό. Επίσης ο σχεδιασμός αυτός πρέπει να περιλαμβάνει άτομα από διάφορους τομείς με εξειδικευμένες γνώσεις για την αντιμετώπιση διαφορετικών καταστάσεων, να λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα στοιχεία κάθε κοινωνικού συνόλου (πολιτισμικές, θρησκευτικές κλπ ιδιαιτερότητες) και τις ειδικές νομοθεσίες-κανόνες της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Το σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων, όντας τμήμα του γενικότερου στρατηγικού σχεδιασμού, βοηθά στην ομαλότερη και με συνέχεια λειτουργία του οργανισμού και κατά την διάρκεια εκδήλωσης μίας κρίσης, ενώ ταυτόχρονα βοηθά την εικόνα του οργανισμού στην προστιθέμενη αξία (πέραν της αξίας και της ποιότητας των προϊόντων) όπως **το κύρος, την εμπιστοσύνη, την κοινωνική ευθύνη και ευαισθησία.** Κλείνοντας μπορούμε να πούμε ότι η διαχείριση κρίσεων είναι μία πολύπλοκη, πολυδιάστατη και δυναμική λειτουργία. Ο σχεδιασμός για την διαχείριση αυτή μπορεί να χρησιμοποιήσει πολλά μέσα τα οποία εάν χρησιμοποιηθούν σωστά μπορούν να μειώσουν τα αρνητικά αποτελέσματα.

Σχ.5 παράδειγμα διαίρεσης υποκείμενης κρίσης πωλήσεων λόγω ξεπερασμένου προϊόντος και αποφυγή οικονομικής κατάρρευσης



## Διάρκεια εκδήλωσης κρίσης

### ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ - ΘΕΩΡΙΑ

- (1) Η έννοια της κρίσεως έχει έντονο το υποκειμενικό στοιχείο από την μεριά του οργανισμού αφού ανάλογα με το βαθμό προετοιμασίας και οργάνωσης μπορεί να διαφοροποιείται η αντίληψη της σοβαρότητάς της. Σε κάποιους οργανισμούς μερικές μορφές κρίσεων, εάν ειδωθούν από καθαρά κοινωνική-οικονομική σκοπιά μπορεί να φαντάζονται ως «φυσικές» διαδικασίες εξέλιξης κάποιων καταστάσεων που προϋπήρχαν αυτής. Ακόμη πιο «ακραία» θέση σχετικά με τις κρίσεις σε πολιτικό επίπεδο είναι το σχόλιο του R.McNamara “δεν υπάρχει πλέον τέτοιο πράγμα που να λέγεται στρατηγική, παρά μόνο διαχείριση κρίσεων” (δες βιβλιογραφία Η.Ι.Κουσκουβέλης σελ.114). Πάντως στην καθημερινή γλώσσα η κρίση έχει αρνητική σημασία γιατί παραπέμπει σε δύσκολες, επικίνδυνες και μελλοντικά καθοριστικές καταστάσεις.
- (2) Οι δυνατότητες να προστατευτεί ένας οργανισμός από τις αιφνίδιες φυσικές καταστροφές είναι πιο περιορισμένες από άλλες όπως π.χ. οι τεχνολογικές. Όμως η συμπεριφορά του οργανισμού απέναντι στους υπαλλήλους, πιστωτές, πελάτες, ΜΜΕ και το κράτος, πρέπει να ελέγχεται συνεχώς για να καταστήσει την εταιρεία λιγότερο ευάλωτη στην κρίση. Δηλαδή ένας οργανισμός που ακολουθεί ορθές επιχειρηματικές

πρακτικές, αξιόπιστες και ηθικές σχέσεις με τα ΜΜΕ, τους υπαλλήλους, τους πελάτες κλπ σίγουρα θα τύχει ευνοϊκότερης αντιμετώπισης στην κρίση. Η πρόληψη εργασιακών (ανανεώσεις συμβάσεων, σχέδια διαδοχής), τεχνολογικών (συστήματα Back up, H/Z κλπ), νομικών προβλημάτων, καθώς και ζητημάτων διαφοροποίησης των λειτουργιών του οργανισμού από τις προσδοκίες των καταναλωτών, βοηθά στην αποφυγή καταστάσεων που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν αρνητικά στην δημιουργία, εξέλιξη και διαχείριση της κρίσης.

