
ΜΒΑ «Φιλοσοφία και Διοίκηση-Μάνατζμεντ»

Διαχείριση Κρίσεων

Γιώργος Ηλιού

Δρ. Φιλοσοφίας, Πανεπιστήμιο Αθηνών

Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς



❑ Οι τρεις τύποι κρίσης

- ❖ Στην ουσία, υπάρχουν τρεις τύποι κρίσεων:
- ❖ **1^{ον} ατυχήματα** όπως αεροπορικά διαρροές χημικών ουσιών, ελαττωματικά προϊόντα και ούτω καθεξής, που συμβαίνουν σε μια εταιρεία
- ❖ **2^{ον} εκείνες που κατασκευάζονται**, όπως πχ η περίπτωση Brent Spar δεν θα προκάλούσε διαμάχες για τη Shell αν δε είχε εμπλακεί η Greenpeace
- ❖ **3^{ον} οι κρίσεις που κλιμακώνονται** μετά από ένα ατύχημα, όπως πχ η έκρηξη του πυρηνικού σταθμού στο Τσερνομπίλ αξιοποιήθηκε ως μέσο επίθεσης στην αξιοποίηση της πυρηνικής ενέργειας σε ολόκληρο τον κόσμο





Η περίπτωση του Brent Spar



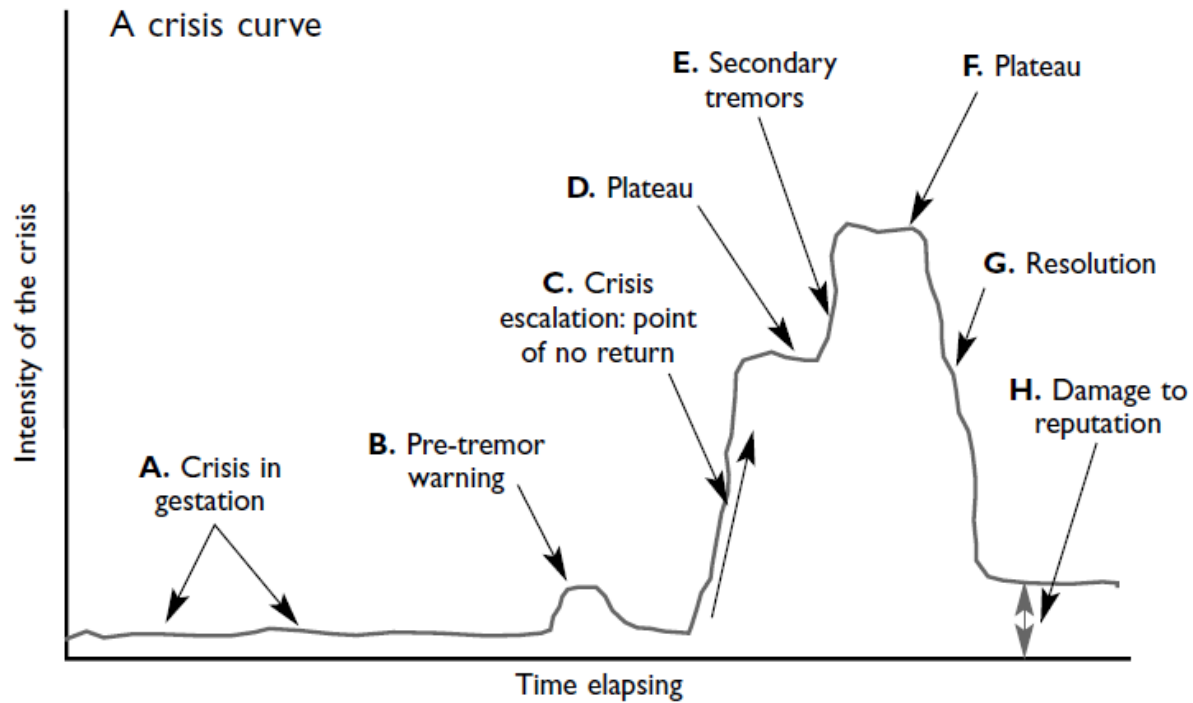
□ Εξέλιξη κρίσης: η καμπύλη κρίσης

- ❖ Μια κρίση είναι όπως ένας σεισμός - είναι δύσκολο να προβλέψουμε πότε και αν θα χτυπήσει
- ❖ Ωστόσο, οι σεισμολόγοι εξετάζουν ορισμένους δείκτες σε μια προσπάθεια πρόβλεψης σεισμών. Οι ηφαιστειολόγοι έχουν επίσης καλούς δείκτες με βάση τα γεωλογικά φαινόμενα του πότε ένα ηφαίστειο είναι πιθανό να εκραγεί
- ❖ Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε πώς εξελίσσεται η κρίση και το πώς η «καμπύλη κρίσης» είναι ένα καλό μέσο για την απεικόνιση αυτής της εξέλιξης

❑ Στάδια της κρίσης του Brent Spar

- ❖ Σημείο A. Η κυοφορία της κρίσης
- ❖ Σημείο B. Προειδοποίηση πριν την ταραχή
- ❖ Σημείο C: Κλιμάκωση: το σημείο χωρίς επιστροφή
- ❖ Σημείο D: Σταθεροποίηση
- ❖ Σημείο E: Δευτερεύουσες κρίσεις
- ❖ Σημεία F, G και H: Σταθεροποίηση και ανάλυση

Evolution of a Crisis: the Crisis Curve



❑ Σημείο Α. Η κυοφορία της κρίσης

- ❖ Το Brent Spar ξεκίνησε τη δεκαετία του '70 ως μέσο μεταφοράς πετρελαίου σε δεξαμενόπλοια.
