
ΜΒΑ «Φιλοσοφία και Διοίκηση-Μάνατζμεντ»

Διαχείριση Κρίσεων

Γιώργος Ηλιού

Δρ. Φιλοσοφίας, Πανεπιστήμιο Αθηνών

Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς



Στάδια κρίσης

-
- ❖ **1. Προ-Κρίση (*Pre-Crisis Stage*):** ξεκινά η «κρίσιμη κατάσταση» και η οργάνωση το γνωρίζει
 - ❖ **2.Οξεία κρίση (*Acute-Crisis Stage*):** η «κρίσιμη κατάσταση» δεν ελέγχεται και γίνεται ορατή έξω από τον οργανισμό
 - ❖ **3.Μετά την κρίση(*Post-Crisis Stage*):** συμβαίνει όταν η κρίση είναι περιορισμένη και η οργάνωση προσπαθεί να αποκαταστήσει τη φήμη και / ή τις απώλειές της

Στάδιο Πρό-κρίσης

Pre-Crisis Stage

□ Η φάση πριν από την κρίση

- ❖ Είναι το αρχικό στάδιο μιας κρίσης, η στιγμή που η οργάνωση αντιλαμβάνεται για πρώτη φορά την κατάσταση
- ❖ Η «αναπτυσσόμενη κατάσταση» είναι ακόμη περιορισμένη και δεν είναι ορατή στον έξω κόσμο
- ❖ Αν και μικρή, εξακολουθεί να έχει τη δυνατότητα να μεταβεί στο στάδιο της οξείας κρίσης, όπου μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην οργάνωση

-
- ❖ Η διοίκηση πρέπει να αντιμετωπίσει αυτή την «**αναπτυσσόμενη κατάσταση**» ενώ είναι ακόμα στο προειδοποιητικό στάδιο
 - ❖ Είναι μια κατάλληλη στιγμή για να αναλάβει δράση που θα εξουδετερώσει την κρίση
 - ❖ Σ' αυτή τη χρονική στιγμή, η διοίκηση πρέπει να ρωτήσει *τι μπορεί να γίνει για να αλλάξει την τρέχουσα κατάσταση, ώστε να μην κινηθεί στο οξύ στάδιο*

❑ Τι πρέπει να κάνει κάποιος όταν ανακαλύπτει την ανάπτυξη πιθανής κρίσης

❖ Ερωτήματα:

- ❖ Έχουν εκπαιδευτεί τα στελέχη ως προς το τι πρέπει να κάνουν όταν αποκαλύπτετε μια αναπτυσσόμενη κατάσταση κρίσης;
- ❖ Ο οργανισμός έχει εργαζόμενους με δυνατότητα να ενημερώσουν τα στελέχη τους για την επικείμενη κρίση;

□ Δράσεις προ της κρίσης

- ❖ Μόλις τα στελέχη ενημερωθούν , είναι ευθύνη τους να την διαχειριστούν για να αποφευχθεί η μετάβαση στο στάδιο της οξείας κρίσης
- ❖ Εξετάζεται μια «ώρα ευκαιρίας», για να μετατραπεί μια αρνητική κατάσταση σε μια θετική
- ❖ Ένα πρώτο ζήτημα είναι να αναγνωρίσουμε την κατάσταση για το τι είναι - και τι μπορεί να συμβεί

❑ Γιατί οι κρίσεις κινούνται από το στάδιο πρό-κρίσης στο στάδιο οξείας κρίσης

- ❖ Υποεκτίμηση (*Underestimate*)
- ❖ Υπερεκτίμηση (*Overestimate*)
- ❖ Άγνοια (*Not Aware*)

❖ Υποεκτίμηση

- ❖ Τα στελέχη «υποεκτιμούν» τη ζημία που θα προκαλέσει η κρίση στον οργανισμό. Σε αυτή την περίπτωση, θα αφήσουν να εξελιχθεί η πορεία της, και στη συνέχεια θα διαχειριστούν μια οξεία κρίση
- ❖ Παράδειγμα η κρίση Intel Corporation (1994)

