**Ορισμός επιχειρηματικής κρίσης:**

Η διατάραξη της φυσιολογικής λειτουργίας της επιχείρησης εξαιτίας ενός ή περισσοτέρων απρογραμμάτιστων γεγονότων και η παρουσίαση απειλών ή ευκαιριών για την επιχείρηση, η αντιμετώπιση ή η εκμετάλλευση των οποίων, επιβάλλει την ταχεία και υπό πίεση λήψη σημαντικών αποφάσεων.

**Τι χαρακτηριστικά εμπεριέχει μια κρίση:**

• Αιφνιδιασμό 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 και / 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 για τα οποία αποτελούν «τροφή»

**Στάδια της κρίσης**

1. Προδρομικό στάδιο: Η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με ένα πλήθος από

συμπτώματα, που προειδοποιούν για την επερχόμενη κρίση. (Προειδοποιητική φάση)

2. Οξύ στάδιο της κρίσης - κορύφωση: Η αντίδραση της επιχείρησης περιορίζεται στον έλεγχο των ζημιών που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί. (συνοδεύεται από «κόστος» για την επιχείρηση)

3. Στάδιο επιπτώσεων: Ο οργανισμός πρέπει να πάρει μέτρα για τη ριζική αντιμετώπισή τους. (περίοδος δημιουργίας ή καταστροφής)

4. Στάδιο επίλυσης της κρίσης: Πραγματοποιείται η επίλυση της κρίσης και ο

οργανισμός επιστρέφει στις καθημερινές του δραστηριότητες. (φάση-σκοπός της επιχείρησης).

**Διαχείριση Κρίσεων (Crisis Management)** καλείται το σύνολο των προληπτικών, παρεμβατικών και συντονιστικών ενεργειών, οι οποίες πραγματοποιούνται πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια ανεπιθύμητη κατάσταση, από μεμονωμένα άτομα ή συγκροτημένες ομάδες, και έχουν στόχο τη προσπάθεια άμβλυνσης των δυσμενών αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων της στον οργανισμό και το ευρύτερο περιβάλλον του.

Η Διαχείριση Κρίσεων είναι μια δυναμική και συνεχής διεργασία, η οποία αρχίζει πριν την εμφάνιση του ανεπιθύμητου γεγονότος και τελειώνει με εκ νέου προετοιμασία και αναθεώρηση των σχεδίων ώστε να αποφευχθεί η επανάληψή του.

Η Διαχείριση κρίσης έχει σαν στόχο να κάνει προσπάθειες για την πρόβλεψη και αναγνώριση δυνητικών κρίσεων, για την ανάπτυξη μέτρων και ενεργειών για την παρεμπόδιση της κρίσης και για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων μιας κρίσης που δεν κατέστη δυνατό να αποσοβηθεί. Τέλος υποχρέωση της διαχείρισης κρίσεων είναι η ανάκαμψη της επιχείρησης.

**Τα στάδια της Διαχείρισης Κρίσεων:**

Την διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων την διαιρούμε σε στάδια ανάλογα με τους στόχους που καλείται να εκπληρώσει. Προκύπτουν τα παρακάτω στάδια:

1. Διαχείριση της Πρόληψης. Αναφέρεται στην περίοδο πριν από την κρίση.

Στόχος η προετοιμασία του οργανισμού και η κατάρτιση πλάνου διαχείρισης

κρίσεων.

2. Διαχείριση της έναρξης της κρίσης. Πρόκειται για το στάδιο που αναφέρεται

στην κρίση. Στόχος η γρήγορη και αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης

έτσι ώστε να αποτραπεί η επιδείνωση της κατάστασης.

3. Διαχείριση των επιπτώσεων της κρίσης. Πρόκειται για το στάδιο που

αναφέρεται στις ενέργειες για την διευθέτηση των επιπτώσεων από την κρίση.

4. Διαχείριση της ανάκαμψης. Πρόκειται για το στάδιο που αναφέρεται στις ενέργειες για την επαναφορά της δομής, των συστημάτων και των ανθρώπων σε μια λειτουργική κατάσταση ίδια ή και βελτιωμένη σε σχέση με αυτήν πριν την έναρξη της κρίσης.

