

## Διαχείριση κρίσεων: οι ψυχοκοινωνικές διαστάσεις

**Γιώργος Πιπερόπουλος**

Δρ Κοινωνιολογίας - Ψυχολογίας  
Καθηγητής Επικοινωνίας και Πρόεδρος Τμήματος Οργάνωσης  
και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Εννοιολογικά η «κρίση» είναι α) η διανοητική ενέργεια που προσδιορίζει τις σχέσεις ανάμεσα στις έννοιες, συγκρίνει και ξεχωρίζει τις διαφορές, β) η αξιολόγηση πράξεων ή καταστάσεων, η διατύπωση έγκυρης και εμπειριστατωμένης γνώμης για κάτι, η διανοητική διαύγεια, η ορθοφροσύνη και, τελικά, γ) μία περίοδος ανωμαλίας με δυσχέρειες και κινδύνους που αφορά σε οποιαδήποτε δραματική αλλαγή και επιδείνωση σε δεδομένες καταστάσεις.

Ο τελευταίος από τους παραπάνω ορισμούς της έννοιας της κρίσης είναι εκείνος που μας αφορά στον προκείμενο προβληματισμό μας για τα ΙΑΤΡΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ. Οι κρίσεις μπορεί να προκληθούν από φυσικά αίτια ή θεομηνίες ή να οφείλονται σε ανθρώπινα λάθη και παραλείψεις ή ακόμη και σε εγκληματικές ενέργειες μεμονωμένων ατόμων ή επιχειρήσεων και οργανισμών. Τα στελέχη της Επικοινωνίας και των Δημοσίων Σχέσεων ενδέχεται να βρεθούν αντιμέτωπα με μία «κρίση» που προκύπτει εντελώς αναπάντεχα ή με ένα πρόβλημα που δεν του δίνουμε την πρέπουσα σημασία και εξελίσσεται με γοργό (και κατά περίπτωση με ραγδαίο) ρυθμό σε «κρίση» που απαιτεί άμεση, ορθή και αποτελεσματική διαχείριση.

Και για τις κρίσεις και τη διαχείρισή τους ισχύει η Ιπποκρατική προσέγγιση που αξιολογεί την «πρόληψη ως σημαντικότερη της θεραπείας» (οι Αγγλοσάξωνες λένε ότι μια ουγκιά πρόληψης αξίζει όσο ένα λίτρο θεραπείας...). Το επιθυμητό είναι η αποφυγή των κρίσεων, εάν μπορούμε να τις προλάβουμε, αλλά αυτό δεν είναι πάντοτε εφικτό μολονότι επιθυμητό. Απαιτείται, λοιπόν, η ύπαρξη ενός σχεδίου (και μαζί με ενός εγχειρίδιου – manual) διαχείρισης μιας πιθανής κρίσης και η ύπαρξη μιας ομάδας ατόμων που θα την διαχειρισθεί εάν και όποτε εκδηλωθεί.

Θεωρητικά και εμπειρικά δεδομένα αποτελούν το υπόβαθρο δημιουργίας ενός χάρτη ροής που περιλαμβάνει δέκα βασικές δραστηριότητες ως σημεία αναφοράς στη διαχείριση κρίσεων από στελέχη Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων. Πριν παρουσιάσουμε τον χάρτη ροής χρειάζεται να επισημανθεί το γεγονός ότι στην αντιμετώπιση οποιασδήποτε κρίσεως και στην κατάρτιση οποιουδήποτε προγράμματος διαχείρισης κρίσεων στον τομέα της Υγείας ξεκινάμε 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 τη δόμηση και μαζί την καταγραφή σε ένα εγχειρίδιο του δικού μας προγράμματος διαχείρισης οποιασδήποτε κρίσης.