-
- ❖ Ένας καθηγητής μαθηματικών στο *Lynchburg College (Virginia)* παρατήρησε ότι ο υπολογιστής που βασίζεται σε *Pentium* έκανε λάθη. Στη συνέχεια ήρθε σε επαφή με την *Intel*. Η *Intel* υποστήριξε άγνοια και αρνήθηκε την αντικατάσταση
 - ❖ Ο καθηγητής έστειλε *e-mail* σε συναδέλφους, επισημαίνοντας το πρόβλημα. Το θέμα κατέληξε στο Διαδίκτυο. Η *Intel* δήλωσε ότι ο τυπικός χρήστης θα αντιμετώπιζε μια λάθος απάντηση κάθε 27.000 χρόνια

-
- ❖ Το ελαττωματικό chip Pentium έγινε ένα σημαντικό ζήτημα. Η εικόνα της Intel δέχθηκε επίθεση: Η Intel χαρακτηρίστηκε ως η Έκχον της βιομηχανίας των chip
 - ❖ Επτά εβδομάδες μετά την έκρηξη της κρίσης, η Intel ανακοίνωσε νέα πολιτική για την αποφυγή μακροπρόθεσμης βλάβης της φήμης της

-
- ❖ 1^{ον} έστειλε διαφημίσεις σε μεγάλες εφημερίδες λέγοντας ότι ζητά ειλικρινά συγνώμη
 - ❖ 2^{ον} συμφώνησε να στείλει ένα νέο chip εντός 60 ημερών
 - ❖ 3ον η Intel συμφώνησε να βοηθήσει στην εγκατάσταση των νέων chip
 - ❖ (Υποεκτίμηση) Η εμμονή της Intel μετέτρεψε αυτό που θα μπορούσε να είναι ένα μικρό πρόβλημα, για μερικούς ειδικούς επιστήμονες, σ' ένα δαπανηρό φιάσκο

❖ Υπερεκτίμηση

- ❖ Μερικές φορές, μπορεί να υπερεκτιμούν την ικανότητά τους να διαχειρίζονται την κρίση όταν εξακολουθεί να βρίσκεται στο στάδιο προ-κρίσης
- ❖ Παράδειγμα: η κρίση του Exxon Valdez

-
- ❖ Στην οξεία κρίση της Exxon (1989), υπήρχαν περισσότερες από μία προειδοποιήσεις στο στάδιο της προ-κρίσης
 - ❖ Από μόνη της κάθε προειδοποίηση, πιθανώς δεν θα υποδήλωνε του τι θα μπορούσε να συμβεί
 - ❖ Αλλά λαμβάνοντας όλες μαζί τις προειδοποιήσεις θα μπορούσε κάποιος να δει τις ενδεχόμενες δυνατότητες να συμβεί ένα ατύχημα

-
- ❖ **Τι γνώριζαν τα στελέχη της Exxon ή τι όφειλαν να γνωρίζουν:**
 - ❖ 1. Υπήρχε σχέδιο 1700 σελίδων για την αντιμετώπιση έκτακτης ανάγκης / πετρελαιοκηλίδας
 - ❖ 2. Το διευθυντικό στέλεχος της Exxon Valdez είχε πρόβλημα με το ποτό . Είχε προσπαθήσει να απεξαρτηθεί στο παρελθόν
 - ❖ 3. Υπήρχε αύξηση του επιπλέοντα πάγου από τον παγετώνα του Κολούμπια
 - ❖ 4. Υπήρχε το προηγούμενο ιστορικό κακής ανταπόκρισης σε δοκιμές και ασκήσεις

❑ Άγνοια για την εξέλιξη της κρίσης

- ❖ Αυτό συμβαίνει σε οργανισμούς όπου οι εργαζόμενοι φοβούνται να δώσουν προειδοποιητικά προ-κρίσης μηνύματα γιατί η απάντηση σε ένα τέτοιο μήνυμα μπορεί να «σκοτώσει τον αγγελιοφόρο»
- ❖ Εάν τα στελέχη διαπιστώσουν ότι βρίσκονται στο στάδιο «οξείας κρίσης» και δεν έλαβαν προειδοποιήσεις από τους εργαζόμενους στο προ-κρίσης στάδιο, θα πρέπει να ξαναδοούν τον τρόπο λειτουργίας της οργάνωσης
- ❖ Παράδειγμα: Xerox, 2000