- ❖ Από τη δεκαετία του 1980, η νέα τεχνολογία το είχε καταστήσει παρωχημένο.
- ❖ Το 1995 η Shell αποφάσισε να βυθίσει το Brent Spar στη Βόρεια Θάλασσα
- ❖ Σ' αυτή την απόφαση βρέθηκε αντιμέτωπη με την αντίδραση της Greenpeace, η οποία πίστευε ότι η αποβολή των καταλοίπων της πλατφόρμας έπρεπε να γίνει σε χερσαίο έδαφος

-
- ❖ Η Greenpeace ήθελε να προχωρήσει σε εντυπωσιακή ενέργεια για να βελτιώσει την επωνυμία της
 - ❖ 27 Απριλίου 1995 το πλοίο της Greenpeace μετέφερε εθελοντές αποφασισμένους να αναρριχηθούν στην εξέδρα
 - ❖ 30 Απριλίου τα μέλη της Greenpeace επιβιβάστηκαν στο Brent Spar
 - ❖ Η Shell δεν ήταν προετοιμασμένη για να αντιμετωπίσει αυτά που θα συνέβαιναν

□ Σημείο Β. Προειδοποίηση πριν την αναταραχή

- ❖ Βρισκόμαστε τώρα στο σημείο Β στην καμπύλη κρίσης. Το Spar καταλαμβάνεται από ακτιβιστές
- ❖ Οι δυο επιλογές της Shell:
 - ❖ *Να προσπαθήσει να μετακινήσει τους παραβάτες*
 - ❖ *Να τους αγνοήσει μέχρι να φύγουν*
- ❖ Η Shell επέλεξε την πρώτη επιλογή. Από εδώ και στο εξής δεν υπάρχει επιστροφή



□ Σημείο Γ: Κλιμάκωση: το σημείο χωρίς επιστροφή

- ❖ Την 3η εβδομάδα, η Shell αναζήτησε ένα νομικό σχέδιο που θα της επέτρεπε να εκδιώξει τους καταληψίες από το Brent Spar
- ❖ Στις 23 Μαΐου, μετά την απόβαση της Greenpeace, η Shell κινήθηκε για να απομακρύνει από την εξέδρα τους ακτιβιστές της Greenpeace
- ❖ Από την πλευρά της η Greenpeace προειδοποίησε τα παγκόσμια ΜΜΕ, που είχαν συγκεντρωθεί στη Βόρεια Θάλασσα

-
- ❖ Ακολούθησε μάχη με την ασφάλεια της Shell να απωθείται πίσω από τους ακτιβιστές της Greenpeace
 - ❖ Η σύγκρουση του προσωπικού ασφαλείας και των ακτιβιστών που έριχναν βόμβες καπνού υπήρξε ένα παγκόσμιο τηλεοπτικό θέαμα
 - ❖ Τελικά οι ακτιβιστές απομακρύνθηκαν από το Brent Spar

