ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητής: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΒΛΑΧΟΣ, 800

Επιβλέπουσα: ΣΤΑΘΙΑ ΖΟΥΓΑΝΕΛΗ

©
2011

<u>Υπεύθυνη Δήλωση</u> *: Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.*

Φεβρουάριος 2011 Κ. Βλάχος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με γνώμονα την εξακρίβωση του ρόλου που διαδραματίζει η επικοινωνία σε περιόδους κρίσεων, η παρούσα πτυχιακή εργασία προσεγγίζει το θέμα της υιοθέτησης και εφαρμογής των κατάλληλων επικοινωνιακών στρατηγικών εργαλείων από μεριάς των εταιρειών με σκοπό την πρέπουσα αντίδραση τους στους εξωτερικούς παράγοντες εν μέσω περιόδων κρίσεων. Η μελέτη της ανταπόκρισης των εταιρειών ωστόσο, γίνεται σε συνάρτηση και με την ύπαρξη διαφορετικών κουλτουρών και ηθικών αξιών που διαμορφώνονται σε κάθε ανεξάρτητο κράτος και γενικότερα σε ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές. Η παρούσα μελέτη δίνει έμφαση στον κλάδο της αεροπορικής βιομηχανίας εξετάζοντας πέντε διαφορετικές αεροπορικές πτώσεις για λογαριασμό πέντε ξεχωριστών αεροπορικών εταιρειών που προέρχονται από τέσσερις διαφορετικές κουλτούρες. Η αγνόηση των άγραφων κανόνων και των ηθικών αξιών που υφίστανται σε ένα κράτος κατά την εφαρμογή των εταιρικών επικοινωνιακών στρατηγικών εν μέσω κρίσης, έχει ως αποτέλεσμα την φθορά της εταιρικής υπόστασης.

ABSTRACT

With a view to identify the essential role of communication in times of crisis, this thesis examines the appropriate strategic tools which corporations must establish and implement in order to achieve a successful crisis of management and satisfy the demands of different stakeholders who deal with it. The study reveals organizational responses along with cultural differences and moral values which are developed in independent countries and local regions. Furthermore, the thesis approaches the airline industry examining five different airline accidents by five different airline companies which derive from four different cultures. The ignorance of unwritten laws and moral values which are dominant in nations around the world when one company tries to implement a policy in a period of crisis results in the deterioration of its corporate image.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΑΦΙΕΡΩΣΗ / DEDICATION v

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ vi

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ 1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ 5

2.1 ΚΡΙΣΗ 5

2.1.1 Η Έννοια της Κρίσης 5

2.1.2 Ανατομία της Κρίσης 9

2.1.3 Παράγοντες επίδρασης στην κρίση 15

2.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ 19

2.2.1 Η Έννοια της Διαχείρισης κρίσεων 19

2.2.2 Στρατηγική επικοινωνίας της κρίσης 25

2.2.3 Πλάνο Διαχείρισης Κρίσεων 30

2.2.4 Ο ρόλος της διοίκησης στην κρίση (CEO) 37

2.2.5 Διαχείριση των ΜΜΕ 40

2.2.6 Αντιμετώπιση των θυμάτων 46

2.2.7 Ενίσχυση της εικόνας & ενδυνάμωση της εταιρικής φήμης 51

2.3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ 56

2.3.1 Ο προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας και τα χαρακτηριστικά της 56

2.3.2 Ο ρόλος των υπο-ομάδων σε μια εταιρεία 60

2.3.3 Τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας 65

2.3.4 Το μοντέλο των τεσσάρων διαστάσεων 71

2.4 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΡΙΣΗ 79

2.4.1 Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στη Διαχείριση Κρίσεων 79

2.5 ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ 86

2.5.1 Τα αεροπορικά δυστυχήματα 86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ 93

3.1 Τα κριτήρια επιλογής της δευτερογενής έρευνας 93

3.2 Ανάλυση της Μεθοδολογίας 93

3.3 Αδυναμίες και περιορισμοί 96

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ (CASE STUDIES) 97

4.1 Delta Airlines Πτήση 191 97

4.2 Japan Airlines (JAL) Πτήση 123 106

4.3 Pan American Airways (Pan Am) Πτήση 103 115

4.4 Singapore Airlines (SIA) Πτήση SQ006 125

4.5 Helios Airways Πτήση HCY-522 139

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 153

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 162

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Οι φάσεις της κρίσης 10

Πίνακας 2 Στάδια εξέλιξης της ομάδας 63

Πίνακας 3 Απόσταση Δύναμης (Power Distance) 74

Πίνακας 4 Ατομικότητα (Individualism) 75

Πίνακας 5 Αρρενωπότητα (Masculinity) 76

Πίνακας 6 Αποφυγή Αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance) 77

ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχεδιάγραμμα 1 Ο κύκλος της κρίσης όπως είναι στην πραγματικότητα 15

Σχεδιάγραμμα 2 Ο κύκλος της κρίσης όπως τον αντιλαμβάνεται ένα άτομο 15

Σχεδιάγραμμα 3 Τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας 66

Σχεδιάγραμμα 4 Η Απόσταση Δύναμης σε συνάρτηση με την Αποφυγή Αβεβαιότητας 78

Σχεδιάγραμμα 5 Τα κοινά της αεροπορικής εταιρείας 88

Σχεδιάγραμμα 6 Αναχωρήσεις & Ώρες πτήσεων 90

Σχεδιάγραμμα 7 Ποσοστό ατυχημάτων 90

Σχεδιάγραμμα 8 Πλάνο Επικοινωνιακών Στρατηγικών της SIA 130

ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 Κινέζικο σύμβολο weiji 19

Εικόνα 2 Delta tragedy touches Rome hearts 97

Εικόνα 3 Delta 191 controllers say crash wasn't preventable 101

Εικόνα 4 Delta's tactics rile Flight 191 families 105

Εικόνα 5 Japanese jet crash kills 520 106

Εικόνα 6 Worst single-plane crash kills 520 108

Εικόνα 7 Relatives of 520 crash dead attend memorial ceremony 113

Εικόνα 8 Americans mourn 115

Εικόνα 9 Reports: Americans warned of hijack threat 118

Εικόνα 10 Searchers recover part of tail section of Pan Am Flight 103 124

Εικόνα 11 77 killed in Taiwan jet crash 125

Εικόνα 12 Taiwan to allow Singapore Airlines pilots to go home 129

Εικόνα 13 Relatives visit crash site 137

Εικόνα 14 Plane crash in Greece kills 121 139

Εικόνα 15 Το χρονικό ενός προαναγγελθέντος εγκλήματος 141

Εικόνα 16 Cypriot jet crash kills 121 150

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Αφιερώνεται στην μνήμη αυτών που έχασαν την ζωή τους σε αεροπορικά δυστυχήματα

DEDICATION

Dedicated to the memories of those whose lives were lost during airline crashes

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία αποτελεί αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας. Πολλά άτομα μου προσέφεραν βοήθεια και καθοδήγηση. Γι' αυτό τον λόγο θα ήθελα να ευχαριστήσω προσωπικά την οικογένεια μου αλλά και κάθε φίλο ή γνωστό, ιδιαιτέρως όμως την Σαββίνα, που με παρότρυνε και με ενθάρρυνε, εμψυχώνοντας με ώστε να ολοκληρώσω την παρούσα μελέτη. Επειδή όμως μερικές φορές απλώς η εμψύχωση δεν επαρκεί, θα ήθελα να ευχαριστήσω ειλικρινώς την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου Στάθια Ζουγανέλη για την σωστή καθοδήγηση που μου παρείχε αλλά και για το συνεχές ενδιαφέρον που επέδειξε ώστε τελικά να φέρω εις πέρας το θέμα της εργασίας που ανέλαβα. Η εργασία, ωστόσο, δεν θα είχε καμιά σχέση με αυτό που τελικά παρουσιάστηκε αν δεν ήταν η Ειρήνη Πατσούρου που φρόντισε για την επιμέλεια της. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους Μιχάλη Παπαδόπουλο και Μάρκο Φιλίππου για την μικρή αλλά πολύ σημαντική βοήθεια τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μεγάλα αεροπορικά δυστυχήματα αποτελούν δυσβάστακτα γεγονότα που μαγνητίζουν την προσοχή ολόκληρης της βιομηχανίας, της κυβερνήσεως, των ΜΜΕ αλλά και της κοινωνίας. Ένα άνευ προηγουμένου πολύνεκρο αεροπορικό δυστύχημα αφήνει πίσω του ολέθριες εντυπώσεις σε όσους συνέβη να επηρεαστούν από αυτό. Παρά τις όποιες προσπάθειες του κλάδου να μειώσει τους παράγοντες που οδηγούν σε δυστυχήματα και κατά συνέπεια σε απώλειες ζωών, η πιθανότητα είναι πάντα υπαρκτή. Τέτοιες κρίσεις αποτελούν περιστατικά από τα οποία δεν μπορεί να ξεφύγει ο κλάδος εξαιτίας της πολυπλοκότητας των νέων τεχνολογιών, του ανθρώπινου παράγοντα και της φύσης της αεροπορικής βιομηχανίας που από την πρώτη στιγμή της δημιουργίας της μέχρι σήμερα έχει αποδειχθεί ότι είναι επιρρεπής στις κρίσεις. Αεροπορικά δυστυχήματα συντελούνται ήδη από την απαρχή της αεροπορικής βιομηχανίας, όμως με την αύξηση της ταχύτητας των μαζικών επικοινωνιών οι αεροπορικές πτώσεις άρχισαν να αποκτούν μια πιο μεγάλη και ευδιάκριτη διάσταση καθιστώντας τες εξαιρετικά δύσκολες στον χειρισμό τους. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, μια αεροπορική πτώση επιφέρει μια κρίση στην εκάστοτε αεροπορική λειτουργώντας απειλητικά για την επιβίωση της εταιρείας ζημιώνοντας τόσο την εικόνα και υπόληψη της όσο όμως και τα οικονομικά της επηρεάζοντας, ωστόσο, όχι μόνο τα θύματα της αεροπορικής τραγωδίας, αλλά και όλους όσοι ενεπλάκησαν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο σε αυτήν (Ray,1999:9).

Μολονότι, τέτοια περιστατικά συμβαίνουν σπάνια, οι αεροπορικές πτώσεις αποτελούν δραματικά γεγονότα εξαιτίας της μεγάλης δημοσιότητας που λαμβάνουν από τα ΜΜΕ, οι οποίες (περιπτώσεις) συχνά συνδέονται με το θάνατο. Εξάλλου, οι άνθρωποι που επηρεάστηκαν άμεσα ή έμμεσα από παρόμοια περιστατικά με χείριστη την περίπτωση της απώλειας ενός αγαπημένου τους προσώπου, βίωσαν ως συνέπεια τον κλονισμό της εμπιστοσύνης τους για την εναέρια μεταφορά, επηρεάζοντας με αυτό τον τρόπο ολόκληρη την αεροπορική βιομηχανία. Συνεπώς, ένα αεροπορικό δυστύχημα γίνεται απειλητικό και για την επιβίωση ολόκληρου του κλάδου (Haruta & Hallahan,2004:122).

Η περίπτωση όπου μια αεροπορική εταιρεία αντιμετωπίσει μια πτώση αεροσκάφους ή ακόμη και ένα περιπετειώδες περιστατικό πτήσης που έχει ως αποτέλεσμα τον τραυματισμό ή ακόμη και τον θάνατο μερικών επιβατών γίνεται εφιάλτης για την ίδια διότι πλήττεται η εταιρική της εικόνα που τόσο πολύ πασχίζει να περάσει προς το κοινό. Τέτοια

περιστατικά, όπως είναι λογικό, πυροδοτούν την άμεση αντίδραση της αεροπορικής, η οποία και θέτει σε εφαρμογή ένα λεπτομερές σχέδιο για την διαχείρισης κρίσης, το οποίο χρησιμοποιεί ώστε να αντιμετωπίσει απρόβλεπτες καταστάσεις, όπως είναι η συντριβή ενός αεροσκάφους (Haruta & Hallahan,2004:122).

Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού πλάνου διαχείρισης κρίσεων είναι ένα δύσκολο εγχείρημα για τις αεροπορικές εταιρείες. Η περιορισμένη πληροφόρηση σε συνδυασμό με την αδιάκοπη «δίψα» για ενημέρωση και παροχή πληροφοριών, τόσο των ΜΜΕ όσο και των συγγενών των θυμάτων, φέρνει συχνά τις αεροπορικές εταιρείες σε μια πολύ δύσκολη θέση. Την ίδια στιγμή, οι υπάλληλοι της εταιρείας πολύ συχνά έρχονται αντιμέτωποι με δυσλειτουργίες και παύση ορισμένων δραστηριοτήτων της επιχείρησης που χρήζουν άμεσης αποκατάστασης. Συνάμα, οι αντιδράσεις μεγάλων διεθνών αεροπορικών στις κρίσεις τυγχάνουν αναποτελεσματικότητας και εξαιτίας του σημείου πρόσκρουσης των αεροσκαφών το οποίο συχνά είναι δύσβατο και απομονωμένο με αδυναμία πραγματοποίησης επισκέψεων και ερευνών. Συμβαίνει δε, το ατύχημα να συντελείται σε διαφορετικό κράτος από αυτό στο οποίο εδρεύει η εταιρεία, όπου η παρέμβαση χωρών και εθνών διαφορετικής κουλτούρας δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο την όλη κατάσταση. Ωστόσο, είναι σπάνιο κάτι τέτοιο να οδηγήσει σε αδυναμία εφαρμογής ενός αποτελεσματικού πλάνου διαχείρισης κρίσεων, καθότι δεν θα πρέπει να λησμονούμε πως για τις αεροπορικές αποτελεί καθημερινό φαινόμενο το να συσχετίζονται με ποικίλες κουλτούρες, εξυπηρετώντας ένα πελατολόγιο το οποίο δεν συμμερίζεται τις ίδιες αντιλήψεις, συμπεριφορές, αξίες και πεποιθήσεις (Haruta & Hallahan,2004:122).

Με σκοπό να αποδειχθεί ο ρόλος που διαδραματίζει η επικοινωνία στην διαχείριση κρίσεων στις περιόδους των φάσεων της: *πριν την κρίση, κρίση* και *μετά την κρίση*, η παρούσα μελέτη θα επικεντρωθεί στην ανάλυση των επικοινωνιακών στρατηγικών που υιοθετήθηκαν από πέντε αεροπορικές εταιρείες κατά την διάρκεια των παραπάνω περιόδων με στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος τους. Αν η εταιρεία αντιμετωπίσει μια κρίση, τότε υπό κανονικές συνθήκες θα προσμένει να κληθεί να διαχειριστεί μια πληθώρα διαφορετικών ομάδων που επηρεάστηκαν εμμέσως ή απευθείας από την κρίση της εταιρείας και προβάλλουν διαφορετικές και συχνά αντικρουόμενες απαιτήσεις. Η διαχείριση αυτών των ομάδων αποτελεί δύσκολο καθήκον για μια αεροπορική διότι η ανάμειξη ομάδων με διαφορετικές επιδιώξεις μπορεί να οδηγήσει την εταιρεία στην απώλεια του ελέγχου της όλης κατάστασης (Dahman,2008:3-4).

Η παρούσα μελέτη ευελπιστεί να αποκαλύψει σημαντικές διαφορές στις επικοινωνιακές στρατηγικές που υιοθετήθηκαν από τις αεροπορικές εταιρείες των Delta Airlines, Japan Airlines, Pan American World Airways, Singapore Airlines και Helios Airways

γύρω από τα θέματα διαχείρισης: της Απολογίας, των νομικών υποθέσεων, του πλάνου διαχείρισης κρίσεων, της παρέμβασης της διοίκησης, των ΜΜΕ και της αντιμετώπισης των οικογενειών των θυμάτων τους σύμφωνα με το μοντέλο των τεσσάρων διαστάσεων του Hofstede, το οποίο και απαρτίζεται από συνολικά πέντε διαφορετικές διαστάσεις και που αποτελεί μια έρευνα του ίδιου που δημοσιοποιήθηκε το 1980 ως μοντέλο των τεσσάρων διαστάσεων αλλά εμπλουτίστηκε με την πέμπτη διάσταση του το 1991. Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν πως οι διαφοροποιήσεις των κουλτουρών και της ευαισθησίας που δείχνουν οι πολίτες κάθε κράτους στην εφαρμογή των άγραφων και ηθικών κανόνων τους αποτελούν «κλειδί» στην εξέλιξη και ανάπτυξη ενός επιτυχημένου πλάνου αντιμετώπισης της κρίσης για όλες τις εταιρείες της αεροπορικής βιομηχανίας (Haruta & Hallahan,2004:122-123).

Πιο αναλυτικά, στην παρούσα πτυχιακή εργασία εξετάζονται στο δεύτερο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης αρχικά η έννοια της κρίσης και οι παράγοντες που συντέλεσαν στην δημιουργία της, ενώ ακολούθως αναλύεται το κομμάτι της διαχείρισης κρίσεων όσο αναφορά το πλάνο και την στρατηγική επικοινωνίας της κρίσης και ακολουθούν επιμέρους ο ρόλος της διοίκησης, των ΜΜΕ και των θυμάτων σε αυτήν. Στην συνέχεα εξακριβώνεται ο όρος της οργανωσιακής κουλτούρας, τα επίπεδα της και η συμμετοχή των υποομάδων, ενώ δίνεται έμφαση στο μοντέλο των διαστάσεων του Hofstede. Ο συγκερασμός της οργανωσιακής κουλτούρας και κρίσης όπως και η ενότητα της ανάλυσης των αεροπορικών δυστυχημάτων λαμβάνουν χώρα στο ίδιο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης. Ακολούθως, στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την διεξαγωγή τη παρούσας εργασίας. Στην μετέπειτα ανάλυση και σύμφωνα με το τέταρτο κεφάλαιο εξετάζονται με χρονολογική σειρά πέντε μελέτες περίπτωσης (case studies) αεροπορικών ατυχημάτων. Συνολικά μελετήθηκαν: δυο περιστατικά που συντελέστηκαν με διαφορά μόλις δέκα ημερών όμως χιλιάδων χιλιομέτρων απόστασης στον παγκόσμιο χάρτη μεταξύ των Η.Π.Α. και της Ιαπωνίας, μια περίπτωση ενός τρομοκρατικού χτυπήματος στην Μ. Βρετανία, ένα περιστατικό που οφείλονταν σε ανθρώπινο λάθος στο αεροδρόμιο της Ταϊβάν και τέλος μια αεροπορική πτώση στην Ελλάδα. Στο τελευταίο και πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας που έπεται παρατίθενται τα συμπεράσματα (Haruta & Hallahan,2004:122-123 & Ray,1999:183 & Tan,2006:2 & Dahman,2008:2).

Γενικά, η μελέτη των περιπτώσεων καταδεικνύει μια ευδιάκριτη διαφορά στον τρόπο με τον οποίο οι αεροπορικές αντέδρασαν στην κρίση παρόμοιων αεροπορικών πτώσεων, σε συνάρτηση με τις διαφοροποιήσεις των κουλτουρών τους ανάμεσα στα έθνη στα οποία συνέβησαν τα ατυχήματα. Μολονότι, συνολικά οι αεροπορικές εταιρείες προφανώς και επεδίωκαν τον ίδιο στόχο για έλεγχο της κατάστασης και άμβλυνση της κρίσης, κάθε εταιρεία ξεχωριστά έθεσε διαφορετικές προτεραιότητες υιοθετώντας διαφορετικές στρατηγικές σε

συνάρτηση με την εταιρική και εθνική κουλτούρα της στην αντιμετώπιση του προβλήματος. Από τις περιπτώσεις που εξετάζονται γίνεται εμφανές πως η εθνική κουλτούρα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε κάθε ανταπόκριση των αεροπορικών εταιρειών στην κρίση. Το ερώτημα όμως που γεννιέται από την μελέτη των πέντε αεροπορικών δυστυχημάτων και δεν εξετάζει η παρούσα εργασία είναι *πως,* με ποιόν τρόπο δηλαδή, η εθνική κουλτούρα επιδρά πάνω στην επικοινωνία κρίσης σε θανατηφόρα αεροπορικά δυστυχήματα (Haruta & Hallahan,2004:122-123).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 ΚΡΙΣΗ

2.1.1 Η Έννοια της Κρίσης

"You couldn't see it. You couldn't touch it, taste it, smell it, or hear it coming"

– Steven Fink (Fink, 1986:5)

Σε έναν χώρο όπως αυτόν της διεθνούς επιχειρηματικότητας που χαρακτηρίζεται από υψηλό ανταγωνισμό, η Διαχείριση κρίσεων αποτελεί κάτι το ζωτικό και ουσιαστικό σε μια επιχείρηση, τόσο για την επιτυχία της όσο ακόμη και για την επιβίωση της (Fink,1986). Μετά μάλιστα από διενέργεια έρευνας στην πολιτική επικοινωνίας εν μέσω κρίσης διαπιστώθηκε ότι ο τρόπος διαχείρισης κρίσεων εξαρτάται από την κουλτούρα της χώρας στην οποία εδράζεται η επιχείρηση. Αυτό όμως έρχεται σε αντίφαση με τη διεθνή ταυτότητα που πασχίζουν να υιοθετήσουν και να επιδείξουν οι διεθνείς αεροπορικές εταιρείες (Haruta & Hallahan,2004:123).

Σε μια προσπάθεια λοιπόν του κλάδου να προσφέρει στους πελάτες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας οι αεροπορικές εταιρείες χαρακτηρίζονται από εκσυγχρονισμό και επαγγελματισμό διαθέτοντας υπερσύγχρονα αεροσκάφη και ικανά μέλη πληρώματος. Ο διεθνής εξάλλου χαρακτήρας πολλών αερομεταφορέων αντικατοπτρίζεται με την υιοθέτηση της Αγγλικής σαν την κοινή-διεθνή γλώσσα που χρησιμοποιείται στις περισσότερες πτήσεις. Ωστόσο, όταν ένα καταστροφικό γεγονός συμβεί, η ομοιόμορφη ταυτότητα παύει να υπάρχει. Το επακόλουθο των περισσότερων κρίσεων αποκαλύπτει τη σύνδεση του με την κουλτούρα των αεροπορικών εταιρειών, των επιζώντων, των στελεχών της εμπλεκόμενης εταιρείας και των χωρών (Haruta & Hallahan,2004:123).

Κρίση! Μία λέξη που ξυπνά αισθήματα ανησυχίας και πανικού στις εταιρείες και στα άτομα που επηρεάζονται από αυτήν. Αινιγματικός χαρακτηρίζεται ο όρος για αυτούς που δεν είχαν την «τύχη» μιας ανάλογης εμπειρίας (Ray,1999:13).Βασικό χαρακτηριστικό της αποτελεί το γεγονός του μη περιορισμού της· σε έναν χώρο, χρόνο ή οργανισμό. Καμία εταιρεία δεν μπορεί να ξεφύγει της κρίσης. Με άλλα λόγια μια κρίση μπορεί να ξεσπάσει σε οποιοδήποτε χρόνο, τόπο και οργανισμό ανεξαιρέτως (Ray,1999:13 & Fink,1986:206

&Darling,1994:4). Καθώς ο κόσμος συνεχίζει να γίνεται ολοένα και πιο περίπλοκος, ο αριθμός των κρίσεων κλιμακώνεται. Αρκεί κανείς να διαβάσει μια εφημερίδα ή να παρακολουθήσει τις τηλεοπτικές ειδήσεις για να διαπιστώσει πως τα κρούσματα επιχειρησιακών και όχι μόνο κρίσεων είναι καθημερινά φαινόμενα (Ray,1999:13).

Από την άλλη ο Darling ισχυρίζεται πως ο καθορισμός μιας κρίσης εξαρτάται από έναν αριθμό μεταβλητών, όπως είναι:

i. Η φύση του περιστατικού

ii. Ο ρόλος της κυβερνήσεως

iii. Η επίδραση της κρίσης σε άλλες εταιρείες και κλάδους

iv. Πόσο πολύ και πόσο γρήγορα τα άτομα που επηρεάζονται απ' αυτήν χρειάζονται βοήθεια ή ενημέρωση

v. Ποιοι και πόσα άτομα διαδραματίζουν κάποιο σημαντικό ρόλο στα γεγονότα

vi. Ο βαθμός στον οποίο θα εμπλακεί η εταιρεία στα ΜΜΕ

vii. Σε τι δίνουν έμφαση τα ΜΜΕ

viii. Πόσοι και ποιοι άνθρωποι χρειάζονται φροντίδα

ix. Πόσο σημαντικό είναι για μια εταιρεία να αποκτήσει έλεγχο των καταστάσεων και να επιδείξει ότι είναι ικανή να ανταποκριθεί

x. Πόσο γρήγορα η εταιρεία χρειάζεται να ανταποκριθεί.

Μελετώντας τους παραπάνω παράγοντες ο Darling κατέληξε στο συμπέρασμα πως μια κρίση καθορίζεται από συναισθήματα πανικού, φόβου, κινδύνου ή σοκ (Darling,1994:4-5).

Οι περισσότεροι βέβαια μελετητές συμφωνούν πως η κρίση αποτελεί ένα απρόβλεπτο περιστατικό επιφέροντας αρνητικές επιπτώσεις στην λειτουργία των καθημερινών δραστηριοτήτων της επιχείρησης (Ray,1999:13, Condit,2006:7). Όμως, σύμφωνα με τους Ruff & Aziz, οι περισσότερες από αυτές είναι προβλέψιμες και προσδοκώμενες. Σε αυτό το συμπέρασμα κατέληξαν οι δυο μελετητές εξαιτίας μιας διάκρισης που έκαναν. Σύμφωνα λοιπόν με αυτήν οι κρίσεις χωρίζονται αφενός σε αυτές που υποβόσκουν και δυνάμει θα εκδηλωθούν λόγω αδυναμιών και ελαττωμάτων των εταιρικών λειτουργιών που είναι εν γνώσει της εταιρείας και που ήδη έχουν προϋπάρξει

συμπτώματα και αφετέρου στις ξαφνικές. Επομένως, εάν ο οργανισμός μπορεί να αναγνωρίσει τα προειδοποιητικά σημάδια που εμφανίζουν και που μπορεί να οδηγήσουν σε μια ενδεχόμενη κρίση, τότε η τελευταία μπορεί να καθυστερήσει και να αντιμετωπιστεί με έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο. Ενδεχόμενες κρίσεις που θα μπορούσαν να προβλεφθούν ήταν η πετρελαιοκηλίδα του Exxon Valdez και η περίπτωση του σχολείου "Columbine" στο Κολοράντο των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής. Όσο αναφορά τις ξαφνικές κρίσεις, σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται τα έκτακτα περιστατικά και οι τρομοκρατικές ενέργειες όπως αυτή της πτήσης 103 της American Airlines που θα μελετήσουμε παρακάτω (Condit,2006:7).

Σύμφωνα λοιπόν με τον Coombs οι ξαφνικές ή αλλιώς απρόβλεπτες κρίσεις χωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

i. Φυσικές καταστροφές (Natural Disasters)

ii. Δολιοφθορά (Malevolence)

iii. Τεχνικά προβλήματα (Technical Breakdowns)

iv. Ανθρώπινα λάθη (Human Breakdowns)

v. Απειλές (Challenges)

vi. Μεγάλες οικολογικές καταστροφές (Megadamage)

vii. Οργανωσιακό Ρίσκο (Organizational Misdeeds)

viii. Άσκηση βίας στον εργασιακό χώρο (Workplace Violence)

ix. Φημολογία (Rumor)

(Condit,2006:7)

Στο σημείο αυτό όμως ίσως χρειαστεί να γίνει μια διάκριση ανάμεσα στις έννοιες «καταστροφή» ("destroy") και «κρίση» ("crisis"). Η πρώτη έννοια αποδίδεται στα μεγάλα φυσικά συμβάντα όπως σεισμοί και πλημμύρες που αποτελούν γεγονότα που σχετίζονται με φυσικά φαινόμενα. Από την άλλη η έννοια της κρίσης αναφέρεται σε οργανωσιακά λάθη, λάθη δηλαδή που προέρχονται από την εταιρεία και είναι εν μέρει ελεγχόμενα. Έτσι, ένα μεγάλο αεροπορικό ατύχημα μπορεί να χαρακτηρισθεί ταυτόχρονα και ως «καταστροφή» και ως «κρίση». Στην πρώτη περίπτωση υπαίτια είναι η ανυπέρβλητη δύναμη της φύσης. Ενώ στην δεύτερη περίπτωση ευθύνεται η εταιρική ανεπάρκεια και ο τρόπος διαχείρισης της κρίσης απ' τη μεριά της αεροπορικής εταιρείας, της κοινωνίας στην οποία λαμβάνει χώρα αλλά και της κυβερνήσεως (Ray,1999:13-14 & Henderson, 2002:279).

Σε μια προσπάθεια να καθοριστεί η ακριβή έννοια του όρου κρίση, συναντώνται δυσκολίες, λόγω της κατάχρησης του από κάποιους μελετητές, με αποτέλεσμα να έχει αποκτήσει πολλαπλές έννοιες (βλέπε Eberwein, 1978, Morin, 1976,Pauchant, 1993, Robinson, 1971, Pauchant και Douville,1993) και αυτό διότι ο όρος κρίση συχνά συναντάται σε κάθε οργανωσιακό πρόβλημα, το οποίο μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις. Η δημοτικότητα του όρου παρέχει δυσκολίες σε αυτούς που αναζητούν έναν πιο συγκεκριμένο καθορισμό (Elliot & Harris & Baron,2005:336).

Πέρα όμως από αυτές τις δυσκολίες οι μελετητές Ray και Elliot καισυν. (2005) αναγνώρισαν την ύπαρξη κοινών γνωρισμάτων στον όρο που συχνά αποκαλείται και «οργανωσιακή κρίση», παραβλέποντας τη μοναδικότητα που περιέχει κάθε κρίση. Σύμφωνα λοιπόν με τους προαναφερθέντες οι κρίσεις εμπεριέχουν ένα ευρύ φάσμα συμμετεχόντων, ενώ ταυτόχρονα υπάρχουν στιγμές πιέσεων, που απαιτούν από την εταιρεία μια γρήγορη ανταπόκριση. Ενισχύοντας την άποψη αυτή η Ray ισχυρίζεται πως ένα περιστατικό κρίσης μπορεί να κλιμακωθεί σε ένταση και να περάσει από εξονυχιστικό έλεγχο τόσο από τα ΜΜΕ όσο και από την κυβέρνηση, διακόπτοντας με αυτό τον τρόπο την ομαλή λειτουργία των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και απειλώντας μάλιστα και την υπόληψη της (Elliot & Harris & Baron,2005:336 & Ray,1999:16).

Επιπροσθέτως, και οι δύο μελέτες των παραπάνω ερευνητών συμφωνούν στο ότι η φύση της κρίσης εμπεριέχει έναν βαθμό αιφνιδιασμού προς την εταιρεία. Καταληκτικά, οι κρίσεις γενικώς χαρακτηρίζονται από αιφνιδιασμό, ανεπαρκή πληροφόρηση για την κατάσταση που επικρατεί, άγχος, απειλή και περιορισμένο χρόνο για την λήψη απόφασης, επίλυσης του προβλήματος και υιοθέτησης μιας επικοινωνιακής στρατηγικής (Elliot, Harris, Baron, 2005:336, Ray,1999:16).Τέλος, με βάση τους Elliot,Harris και Baron υπάρχει ένας μεγάλος βαθμός αμφισημίας ως προς την έννοια της κρίσης, κατά την οποία οι αιτίες και οι επιπτώσεις είναι μη ξεκάθαρες. Έτσι, συνοψίζοντας, μια κρίση αποτελεί μια σημαντική απειλή στις στρατηγικές επιδιώξεις της εταιρείας (Elliot & Harris & Baron, 2005:336).

Οι Billings, Milburn και Schaalman (1980) (όπως αναφέρονται στους Elliot,Harris,Baron,2005) ισχυρίστηκαν πως τα παραπάνω γνωρίσματα συχνά συγκρατούνται στο μυαλό του κοινού με διαφορετικό τρόπο κάθε φορά, και το τι απαρτίζει μια κρίση για ένα διοικητικό στέλεχος ή ένα απλό άτομο δε γίνεται αντιληπτό και κατανοητό ακριβώς με τον ίδιο τρόπο (Elliot & Harris & Baron, 2005:336).

Με ανάλογο τρόπο, μια κρίση μπορεί να αποτελέσει ένα μείζον περιστατικό σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο για μια εταιρεία ή ελάσσων γεγονός σε μια διαφορετική κοινωνία, με διαφορετικό υπόβαθρο κουλτούρας. Πολλές εταιρείες πάντως έχουν ζήσει μια

ανάλογη εμπειρία κρίσης, με τα παραπάνω χαρακτηριστικά (Elliot & Harris & Baron,2005:336-337).

Συνοπτικά, –λοιπόν, μια κρίση αποτελεί μια κατάσταση που έρχεται συνήθως απρόσμενα, απειλώντας σημαντικές αξίες και απαιτώντας λιγοστό χρόνο για να παρθεί η κατάλληλη απόφαση (Dahman, 2008:9).

Από τα παραπάνω-λοιπόν, συμπεραίνουμε πως μια κρίση είναι ένα τραγικό περιστατικό ή μια κατάσταση στην οποία μπορεί να περιέλθει η κάθε εταιρεία οποιαδήποτε και αν είναι η μορφή της. Συνήθως πυροδοτείται από μια αφορμή (trigger event) και είναι κάτι το απρόβλεπτο για την εταιρεία. Όμως υπάρχουν και οι εξαιρέσεις που η κρίση έχει εκδηλώσει κάποια πρόδρομα συμπτώματα προηγουμένως και μπορεί να προβλεφθεί, λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα (Condit,2006:7 & Ray,1999:13 & Fink,1986:206 & Darling,1994:4).

2.1.2 Ανατομία της Κρίσης

"From a tiny spark comes a great conflagration" – Ben Sirach, Ecclesiasticus (Fink,1986:5)

Η πραγματική πρόκληση για μια εταιρεία δεν είναι να αναγνωρίσει απλώς την κρίση, αλλά να το κάνει μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες. Τι είναι τα προειδοποιητικά σημάδια; Πώς πρέπει να ερμηνευτούν; Ποιες ενέργειες οφείλει να διενεργήσει μια εταιρεία κατά την διαπίστωση μιας κρίσης; Έτσι, η πρόκληση δεν έγκειται απλώς στην αναγνώριση της κρίσης αλλά και στον εντοπισμό των παραγόντων που οδήγησαν σε μια τέτοια κατάσταση. Στις διεθνείς επιχειρήσεις, η διαδικασία συχνά οδηγεί την εταιρεία στο να μελετήσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της, όσο και τις αγορές εκείνες από τις οποίες επηρεάζεται (Darling,1994:5).

Μέσω του παρακάτω προτύπου παρέχεται βοήθεια ώστε να αναγνωριστούν και να κατανοηθούν οι μεταβλητές, τα χαρακτηριστικά και τα περιστατικά εκείνα που επηρεάζουν την κρίση. Για παράδειγμα, ο Fink αναγνώρισε τέσσερις φάσεις της κρίσης: το στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή πρόδρομων συμπτωμάτων (prodromal crisis stage), το στάδιο εκδήλωσης- κορύφωσης της κρίσης (acute crisis stage), το στάδιο επιπτώσεων (chronic crisis stage) και το στάδιο αποκατάστασης (resolution stage) (Ray,1999:16-18, Fink,1986). Μια πιο απλοϊκή μοντελοποίηση προβλέπει την ύπαρξη τριών φάσεων. Αυτές περιλαμβάνουν την φάση *Πριν την κρίση,* την φάση *της κρίσης* και την φάση *Μετά την κρίση*. Η χρονική διάρκεια των φάσεων διαφέρει και χαρακτηρίζονται από άγχος, απειλή, έκπληξη και περιορισμένο χρόνο για ανταπόκριση (Ray,1999:19).

Το εν λόγω μοντέλο κρίσης των 3 φάσεων (το οποίο και δίνεται παρακάτω) δεν αποτελεί θεώρημα κάποιου συγκεκριμένου μελετητή αλλά ένα κράμα κοινών παραδοχών και αποτέλεσμα πολλών ερευνητών (Dahman,2008:2, Ray,1999:10, Elliott & Harris & Baron,2005:337 & Condit, 2006:13).

Πίνακας 1
Οι φάσεις της κρίσης

Φάσεις της κρίσης	Περιγραφή	Συνοψίζοντας
Πριν την κρίση	Σε αυτή την φάση η κρίση δεν έχει ξεσπάσει ακόμη. Παράγοντες όπως, λανθασμένες ενέργειες της εταιρείας και η εκάστοτε κουλτούρα σε συσχέτιση με δύσκαμπτες λειτουργίες και ελλιπείς επικοινωνιακές στρατηγικές, δημιουργούν μια ψευδαίσθηση όπου τα προειδοποιητικά σημάδια παραβλέπονται. Αυτό το στάδιο μπορεί και να διαρκέσει πολλά χρόνια κατά τα οποία δημιουργείται ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο, ένα περιστατικό μπορεί να αποτελέσει την σπίθα που θα προκαλέσει με την σειρά της το ξέσπασμα της κρίσης. Η ανεπάρκεια της εταιρείας να διαγνώσει τις «στιγμές της αλήθειας» οι οποίες αποτέλεσαν τα προειδοποιητικά σημάδια σε αυτήν, χαρακτηρίζει την αποτυχία της (Elliot, Harris, Baron, 2005:339).	«Η αναγνώριση και κατανόηση των προδρομικών σημαδιών αρκεί για την κατάλληλη προετοιμασία και αποτροπή της κρίσης» (Ray,1999:43)
κρίση	Σε αυτή την φάση είναι απαραίτητη η κατανόηση της κρίσης, με σκοπό την εστίαση στις προσπάθειες της διαχείρισης κρίσεων. Η αποτελεσματική προετοιμασία μπορεί και να αποτρέψει μια διεύρυνση του περιστατικού στους τομείς της εταιρείας, περιορίζοντας τις επιπτώσεις και επιτρέποντας στην επιχείρηση να επιστρέψει στις φυσιολογικές της λειτουργίες. Εάν όμως η διαχείριση κριθεί αναποτελεσματική, τότε η κρίση	«Μια κρίση αποτελεί το σημείο καμπής το οποίο με τον ανάλογο χειρισμό μπορεί να οδηγήσει σε κάτι καλύτερο ή χειρότερο»

	μπορεί να επεκταθεί απειλώντας τις στρατηγικές επιδιώξεις της εταιρείας και επιδρώντας σε όσα άτομα επηρεάζονται από αυτήν(Elliot, Harris, Baron, 2005:339).	(Fink,1986:15)
Μετά την κρίση	Το τελικό στάδιο αφορά την περίοδο αμέσως μετά την άμεση ανταπόκριση της εταιρείας και σχετίζεται ιδιαιτέρως με την υπεράσπιση της σε περίπτωση εμπλοκής της σε παραβίαση νόμου και τελικώς την επανατοποθέτηση της εταιρείας στον επαγγελματικό χώρο. Εκεί προκύπτουν ευκαιρίες, ώστε η εταιρεία να διδαχθεί από την κρίση, σε περίπτωση που χρειαστεί να εισέλθει ξανά στον φαύλο κύκλο της (Elliot, Harris, Baron, 2005:339).	«Το διάστημα που μεσολαβεί μετά το πέρας της κρίσης αποτελεί ίσως μοναδική ευκαιρία ανάκαμψης και διδαχής» (Elliot & Harris & Baron,2005:338)

Ο Fink απ' την πλευρά του αναφέρεται στο πρωταρχικό στάδιο *πριν την κρίση*, -κατά το οποίο διενεργούνται ομαλά όλες οι λειτουργίες της εταιρείας, αποκαλώντας το «στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή πρόδρομων συμπτωμάτων(prodromal or warning stage)», που στις περισσότερες περιπτώσεις γίνεται αισθητό μετά από το ξέσπασμα της ίδιας της κρίσης. Αυτή η φάση μπορεί να εμπεριέχει σημάδια προειδοποίησης για τον ερχομό μιας κρίσης, μπορεί όμως αυτό το σημείο να παρακαμφθεί λόγω της αδυναμίας ανίχνευσης προειδοποιητικών συμπτωμάτων από την πλευρά της εταιρείας (Fink,1986:21 & Ray,1999:31).