**Το στάδιο της “ανάρρωσης”** της επιχείρησης από μία πιθανή κρίση είναι ιδιαίτερα κρίσιμο. Σε αυτό το στάδιο πρέπει να τίθενται οι προτεραιότητες και τα σχέδια της

επιχείρησης για την μετά-την-κρίση-περίοδο (Post Crisis Recovery Period)

Ένας ακόμη **σημαντικός παράγοντας** είναι **το ψυχολογικό στρες** το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω περιπέτειες την εταιρεία εξαιτίας των λανθασμένων αποφάσεων που συνήθως λαμβάνουν τα υψηλόβαθμα στελέχη της λόγω κατάθλιψης, πίεσης και κούρασης.

**Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων**:

Εκπονείται από μία επιχείρηση για να αποτελέσει ένα συστηματικό πρόγραμμα προετοιμασίας για τη γρήγορη και αποτελεσματική αντιμετώπιση εκτάκτων καταστάσεων, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι τυχόν απώλειες. Το κείμενο πρέπει να καθορίζει επακριβώς υπευθυνότητες και ρόλους.

Στην κατάρτιση οποιουδήποτε προγράμματος διαχείρισης κρίσεων χρειάζεται να ξεκινήσουμε από το θεμελιακό ερώτημα που θα πρέπει να αποτελεί και διαρκή πρόκληση «τι θα πρέπει να κάνουμε εάν…» και, φυσικά, από τη στιγμή που αρχίζουμε να δίνουμε απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερώτημα αρχίζουμε και την δόμηση και μαζί την καταγραφή σε ένα εγχειρίδιο του δικού μας προγράμματος διαχείρισης οποιασδήποτε κρίσης.

Ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων ενσωματώνει μια διεργασία βασισμένη σε τέσσερις φάσεις, οι οποίες είναι:

1. Πρόληψη
2. Προετοιμασία
3. Ανταπόκριση
4. Ανάκαμψη

**Ένα αποτελεσματικό σχέδιο διαχείρισης κρίσης πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:**

1. Ένα αντιπροσωπευτικό σύνολο σεναρίων κρίσης
2. Σύνδεση των σεναρίων με συγκεκριμένα πρότυπα αντιμετώπισης
3. Σαφής διαδικασία για την έγκαιρη ενεργοποίηση των προτύπων αντιμετώπισης
4. Καθορισμός του συντονιστή και της ομάδας διαχείρισης της κρίσης
5. Προκαθορισμένος χώρος στον οποίο θα λειτουργήσει η ομάδα διαχείρισης
6. Κατάλληλα και σαφώς ορισμένα κανάλια επικοινωνίας
7. Αποθέματα των αναγκαίων για την αντιμετώπιση της κρίσης πόρων
8. Συχνές ασκήσεις προσομοίωσης για τον έλεγχο ετοιμότητας και την συνεχή επαναξιολόγηση του σχεδίου
9. Λεπτομερής αποτίμηση του σχεδίου διαχείρισης μετά το πέρας της κρίσης για τον εντοπισμό και την αναθεώρηση σημείων που χρήζουν βελτίωσης

**Η εκπαίδευση** όλων των εμπλεκομένων σε αυτά τα ζητήματα και η περιοδική

επανεξέταση αυτών των στοιχείων του σχεδίου θεωρούνται πολύ σημαντικά ώστε ταυτόχρονα να επιτυγχάνεται και η συνολική αξιολόγηση (Evaluation) του σχεδίου.

**Απαιτήσεις για τη διαχείριση έκτακτης ανάγκης στο πλοίο:**

* Προσχεδιασμός διαδικασιών για πιθανά περιστατικά έκτακτης ανάγκης.
* Το προσωπικό να γνωρίζει και να εμμένει στις προσχεδιασμένες διαδικασίες αντιμετώπισης έκτακτης ανάγκης.
* Εξάσκηση των πληρωμάτων για την επιβεβαίωση της συνεχούς ετοιμότητάς τους να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε έκτακτη ανάγκη στο πλοίο και να το εγκαταλείψουν με ασφάλεια αν απαιτηθεί.
* Ενημέρωση των πληρωμάτων για τη λειτουργία του υλικού ασφάλειας.
* Μέριμνα για τη συνεχή συντήρηση και ετοιμότητα του υλικού ασφάλειας, ώστε να ανταποκριθεί στο σκοπό για τον οποίο προορίζεται.

