
ΜΒΑ «Φιλοσοφία και Διοίκηση-Μάνατζμεντ»

Διαχείριση Κρίσεων

Γιώργος Ηλιού

Δρ. Φιλοσοφίας, Πανεπιστήμιο Αθηνών

Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς



Τι είναι η διαχείριση κρίσης

-
- ❖ *Όσοι να φορέσει η αλήθεια τα παπούτσια της, το ψέμα έχει φτάσει στην άλλη άκρη του κόσμου»*
 - ❖ *Μάρκ Τουειν*

-
- ❖ Στην εποχή των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης και του διαδικτύου κανένα άτομο ή οργάνωση - ανεξάρτητα από μέγεθος, επιτυχία ή δημοσιότητα δεν είναι απρόσβλητο από κρίσεις
 - ❖ Οι οργανώσεις πρέπει, ανά πάσα στιγμή να είναι έτοιμες να αντιμετωπίσουν κρίσεις – είτε η εν λόγω κρίση υποβόσκει για χρόνια ή εμφανίζεται σε μια στιγμή

-
- ❖ Ενώ τα παραδοσιακά μέσα εξακολουθούν να υπαγορεύουν τη συντριπτική πλειοψηφία της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της κρίσης, ο ρόλος των κοινωνικών μέσων αυξάνεται σταθερά
 - ❖ Το 2013, όταν δύο τρομοκρατικές ενέργειες συνέβησαν στο μαραθώνιο της Βοστώνης, οι δημοσιογράφοι χρησιμοποίησαν το Twitter για να μεταφέρουν τα νέα γρήγορα σε όλο τον κόσμο

-
- ❖ Κατά τη διάρκεια της κρίσης του μαραθωνίου της Βοστώνης, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι μόνο το 20% περίπου των οκτώ εκατομμυρίων tweets μεταβίβασαν τις πραγματικές πληροφορίες
 - ❖ Ανησυχητικά, το 29% ήταν ‘φήμες’ και ψευδείς ειδήσεις

FIGURE 17-5

Instant crisis communication.

Twitter became the go-to communication vehicle for journalists, the moment a pressure bomb detonated at the 2013 Boston Marathon. Photo: Michael Leary/Polaris/Newscom



-
- ❖ Ζούμε σε μια παγκόσμια κοινωνία που επηρεάζεται όλο και περισσότερο από ένα πολύπλοκο σύστημα συνδεδεμένων και ραγδαίων επικοινωνιών
 - ❖ Όταν το δεξαμενόπλοιο πέφτει στα βράχια στην Αλάσκα, ή όταν ένα εργοστάσιο εκρήγνυται στην Ινδία, ή όταν ένα αεροπλάνο συντρίβεται στο Long Island Sound, τα παγκόσμια ΜΜΕ το γνωρίζουν με αστραπιαία ταχύτητα
 - ❖ Η αντιμετώπιση της κρίσης απαιτεί "κανόνες μάχης"

-
- ❖ Τον Μάρτιο 2015, μια πτήση (Βαρκελώνη - Ντύσελντορφ) κατέπεσε μυστηριωδώς στις Γαλλικές Άλπεις. 144 επιβάτες και έξι μέλη του πληρώματος, από περίπου 18 χώρες, σκοτώθηκαν
 - ❖ Αμέσως μετά τη λήψη των καταστροφικών νέων, η Lufthansa, ονόμασε την συντριβή ως ατύχημα
 - ❖ Χρειάστηκε μόνο μια ημέρα, για να αποκαλυφθεί ότι ο συγκυβερνήτης του αεροσκάφους, ένας 27χρονος με ψυχικά προβλήματα, είχε κλειδώσει τον πιλότο της καμπίνας και σκόπιμα συνέτριψε το αεροπλάνο

-
- ❖ Τις επόμενες ημέρες, καθώς ο κόσμος θρηνούσε για τους νεκρούς η Lufthansa - η οποία είχε τη φήμη ως μια από τις ασφαλέστερες αεροπορικές εταιρείες στον κόσμο αντιμετώπισε μια **πρωτόγνωρη κρίση** γύρω από τα πρωτόκολλα αεροπορικής ασφάλειας



FIGURE 17-1 Procession of horror.

