

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ  
ΤΜΗΜΑ: ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

**RISK MANAGEMENT – CRISIS MANAGEMENT**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΩΝ:

ΒΛΑΧΟΓΙΑΝΝΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ Α.Μ. 8816  
ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ Α.Μ. 8153

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :

κ. ΝΤΟΒΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ



ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2005

Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Αριθ. Εισαγωγή

233



## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	
<b>1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΙΣΤΟΡΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.1 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.2 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....</b>	<b>8</b>
<b>1.5 ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....</b>	<b>10</b>
<b>1.6 ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ.....</b>	<b>13</b>
<b>1.6.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....</b>	<b>13</b>
<b>1.6.2 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....</b>	<b>13</b>
<b>1.6.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ.....</b>	<b>15</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
<b>2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (RISK MANAGEMENT).....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1. ΠΗΓΕΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.3. ΣΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.4. ΠΛΕΓΜΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ – ΣΤΟΧΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....</b>	<b>41</b>
<b>2.2.6. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....</b>	<b>47</b>
<b>2.3. ΜΕΛΛΟΝ ΚΑΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ.....</b>	<b>48</b>
<b>2.3.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΤΟΛΜΗΜΑΤΟΣ.....</b>	<b>48</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	
<b>3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ (CRISIS MANAGEMENT).....</b>	<b>50</b>
<b>3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....</b>	<b>50</b>
<b>3.2 ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ Η ΟΡΑΤΟΤΗΤΑ ΜΙΑΣ ΚΡΙΣΗΣ.....</b>	<b>51</b>
<b>3.3 ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΙ ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΙΑΣ ΚΡΙΣΗΣ.....</b>	<b>52</b>
<b>3.4 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....</b>	<b>54</b>

3.5 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	55
3.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	56
3.7 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΕ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	59
3.8 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ.....	60
3.8.1 ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	60
3.8.2 Ο ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ.....	62
3.8.3 ΕΠΙΣΗΜΕΣ ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΣΗΜΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ.....	63
3.9 ΤΡΟΠΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΗΨΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	64
3.9.1 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΟΜΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	64
3.9.2 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟΥ.....	66
3.9.3 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟΥ.....	68
3.10 ΑΞΙΟΛΟΓΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	71
3.11 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ .....	73
3.12 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ 21 <sup>0</sup> ΑΙΩΝΑ.....	75
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	81

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η Οργάνωση είναι μια από τις Λειτουργίες της Διοίκησης με την στενή έννοια και Διοίκηση είναι ένα σημαντικό θέμα το οποίο δεν εμφανίστηκε ξαφνικά αλλά εξελίχθηκε προοδευτικά. Από την αρχαιότητα έχουμε δείγματα ότι απασχολούσε πολλούς ανθρώπους σε ολόκληρο τον κόσμο. Ο καθένας από αυτούς προσπαθούσε με όσες γνώσεις και δυνατότητες είχε να βρίσκει όσο το δυνατόν καλύτερες λύσεις μπορούσε στα διάφορα θέματα που είχε να αντιμετωπίσει καθημερινά.

Με την πάροδο του χρόνου όμως υπήρχε εντονότερο πρόβλημα στην επίλυση αυτών των θεμάτων και η προθυμία και τα μέσα τα οποία χρησιμοποιούσαν δεν ήταν αρκετή για να λύσουν τα σύνθετα προβλήματα. Αυτό οφείλεται στο μέγεθος των επιχειρήσεων, στην συνθετότητα των προβλημάτων καθώς και στην πολυπλοκότητα των ανθρωπίνων σχέσεων. Για αυτούς τους λόγους δημιουργήθηκαν νέες απαιτήσεις, που πίεζαν για την διεύρυνση των γνώσεων που είχαν μέχρι τότε οι άνθρωποι. Έτσι στις αρχές του εικοστού αιώνα ξεκίνησε η ιστορική πορεία αυτής της εξέλιξης σε διάφορους τομείς. Αρχίζει η επιστημονική μελέτη του μάνατζμεντ η οποία οδήγησε τους ειδικούς στην ανάγκη ανάπτυξης ουσιαστικών γνώσεων και κατάλληλων ικανοτήτων έτσι ώστε να είναι δυνατό να αντιμετωπίσουν, αποτελεσματικά, τα άγνωστα και τα πραγματικά προβλήματα. Επίσης εμφανίζονται συστηματοποιημένες ιδέες και έτσι σχηματίζεται η σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση σε παγκόσμια κλίμακα.

Η σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση είναι μια επιστήμη που συνδέεται με τον κοινό νου και την εμπειρία. Είναι μια πολυδιάστατη και δυναμικά εξελισσόμενη έννοια στην οποία δεν υπάρχει ένας τρόπος ή μια λύση στα διάφορα θέματα που αντιμετωπίζονται στη ζωή.

Ακόμα πρέπει να αναφερθεί ότι Οργάνωση και Διοίκηση είναι η διαδικασία στην οποία εμπλέκονται οι άνθρωποι οι οποίοι σκέπτονται και υλοποιούν τα διάφορα θέματα που τους έχουν ανατεθεί, είναι οι πρακτικές, τα έργα, οι υπευθυνότητες των ανθρώπων που συνδέονται μέσα σε ένα χώρο εργασίας και συντελούν στην αποτελεσματική του δράση.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> . Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος “Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων” εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα 1999, σελ. 21.

Στην παρούσα πτυχιακή θα μιλήσουμε για την γενική έννοια του μάνατζμεντ καθώς και για το μάνατζμεντ κρίσεων και το μάνατζμεντ κινδύνου.

Ποιο συγκεκριμένα στο **πρώτο κεφάλαιο** θα αναφερθούμε στην ιστορία και στο τι εννοούμε με τον όρο μάνατζμεντ, θα μιλήσουμε για τις αρχές οργάνωσης και διοίκησης, για τις λειτουργίες του μάνατζμεντ, θα αναλύσουμε τα επίπεδα των διοικητικών στελεχών για τις σύγχρονες τάσεις του μάνατζμεντ.

Επίσης θα κατανοήσουμε την σχέση που έχει το μάνατζμεντ με την κοινωνική ευθύνη. Θα εξηγήσουμε την έννοια της κοινωνικής ευθύνης, θα αναφέρουμε τα επίπεδα τα κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων και την διαδικασία της κοινωνικής δράσης.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** θα αναφερθούμε στη διαχείριση κινδύνων ενός οργανισμού (risk management). Θα ορίσουμε τις έννοιες του κινδύνου και της διαχείρισης κινδύνων, θα προσδιορίσουμε του περιβάλλοντος και θα αναφερθούμε στο σκοπό και τη σημασία της διαχείρισης κινδύνων για έναν οργανισμό καθώς επίσης θα προβούμε σε μία ιστορική αναδρομή της διαχείρισης κινδύνων.

Επίσης θα ασχοληθούμε διεξοδικά με την ανάλυση της διαχείρισης κινδύνων. Πιο συγκεκριμένα θα αναφερθούμε στις πηγές των κινδύνων, τις κατηγορίες των κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, στις στάσεις που κρατούν απέναντι στον κίνδυνο και θα παρουσιάσουμε το πλέγμα συμπεριφοράς των οργανισμών απέναντι στον κίνδυνο. Επιπλέον, θα προσδιορίσουμε τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων και θα αναφερθούμε αναλυτικά σε κάθε στάδιο αυτής. Θα αναφερθούμε στο ρόλο που αναλαμβάνουν οι υπεύθυνοι της διαχείρισης κινδύνων ενός οργανισμού.

Ακόμα θα αναφερθούμε στις μελλοντικές εξελίξεις αναφορικά με την ριψοκίνδυνη επιχειρησιακή κουλτούρα που μπορεί να υιοθετήσουν οι οργανισμοί αναφορικά με τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν καθώς και στην έννοια του επιχειρηματικού τολμήματος ενός οργανισμού.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα μιλήσουμε για την διαχείριση κρίσεων (crisis management). Θα αναλύσουμε την έννοια της κρίσης, το μέγεθος και την ορατότητα, το επίπεδο πολυπλοκότητας και τι συμπεριλαμβάνεται στην διαχείριση μιας κρίσης. Θα κάνουμε αναφορά στην ανάλυση των επιπτώσεων σε μια επιχείρηση καθώς και στην διαδικασία μείωσης της κρίσης. Θα εξηγήσουμε την έννοια των συστημάτων προειδοποίησης καθώς και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Θα μιλήσουμε για τις επικοινωνίες, την θεωρία και την πρακτική τους και την σχέση που έχουν με την διαχείριση κρίσεων. Θα πούμε για τον ~~διαχειριστή των κρίσεων στις επικοινωνίες, για τις επίσημες και ανεπίσημες επικοινωνίες ξεχωριστά.~~

Θα αναφερθούμε στους τρόπους για την ανάληψη διαχείρισης των κρίσεων, όπου εκεί θα αναλυθούν πιο συγκεκριμένα προτάσεις για τις δομές της διαχείρισης των κρίσεων για το σύστημα διοίκησης του περιστατικού και για τις λειτουργίες προσέγγισης του συστήματος διοίκησης περιστατικού.

Σημαντική είναι η αξιολόγηση που θα γίνει στις κρίσιμες καταστάσεις, στην διαχείριση της κρίσης και στην μέθοδος αξιολόγησης της διαχείρισης της κρίσης.

Τέλος θα αναφέρουμε την έννοια της ασφάλειας και της διαχείρισης των κρίσεων στον 21<sup>ο</sup> αιώνα.

Στο τελευταίο μέρος της παρούσας πτυχιακής θα αναφέρουμε κάποια συμπεράσματα από όλη την πτυχιακή που παρουσιάστηκε. Θα αναφερθούμε και σε απόψεις προσωπικού μας επιπέδου βάση όλων όσων αναφέρθηκαν.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΙΣΤΟΡΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ**

#### **1.1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Πριν από τον εικοστό αιώνα, τα περισσότερα κείμενα για το μάνατζμεντ πραγματεύονταν την πρακτική πλευρά του μάνατζμεντ και όχι την θεωρία πίσω από την πρακτική. Ωστόσο, με την βιομηχανική ανάπτυξη, το μεταβαλλόμενο χαρακτήρα του εργατικού δυναμικού και την μετάβαση προς την μαζική παραγωγή, προέκυψε η ανάγκη υπάρξεως στελεχών και κατανόησης του θεωρητικού υπόβαθρου του μάνατζμεντ. Η πρώτη προσέγγιση της θεωρίας του μάνατζμεντ ήταν το επιστημονικό μάνατζμεντ (Scientific Management). Δημιουργήθηκε από μηχανικούς, επιστήμονες, και εν ενεργεία στελέχη που ενδιαφέρονταν για την βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων (την ποσότητα που παράγει ένας εργαζόμενος σε μια δεδομένη χρονική περίοδο) και υποστηρίζει ότι υπάρχουν δυο βασικά είδη: το μάνατζμεντ εργασίας και το μάνατζμεντ επιχειρήσεων. Το επιστημονικό μάνατζμεντ προέκυψε από τις προσπάθειες βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, οι οποίες ξεκίνησαν από τον *Frederick W. Taylor* (1856-1915) ο οποίος θεωρείται και ιδρυτής του. Ο Taylor μελέτησε πολλές εργασίες και αφού τις διαχώρισε σε μικρότερα τμήματα, καθόρισε τον αποδοτικότερο τρόπο εκτέλεσης τους. Πράγματι η επιρροή του Taylor και των συναδέλφων του έγινε φανερά αισθητή κατά τις πρώτες δεκαετίες του εικοστού αιώνα. Η σφραγίδα της προσέγγισής του στην κατανόηση της εργασίας και στην βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων είναι ο επιστημονικά καθορισμένος μοναδικά σωστός τρόπος.

Η ολοκληρωμένη προσέγγιση της θεωρίας του μάνατζμεντ από τον Taylor εξακολουθεί να εφαρμόζεται από πολλά στελέχη ακόμα και σήμερα.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Patrick J. Montana και Bruse H. Charnov “Μάνατζμεντ”, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2000, σελ. 34, 36.



## **1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Το μάνατζμεντ όπως ορίζεται στα λεξικά είναι “η πράξη, η τεχνική ή ο τρόπος διοίκησης, διαχείρισης, ελέγχου καθοδήγησης η ικανότητα διοίκησης, η εκτελεστική ικανότητα ”.

Εννοιολογικά η ρίζα της λέξης μάνατζμεντ προέρχεται από την γαλλική λέξη ménage που σημαίνει νοικοκυριό.

Θα πρέπει όμως τώρα να κατανοήσουμε τι είναι το μάνατζμεντ σαν έννοια. Συναντάμε πολλούς ορισμούς κατά καιρούς σε διάφορα κείμενα, από πολλούς επιστήμονες οι οποίοι όμως δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Ορισμένοι τον ταυτίζουν με την διοίκηση, άλλοι με την διαχείριση και άλλοι με την οργάνωση.

Ένας σύγχρονος ορισμός θα μπορούσε να ήταν ο εξής : Μάνατζμεντ είναι η εργασία μαζί με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης αλλά και των μελών της. Σήμερα ο όρος μάνατζμεντ έχει διεθνοποιηθεί και χρησιμοποιείται σ’ όλες τις χώρες, τόσο στην επιστήμη όσο και στην πράξη.

Ένας άλλος ορισμός για το μάνατζμεντ σύμφωνα με τον G. Terry είναι: Το μάνατζμεντ είναι μια δραστηριότητα η οποία μέσα από την διαδικασία του προγραμματισμού, της οργανώσεως, της λήψης αποφάσεων και του ελέγχου, αποβλέπει στην επίτευξη σαφώς καθορισμένων αντικειμενικών σκοπών, με τη χρησιμοποίηση ανθρώπων και λοιπών υλικών μέσων.<sup>3</sup>

## **1.3 ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

### **1.3.1 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Ο Fayol ανέπτυξε δεκατέσσερις αρχές του μάνατζμεντ για να καθοδηγήσει τον μάνατζερ στην επίλυση σύγχρονων προβλημάτων γύρω από την εργασία του. Πιστεύοντας ότι ο μάνατζερ μπορεί να καθοδηγηθεί από αυτές τις αρχές ο Fayol υποστηρίζει στα κείμενα του ότι ο μάνατζερ πρέπει να έχει ορισμένες ικανότητες και δυνατότητες, οι οποίες θα μπορούσαν να αποκτηθούν από εκπαίδευση.

---

<sup>3</sup> Patrick J. Montana και Bruse H. Charnov “Μάνατζμεντ”, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2000, σελ. 20.

Οι αρχές του μάνατζμεντ κατά τον Fayol είναι:

▪ **Καταμερισμός εργασίας.** Τακτοποίηση κάθε εργαζομένου ατομικά ή ομαδικά στο σωστό κλάδο της επιχείρησης. Υπάρχει και η περίπτωση της ειδίκευσης κάποιων ατόμων με αποτέλεσμα να προκύπτει η γνωστή ως εξειδίκευση εργασίας (work specialization).

▪ **Εξουσιοδότηση.** Είναι το νόμιμο δικαίωμα άσκησης εξουσίας μέσα στην επιχείρηση ώστε να είναι δυνατή η υπακοή των εργαζομένων. Επίσης είναι ο σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων (εξουσίας και ευθύνης) και έργων, με διαχωρισμό της θέση του κάθε ατόμου μέσα στην επιχείρηση.

▪ **Πειθαρχία.** Είναι η επιβολή κάποιας παραδειγματικής τιμωρίας σε περίπτωση παράλειψης δράσης σύμφωνα με τις επιθυμίες που έχουν τα πρόσωπα με νόμιμη εξουσιοδότηση μέσα στην επιχείρηση.

▪ **Ενότητα διοίκησης.** Είναι η εφαρμογή της ενότητας στην διοίκηση. Για την αποφυγή συγκρούσεων κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να δέχεται εντολές από ένα μόνο μάνατζερ.

▪ **Ενότητα κατεύθυνσης.** Σταθερή προσκόλληση στους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης, στην ιδέα της προόδου και στην ανάπτυξη.

▪ **Ατομική υπακοή.** Κάθε εργαζόμενος να πιστεύει ότι οι στόχοι και τα συμφέροντα της επιχείρησης είναι πιο σημαντικά και προηγούνται σε σχέση με τους προσωπικούς τους στόχους και συμφέροντα.

▪ **Ανταμοιβή.** Κάθε εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να αμείβεται σύμφωνα με τους γενικούς κανόνες που ισχύουν για όλους.

▪ **Συγκεντρωτισμός.** Η σημασία των υφισταμένων μειώνεται καθώς η επιχειρησιακή εξουσία και η ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων επικεντρώνεται στους διευθυντές. Οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι για την λήψη αποφάσεων και δίνουν λόγο γι' αυτές. Στους υφιστάμενους θα πρέπει να αντιστοιχεί μόνο η απαιτούμενη αρμοδιότητα για την εκτέλεση της εργασίας που τους ανατέθηκε. Το αντίθετο του συγκεντρωτισμού είναι η αποκέντρωση.

▪ **Διοικητική κλίμακα ιεραρχίας.** Οι μάνατζερ κάθε εταιρίας είναι σε μια ιεραρχική αλυσίδα διοίκησης. Η εξουσία και η αρμοδιότητα του καθενός εκχωρούνται από την κορυφή προς την βάση της κλίμακας ιεραρχίας και μειώνεται όσο κατεβαίνει κανείς την κλίμακα προς τα κάτω. Η αρμοδιότητα των κατώτερων στελεχών είναι να ενημερώνουν τους ανωτέρους τους σχετικά με

τρέχουσες πληροφορίες για την ολοκλήρωση καθηκόντων. Με τον τρόπο αυτό προκύπτει μια «ιεραρχική» οργάνωση.

▪ **Τάξη.** Για να εξασφαλιστεί σε μια επιχείρηση η μέγιστη αποδοτικότητα θα πρέπει να υπάρχει μια τάξη στους πόρους της επιχείρησης, στις πρώτες ύλες ακόμα και στους ίδιους τους εργαζόμενους έτσι ώστε να βρίσκονται στην σωστή θέση, στο σωστό τόπο και χρόνο.

▪ **Ισότητα.** Ίση και δίκαιη μεταχείριση όλων των εργαζομένων από τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης. Το αίσθημα της δικαιοσύνης επιτυγχάνεται με οργανωτικούς κανόνες που είναι λογικοί και εφαρμόζονται με συνέπεια σε όλους τους εργαζόμενους.

▪ **Σταθερότητα προσωπικού.** Είναι η τήρηση κατά το δυνατό, της μονιμότητας του προσωπικού και της ενότητας του, με την αποφυγή διακρίσεων.

▪ **Πρωτοβουλία.** Η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων η οποία θεωρείται ως η πλέον εργασιακή προσπάθεια που καταβάλλεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους για το καλό της επιχείρησης.

▪ **Ομαδικό πνεύμα.** Η διοίκηση θα πρέπει και εδώ να προσπαθεί να ενθαρρύνει την εναρμόνιση και τα κοινά ενδιαφέροντα, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Οι αρχές του Fayol είναι διαχρονικές και χρησιμοποιούνται ακόμα και στις μέρες μας στις επιχειρήσεις. Ο κάθε μάνατζερ καθοδηγείται από αυτές για να επιλύσει τα διάφορα προβλήματα γύρω από την εργασία του. <sup>4</sup>

### 1.3.2 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι λειτουργίες της Διοίκησης του μάνατζμεντ είναι οι εξής:

▪ **Προγραμματισμός (Planning).** Σε αυτή την λειτουργία καθορίζουμε την στρατηγική της επιχείρησης ως προς τους μακροχρόνιους σκοπούς της (τι επιδιώκει) , την πολιτική της που αφορά στο πώς θα επιτευχθεί αυτό που επιδιώκει και τα προγράμματα δράσης με τα οποία θα υλοποιηθούν τα παραπάνω.

---

<sup>4</sup> Patrick J. Montana και Bruse H. Charnov “Μάνατζμεντ”, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2000, σελ. 42.

▪ **Οργάνωση (Organization).** Εδώ εννοούμε τους τρόπους με τους οποίους καθορίζεται η δομή μιας επιχείρησης. Καταμερίζονται οι εργασίες με βάση την εξειδίκευση του κάθε εργαζόμενου και αρμοδιότητες στα στελέχη (εκχώρηση αρμοδιοτήτων). Επίσης γίνεται και η κατάρτιση του Οργανογράμματος της Επιχείρησης.

▪ **Διοίκηση (Commanding) Ηγεσία / Καθοδήγηση.** Αυτή η λειτουργία αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερ διευθύνουν τους εργαζομένους. Θα πρέπει να μεριμνούν για την κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά ώστε να είναι κατά το δυνατό πιο αποτελεσματική η ηγεσία στην επιχείρηση, μέσα σε ευνοϊκές ανθρώπινες σχέσεις.

▪ **Συντονισμός (Coordinating).** Η λειτουργία αυτή αφορά δραστηριότητες που αποσκοπούν στο συσχετισμό όλων των μεμονωμένων (ατομικών) προσπαθειών της επιχείρησης για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

▪ **Έλεγχος (Controlling).** Η τελευταία λειτουργία αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι διευθύνοντες αξιολογούν την απόδοση στο εσωτερικό της επιχείρησης σε σχέση με τον προγραμματισμό και τους στόχους της επιχείρησης.<sup>5</sup>

#### **1.4 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

Τα διοικητικά στελέχη δεν βρίσκονται όλα στο ίδιο επίπεδο. Ανάλογα με τη σοβαρότητα του έργου που ασκούν και ανάλογα με την υπευθυνότητα που έχουν, κατατάσσονται βασικά σε τρία διαφορετικά επίπεδα, επάλληλα, που συγκρατούν την διοικητική πυραμίδα, ή την πυραμίδα ιεραρχίας.

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι Μάνατζερ διακρίνονται, σε τρία επίπεδα τα οποία είναι:

1. Σε αυτούς που ασκούν την ανώτερη διοίκηση (Top Manager),
2. Σε εκείνους που αποτελούν τα μεσαία διοικητικά στελέχη (Middle Managers)
3. Στα κατώτερα διοικητικά στελέχη (Lower Managers).

Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις τα επίπεδα των Μάνατζερ είναι πέντε :

1. Αυτοί που βρίσκονται στην κορυφή (Top Manager),
2. Οι ανώτεροι Μάνατζερ (Senior Managers),

---

<sup>5</sup> Patrick J. Montana και Bruce H. Charnov “Μάνατζμεντ”, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2000, σελ. 41.

3. Οι μεσαίοι Μάνατζερ (Middle Manager),
4. Οι κατώτεροι Μάνατζερ (Junior ή Lower Manager)
5. Οι αρχιεργάτες (Bosses), ομαδάρχες (Foremen), επόπτες (Supervisors).

Το Top Μάνατζμεντ συνήθως ασκείται από τον Πρόεδρο του Δ. Σ. , το Διοικητικό Συμβούλιο και το Γενικό Διευθυντή, οι Senior Μάνατζερ είναι οι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων, οι Middle Μάνατζερ είναι οι Προϊστάμενοι Τμημάτων, οι Lower Μάνατζερ, οι Προϊστάμενοι Γραφείων και ακολουθούν οι Bosses και Foremen.

Στο Σχήμα 1 που ακολουθεί εμφανίζεται η Διοικητική Πυραμίδα μιας μικρομεσαίας επιχείρησης.



Σχήμα 1. Διοικητική Πυραμίδα <sup>6</sup>

Οι διαβαθμίσεις αυτές δεν είναι πάντα απόλυτες αλλά ούτε και προκαθορισμένες. Διαφέρουν κάθε φορά από επιχείρηση σε επιχείρηση και εξαρτώνται κάθε φορά από πολλούς παράγοντες οι οποίοι μπορεί να είναι : το μέγεθος που θα έχει η επιχείρηση, την δραστηριότητα της επιχείρησης, καθώς και την ποιότητα και ποσότητα των εργαζομένων.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος “Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων”, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα 1999, σελ. 33.

<sup>7</sup> Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος “Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων”, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα 1999, σελ. 33.

## 1.5 ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι σύγχρονες τάσεις του μάνατζμεντ είναι:

- **Από την διοίκηση του ενός ατόμου στο συμμετοχικό Μάνατζμεντ:**

Από την διοίκηση του ενός ατόμου, το Μάνατζμεντ πέρασε στην διοίκηση από συλλογικά όργανα και την διοίκηση από επαγγελματίες Μάνατζερ για να φθάσει στο συμμετοχικό μάνατζμεντ δηλαδή στη συμμετοχή στη διοίκηση εκπροσώπων των εργαζομένων.

---

- **Εφαρμογές καινοτομιών:**

Η εφαρμογή καινοτομιών γίνεται από την διοίκηση που ανήκει κάθε επιχείρηση στο χώρο της δημιουργικότητας (Creativity) και αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα της. Θεωρούνται το κύριο χαρακτηριστικό των δυναμικών επιχειρηματιών και μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους τους τομείς της επιχείρησης :στην παραγωγή, στο μάρκετινγκ, στις αγορές, στις ανθρώπινες σχέσεις, στο Μάνατζμεντ. Πηγές καινοτομιών θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τις εξής :

1. *Την έρευνα* δηλαδή την μεθοδική αναζήτηση νέων στοιχείων και η εξερεύνηση τρόπων αξιοποίησής τους.
2. *Η τεχνολογική προσέγγιση* δηλαδή η πρόγνωση των τεχνολογικών εξελίξεων που δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση, με κατάλληλη προσαρμογή, να κυριαρχεί στην αγορά ανάμεσα στους ανταγωνιστές της.

- **Διοίκηση – Διαχείριση κινδύνων:**

Στις μέρες μας οι κίνδυνοι είναι αυξημένοι σε αριθμό και σε ένταση, και λόγω αυτού απαιτείται επαγρύπνηση και ορθή αντιμετώπιση τους. Ένας τομέας του διοικητικού έργου αφορά στην διοίκηση – διαχείριση κινδύνων (Risk Management) το οποίο θα αναλύσουμε καλύτερα στο τέταρτο κεφάλαιο, ενώ άλλος τομέας αφορά στη διοίκηση διαχείριση σε κρίσιμες περιόδους, είτε γενικότερης είτε κλαδικής ή καθαρά επιχειρησιακής (Crisis Management).

▪ **Διοίκηση / Διαχείριση επιχειρησιακών τολμημάτων(Venture Management):**

Επιχειρησιακό τόλμημα είναι μια πράξη που ξεφεύγει από την έννοια του επιχειρησιακού κινδύνου, γιατί είναι θεμελιωμένη από την διοίκηση και είναι συνειδητή η ανάληψη προκαθορισμένων κινδύνων .Τολμήματα είναι πράξεις υψηλού κινδύνου που αναλαμβάνονται από τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να βελτιώσουνε την θέση τους στον ανταγωνισμό και να αυξήσουν τα κέρδη τους.