**Περιστατικά έκτακτης ανάγκης στο πλοίο:**

1. Εγκατάλειψη του πλοίου
2. Πυρκαγιά
3. Κατάκλιση.
4. Βλάβη του μηχανισμού πηδαλιουχήσεως
5. Βλάβη της κύριας μηχανής
6. Βλάβη στο σύστημα ηλεκτρικής ισχύος
7. Βλάβη ναυτιλιακών οργάνων
8. Κατασκευαστική βλάβη
9. Σύγκρουση
10. Προσάραξη
11. Ρύπανση από φορτίο
12. Μετατόπιση φορτίου
13. Αβαρία φορτίου
14. Άνθρωπος στη θάλασσα/έρευνα και διάσωση.
15. Είσοδος σε κλειστούς χώρους.
16. Σοβαρός τραυματισμός.
17. Τρομοκρατική ενέργεια ή πειρατεία.
18. Εργασίες ελικοπτέρου.
19. Δυσμενείς καιρικές συνθήκες

**Ενημέρωση πληρώματος και επιβατών:**

Κάθε μέλος του πληρώματος εξοικειώνεται στη χρήση των σωστικών και πυροσβεστικών μέσων του πλοίου όσο το δυνατόν συντομότερα και όχι αργότερα από δύο εβδομάδες μετά την ναυτολόγησή του.

Στα επιβατηγά πλοία, μετά τον απόπλου εκφωνείται από τα μεγάφωνα ανακοίνωση για τις θέσεις στις οποίες βρίσκονται τα ατομικά σωσίβια, τα λοιπά σωστικά μέσα του πλοίου και οι σταθμοί συγκεντρώσεως των επιβατών. Παράλληλα με την ανακοίνωση, σε όλους τους κλειστούς χώρους παραμονής επιβατών, γίνεται επίδειξη του τρόπου χρήσης των ατομικών σωσιβίων από ειδικευμένα μέλη του πληρώματος και προβολή βίντεο αναφορικά με τον τρόπο χρήσης των σωστικών μέσων του πλοίου, τις θέσεις στις οποίες βρίσκονται, καθώς και τους χώρους οι οποίοι έχουν χαρακτηρισθεί και χρησιμοποιούνται ως σταθμοί συγκεντρώσεως επιβατών.

**Πίνακας και ατομικά δελτία συναγερμού:**

Ο πίνακας συναγερμού αναφέρει σε στήλες το ονοματεπώνυμο και την ειδικότητα κάθε μέλους του πληρώματος και τα καθήκοντα που του ανατίθενται κατά την εγκατάλειψη του πλοίου, την πυρκαγιά και τη διαρροή. Επιπλέον, καθορίζει τους χώρους συγκέντρωσης των επιβατών, καθώς και τα σήματα συναγερμού με την επεξηγηματική έννοια του καθενός.

Ο πίνακας συναγερμού συμπληρώνεται πριν από τον απόπλου του πλοίου και αντίγραφά του αναρτώνται στη γέφυρα, τους χώρους ενδιαίτησης του πληρώματος και το μηχανοστάσιο.

Εκτός από τον πίνακα συναγερμού, για κάθε μέλος του πληρώματος συντάσσεται Ατομικό Δελτίο Συναγερμού (καρτέλα), που αναρτάται στην καμπίνα του ναυτικού. Στο Δελτίο αναγράφονται τα ατομικά στοιχεία τα ανατιθέμενα καθήκοντα και τα ειδικά σήματα συναγερμού με την έννοιά τους.

Στα επιβατηγά πλοία μέσα στις καμπίνες των επιβατών αναρτάται πινακίδα σε εμφανή θέση που εξηγεί καθαρά την έννοια των εκπεμπόμενων σημάτων μαζί με επακριβείς οδηγίες για το τι πρέπει να κάνουν σε περίπτωση κινδύνου και τον τρόπο, που πρέπει να φορέσουν το σωσίβιο.