Πριν παρουσιάσουμε μια σειρά πράξεων που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά κάθε καλού εγχειρίδιου διαχείρισης κρίσεων θα αναφερθούμε πολύ συνοπτικά σε δύο περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων στις οποίες η πρώτη στέφθηκε από ΕΠΙΤΥΧΙΑ και η δεύτερη σφραγίσθηκε από ΑΠΟΤΥΧΙΑ. Πρόκειται για εμπειρίες δύο γιγάντιων επιχειρήσεων της Αμερικής, της εταιρείας **Johnson & Johnson** (ΕΠΙΤΥΧΙΑ διαχείρισης κρίσης) και της εταιρείας **EXXON** (ΑΠΟΤΥΧΙΑ στη διαχείριση κρίσης).

### Η επιτυχία

Στα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1980 η αμερικανική κοινή γνώμη αναστατώθηκε όταν 7 άτομα (ανάμεσα σε δεκάδες εκατομμύρια πελατών) που αγόραζαν σε σταθερή βάση το εξαιρετικά δημοφιλές παυσίπονο TYLENOL, το οποίο διέθεταν τα φαρμακεία χωρίς ιατρική συνταγή, βρήκαν τραγικό θάνατο επειδή, όπως διαπιστώ-

θηκε, κάποιος ή κάποιοι είτε εσκεμμένα είτε κατά λάθος είχαν προσθέσει μικρή αλλά θανατηφόρα ποσότητα υδροκυανίου στις κάψουλες του αναλγητικού.

Η αντίδραση της εταιρίας Johnson & Johnson υπήρξε ακαριαία.

Η εταιρεία διέθεσε το ποσό των 300 εκατ. δολαρίων ανακαλώντας ΟΛΑ τα φιαλίδια του φαρμάκου από όλες τις αγορές.

Η εταιρεία άμεσα εισήγαγε μια νέα μορφή αεροστεγούς συσκευασίας που δεν επέτρεπε την παρέμβαση στα φιαλίδια του φαρμάκου μετά την έξοδό τους από τη γραμμή παραγωγής.

Έδωσε όλες τις απαιτούμενες από τα ΜΜΕ πληροφορίες ζητώντας ταυτόχρονα την κατανόηση της αμερικανικής κοινής γνώμης και έδειξε ευαισθησία παραδεχόμενη την οδύνη της για το γεγονός.

Η αμερικανική κοινή γνώμη επικρότησε τη διαχείριση της κρίσης από τα στελέχη της εταιρίας και οι πιθανές απώλειες σε αξιοπιστία και προτίμηση για τα προϊόντα της εταιρίας περιορίσθηκαν σε μηδενικά επίπεδα.

## Η αποτυχία

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 το τάνκερ της εταιρίας EXXON με την επωνυμία EXXON VALDEZ προσέκρουσε σε παγόβουνο στον κόλπο της Αλάσκας με αποτέλεσμα εκατομμύρια λίτρα αργού πετρελαίου να χυθούν στη θάλασσα προκαλώντας ίσως τη μεγαλύτερη μέχρι τότε περιβαλλοντική καταστροφή που προκάλεσε τον θάνατο σε ψάρια, θαλάσσια κύτη και πουλιά και απώλεια εισοδήματος για τους αλιείς της περιοχής. Ο έλεγχος απέδειξε ότι ο κυβερνήτης του σκάφους εμπιστεύθηκε το τιμόνι σε κατώτερο αξιωματικό που δεν διέθετε την απαραίτητη άδεια και εμπειρία και το κακό ολοκληρώθηκε με τους λανθασμένους χειρισμούς στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας.

Δεν υπήρξε άμεση αντίδραση μετά την ανακοίνωση της κρίσης.

Προφανώς η εταιρεία δεν διέθετε πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων καθώς επαναπαύτηκε στις ασφαλείς διακινήσεις αργού πετρελαίου και παραγώγων του από τον στόλο των σκαφών της.

Η επικοινωνιακή πολιτική και η διαχείριση της κρίσης από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της εταιρίας ήρθε με καθυστέρηση.

Η ενημέρωση ήταν σπασμωδική και ελλιπής

και προσέβαλε όχι μόνο τα στελέχη και τους εκπροσώπους των ΜΜΕ στα οποία δεν δόθηκε ακριβή στοιχεία αλλά και την κοινή γνώμη καθώς δεν υπήρξε έκφραση οδύνης.