▪ **Εφαρμογή σύγχρονου συστήματος πληροφόρησης της διοίκησης (M.I.S.):**

Στις μέρες μας είναι πλέον γνωστό ότι σε όλες τις επιχειρήσεις διεθνώς κυριαρχεί η χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών για διάφορες χρήσεις. Η διοίκηση της επιχείρησης εφαρμόζει ένα σύστημα συνεχούς τροφοδοσίας της με πληροφορίες οι οποίες δίνονται είτε από τον κεντρικό υπολογιστή της επιχείρησης είτε μέσω προσωπικού υπολογιστή (Personal Computer).

Το σύγχρονο σύστημα πληροφόρησης της διοίκησης (Management Information System-M.I.S) είναι εφαρμογή από την διοίκησή του βασισμένου σε Computer συστήματος πληροφοριών (Computer Based Information System). Η απόδοση του M.I.S. είναι συνάρτηση :

1. Των Hardware και Software του Computer δηλαδή των δυνατοτήτων εισόδου, επεξεργασίας και αποθήκευσης στοιχείων (Data) που έχει ο Computer.
2. Των διαφορετικών συμπεριφορών που έχουν τα πρόσωπα που δουλεύουν μέσα στο σύστημα όπως η σοβαρότητα και η δεξιοτεχνία των χειριστών των Computers κ.τ.λ.
3. Των αλλαγών του περιβάλλοντος και της επίδρασης των εξωτερικών παρεμβάσεων στην επιχειρησιακή δραστηριότητα.

▪ **Σύγχρονες αντιλήψεις για μια επιτυχημένη καριέρα Manager**

Για να έχει ένας Manager μια επιτυχημένη καριέρα θα πρέπει να εκπληρώνει ορισμένες προϋποθέσεις, που αφορούν παράγοντες τόσο προσωπικούς όσο και σχετικούς με το έργο που εκτελεί.

## RISK MANAGEMENT – CRISIS MANAGEMENT

Προσωπικοί παράγοντες είναι:

1. γενική εκπαίδευση και μόρφωση,
2. ειδικές γνώσεις,
3. επιδεξιότητες ( προσωπικές ικανότητες),
4. ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ιδιαίτερα κίνητρα για την καριέρα,
5. ικανότητα σχεδιασμού της καριέρας,
6. ικανότητα λήψης απόφασης για την καριέρα.

Παράγοντες σχετικοί με το έργο είναι:

1. Η εμπειρία η οποία αποκτάται κατά το πρώτο έτος της απασχόλησης του και ειδικά από το πρώτο έργο που αναλαμβάνει στην επιχείρηση.
2. Η φύση των δρόμων που ανοίγονται κατά το πέρασμα από την μια εργασία στην άλλη, και
3. Τα εμπόδια και οι ευκαιρίες που του παρουσιάζονται για την πρόοδο μέσα από αυτούς τους δρόμους.<sup>8</sup>

Στο Σχήμα 2 που ακολουθεί βλέπουμε και σχηματικά τους παράγοντες που επηρεάζουν μια επιτυχημένη καριέρα ενός Manager.



Σχήμα 2. Παράγοντες που επηρεάζουν μια επιτυχημένη καριέρας ενός Manager<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Θεοδοσίου “Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων”, Σημειώσεις ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, Καστοριά 2004.

<sup>9</sup> Θεοδοσίου “Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σημειώσεις ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, Καστοριά 2004.



## **1.6 ΤΟ MANATZMENT ΚΑΙ Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ**

### **1.6.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η κοινωνική απόκριση είναι ο βαθμός με τον οποίο μια επιχείρηση ανταποκρίνεται στις λεγόμενες κοινωνικές υποχρεώσεις της. Η κοινωνική ανταπόκριση μετρείται με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης όσον αφορά τις προσπάθειές της για την εκπλήρωση των κοινωνικών υποχρεώσεων. Έχουν υιοθετηθεί τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις όσον αφορά τα επίπεδα κοινωνικής απόκρισης:

1. η προσέγγιση κοινωνικής υποχρέωσης,
2. η προσέγγιση κοινωνικής ευθύνης και
3. η προσέγγιση κοινωνικής απόκρισης.

Αυτές οι τρεις προσεγγίσεις αντιπροσωπεύουν μια διαβάθμιση της κοινωνικής απόκρισης, αρχίζοντας από την προσέγγιση με τον μικρότερο βαθμό κοινωνικής ευθύνης και καταλήγοντας στην προσέγγιση με τον μεγαλύτερο βαθμό. Στην συνέχεια θα αναπτύξουμε το κάθε επίπεδο και αναλυτικά.<sup>10</sup>

### **1.6.2 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

#### **- Η προσέγγιση κοινωνικής υποχρέωσης**

Αυτή η προσέγγιση υποθέτει ότι οι βασικοί στόχοι μιας επιχείρησης είναι οικονομικού χαρακτήρα, είναι δηλαδή, η μεγιστοποίηση του κέρδους και της αξίας του μετοχικού κεφαλαίου, και όχι η εκπλήρωση κοινωνικών υποχρεώσεων. Με άλλα λόγια η επιχείρηση που εφαρμόζει αυτού του είδους την προσέγγιση διαθέτει μόνο τους απαιτούμενους επιχειρησιακούς πόρους για να εκπληρώνει αυτές τις κοινωνικές υποχρεώσεις και δεν προβαίνει σε εθελοντικές ενέργειες. Οι υποστηρικτές αυτής της προσέγγισης πιστεύουν ότι η επιχείρηση θα πρέπει να εκπληρώνει τις ελάχιστες κοινωνικές υποχρεώσεις που επιβάλλονται από την υπάρχουσα νομοθεσία. Οι μάνατζερ που αποδέχονται αυτού του είδους την

---

<sup>10</sup> Patrick J. Montana και Bruse H. Charnov “Μάνατζμεντ”, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2000, σελ.68.

## RISK MANAGEMENT – CRISIS MANAGEMENT

κοινωνική υποχρέωση συμμορφώνονται με την νομοθεσία και υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις εκπληρώνουν τις κοινωνικές υποχρεώσεις τους μεγιστοποιώντας τα κέρδη και διατηρώντας την απασχόληση των εργαζομένων.

### **- Η προσέγγιση κοινωνικής ευθύνης**

Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις δεν έχει μόνο οικονομικούς στόχους αλλά και κοινωνικές ευθύνες. Οι μάνατζερ που συμφωνούν με αυτήν την προσέγγιση λαμβάνουν επιχειρηματικές αποφάσεις που δεν βασίζονται μόνο στα οικονομικά κέρδη και στην συμμόρφωση με την νομοθεσία αλλά και σε κριτήρια κοινωνικού συμφέροντος. Υπάρχει μια προθυμία στη δαπάνη ορισμένων πόρων της επιχείρησης σε κοινωνικά προγράμματα σε σχέση με τις ανάγκες της ευρύτερης κοινωνίας, χωρίς φυσικά να βλάπτεται οικονομικά την εταιρία. Οι εταιρίες που ασπάζονται την προσέγγιση της κοινωνικής ευθύνης επιζητούν την αποδοχή της κοινωνίας για την ανάμιξή τους σε κοινωνικές δραστηριότητες. Για τον λόγο αυτό πρέπει να γίνονται πολλές προσπάθειες στον τομέα των δημοσίων σχέσεων, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να κερδίζουν την επιδοκίμασία της κοινής γνώμης.

Οι μάνατζερ αυτών των επιχειρήσεων συνεργάζονται με κοινωνικές υπηρεσίες για να καθορίζουν τις διαστάσεις των τρεχόντων κοινωνικών προβλημάτων και να ανακαλύπτουν τρόπους με τους οποίους μπορούν οι επιχειρήσεις να συμβάλουν στην επίλυση αυτών των προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται για να συμμετέχουν σε τοπικά κοινωνικά προγράμματα, ενώ οι επιχειρήσεις συχνά ανταμείβουν τους υπαλλήλους που παίρνουν μέρος σε αυτά.

### **- Η προσέγγιση της κοινωνικής απόκρισης**

Η προσέγγιση της κοινωνικής απόκρισης θεωρεί ότι μια επιχείρηση δεν έχει μόνο οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους, αλλά πρέπει επίσης να προβλέπει και μελλοντικά κοινωνικά προβλήματα και να ενεργεί από *τώρα* προληπτικά για την αντιμετώπιση τους. Η επιχείρηση που την υποστηρίζει πιστεύει ότι η 'καλή διαγωγή' μιας επιχείρησης συνιστάται στην ανάληψη ενός προληπτικού ρόλου στην κοινωνία, δηλαδή στο να χρησιμοποιεί την δύναμη της για την βελτίωση της κοινωνίας.

Επίσης αυτού του είδους η επιχείρηση επιδιώκει να συμμετέχει στην κοινωνία και ενθαρρύνει τους εργαζομένους να κάνουν το ίδιο. Απαιτείται μεγάλη προσπάθεια για να είναι η επιχείρηση συνεχώς ενημερωμένη για τα κοινωνικά προβλήματα και ιδιαίτερα όταν πρόκειται για νέα προβλήματα

Συγκριτικά με τις άλλες δυο προσεγγίσεις που παρουσιάστηκαν παραπάνω η προσέγγιση της κοινωνικής απόκρισης έχει τις περισσότερες απαιτήσεις :

1. Η επιχείρηση πρέπει να προβλέπει μελλοντικά στα κοινωνικά προβλήματα και να τα αντιμετωπίζει πριν αυτά εκδηλωθούν.

2. Για την αντιμετώπιση των μελλοντικών κοινωνικών προβλημάτων, η επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιεί σήμερα τους πόρους της για μελλοντικό κοινωνικό όφελος, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την μεγιστοποίηση των κερδών στο παρόν.<sup>11</sup>

### **1.6.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ**

Η διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση διαχειρίζεται την κοινωνική δράση της , ανεξάρτητα από την προσέγγιση που εφαρμόζει αποτελείται από δυο κύρια μέρη:

α) **την φάση της δράσης**, η οποία περιλαμβάνει : τον προσδιορισμό του προβλήματος, τον καθορισμό κριτηρίων καλής απόδοσης την διατύπωση και αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων την επιλογή και δοκιμαστική εφαρμογή τους, την πλήρη εφαρμογή τους και, τέλος, την αξιολόγηση του προγράμματος.

β) **την φάση της αξιολόγησης**, η οποία είναι ο *κοινωνικός έλεγχος*, δηλαδή η προσεκτική αξιολόγηση όλων των προσπαθειών της επιχείρησης στον τομέα της κοινωνικής ευθύνης.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Patrick J. Montana και Bruse H. Charnov “Μάνατζμεντ”, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2000, σελ.69-74.

<sup>12</sup> Patrick J. Montana και Bruse H. Charnov “Μάνατζμεντ”, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2000, σελ.75.

## ***Η ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ***

### **-ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ**

Το πρώτο βήμα σε οποιοδήποτε πρόγραμμα κοινωνικής δράσης μιας επιχείρησης, είναι η ανάλυση της κατάστασης σε σχέση με τις κοινωνικές συνθήκες. Η ανάλυση αυτή συνίσταται στην σύγκρουση ανάμεσα στο 'τι συμβαίνει σήμερα' και στο 'τι θα έπρεπε να συμβαίνει'. Αν υπάρχουν διαφορές μεταξύ αυτών των δύο, τότε έχει εντοπιστεί μια κοινωνική ανάγκη.

Το επόμενο βήμα μετά τον εντοπισμό μιας κοινωνικής ανάγκης ή ενός προβλήματος, είναι ο καθορισμός προτύπων απόδοσης με βάση τα οποία θα διαπιστώνεται αν το πρόβλημα έχει επιλυθεί. Στην ιδανική περίπτωση, αυτά τα πρότυπα θα πρέπει να βασίζονται στην συμπεριφορά που μπορεί να παρατηρηθεί και να μετρηθεί, κάτι που αποδεχτεί ανέφικτο. Υπάρχουν πολλά κοινωνικά προβλήματα που δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστούν ποσοτικά, ενώ οι προτεινόμενες λύσεις αυτών των προβλημάτων είναι ασαφείς. Κάτι τέτοιο μπορεί να μην είναι επιθυμητό, αλλά είναι αποδεκτό σε περίπτωση που είναι ο μοναδικός τρόπος εκκλήρωσης των κοινωνικών ευθυνών της επιχείρησης.

### **-ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ**

Μετά τον προσδιορισμό του προβλήματος και των προτύπων απόδοσης, θα πρέπει να διατυπωθούν εναλλακτικοί τρόποι δράσης. Οι προτεινόμενες λύσεις μπορεί να προέρχονται από υπαλλήλους της επιχείρησης, από την κοινότητα, από κρατικούς αξιωματούχους και από συμβούλους που συνεργάζονται με την επιχείρηση. Αφού διατυπωθούν, όλες οι δυνατές εναλλακτικές λύσεις αξιολογούνται με βάση κάποια κριτήρια τα οποία είναι :

1. Η συγκεκριμένη επιλογή εάν είναι δυνατή να επιλύσει το πρόβλημα.
2. Εάν η επιχείρηση διαθέτει τους πόρους για την εφαρμογή της συγκεκριμένης λύσης.
3. Από την συγκεκριμένη ενέργεια εάν υπάρχουν άλλες συνέπειες.

Αν η απάντηση σε κάποιο από τις παραπάνω κριτήρια είναι αρνητική τότε η συγκεκριμένη λύση απορρίπτεται. Επειδή δίνεται μεγάλη βαρύτητα στο τρίτο κριτήριο αυτή η διαδικασία αναφέρεται ως *ανάλυση συνεπειών*.

## -ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Τα δύο τελευταία βήματα είναι η πλήρης εφαρμογή του προτεινόμενου προγράμματος κοινωνικής δράσης και η αξιολόγησή του έπειτα από εύλογο χρονικό διάστημα. Η αξιολόγηση δίνει πολύ χρήσιμες πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια νέα ανάλυση καταστάσεων στον σχεδιασμό προτύπων απόδοσης, στην διατύπωση εναλλακτικών λύσεων κ.τ.λ. Αυτές οι πληροφορίες, οι οποίες ονομάζονται ‘αναπληροφόρηση’ εισάγονται στην διαδικασία σχεδιασμού του δυναμικού προγράμματος κοινωνικής δράσης.<sup>13</sup>

---

## **Η ΦΑΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η αξιολόγηση της απόκρισης που έχουν οι κοινωνικές δραστηριότητες της επιχείρησης γίνεται μέσω του *κοινωνικού ελέγχου*. Αυτός ο έλεγχος γίνεται για το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που σχετίζονται με την κοινωνική απόκριση και είναι μια προσεκτική εκτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του κοινωνικού προγράμματος που έχει επιλέξει. Είναι φανερό ότι ορισμένες επιχειρήσεις που δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις κοινωνικές τους υποχρεώσεις τους καταβάλλουν περισσότερες προσπάθειες συγκριτικά με τις άλλες. Ο κοινωνικός έλεγχος δεν εξετάζει κάθε πρόγραμμα ξεχωριστά, αλλά αξιολογεί το σύνολο των προσπαθειών της επιχείρησης. Διάφορες μέθοδοι κοινωνικού ελέγχου είναι οι εξής :

1. Η μέθοδος αποθεμάτων
2. Η μέθοδος κατά κέντρο κόστους
3. Η μέθοδος διαχείρισης προγράμματος
4. Η μέθοδος κόστους – οφέλους

Στην *μέθοδο αποθεμάτων*, η διοίκηση εκδίδει σε τακτά χρονικά διαστήματα συνήθως κάθε χρόνο έναν κατάλογο ή απόθεμα με τα κοινωνικά προγράμματά της. Αυτός ο κατάλογος μπορεί να εντάσσεται στις δημόσιες σχέσεις της εταιρίας για την απόκτηση αξιόπαινης φήμης στην κοινότητα, ή

---

<sup>13</sup> Patrick J. Montana και Bruce H. Charnov “Μάνατζμεντ”, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2000, σελ.75-77.

μπορεί απλώς να αποτελεί μέρος της ετήσιας έκθεσης της επιχείρησης προς τους μετόχους και την οικονομική κοινότητα. Το πλεονέκτημα αυτής της μορφής είναι ότι δίνει έμφαση σε τομείς κοινωνικής δράσης στα πλαίσια της κοινότητας ενώ το μειονέκτημά της ότι έχει την μορφή καταλόγου, δηλαδή δεν περιέχει κατά κανόνα λεπτομέρειες. Κατά συνέπεια αυτή η μέθοδος αποτελεί μια ελάχιστη προσέγγιση του κοινωνικού ελέγχου.

Η *μέθοδος κατά κέντρο κόστους*, είναι μια αναλυτικότερη μέθοδος που δεν περιλαμβάνει μόνο περίληψη των κοινωνικών προγραμμάτων της επιχείρησης αλλά και το κόστος κάθε προγράμματος. Αν και περιέχει πρόσθετες πληροφορίες, δεν περιλαμβάνει αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων. Αυτό σημαίνει ότι τόσο το κοινό όσο και η διοίκηση δεν μπορούν να εκτιμήσουν την επιτυχία των προγραμμάτων.

Η *μέθοδος διαχείρισης προγράμματος*, προσθέτει στα παραπάνω και μια αξιολόγηση της επιτυχίας της επιχείρησης στην εκπλήρωση των στόχων κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης. Αυτό το πρόγραμμα υποχρεώνει τους μάνατζερ του προγράμματος να αξιολογήσουν τα επίπεδα επιτυχίας των προγραμμάτων, αν και έχει δεχτεί κριτική για αυτή την αξιολόγηση.

Η *μέθοδος κόστους – οφέλους*, είναι η λεπτομερέστατη μέθοδος κοινωνικού ελέγχου. Αξιολογεί τα κοινωνικά προβλήματα ανάλογα με το κόστος και τα ενδεχόμενα οφέλη που προκύπτουν. Πρόκειται για την δυσκολότερη προσέγγιση, λόγω του ότι προϋποθέτει ότι οι στόχοι των προγραμμάτων είναι μετρήσιμοι, προσδιορίζοντας ποσοτικά τόσο το κόστος όσο και τα οφέλη και ότι η σύγκριση αυτών των δύο είναι εφικτή. Η μέθοδος αυτή έχει επικριθεί λόγω των δυσκολιών όσον αφορά τον καθορισμό των κοινωνικών στόχων και την μέτρηση των ωφελειών.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Patrick J. Montana και Bruse H. Charnov “Μάνατζμεντ”, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2000, σελ.77-79.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (RISK MANAGEMENT)**

#### **2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

Ανέκαθεν ο άνθρωπος ερχόταν αντιμέτωπος με διαφόρων ειδών κινδύνους. Ειδικά τη σημερινή εποχή οι κίνδυνοι είναι πιο περίπλοκοι, όλοι αντιμετωπίζουμε κινδύνους εκ των οποίων ορισμένους δεν μπορούμε να τους αποφύγουμε. Σύμφωνα με τον Blair, η πολύπλοκη φύση του κινδύνου κάνει ακόμα πιο δύσκολη την αναγνώριση, τη διαχείριση και τον έλεγχο του. Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουμε μπορεί να είναι σε προσωπικό, εταιρικό ή εθνικό επίπεδο. Σε ατομικό επίπεδο αν αναλάβουμε έναν κίνδυνο και δεν καταφέρουμε να το χειριστούμε σωστά, επηρεάζονται λίγα άτομα, η ζημιά είναι περιορισμένη σε εμάς και το στενό περιβάλλον μας. Ωστόσο αν υψώσουμε τον κίνδυνο σε εταιρικό ή εθνικό επίπεδο, μπορούμε να δούμε την επίδραση πιο περίπλοκων παραγόντων. Οι αντιδράσεις ενός κινδύνου είναι δύσκολο να απομονωθούν. Μεγάλες εταιρίες ή και χώρες μπορούν να βρεθούν σε κίνδυνο για διάφορους λόγους π.χ. όταν στην οικονομία τους γίνεται κακή διαχείριση.

Ο Lead beater αναφέρει ότι οι επιθέσεις της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου έδειξαν σε πόσο περίπλοκο και επικίνδυνο κόσμο ζούμε. Έναν κόσμο στον οποίο τα σύνορα είναι ανοικτά, οι επικοινωνίες είναι φτηνές, οι πληροφορίες άφθονες, η γνώση εύκολη στην απόκτησή της και όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα οι κίνδυνοι και οι απειλές να έρχονται από ασυνήθιστες πηγές.

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με τους επιχειρηματικούς κινδύνους και τη διαχείριση κινδύνων στους οργανισμούς, μίας και η διαχείριση κινδύνων έχει την τάση να εστιάζεται στους οργανισμούς καθώς εκεί βρίσκονται οι σημαντικότερες περιπλοκές. Και αυτό γιατί οι συνέπειες της κακής διαχείρισης κινδύνου μπορούν να έχουν σημαντικές επιδράσεις σε ένα ευρύτερο αριθμό ανθρώπων (εργαζομένων, μετόχων) καθώς και την τοπική και εθνική οικονομία αλλά επίσης επειδή η φύση του κινδύνου μέσα στους οργανισμούς είναι πολύ πιο περίπλοκη από τους απλούς κινδύνους που πρέπει να αντιμετωπίζουμε ως άτομα.

Επομένως η διαχείριση κινδύνων είναι μία απαραίτητη ικανότητα όλων των σύγχρονων επιχειρήσεων, αντιθέτως εταιρείες που δεν καταφέρνουν να διαχειριστούν τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν ή που δεν συμπεριφέρονται σωστά, σύντομα μπορούν να βρεθούν εκτός συναγωνισμού.

Στο σημείο αυτό κρίνουμε σκόπιμο να δώσουμε τον ορισμό του όρου κίνδυνος που σύμφωνα με το Λεξικό Oxford Business Dictionary, ορίζεται ως η πιθανότητα που έχει ένας οργανισμός να υποστεί μία οποιουδήποτε τύπου απώλεια ή ζημία/ καταστροφή. Εάν ένας κίνδυνος μπορεί να περιγραφεί και να υπολογισθεί επακριβώς όσον αφορά την πιθανότητα να συμβεί τότε δύναται να ασφαλισθεί. Η φωτιά, η κλοπή, ένα ατύχημα κτλ. είναι κίνδυνοι που μπορούν να ασφαλισθούν διότι οι ασφαλιστές / εγγυητές μπορούν να αποτιμήσουν την δυνατότητα εξόφλησης των απαιτήσεων και να υπολογίσουν ένα λογικό ασφάλιστρο. Στην αντίθετη περίπτωση εάν ένας κίνδυνος λαμβάνει χώρα σπάνια, δεν υπάρχει τρόπος υπολογισμού της πιθανότητας να συμβεί και οι ασφαλιστές / εγγυητές δεν δύνανται να τον ασφαλίσουν τότε πρόκειται για τους λεγόμενους «ανασφάλιστους κινδύνους». Ο κίνδυνος σχετίζεται με την αβεβαιότητα ενός οργανισμού σχετικά με την επέλευση ενός ζημιογόνου ενδεχομένου. Υπάρχουν δύο ειδών κίνδυνοι:

- **οι καθαροί (pure risks)** και
- **οι κερδοσκοπικοί (speculative risks)**

Οι καθαροί αφορούν μία κατάσταση στην οποία υπάρχουν μόνο πιθανότητες απώλειας/ μη απώλειας, σε καμία περίπτωση όμως ένας οργανισμός δεν θα έχει κέρδος. Είναι πάντα δυσμενής και ένα καλό παράδειγμα καθαρού κινδύνου είναι η ζημία σε περιουσιακά στοιχεία από πυρκαγιά. Για να υπάρξει όμως η ζημιά των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, θα πρέπει αυτά να καταστραφούν από τη φωτιά.

Οι κερδοσκοπικοί κίνδυνοι αφορούν μία κατάσταση στην οποία μπορεί να προκύψει κέρδος ή ζημιά. Ζημιά υπάρχει όταν συμβεί ένα ανεπιθύμητο γεγονός. Μια επιχείρηση η οποία επενδύει μεγάλα ποσά στην ανάπτυξη νέων προϊόντων αναλαμβάνει ένα κερδοσκοπικό κίνδυνο. Εάν οι πωλήσεις των νέων προϊόντων δεν καλύψουν το κόστος ανάπτυξης και πώλησής τους, τότε η επιχείρηση έχει ζημιά.



Επίσης είναι δυνατόν, ένα από τα προϊόντα της επιχείρησης να γνωρίσει μεγάλη επιτυχία στην αγορά και αυτό θα έχει σαν συνέπεια μεγάλα κέρδη για την ίδια την επιχείρηση.

Σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων οι μάνατζερ αναλαμβάνουν πάντα έναν αριθμό κερδοσκοπικών κινδύνων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αναλαμβανόμενος κίνδυνος τόσο μεγαλύτερα είναι τα κέρδη ή οι ζημιές.

Η διαχείριση κινδύνων αφορά στον εντοπισμό και την ανάλυση των καθαρών κινδύνων. Επίσης, η διαχείριση κινδύνων ασχολείται με τα ακόλουθα:

- την εξέταση του κόστους ανάληψης εγχειρημάτων που περικλείουν κίνδυνο (π.χ. συμφέρει ή όχι έναν οργανισμό να αναλάβει μία επένδυση που περικλείει κίνδυνο),
- την προληπτική αντιμετώπιση κάποιων κινδύνων και την αποτροπή ή μείωση ή ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων που μπορεί να έχουν (π.χ. εάν υπάρχει το ενδεχόμενο ένας οργανισμός να πληρώσει κάποιο πρόστιμο για μόλυνση του περιβάλλοντος που προκαλείται από τη λειτουργία του, μπορεί να προτιμήσει να δημιουργήσει τις κατάλληλες υποδομές για να αποφύγει την μόλυνση),
- τη διασφάλιση της λειτουργίας του οργανισμού με την κάλυψη ασφαλιστικών εταιριών στους συγκεκριμένους τομείς που περικλείεται ο κίνδυνος,

τη δημιουργία των απαραίτητων εγκαταστάσεων και τη λήψη μέτρων για την αποτροπή του πιθανού κινδύνου.<sup>15</sup>

### **2.1.1. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

Ο απώτατος σκοπός της διαχείρισης κινδύνων ως διαδικασία ενός οργανισμού είναι να συμφιλιώσει τους κινδύνους που διατρέχει ένας οργανισμός με τις επιχειρηματικές τακτικές του. Οι παραδοσιακές πρακτικές κατά του κινδύνου συνίστανται στο να θέτουν όρια κινδύνου και ταυτόχρονα να

---

<sup>15</sup> “Oxford Dictionary of Business”, Oxford University Press U.K., 1996. σελ. 439.

Κώστας Τζωρτζάκης και Αλεξία Τζωρτζάκη “Οργάνωση και Διοίκηση” εκδόσεις Rosili, Αθήνα 1999, σελ 88-89.

εξασφαλίζουν ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες του οργανισμού παραμένουν επικερδής. Οι σύγχρονες πρακτικές κατά του κινδύνου συνίστανται στο να θέτουν όρια κινδύνου τα οποία βασίζονται σε οικονομικά κριτήρια και ταυτόχρονα εγγυούνται τις μέγιστες επιχειρηματικές αποδόσεις του οργανισμού.