Όμοια πινακίδα αναρτάται σε κατάλληλες θέσεις των καταστρωμάτων και των κοινόχρηστων χώρων.

Στους διαδρόμους των διαμερισμάτων του πλοίου τοποθετούνται ενδεικτικές πινακίδες για την καθοδήγηση των επιβατών στους χώρους συγκέντρωσης σε περίπτωση ανάγκης.

**Γυμνάσια:**

Για την εξάσκηση των πληρωμάτων στην αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών και την επιβεβαίωση της συνεχούς ετοιμότητας του εξοπλισμού υλικού ασφάλειας, καθιερώνεται η εκτέλεση τακτικών γυμνασίων για κάθε πιθανό περιστατικό έκτακτης ανάγκης.

Ειδικότερα, τα γυμνάσια πυρκαγιάς, διαρροής και εγκατάλειψης πρέπει να γίνονται:

α) Στα φορτηγά πλοία σε χρονικά διαστήματα όχι μεγαλύτερα από ένα μήνα, με την πρόβλεψη ότι το γυμνάσιο πρέπει να εκτελείται μέσα σε 24 ώρες από τον απόπλου από λιμάνι στο οποίο αντικαταστάθηκε περισσότερο από το 25 τοις εκατό του πληρώματος.

β) Στα επιβατηγά πλοία σε χρονικά διαστήματα όχι μεγαλύτερα της μιας εβδομάδας και σε εκείνα που αποπλέουν για διεθνή πλου που δεν είναι βραχύς, το πρώτο γυμνάσιο εκτελείται μετά τον απόπλου από το τελευταίο λιμάνι της χώρας.

Με την ευκαιρία της εκτέλεσης ενός γυμνάσιου, γίνεται ενημέρωση του πληρώματος σε θέματα χειρισμού του ασφάλειας του πλοίου.

Μετά την εκτέλεση του γυμνασίου ακολουθεί υποχρεωτικά κριτική και σχολιασμός του γυμνασίου και εντοπίζονται οι αδυναμίες που παρατηρήθηκαν.

**Άγχος:**

Άγχος είναι το φυσιολογικό συναίσθημα που αισθάνεται κανείς όταν αντιμετωπίζει κάποιο κίνδυνο ή βρίσκεται υπό ψυχολογική πίεση. Σε πρώτο επίπεδο το άγχος αποτελεί έναν προσαρμοστικό και χρήσιμο μηχανισμό για την επιβίωση του ανθρώπου. Στην περίπτωση όμως που βιώνεται σε υπερβολικό βαθμό είναι δυνατό να μετατραπεί σε μια μεγάλη απειλή για τη σωματική και ψυχική του υγεία.

Στον εργασιακό χώρο, το άγχος πηγάζει από την αναντιστοιχία ανάμεσα στις απαιτήσεις που δέχεται ο εργαζόμενος από το περιβάλλον του και την ικανότητά του να ανταποκριθεί σε αυτές, ειδικά όταν η μη επαρκής ανταπόκρισή του επιφέρει αρνητικές συνέπειες. Όταν ο εργαζόμενος έρχεται αντιμέτωπος με πολύ πιεστικές καταστάσεις ή υπερβολικές απαιτήσεις στην εργασία του στις οποίες δε μπορεί να ανταποκριθεί, τότε βιώνει ένα νοσηρό άγχος.

Η διάκριση ανάμεσα στο νοσηρό και το φυσιολογικό άγχος είναι κεφαλαιώδους σημασίας, καθώς ένας βαθμός πρόκλησης (challenge) στην εργασία, το αποκαλούμενο «δημιουργικό άγχος» παρακινεί τον εργαζόμενο και του προσφέρει την ικανοποίηση της επίτευξης θετικών αποτελεσμάτων. Αντίθετα, όταν το επίπεδο του άγχους του είναι υπερβολικά υψηλό μπορεί να οδηγήσει στην εκδήλωση συμπτωμάτων μιας αγχώδους διαταραχής.

**Συμπτώματα του εργασιακού άγχους:**

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες συμπτωμάτων: τα σωματικά, τα ψυχολογικά και τα συμπεριφορικά.