A convoy of hearses heads to the city of Haltern Germany, carrying victims of the horrific crash of a Germanwings plane, brought down by a mentally-ill co-pilot in 2015.

Photo: ROLF VENNENBERND/EPA/Newscom

❑ Η Κρίση διαπερνά την Κοινωνία

- ❖ Σε έναν κόσμο εκρηκτικών επικοινωνιακών διαδικασιών, ο αριθμός και το βάθος των κρίσεων που πλήττουν τις επιχειρήσεις, την κυβέρνηση, τους εργαζόμενους, τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ακόμη και τους ιδιώτες έχουν επεκταθεί με γεωμετρική πρόοδο
- ❖ Κανένας τομέας της κοινωνίας δεν προστατεύεται από την κρίση
- ❖ **Κυβερνήσεις** (οικονομικά-πολιτικά – σεξουαλικά σκάνδαλα)
- ❖ **Επιχειρήσεις** (κρίση χρηματοπιστωτικού κλάδου - κρίση δανεισμού υψηλού κινδύνου το 2008)

-
- ❖ **Εκπαίδευση**, (2006 Duke University: ψευδείς καταγγελίες βιασμού και ρατσισμού, Penn State University's: φυλάκιση δημοφιλούς βοηθού προπονητή, για σεξουαλικά εγκλήματα κατά των παιδιών)
 - ❖ **Θρησκεία**, η Καθολική Εκκλησία, με τον Πάπα Φραγκίσκο ξεκίνησε προσπάθεια επικοινωνιακής ανάκαμψης από τα σκάνδαλα των ιερέων παιδεραστίας

-
- ❖ **Φιλανθρωπικά ιδρύματα**, τον Ιανουάριο του 2009 πανεπιστήμια και ιδρύματα ανακάλυψαν τα επενδυτικά χαρτοφυλάκια ενός αδίστακτου επενδυτή του Bernard Madoff
 - ❖ **Δημοσιογραφία**, το 2015 το περιοδικό Rolling Stone μηνύθηκε για δημοσιογραφική αποτυχία (μια ιστορία σχετικά με έναν βιαστή σε πανεπιστημιούπολη)

❑ Τι είναι μια κρίση

- ❖ Η πιο σημαντική δοκιμασία για κάθε άτομο ή οργανισμό έρχεται όταν χτυπηθεί από ένα μεγάλο ατύχημα ή καταστροφή - δηλαδή, κρίση
- ❖ Σύμφωνα με το Harvard Business Review
- ❖ *«Μια κρίση είναι μια κατάσταση που έχει φτάσει σε μια κρίσιμη φάση για την οποία η δραματική και έκτακτη παρέμβαση είναι απαραίτητη για να αποφευχθούν ή να αποκατασταθούν σοβαρές ζημιές»*
- ❖ Άλλοι ορίζουν μια κρίση απλούστερα, όπως **"Οτιδήποτε λέει ο CEO ότι είναι!"**

-
- ❖ «Μια σημαντική επιχειρηματική αναστάτωση που επιφέρει εκτεταμένη κάλυψη από τα ΜΜΕ. Ο δημόσιος έλεγχος που θα προκύψει θα επηρεάσει την κανονική λειτουργία της οργάνωσης και επίσης θα μπορούσε να έχει πολιτικό, νομικό, οικονομικό και κυβερνητικό αντίκτυπο στις δραστηριότητές της»
 - ❖ Η περίπτωση της γέννησής του CM ήταν η Κρίση των Πυραύλων στην Κούβα το 1962 και η ομάδα που συμμετείχε στη διαχείριση της κρίσης ήταν ο Λευκός Οίκος του Κένεντι