Όμως το πλήγμα για την εταιρεία έρχεται κατά την διάρκεια του επόμενου σταδίου, της *κρίσης*, όπου η επιχείρηση δέχεται την μεγαλύτερη ζημία εν μέσω μια σύντομης και έντονης φάσης που ο Fink στο βιβλίο του την περιγράφει ως «Η αποφασιστική καμπή» "Point of no return". (Fink,1986:22 , Ray,1999:18,) Κατόπιν η εταιρεία ελέγχει τις συνέπειες της κρίσης στο στάδιο των επιπτώσεων (chronic crisis stage). Αυτή η περίοδος αφιερώνεται σε αυτοκριτική, ανάκαμψη, έρευνες, επεξηγήσεις, επίρριψη ευθυνών και επίσης μπορεί και να αποτελεί την κρίσιμη καμπή στην εξέλιξη της κρίσης. Η επίλυση (resolution stage) αποτελεί την επιδίωξη της εταιρείας κατά τα προηγούμενα στάδια. Σε αυτό το σημείο η κρίση έχει παρέλθει και η εταιρεία προσπαθεί να επανέλθει στις φυσιολογικές της δραστηριότητες.

Οι παραπάνω φάσεις μπορεί να εξελιχθούν σε σύντομο ή σε ένα παρατεταμένο χρονικό διάστημα (Ray,1999:18).

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με το παρακάτω πρότυπο του Fink, μία κρίση περιλαμβάνει τέσσερα διαφορετικά και ευκρινή στάδια. Εάν τα ονόματα τους είναι παρμένα από την ιατρική, αυτό συμβαίνει εξαιτίας του ότι μια κρίση μπορεί να εκληφθεί σαν ένα νόσημα το οποίο περνάει από το στάδιο των συμπτωμάτων μέχρι και την ίαση. Τα στάδια περιγράφονται παρακάτω (Fink,1986:20).

i. Στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή πρόδρομων συμπτωμάτων (prodromal crisis stage)

Όπως διαπιστώθηκε και προηγουμένως, το στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης (prodromal crisis stage), μπορεί να εκληφθεί και ως προειδοποιητικό στάδιο, εάν υπάρχουν προειδοποιητικά σημάδια για να διαγνωστούν. Σε πολλές περιπτώσεις αυτή η φάση αποτελεί το πραγματικό «σημείο καμπής» και εάν το κρίσιμο αυτό σημείο παραβλεφθεί εντελώς, τότε το επόμενο στάδιο εκδήλωσης της κρίσης (acute crisis stage) μπορεί να ξεσπάσει ταχύτατα και σε εντονότερο βαθμό. Ενίοτε το προδρομικό στάδιο αναφέρεται και ως φάση *πριν την κρίση* (pre crisis phase) Ωστόσο, μια προειδοποίηση μπορεί να είναι έμμεση και πολύ δύσκολα αναγνωρίζεται λόγω της αδυναμίας των tests να διαγνώσουν ένα τέτοιο επεισόδιο όπως στην περίπτωση του ατυχήματος του πυρηνικού εργοστασίου της Πενσυλβάνιας των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, γνωστό και με το όνομα «Νησί των Τριών Μιλίων» (Three Miles island Accident). Ο λόγος που η συγκεκριμένη φάση είναι ζωτικής σημασίας για μια εταιρεία, έγκειται στο ότι η διαχείριση της κρίσης πραγματοποιείται πολύ πιο εύκολα σε αυτό το στάδιο και ακόμη και το ίδιο το πρόβλημα αντιμετωπίζεται πιο αξιόπιστα και συνετά παρά όταν θα ξεσπάσει η κρίση, όπως ακριβώς συμβαίνει και με το ξέσπασμα μια ασθένειας. Εξάλλου η πρόληψη μερικές φορές είναι αυτή που σώζει τον ασθενή παρά η ίδια η θεραπεία. Όμως σημαντικό είναι να σημειωθεί πως, ακόμη και όταν το πρόβλημα που έχει να αντιμετωπίσει η εταιρεία δεν επιλύεται και δεν μπορεί να αποφευχθεί ακόμη και αν διαπιστωθεί σε αυτή την φάση και μόνο πως τα εμπλεκόμενα άτομα του περιστατικού έχουν μια αίσθηση για το τι πρόκειται να συμβεί, αυτομάτως αυτό βοηθάει στην προετοιμασία για το επερχόμενο στάδιο (Fink,1986:21-22 & Darling,1994:6).

ii. Στάδιο εκδήλωσης- κορύφωσης της κρίσης (acute crisis stage)

Σε πολλές περιπτώσεις αυτή η φάση αποτελεί και το καθοριστικό σημείο. Από τη στιγμή που τα προειδοποιητικά σημάδια παύουν να υφίστανται η εταιρεία οδηγείται από το στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή πρόδρομων συμπτωμάτων (prodromal crisis stage) στο στάδιο εκδήλωσης της κρίσης (acute crisis stage). Σε αυτή την φάση η επιχείρηση σχεδόν ποτέ δεν μπορεί να ανακτήσει τα «χαμένα εδάφη» της. Η όποια ζημιά υπέστη η εταιρεία εξαρτάται κυρίως από την ίδια. Μέσω του κατάλληλου σχεδιασμού η επιχείρηση έχει την δυνατότητα τις περισσότερες φορές να επιλέξει το χρόνο και τον τόπο του ξεσπάσματος της κρίσης, διατηρώντας το πλεονέκτημα του ελέγχου της ταχύτητας, της κατεύθυνσης αλλά και της χρονικής της διάρκειας. Το κλειδί είναι να ελεγχθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος της κρίσης, εάν δεν γίνεται να τεθεί υπό έλεγχο ολόκληρη η παρούσα φάση. Τέλος, το μείζον πρόβλημα στο στάδιο της κορύφωσης της κρίσης (acute crisis stage), ακόμη και σε περίπτωση της έγκαιρης προετοιμασίας, είναι η ταχύτητα και η ένταση που συχνά χαρακτηρίζουν την τρέχουσα φάση. Ακόμη κι αν η αίσθηση που αφήνει το στάδιο της εκδήλωσης της κρίσης (acute crisis stage) οδηγεί στο να πιστέψει κανείς πως πρόκειται για ένα στάδιο με μεγάλο χρονικό διάστημα, ωστόσο αποτελεί το συντομότερο από τα τέσσερα στάδια. Όμως εξαιτίας της υπερβολικής του έντασης, συχνά ο περισσότερος κόσμος πιστεύει πως πρόκειται για το μεγαλύτερο (Fink,1986:22-23 & Darling,1994:6).

iii. Στάδιο επιπτώσεων (chronic crisis stage)

Κατά την διάρκεια αυτού του σταδίου η κατάσταση ξεκαθαρίζει και συχνά αποκαλείται και φάση «κάθαρσης» (“clean-up phase”) ή φάση «αυτοψίας»(“post-mortem”). Εάν εκκρεμεί κάποια έρευνα για το περιστατικό ή ένας οικονομικός έλεγχος ή μια δημοσιογραφική κάλυψη ή ακόμη και μια μακρά περίοδος συνεντεύξεων για το συμβάν, το στάδιο επιπτώσεων (chronic crisis stage) αποτελεί τηη ιδανική στιγμή για την πραγματοποίηση όλων των παραπάνω γεγονότων. Επίσης, η εν λόγω φάση ενδείκνυται για ανάκαμψη ή αυτό-ανάλυση και επίρριψη ευθυνών σε κάποιο άτομο. Μέσω της ύπαρξης ικανών ατόμων στο κομμάτι της διαχείρισης κρίσεων αυτό το στάδιο μπορεί να αποτελέσει και καλή στιγμή για έπαινο και επιβράβευση των ανθρώπων που εργάστηκαν, ώστε η εταιρεία να αντιμετωπίσει ομαλά την κρίση. Επιπλέον, τα ικανά διοικητικά στελέχη εκμεταλλεύονται την παρούσα στιγμή για να εξελίξουν το ήδη υπάρχον πλάνο διαχείρισης κρίσεων ακολουθώντας τα κατάλληλα βήματα, αναλύοντας τα σημεία εκείνα που αντέδρασαν σωστά και επικρίνοντας τις στιγμές εκείνες που ο σχεδιασμός κρίθηκε ελλιπής για την αντιμετώπιση της κρίσης. Ακόμη, το εν λόγω στάδιο παρέχει χρόνο για οικονομική άνοδο, αναδιοργάνωση της διοίκησης και για

προσπάθειες να επανέλθει η εταιρεία στον ανταγωνισμό της αγοράς. Σε περίπτωση όμως που η κρίση επέφερε ανεπανόρθωτες ζημίες στην εταιρεία, κηρύσσεται η πτώχευσή της και το τέλος των δραστηριοτήτων της. Το στάδιο των επιπτώσεων (chronic crisis stage) αποτελεί μια φάση που μπορεί να συνεχίζει επ' αόριστον. Όμως μέσω των σωστών πλάνων διαχείρισης κρίσεων η διάρκεια της φάσης αυτής μικραίνει (Fink,1986:23-25 & Darling,1994:7).

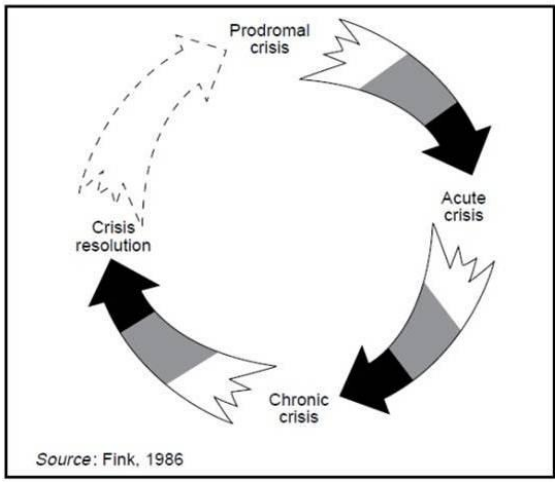
iv. Στάδιο επίλυσης- ομαλοποίησης (resolution stage)

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο αποτελεί τον στόχο της Διαχείρισης Κρίσεων κατά την διάρκεια των προηγουμένων τριών σταδίων. Σε αυτή την φάση μεταβαίνει η εταιρεία όταν όλα βαίνουν καλώς και η κατάσταση βελτιώνεται. Όταν ένα προειδοποιητικό σημάδι ανιχνεύεται, η επιδίωξη των ατόμων της Διαχείρισης Κρίσεων είναι να πάρουν τον έλεγχο της κατάστασης και να υπολογίσουν τον πιο ακριβή και αποτελεσματικό τρόπο για να επιτευχθεί η μετάβαση στο στάδιο της επίλυσης της κρίσης (resolution stage). Έτσι ο κοινός στόχος είναι να μετατραπεί το σημείο καμπής σε ευκαιρία. Όμως εάν τα προδρομικά συμπτώματα δεν μπορούν να ανιχνευτούν, οι ενέργειες και αποφάσεις κατά την διάρκεια του σταδίου εκδήλωσης της κρίσης (acute stage crisis) και του σταδίου των επιπτώσεων (chronic crisis stage) θα πρέπει να καθοδηγούνται από την ακόλουθη σκέψη: «Τι ενέργειες θα πρέπει να ακολουθήσω ώστε να επιταχύνω τις φάσεις και να οδηγηθώ στην επίλυση της κρίσης;» (Fink,1986:20-28 & Darling, 1994:5-6).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι κρίσεις πάντοτε εξελίσσονται κυκλικά δημιουργώντας ένα φαύλο κύκλο όπου το «θύμα» - στην προκειμένη περίπτωση μια εταιρεία-δεν έχει ποτέ την πολυτέλεια να διαχειριστεί με μία μόνο κρίση, αλλά γίνεται την ίδια χρονική περίοδο με περισσότερες. Έτσι επειδή οι κρίσεις δεν εξελίσσονται σε ένα επίπεδο σύστημα, αλλά αντιθέτως δημιουργούν δημιουργώντας κύκλους κρίσεων, είναι δύσκολο να διαπιστωθεί πότε τελειώνει μια κρίση και αρχίζει μια άλλη. Γι' αυτόν το λόγο είναι σημαντικό να εξακριβωθεί η αληθινή κρίση που απασχολεί την εταιρεία (Fink,1986:26-28 & Darling,1994:6 & Henderson,2002:281).

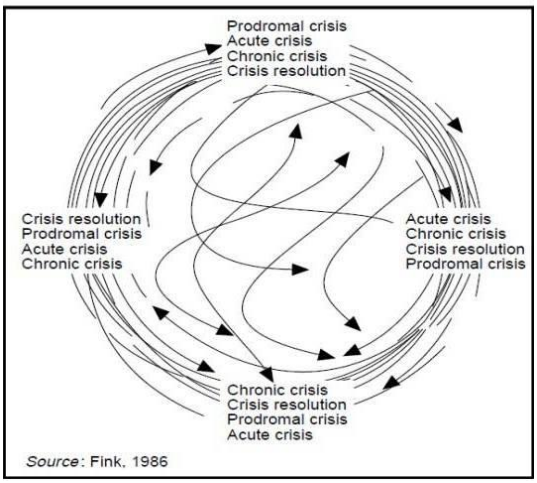
Σχεδιάγραμμα 1
Ο κύκλος της κρίσης όπως είναι στην πραγματικότητα

Figure 1. *What One Crisis Cycle May Look Like*



Σχεδιάγραμμα 2
Ο κύκλος της κρίσης όπως τον αντιλαμβάνεται ένα άτομο

Figure 2. *What Crisis Cycles Often Look or Feel Like to the Individual*



(Fink, 1986:26-28 & Darling,1994:6)

Συνοψίζοντας, αξίζει να σημειωθεί πως οι μοντελοποιήσεις ποικίλλουν ανά μελετητή παρέχοντας έναν τρόπο για κατηγοριοποίηση και ταξινόμηση των διαφορετικών περιστατικών τα οποία και οδηγούν με την σειρά τους σε μια κατάσταση κρίσης. Αυτή κρίσης μπορεί να καθορίσει την υιοθέτηση μιας επικοινωνιακής στρατηγικής (Ray,1999:16).

2.1.3 Παράγοντες επίδρασης στην κρίση

"Everyone talks about the weather, but no one does anything about it" – Mark Twain (Fink,1986:36)

Τον Ιούλιο του 2003, μια ανεπίσημη απεργία του προσωπικού της British Airways (BA) στο αεροδρόμιο Χίθροου (Heathrow) της Βρετανίας, είχε ως αποτέλεσμα την ακύρωση εκατοντάδων πτήσεων από μέρους της εταιρείας κατά την διάρκεια του πιο «πολυάσχολου» σαββατοκύριακου της χρονιάς. Αυτό παγίδευσε χιλιάδες επιβάτες στο αεροδρόμιο και πήρε μέρες για να αποκατασταθεί το πρόγραμμα της αεροπορικής εταιρείας. Ακόμη και όταν οι επιβάτες τελικώς μπόρεσαν να πετάξουν, οι αποσκευές τους χάνονταν τακτικά ή σε πολλές περιπτώσεις καθυστερούσαν. Από την πλευρά των επιβατών τώρα, ο καθένας τους είχε ζήσει μια ανάλογη εμπειρία από τις προβληματικές πτήσεις της BA (πολλοί από αυτούς είχαν και περισσότερες από μια τέτοιες εμπειρίες).Όσον αφορά την εταιρεία, η απεργία αποτέλεσε μια φανερά επιζήμια κρίση, καθώς κατά την διάρκεια αυτών των γεγονότων και της αρνητικής δημοτικότητας που έλαβε παγκοσμίως η επιχείρηση, η BA «έχασε» το 5% του

μεριδίου αγοράς της και η ίδια χρειάστηκε να προωθήσει μια δαπανηρή διαφημιστική εκστρατεία πολλών εκατομμυρίων λιρών που σχεδιάστηκε για να επιδείξει καθυστερήσεις πτήσεων και άδειους χώρους ελέγχου στην ανταγωνιστική Rival Airlines. Οι εταιρείες τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, έχοντας ζήσει μια παρόμοια εμπειρία με αυτή της κρίσης, προσελκύουν αρνητική δημοτικότητα, ακόμα και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η συσσώρευση του αρνητικού αντίκτυπου έχει ως αποτέλεσμα την κρίση. Γενικώς οι αποτυχημένες προσπάθειες μιας εταιρείας να προωθήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στην αγορά διερευνώνται μέσα στο τομέα του marketing υπηρεσιών. Ενώ όταν η εταιρεία πραγματεύεται με μια κρίση την ευθύνη για την βελτίωση και αποκατάσταση του ονόματος της φέρει το τμήμα διαχείρισης κρίσεων (Elliot & Harris & Baron, 2005:336).

Οι κρίσεις αποτελούν συνέπεια της αναποτελεσματικότητας τη επιχείρησης συνάμα όμως και του ευμετάβλητου περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Με άλλα λόγια, τα περιστατικά οδηγούν στη συσσώρευση της κρίσης εξαιτίας των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που παραβλέφθηκαν ή παρερμηνεύθηκαν σαν αποτέλεσμα εικασιών, φτωχής επικοινωνιακής στρατηγικής, διαφορετικής κουλτούρας και υπέρμετρης αισιοδοξίας. Οι εταιρείες έγιναν μερικώς ευμετάβλητες στην κρίση εξαιτίας του μειωμένου ελέγχου που ασκούν στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Όταν οι εξωτερικοί παράγοντες (ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες, κοινωνία και φυσικές καταστροφές) συνδυάζονται αρνητικά με τους εσωτερικούς παράγοντες (τα χαρακτηριστικά των υπευθύνων της εταιρείας, η εμπειρία και η ιστορία της επιχείρησης, τα δημογραφικά στοιχεία και οι συμπεριφορές), μια κρίση μπορεί να ξεσπάσει. Πιθανότατα ο κίνδυνος εκδήλωσης μιας σοβαρής κρίσης, όταν ο εκλείπει ο έλεγχος του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας είναι μεγαλύτερος και επιπλέον η εταιρεία γίνεται πολύ πιο ευάλωτη και επιρρεπής όταν απουσιάζει και ο έλεγχός της στα εσωτερικά στοιχεία (Ray,1999:15). Το ατύχημα του Bhopal μετατράπηκε σε κρίση, όταν εσωτερικά τεχνολογικά προβλήματα ήρθαν σε αρνητική συσχέτιση με τις περιβαλλοντολογικές συνθήκες της περιοχής έξω από το εργοστάσιο. Το εργοστάσιο υπό την πίεση της Ένωσης να αποφέρει κερδοφορία μεταφέρθηκε σε μια πόλη πλήρως ακατάλληλη για να διαχειριστεί ένα περιστατικό τέτοιας κλίμακας. Οι επιπτώσεις ήταν δυσβάστακτες (Ray,1999:14). Έτσι, οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες δημιουργούν τις συνθήκες *πριν την κρίση*. Τα μειονεκτήματα που υπάρχουν σε μια εταιρεία, οι παράγοντες που την απειλούν ή ένας συνδυασμός των δύο παραπάνω μπορεί να οδηγήσουν σε μια κρίση (Ray, 1999:32).

Παρά το γεγονός ότι η επίδραση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων στην κρίση είναι αδιαμφισβήτητη, η αβεβαιότητα, ένας επιπλέον παράγοντας έρχεται να προστεθεί σύμφωνα με τη Ray στους βασικούς παράγοντες που επιδρούν στην κρίση. Οι

εταιρείες έγιναν πιο επιρρεπείς στις κρίσεις από τη στιγμή που το περιβάλλον τους απέκτησε ένα υψηλό ποσοστό αβεβαιότητας. Βασικά το περιβάλλον πάντοτε αποτελούσε πηγή αβεβαιότητας για την επιχείρηση. Ο Milliken διέκρινε τρεις διαφορετικούς τύπους περιβαλλοντικής αβεβαιότητας, με βάση τη ροή των πληροφοριών μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης (Ray,1999:33).

Έτσι σύμφωνα με τον Milliken το περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται σε:

i Αβεβαιότητα της κατάστασης (state uncertainty): Περιλαμβάνει ποικίλα στοιχεία που απαρτίζουν το περιβάλλον της επιχείρησης. Εξετάζει πόσα από τα στοιχεία του περιβάλλοντος αλλάζουν.
ii Αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα (effect uncertainty): Σχετίζεται με την αδυναμία να προβλεφθεί μια αλλαγή στο περιβάλλον. Η αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα εμπεριέχει έλλειψη κατανόησης της αιτίας και του αποτελέσματος των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης.
iii Αβεβαιότητα για την αντίδραση (Response uncertainty): Εμπεριέχει έλλειψη γνώσης για το ποια θα είναι η ορθότερη επιλογή για την αντιμετώπιση της κρίσης. Επίσης εμπεριέχει αδυναμία για να προβλεφθεί το αποτέλεσμα των επιπτώσεων μιας ενδεχόμενης λάθος επιλογής της επιχείρησης (Ray,1999:33).

Το εκάστοτε περιβάλλον μιας εταιρείας δημιουργεί αβεβαιότητα στην επιχείρηση έτσι αυξάνεται ο ανταγωνισμός και εξελίσσεται ταχύτατα η τεχνολογία. Διενεργείται έρευνα με κέντρο άλλοτε τους καταναλωτές, άλλοτε την κυβέρνηση και άλλοτε ειδικές ομάδες των καταναλωτών. Η επιβίωση μιας εταιρείας εξαρτάται από την ικανότητα της να προσαρμόζεται και να ελέγχει αυτές τις αβεβαιότητες. Η έλλειψη σταθερότητας και σιγουριάς δημιουργεί προβλήματα στις εταιρείες σχετικά με το τί θα αποφασίσουν και το τι θα κάνουν. Ποικίλες στρατηγικές έχουν υιοθετηθεί με σκοπό τη μείωση της αβεβαιότητας όπως, θέσπιση γενικών κανόνων που χρησιμοποιούν τυπικά μέρη που βασίζονται σε πρότυπα, οριοθέτηση των στόχων και δημιουργία σχεδίων για την επίτευξη τους. Αυτές οι μέθοδοι μειώνουν με αυτόν τον τρόπο την αβεβαιότητα για ενέργειες του παρόντος. Ωστόσο, οι εταιρείες δεν έχουν ποτέ βεβαιότητα και σιγουριά εάν οι τωρινές ενέργειες τους δεν είναι επαρκείς για να επιτευχθούν οι στόχοι τους. Γενικά, η αβεβαιότητα μειώνει τις πληροφορίες για το περιβάλλον της επιχείρησης. Μειώνοντας όμως τις πληροφορίες η εταιρεία βρίσκεται συχνά με τον κίνδυνο της διάλυσης. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι οι πληροφόρηση τόσο για τους εξωτερικό όσο και για το εσωτερικό περιβάλλον της, εξασφαλίζει στην εταιρεία την επιβίωση

της. Ένα απρόβλεπτο περιβάλλον απαιτεί από την εταιρεία να βελτιώσει το σύστημα πληροφοριών της και το μακροχρόνιο προγραμματισμό της. Επομένως, θα πρέπει συνεχώς να ελέγχεται το περιβάλλον για έγκαιρη και ακριβή πληροφόρηση (Ray,1999:33).

Τα επικοινωνιακά λάθη μπορεί επίσης να διαδραματίσουν ένα ρόλο κλειδί στην αιτία μιας κρίσης. Μια επικοινωνιακή στρατηγική που αποθαρρύνει την απευθείας επικοινωνία κυβερνήτη και πύργου ελέγχου συχνά οδηγεί στην συντέλεση μιας κρίσης. Ο Cushing εξέτασε πως η αποτυχία της επικοινωνίας συντελεί στις αεροπορικές καταστροφές. Έτσι, μια παρερμηνεία ανάμεσα στον κυβερνήτη του αεροσκάφους και των ελεγκτών της εναέριας κυκλοφορίας εξαιτίας της προφοράς ή των ποικίλων ιδιωμάτων της γλώσσας έχει οδηγήσει σε πολυάριθμες αεροπορικές καταστροφές (Ray,1999:15).

Τέλος, η κρίση έχει μετατραπεί σε ένα σύνηθες φαινόμενο εξαιτίας της καθημερινής ενασχόλησης των ΜΜΕ που επικεντρώνονται στα πιο πρόσφατα τραγικά περιστατικά. Εξάλλου μια κρίση δεν περιορίζεται μέσα σε μια χώρα, θρησκεία, έθνος ή σε μια εταιρεία. Οι καταστροφές είναι μέρος της ζωής μας και γι' αυτό η λήψη προληπτικών μέτρων είναι ζωτικής σημασίας για την επικοινωνιακή πολιτική μιας εταιρείας και τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό της (Condit, 2006:6).

2.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

2.2.1 Η Έννοια της Διαχείρισης κρίσεων

"I always view problems as opportunities in work clothes" – Henry Kaiser
(Fink, 1986)

Μέχρι στιγμής έχει μελετηθεί και διαπιστωθεί πως μια κρίση μπορεί να συμβεί με ελάχιστη ή ακόμη και με μηδενική προειδοποίηση σε οποιοδήποτε χώρο και χρόνο. Επιπλέον, μπορεί να ξεσπάσει σε οποιαδήποτε εταιρεία, μικρή ή μεγάλη, που δραστηριοποιείται σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο(Ray, 1999:13 & Fink, 1986:206). Ωστόσο κάτι το οποίο εισάγεται για πρώτη φορά στην παρούσα μελέτη είναι πως μια κρίση δεν αποτελεί απαραιτήτως κάτι το δυσάρεστο (Darling, 1994:4).

Σύμφωνα λοιπόν με τον Darling, μια κρίση αποτελεί μια κατάσταση που, αρχικώς τουλάχιστον, μπορεί να εκλαμβάνεται ως ένα αρνητικό περιστατικό για τα άτομα και τις εταιρείες που επηρεάζονται από αυτήν, εάν όμως τα διοικητικά στελέχη που συντελούν στην λήψη κρίσιμων αποφάσεων αποδεχτούν τη θετική πλευρά των πραγμάτων, τότε θα έχουν προχωρήσει τις στρατηγικές επιδιώξεις της εταιρείας ένα επίπεδο πιο πάνω. Διότι χάρη στον κατάλληλο σχεδιασμό, μια εταιρεία μπορεί να ανατρέψει την προβληματική κατάσταση που απορρέει από την κρίση και να την μετατρέψει σε μια μοναδική ευκαιρία γι' αυτήν. Ο κινεζικός λαός έχει ενστερνιστεί αυτή την ιδέα στην γλωσσική του ταυτότητα συμβολίζοντας την κρίση με δύο ξεχωριστά σύμβολα που αποκαλούνται *wei* και *ji,* με το πρώτο να σημαίνει «κίνδυνος» και το δεύτερο «ευκαιρία» (Darling,1994:4 & Maditinos & Vassiliadis & Gotzamani & Vouzas,2009).

Εικόνα 1
Κινέζικο σύμβολο weiji



Ο Fink ενισχύοντας την άποψη αυτή ισχυρίστηκε πως μια κρίση ωφελεί την εταιρεία συσπειρώνοντάς την και προετοιμάζοντάς την κατάλληλα ενάντια στην απειλή που δέχεται η ίδια. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ιεράρχησης των προτεραιοτήτων της. Με άλλα λόγια, η εταιρεία σε αυτό το σημείο ιεραρχεί τους στόχους και τις επιδιώξεις της με σειρά προτεραιότητας. Η περίπτωση της φαρμακευτικής εταιρείας Johnson & Johnson αποτελεί έμπρακτο παράδειγμα ότι υιοθετώντας τη σωστή στρατηγική Διαχείρισης Κρίσεων, η εταιρεία μπορεί να μετατρέψει τον κίνδυνο σε ευκαιρία. Βρισκόμενη αντιμέτωπη με την σπίλωση του ονόματος και της αξιοπιστίας της το 1982, η J&J μέσω της ορθής αντιμετώπισης του ζητήματος αποτελεί

μέχρι και σήμερα υποδειγματική περίπτωση για τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία αντιμετώπισε την κρίση (Fink,1986:206).

Ο Herbert Schmertz, ένας από τους δημοφιλέστερους εκπροσώπους τύπου των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, είχε δηλώσει στο ειδικευμένο περιοδικό του τομέα των Δημοσίων Σχέσεων "O'Dwyer's PR Services Report", σχετικά με το περιστατικό της J&J, πως: «Το περιστατικό του Tylenol δεν αποτελεί έμπρακτο παράδειγμα δημοσίων σχέσεων. Η εταιρεία που το παράγει, η J&J δεν έκανε τίποτα λάθος και ο τύπος το γνώριζε αυτό. Η εταιρεία αποτέλεσε θύμα των καταστάσεων και σε καμία περίπτωση δε δημιούργησε η ίδια την κρίση. Η J&J στην προσπάθειά της να αποδείξει την "αθωότητά" της ήταν πολύ ανοικτή, συνεργάσιμη και διαθέσιμη οποιαδήποτε στιγμή. Από την άλλη βέβαια είναι πολύ εύκολο να είσαι ανοικτός, όταν κανένας δε σου επιτίθεται» (Costal,2001:49).

Επομένως, παρότι οι κρίσεις εκλαμβάνονται τις περισσότερες φορές ως κίνδυνοι, παίρνοντας απειλητικές διαστάσεις για την εταιρεία, μέσω της σωστής διαχείρισής τους υπάρχουν ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν από αυτές τις προβληματικές καταστάσεις. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία μπορεί να επωφεληθεί της κρίσης μέσω διάφορων ευκαιριών που της παρουσιάζονται. Ακολούθως, δίνονται μερικές από τις ευκαιρίες που μια κρίση μπορεί να προσφέρει:

i. Η ίδια η εταιρεία γίνεται το επίκεντρο της προσοχής όλης της κοινωνίας.
ii. Οι προσφορές για επαγγελματικές συμφωνίες αυξάνονται (ειδικά στην περίπτωση που η εταιρεία διαχειριστεί επιτυχώς την κρίση).
iii. Επιπλέον, δίνεται στην εταιρεία μια μοναδική ευκαιρία για να επιδείξει τις ικανότητές της αντιμετωπίζοντας ορθά την παρούσα κατάσταση στην οποία έχει επέλθει.
iv. Παρέχεται η ευκαιρία στα άτομα της εταιρείας που διαχειρίζονται την κρίση να αναγνωριστεί η συμβολή τους, επιδεικνύοντας αρχικώς στην εταιρεία και έπειτα σε ολόκληρη την κοινωνία τις ικανότητες της εταιρείας να επιλύει προβλήματα (Ray,1999:18).

Από την άλλη μεριά, η Meyers (όπως αναφέρεται στην Ray) διακρίνει επτά οφέλη που μπορεί να εκμεταλλευτεί μια εταιρεία από την κρίση:

1ο) Δίνεται η δυνατότητα να επιδείξουν το ταλέντο και τις ικανότητές τους άτομα που μέχρι πρότινος δεν τους δόθηκε η ανάλογη ευκαιρία

2ο) Επιτυγχάνεται η εξέλιξη

3ο) Ανέρχονται στην επιφάνεια προβλήματα προς λύση που πριν την κρίση ήταν αφανή και υποδαύλιζαν την εταιρεία

4ο) Τα άτομα της εταιρείας μετεξελίσσονται και αυτά με τη σειρά τους αποκτώντας εμπειρία σε περίπτωση που ένα ανάλογο περιστατικό επανεμφανιστεί.

5ο) Νέες στρατηγικές εξελίσσονται

6ο) Το σύστημα για αναγνώριση των προειδοποιητικών συμπτωμάτων αναβαθμίζεται

7ο) Ευνοείται η ανταγωνιστικότητα

(Ray,1999:18)

Όμως η εταιρεία δεν παρέχει ευκαιρίες μόνο στα άτομα που κατέχουν υψηλές θέσεις και αποτελούν μέλη της διοίκησης, αλλά ενδιαφέρεται για κάθε εργαζόμενο, οποιαδήποτε θέση και να κατέχει, είτε αποτελεί διοικητικό στέλεχος είτε απλό μέλος της εταιρείας. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα δίνεται η δυνατότητα σε απλά στελέχη να διαχειριστούν την κρίση με τέτοιο τρόπο, ώστε να την αναγάγουν σε όφελος. Ακόμη κι αν τα καθήκοντα αυτών των ατόμων είναι περιορισμένα, κάθε άτομο έχει ευκαιρία να μετεξελιχθεί μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, ειδικά μέσα σε μια περίοδο κρίσης που ο χειρισμός ακόμη και των πιο τυπικών διαδικασιών έχει πολύ μεγαλύτερη σημασία. Η λέξη κλειδί όμως σε αυτή την παράγραφο είναι η λέξη «άτομο». Διότι, όταν η κρίση ξεσπά, υπάρχει πάντα κάποιος ο οποίος έχει το κουράγιο να ανταποκριθεί σε αυτήν. «Κουράγιο», είχε γράψει κάποτε ο Samuel Johnson, είναι η μεγαλύτερη από όλες τις αρετές, διότι, εάν δεν έχεις κουράγιο, δε θα έχεις και την ευκαιρία να χρησιμοποιήσεις κάποια από τις άλλες αρετές (Darling, 1994:4).

Πάνω στην ουσιαστική προσφορά όλων των μελών μιας εταιρείας αξίζει να σημειωθεί μια παλιά ιστορία που διδάσκει τη μοναδικότητα του ατόμου. Ο Αριστοτέλης, δάσκαλος του μεγάλου Αλεξάνδρου , όταν ο τελευταίος διένυε το 11^{ο} έτος της ηλικίας του, κατά τη διάρκεια ενός μαθήματός τους με αντικείμενο τα μαθηματικά, ρώτησε το δάσκαλό του «Πόσα πολλά είναι το ένα;». Υπάρχουν όντως πολλοί τρόποι για να απαντήσει κανείς σε αυτήν την ερώτηση. Κάποιος θα μπορούσε να πει ότι ο αριθμός «ένα» είναι η ενότητα, είναι το αρχικό νούμερο ή το μισό του δύο. Όμως ο Αριστοτέλης που αντιλήφθηκε τη σπουδαιότητα της ερώτησης δίδαξε στο μικρό Αλέξανδρο ένα πολύ σημαντικό μάθημα: «Στις ανθρώπινες σχέσεις και στην οργανωσιακή διοίκηση το ένα μπορεί να αποδειχθεί ως πολλά μαζί!» (Darling,1994:4).

Σε αντίθεση όμως με το περιστατικό του Tylenol, το ατύχημα στο Chernobyl ή ακόμη και στο Bhopal προκλήθηκε από την ίδια την εταιρεία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα σε αυτές τις

περιπτώσεις να ταιριάζουν καλύτερα οι παράμετροι της κρίσης. Έτσι, αντίθετα με το περιστατικό του Tylenol, αυτές οι εταιρείες δεν ήταν καθόλου θύματα των περιστάσεων αλλά από δική τους υπαιτιότητα βρέθηκαν σε μια κατάσταση κρίσεως. Ο Schrnertz διατύπωσε πως στην περίπτωση του Tylenol τα ΜΜΕ, τα θύματα και όλα τα κοινά που επηρεάζονται από την κρίση, τόσο αυτά που ανήκουν στο εσωτερικό, όσο και αυτά που ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δεν ήταν συνυπεύθυνα για την όλη κατάσταση (Costal, 2001:49).

Σε άλλες κρίσεις πάντως, όπως αυτές του ατυχήματος Exxon Valdez ή της φωτιάς που προκλήθηκε στο πάρκο ψυχαγωγίας Six Flags Great Adventure (SFGA), το κοινό δεν είχε κανένα άτομο να επιρρίψει ευθύνες, όπως συνέβη με την περίπτωση του Tylenol όπου τα πράγματα ήταν λιγότερο περίπλοκα. Το άρθρο “Park Workers Mum after Fatal Fire”, που δημοσιοποιήθηκε στην Associated Press στις 17 Μαΐου, έκανε μια σύγκριση ανάμεσα στην περίπτωση του Tylenol της εταιρείας J&J και του περιστατικού που συνέβη στο πάρκο ψυχαγωγίας Six Flags Great Adventure (SFGA). Σύμφωνα με τον Schmertz, όταν το σφάλμα που οδηγεί στην κρίση οφείλεται στην εταιρεία, τότε αυτό είναι που καθορίζει την πραγματική κρίση. Όταν από την άλλη μεριά η εταιρεία δεν ευθύνεται για την όποια κρίση προκλήθηκε, τότε τα πράγματα είναι πολύ πιο εύκολα για την ίδια λόγω του ότι κανένας δεν της επιτίθεται. Αυτό γίνεται πιο εύκολα αντιληπτό, όταν έχουμε να κάνουμε με απώλεια ανθρώπινων ζωών (Costal, 2001:49).

Γενικώς, η Διαχείριση Κρίσεων αποτελεί μια συνεχή διαδικασία για αναγνώριση και ανταπόκριση στους παράγοντες που επιδρούν στην κρίση. Οι Kash & Darling (όπως αναφέρονται στον Dahman, 2008) καθόρισαν την ΔΚ ως μια σειρά συγκεκριμένων λειτουργιών και διαδικασιών με σκοπό την αναγνώριση, μελέτη και πρόβλεψη της κρίσης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ορθής υιοθέτησης εξειδικευμένων τρόπων για την αποτροπή της κρίσης και την ανταπόκριση της εταιρείας σ’ αυτήν. Το βασικό γνώρισμα της ΔΚ είναι ότι η εταιρεία μπορεί να διαχειριστεί πολύ καλύτερα την κρίση, εάν λάβει τα κατάλληλα μέτρα πρόληψης πριν το ξέσπασμά της. Γι’ αυτόν το λόγο είναι απαραίτητη η εξέταση της ανατομίας της κρίσης, όπως είδαμε παραπάνω, εξετάζοντας τα συμπτώματα και μελετώντας μεθόδους πρόληψης και ανταπόκρισης στην κρίση (Dahman,2008:41).