- (3) Το αρχικό γεγονός ή κατάσταση, μπορεί να εξελιχθεί σε κρίση και πρέπει άμεσα να ενεργοποιηθεί τα ανατακλαστικά του οργανισμού για να θέσει σε λειτουργία τα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων. Σχέδια τα οποία είτε θα «δουλέψουν» εάν είναι αρκετά κοντά στα δεδομένα και στους αστάθμητους παράγοντες της κρίσης (και η κρίση θα οδηγηθεί στην εκτόνωση σχεδόν εν τη γενέσει της), είτε λόγω λαθών στους χειρισμούς και λαθών του συστήματος η κρίση θα εκδηλωθεί σε μία ή περισσότερες φάσεις συνήθως εκτός των προβλέψεων. Στη δεύτερη αυτή περίπτωση, και ειδικά όταν ο οργανισμός βρίσκεται στο «χώρο προβλήματος», η αντιμετώπιση της κρίσης επαφίεται στην ποιότητα και τη σύσταση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων, στην προσωπικότητα και δυνατότητες του στελέχους που είναι υπεύθυνο και στην τεχνική υποδομή και οικονομικές δυνατότητες του οργανισμού.
- (4) Υπάρχει μεγάλη ανάγκη στον σχεδιασμό αντιμετώπισης και στην αντιμετώπιση των κρίσεων να μπορούμε να συνδυάσουμε κατάλληλα το θεωρητικό μας υπόβαθρο – οπλοστάσιο από διάφορους επιστημονικούς τομείς (συνεισφορά καλά οργανωμένης ομάδας αντιμετώπισης), με την παρελθούσα εμπειρία και πράξη (δική μας ή άλλων οργανισμών). Ο συνδυασμός της χρήσης όλων των θεωρητικών γνώσεων με την πρακτική μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη προετοιμασία αλλά και στην καλύτερη αντιμετώπιση των καταστάσεων βοηθώντας στην ταχύτερη και ουσιαστικότερη λήψη αποφάσεων τόσο πριν όσο και κατά τη διάρκεια ανάφλεξης της κρίσης. Η επικάλυψη διαφόρων επιστημονικών τομέων για την ανάλυση των καταστάσεων με την πάροδο της κρίσης και η ανατροφοδότηση των μελλοντικών μας δεδομένων με τα συμπεράσματα αυτά (ελλείψεις, υπερβολές, σωστοί και λάθος χειρισμοί κλπ) βοηθούν στην συνεχή βελτίωση της ετοιμότητας του οργανισμού.
- (5) Μετά το πέρας της κρίσης είναι απαραίτητη η ανάλυση της από την αρχή μέχρι το τέλος. Πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα όπως : με τα τότε δεδομένα θα μπορούσαμε να έχουμε εμποδίσει την κρίση; Θα μπορούσαμε να είχαμε αντιληφθεί τις ενδείξεις νωρίτερα ; Ποιες ενδείξεις δεν λάβαμε υπόψη και ποιες ίσως υπερεκτιμήσαμε ; Τι θα μπορούσαμε να κάνουμε ή να οργανώσουμε καλύτερα ; Ποια ήταν όρια αντοχής του συστήματος μας ; Ποια σημάδια διάβρωσης της άμυνας του οργανισμού παραβλέφθηκαν και γιατί;
- (6) Κλασσικό παράδειγμα είναι η σωστή αντιμετώπιση των παραπόνων των καταναλωτών. Το παράπονο του πελάτη είναι η τελευταία ευκαιρία που μας δίνει για να διορθώσουμε τα λάθη μας και να μην τον αφήσουμε να φύγει ή να στραφεί εναντίον μας (π.χ. μέσω των ΜΜΕ βλάπτοντας την φήμη του οργανισμού). Από αυτή την οπτική γωνία το παράπονο του πελάτη είναι ένα δώρο. Το ζητούμενο είναι να γίνει χρήση του στην κατεύθυνση της επίλυσης του προβλήματος και της διόρθωσης κάποιων ελαττωμάτων του οργανισμού. Εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι αποτελεί βασικό μειονέκτημα η ελλιπής πληροφόρηση στο πρώτο στάδιο μίας κρίσης και ειδικά στην περίπτωση όπου η «φιλοσοφία» του οργανισμού αποθαρρύνει τους εργαζόμενους, συνεργάτες κλπ να επικοινωνούν τα μηνύματα που δέχονται σχετικά με κάποιες αρνητικές καταστάσεις.
- (7) Το τρίπτυχο που ακολουθεί αποτελεί σημαντική βοήθεια στην αντιμετώπιση κρίσεων: Σωστή οργάνωση ομάδας (με όσο το δυνατό πληρέστερη και διατμηματική σύσταση, με επιλογή κάποιων εξωτερικών συνεργατών) - η εξειδίκευση και η διατμηματική σύνθεση της ομάδας βοηθά στην αντιμετώπιση διαφόρων ζητημάτων αφού κάθε κατάσταση πολλές φορές απαιτεί διαφορετικό είδος γνώσης για να αντιμετωπιστεί. – Πληροφορίες (συλλογή, ανάλυση, συνεχή ροή κλπ)- οι κρίσεις είναι δυναμικά γεγονότα που μεταβάλλονται από μόνα τους ή σε σχέση με τις ενέργειες αυτών που συμμετέχουν, επίσης η ροή πληροφοριών πρέπει να επιτρέπει τον σχηματισμό μίας σαφούς εικόνας. Η αντιμετώπιση της μεταβαλλόμενης κατάστασης απαιτεί να συγκεντρώνουμε και να επεξεργαζόμαστε συνέχεια νέες πληροφορίες, έτσι ώστε οι ενέργειές μας να μην βασίζονται μόνο στα αρχικά γεγονότα – Επικοινωνία (εσωτερική, εξωτερική, ίσως και επιλογή εξωτερικών αξιόπιστων συνεργατών, επικοινωνιολόγων, διαφημιστών κλπ).
- (8) Η συνεισφορά των στελεχών στην εξέλιξη της κρίσης είναι σημαντική σε όλα τα στάδιά της. Αρχικά κατά την εμφάνιση και αναγνώριση των πιθανών κρίσιμων καταστάσεων σημαντική είναι η επιτυχημένη ηγεσία με την αντιμετώπιση των πραγματικών αιτιών και την λήψη κατάλληλων κατασταλτικών μέτρων. Επίσης στη διάρκεια εκδήλωσης της κρίσης ουσιαστικές είναι οι προσπάθειες επίλυσης με τον σωστό συνδυασμό μέτρων και μεθόδων σε αντίθεση με την έλλειψη επαφής με την πραγματικότητα και την αποτυχία, την άκαρη, ή/και την άστοχη εφαρμογή μέτρων.
- (9) Συχνά ένα στέλεχος αναγκάζεται να λαμβάνει αποφάσεις υπό την πίεση του χρόνου, έχοντας λίγες και αόριστες πληροφορίες. Παρόλα αυτά η στάση που θα κρατήσει το στέλεχος (αποφασιστικότητα, κατανόηση κλπ) και η επικοινωνία των ενεργειών του με τους ενδιαφερόμενους (εσωτερικά και εξωτερικά του οργανισμού) παίζει σπουδαίο ρόλο στην στάση και στις ενέργειες που θα κρατήσουν αυτοί. Χαρακτηριστική ήταν η αντίδραση του CEO της Coca-Cola Βελγίου D.Ivester όταν προέκυψε η κρίση με τις διαμαρτυρίες των καταναλωτών, για δυσάρεστες οσμές στα αναψυκτικά της εταιρείας και τις

