



Διαχείριση Κρίσεων

ΑΝΑΤΟΜΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Ορισμός της Κρίσης

- ▶ Σαν ορισμό της κρίσης σε έναν οργανισμό μπορούμε να δεχθούμε την παρακάτω πρόταση:
- ▶ Επιχειρηματική κρίση είναι μία κρίσιμη καμπή που εμφανίζεται κατά την διάρκεια κάποιας χρονικής στιγμής, εξαιτίας ενός ή περισσοτέρων απρογραμμάτιστων γεγονότων, με αποτέλεσμα, αφενός τη διατάραξη της φυσιολογικής λειτουργίας της επιχείρησης και αφετέρου την παρουσίαση απειλών ή ευκαιριών για την επιχείρηση, η αντιμετώπιση ή η εκμετάλλευση των οποίων, επιβάλλει την ταχεία και υπό πίεση λήψη σημαντικών αποφάσεων, ενώ παράλληλα εγείρεται στο μέγιστο το ενδιαφέρον των ΜΜΕ και του ευρύτερου εσωτερικού ή εξωτερικού κοινού της επιχείρησης

- ▶ Μια κρίση εμπεριέχει :
- ▶ Αιφνιδιασμό ανεξαρτήτως τύπου λόγω απρόοπτων γεγονότων.
- ▶ Απειλή σχετικά με τους πόρους και τους ανθρώπους.
- ▶ Αναξιόπιστες και ελλιπείς πληροφορίες
- ▶ Την απώλεια ελέγχου.
- ▶ Περιορισμένος χρόνος (λήψης αποφάσεων και αντίδρασης).
- ▶ Ορατές ή αόρατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς.
- ▶ Οι απαιτήσεις για την αντίδραση από την άποψη των ανθρώπων και του εξοπλισμού υπερβαίνουν τους διαθέσιμους ανθρώπους και πόρους.
- ▶ Συνήθως υψηλή κάλυψη από τα ΜΜΕ: αποτελούν «τροφή» για τα ΜΜΕ.

Δυνάμεις δημιουργίας της κρίσης

- ▶ Για να μπορέσουμε να καταστρώσουμε αποτελεσματικά σχέδια διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων πρέπει αρχικά να κατανοήσουμε πώς ένα απρόσμενο γεγονός για μια εταιρία μπορεί να την οδηγήσει σε Κρίση. Για να προκληθεί κρίση σε έναν οργανισμό θα πρέπει να συνυπάρχουν τρεις βασικές δυνάμεις:
 1. **Το Καταλυτικό Γεγονός ή Έναυσμα (triggering event)**. Δηλαδή 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.

Στάδια της κρίσης

- ▶ Μια κρίση μπορεί να χαρακτηρίζεται ως μία αιφνίδια κατάσταση, όμως πραγματικά είναι η αρνητική εξέλιξη δυσλειτουργιών που συχνά προϋπάρχουν για πολύ καιρό σε ένα οργανισμό.
- ▶ Όσο τα συμπτώματα μιας κρίσης δεν αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά ή αγνοούνται τόσο το μέγεθος της κρίσης θα εκτίνεται.

- ▶ Τα στάδια μιας κρίσιμης κατάστασης χαρακτηρίζονται από την χρονική εξέλιξη μιας κρίσης και είναι τα παρακάτω:
- ▶ **Προδρομικό στάδιο:** Η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με ένα πλήθος από συμπτώματα, που προειδοποιούν για την επερχόμενη κρίση. (Προειδοποιητική φάση)
- ▶ **Οξύ στάδιο** της κρίσης: Τα σημάδια χρήζουν άμεσης προσοχής. Η αντίδραση της επιχείρησης περιορίζεται στον έλεγχο των ζημιών που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί. (συνοδεύεται από «κόστος» για την επιχείρηση)
- ▶ **Στάδιο χρόνιας κρίσης:** Τα συμπτώματα είναι αρκετά εμφανή και πάντα παρόντα. Ο οργανισμός πρέπει να πάρει μέτρα για τη ριζική αντιμετώπισή τους. (περίοδος δημιουργίας ή καταστροφής)
- ▶ **Στάδιο επίλυσης της κρίσης:** Πραγματοποιείται η επίλυση της κρίσης και ο οργανισμός επιστρέφει στις καθημερινές του δραστηριότητες.