❑ Σημείο Δ: Σταθεροποίηση

- ❖ Η μάχη της εικόνας είχε χαθεί εντελώς. Η Greenpeace έγινε ο Δαβίδ , η Shell ο Γολιάθ. Η φήμη της Shell, που ήταν προσεκτικά καλλιεργημένη, ήταν σε κατάρρευση
- ❖ Από την άλλη η Shell θεώρησε ότι και αυτή είχε κερδίσει μια νίκη για τον εαυτό της και την νομιμότητα. Εξάλλου, η Greenpeace είχε προχωρήσει σε παράνομες ενέργειες
- ❖ Η εταιρεία προετοιμάστηκε τώρα να προχωρήσει στο έργο της. Αλλά η μάχη δεν είχε τελειώσει ακόμη, καθώς η Greenpeace άνοιξε ένα δεύτερο μέτωπο

-
- ❖ Η Greenpeace βρήκε σύμμαχο την Γερμανική Λουθηρανική Εκκλησία, η οποία έδωσε την υποστήριξή της στην εκστρατεία να μποϊκοτάρουν τα προϊόντα της Shell



BRENT SPAR

20 Jahre danach

GREENPEACE

❑ Σημείο Ε: Δευτερεύουσες δονήσεις

- ❖ 8 Ιουνίου πραγματοποιήθηκε πολιτική διάσκεψη στη Βόρεια Θάλασσα
- ❖ Στην Γερμανία το μποϊκοτάζ των εμπορευμάτων της Shell και οι εισπράξεις ήταν κάτω κατά 30%.
- ❖ 16 Ιουνίου, η Greenpeace αύξησε ακόμη περισσότερο την πίεση έστειλε ένα ελικόπτερο στο Brent Spar με ακτιβιστές που αποβιβάστηκαν στην εξέδρα πετρελαίου

-
- ❖ Ακτιβιστές προσγειώθηκαν και παρέμειναν στο Brent Spar ενώ η Shell τους πυροβόλησε με πιστόλια νερού και με τις εικόνες να καταγράφονται από τις κάμερες
 - ❖ Η εκστρατεία είχε περάσει πλέον σε μια ευρύτερη πολιτική σκηνή. Στα ΜΜΕ και στο κοινοβούλιο, ο βρετανός πρωθυπουργός, στήριξε σταθερά τα σχέδια διάθεσης των απορριμμάτων της Shell
 - ❖ Από την άλλη η γερμανική κοινή γνώμη κινήθηκε κατά της Shell και υπήρξαν περιστατικά τρομοκρατικής δραστηριότητας κατά της Shell