«περιπτώσεις ασθένειας» από αυτά. Τον Ιούνιο του 1996 δήλωσε άμεσα, αποφασιστικά και ταυτόχρονα απολογούμενος για το πρόβλημα που δημιουργήθηκε στους καταναλωτές : “ the Coca-Cola Company’s highest priority is the quality of our products. For 113 years our success has been based on the trust that consumers....That trust is sacred to us. I want to reassure our consumers, customers, and government officials in Europe that Coca-Cola Company is taking all the necessary steps to ensure.....We deeply regret any problems encountered by our European consumers in the past few days”.(δες βιβλιογραφία V.Johnson, S. Peppas p.18-19). Το τι λες και το πώς το λες, διαμορφώνει τις απόψεις των ατόμων που με την στάση τους θα επιδράσουν στην έκβαση της κρίσης (χρονικά και δυναμικά). Σε αυτή την προσπάθεια τρία είναι ιδιαίτερα σημαντικά σημεία : α. Ύπαρξη σχεδίου επικοινωνίας –με καταρτισμένη λίστα ατόμων κλειδιά για την ενημέρωση-επικοινωνία. β. Ετοιμότητα για την αντιμετώπιση παραπληροφόρησης – σχέδιο καταστολής της διάδοσης ψευδών πληροφοριών. γ. Προσήλωση στα στοιχεία, χωρίς εικασίες ή ψεύδη – σχέδιο άντλησης πληροφοριών, επαγρύπνησης και νέων δεδομένων από την ομάδα αντιμετώπισης κρίσεων