Στα **σωματικά συμπτώματα** περιλαμβάνονται: αυξημένη αρτηριακή πίεση, πονοκέφαλοι, αλλαγή καρδιακού ρυθμού και ρυθμού αναπνοής, μυϊκή υπερένταση, ναυτία, αίσθημα κόπωσης, δυσπεψία, ορμονικές διαταραχές κ.α.

Στα **ψυχολογικά συμπτώματα** περιλαμβάνονται: κατάθλιψη, ευερεθιστότητα, φόβος αποτυχίας, χαμηλή αυτοπεποίθηση, δυσκολία αυτοσυγκέντρωσης και λήψης αποφάσεων, διαταραχές ύπνου και λήψης τροφής κ.α.

Στις **συμπεριφορικές εκδηλώσεις**, που είναι χαρακτηριστικές του εργασιακού άγχους, ανήκουν: οι συχνές απουσίες από την εργασία, τα συχνά λάθη και ατυχήματα στο χώρο εργασίας, η αυξημένη κατανάλωση ουσιών, οι προβληματικές σχέσεις με τους συναδέλφους κ.α.

**Πανικός:**

Έντονες και ξαφνικές κρίσεις άγχους κατά τη διάρκεια των οποίων το άτομο νιώθει τρόμο και πιστεύει πως απειλείται σωματικά.

Μια κρίση πανικού συνοδεύεται από έντονα σωματικά συμπτώματα όπως:

* Ταχυκαρδία και αίσθημα έντονων παλμών
* Ζάλη, αίσθημα αστάθειας ή λιποθυμίας
* Δύσπνοια (δυσκολία στην αναπνοή ή αίσθημα ασφυξίας)
* Πόνοι στο στήθος ή δυσφορία
* Αίσθημα πνιγμού
* Μουδιάσματα ή μυρμηγκιάσεις σε όλο το σώμα
* Ναυτία ή ανακάτεμα στο στομάχι
* Εξάψεις ή κρυάδες
* Εφίδρωση
* Ταραχή ή τρεμούλες
* Φόβος επερχόμενου θανάτου
* Φόβος απώλειας ελέγχου των πράξεων
* Φόβος επερχόμενης τρέλας
* Αίσθημα του απόμακρου σε ό,τι συμβαίνει γύρω

**Συμπεριφορά επιβατών μπροστά στον κίνδυνο:**

Οι επιβάτες κινούνται βίαια, σπρώχνονται, φωνάζουν και δυναμιτίζουν μ’ αυτόν τον τρόπο την ήδη τεταμένη ατμόσφαιρα. Ορισμένοι τα χάνουν τελείως, δε μπορούν να πάρουν καμία πρωτοβουλία και κοιτάνε σαν αφηρημένοι, ενώ άλλοι κάνουν ανεξέλεγκτα πράγματα, θέτοντας σε κίνδυνο τους γύρω τους, αλλά και τους ίδιους τους εαυτούς τους.

Στατιστικά, η συνήθεις αντιδράσεις των επιβατών σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης είναι οι εξής:

* 10% τρέπονται σε φυγή και προσπαθούν να σωθούν
* 5% μένουν και αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο
* 10% βοηθούν άλλους ανθρώπους
* 60% περιμένουν πρωτοβουλίες άλλων
* 15% «παγώνουν» απέναντι στον κίνδυνο και αδυνατούν να δράσουν

Κατά τη διαχείριση της κρίσης θα πρέπει να έχουμε υπ’ όψιν ότι οι επιβάτες και το προσωπικό θα:

* αναζητούν συγγενείς και φίλους
* επιστρέφουν στις καμπίνες τους για να σώσουν τα υπάρχοντά τους
* κατευθύνονται προς τα υψηλότερα καταστρώματα
* το πλήρωμα θα ξοδέψει χρόνο προσπαθώντας να απαντήσει στις ερωτήσεις των επιβατών