Η EXXON τελικά αναγκάστηκε να πληρώσει πολλά δισεκατομμύρια δολάρια στην Κυβέρνηση της Αλάσκας και την Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση των ΗΠΑ, στους αλιείς της περιοχής αλλά και σε μεμονωμένα άτομα και, φυσικά, υπέστη πτώση εταιρικού γοήτρου για πολλά χρόνια μετά το γεγονός.

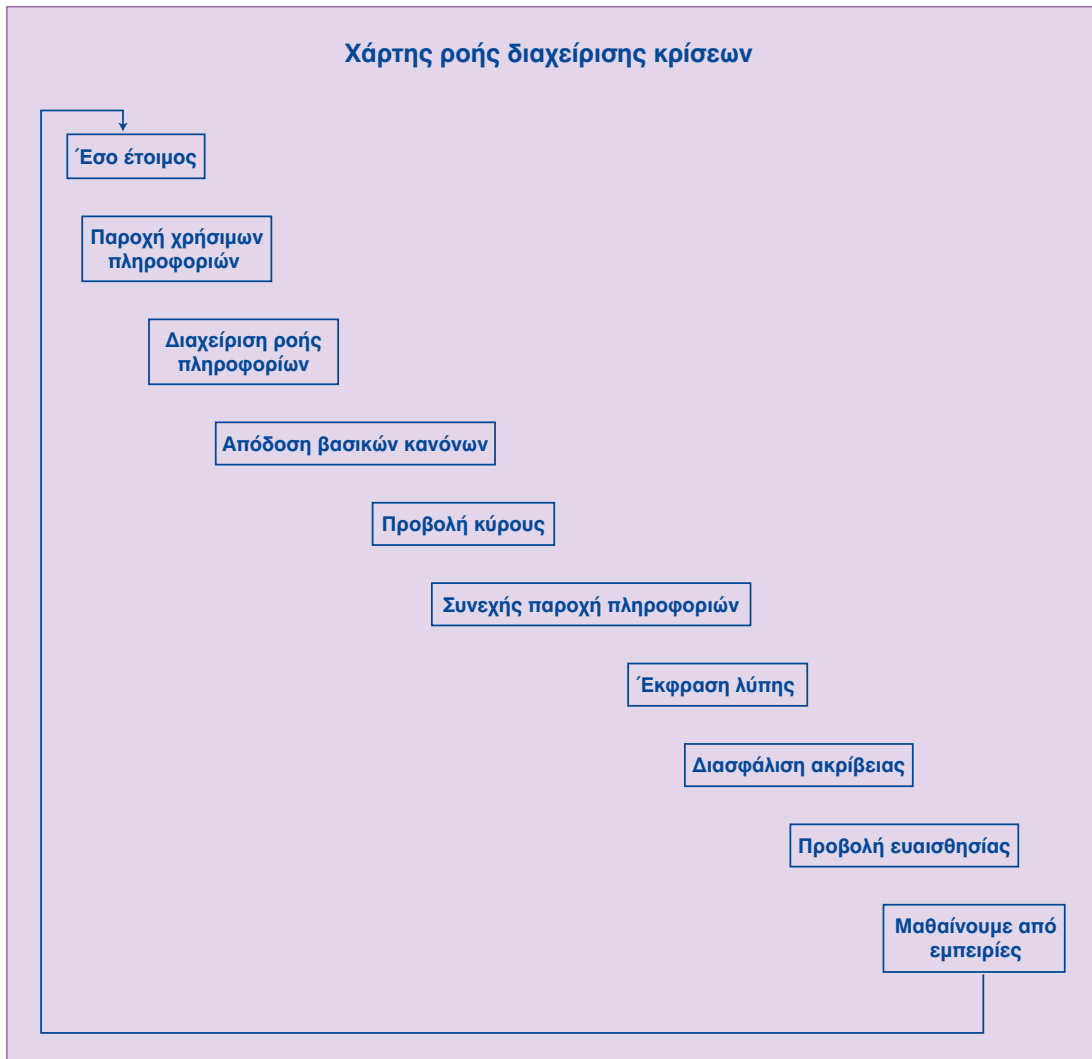
## Χάρτης ροής διαχείρισης κρίσεων

**1. «Έσο έτοιμος»** – Κάθε πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων ξεκινά με τη δημιουργία συγκεκριμένης ομάδας διαχείρισης κρίσεων, τα μέλη της οποίας ενημερώνονται και συνεργάζονται με στόχο την επιτυχή εφαρμογή ενός προσυμφωνημένου σχεδίου δράσης. Σε τακτά χρονικά διαστήματα η ομάδα διαχείρισης κρίσεων με επικεφαλής το στέλεχος της επικοινωνίας και των δημοσίων σχέσεων συνέρχεται και δημιουργεί μία σειρά από πιθανά σενάρια που αφορούν μία πληθώρα πιθανών κρίσεων που ίσως, αναπάντεχα, κάποια στιγμή θα κληθεί να διαχειρισθεί.

**2. «Παροχή χρήσιμων πληροφοριών»** – Όταν ξεσπά μια κρίση, ο χρόνος γίνεται ο πλέον αμείλικτος εχθρός των στελεχών Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων που θα τη διαχειρισθούν σε ό,τι αφορά την παροχή αναγκαίων πληροφοριών προς τα ΜΜΕ που θα ζητούν «πληροφορίες» για το συμβάν.