Και στις δύο περιπτώσεις, ο βασικός σκοπός είναι να μεγιστοποιηθούν οι αποδόσεις των κινδύνων των εμπορικών πράξεων των οργανισμών και να επιφέρουν κέρδος. Ωστόσο, οι σύγχρονες πρακτικές είναι περισσότερο ευαίσθητες σε θέματα κινδύνου εξ' αιτίας της ποσοτικοποίησης των κινδύνων. Η βασική διαφορά έγκειται στην υλοποίηση των μέτρων κατά του κινδύνου.

Οι κίνδυνοι είναι αόρατοι και απροσδιόριστοι και μπορούν να εξελιχθούν σε μελλοντικές απώλειες ενώ τα κέρδη έχουν σταθερές αποδόσεις αφού ανταποκρίνονται και συμμορφώνονται σε λογιστικά δεδομένα. Αυτή η διαφορά δημιουργεί μία τάση πόλωσης μεταξύ μίας ασύμμετρης αντίληψης για τους κινδύνους και της απόδοσης που μπορεί να έχουν η οποία καθιστά δύσκολο το γεγονός να υπάρξει μία ισορροπία μεταξύ αυτών των δύο. Οι αποδόσεις που μπορεί να έχουν οι κίνδυνοι σε έναν οργανισμό μέσα από τις συναλλαγές και το χαρτοφυλάκιο που διαθέτει προσδιορίζουν και την αντίστοιχη διαδικασία που θα υλοποιηθεί κατά των κινδύνων. Η καινοτομία των πρόσφατων άριστων πρακτικών κατά των κινδύνων έγκειται στο να λαμβάνονται μέτρα ανταπόδοσης του κινδύνου κατά τη διαδικασία διαχείρισης του κινδύνου τα οποία να εμπλουτίζουν και να αυξάνουν την αποδοτικότητα του κεφαλαίου της επιχείρησης και να ισορροπούν την αποδοτικότητα με τους κινδύνους.

Ένας οργανισμός είναι δύσκολο να ποσοτικοποιήσει απροσδιόριστους κινδύνους γι' αυτό και εστιάζει την προσοχή του στο να λαμβάνει μέτρα και να θέτει όρια κατά των κινδύνων, δεδομένου ότι η αντίληψη της διαδικασίας της διαχείρισης κινδύνων είναι ευρύτερη από τη λήψη συγκεκριμένων μέτρων κατά των κινδύνων.

Η διαδικασία της διαχείρισης κινδύνων σε έναν οργανισμό έχει τεράστια σημασία, διότι χωρίς έστω κάποιο βαθμό διαχείρισης των κινδύνων δεν θα μπορέσει να επιβιώσει. Όλες οι δραστηριότητες ενός οργανισμού όπως ανάπτυξη νέου προϊόντος, ανάληψη έργου, πωλήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, δανεισμός κ.α. περικλείουν αβεβαιότητες και επομένως κινδύνους ότι τα σχέδια και τα τολμήματα αυτά ίσως αποτύχουν.

Αποτυχία στη διαχείριση των κινδύνων σε οποιοδήποτε από τους τομείς και τις δραστηριότητες ενός οργανισμού οδηγεί σε ζημιά και σε ακραίες περιπτώσεις και σε γενικότερη αποτυχία.

Είναι φανερό ότι χωρίς την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων, οι εταιρείες μπορούν να χρεοκοπήσουν σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Το ενδιαφέρον για τη διαχείριση κινδύνου έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια και η αυξανόμενη σημασία της έχει εξασφαλίσει ότι ανεβαίνει στην ημερήσια διάταξη των εταιρειών. Η βασική αιτία είναι η απαίτηση για πιο αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση από μία σειρά επενδυτών όπως, οι θεσμικοί επενδυτές, οι μη κυβερνητικοί οργανισμοί, τα ασφαλιστικά ταμεία, οι ιδιώτες μέτοχοι, οι υπάλληλοι, τα εργατικά σωματεία, οι ομάδες πίεσης, ο τύπος, τα επαγγελματικά σωματεία, οι κυβερνήσεις έτσι ώστε να αποφεύγονται οι κακοί χειρισμοί των οργανισμών όσον αφορά τις δραστηριότητές τους, όπως αποτυχημένες επενδύσεις, άσχημα εκτελεσμένες συγχωνεύσεις, αμέλεια προς το περιβάλλον, έλλειψη προσοχής του υπαλλήλου. Οι ανωτέρω επενδυτές πιστεύουν ότι με την εφαρμογή της διαδικασίας της διαχείρισης κινδύνων και ύστερα από εντατική εξονυχιστική διεύρυνση μπορούν να εξασφαλίσουν πως οι οργανισμοί που διοικούν συμπεριφέρονται με υπευθυνότητα.

Για τους επιχειρηματικούς και κοινοτικούς οργανισμούς, η ανάγκη επίσης για τη διαχείριση κινδύνου, ενισχύεται από την αυξανόμενη απαίτηση των ασφαλιστικών εταιρειών, των εξωτερικών ελεγκτών και των μετόχων, για μεγαλύτερη αντίσταση και βελτιωμένη ετοιμότητα απέναντι στις συνέπειες των κρίσιμων καταστάσεων.

Η διαδικασία της διαχείρισης κινδύνων έχει επίσης σημασία διότι μπορεί να οδηγήσει έναν οργανισμό σε μεγάλες καινοτομίες και την έξυπνη ανάληψη κινδύνου μπορεί όμως να τον οδηγήσει και στην ανάληψη περιττών κινδύνων και στην κάλυψη σφαλμάτων, γι' αυτό και κάθε εργαζόμενος πρέπει να είναι σε θέση να αναλάβει αυτούς τους κινδύνους που είναι απαραίτητοι για να υπάρχουν καλές αποδόσεις για τον οργανισμό και να συνεχίσει να εξελίσσει τις δυνατότητες του.

Συμπερασματικά λοιπόν, η σημασία της διαχείρισης κινδύνων έγκειται όχι τόσο στον περιορισμό των κινδύνων αλλά περισσότερο στον εντοπισμό και στην αντιμετώπιση των μελλοντικών γεγονότων που θα μπορούσαν να ταράξουν την ισορροπία ενός οργανισμού καθώς και στην ανάληψη κινδύνων που θα

διευκολύνουν τις καινοτομίες και θα επιτρέψουν στον οργανισμό να αναπτυχθεί περαιτέρω. Τέλος, το πώς αντιλαμβάνεται κάποιος τη σημασία της διαχείρισης κινδύνων έχει άμεση σχέση με τη θέση που κατέχει στην ιεραρχία του οργανισμού στον οποίο εργάζεται.<sup>16</sup>

### **2.1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ**

Από την αρχαία Ελλάδα μέχρι τον Πασκάλ, τον Φερμάτ και άλλους θεωρητικούς έχουν γίνει σοβαρές προσπάθειες για την κατανόηση του κινδύνου.

~~Η κατανόηση του κινδύνου έχει συντελέσει στην πρόοδο της ανθρωπότητας.~~

Ο άνθρωπος από τη στιγμή που κατανόησε τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα που υπάρχει στις δραστηριότητες της καθημερινής του ζωής μπόρεσε να θέσει κάποια όρια αυτοπροστασίας και εξασφάλισης της ζωής του αρχικά, τα οποία στην συνέχεια εξελίχθηκαν και αναπτύχθηκαν έτσι ώστε να συντελέσουν στην ανάπτυξη και πρόοδο ολόκληρου του κόσμου.

Η εξέλιξη της κατανόησης του κινδύνου άρχισε με την ανάπτυξη των αριθμητικών συστημάτων και αυτό διότι χωρίς νούμερα δεν θα μπορούσε να υπάρχει διαχείριση του κινδύνου επειδή θα ήταν αδύνατο να εκτιμήσουμε την πιθανότητα ενός γεγονότος. Η πρώτη σοβαρή ανάλυση κινδύνου έγινε το 1738 από τον Ελβετό μαθηματικό Daniel Bernoulli, ο οποίος έκανε τη διάκριση ανάμεσα στα παιχνίδια και την πραγματικότητα παρατηρώντας τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι την πιθανότητα και επομένως τον κίνδυνο. Σε αντίθεση με τα παιχνίδια όπου οι άνθρωποι νοιάζονται λιγότερο για τα αποτελέσματα, στην καθημερινή ζωή θα προσπαθήσουν να μεγιστοποιήσουν την αναμενόμενη χρησιμότητα του αποτελέσματος, θα ανησυχούν περισσότερο για το αποτέλεσμα του όποιου κινδύνου αντιμετωπίζουν. Ανάλογα με την ψυχροσύνησσή τους οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν διαφορετικά τον κίνδυνο, άτομα που πρόθυμα παίρνουν ρίσκα, ακολουθούν μία πολιτική υψηλού κινδύνου ενώ

---

<sup>16</sup> Andrew Holmes “Εξυπνες Ιδέες Ρίσκο”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2004 σελ. 14-18.  
Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005 σελ. 39.

όσοι θέλουν να αποφύγουν τα αρνητικά αποτελέσματα θα αποφύγουν τον κίνδυνο όσο περισσότερο μπορούν.

Η διαδικασία της διαχείρισης κινδύνων εμφανίστηκε ως απάντηση στην αυξημένη αστάθεια και μεταβλητότητα της παγκόσμιας οικονομικής αγοράς. Αυτό κατέστη δυνατό μέσω των τεχνολογικών καινοτομιών. Η επιστήμη της διαχείρισης κινδύνων βίωσε μία έξαρση από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Ενώ άλλοτε υπήρχαν ορισμένοι αποκλειστικοί πρωτοπόροι μάνατζερ που ασχολούνταν με τη διαχείριση κινδύνων, στις μέρες μας είναι περιζήτητοι από την οικονομική βιομηχανία. Η διαχείριση κινδύνων επεκτείνεται γρήγορα στον επιχειρηματικό κόσμο και ως αποτέλεσμα οι οικονομικοί διαχειριστές κινδύνων έχουν αποκτήσει στρατηγική σημασία εντός της επιχειρησιακής δομής.

Η διαχείριση κινδύνου, σήμερα, έχει εξελιχθεί σε βασική επιστήμη και έχει γίνει ανεξάρτητο επάγγελμα. Σε κάθε οργανισμό υπάρχουν συγκεκριμένα στελέχη που ασχολούνται αποκλειστικά με τη διαχείριση κινδύνων όπως οι εσωτερικοί ελεγκτές, ανώτεροι υπεύθυνοι κινδύνου, νομικοί σύμβουλοι, πιστωτικοί και περιβαλλοντικοί υπεύθυνοι κινδύνου, υπεύθυνοι υγείας και ασφάλισης, ανώτεροι οικονομικοί καθώς και σύμβουλοι που παρέχουν εξειδικευμένες συμβουλές σε θέματα διαχείρισης κινδύνου.

Οι ανωτέρω διαχειριστές κινδύνων πρέπει να έχουν βαθιά γνώση από μία μεγάλη ποικιλία θεμάτων που άπτονται των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Τα θεμελιώδη εργαλεία, τεχνικές και συστήματα λογισμικού βοηθούν τους οργανισμούς να χειρίζονται τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται, όμως παρά τις σύνθετες αναλύσεις και εκτιμήσεις οι επιστήμονες δεν έχουν καταλήξει σε κάποια φόρμουλα για τον αποτελεσματικό έλεγχο της αβεβαιότητας και του απρόβλεπτου.

Στη συνέχεια της παρούσας εργασίας θα ασχοληθούμε με την ανάλυση της ευρείας φύσης του κινδύνου καθώς και με τον σχεδιασμό της διαδικασίας διαχείρισης των κινδύνων.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Andrew Holmes “Εξυπνες Ιδέες Ρίσκο” εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2004 σελ. 21-26  
Philippe Jorion “Value at Risk” Mc Graw Hill, USA 2000 σελ. 511.

## **2.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ**

### **2.2.1. ΠΗΓΕΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

Προκειμένου να προβούμε στην ανάλυση της ευρείας φύσης του κινδύνου κρίνουμε σκόπιμο κατ' αρχάς να αναφερθούμε στις πηγές του κινδύνου. Οι πηγές του κινδύνου χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες τους εξωγενείς ή εξωεπιχειρησιακούς που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τους ενδογενείς – ενδοεπιχειρησιακούς που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα οι κίνδυνοι, τα ατυχήματα και οι απειλές προέρχονται από τέσσερις κεντρικές ομάδες:

- από εσωτερικές πηγές μέσα από τον οργανισμό και από τη φυσική τοποθεσία ή το κτίριο, στο οποίο βρίσκεται ο οργανισμός.
- παρακείμενες ή γειτονικές πηγές δηλαδή από οργανισμούς και τοποθεσίες ή κτίρια τα οποία περιβάλλουν άμεσα τον οργανισμό.
- εξωτερικές ή τοπικές πηγές, δηλαδή από οργανισμούς ή κτίρια που βρίσκονται στην περιβάλλουσα κοινότητα ή γεωφυσική περιοχή.
- απομακρυσμένες πηγές από τους οργανισμούς ή τα κτίσματα, πέρα από την κοινότητα ή περιφέρεια, περιλαμβάνοντας εθνικές και διεθνείς πηγές.

Οι ενδογενείς – ενδοεπιχειρησιακοί κίνδυνοι μπορεί να προέρχονται από:

- α) το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού,
- β) από τη διαδικασία που ακολουθείται, είτε από
- γ) την τεχνολογία που εφαρμόζεται σε αυτόν.

Μερικοί από τους κινδύνους που προέρχονται από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού είναι η υπαλληλική συνωμοσία για απάτη, τα υπαλληλικά σφάλματα και παραπτώματα, η έλλειψη υγιεινής και ασφάλειας, η έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων, η απώλεια βασικών στελεχών.

Ορισμένοι από τους κινδύνους που προέρχονται από τη διαδικασία της επιχείρησης είναι τα λάθη οικονομικών υπολογισμών, η καταλληλότητα της διαδικασίας, η πολυπλοκότητα του προϊόντος, οι κίνδυνοι του έργου, τα σφάλματα αναφοράς και ανταπόκρισης, σφάλματα εγκατάστασης και πληρωμής, τα λάθη διεκπεραίωσης, τα λάθη αποτίμησης και λάθη αξιολόγησης.

Οι βασικότεροι κίνδυνοι που προέρχονται από την τεχνολογία που εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση αφορούν τα λάθη προγραμματισμού, το σπάσιμο των κωδικών ασφαλείας, τους στρατηγικούς κινδύνους των σχεδίων και των πιστωτών, τη συμβατότητα και την καταλληλότητα του πληροφοριακού συστήματος, την ανεπάρκεια και την αποτυχία του συστήματος.

Οι ενδογενείς κίνδυνοι οφείλονται σε εμφανή ή αφανή αίτια μερικά εκ των οποίων είναι τα ακόλουθα:

- Η κακή λειτουργία ενός τομέα του οργανισμού (π.χ. παραγωγής, πωλήσεων κ.α.).
- Το προσωπικό με τυχόν αντιδράσεις, απουσίες, ελλείψεις που μπορεί να παρουσιάζει.
- Η οργάνωση π.χ. κακή κατανομή των θέσεων εργασίας και των αρμοδιοτήτων, οι διάφορες συγκρούσεις κ.α.).
- Η έλλειψη ρευστότητας όπως είναι η αδυναμία ενός οργανισμού να ανταποκρίνεται στις άμεσες υποχρεώσεις του.
- Η κακή διάρθρωση του ενεργητικού ενός οργανισμού π.χ. η αναίτια διόγκωση των πάγιων περιουσιακών του στοιχείων.
- Η δημιουργία υψηλών επισφαλών απαιτήσεων από τρίτους.

Οι εξωγενείς κίνδυνοι μπορεί να προέρχονται είτε από τον ανθρώπινο παράγοντα είτε από φυσικά αίτια για τα οποία ο οργανισμός δεν δύναται να έχει κανέναν έλεγχο. Ορισμένοι εξωεπιχειρησιακοί κίνδυνοι που προέρχονται από τον ανθρώπινο παράγοντα είναι νομοθετικοί, πολιτικοί, ρυθμιστικοί / κανονιστικοί, φορολογικοί, κίνδυνοι πιστώσεων.

Οι κύριοι εξωεπιχειρησιακοί κίνδυνοι που προέρχονται από φυσικά αίτια είναι οι πυρκαγιές, οι φυσικές καταστροφές, οι τρομοκρατικές ενέργειες, η κλοπή, αυτοί οι κίνδυνοι συνήθως ασφαλίζονται από εξωτερικούς συνεργάτες/ ασφαλιστές.

Οι εξωγενείς κίνδυνοι μπορεί να οφείλονται στα παρακάτω αίτια:

- Πολιτική αστάθεια ή θρησκευτικές εκρήξεις που δεν ευνοούν την ανάληψη επενδύσεων σε ακριβές και πάγιες εγκαταστάσεις με δύσκολη κινητικότητα.

- Νομοθετικές απαγορεύσεις, περιορισμούς, συνεχείς μεταβολές θεσμών, επιβολή υποχρεώσεων και στην ύπαρξη απαγορευτικών νόμων ή ειδικών διατάξεων.
- Οικονομικές αστάθειες, διεθνείς και εθνικές οικονομικές κρίσεις, υφέσεις, πληθωρισμό, δυσχέρεια εύρεσης κεφαλαίου, υψηλά επιτόκια δανεισμού, αδυναμία εύρεσης οικονομικών και άλλων πόρων.

Οι ανωτέρω ταξινομήσεις των κινδύνων στην πράξη δεν είναι άκρως αυστηρές, διότι πολλές φορές οι κίνδυνοι συνδέονται μεταξύ τους και μπορεί να οφείλονται σε περισσότερους από έναν παράγοντες καθώς επίσης και να προέρχονται τόσο από εσωτερικές πηγές όσο και από εξωτερικές, π.χ. ένας θεμελιώδης κίνδυνος μπορεί να οφείλεται τόσο στον ανθρώπινο παράγοντα και την τεχνολογία όσο και σε εξωτερικούς παράγοντες.<sup>18</sup>

## 2.2.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Στο δεύτερο στάδιο της ανάλυσης του κινδύνου θα προσδιορίσουμε τις κατηγορίες των κινδύνων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός κατά τη λειτουργία του δηλαδή τους επιχειρησιακούς κινδύνους. Η κατηγοριοποίηση των κινδύνων κρίνεται απαραίτητη για έναν οργανισμό για την περαιτέρω διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων, διότι με αυτόν τον τρόπο ο κίνδυνος προσδιορίζεται, γίνεται συγκεκριμένος έτσι ώστε να γίνει πιο εύκολος στον χειρισμό του. Οι κίνδυνοι μπορεί να εμφανίζονται σε κάθε δραστηριότητα του οργανισμού όπου υπάρχει κάποιος βαθμός αβεβαιότητας και πιθανότητας ζημιάς.

Η πρώτη κύρια κατηγορία κινδύνων για έναν οργανισμό είναι οι **οικονομικοί κίνδυνοι**, οι οποίοι χωρίζονται στις παρακάτω υποκατηγορίες:

α) Ο κίνδυνος αγοράς, ο οποίος αναφέρεται στον κίνδυνο που προκαλείται από τις αλλαγές στην τιμή των μετοχών και / ή στις τιμές επιτοκίου και οι οποίες οδηγούν σε μία μείωση στην αξία ενός χαρτοφυλακίου επενδύσεων ή ασφάλειας.

<sup>18</sup> Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005 σελ. 29.  
Philippe Jorion “Value at Risk” Mc Graw Hill, USA 2000 σελ 605-606.



Ο κίνδυνος αγοράς περιλαμβάνει τον κίνδυνο επιτοκίου, τον συναλλαγματικό κίνδυνο, τον κίνδυνο εμπορεύματος και πτυχές του πιστωτικού κινδύνου. Αιτία της συγκέντρωσης διαφορετικών κινδύνων υπό τη σκέπη του όρου κίνδυνος αγοράς υπήρξε η ανάπτυξη κοινής μεθόδου μέτρησης των κινδύνων αυτών. Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1990 (με πρωτοστατούσα την τράπεζα J.P. Morgan) και ονομάζεται “Value at Risk” (VAR). Ο υπολογισμός του “Value at Risk” – Αξία σε Κίνδυνο, προϋποθέτει την αποτίμηση της αγοραίας αξίας όλων των στοιχείων του οργανισμού. Η αγοραία αξία διαφέρει από τη λογιστική αξία διότι εκφράζει την τιμή ενός στοιχείου του ενεργητικού ή του παθητικού σε περίπτωση που πωλείτο. Ο υπολογισμός του VAR του “εμπορικού χαρτοφυλακίου” του ενεργητικού ενός οργανισμού (που αποτελείται από διαπραγματεύσιμους τίτλους όπως ομόλογα, swaps, συνάλλαγμα κ.α.) είναι σχετικά εύκολα μετρήσιμος. Αντίθετα, αποτίμηση της αγοραίας αξίας του “επενδυτικού χαρτοφυλακίου” είναι πολύ πιο δύσκολη διότι αποτελείται από τα υπόλοιπα στοιχεία του ισολογισμού τα οποία δεν είναι εύκολα διαπραγματεύσιμα.

Πιο συγκεκριμένα ο κίνδυνος της τιμής του επιτοκίου αναφέρεται στην περίπτωση όπου η αξία της ασφάλειας ενός σταθερού εισοδήματος θα πέσει λόγω μίας αλλαγής στις τιμές των επιτοκίων της αγοράς.

Ο συναλλαγματικός κίνδυνος εμφανίζεται όταν ο οργανισμός εμπλέκεται σε πράξεις με συνάλλαγμα. Προέρχεται από τις κινήσεις στις τιμές των ξένων νομισμάτων και στις διακυμάνσεις στις διεθνείς τιμές επιτοκίου και μπορεί να δημιουργήσει τεράστιες λειτουργικές απώλειες. Αυτές οι διακυμάνσεις συνήθως σχετίζονται με οικονομική αναταραχή, πόλεμο ή κερδοσκοπικές επιθέσεις από επενδυτές ή όταν μία χώρα περνάει από μία σταθερή σε μία ασταθή συναλλαγματική ισοδυναμία. Αν ο οργανισμός έχει στο ενεργητικό του ξένο νόμισμα, φοβάται την υποτίμησή του, ενώ αν το έχει στο παθητικό του φοβάται την ανατίμησή του. Ένα διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο στοιχείων του ενεργητικού και του παθητικού σε πολλά ξένα νομίσματα έχει μικρότερο συναλλαγματικό κίνδυνο, διότι απώλειες από τη διολίσθηση ενός νομίσματος αντισταθμίζεται με κέρδη από την ανατίμηση ενός άλλου κοκ.. Για να μην αντιμετωπίζει συναλλαγματικό κίνδυνο ένας οργανισμός θα πρέπει να υπάρχει αντιστοιχία των απαιτήσεων και των υποχρεώσεων του σε ξένο νόμισμα, αλλά και αντιστοιχία της διάρκειας των απαιτήσεων και των υποχρεώσεων.

Η δεύτερη σημαντική κατηγορία επιχειρησιακών κινδύνων είναι οι **στρατηγικοί κίνδυνοι**, οι οποίοι ασχολούνται με κινδύνους που άπτονται σε καθεαυτού ζητήματα στρατηγικής διοίκησης, στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ ή στον τρόπο εκτέλεσης τους, τα οποία είναι δύσκολα στη διαχείρισή τους, όπως η κακή στρατηγική προώθησης, η κακή στρατηγική αγορών, οι αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά, τα κακό λανσάρισμα προϊόντων, οι πολιτικές και ρυθμιστικές αλλαγές. Η φύση των στρατηγικών κινδύνων που αντιμετωπίζονται από κάποιον οργανισμό ποικίλει ανάλογα με τους τύπους των αγορών μέσα στους οποίους λειτουργεί ο οργανισμός. Όπου η αγορά έχει αυστηρούς κανόνες οι στρατηγικοί κίνδυνοι θα προέλθουν από την κυβερνητική παρέμβαση, όπου οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ανταγωνιστικές αγορές, οι κίνδυνοι είναι πιθανόν να προέρχονται από νέες εισαγωγές και καινοτομίες από υπάρχοντες παίκτες.

Δεδομένου ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός σπάνια είναι σταθερό, η διαχείριση των στρατηγικών κινδύνων είναι σημαντική τόσο για τις καθιερωμένες όσο και για τις καινούργιες εταιρείες. Η διαχείριση της πλειοψηφίας των στρατηγικών κινδύνων επικεντρώνεται στο να εξασφαλιστεί ότι η αξία των μετοχών ενός οργανισμού συνεχίζει να αυξάνεται παρά να μένει στάσιμη ή να πέφτει. Οι στρατηγικοί κίνδυνοι μπορούν να αντιμετωπισθούν με την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδιασμού στον οργανισμό. Η διαχείριση των στρατηγικών κινδύνων απαιτεί από τους διαχειριστές κινδύνου να έχουν καλή κατανόηση του ανταγωνιστικού τοπίου έτσι ώστε να έχουν την ικανότητα να αντιδρούν αποφασιστικά, να εξασφαλίζουν ότι το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού είναι κατάλληλο και ευθυγραμμίζεται με την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς και των πελατών. Η αποτελεσματική επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να βοηθήσει στον μετριασμό ορισμένων κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, δεν έχει όμως τη δυνατότητα να εξαλείψει όλους τους στρατηγικούς κινδύνους και έτσι οι εταιρείες είναι ακόμα εκτεθειμένες σε σημαντικούς στρατηγικούς κινδύνους.

Σε ακραίες περιπτώσεις ο στρατηγικός προγραμματισμός μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα όπως στην περίπτωση συγχωνεύσεων που μπορεί να αποτύχουν λόγω κακής ενσωμάτωσης των στοιχείων των οργανισμών.