-
- ❖ Οι σύμβουλοι διαχείρισης κρίσεων υποδεικνύουν ότι οι κρίσεις γενικά προσλαμβάνουν μια από τις δυο μορφές:
 - ❖ **Cobra** - η «ξαφνική» κρίση. Η καταστροφή χτυπά, καταλαμβάνοντας μια εταιρεία κυριολεκτικά από αιφνιδιασμό, και βυθίζοντας την σε κρίση (Exxon-Valdez)
 - ❖ **Python** - η « βραδυφλεγής κρίση, ή «η έρπουσα κρίση». Μια κρίση μπορεί να καταλαμβάνει σταδιακά την εταιρεία και να την συντρίψει, βήμα, βήμα (Pentium 1 της Intel)

❑ Τι είναι η διαχείριση κρίσεων

- ❖ Η διαχείριση κρίσεων μπορεί να οριστεί ως «ένα σύνολο παραγόντων που έχουν σχεδιαστεί για την καταπολέμηση των κρίσεων και την μείωση των πραγματικών ζημιών που προκαλούνται»
- ❖ Πρέπει να σκεφτούμε τη διαχείριση κρίσεων ως μια διαδικασία με πολλά επίπεδα, όπως προληπτικά μέτρα, σχέδια διαχείρισης κρίσεων και αξιολογήσεις μετά την κρίση
- ❖ Το σύνολο των παραγόντων που συνιστούν τη διαχείριση κρίσεων μπορεί να διαιρεθεί σε τρεις κατηγορίες: πριν από την κρίση, κατά την διάρκεια της κρίσης και μετά την κρίση

❖ Τότε και τώρα

- ❖ Αν, σε μια σκοτεινή και θυελλώδη νύχτα το φθινόπωρο του 1932, ένα δεξαμενόπλοιο γεμάτο πετρέλαιο είχε συγκρουστεί στην Αλάσκα, ή στον Κόλπο του Μεξικού, με αποτέλεσμα χιλιάδες μικρές φώκιες να πνιγούν στην πετρελαιοκηλίδα, δεν θα υπήρχε κρίση
- ❖ Η ιστορία θα μπορούσε να έχει αναφερθεί (και ίσως όχι), αλλά λίγοι θα είχαν ενδιαφερθεί . Και κανείς δεν θα είχε δει τις φώκιες εμποτισμένες μέσα στο πετρέλαιο

-
- ❖ Υπήρχαν πάντα καταστροφές που σήμερα θα ενεργοποιούσαν προσπάθειες διαχείρισης κρίσεων
 - ❖ Όπως, η βύθιση του Τιτανικού το 1912, το σκάνδαλο της δεκαετίας του 1920 (Teapot Dome) και τα εκτεταμένα εργασιακά προβλήματα που μάστιζαν την Αμερική μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο
 - ❖ Υπάρχει μακρά λίστα ατυχημάτων στα οποία δεν υπήρξε διαχείριση κρίσεων, σίγουρα με την μορφή που ασκείται σήμερα

❖ **Επτά προειδοποιητικά σημεία**

- ❖ **1. Έκπληξη.** Όταν ξεσπά μια κρίση, είναι συνήθως απροσδόκητη, όπως είναι μια φυσική καταστροφή - ένας ανεμοστρόβιλος ή μια ανθρώπινη καταστροφή-ληστεία, υπεξαίρεση ή μεγάλη απώλεια
- ❖ **2. Ανεπαρκής πληροφόρηση.** Πολλά πράγματα συμβαίνουν ταυτόχρονα. Φήμες διαδίδονται, Blogs και κοινωνικά μέσα μεταφέρουν πρωτόγνωρες ιστορίες. Τα ΜΜΕ θέλουν συνεχή ενημέρωση , ενώ είναι εξαιρετικά δύσκολο να ελέγξετε όλα όσα συμβαίνουν