Η ορθή διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει την ύπαρξη προετοιμασμένου πληροφοριακού υλικού. Μέρος του σχεδίου δράσης μπορεί να είναι και η παροχή πληροφοριών με τη μορφή προσωπικών καταθέσεων και αναφορών σε επίδειξη θάρρους και αυτοθυσίας από κάποιους εργαζόμενους. Η περίπτωση του ποδοσφαιρικού αγώνα στο στάδιο Χίλσμπορο του Σέφιλντ μεταξύ της Λίβερπουλ και της Νότινχαμ Φόρεστ στις 15 Απριλίου 1989 όπου είχαν «ποδοπατηθεί» και σκοτώθηκαν 96 φίλαθλοι αποτελεί μία κορυφαία περίπτωση ορθής διαχείρισης κρίσης με αποτέλεσμα να υπάρξει ελάχιστη αρνητική προβολή του τραγικού γεγονότος για αρκετά χρόνια μετά.

**3. «Διαχείριση ροής πληροφοριών»** – Οι κρίσεις έρχονται αναπάντεχα, δεν ακολουθούν τις δικές μας προδιαγραφές και πολύ συχνά τις αντιλαμβανόμαστε ακριβώς επειδή κάποιος δημο-



σιογράφος μας θέτει το απλό, και συνάμα ενοχλητικό, ερώτημα του «τι συμβαίνει στο ίδρυμά σας;...» Η γνωστή και προσφιλής σε κάποιους, παρά τις γνωστές αρνητικές της επιπτώσεις, αντίδραση του «ουδέν σχόλιο» δεν βοηθά την εικόνα του Ιδρύματος, της Υπηρεσίας, της επιχείρησης ή του οργανισμού μας καθώς, εάν γίνεται για να καλύψει την ανυπαρξία συγκεκριμένου σχεδίου και προγράμματος διαχείρισης της κρίσης δείχνει ότι ΔΕΝ είμαστε «σοβαροί», εάν στοχεύει στην προσπάθεια να κερδίσουμε χρόνο για να δούμε τι συμβαίνει μπορεί να εκληφθεί ως δείγμα κυνισμού και αναξιοπιστίας μας και τελικά ενδέχεται να καταλήξει στη δημιουργία ενός «επικοινωνιακού και πληροφοριακού κενού» το οποίο οι εκπρόσωποι των ΜΜΕ θα συμπληρώσουν

όπως αυτοί κρίνουν ορθό!