Μία άλλη κατηγορία επιχειρησιακών κινδύνων είναι οι **κίνδυνοι προγράμματος ή έργου** ενός οργανισμού. Σήμερα θεωρείται ότι η εργασία που βασίζεται σε έργα και προγράμματα (projects) αποτελεί περισσότερο από το 30% της δραστηριότητας ενός οργανισμού και είναι σημαντικοί τόσο από την άποψη των δαπανών όσο και του χρόνου που απαιτούν για την υλοποίησή τους και δεδομένου ότι έχουν μόνο μία ευκαιρία επιτυχίας φέρνουν ένα μεγάλο βαθμό κινδύνου. Χωρίς τα έργα και τα προγράμματα δεν δύναται να γίνουν οι αλλαγές που απαιτούνται για την επιβίωση και την ανάπτυξη του οργανισμού, σε μία ανταγωνιστική αγορά και επομένως οι οργανισμοί μπορεί να οδηγηθούν στην κατάρρευση. Οι κίνδυνοι προγράμματος σχετίζονται με την τεχνολογία που εφαρμόζεται σε αυτά, τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού κατά τη διάρκεια της εκπόνησης του προγράμματος και την καθεαυτού διαδικασία του προγράμματος. Ορισμένοι από τους λόγους αποτυχίας των προγραμμάτων και των έργων ενός οργανισμού είναι ο κακός σχεδιασμός τους, οι ασαφείς απαιτήσεις των προγραμμάτων, οι συγκεκριμένοι σκοποί και στόχοι τους, οι μη ρεαλιστικές προσδοκίες από το έργο ή τα προγράμματα, η ανικανότητα και ή ακαταλληλότητα του προσωπικού που ασχολείται με αυτά, η ακατάλληλη ή ανύπαρκτη ή κακή διαχείριση του έργου και η έλλειψη ανώτερης διαχείρισης και στήριξης των στελεχών, η κακή επικοινωνία των ανθρώπων που ασχολούνται με αυτά. Ο σημαντικότερος κίνδυνος στα έργα και στα προγράμματα ενός οργανισμού είναι η υπερβολική δέσμευση σε αυτά και η ανικανότητα διακοπής τους ακόμα και όταν δεν βαίνουν καλά. Οι οργανισμοί πρέπει να αναγνωρίζουν τα προειδοποιητικά σημάδια και να ενεργούν αναλόγως και στις περιπτώσεις που χρειάζεται να διακόπτουν τη διαδικασία του έργου ή των προγραμμάτων που έχουν αναλάβει.

Οι **λειτουργικοί κίνδυνοι** αποτελούν μία ακόμα κατηγορία επιχειρησιακών κινδύνων που σχετίζονται με τις λειτουργίες του οργανισμού. Λειτουργικοί κίνδυνοι υπάρχουν όταν κάτι δεν λειτουργεί σωστά είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού λόγω μη τήρησης των εσωτερικών διαδικασιών. Οι λειτουργικοί κίνδυνοι προκαλούνται από απώλειες που σχετίζονται με σφάλματα, αποτυχία των πληροφοριακών συστημάτων, σκόπιμο σαμποτάζ από το προσωπικό, ελλειπείς εσωτερικούς ελέγχους και καταστροφές. Λειτουργικός είναι ο κίνδυνος της ζημιάς που προκύπτει από ακατάλληλες ή

αποτυχημένες εσωτερικές διεργασίες, ανθρώπους ή συστήματα και προκύπτει από τη φυσική πορεία της εταιρικής δραστηριότητας.

Η διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου μπορεί να διαιρεθεί σε δύο επιμέρους αλληλεξαρτώμενα πεδία, σύμφωνα με την PricewaterhouseCoopers τη λειτουργική αρτιότητα, η οποία σχετίζεται με την καταλληλότητα των λειτουργικών ελέγχων και την εταιρική διακυβέρνηση δηλαδή την κουλτούρα του οργανισμού, τη διαχειριστική επίβλεψη, τους εσωτερικούς ελέγχους κ.α. και την παράδοση υπηρεσιών η οποία σχετίζεται με την ικανότητα του οργανισμού να εκτελεί επιχειρηματικές διεργασίες σε μία συνεχή βάση. Οι λειτουργικοί κίνδυνοι είναι περισσότερο αόριστοι από τις άλλες μορφές κινδύνων και απαιτούν μεγαλύτερη προσπάθεια στον προσδιορισμό τους, γι' αυτό και η καθιέρωση μίας αποτελεσματικής διαδικασίας για την αναγνώριση και τον χειρισμό τους δεν είναι εύκολη. Οι λειτουργικοί κίνδυνοι θεωρούνται λιγότερο σημαντικοί από τους οικονομικούς ή τους στρατηγικούς κινδύνους και τους κινδύνους έργου ή προγράμματος που αναλύσαμε ανωτέρω ωστόσο μπορούν να προκαλέσουν δραματικές επιπτώσεις στον οργανισμό.

Η αποτυχία χειρισμού των λειτουργικών κινδύνων μπορεί να οδηγήσει έναν οργανισμό σε σημαντική οικονομική ζημιά, όπως να αναστατωθούν σημαντικά η ποιότητα και η συνέχεια των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του οργανισμού και να προκληθούν ζημιές στους πελάτες του οργανισμού. Ο χειρισμός των λειτουργικών κινδύνων ανάλογα με τη φύση τους μπορεί να γίνει μέσω του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου, των αναφορών κινδύνου έργου, των αναφορών διαθεσιμότητας συστήματος κ.α.

Μία σημαντική κατηγορία κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί είναι οι **περιβαλλοντικοί κίνδυνοι**, οι οποίοι σχετίζονται με τις ζημιές / καταστροφές των οργανισμών που προκαλούνται στο περιβάλλον (κλίμα, τροφική αλυσίδα, δάση κ.α.) ως άμεση συνέπεια των δραστηριοτήτων τους. Λόγω των σημαντικών διαστάσεων που μπορεί να πάρουν οι περιβαλλοντικές ζημιές που προκαλούνται από τη δράση των οργανισμών και της ευαισθητοποίησης της κοινής γνώμης σε περιβαντολογικά θέματα οι οργανισμοί δέχονται εξονυχιστική διερεύνηση από τους επενδυτές για να διατηρήσουν τη ρύπανση και την πιθανή περιβαλλοντική ζημιά στο ελάχιστο.

Οι οργανισμοί συλλέγουν πληροφορίες που αναφέρονται στις επιδράσεις που έχουν οι λειτουργίες τους στο περιβάλλον και εκπονούν αναφορές σχετικές με τους τρόπους αντιμετώπισης και ελαχιστοποίησης των περιβαλλοντικών κινδύνων.

Οι **τεχνολογικοί κίνδυνοι** αποτελούν μία ξεχωριστή κατηγορία κινδύνων μέσα στον οργανισμό. Κάθε οργανισμός έχει υψηλή εξάρτηση από την τεχνολογία. Τεχνολογικοί κίνδυνοι υπάρχουν όταν η τεχνολογία που εφαρμόζει ένας οργανισμός δεν ανταποκρίνεται στα επιθυμητά επίπεδα λειτουργίας, δημιουργούνται ανακρίβειες ή ακυρώσεις ή καθυστερήσεις ανταπόκρισης των δεδομένων. Επίσης, τεχνολογικοί κίνδυνοι υπάρχουν όταν η τεχνολογική επένδυση δεν αποφέρει την αναμενόμενη μείωση του κόστους λειτουργίας από τις οικονομίες κλίμακας και εύρους. Εκτός από τους ανωτέρω τεχνολογικούς κινδύνους, οι οργανισμοί πρέπει να προφυλαχθούν και από τους παρακάτω τύπους τεχνολογικών κινδύνων:

- Την τεχνολογική απάτη, η οποία αντιπροσωπεύει το 0,9% των ηλεκτρονικών συναλλαγών και σχετίζεται με την απώλεια αγαθών και υπηρεσιών.
- Τις παραβιάσεις ασφάλειας από τους hackers που μπορούν να έχουν πρόσβαση στα συστήματα των οργανισμών και τους εγκληματίες που διεισδύουν και καταπατούν χρήματα από τους οργανισμούς.

Οι ιοί των ηλεκτρονικών υπολογιστών επίσης, μπορούν να προκαλέσουν σοβαρές ζημιές σε έναν οργανισμό. Σοβαρές απώλειες και οικονομικές ζημιές σε έναν οργανισμό μπορεί να προκαλέσουν και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι από πρόθεση (κυρίως δυσαρεστημένοι και πρόσφατα απολυμένοι), οι οποίοι ξέρουν τον τρόπο να παραβιάζουν υπολογιστικά συστήματα, να μεταδίδουν ιούς στο σύστημα και να διαγράφουν οριστικά εταιρικά δεδομένα.

- Την απώλεια δεδομένων και συστημάτων η οποία παραπέμπει στην καλύτερη ασφάλεια και προστασία των δεδομένων.
- Την επένδυση σε τεχνολογικές φούσκες οι οποίες υπόσχονται βελτίωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και υψηλά κέρδη αλλά αποδεικνύονται το αντίθετο.

Η αντιμετώπιση όλων των παραπάνω τεχνολογικών κινδύνων κρίνεται απαραίτητη για την επιβίωση και περαιτέρω εξέλιξη των οργανισμών.

Ο κίνδυνος επωνυμίας είναι μία ακόμα κατηγορία κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Η επωνυμία γίνεται σταδιακά ένα τμήμα του οπλοστασίου των οργανισμών η οποία βοηθάει στη διαφοροποίηση τους από τους ανταγωνιστές τους. Η διαφοροποίηση είναι η πιο σημαντική έννοια στην ανάπτυξη μίας ισχυρής μάρκας. Η δημιουργία μίας αποδεκτής μάρκας στην αγορά απαιτεί από τον οργανισμό να εξετάσει ακόμα, την πίστη και τη συνειδητοποίηση που έχουν οι καταναλωτές στη μάρκα, τους συσχετισμούς της μάρκας καθώς και την αίσθηση της ποιότητας που δημιουργεί η μάρκα στους καταναλωτές. Οι κίνδυνοι που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός όσον αφορά στη διατήρηση της επωνυμίας σχετίζονται με τις επιθέσεις που μπορεί να δεχθεί από παλιούς και νέους ανταγωνιστές που εισέρχονται στην αγορά, τα αποτυχημένα προϊόντα που μπορεί να παράγει, την απώλεια της εμπορικής πίστης και τις αλλαγές στις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών. Ένας επιπλέον κίνδυνος της επωνυμίας ενός οργανισμού έγκειται στην ενδεχόμενη επέκταση του σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες πέρα από τα ήδη καθιερωμένα στην αγορά. Η επέκταση σε νέα προϊόντα εγκυμονεί κινδύνους καθώς δεν είναι απόλυτα σίγουρο αν τα νέα προϊόντα / υπηρεσίες θα έχουν την ίδια απήχηση και επιτυχία με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα του οργανισμού. Υπάρχουν εταιρείες που ενώ λάνσαραν νέα προϊόντα / υπηρεσίες δεν αποδείχθηκαν επιτυχημένα και επέστρεψαν στην παραγωγή μόνο των προϊόντων / υπηρεσιών με τα οποία δημιούργησαν τη φήμη τους.

Επιπρόσθετα ένας άλλος κίνδυνος σχετικά με την επωνυμία των οργανισμών υπάρχει στην περίπτωση μετονομασίας ή αλλαγής των ονομάτων των προϊόντων, η οποία είναι αποτέλεσμα συγχωνεύσεων εταιρειών ή έρευνας και ανάλυσης από τους οργανισμούς. Η αλλαγή της επωνυμίας ή του ονόματος των προϊόντων μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες αν δεν εξασφαλισθεί ότι το νέο όνομα σημαίνει “κάτι” για τους καταναλωτές. Η γνώμη των καταναλωτών είναι πολύ σημαντική και καθοριστική για τέτοιου είδους θέματα.

Μία άλλη κατηγορία κινδύνου που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί είναι ο κίνδυνος φήμης. Σύμφωνα με τον Kartalia η φήμη είναι ένα ευρύ στοιχείο που ενσωματώνει έννοιες όπως η εταιρική εικόνα, η καλή θέληση και το μετοχικό κεφάλαιο της επωνυμίας.

Η καλή φήμη βοηθάει τους οργανισμούς στη διατήρηση της θέσης τους στην αγορά, στην καθιέρωση παραγωγικών εργασιακών σχέσεων με τους προμηθευτές τους και στη διατήρηση της τιμής της μετοχής. Επομένως οι οργανισμοί πρέπει να γίνονται ιδιαίτερα προστατευτικοί όταν κινδυνεύει η φήμη τους. Όλες οι παραπάνω κατηγορίες κινδύνων που αναλύσαμε ανωτέρω καθώς και οι εξωτερικές πηγές και οι πιέσεις των καταναλωτών δύναται να επηρεάσουν τη φήμη ενός οργανισμού. Το μποϋκοτάζ διαφόρων ομάδων πίεσης μπορεί να προκαλέσει σοβαρή ζημιά στη φήμη των οργανισμών.

Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών είναι πιο ευάλωτοι σε κινδύνους σχετικούς με τη φήμη απ' ό,τι οι οργανισμοί παραγωγής προϊόντων, διότι στηρίζονται στην αξιοπιστία που δημιουργεί το προσωπικό του οργανισμού και όταν αυτή χαθεί είναι σχεδόν αδύνατο να διορθωθεί η ζημιά. Σε αντίθεση οι δεύτεροι έχουν μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων με πολλές επωνυμίες τα οποία οι καταναλωτές δεν γνωρίζουν ότι ανήκουν στον ίδιο οργανισμό, ώστε αν προκύψει πρόβλημα σε κάποιο από τα προϊόντα η ζημιά που θα προκληθεί δεν θα έχει αρνητικές συνέπειες για όλα τα προϊόντα του οργανισμού.

Η γρήγορη και ανοικτή αντίδραση κατά τη διάρκεια μίας κρίσης συνήθως βοηθάει τον οργανισμό να συνέλθει και να ενισχύσει τη φήμη του. Οι ζημιές στη φήμη ενός οργανισμού μπορούν να αποφευχθούν, αν τα ανώτερα στελέχη έχουν λάβει προειδοποιήσεις και είναι πρόθυμα να τις χειριστούν αποτελεσματικά.

Ο κίνδυνος **ταλέντου** αποτελεί έναν ακόμα από τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Ταλέντο είναι η ικανότητα ενός οργανισμού να καινοτομεί, να ανταγωνίζεται επιτυχώς τους υπόλοιπους οργανισμούς και να λειτουργεί αποτελεσματικά. Το ταλέντο ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες και δυνατότητες του προσωπικού που εργάζεται σε αυτόν. Ο κίνδυνος ταλέντου εμφανίζεται όταν το ικανό προσωπικό που συμβάλει στο να αναπτυχθεί ο οργανισμός και να χειρίζεται τις πολυπλοκότητες που αντιμετωπίζει παραιτείται για να εργαστεί σε κάποιον ανταγωνιστή.

Οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν αποτελεσματικά και εφικτά σχέδια χειρισμού των κινδύνων που σχετίζονται με την απώλεια του ταλέντου από τον οργανισμό διότι όπως και για κάθε κίνδυνο ο οργανισμός πρέπει να τον αξιολογεί και να τον αντιμετωπίζει και όχι να τον αγνοεί.

Η τελευταία κατηγορία κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί είναι οι **προσωπικοί κίνδυνοι** που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Οι προσωπικοί κίνδυνοι αφορούν προβλήματα υγείας, άγχους, ψυχολογικά προβλήματα, προβλήματα μη επαρκών γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, τα οποία μπορούν να επιφέρουν κάποιο είδος ανωμαλίας στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού.<sup>19</sup>

### **2.2.3. ΣΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ**

Έχοντας προσδιορίσει τις βασικές κατηγορίες κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, στην παρούσα υπό ενότητα θα προσδιορίσουμε τις στάσεις που κρατούν οι οργανισμοί απέναντι στον κίνδυνο.

Η μία στάση αφορά τους οργανισμούς οι οποίοι είναι πρόθυμοι να παίρνουν ρίσκα καθόσον θεωρούν τους κινδύνους ως ευκαιρίες. Η δεύτερη στάση αφορά τους οργανισμούς οι οποίοι αρνούνται εντελώς να παίρνουν ρίσκα καθόσον θεωρούν το ρίσκο ως κίνδυνο και εμμένουν στις παραδοσιακές μεθόδους διαχείρισης κινδύνων. Γενικά η ανάληψη κινδύνων έχει οδηγήσει στη διερεύνηση της αγοράς των οργανισμών και σε σημαντικές εξελίξεις στην οικονομία. Ένας οργανισμός που επιλέγει να πάρει κάποιο ρίσκο το τοποθετεί σε ένα πλαίσιο ως μία ευκαιρία, μία καινοτομία, μία επιχειρηματικότητα και είναι περισσότερο στραμμένος προς τα θετικά που θα έχει η καινοτομία αυτή. Αντίθετα, όταν ένας οργανισμός είναι λιγότερο πρόθυμος να εκμεταλλευτεί ένα ρίσκο έχει την τάση να δίνει έμφαση στους κινδύνους πάνω απ' όλα, μένει ακίνητος και εξασφαλίζει ότι δεν θα εξελιχθεί καθώς οι ανταγωνιστές του που είναι πρόθυμοι να παίρνουν ρίσκα θα τον ξεπεράσουν και δεν θα είναι καθόλου εύκολο να ανακάμψει και να ανακτήσει την ηγετική του θέση.

Η στάση προς τον κίνδυνο είναι ατομικό χαρακτηριστικό το οποίο έχει σχέση με την εσωτερική μας διάθεση, αντανακλάται στους οργανισμούς και είναι βασικός παράγοντας στη διαχείριση κινδύνου. Η πλειοψηφία των ανθρώπων είναι συνηθισμένοι να αποφεύγουν οτιδήποτε θα μπορούσε να οδηγήσει σε ένα οδυνηρό αποτέλεσμα. Επομένως τοποθετούν τον κίνδυνο σε ένα πλαίσιο ως κάτι

<sup>19</sup> Andrew Holmes “Έξυπνες Ιδέες Ρίσκο” εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2004 σελ.49-98.  
Χαρδουβέλης, Τσιριτάκης “Αγορές Χρήματος και Κεφαλαίου”, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα 2002 σελ. 66-77.



που έχει αρνητικό αποτέλεσμα και αρχίζουν να κάνουν ότι μπορούν για να τον αποφύγουν. Μία μειοψηφία αντιμετωπίζει τον κίνδυνο ως ευκαιρία και ως πλεονέκτημα.

Όσοι οργανισμοί θεωρούν το ρίσκο ως ευκαιρία αναζητούν τις ευκαιρίες και έτσι αυξάνουν τις πιθανότητες κέρδους. Ακόμα, οι οργανισμοί αυτοί θεωρούν το ρίσκο ως μία ευκαιρία για δημιουργία αξίας επέκτασης και μάθησης, χάνουν όμως τον έλεγχο και εναγκαλίζονται με το άγνωστο. Από την άλλη μεριά όσοι οργανισμοί προσεγγίζουν το ρίσκο ως κίνδυνο, αποφεύγουν και απορρίπτουν τις ευκαιρίες, έτσι μειώνουν την πιθανότητα ζημιάς. Επιπλέον, με αυτή τη στάση τους οι οργανισμοί θέλοντας να αποφύγουν την καταστροφή της αξίας, αποφεύγουν το άγνωστο και διατηρούν τον έλεγχο.

Οι οργανισμοί που προσεγγίζουν τον κίνδυνο ως ευκαιρία αξιολογούν όλους τους τύπους κινδύνου, επιδιώκουν να αναγνωρίσουν και να εφαρμόσουν τεχνικές καλύτερης πρακτικής, καλύτερες διαδικασίες διοίκησης, και να ενσωματώνουν κατάλληλους ελέγχους για τον αποτελεσματικό χειρισμό τους. Επιπρόσθετα, ενδιαφέρονται για τους ανταγωνιστές τους, μετατρέπουν σκόπιμα ριψοκίνδυνα γεγονότα σε ευκαιρίες για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενσωματώνοντας τον κίνδυνο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι οργανισμοί αυτοί έχουν μία περιεκτική κατανόηση του κινδύνου και εξασφαλίζουν ότι διαδίδεται σε ολόκληρο τον οργανισμό μέσα από ένα πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου που όλοι μπορούν να χρησιμοποιούν και επιπλέον επιτρέπεται σε όλους τους εργαζόμενους να παίρνουν ρίσκα χωρίς να ανησυχούν για τις συνέπειες της αποτυχίας, αναπτύσσουν δηλαδή μία ριψοκίνδυνη κουλτούρα. Αυτοί οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο ως κάτι το θετικό και δεν σπαταλούν όλο τους το χρόνο για να τον ελαχιστοποιήσουν.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε το πλέγμα συμπεριφοράς των οργανισμών απέναντι στον κίνδυνο το οποίο θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε την προσέγγιση των οργανισμών απέναντι στον κίνδυνο.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Andrew Holmes “Εξυπνες Ιδέες Ρίσκο” εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2004 σελ. 103-110.

**2.2.4. ΠΛΕΓΜΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ – ΣΤΟΧΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

Το πλέγμα συμπεριφοράς των οργανισμών απέναντι στον κίνδυνο αποτελείται από τέσσερα τεταρτημόρια, τα οποία αντιστοιχούν σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους συμπεριφοράς των οργανισμών αναφορικά με τη στάση που κρατούν απέναντι στον κίνδυνο και το επίπεδο διαχείρισής του.

Καλή  Διαχείριση Κινδύνου  Κακή	Στρουθοκάμηλος	Κουκουβάγια
	Ντόντο	Τρωκτικό
	Αποστροφή	Επιδίωξη
	Στάση προς τον κίνδυνο	

Σχήμα 3. Πλέγμα συμπεριφοράς των οργανισμών<sup>21</sup>

Ο πρώτος τύπος παρομοιάζει τον οργανισμό με «τρωκτικό». Σε αυτή την περίπτωση η διαχείριση κινδύνου που ασκεί ο οργανισμός δεν είναι σε καλό επίπεδο παρόλα αυτά ο οργανισμός επιδιώκει τους κινδύνους. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο οργανισμός ακολουθεί τυφλά μία πορεία ενεργειών, γι αυτό και η συμπεριφορά του μπορεί να θεωρηθεί ίδια με αυτή του τρωκτικού, χωρίς να συνειδητοποιεί τους κινδύνους που διατρέχει και ως αποτέλεσμα πολλές φορές οδηγείται σε αποτυχία και οικονομική ζημιά.

Ο δεύτερος τύπος παρομοιάζει τον οργανισμό με ένα «ντόντο». Οι οργανισμοί αυτού του τύπου κάνουν κακή διαχείριση κινδύνου, η στάση τους δείχνει αποστροφή προς τον κίνδυνο και είναι καταδικασμένοι να εξαφανιστούν όπως ένα ντόντο. Οι οργανισμοί αυτοί όχι μόνο είναι αρνητικοί προς τη διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζουν αλλά επίσης αποφεύγουν τις όποιες

<sup>21</sup> Andrew Holmes “Εξυπνες Ιδέες Ρίσκο” εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2004 σελ 113.

ευκαιρίες για πρόοδο και καινοτομία τους παρουσιάζονται. Ως αποτέλεσμα καταλήγουν αγοραστικοί στόχοι των ανταγωνιστών τους ή ξεθωριάζουν καθώς οι αγορές τους αλλάζουν και ο ανταγωνισμός κερδίζει το αγοραστικό τους μερίδιο.

Ο τρίτος τύπος συμπεριφοράς παρομοιάζει τον οργανισμό με την «στρουθοκάμηλο». Η διαχείριση του κινδύνου σε αυτούς τους οργανισμούς είναι καλή, αλλά η στάση τους δείχνει αποστροφή προς τον κίνδυνο. Ο λόγος είναι διότι οι οργανισμοί αυτοί είναι πολύ καλοί στη διαχείριση κινδύνου, είναι σε θέση να αναγνωρίσουν κάθε πιθανό πρόβλημα και επομένως αρνούνται να αναλάβουν ρίσκα. Η οποιαδήποτε καινοτομία ή ευκαιρία που περιλαμβάνει την ανάληψη κινδύνου λαμβάνει αρνητική απάντηση από τη διοίκηση, μοιάζει με τη στρουθοκάμηλο που τοποθετεί το κεφάλι της στην άμμο και δεν είναι πρόθυμη να το βγάλει ξανά έξω.

Ο τέταρτος τύπος συμπεριφοράς παρομοιάζει τον οργανισμό με την «κουκουβάγια». Αφορά τους οργανισμούς των οποίων η διαχείριση κινδύνων είναι σε πολύ καλό επίπεδο και ταυτόχρονα η στάση που κρατούν επιδιώκει τους κινδύνους, τους οποίους θεωρεί ως ευκαιρίες, ακριβώς όπως η κουκουβάγια η οποία είναι σε θέση να ελέγξει τον ορίζοντα για ευκαιρίες και να ζυγίσει έξυπνα τους κινδύνους που αντιμετωπίζει. Στο τέταρτο τεταρτημόριο του πλαισίου, οι οργανισμοί πετυχαίνουν να παίρνουν ρίσκα και να τα στηρίζουν με τις καλύτερες διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι μία θετική στάση απέναντι στον κίνδυνο δημιουργεί την πεποίθηση ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος, τόσο μεγαλύτερη είναι η ευκαιρία. Οι οργανισμοί πρέπει να αποκτήσουν μία καλύτερη και πιο θετική στάση απέναντι στον κίνδυνο και για να το κάνουν πρέπει να αναπτύξουν μία κουλτούρα κινδύνου.

Οι στόχοι της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων ενός οργανισμού άπτονται σε δύο άξονες είτε πριν από τη ζημιά είτε μετά τη ζημιά. Οι στόχοι του πρώτου άξονα σχετίζονται με την προετοιμασία, την ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας και την κάλυψη των τυπικών υποχρεώσεων ασφάλειας. Οι στόχοι του δεύτερου άξονα σχετίζονται με την επιβίωση του ίδιου του οργανισμού, τη συνέχιση των εργασιών του και της ανάπτυξής του, τη διατήρηση του κύκλου των πελατών, των προμηθευτών του κ.α. καθώς και με τη διατήρηση της κοινωνικής του υπευθυνότητας.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Andrew Holmes “Εξυπνες Ιδέες Ρίσκο” εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2004 σελ. 112-118

### 2.2.5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

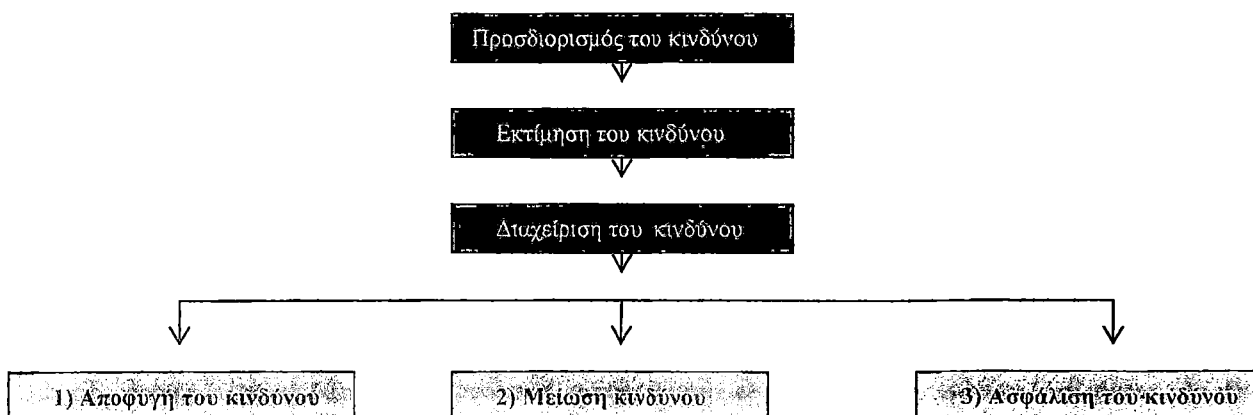
Έχοντας ορίσει την έννοια του κινδύνου και έχοντας αναλύσει τη φύση του, προσδιορίζοντας τις πηγές του κινδύνου, τις κατηγορίες του κινδύνου, τις στάσεις, το πλέγμα συμπεριφοράς των οργανισμών απέναντι στον κίνδυνο καθώς και τους στόχους της διαδικασίας της διαχείρισης κινδύνων ενός οργανισμού στην ενότητα αυτή θα αναλύσουμε στη διαδικασία της διαχείρισης των κινδύνων που ακολουθούν οι οργανισμοί.