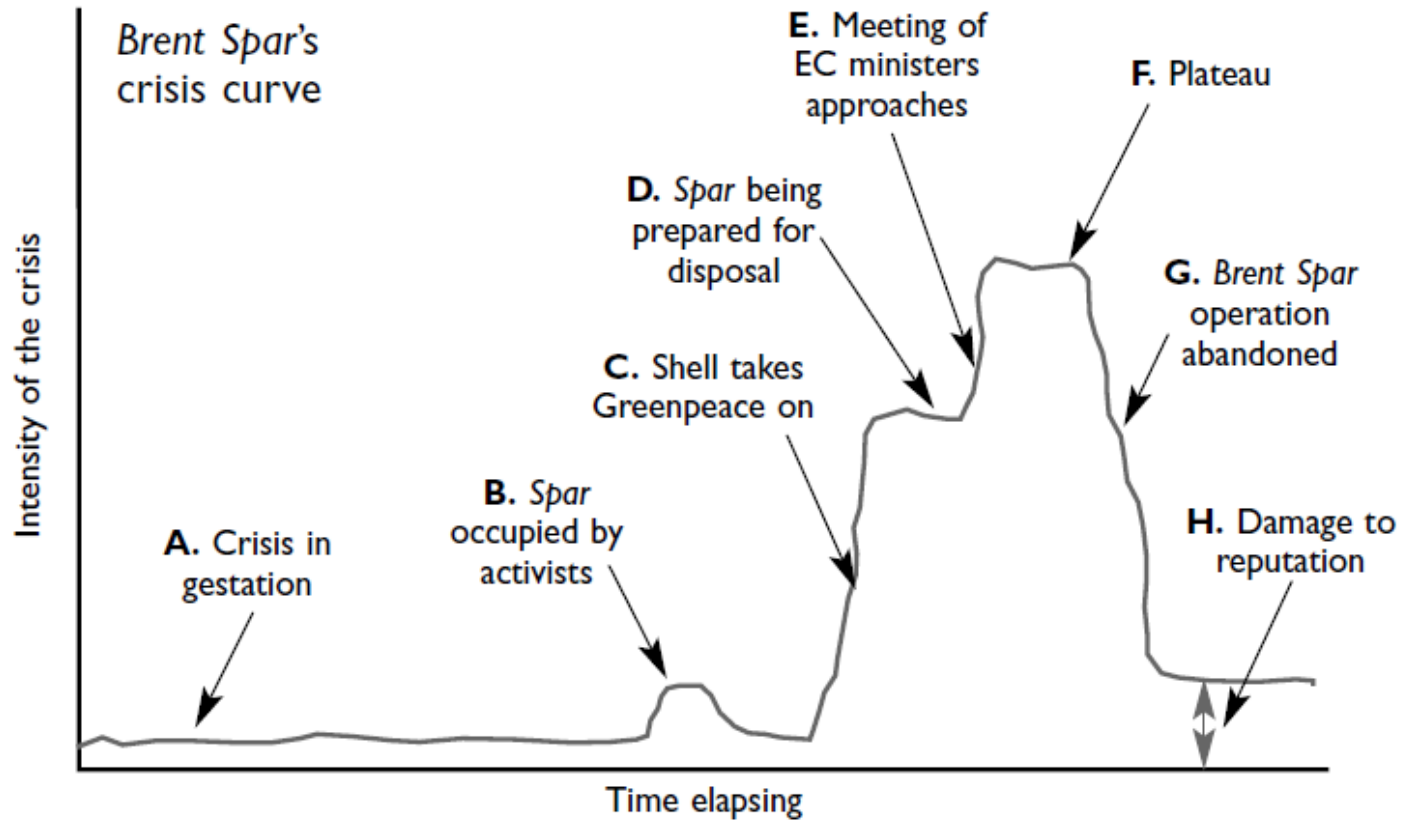
-
- ❖ Στις 20 Ιουνίου, η Shell έστειλε προσωπικό ασφαλείας στο Brent Spar για να εκδιώξει τα μέλη της Greenpeace . Το πέτυχαν. Ωστόσο, αυτό αντιπροσώπευε κάτι σαν Πύρρειο νίκη
 - ❖ Μετά τις βομβιστικές επιθέσεις στη Γερμανία, ο Chris Fay, πρόεδρος της Shell ανακοίνωσε ότι θα εγκαταλείψει την επιχείρηση του Brent Spar



□ Σημεία G και H: Σταθεροποίηση

- ❖ Μετά την απόφαση της Shell, τα ΜΜΕ έχασαν σύντομα το ενδιαφέρον τους και η καμπύλη της κρίσης κατευθύνθηκε προς χαμηλή ένταση.
- ❖ Δεκαπέντε χρόνια αργότερα ελάχιστοι γνωρίζουν τις λεπτομέρειες σχετικά με το Brent Spar.

-
- ❖ Ο Chris Fay, πρόεδρος της Shell UK:
 - ❖ *«Κάναμε τα πράγματα πολύ σωστά, καλύψαμε όλες τις επιστημονικές, τεχνικές και νομικίστικες πλευρές . Ωστόσο, δεν λάβαμε υπόψη τις καρδιές και τα συναισθήματα»*



□ Ανάλυση

- ❖ Η Shell - ένας από τους παγκόσμιους κολοσσούς της πετρελαϊκής βιομηχανίας είχε υποστεί σοβαρές ζημιές.
- ❖ Η ζημία στη φήμη της μετράται στο σημείο H του γραφήματος. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός είναι πλέον πιο ευάλωτος σε μελλοντικές κρίσεις



-
- ❖ T. Curtin, D.Hayman and N.Husein., Managing a Crisis A Practical Guide, 2005