-
- ❖ **3. Εξέλιξη γεγονότων.** Η κρίση επεκτείνεται. Ο οργανισμός θα εκδώσει μια δήλωση; αληθεύουν οι πληροφορίες ; ενώ οι φήμες κυκλοφορούν αχαλίνωτες, είναι δύσκολο να βρεθούν αξιόπιστες πληροφορίες. Θέλετε να ανταποκριθείτε με ομαλό τρόπο , όμως τα γεγονότα εκτυλίσσονται ραγδαία
 - ❖ **4. Απώλεια ελέγχου.** Η ατυχής εξέλιξη των γεγονότων οφείλεται στο ότι συμβαίνουν ταυτόχρονα πάρα πολλά πράγματα . Λάθος ιστορίες εμφανίζονται στο Διαδίκτυο, στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

-
- ❖ **5. Αυξημένος εξωτερικός έλεγχος.** Bloggers, ΜΜΕ, χρηματιστές, talk-show , και γενικά το κοινό τροφοδοτεί με φήμες. "Χρήσιμοι" πολιτικοί και παρατηρητές από όλες τις πλευρές σχολιάζουν για το τι συμβαίνει. Τα ΜΜΕ θέλουν απαντήσεις. Οι επενδυτές ζητούν απαντήσεις. Οι πελάτες πρέπει να γνωρίζουν τι συμβαίνει

-
- ❖ **6. Νοοτροπία πολιορκίας.** Ο οργανισμός αισθάνεται ότι πολιορκείται .
Νομικοί σύμβουλοι: *‘Οτιδήποτε λέμε θα στραφεί εναντίον μάς, το πιο εύκολο πράγμα που πρέπει να κάνετε είναι να μην πείτε τίποτα’*. Έτσι, το «κανένα σχόλιο» προτρέπεται από τους νομικούς. Αλλά αυτό έχει νόημα;
 - ❖ **7. Πανικός.** Με τις καταστάσεις να πιέζουν ασφυκτικά, δημιουργείται κλίμα πανικού. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, είναι δύσκολο να πείσουμε τη διοίκηση να λάβει άμεσα μέτρα και να γνωστοποιήσει τι συμβαίνει



FIGURE 1-3 Key publics.
Twenty of the most important publics of a typical multinational corporation.

Κανόνες διαχείρισης κρίσεων

❖ *10 βήματα για την διαχείριση κρίσεων*

- ❖ Είναι πιθανό να διαχειριστείτε μια κρίση χωρίς ένα σχέδιο. Είναι επίσης δυνατό να εκτοξεύσετε δορυφόρο ή να εισβάλετε σε άλλη χώρα χωρίς σχέδιο. Σε κάθε περίπτωση, οι πιθανότητες επιτυχίας είναι εξίσου μικρές...

❖ 1. Μάθετε περισσότερα

- ❖ Αξιόπιστη εκτίμηση του πώς οι κυβερνητικοί οργανισμοί, οι σχετικοί νόμοι και οι κανονισμοί ενδέχεται να επηρεάσουν την οργάνωση σε μια κρίση
- ❖ *Η οργάνωση έχει καλή σχέση με τα μέσα ενημέρωσης;*
- ❖ *Τι γίνεται με τους ανταγωνιστές;*
- ❖ *Αυτοέλεγχος (Τι είδους κρίση έχει βιώσει ο οργανισμός στο παρελθόν; Πότε συνέβη; Υπήρχε εκεί ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων; Απέδωσε;*

❖ 2. Κάντε μια λίστα

❖ Πιθανές κρίσεις, όπως:

❖ Οικονομική

❖ Φυσική καταστροφή

❖ Προβλήματα εργασίας

❖ Ταραχές

❖ Εθνικοποίηση ή απαλλοτρίωση ξένης τοποθεσίας

❖ Κρίση διαδοχής

❖ Αλλοίωση προϊόντων

❖ 3. Το Σχέδιο

- ❖ Ένα από τα πιο δύσκολα πράγματα που πρέπει να κάνουμε κατά την προετοιμασία ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων είναι να διατηρήσουμε την ισορροπία μεταξύ ακαμψίας και υπερβολικής χαλάρωσης
- ❖ Επιλογή στελεχών που είναι υπεύθυνοι και μπορούν να ενεργήσουν από μόνοι τους, όταν το απαιτούν οι περιστάσεις
- ❖ Όσοι σχηματίζουν την ομάδα διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να γνωρίζουν τι θα πρέπει να κάνουν όταν φτάσει η ‘μαύρη’ μέρα

❖ 4. Ποιος κάνει τι

- ❖ Πριν από την κρίση, ο ρόλος κάθε μέλους της ομάδας πρέπει να γίνει κρυστάλλινα ξεκάθαρος. Έχει ιδιαίτερη σημασία τα μέλη της ανώτατης διοίκησης να κατανοούν πλήρως τι θα συμβεί σε μια κρίση. Θα συνεχίσουν να διαχειρίζονται τον οργανισμό, όμως την κρίση θα την διαχειριστεί η ομάδα διαχείρισης κρίσης

❖ 5. Και η νομική πλευρά

- ❖ Ενώ είναι απαραίτητο το νομικό τμήμα να έχει ένα εκπρόσωπο στην ομάδα διαχείρισης κρίσης, είναι εξίσου σημαντικό ότι ο ρόλος του είναι υποστηρικτικός και όχι μαχητικός ή παρεμποδιστικός
- ❖ Μια πρώιμη υπεράσπιση κατά την άποψή τους είναι να δώσουν στα ΜΜΕ όσο το δυνατόν λιγότερες πληροφορίες σχετικά με ένα δυνητικά επιζήμιο πρόβλημα. Απαντήσεις «χωρίς σχόλια» γίνονται στα μέσα ενημέρωσης.

❖ 6. Εκπαίδευση στα ΜΜΕ

- ❖ Όλοι στην ομάδα θα πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί για να ανταποκριθούν στα μέσα ενημέρωσης (τα στελέχη δημοσίων σχέσεων πρέπει να εκπαιδεύονται ή να επανεκπαιδεύονται)
- ❖ Η εμπειρία δεν είναι πάντα ο καλύτερος δάσκαλος (το κόστος σε δολάρια για την εκπαίδευση θα είναι ελάχιστο σε σύγκριση με το κόστος πιθανής ζημίας που μπορεί να προκληθεί μέσω μια κακής σχέσης με τα ΜΜΕ)

❖ 7. Εμπειρογνώμονες των δημοσίων σχέσεων

- ❖ Η συνδρομή εμπειρογνομόνων μπορεί να συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσης, λόγω του ευρέος φάσματος των εμπειριών που έχει μια εξωτερική επιχείρηση και της ικανότητας να ξεχωρίσει τα εσωτερικά εταιρικά ζητήματα, την πολιτική και τις προσωπικότητες

-
- ❖ **8. Δημοσιογραφικός εξοπλισμός (The Press Kit)**
 - ❖ Θα πρέπει να περιέχει, τουλάχιστον, τα ακόλουθα:
 - ❖ *Αντίγραφο της ετήσιας έκθεσης του οργανισμού*
 - ❖ *Κάθε σχετικό έντυπο των εγκαταστάσεων*
 - ❖ *Βιογραφίες και φωτογραφίες της ανώτατης διοίκησης*
 - ❖ *Ονόματα και τηλ.αριθμούς του εξουσιοδοτημένου εκπροσώπου*