-
- ❖ *Xerox, 2000: Όταν ο βοηθός ταμίας στη Xerox, προειδοποίησε κορυφαία στελέχη για την λάθος λογιστική, η οποία πίστευε ότι χρησιμοποιείται για να κρύβει μεγαλύτερα προβλήματα, απολύθηκε*
 - ❖ *Στη συνέχεια άσκησε αγωγή κατηγορώντας τη Xerox ότι τον απόλυσε επειδή διαμαρτυρήθηκε για λογιστική απάτη*
 - ❖ *Τον Μάιο του 2001, η Xerox αναγνώρισε ότι είχε «εφαρμόσει εσφαλμένα» τους λογιστικούς κανόνες, ακριβώς όπως είχε κατηγορηθεί*

❑ Σκόπιμη αγνόηση της προειδοποίησης

- ❖ Η διοίκηση μπορεί να επιλέξει σκόπιμα να τις αγνοήσει. Πρόσφατα έχουμε δει έναν αριθμό οργανώσεων όπου τα στελέχη έχουν εμπλακεί σε απάτες και ανήθικες πρακτικές
- ❖ Παράδειγμα: **Enron Corporation, 2000**

-
- ❖ Έξι ανώτεροι δικηγόροι από την *Enron Corp.* και το εξωτερικό δικηγορικό γραφείο της εταιρείας, *Vinson & Elkins*, κατηγορήθηκαν από μέλη του κογκρέσου γιατί δεν προσπάθησαν να προειδοποιήσουν τους κορυφαίους διαχειριστές της εταιρείας για τα προβλήματα που συνέβαλαν στην κατάρρευση της εταιρείας

□ Γιατί η διαχείριση κρίσης είναι υψίστης σημασίας

- ❖ «Το αποτέλεσμα διαχείρισης μιας κρίσης επηρεάζει τις ζωές και την εργασία αθώων ανθρώπων που είναι απόλυτα εξαρτημένοι από τις ικανότητες της διοίκησης να ενδιαφερθεί γι' αυτούς και τις οικογένειές τους, μέσω της κρίσης»
- ❖ **Steven Fink**
- ❖ *Crisis Management: Planning for the Inevitable*

❑ Αναζητήστε την προ-κρίση προειδοποίηση

- ❖ Σε ένα σωστά δομημένο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, τα στελέχη πρέπει να εκπαιδεύονται για να εξετάζουν κάθε κατάσταση, έξω από τις συνηθισμένες, για τη αναζήτηση προειδοποιήσεων
- ❖ Έχοντας αναγνωρίσει την προειδοποίηση, τα στελέχη πρέπει στη συνέχεια να αναρωτηθούν , αν μπορούν να την αντιμετωπίσουν (Αυτό είναι μια άλλη μορφή σχεδιασμού έκτακτης ανάγκης ερωτήσεις τύπου "τι-αν")

❑ **Η Διοίκηση έχει χάσει το προειδοποιητικό σήμα**

- ❖ Το πρόβλημα είναι ότι όταν ένα στέλεχος κρούει τον συναγερμό, αλλά κανείς δεν τον ακούει
- ❖ Τότε η διοίκηση χάνει μια εξαιρετική ευκαιρία να αλλάξει την κατεύθυνση της «αναπτυσσόμενης κατάστασης», και έχει επίσης ένα αναγνωρίσιμο πρόβλημα στην οργάνωση

-
- ❑ **Θα μπορούσε το προϊόν μας να βλάψει τους πελάτες μας;**
 - ❖ Παράδειγμα: *Dow Corning, Detroit, Michigan, 1992*
 - ❖ *Για χρόνια, οι επικριτές της Dow υποστήριζαν ότι η σιλικόνη για εμφυτεύματα στήθους προκάλεσε μια ποικιλία ασθενειών, συμπεριλαμβανομένου του καρκίνου και άλλων αυτοάνοσων ασθενειών*
 - ❖ *Η Dow εξακολούθησε να ισχυρίζεται ότι τα εμφυτεύματα στήθους ήταν ασφαλή*

-
- ❖ Προειδοποίηση πριν από την κρίση: Τα έγγραφα της Dow Corning αποδείκνυαν ότι ήδη από το 1971 και πρόσφατα από το 1987, η εταιρεία είχε ενημερωθεί από πλαστικούς χειρουργούς, που ήταν ανήσυχοι και εξοργισμένοι, για τα συγκεκριμένα εμφυτεύματα. (USA Today, 9 Σεπτεμβρίου 1998)
 - ❖ Η Dow πλήρωσε 3,2 δισεκατομμύρια δολάρια σε περίπου 400,000 γυναίκες