- (10) Η συστηματική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων μας επιτρέπει να καταστρώσουμε λογικά και αποτελεσματικά σχέδια δράσης. Έτσι η διαδικασία λήψης της απόφασης μπορεί να εξηγηθεί με σαφήνεια σε όλους όσους αφορά. Η συστηματική προσέγγιση έγκειται στην συλλογή των αναγκαίων πληροφοριών, αντιπαραβολή της κατάστασης με το υπάρχον σχέδιο δράσης (εάν υπάρχει),προσδιορισμός των ζητούμενων, ιεράρχηση των συνιστωσών που εμπλέκονται, διερεύνηση εναλλακτικών, εντοπισμός δυσκολιών και επιπτώσεων. Πάντως πρέπει να θυμόμαστε ότι κάθε απόφαση εμπεριέχει στοιχεία ρίσκου. Η επανάληψη δράσεων που στο παρελθόν είχαν αποδώσει βελτιώνει την αποτελεσματικότητα, όμως οι καταστάσεις κρίσεων που αντιμετωπίζουμε έχουν κάθε φορά μοναδικές συνιστώσες. Μαζί με όλα τα ανωτέρω πρέπει πάντα να λαμβάνουμε υπόψη τη φιλοσοφία του οργανισμού η οποία επηρεάζει τα ζητήματα που προκύπτουν. Μέσα στο γενικότερο αυτό πλαίσιο θα πρέπει να αναγνωρίζουμε τις επιπτώσεις των αποφάσεων μας καθώς και τις εναλλακτικές τους ώστε εάν κάποιες αποδειχθούν μη επιτυχής να μπορούμε να δράσουμε γρήγορα. Έτσι καλό είναι να αποφεύγουμε τις μη αναστρέψιμες αποφάσεις οι οποίες μας δεσμεύουν αμετάκλητα χωρίς ικανοποιητικές εναλλακτικές. Αντίθετα πολύ ευέλικτες αποφάσεις είναι οι σταδιακές που επιτρέπουν την ενδιάμεση συλλογή πληροφοριών για τον έλεγχο των επιπτώσεων και εμποδίων σε κάθε στάδιο (όταν αυτό είναι δυνατόν, αφού προϋποθέτει εξαιρετικά οργανωμένη ομάδα αντιμετώπισης κρίσεων καθώς και πολύ καλά ανεπτυγμένο σχέδιο αντιμετώπισης).
- (11) Όπως αναφέραμε και παραπάνω δεν πρέπει να αγνοούμε ή να υποβαθμίζουμε την σημασία κάποιων γεγονότων (ειδικά των όχι ευχάριστων). Αντίθετα πρέπει να τα αξιολογούμε σχετικά με το εάν υποβόσκει μία εν δυνάμει κρίση, επίσης πρέπει να εκτιμούμε το πιθανό «εύρος» της και πρέπει να συγκεντρώσουμε το ταχύτερο δυνατό όσο περισσότερες πληροφορίες γίνεται (ενεργοποίηση της ομάδας αντιμετώπισης κρίσεων). Ερωτήματα όπως : πόσοι και ποιοι εμπλέκονται; ποιο είναι το υποφαινόμενο μέγεθος και ο πιθανός χρόνος διάρκειας της κρίσης; ποιοι και τι γνωρίζουν σχετικά με το ζήτημα που προέκυψε; ποιο είναι το διαφαινόμενο κόστος (οικονομικό και στην φήμη του οργανισμού); είναι ουσιώδους σημασίας για την συνέχεια στην οργάνωση της τακτικής μας. Σημαντικό ρόλο στις απαντήσεις αυτές παίζουν και οι «αρχές» του οργανισμού σχετικά με πολιτικά περιβαλλοντικά, οικονομικά, κοινωνικά κλπ θέματα.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Πώς να παίρνετε αποφάσεις Robert Heller, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2001 ISBN 960-393-683-9