Τύποι Κρίσεων

- ▶ Μια κρίση χαρακτηρίζεται από τους παράγοντες που την προκαλούν. Με βάση τους παράγοντες αυτούς διαμορφώνεται και το σχέδιο διαχείρισης της αντίστοιχης κρίσης.
- ▶ Μπορούμε να κατατάξουμε τις κρίσιμες καταστάσεις σε τουλάχιστον **τέσσερις κατηγορίες** σύμφωνα με το ενδεχόμενο τα αίτια της κρίσης να προέρχονται
- ▶ Από **εσωτερικούς** ή **εξωτερικούς** παράγοντες του οργανισμού
- ▶ Καθώς επίσης αν τα αίτια χαρακτηρίζονται ως **Τεχνικό - Οικονομικά** ή αποτελούν **Ανθρώπινοι - Οργανωσιακοί - Κοινωνικοί Παράγοντες**.

- ▶ Με βάση τον παραπάνω διαχωρισμό οι Mitroff και Shrivastava, (1987) τυποποίησαν τις διάφορες κρίσεις με βάση το παρακάτω σχεδιάγραμμα:

	ΤΕΧΝΙΚΟ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ - ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΙ - ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Μεγάλα βιομηχανικά ατυχήματα ◆ Ατυχήματα λόγω ελαττωματικών προϊόντων ◆ Κατάρρευση ηλεκτρονικών συστημάτων ◆ Έλλειψη/Ελλιπής πληροφόρηση 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές ◆ Sabotage από εσωτερικούς παράγοντες ◆ Κατάρρευση οργανισμού / επικοινωνίας ◆ Εσκεμμένη πρόκληση βλάβης σε προϊόν ◆ Επαγγελματικές ασθένειες
ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Εκτεταμένη περιβαλλοντική καταστροφή ◆ Φυσικές καταστροφές ◆ Εξαγορές ◆ Κοινωνικές κρίσεις 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sabotage από εξωτερικούς παράγοντες ◆ Τρομοκρατικές ενέργειες ◆ Απάτες

Κυματοειδές Αποτελέσματα μιας Κρίσης

- ▶ Η ικανότητα μιας κρίσης να προκαλέσει κι άλλες κρίσιμες καταστάσεις ονομάζεται κυματοειδές αποτέλεσμα.
- ▶ Ο Mitroff και ο Pearson (1993) πρόσεξαν ότι αυτό το κυματοειδές αποτέλεσμα μοιάζει με αλυσιδωτή αντίδραση, η οποία μπορεί να προκληθεί από την ανεπαρκή διοίκηση της αρχικής κρίσιμης κατάστασης.
- ▶ Ένα βιομηχανικό εργοστάσιο το οποίο έχει καταστραφεί ή που έχει υποστεί μεγάλη ζημιά, εξαντλεί τα χρήματα οργανισμών (τράπεζες - ασφαλιστικές), κάνει τους ανθρώπους να χάσουν την δουλειά τους και ίσως προκαλέσει και άλλες ζημιές στο ευρύτερο σύστημα της κοινότητας μέσω της απώλειας πόρων ή της μόλυνσης.

- ▶ Παραδείγματα αποτελούν τα ναυάγια των πετρελαιοφόρων Exxon Valdez και Prestige, όπου εκτός της απώλειας του πλοίου και του εμπορεύματος τους, προκλήθηκε τεράστια θαλάσσια ρύπανση που επηρέασε όλες τις παραθαλάσσιες περιοχές αλλάζοντας ριζικά το τοπίο αλλά και την ζωή των κατοίκων αφού παραγωγικές δραστηριότητες που είχαν άμεση σχέση με την θάλασσα κατέστησαν απαγορευτικές.
- ▶ Από τα παραπάνω παραδείγματα φαίνεται ξεκάθαρα πως μερικά από τα κυματοειδή αποτελέσματα μπορούν να προκαλέσουν κρίσιμες καταστάσεις, οι οποίες να είναι μεγαλύτερες από τις αρχικές κρίσεις.