❑ Συμπέρασμα

- ❖ Ενώ υπάρχουν αμέτρητοι λόγοι για τους οποίους κινούνται οι καταστάσεις στο στάδιο της οξείας κρίσης, υπάρχουν τέσσερις βασικοί λόγοι για τα στελέχη τα οποία:
- ❖ *1) ενδέχεται να τις υποτιμήσουν*
- ❖ *2) μπορεί να υπερεκτιμήσουν την ικανότητά τους να τις διαχειριστούν,*
- ❖ *3) μπορεί να αγνοήσουν σκόπιμα την προειδοποίηση ή*
- ❖ *4) να μην γνωρίζουν την αναπτυσσόμενη κρίση*

Φάση Οξείας κρίσης

The Acute-Crisis Stage

-
- ❖ Μια κρίση θεωρείται ότι έχει φτάσει στο στάδιο οξείας κρίσης όταν η «κατάσταση ανάπτυξης» της γίνεται γνωστή εκτός του οργανισμού
 - ❖ Για παράδειγμα, όταν οι πελάτες αρχίζουν να διαμαρτύρονται, ή οι πιστωτές δείχνουν ότι ανησυχούν
 - ❖ Μόλις αρχίσουν να αναφέρονται τα γεγονότα στα ΜΜΕ , τότε βρισκόμαστε επίσημα στο στάδιο της οξείας κρίσης

-
- ❖ Όταν η κατάσταση φτάσει στο στάδιο της οξείας κρίσης, είναι πολύ αργά για να αποφευχθεί η πρόκληση ζημιάς, είτε στη φήμη του οργανισμού είτε στην οικονομική του κατάσταση
 - ❖ Σε αυτό το σημείο, η διοίκηση , αναγνωρίζοντας ότι διακυβεύεται η φήμη της οργάνωσης, πρέπει να ενεργοποιήσει την **ομάδα διαχείρισης κρίσεων, 'Crisis Management Team' (CMT)**

❖ **Τα μέλη της CMT θα πρέπει να:**

- ❖ *1. Αναλάβουν άμεσα τον έλεγχο της κατάστασης*
- ❖ *2. Συγκεντρώσουν όλες τις πληροφορίες σχετικά με την κρίση και να προσπαθήσουν να εξακριβώσουν τα γεγονότα*
- ❖ *3. Ενημερώσουν τις κατάλληλες ομάδες που έχουν ενδιαφέρον στην οργάνωση, δηλ ΜΜΕ, ευρύ κοινό, πελάτες, μετόχους, προμηθευτές και υπαλλήλους*
- ❖ *4. Λάβουν τις απαραίτητες ενέργειες για να διορθώσουν το πρόβλημα*

□ Όταν η κρίση γίνεται γνωστή έξω από τον οργανισμό

- ❖ Άλλες επιπτώσεις που εμφανίζονται στην οξεία φάση περιλαμβάνουν:
- ❖ 1. Αποδυνάμωση διοίκησης/κατάρρευση σεβασμού των ανώτερων διευθυντικών στελεχών/αμφισβήτηση αποφάσεων
- ❖ 2. Αναδύονται διαφορές που είχαν λυθεί/ αρχίζουν 'μάχες' στα διάφορα επίπεδα διοίκησης
- ❖ 3. Οι οργανισμοί βιώνουν «διαρροή εγκεφάλων», καθώς τα καλύτερα στελέχη και οι βασικοί υπάλληλοι εγκαταλείπουν τον οργανισμό

-
- ❖ Όταν μια οργάνωση πολιορκείται, διαβρώνεται η εμπιστοσύνη των ανθρώπων και ξεκινά η ερημοποίηση του οργανισμού

❑ Προϊόντα (ή υπηρεσίες) δέχονται επίθεση

- ❖ *Audi Motors, 1995. Όταν οι κάτοχοι Audi παραπονέθηκαν ότι τα αυτοκίνητά τους επιτάχυναν ξαφνικά και χωρίς λόγο, η απάντηση της Audi ήταν ότι φταίνε οι οδηγοί. Η πίστη των πελατών έπεσε κατακόρυφα και η Audi έχασε τα 2/3 από το μερίδιο αγοράς της σε τρία χρόνια (από την Philadelphia Inquirer, 22 Δεκεμβρίου 1995)*