Η διαδικασία της διαχείρισης των κινδύνων αποτελείται από συγκεκριμένα στάδια και ακολουθεί μία λογική συνέχεια το ένα βήμα με το άλλο, ωστόσο οι οργανισμοί δεν πρέπει να είναι μόνο εστιασμένοι στη διαδικασία, πρώτο μέλημά τους θα πρέπει να είναι ο χειρισμός των κινδύνων.

Οι βασικές διαδικασίες της διαχείρισης κινδύνων είναι οι εξής:

- ο προσδιορισμός /εντοπισμός των κινδύνων και των ενδεχόμενων ζημιών που μπορεί να προκαλέσουν,
- η εκτίμηση των κινδύνων και των ενδεχόμενων ζημιών από αυτούς,
- η διαχείριση / αντιμετώπιση των κινδύνων με την υιοθέτηση της καταλληλότερης μεθόδου αντιμετώπισης κινδύνων,

Στο σχήμα 4 παρουσιάζονται σχηματικά οι διαδικασίες και οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί το Μάνατζμεντ κινδύνου για να διαχειριστεί τους κινδύνους που αντιμετωπίζει.



Σχήμα 4. Μάνατζμεντ κινδύνου – Τρόποι διαχείρισης κινδύνου.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, “Οργάνωση και Διοίκηση” εκδόσεις Rosili, Αθήνα 1999, σελ89

A) Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τον **εντοπισμό / προσδιορισμό** των κινδύνων που μπορεί να έχουν κάποια επίδραση στον οργανισμό και στις βασικές δραστηριότητές του. Ο προσδιορισμός των κινδύνων περιλαμβάνει τη δημιουργία καταλόγων με πιθανούς κινδύνους και τις πηγές των κινδύνων αυτών. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των κινδύνων σε ομάδες, όπου η κάθε πηγή έχει παρόμοια αίτια και παρόμοιες επιπτώσεις με τις άλλες.

Οι βασικές τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους οργανισμούς για την αναγνώριση των κινδύνων είναι οι εξής: α) καταιγισμός ιδεών, β) στατιστική ανασκόπηση, γ) ανάλυση των πληροφοριών και δ) περιήγηση.

Ο καταιγισμός ιδεών σχετίζεται με τη συγκέντρωση μίας ομάδας ανθρώπων οι οποίοι πρέπει να προσδιορίσουν πιθανές πηγές κινδύνων. Με αυτό τον τρόπο διατυπώνονται ιδέες και σκέψεις και καταρτίζεται πολύ σύντομα ένας μεγάλος κατάλογος με πολλές πηγές κινδύνου. Μετά τον καθορισμό του καταλόγου ο οργανισμός θα πρέπει να ταξινομήσει τη λίστα σε ομάδες κινδύνου, να προσδιορίσει το πώς θα διαχειριστούν οι κίνδυνοι και να καθορίσει την καλύτερη διαχείριση της κάθε ομάδας και με δεδομένη την έλλειψη πόρων, χρόνου και χρηματοδότησης να αναζητήσει την ανάπτυξη των προτεραιοτήτων βάσει των οποίων θα αντιμετωπιστούν οι πιο σημαντικές ομάδες ή πηγές κινδύνου.

Η δεύτερη τεχνική που αφορά τη στατιστική ανασκόπηση, σχετίζεται με τον προσδιορισμό του κινδύνου μέσα από τα ιστορικά αρχεία γεγονότων που προκάλεσαν ζημιές σε έναν οργανισμό καθώς και τις στατιστικές περιλήψεις που έχουν δημιουργηθεί από δημόσιες στατιστικές εταιρίες και ασφαλιστικούς οργανισμούς οι οποίες παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το είδος των ατυχημάτων, το μέγεθος των επιπτώσεων και τις στατιστικές πιθανότητες εμφάνισης του περιστατικού.

Η τρίτη τεχνική προσδιορισμού των κινδύνων ενός οργανισμού συνίσταται στην ανάλυση των πληροφοριών μέσω των ηλεκτρονικών προγραμμάτων, τους υπολογισμούς από ειδικούς και συγκεκριμένα ερωτηματολόγια.

Η περιήγηση ή εξερεύνηση του χώρου και του περιβάλλοντος του οργανισμού αποτελεί την τέταρτη τεχνική με την οποία οι οργανισμοί μπορούν

να προσδιορίσουν τους κινδύνους που τους απειλούν. Με την επίσκεψη στο χώρο λειτουργίας του οργανισμού και συνομιλώντας με διάφορες ομάδες (προσωπικό, πελάτες, προμηθευτές κ.α.) είναι πιθανόν να αποκαλυφθούν και άλλες πηγές απειλών και κινδύνων.

Άλλες τεχνικές προσδιορισμού των κινδύνων ενός οργανισμού εκτός από τις ανωτέρω είναι η ανάλυση κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, ο έλεγχος και η ανάλυση υποθέσεων, οι αναλύσεις του παρελθόντος αναφορικά με τις αποτυχίες και τις επιτυχίες άλλων ατόμων και η δομημένη σκέψη.

B) Το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας της διαχείρισης κινδύνων αφορά την **εκτίμηση** του κινδύνου βάσει δύο μεγεθών. Το πρώτο μέγεθος αφορά την πιθανότητα να συμβεί ο κίνδυνος και το δεύτερο μέγεθος αφορά τη μέγιστη δυνατή ζημιά που θα προκληθεί αν συμβεί ο κίνδυνος. Με την εκτίμηση των κινδύνων καθορίζεται ποιους κινδύνους πρέπει να χειριστεί ο οργανισμός κατά προτεραιότητα. Για να προσδιορισθεί η πιθανότητα να συμβεί ένας κίνδυνος επιλέγεται μία κλίμακα αξιολόγησης που δεν είναι αριθμητική, όπως υψηλή, μέση, χαμηλή ή άλλοι παρόμοιοι χαρακτηρισμοί. Ενδεικτικά η ζημιά εκτιμάται ανάλογα με τις οικονομικές επιπτώσεις, είτε ανάλογα με τα όρια, τις μετοχές της αγοράς, τις απώλειες της απόδοσης των πωλήσεων, τις επιπτώσεις στην αξία των μετοχών κ.α.. Όποιο μέτρο και αν αναληφθεί θα πρέπει να καθιστά καταφανείς όλους τους τύπους απώλειας που πρέπει να αναμένει ο οργανισμός όταν ο κίνδυνος έχει πλέον ωριμάσει.

Γ) Το τρίτο στάδιο της διαδικασίας της διαχείρισης κινδύνων με δεδομένο ότι έχουν ήδη προσδιορισθεί και εκτιμηθεί οι κίνδυνοι όσον αφορά την πιθανότητα υλοποίησης και το ύψος της ενδεχόμενης ζημιάς που τυχόν θα επιφέρουν αν υλοποιηθούν αφορά την **διαχείριση / αντιμετώπισή** τους. Στη συνέχεια θα αναφέρουμε τις βασικότερες μεθόδους αντιμετώπισης των κινδύνων. Κάθε μέθοδος είναι κατάλληλη και πιο αποτελεσματική για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων κινδύνων.

Η πρώτη μέθοδος διαχείρισης / αντιμετώπισης κινδύνων είναι η «**αποφυγή**» των κινδύνων. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή η εξάλειψη και ο

περιορισμός του κινδύνου μπορεί να γίνει ακολουθώντας τις αρχές ελάττωσης ABC (Away, Better, Compatible).

- Away – Μακριά - αφορά την απομάκρυνση της πηγής του κινδύνου από τον περιβάλλοντα χώρο ή μεταφορά του περιβάλλοντος μακριά από την επικίνδυνη πηγή.

- Better – Καλύτερο- αφορά την ύπαρξη καλύτερου περιβάλλοντος μέσω της κατασκευής ισχυρότερων και ασφαλέστερων κτιρίων και κατασκευαστικών υλικών

- Compatible – Συμβατό – αφορά τον σχεδιασμό και την κατασκευή υλικών τα οποία ανταποκρίνονται στις ανάγκες του περιβάλλοντος και έτσι περιορίζουν τους κινδύνους.

---

Η αποφυγή του κινδύνου περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που έχουν γίνει για την εξάλειψη του κινδύνου από τον σχεδιασμό, τη διαδικασία του οργανισμού, τα συστήματα και τα προϊόντα έως και την αποτροπή του ατυχήματος στον περιβάλλοντα χώρο. Πολλοί κίνδυνοι μπορούν να αποφευχθούν μέσω της δημιουργίας κανονισμών που αφορούν στην απαγόρευση κάποιων συγκεκριμένων δραστηριοτήτων όταν συντρέχουν συγκεκριμένες συνθήκες όπως π.χ. η απαγόρευση του απόπλου ή των αεροπορικών πτήσεων όταν ο καιρός δεν το επιτρέπει.

Η δεύτερη μέθοδος διαχείρισης / αντιμετώπισης των κινδύνων είναι η **μείωση** του κινδύνου. Αρκετές φορές είναι αδύνατον να αποφύγει κανείς τον κίνδυνο στην επιχείρησή του, θα πρέπει όμως όσο μπορεί να τον μειώσει. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συστήματα συναγερμού ή τοποθετούν αυτόματες βρύσες νερού και πυροσβεστήρες στα διάφορα επικίνδυνα σημεία εγκατάστασης, προκειμένου σε περίπτωση φωτιάς να μειώσουν τον κίνδυνο που θα προκληθεί από την πυρκαγιά.

Η τρίτη μέθοδος διαχείρισης / αντιμετώπισης των κινδύνων είναι η **ασφάλιση** κατά του κινδύνου. Ασφάλιση είναι η μεταφορά συγκεκριμένων, τυχαίων και απρόβλεπτων κινδύνων σε ασφαλιστές έναντι ασφαλιστρών, που συμφωνούν να αποζημιώσουν τους ασφαλισμένους σε τυχαίες ζημιές.

Οι προϋποθέσεις ασφαλισιμότητας των κινδύνων είναι οι ακόλουθες:

- Να υπάρχει μεγάλος αριθμός ομοειδών περιπτώσεων για ασφάλιση.
- Η ενδεχόμενη ζημιά να είναι τυχαία και όχι εσκεμμένη.
- Η ενδεχόμενη ζημιά να είναι καθορισμένη και μετρήσιμη, να έχει συγκεκριμένα αίτια, να μπορεί να προσδιορισθεί ο χρόνος, ο τόπος και το ποσό της ενδεχόμενης ζημιάς.
- Η ζημιά να μην είναι καταστροφική ή εκτεταμένη.
- Το ασφάλιστρο να είναι λογικό διότι συμβαίνει ορισμένες φορές το ασφάλιστρο να είναι μεγαλύτερο από τη ζημιά που σχετίζεται με τον κίνδυνο.

---

Ακόμα, οι ασφαλιστές απαιτούν αποδείξεις ότι οι οργανισμοί που ζητούν ασφάλιση έχουν κάνει ενέργειες μείωσης, αντιμετώπισης και ετοιμότητας κατά των κινδύνων. Στις περιπτώσεις που τα ασφάλιστρα είναι ασύμφορα ο οργανισμός θα ήταν καλύτερο να υποστεί τις συνέπειες του κινδύνου σε περίπτωση που εκδηλωθεί και να προνοήσει γι' αυτόν στον προϋπολογισμό του.

Εκτός όλων αυτών των βασικών διαδικασιών και μεθόδων της διαχείρισης κινδύνων που εξηγήσαμε παραπάνω σχηματικά και αναλυτικά υπάρχουν και κάποιες άλλες διαδικασίες και μέθοδοι λιγότερο σημαντικές βέβαια, που καλό όμως θα ήταν να πούμε.

Η **κοινοποίηση** του κινδύνου είναι μια ακόμα διαδικασία διαχείρισης κινδύνων . Για να είναι έγκυρη και χρήσιμη κάθε προσέγγιση της διαχείρισης κινδύνων πρέπει τα συμπεράσματά της να κοινοποιηθούν σε αυτούς που χειρίζονται τα συστήματα ή τις διαδικασίες που προκαλούν τον κίνδυνο καθώς και σε αυτούς που κινδυνεύουν. Η κοινοποίηση του κινδύνου μπορεί να διαχωριστεί στην εσωτερική – εντός του οργανισμού – και στην εξωτερική – εκτός του οργανισμού.

Η εσωτερική κοινοποίηση πρέπει να είναι πραγματική, να δείχνει ξεκάθαρα πώς θα αποφευχθεί ή θα μειωθεί ο κίνδυνος, να δηλώνει τι θα συμβεί αν τα πράγματα δεν πάνε καλά και να υποστηρίζεται από όλα τα στελέχη. Τα νέα μέλη πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι στην αντιμετώπιση των κινδύνων και στη διαχείρισή τους. Οι πολιτικές του οργανισμού πρέπει να αντικατοπτρίζουν τη



φύση του προσδιορισμού και του υπολογισμού του κινδύνου, όπως και την εκπαίδευση του προσωπικού, πάνω στον κίνδυνο και τη διαχείρισή του.

Η κοινοποίηση ενός κινδύνου στους ανθρώπους εκτός του οργανισμού ήταν παραδοσιακά ελάχιστη και ανεπαρκής. Η εξωτερική κοινοποίηση του κινδύνου μπορεί να περιορίσει τις πιέσεις των οργανισμών, ως προς το να σταματήσουν τις λειτουργίες τους και να κατευνάσει τους φόβους της περιβάλλουσας κοινότητας σχετικά με τη φύση και την πιθανότητα των κινδύνων.

Η διαδικασία της διαχείρισης κινδύνων ολοκληρώνεται με τη **λήψη αποφάσεων** και την εφαρμογή των επιλεγμένων στρατηγικών για τη διαχείριση των κινδύνων. Ωστόσο, θα πρέπει να γίνεται τακτική αναθεώρηση και έλεγχος της έκθεσης σε κινδύνους, όπως επίσης και των πρακτικών για τη διαχείριση των κινδύνων.

Μία ακόμα μέθοδος αντιμετώπισης των κινδύνων είναι η «**κράτηση**», η οποία εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση αναλαμβάνει το σύνολο ή μέρος των ζημιών που πιθανόν θα προκύψουν από έναν συγκεκριμένο κίνδυνο. Η κράτηση εφαρμόζεται υπό ορισμένες προϋποθέσεις όπως όταν:

- Ο οργανισμός δεν έχει άλλη μέθοδο αντιμετώπισης των κινδύνων.
- Η ενδεχόμενη μέγιστη δυνατή ζημιά δεν είναι σοβαρή.
- Οι ζημιές είναι προβλέψιμες.

Όταν εφαρμόζεται η μέθοδος αυτή συνήθως γίνεται εγγραφή στον Ισολογισμό, μπορεί να ρευστοποιηθούν ειδικά καθορισμένα περιουσιακά στοιχεία, ο οργανισμός μπορεί να προβεί σε δανεισμό ή σε αυτασφάλιση.

Μία τελευταία μέθοδος αντιμετώπισης των κινδύνων από έναν οργανισμό είναι η **λήψη μέτρων ελέγχου και πρόληψης** κατά των κινδύνων. Ορισμένα από αυτά τα μέτρα είναι οι ποιοτικοί έλεγχοι, η εφαρμογή κανόνων ασφαλείας και οι βελτιώσεις στον σχεδιασμό.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, “Οργάνωση και Διοίκηση” εκδόσεις Rosili, Αθήνα 1999, σελ.88-90.

Andrew Holmes “Εξυπνες Ιδέες Ρίσκο” εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2004 σελ. 128-129.

Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005 σελ. 30-45.

## **2.2.6. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

Ο ορισμός υπευθύνων για τη διαχείριση των κινδύνων σε έναν οργανισμό είναι μία πράξη που δείχνει τη δέσμευση στη διαδικασία της διαχείρισης κινδύνων. Αυτές οι θέσεις πρέπει να δημιουργηθούν σε κάθε ζωτικό τομέα του οργανισμού για να διασφαλίσουν πλήρη κάλυψη, δέσμευση και την παρουσία της ηγεσίας σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Το προσωπικό που θα αναλάβει τη διαχείριση των κινδύνων του οργανισμού θα πρέπει να είναι ειδικευμένο και να έχει την τεχνολογική υποστήριξη που χρειάζεται. Οι διαχειριστές της διαχείρισης κινδύνων πρέπει να έχουν μία άριστη γνώση πολλών θεμάτων τόσο θεωρητικών όσο και πρακτικών. Στη διάθεση τους οι υπεύθυνοι της διαχείρισης κινδύνων έχουν και μία σειρά εξειδικευμένων εργαλείων για τη διαχείριση των κινδύνων τα οποία προκύπτουν από την αντίστοιχη μέθοδο αντιμετώπισης των κινδύνων που έχουν επιλέξει. Ένα σημαντικό εργαλείο π.χ. είναι το VAR -αξία σε κίνδυνο- που αφορά τη διαχείριση οικονομικών κινδύνων το οποίο αναφέραμε στην υποενότητα 2.2.2..

Οι κύριοι υπεύθυνοι διαχείρισης κινδύνων και οι ρόλοι τους οποίους επωμίζονται είναι οι ακόλουθοι:

**Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη**, τα οποία επικεντρώνουν την προσοχή τους στη διαχείριση κινδύνου σε όλο τον οργανισμό. Είναι οι βασικοί υπεύθυνοι και υπόλογοι για όλους τους κινδύνους που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα και την ικανότητα κέρδους του οργανισμού. Θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να κατανοούν το μέγεθος των σημαντικών κινδύνων του οργανισμού και να είναι σε θέση να τους αντιμετωπίζουν. Τα ανώτερα στελέχη είναι υπεύθυνα για τη θέσπιση και εφαρμογή μίας κουλτούρας κινδύνου σε όλο τον οργανισμό.

**Οι οικονομικοί διευθυντές** είναι υπεύθυνοι για όλες τις δραστηριότητες διαχείρισης οικονομικών κινδύνων, καθήκον που τους έχει ανατεθεί από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη. Ο ρόλος τους εστιάζεται στο να διασφαλίσουν μία αποτελεσματική ισορροπία ανάμεσα στον κίνδυνο και την ευκαιρία καθώς και να περιορίσουν την έκθεση του οργανισμού σε οικονομικούς κινδύνους.

Ο ρόλος των **ανώτατων υπαλλήλων** διαχείρισης κινδύνου είναι να εφαρμόσουν μία δομή κινδύνου μέσω της οποίας θα γίνει ο χειρισμός όλων των κινδύνων. Η δομή μπορεί να τροποποιηθεί και να εκσυγχρονισθεί όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Καθήκον επίσης, των ανώτατων υπαλλήλων διαχείρισης κινδύνων είναι η καταγραφή τους σε μία συνεχή βάση και στην επιλογή της στρατηγικής αντιμετώπισής τους.

Οι **εσωτερικοί ελεγκτές** είναι οι λειτουργικά υπεύθυνοι για τη συνεχή αξιολόγηση των κινδύνων στα πλαίσια του οργανισμού, μέσω των περιοδικών ελέγχων που διεξάγουν, οι οποίοι διασφαλίζουν ότι όλες οι λειτουργικές μονάδες χειρίζονται κατάλληλα τον κίνδυνο. Ακόμα, μέρος του ρόλου τους αποτελεί και να δίνουν συμβουλές και οδηγίες για θέματα κινδύνου σε όλα τα τμήματα του οργανισμού, καθώς και να κάνουν αναφορές στην επιτροπή ελέγχου.

Τέλος, οι **διευθυντές** ενός οργανισμού ή των τμημάτων του οργανισμού, είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των κινδύνων που αφορούν τη λειτουργία και τη καθεαυτή διαδικασία του οργανισμού.<sup>25</sup>

## **2.3. ΜΕΛΛΟΝ ΚΑΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ**

### **2.3.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΤΟΛΜΗΜΑΤΟΣ**

Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι κίνδυνοι που μας απειλούν τείνουν να αυξάνονται παρά να μειώνονται. Οι κίνδυνοι αυτοί γίνονται πιο πολύπλοκοι με την πάροδο του χρόνου τόσο όσον αφορά τη φύση τους όσο και τις επιπτώσεις που μπορεί να έχουν. Η αυξανόμενη αυτή περιπλοκή απαιτεί από τους οργανισμούς μία ώριμη προσέγγιση στη διαχείριση των κινδύνων και στην υιοθέτηση μίας επιχειρησιακής κουλτούρας αποδοχής των κινδύνων.

Η ανάπτυξη μίας ριζοκίνδυνης επιχειρησιακής κουλτούρας σημαίνει ότι ο οργανισμός αποδέχεται τους κινδύνους, συμβάλλει αποτελεσματικά στον εντοπισμό τους και στη συνέχεια στη διαχείριση και την αντιμετώπισή τους.

---

<sup>25</sup> Andrew Holmes “Εξυπνες Ιδέες Ρίσκο” εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2004, σελ. 145-166.

Ο εντοπισμός των κινδύνων δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να επιλέξουν ποιους κινδύνους μπορούν να χειρισθούν και ποιους θα αποφύγουν μέσα από τη διαδικασία της διαχείρισης κινδύνων.

Η διαδικασία της διαχείρισης κινδύνων εξασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους κινδύνους που απειλούν τον οργανισμό, θέτουν προτεραιότητα χειρισμού των κινδύνων που έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να υλοποιηθούν και μεγαλύτερη επίδραση στον οργανισμό αν υλοποιηθούν.

Ακόμα, μέσω της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων εξασφαλίζεται ότι ανατίθενται εξειδικευμένες αρμοδιότητες στους εργαζομένους προκειμένου να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες για την αντιμετώπιση των κινδύνων.

---

Η δημιουργία μίας ριψοκίνδυνης κουλτούρας εξασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι εκφράζουν τις απόψεις τους για θέματα που άπτονται της διαδικασίας της διαχείρισης κινδύνων. Επίσης, αναγνωρίζει τη σημασία της ομολογίας όταν γίνονται σφάλματα στη διαδικασία της διαχείρισης κινδύνων καθώς και της επιβράβευσης όταν αποδίδουν οι επιλεγμένες στρατηγικές κατά των κινδύνων.

Στα πλαίσια της ριψοκίνδυνης επιχειρηματικής κουλτούρας αποδοχής των κινδύνων ενός οργανισμού έγκειται και το «επιχειρηματικό τόλμημα». Το επιχειρηματικό τόλμημα είναι μία έννοια με την οποία θα ασχοληθούν σε μεγάλο βαθμό οι οργανισμοί στο μέλλον. Το επιχειρηματικό τόλμημα είναι η πράξη που ξεφεύγει από την έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου, γιατί είναι θελημένη από τη διοίκηση και αφορά τη συνειδητή ανάληψη προκαθορισμένων κινδύνων. Οι κίνδυνοι είναι συνυφασμένοι με την επιχειρηματική δραστηριότητα, τα τολμήματα είναι πράξεις «υψηλού κινδύνου» που αντιλαμβάνονται από τους οργανισμούς στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν τη θέση τους. Οι λόγοι που μπορούν να ωθήσουν τη διοίκηση ενός οργανισμού στην ανάληψη ενός επιχειρηματικού τολμήματος είναι οι ακόλουθοι:

- Ψυχολογικοί παράγοντες, δηλαδή η ανάγκη για επιτεύγματα και αυτοπραγμάτωση της διοίκησης.
- Οικονομικοί παράγοντες, που μπορεί να αφορούν π.χ. την αύξηση του κύκλου εργασιών του οργανισμού ή την επικράτηση του στον ανταγωνισμό.

- Κοινωνικοί παράγοντες, όπως π.χ. η άνοδος του κύρους και του γοήτρου του οργανισμού και η επιδίωξη σεβασμού από το κοινωνικό σύνολο.
- Περιβαλλοντικοί παράγοντες, που αφορούν τη συμφιλίωση του οργανισμού με το φυσικό, υλικό και πολιτιστικό περιβάλλον του.

Έχοντας αναλύσει διεξοδικά όλα τα θέματα που άπτονται των επιχειρηματικών κινδύνων καθώς και τη διαδικασία διαχείρισής τους, η οποία αποτελεί το σημείο εκκίνησης για τη διαχείριση κρίσεων, στη συνέχεια της παρούσας εργασίας θα προσδιορίσουμε τις σημαντικότερες παραμέτρους που αφορούν τη διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων.

---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ (CRISIS MANAGEMENT)**

#### **3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

Ο καθένας από εμάς έχει έρθει αντιμέτωπος τουλάχιστον με μια κρίση. Σαν παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα σπίτια που καταστρέφονται από τους σεισμούς, τις φωτιές, τις πλημμύρες τις επιχειρήσεις που υποφέρουν από φυσικές καταστροφές, από εσκεμμένες ζημιές, από ατυχήματα και εμπορικά προβλήματα. Ως άτομα έχουμε αντιμετωπίσει την κρίση της γέννησης, την απώλεια αγαπημένων προσώπων μας, ατυχήματα και εγκλήματα. Όλες αυτές οι καταστάσεις δημιουργούν το ερέθισμα, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε συνθήκες δημιουργίας μιας κρίσης. Έτσι όλοι μας θα πρέπει να αποκτήσουμε τις ικανότητες, που είναι απαραίτητες για να αντιμετωπίσουμε όλων των ειδών τις καταστροφές.

Πολλές φορές δεν καταφέρνουμε να αντιμετωπίσουμε αυτές τις κρίσεις χωρίς την απαραίτητη γνώση. Συνεπώς πολλοί από εμάς πρέπει να οργανώνουμε τους εαυτούς μας και τους άλλους, ώστε να αντιμετωπίσουμε αυτές τις καταστάσεις.

Ο διευθυντής και τα στελέχη μιας επιχείρησης παραδείγματος χάριν πρέπει να αποκτήσουν γενική ιδέα της διαχείρισης μιας κρίσης και τις ικανότητες αντιμετώπισής της και μετά να τις ενσωματώσουν μέσα στις καθημερινές τους

δραστηριότητες και ευθύνες, ώστε όταν τα πράγματα γίνουν δύσκολα, οι οργανισμοί τους και οι εργασίες τους να έχουν ελπίδα να επιβιώσουν. Επίσης χρειάζεται να αποκτήσουν αυτές τις επιδεξιότητες και να αναπτύξουν τις απαραίτητες δραστηριότητες υποστήριξης από τους εξωτερικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς του κράτους, τις ασφαλιστικές εταιρίες και τους κατόχους μετοχών, ώστε να ικανοποιήσουν μια αυξανόμενη ζήτηση για προσαρμοστικότητα και ετοιμότητα.