Ωστόσο για να καθοριστεί η έννοια της διαχείρισης κρίσεων, θα πρέπει αρχικώς να διευκρινιστεί τι δεν αποτελεί μέρος της διαχείρισης κρίσεων. Η ΔΚ λοιπόν δεν είναι «κακοδιαχείριση». Συχνά, εξαιτίας του ακατάλληλου σχεδιασμού και της ανακρίβειας ή της απουσίας οποιουδήποτε σταθερού σχεδίου, οι επιχειρήσεις βιώνουν σε τακτά χρονικά διαστήματα καταστάσεις κρίσεων. Χωρίς τις κατάλληλες προτεραιότητες όμως η διαχείριση της εταιρείας σπανίως γνωρίζει σε ποιες καταστάσεις χρειάζεται να δώσει τη μέγιστη

προσοχή και σε ποιες όχι. Σαν αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις είναι συχνά ανίκανες να συνεχίσουν τη λειτουργία των δραστηριοτήτων τους υπό την πίεση κρίσης. Αυτό αποτελεί «κακοδιαχείριση». Απεναντίας, η ΔΚ στις επιχειρήσεις με διεθνές κύρος πρέπει να σχεδιάζεται με συστηματική προσέγγιση λαμβάνοντας υπόψη πραγματικές κρίσεις. Αυτό γίνεται με σκοπό η εταιρεία να μπορεί να λειτουργεί το μεγαλύτερο μέρος των τμημάτων της, συνεχίζοντας να προσφέρει τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα της στου καταναλωτές ακόμη και υπό την πίεση της κρίσης (Darling, 1994:4).

Η Διαχείριση Κρίσεων αποσκοπεί στην παροχή ακριβούς και έγκαιρης πληροφόρησης στα άτομα που επηρεάζονται από την κρίση. Με αυτό τον τρόπο, έχει μια γρήγορη και συστηματική ανταπόκριση στην κρίση ενώ παράλληλα επιτρέπει στην εταιρεία να συνεχίσει τις καθημερινές της δραστηριότητες. Η απειλή ελέγχεται και οι ευκαιρίες ξεπροβάλλουν μέσα από μια αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης. Το άγχος, η απειλή, η αβεβαιότητα και ο χρόνος πίεσης συσχετίζονται με την απρόβλεπτη φύση του περιστατικού δημιουργώντας ακραίες προκλήσεις για τους υπεύθυνους της Διαχείρισης Κρίσεων και δίνοντάς τους τη δυνατότητα να επιδείξουν τις ικανότητές τους. Η διαδικασία της Διαχείρισης Κρίσεων εμπεριέχει εταιρικό σχεδιασμό, προσεκτική επιλογή του προσωπικού που θα εμπλακεί σε αυτήν, εξέλιξη των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων, έλεγχο του περιβάλλοντος της εταιρείας (τόσο όσον αφορά το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της), σχεδιασμό για την πρόληψη των απρόοπτων γεγονότων και διαχείριση της τρέχουσας κρίσης με τέτοιο τρόπο, ώστε η εταιρεία να επανέλθει στην προηγούμενη κατάσταση, πριν το ξέσπασμα της κρίσης. Η επιδίωξη της ΔΚ είναι η επίλυση της κρίσης και η ομαλή επιστροφή της εταιρείας στις φυσιολογικές της δραστηριότητες, καθώς και η επιδιόρθωση της όποιας ζημιάς προκλήθηκε (Ray,1999:19).

Σύμφωνα με τον Heath (όπως αναφέρεται στην Haruta και Hallahan, 2004), ο ρόλος της Διαχείρισης Κρίσεων είναι να ασκήσει πίεση σε όλους τους τομείς της εταιρείας με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλιστεί πως τα συμφέροντα των ατόμων που επηρεάζονται από την κρίση δε θα θιγούν από την εταιρεία. Οι μελετητές της Διαχείρισης κρίσεων, που ειδικεύονται στην ανάλυση του τομέα, έχουν αρχίσει να υιοθετούν μια πιο ουσιαστική και πρακτική προσέγγιση τους θέματος προσθέτοντας ότι η ανταπόκριση των κρίσεων μπορεί να διαφέρει σημαντικά. Με άλλα λόγια, τα περιστατικά κρίσεων διαφέρουν μεταξύ τους και σε αυτό οφείλεται και ο λόγος για τον οποίο διαφέρουν και οι τακτικές αντιμετώπισής τους. Δεν θα μπορούσε να υιοθετηθεί ένα όμοιο πλάνο διαχείρισης κρίσεων από δυο διαφορετικές εταιρείες που βρέθηκαν αντιμέτωπες με δυο εντελώς διαφορετικά περιστατικά κρίσεων (Haruta & Hallahan,2004:125).

Επιπλέον, ο Heath τόνισε πως, όταν μια εταιρεία υιοθετεί μια συγκεκριμένη τακτική ΔΚ, θα πρέπει αυτή να επιλέγεται με βάση τη σοβαρότητα της κατάστασης. Συνάμα, ο Coombs υποστήριξε τις διαφορετικές τακτικές που υιοθετεί η εταιρεία στην αντιμετώπιση μιας κρίσης. Επίσης, υποστήριξε πως η ευθύνη για την πυροδότηση της κρίσης οφείλεται σε έναν παράγοντα είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, η αφορμή για την πυροδότηση της κρίσης μπορεί να οφείλεται είτε σε έναν σκόπιμο παράγοντα από το εσωτερικό ή εξωτερικό της περιβάλλον είτε να έγινε χωρίς την ευθύνη της εταιρείας, όπως είναι η προαναφερθείσα περίπτωση της J&J (Haruta & Hallahan,2004:125).

Οι διαφορετικές αντιδράσεις από τη μεριά των εταιρειών είναι κάτι το συνετό και πρέπον, αν αναλογιστεί κανείς πως και οι κρίσεις αποτελούν γεγονότα που διαφέρουν μεταξύ τους, οπότε και η αντιμετώπισή τους θα διαφέρει αναλόγως. Για παράδειγμα, η εταιρεία θα αντιδράσει εντελώς διαφορετικά εάν πρόκειται για τρομοκρατική ενέργεια ή για παραβίαση νόμου ή εάν η ίδια προκάλεσε ένα ατύχημα (Haruta & Hallahan,2004:125).

Ο ερευνητής Dieudonee ten Berge στο βιβλίο του «Οι πρώτες 24 ώρες» (The First 24 Hours) θεωρεί πως, αν και οι κρίσεις αποτελούν άσχημα νέα, τα άτομα στην λήψη κρίσιμων αποφάσεων σε μια εταιρεία δε θα πρέπει να αντιμετωπίζουν αυτά τα περιστατικά με «κακοδιαχείριση», δηλαδή υιοθετώντας λάθος τακτικές. Εξάλλου η επιχειρηματικότητα διδάσκει πως οι μεγάλες κρίσεις ξεσπούν σε ευυπόληπτες εταιρείες. Για να κατανοηθεί πλήρως το περιεχόμενο της παραπάνω άποψης θα πρέπει να καθοριστεί η έννοια της διαχείρισης κρίσεων. Αν και μελετήσαμε διάφορους ορισμούς σε αυτό το κεφάλαιο για τη συγκεκριμένη έννοια, η επικρατέστερη και διεθνώς αποδεκτή είναι η ακόλουθη. Η «κακοδιαχείριση» αποτελεί ένα μη ελεγχόμενο περιστατικό ή κατάσταση με ιδιαίτερες επιπτώσεις και συνέπειες (Costal,2001:48)

Συνοψίζοντας, οι κρίσεις μέσα στο πεδίο της Διαχείρισης Κρίσεων εξετάζονται μέσα σε τρεις φάσεις. Αυτές περιλαμβάνουν τη φάση *Πριν την κρίση,* τη φάση *της κρίσης* και τη φάση *Μετά την κρίση* (βλέπε ενότητα 2.1.2 *Ανατομία της κρίσης*). Η θεωρία αυτή κάνει μια διάκριση μεταξύ της αφορμής που πυροδοτεί την κρίση και του ίδιου του αποτελέσματος, δηλαδή την ίδια την οργανωσιακή κρίση. Οι εταιρείες, λοιπόν, παίζουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στην πρόληψη της κρίσης. Εξάλλου, είναι ευρέως αποδεκτό πως, εάν οι εταιρείες διαχειριστούν κατάλληλα τις διαταραχές των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, τότε οι τελευταίες δεν θα επηρεάσουν την πολιτική της εταιρείας και τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται. Γι' αυτόν το σκοπό η διαχείριση κρίσεων εξετάζει τα κοινωνικά και τεχνικά χαρακτηριστικά των διαταραχών. Καταληκτικά, η ΔΚ επηρεάζει ένα μεγάλο εύρος των συμμετεχόντων της εταιρείας (Elliot & Harris & Baron,2005:338).

Το μάθαμε μέσα από τον Robert Kennedy όμως ο George Bernard το πρωτοείπε. «Μερικοί βλέπουν τα πράγματα όπως είναι. Γιατί; ρώτησε, προτιμώ να βλέπω τα πράγματα όπως θα μπορούσαν να είναι; Γιατί όχι!». Η Διαχείριση κρίσεων στον χώρο της επιχειρηματικότητας μπορεί να εξελιχθεί σε κάτι θετικό για την επιχείρηση. Εάν η διοίκηση της είναι σε θέση να αρπάξει τις ευκαιρίες και να κάνει την «διαφορά» τόσο για την ίδια την εταιρεία όσο και για τους ανθρώπους της μέσα από αυτό το «ταξίδι», τότε όπως είδαμε προηγουμένως: «Στις ανθρώπινες σχέσεις και στην οργανωσιακή διοίκηση το ένα μπορεί να αποδειχθεί ως πολλά μαζί!» (Darling,1994:8).

2.2.2 Στρατηγική επικοινωνίας της κρίσης

"You're only going to have one chance to handle a disaster right. If you screw it up,you will remember it for the rest of your life" – Nick Ricciuti (Nicolardi,1998:5)

Ήδη από την περασμένη δεκαετία (1990), η επικοινωνιακή στρατηγική που αναπτύσσει η κάθε εταιρεία (corporate communication) έχει αναγνωριστεί σαν ένα από τα πλέον σημαντικά στρατηγικά εργαλεία της. Η εταιρική επικοινωνία είναι η διαδικασία στρατηγικής που χρησιμοποιεί η διοίκηση της εταιρείας με σκοπό την επίτευξη επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον της, προσανατολιζόμενη στα κοινά οφέλη και των δύο, ώστε να βελτιώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της (Dahman, 2008:14). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Steyn & Puth, (όπως αναφέρονται στον Dahman, 2008) δίνεται ο παρακάτω ορισμός της επικοινωνιακής στρατηγικής.

Η επικοινωνιακή στρατηγική επιχειρεί να καθορίσει πώς θα πρέπει να λειτουργήσει η επικοινωνία με σκοπό να εκπληρώσει τις στρατηγικές επιδιώξεις της εταιρείας. Το πλάνο επικοινωνίας σχεδιάζεται υπό την επίβλεψη της διοίκησης και του διευθυντή της επικοινωνίας, αλλά εφαρμόζεται από τους τεχνικούς (Dahman, 2008:14).

Πριν συνεχιστεί η ανάλυση του κεφαλαίου όμως, ίσως χρειαστεί να γίνει ένας διαχωρισμός μεταξύ των τριών εννοιών που δίνονται παρακάτω: *«επικοινωνιακή πολιτική εν μέσω κρίσης»* (“crisis communication”), *«επικοινωνιακή στρατηγική»* (“strategy communication”) και *«εταιρική επικοινωνία»* (“corporate communication”). Σύμφωνα λοιπόν με τον πρώτο όρο, η *«επικοινωνιακή πολιτική εν μέσω κρίσης»* λαμβάνει χώρα όταν ένα άτομο ή μια επιχείρηση μεταφέρει ένα μήνυμα στο κοινό, που ακολούθως μεταφέρεται στα ΜΜΕ, σχετικά με ένα απειλητικό, τραγικό ή ακόμη και θανάσιμο ατύχημα που συμβαίνει απροσδόκητα και ξαφνικά. Η *«επικοινωνιακή στρατηγική»* από την άλλη, είναι η δημιουργία ενός μηνύματος ικανού να πείσει το κοινό. Η επικοινωνιακή στρατηγική αποτελεί ένα

εργαλείο το οποίο εστιάζει στα οφέλη της εταιρείας παρά τη δυσάρεστη πιθανόν εξέλιξη των γεγονότων. Η επικοινωνιακή στρατηγική περιλαμβάνει πέντε παραμέτρους-κλειδιά: η επιδίωξη, το κοινό, το μήνυμα, η υποστήριξη και η έμφαση. Τέλος, η *«εταιρική επικοινωνία»* (“corporate communication”) αποτελεί την ενιαία επικοινωνιακή στρατηγική που χρησιμοποιεί η εταιρεία με στόχο να προσεγγίσει τα διαφορετικά κοινά της που αποτελούν και το εξωτερικό της περιβάλλον (Dahman,2008:9).

Με ποιο τρόπο όμως μια εταιρεία θα πρέπει να επικοινωνεί κατά τη διάρκεια μιας κρίσης; Οι τακτικές επικοινωνιακής στρατηγικής εστιάζουν στο σχεδιασμό του μηνύματος που η εταιρεία στοχεύει να περάσει στο κοινό. Παρακάτω παρουσιάζονται διάφορες επικοινωνιακές στρατηγικές οι οποίες παρέχουν ένα πρότυπο καθοδήγησης αναφορικά με τον τρόπο που οι διαφορετικές αντιδράσεις κρίσεων συσχετίζονται με την κρίση. Αυτές οι στρατηγικές λειτουργούν με σκοπό την υπεράσπιση της φήμης της εταιρείας. Οι επικοινωνιολόγοι έχουν διαπιστώσει διάφορες στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης, με βασική επιδίωξή τους την αποκατάσταση της εταιρικής εικόνας σε περιόδους κρίσεων (Ray,1999:23). Οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνήσουν μέσα σε μια κρίση υιοθετώντας μια από τις πέντε εναλλακτικές μορφές επικοινωνίας, όπως δίνονται παρακάτω (Strategic Alternatives):

Άρνηση Υπαιτιότητας (Denying Responsibility) : Οι εταιρείες συχνά επιλέγουν να αρνηθούν κάθε συσχέτισή τους με το εκάστοτε περιστατικό, μη επιθυμώντας να επωμιστούν την ευθύνη.

Υπεκφυγή Υπαιτιότητας (Hedging Responsibility) : Η υπεκφυγή ευθύνης επιτρέπει στην εταιρεία να αποστασιοποιηθεί από την κρίση ή να αποφύγει την υπαιτιότητα.

Απόσπαση Εύνοιας (Ingratiation) : Η απόσπαση εύνοιας αποτελεί μια τακτική που σχεδιάστηκε με σκοπό να κερδηθεί η εύνοια των ατόμων που θίχτηκαν από την κρίση και με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία να τους «πάρει με το μέρος της», ώστε να την υποστηρίξουν, μειώνοντας το αρνητικό κλίμα που επικρατεί εις βάρος της επιχείρησης. Μια τέτοια τακτική είναι να προβληθούν τα θετικά, ώστε να μειωθεί η έκταση των αρνητικών περιστατικών. Η εταιρεία θα πρέπει να αναγνωρίσει και να ενισχύσει τη θετική πλευρά των πραγμάτων προς όφελός της.

Μεταμέλεια (Making Amends) : Οι εταιρείες συχνά επιλέγουν να προβούν σε έμπρακτη μεταμέλεια σε μια προσπάθεια να κερδίσουν την εύνοια και την συγχώρεση για το εν λόγω περιστατικό. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τρεις τρόπους: Απολογία, Αποζημίωση και Μετατροπή του λάθους σε σωστό.

Συμπόνια (Eliciting Sympathy) : Η τελευταία στρατηγική είναι να αποσπασθεί συμπόνια. Αυτή η στρατηγική μετατρέπει την εταιρεία σε ένα αθώο θύμα της όλης

κατάστασης. Με αυτό τον τρόπο οι εμπλεκόμενοι στην υπόθεση έχοντας φορτισθεί συναισθηματικά ασκούν μικρότερη σε κλίμακα και σε βάθος κριτική στην εταιρεία για το εκάστοτε συμβάν και είναι πολύ πιθανόν να δουν τη θετική πλευρά του συμβάντος (Ray,1999:23 & Dahman,2008:7).

Από τις διάφορες φάσεις που περνάει μια κρίση, η εταιρεία θα πρέπει να δρα προστατεύοντας τους μακροπρόθεσμους στόχους της και τη δημόσια εικόνα της. Γι' αυτόν το λόγο είναι απαραίτητο να υιοθετήσει μια ανοικτή και ακριβή επικοινωνία, ώστε να ελέγχει με αυτόν τον τρόπο την κρίση. Ο Heath έχει προσδιορίσει την έννοια «επικοινωνία της κρίσης» ως τη «θέσπιση και τήρηση ελέγχου, κατά την περίοδο υψηλής αβεβαιότητας, σε μια προσπάθεια να ξανακερδηθεί η εμπιστοσύνη του κοινού με τέτοιο τρόπο ώστε να συμπίπτει με τους ηθικούς κανόνες» (Ray,1999:20). Πάνω σε αυτόν τον ορισμό οι Huanga & Su υποστήριξαν τη σπουδαιότητα που έχει για μια εταιρεία να συμμορφώνεται με τους κανόνες της ηθικής, αναφέροντας πως, εάν τα εκάστοτε μηνύματα που επιδιώκει να μεταφέρει η εταιρεία στο κοινό της παρουσιαστούν με έναν πιο αντικειμενικό και ακριβή τρόπο, τότε αυτό συνάδει με τις επιταγές της ηθικής ευνοώντας την εταιρεία μελλοντικά. Στην περίπτωση όμως που συμβεί το αντίθετο, η εταιρεία μπορεί να ζημιώσει την αξιοπιστία της (Huanga & Su,2008:8). Επιπρόσθετα, για να επιλυθεί η κρίση και να επιστρέψει η εταιρεία στους προηγούμενους ρυθμούς εργασίας της, η διαχείριση κρίσεων αναζητά να διατηρήσει και να αποκαταστήσει την εταιρική εικόνα της, την αντίληψη δηλαδή που έχουν σχηματίσει οι πελάτες για την εταιρεία. Οι περιπτώσεις του Exxon Valdez και του ατυχήματος Bhopal έχουν αποδείξει πόσο επιζήμιες για τις εταιρείες μπορεί να αποδειχθούν οι λανθασμένες επικοινωνιακές στρατηγικές (Ray,1999:20). Οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να ανταποκριθούν στην κρίση μέσω των ακόλουθων τριών τρόπων:

α) Άρνηση της ύπαρξης κρίσης και μη συνεργασία με τα ΜΜΕ όπως και με την κυβέρνηση.

β) Μερική, ανακριβής ή ακόμη και καθυστερημένη πληροφόρηση

γ) Υιοθέτηση και διατήρηση ανοικτής και ακριβής πληροφόρησης με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι περισσότεροι επικοινωνιολόγοι έχουν συμφωνήσει πως η τελευταία στρατηγική αποτελεί και τη σημαντικότερη από το σύνολο των τριών (Ray,1999:20).

Ενισχύοντας την άποψη αυτή οι Ulmer & Sellnow (όπως αναφέρονται στον Dahman, 2008), υποστήριξαν τη σπουδαιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας για την αντιμετώπιση της κρίσης. Σύμφωνα λοιπόν με τους μελετητές, μια επιχείρηση οφείλει να είναι πρόθυμη να ασκήσει ανοικτή και άμεση επικοινωνιακή στρατηγική στα άτομα που επηρεάστηκαν από την

κρίση. Όσο μια εταιρεία μοιράζεται ελεύθερα πληροφορίες με το περιβάλλον της, τόσες περισσότερες ευκαιρίες της παρουσιάζονται για να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες. Οι αεροπορικές εταιρείες αναγνώρισαν τη ζωτική σημασία της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Ένα τυπικό παράδειγμα είναι η USAir, η οποία παραδέχτηκε πως όταν το πλάνο κρίσης της είναι αποτελεσματικό, τότε η διοίκηση μέσα στην εταιρεία αρχίζει να γίνεται πιο συνεργάσιμη με τις οικογένειες των θυμάτων, βοηθώντας τες και παρέχοντας τους πληροφορίες. Η πληροφόρηση γενικά αρχίζει και αποκτά σπουδαία σημασία κατά τη διάρκεια της κρίσης για τα άτομα που επηρεάζονται από αυτήν. Οι εταιρείες δεν χρειάζονται απλώς μια βραχυχρόνια επικοινωνία, αλλά είναι σημαντικός γι' αυτές ο σχεδιασμός μιας μακροχρόνιας επικοινωνίας. Αυτό σημαίνει πως μια εταιρεία ακολουθεί συνεχώς το πλάνο της εξελίσσοντάς το, κάτι που σχετίζεται όχι απλώς με τη διευθέτηση των τρέχοντων ζητημάτων επικοινωνίας αλλά και με το χτίσιμο μιας μελλοντικής επικοινωνιακής πολιτικής (Dahman,2008:44). Με άλλα λόγια, η επικοινωνία κρίσης είναι απαραίτητη ώστε να επηρεάσει την άποψη του κοινού τη δεδομένη χρονική περίοδο της κρίσης. Ο Struges ισχυρίζεται πως η επικοινωνία κρίσης θα πρέπει να τροφοδοτεί τις θετικές γνώμες και να μειώνει την έκταση των αντιδράσεων του κόσμου (Ray,1999:20).

Στις 18 Ιουλίου του 1984 ο James Huberty εισέβαλε σε ένα κατάστημα της αλυσίδας καταστημάτων McDonald's στο San Ysidro της Καλιφόρνιας των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής σκοτώνοντας 21 ανθρώπους και τραυματίζοντας άλλους 19, προτού σκοτωθεί κι αυτός από μέλος της αστυνομίας του San Diego. Η McDonald's, σαν ένα θύμα του όλου περιστατικού που συνέβη, υιοθέτησε την στρατηγική ανοικτής και ακριβής πληροφόρησης τόσο στα ΜΜΕ, όσο και στο κοινό. Πλήρωσε όλο το ποσό των ιατρικών εξόδων σε αυτούς που τραυματίστηκαν στο χώρο του καταστήματος, ανέλαβε τη διεξαγωγή των κηδειών για τους συγγενείς των θυμάτων και παρείχε ψυχολογική υποστήριξη στις οικογένειές τους. Η άμεση ανταπόκριση της εταιρείας ενίσχυσε τη θετική της εικόνα (Ray,1999:21). Γενικότερα, μια άμεση ανταπόκριση ευνοεί τα άτομα που επηρεάστηκαν από την κρίση παρέχοντάς τους πληροφορίες τη στιγμή που τις χρειάζονται. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία είναι σε θέση να ξανακτίσει τις διαταραγμένες σχέσεις με το κοινό της. Από την άλλη μεριά, αν η εταιρεία αποτύχει στο να επικοινωνήσει κατάλληλα με το περιβάλλον της, τότε οι σχέσεις της με το κοινό της μπορεί να θιγούν ανεπανόρθωτα (Huanga & Su,2008:8)

Η εταιρική επικοινωνία είναι σημαντικό, και μερικές φορές απαραίτητο, να εστιάζει στο ψυχολογικό κομμάτι των ατόμων που άμεσα θίχτηκαν και επηρεάστηκαν από το περιστατικό. Μια ανεπαρκής και ανακριβής πληροφόρηση μπορεί να προκαλέσει έξαρση των φημολογιών, λανθασμένες προειδοποιήσεις και να αυξήσει τις άσχημες εντυπώσεις του κόσμου για την εταιρεία. Αν και όταν η εταιρεία δίνει ανοικτά όλες τις πληροφορίες που

διαθέτει για το συμβάν, μπορεί αρχικά αυτό να την εκθέσει, εν τέλει όμως μειώνεται ο κίνδυνος για διαρροή φημολογιών ή λανθασμένων πληροφοριών, παρέχεται στον τύπο η δυνατότητα να καλύψει το περιστατικό με ακριβή και αληθή στοιχεία και με αυτόν τον τρόπο μειώνονται οι λανθασμένες εντυπώσεις που μπορεί να έχει σχηματίσει ο κόσμος. Επίσης, η ηθική συμπεριφορά μιας εταιρείας ωφελεί τόσο την ίδια, όσο και το κοινό της. Οι αντιδράσεις που στηρίζονται σε ειλικρίνεια και αμεσότητα μπορούν επιπλέον να τονώσουν τη φήμη και την υπόληψη της επιχείρησης (Ray,1999:21).

Μια ειλικρινής όμως αντιμετώπιση, αν και ενισχύει την εικόνα της εταιρείας, συχνά συγκρούεται με τα νομικά ζητήματα που προκύπτουν. Οι νομικοί περιορισμοί μπορεί να κρατήσουν την εταιρεία σε περιορισμό, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να δώσει «στο φως» όλα τα στοιχεία που διαθέτει, λόγω νομικών ζητημάτων. Έτσι, ο περιορισμός που τίθεται καθορίζει το πώς η εταιρεία θα αντιμετωπίσει τα θύματα και τις οικογένειές τους. Κάποιες αεροπορικές εταιρείες για παράδειγμα κατηγορήθηκαν για παροχή υπέρμετρης συμπαράστασης στα θύματα και στις οικογένειές τους, έπειτα από ένα μεγάλο αεροπορικό δυστύχημα με απώτερο σκοπό να μην παραπεμφθεί το θέμα στα δικαστήρια (Ray,1999:21). Άλλωστε, όπως έχουν ισχυριστεί οι Fitzpatrick & Rubin, είναι κοινώς αποδεκτό πως οι δικηγόροι και τα άτομα των δημοσίων σχέσεων, όταν προβαίνουν σε δηλώσεις κατά τη διάρκεια της κρίσης ή σε δικανικές υποθέσεις, δεν «κοιτάνε πάντα στα μάτια» τους δημοσιογράφους. Αυτό σημαίνει πως δεν αποκαλύπτουν όλη την αλήθεια μπροστά στον φακό, όταν υπάρχει ο νομικός περιορισμός. Οι δημόσιες σχέσεις βοηθούν την εταιρεία στο να αποκτήσει ξανά την αξιοπιστία της ζητώντας δημόσια συγχώρεση από την κοινωνία. Ωστόσο, όταν το ζήτημα περιπλέκεται μέσω της νομικής οδού, μια παραδοχή υπαιτιότητας θα μπορούσε να εκθέσει ανεπανόρθωτα την εταιρεία μπροστά στο δικαστήριο και να χρησιμοποιηθεί εναντίον της (Huanga & Su,2008:9).

Γενικώς από τα παραπάνω προκύπτει πως ανεξάρτητα με το πόσο ικανή είναι η ομάδα διαχείρισης κρίσεων μιας εταιρείας, ανεξάρτητα με το πόσο ολοκληρωμένο είναι το πλάνο διαχείρισης κρίσεων που έχει σχεδιάσει μια εταιρεία, εάν αποτύχει στο να μεταφέρει το μήνυμα στο κοινό της κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, τότε έχει αποτύχει και η ίδια και η αποτυχία της είναι αδικαιολόγητη (Fink,1986:96 & Ray,1999:108). Αντίθετα, εάν η εταιρεία ξέρει ποια είναι και που βαδίζει, εάν έχει διαμορφώσει ένα «εταιρικό πνεύμα» (“corporate soul”), μια ενιαία εταιρική πολιτική, εάν συνεχώς λαμβάνει αποφάσεις χωρίς τη μεσολάβηση άλλων παραγόντων ή εάν επαναπροσδιορίζει τις επιδιώξεις και τις προτεραιότητές της, τότε έχει επιτύχει την επικοινωνία (Pinsdorf,1991:44).

2.2.3 Πλάνο Διαχείρισης Κρίσεων

"When planning for a crisis, it is instructive to recall that Noah started building the Ark **before** it started to rain" – Norman Augustine (Fink, 1986:10)

Οι παλιοί έλεγαν πως «μερικές φορές στην ζωή κάποιες ψιχάλες πρέπει να πέσουν!». Παρόμοια στον κόσμο των επιχειρήσεων εμείς λέμε πως κάποιες κρίσεις πρέπει να συμβούν. Εάν χαθούν δεδομένα από τον υπολογιστή λόγω κάποιας βλάβης του, εάν χαθεί ο εξοπλισμός μια εταιρείας ή υπάρξει απώλεια ανθρώπινων ζωών λόγω ακραίων καιρικών φαινομένων, η κρίση πάντοτε θα χτυπήσει την εταιρεία εμφανίζοντας πρόδρομα συμπτώματα, είτε αισθητά είτε λιγότερο αισθητά. Όπως τα άτομα ξεφεύγουν από τη βροχή ώστε να γλιτώσουν πιθανές αρρώστιες, έτσι και οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τη λήψη προληπτικών στρατηγικών μπροστά σε μια ενδεχόμενη κρίση (Hough & Spillan,2005:19).

Μελέτες έχουν αποδείξει την ανάγκη για σχεδιασμό ενός πλάνου διαχείρισης κρίσεων πριν η κρίση ξεσπάσει στην εταιρεία. Η εξέλιξη του πλάνου αυτού είναι συνετό να ξεκινήσει στη φάση *πριν την κρίση*, την περίοδο δηλαδή που η εταιρεία βρίσκεται σε ευημερία. Απαραίτητο στοιχείο για να σχεδιαστεί κατάλληλα το πλάνο ΔΚ από το αρμόδιο άτομο που αναλαμβάνει το σχεδιασμό του είναι να γνωρίζει πολύ καλά την εταιρεία. Για παράδειγμα, οφείλει να γνωρίζει τα προϊόντα που παράγει, τις υπηρεσίες που προσφέρει, την κατηγορία των καταναλωτών που χρησιμοποιούν προϊόντα ή υπηρεσίες της εταιρείας, το ιστορικό της αλλά και τις μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες επιδιώξεις της (Condit,2006:14).

Εξαιρετικά σημαντικό είναι να κατανοηθεί η μέθοδος επικοινωνίας που χρησιμοποιεί η εταιρεία σε μια περίοδο κρίσης. Η ομάδα ΔΚ είναι επίσης υπεύθυνη για την εξέλιξη και τη συνεχή τήρηση του πλάνου ΔΚ. Επιπλέον, μέσα από την ομάδα ΔΚ αναδεικνύεται κι ένα άτομο το οποίο αναλαμβάνει να διατελέσει το ρόλο του εκπροσώπου τύπου. Το άτομο αυτό θα αποτελεί από αυτή τη χρονική περίοδο κι έπειτα τη φωνή της εταιρείας κατά τη διάρκεια της κρίσης. Βέβαια, οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη να αναθέσουν αυτήν την αρμοδιότητα σε περισσότερα από ένα άτομα. Αυτό οφείλεται στο ότι μια κρίση ξεσπά ανά πάσα στιγμή και είναι απαραίτητο να υπάρχει πάντοτε ένα άτομο διαθέσιμο. Ανεξάρτητα με το πόση προσοχή δίνει μια εταιρεία σε μια κρίση, ποτέ δε θα πρέπει να παραγκωνίζεται ο ρόλος του εκπροσώπου τύπου κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Επίσης, ένας εκπρόσωπος τύπου πρέπει να διαθέτει τέσσερα προσόντα. Πιο συγκεκριμένα, να είναι πρόσχαρος κι ευχάριστος όταν παραχωρεί δηλώσεις στα ΜΜΕ, να είναι δεκτικός στο να απαντήσει

ερωτήσεις, να παρουσιάζει ευκρινώς τις πληροφορίες που διαθέτει και να έχει την ικανότητα να χειρίζεται με ευελιξία δύσκολες ερωτήσεις (Condit,2006:14).

Οι περισσότερες διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση κρίσεων δημιουργούνται μέσα στο πλαίσιο του πλάνου ανταπόκρισης κρίσεων και σχετίζονται τόσο με λειτουργικά, όσο και με επικοινωνιακά προβλήματα. Το εκάστοτε πλάνο επικοινωνιακής πολιτικής εν μέσω κρίσης αποτελείται από στρατηγικές που σχεδιάζονται εκ των προτέρων, με σκοπό να εφαρμοστούν μόνο όταν μια κρίση ξεσπάσει (Haruta&Hallahan,2004:125). Συχνά παρατηρείται πως το εκάστοτε πλάνο διαχείρισης κρίσεων δε συμπεριλαμβάνει έναν ολοκληρωμένο τρόπο επικοινωνίας με το κοινό. Η επικοινωνιακή πολιτική εν μέσω κρίσης δίνει τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να ανταποκριθεί κατάλληλα, ώστε να διατηρήσει το πελατολόγιό της, ελαχιστοποιώντας τη ζημία. Η διοίκηση της εταιρείας συχνά υποπίπτει σε λάθη, όπως η αντίληψη ότι όλες οι στρατηγικές επικοινωνιακής πολιτικής εν μέσω κρίσης έχουν το ίδιο αντικείμενο κι όλα τα είδη κοινών θα πρέπει να προσεγγιστούν με τον ίδιο τρόπο. Προς απογοήτευσή τους όμως αντιλαμβάνονται πως η στρατηγική που ακολουθείται σε μια περίπτωση δεν μπορεί απαραιτήτως να εφαρμοσθεί και σε μια άλλη. Εφαρμόζοντας την ίδια προσέγγιση μέσω της ίδιας στρατηγικής σε όλες τις περιπτώσεις, το πιο πιθανόν είναι να οδηγηθούμε στην αποτυχία ή ακόμη χειρότερα να επιδεινωθεί η κρίση σε μια εταιρεία. ‘Ετσι, είναι αδύνατον να χρησιμοποιηθεί μια σταθερή επικοινωνιακή στρατηγική από τους αρμόδιους της κρίσης για όλες τις περιπτώσεις. Όμως με το να επιδείξουμε επιτυχημένες περιπτώσεις μεγάλων αεροπορικών καταστροφών, μπορούμε να καθορίσουμε τι σημαίνει αποτελεσματική επικοινωνιακή στρατηγική (Ray,1999:10). Εξάλλου κάθε κρίση είναι μοναδική και οι αρμόδιοι προσαρμόζονται και ανταποκρίνονται διαφορετικά σε κάθε περίπτωση. Επιπροσθέτως, είναι σημαντικό να θυμόμαστε πως η ίδια η κατάσταση μπορεί να οδηγήσει και να αποτελέσει κρίση σε κάποια δεδομένη χρονική στιγμή, όχι όμως απαραίτητα σε κάποια άλλη. (Darling,1994:4).

Καμία εταιρεία δεν έχει ανοσία στην κρίση. Καμία εταιρεία δεν μένει ανεπηρέαστη από την κακή δημοσιότητα. Τα τραγικά περιστατικά είναι μέρος της ζωής. Σε αυτή την περίπτωση είναι απαραίτητο να εξασφαλιστεί πως ένα αλάνθαστο και ολοκληρωμένο πλάνο αντιμετώπισης της κρίσης θα τεθεί υπό εφαρμογή. Η λήψη προληπτικών μέτρων είναι ζωτικής σημασίας, όταν μια εταιρεία έρχεται αντιμέτωπη με μια κρίση. Το βασικότερο όλων είναι να εξασφαλιστεί πως το πλάνο θα παραμείνει αρκετά ευέλικτο, ώστε να αντιμετωπιστεί κάθε απρόβλεπτο κι ανεξήγητο περιστατικό που μπορεί να προκύψει (Dahman,2008:51). Για να αντιμετωπιστεί η κρίση επιτυχώς είναι απαραίτητο να σχεδιαστεί ένα πλάνο διαχείρισής της. Συνεπώς μια εταιρεία, και ιδίως μια αεροπορική, που λόγω του κλάδου είναι επιρρεπής στην κρίση, θα πρέπει να λάβει υπόψη της μερικούς παράγοντες. Ειδικότερα, την

αναγνώριση των στρατηγικών ζητημάτων της αεροπορικής εταιρείας που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της κρίσης, την επικοινωνιακή πολιτική για τους συγγενείς των θυμάτων, την υιοθέτηση μιας ανοικτής πολιτικής, την αποτελεσματική χρησιμοποίηση της ομάδας ΔΚ και την παρέμβαση της διοίκησης (Dahman,2008:67).

Η Freeo συνέταξε μια λίστα σχετικά με το τι θα συμπεριλαμβάνει ένα πλάνο ΔΚ. Σύμφωνα με την ίδια, ένα πλάνο περιέχει:

i Ομάδα διαχείρισης κρίσεων (Crisis Communication Team)
ii Positioning
iii Επιλογή του εκπροσώπου τύπου (designated spokesperson)
iv Υιοθέτηση πολιτικής για τη διαχείριση των ΜΜΕ (media policies)
v Προετοιμασία πάνω στην αντιμετώπιση σκληρών και δύσκολων ερωτήσεων (practicing tough questions)
vi Σύνταξη πρότυπων δηλώσεων (prepared statements)
vii Δημοσιοποίηση νέων της εταιρείας (sample news release)
viii Ειδική αντιμετώπιση των σημαντικών κοινών (key audiences)
ix Δημιουργία παρουσιάσεων του εκπροσώπου τύπου(speaker's presentations)
x Διευθέτηση των συνεντεύξεων που θα παραχωρηθούν στα ΜΜΕ (handling media interviews)
xi Δημιουργία ενός προσχέδιου του πλάνου επικοινωνιακής πολιτικής εν μέσω κρίσης για τις δημόσιες σχέσεις (blueprint of the Crisis Communication Plan for PR)

(Dahman,2008:51).

Πάνω σε αυτήν τη λίστα οι Adrian & Peterson αναλογίστηκαν πως ένα πλάνο διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει τα παρακάτω: μια βάση με προσωπικά στοιχεία όλων των ανθρώπων που είναι μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων (Crisis Team), σωστό καταμερισμό εργασίας μέσα στην ομάδα και δημιουργία ηλεκτρονικής βάσης με πολύ σημαντικές πληροφορίες για την επιχείρηση, όπως το προσωπικό, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει (Dahman,2008:51).

Η British Airways έχει αναγνωρίσει πόσο σημαντικό είναι για μια εταιρεία να διατηρεί πλάνο διαχείρισης κρίσεων με απώτερο σκοπό την επιβίωσή της σε περίπτωση που μια κρίση ξεσπάσει στην εταιρεία. Το κέντρο άμεσης ανάγκης της BA (Emergency Public Centre) αποτελείται από χώρους κατασκευασμένους με σκοπό τη χρησιμοποίησή τους σε

περίπτωση που ένα αεροπλάνο συγκρουστεί ή μια δοκιμή εξομοίωσης κρίσης τεθεί υπό λειτουργία. Το τηλεφωνικό κέντρο το διαχειρίζονται υπάλληλοι που έχουν λάβει ειδικευμένη εκπαίδευση. Το προσωπικό είναι σε θέση να μιλήσει πολλές γλώσσες, ώστε να συνεννοηθεί με τις διαφορετικές εθνικότητες των χειριστών αεροσκαφών (Dahman,2008:52).