❑ Οι πιστωτές είναι προβληματισμένοι και απαιτούν ικανοποίηση

❖ Dow Corning, Detroit, Michigan

- ❖ Το 1995, το Ανώτατο Δικαστήριο πήρε απόφαση αποζημίωσης ύψους 7,34 εκατομμυρίων δολαρίων για τραυματισμούς από εμφυτεύματα μαστού. Οι οικονομικές ζημιές ήταν υπέρογκες.
- ❖ Η Dow Corning πιεσμένη από τους πιστωτές και τις σχετικές νομικές αξιώσεις εντάχθηκε από το 1995 σε πρόγραμμα προστασίας πτώχευσης (From USA Today, September 9, 1998.)

❑ Η ζημιά στη φήμη μιας εταιρείας μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις

- ❖ *American Red Cross – Liberty Fund, Washington, D.C. USA Today, November 6, 2001:*
- ❖ Ο Αμερικανικός Ερυθρός Σταυρός αναγνώρισε ότι μέρος από τα \$ 550 εκατ. ευρώ σε δωρεές προς το Ταμείο Ελευθερίας (ειδικό ταμείο που ιδρύθηκε για τα θύματα των τρομοκρατικών επιθέσεων της 11ης Σεπτεμβρίου), χρησιμοποιήθηκαν για άλλες ευρύτερες ανάγκες

❖ **Arthur Andersen, 2002**

- ❖ (Εταιρική Εικόνα) «Η Andersen είχε φήμη για ακεραιότητα και υπευθυνότητα στους τομείς του ελέγχου και της λογιστικής. "Τώρα η φήμη της είναι υπό κατάρρευση. (From "Andersen employees' morale rattled," USA Today, January 21, 2002.)

□ Η διαχείριση του οργανισμού γίνεται δύσκολη

❖ Απώλεια στελεχών

- ❖ Κατά τη διάρκεια του σταδίου της οξείας κρίσης, ένας οργανισμός αντιμετωπίζει απώλεια κρίσιμου προσωπικού (διαρροή εγκεφάλων) καθώς αναζητούν αλλού την εργασιακή τους ασφάλεια

❖ **Arthur Andersen, 2002**

- ❖ *Το ηθικό των υπαλλήλων στην Andersen κατέρρευσε μαζί με την φήμη στην ακεραιότητα της λογιστικής διαχείρισης*
- ❖ *Τα στελέχη της δεν επιθυμούσαν να ταυτίζονται με μια εταιρεία στην οποία συμβαίνει κάτι παράνομο*
- ❖ *Οι εργαζόμενοι που πάντα υπερασπίζονταν την εταιρεία τους, βρέθηκαν σε αμηχανία και με κλονισμένη εμπιστοσύνη*

Μετά την Κρίση

The Post-Crisis Stage

-
- ❖ Αφού η κρίση τεθεί υπό έλεγχο, ξεκινά το στάδιο μετά την κρίση
 - ❖ Η επιχείρηση προσπαθεί να αποκαταστήσει τις απώλειές της
 - ❖ Είναι η στιγμή για να αποδείξει στον καταναλωτή ή στον πελάτη ότι ενδιαφέρεται για τα προβλήματα που προκάλεσε η κρίση

-
- Τα στελέχη μπορεί να επικεντρωθούν σε δράσεις που πρέπει να αναληφθούν κατά τη φάση μετά την κρίση. Οι στόχοι τους θα πρέπει να είναι:
 - ❖ 1. Αποδοχή ζημιών
 - ❖ 2. Αξιολόγηση επιδόσεων του οργανισμού κατά τη διάρκεια της κρίσης
 - ❖ 3. Πραγματοποίηση αλλαγών που κρίθηκαν απαραίτητες κατά τη διάρκεια της κρίσης

❑ Καταγραφή δραστηριοτήτων

- ❖ Καταγραφή των δραστηριοτήτων στο στάδιο της οξείας κρίσης.
- ❖ Ο οργανισμός πρέπει να εκχωρήσει σε μέλος της ομάδας διαχείρισης κρίσεων (CMT) αυτό το καθήκον (καταγραφή όλων των περιόδων προγραμματισμού, συνεδριάσεις CMT, εκθέσεις συλλογής στοιχείων κ.λπ., σκέψεις, συναισθήματα, λόγοι για τη λήψη αποφάσεων κλπ)