Συνεπώς βλέπουμε ότι οι αρχές που περιγράφονται στην διαχείριση των κρίσεων για μια επιχείρηση μπορούν να εφαρμοστούν και στο σπίτι στην δουλεία ή στο γραφείο, σε μια φυσική καταστροφή ή σε μια πυρκαγιά.<sup>26</sup>

---

### **3.2 ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ Η ΟΡΑΤΟΤΗΤΑ ΜΙΑΣ ΚΡΙΣΗΣ**

Όπως προαναφέραμε υπάρχουν διαφόρων ειδών κρίσεις που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ένα κρίσιμο γεγονός. Ανάλογα με το μέγεθος που έχει επηρεάζει και τον φορέα που την δέχεται. Για παράδειγμα για ένα άτομο ή μια μικρή ομάδα ανθρώπων η απώλεια ενός μέλους από την οικογένειά, μια απλή πυρκαγιά στο σπίτι, ένας καταστροφικός σεισμός του θα μπορούσε να αποτελέσει ένα κρίσιμο γεγονός. 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 συμβάλουν στην ανάκαμψη, μπορεί να είναι λιγότεροι από την ζήτηση γι' αυτούς τους πόρους. Αυτή η υπερβολική ζήτηση σχετικά με τις προμήθειες δημιουργεί πολύπλοκες επιπτώσεις σχετικά με την διαχείριση της ανάκαμψης. Καθώς το μέγεθος ή η κλίμακα της κρίσιμης κατάστασης αυξάνεται, η διαχείριση της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης είναι πιθανόν να γίνει πολύπλοκότερη, εξ αιτίας της ανάγκης να θέσουν προτεραιότητες και να ισορροπήσουν τα κέρδη με τις απώλειες.

Το μέγεθος και η κλίμακα διαπιστώνονται επίσης στις εμπορικές, επιχειρηματικές ή και βιομηχανικές κρίσιμες καταστάσεις. Ως παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την καταστροφή ενός υπολογιστή η οποία δεν είναι τόσο σημαντική, όσο η απώλεια όλων των υπολογιστών σε μια επιχείρηση.

---

<sup>26</sup> Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005, σελ. 1-2.

Όσον αφορά το πόσο ορατά μπορεί να είναι κάποια κρίσιμα γεγονότα υπάρχουν και περιπτώσεις όπου εξ αιτίας της φύσης της κατάστασης είναι αθέατα.

Η προσβολή της φήμης γίνεται περισσότερο δύσκολη στο να διαχειριστεί γιατί η κρίση είναι αθέατη, μέχρι να βγει στη επιφάνεια ο αντίκτυπός της. Ομοίως η κατάρρευση για παράδειγμα ενός μεριδίου στην αγορά ή η εχθρική εξαγορά μιας επιχειρήσεις, δεν αφήνουν καθόλου χρόνο για να διαχειριστούν οι αρμόδιοι την έναρξη της κρίσης όπως και λιγιστό χρόνο αντίδρασης.

Ένα σημαντικό θέμα που προκύπτει από το βαθμό της ορατότητας ή το πόσο χειροπιαστή είναι μια κρίση, είναι το αποτέλεσμα που θα δημιουργηθεί σε αυτούς που θα αντιμετωπίσουν αυτήν την απειλή. Όσο Περισσότερο αθέατη είναι μια κρίσιμη κατάσταση ή μη χειροπιαστή, περισσότερες κοινότητες ή μέλη ενός οργανισμού θα αισθάνονται ότι απειλούνται από μια πιθανή κρίσιμη κατάσταση.

Γενικά, όσο λιγότερο ορατά είναι τα μηχανικά στοιχεία μιας κρίσιμης κατάστασης, τόσο περισσότερο δύσκολη θα καταστεί η διαχείριση αυτής της κρίσης.<sup>27</sup>

### **3.3 ΕΠΠΕΛΟ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΙ ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΙΑΣ ΚΡΙΣΗΣ**

Η φύση μιας κρίσιμης κατάστασης θα γίνει πολύπλοκη εάν υπάρχει ένα από τα κριτήρια που ακολουθούν :

1. Υπάρχουν ανεπαρκής πόροι για να επιλυθεί η κρίση.
2. Ο αριθμός των ανθρώπων ή / και των πόρων που απειλούνται σημαίνει ότι θα πρέπει να ληφθούν και οι ανάλογες αποφάσεις, σχετικά με την προτεραιότητα δράσης.
3. Η απειλή υφίσταται όταν και όπου δεν είναι εύκολα διαθέσιμοι κάποιοι ειδικοί πόροι και κοινότητες.
4. Η επίπτωση της αρχικής κρίσης είναι πιθανόν να δημιουργήσει μεγάλο αριθμό διαφορετικών συνεπειών, η καθεμία από τις οποίες μπορεί να οδηγήσει στην ανάγκη για χρησιμοποιήσει εξειδικευμένων πόρων ώστε να υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση.

<sup>27</sup> Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005, σελ. 10-11.

Από μια αυξανόμενη πολύπλοκη κατάσταση ένα αποτέλεσμα είναι ότι θα αυξηθεί το κόστος τόσο στους πόρους όσο και στον χρόνο για να επέλθει η κρίση καθώς και το κόστος του χρόνου και των πόρων για να ανακάμψουν από τις επιπτώσεις του γεγονότος.

Στην πιο ολοκληρωμένη μορφή της, η διαχείριση μιας κρίσης συμπεριλαμβάνει τη διαχείριση όλων των πλευρών των κρίσιμων καταστάσεων πριν την εκδήλωση της κατά την διάρκεια της και μετά. Μια τυπική μορφή διαχειρίσις κρίσεων δίνει μια ισχυρή έμφαση στην διαχείριση της αντιμετώπισης και δίνει πολύ μικρή προσοχή στο πριν και το μετά της κρίσιμης κατάστασης. Ο περισσότερος σχεδιασμός και σκέψη είτε πρόκειται για κάποια ενδεχόμενη, έκτακτη ή την διαχείριση μιας κατάστασης, είτε την ανάκαμψη μιας επιχείρησης ή την διαχείριση για την συνέχιση μιας επιχείρησης έχει υπάρξει ως αντιδραστική διαχείριση.

Μια τέτοια περιορισμένη έμφαση έχει υπάρξει ως αντιδραστική διαχείριση.

Αναζητώντας τους πόρους την φύση ή και την μορφή μιας κρίσιμης κατάστασης και αναλύοντας τις επιπτώσεις που προκαλούνται από αυτών των ειδών τις κρίσεις μπορεί η κάθε επιχείρηση να εργαστεί προς την καλύτερη διαχείριση μιας κρίσης μέσω της μείωσης ή υποχώρησης του κινδύνου.

Για να είναι αποτελεσματική η διαχείριση μιας κρίσης συμπεριλαμβάνει και την αναζήτηση των τρόπων μέσω των οποίων :

5. Υποχωρεί ή μειώνεται η προέλευση, το μέγεθος και οι επιπτώσεις μιας κρίσης.
6. Μπορεί να αυξηθεί η διαχείριση της έναρξης
7. Μπορεί να βελτιωθεί η διαχείριση της αντίδρασης των επιπτώσεων από την κρίση και
8. Η διαχείριση σχετικά με την ανάκαμψη, να μπορεί να διορθώσει αποτελεσματικά και γρήγορα τη ζημιά η οποία προκλήθηκε από τις επιπτώσεις που είχε η κρίση.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005, σελ. 11-12.



### **3.4 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Η ανάλυση των επιπτώσεων σε μια επιχείρηση (BIA-business impact analysis) είναι μια διαδικασία που βοηθά στον προσδιορισμό του τι μπορεί να συμβεί σε έναν οργανισμό αν κάτι πάει εξαιρετικά στραβά. Σε αυτήν την περίπτωση οι χρήστες προσδιορίζουν τα βασικά στοιχεία ( τις διαδικασίες και τον εξοπλισμό σύμφωνα με τους ανθρώπους και τα δεδομένα διαχείρισης) για την επιβίωση του οργανισμού και στην συνέχεια αναπτύσσουν στρατηγικές οι οποίες είναι είτε να καλύψουν είτε να μειώσουν τις επιπτώσεις, που μπορεί οποιαδήποτε στιγμή να προκαλέσει μια κρίσιμη κατάσταση.

---

Η διαδικασία της ανάλυσης επιπτώσεων σε μια επιχείρηση ασχολείται με το να βάλει την κάθε μονάδα του κάθε τμήματος, σε κάθε κλάδο του οργανισμού, να ξεκαθαρίσει εντελώς τις σημαντικές λειτουργίες, τον εξοπλισμό που χρειάζεται για αυτές τις λειτουργίες και το πιθανό κόστος που θα υπάρξει, αν δεν πραγματοποιηθούν αυτές οι λειτουργίες.

Οι αναλύσεις περιέχουν δυο ειδών αναλύσεις: την *ανάλυση του περιστατικού* και την *ανάλυση της αντιμετώπισης*. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις και οργανισμοί ασχολούνται περισσότερο με την ανάλυση των πιθανών περιστατικών και αποτυγχάνουν να αναλύσουν σε ικανοποιητικά την ικανότητα αντιμετώπισης και τις προϋποθέσεις που χρειάζονται όταν θα βρεθούν σε μια κρίσιμη κατάσταση.

Η ανάλυση του περιστατικού είναι μια δραστική έρευνα σε πολλά επίπεδα για τις πιθανές κρίσεις που μπορεί να συμβούν σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Η ανάλυση της αντιμετώπισης εξερευνά τις προϋποθέσεις που χρειάζονται για την αντιμετώπιση σε μια κρίσιμη κατάσταση, όπως επίσης και τις προσεγγίσεις που μπορεί να χρησιμοποιηθούν από την πλευρά της διαχείρισης.

Και οι δύο αυτές αναλύσεις έχουν επιμέρους σημαντικά επίπεδα ανάλυσης και η κάθε μια από αυτές προετοιμάζει το τελικό αποτέλεσμα. Το βασικό είναι να χρησιμοποιηθούν έγκαιρα και σωστά από τα αρμόδια όργανα της επιχείρησης ή του οργανισμού.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005, σελ.55-62.

### 3.5 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Η διαδικασία μείωσης της κρίσης στην πραγματικότητα δείχνει να είναι ανιαρή και στις περισσότερες επιχειρήσεις ή οργανισμούς παραβλέπεται. Σαν αποτέλεσμα αυτής της παράβλεψης είναι ότι δεν μπορεί να βρεθεί η πιο αποτελεσματική προσέγγιση για την διαχείριση των κρίσεων. Όταν έχουν απομακρυνθεί οι πηγές που προκαλούν τις κρίσιμες καταστάσεις ή έχει μειωθεί

δύναμη των επιπτώσεων, τότε η διαχείριση έχει πετύχει την πιο αποτελεσματική της δραστηριότητα. Ο λόγος γι'αυτήν την αποτελεσματικότητα είναι ότι οι πρακτικές της διαχείρισης μιας κρίσης θα πρέπει να ασχολούνται τόσο με την *“διαχείριση ώστε να μειωθούν οι κρίσιμες καταστάσεις”* όσο και την *“διαχείριση των κρίσεων, όταν αυτές θα εμφανισθούν”*.

Η διαδικασία που μειώνει την κρίση είναι επικεντρωμένη σε οποιοδήποτε αποτελεσματικό πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων, διότι όταν μειώνονται οι κίνδυνοι, η σπατάλη του χρόνου και η φτώχη διαχείριση των πόρων, θα εμφανιστούν τελικά λιγότερο κρίσιμες καταστάσεις και θα μειωθούν οι επιπτώσεις από αυτές.

Το μοντέλο 4R εξετάζει την μείωση της κρίσης σε μια επιχείρηση και εμφανίζει τέσσερις αλληλένδετες εφαρμογές κατά την εξέταση της οι οποίες είναι :

- Το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα προκύψει η κρίση
- Τα κτήρια και οι εγκαταστάσεις που παράγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες
- Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται για την δημιουργία και διατήρηση των κτηρίων, των εγκαταστάσεων, των προϊόντων και των υπηρεσιών και
- Οι άνθρωποι που έρχονται σε επαφή με τα συστήματα και τις δομές ( διευθυντές, εργάτες, πελάτες) οι οποίοι μπορούν να εμπλακούν σε μια κρίσιμη κατάσταση και στις επιπτώσεις της.

Αυτά τα τέσσερα χαρακτηριστικά είναι σημεία-κλειδιά για την αποτελεσματική αξιολόγηση της διαχείρισης των κρίσεων και των αιτιών που οδηγούν σε μια κρίσιμη κατάσταση. Όλα αυτά τα τέσσερα χαρακτηριστικά τοποθετούνται μέσα στα συστατικά του μοντέλου 4R, και μπορούν να

προσδιορίσουν πιθανές δραστηριότητες με σκοπό την διαχείριση της μείωσης των κρίσεων.

Μια ακόμη στρατηγική της μείωσης των κρίσεων η οποία ισχύει για όλο τον κόσμο και τις επιχειρήσεις είναι οι αρχές ελάττωσης ABC τις οποίες τις αναλύσαμε στην διαχείριση κινδύνου στην παράγραφο 2.2.5.<sup>30</sup>

### **3.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Τα συστήματα προειδοποίησης και παρακολούθησης είναι αναπόσπαστο τμήμα της διαχείρισης οποιουδήποτε είδους κρίσης. Αυτά τα συστήματα επιβλέπουν ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, έτσι ώστε σε συγκεκριμένες δυσμενείς αλλαγές που γίνονται μέσα σε αυτό το περιβάλλον, να μεταβιβαστούν σε άλλα συστήματα ή σε ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι για τη διατήρηση αυτού του περιβάλλοντος. Τα συστήματα προειδοποίησης επιτρέπουν:

- Τη γρηγορότερη αντιμετώπιση κατά την έναρξη μιας κρίσης (οι δυσμενείς αλλαγές παρατηρούνται και ανακοινώνονται).
- Την προστασία του προσωπικού και της περιουσίας (μέσω του σήματος για εκκένωση και της έναρξης των συστημάτων ανάσχεσης).
- Τη δραστηριοποίηση των ενεργών συστημάτων αντιμετώπισης (όπως τα συστήματα καταστολής).

Τα προειδοποιητικά συστήματα αποτελούνται από τα εξής είδη είδη: τα συστήματα που μπορούν να είναι είτε *δυναμικά*, είτε *στατικά*, είτε *κινητά*, είτε *σταθερά*.

Τα *δυναμικά* κινητά συστήματα είναι τα πιο ακριβά ως προς την απόκτηση και διατήρησή τους.

Τα κύρια πλεονεκτήματα είναι:

- Τα συστήματα είναι δυναμικά και έτσι εξετάζουν ενεργητικά το περιβάλλον ή ανταποκρίνονται σε δυσμενείς αλλαγές, μέσω της ενεργοποίησης της ανάσχεσης ή των συστημάτων καταστολής.
- Μπορούν να μετακινηθούν από την μια τοποθεσία σε μια άλλη ή να επανατοποθετηθούν τυχαία σε άλλες περιοχές για μεγαλύτερη ασφάλεια.

---

<sup>30</sup> Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005, σελ.71-75.

Τα κύρια μειονεκτήματα είναι:

- Η κινητικότητα του συστήματος μπορεί να αφήσει μερικά τμήματα της τοποθεσίας χωρίς παρακολούθηση.
- Η ενεργητική εξέταση μπορεί να οδηγήσει στην επικέντρωση ενός τμήματος της τοποθεσίας εις βάρος άλλων τμημάτων, και
- η πολυπλοκότητα των δυναμικών κινητών συστημάτων, σημαίνει ότι υπάρχουν κι άλλα συστατικά και υποσυστήματα, τα οποία μπορεί να αποτύχουν.

Τα *δυναμικά* σταθερά συστήματα είναι φτηνότερα από τα *δυναμικά* κινητά συστήματα, τα οποία διατηρούν.

Το πλεονέκτημα ότι είναι έτσι σχεδιασμένα, ώστε η κάλυψη της τοποθεσίας να είναι πλήρης. Το σύστημα έχει την ικανότητα της δυναμικής εξέτασης και / ή της πρόκλησης του συστήματος αντίδρασης.

Τα μειονεκτήματα που περιλαμβάνουν είναι:

- Το κόστος.
- Την απώλεια της κάλυψης όλων των τμημάτων της τοποθεσίας,
- Την πολυπλοκότητα των δυναμικών υποσυστημάτων, που οδηγεί σε περισσότερες αποτυχίες του συστήματος
- τις απώλειες λόγω της ακατάλληλης ενεργοποίησης των συστημάτων καταστολής και ανάσχεσης.

Τα *σταθερά* κινητά συστήματα είναι γενικά φτηνότερα και από τα δυο προηγούμενα.

Τα πλεονεκτήματα αυτού του τύπου είναι:

- Είναι πολύ εύκολο να λειτουργήσει το προειδοποιητικό σύστημα
- Επειδή είναι κινητά το σύστημα μπορεί να εντοπίσει εκ νέου στοιχεία, πράγμα που αυξάνει την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα.

Τα μειονεκτήματα αυτού του τύπου είναι :

- Την πιθανή απώλεια της πλήρους κάλυψης της τοποθεσίας, όταν το σύστημα μετακινείται τριγύρω.
- Την αυξημένη πιθανότητα αποτυχίας του συστήματος, λόγω της αποτυχίας στην κινητικότητα,

- Την έλλειψη του κοντινού ελέγχου ή ενεργοποίησης της αντίδρασης που είναι διαθέσιμα σε άλλα δυναμικά συστήματα, με τη δυνατότητα της εξέτασης

Τα στατικά σταθερά συστήματα είναι φτηνότερα καθώς αυτά απλά αντιδρούν σε συγκεκριμένες δυσμενείς αλλαγές μιας συγκεκριμένης τοποθεσίας.

Τα μειονεκτήματα αυτού του τύπου είναι :

- Η έλλειψη της ικανότητας να μπορούν να κάνουν κάτι παραπάνω από το να εκπέμψουν μόνο ένα προειδοποιητικό σήμα, όταν αντιμετωπίζουν μια δυσμενή αλλαγή σε μια κατάσταση, και
- η αυξημένη πιθανότητα του να τεθούν εκτός λειτουργίας εξαιτίας μιας ζημιάς που προκλήθηκε ή από μια ενέργεια, απ' αυτούς που θέλουν να εξολοθρεύσουν το σύστημα.

Τα μεικτά συστήματα χρησιμοποιούνται περισσότερο από τους οργανισμούς, καθώς φαίνεται ότι είναι τα πιο κατανοητά και παρόλα αυτά είναι τα φτηνότερα προειδοποιητικά συστήματα. Πολλές βιομηχανίες και επιχειρηματικοί οργανισμοί μπορεί να έχουν ένοπλο προσωπικό ασφαλείας το οποίο «απρογραμμάτιστα» επιτηρεί την τοποθεσία (δυναμικά κινητά συστήματα), βιντεοκάμερες στους τοίχους (δυναμικά ή στατικά σταθερά μηχανήματα), συναγερμούς πυρκαγιάς συνδεδεμένους με τα συστήματα καταστολής και ανάσχεσης (δυναμικά σταθερά συστήματα) και συναγερμούς για διαρρήξεις ή ληστείες (στατικά σταθερά συστήματα).

Μειονεκτήματα της χρήσης μεικτών συστημάτων είναι:

- Η πρόχειρη κάλυψη,
- η αυξημένη πιθανότητα αποτυχίας του συστήματος και
- ένας πιθανός καθησυχασμός σχετικά με τη συντήρηση και την προσοχή, έως ότου του σημείου που το φαινομενικά πιο ισχυρό σύστημα. θα γίνει το σύστημα πάνω στο οποίο θα στηριχτούν περισσότερο και θα χρησιμοποιήσουν.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Robert Heath "Διαχείριση Κρίσεων", εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005, σελ 90-93.

### **3.7 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΕ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Ένα σημαντικό πρόβλημα με τα συστήματα προειδοποίησης και συναγερμού είναι ο τρόπος που οι άνθρωποι αντιδρούν στην παρουσία τέτοιων συστημάτων. Τα περισσότερα από αυτά τα συστήματα, όταν καταγράφεται στον αισθητήρα ή τους αισθητήρες τους συστήματος μια αλλαγή του γειτονικού περιβάλλοντος, σημαίνουν συναγερμό ή μια προειδοποίηση. Οι άνθρωποι όμως είναι πολύ πιθανόν να μην πιστέψουν στο αρχικό προειδοποιητικό σήμα και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια αναστολή της δράσης η οποία μπορεί να είναι και καταστροφική όταν η επιλογή της δράσης είναι σημαντική και από την άποψη της κατάστασης και του χρόνου.

---

Αυτό που είναι πιθανότερο είναι ότι αυτοί που λαμβάνουν τις προειδοποιήσεις έχουν την τάση να αμφισβητούν τα σήματα, που είναι σπάνια σε συχνότητα ή που δεν είναι συνηθισμένα, βάσει της αναμενόμενης συμπεριφοράς του συστήματος. Παρόμοια η μη αντιμετώπιση είναι πιθανή, όταν υπάρχουν πολλά προειδοποιητικά σήματα σε μια χρονική περίοδο με πολλούς ψευδείς συναγερμούς. Αυτοί που ακούνε τις προειδοποιήσεις ή τους συναγερμούς μπορεί συχνά να παγώνουν για μερικά δευτερόλεπτα, μετά να ελέγχουν κρυφά τους άλλους ανθρώπους για να δούνε τι κάνουν αυτοί και στην συνέχεια προσπαθούν να ερευνήσουν τους λόγους αποτυχίας του συστήματος κι έτσι να επιβεβαιώσουν το σήμα.

Η έλλειψη αντίδρασης στις προειδοποιήσεις μπορεί να οφείλεται σε:

- Δυσπιστία ότι το ασυνήθιστο σήμα, φανερώνει μια πραγματική δυσμενή αλλαγή στο σύστημα ή
- Μια προδιάθεση που μάθανε να έχουν, ώστε να αναμένουν ότι το ασυνήθιστο σήμα οφείλεται σε ψεύτικο συναγερμό

Τα ασυνήθιστα σήματα μπορεί να απορριφθούν, μέχρι οι άνθρωποι που ακούνε τον συναγερμό να λάβουν περαιτέρω πληροφορίες επιβεβαίωσης. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για αυτή την απόρριψη.

Οι βασικοί λόγοι είναι ότι οι άνθρωποι:

- Έχουν συνηθίσει τους ψεύτικους συναγερμούς.
- Έχουν τιμωρηθεί για την αντίδραση τους σε ψεύτικους συναγερμούς.

- Αναγνωρίζουν ότι έχει χτυπήσει συναγερμός, αλλά περιμένουν περαιτέρω επιβεβαίωση
- Θεωρούν ότι το σήμα είναι πολύ αόριστο, για να αναλάβουν συγκεκριμένη δράση
- Θεωρούν ότι πρέπει να δουν και να αισθανθούν την κρίσιμη κατάσταση πριν δράσουν ή
- προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους με τη συμπεριφορά των ατόμων, που βρίσκονται τριγύρω τους.

Το πρόβλημα εντοπίζεται στο ότι η έλλειψη αντίδρασης σε ασαφή ή σε πολύ συνηθισμένα σήματα, μπορεί να βάλει σε κίνδυνο την ζωή αυτών που ακούνε το συναγερμό.

Ο Drabek (1986) επισημαίνει ότι τα ασαφή σήματα προκαλούν περαιτέρω δυσπιστία ή αγνοούνται. Είναι πιθανόν οι άνθρωποι να περιμένουν για ένα πιο συγκεκριμένο σήμα. Έτσι, όταν ένας απλός προειδοποιητικός ήχος ακουστεί, οι άνθρωποι μπορεί να διαλέξουν να πιστέψουν ότι αυτό το σήμα είναι για κάτι άλλο ή ότι αφορά σε ένα διαφορετικό πρόβλημα. Στην καλύτερη περίπτωση, οι λήπτες του ασαφούς συναγερμού περιμένουν ή επιζητούν επιβεβαιωτικά σήματα, πριν αναλάβουν δράση.

Ακόμη κι όταν ακούσουν ένα συναγερμό, το μήνυμα μπορεί να μην γίνει κατανοητό στους λήπτες, οι οποίοι δεν γνωρίζουν τους κώδικες ή την ορολογία που χρησιμοποιείται.

Η έλλειψη αντίδρασης στις προειδοποιήσεις μπορεί επίσης να οφείλεται στη φιλοσοφία οργανισμού και τις δομές του.<sup>32</sup>

## **3.8 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ**

### **3.8.1 ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η επικοινωνία είναι το πιο σημαντικό εργαλείο της διαχείρισης των κρίσεων. Η ύπαρξη μια κρίσης και τα αποτελέσματα της δεν μπορούν να μετρηθούν και να υπολογιστούν, αν δεν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των ατόμων που ζήσανε την

---

<sup>32</sup> Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005, σελ 93-95.

κρίσιμη κατάσταση, των ατόμων που ήρθαν σε επαφή με την κρίσιμη κατάσταση και μεταξύ αυτών που συντονίζουν τη διαχείριση της.

Η διαχείριση της κρίσης εξαρτάται από την ανταλλαγή των πληροφοριών και από την ικανότητα των υπευθύνων να χρησιμοποιούν τις συγκεντρωμένες πληροφορίες, για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων σχετικά με τη δράση. Η διοίκηση χρησιμοποιεί επίσης δεδομένα, που έχουν προέλθει από πηγές εκτός του σχετικού με την κρίση περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένης της *επιστημονικής* και *εξειδικευμένης* γνώσης, της εμπειρίας από το παρελθόν και των προετοιμασιών που έχουν γίνει πριν την εμφάνιση της κρίσης. Όλες αυτές οι πληροφορίες θα πρέπει να είναι διαθέσιμες, ξεκάθαρες και όσο το δυνατόν πιο γρήγορα.

Η επικοινωνία στο βασικό της επίπεδο, καλύπτει όλα τα είδη της ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ δύο ή περισσότερων μηχανημάτων ή ανθρώπων. Οι μηχανισμοί της επικοινωνίας περιλαμβάνουν τα *οπτικά* και *ακουστικά* σήματα, τα οποία πληροφορούν για τις αλλαγές στο περιβάλλον (π.χ. συστήματα συναγερμού για πυρκαγιά και διάρρηξη) τις ανταλλαγές μεταξύ ηλεκτρονικών μηχανών, τις ηλεκτρονικές μεταδόσεις των ανθρώπινων επικοινωνιών (τηλεόραση, ραδιόφωνο, τηλεφωνικές κλήσεις) και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Οι παραδοσιακοί ορισμοί της επικοινωνίας ξεκινάνε με την ξεχωριστή ανταλλαγή μεταξύ ενός πομπού και ενός δέκτη. Οι πομποί μπορεί να είναι άνθρωποι ή μηχανές, που στέλνουν πληροφορίες στους δέκτες (είτε άνθρωποι είτε μηχανές), οι οποίοι συλλέγουν και ερμηνεύουν αυτές τις πληροφορίες. Η καθαρότητα και η ακρίβεια των μεταβιβασμένων πληροφοριών μπορούν να καταστραφούν ή να εξασθενίσουν στην περιοχή των πομπών, κατά τη μεταβίβαση ή κατά τη λήψη και την ερμηνεία των πληροφοριών. Αυτή η διαταραχή ή η παρέμβαση ονομάζεται *θόρυβος*. Ο θόρυβος περιλαμβάνει τους ενοχλητικούς και ανταγωνιστικούς ήχους άλλων μεταδόσεων, όπως επίσης και τις παρεμβολές εξ αιτίας των περιβαλλοντολογικών συνθηκών. Οι υπεύθυνοι πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι ανταλλαγές των πληροφοριών είναι ακριβείς κι έτσι να αναζητούν τρόπους να μειώσουν οποιοδήποτε θόρυβο μπορεί να περιβάλλει τις ανταλλαγές των μηνυμάτων.