Είναι, λοιπόν, απαραίτητο και όχι απλά και μόνο χρήσιμο να υπάρξει συγκεκριμένο πρόσωπο που απαντά στις ερωτήσεις εκπροσώπων των ΜΜΕ με συγκεκριμένες τοποθετήσεις κερδίζοντας έτσι την αναγνώριση ότι και γνωρίζουμε και ελέγχουμε και επιθυμούμε να πληροφορήσουμε σωστά μέσα από τα ΜΜΕ την κοινή γνώμη που διψά να κατανοήσει τη δύση, το μέγεθος, τη δραματικότητα και τις επιπτώσεις της κρίσης που αντιμετωπίζουν.

**4. «Αποδοχή βασικών κανόνων»** – Το πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων που διαθέτουμε περιλαμβάνει και άλλους θεσμικούς φορείς, επιχειρήσεις ή οργανισμούς που μπορεί να είναι προμηθευτές, πελάτες ή συνεργάτες μας και η πα-

ρουσία τους στην εφαρμογή του προγράμματος από τη στιγμή που θα εκδηλωθεί μία κρίση γίνεται αναγκαία. Εδώ σημειώνεται ότι η συμφωνία σε βασικούς κανόνες συμπεριφοράς γίνεται για να αποφευχθούν επικαλύψεις στην επικοινωνία με τα ΜΜΕ και άλλους φορείς και για να αποφευχθεί η ανθρωπινή τάση να «ρίξουμε στους άλλους τις ενοχές...».

**5. «Προβολή κύρους»** – Οι εκπρόσωποι των ΜΜΕ, εκτός εάν προϋπήρξε κάποια έντονα θετική σχέση στο παρελθόν, δεν μπορεί να υποθέσει κανείς ότι θα διάκεινται ευνοϊκά ή φιλικά απέναντί μας. Αυτή ακριβώς η διαπίστωση και άλλες σχετικές οδηγούν στο συμπέρασμα ότι το στέλεχος ή τα στελέχη Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων που είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη της διαχείρισης της κρίσης πρέπει να προβληθούν προς τα έξω με μία αδιαμφισβήτητη αίσθηση κύρους για ό,τι λέγουν και τον τρόπο που τα λένουν.

**6. «Συνεχής παροχή πληροφοριών»** – Ένα από τα θεμελιακά ερωτήματα που χρειάζεται να αντιμετωπισθούν σχετίζεται με το θέμα της παροχής πληροφοριών προς τους εκπροσώπους των ΜΜΕ με μία αίσθηση συνέχειας και συνέπειας. Κάθε κρίση έχει ένα σημείο υψηλού ενδιαφέροντος και στη συνέχεια μία πτώση καθώς άλλα θέματα και άλλα προβλήματα κερδίζουν το ενδιαφέρον των ΜΜΕ και γίνονται επίκεντρα αναφοράς. Η άρνηση για παροχή πληροφοριών είναι ανεπιθύμητη ακριβώς επειδή, μεταξύ των άλλων, δημιουργεί καχυποψία σχετική με το ότι «κάτι έχουμε να κρύψουμε...» και επιπρόσθετα δημιουργεί ένα κενό πληροφόρησης το οποίο θα χρειασθεί να γεμίσουν οι δημοσιογράφοι με «οτιδήποτε βρουν μπροστά τους...» μας υποχρεώνει να παρέχουμε πληροφορίες σε όσο το δυνατόν περισσότερο συνεχή βάση. Όταν, όμως, δεν υπάρχουν νεότερα δεδομένα και πληροφορίες, τότε είναι προτιμότερο να το γνωστοποιήσουμε αυτό στους εκπροσώπους των ΜΜΕ και ταυτόχρονα να προσδιορίσουμε ένα συγκεκριμένο χρόνο αργότερα την ίδια μέρα ή την επόμενη οπότε και θα τους καλέσουμε για να τους παρουσιάσουμε νέες πληροφορίες και νέα δεδομένα.