Η Κλίμακα ή το μέγεθος μιας κρίσης

- ▶ Για ένα άτομο, μια απλή πυρκαγιά στο σπίτι ή ένα αυτοκινητιστικό ατύχημα θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα κρίσιμο γεγονός. Ένας θάνατος σε ένα μέλος της οικογένειας, έχει ακριβώς τον ίδιο αντίκτυπο είτε ο θάνατος αυτός προέρχεται από ένα αυτοκινητιστικό ατύχημα, είτε από ένα μεγάλο σεισμό.
- ▶ Οι προσωπικές κρίσεις ή οι κρίσεις μιας μικρής ομάδας, έχουν πολύ μικρές επιπτώσεις σε μια κοινότητα.
- ▶ Πάντως καθώς το μέγεθος της κρίσης αυξάνεται, οι πόροι που είναι διαθέσιμοι για να ανταποκριθούν και να συμβάλλουν στην ανάκαμψη, μπορεί να είναι λιγότεροι από την ζήτηση γι' αυτούς τους πόρους. Αυτή η υπερβολική ζήτηση σχετικά με τις προμήθειες δημιουργεί πολύπλοκες επιπτώσεις στην διαχείριση της ανάκαμψης.
- ▶ Κατά συνέπεια καθώς το μέγεθος ή η κλίμακα της κρίσιμης κατάστασης αυξάνεται, η διαχείριση της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης είναι πιθανόν να γίνει πολύπλοκότερη, εξαιτίας της ανάγκης να θέσουν προτεραιότητες και να αντισταθμίσουν τα κέρδη με τις απώλειες.

- ▶ Το μέγεθος και η κλίμακα επίσης αντανακλώνονται στις εμπορικές, επιχειρηματικές ή βιομηχανικές κρίσιμες καταστάσεις.
- ▶ Η καταστροφή ενός υπολογιστή από τους εκατοντάδες που υπάρχουν δεν θα είναι τόσο σημαντική, όσο η απώλεια όλων των υπολογιστών. Παρόμοια, ένα μικρό κακοπληρωμένο χρέος δεν θα δημιουργήσει μια κρίση από την άποψη της ρευστότητας και της χαμηλής ποσότητας ρευστού, αλλά συσσωρευμένα μικρά κακοπληρωμένα χρέη ή ένα πολύ μεγάλο κακοπληρωμένο χρέος που μπορεί να καταστρέψει μια εταιρεία.
- ▶ Για παράδειγμα, η τράπεζα Barings (Ηνωμένο Βασίλειο 1995) και οι Yamaichi Securities (Ιαπωνία 1997) απέτυχαν εξαιτίας κακοπληρωμένων χρεών, τα οποία υπερέρασαν τυχόν παθητικά και την καθημερινή χαμηλή ποσότητα ρευστού.

Επίπεδο πολυπλοκότητας μιας κρίσης

- ▶ Μια κρίσιμη κατάσταση μπορεί να καταλήξει σε μία πολύπλοκη κατάσταση από άποψη διαχείρισης. Αυτή η πολυπλοκότητα οφείλεται στα χτυπήματα των κυματοειδών συνεπειών μιας κρίσιμης κατάστασης, του αυξανόμενου μεγέθους και της κλίμακας του γεγονότος. Η φύση μιας κρίσιμης κατάστασης θα γίνει πολύπλοκη, αν υπάρχει ένα από τα ακόλουθα κριτήρια:
- ▶ Ανεπαρκείς πόροι για την επίλυση της κρίσης.
- ▶ Ο αριθμός των ανθρώπων ή των πόρων που απειλούνται υποχρεώνει για λήψη ανάλογων αποφάσεων, σχετικά με την προτεραιότητα δράσης.
- ▶ Η απειλή υφίσταται, όταν και όπου δεν είναι εύκολα διαθέσιμοι κάποιοι ειδικοί πόροι και ικανότητες.
- ▶ Η επίπτωση της αρχικής κρίσης είναι πιθανόν να δημιουργήσει μεγάλο αριθμό διαφορετικών συνεπειών, η καθεμιά από τις οποίες μπορεί να οδηγήσει στην ανάγκη για εξειδικευμένους πόρους, ώστε να υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση.
- ▶ Ένα αποτέλεσμα μιας αυξανόμενης πολύπλοκης κατάστασης είναι ότι θα αυξηθεί το κόστος στους πόρους και το χρόνο για να επιλυθεί η κρίση, όπως επίσης και το κόστος του χρόνου και των πόρων για να ανακάμψουν από τις επιπτώσεις του γεγονότος.

▶ Τέλος Παρουσίασης 1