Οι παρεμβολές επίσης προέρχονται από τα εμπόδια της επικοινωνίας. Εμπόδια είναι οι παρακωλύσεις στην ξεκάθαρη ανταλλαγή των πληροφοριών και μπορούν να έχουν την βάση τους στον άνθρωπο (διαφορετική γλώσσα, διαφορετικές αντιλήψεις και σημασίες έχουν οι λέξεις).



Τα εμπόδια της επικοινωνίας μπορούν επίσης να προέρχονται μέσα από το φυσικό περιβάλλον για παράδειγμα, διακοπή το τηλεπικοινωνιακών συστημάτων. Τα βουνά επίσης και οι ανθρώπινες κατασκευές, όπως τα κτήρια, μπορούν να εμποδίσουν την εκπομπή των μεταδόσεων και να αποτρέψουν τη λειτουργία των συστημάτων επικοινωνίας, που γίνεται σε ευθεία γραμμή.

Τα εμπόδια και ο θόρυβος περιλαμβάνουν τους τυχαίους, πιθανόν ενοχλητικούς ήχους που προκαλούνται από το γειτονικό περιβάλλον (μηχανές, φωνές, συναγερμό) όπως επίσης και αυθαίρετες σκέψεις και καταστάσεις των φυσικών αισθήσεων (όπως η ζεστή και το κρύο). Τα εξωτερικά μηνύματα και τα μηνύματα που δεν είναι συνδεδεμένα με μια κρίση είναι επίσης πιθανόν να αποσπάσουν την προσοχή και να μπλοκάρουν σημαντικά μηνύματα εμποδίζοντάς τα να μεταδοθούν και, να ληφθούν σωστά. Για αυτό το λόγο οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές για να μειώσουν τα αποτελέσματα του θορύβου και των εμποδίων.<sup>33</sup>

### **3.8.2 Ο ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ**

Οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να υπολογίσουν τα αποτελέσματα των εξωτερικών επιρροών σε ένα κρίσιμο περιστατικό και στο περιβάλλον. Η εξάρτηση για παράδειγμα από τα τηλέφωνα μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία των επικοινωνιών γιατί μπορεί να κοπεί το τηλεφωνικό σύστημα ή μια διακοπή στο ηλεκτρικό ρεύμα μπορεί να προκαλέσει τον πανικό των ανθρώπων οι οποίοι θα καλούν είτε για βοήθεια είτε για πληροφορίες είτε για μια απλή καθησύχαση.

Συνεπώς οι διαχειριστές των κρίσεων θα πρέπει να καθορίσουν τους τρόπους που θα ελέγχουν, θα περιορίζουν ή θα παρακάμπτουν τέτοιου είδους προβλήματα μέσα σε ένα πιθανόν κρίσιμο περιβάλλον, πριν καν ξεσπάσει η κρίσιμη κατάσταση.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005, σελ 114-115.

<sup>34</sup> Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005, σελ 115-116.

### 3.8.3 ΕΠΙΣΗΜΕΣ ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΣΗΜΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

Οι περισσότερες αναλύσεις της επικοινωνίας στους οργανισμούς υποστηρίζουν ότι υπάρχουν δύο γενικές μορφές επικοινωνίας: η *επίσημη* και η *ανεπίσημη*.

Τα επίσημα συστήματα επικοινωνίας είναι προσεκτικά κατασκευασμένα, έτσι ώστε να μπορέσει ένας οργανισμός να κατακτήσει τους σκοπούς του. Αυτά τα συστήματα περιλαμβάνουν την ηλεκτρονική μετάδοση (τηλέφωνα, ραδιοτηλεγραφίες, υπολογιστές, ασύρματο), τα γραπτά υλικά (εκθέσεις, γράμματα, αναφορές, πρακτικά συνεδριάσεων) και προφορικές σχέσεις (από τα τηλέφωνα ως τις διαπροσωπικές συναντήσεις).

#### Επίσημες επικοινωνίες:

Η επίσημη επικοινωνία κινείται βάσει της πορείας της διοίκησης. Σαν συνέπεια, μπορούμε να συμπεράνουμε τα περισσότερα επίσημα κανάλια επικοινωνίας, από το οργανόγραμμα που έχει ο κάθε οργανισμός, το οποίο δείχνει τη δομή και τις θέσεις κλειδιά αυτού του οργανισμού. Οι ροές της επικοινωνίας κατευθύνονται προς δυο κατευθύνσεις: προς τα πάνω, από τους υφισταμένους προς τους προϊσταμένους και προς τα κάτω, από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους. Αυτές οι ροές, οι ανοδικές και οι καθοδικές ονομάζονται επίσης *κάθετη επικοινωνία*.

Δύο κύρια προβλήματα αναδύονται με τη χρήση της κάθετης επικοινωνίας:

- Η ταχύτητα της ροής των πληροφοριών εξαρτάται από τον αριθμό των επιπέδων και τον αριθμό των ενδιάμεσων συνδέσεων μέσα σε έναν οργανισμό. Οι περισσότερες συνδέσεις και τα περισσότερα επίπεδα σημαίνουν ότι τα μηνύματα χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να ανταλλαχθούν και το περιεχόμενο του μηνύματος είναι πιο πιθανό να είναι αόριστο (όχι αξιόπιστο) και παραποιημένο (αλλαγμένο), και
- Συχνά αυτοί που λαμβάνουν ή μεταβιβάζουν τα μηνύματα, μπορεί να φιλτράρουν το περιεχόμενο των επικοινωνιών τόσο των ανοδικών όσο και των καθοδικών.

### **Ανεπίσημη επικοινωνία:**

Τα συστήματα ανεπίσημης επικοινωνίας είναι εκείνα που δεν καθορίζονται από επίσημες διαδικασίες επικοινωνίας. Αυτά τα συστήματα προέρχονται από τις συνεχείς επαφές μεταξύ ανθρώπων. Τα ανεπίσημα συστήματα επικοινωνίας είναι απρογραμμάτιστα ως προς την εμφάνισή και δομή τους. Αυτά τα συστήματα κυμαίνονται από την πλάγια ή οριζόντια επικοινωνία σε ένα οργανόγραμμα που παρέχουν νέα για διαδόσεις και φήμες που δεν έχουν επιβεβαιωθεί.

Η φύση των πλάγιων ή οριζόντιων προσεγγίσεων είναι συχνά ημιεπίσημη. Συχνά αυτές οι προσεγγίσεις υιοθετούνται από έναν οργανισμό για να πετύχουν την ανταλλαγή των πληροφοριών. Σε αντίθεση με ένα επίσημο σύστημα επικοινωνίας στην οριζόντια ή την πλάγια επικοινωνία, ακολουθείται ένα περισσότερο άμεσο μονοπάτι. Το άτομο που χρειάζεται την πληροφορία έρχεται σε επαφή με το άτομο που έχει την πληροφορία - ή οι άμεσοι προϊστάμενοι επεμβαίνουν για να πάρουν την πληροφορία. Αυτή η προσέγγιση είναι χρήσιμη καθώς:

- Η ανταλλαγή των πληροφοριών επιτυγχάνεται πιο γρήγορα.
- Απαιτείται λιγότερη δουλειά για τους συνδετικούς κρίκους του οργανισμού,
- η μετάδοση και η λήψη της πληροφορίας είναι πιθανόν πιο ακριβής, και οποιοδήποτε λάθος μπορεί εύκολα να ερευνηθεί και να διορθωθεί (δεδομένου του μικρού μήκους του καναλιού επικοινωνίας και των λιγότερων συνδετικών κρίκων που παρεμβαίνουν).<sup>35</sup>

## **3.9 ΤΡΟΠΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΗΨΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ**

### **3.9.1 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΟΜΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Οι θεωρητικοί και οι εμπειρογνώμονες συμφωνούν γενικά, ότι η διαχείριση της κρίσης πρέπει να πραγματοποιείται από ένα κεντρικό σημείο όπου συνήθως είναι ο διαχειριστής της κρίσης ή ο διοικητής του περιστατικού. Όταν η κρίσιμη κατάσταση είναι πολύπλοκη και μεγάλη οι περισσότεροι θεωρητικοί και εμπειρογνώμονες

συμφωνούν στην ανάγκη μιας διαχειριστικής ομάδας, η οποία θα συντονίζει και θα ελέγχει τις προσεγγίσεις, μέσω των οποίων θα αντιμετωπιστεί η κρίση και τα

---

<sup>35</sup> Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005, σελ. 116-119.

αποτελέσματα της. Το πώς η οργανωτική δομή της ομάδας είναι ενσωματωμένη μέσα για την αντιμετώπιση και τη διαχείριση σε μια ισχυρή αλλά ελαστική μονάδα, εξαρτάται από το πώς οι θεωρητικοί ή οι χρήστες αντιμετωπίζουν την αποστολή της αντιμετώπισης της κρίσης.

Για παράδειγμα ο Meyers και ο Holusha (1986), προτιμούν τις ειδικές ομάδες, μόνο για το συγκεκριμένο σκοπό που συγκαλούνται από το Γενικό Διευθυντή ή από τον ανώτερο διαχειριστή. Αυτή η προτίμηση υπάρχει εξαιτίας της ελαστικότητας, που μπορεί να προκαλέσει αυτή η προσέγγιση. Παρόλα αυτά υπάρχουν μερικά προβλήματα. Μπορεί να μην έχουν όλα τα μέλη των ειδικών ομάδων, που θα κληθούν ξαφνικά, τις ικανότητες και την εκπαίδευση, για να εκπληρώσουν το ρόλο τους. Ο χρόνος που μπορεί να χρειαστεί για την επιλογή των μελών από τις ειδικές ομάδες, είναι καλύτερα να χρησιμοποιηθεί στην απόκτηση περισσότερων πληροφοριών σχετικά με την κρίση.

Ενώ οι ομάδες αντιμετώπισης των κρίσεων είναι πιο μόνιμες στις επιχειρήσεις ή τις βιομηχανίες, μιας και οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τακτικά κρίσιμες καταστάσεις, ο Meyers και ο Holusha πιστεύουν ότι τα μέλη των ομάδων θα πρέπει:

- να έχουν συχνή επαφή
- να δουλεύει ο ένας κοντά στον άλλο
- να έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους.

Αυτά τα μέλη των ομάδων πρέπει να είναι ικανά να παραμερίζουν τις δουλειές τους και την προσωπική τους ζωή κατά τη διάρκεια της κρίσης και θα πρέπει να πληρώνονται καλά για την προσπάθεια τους. Σύμφωνα με τους Meyers και Holusha η ομάδα θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Το πιο δημιουργικό ανώτερο στέλεχος της εταιρείας, που μπορεί να αντέξει την πίεση.
- Ένα άτομο με ευρεία και ουσιαστική γνώση για τον οργανισμό και τις λειτουργίες του.
- Το ανώτερο στέλεχος από όλους που είναι διαθέσιμο και χειρίζεται επιδέξια την θέση του.
- Ένα άτομο που δεν ανήκει στον οργανισμό και έχει γνώση του είδους των εργασιών που αναλαμβάνει ο οργανισμός.

Με λίγα λόγια, οι συγγραφείς προτείνουν, ότι μια ομάδα πρέπει να έχει μια ικανοποιητική εξουσία, για να επιβάλει τις οδηγίες για τη διαχείριση της κρίσης, ικανοποιητική κατανόηση των περίπλοκων μορφών του συγκεκριμένου οργανισμού, καινοτομικές ικανότητες και ένα άτομο, το οποίο να διατηρεί ένα διαφορετικό σημείο άποψης από αυτό του οργανισμού. Αυτό το τελευταίο χαρακτηριστικό, μπορεί να μειώσει τα αποτελέσματα από τη συλλογική διάθεση και σκέψη.

### **Υπάρχουσες δομές:**

Υπάρχουν δύο είδη διαχείρισης:

*το σύστημα διοίκησης του περιστατικού και το πρότυπο σύστημα διαχείρισης εκτάκτων αναγκών.* Η δύναμη και των δύο συστημάτων είναι, ότι έχουν δοκιμαστεί σε ένα μεγάλο φάσμα φυσικών κρίσιμων καταστάσεων, οι περισσότερες από τις οποίες ήταν φυσικές καταστροφές και μεγάλα ατυχήματα. Οι στρατιωτικοί και οι παραστρατιωτικοί οργανισμοί (δικηγόροι, πυροσβέστες, παραϊατρική, πολιτική υπεράσπιση) συνήθως χρησιμοποιούν παραλλαγές του συστήματος διοίκησης του περιστατικού. Η αδυναμία σε αυτές τις δομές είναι ότι τα συστήματα:

- Έχουν σχεδιαστεί και λειτουργούν από οργανισμούς με ισχυρές απόψεις για την εξουσία και τον έλεγχο.
- Έχουν σχεδιαστεί με προσανατολισμό για ισχυρές φυσικές αποστολές και είναι λιγότερο εξοικειωμένες με την αντιμετώπιση μεγαλύτερων πεδίων στρατηγικής ή μη φυσικές καταστάσεις, και
- Έχουν σχεδιαστεί περισσότερο για την εφαρμογή τακτικής αντί για τη διαμόρφωση στρατηγικής και τη προσαρμογή και χρήση «Υψηλού Επιπέδου Στρατηγικής» (ΥΕΣ).<sup>36</sup>

### **3.9.2 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟΥ**

Το σύστημα διοίκησης του περιστατικού είναι μια Αμερικάνικη προσέγγιση, για την άμεση διαχείριση του περιστατικού της κρίσιμης κατάστασης. Η προσέγγιση συνδέει τις ενέργειες και τις δραστηριότητες, που απαιτούνται για την επίλυση της

<sup>36</sup> Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005, σελ 228-230.

κρίσης ή της καταστροφής σε ένα συγκεκριμένο μέρος ή τοποθεσία. Το σύστημα αυτό είναι αποδεκτό και προτείνεται σε περιπτώσεις φυσικών κρίσιμων καταστάσεων, που είναι τοπικές και συγκεκριμένες.

Οι αρχές που χαρακτηρίζουν αυτό το σύστημα είναι οι εξής:

- Το σύστημα είναι αρκετά απλό και ευπροσάρμοστο. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από , απλούς χρήστες, είτε από ένα βασικό χρήστη, ο οποίος θα έχει κι άλλους για υποστήριξη είτε από πολλούς χρήστες σε μια ενιαία διοίκηση.
- Η οργανωτική του δομή καλύπτει τις προϋποθέσεις για οποιαδήποτε πιθανή κρίση ή καταστροφή και προσαρμόζεται εύκολα στη νέα τεχνολογία.
- Το σύστημα μπορεί να επεκταθεί με ένα γρήγορο και λογικό τρόπο και συμπεριλαμβάνει κοινή ορολογία, ενιαία δομή διοίκησης, ενσωματωμένα σχέδια δράσης, λειτουργικό έλεγχο, πόρους για την αντιμετώπιση και ενσωματωμένες επικοινωνίες.
- Η δομή μορφοποιείται ανάλογα με το μέγεθος και το είδος του περιστατικού και εκτείνεται (όπου είναι απαραίτητο) προς τα πάνω ή προς τα κάτω από το διοικητή του περιστατικού ο οποίος έχει τη γενική εξουσία στην περιοχή για το περιστατικό και
- Τα τμήματα που έχουν σχέση με τον σχεδιασμό, τις επιχειρήσεις, την διοίκηση, την διοικητική μέριμνα και την διαχείριση των οικονομικών, μπορούν να επεκταθούν σε ξεχωριστούς κλάδους όταν αυτό θα κριθεί απαραίτητο.

Οι βασικές λειτουργίες του συστήματος διοίκησης του περιστατικού είναι:

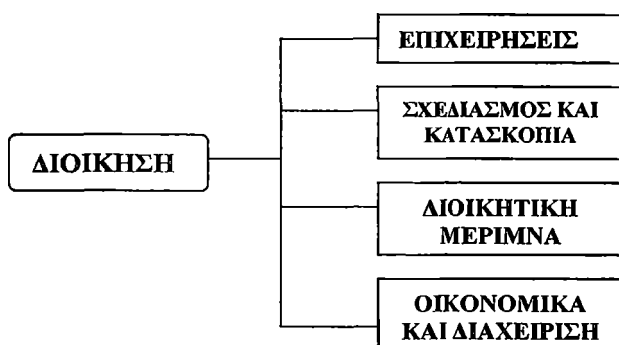
- Να δημιουργήσουν ένα χώρο για τις βασικές δραστηριότητες διοίκησης ( η υπηρεσία διοίκησης περιστατικού).
- Να δημιουργήσουν μια περιοχή για την προσωρινή αποθήκευση και διατήρηση των πόρων (την περιοχή οργάνωσης)
- Να δημιουργήσουν έναν χώρο για παροχή, ύπνου, τροφής, νερού και υπηρεσίες πνευματικής υγείας (ο καταυλισμός), και
- να δημιουργήσουν μια περιοχή ή περιοχές για ανεφοδιασμό και στάθμευση των ελικοπτέρων και για την ασφαλή προσγείωση και απογείωση μέσα στο κρίσιμο

περιβάλλον (το σημείο των ελικοπτέρων). Αυτές οι τοποθεσίες ενεργοποιούνται και χρησιμοποιούνται, όταν κριθεί απαραίτητο.<sup>37</sup>

### 3.9.3 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟΥ

Καθώς αυτό το σύστημα έχει σχεδιαστεί για τη διαχείριση ενός κρίσιμου περιστατικού, ο τρόπος προσέγγισής του περιλαμβάνει έναν Διοικητή του Περιστατικού (Δ.Π.), ο οποίος διοικεί την αντιμετώπιση της κρίσης. Η δομή του οργανισμού μεταβιβάζεται από το Δ.Π. και το άμεσο προσωπικό του Δ.Π., σε τέσσερα διοικητικά τμήματα τα οποία είναι: επιχειρήσεις, σχεδιασμός και κατασκοπία, διοικητική μέριμνα, οικονομικά και διαχείριση. Το κάθε τμήμα μπορεί να χωριστεί ακόμη περισσότερο σε κλάδους, παραρτήματα ή ειδικές μονάδες, όταν κριθεί απαραίτητο.

Στο σχήμα 3 που ακολουθεί βλέπουμε μια τυπική Δομή του Συστήματος Διοίκησης του Περιστατικού.



Σχήμα 4. Δομή του συστήματος Διοίκησης του Περιστατικού<sup>38</sup>

Το **τμήμα επιχειρήσεων** είναι υπεύθυνο για το συντονισμό των τακτικών, σχετικά με την αντιμετώπιση του, κρίσιμου περιστατικού. Σε μικρές κρίσιμες καταστάσεις, ο Διοικητής Περιστατικού μπορεί να πάρει το ρόλο του Διοικητή των Επιχειρήσεων κι έτσι να επιτρέψει μεγαλύτερη ευκαμψία.

<sup>37</sup> Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005, σελ. 230.

<sup>38</sup> Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005, σελ. 231.

Το **τμήμα σχεδιασμού** και κατασκοπείας αφορά στη συλλογή, στην αξιολόγηση και στην τεκμηρίωση όλων των πληροφοριών σχετικά με την κρίση, την αντιμετώπιση της και την κατάσταση των διαθέσιμων πόρων. Σε μικρές κρίσιμες καταστάσεις, ο Διοικητής Περιστατικού μπορεί επίσης να διοικήσει αυτό το τμήμα.

Το **τμήμα διοικητικής μέριμνας** είναι μια μεγάλη υπηρεσία υποστήριξης, που παρέχει εγκαταστάσεις, υπηρεσίες, προσωπικό, εξοπλισμό και υλικά, ώστε να υποστηρίξουν την -προσπάθεια αντιμετώπισης της κρίσης. Ανάλογα με το μέγεθος και τη φύση της κρίσιμης κατάστασης, το τμήμα της διοικητικής μέριμνας μπορεί να συμπεριλαμβάνει τις επικοινωνίες, ιατρική, εφόδια, διευκολύνσεις, βασική υποστήριξη και μεταφορά.

Το **τμήμα των οικονομικών και της διαχείρισης**, επιβλέπει την ανάλυση των οικονομικών και του κόστους κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης της κρίσης και δρα αντιμετωπίζοντας οποιαδήποτε άλλη λειτουργία, που δεν καλύπτεται από τα άλλα τρία τμήματα.

Ένα άμεσα δυνατό σημείο αυτού του συστήματος, είναι η επίπεδη δομή του (μια απλή εντολή στο τμήμα ή δομή δύο επιπέδων). Αυτό το πλεονέκτημα βοηθά στην ταχεία μετάδοση της επικοινωνίας. Ένα άλλο δυνατό σημείο είναι η απλή διαίρεση της εργασίας, σε τέσσερα τμήματα. Επιπλέον, τα τέσσερα τμήματα μπορούν να λειτουργήσουν ταυτόχρονα και ημιανεξάρτητα.

Μια μεγάλη αδυναμία του συστήματος είναι ότι δίνεται στην συλλογή και τον υπολογισμό των πληροφοριών μια δευτερεύουσα σπουδαιότητα, σαν να ήταν κάτι ασήμαντο. Η ταξινόμηση, και η αξιολόγηση των πληροφοριών είναι μια βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης, πράγμα που σημαίνει ότι χρειάζεται να αυξηθεί η σημαντικότητα του. Μια τέτοια κατάσταση, ίσως αντικατοπτρίζει μια πιο σημαντική αδυναμία, ότι δηλαδή δίνεται μικρή προσοχή στις επικοινωνίες - ειδικά με αυτούς που βρίσκονται έξω από την ομάδα αντιμετώπισης και έξω από το κρίσιμο περιβάλλον. Η μικρή έμφαση στις επικοινωνίες μπορεί να είναι ο ένας λόγος, που το σύστημα διοίκησης του περιστατικού έχει την τάση να φαίνεται, ότι έχει χάσει την ισορροπία του.

Το σύστημα διοίκησης του περιστατικού μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλές ομάδες αντιμετώπισης, μέσω μιας ενοποιημένης διοικητικής δομής.



Η ενοποιημένη διοίκηση παρέχει τη δυνατότητα στις ομάδες αντιμετώπισης, να εγκαθιδρύσουν ένα κοινό σύνολο στόχων και ένα μοναδικό σχέδιο δράσης. Η αποτελεσματική ενοποιημένη διοίκηση αυξάνει την αποτελεσματικότητα και μειώνει την τριβή, που υπάρχει μέσα στις ομάδες.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του ενοποιημένου διοικητικού συστήματος είναι:

- η δημιουργία μιας ενοποιημένης δομής για τη διαχείριση του περιστατικού.
- Ο καταμερισμός των εγκαταστάσεων (ειδικά στην τοπική υπηρεσία διοικήσεως του περιστατικού).
  - η χρήση μίας μοναδικής στρατηγικής για το σχεδιασμό
- Η δημιουργία ενός κοινού σχεδίου δράσης για το περιστατικό.
- Ο καταμερισμός του σχεδιασμού, της διοικητικής μέριμνας και των οικονομικών διαχειριστικών δραστηριοτήτων και
  - ο καταμερισμός ή η συνεργασία σε μια διαδικασία με σκοπό την παραγγελία εφοδίων.

Στα οφέλη της υιοθέτησης του ενοποιημένου διοικητικού συστήματος περιλαμβάνονται:

- Η κοινή αποστολή για ολόκληρη την κρίσιμη κατάσταση.
- Βελτιώσεις στη ροή των πληροφοριών μεταξύ των ομάδων αντιμετώπισης.
- Μεγαλύτερη κατανόηση των προτεραιοτήτων και των περιορισμών για την κάθε ομάδα αντιμετώπισης, και
  - μείωση των διπλών δραστηριοτήτων

Στην πραγματικότητα, η ενοποιημένη διοίκηση μπορεί να εφαρμοστεί πρακτικά αλλά μπορεί να είναι λιγότερο πετυχημένη εξαιτίας των διαφορών που υπάρχουν στην αντιμετώπιση και την χρήση των διαφορετικών ορολογιών που χρησιμοποιεί ο κάθε οργανισμός. <sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005, σελ 231-233.

### **3.10 ΑΞΙΟΛΟΓΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

Κάθε αξιολόγηση μιας κρίσιμης κατάστασης όπως και την διαχείριση της διαμορφώνεται ανάλογα με το πόσο προσεκτικά οι επιθεωρητές αντιμετωπίζουν τα τρία χαρακτηριστικά, τα οποία προσδιορίζουν την αξιολόγηση.

Τα χαρακτηριστικά είναι:

- Ο σκοπός της αξιολόγησης
- Η ικανότητα κατανόησης της κατάστασης
- Η αξιοπιστία των αποδείξεων

Οι επιθεωρητές που ξεχνούν ή παραβλέπουν ένα ή και παραπάνω από αυτά τα χαρακτηριστικά θα ανακαλύψουν ότι η επιθεώρηση τους αλλάζει μορφή, χάνει την αντικειμενικότητά της και μπερδεύεται.

#### **Ο σκοπός:**

Όπως ήδη αναφέραμε, υπάρχουν δύο είδη επιθεωρήσεων. Είναι μια έρευνα για:

- Τη βελτίωση της διαχείρισης της κρίσης και τη μείωση των πιθανοτήτων για μελλοντικές κρίσεις, μέσω του καλύτερου σχεδιασμού, της υποστήριξης και της εκπαίδευσης
- Τον ένοχο και την ύπαρξη των νομικών διαδικασιών εναντίων τους.

Καθώς και τα δυο είδη αξιολόγησης χρησιμοποιούν το ίδιο ή ένα παράλληλο δρόμο για τον προσδιορισμό της αιτίας της κρίσης και για τον υπολογισμό της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης σχετικά με την αντιμετώπιση (και την ανάκαμψη), μπορεί πολύ εύκολα να είναι ασαφής η ταυτόχρονη αποστολή του ασφαλών βελτιώσεων και των αναθέσεων κατηγοριών.

Από τη στιγμή που οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται, ότι λαμβάνει χώρα μια έρευνα, ως προς την αιτία και το αποτέλεσμα, με σκοπό να προσδιοριστεί ο ένοχος, προκαλούνται τουλάχιστον δύο αντιδράσεις.