**Υποδείξεις για την πραγματοποίηση ανακοινώσεων:**

Ο επικεφαλής της κρίσης ο οποίος θα συντονίσει τις ενέργειες για την αντιμετώπισή της, κατά την πραγματοποίηση των ανακοινώσεων προς τους επιβάτες, οφείλει να είναι πολύ προσεκτικός, καθώς η πρώτη ανακοίνωση θα κρίνει σημαντικά τις αρχικές αντιδράσεις του πλήθους και την πορεία των γεγονότων. Ως εκ τούτου θα πρέπει:

* η ενημέρωση των επιβατών να είναι όσο το δυνατόν πιο έγκαιρη και έγκυρη
* οι ανακοινώσεις να γίνονται μιλώντας ήρεμα, αργά και καθαρά
* οι οδηγίες προς τους επιβάτες να είναι σαφείς και ξεκάθαρες
* οι ενημερώσεις να είναι σύντομες και περιεκτικές με γλώσσα απλή και κατανοητή
* ενδείκνυται η χρήση πρώτου ενικού προσώπου (π.χ. «Αποφάσισα…», «Είμαι σίγουρος...», «Αναμένω…»), ώστε ο επικεφαλής να εμπνεύσει σιγουριά στο πλήθος, και να γίνει αντιληπτή η θέση του.
* να αποφεύγονται λέξεις και φράσεις που πυροδοτούν έντονες αντιδράσεις, όπως «Κίνδυνος», «Πυρκαγιά», «Έκτακτη ανάγκη» κλπ.
* να αποφεύγονται με κάθε τρόπο αρνητικές εκφράσεις, όπως «ΔΕΝ υπάρχει κίνδυνος».

**Συμπεριφορές επικοινωνιακής διαχείρισης μιας κρίσης:**

•**Αντιδραστική**: Η επιχείρηση αρνείται κάθε ευθύνη, δε συνεργάζεται, αποκρύπτει πληροφορίες, διακόπτει κάθε επικοινωνία.

•**Αμυντική**: Η επιχείρηση αναγνωρίζει ένα μερίδιο ευθύνης, αλλά συμμορφώνεται μόνο σε όσα απαιτεί ο νόμος.

•**Προσαρμοστική**: Η επιχείρηση αναλαμβάνει την ευθύνη και καλύπτει εθελοντικά τις ανάγκες των θυμάτων.

• **Προληπτική**: Η επιχείρηση προβλέπει ότι η κρίση μπορεί να πυροδοτήσει αλυσιδωτά ακόμα μεγαλύτερες κρίσεις και δημοσιεύει τα λάθη της, πριν τα Μ.Μ.Ε. αρχίσουν να ψάχνουν γι’ αυτά.

**Επικοινωνιακή διαχείριση των Μ.Μ.Ε.**

* Οι δηλώσεις πρέπει να είναι σαφείς, σύντομες και περιεκτικές, διατυπωμένες με γλώσσα απλή, χωρίς περίπλοκες εκφράσεις και εξειδικευμένη ορολογία.
* Οι πληροφορίες που θα δίνονται πρέπει να είναι αληθείς και εξακριβωμένες, γιατί αν αποκαλυφθεί πως οι αρχικές ανακοινώσεις ήταν ψευδείς, θα πληγεί η αξιοπιστία της επιχείρησης.
* Ο διαχειριστής της κρίσης θα πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένος για το τι πρέπει και τι δεν πρέπει να πει, καθώς όσα λέει καταγράφονται και δε θα μπορεί να τα αρνηθεί στο μέλλον.
* Οι εικασίες, οι προσωπικές απόψεις και οι απαντήσεις σε υποθετικές ερωτήσεις θα πρέπει να αποφεύγονται.
* Για εξειδικευμένα θέματα που δεν τα κατέχει ο διαχειριστής, καλό είναι να παραπέμπει στις αρμόδιες αρχές.
* Η δημόσια απόδοση ευθυνών θα πρέπει επίσης να αποφεύγεται.
* Ο τόνος του διαχειριστή θα πρέπει να παραμένει ήρεμος και ευγενικός, όσο σκληρή και επιθετική κι αν είναι η κριτική. Σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει να έρχεται σε αντιπαράθεση με τους εκπροσώπους των Μ.Μ.Ε.
* Θα πρέπει να τονιστούν τα μέτρα που έλαβε η επιχείρηση προκειμένου να ελέγξει την κρίση, να αντιμετωπίσει τις συνέπειές της και να αποτρέψει την επανάληψή της στο μέλλον.
* Ο διαχειριστής θα πρέπει να φαίνεται έντιμος, ειλικρινής και πρόθυμος να απαντήσει σε κάθε ερώτηση, προβάλλοντας ένα ανθρώπινο προφίλ.
* Η χρήση της φράσης «ουδέν σχόλιο» απαγορεύεται, διότι δίνει την εντύπωση ότι η επιχείρηση αδιαφορεί για την ανησυχία του κοινού και αποκρύπτει πληροφορίες. Αντί αυτής, μπορούν να χρησιμοποιηθούν προτάσεις του τύπου «το θέμα διερευνάται αυτή τη στιγμή, μόλις υπάρξουν νεότερα θα ενημερωθείτε άμεσα»
* Ο διαχειριστής είναι χρήσιμο να κατευθύνει τις συνεντεύξεις προς τα σημεία που εκείνος θέλει να θίξει, επαναδιατυπώνοντας διαφορετικά μια ανεπιθύμητη ερώτηση με φράσεις όπως «Νομίζω πως αυτό που με ρωτάτε και πρωτίστως ενδιαφέρει το κοινό είναι…» ή συνδέοντας μια αδύναμη απάντηση με μια δυνατή, με προτάσεις του τύπου «χρειάζομαι περισσότερες πληροφορίες για να σας απαντήσω πλήρως σ’ αυτό, ωστόσο εκείνο που μπορώ με βεβαιότητα να πω είναι ότι…»