Αναγνωρίζοντας και κατανοώντας τους παράγοντες που επιδρούν στην κρίση, ήδη από το πρωταρχικό στάδιο *Πριν την κρίση*, είναι απαραίτητο να ληφθούν κάποια προληπτικά μέτρα. Χάρη στην πρόληψη δίνεται η δυνατότητα στις εταιρείες να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά την κρίση και σε κάποιες περιπτώσεις ακόμη και να την αποτρέψουν. Η πρόληψη απαιτεί να ληφθούν υπόψη όλες οι δυνατές επιλογές αντιμετώπισης της κρίσης και από αυτές να επιλεχθεί η καταλληλότερη για την αντιμετώπισή της. Κάποιες εταιρείες αναπόφευκτά είναι πιο επιρρεπείς στην κρίση από κάποιες άλλες. Ο κλάδος της αεροπορικής βιομηχανίας βρίσκεται συνεχώς στο στάδιο *πριν την κρίση*. Όποιους μηχανισμούς ασφάλειας κι αν έχουν εγκαταστήσει οι εταιρείες, ο κίνδυνος είναι πάντα υπαρκτός. Δεν περνά καμιά μέρα που να μπορούν οι αεροπορικές εταιρείες να νιώσουν ασφάλεια απέναντι στην κρίση. Τα ανθρώπινα λάθη, τα τεχνικά προβλήματα, τα καιρικά φαινόμενα αλλά και η δολιοφθορά (sabotage) συνιστούν μερικούς μόνο από τους παράγοντες που επιδρούν στην κρίση και καθιστούν ολόκληρο τον κλάδο επιρρεπή σε ατυχήματα. Έτσι, επειδή η αεροπορική βιομηχανία αναγνώρισε την ύπαρξη κινδύνων, οι περισσότερες αεροπορικές εταιρείες έχουν εξελίξει ένα καλοσχεδιασμένο πλάνο αντιμετώπισης της κρίσης. Η μοναδικότητα όμως της κάθε περίπτωσης συχνά καθιστά αδύνατο για το κάθε πλάνο να είναι ακριβές. Οι απρόβλεπτες καταστάσεις δημιουργούν πολύπλοκες δυσκολίες για τα άτομα που τις διαχειρίζονται, οι οποίες είναι αδύνατον να προβλεφθούν. Μετά από ένα αεροπορικό ατύχημα, οι αεροπορικές περιμένουν να αντιμετωπίσουν το κοινό, τα ΜΜΕ και τον έλεγχο της κυβέρνησης. Επίσης, η εν μέρει ή η ολοσχερής διακοπή στις καθημερινές δραστηριότητες της εταιρείας αλλά και η ζημία στην εικόνα της δημιουργούν έναν αρνητικό αντίκτυπο στα οικονομικά της κέρδη. Ο σχεδιασμός ενός πλάνου διαχείρισης κρίσεων αναγνωρίζει τα ποικίλα είδη κρίσεων και προετοιμάζει την εταιρεία να αντιμετωπίσει έναν προσεχή κίνδυνο (Ray,1999:43).

Ένα καλομελετημένο πλάνο είναι πάντα ένα αναλυτικό και λεπτομερές πλάνο το οποίο εξελίσσεται, όταν η εταιρεία βρίσκεται σε ευημερία, και το οποίο εστιάζει στο πώς η εταιρεία θα διαχειριστεί τις όποιες διαστάσεις μπορεί να λάβει μια κρίση. Είναι αποδεκτό πως το κάθε πλάνο λειτουργεί σαν ένα εργαλείο ή οδηγός της εταιρείας. Σύμφωνα όμως με τους Pauchant and Mitroff, ένα πλάνο ΔΚ δεν είναι απλώς ένας οδηγός για το πώς η εταιρεία θα αντιμετωπίσει και θα διαχειριστεί την κρίση αλλά επιπλέον προωθεί μια επικοινωνιακή στρατηγική που υιοθετείται από την διοίκηση. Ο σχεδιασμός λοιπόν ενός πλάνου είναι ο

τρόπος με τον οποίο μεγιστοποιείται η επίδοση της εταιρείας κατά τη διάρκεια της κρίσης. Μια συστηματική ανταπόκριση στην κρίση καθιστά ικανή την εταιρεία να συντηρήσει τις καθημερινές δραστηριότητές της ταυτόχρονα με την αντιμετώπιση της κρίσης. Παρά το ότι ένα συνεκτικό πλάνο καθιστά την εταιρεία ικανή στην διαχείριση της κρίσης, οι εταιρείες δε θα πρέπει ποτέ να θεωρούν πως το πλάνο καθαυτό θα φροντίσει για το κάθε πρόβλημα το οποίο θα εμφανιστεί κατά τη διάρκειά της. Στην πραγματικότητα ένα σχέδιο σπανίως καλύπτει όλες τις απρόοπτες εξελίξεις. Ωστόσο, ο σχεδιασμός επιτρέπει στην εταιρεία να ανταποκριθεί στην κρίση με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα. Με λίγα λόγια λοιπόν, μια διαδικασία κατά την οποία αναγνωρίζονται οι «υποθετικές περιπτώσεις και τα εναλλακτικά σενάρια» (“hypothetical situations and alternative scenarios”) που μπορεί να συμβούν σε μια εταιρεία, είναι σύμφωνα με τον Littlejohn ένα πλάνο ΔΚ (Ray,1999:44).

Οι Pauchant and Mitroff διαπίστωσαν το 1992 τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός πλάνου ΔΚ. Ένα πλάνο κρίσης, λοιπόν, επηρεάζεται από: την οργανωσιακή κουλτούρα μιας εταιρείας, τη διοίκηση και τη δομή. Ένας επιπλέον παράγοντας είναι η παρέμβαση των ανώτατων διοικητικών στελεχών, η οποία είναι σημαντική στην εξέλιξη αυτού του πλάνου. Η παρέμβαση της διοίκησης στοχεύει στο να πείσει τα μέλη της εταιρείας να συνεργαστούν, με απώτερο σκοπό την αντιμετώπιση της κρίσης. Τέλος, ο σχεδιασμός ενός πλάνου είναι μια συνεχής διαδικασία. Εξάλλου ένα καλοσχεδιασμένο πλάνο θα πρέπει να θεωρείται και να επιβλέπεται συχνά, ώστε να γίνονται οι απαραίτητες βελτιώσεις (Ray,1999:44).

Το πώς διαχειρίζεται μια εταιρεία την επικοινωνία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης διαφέρει κατά πολύ σε σύγκριση με το πώς διαχειρίζεται την ίδια την κρίση. Η διαχείριση κρίσεων παρέχει μια αποτελεσματική ανταπόκριση στην κρίση, καθώς επιτρέπει στην εταιρεία να συνεχίσει τις καθημερινές δραστηριότητές της. Εμπεριέχει το σχεδιασμό της δομής της ΔΚ, την επιλογή προσωπικού, την εξέλιξη των ομάδων, το συνεχή έλεγχο του περιβάλλοντος και το σχεδιασμό ενός αναλυτικού πλάνου. Από την άλλη μεριά, η επικοινωνιακή πολιτική εν μέσω κρίσης είναι μια προσπάθεια να αποτραπεί ή να αμβλυνθεί μια σύγκρουση ανάμεσα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Η επικοινωνία εναρμονίζει τις σχέσεις μεταξύ της εταιρείας και του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τον Health, «η πολιτική εν μέσω κρίσης αποσκοπεί στο να δημιουργήσει μια ενιαία φωνή που θα επιτύχει την αξιοπιστία και την έγκαιρη ανταπόκριση». Οι εταιρείες θα πρέπει άμεσα να μεταφέρουν και να μεταβιβάσουν ένα ελεγχόμενο, σταθερό, συνετό και αξιόπιστο μήνυμα προς το εξωτερικό περιβάλλον τους, επιδιώκοντας τη δημιουργία θετικών εντυπώσεων για τις ίδιες. Ένα αποτελεσματικό πλάνο επικοινωνιακής πολιτικής εν μέσω κρίσης αναγνωρίζει τις επικοινωνιακές πρωτοβουλίες που θα βοηθήσουν

την εταιρεία να πετύχει τις επιδιώξεις της για τον έλεγχο της κρίσης, παρεμποδίζοντας την κλιμάκωσή της και προστατεύοντας ταυτόχρονα τις μακροπρόθεσμες εταιρικές επιδιώξεις της και την εταιρική της εικόνα. Ένα αποτελεσματικό πλάνο ΔΚ αναγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος, διερευνά τα στρατηγικά ζητήματα, αναγνωρίζει τις επικοινωνιακές επιδιώξεις, εξελίσσει τα μηνύματα και καθορίζει τα κατάλληλα επικοινωνιακά κανάλια (Ray,1999:48).

Ένα πλάνο ΔΚ είναι χρήσιμο εργαλείο για το χειρισμό των πολύπλοκων καταστάσεων μιας κρίσης, καθώς εμπεριέχει συγκεκριμένες πολιτικές και φιλοσοφίες, μεθόδους και ενέργειες σύμφωνα με τις οποίες θα αντιμετωπιστεί η δύσκολη αυτή περίοδος. Όταν μια εταιρεία σχεδιάζει τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίσει την κρίση, οι ειδικοί δίνουν έμφαση σε κάποιες γενικές αλλά πολύ σημαντικές παραδοχές. Τα αρμόδια άτομα της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της κρίσης θα πρέπει να έχουν δικαίωμα άμεσης πρόσβασης σε όλα τα έγγραφα και τα τμήματα της εταιρείας, διότι μια πιθανή κωλυσιεργία μπορεί να φανεί επιβλαβής (Ray,1999:54). Επιπλέον, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να έχουν επίγνωση των νομοθεσιών και κανόνων της κυβερνήσεως για τη συγκεκριμένη κρίση, ώστε να συμμορφωθούν με αυτούς τους κανόνες. Η παραβίαση των νόμων θα οδηγήσει στην επιδείνωση της κατάστασης της εταιρείας κατά τη διάρκεια της κρίσης. Εξάλλου το πλάνο θα πρέπει να γνωστοποιείται στους υπαλλήλους πριν την κρίση. Αυτό σημαίνει πως, εάν η εταιρεία αποτύχει να συζητήσει με τους υπαλλήλους της και να αξιολογήσει τις διαδικασίες ανταπόκρισης στην κρίση, τότε πιθανώς στη δύσκολη στιγμή να μην υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Ray,1999:54).

Η ειρωνεία όσον αφορά το σχεδιασμό πλάνου διαχείρισης κρίσεων στις διεθνείς επιχειρήσεις είναι πως ο σχεδιασμός έχει γίνει ολοένα και λιγότερο απαραίτητος στις μέρες ευημερίας μιας επιχείρησης. Όμως έρχεται η στιγμή που η εταιρεία μέσα σε μια περίοδο κρίσης καλείται να υπερασπιστεί τα συμφέροντά της. Όσο περιττό είναι ένα πλάνο στην καθημερινότητα της εταιρείας, τόσο σημαντικό και απαραίτητο γίνεται κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Ένα αναλυτικό και λεπτομερές πλάνο ΔΚ θα πρέπει να γίνει απαραίτητο στοιχείο τόσο στις μέρες ευημερίας της εταιρείας, όσο και στις μέρες κρίσης της. Ένα πλάνο που συμπεριλαμβάνει εναλλακτικές και απρόοπτα γεγονότα αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για μια εταιρεία που καλείται να δράσει άμεσα στην κρίση. Φυσικά, ένα ανώτερο σύστημα πληροφοριών και μια ποιοτική διαδικασία σχεδιασμού δε σώζουν μια εταιρεία, αν τα αποτελέσματα του σχεδιασμού έχουν ελλείψεις. Οι αβεβαιότητες του μέλλοντος απαιτούν μια πιο ολοκληρωμένη διαδικασία στη λήψη αποφάσεων, βασισμένη στο ενδιαφέρον για το μέλλον της εταιρείας. Επίσης, απαιτείται να συμμετέχουν όλοι οι αρμόδιοι της διαδικασίας

λήψης αποφάσεων, ώστε να δημιουργηθεί ένα πιο δημοκρατικό αίσθημα στο πώς θα λαμβάνονται οι αποφάσεις μέσα σε ένα κλίμα αμεροληψίας (Darling,1994:7-8).

Συνοπτικά, οι επιχειρήσεις βλέπουν το σχεδιασμό πλάνου με εξαιρετικό ενδιαφέρον λόγω της αναγκαιότητάς του. Όμως το να κατανοηθεί η σπουδαιότητά του σε σύγκριση με τον ίδιο το σχεδιασμό και την υλοποίησή του είναι κάτι το διαφορετικό, ειδικά όταν η διοίκηση υποτιμά την ανάγκη για σχεδιασμό πλάνου θεωρώντας το ως κατασπατάληση χρόνου και χρημάτων. Ακόμα όμως και εταιρείες που επιλέγουν να πραγματοποιήσουν το σχεδιασμό πλάνου κρίσεων μπορεί σε βάθος χρόνου να δουν το πλάνο τους να αποδεικνύεται ρηχό, απλοϊκό ή και αναποτελεσματικό, όταν εν τέλει ξεσπάσει μια κρίση και το πλάνο τεθεί σε εφαρμογή. Για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά αυτή η δυσκολία, θα πρέπει η διοίκηση να πιστέψει στην αξία του σχεδιασμού πλάνου διαχείρισης κρίσεων. Επίσης, χρειάζεται να κατανοηθούν τα στοιχεία της αποτελεσματικής σχεδίασης και να εφαρμοσθούν αυτά τα στοιχεία στις εταιρείες. Παρακάτω δίνονται τα πέντε βήματα που η διοίκηση θα πρέπει να ακολουθήσει ώστε να δημιουργήσει ένα λεπτομερές, αποτελεσματικό και αναλυτικό πλάνο διαχείρισης κρίσεων (Hough & Spillan,2005:20-21).

i Σχηματισμός ομάδας διαχείρισης κρίσεων (Form A Crisis Team)

ii Ανάλυση των κινδύνων (Analyze Vulnerabilities)

iii Δημιουργία στρατηγικών (Create Strategies)

iv Εκτέλεση του πλάνου (Work The Plans)

v Αποτίμηση της εκτέλεσης (Assess Performance)

Η διοίκηση της εταιρείας έχει τη δυνατότητα να μειώσει την αβεβαιότητα όσον αφορά το σχεδιασμό του πλάνου ΔΚ και να αυξήσει την πιθανότητα η εταιρεία να επιβιώσει ή πιθανώς και να επωφεληθεί από την περίοδο κρίσης (Hough & Spillan,2005:20-21).

2.2.4 Ο ρόλος της διοίκησης στην κρίση (CEO)

"Management is doing things right; leadership is doing the right things" – Peter F. Drucker (Drucker,1955:366)

Υπάρχουν εταιρείες στον κόσμο των επιχειρήσεων οι οποίες καλούνται να διαχειριστούν πολύ συχνά κρίσεις. Τέτοιος είναι ο κλάδος της αεροπορικής βιομηχανίας που συχνά αντιμετωπίζει απρόβλεπτα περιστατικά. Αυτό προϋποθέτει την άμεση παρέμβαση μιας εξειδικευμένης ομάδας σε θέματα σχετικά με την κρίση όπως είναι αυτή της ομάδας διαχείρισης κρίσεων (Crisis Team). Πίσω όμως από τη δημιουργία μιας ομάδας ΔΚ, πολλές φορές ακόμη και η ίδια η διοίκηση της εταιρείας αναγκάζεται να παρέμβει με σκοπό να αποκατασταθεί η φήμη της εταιρείας, εάν παραδείγματος χάριν συμβεί ένα αεροπορικό ατύχημα. Η εταιρική επικοινωνία (corporate communication) αποσκοπεί στην προαγωγή των αξιών της εταιρείας. Τα αναρίθμητα παράπονα που έλαβε η United Airlines από τους πελάτες της για τις καθυστερήσεις των πτήσεων της στα μέσα του καλοκαιριού, είχαν ως αποτέλεσμα τη σπίλωση του ονόματός της. Ωστόσο η διοίκηση της εταιρείας διέθεσε μέρος των προσπαθειών της, για να ανακτηθεί η σχέση που είχε η αεροπορική με τους πελάτες της. Έτσι το πρόβλημα που είχε η εταιρεία, ξεπεράστηκε μέσα από μία διαφημιστική καμπάνια η οποία «έτρεξε» κατά τη διάρκεια του πιο πολυάσχολου Σαββατοκύριακου του Ιουλίου και η ηγεσία της εταιρείας απέδειξε πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ανασκουμπώνοντας την εταιρεία και συνεισφέροντας στο να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πελατών της (Dahman, 2008:8,71).

Σύμφωνα όμως με τα λεγόμενα της Tan, ο πρόεδρος της εταιρείας (Chief Executive Officer) αποτελεί το καταλληλότερο άτομο, ώστε να αναλάβει το ρόλο του εκπροσώπου τύπου της. Ο πρόεδρος αναλαμβάνει την ευθύνη, να δείχνει συμπόνια και να παρέχει στο κοινό ακριβή πληροφόρηση. Ο λόγος που τον καθιστά το ιδανικό άτομο, για να αναλάβει αυτό το ρόλο, είναι το γεγονός, ότι λειτουργεί ως συμβολική παρουσία εκπροσωπώντας την εταιρεία. Υποδύεται στην ουσία τον πραγματικό του ρόλο, αφού γνωρίζει την εταιρεία, όσο κανένας άλλος (Ray,1999:153 & Tan,2006:22). Από την άλλη, όταν «απουσιάζει» η διοίκηση της εταιρείας, αυτό αντανακλάται στο κοινό και εκφράζεται μέσω δριμείας κριτικής. Για παράδειγμα, η απουσία του προέδρου της "Exxon Shipping Company" στον κόλπο του "Prince William Sound" της Αλάσκας μετά την πετρελαιοκηλίδα που δημιούργησε η Exxon στην περιοχή, δημιούργησε την κατακραυγή του κόσμου. Ο πρόεδρος της εταιρείας Lawrence Rawl δεν επισκέφτηκε την περιοχή παρά μόλις ένα μήνα μετά το ατύχημα. Η αδικαιολόγητη καθυστέρηση του Rawl έδωσε την εντύπωση πως η εταιρεία αδιαφορεί για το

ατύχημα. Σε πολλές περιπτώσεις η διοίκηση δεν είναι και ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας της εταιρείας με το εξωτερικό της περιβάλλον. Σε αυτές τις περιπτώσεις η ομάδα διαχείρισης κρίσεων ίσως χρειάζεται να επιλέξει κάποιο άτομο το οποίο θα μπορεί πιο αποτελεσματικά να εκπροσωπήσει την εταιρεία (Tan,2006:22).

Στην περίπτωση του ατυχήματος στο πάρκο ψυχαγωγίας "Six Flags Great Adventure" (SFGA) το 1984 το οποίο αποτέλεσε την αιτία να χάσουν τη ζωή τους οκτώ μαθητές και να τραυματιστούν σοβαρά άλλοι επτά, ο πρόεδρος της εταιρείας Dean Howells, αφού «άφησε» να περάσουν έξι ολόκληρες ημέρες μετά το τραγικό περιστατικό, αποφάσισε τελικά να μεταβεί από το Σικάγο όπου η εταιρεία διατηρούσε τα κεντρικά της γραφεία στην πόλη Jackson του Μισισιπή όπου έγινε το ατύχημα, για να παρευρεθεί σε μια συνέντευξη τύπου στην οποία όντως εξέφρασε τη λύπη του. Μια δημοσιογράφος όμως ρωτώντας τον πρόεδρο γιατί δεν επισκέφθηκε το πάρκο εντός της ημέρας που έγινε το ατύχημα, πήρε αρνητική απάντηση. Η ίδια τότε δήλωσε στο δελτίο ειδήσεων πως η εταιρεία είχε αποτύχει στο να επιδείξει το απαραίτητο ενδιαφέρον στην υπόθεση. Ενώ η στάση αυτή της διοίκησης της εταιρείας, αποδεικνύει πώς αποτελεί τραγικό λάθος να περιμένει κανείς ένα τόσο μεγάλο διάστημα, το κατά πόσο ή όχι ο πρόεδρος έπρεπε να επισκεφτεί αμέσως τον τόπο του ατυχήματος είναι υπό συζήτηση από τους ειδικούς της διαχείρισης κρίσεων ακόμη και μέχρι σήμερα (Costal,2001:64). Η Pinsdorf όμως δίνει έμφαση στην προσοχή που θα πρέπει να επιδείξει η διοίκηση στις εμφανίσεις της στα ΜΜΕ αναφέροντας πως «η διοίκηση θα πρέπει να μιλάει μόνον σε κατάλληλες συζητήσεις και τις κατάλληλες στιγμές όπου δηλαδή χρειάζεται». Οι δημοσιογράφοι ασκούν πίεση στα διοικητικά στελέχη, να μιλήσουν όσο περισσότερο γίνεται. Εάν μια φορά ο πρόεδρος ή ο γενικός διευθυντής ή ο οποιοσδήποτε από τη διοίκηση εκπροσωπεί την εταιρεία κάνει κάποιο λάθος, τότε η τελευταία θα υποστεί τις συνέπειες και θα της είναι πολύ δύσκολο να ξεφύγει αργότερα από αυτό (Costal,2001:65).

Το ατύχημα του Bhopal της εταιρείας Union Caribide που συνέβη τον Αύγουστο του 1985, αποτέλεσε ένα καλό παράδειγμα, τουλάχιστον όσον αφορά την ταχύτητα με την οποία αντέδρασε η διοίκηση της. Όταν ο πρόεδρος της εταιρείας πληροφορήθηκε για το ατύχημα μετέβη εσπευσμένα στην Ινδία όπου μια διαρροή ισοκυανικού μεθυλίου και άλλων χημικών αερίων από τις εγκαταστάσεις της εταιρείας είχε ως αποτέλεσμα τον θάνατο χιλιάδων ανθρώπων. Ο ίδιος ένιωσε πως, εάν βρίσκονταν στον τόπο του ατυχήματος θα μπορούσε να λάβει στιγμιαίες αποφάσεις και να επιληφθεί της όλης κατάστασης με μεγαλύτερη ευκολία δείχνοντας ενδιαφέρον για τους θανάτους και τις ζημιές που προκάλεσε η εταιρεία. Το ανθρωπιστικό ενδιαφέρον που επέδειξε ο πρόεδρος της εταιρείας, εν ονόματι Anderson, σε σύγκριση με τη στάση του Howell που υιοθέτησε την πολιτική «οι δουλειές πάνω απ' όλα»

("business as usual"), αν και φαίνονται διαφορετικές, εν τέλει έχουν τον ίδιο σκοπό. Γιατί ο υπεύθυνος αυτός πρόεδρος (ο Anderson) ο οποίος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ακόμη και γενναιόδωρος κατάφερε πολύ λίγα. Όταν έφτασε στην Ινδία φυλακίστηκε, του απαγορεύθηκε η πρόσβαση στο σημείο του ατυχήματος και απειλήθηκε νομικά, αφού απαγγέλθηκαν κατηγορίες εναντίον του. Κατά την πρώτη επέτειο στη μνήμη των θυμάτων κάηκε το ομοίωμα του. Παρά τις όποιες αγνές προθέσεις του, είναι ευρέως αποδεκτό πως στις εταιρικές υποθέσεις δεν υπάρχουν συναισθηματισμοί και η παρουσία του ενθάρρυνε το γεγονός, ώστε να κατηγορηθεί ως υπεύθυνος για το συμβάν (Costal,2001:65).

Κάνοντας μια ανασκόπηση στις δυο αυτές περιπτώσεις, η Pinsdorf –σε αντίθεση με την άποψη της Tan περί ιδανικότητας του προέδρου στο ρόλο του εκπροσώπου τύπου, διαπίστωσε πως και οι δυο θα έπρεπε να είχαν ακολουθήσει μια άλλη, καλύτερη μέθοδο. Σε μια περίοδο κρίσης, οι μητρικές εταιρείες θα έπρεπε να είχαν στείλει έναν αντιπρόσωπο της εταιρείας όπως τον αντιπρόεδρο της ή κάποιο άλλο στέλεχος. Με αυτό τον τρόπο ο πρόεδρος όχι απλώς θα μπορούσε να γλιτώσει χρόνο αλλά και δε θα χρειαζόταν να «παγώσει» με την απουσία του τις καθημερινές δραστηριότητες της εταιρείας. Αντί λοιπόν για το πρόεδρο η εταιρεία θα μπορούσε να είχε στείλει μια καλά εκπαιδευμένη ομάδα, τα μέλη της οποίας θα μπορούσαν να διευθετήσουν τα θέματα που θα είχαν προκύψει με ευκολία και αυτοπεποίθηση (Costal,2001:65).

Έτσι, η στρατηγική αξιοπιστία (strategic credibility) μιας εταιρείας βελτιώνεται με την προώθηση και προβολή της υπόληψης και εικόνας της εταιρείας από τον πρόεδρο της διοίκησης της. Εάν ο πρόεδρος είναι διορατικός, δημοφιλής, σεβαστός από τα μέλη της εταιρείας και αποτελεσματικός στο να προάγει τους μακροπρόθεσμους στόχους της μέσα από την επικοινωνία, τότε η υπόληψη της εταιρείας ενισχύεται (Dahman,2008:17).

Από τα παραπάνω προκύπτει πως μερικές φορές ο πρόεδρος της εταιρείας μπορεί πράγματι να ασκήσει και το ρόλο του εκπροσώπου τύπου, ιδιαίτερα στην περίπτωση που έχει επικοινωνιακές δεξιότητες. Όμως αυτός δεν είναι ο κανόνας και σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί το ζητούμενο. Από την άλλη μεριά η ταχύτητα ανταπόκρισης της διοίκησης της εταιρείας έχει αντίκρισμα στο εξωτερικό της περιβάλλον όπως για παράδειγμα στην κοινωνία (Exxon Valdez). Όμως, όπως είδαμε και παραπάνω, η κοινωνία δεν απαιτεί από την εταιρεία έμπρακτες κινήσεις εκπροσώπησης της από τον ίδιο τον πρόεδρο (βλέπε ατύχημα Bhopal), απαιτεί όμως να επιδείξει ενδιαφέρον (Ray,1999:153, Tan,2006:22 & Costal,2001:65).

2.2.5 Διαχείριση των ΜΜΕ

"Since we cannot change reality, let us change the eyes which see reality"
– Nikos Kazantzakis (Kazantzakis,1965:395)

Η διαχείριση κρίσεων έχει αλλάξει πολύ από το 1980, όταν οι ειδικοί της ΔΚ είχαν στην διάθεση τους 24 ώρες από την στιγμή που η κρίση θα ξεσπούσε και μέχρι τις πρώτες πρωινές ώρες όπου οι εφημερίδες θα έβγαιναν σε κυκλοφορία και ο κόσμος θα μάθαινε για το περιστατικό. Όπως η Diana James είχε πει: «το διαδίκτυο όπως και η τηλεόραση άλλαξαν για πάντα τον ρυθμό ενημέρωσης του κοινού και την πρόσβασή του στην ενημέρωση. Τώρα οι πληροφορίες και τα νέα κυλάνε σαν ποτάμι και εξαρτάται το πότε η εταιρεία θα βάλει την βάρκα μέσα σε αυτό. Πλέον μπορούμε να κοιμόμαστε ήσυχοι το βράδυ, μιας και δεν χρειάζεται να ανησυχούμε και τόσο τη νύχτα!» (Costal,2001:6). Γενικά, τα ΜΜΕ σύμφωνα με τον Hart (1997) είναι «το μέσο από το οποίο μεταφέρεται ένα μήνυμα». Σήμερα, θα πρέπει να αναλογιστούμε αυτή τη φράση σύμφωνα με τις δυνατότητες που παρέχει η τεχνολογία, στο να μεταδώσει και να εξαπλώσει ένα μήνυμα με ταχύτητες που οι άνθρωποι πριν τρεις δεκαετίες δεν μπορούσαν ούτε να τις ονειρευτούν. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί πως σήμερα το κοινό «βομβαρδίζεται» με πληροφορίες και κανάλια επικοινωνίας πολύ περισσότερο απ' ότι παλαιότερα (Tan,2006:58).

Το βασικό «όχημα» και μέσο με το οποίο η εταιρεία επιτυγχάνει την επικοινωνία κατά την διάρκεια μιας κρίσης είναι τα ΜΜΕ. Το κατά πόσο ή όχι μια εταιρεία θα χρησιμοποιήσει το «όχημα» αυτό αποτελεσματικά, εξαρτάται εξολοκλήρου από την στάση των ΜΜΕ προς την εταιρεία. Οι δημόσιες σχέσεις αντιπροσωπεύουν γενικά την επικοινωνία της εταιρείας με τα ΜΜΕ. Η Pinsdorf εξήγησε το 1987 πως οι εταιρείες μπορούν να υιοθετήσουν μια εκ των δυο μεθόδων στρατηγικής διαχείρισης των ΜΜΕ. Η πρώτη είναι η «ανάληψη ευθύνης» ("take-charge"). Μέσω αυτής της στρατηγικής δίνεται η δυνατότητα στην εταιρεία να εξιστορήσει πρώτη τα δρώμενα με την προϋπόθεση, ότι θα δώσει όλες τις πληροφορίες που διαθέτει με ακρίβεια. Από την άλλη μεριά, η δεύτερη μέθοδος καλείται «αναμονή» ("sit-on-it") μέσω της οποίας η εταιρεία θα επιχειρήσει να καθυστερήσει το «αναπόφευκτο» και ρισκάροντας θα προσπαθήσει να παραποιήσει τα γεγονότα του περιστατικού. Οποιαδήποτε στρατηγική όμως και αν επιλέξει η εταιρεία, είναι απαραίτητο κατά την διαδικασία σχεδιασμού της να καθοριστεί επακριβώς η πολιτική μέσω της οποίας θα αντιμετωπιστούν στο σύνολό τους τα ΜΜΕ, αποσαφηνίζοντας τους κανόνες και τις μεθοδεύσεις που θα χρησιμοποιηθούν όσον αφορά την ενημέρωση των ΜΜΕ. Τα στελέχη, η διοίκηση και όλα τα μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων ("Crisis Team") θα πρέπει να λάβουν ενδελεχής

εκπαίδευση στη διαχείριση των ΜΜΕ που να συνάδει με την πολιτική της εταιρείας. Γενικά, κάτι το οποίο έμεινε αδιευκρίνιστο μέχρι στιγμής είναι πως οι εταιρείες που στοχεύουν σε μια αντιμετώπιση της κρίσης κατόπιν σχεδιασμού και οργάνωσης πραγματοποιούν την σύσταση της ομάδας ΔΚ ("Crisis Team") η οποία εξυπηρετεί σε αυτήν ακριβώς την οργάνωση και τον σχεδιασμό των κατάλληλων στρατηγικών· σκοπός της είναι η πρέπουσα αντίδραση της εταιρείας στους απειλητικούς παράγοντες που αντιμετωπίζει σε περιόδους κρίσεων, ενώ επίσης αναλαμβάνει την επιλογή και τοποθέτηση των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες και καίριες θέσεις άμεσης ανάγκης και τέλος την καθολική εκπαίδευση όλων των υπαλλήλων της εταιρείας συμπεριλαμβανομένων και των μελών της ομάδας (Ray,1999:46,53).

Συνάμα, ο τρόπος με τον οποίο μια εταιρεία *επικοινωνεί*, διαχειρίζεται την κρίση ("Crisis Communication") της επιτρέπει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά ώστε να διατηρήσει την εμπιστοσύνη που της έτρεφε η κοινωνία πριν την περίοδο της κρίσης, ελαχιστοποιεί τις συνέπειες που επιφέρει μια κρίση ως αντίκτυπος στην εταιρεία είναι αναγκαίο να συντελείται στο στάδιο *πριν από την κρίση.* Με τον τρόπο αυτό, όταν η κρίση ξεσπάσει στην εταιρεία, η ίδια θα έχει αναπτύξει ήδη καλές σχέσεις με τα ΜΜΕ. Έτσι, εάν η εταιρεία επιτύχει μια καλή επικοινωνία με τα ΜΜΕ πριν από το ξέσπασμα μιας κρίσης, τότε το να επιδείξει επικοινωνιακές δεξιότητες κατά την διάρκεια της κρίσης θα της είναι κάτι πολύ πιο εύκολο. Η Pinsdorf ισχυρίστηκε πως η προετοιμασία με στόχο την αντιμετώπιση των ΜΜΕ εμπεριέχει αρχικά την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο δουλεύουν οι δημοσιογράφοι (το να «δει» δηλαδή η εταιρεία το πώς την αντιμετωπίζουν οι έξω), έπειτα το σχεδιασμό της διαχείρισης των ΜΜΕ και τέλος να τοποθετηθούν πάλι όλα σε τάξη μέσα στην εταιρεία ("Getting the house in order"). Οι εταιρείες μπορούν να προετοιμαστούν για τα ΜΜΕ περιμένοντας αρχικά τα είδη των ερωτήσεων που ο τύπος θα τους κάνει και έπειτα εξελίσσοντας ένα ανάλογο υλικό το οποίο θα τους βοηθήσει να ανταποκριθούν στις ερωτήσεις του τύπου. Με την παροχή μιας λίστας με αξιόπιστα, υπεύθυνα, ευυπόληπτα και ειδικευμένα άτομα (όπως για παράδειγμα αναλυτές, οικονομολόγοι ή ειδικοί του κλάδου), ο τύπος θα μπορέσει να απευθυνθεί σε αυτά τα άτομα με σκοπό να ζητήσει πρόσθετες πληροφορίες κατά την διάρκεια της κρίσης. Η εταιρεία με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να ελέγξει την ροή των πληροφοριών. «Βάζοντας τα πράγματα στην θέση τους» εντός της εταιρείας, σημαίνει πως τα ανήθικα ή καχύποπτα γεγονότα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με ειλικρίνεια και με τρόπο ευθύ, διότι ο τύπος έχει μια τάση να αποκαλύπτει πληροφορίες καλά κρυμμένες (Ray,1999:10,53).

Για να επηρεάσει την κοινή γνώμη και για να διατηρήσει η εταιρεία μια θετική εικόνα στο εξωτερικό της περιβάλλον, η επικοινωνία κατά την διάρκεια της κρίσης είναι απαραίτητη. Οι ειδικοί συμφωνούν πως η αντίληψη που έχει διαμορφώσει το κοινό για το τι κάνουν οι

εταιρείες με σκοπό να βοηθήσουν τα θύματα ή να σώσουν την κατάσταση είναι ζωτικής σημασίας, για να τις βοηθήσουν, ώστε να ανταπεξέλθουν της κρίσης. Για παράδειγμα, η πετρελαιοκηλίδα που δημιούργησε η Exxon αποτέλεσε τη μεγαλύτερη οικολογική καταστροφή στην ιστορία των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής. Παρά το γεγονός ότι η εταιρεία δαπάνησε αρκετά εκατομμύρια, ώστε να επαναφέρει την οικολογική ισορροπία στον κόλπο του "Prince William Sound" στην περιοχή της Αλάσκας και παρά τις όποιες προσπάθειες της, να αναπληρώσει τις ζημιές που προκάλεσε, η εταιρεία συνεχίζει ακόμη και σήμερα να έχει κακή φήμη στον κόσμο λόγω αυτού του περιστατικού. Το μάθημα που πήρε η Exxon είναι πως τελικά το σημαντικό δεν έχει να κάνει με το τι πράττει η εταιρεία κατά την διάρκεια μιας κρίσης αλλά τι γνώμη έχει σχηματίσει ο κόσμος γι' αυτήν, τι πιστεύει δηλαδή το κοινό πως θα έπρεπε να κάνει η εταιρεία κατά την διάρκεια της κρίσης. Πολλά έχουν γραφτεί για την αποτυχία αντιμετώπισης της κρίσης από την μεριά της Exxon. Σε μια προσπάθεια να υπερασπιστεί την εταιρεία η Fearn-Banks έγραψε πως: «συχνά διαβάζουμε για τις αποτυχίες της Exxon, όμως λίγα έχουν γραφτεί για τις προσπάθειες της εταιρείας να διασώσει την κατάσταση». Στην πραγματικότητα, όπως αποκάλυψε η συγγραφέας, υπήρχαν πράγματα που η εταιρεία έκανε και ήταν όντως αξιόλογα. Όμως οι προσπάθειες της υποδαυλίστηκαν λόγω της κακής σχέσης που διατηρούσε η εταιρεία με τα ΜΜΕ και τη δυσαρμονία με το εξωτερικό της περιβάλλον (Tan,2006:23-24). Η Marion Pinsdorf βέβαια όλο αυτό το αποκαλεί «κωλυσιεργία» ("stonewalling"). Ένα αρνητικό δημοσίευμα, δεν κάνει κακό μόνο στην εικόνα της εταιρείας αλλά μπορεί να προκαλέσει ζημιά και στην προσπάθεια διαχείρισης της κρίσης από τη μεριά της εταιρείας. Όταν η εταιρεία προσπαθεί να επιλύσει ένα τέτοιο πρόβλημα, γίνεται περισσότερο περίπλοκο υπό τον αυστηρό έλεγχο της κοινωνίας (Costal,2001:23).

Οι εταιρείες που διατηρούν μια άσχημη σχέση με τα ΜΜΕ κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και είναι αναποτελεσματικές στο να τα διαχειριστούν, δημιουργούν να κενό στην ενημέρωση μεταξύ της εταιρείας και του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Τέτοια κενά πληροφοριών μπορούν να τροφοδοτήσουν την έξαρση κατηγοριών προς την εταιρεία. Για παράδειγμα, η Exxon κέντρισε την προσοχή των ΜΜΕ στο Valdez, μια απομονωμένη κωμόπολη με φτωχές εγκαταστάσεις, μικρό εξοπλισμό και λίγες υπηρεσίες στην Αλάσκα των ΗΠΑ. Η εταιρεία ήταν απροετοίμαστη για την πρωτοφανή δημοσιογραφική κάλυψη που έλαβε το γεγονός. Μετά από μερικές μέρες μόνο μερικοί επιλεγμένοι δημοσιογράφοι, οι οποίοι εκπροσωπούσαν διάφορα ΜΜΕ είχαν πρόσβαση στην συνέντευξη τύπου, ενώ άλλοι απορρίφθηκαν. Αυτό διατάραξε τη ροή των πληροφοριών και προκάλεσε ρήξη ανάμεσα στην εταιρεία και στα ΜΜΕ. Το συμπέρασμα που βγήκε από την ανάλυση αυτής της περίπτωσης, είναι πως ο παροξυσμός των ΜΜΕ ελέγχει την κατάσταση, όταν η εταιρεία δεν

είναι σε θέση να παρέχει με ακρίβεια και ταχύτητα πληροφορίες (Tan,2006:24). Βέβαια, το σύστημα πληροφοριών τεχνολογίας (Information Technology), αποτέλεσε ανεκμετάλλευτη πηγή δύναμης των δημοσίων σχέσεων της εταιρείας, παρότι ήταν μια απαραίτητη πηγή. Αυτό που γίνεται κατανοητό από τη δημοσιογραφική κάλυψη του περιστατικού του Exxon Valdez είναι πως τα ΜΜΕ διέθεταν ένα εξελιγμένο σύστημα τεχνολογίας (IT) και το χρησιμοποίησαν με σκοπό την προσφορά άμεσης πληροφόρησης στο κοινό (just-in-time technology), ενώ η Exxon ούτε διέθετε IT, ούτε προσπάθησε να το αναπτύξει. Για παράδειγμα το δίκτυο του CNN ήταν ικανό να ανταποκριθεί στην κρίση μέσα σε λίγα λεπτά. Τα άτομα των δημοσίων σχέσεων της Exxon από την άλλη, παραχωρούσαν συνεντεύξεις και παρουσίαζαν τις πληροφορίες που διέθεταν στο κοινό και έπειτα έκαναν τις απαραίτητες ενέργειες για να ανταποκριθούν στην κρίση. Η ειρωνεία είναι πως τα ΜΜΕ είχαν πολύ καλύτερη αντιμετώπιση της κρίσης απ' ότι η ίδια η εταιρεία. (Calloway,1991:86).