**7. «Έκφραση λύπης»** – Οι γνώμες των ειδικών για την έκφραση «λύπης ή ακόμη και οδύνης» ως μέρους της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεως δίστανται και μάλιστα όχι μόνο στην πατρίδα μας αλλά σε διεθνές επίπεδο. Υπάρχουν οι

συνάδελφοι, τόσο στον ακαδημαϊκό χώρο όσο και στην πρακτική της καθημερινότητας, οι οποίοι διατείνονται ότι η κοινή γνώμη και κάποιοι εκπρόσωποι των ΜΜΕ θα εκλάβουν μια τέτοια συναισθηματική έκφραση εκ μέρους μας ως «έμμεση παραδοχή κάποιας δικής μας ενοχής» για το συμβάν. Από την αντίπερα όχθη υπάρχουν συνάδελφοι που διατείνονται ότι η έκφραση της δικής μας συναισθηματικής φόρτισης δεν τεκμηριώνει δικές μας ευθύνες ούτε μπορεί να εκληφθεί ως «πιθανή απολογία» για ενδεχόμενες ενοχές μας.

Η διεθνής πρακτική έχει να παρουσιάσει παραδείγματα όπου η αμεσότητα της ομάδας διαχείρισης κρίσεων να εκφράσει τη λύπη ή την οδύνη της για ένα τραγικό γεγονός λειτουργεί θετικά ακόμη και σε περιπτώσεις όπου τελικά αποδείχθηκε κάποιο ποσοστό νομικής ευθύνης της επιχείρησης ή του οργανισμού απέναντι στα θύματα μιας καταστροφής. Αντίθετα ή έλλειψη κάποιας συναισθηματικής έκφρασης είχε ως αποτέλεσμα, πέρα από τις όποιες αστικές ευθύνες η επιχείρηση ή ο οργανισμός να εισπράξει και τον καταλογισμό ανευθυνότητας, κυνισμού και έλλειψης «ανθρωπιάς» απέναντι στα θύματα και τις οικογένειές τους.

Ουσιαστικά πρόκειται για μια περίπτωση που ο λαός μας σοφά χαρακτηρίζει ως δίκιοπο μαχαίρι, αλλά η έκφραση συμπόνιας και η επίδειξη ανθρωπιάς, σε γενικές γραμμές, συνήθως λειτουργεί θετικά και όχι αρνητικά.

**8. «Διασφάλιση ακρίβειας»** – Οι διαδικασίες διασφάλισης ακρίβειας αφορούν και στα όσα θα δώσει γραπτά ή θα αναφέρει προφορικά σε ραδιοτηλεοπτικά ΜΜΕ το στέλεχος που έχει επιφορτισθεί τις ευθύνες ενημέρωσης των εκπροσώπων των ΜΜΕ αλλά και στον εντοπισμό πιθανών λαθών σε αναφορές που γίνονται από έντυπα ή ραδιοτηλεοπτικά ΜΜΕ και αφορούν στην κρίση που διαχειριζόμαστε και σημαντικές πτυχές και στοιχεία της. Συμφέρει να λέμε πάντοτε όλη την αλήθεια και είναι υποχρέωσή μας να ελέγχουμε ότι αυτά που γράφονται ακούγονται και φαίνονται στα ΜΜΕ είναι σωστά, χωρίς στρεβλώσεις και υπερβολές.