**Στρατηγικές επικοινωνίας για την αποκατάσταση της φήμης ενός οργανισμού:**

•**Επίθεση στον κατήγορο**: Ο διαχειριστής της κρίσης έρχεται σε αντιπαράθεση με το πρόσωπο ή την ομάδα που ισχυρίζεται την ύπαρξη κρίσης στον οργανισμό.

•**Άρνηση**: Ο διαχειριστής της κρίσης διαβεβαιώνει ότι δεν υπάρχει κρίση.

•**Αποδιοπομπαίος τράγος**: Ο διαχειριστής κατηγορεί κάποιον τρίτο εκτός του οργανισμού για την κρίση.

•**Δικαιολογία**: Ο διαχειριστής υποβαθμίζει την ευθύνη της εταιρείας, αρνούμενος την πρόθεση βλάβης και επικαλούμενος τυχαία γεγονότα που ήταν αδύνατο να ελεγχθούν ή αναγκαία αντίδραση σε πράξεις άλλων.

•**Υποβάθμιση**: Ο διαχειριστής υποβαθμίζει την υπολογιζόμενη ζημιά που έχει προκαλέσει η κρίση.

•**Υπενθύμιση**: Ο διαχειριστής υπενθυμίζει στο κοινό και τα ενδιαφερόμενα μέρη

όλα τα οφέλη που έχει προσφέρει ο οργανισμός στο παρελθόν

•**Έπαινοι**: Ο διαχειριστής επαινεί όλα τα εμπλεκόμενα μέρη για τις ενέργειές τους

•**Αποζημίωση:** Ο διαχειριστής προσφέρει χρηματική και υλική αποζημίωση στα θύματα.

•**Απολογία**: Ο διαχειριστής αναλαμβάνει με ειλικρίνεια την πλήρη ευθύνη για την κατάσταση, εκφράζει τη θλίψη του προς τα εμπλεκόμενα μέρη και ζητά την κατανόησή τους

Η επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί γίνεται ανάλογα με το βάρος της ευθύνης που αποδίδεται στον οργανισμό:

**-** “VICTIM CRISES”: Ελάχιστη Ευθύνη (Φυσικές καταστροφές, Κακόβουλες πρακτικές από εξωτερικό παράγοντα)

**-** “ACCIDENT CRISES”: Χαμηλή Ευθύνη (Ατυχήματα από τεχνικά σφάλματα)

**-** “PREVENTABLE CRISES”: Μέγιστη Ευθύνη (Ατυχήματα από ανθρώπινο λάθος, Κακές πρακτικές από τον Οργανισμό)