Από την άλλη μεριά, οι εταιρείες ανησυχούν συνεχώς για τις νομικές κυρώσεις που προκύπτουν ως αποτέλεσμα των προσπαθειών τους να παρέχουν γρήγορη και ακριβή πληροφόρηση στον κόσμο (Tan,2006:24). Συχνά οι εταιρείες είναι διστακτικές να δεχτούν την πλήρη ευθύνη ή να παραδεχτούν το λάθος τους, επειδή αυτό μπορεί να αποτελέσει απειλή ακόμη και για την επιβίωση της ίδιας της εταιρείας. Εξαιτίας του γεγονότος ότι δίνεται μεγάλη προσοχή στην παραμικρή ενέργεια της εταιρείας κατά την κρίση, κάθε πληροφορία που δίνει η ίδια κάνει το γύρο της χώρας και κάποιες φορές ακόμη και το γύρο του κόσμου. Συνεπώς, εάν οι πληροφορίες που δίνει η εταιρεία είναι ανακριβείς και λανθασμένες, οι επιπτώσεις μπορεί να είναι καταστροφικές για την εικόνα και υπόληψη της. Έτσι, εάν η εταιρεία υποπέσει σε λάθος, θα χρειαστεί να δαπανήσει χρόνο, για να περιορίσει την έκταση που θα πάρει μια λάθος κίνηση της προσπαθώντας με αυτόν τον τρόπο να επανορθώσει εστιάζοντας στη διαχείριση της κρίσης (Tan,2006:25).

Είναι ευρέως αποδεκτό πως τα ΜΜΕ έχουν μια ελευθερία στο να επιλέγουν τι θα προβάλουν. Αυτό σημαίνει πως είναι ελεύθερα να αποφασίσουν τι θέλουν να αποκαλύψουν και την ίδια στιγμή είναι ελεύθερα να αποφασίσουν τι θέλουν να αποκρύψουν. Εάν μια επιχείρηση ή εταιρεία ή ακόμη ένα ίδρυμα είναι ευυπόληπτο ,τότε υπάρχουν λιγότερες πιθανότητες τα ΜΜΕ να δώσουν έμφαση στις αποτυχίες της εταιρείας κατά την διάρκεια μιας περιόδου κρίσης, επειδή το κοινό δε θα επηρεαστεί από μια τέτοια δημοσίευση για την επιχείρηση. Αντίθετα, εάν το ιστορικό της εταιρείας είναι σκανδαλώδης, τότε υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες ο τύπος να σταθεί στις αποτυχίες της εκθέτοντας την στο κοινό, με τρόπο που θα ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα πείθοντας έτσι την κοινωνία. Οι Fombrun & Cees στο βιβλίο τους "Fame and Fortune" αποκαλύπτουν πως τα ΜΜΕ επηρεάζουν ξεκάθαρα την αξιοπιστία μιας εταιρείας στους καταναλωτές. Συμπληρώνοντας

αναφέρουν πως: «πολλές ευυπόληπτες εταιρείες έχουν επίσης επιτύχει μια πολύ καλή σχέση με τα ΜΜΕ και αυτό δεν είναι τυχαίο». Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως η κοινή γνώμη τείνει να αξιολογεί τις εταιρείες τοποθετώντας τες σε μια πιο ανώτερη θέση, όταν αυτές κερδίζουν ολοένα και περισσότερα καλά δημοσιεύματα (Dahman,2008:26).

Για να εξασφαλίσει η εταιρεία μια πιο δίκαιη μεταχείριση και για να κατανοηθεί ακριβώς η θέση στην οποία έχει περιέλθει λόγω συγκεκριμένων γεγονότων που την οδήγησαν σε μια κρίση, δεν θα πρέπει να αφήνει τον έλεγχο της όλης κατάστασης στα ΜΜΕ. Η ακόλουθη λίστα μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία, ώστε να χρησιμοποιήσει τα εργαλεία και τις στρατηγικές επικοινωνίας προς δικό της όφελος με σκοπό να διαχειριστεί κατάλληλα τη σχέση της με τα ΜΜΕ (Dahman,2008:56):

i Προσφορά έγκαιρης και ανέκδοτης πληροφόρησης, ώστε να προσεγγίσει το επιθυμητό κοινό (key-audience).

ii Χρησιμοποίηση όλων των ειδών των ΜΜΕ. Παραδείγματος χάριν η αποστολή φαξ (fax) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επικοινωνήσει η εταιρεία με μικρές ομάδες όπως νομοθέτες/δικαστικοί, προσωπικό και θεσμικοί επενδυτές.

iii Αποστολή άμεσων ηλεκτρονικών μηνυμάτων (direct mails) ή φαξ σε μικρές ομάδες, δημιουργία έκτακτης γραμμής σε εικοσιτετράωρη βάση (hotline number), ανάρτηση ηλεκτρονικής σελίδας στο διαδίκτυο (internet pages), συνεδριάσεις/συναντήσεις των διοικητικών μελών της εταιρείας (meetings) και τέλος διεξαγωγή μιας διαφημιστικής καμπάνια με στόχο την προσέγγιση ενός μεγαλύτερου κοινού, όπως είναι οι πελάτες της εταιρείας ή η κοινωνία.

iv Στα ΜΜΕ η εταιρεία θα πρέπει να αποκαλύπτει όλη την αλήθεια. Είναι αποτελεσματικό να σχηματιστεί μια «διμοιρία της αλήθειας» (“truth squad”), με σκοπό να ελεγχθούν και να διορθωθούν όλες παραλείψεις και οι αστάθειες του τύπου. Θα πρέπει να κατανοηθεί πως κάθε ψευδή δημοσίευμα δε θα πρέπει να υπόκειται σε διόρθωση. Ο σκοπός είναι να δημιουργηθεί μια βάση εξαιρετικά ακριβής και λεπτομερής, με σκοπό οι δημοσιογράφοι να τη χρησιμοποιούν ως πηγή, από την οποία θα ενημερώνονται για την έκβαση της κρίσης στην εταιρεία.

v Δοκιμαστικά μηνύματα (tests messages) για να κατανοήσει και να διαπιστώσει η εταιρεία τον αντίκτυπο που έχουν οι ενέργειές της στην κοινωνία. Ένα “focus group” ή μια τηλεφωνική έρευνα θα τη βοηθήσει να διαπιστώσει, εάν η ανταπόκριση της στην κρίση μέχρι στιγμής εκπέμπει σοβαρότητα και αξιοπιστία.

vi Πρόσληψη «ειδικών ατόμων» οι οποίοι θα παρέχουν βοήθεια σε τρίτους. Παντού να υπάρχει ένας ειδικός, ώστε να παρέχει βοήθεια ή και να επεξηγεί την κατάσταση.

vii Καταγραφή όλων των δελτίων τύπου που δημοσιεύονται και ακριβή καταγραφή των γεγονότων που λαμβάνουν χώρα, ενόσω η κρίση εξελίσσεται, με σκοπό να χρησιμοποιηθούν, ώστε να ενημερωθούν οι τυχόν νέοι δημοσιογράφοι που έχουν άγνοια για το όλο συμβάν, όμως θέλουν να καλύψουν το περιστατικό. Αυτό βελτιώνει την ακρίβεια στη δημοσιογραφική κάλυψη.

viii Διάθεση ενός χώρου με σκοπό να παρευρεθούν οι άνθρωποι των ΜΜΕ, να συζητήσουν και να λάβουν κατατοπιστική ενημέρωση από την εταιρεία. Για να μεταδοθούν αυτά τα μηνύματα στο κοινό η εταιρεία χρειάζεται να είναι πηγή ακριβής πληροφόρησης. Σε διαφορετική περίπτωση οι δημοσιογράφοι θα ψάξουν αλλού να βρουν την αλήθεια για το περιστατικό

(Dahman, 2008:57)

Συγχρόνως, οι Stocker, Regester & Larkin διατύπωσαν τα παρακάτω τρία βασικά σημεία στα οποία θα πρέπει να σταθεί η εταιρεία με σκοπό τη σωστή διαχείριση των ΜΜΕ (media management):

i Η εταιρεία χρειάζεται να διατηρεί μια καλή σχέση με τα ΜΜΕ σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Αυτό επιτυγχάνεται δημιουργώντας επαφή με τον τύπο όπως: δημοσίευση δελτίων τύπου στα ΜΜΕ (issuing press statements), ενημέρωση των ΜΜΕ για εταιρικά θέματα (media briefing) και διεξαγωγή συζητήσεων (workshops).

ii Έλεγχος της δημοσιογραφικής κάλυψης των ΜΜΕ, των ανεξάρτητων δημοσιογράφων ή και των προκατειλημμένων δημοσιευμάτων: ταξινόμηση των δημοσιευμάτων σε θετικά, αρνητικά ή ουδέτερα δημιουργώντας μια βάση η οποία θα ενημερώνεται τακτικά.

iii Εκπαίδευση των εκπροσώπων τύπου της εταιρείας: σε θέματα εταιρικά και τεχνικά, καθώς και σε θέματα σχετικά με τον τομέα του marketing, ώστε να υποστηρίξουν την πολιτική της εταιρείας όπου είναι απαραίτητο

(Dahman,2008:58)

2.2.6 Αντιμετώπιση των θυμάτων

"I see my sons sacrificed on an altar of evil without mercy, without honor, without dignity, without apology" –Thomas G. Cocker (father of twin sons who died in Pan Am Flight 103) (Pinsdorf,1991:46)

Η σχέση που αναπτύσσει η εταιρεία με τα θύματα και τις οικογένειες τους είναι στενά συνδεδεμένη με την σχέση που αναπτύσσει με την κοινωνία. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας του ότι μετά από ένα περιστατικό κρίσης ολόκληρη η κοινωνία και οι πολίτες της θα επιτελέσουν μάρτυρες για το πώς θα χειριστεί η εταιρεία το θέμα των αναγκών των θυμάτων και των οικογενειών τους. Στο άρθρο του Joe Des Plaine's «Μία αντιμετώπιση κρίσης δεν τελειώνει με την εκκένωση του χώρου», βρίσκουμε την θεωρία που αναφέρει πως άσχετα με το πόσο διαφοροποιούνται οι κρίσεις σε σχέση με: το μέρος που συντελούνται, το είδος τους, τον τρόπο διαχείρισής τους και τη γενικότερη φύση τους, οι ανάγκες των θυμάτων χρήζουν αδιάκοπης συνδρομής. Ο ίδιος επεξηγώντας το ζήτημα της βοήθειας και υποστήριξης των θυμάτων επεσήμανε την σπουδαιότητα που έχει για την εταιρεία το να επιδείξει ενδιαφέρον και συμπόνια στα θύματα μετά από ένα ατύχημα ˙ αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η κοινωνία η ίδια επιζητεί από την εταιρεία να επιδείξει ενδιαφέρον (Dahman,2008:27).

Με σκοπό να καταστεί δυνατή η δημιουργία μιας καλής σχέσης με τις οικογένειες των θυμάτων, ένα πολύ σημαντικό μέρος ολόκληρου του σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης θα έχει να κάνει με την ύπαρξη ατόμων της εταιρείας οι οποίοι θα είναι σε θέση να απαντήσουν σε οποιαδήποτε απορία σχετικά με το περιστατικό κρίσεως τηλεφωνικώς. Αυτό σημαίνει πως η εταιρεία είναι απαραίτητο να προσλάβει κάποια εξειδικευμένα άτομα που θα δρουν κατά αποκλειστικότητα ως μέλη της εταιρείας προωθώντας μια θετική εικόνα προς τα έξω. Αυτά τα άτομα θα είναι και οι πρώτοι οι οποίοι θα μαθαίνουν οποιαδήποτε πληροφορία σχετικά με την κρίση και την εξέλιξή της. Πρέπει ωστόσο να επισημανθεί ότι, αναφορικά στις οικογένειες των θυμάτων, δεν συντρέχει κανένας απολύτως λόγος ώστε η εταιρεία να επιδιώξει το χτίσιμο μιας σχέσης με αυτές πριν κάποιο ατύχημα συμβεί. Καθώς μια κρίση αποτελεί κάτι το απρόβλεπτο και αναπάντεχο (στις περισσότερες των περιπτώσεων) για την ίδια. Εξάλλου σε αυτό το *πριν την κρίση* στάδιο *("pre-crisis phase")*, η εταιρεία δεν είναι σε θέση να γνωρίζει ποια μπορεί να είναι τα «μελλοντικά» θύματα της και με το ίδιο σκεπτικό δεν γνωρίζει τίποτα ούτε και για τους συγγενείς τους. Ωστόσο, η επίδειξη συμπόνιας και υποστήριξης κρίνεται απαραίτητη από μέρους της εταιρείας εφόσον κάποιο καταστροφικό γεγονός συμβεί και επηρεάσει τις ζωές τους (Dahman,2008:28).

Ο Sapriel ισχυρίστηκε το 2003 πως ένας ακόμη παράγοντας που προστέθηκε στις αναγκαίες ενέργειες που πρέπει να κάνει η εταιρεία κατά την διάρκεια της διαχείρισης κρίσεως της, είναι η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Πράγματι, η εφαρμογή μιας επικοινωνιακής στρατηγικής απέναντι στο κοινό, τις οικογένειες των θυμάτων και τους υπαλλήλους της εταιρείας που τυχόν επηρεάστηκαν από την κρίση, αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο στο συνολικό σχεδιασμό αντιμετώπισης της κρίσης από την εταιρεία. Όταν ένα αεροπορικό ατύχημα συμβεί, τότε οι αεροπορικές εταιρείες αμέσως ανατρέχουν στις πληροφορίες που έχουν συγκεντρώσει για τους επιβάτες μέσω της καταγραφής που γίνεται πριν την επιβίβασή τους και καλούν απευθείας σωστικά συνεργεία και ομάδες ειδικής βοήθειας να σπεύσουν στον χώρο του ατυχήματος για να παράσχουν βοήθεια στους τραυματίες και στους συγγενείς που μετέβηκαν στο μέρος του συμβάντος. Η Singapore Airlines για παράδειγμα, είχε δημιουργήσει το σύστημα «ομάδα βοήθειας στους συγγενείς» (“next-of-kin buddy system”) το 1992 και σταδιακά έφτασε στο σημείο η ομάδα αυτή να περιλαμβάνει 385 εκπαιδευμένα μέλη του προσωπικού της. Η εν λόγω ομάδα βοήθειας, τα αποκαλούμενα και ως “Buddies”, ήταν άτομα διαθέσιμα να παρέχουν υποστήριξη στις οικογένειες των θυμάτων στην περίπτωση ενός ατυχήματος, μιας αεροπειρατείας ή ακόμη και σε περιπτώσεις καθυστέρησης των πτήσεων εξαιτίας ανεπάρκειας των ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας. Η τραγική ειρωνεία ήθελε την αεροπορική να θέσει σε λειτουργία το πλάνο διαχείρισης κρίσεως που είχε δημιουργήσει, μετά από μια αποτυχημένη απογείωση του αεροσκάφους της στις 31 Οκτωβρίου του 2000 στο διεθνές αεροδρόμιο της Ταιβάν (Taiwan) στην Taipei “ Chiang Kai-Shek”. Το ίδιο βράδυ 150 μέλη της ομάδας των “Buddies” μεταφέρθηκαν από την Σιγκαπούρη προς την Ταιβάν με σκοπό να παράσχουν βοήθεια στις οικογένειες των θυμάτων (Dahman,2008:69).

Αντιστοίχως, η Delta αναγνωρίζοντας πόσο σημαντική είναι η προστασία των οικογενειών των θυμάτων από την έκθεση τους στα ΜΜΕ διέθεσε τουλάχιστον ένα άτομο του προσωπικού της στην κάθε οικογένεια, όταν με την σειρά της αντιμετώπισε μια παρόμοια κρίση τον Αύγουστο του 1985. Στα καθήκοντα των υπαλλήλων ήταν να δημιουργήσουν μια προσωπική σχέση με την κάθε οικογένεια και να τους προσφέρουν τόσο οικονομική όσο και συναισθηματική υποστήριξη. Ένας από τους εκπροσώπου τύπου της Delta Airlines εξήγησε πως «αυτά τα άτομα θα παρέμεναν στο πλευρό των συγγενών των θυμάτων μέχρι το τέλος προσφέροντας τους οτιδήποτε τους ήταν απαραίτητο». Η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού για τους επιζώντες μιας αεροπορικής καταστροφής και για τις οικογένειες των θυμάτων είναι «κλειδί» στον σχεδιασμό ενός πλάνου αντιμετώπισης της κρίσης (Haruta & Hallahan,2004:138). Γενικότερα η προστασία των οικογενειών των θυμάτων από την έκθεση τους στα ΜΜΕ είναι πολύ σημαντικό καθήκον

μιας εταιρεία απέναντι στους πελάτες της, διότι τα ΜΜΕ έχουν μια τάση να διογκώνουν τον πόνο και την θλίψη στις οικογένειες των θυμάτων (Ray,1999:107 & Tan,2006:50).

Είναι πασιφανές πως στην περίπτωση ενός αεροπορικού ατυχήματος τα άτομα που επηρεάζονται περισσότερο από αυτό είναι οι επιβαίνοντες της πτήσης και οι οικογένειές τους. Η μοίρα των θυμάτων μπορεί ουσιαστικά να καθορίσει την σοβαρότητα μιας κρίσης. Εάν υπάρξουν θάνατοι για παράδειγμα σε ένα αεροπορικό, τότε αυξάνεται η προσοχή των ΜΜΕ για το συμβάν. Μια κρίση εκ φύσεως θέτει το οργανωσιακό ενδιαφέρον της εταιρείας πάνω από τις οικονομικές και στρατηγικές επιδιώξεις της, όμως όταν χαθούν πολλές ζωές σε ένα μόνο ατύχημα, τότε αυτό μετατρέπεται σε τραύμα για την εταιρεία. Το ενδιαφέρον της διοίκησης της εταιρείας προσπερνά τους οικονομικούς και στρατηγικούς στόχους της όταν η εταιρεία ευθύνεται για την απώλεια ανθρώπινων ζωών. Σε μια τέτοια περίπτωση θα πρέπει να αντιμετωπίσουν και να ανταποκριθούν όχι μόνο στον πόνο και το μαρτύριο των θυμάτων, αλλά και ολόκληρου του συγγενικού και φιλικού περιβάλλοντος τους. Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν μια τέτοια δοκιμασία μέσω της προσφοράς βοήθειας και αποζημιώσεων προβαίνοντας σε επίδειξη συμπόνιας και τέλος αναλαμβάνουν να διεξάγουν τελετές στην μνήμη των θυμάτων εις ένδειξη σεβασμού. Η ευθύνη και η ικανότητα στο να αναγνωριστεί η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα είναι ζωτική για την αντιμετώπιση μιας κρίσης (Ray,1999:100). Όπως έχει πει και ο Coombs το 1999, η έκφραση συμπόνιας και ενδιαφέροντος στα θύματα και στις οικογένειές τους είναι ζωτική για την στρατηγική αντιμετώπιση της κρίσης και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αξιοπιστία που εκπέμπει μια εταιρεία (Condit,2006:40).

Ωστόσο, στο σημείο αυτό θα πρέπει να δοθεί έμφαση στα νομικά θέματα που προκύπτουν περιπλέκοντας ακόμη περισσότερο την κατάσταση όσον αφορά στο ζήτημα των θυμάτων. Το δικανικό σύστημα της πολιτείας επιδρά στον τρόπο με τον οποίο αντιδρά μια εταιρεία σε μια κρίση στο θέμα της διαχείρισης των θυμάτων. Για παράδειγμα, οι εταιρείες φοβούνται μήπως οποιαδήποτε επίδειξη ενδιαφέροντος στις οικογένειες των θυμάτων μπορεί να εκληφθεί ως απόπειρα δωροδοκίας από μεριάς τους. Γι' αυτό τον λόγο οι περισσότερες εταιρείες αποφεύγουν να κάνουν αβρές πράξεις προς τους συγγενείς των θυμάτων λόγω αυτού του ρίσκου ˙ όμως το κοινό εκλαμβάνει την στάση αυτή της εταιρείας ως έλλειψη ένδειξης έμπρακτου ενδιαφέροντος σχηματίζοντας την εντύπωση πως η εταιρεία δεν νοιάζεται για το συμβάν και τα θύματα που άφησε πίσω της (Ray,1999:101).

Η νομική πλευρά του θέματος αυξάνει πολύ περισσότερο την χαοτική φύση της κρίσης και η αποζημίωση των οικογενειών των θυμάτων είναι πρωταρχικής σημασίας μετά από ένα αεροπορικό ατύχημα. Η νομοθεσία όμως εκλαμβάνει ένα αεροπορικό ατύχημα ως

κάτι το επικίνδυνο για την ευημερία της κοινωνίας και γι' αυτό τον λόγο προβαίνει στη δημιουργία περιοριστικών νόμων με στόχο την επιβολή της τάξης. Έτσι, οι αεροπορικές εταιρείες και οι ασφαλιστικές τους έχουν κατηγορηθεί πολλάκις για σκληρή αντιμετώπιση των επιζώντων από αεροπορικά ατυχήματα και των οικογενειών των θυμάτων στις αίθουσες των δικαστηρίων. Παρά του ότι οι αεροπορικές επιθυμούν μερικές φορές να προσφέρουν πλήρη και δίκαιη αποζημίωση στα θύματα ή στις οικογένειες τους, ο νόμος μπορεί να εμποδίσει μια τέτοια ενέργεια. Για παράδειγμα, το 1929 στο συνέδριο της Βαρσοβίας περιορίστηκε το ποσό που θα δίνεται ως αποζημίωση στις οικογένειες των θυμάτων μετά από ένα αεροπορικό ατύχημα στις 75 χιλιάδες δολάρια ανά άτομο. Ακόμη στις ΗΠΑ, αναφορικά στις αεροπορικές πτώσεις που γίνονται στη θάλασσα, ο νόμος προβλέπει αποζημίωση μόνο στις γυναίκες και στα μικρά παιδιά). Τέτοιες νομοθεσίες δίνουν έμφαση στο πόσο ανήθικο είναι να καθορίζεται μια «τιμή» για απώλεια μιας ανθρώπινης ζωής. Είναι σύνηθες ζητήματα σχετικά με αεροπορικές πτώσεις που φτάνουν στα δικαστήρια να διαρκούν χρόνια (Ray,1999:101).

Για την αποτελεσματική διαχείριση ενός περιστατικού κρίσεως που έχει ως αποτέλεσμα απώλεια ανθρώπινων ζωών, η εταιρεία θα χρειαστεί να λειτουργήσει με ένα υψηλό επίπεδο ευελιξίας. Αυτό προϋποθέτει την δημιουργία νέων σχέσεων της εταιρείας με τα θύματα και τις οικογένειες τους ή το να εφευρεθούν πιο πρωτότυποι τρόποι στην ανταπόκριση που σύμφωνα με τον Kauffman ορίζεται ως εξελικτική προσαρμογή ή «αλλοπροσαρμογή» ("exaptation") (Paraskevas,2006:902).

Πρόσφατα οι αεροπορικές έχουν αποδοκιμαστεί για έλλειψη ενδιαφέροντος απέναντι στις οικογένειες των θυμάτων μετά από ένα αεροπορικό ατύχημα. Τρομακτικές ιστορίες από μέλη οικογενειών που πληροφορήθηκαν για τον θάνατο ενός συγγενή τους από τον τηλεφωνητή, η έλλειψη ενημέρωσης συμπεριλαμβανομένης της δημοσιοποίησης λάθους λίστας επιβατών, η παρακώλυση/ επιβράδυνση της διαδικασίας αναγνώρισης των θυμάτων και οι περιπτώσεις ανθρώπων που πληροφορήθηκαν από συνεντεύξεις στην τηλεόραση για την κατάσταση της υγείας των δικών τους χρησιμοποιούνται από τους δικηγόρους σε δίκες για την υπεράσπιση των θυμάτων. Τα ΜΜΕ είναι συχνά γρήγορα στο να αναμεταδίδουν αυτά τα περιστατικά, βαφτίζοντας την αεροπορική βιομηχανία ως σκληρή και άσπλαχνη. Για την υπεράσπιση των θυμάτων των αεροπορικών ατυχημάτων συστάθηκε η «Εθνική Συμμαχία για τις αεροπορικές πτώσεις» ("National Air Disaster Alliance"). Η εν λόγω ένωση λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ οικογενειών που μοιράζονται το ίδιο μαρτύριο και επιδιώκει να φέρει στο προσκήνιο θέματα σχετικά με το πώς έγιναν τα γεγονότα με σκοπό

να ασκηθεί πίεση που θα επηρεάσει την δικαστική απόφαση. Η ένωση έχει μετατραπεί σε μια δυνατή φωνή που ασκεί ισχυρή επιρροή τα τελευταία χρόνια (Ray,1999:101).

Η συνεχής ενημέρωση των συγγενών των θυμάτων με ακρίβεια, ήταν πάντα μια δύσκολη αποστολή για τις αεροπορικές εταιρείες, μετά από ένα αεροπορικό ατύχημα. Απαιτεί να δίνονται σωστά όλες οι πληροφορίες -χωρίς να παραποιούνται τα γεγονότα- στο κοινό λαμβάνοντας υπόψη την συναισθηματική κατάσταση των συγγενών των θυμάτων. Για παράδειγμα, η TWA μετά το περιστατικό της πτήσης 800 η οποία συνετρίβη τον Ιούλιο του 1996, καθυστέρησε στο να δημοσιοποιήσει την λίστα των επιβατών της πτήσης και ως αποτέλεσμα αποδοκιμάστηκε από τις οικογένειες των θυμάτων και την πολιτική ηγεσία της χώρας. Έτσι λοιπόν, γίνεται αντιληπτό πως η παροχή έγκυρης πληροφόρησης στους συγγενείς των θυμάτων, όπως και η δημοσιοποίηση της λίστας των επιβατών στο ευρύ κοινό αποτελεί ζωτικό κομμάτι για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης (Tan,2006:50 & Ray,1999:153).

Σαν αποτέλεσμα πολλών δυσκολιών στην παροχή βοήθειας σχετικά με τον χειρισμό των οικογενειών των θυμάτων, η νομοθεσία επηρεάζει ξεκάθαρα την αντιμετώπιση της κρίσης από μεριάς των αεροπορικών εταιρειών. Με αφορμή την πτήση 800 της TWA και για όλα τα μέχρι τότε περιστατικά μεταξύ του διαστήματος 1986-1996 συστάθηκε από το κογκρέσο το γραφείο «Αντιμετώπισης των θυμάτων από αεροπορικά ατυχήματα» το 1996. Η Αμερικάνικη νομοθεσία προέβλεπε την λειτουργία αυτού του γραφείου μέσα στο «Εθνικό Συμβούλιο Ασφαλείας των Μεταφορών» (“National Transportation Safety Board”). Το γραφείο είχε υπό την επίβλεψη του την διευθέτηση θεμάτων που σχετίζονταν με τις οικογένειες των θυμάτων αεροπορικών ατυχημάτων (Ray,1999:101).

Τέλος, σύμφωνα με τον Michael Register, διευθυντή της εξειδικευμένης εταιρείας σε θέματα κρίσεως “Register Larkin” στην Βρετανία, ένας παράγοντας που συχνά παραβλέπεται από την εταιρεία είναι η αντιμετώπιση των θυμάτων. Στις μεγάλες κρίσεις (“deadly crises”) κανένας δεν περιμένει από μια εταιρεία να αντιμετωπίσει με αποτελεσματικό τρόπο τους συγγενείς και τις οικογένειες των θυμάτων. Ωστόσο, η «θλίψη» αποτελεί λέξη-κλειδί για τους υπεύθυνους της ΔΚ· το 1984 εκατοντάδες οικογένειες από τις γειτονικές περιοχές του Jackson στον Μισισιπή (Η.Π.Α.) όπου σημειώθηκε το περιστατικό του “Six Flags Great Adventure”, προσπαθούσαν να σιγουρευτούν πως τα παιδιά τους δεν συγκαταλέγονταν μέσα στα θύματα του ατυχήματος. Παρά τις όποιες προσπάθειες της εταιρείας να διαχειριστεί την κρίση και ακόμη και μετά την δημιουργία έκτατης τηλεφωνικής γραμμής (hot-line number) μόλις λίγες ώρες μετά το ξέσπασμα της φωτιάς, οι γονείς που είχαν στείλει τα παιδιά τους στο πάρκο ψυχαγωγίας ακόμη προσπαθούσαν να βρουν εάν είχαν πάθει κάτι κακό. Δύο οικογένειες που τους ανακοινώθηκε βίαια και άσπλαχνα ο

θάνατος του παιδιού τους έχουν δημιουργήσει μια άσχημη εικόνα στην εταιρεία που ταλαιπωρεί ακόμη και σήμερα το πάρκο. Με βάση τον Fink, ένας βασικός παράγοντας στην αντιμετώπιση της κρίσης είναι αυτός της σωστής διαχείρισης των οικογενειών των θυμάτων. Το ενδιαφέρον προς αυτούς από μεριάς της εταιρείας θα πρέπει να είναι νούμερο ένα προτεραιότητα. Εάν ο στενός κύκλος ενός θύματος πιστέψει πως η εταιρεία νοιάζεται τότε αυτό θα περάσει και στο ευρύ κοινό και κατά συνέπεια και στην ίδια την κοινωνία, εμφανίζοντας την εταιρεία ως μια υπεύθυνη και αξιόπιστη επιχείρηση. Εάν όμως στην αντίθετη περίπτωση οι οικογένειες δεν πεισθούν ότι η εταιρεία τους νοιάζεται, τότε η εταιρεία θα υποπέσει στα μάτια των υπόλοιπων μελών της κοινωνίας (Costal,2001:66).

2.2.7 Ενίσχυση της εικόνας & ενδυνάμωση της εταιρικής φήμης

"It takes many good deeds to build a good reputation, and only one bad to lose it"
– Benjamin Franklin (Eccles,2006:2)

Γενικά με βάση τον Coombs, η επικοινωνία επιδρά στο πως το περιβάλλον της επιχείρησης εκλαμβάνει την κρίση. Συνεπώς, από μόνο του το γεγονός αυτό επηρεάζει την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αντιμετώπισης της κρίσης. Οι κρίσεις απειλούν την εικόνα μιας επιχείρησης. Έτσι μέσω της ΔΚ οι εταιρείες προσπαθούν να αποκαταστήσουν την εικόνα της εταιρείας «προς τα έξω». Επειδή δεν είναι δυνατόν να δοθεί ένας μόνο ορισμός για την «εταιρική εικόνα» ("organizational image"), παρατίθενται ποικίλοι ώστε να αποδοθεί με σαφήνεια τι είναι η εικόνα μιας επιχείρησης, μέσα από την συγκριτική παράθεση των ορισμών. Η εικόνα μιας εταιρείας μπορεί να αποδοθεί με τον ορισμό που έδωσαν οι Bostdorff & Vibbert το 1994: «Η εταιρική εικόνα αποτελεί μια σύνθεση από τα πιστεύω και τις συμπεριφορές των ανθρώπων». Γενικότερα, ο Baskin ισχυρίστηκε το 1988 πως η εικόνα δεν περιέχει μόνον την εντύπωση του κοινού για την εταιρεία, αλλά όλες αυτές τις εικόνες που ενθαρρύνουν το κοινό να δρα με συγκεκριμένους τρόπους. Οι εικόνες είναι ακόμα και η γνώμη που σχηματίστηκε στο μυαλό των πολιτών, καταναλωτών ή ακόμη και των εργαζόμενων όχι με βάση τον επίσημο προσανατολισμό των εταιρειών, αλλά επί της ουσίας είναι ό,τι εκφράζει και αποπνέει στο καθένα το άκουσμα και μόνο μιας μάρκας. Από την άλλη μεριά, ο Beg τρία χρόνια νωρίτερα (1985) καθόρισε την εταιρική εικόνα ως «μια κοινή γνώμη που έχει σχηματίσει το κοινό για το τι συνιστά μια εταιρεία και για το πώς θα πρέπει να λειτουργεί». Μια οργανωσιακή εικόνα είναι σημαντική διότι συσχετίζεται με τα άτομα της εταιρείας. Η εικόνα εμπεριέχει πολύτιμες πληροφορίες για την φιλοσοφία και τον χαρακτήρα της επιχείρησης (Condit,2006:17-18).

Οι παραπάνω ορισμοί είναι αλληλένδετοι με το κομμάτι της Διαχείρισης Κρίσεως. Η «εταιρική φήμη» (“organizational reputation”) αποτελεί μια σύνθεση των σχέσεων που δημιουργεί η εταιρεία τόσο στο στάδιο *πριν την κρίση (“pre-crisis phase”)* όσο και στην μετέπειτα πορεία της. Για παράδειγμα, ο Coombs κάνοντας μια συσχέτιση με το παρελθόν της εταιρείας και την «εταιρική φήμη» της κατέληξε πως «όταν η εταιρεία διατηρεί καλές και ευμενείς σχέσεις με το εξωτερικό της περιβάλλον στο στάδιο *πριν την κρίση*, τότε αυτό αντικατοπτρίζεται στην εταιρική φήμη της». Ενώ ο Ulmer δυο χρόνια αργότερα (2001) υποστήριξε πως, εάν η εταιρεία δημιουργήσει δυνατές σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον της όταν βρίσκεται ακόμη σε κατάσταση ευημερίας, τότε οι ομάδες του περιβάλλοντος αυτού θα μπορέσουν να της παράσχουν την απαραίτητη βοήθεια κατά την διάρκεια των κρίσεων. Επιβεβαιώνεται ακόμη μια φορά λοιπόν ότι, όταν μια εταιρεία διατηρεί ευμενείς σχέσεις με το περιβάλλον της στο στάδιο *πριν την κρίση* τότε αυτό θα λειτουργήσει αμβλύνοντας την όποια κρίση αντιμετωπίσει ενδεχομένως η εταιρεία (Huang,2005:5).

Από την άλλη μεριά οι Belkaoui & Pavlik υποστήριξαν πως, το χτίσιμο μιας εταιρικής εικόνας είναι βασικός παράγοντας για την επιβίωση μιας επιχείρηση, καθώς καθορίζει την αξιοπιστία και υπόληψη που κατέχει μια εταιρεία μέσα στην κοινωνία. Η εικόνα που εκπέμπει μια εταιρεία προς το εξωτερικό της περιβάλλον δείχνει πόσο οικεία είναι η ίδια σε σχέση με τις διαφορετικές ομάδες του περιβάλλοντος της, ποια τα χαρακτηρίστηκα των ομάδων αυτών και ποιές συμπεριφορές που αναπτύσσουν συγκριτικά πάντοτε με την εταιρεία. Η ικανότητα της εταιρείας να χτίσει μια θετική εταιρική εικόνα με την οποία θα επικοινωνεί με το περιβάλλον της δημιουργείται μέσω της εξέλιξης ενός κοινωνικού μοντέλου υπεύθυνης συμπεριφοράς, καθορίζοντας με αυτό τον τρόπο το κύρος και την θέση που κατέχει μέσα στην κοινωνία και κατά πόσο θα ήταν δυνατόν να διευθετηθεί αποτελεσματικά μια ενδεχόμενη κρίση σε περίπτωση που ένα ατύχημα συμβεί (Dahman,2008:5).

Ωστόσο, ίσως πιο συνετό πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση της «εταιρικής φήμης» θα ήταν να επεξηγηθεί ο όρος “Brand” «μάρκα» και γενικότερα η διαχείριση του. Το “Brand management” λοιπόν, το οποίο και αποδίδεται στα Ελληνικά ως «Διαχείριση της μάρκας», αποτελεί την εφαρμογή και υλοποίηση όλων των τεχνικών και εργαλείων του marketing με στόχο την προώθηση ενός συγκεκριμένου προϊόντος, μιας σειράς προϊόντων, ή μιας εταιρείας. Μια μάρκα (“Brand”) είναι μια συλλογή από εικόνες και ιδέες που αντιπροσωπεύουν μια οικονομική διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, η παραπάνω πρόταση αναφέρεται σε υλικά σύμβολα όπως: το όνομα, το λογότυπο και ένα πλάνο με βάση του οποίου πραγματοποιούνται όλες οι απαραίτητες δραστηριότητες της εταιρείας. Το να φτάσει η κοινωνία στην αναγνώριση της μάρκας και των άλλων στοιχείων που απαρτίζουν την εταιρεία απορρέει μέσα από χρόνια εμπειρίας στην προώθηση ενός συγκεκριμένου

προϊόντος ή υπηρεσίας. Ενώ ιδιαίτερο ρόλο παίζουν και τα ΜΜΕ τα οποία επιδρούν πάνω στην καταναλωτική συμπεριφορά (Dahman,2008:17).

Σε περίπτωση όμως που μια κρίση «χτυπήσει» την εταιρεία, θα χτυπήσει κάθε άτομο που δουλεύει εκεί και κάθε λειτουργικό της κομμάτι. Η εταιρική ταυτότητα της που είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι εταιρικές της επιδιώξεις και στόχοι, το οποίο γίνεται αισθητό με τον τρόπο που η εταιρεία διαχειρίζεται την φίρμα της, είναι το πιο ζωτικό μέρος της επιχείρησης και πλήττεται πρώτο απ' όλα · αυτός είναι και ο βασικός λόγος για τον οποίο συχνά οι αεροπορικές εταιρείες μετά από μια αεροπορική πτώση προβαίνουν σε αλλαγή του λογοτύπου τους και του ονόματος τους (Dahman,2008:17).

Οι εταιρείες θα πρέπει να αντιληφθούν πως όταν πραγματεύονται κρίσεις είναι πολύ σημαντικό να εστιάσουν στον τρόπο με τον οποίο θα διαχειριστούν την εικόνα και υπόληψη της εταιρείας προς την κοινωνία ("reputation management"). Δίνεται μια ευκαιρία στην εταιρεία ,κατά την διάρκεια μιας κρίσης, να ενισχύσει την εικόνα της όσον αφορά την γνώμη που έχει σχηματίσει το κοινό προς αυτήν. Η εικόνα που διατηρεί η εταιρεία είναι τελικά το μέτρο για το εάν η ίδια έχει καταφέρει να επιδείξει κοινωνική υπευθυνότητα. Έτσι η εικόνα μιας εταιρείας είτε καλή είτε άσχημη, δημιουργείται από την οποιαδήποτε ενέργεια κάνει η ίδια και είναι αισθητή προς το κοινό της (Dahman,2008:17).