Managing Crisis Pocket Mentor, Harvard Business Press, Boston Massachusetts, 2008, ISBN 13:978-1-4221- 2274-7

Η πράσινη κρίση Α.Γκόγκου, Γ.Ζαμπετάκης, Λ.Κουντουράς, Θ.Νάτσου, Χ.Φατούρου, εκδ.Σταμούλη, Αθήνα 2010, ISBN 978-960-351-841-9

Παράπονα πελατών Ι.Πρωτοπαπαδάκης εκδ. Σταμούλη Αθήνα 2008, ISBN 978-960-351-755-9

Νομοθεσία Τροφίμων και διατροφικοί κίνδυνοι Γ. Ζαμπετάκης, Σ. Θεοχάρης, Χ. Καραντώνης, Χ. Κιρκιλλής, Α. Παντελόγλου, Σ. Στασινός εκδ. Σταμούλη Αθήνα 2011 ISBN 978-960-351-864-8

HACCP Από το Η έως το Ρ Γ.Ζαμπετάκης, Ν. Γδοντέλης P.I.Publishing Αθήνα 2006 ISBN 978-960-876-786-7

Ο στρατηγικός σχεδιασμός A.Bruce & K.Langdon εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2001 ISBN 960-393-697-9

Feedback Μικρή σειρά του μάνατζερ, Εκδ. Κριτική (Harvard Business Press) Αθήνα 2010, ISBN 978-960-218-688-6

Λήψη αποφάσεων Κρίση Διαπραγματεύση Η.Ι.Κουσκουβέλης Εκδ. Παπαζήση Αθήνα 1997 ISBN 960-02-1209-0

“Actual problems of Crisis Management Theory” MIKA, Vladimir Tomas, ONDRUSEK, Milos , In international Scientific Conference “Management 2010” Krusevac, Serbia, 17-18 March 2010 s. 432-436 ISBN 978-86-84909-69-7

“Διαχείριση Κρίσεων : έλεγχοι και τουρισμός...” Γ. Ζαμπετάκης εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ δημοσίευση 20/08/2008

«Διαχείριση Κρίσεων» Μ. Βασταρδής παρουσίαση σε Power Point  
[www.detap.gr/forum/PRESENTATIONS08/VASTARDIS/Vastardis-Crisis Management.pdf](http://www.detap.gr/forum/PRESENTATIONS08/VASTARDIS/Vastardis-Crisis Management.pdf)