Πρώτον, οι άνθρωποι που αισθάνονται ότι θα μπορούσαν να βρεθούν ένοχοι (ή που ξέρουν ότι είναι ένοχοι) θα αποφύγουν να ενοχοποιήσουν τους εαυτούς τους. Θα

το καταφέρουν αυτό με το να διασκευάζουν ή να παραποιούν οποιαδήποτε πληροφορία μπορεί να δώσουν, για να προστατεύσουν τον εαυτό τους.

Δεύτερον, το προσωπικό και η διοίκηση μπορεί να προστατεύσει την εικόνα του οργανισμού τους με το να παραλείπουν πληροφορίες, οι οποίες είναι προκατασκευασμένες και οι οποίες πιθανότατα θα βλάψουν την εικόνα του οργανισμού τους.

### **Η κατάσταση:**

Έχοντας προσδιορίσει τον σκοπό της αξιολόγησης αυτοί που συμμετέχουν στην έρευνα χρειάζονται βοήθεια ως προς την κατανόηση των περιορισμών και των πιέσεων, που υπάρχουν σε μια κρίσιμη κατάσταση.

Εξ ορισμού οι κρίσιμες καταστάσεις είναι οι καταστάσεις που :

- Η απαίτηση για πόρους υπερβαίνει τους διαθέσιμους πόρους που υπάρχουν.
- Ο χρόνος επίλυσης της κατάστασης είναι πολύ περιορισμένος ή τουλάχιστον φαίνεται ότι είναι πολύ περιορισμένος.
- Οι πληροφορίες είναι περιορισμένες και πιθανά αναξιόπιστες, και
- Υπάρχει ή φαίνεται ότι υπάρχει μια απειλή προς την ασφάλεια των ανθρώπων και των πόρων.

Κανένα από τα κριτήρια δεν θα δημιουργήσει ένα ήρεμο και άνετο περιβάλλον μέσα στο οποίο θα παρθούν αποφάσεις για την διαχείριση της κρίσης. Ενώ οι επιθεωρητές είναι αδύνατον να αναδημιουργήσουν ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο επιχειρείτε η επίλυση της κρίσης, μπορεί να προσπαθήσουν να αναδημιουργήσουν κάποιες πλευρές του περιβάλλοντος για τους ίδιους και τους εαυτούς τους. Αυτές οι πλευρές μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Οπτικοακουστική καταγραφή της διαχείρισης της κρίσης, κατά την διάρκεια απόδοσης της διαχείρισης.
- Οπτικοακουστική καταγραφή του περιβάλλοντος και της διαχείρισης μετά την κρίση.
- Διασφάλιση ότι οι επιθεωρητές ή οι αξιολογητές θα φτάσουν στον τόπο της κρίσιμης κατάστασης, αμέσως μόλις ενεργοποιηθεί η διαχείριση της αντιμετώπισης ή της ανάκαμψης και

▪ βάζοντας αυτούς που θα υπολογίσουν τα ευρήματα της έρευνας, να επισκεφτούν την περιοχή ή τις περιοχές, έτσι ώστε να έχουν κάποια υλική και διανοητική εικόνα της κατάστασης.

Μερικές από αυτές τις ενέργειες προκαλούν προβλήματα σχετικά με την υγεία, την ασφάλεια, την εμπιστευτικότητα και τις προσπάθειες «πίεσης» αυτών που συμμετείχαν όταν υπάρχουν οπτικοακουστικές καταγραφές για τις επαφές, τις αποφάσεις, τις ενέργειες και την συμπεριφορά. Το αποτέλεσμα της πίεσης εμφανίζεται, όταν οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τόσο ξεκάθαρα ότι είναι υπό παρακολούθηση, που η παρατήρηση εμποδίζει ή αλλάζει την συμπεριφορά και τις ενέργειές τους.

### **Οι αποδείξεις:**

Οι επιθεωρητές θα πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά την πιθανότητα των λανθασμένων εντυπώσεων των μαρτυριών από τους αυτόπτες μάρτυρες. Έγιναν διάφορες έρευνες στην αξιοπιστία των μαρτύρων και των αποτελεσμάτων της προκατάληψης στην μνήμη και την κρίση τους. Τα αποτελέσματα ήταν ότι οι άνθρωποι είναι αναξιόπιστοι μάρτυρες και ότι η μνήμη τους πολύ συχνά επηρεάζεται από διάφορες προκαταλήψεις.<sup>40</sup>

### **3.11 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

Χρειάζεται μια διαδικασία, η οποία να συγκεντρώνει όλες τις αντικειμενικές λεπτομέρειες ενώ αποφεύγει τις επιρροές και τις εύκολες λύσεις στις ερωτήσεις που γίνονται, για το σκοπό της έρευνας ή της αξιολόγησης. Οι ολοφάνερες λύσεις δεν είναι αποδεκτές, αν μια ανάκριση προσπαθεί να εμποδίσει την εμφάνιση μελλοντικών καταστάσεων ή αν προσπαθεί να βελτιώσει τη διαχείριση της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης. Είναι πολλές οι φορές, που η γρήγορη και φαινομενικά ακριβής λύση, εμπεριείχε την κατηγορία του κεντρικού χειριστή ή διαχειριστή.

Διάφορες κρίσιμες καταστάσεις συμβαίνουν εξαιτίας της ανεπαρκούς κρίσης ή των λαθών. Μια εξέταση μας δείχνει, οι κρίσεις είναι επιφανειακές και ανακριβείς.

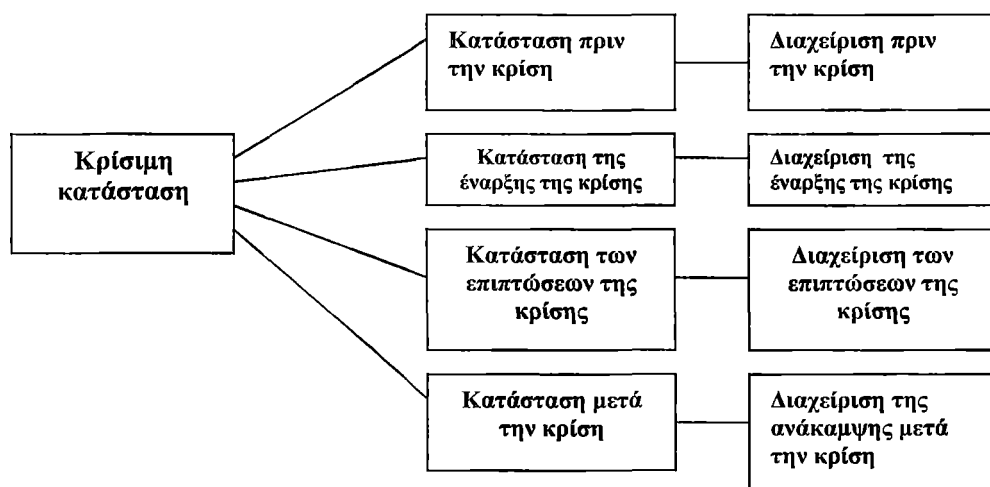
---

<sup>40</sup> Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005, σελ 413-418.

Η υπαιτιότητα της διοίκησης, ο σχεδιασμός των εξοπλισμών, οι επιρροές από το περιβάλλον, η εκπαίδευση και η υποστήριξη από άλλους, όλα αυτά είναι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την έναρξη και τη μορφή της κρίσης, όπως επίσης και να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αντιμετώπισης και ανάκαμψης. Οι επιθεωρητές και οι αξιολογητές πρέπει να εξερευνήσουν το ιστορικό, την κρίσιμη κατάσταση και τη διαχείριση της αντιμετώπισης, από τη στιγμή πριν η κρίση εμφανιστεί μέχρι και την περίοδο μετά την επίλυση της κρίσης.

Οποιαδήποτε αξιολόγηση ξεκινά με την κρίσιμη κατάσταση. Αυτό μπορεί να αναλυθεί στην ίδια την κατάσταση (η οποία περιλαμβάνει το τριγύρω περιβάλλον, μέσα στο οποίο συνέβη η κρίση) και τη διαχείριση της κατάστασης (όπου περιλαμβάνονται οι λειτουργικές διαδικασίες). Η κατάσταση επίσης μπορεί να διαιρεθεί στα συστατικά της πριν, κατά τη διάρκεια και μετά, ενώ το συστατικό της διάρκειας μπορεί να διαιρεθεί επιπλέον στα συστατικά της έναρξης και της επίπτωσης.

Έτσι λοιπόν, η κρίσιμη κατάσταση διαιρείται σε τέσσερα συστατικά της κατάστασης όπως φαίνεται και στο Σχήμα 4 – την κατάσταση πριν την κρίση, την έναρξη της κατάστασης, την επίπτωση της κατάστασης και την κατάσταση μετά την κρίση. Η κάθε μια απ' αυτές, έχει μια αντίστοιχη ομάδα – την διαχείριση πριν την κρίση, την διαχείριση της έναρξης, την διαχείριση των επιπτώσεων και την διαχείριση μετά την κρίση η ανάκαμψη.



Σχήμα 5. Τα συστατικά αξιολόγησης της κρίσης<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005, σελ 420.

Οι αξιολογητές εξετάζουν το κάθε συστατικό με τη σειρά και τους πιθανούς παράγοντες που συμβάλανε. Η κατάσταση και η διαχείριση πριν την κρίση, αφορά στο πώς οι δομές και τα συστήματα ήταν σχεδιασμένα και δομημένα και στο πώς οι άνθρωποι δούλεψαν μέσα σε αυτές τις δομές. Η κατάσταση και η διαχείριση της έναρξης, αφορά στις κυρίαρχες περιβαλλοντολογικές συνθήκες, στο πώς απέδωσαν οι εξοπλισμοί και οι εγκαταστάσεις, γιατί συνέβη η κρίση και πώς οι άνθρωποι αντιμετώπισαν αυτές τις πλευρές. Η κατάσταση και η διαχείριση των επιπτώσεων, εξετάζουν την κατάσταση όταν η κρίση άρχισε να επηρεάζει το τριγύρω περιβάλλον, τι συνέβη, τι έκαναν τα άτομα και πώς ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις, τα συστήματα και οι άνθρωποι τα έβγαλαν πέρα ή όχι με τις επιπτώσεις της κρίσης.

---

Τελικά, οι αξιολογητές εξετάζουν, το πώς ανέκαμψε η κατάσταση και το πώς ήρθε στην κανονική κατάσταση που υπήρχε πριν την κρίση.<sup>42</sup>

### **3.12 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ 21<sup>0</sup> ΑΙΩΝΑ**

Στην εποχή της κοινωνίας των πληροφοριών και της γνώσης, οι έννοιες της «ασφάλειας» και της «διαχείρισης κρίσεων» επιδέχονται αρκετές ερμηνείες και διαστρεβλώσεις. Η έννοια της «ασφάλειας» είναι αρκετά ελαστική και δυναμική με αποτέλεσμα να μπορεί εύκολα να «διαστρεβλωθεί» και να οδηγήσει σε υιοθέτηση ερμηνειών, που συμβάλουν στην ανάδυση πολλών προβλημάτων και κρίσεων τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Αρκετοί συγγραφείς έχουν συμφωνήσει ότι η έννοια της ασφάλειας συνδέεται άμεσα με την έννοια της ελευθερίας από τις απειλές και τους φόβους, που απασχολούν καθημερινά τα άτομα ή τις ομάδες ανά τον κόσμο. Ο Water Lippmann πιστεύει ότι ένα έθνος είναι ασφαλές στο βαθμό που δεν είναι σε κίνδυνο, ώστε να πρέπει να θυσιάσει το βασικό πυρήνα αξιών και αρχών του για να αποφύγει τον πόλεμο, εφόσον έχει τη δυνατότητα, εάν προκληθεί, να τις διατηρήσει με τη νίκη του σε έναν τέτοιο πόλεμο. Ο Arnold Wolfers υποστηρίζει ότι την ασφάλεια, τη μετρούμε αντικειμενικά, με την απουσία απειλών στις επικείμενες αξίες και υποκειμενικά με την απουσία του φόβου, ότι οι επικείμενες αξίες αποτελούν εστίες επίθεσης.

---

<sup>42</sup> Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005, σελ 419-422.

Ο Barry Buzan αναφέρει ότι στην περίπτωση της ασφάλειας, η συζήτηση γίνεται για να αναζητήσουμε την ελευθερία από την απειλή. Επίσης, επισημαίνει ότι όταν αυτή η συζήτηση για την ασφάλεια βρίσκεται στα πλαίσια του διεθνούς συστήματος, τότε πρόκειται για τη δυνατότητα των κρατών και των κοινωνιών να διατηρήσουν την ανεξάρτητη ταυτότητα τους και τη λειτουργική ακεραιότητα τους. Η ασφάλεια και η δημοκρατία διαμορφώνουν τις απαραίτητες συνθήκες, στις οποίες οι δημοκρατικοί μηχανισμοί και τα συστήματα διαχείρισης κρίσεων έχουν τη δυνατότητα να λειτουργούν αποτελεσματικά σε διεθνή επίπεδο.

Στην κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης, η έννοια της «ασφάλειας» εμπεριέχει επιπλέον εκτός από τις προηγούμενες ερμηνείες, την απουσία απειλών και επικείμενων φόβων προς τα «αλληλοεξαρτώμενα» δίκτυα τεχνολογικής, διαχειριστικής και επικοινωνιακής υποδομής, τα οποία υποστηρίζουν ζωτικής σημασίας τομείς της πολιτισμικής, οικονομικής, πολιτικής και κοινωνικής ανάπτυξης όλων των δυτικών χωρών του κόσμου.

Στον 21<sup>ο</sup> αιώνα η διεθνής (παγκόσμια) ασφάλεια σχετίζεται άμεσα και με το χώρο που κυβερνά, ο οποίος σταδιακά έχει αρχίσει να καθιερώνεται και να αποτελεί τη συμπληρωματική και αναγκαία περιοχή δραστηριοποίησης όλων των χωρών του κόσμου. Οι πολίτες - καταναλωτές του 21<sup>ου</sup> αιώνα για να αισθάνονται ασφαλείς στο συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο της νέας οικονομίας και του ψηφιακού πολιτισμού θα ήταν σκόπιμο να δραστηριοποιούνται σε πολιτισμικά πλαίσια, τα οποία θα τα εμπιστεύονται έτσι ώστε να μην αισθάνονται ότι καθημερινά απειλούνται. Τα πολιτισμικά πλαίσια αυτά θα παρέχουν τη δυνατότητα στους πολίτες - καταναλωτές της κατάλληλης παιδείας και γνώσης, που απαιτείται για να αντιλαμβάνονται, να κατανοούν και να υιοθετούν με τον καλύτερο δυνατά τρόπο το ερμηνευτικό πλαίσιο των εννοιών, που σχετίζονται άμεσα και έμμεσα με την έννοια της «πολιτισμικής ασφάλειας».

Η πολιτισμική ασφάλεια σχετίζεται άμεσα και έμμεσα με τα ερμηνευτικά πλαίσια των παρακάτω εννοιών:

- της «ελευθερίας».
- της «ασφάλειας».
- της «δημοκρατίας».
- των «δημόσιων (κοινών) αγαθών»
- της «ρύθμισης».

- του «γενικού (κοινού) συμφέροντος».
- της «πολιτισμικής διαχείρισης».
- της «πολιτισμικής πολιτικής» και
- της «ψηφιακής επικοινωνίας».

Οι αναφερόμενες έννοιες και το ερμηνευτικό πλαίσιο, το οποίο τις προσδιορίζει, συνθέτουν ένα πολιτισμικό τοπίο, στο οποίο η «πολιτισμική ασφάλεια» των πολιτών - καταναλωτών είναι δυνατόν να οριοθετηθεί και να προσδιοριστεί ουσιαστικά στην κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης.

Αρκετοί αναλυτές και ειδικοί υποστηρίζουν ότι για να βελτιωθούν τα επίπεδα των συστημάτων ασφαλείας και να αποφύγουμε τις επικείμενες κρίσεις θα ήταν σκόπιμο να επικεντρώσουμε την προσοχή στις αδυναμίες, που πιθανόν να παρουσιάζουν τα συστήματα διαχείρισης κρίσεων στον 21<sup>ο</sup> αιώνα.

Οι σημαντικότερες αδυναμίες των συστημάτων συνοπτικά είναι:

- Η έλλειψη ορισμένων αποδεκτών γενικών αρχών από όλα τα κράτη, οι οποίες θα συντελούν στη διαμόρφωση μιας ενιαίας και ολοκληρωμένης προσέγγισης για το σχεδιασμό θεσμικών συστημάτων και πολιτικών άμεσης αντιμετώπισης των διαφορετικών τύπων κρίσεως.

- Η αδυναμία υιοθέτησης ρυθμίσεων και συγκεκριμένων στρατηγικών μοντέλων για την «Ασφάλεια και τη Διαχείριση Κρίσεων», τα οποία θα ενισχύουν «ευέλικτα» τις περισσότερες δραστηριότητες ετοιμότητας και ασφάλειας σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης.

- Η έλλειψη αποτελεσματικού συντονισμού των συστημάτων έκτακτης ανάγκης, των επικοινωνιακών συστημάτων διαχείρισης κρίσεων και των συστημάτων ετοιμότητας και άμεσης κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού την κατάλληλη στιγμή του κρίσιμου περιστατικού και

- αδιαφορία ή η αδυναμία των κυβερνήσεων και των οργανισμών να χρηματοδοτήσουν ικανοποιητικά και να θέσουν σε λειτουργία εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία θα βελτιώσουν σημαντικά τις αδυναμίες στα συστήματα για την «ασφάλεια και την διαχείριση κρίσεων» στην κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005, σελ 441-448.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα πτυχιακή αναφερθήκαμε στην έννοια του “μάνατζμεντ” και στον τρόπο που λειτουργεί και εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις. Κατανοήσαμε ότι είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία της οποίας η χρήση αν δεν γίνει σωστά δεν είναι δυνατόν να σταθεί μια επιχείρηση. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να στοχεύει να βρίσκει σωστά και αξιόπιστα στελέχη τα οποία θα εργάζονται όλα μαζί για να γίνεται η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και των μελών της.

Κάναμε μια ιστορική αναδρομή και αναφέραμε διάφορους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς από διάφορους επιστήμονες, αναφερθήκαμε στις λειτουργίες και τις αρχές του μάνατζμεντ βάση του Fayol και εξηγήσαμε σχηματικά τα διάφορα επίπεδα των διοικητικών στελεχών καθώς και τις σύγχρονες τάσεις του μάνατζμεντ.

Το μάνατζμεντ το διακρίναμε σε πολλούς κλάδους ο καθένας από τους οποίους είναι εξίσου σημαντικός για τους δικούς του λόγους. Στην παρούσα πτυχιακή προσπαθήσαμε να εξηγήσουμε όσο το δυνατόν καλύτερα δυο είδη μάνατζμεντ: το Μάνατζμεντ Κινδύνου και το Μάνατζμεντ Κρίσεων. Είναι δύο πολύ σημαντικές έννοιες διαφορετικές μεταξύ τους αλλά απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης.

Κατανοήσαμε ότι το **Μάνατζμεντ Κινδύνου** (Risk Management) εάν δεν διαχειριστεί σωστά από τους οργανισμούς - επιχειρήσεις μπορεί να έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις σε ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων ή / και μετόχων ή ακόμα και στην ίδια την επιχείρηση.

Κάναμε μια ανάλυση στην έννοια του κινδύνου γενικότερα και πως μπορεί ένας κίνδυνος να βλάψει μια επιχείρηση. Επιπλέον εξηγήσαμε αναλυτικά τα είδη κινδύνου και το πώς αυτά εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις σήμερα .

Διαπιστώσαμε, ότι η διαχείριση κινδύνων δεν εστιάζεται τόσο στο περιορισμό των κινδύνων αλλά στο να εντοπίζει και να αντιμετωπίζει μελλοντικά γεγονότα τα οποία θα μπορούσαν να προκαλέσουν κρίση στην επιχείρηση και να ταράξουν την ισορροπία της.

Είπαμε και για τις πηγές, τις κατηγορίες των κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί και τις στάσεις που κρατούν απέναντι στον κίνδυνο.

Εξηγήσαμε τον ρόλο των Μάνατζερ και πόσο μπορούν να αποτρέψουν μια επιχείρηση-οργανισμό από κινδύνους που απειλείται. Καταλήξαμε στο ότι όσο πιο καλά διαχειρίζονται οι Μάνατζερ τους κινδύνους που πρόκειται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση (βρίσκοντας σωστές καινοτομίες που θα βοηθήσουν τον οργανισμό-επιχείρηση να αναπτυχθούν, αντιμετωπίζοντας σε βάθος τον κάθε κίνδυνο που πρόκειται ή μπορεί να έλθει) τόσο πιο έτοιμη και σίγουρη θα είναι η επιχείρησή ότι δεν θα καταρρεύσει σε οτιδήποτε κακό θα προκύψει.

Στην επόμενη ενότητα της πτυχιακής εργασίας μιλήσαμε για το **Μάνατζμεντ Κρίσεων** (Risk Management) και πως εμφανίζεται στους οργανισμούς σήμερα.

---

Εξηγήσαμε την έννοια της κρίσης δίνοντας παραδείγματα από την καθημερινή μας ζωή. Είπαμε πόσο πολύπλοκη, ορατή και μεγάλη μπορεί να είναι μια κρίση και πόσο μπορεί να βλάψει την λειτουργία μιας επιχείρησης.

Συμπεράναμε ότι μια επιχείρηση για να λειτουργήσει σωστά θα πρέπει να προβλέπει τις κρίσιμες καταστάσεις που μπορεί να έρθει αντιμέτωπη και να τις μειώνει όσο μπορεί. Δεν θα πρέπει να το βλέπουν σαν μια ανιαρή κατάσταση που θα πρέπει να γίνει ούτε να τις παραβλέπουν όταν βλέπουν ότι πλησιάζουν.

Αναλύσαμε τα συστήματα ειδοποίησης και την άμεση σχέση που έχουν με μια κρίσιμη κατάσταση σε μια επιχείρηση, Εξηγήσαμε τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν όταν οι άνθρωποι αγνοούν τα σήματα που στέλνουν λόγω αγνοίας ή αδιαφορίας τους. Είπαμε τις επικοινωνίες ,τα είδη τους καθώς και πώς μπορούν να βοηθήσουν στην επίλυση μιας κρίσιμης κατάστασης και αναφέραμε σημαντικούς τρόπους για να μειώσουμε την κρίσιμη κατάσταση και πώς να την αποφύγουμε.

Στο τελευταίο μέρος αφού αναλύσαμε όλα όσα θεωρούσαμε σημαντικά για το μάνατζμεντ κρίσεων θεωρήσαμε σωστό να μιλήσουμε για το πώς είναι το μάνατζμεντ σήμερα στον αιώνα που ζούμε και για τα συστήματα ασφάλειας.

Εξηγήσαμε πόσο λειτουργικό και αποδοτικό είναι και ότι στον αιώνα μας η διαχείριση κρίσεων σχετίζεται άμεσα με την πολιτισμική ασφάλεια που θα νιώθει ο πολίτης μέσα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο που ζει. Τέλος αναφέραμε τις αδυναμίες που παρουσιάζουν τα και πως μπορούν να βελτιωθούν.

Αφού αναφέραμε όλα αυτά που θεωρήσαμε σημαντικά για τα δύο είδη Μάνατζμεντ θα μπορούσαμε σαν τελευταίο να πούμε ότι οι δύο αυτοί κλάδοι βρίσκονται στο ίδιο βαθμό αναγκαιότητας για την κάθε επιχείρηση-οργανισμό.

Η **διαχείριση κινδύνου** έχει να κάνει με κινδύνους οι οποίοι μπορεί να είναι: είτε οικονομικοί, είτε εγκατάστασης, είτε κλοπής, είτε πυρκαγιάς και γενικότερα οτιδήποτε μπορεί να προκαλέσει ζημιά ή απώλεια σε μια επιχείρηση.

Η **διαχείριση κρίσεων** έχει να κάνει με κρίσιμες καταστάσεις οι οποίες σε μια επιχείρηση μπορεί να είναι: είτε φυσικές καταστροφές, είτε ατυχήματα, είτε εμπορικά προβλήματα, ακόμα και πλημμύρες ή σεισμοί.

Όπως καταλαβαίνουμε και στις δύο περιπτώσεις πρόκειται για κάτι το οποίο θα επιφέρει «κακό» σε μια επιχείρηση ή οργανισμό και χρειάζεται σωστή μεταχείριση προκειμένου να μειωθεί ο κίνδυνος ή η κρίση η οποία υπάρχει ήδη σε μια επιχείρηση.

Είτε μια επιχείρηση έρθει αντιμέτωπη με κάποιο κίνδυνο είτε με μια κρίση οι **Μάνατζερ** είναι αυτοί οι οποίοι θα προσπαθήσουν να επιλύσουν ή να μειώσουν το πρόβλημα. Άρα θα πρέπει λόγω της υπεύθυνης θέσης που έχουν να είναι έμπειρα και αξιόπιστα άτομα για την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Επιπλέον διαπιστώνουμε ότι και ένας κίνδυνος και μια κρίση μπορούν να πάρουν από πριν κάποια μέτρα πρόληψης έτσι ώστε όταν θα έρθει ο κίνδυνος ή η κρίσιμη κατάσταση να είναι προετοιμασμένοι και να το αντιμετωπίσουν.

Τέλος και στις δύο περιπτώσεις η παράβλεψη τόσο του κινδύνου όσο και της κρίσης που έρχεται θα οδηγήσει σε αρνητικές ή μπορεί και καταστροφικές για την επιχείρηση συνέπειες.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ:

- Andrew Holmes “Εξυπνες Ιδέες Ρίσκο” εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2004.
- A. A. Groppelli και Ehsan Nikbakht “Χρηματοοικονομική” εκδόσεις Κλειδάριθμος Αθήνα 2002.
- Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος “Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων” εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα 1999.
- Patrick J. Montana και Bruse H. Charnov “Μάνατζμεντ”, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2000.
- Robert Heath “Διαχείριση Κρίσεων”, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα 2005.
- Θεοδοσίου, “Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων”, Σημειώσεις ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, Καστοριά 2004.
- Χαρδουβέλης, Τσιριτάκης “Αγορές Χρήματος και Κεφαλαίου”, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα 2002.
- Κώστας Τζωρτζάκης και Αλεξία Τζωρτζάκη “Οργάνωση και Διοίκηση” εκδόσεις Rosili, Αθήνα 1999.

### ΑΓΓΛΙΚΗ:

- Bessis Joel “Risk Management in Banking”, Mc Graw Hill, USA 2000
- Michel Crouhy, Dan Galai., Robert Mark “Risk management” Mc Graw Hill, USA 2000.
- “Oxford Dictionary of Business”, Oxford University Press U.K., 1996.
- Philippe Jorion “Value at Risk” Mc Graw Hill, USA 2000.

### ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ:

- <http://www.cyber-hot-line.gr>
- <http://crisis-management.etowna.com/>
- <http://www.thefreedictionary.com/Crisis+management>