Το παρελθόν της εταιρείας επηρεάζει επίσης την αποτελεσματικότητα της επικοινωνιακής της στρατηγικής. Σύμφωνα με την Ray, μια εταιρεία με ένα θετικό ιστορικό ή με μία θετική πρώτη εντύπωση ,όταν βρίσκεται σε πρωταρχικό στάδιο, θα έχει μια πολύ μεγαλύτερη αξιοπιστία στα μάτια του κοινού και του περιβάλλοντος της γενικότερα, απ' ότι μια άλλη που αντιμετώπισε προβλήματα στο παρελθόν. Σαν αποτέλεσμα, η κοινωνία θα είναι πολύ πιο πρόθυμη ώστε να «συγχωρήσει» από την εταιρεία ένα ενδεχόμενο παράπτωμα της, εξαιτίας του υψηλού επιπέδου αξιοπιστίας που κατείχε. Επιπλέον, μια δήλωση ή μια απολογία από μια αξιόπιστη επιχείρηση θα ληφθεί πολύ περισσότερο υπόψη από μια απολογία μιας ανεύθυνης επιχείρησης με προβληματικό ιστορικό. Ο Coombs από την άλλη, εκλαμβάνοντας την παραπάνω θεωρία ως "Halo Effect", στα Ελληνικά η έννοια θα μπορούσε να αποδοθεί ως «Το φαινόμενο Αίγλης ή «Το φαινόμενο καλής φήμης», επεξηγώντας το πως μια θετική προϊστορία της εταιρείας θα επιφέρει πάνω της μια θετική διάθεση από μεριά της κοινωνίας και συνεπώς θα δημιουργήσει μια θετική εικόνα στις μελλοντικές ενέργειες της (Tan,2006:25 & Huang,2005:6). Για παράδειγμα, η Delta Airlines είχε ένα φερέγγυο παρελθόν όταν κλήθηκε να αντιδράσει στις 2 Αυγούστου του 1985 για την πτώση της πτήσεως της 191. Η αξιοπιστία της αεροπορικής δημιούργησε ένα "Halo Effect" για την εταιρεία και η αντίδραση της Delta για το ατύχημα λήφθηκε με πολύ περισσότερη

σοβαρότητα από το κοινό. Γενικότερα, η κοινωνία ήταν πολύ πιο δεκτική ώστε να ακούσει την απολογία της εταιρείας για το απρόσμενο συμβάν (Tan,2006:25).

Επιπλέον, έρευνες έχουν αποδείξει πως όταν ένα άτομο ή μια επιχείρηση δημιουργεί θετικές σχέσεις με τις ομάδες κλειδιά ("key publics"), τότε δημιουργούνται σταθερές σχέσεις που η εταιρεία μπορεί να βασιστεί πάνω σε αυτές δημιουργώντας ένα καλό όνομα στην κοινωνία. Σαν αποτέλεσμα της παραπάνω θεωρίας του Gotsi και Willson (2001), το κοινό μπορεί να αγνοήσει μια ενδεχόμενη αρνητική εμπλοκή της εταιρείας μέσα σε μια κρίση, είτε να αντιμετωπίσει το γεγονός με περισσότερη θετική διάθεση όταν η εταιρεία έχει ένα αξιόλογο παρελθόν (Huang,2005:6). Σε αντίθετη περίπτωση, μια αναξιόπιστη εταιρεία αμφιβόλου ποιότητας οδηγεί την κοινωνία ώστε να είναι περισσότερο καχύποπτη με την ίδια. Κάνοντας μια αντιπαραβολή ο Coombs παρομοίασε μια εταιρεία με καλό ιστορικό που αυτή την περίοδο αντιμετωπίζει μια κρίση σαν έναν τραπεζικό λογαριασμό σε μια τράπεζα όπου την θέση των καταθέσεων έχει πάρει το αξιόπιστο παρελθόν της εταιρείας και οι καλές της πράξεις, οι οποίες συμβάλλουν ώστε οι τωρινές της ενέργειες να παραβλεφθούν. Επιπλέον, έρευνα εικάζει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρική φήμη επιδρά στην ΔΚ. Το 1993 οι Siomkos & Shrivastava απέδειξαν πως η εταιρική φήμη είναι στενά συνδεδεμένη με την εμπιστοσύνη που δείχνουν οι πελάτες στην εταιρεία και με την σειρά της μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των προθέσεων των πελατών ώστε να ξαναχρησιμοποιήσουν προϊόντα ή υπηρεσίες της εταιρείας όταν βέβαια η κρίση περάσει και η εταιρεία την αντιμετωπίσει επιτυχώς. Η μελέτη τους το 1999 αποκάλυψε πως εάν συγκρίνουμε την εταιρική φήμη "organizational reputation", με τις εξωτερικές επιρροές που δέχεται η εταιρεία ("external effects") και την οργανωσιακή αντίδραση "organizational response", η εταιρική φήμη έχει την μεγαλύτερη επίδραση στην συμπεριφορά των καταναλωτών (Huang,2005:7).

Από την άλλη μεριά, διαθέτοντας ένα φτωχό ιστορικό αξιοπιστίας επιβραδύνονται οι προσπάθειες της εταιρείας να διαχειριστεί αποτελεσματικά μια κρίση και να ανακάμψει από αυτήν. Για παράδειγμα, οι προσπάθειες διαχείρισης κρίσης της αεροπορική εταιρείας Northwest μετά από την πτώση της πτήσεως της 255 τον Αύγουστο του 1987 έλαβαν πολλές επικρίσεις, διότι λίγους μήνες νωρίτερα ,τον Μάρτιο του ίδιου έτους, η ίδια εταιρεία είχε προσκρούσει ακόμη ένα αεροσκάφος της στο αεροδρόμιο "Metropolitan" του Ντιτρόιτ (Detroit). Υπήρξαν 9 θάνατοι και 13 άτομα τραυματίστηκαν. Επιπλέον, τον ίδιο μήνα με το δυστύχημα της πτήσης 255 ένα άλλο περιστατικό έλαβε χώρα στο οποίο ένα αεροσκάφος της εταιρείας τύπου DC-9 απογειώθηκε ενώ λίγα λεπτά αργότερα ο κυβερνήτης διέγνωσε πως υπήρχε διαρροή καυσίμων. Η εταιρεία επίσης δέχθηκε επικρίσεις στον εργασιακό χώρο για την μείωση του προσωπικού της λόγω της συγχώνευσης της με την Republic Airlines. Τον ίδιο μήνα με την πτώση της πτήσης 255 η εταιρεία δέχθηκε ένα κύμα παραπόνων και

διαμαρτυριών εξαιτίας αυτής της αναξιοπιστίας που εξέπεμπε στο κοινό και αυτού του ιστορικού που είχε δημιουργήσει. Συνεπώς, το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας ήταν απρόθυμο να πιστέψει ακόμα μια φορά τις δικαιολογίες της και για το πρόσφατο ατύχημα, ενώ οι προσπάθειες της εταιρείας να δείξει μέριμνα και φροντίδα στις οικογένειες των θυμάτων εκλήφθηκε από την κοινωνία ως μια προσπάθεια δωροδοκίας ώστε τα άτομα αυτά να μην προσφύγουν στις δικαστικές αίθουσες(Tan,2006:26).

Παρόλα αυτά, όσο μεγάλη και αν είναι η υπόληψη που τρέφει το κοινό προς την εταιρεία, πριν η κρίση ξεσπάσει, εάν η ίδια δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσει την κρίση επιτυχώς τότε αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την επιδείνωση των σχέσεων της με το κοινό. Η αντίδραση και μόνο της εταιρείας λοιπόν, επηρεάζει την στάση του κοινού και έχει επίπτωση στην εμπιστοσύνη που της τρέφει. Για παράδειγμα, η αξιοπιστία που είχε το κοινό στην Exxon, μειώθηκε μετά την αποτυχημένη προσπάθεια της ώστε να διαχειριστεί επιτυχώς την κρίση του περιστατικού “Valdez”. Οι ενέργειες της και η έλλειψη εμπιστοσύνης που προκάλεσε κατά την διάρκεια των πρώτων πολύ κρίσιμων και σημαντικών ωρών της κρίσης, δημιούργησαν ένα αρνητικό κλίμα στην όλη κατάσταση. Σαν αποτέλεσμα, το κοινό έγινε πιο καχύποπτο στις προσπάθειες της εταιρείας χειρισμού της κρίσης ενώ μόλις στα τελευταία στάδια η εταιρεία κατάφερε να δημιουργήσει μια πιο θετική εντύπωση (Tan,2006:26).

Συνοψίζοντας, η εταιρική φήμη (“organizational reputation”) έχει αποδειχθεί πως αποτελεί έναν ζωτικό παράγοντα που επηρεάζει την επιτυχία ή την αποτυχία της διαχείρισης κρίσεων και καθορίζει την αξιοπιστία ή την εμπιστοσύνη μιας επιχείρησης ή ενός ατόμου. Γενικά από τις μελέτες που πραγματοποιήθηκαν πάνω σε αυτό το αντικείμενο, οι ερευνητές έχουν αποδεχθεί τον όρο «εταιρική φήμη» (“organizational reputation”). Η «εταιρική φήμη» καθορίζεται και ως «το πως αντικατοπτρίζεται η εταιρεία μέσα από τα μάτια του κοινού και εκφράζεται μέσα από τις σκέψεις και τις λέξεις του» (Huang,2005:5). Με λίγα λόγια μέσα στο πλαίσιο κρίσης, μια καλή εταιρική εικόνα αποτελεί έναν καλό οιωνό για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων. Αντίστροφα, μια αρνητική φήμη μπορεί να χειροτερέψει την εικόνα της εταιρεία κατά την διάρκεια της κρίσης (Huang,2005:7).

2.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

2.3.1 Ο προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας και τα χαρακτηριστικά της

"People may not remember exactly what you did, or what you said, but they will always remember how you made them feel" – Thomas L. Garthwaite (Maxwell,2010:65)

Η έννοια της κουλτούρας εξελίχτηκε κυρίως στην ανθρωπολογία από τα τέλη του 1970, όταν αναγνωρίστηκε η σημασία της διαφορετικότητας των κουλτουρών από τους ειδικούς των ερευνητικών κλάδων. Οι ανθρωπολόγοι είδαν την κουλτούρα σαν μια ενιαία δομή που προάγει τις ανθρώπινες πράξεις και συμπεριφορές σε μια κοινωνία. Η κουλτούρα εμπεριέχει α) πιστεύω και αξίες β) νόμους και παραδόσεις και γ) τα τεχνικά χαρακτηριστικά που εκδηλώνονται μέσα από αυτά τα πιστεύω, τις αξίες, τους νόμους και τις παραδόσεις. Η Naylor (1996) εξηγεί πως κουλτούρα είναι: ένα συνεκτικό σύστημα στο οποίο οι πρότυπες συμπεριφορές δημιουργούνται ξεχωριστά από τις όποιες μεμονωμένες πεποιθήσεις των ατόμων, βέβαια αυτή η σειρά συμπεριφορών είναι στενά συνδεδεμένη με αυτές τις μεμονωμένες αντιλήψεις (φυσικά ή κοινωνικά) ως αποτέλεσμα αυτών. Αυτά τα στοιχεία της κουλτούρας αλληλοεξαρτώνται και μαζί δημιουργούν αυτό που αποκαλούμε κουλτούρα (Haruta & Hallahan,2004:126).

Η «οργανωσιακή κουλτούρα» αναφέρεται στα βαθύτερα επίπεδα πεποιθήσεων και πιστεύω που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης, λειτουργώντας ασυνείδητα και καθορίζοντας μια βασική μέθοδο μέσω της οποίας η εταιρεία δημιουργεί μια εικόνα για την ίδια και το περιβάλλον της. Βέβαια, καμιά φορά ένα ενιαίο πρότυπο συμπεριφοράς μπορεί να προκαλέσει «ρήξη» μεταξύ των ατόμων μιας ομάδας. Ως εκ τούτου, η κουλτούρα είναι κάτι το οποίο η ίδια η εταιρεία πραγματεύεται με αυτήν. Μια οργανωσιακή κουλτούρα απαρτίζεται από: κανόνες ηθικής συμπεριφοράς μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης, τα πρότυπα που αναπτύχθηκαν με βάση την εργασία κατά ομάδες, τις αξίες που επικράτησαν ως ενστερνιζόμενες ιδέες, αλλά και την ενιαία φιλοσοφία που λειτουργεί σαν οδηγός για τους εργαζόμενους και πελάτες, τους κανόνες τους οποίους όρισαν για να επιτύχουν τους στόχους τους αλλά και το εξωτερικό κλίμα συνεργασίας που επικρατεί στο περιβάλλον εργασίας (Ray,1999:37). Έτσι λοιπόν, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασικό γνώρισμα μιας επιχείρησης. Ως εκ τούτου περιέχει βασικές παραδοχές και αξίες. Οι βασικές παραδοχές και αξίες που αναπτύχθηκαν στην ομάδα μεταφέρονται τώρα

και στα νέα μέλη τα οποία εκλαμβάνουν μέσω αυτού του τρόπου σκέψης, συγκεκριμένες συμπεριφορές ακόμα και εκφράσεις συναισθημάτων περιμένοντας από τα άλλα μέλη να συμπεριφέρονται με ανάλογο τρόπο. Το 1999 ο Schein υποστήριξε πως η οργανωσιακή κουλτούρα εξελίχτηκε με την πάροδο του χρόνου καθώς οι άνθρωποι σε μια επιχείρηση έμαθαν να λύνουν επιτυχώς προβλήματα τόσο εξωτερικής όσο και εσωτερικής φύσεως, δημιουργώντας μια κοινή γλώσσα για την επιχείρηση. Έτσι κουλτούρα άρχισε να σημαίνει ό,τι ήταν επιτυχία για την επιχείρηση (Aiman-Smith,2004:1).

Γενικότερα η κουλτούρα συνιστά την αυθόρμητη αλληλεπίδραση μιας μη δομημένης ομάδας οδηγώντας σε πρότυπα συμπεριφοράς που μετεξελίσσονται σε αυτό που αποκαλούμε «οργανωσιακή κουλτούρα». Όσο αφορά βέβαια τις περιπτώσεις που οι ομάδες είναι δομημένες, τότε το άτομο το οποίο δημιουργεί την ομάδα γίνεται απευθείας και ο ηγέτης της, όπως στην περίπτωση ενός επιχειρηματία που ξεκινά μια επιχείρηση ˙ αυτομάτως το άτομο αυτό γίνεται ο πρόεδρος της εταιρείας ο οποίος έχει κάποιες πεποιθήσεις, προσωπικούς οραματισμούς, στόχους και αξίες τις οποίες και θα προσπαθήσει να επιβάλει στην νέα του ομάδα ή ακόμα μπορεί και να επιλέγει τα μέλη της με βάση αυτού του είδους τη κουλτούρα που διαθέτει. Όμως μέσω αυτής της επιβολής από τον πρόεδρο της εταιρείας ή γενικότερα από τον ηγέτης της κάθε ομάδας, δεν παράγεται αυτόματα η οργανωσιακή κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα θα παραχθεί μόνο όταν η εκάστοτε ομάδα ολοκληρώσει τον στόχο της και τα μέλη της εξακολουθούν να αισθάνονται τις ίδιες πεποιθήσεις με τον ηγέτη τους και τα κοινά τους πιστεύω επιβεβαιώνονται συνεχώς καθημερινά. Έτσι, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως αυτό που αποτελούσε κάποτε μια μεμονωμένη άποψη ενός ατόμου, δημιουργεί μια κοινή παραδοχή αναγνωρίζοντας την πρότυπη συμπεριφορά του ηγέτη από τα μέλη της ομάδας του. Βέβαια, μόνον εάν η ομάδα εξακολουθήσει να εκπληρώνει τους στόχους της θα συνεχίσει να διατηρεί το ίδιο πρότυπο συμπεριφοράς, καταλήγοντας στη δημιουργία μιας ενιαίας κουλτούρας (Μακρίδης,2007:37).

Στην αντίθετη περίπτωση, εάν η ομάδα δεν εκπληρώσει τους στόχους της θα σταματήσει να έχει συνεκτικότητα και θα αναζητήσει νέο ηγέτη ο οποίος θα πρέπει να εκπληρώνει έναν συνδυασμό αξιών και πεποιθήσεων που οδηγούν στην επιτυχία. Αυτό που είναι σημαντικό να επισημανθεί γύρω από τον σχηματισμό κουλτούρας είναι πως εάν η ομάδα έχει συνεχώς επιτυχίες και ενισχύεται με την πάροδο του χρόνου διαπιστώνεται πως αυτές οι αξίες και πεποιθήσεις (νόρμες) που χρησιμοποιεί γίνονται όλο και λιγότερο συνειδητές αποκτώντας μια πιο δεδομένη σημασία, πράγμα που σημαίνει πως το εκάστοτε πρότυπο συμπεριφοράς που έχει δημιουργηθεί, πλέον πολύ δύσκολα αλλάζει ακόμα και μετά από την αποχώρηση κάποιων μελών της. (Μακρίδης,2007:37)

Συνεπώς, η κουλτούρα μια ομάδας μπορεί να οριστεί ως ένα σχέδιο εκμάθησης κοινών μεταβλητών που παρέχουν βοήθεια στην επίλυση εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης. Εφόσον, λοιπόν, λειτουργήσει με επιτυχία ώστε να θεωρηθεί ολοκληρωμένη, τότε θα υιοθετηθεί από τα μέλη της. Βέβαια αξίζει να σημειωθεί πως ορισμένες φορές κάποιες ενστερνιζόμενες αξίες και πεποιθήσεις λειτουργούν με αντιφατικούς σκοπούς για τις ομάδες και οργανώσεις οδηγώντας τες σε καταστάσεις σύγκρουσης και αμφισβήτησης. Το παραπάνω φαινόμενο μπορεί να προκύψει από την παρουσία πολλών υποομάδων με διαφορετικές επιδιώξεις και στόχους η καθεμιά. Επίσης η κατάσταση αυτή προκαλείται και από το ότι κάθε μέλος της μπορεί να ανήκει σε πολλές διαφορετικές ομάδες με διαφορετικούς στόχους η καθεμιά (Μακρίδης,2007:38). Από την άλλη μεριά, υπάρχουν κάποια πράγματα τα οποία μοιράζονται κατά ομάδες ή κρατούνται μυστικά από κοινού. Όλες αυτές οι έννοιες υπογραμμίζουν τα στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας τα οποία και σύμφωνα με τον Schein είναι: α) η δομική σταθερότητα, β) το βάθος της κουλτούρας, γ) το εύρος της, και δ) η διαμόρφωση ή ολοκλήρωση (Schein,2004:14 & Μακρίδης,2007:36).

Α) Η δομική σταθερότητα (Structural Stability): Η κουλτούρα υπονοεί κάποιο επίπεδο δομικής σταθερότητας στα μέλη της ομάδας όχι απλώς το αίσθημα κοινοκτημοσύνης ˙ πρέπει να αποτελεί σταθερό σημείο αναφοράς που καθορίζει την οργάνωση. Μόλις γίνει συνειδητή από τα μέλη της ομάδας η ενιαία τους ταυτότητα, τότε σταθεροποιείται η δύναμη κουλτούρας και έπειτα αποκτά μια αναλλοίωτη υπόσταση. Έτσι αυτή διατηρείται ακόμη και μετά την αποχώρηση ορισμένων μελών της ομάδας. Η δυσκολία στην αλλαγή κουλτούρας έγκειται στο γεγονός της σταθερότητας που τα ίδια τα μέλη της ομάδας επιζητούν (Schein,2004:14 & Μακρίδης,2007: 36).

Β) Το βάθος (Depth): Η κουλτούρα αποτελεί το λιγότερο συνειδητό μέρος μια ομάδας. Το βάθος της ομάδας είναι λιγότερο απτό και ορατό από όλα τα υπόλοιπα μέρη της. Όσο η ομάδα ενσωματώνεται πιο βαθιά στην οργάνωση, τόσο περισσότερο επιτυγχάνεται η σταθερότητα (Schein,2004:14 & Μακρίδης,2007:36).

Γ) Το εύρος (Breadth): Αποτελεί το τρίτο κατά σειρά χαρακτηριστικό της κουλτούρας και δημιουργείται μετά την ανάπτυξη όλης της ομάδας. Είναι αυτό που κυριαρχεί, επηρεάζοντας όλες τις πτυχές της οργάνωσης, ξεκινώντας από την εξέταση των αρχικών της στόχων, και φτάνοντας ως τα διάφορα περιβάλλοντα της και τις εσωτερικές της διαδικασίες. Παρότι αυτό το χαρακτηριστικό δεν περιέχεται σε κάθε ομάδα, όταν μιλάμε όμως για την

κουλτούρα μιας ομάδας αναφερόμαστε σε όλες τις λειτουργίες της (Schein,2004:14 & Μακρίδης,2007:36).

Δ) Η διαμόρφωση ή ολοκλήρωση (Pattering or Integration): Το τέταρτο χαρακτηριστικό που εμπεριέχεται μέσα στην έννοια της κουλτούρας και που διασφαλίζει περισσότερη σταθερότητα είναι η διαμόρφωση των στοιχείων της και η σύνδεση τους σε ένα βαθύτερο επίπεδο. Η κουλτούρα συνδέει στοιχεία όπως: το εργασιακό κλίμα, τις αξίες της οργάνωσης, τις συμπεριφορές των μελών και τις διαμορφώνει σε ένα ενιαίο σύνολο. Τέτοια διαμόρφωση ή ολοκλήρωση προέρχεται από την ανθρώπινη ανάγκη για να καταστήσουμε το περιβάλλον μας, όσο το δυνατόν πιο ορθολογικό και με όσα λιγότερα προβλήματα γίνεται: «Η όποια αναστάτωση μας καθιστά ανήσυχους και έτσι θα δουλέψουμε σκληρά για να μειώσουμε εκείνη την ανησυχία, με την ανάπτυξη μιας πιο ολοκληρωμένης και προβλέψιμης άποψης, για το πώς τα πράγματα είναι και το πώς θα πρέπει να διαμορφωθούν». Έτσι η «οργανωσιακή κουλτούρα όπως όλες οι άλλες μορφές κουλτουρών, εξελίσσεται μέσα από ομάδες ατόμων που πασχίζουν να ανταπεξέλθουν στον μικρόκοσμό τους. Πόσο συχνά δεν αναλογιζόμαστε για το τι «συνιστά» μια κουλτούρα και πως θα πρέπει να καθοριστεί επίσημα; «Κατά συνέπεια, θα πρέπει να εξετάσουμε την *«ουσία»* της κουλτούρας και ο πιο χρήσιμος τρόπος για να φθάσει κανείς σε έναν τέτοιο καθορισμό, είναι να σκεφτεί αυτήν την έννοια με δυναμικούς εξελικτικούς όρους». Εάν κατανοήσουμε από πού προέρχεται η κουλτούρα και πως εξελίχθηκε μέσα στον χρόνο, τότε θα μπορέσουμε *να μπούμε στο νόημα* αυτού που αποκαλούμε «κουλτούρα», που υπάρχει μέσα σε μια ομάδα επιδρώντας καθοριστικά στην συμπεριφορά των μελών της (Schein,2004:14-15 & Μακρίδης,2007:36).

Η κουλτούρα είναι μια έννοια όπου όταν αντλεί δύναμη από το κοινωνικό και οργανωσιακό περιβάλλον τότε η ίδια γίνεται ισχυρή. Εάν δεν αντιληφθούμε την λειτουργία αυτών των δυνάμεων τότε έχουμε γίνει θύματα των περιστάσεων (Schein, 2004:3). Για να γίνει κατανοητό το νόημα της παραπάνω πρότασης απαιτείται να γίνει μια απεικόνιση της κουλτούρας να δούμε δηλαδή την έννοια μέσα από την δική της οπτική, αποκρυπτογραφώντας τις δυνάμεις της κουλτούρας που δημιουργούνται μέσα στις ομάδες, τις επιχειρήσεις και στον εργασιακό χώρο. Εάν λοιπόν δούμε την κουλτούρα «μέσα από τα μάτια της» τότε όλα θα φαντάζουν πιο απλοϊκά λύνοντας το μυστήριο που έχει δημιουργηθεί γύρω της (Schein, 2004:7).

Από τα παραπάνω λοιπόν καταλήγουμε πως η κουλτούρα πραγματεύεται καταστάσεις που τα μέλη μια ομάδας μοιράζονται, όμως καμία από αυτές δεν θα μπορούσε να θεωρηθεί από μόνη της ως κουλτούρα της επιχείρησης ή ακόμη και της ομάδας. Εάν

κάποιος ρωτήσει «Γιατί να χρησιμοποιούμε την λέξη κουλτούρα αφού έχουμε τόσες άλλες όπως πρότυπα, αξίες, πιστεύω, συμπεριφορές, νόμους, κανόνες κτλ» τότε κάποιος άλλος αμέσως αντιλαμβάνεται πως η έννοα «κουλτούρα» εμπεριέχει και άλλα απαραίτητα στοιχεία όπως είναι: η δομική σταθερότητα, το βάθος, το εύρος η διαμόρφωση ή ολοκλήρωση, που εξετάσαμε παραπάνω (Schein, 2004:12-14).

Με λίγα λόγια η οργανωσιακή κουλτούρα θα μπορούσε να οριστεί ως οι κοινές αξίες (το τι είναι δηλαδή σημαντικό) και τα πιστεύω (το πώς λειτουργούν τα πράγματα) που αλληλεπιδρούν με τις τυπικές λειτουργίες των επιχειρήσεων και τα συστήματα ελέγχου δημιουργώντας πρότυπα συμπεριφοράς (ο τρόπος με τον οποίο κάνουμε τα πράγματα εδώ πέρα) (Olsson & Deverell,2008:3).

2.3.2 Ο ρόλος των υπο-ομάδων σε μια εταιρεία

"Culture is the way in which a group of people solves problems" – Fons Trompenaars (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997:6)

Η ύπαρξη υποομάδων στις μεγάλες επιχειρήσεις αποτελεί μια πραγματικότητα που εκλαμβάνεται από την κεντρική διοίκηση της εταιρείας ως μια φυσιολογική απόκλιση από την ιεραρχία που καθορίζει το καταστατικό της, χωρίς βέβαια αυτό να διαταράσσει της κυρίαρχες αξίες της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι ομάδες αυτές ποικίλουν συμπεριλαμβάνοντας ομάδες εργασίας μέχρι και ιεραρχικά επίπεδα. Παρόλα αυτά, μερικές φορές οι αποκλίσεις αυτές μπορεί σταδιακά να θωρηθούν ως μη ανεκτές όταν η λειτουργία των υποομάδων δεν συνάδει με την οργάνωση της εταιρείας. Το καταστατικό της εκάστοτε επιχείρησης που προβλέπει την δομή της και την διαίρεση της σε τμήματα, ειδικά όταν αναφερόμαστε σε μεγάλες επιχειρήσεις, ενθαρρύνει τον σχηματισμό τέτοιων υποομάδων των οποίων τα μέλη τους εξελίσσουν ένα δικό τους σύστημα και τρόπο επικοινωνίας που μπορεί να μην συνάδει με την γραφειοκρατία της επιχείρησης. Βέβαια σε αυτό το σημείο γίνεται αντιληπτό πως εάν η κάθε υποομάδα εφαρμόζει το δικό της σύστημα αξιών τότε αυτομάτως διασπάται το συνολικό πλαίσιο αξιών της εταιρείας (Μακρίδης,2007:46).

Επιπλέον ένα ακόμη πρόβλημα που η εταιρεία μπορεί να αντιμετωπίσει αφορά τον μέσο όρο ηλικίας των εργαζομένων. Αν και είναι προφανές πως σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου συνυπάρχουν εργαζόμενοι διαφορετικών ηλικιών, έχει διαπιστωθεί πως οι διαφορετικές ηλικιακές κλίμακες των υπαλλήλων μιας επιχείρησης μπορούν να συμπράξουν στην διάλυση της ενιαίας οργάνωσης αξιών της. Παραδείγματος χάριν, εάν το δυναμικό της εταιρείας απαρτίζεται από άτομα διαφορετικών ηλικιακών ομάδων όπως άτομα πάνω από την πέμπτη δεκαετία, άτομα στην τρίτη δεκαετία και άτομα που διανύουν την δεύτερη

δεκαετία και μόλις τώρα μπαίνουν στην αγορά εργασίας, τότε δημιουργείται πρόβλημα στην απόδοση των εργαζομένων διότι είναι αποδεδειγμένο πλέον πως αν και κάτι τέτοιο είναι σύνηθες , ιδιαίτερα σε μια μεγάλη εταιρεία, τα άτομα αδυνατούν να δημιουργήσουν μια ενιαία «γλώσσα» επικοινωνίας καταλήγοντας στην αδυναμία δέσμευσης στις αξίες που έθεσε η εταιρεία και κατά συνέπεια σε χαμηλότερη απόδοση. Αλλά και όταν η εταιρεία απασχολεί άτομα προερχόμενα και από τα δυο φύλλα, έχει διαπιστωθεί πως πολλά προβλήματα έρχονται στην επιφάνεια λόγω του ότι οι άνδρες και οι γυναίκες υπάλληλοι αξιολογούν διαφορετικά τις καταστάσεις μέσα στον εργασιακό χώρο. Για παράδειγμα, ο άνδρας σε ένα εργασιακό περιβάλλον εκτιμά την ικανότητα, την αποδοτικότητα και την εκπλήρωση των στόχων μέσω προσπάθειας. Από την άλλη μεριά, η αίσθηση που έχει μια υπάλληλος του αντίθετου φύλλου για τον εαυτό της καθορίζεται από συναισθήματα ποιότητας των σχέσεων μέσα στον εργασιακό χώρο (Μακρίδης,2007:46-47). Επομένως, η φύση της επιχείρησης απαρτίζεται από ποικίλες και ετερόκλητες καμία φορά μεταξύ τους ομάδες οι οποίες με την σειρά τους διαθέτουν την δική τους υποκουλτούρα χτίζοντας με αυτό τον τρόπο το ενιαίο σύνολο αξιών της εταιρείας. Έτσι η ζωή στην εταιρεία κάθε μέρα διακρίνεται από πλουραλισμό, και ακόμα και σύγκρουση των ομάδων που αποδίδεται στην διαφορετικότητα με την οποία λειτουργούν με βάση τις πεποιθήσεις τους. (Olsson & Deverell,2008:4-5)

Συνοπτικά λοιπόν, οι διαφορές των αξιών που διαμορφώνει η εταιρική κουλτούρα εξετάζονται μέσω μιας «επανάστασης στον εργασιακό χώρο», ο οποίος υφίσταται μια τεράστια κοινωνική μετατόπιση όσον αφορά τις αξίες. Βέβαια αξίζει να σημειωθεί πως σε μερικές περιπτώσεις οι υποομάδες ασπάζονται ιδανικά όμοια με τις εταιρικές αξίες και κατά συνέπεια η συμπεριφορά τους δεν αποκλίνει και πολύ από το εταιρικό πρότυπο αξιών. Όμως παρόλα αυτά, η εκτίμηση και αξιολόγηση της εταιρικής κουλτούρας επιτυγχάνεται μόνο μέσω της ανάλυσης ολόκληρης της οργάνωσης ως σύνολο. Από την άλλη μεριά, κάτι που απορρέει από τα παραπάνω είναι πως εάν εξετασθούν όλες οι υποομάδες της εταιρείας τότε αυτό μπορεί να οδηγήσει στις κυρίαρχες κοινές τους αξίες. Εάν κατόπιν αθροιστούν θα προσεγγισθεί η επιχειρησιακή φιλοσοφία (Μακρίδης,2007:47).

Γενικότερα η κάθε οργάνωση αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα, το οποίο και αυτό με την σειρά του αποτελείται από υποσυστήματα. Τα υποσυστήματα, δηλαδή τα τμήματα, οι ομάδες εργασιών κτλ, αποτελούν ομάδες. Η επιτυχία της επιχείρησης της οργάνωσης εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα λειτουργίας αυτών των υποσυστημάτων, δηλαδή των ομάδων. Εάν η επικοινωνιακή ροή τους διακοπεί τότε αυτό θα έχει επίπτωση και σε ολόκληρη την επιχείρηση. Η ομαδική επικοινωνία αποτελεί μορφή επικοινωνίας μεταξύ περιορισμένων σε αριθμό ατόμων, τα οποία διαχωρίζονται σε ομάδες ανάλογα με τις

απαιτήσεις της εταιρείας. Επομένως, θα μπορούσαμε να πούμε πως οι ομάδες αποτελούν τα τμήματα της (μόνιμη ομάδα), είτε τον σχηματισμό μιας παροδικής ομάδας για την διεκπεραίωση ενός έργου (προσωρινή ομάδα). Μέσω της επικοινωνίας προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά κάθε ομάδας (ομαδική συνείδηση, συνέπεια, οριοθέτηση κτλ.). Έτσι η επικοινωνία αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την ύπαρξη και ανάπτυξη κάθε ενδο-επιχειρησιακής ομάδας. Η επικοινωνία μεταξύ των ομάδων μπορεί να γίνει μέσω δυο μεθόδων. Αρχικά, ανάλογα με την επικοινωνιακή δομή της κάθε ομάδας, τον σχηματισμό δηλαδή των διαύλων επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας και κατά δεύτερον από την πλευρά του ρόλου της επικοινωνίας, τον οποίο επιτελούν τα διάφορα μέλη της ομάδας εντός της επικοινωνιακής διαδικασίας (Παφτούνου,2007:62).

Σύμφωνα με τους Carl R. Rogers και R. Agarwala-Rogers μέσα στην ομάδα εξελίσσονται οι ακόλουθοι επικοινωνιακοί ρόλοι:

i Οι φρουροί της πύλης ή πυλωροί (Gatekeepers): άτομα τα οποία ελέγχουν τη δυνατότητα πρόσβασης στην πληροφόρηση των μελών της ομάδας

ii Ο σύνδεσμος (Liaison): αναλαμβάνει τη λειτουργία να φέρει σε επικοινωνιακή επαφή τα διάφορα μέλη της ομάδας

iii Η γνώμη ηγεσίας (*opinion Leadership*): καθοριστικής σημασίας είναι η υπερίσχυση της ηγετικής γνώμης εντός της ομάδας, έτσι ο opinion Leader διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία της ομάδας

iv Ο επικοινωνιακός ρόλος του διαμεσολαβητή έχει να κάνει με τη διασφάλιση της επικοινωνιακής επαφής των μελών με το περιβάλλον

v Ο ρόλος του προσώπου, το οποίο δεν διαθέτει καμία ή περιορισμένες επικοινωνιακές σχέσεις (isolate)

(Παφτούνου,2007:64)

Βέβαια αξίζει να σημειωθεί πως αν και υπάρχουν δεδομένοι επικοινωνιακοί ρόλοι για όλα τα μέλη μιας ομάδας αυτό δεν σημαίνει πως κάθε άτομο θα καταλαμβάνει απαραίτητα μόνο έναν ρόλο, αλλά μπορεί επιπλέον και να διαδραματίσει σε μια δεδομένη στιγμή πολλούς ρόλους που να ποικίλουν και μεταξύ τους. Δημιουργείται δηλαδή η ευκαιρία στο άτομο να παίξει ένα «set ρόλων» (Παφτούνου,2007:64).

Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε πως η κουλτούρα δημιουργείται από την αλληλεπίδραση που έχουμε με τους άλλους στις καθημερινές μας εργασίες και ο καλύτερος

τρόπος για να αποσαφηνιστεί ο όρος «κουλτούρα» είναι να κατανοηθεί το τι σημαίνει να μοιράζεσαι κάτι, και να μελετηθεί το κομμάτι των ομάδων που σχηματίζονται μέσα στο πλαίσιο μιας επιχείρησης. «Μεταφέρουμε το παρελθόν μας από τις προηγούμενες εμπειρίες μας, όμως συνεχώς την ενισχύουμε προσθέτοντας νέες καθώς συναντάμε νέους ανθρώπους και καταστάσεις» (Schein,2004:63). Έτσι για να κατανοηθεί πλήρως ο όρος «κουλτούρα» όπως τον εξελίσσει η κάθε υποομάδα χρειάζεται να αναλυθεί το σύστημα των κοινών πεποιθήσεων που αναπτύσσεται σε καθένα από τα στάδια όπως περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα. Ο σχηματισμός της κουλτούρας είναι αποτέλεσμα των προσπαθειών της ομάδας να αμβλύνει τις διαφοροποιήσεις που διαταράσσουν το ενιαίο σύστημα αξιών της ομάδας (Schein,2004:69).

Πίνακας 2
Στάδια εξέλιξης της ομάδας

Στάδια εξέλιξης της ομάδας		
Στάδια	Κυρίαρχο μήνυμα	Προσανατολισμός
Σχηματισμός ομάδας (Group formation)	Εξάρτηση: «ο διευθυντής ξέρει τι θα πρέπει να κάνουμε»	Αυτό-προσδιορισμός: Εστίαση σε συναισθήματα: α)συμπερίληψη β)δύναμη & επίδραση γ)αποδοχή & επαφή δ)ταυτότητα & ρόλος
Χτίσιμο ομάδας (Group Building)	Δέσιμο: «είμαστε μια πολύ δεμένη ομάδα, ο ένας στηρίζει τον άλλο»	Η ομάδα ως ιδανικό αντικείμενο: Συναισθηματική εστίαση στην: αρμονία, συμμόρφωση και αναζήτηση για επαφή. Οι διαφορές των μελών δεν έχουν σημασία

Συσπείρωση ομάδας (Group Work)	Παραγωγή:«μπορούμε να κινηθούμε αποτελεσματικά, διότι γνωρίζουμε και δεχόμαστε ο ένας τον άλλο»	Η αποστολή και τα καθήκοντα της ομάδας: Συναισθηματική εστίαση στην: αποστολή, ομαδική εργασία και διατήρηση της ομαδικότητας. Οι διαφορές των μελών δεν έχουν σημασία
Επιτυχία (Group Maturity)	Ωριμότητα:«ξέρουμε ποιοι είμαστε, τι ζητάμε και πως θα το πετύχουμε. Έχουμε γίνει επιτυχημένοι, είναι πλέον σίγουρο πως το κάνουμε σωστά »	Η επιβίωση και η άνεση της ομάδας: Συναισθηματική εστίαση στην προστασία της ομάδας και της κουλτούρας. Η δημιουργικότητα και οι διαφορές των μελών είναι απειλή

(Schein, 2004:70)

Η δύναμη και η σταθερότητα της κουλτούρας πηγάζουν από το γεγονός ότι η κάθε υποομάδα βασίζεται σε άτομα τα οποία μοιράζονται το ίδιο σύστημα αξιών, με σκοπό να διατηρήσουν την συμμετοχή τους στην ομάδα. Εάν κάποια από τα μέλη της δεν μπορέσουν να επιτελέσουν κάτι τέτοιο, τότε αυτό σημαίνει την αποχώρηση τους από την ομάδα. Εάν κάποιο άτομο έρθει σε μια ομάδα και ζητήσει να αλλαχθεί το παρόν σύστημα αξιών που χρησιμοποιεί, τότε τα μέλη της θα προβάλλουν σθεναρή αντίσταση λόγω του ότι αυτό θα προκαλούσε διαταραχή στον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένη η ομάδα. Τα μέλη της δεν θα δεχθούν καμία αλλαγή στην κουλτούρα τους ακόμη και αν ο τρόπος με τον οποίο ενεργούν είναι λάθος και κάποιο άλλο μέλος προτείνει κάτι πιο ορθό. Η διαδικασία με την οποία γίνεται η αποδοχή των μελών από το σύνολο της ομάδας διακατέχεται από ασυνέπεια και σε αυτό ακριβώς το γεγονός η κουλτούρα χρωστάει την δύναμή της (Schein,2004:63).