«Διαχείριση Κρίσεων – Crisis Management : είναι οι επιχειρήσεις έτοιμες για τα απρόοπτα» Σ. Καμενόπουλος  
20/07/2006. //e-rooster.gr/author/kamenopoulos

«Διαχείριση Κρίσεων που σχετίζονται με την ασφάλεια των τροφίμων και πως επηρεάζεται η επιχείρησή σας»  
[www.foodgrade.gr/food-safety-menu/food-safety-articles-menu/59-crisis-management](http://www.foodgrade.gr/food-safety-menu/food-safety-articles-menu/59-crisis-management)

«Διατροφικά σκάνδαλα και πως μπορούν να αποφευχθούν» [www.foodgrade.gr/food-safety-menu/food-safety-articles-menu/52-nutrition-scandals](http://www.foodgrade.gr/food-safety-menu/food-safety-articles-menu/52-nutrition-scandals)

“Crisis Management systems. A Case study for Aspect-Oriented modeling” J.Kienzle, N.Guelfi, S.Mustafiz  
[http://adore-design.org/doku/media/examples/cccms/aom\\_case\\_study.pdf](http://adore-design.org/doku/media/examples/cccms/aom_case_study.pdf)

«Διαχείριση Κρίσεων : οι ψυχοκοινωνικές διαστάσεις» Γ. Πιπερόπουλος Ι.Θ. τεύχος 43 Αρθρογραφία σελ.11-15  
[www.isth.gr/images/uploads/02-PIPEROPOYLOS.pdf](http://www.isth.gr/images/uploads/02-PIPEROPOYLOS.pdf)

“Enlightenment of -The Spiral Theory- Theory to Enterprise Crisis management” W.Zhang [www.ccsenet.org/ijbm](http://www.ccsenet.org/ijbm)  
(International Journal of Business and Management) Vol.5, No.8 August 2010. Published by Canadian Center of Science and Education p. 191-194

“Crisis Management in Belgium: the case of Coca Cola” V.Johnson, S. Peppas p.18-22 [www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm](http://www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm)

“Is Crisis Management (Only) a management of Exceptions?” C.Roux-Dufort Journal of Contingencies and Crisis Management Vol.15 Nr.2, 2 June 2007 p.105-114

“Toward a Definition of Organizational Incompetence: A Neglected Variable in Organization Theory” J.S.Ott & J.M.Shafritz Public administration Review July /August 1994, vol.54, No.4 p.370- 377  
<http://glennschool.osu.edu/faculty/brown/home/810/Class Materials/ott and shafritz.pdf>

“Management Mistakes as Causes of Corporate Crises: Countries in Transition” D.Dubrovski Managing Global Transitions 5(4):333-354 [www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/5\\_333-354.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/5_333-354.pdf)

“How Leadership Characteristics Affect Organizational Decline and Downsizing” A.Carmeli, Z.Sheaffer Journal of Business Ethics (2009) 86:363-378 DOI 10.1007/s10551-008-9852-7 (Springer 2008)

“Economic and Technological Views On the Crisis and Crisis Management” M.Mikusova 2010 International Conference on Business and Economics Research vol.(2011) (2011 IACSIT Press, Kuala Lumpur, Malaysia)  
<http://www.ipedr.net/vol1/4-B00005.pdf>

“Managing ahead of Crisis: Rising toward a Model of Adaptability” Yap Kwong Weng, University of Glasgow  
[www.kent.ac.uk/scarr/events/beijingpapers /Yapp2.pdf](http://www.kent.ac.uk/scarr/events/beijingpapers/Yapp2.pdf)

“Crisis Management – An International Overview” sep.2009 [www.eu.gov.hk/tc\\_chi/publication/pub\\_bp/files/crisis\\_management.pdf](http://www.eu.gov.hk/tc_chi/publication/pub_bp/files/crisis_management.pdf)

**Φιλίππιδης Αναστάσιος**