❖ Συγκρίσεις κρίσεων

- ❖ Τα μέσα ενημέρωσης συνήθως συγκρίνουν κάθε συμβάν με το καταστροφικότερο προηγούμενο περιστατικό
- ❖ πχ, «το χειρότερο πυρηνικό ατύχημα από το *Three Mile Island accident* ή, η πιο διαδεδομένη περίπτωση παραποίησης του προϊόντος όπως η περίπτωση *Tylenol* ... ή οι θάνατοι από ατύχημα στο χημικό εργοστάσιο από την καταστροφή του *Bhopal* της *Union Carbide*

❑ Μαθαίνοντας από άλλες κρίσεις

- ❖ Το γεγονός ότι μια κρίση δεν ανήκει στον δικό μας οργανισμό δεν σημαίνει ότι δεν μπορούμε να αναζητήσουμε ευκαιρίες σε αυτή
- ❖ Κατά την διάρκεια της κρίσης κάποιου οργανισμού, εντοπίζουμε τι λάθη έγιναν και εάν είναι ή όχι ευάλωτοι στα ίδια ή παρόμοια προβλήματα
- ❖ *«Η μοναδικά καλύτερη ευκαιρία του να κερδίσετε από τα λάθη σας είναι να κερδίσετε από τα λάθη κάποιου άλλου».*

❑ Αξιολόγηση της αντιμετώπισης της κρίσης από τον Οργανισμό

❖ Ανάκτηση ζημιών

- ❖ Ένας από τους καλύτερους τρόπους για να αποκαταστήσετε τις απώλειες είναι να αποδείξει η εταιρεία στους καταναλωτές για το τι έκανε σ' αυτούς
- ❖ Στη συνέχεια, θα πρέπει να τους πείσει για το ποιες ενέργειες θα κάνει στο μέλλον για να αποτρέψει να συμβεί ξανά.
- ❖ *Παράδειγμα: Tylenol*

-
- ❖ **Τι κάνετε για να αποτρέψετε το πρόβλημα και να μην συμβεί ξανά**
 - ❖ Η J & J τελικά διέκοψε την παραγωγή και πώληση δισκίων και εισήγαγε νέες συσκευασίες, ο πρωταρχικός ύποπτος καταδικάστηκε σε καταβολή αποζημίωσης και σε καταδίκη 10 χρόνων
 - ❖ Η Johnson & Johnson, αύξησε το επίπεδο διαχείρισης της κρίσης σε εταιρικό επίπεδο και κατάφερε να ανακτήσει το μερίδιο αγοράς εντός εννέα μηνών

❖ Οι οργανισμοί είναι πολύ αποδυναμωμένοι για να λειτουργούν

- ❖ *Hudson Foods, 1997: Βακτηριακή μόλυνση στα χάμπουργκερ και ποινική έρευνα ανάκλησης*
- ❖ *Μετά την κρίση η Tyson Foods, ο μεγαλύτερος παραγωγός πουλερικών στην Αμερική, εξαγόρασε τον Hudson .Ο CEO ανέφερε ότι αυτή η εξαγορά είναι προς το συμφέρον των μετόχων- συνεργατών και πελατών*

❑ Έρευνες για την αξιολόγηση των επιδόσεων του Οργανισμού κατά τη διάρκεια της κρίσης

- ❑ Όταν η κρίση τίθεται υπό έλεγχο ξεκινά η έρευνα, όπως:
 - ❖ *Πώς χειρίστηκε η οργάνωση την αρνητική δημοσιότητα;*
 - ❖ *Τι θα μπορούσε να είχε γίνει καλύτερα;*
 - ❖ *Πώς ο οργανισμός χειρίζεται την επικοινωνία με τους επενδυτές;*
 - ❖ *Πως ο οργανισμός χειρίστηκε την επικοινωνία με τους εργαζόμενους;*

-
- ❖ Για παράδειγμα,
 - ❖ Υπήρξαν προβλήματα με τους πελάτες;
 - ❖ Τα προβλήματα προκάλεσαν απώλεια της τρέχουσας επιχειρησιακής δραστηριότητας;
 - ❖ Μήπως τα προβλήματα έχουν ως αποτέλεσμα απώλεια μελλοντικών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων;
 - ❖ Μήπως τα προβλήματα προκάλεσαν τυχόν συμβατικές διαφορές και έχουν κατατεθεί σχετικές αγωγές;
 - ❖ Τι θα μπορούσε να γίνει καλύτερα;