Σε μια λεπτομερή ανάλυση των υποομάδων, διαπιστώνεται πως αυτά τα μοντέλα τα οποία εξελίσσουν οι υποομάδες δεν θα μπορούσαν να υιοθετηθούν σαν ενιαίο σύνολο αξιών από την επιχείρηση. Εξάλλου όπως είδαμε παραπάνω σύμφωνα με τον Μακρίδη «η εκτίμηση και αξιολόγηση της εταιρικής κουλτούρας επιτυγχάνεται μόνο μέσω της ανάλυσης

ολόκληρης της οργάνωσης ως σύνολο». Οι επιχειρήσεις εξετάζονται σε πιο εξελιγμένα και πολύπλοκα επίπεδα που στις υποομάδες δεν είναι καν ορατά. Εάν μελετήσουμε τις επιχειρήσεις με ένα εξελικτικό κριτήριο, θα αντιληφθούμε πως όλες οι μεγάλες εταιρείες ξεκίνησαν από μικρές ομάδες σαν και αυτές τις υποομάδες που λειτουργούν μέσα σε μια τέτοια. Γι' αυτό η κατανόηση του σχηματισμού και της λειτουργίας αυτών των μικρών ομάδων είναι απαραίτητη για την κατανόηση της εξελικτικής πορείας που ακολούθησε η «οργανωσιακή κουλτούρα» εντός του επιχειρησιακού κόσμου, όπου πολλές και ποικίλες υποομάδες με τις υποκουλτούρες αλληλεπιδρούσαν μεταξύ τους (Schein,2004:64 & Μακρίδης,2007:47).

2.3.3 Τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας

"The portion we see of human beings is very small: their formats and faces, voices and words…. beyond these, like an immense dark continent, lies all that has made them" – Freya Stark (Storti,2007:1)

Μέρος της σύγχυσης γύρω από τον καθορισμό της έννοιας «κουλτούρας» δημιουργείται και από τη διαφοροποίησή των επιπέδων της. Τα επίπεδα αυτά κυμαίνονται από τα πλέον απτά και ορατά, που κάποιος μπορεί να τα δει ακόμα και να τα νιώσει, μέχρι και τα πιο βαθιά ενσωματωμένα τα οποία αποτελούνται από δυσδιάκριτα στοιχεία που ορίζουν την ουσία της κουλτούρας σε μια επιχείρηση, όπως είναι οι βασικές πεποιθήσεις και αξίες. Τα μέλη μιας επιχείρησης ελίσσονται ανάμεσα σε αυτές τις βαθμίδες των ενστερνιζόμενων πεποιθήσεων, αξιών, προτύπων, κανόνων ηθικής συμπεριφοράς χρησιμοποιώντας τες ως μέσω απεικόνισης της κουλτούρας τους έναντι των υπολοίπων (Schein,2004:25 & Μακρίδης,2007:39).

Πολλοί άλλοι μελετητές της οργανωσιακής κουλτούρας όμως, προτιμούν να αποδίδουν τον όρο «βασικές αξίες» ("basic values") ώστε με αυτόν τον τρόπο να προσδιορίσουν την έννοια των βαθύτερων επιπέδων. Ο Schein προτιμά τον όρο «βασικές παραδοχές» ("basic assumptions"), διότι όπως ισχυρίζεται οι «παραδοχές» σε αντίθεση με τις «αξίες» τείνουν να δώσουν περισσότερο την έννοια του αδιαπραγμάτευτου και δεδομένου από όλα τα μέλη της ομάδας. Οι αξίες ("Values") όπως υποστηρίζει είναι ένας όρος ο οποίος προσδίδεται περισσότερο σε ανοικτές συζητήσεις όπου τα άτομα έχουν το δικαίωμα να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με τα όσα ελέχθησαν. Από την άλλη μεριά, οι «βασικές παραδοχές» ("basic assumptions") προσδίδονται για βασικές πεποιθήσεις που εάν κάποιος δεν συμμορφωθεί με αυτές θεωρείται «ξένος» ή «παράφρων» από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και αυτομάτως αποχωρεί από αυτήν (Schein,2004:25). Επομένως, η

οργανωσιακή κουλτούρα, μπορεί να αναλυθεί σε επιμέρους επίπεδα, με τον όρο επίπεδο να σημαίνει το βαθμό στον οποίο δείχνεται κατά πόσο το φαινόμενο αυτό είναι ορατό στον παρατηρητή (Μακρίδης,2007:39). Στον παρακάτω πίνακα δίνονται τα κύρια επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας (Schein,2004:25).

Σχεδιάγραμμα 3
Τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας



(Schein,2004:26)

Α) Τα τεχνικά χαρακτηριστικά (artifacts): Αρχικά το πρώτο επίπεδο περιλαμβάνει όλα τα απτά και φανερά φαινόμενα, όπως είναι η οργανωσιακή δομή μια επιχείρησης, οι διεργασίες, ο τρόπος επικοινωνίας των μελών της, ο τρόπος διεύθυνσης, η ιστορία της επιχείρησης κ.α. Επίσης, το «κλίμα» που δημιουργείται μέσα σε μια ομάδα συμπεριλαμβάνεται και αυτό μέσα στο πρώτο επίπεδο λόγω του ότι περικλείει την συμπεριφορά των μελών της επιχείρησης. Τέλος, τα τεχνικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την ανάλυση των οργανωσιακών διαδικασιών, καθώς και τα δομικά της στοιχεία όπως: το οργανόγραμμα και το καταστατικό της εταιρείας. Όμως παρότι θα υπέθετε κανείς πως σε αυτό το επίπεδο τα πράγματα θα θεωρούνταν απλά εξαιτίας του ότι είναι απτά, δημιουργείται το εξής σημαντικό πρόβλημα το οποίο προκαλείται χάρη σε αυτό το στοιχείο των τεχνικών χαρακτηριστικών, την εκδήλωση τους δηλαδή. Η δυσκολία που προκύπτει

έγκειται στο ότι αν και είναι πολύ εύκολο να παρατηρηθούν τα στοιχεία της κουλτούρας είναι πολύ δύσκολο να αποκρυπτογραφηθούν. Κατά συνέπεια, ένας ερευνητής πολύ εύκολα θα μπορούσε να περιγράψει αυτό που βλέπει, όχι όμως και να διαπιστώσει τη σημασία που έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά για κάθε δεδομένη ομάδα. Βέβαια κάποια τεχνικά χαρακτηριστικά, όπως η αρχιτεκτονική των κτηρίων και τα σχεδιαγράμματα των γραφείων μπορεί να οδηγήσουν στον προσδιορισμό σημαντικών εικόνων, προσδιορίζοντας το βαθύτερο επίπεδο για την κουλτούρα. Το πρόβλημα όμως που παρατηρείται έγκειται πως τα σύμβολα αυτά είναι αμφίσημα και αν και μπορούν να εξεταστούν οδηγώντας σε ασφαλή αποτελέσματα, θα πρέπει να προηγηθεί η διείσδυση στα βαθύτερα επίπεδα της επιχείρησης. Θεωρείται ιδιαίτερα παρακινδυνευμένο να προσπαθήσει κάποιος να καταλήξει στις βασικές σιωπηρές παραδοχές, ("basic underlying assumptions") δηλαδή το τελευταίο επίπεδο της οργανωσιακής κουλτούρας, μελετώντας μόνο τα τεχνικά χαρακτηριστικά. Είναι λάθος να προβαίνουμε, δηλαδή, στην δημιουργία εσφαλμένων εντυπώσεων θεωρώντας μια τυπική οργάνωση συνώνυμο της έλλειψης καινοτομίας μόνο και μόνο επειδή η τυπικότητα είναι συνυφασμένη με την γραφειοκρατία. Κάθε πλευρά της δραστηριότητας μιας ομάδας παράγει τεχνικά χαρακτηριστικά που δημιουργούν πρόβλημα στην ταξινόμηση τους. Μέσω της ανάγνωσης της κουλτούρας, διάφοροι παρατηρητές επιλέγουν να υποβάλουν αναφορές σχετικά με τα διαφορετικά χαρακτηριστικά, που οδηγούν σε μη συγκρίσιμα μεταξύ τους αποτελέσματα. Οι ανθρωπολόγοι εξέλιξαν συστήματα ταξινόμησης, όμως αυτά ήταν ογκώδη και υπερβολικά λεπτομερή για την εφαρμογή τους στο πεδίο της κουλτούρας. Μόνο εάν κάποιος ζήσει μέσα σε μια ομάδα για αρκετό καιρό, οι έννοιες αυτής της βαθμίδας γίνονται σαφείς. Ωστόσο, εάν κάποιος επιθυμεί να οδηγηθεί πιο γρήγορα στην εξαγωγή συμπερασμάτων, θα πρέπει να προσπαθήσει να αναλύσει τις ενστερνιζόμενες πεποιθήσεις, τις νόρμες, τις αξίες και τους κανόνες που πηγάζουν από την λειτουργία της ομάδας και καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών της. Έτσι, οδηγούμαστε στο επόμενο επίπεδο ανάλυσης της οργανωσιακής κουλτούρας (Schein,2004:26-27 Μακρίδης,2007:39).

Β) Τις ενστερνιζόμενες πεποιθήσεις και αξίες (espoused beliefs and values): Το επόμενο επίπεδο της οργανωσιακής κουλτούρας σχετίζεται με την στρατηγική, τους στόχους και τη φιλοσοφία της επιχείρησης, όπως φαίνεται και από το σχεδιάγραμμα. Όλη η κατάρτιση της ομάδας απεικονίζει τελικά τις αρχικές πεποιθήσεις και αξίες των ιδρυτών της. Όταν συστήνεται μια ομάδα, ή όταν αντιμετωπίζει ένα νέο στόχο ή ακόμα και κάποιο πρόβλημα, η πρώτη λύση που προτείνεται απεικονίζει τα πιστεύω του ατόμου, με βάση εάν οι ενέργειες του είναι λάθος ή ορθές ή κατά πόσο είναι εφαρμόσιμες. Έτσι, εκείνα τα άτομα που θα μπορέσουν να επηρεάσουν την ομάδα ώστε να υιοθετήσει μια ορισμένη προσέγγιση στο

πρόβλημα, θα αναγνωριστούν αργότερα ως ηγέτες ή ιδρυτές της, εξαιτίας του ότι η ομάδα δεν έχει ακόμη δημιουργήσει κάποια κοινή γνώση ("common knowledge"), που να της επιτρέπει να λάβει τα όποια μέτρα για την επίλυση του προβλήματος (Schein,2004:28-29 & Μακρίδης,2007:40).

Για παράδειγμα, εάν σε μια νέα επιχείρηση οι πωλήσεις αρχίσουν να μειώνονται τότε ο διευθυντής της βασισμένος στο δικό του πρότυπο αξιών και πεποιθήσεων μπορεί να επικαλεστεί την αύξηση της διαφήμισης. Εάν μπορέσει αυτή την άποψη του να την μεταβιβάσει και στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, η οποία δεν είχε μέχρι πρότινος δοκιμαστεί σε κάτι παρόμοιο, τότε η ίδια θα υιοθετήσει αυτή την πεποίθηση ότι με την διαφήμιση αυξάνονται οι πωλήσεις. Εάν, τώρα, όντως μέσω της διαφήμισης αυξηθούν οι πωλήσεις τότε η πεποίθηση του διευθυντή οδήγησε στην επιτυχία, οπότε εξαιτίας του ότι η λύση που πρότεινε λειτούργησε, διαμορφώνεται ως μια κοινή αντίληψη η οποία και μετασχηματίζεται βαθμιαία πρώτα σε μια αντιληπτή αξία και εν τέλει σε μια βασική σιωπηρή παραδοχή (εφόσον συνεχίσει να αποτελεί επιτυχή μέθοδο). Όταν αυτή η διαδικασία μετασχηματισμού εμφανιστεί, τα μέλη της ομάδας τείνουν να ξεχάσουν πως αρχικώς έκρυβαν κάποιες επιφυλάξεις για το προτεινόμενο σχέδιο δράσης. Εντούτοις, όλες οι πεποιθήσεις και οι αξίες δεν υποβάλλονται σε έναν τέτοιο μετασχηματισμό. Καταρχήν, η προτεινόμενη λύση που βασίζεται σε μια δεδομένη αξία, μπορεί να μην λειτουργήσει και τόσο ικανοποιητικά. Μόνον εκείνες οι πεποιθήσεις και οι αξίες που έχουν την δυνατότητα να εξετάσουν εμπειρικά το πρόβλημα και μπορούν να συνεχίσουν να λειτουργούν ουσιαστικά μετά την επίλυση του, μπορούν να μετασχηματιστούν στο επόμενο επίπεδο κουλτούρας από την ομάδα. Κατά δεύτερον, υπάρχουν ορισμένες αξίες και πεποιθήσεις που εξετάζουν τα λιγότερο ελέγξιμα στοιχεία του προβλήματος. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η συναίνεση μέσω της κοινωνικής επικύρωσης ("social validation"), είναι ακόμα πιο ισχυρή αλά δεν γίνεται αυτόματα (Schein,2004:28-29 & Μακρίδης,2007:40).

Η κοινωνική επικύρωση (social validation) σημαίνει πως μερικές αξίες επιβεβαιώνονται μόνον από την κοινή εμπειρία μιας ομάδας και εκείνοι που έχουν αδυναμία στο να δεχθούν τις ενστερνιζόμενες πεποιθήσεις και αξίες της υπάρχει περίπτωση να αποχωρήσουν από αυτήν. Τέτοιες πεποιθήσεις και αξίες περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά των εσωτερικών σχέσεων της ομάδας. Σε αυτό το στάδιο το άτομο μαθαίνει πως άσχετα με το πως είναι διαμορφωμένο το καταστατικό της εταιρείας κάποιες διαδικασίες που μειώνουν την επικοινωνία μεταξύ των ατόμων της ομάδας και κατά συνέπεια δημιουργούν αβεβαιότητα μετασχηματίζονται σε ένα διαφορετικό πρότυπο συμπεριφοράς. Έτσι οι πεποιθήσεις και αξίες που δημιουργήθηκαν από την ίδια την ομάδα ακολουθούνται ρητά διότι με αυτό τον τρόπο δημιουργούν στενότερους δεσμούς μεταξύ των μελών της και

βοηθούν στην ενσωμάτωση νέων ατόμων. Γενικά, το σύνολο αξιών και πεποιθήσεων μετεξελίσσεται τελικά σε μια ιδεολογία και ενιαία οργανωσιακή φιλοσοφία (Schein,2004:29 & Μακρίδης,2007:41)

Εάν όμως οι πεποιθήσεις και αξίες που υιοθετούνται από την ομάδα συμφωνούν με τις βασικές σιωπηρές παραδοχές, τότε τα μέλη της οδηγούνται σε μια ολοκληρωμένη κουλτούρα για την λειτουργία ολόκληρης της εταιρείας, που λειτουργεί ως μια πηγή ταυτότητας για τα μέλη της. Συχνά πάντως το σύνολο των πεποιθήσεων και αξιών είναι τόσο αφηρημένα δοσμένο που αφήνει περιθώρια «υπέρβασης» και «κατάργησης» του από τα μέλη της εταιρείας ˙ διότι επιτρέπει συμπεριφορές δίχως να υπάρχει κάποια εξήγηση ή λόγος που τα πράγματα ακολουθούν αυτό τον τρόπο δημιουργώντας στους μελετητές μια αίσθηση κατανόησης ενός μόνο μέρους από ολόκληρη την μορφή της οργανωσιακής κουλτούρας. Για να κατανοήσουμε καλύτερα το φαινόμενο θα πρέπει να περάσουμε στο βαθύτερο από τα τρία επίπεδα, ώστε να αποκρυπτογραφήσουμε την οργάνωση της εταιρείας και να προβλέψουμε ως ένα βαθμό, για το πώς θα λειτουργήσουν τα πράγματα στο μέλλον, θα χρειαστεί να εξεταστεί και το τρίτο επίπεδο του μοντέλου (Schein,2004:29-30 & Μακρίδης,2007:42).

Γ) Τις βασικές σιωπηρές παραδοχές (Basic Underlying Assumptions): Το τελευταίο επίπεδο του μοντέλου αφορά τις ασυνείδητες αντιλήψεις, τα πιστεύω, τις σκέψεις και τα συναισθήματα των ατόμων. Όταν μια λύση σε ένα πρόβλημα λειτουργήσει επανειλημμένα επιτυχώς, έρχεται να ληφθεί ως μια δεδομένη κατάσταση. Οι βασικές παραδοχές αποτελούν κάτι το διαφορετικό από αυτό που μερικοί ανθρωπολόγοι αποκαλούν «κυρίαρχο προσανατολισμό των αξιών» (“dominant value orientations”), με δεδομένο ότι τέτοιοι κυρίαρχοι προσανατολισμοί απεικονίζουν την προτεινόμενη λύση (“preferred solution”) μεταξύ βασικών εναλλακτικών λύσεων. Οι βασικές σιωπηρές παραδοχές δεν είναι τίποτε άλλο πέραν κάποιων λύσεων που κατ’ επανάληψη προσέφεραν επιτυχία σε προβλήματα που αντιμετώπισε κατά καιρούς η επιχείρηση. Στην πραγματικότητα, εάν μια βασική παραδοχή διεισδύσει μέσα σε μια ομάδα τα μέλη της θα θεωρήσουν κάθε αποκλινόμενη συμπεριφορά ως ακατανόητη και θα την απορρίψουν. Για παράδειγμα εάν σε μια ομάδα υπερισχύουν τα ανθρώπινα δικαιώματα έναντι της τυπικής οργάνωσης, η ομάδα θα θωρούσε ακατανόητο να διαπράξει κάποιο μέλος της αυτοκτονία ακόμη και αν με την συμπεριφορά του πρόσβαλε τις αρχές της ομάδας. Έτσι οι βασικές σιωπηρές παραδοχές θεωρούνται ως κάτι το δεδομένο και με ελάχιστη πιθανότητα να αλλάξουν. Η οργανωσιακή κουλτούρα ως σύνολο βασικών παραδοχών, ασκεί μια ψυχολογική δυναμική στα μέλη της καθορίζοντας ποιες ενέργειες αρμόζουν στις διάφορες καταστάσεις. Ο ανθρώπινος νους εκ

φύσεως χρειάζεται τη γνωστική σταθερότητα, και γι' αυτό οποιαδήποτε απόκλιση από αυτές τις παραδοχές θα προκαλέσει ανησυχία, φόβο και άμυνα. Έτσι, από αυτή την οπτική οι βασικές σιωπηρές παραδοχές αποτελούν την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας, θεωρούμενες τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο ως ψυχολογικοί αμυντικοί μηχανισμοί που επιτρέπουν στην εταιρεία την συνέχιση των δραστηριοτήτων της (Schein,2004:30-32 & Μακρίδης,2007:42)

Η αναγνώριση ύπαρξης συνδετικού κρίκου ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και στις βασικές σιωπηρές παραδοχές είναι πολύ σημαντική ιδίως όταν αναλογιστούμε τις μεταβαλλόμενες πτυχές στην ομαδική κουλτούρα. Ο Schein υποστήριξε πως αυτό το επίπεδο είναι για την ομάδα ότι το DNA για τον ανθρώπινο οργανισμό, δηλαδή ο πυρήνας της. Σε κάθε περίπτωση, τα δυο «κλειδιά» στην επιτυχή αλλαγή της κουλτούρας είναι πρώτον η διαχείριση του μεγάλου όγκου ανησυχίας για την αλλαγή που υπάρχει και είναι έντονη στο επίπεδο αυτό και δεύτερον, η αποτίμηση εάν υπάρχει ακόμα περίπτωση για νέα εκμάθηση. Οι προηγούμενες εμπειρίες των μελών της ομάδας θα λειτουργήσουν επιδρώντας στην δημιουργία των βασικών παραδοχών. Εάν τώρα κανένα από τα μέλη δεν έχει προηγούμενη εμπειρία σε κάποιο παρόμοιο πρόβλημα, θα δημιουργηθούν εκ νέου βασικές παραδοχές. Τροποποιημένες ή καινούριες οι τωρινές βασικές παραδοχές αποτελούν τη νέα κουλτούρα της ομάδας. (Schein,2004:32 & Μακρίδης,2007:43).

Αν και το βασικότερο στοιχείο της κουλτούρας μιας ομάδας είναι να δημιουργηθεί ένα πρότυπο κοινών παραδοχών και πεποιθήσεων, η κουλτούρα εκδηλώνεται από μόνη της στο πρώτο επίπεδο, αυτό των τεχνικών χαρακτηριστικών ("artifacts") ή στις ενστερνιζόμενες πεποιθήσεις και αξίες ("espoused beliefs and values") αλλά και στο τρίτο των βασικών σιωπηρών παραδοχών ("Basic Underlying Assumptions"). Αναλύοντας μια κουλτούρα, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί πως το πρώτο επίπεδο αποτελεί και το πιο αισθητό σε σύγκριση με τα υπόλοιπα δυο, όμως κάτι που γίνεται γρήγορα αντιληπτό είναι πως είναι πολύ δύσκολο να παρατηρηθούν τα στοιχεία της κουλτούρας και να αποκρυπτογραφηθούν μέσα μόνο από αυτή την βαθμίδα. Για να κατανοηθεί πλήρως η κουλτούρα μιας ομάδας χρειάζεται να μελετηθούν οι βασικές σιωπηρές παραδοχές της ("Basic Underlying Assumptions") αποκτώντας σφαιρική εικόνα της διαδικασίας κατάρτισης με την οποία αυτές οι παραδοχές δημιουργούνται (Schein,2004:36). Με την ολοκλήρωση της ανάλυσης και των τριών επιπέδων του μοντέλου, καταλήγουμε πως υπάρχει μια αλληλεπίδραση μεταξύ τους δημιουργώντας ανατροφοδότηση ανάμεσα στην εταιρεία και στα μέλη της. Κάτι που διαπιστώθηκε όμως και αξίζει να σημειωθεί είναι πως κανένας μελετητής δεν θα μπορούσε να καταλήξει σε συμπεράσματα εάν δεν προχωρήσει πρώτα στην ανάλυση και των τριών επιπέδων μια εταιρείας. Όμως όταν αυτό εξετάζεται πρακτικά πολύπλοκες δυσκολίες

βγαίνουν στην επιφάνεια καθιστώντας την διείσδυση αυτή αδύνατη, λόγω του ότι μια κουλτούρα είναι πολύπλευρη και εξελικτική (Μακρίδης,2007:43).

2.3.4 Το μοντέλο των τεσσάρων διαστάσεων

"A nation's culture resides in the hearts and in the soul of its people" – Mohandas Gandhi (Radhakrishnan,2007:309)

Ένα μεγάλο μέρος της οργανωσιακής έρευνας περιλαμβάνει μια «εξειδικευμένη οργανωσιακή προσέγγιση» (""culture-specific approach" ") στην οποία το ζητούμενο είναι να εξεταστεί το πώς και το γιατί τα άτομα συμπεριφέρονται με ένα συγκεκριμένο πρότυπο κουλτούρας. Η κουλτούρα συχνά γίνεται συνώνυμο της χώρας παρά το γεγονός του ότι τα στοιχεία της ξεπερνάνε συχνά τα σύνορα της χώρας. Συγκριτικά, η ανάλυση των διαφορετικών κουλτουρών απαιτεί την αναγνώριση των επιμέρους διαστάσεων τους (Haruta & Hallahan,2004:127).

Πολλοί μελετητές έχουν τονίσει τις βασικές αρχές και διαστάσεις που χρησιμοποιούνται με σκοπό να εξεταστούν οι κουλτούρες συγκριτικά. Οι Kluckholm & Strodtbeck για παράδειγμα το 1961 υποστήριξαν πως, οι αξίες της κουλτούρας ποικίλουν εντός πέντε διαστάσεων. Αυτές περιλαμβάνουν: τις ιδέες των ανθρώπων σχετικά με τον χαρακτήρα της έμφυτης ανθρώπινης φύσης, την σχέση του ανθρώπου με την φύση, την ανθρώπινη ζωή, τις ανθρώπινες δραστηριότητες και τέλος τις σχέσεις που αναπτύσσουν οι άνθρωποι μεταξύ τους. Από την άλλη μεριά ο Trompenaars το 1998 εξέδωσε πέντε διαφορετικές διαστάσεις για την κουλτούρα βασισμένος στο έργο των πρώιμων κοινωνιολόγων οι οποίες ήταν: η παγκοσμιοποίηση έναντι του τοπικισμού ("universalism versus particularism"), η συλλογικότητα έναντι της ατομικότητας ("individualism vs collectivism"), με επίκεντρο τον συναισθηματισμό των σχέσεων καθόρισε τις τυπικές έναντι των θερμών ανθρώπινων σχέσεων ("neutral versus affective relationships"), σχετικά με τον βαθμό ανάμιξης τις συσπειρωμένες έναντι των διάχυτων σχέσεων ("specific versus diffuse relationships") και τέλος με βάση τη νομιμότητα δύναμης και κύρους, το επίτευγμα έναντι κατηγορίας ("achievement versus Ascription") (Haruta & Hallahan,2004:127).

Σύμφωνα με τον ερευνητή κοινωνιολογίας Geerte Hofstede η κουλτούρα δεν προέρχεται από τα μεμονωμένα άτομα αλλά αποτελεί περιουσία των ομάδων και εκδηλώνεται μέσω τεσσάρων εννοιολογικών πεδίων τα οποία ο Hofstede τα αποκαλεί ως «πρακτικές» και είναι τα εξής:

i Τα *σύμβολα* που αποτελούνται από λέξεις, χειρονομίες και αντικείμενα διαφορετικής σημασίας για κάθε κουλτούρα, όπως η γλωσσική ταυτότητα ως μέσω επικοινωνίας, ο τρόπος ένδυσης κλπ.

ii Οι *ήρωες*, άνθρωποι δηλαδή με υποδειγματική συμπεριφορά που αποτελούν πρότυπο για τους υπολοίπους και διακατέχονται από χαρακτηριστικά υψηλής αξίας για την κουλτούρα που ανήκουν.

iii Οι *τελετουργίες*, οι οποίες και υφίστανται μέσα σε μια κοινωνία και ο ρόλος τους είναι απαραίτητος για την εξασφάλιση της σταθερότητας και σαφήνειας, όπως παραδείγματος χάριν ο τρόπος χαιρετισμού ή ο τρόπος που ανακοινώνεται η προαγωγή ή ακόμα και η απόλυση σε έναν εργαζόμενο

iv Οι *αξίες*, οι οποίες περιλαμβάνουν τις πεποιθήσεις, τις ιδέες, και τις συμπεριφορές που επιλέγει μια κοινωνία έναντι κάποιων άλλων, ενώ η υιοθέτηση του συστήματος αξιών γίνεται σε νεαρή ηλικία ασυνείδητα.

(Μακρίδης,2007:56)

Μια τρίτη όμως προσπάθεια διαχωρισμού των κουλτουρών πραγματοποιήθηκε από τον κοινωνιολόγο Geerte Hofstede -η οποία αποτελεί το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας, ο οποίος και προχώρησε σε μια συστηματική έρευνα εξετάζοντας τις αξίες 160.000 εργαζομένων μιας μεγάλης πολυεθνικής εταιρείας ανάμεσα σε 53 χώρες και τρείς ηπείρους. Το 1980 λοιπόν ο Hofstede είχε καθορίσει την κουλτούρα ως «ο συλλογικός προγραμματισμός του ανθρωπίνου μυαλού που διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη». Μετά από έρευνα που διήρκησε για πάνω από δυο δεκαετίες, η οποία και κατέδειξε πως η εθνική κουλτούρα υπερέχει ως προσδιοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς των ατόμων έναντι άλλων παραμέτρων, όπως η θέση που κατέχουν στον χώρο εργασίας, ο Hofstede απέδειξε τις διαφοροποιήσεις της κουλτούρας μέσα από τέσσερις διαστάσεις, με την προσθήκη της πέμπτης αργότερα (Haruta & Hallahan,2004:127 & Μακρίδης, 2007:57). Πιο αναλυτικά οι παρακάτω τέσσερις διαστάσεις εξετάζουν: την κοινωνική ανισότητα μεταξύ εργατικού δυναμικού και εξουσίας, την σχέση μεταξύ ατόμου και συνόλου, την αντίληψη περί θηλυκότητας και ανδρισμού και τις όποιες συνέπειες προκύπτουν από το να είναι κανείς άνδρας ή γυναίκα και τέλος τους τρόπους αντιμετώπισης της αβεβαιότητας που συσχετίζονται με τον έλεγχο της επιθετικότητας και της έκφρασης των συναισθημάτων (Haruta & Hallahan,2004:127 & Μακρίδης, 2007:57 & Aiman-Smith,2004:2 & Lucas,2000:152-153). Στις παρακάτω συνισταμένες του μοντέλου των τεσσάρων

διαστάσεων δίνεται έμφαση στις κουλτούρες των εθνών της Αμερικής, Ιαπωνίας, Σιγκαπούρης και Ελλάδας (στην οποία συμπεριλαμβάνεται και η κουλτούρα της Κύπρου), με σκοπό να μελετηθούν πέντε ξεχωριστές μελέτες περίπτωσης (case studies) αεροπορικών ατυχημάτων αυτών των εθνοτήτων (στην ενότητα της Αεροπορικής Βιομηχανίας). Οι διαστάσεις του μοντέλου του Hofstede δίνονται ακολούθως: (Haruta & Hallahan,2004:127 & Μακρίδης, 2007:57)

Απόσταση Δύναμης (Power Distance Index ή PDI**):** Αντανακλά σε ποιό βαθμό τα μέλη μιας εταιρείας ή μια κοινωνίας αποδέχονται την άνιση κατανομή ισχύος. Τα άτομα των κουλτουρών με μεγάλη απόσταση δύναμης στις σχέσεις που δημιουργούν δέχονται τις διαφορές μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και υπάρχει εξάρτηση των υφιστάμενων από τους προϊστάμενούς τους και μια προτίμηση προς αυτήν την εξάρτηση, ενώ παρατηρείται και συναισθηματική απόσταση. Τα άτομα αυτά δεν κάνουν παρατηρήσεις στους προϊσταμένους τους για τις κρίσεις τους αλλά απλώς ακολουθούν εντολές. Κουλτούρες σε θερμά κλίματα, με μεγάλο πληθυσμό παρουσιάζουν υψηλό δείκτη PDI. Τα άτομα σε κοινωνίες με χαμηλό δείκτη PDI πιστεύουν στην ισότητα μεταξύ των ατόμων και δεν δέχονται να υπακούσουν σε διαταγές χωρίς να προβάλουν αρχικώς ένσταση. Υπάρχει, δηλαδή, η τυπική εξουσία χωρίς όμως να δημιουργείται ο απαραίτητος «φόβος» και η υποταγή των εργαζομένων απέναντι στους προϊστάμενους τους. Αξίζει να αναφερθεί πως βασικό χαρακτηριστικό των κουλτουρών με μεγάλη απόσταση δύναμης είναι πως οι υπάλληλοι αυτοβούλως απαιτούν να τους ορίζονται ακριβώς οι αρμοδιότητες τους, ενώ σε αντίθετες κουλτούρες οι εργαζόμενοι επιζητούν να τους δίνονται περιθώρια για πρωτοβουλίες και ελευθερίες στον εργασιακό χώρο. Με βάση την ποιοτική ανάλυση μεταξύ των ανθρώπων στα 53 έθνη και των τριών ηπείρων, ο Hofstede κατέληξε πως η Ιαπωνία βρίσκεται στην 33^{η} θέση ενώ οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής 5 θέσεις πιο χαμηλά στην θέση 38, με την Σιγκαπούρη να αποτελεί μια από τις πρώτες δεκατρείς χώρες με μεγάλο δείκτη PDI και την Ελλάδα να βρίσκεται μεταξύ της 27^{ης} και 28^{ης} θέσης συγκριτικά με το μέγεθος της διάστασης της απόστασης δύναμης, διαπιστώνοντας πως οι πολίτες της Σιγκαπούρης είναι πιο υπάκουοι στο να εκτελέσουν εντολές απ' ότι οι Αμερικάνοι, οι Ιάπωνες και οι Έλληνες (Haruta & Hallahan,2004:127 & Μακρίδης,2007:57-58 & Lucas,2000:153-154).

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τις πρώτες πέντε βαθμολογικές θέσεις χωρών με τον μεγαλύτερο δείκτη *Απόσταση Δύναμης*:

Πίνακας 3
Απόσταση Δύναμης (Individualism)

Κατάταξη	Χώρα	Βαθμοί
1	Μαλαισία	104
2/3	Γουατεμάλα	95
2/3	Παναμάς	95
4	Φιλιππίνες	94
5/6	Μεξικό	81
5/6	Βενεζουέλα	81

(Hofstede,2010:6)

Συλλογικότητα έναντι Ατομικότητας (Individualism vs Collectivism**)**: ή αλλιώς η συγκριτική προτεραιότητα των ατομικών έναντι των συλλογικών αναγκών της κοινωνίας. Στις κοινωνίες με υψηλό δείκτη ατομικότητας, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, τα άτομα είναι ανεξάρτητα και οι δεσμοί μεταξύ των ανθρώπινων σχέσεων χαλαροί. Η προσωπική ευθύνη του καθενός δεν αναμένεται να ξεπεράσει τα όρια της οικογένειας. Ενώ για την επίλυση διαπροσωπικών προβλημάτων χρησιμοποιείται η στρατηγική αντιπαράθεσης. Συγκριτικά, σε μια κοινωνία με υψηλό δείκτη συλλογικότητας, όπως η Ιαπωνία και η Σιγκαπούρη, οι άνθρωποι εκτιμούν την κοινωνική αρμονία, αλληλοβοηθούνται και είναι ενσωματωμένοι σε δυνατές, συνεκτικές ομάδες, οι οποίες με αντάλλαγμα την πίστη παρέχουν προστασία στα μέλη τους . Μια τέτοια πιστή συμπεριφορά διευκολύνει την επίτευξη των στόχων μιας εταιρείας. Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως σε περιπτώσεις διαφωνίας μεταξύ των μελών μιας κοινωνίας με υψηλό δείκτη συλλογικότητας η κοινωνικότητα εμπεριέχει ένα «υψηλό πλαίσιο» στο οποίο οι επεξηγήσεις και οι διευκρινήσεις είναι αυτονόητες και αποφεύγονται. Ωστόσο, στις ατομικιστικές χώρες η επικοινωνία συχνά απαιτεί οι πληροφορίες να αναλύονται λεπτομερώς και η τεχνική της αποφυγής δεν είναι συνήθης, ενώ βρέθηκε αρνητική συσχέτιση μεταξύ απόσταση δύναμης και Ατομικότητας-Συλλογικότητας διότι κουλτούρες με υψηλό βαθμό PDI τείνουν να είναι συλλογικές. Στον χώρο εργασίας, στις κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από ατομικότητα, η εργασία οργανώνεται ώστε να υπάρχει σύγκλιση των ενδιαφερομένων του εργαζομένου και του εργοδότη, ενώ σε συλλογικές κουλτούρες ο εργαζόμενος λειτουργεί με βάση τις επιδιώξεις της εταιρείας. Σε αντίθεση με την πρώτη διάσταση της «Απόστασης Δύναμης» αυτή η διάσταση του Hofstede περιέχει πολλές διαφορές μεταξύ Δύσης και Ανατολής, με τις Ηνωμένες Πολιτείες να καταλαμβάνουν

την πρώτη θέση και την Ιαπωνία και Σιγκαπούρη να βρίσκονται στην 22η και 41η θέση αντιστοίχως, ενώ η Ελλάδα είναι στην 30η θέση συγκριτικά με τον δείκτη ατομικότητας (Haruta & Hallahan,2004:128 & Μακρίδης,2007:58-59 & Lucas,2000:153-154).

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τις πρώτες πέντε βαθμολογικές θέσεις χωρών με τον μεγαλύτερο δείκτη *Ατομικότητας*:

Πίνακας 4
Ατομικότητα (Masculinity)

Κατάταξη	Χώρα	Βαθμοί
1	ΗΠΑ	91
2	Αυστραλία	90
3	Ηνωμένο Βασίλειο	89
4/5	Καναδάς	80
4/5	Ολλανδία	80

(Hofstede,2010:9)

Θηλυκότητα έναντι Αρρενωπότητας (Masculinity vs Femininity**):** Περιγράφει τον βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα αξιολογεί τα γνωρίσματα και τις συμπεριφορές που (παραδοσιακά) καθορίζονται στους άνδρες ή στις γυναίκες της κοινωνίας. Σε μια κουλτούρα ανδρισμού, όπως η Ιαπωνία, οι άνθρωποι διακρίνουν τον ρόλο των φύλλων, την συμπεριφορές ανδρών και γυναικών ενώ υπάρχει πίστη και στη φιλοδοξία, μια αρετή που συναντάται περισσότερο σε άνδρες παρά σε γυναίκες εργαζόμενους. Οι άνδρες σε μια κοινωνία με μεγαλύτερη έμφαση στην αρρενωπότητα έχουν μεγαλύτερα κίνητρα να πετύχουν, τοποθετούν την εργασία στο κέντρο της ζωής τους, αποδέχονται τους εργοδότες να παρεμβαίνουν στην προσωπική ζωή τους και το άγχος που σχετίζεται με την εργασία παίζει καθοριστικό ρόλο στην ζωή τους ενώ η ανέλιξη των γυναικών στην ιεραρχία είναι περιορισμένη. Γίνεται δηλαδή μια αισθητή διάκριση μεταξύ των ανδρικών και γυναικείων ρόλων. Αντίθετα τα άτομα μιας κοινωνίας θηλυκότητας -όπως είναι η Σιγκαπούρη, δίνουν έμφαση στον καταμερισμό ρόλων και στην ισότητα μεταξύ των αρμοδιοτήτων που μοιράζονται στα δυο φύλλα όσο αφορά το επίπεδο της απασχόλησης, πίστη στην ποιότητα ζωής και τις υπηρεσίες, βοήθεια προς τον αδύναμο συνάνθρωπο και την αλληλεξάρτηση. Η εν λόγω κουλτούρα συναντάται κυρίως σε χώρες με θερμό κλίμα. Σύμφωνα με τον Hofstede, η Ιαπωνία ανέρχεται στη πρώτη θέση αυτής της διάστασης σε σύγκριση με τις Ηνωμένες

Πολιτείες που βρίσκονται στην 15η θέση, με την Ελλάδα να ακολουθεί στην 17/18η θέση και την κοινωνία της Σιγκαπούρης να υπερέχει σε θηλυκότητα κατατάσσοντας την στην 28η θέση σχετικά με τον δείκτη αρρενωπότητας της κοινωνίας τους ανάμεσα σε 50 κράτη (Haruta & Hallahan,2004:128 & Μακρίδης,2007:59 & Lucas,2000:153-154-155).