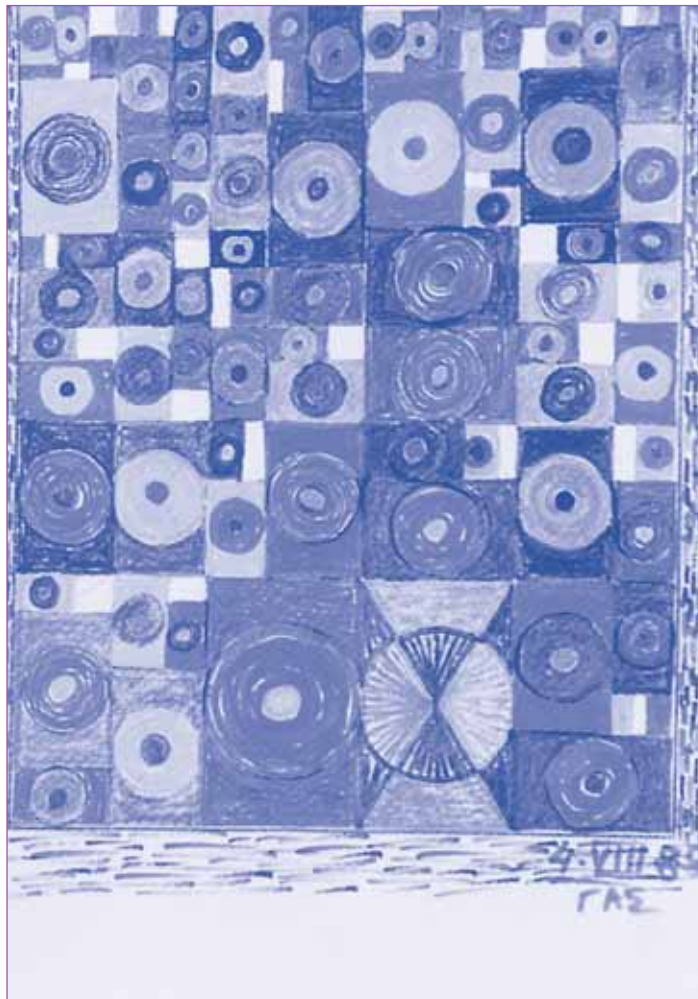
**9. «Προβολή ευαισθησίας»** – Ίσως ακουστεί παράξενο αλλά σε κάθε δραματικό ή τραγικό γεγονός που συνιστά το επίκεντρο της κρίσης που καλούμαστε να διαχειριστούμε, όπως και σε κάθε άλλη ενέργεια επικοινωνίας με την κοινή γνώμη ποτέ κανείς δεν έχασε επειδή προέβαλε τα

θέματα, τις δραστηριότητες και την πληροφόρηση με ευαισθησία, ενώ αντίθετα, με το τέλος της κρίσης κάθε ενέργεια, κάθε κείμενο, κάθε πράξη που μπορούσε να θεωρηθεί «απάνθρωπη» καθώς έλειπε ο απαραίτητος συναισθηματισμός επέστρεψε, ως Ερινύα, και καταδίωξε τα στελέχη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων, την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

**10. «Μαθαίνουμε από τις εμπειρίες»** – Κλείνοντας θα επικαλεσθώ ένα λαϊκό μας ρητό που περιγράφει, για άτομα, οικογένειες ή κοινωνικά σύνολα τα αποτελέσματα κάθε κρίσης λέγοντας «αν δεν πάθεις δεν θα μάθεις...». Όσο χρήσιμο και αν ήταν και συνεχίζει να είναι το συγκεκριμένο γνωμικό, έχω την αίσθηση ότι για ακαδημαϊ-

κούς και μαθησιακούς λόγους χρειάζεται εδώ να αντιτάξω αυτό που λέγεται ότι ειπώθηκε για παρόμοιες περιπτώσεις από τον μεγάλο Γερμανό ηγέτη Bismarck «**όλοι λένε ότι αν δεν πάθεις δεν θα... μάθεις. Προσωπικά προτιμώ να μαθαίνω από τα παθήματα των... άλλων!**»

Από κάθε μικρή ή μεγάλη κρίση που θα διαχειρισθούμε μπορούμε να μάθουμε κάποια πράγματα, να εντοπίσουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία του σχεδίου μας, τις διαφορές στην εκδήλωση συμπεριφοράς των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσεων, την ενσάρκωση των ρόλων που είχαν εκπαιδευθεί να διαδραματίσουν εάν κάτι συνέβαινε.



Γ. Α. Σακελλαρίου, «Χρώματα σε χρυσή τομή», 1989, 17,5 × 25 εκ.