❖ 9. Κατάλογος των ΜΜΕ

- ❖ Πληροφορίες που περιέχονται στο σχέδιο σχετικά με το προσωπικό των ΜΜΕ που μπορεί να καλύψει μια κρίση
- ❖ Απαιτεί μια ειδική και συνεχή προσπάθεια επαφής με συντάκτες και δημοσιογράφους που καλύπτουν τον κλάδο και τη γεωγραφική περιοχή, όπου η επιχείρηση διαθέτει εγκαταστάσεις

❖ 10. Εγρήγορση

- ❖ Όταν το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων είναι , επεξεργασμένο και εγκεκριμένο ,ο κίνδυνος είναι ότι όταν κατατεθεί στη συνέχεια θα ξεχαστεί
- ❖ Ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων πρέπει να αντιμετωπίζεται όπως ακριβώς εκείνα που χρησιμοποιούνται πχ στο μάρκετινγκ. Δεν έχει αξία αν δεν ενημερώνεται συνεχώς και δεν δοκιμάζεται

❖ Σύνοψη

- ❖ 1. Ειδοποιήστε και κινητοποιήστε την ομάδα αμέσως μόλις μάθετε για την κρίση
- ❖ 2. Ενημερώστε τα ΜΜΕ ότι συγκροτείτε η ομάδα κρίσης
- ❖ 3. Εάν είναι δυνατόν, δημιουργήστε ένα χώρο φιλικό προς τα ΜΜΕ για τη συνέντευξη Τύπου
- ❖ 4. Συμπεριλάβετε ένα τρίτο μέρος, αν αυτό είναι δυνατό, και κάντε το όσο είναι δυνατόν πιο άμεσα

-
- ❖ 5. Βεβαιωθείτε ότι υπάρχει σαφής και γραπτή θέση της εταιρείας που ανακοινώνεται στα ΜΜΕ
 - ❖ 6. Επιλέξτε έναν εκπρόσωπο για να εκπροσωπεί τον οργανισμό. Προφανώς αυτός γνωρίζει εκ των προτέρων ότι η μέρα της κρίσης μπορεί να έρθει και θα πρέπει να είναι έτοιμοι για αυτό
 - ❖ 7. Κρατηθείτε μπροστά από τα γεγονότα που εξελίσσονται, προβλέψτε τι θα κάνουν τα ΜΜΕ
 - ❖ 8. Να ενημερώνετε τους εργαζόμενους σας

-
- ❖ 9. Ακολουθήστε τους κανόνες που περιλαμβάνουν:
 - ❖ *Ποτέ δεν λέμε ψέματα στα ΜΜΕ*
Ποτέ δεν λέμε " off the record " «
 - ❖ 10. Όταν τελειώσει η κρίση, πραγματοποιήστε άμεση αναθεώρηση επειδή οι επιτυχίες και τα λάθη θα είναι ακόμα πρόσφατα στο μυαλό όλων των ενδιαφερομένων

-
- ❖ Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι κατά τη διάρκεια μιας κρίσης δεν υπάρχουν καλύτερες λέξεις από «παρακαλώ», «ευχαριστώ» και, πάνω απ' όλα, «συγγνώμη»

❑ Τι δεν κάνουμε κατά την διάρκεια της κρίσης

- ❖ 1. Μην κρατάτε ανοικτά όλα τα 'κανάλια' επικοινωνίας
- ❖ Η οργάνωση πρέπει να μιλήσει με μια ενιαία φωνή στην κρίση, έτσι ώστε να μην συγχέει τα ζητήματα ούτε να επιδεινώνει το δίλημμα του οργανισμού
- ❖ Διορισμός ενός μόνο εκπροσώπου στα ΜΜΕ

-
- ❖ **2. Μην ορίζεται πάντα τον CEO στη θέση του εκπροσώπου**
 - ❖ Αυτό έκανε η BP το 2010, όταν πλημμύρισε ο Κόλπος του Μεξικού με πετρέλαιο. Η BP απέστειλε αμέσως τον ισχυρό της CEO στη Λουιζιάννα, ο οποίος προέβλεψε μια μη ρεαλιστική αισιόδοξη εικόνα, και στη συνέχεια έφυγε για ιστιοπλοΐα
 - ❖ Τα ΜΜΕ αντέδρασαν και η BP υπέστη ζημία