-
- ❖ Ένα άλλο ζήτημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί κατά τη διάρκεια της έρευνας είναι το γεγονός κατά πόσον η κρίση είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία νέων δυνατοτήτων αντιμετώπισης άλλων πιθανών κρίσεων

□ Παραδείγματα

- ❖ *Η αγωγή στην εταιρεία SEPTA για το ατύχημα της κυλιόμενης σκάλας αποκάλυψε ότι οι υπάλληλοι της προσπάθησαν να καλύψουν προηγούμενα στοιχεία σχετικά με τα προβλήματα στη κυλιόμενη σκάλα*
- ❖ *Όταν η πτήση 261 της Alaska Airlines συνετρίβει η έρευνα κατέληξε να επανεξεταστούν τα προβλήματα συντήρησης σε όλα τα αεροπλάνα*

-
- ❖ Οι έρευνες μετά το ατύχημα στα **Three Mile Island, 1979** αποκάλυψαν ως αιτίες της κρίσης την ανοχή σε κακοτεχνίες και την ανακριβή αναφορά σε κυβερνητικές υπηρεσίες. Το «ανθρώπινο λάθος» ήταν πραγματικά «σφάλμα διοίκησης» - που σημαίνει ότι η εταιρεία απλά δεν είχε κάνει καλή δουλειά στη διαχείριση της πυρηνικής ενέργειας

FIGURE 4-7
A special message.
Photo: Courtesy of
Johnson & Johnson

A special message from the makers of TYLENOL products.

If you have TYLENOL capsules, we'll replace them with TYLENOL caplets. And we'll do it at our expense.



As you know, there has been a tragic event. A small number of Extra-Strength TYLENOL Capsules in one isolated area in New York have been criminally tampered with.

This was an outrageous act which damages all of us.

Both federal and local authorities have established that it was only capsules that were tampered with.

In order to prevent any further capsule tampering, we have removed all our capsules from your retailer's shelves. This includes Regular and Extra-Strength TYLENOL capsules, CO-TYLENOL capsules, Maximum-Strength TYLENOL capsules, Maximum-Strength TYLENOL Syrup Medication capsules, Extra-Strength SYNACTIN capsules, and DIMENSION[®] Menstrual Relief capsules.

And Johnson & Johnson's McNeil Consumer Products Company has decided to cease the manufacture, sale, and distribution of all capsule forms of over-the-counter medicines.

If you're a regular capsule user, you may be wondering what to use instead. That's why we'd like you to try TYLENOL caplets.

The caplet is a solid form of TYLENOL pain reliever, which research has proven is the form most preferred by consumers. Unlike tablets, it is specially shaped and coated for easy, comfortable swallowing.

And the caplet delivers a full extra-strength dose quickly and effectively.

So, if you have any TYLENOL Capsules in your home, do one of the following:

1. Return the bottles with the unused portion to us, together with your name and address on the form below. And we'll replace your TYLENOL capsules with TYLENOL Caplets (or tablets, if you prefer). We'll also refund your postage. Or...

2. If you prefer, you can receive a cash refund for the unused capsules by sending the bottle to us along with a letter requesting the refund.

We are taking this step because, for the past 25 years, over 100 million Americans have made TYLENOL products a trusted part of their health care.

We're continuing to do everything we can to keep your trust.

TYLENOL Capsule Exchange
FD-36 (REV. 5-80)
Step 1 of 2: RETURN TO US

The enclosed capsules will be returned to you at no charge.

Name _____
Address _____
City _____ State _____ Zip _____

Circle one: Yes, I prefer caplets. No, I prefer tablets.

(Courtesy of Johnson & Johnson)



FIGURE 11-4 Minnie crisis.

All was not sweetness and smiles in the Magic Kingdom in the summer of 2015, when The Walt Disney Company was forced to rescind a decision to replace workers with lower-paid immigrants on temporary visas.

Photo: Courtesy Raina Seitel

-
- ❖ Edward S. Devlin., Crisis Management Planning and Execution, 2007