-
- ❖ **3. Μην χρησιμοποιείται πάντα τις συμβουλές των νομικών**
 - ❖ Τις περισσότερες φορές, η συμβουλή τους είναι , «Μην Πείτε τίποτα»
 - ❖ Αλλά σε μια κρίση, όταν η μοίρα του οργανισμού διακυβεύεται, οι CEO δεν μπορούν να παραμείνουν σιωπηλοί. Ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων είναι να βοηθήσει τον CEO και τον διευθυντή οργάνωσης μέσω σαφής και προσεκτικής επικοινωνίας

❖ 4. Μην παρακρατάτε πληροφορίες

- ❖ Η τάση είναι να πούμε όσο το δυνατόν λιγότερα ελπίζοντας ότι το 'τραύμα' θα επουλωθεί
- ❖ Ως εκ τούτου, μια οργάνωση προσπαθεί να «ελέγχει» τη ζημιά, εκδίδοντας συνεχώς ενημερώσεις που "προωθούν" την ιστορία.
- ❖ "Τα ΜΜΕ το 'θηρίο', "λέει παλιά παροιμία," πρέπει να τροφοδοτηθεί. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σήμερα όπου τα κοινωνικά μέσα εξασφαλίζουν ότι καμία κρίση δεν θα αγνοηθεί

-
- ❖ **5. Μην απαντάτε σε κάθε ερώτηση**
 - ❖ Από την άλλη πλευρά, μόνο και μόνο επειδή τα ΜΜΕ ρωτούν δεν σημαίνει ότι πρέπει να απαντήσετε
 - ❖ Σε οποιαδήποτε κρίση, υπάρχουν ερωτήσεις που απλά δεν μπορείτε ή δεν πρέπει να απαντήσετε
 - ❖ Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να καλύψετε σκόπιμα, να παραπλανήσετε ή να πείτε ψέματα. Υποθετικά ερωτήματα, ατομικές ερωτήσεις, καιροσκοπικά ερωτήματα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ευγενικά

❖ 6. Μην λέτε ποτέ ψέματα

- ❖ Είναι ο βασικός κανόνας της ζωής, που μας δίνει αξιοπιστία και φήμη
- ❖ Όταν χαθεί, ο οργανισμός σας, χάνει τα πάντα. Αν πείτε μια φορά ένα ψέμα σε έναν δημοσιογράφο δεν θα έχετε δεύτερη ευκαιρία. Θα είστε πάντα ύποπτος, και θα υποφέρεται μακροπρόθεσμα
- ❖ Το μεγαλύτερο και πιο λυπηρό παράδειγμα ήταν ο Πρόεδρος Bill Clinton, ο οποίος, έλεγε ψέματα και στο τέλος αποκαλύφθηκε

FIGURE 17-4
**"I did not have sexual
relations with that
woman."**
On second
thought.....
"No comment."
*Photo: CHUCK KENNEDY/
KRT/Newscom*



❑ Τι κάνουμε κατά την διάρκεια της κρίσης

❑ 1. Να είστε ευέλικτοι

- ❖ Εγχειρίδια κρίσης, προσομοιώσεις ρόλων, λίστες ελέγχου ετοιμότητας έκτακτης ανάγκης είναι πολύτιμα εργαλεία.
- ❖ Αλλά όποιος έχει ζήσει μια κρίση καταλαβαίνει ότι μερικές φορές, δεν μπορεί καν να βρει το εγχειρίδιο κρίσης, πολύ λιγότερο να το ακολουθήσει. Επομένως, πρέπει να είστε έτοιμος να κινηθείτε γρήγορα

-
- ❖ Στην κρίση Tylenol, ο Διευθύνων Σύμβουλος της Johnson & Johnson δήλωσε ότι η εταιρεία του «έπρεπε να παραμείνει ευέλικτη, ανταποκρινόμενη στην αλλαγή των γεγονότων και τις φήμες σχεδόν από λεπτό σε λεπτό»
 - ❖ Μια 'ευφυής' εταιρεία πρέπει να διατηρήσει τις επιλογές κρίσης ανοιχτές και να μην συνδέεται με ένα άκαμπτο σχέδιο σχηματικής αντίδρασης

❑ 2. Απαντήστε άμεσα

- ❖ Σε κρίση, το πιο κρίσιμο στάδιο είναι αυτό που καλούν οι διαχειριστές κρίσεων **‘Η χρυσή ώρα’** (τις πρώτες ώρες θέστε τον τόνο για το υπόλοιπο της δοκιμασίας)
- ❖ **3. Μιλάτε με μία φωνή.**
- ❖ Τα μέσα ενημέρωσης προτιμούν πολλούς εκπροσώπους. Αλλά σε μια κρίση, πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας πρέπει να τερματιστούν. Το θεσμικό όργανο πρέπει να μιλάει με μία φωνή (κανόνας η ειλικρίνεια και η ανοικτότητα)

-
- ❖ **4. Να είστε έτοιμοι να κινηθείτε χωρίς όλα τα γεγονότα**
 - ❖ Βεβαίως, δεν πρέπει ποτέ να πείτε τίποτα που δεν είναι αλήθεια. Αλλά λέγοντας κάτι - όπως *«προσπαθούμε να απαντήσουμε σε αυτή την ερώτηση»* – είναι καλύτερα από το να μην λέτε τίποτα

-
- ❖ **5 Διαμαρτυρηθείτε έντονα.** Ο πρωτοπόρος της αυτοκινητοβιομηχανίας Ford, Henry Ford έλεγε:
 - ❖ *"Ποτέ μην παραπονιέστε, ποτέ μην εξηγείτε "*. Σε μια κρίση αυτές είναι συχνά κακές συμβουλές
 - ❖ Θα πρέπει να αντιδράσετε αν η οργάνωση κατηγορείται άδικα, ή αν οι πληροφορίες που αναφέρθηκαν είναι λάθος (ζητήματα διαδικτύου)

□ 6. Αναζητήστε τους συμμάχους σας

- ❖ Σε περιόδους κρίσης, οι επιχειρήσεις χρειάζονται την καλή θέληση και την υποστήριξη αυτών που μπορούν να συγκεντρώσουν. Χρειάζονται τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους συνταξιούχους, τους προμηθευτές και όλους τους δημόσιους θεσμούς που πιστεύουν σε αυτές
- ❖ Κατά συνέπεια, όσα περισσότερα μπορεί να μοιραστείτε με το βασικό κοινό, τόσο περισσότερο μπορεί να σας υποστηρίξει

-
- ❖ *«Μεγάλες κρίσεις παράγουν μεγάλους ανθρώπους και μεγάλες πράξεις θάρρους »*
 - ❖ *. John F. Kennedy*

- ❖ Κατά την προετοιμασία για μια κρίση, είναι χρήσιμο να θυμηθούμε ότι ο Νώε άρχισε να κατασκευάζει την κιβωτό πριν ξεκινήσει η βροχή







FIGURE 17-2 Rest in peace.

Cecil, the lion, was lured out of a Zimbabwe reserve to be killed by an American hunter, who immediately became public enemy #1.

Photo: Brent Stapelkamp/Polaris/Newscom

-
- ❖ Βιβλιογραφία
 - ❖ Fraser P. Seitel., 'The Practice of Public Relations',2017
 - ❖ Gottschalk J., 'Crisis Management,2002
 - ❖ Harvard Business Review On Crisis Management,2000
 - ❖ Meena Ahmed., The Principles and Practice of Crisis Management The Case of Brent Spar,2006