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τις πρώτες πέντε βαθμολογικές θέσεις χωρών με τον μεγαλύτερο δείκτη *Αρρενωπότητας*:

Πίνακας 5
Αρρενωπότητα (Masculinity)

Κατάταξη	Χώρα	Βαθμοί
1	Ιαπωνία	95
2	Αυστρία	79
3	Βενεζουέλα	73
4/5	Ιταλία	70
4/5	Ελβετία	70

(Hofstede,2010:12)

Αποφυγή Αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance**):** Αναφέρεται στον βαθμό τον οποίο η κουλτούρα αντιμετωπίζει απειλητικές και αβέβαιες καταστάσεις και προσπαθεί να απαλλαγεί από αυτές εγκαθιστώντας περισσότερες τυπικές δομές. Οι κοινωνίες που είναι ισχυρές σε αυτή την διάσταση τονίζουν την ανάγκη για ύπαρξη τυπικών κανόνων, υποστηρίζουν την συμμόρφωση και αναζητούν να αποφύγουν την σύγκρουση επιζητώντας την συναίνεση. Τα άτομα επειδή αισθάνονται ότι απειλούνται είναι ανασφαλή και επιδιώκουν την σταθερότητα στην απασχόληση. Ο υψηλός δείκτης αποφυγής αβεβαιότητας έχει ως αποτέλεσμα το άγχος. Η πρώτη θέση αυτής της διάστασης ανήκει στην Ελλάδα και αυτό εκφράζεται στον Ελληνικό χώρο εργασίας μέσα από αβεβαιότητα, άρνηση για καινοτομία ανασφάλεια. Αξίζει να σημειωθεί πως η αποφυγή αβεβαιότητας δεν ισοδυναμεί με αποφυγή για ρίσκο. Αντιθέτως, οι κοινωνίες με υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας έχουν μεγάλη εκτίμηση στην λήψη ρίσκου εφόσον έχει προηγηθεί σχεδιασμός! Κουλτούρες με χαμηλό δείκτη αποφυγής αβεβαιότητας δείχνουν υψηλή ανοχή στην αβεβαιότητα, πιστεύουν στην παραδοχή διαφορετικών απόψεων και στην εκτέλεση νέων καινοτόμων πραγμάτων και δεν αισθάνονται ανασφάλεια. Η Ιαπωνική κοινωνία βρίσκεται στην 7η θέση συγκριτικά με τις Ηνωμένες Πολιτείες που ανέρχονται στην 43η θέση με τελευταία να έρχεται η Σιγκαπούρη η

οποία και παρουσίασε τον χαμηλότερο δείκτη αποφυγής αβεβαιότητας από τις 53 χώρες που προσήλθε το δείγμα της έρευνας (Haruta & Hallahan,2004:128 &Μακρίδης,2007:59-60 & Lucas,2000:154)

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τις πρώτες πέντε βαθμολογικές θέσεις χωρών με τον μεγαλύτερο δείκτη *αποφυγής αβεβαιότητας*:

Πίνακας 6
Αποφυγή Αβεβαιότητας (Uncertainty avoidance)

Κατάταξη	Χώρα	Βαθμοί
1	Ελλάδα	112
2	Πορτογαλία	104
3	Γουατεμάλα	101
4	Ουρουγουάη	100
5/6	Βέλγιο	94
5/6	Ελ Σαλβαδόρ	94

(Hofstede,2010:15)

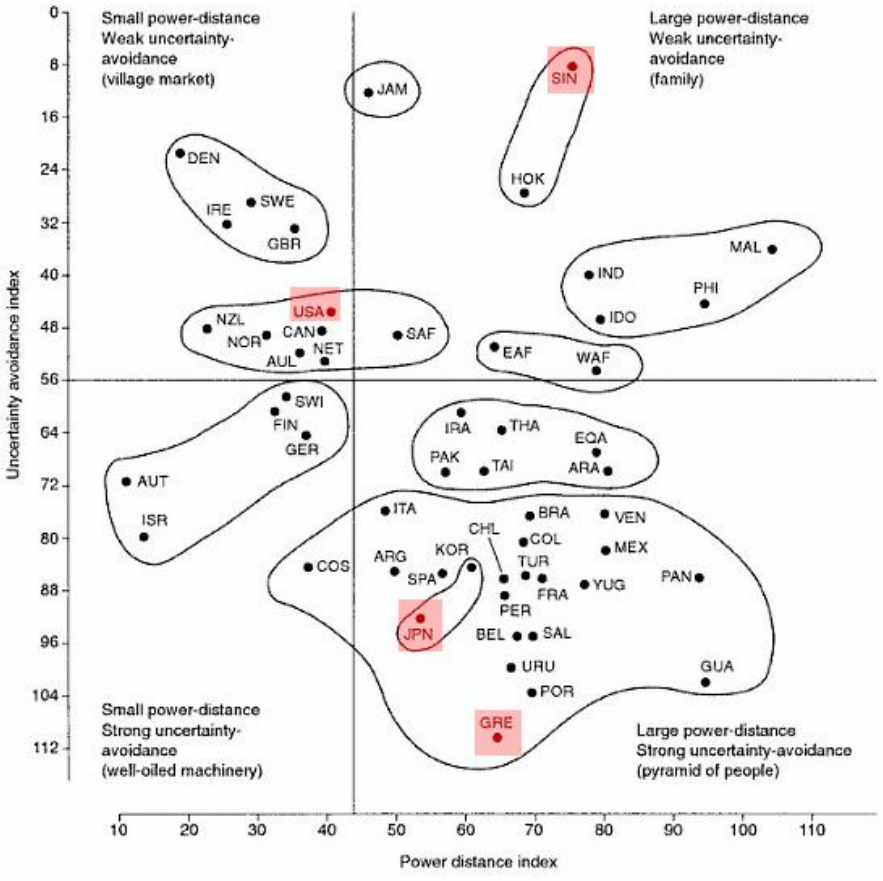
Κομφουκιανικός Δυναμισμός (Confucian Dynamism**):** Η εν λόγω πέμπτη διάσταση προστέθηκε αργότερα στην τυπολογία του Hofstede (1991) για να εξηγήσει τη γρήγορη οικονομική ανάπτυξη πολλών ασιατικών χωρών και αναφέρεται σε αξίες που βασίζονται στη διαφορά των μακροπρόθεσμων ("long-term orientation") έναντι των βραχυπρόθεσμων ("short-term orientation") προσανατολισμών της ζωής, στηριζόμενη στα ιδιαίτερα σημεία της Κομφουκιανής διδασκαλίας (Haruta & Hallahan,2004:122 & Μακρίδης,2007:60). Τα άτομα των βραχυπρόθεσμων προσανατολισμών ανήκουν σε κοινωνίες που επιζητούν πιο άμεσα αποτελέσματα, ενώ τα άτομα των κοινωνιών με πιο μακροπρόθεσμους προσανατολισμούς είναι πρόθυμα να περιμένουν περισσότερο μέχρι την έκβαση των αποτελεσμάτων. Οι τελευταίοι ανήκουν στο ρεύμα του Κομφουκιανισμού. Με άλλα λόγια, η συγκεκριμένη διάσταση δίνει έμφαση στο ποια είναι η καλύτερη μέθοδος με την οποία θα επιτευχθεί ο κοινός στόχος και δεν ενδιαφέρεται και τόσο για το άτομο ή την θεωρία που την οδήγησε στην επίλυση του προβλήματος. Επιπλέον, ο Hofstede υποστήριξε πως μια μη-κομφουκιανική προσέγγιση τείνει να προωθεί μια πιο προσωπική ανησυχία ενώ αγνοούνται τα κοινά ενδιαφέροντα της κοινωνίας σαν σύνολο. Ανάμεσα στις 23 χώρες -αυτή τη φορά, από τις οποίες ο Hofstede έκανε την έρευνα για αυτήν την διάσταση η Ιαπωνία και

οι Ηνωμένες Πολιτείες βρέθηκαν στην 4η και 17η θέση αντιστοίχως, η Σιγκαπούρη στην 9η, ενώ η Ελλάδα δεν συμπεριλήφθηκε στην έρευνα. Όπως εξακριβώθηκε από την έρευνα που διεξήγαγε ο Hofstede σαν γενικό συμπέρασμα στον κόσμο των επιχειρήσεων διαπιστώνεται πως υπάρχουν προφανείς διαφορές μεταξύ των κουλτουρών όταν συγκρίνονται διαφορετικές κοινωνίες όπως αυτές της Ιαπωνίας με της Αμερικής, Σιγκαπούρης και Ελλάδας. Αυτές οι διαφορές αποδεικνύουν την διαφορετικότητα στις οργανωσιακές συμπεριφορές, τις τεχνικές διοίκησης και των συνηθειών επικοινωνίας. Τέλος, μια αδυναμία της έρευνας του Hofstede είναι πως παίρνει ως δεδομένο μια μόνο κουλτούρα κυρίαρχη για κάθε έθνος (Haruta & Hallahan,2004:128-129 & Μακρίδης,2007:60 & Lucas,2000:155).

Το παρακάτω σχεδιάγραμμα απεικονίζει την θέση όλων των χωρών του δείγματος με βάσει τους άξονες της αποφυγής αβεβαιότητας (Uncertainty avoidance) και της απόστασης δύναμης (PDI). Με κόκκινο χρώμα συμβολίζονται τα κράτη της Σιγκαπούρης (SIN), Αμερικής (USA), Ιαπωνίας (JPN) και Ελλάδας (GRE).

Σχεδιάγραμμα 4

Η Απόσταση Δύναμης σε συνάρτηση με την Αποφυγή Αβεβαιότητας



(Lucas,2000:157)

2.4 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΡΙΣΗ

2.4.1 Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στη Διαχείριση Κρίσεων

"Where there is no vision, the people perish" – Book of Proverbs (Fink,1986:168)

Παρά το μεγάλο αριθμό ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί στο πεδίο της οργανωσιακής κουλτούρας σε μια προσπάθεια να εξακριβωθεί και να επεξηγηθεί η οργανωσιακή συμπεριφορά, εκπλήσσει το αποτέλεσμα τους κατά το οποίο διαπιστώνεται ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά και επηρεάζει την ικανότητα μιας επιχείρησης να αντιδράσει σε περιόδους κρίσεων, σε μεγάλο βαθμό. Βέβαια, μέχρι στιγμής, σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγαν οι Olsson και Deverell το κομμάτι που αφορά την σύνδεση μεταξύ κουλτούρας και διαχείρισης κρίσεων έχει δεχθεί περιορισμένη μελέτη. Ήδη από το δεύτερο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης η κρίση, με δυο λόγια, καθορίστηκε ως «σπάνιες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που αποτελούν μεγάλη απειλή για τις βασικές λειτουργίες και τις δραστηριότητες της ή ακόμα τις αξίες και τα πρότυπα μιας επιχείρησης», εν μέσω αυτών των περιόδων πιέσεων και υψηλού επιπέδου αβεβαιότητας χρειάζεται να ληφθούν άμεσες αποφάσεις σε περιορισμένο χρονικό διάστημα. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει απαραίτητα πως η κρίση είναι ζημιογόνα για την επιχείρηση, όπως άλλωστε συμβαίνει σε μια ενδεχόμενη οργανωσιακή κρίση που τα αποτελέσματα της μπορεί να είναι και θετικά (Olsson & Deverell,2008:3).

Έτσι, αν και η κρίση είναι συνδεμένη -αρχικά τουλάχιστον, με αρνητικές συνέπειες, η εταιρεία μετά την αρχική περίοδο κρίσης ενεργοποιεί το σύστημα άμυνας της αντιδρώντας στις εξωτερικές αλλαγές. Συνεπώς μια κρίση μπορεί επίσης να ληφθεί ως μια οργανωσιακή αλλαγή που προσφέρει μια ευκαιρία και αποτελεί πρόκληση για την εταιρεία. Η αμφίπλευρη φύση της κρίσης σχετίζεται με την αντίληψη της ως ευκαιρία που προκύπτει σε μια μάλλον απειλητική περίοδο για την εταιρεία, η οποία ενσαρκώνεται με την παραβολή δυο ιδεών. Η πρώτη βλέπει την κρίση σαν ένα «παράθυρο ευκαιρίας» ("window of opportunity") και η δεύτερη ορίζεται ως «εκμετάλλευση της κρίσης» ("crisis exploitation"), η οποία και περιγράφει το φαινόμενο στο οποίο τα άτομα λαμβάνουν αποφάσεις με σκοπό τη δημιουργία μιας στρατηγικής που θα αξιοποιήσει τις προσπάθειες τους για εκπλήρωση των αναγκών τους. Η ιδέα της εκμετάλλευσης της κρίσης τονίζει τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν τα διοικητικά στελέχη στην δημιουργία και μετεξέλιξη της οργανωσιακής κουλτούρας μιας επιχείρησης με σκοπό την εξασφάλιση της επιβίωσης της ομάδας μετά από

αλλαγή που υφίσταται το περιβάλλον της. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να τονιστεί ότι κανείς δεν ενδιαφέρεται για το πόσο μακροχρόνιοι ή χρονοβόροι είναι οι χειρισμοί και οι μετεξελίξεις των διαδικασιών ,όπως αυτή της οργανωσιακής κουλτούρας, κατά την διάρκεια μιας κρίσης, αλλά το πόσο η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας θα επηρεάσει την ικανότητα της επιχείρησης να διαχειριστεί την κρίση αποτελεσματικά, η οποία φυσικά και έχει επιπτώσεις στην ευθύνη που φέρουν τα διοικητικά στελέχη (Olsson & Deverell,2008:3-4).

Επομένως, σύμφωνα με τον Schein (1992) δημιουργούνται δυο διαστάσεις που συνδέουν την οργανωσιακή κουλτούρα με την επιτυχία, η «αποστολή» ("mission") και η «προσαρμοστικότητα» ("adaptability"). Αυτά τα στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας λειτουργώντας μαζί αποφέρουν την επίτευξη των στόχων της εταιρείας, γεγονός που σημαίνει πως αλληλοσυνδέονται με την οργανωσιακή λήψη απόφασης και με την μετεξέλιξη. Οι κρίσεις αποτελούν ένα ενδιαφέρον φαινόμενο εν προκειμένω, δεδομένου ότι αμφισβητούν την εσωτερική λογική ανάμεσα στην *αποστολή* και στην *προσαρμοστικότητα* όσον αφορά την ανταπόκριση της εταιρείας για παράδειγμα, η ανάπτυξη του περιβάλλοντος γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εναρμονίζεται με τις καθημερινές δραστηριότητες και λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει πως μια «ιδανική» οργανωσιακή κουλτούρα που βρίσκεται σε συνάρτηση με τις καθημερινές αποστολές και σχέσεις της εταιρείας με το περιβάλλον της, μπορεί να επιβαρυνθεί όταν κάποιο ξαφνικό περιστατικό ξεσπάσει. (Olsson & Deverell,2008:4-5).

Σύμφωνα με τους μελετητές Denision & Mishra η *προσαρμοστικότητα* συσχετίζεται με την συνέπεια, επομένως οι συνεκτικές κουλτούρες τείνουν να αντιστέκονται περισσότερο στην αλλαγή και δεν έχουν ικανότητα προσαρμογής. Η *προσαρμοστικότητα* όμως, συνδέεται με μια μεγάλη αλλαγή για την επιχείρηση όταν μια κρίση ξεσπάσει. Συνεπώς, η έννοια της *προσαρμοστικότητας* υποστηρίζει πως μια εταιρεία για να θεωρείται αποτελεσματική οφείλει να αναπτύσσει πρότυπα και αξίες που αυξάνουν την ικανότητα της να λάβει και να ερμηνεύσει τις ενδείξεις (οιωνούς) από το περιβάλλον της επιχείρησης και να τις «μεταφράσει» δημιουργώντας μια εσωτερική γνώση, ένα πρότυπο συμπεριφοράς ή και οργανωσιακές αλλαγές. Ωστόσο, η σημαντικότερη πρόκληση που καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση μετά το ξέσπασμα της κρίσης αφορά την μεταβολή της *αποστολής* και του οράματος της. Εάν μάλιστα η επιχείρηση διακατέχεται και από έλλειψη ενιαίας κατευθυντήριας γραμμής ή ακόμη απώλεια αποτελεσματικής πολιτικής, η μεταβολή του στόχου της πρακτικά αποκτά μια από τις δυσκολότερες και πολυπλοκότερες διαδικασίες που καλείται να φέρει εις πέρας, ενώ συνάμα η εταιρεία έχει να αντιμετωπίσει και τον χρόνο διότι υποχρεούται να αντιδράσει και να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες μέσα σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα μετά την εκδήλωση της κρίσης. Εφόσον, όμως υπάρχει ενδιαφέρον στις

έντονες αλλαγές του οργανωσιακού περιβάλλοντος, γίνεται αντιληπτό πως η αλλαγή της *αποστολής* αποτελεί προϋπόθεση για μια αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων. Επιπλέον, κατανοούμε πως η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί παράγοντα επίδρασης στην ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στην αλλαγή της *αποστολής* και στο να ενισχυθεί η *προσαρμοστικότητας* της εταιρείας (Olsson & Deverell,2008:5-6).

Από τα παραπάνω λοιπόν, διαπιστώνεται πως οι άνθρωποι «βλέπουν» τις κρίσεις σαν ξαφνικές αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης απαιτώντας από αυτήν να αναπροσαρμοστεί και να επαναθέσει την *αποστολή* της. Αν και η εταιρεία γνωρίζει πως υπάρχει ετερογένεια μεταξύ των συμπεριφορών που περιέχουν πολλές υποομάδες, επιτρέπει την ύπαρξη τους διότι μέσω αυτού του τρόπου διαχωρίζονται οι υποκουλτούρες τους και αυτό βοηθάει στην καλύτερη λειτουργία τους. Οι καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης τείνουν να χαρακτηρίζονται από: πλουραλισμό και σε ορισμένες περιπτώσεις υπερισχύει η σύγκρουση παρά η ομόνοια και η συναίνεση, υπάρχουν κοινές αξίες και συμπεριφορές τις οποίες τα μέλη της μοιράζονται και διεξάγεται μια περισσότερη βασική λειτουργία της οργανωσικής κουλτούρας που εξετάζει πιο προσεκτικά την ηγεσία και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η *προσαρμοστικότητα* (Olsson & Deverell,2008:6).

Η συστηματική έρευνα που πραγματεύεται την σύνδεση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και τη διαχείριση κρίσεων είναι σε περιορισμένο αριθμό αν εξαιρέσουμε τις μελέτες γύρω απ' το κομμάτι της «ασφάλειας κουλτούρας» ("safety culture"). Η έννοια «ασφάλεια κουλτούρας» εξελίχθηκε ως μια προσπάθεια των ερευνητών να αποδώσουν τις οργανωμένες ενέργειες των εταιρειών που διεξάγονται γύρω από το πεδίο της ασφάλειας με σκοπό να εγγυηθούν την άρτια εκτέλεση των εταιρικών τους διαδικασιών. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα έχει παρατηρηθεί μια αύξηση του ενστερνισμού της φιλοσοφίας της ασφάλειας από την αεροπορική βιομηχανία. Η συντριπτική πλειοψηφία των αεροπορικών εταιρειών έχει επιδοθεί στη δημιουργία ξεχωριστών τμημάτων τα οποία επικεντρώνονται σε θέματα σχετικά με την ασφάλεια των πτήσεων υιοθετώντας μέσα και τεχνικές χάρη στα οποία κατοχυρώνεται η ασφάλεια των πτήσεων ελαχιστοποιώντας την πιθανότητα ύπαρξης δυστυχημάτων που οφείλονται σε τεχνικά προβλήματα (Olsson & Deverell,2008:7 & Ray,1999:37).

Το πρόβλημα το οποίο όμως παρατηρείται πάνω στην «ασφάλεια κουλτούρας» είναι πως ενώ εξετάζονται οι συμπεριφορές, οι αξίες και οι πεποιθήσεις που διακατέχουν τα μέλη μιας εταιρείας, δεν δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στο πως η διοίκηση της σκέφτεται και ενεργεί με γνώμονα την ασφάλεια και πως με την σειρά της η ίδια επηρεάζει τα υπόλοιπα μέλη της εταιρείας με τις ενσυνείδητες ή μη πράξεις της. Έτσι η έννοια της «ασφάλειας κουλτούρας» συχνά καταπιάνεται με τη ροή των εσωτερικών πληροφοριών της επιχείρησης παρά με την

επικοινωνία της με το εξωτερικό της περιβάλλον. Με άλλα λόγια, οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο πεδίο της «ασφάλειας κουλτούρας» (όπως είναι των: Harvey & Erdos & Bolam & Cox & Kennedy & Gregory: *An analysis of safety culture attitudes in a highly regulated environment* 2002 , Laporte: *High Reliability Organizations: Unlikely, Demanding and at risk* 1996 , Laporte & Consolini: *Working in Practice but not in Theory, Theoretical challenges of high reliability organizations* 1991 , Weick & Sutcliffe & Obstfeld: *Organizing for High Reliability: Processes of collective mindfulness* 1999 , Klein & Bigley & Roberts: *Organizational Culture in High Reliability Organizations: An extension* 1995) επικεντρώνονται στο πως οι εταιρείες ανταποκρίνονται στις εξωτερικές τους απειλές και εσωτερικές μεταβολές, αλλά όχι τόσο στην επικοινωνία της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον. Για την κατανόηση του ρόλου που διαδραματίζει η οργανωσιακή κουλτούρα σε σχέση με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η έννοια των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στο οργανωσιακό της περιβάλλον αποκτά μεγάλη σημασία. Αν και όπως αναφέρθηκε παραπάνω οι μελέτες πάνω στο πεδίο της επίδρασης της κρίσης στη διαχείριση κρίσεων είναι ακόμη υπό εξέταση και μόνον ένας μικρός αριθμός ερευνών έχει ολοκληρωθεί, ο Acquier το 2008 απέδειξε την σπουδαιότητα να επικεντρώνεσαι στις σχέσεις μεταξύ των ομάδων της επιχείρησης σε σύγκριση με τη διαχείριση κρίσεων. Επίσης, σε συνάρτηση με την άποψη του Acquier οι μελετητές τονίζουν τον ρόλο που παίζει η διοίκηση σε περίοδο κρίσης κατά τη διαχείριση των ετερογενών σχέσεων μεταξύ των ομάδων του εσωτερικού αλλά και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας όταν μια κρίση ξεσπάσει, διότι η διοίκηση είναι αυτή που θα κληθεί να λάβει κρίσιμες αποφάσεις υπό την πίεση του χρόνου, ώστε να αντεπεξέλθει της κρίσεως με επιτυχία μεταβαίνοντας ομαλά στην αποκατάσταση της φήμης και υπόληψης της εταιρείας χωρίς συνέπειες στην υπόσταση της (Olsson & Deverell,2008:7-8).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, υπάρχουν και κάποιες μελέτες που έχουν ολοκληρωθεί στο παρόν κομμάτι που εξετάζεται όπως αυτές των: Kets de Vries & Miller που το 1984 πάνω στο πεδίο των ψυχολογικών αντιδράσεων σε κάποια απειλή διαπίστωσαν πως οι εταιρείες αντιμετωπίζουν τις απειλές τους σύμφωνα με το εκάστοτε είδος κουλτούρας που τις διακατέχει, όπως το πρότυπο συμπεριφοράς της διοίκησης ή την προδιάθεση της. Με αυτό τον τρόπο γίνεται αντιληπτό πως οι αντιδράσεις των εταιρειών στην κρίση ποικίλουν, λόγω αυτής της διαφοροποίησης των αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών που χαρακτηρίζει τις εταιρείες. Ένα επιπλέον παράδειγμα προηγούμενων ερευνών είναι αυτό των Mitroff, Pauchant, Finney & Pearson το 1989 οι οποίοι υποστήριξαν πως οι εταιρείες μπορεί να είναι είτε επιρρεπείς στις κρίσεις είτε να προετοιμάζονται γι' αυτές. Τι κάνει όμως μια εταιρεία επιρρεπή στις κρίσεις; Η απάντηση βρίσκεται στην τάση της διοίκησης να καθορίσει την

πραγματικότητα με τέτοιο τρόπο που να συμπίπτει με τις ιδέες και αξίες της επιχείρησης. Πολλές φορές όμως τα διοικητικά στελέχη διακρίνονται από έλλειψη ρεαλισμού για το τι συμβαίνει στο περιβάλλον της επιχείρησης τους. Ενώ, μια πιο ρεαλιστική οπτική χαρακτηρίζει μια επιχείρηση όταν προετοιμάζεται για να αντιμετωπίσει την κρίση. Το βασικό ζήτημα είναι πως τα ανώτερα στελέχη αποτυγχάνουν στο να κατανοήσουν το πότε θα συμβούν οι ενδεχόμενες κρίσεις, εξαιτίας της απρόβλεπτης φύσεως που χαρακτηρίζει μια κρίση. Μια επιπρόσθετη προσέγγιση πάνω στην κουλτούρα και κρίση πραγματοποιήθηκε από τους Pauchant & Mitroff το 1988 οι οποίοι και κατανόησαν την οργανωσιακή κουλτούρα με τους όρους της διαχείρισης κρίσεων. Ακόμη και μετά την ανάλυση αυτών των μελετών που πραγματοποιήθηκαν σε αυτό το πεδίο, με έμφαση στην ικανότητα της διοίκησης της εταιρείας να μετεξελιχτεί η γενικότερη *αποστολή* της εταιρείας αφότου ξεσπάσει μια κρίση, υπάρχει η επιδίωξη του να διεξαχθεί περαιτέρω έρευνα σε αυτό το κομμάτι συνδέοντας τις αντιλήψεις και τις ενστερνιζόμενες πεποιθήσεις (*αποστολή*) με την ικανότητα των επιχειρήσεων η οποία συσχετίζεται με τις νέες περιστάσεις που ενδεχομένως προκύψουν (*προσαρμοστικότητα*). Το ζητούμενο όλων είναι να αλλάξει η *αποστολή* της εταιρείας με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνει αποτελεσματικότερη η οργανωσιακή αντιμετώπιση της κρίσης (Olsson & Deverell,2008:8-9).

Η εμπειρική έρευνα στο πεδίο της οργανωσιακής κουλτούρας και η αποτελεσματικότητα εμφανίζονται σε κάποιες κλασσικές οργανωσιακές θεωρίες (όπως είναι των: Weber: *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* 1930, Likert: *New Patterns of Management* 1961, Burns και Stalker: *The Management of Innovation* 1961, Lawrence και Lorsch: *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* 1967). Επιπλέον είναι πασιφανές πως πιο πρόσφατες έρευνες στο εν λόγω κομμάτι είναι ακόμα πιο σπάνιες. Σύμφωνα με τους Denison & Mishra, το βασικό ωστόσο πρόβλημα που συνδυάζει την κουλτούρα (“culture”) με την αποτελεσματικότητα (“effectiveness”) διαπιστώνεται στο πως αυτές οι δύο έννοιες προέρχονται από εντελώς διαφορετικά πεδία όπου το πρώτο εμπεριέχεται στον *φουνξιοναλισμό* και το δεύτερο στον *φαινομενολογισμό* με αποτέλεσμα να αποτελεί δύσκολος ο συγκερασμός τους (Olsson & Deverell,2008:10).

Ως γενικό συμπέρασμα, η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει άμεσα τον τρόπο επικοινωνίας μιας εταιρείας. Επιπλέον, αντανακλά τις αξίες και πεποιθήσεις μιας επιχείρησης, τις βασικές σιωπηρές παραδοχές και τα πρότυπα της (νόρμες). Επειδή η κουλτούρα μιας επιχείρησης υπερισχύει έναντι του τρόπου σκέψης των μελών της, επηρεάζει άμεσα τις αντιλήψεις και τις ενέργειες της διοίκησης. Η εναρμόνιση της οργανωσιακής κουλτούρας με αυτή που διέπει το εξωτερικό της περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας. Εάν η εταιρεία αποτύχει στο να κατανοήσει την κουλτούρα του εξωτερικού της

περιβάλλοντος, τότε η ίδια θα επωμιστεί τις όποιες συνέπειες ακολουθήσουν μετέπειτα. Ο Heath υποστήριξε πως η κουλτούρα μιας επιχείρησης επηρεάζει τα μέλη της εταιρεία ως προς την διαχείριση του ζητήματος της υπαιτιότητας. Κάποιες εταιρείες αποδέχονται την όλη ευθύνη του συμβάντος, ενώ κάποιες άλλες μεταθέτουν την υπαιτιότητα σε άλλους παράγοντες. Οι εταιρείες όμως θα πρέπει να χειριστούν επιδέξια τον τρόπο αντιμετώπισης της κρίσης, ειδικά όταν εμπλέκονται και σημαντικά είδη κοινών για την επιβίωση και λειτουργία της εταιρείας. Αξίζει να σημειωθεί πως η επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών κουλτουρών είναι μια σημαντική παράμετρος όταν μια εταιρεία δραστηριοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο (Ray,1999:21-22 & Tan,2006:27).

Ο κλάδος της αεροπορικής βιομηχανίας, για παράδειγμα, διαθέτει πελάτες από όλο τον κόσμο και λόγω της φύσης του αντιμετωπίζει προκλητικές καταστάσεις σε περιόδους κρίσεων υπογραμμίζοντας την σπουδαιότητα που έχει για την ίδια την επιχείρηση να λαμβάνει υπόψη την κουλτούρα της κάθε ομάδας εντός της εταιρείας, αλλά και του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Συνεπώς, για μια αεροπορική εταιρεία το να δείχνει ευαισθησία στις διαφορετικές κουλτούρες μεταξύ των πελατών της είναι απαραίτητο τόσο για την ίδια όσο και για ολόκληρη την βιομηχανία. Οι διαφοροποιήσεις των κουλτουρών δεν θα πρέπει να αγνοούνται στην επικοινωνία της εταιρείας με το περιβάλλον της. Ο διαφορετικός τρόπος με τον οποίο η Pan Am διευθέτησε την κρίση της όταν η πτήση της με αριθμό 103 συγκρούστηκε στις 21 Δεκεμβρίου του 1988, σε σύγκριση με τον τρόπο αντιμετώπισης της κρίσης της JAL (Japan Airlines) στις 12 Αυγούστου τρία χρόνια νωρίτερα, αποδεικνύει πως οι διαφοροποιήσεις στις κουλτούρες αντανακλούν στον τρόπο αντίδρασης της εταιρείας (Ray,1999:21-22 & Tan,2006:27). Σύμφωνα με την Pinsdorf (1991), οι Ιαπωνικές αερογραμμές αντιμετώπισαν την κρίση με βάση την εθνικιστική, πατερναλιστική και κολεκτιβιστική κοινωνία της Ιαπωνίας, όταν από την άλλη μεριά η Pan Am αντέδρασε στην κρίση σύμφωνα με τον καπιταλισμό και ατομικισμό που διακατέχει τον Αμερικάνικο λαό (Tan,2006:27 & Pinsdorf,1991:40).

Η Marra το 2004 σκιαγράφησε την σχέση ανάμεσα σε μια εξαιρετική αντιμετώπιση της κρίσης και την οργανωσιακή φιλοσοφία της εταιρείας. Η εν λόγω ερευνήτρια αναφέρθηκε στην περίπτωση της Johnson & Johnson (που αναλύσαμε και παραπάνω στην υπο-ενότητα 2.2.1 *Έννοια της Διαχείρισης Κρίσεων*), σαν παράδειγμα μιας εταιρείας η οποία βασίστηκε ολοκληρωτικά στην εταιρική της κουλτούρα αποτυπώνοντας την ιδεολογία της στην διαχείριση της περίπτωσης του Tylenol το 1985. Η Marra υποστήριξε πως διαθέτοντας ένα ισχυρό και αναλυτικό πλάνο διαχείρισης κρίσεων δεν είναι αρκετό για να εξασφαλίσει μια εταιρεία αποτελεσματικότητα στην αντιμετώπιση της κρίσης. Τα αποτελέσματα της θεωρίας της ερευνήτριας προέρχονται από την μελέτη του James E. Gruing “Excellence Public

Relations and Communications Management" στην οποία εξακριβώθηκε πως οι άψογες δημόσιες σχέσεις απαιτούν μια στρατηγική διαχείρισης της οργανωσιακής λειτουργίας της επικοινωνίας. Η παραπάνω θεωρία της Marra τονίζει την σπουδαιότητα του να διαθέτει κανείς ειδικευμένα άτομα πάνω στις δημόσιες σχέσεις οι οποίοι δεν θα ακολουθούν απλώς μια σειρά καθηκόντων αλλά θα είναι ικανοί ώστε να προσαρμόζονται στις καταστάσεις της κρίσης και να ανταποκρίνονται σε αυτές με βάση τους κοινούς στόχους της εταιρείας. Η άποψη της Marra λοιπόν βασίζεται στην θεωρία του πως η οργανωσιακή κουλτούρα μιας εταιρεία λειτουργεί σαν οδηγός στην αντιμετώπιση της κρίσης (Tan,2006:27-28).

Σαν γενικό συμπέρασμα αξίζει να υπογραμμιστεί πως, η κουλτούρα διεισδύει στον τρόπο αντιμετώπισης της κρίσης από μεριάς της εταιρείας σε βαθμό ικανό ώστε να αποτρέψει ή να επιδεινώσει μια κρίση. Συνεπώς, η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας στο κομμάτι της διαχείρισης κρίσεων. Σύμφωνα με τους Olsson & Deverell, για να μπορέσει η εταιρεία να ανταπεξέλθει σε μια περίπτωση κρίσης, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να μετεξελιχθεί η *αποστολή* της και να αυξηθεί η *προσαρμοστικότητα* της στα νέα δεδομένα που προκύπτουν με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνει αποτελεσματικότερη η οργανωσιακή αντιμετώπιση στην κρίση (Olsson & Deverell,2008:9 & Ray,1999:21 & Tan,2006:27).

2.5 ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

2.5.1 Τα αεροπορικά δυστυχήματα

“Air accidents are rare, but when they happen they are devastating” –Tariq Dahman (Dahman,2008:ii)

Με βάση τα στατιστικά της Nation Master ο παγκόσμιος αριθμός των αεροπορικών εταιρειών ανέρχεται στις 1.557 εταιρείες, εκ των οποίων οι 57 (3,66%) δραστηριοποιούνται στην Μέση Ανατολή, οι 71 (4,56%) στην Αυστραλία και τον Ειρηνικό Ωκεανό, άλλες 75 (4,81%) στην Καραϊβική και την Κεντρική Αμερική, ενώ 108 (6,93%) υπάρχουν στην Νότια Αμερική και 206 (13,23%) στην Αφρική, η Ασία κατέχει 240 (15,41%) αεροπορικές εταιρείες, ενώ ως βάση τους τη Βόρειος Αμερική έχουν 266 (17,08%) εταιρείες και 534 (34,29%) την Ευρώπη. Ένα ποσοστό της τάξεως του 11,45% των παγκόσμιων αεροπορικών είναι σε εθνική ιδιοκτησία, δηλαδή συνολικά δραστηριοποιούνται 179 εθνικές αεροπορικές εταιρείες ανά τον κόσμο. Ωστόσο, παρά τον υψηλό αριθμό αεροπορικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται ανά την υφήλιο, πράγμα το οποίο ενισχύει την πεποίθηση πως η βιομηχανία βρίσκεται σε ανάπτυξη και ευημερία, ο κλάδος αντίθετα αντιμετωπίζει κατά τακτά χρονικά διαστήματα κινδύνους και απειλές (που έχουν ως αποτέλεσμα την εκδήλωση κρίσης), με μεγαλύτερες αυτές των αεροπορικών πτώσεων. Αεροπορικά δυστυχήματα ξεκίνησαν να συμβαίνουν ήδη από την αρχή της ιστορίας του κλάδου της αεροπορίας, όμως με την ανάπτυξη της αεροπορικής βιομηχανίας σε συνδυασμό με την αστραπιαία ταχύτητα της μαζικής επικοινωνίας και την βοήθεια της τεχνολογίας, οι αεροπορικές πτώσεις έγιναν περισσότερο ορατές στο ευρύ κοινό και εξαιρετικά δύσκολες στον χειρισμό τους (Ray, 1999:9 & Dahman,2008:2,61).

Τα αεροπορικά δυστυχήματα διαφέρουν από τους άλλους τύπους των κρίσεων εξαιτίας του ότι συμβαίνουν χωρίς προειδοποίηση και είναι ιδιαιτέρως αισθητά στο ευρύ κοινό δίχως να μπορούν να συγκαλυφθούν. Σύμφωνα με τον Wells, υπάρχουν πέντε κύριοι παράγοντες που συντελούν σε μια αεροπορική πτώση: ο ανθρώπινος παράγοντας, η υποδομή ελέγχου της εναέριας κυκλοφορίας, τα μηχανικά λάθη, τα καιρικά φαινόμενα και τα απρόβλεπτα περιστατικά. Δευτερεύοντες παράγοντες είναι η λειτουργία και η συντήρηση των αεροσκαφών αλλά και η εκπαίδευση του πληρώματος ώστε να μπορέσει να αντιδράσει σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Σχεδόν άμεσα ακολούθως μιας πτώσης αεροσκάφους, οι επιζώντες και οι δημοσιογράφοι ξεκινούν το κυνήγι της ενημέρωσης. Οι εικόνες που προέρχονται από τα δυστυχήματα είναι συνήθως σκληρές, βίαιες και η θνησιμότητα είναι

σχεδόν πάντα κάτι αναπόφευκτο. Όταν μάλιστα το περιστατικό καλύπτεται και από τα ΜΜΕ, τότε για μέρες οι εικόνες του δυστυχήματος έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία υστερικών συμπεριφορών από μεριάς των επιζώντων και των οικογενειών τους (Tan,2006:12).

Οι Vincent, Crow & Davis υποστήριξαν το 1997 πως οι αεροπορικές πτώσεις δημιουργούν κείμενα στον τύπο και στα ΜΜΕ που αναλώνονται γύρω από τους τρείς παρακάτω τίτλους: «Η τραγική παρέμβαση της μοίρας στην καθημερινή ζωή», «Η αιτία του μυστηρίου της τραγωδίας» και «Το έργο της δικαιοσύνης για την αποκατάσταση της τάξης». Οι παραπάνω παράγοντες επιβάλλουν στη διοίκηση των αεροπορικών, για να μπορέσει να διευθετήσει την κρίση, να προβεί στη διάθεση γρήγορων και έγκυρων πληροφοριών. Ωστόσο οι δημοσιογράφοι και οι επιζώντες, όπως βέβαια και το συγγενικό και φιλικό περιβάλλον των θυμάτων, συνεχώς επιζητούν έναν όγκο πληροφοριών που οι εταιρείες νιώθουν αδύναμες να διαθέσουν (Tan,2006:12).

Τα μεγάλα αεροπορικά δυστυχήματα αποτελούν περιστατικά που αποσπούν την προσοχή ολόκληρης της βιομηχανίας, της κυβερνήσεως, των ΜΜΕ, αλλά και του κοινού. Ένας μεγάλος αριθμός θανάτων σε ένα μόνο περιστατικό αποτελεί κάτι το δυσβάστακτό και αφήνει ανεξίτηλη μια άσχημη εντύπωση, σε όσους επηρεάστηκαν από την κρίση. Ακόμη και παρά τις προσπάθειες του κλάδου να μειώσει τους παράγοντες που οδήγησαν στο ατύχημα, τέτοιες κρίσεις είναι αναπόφευκτες εξαιτίας της πολυπλοκότητας των νέων τεχνολογιών, του ανθρωπίνου παράγοντα και της υψηλής αλληλεξάρτησης μεταξύ των παραγόντων που εκ φύσεως εμπεριέχει ο κλάδος. Έτσι η βιομηχανία πλήττεται δεόντως εξαιτίας ενός αεροπορικού ατυχήματος που υφίσταται μια εταιρεία απειλώντας τόσο τη νομιμότητα της και την εικόνα της, όσο και την οικονομική της κατάσταση. Τέλος, ένα τέτοιο περιστατικό δεν επιδρά μόνον στα θύματα και στην αεροπορική εταιρεία αλλά επηρεάζει όλους τους συμμετέχοντες της κρίσης (Ray, 1999:9).

Παρακάτω δίνεται το σχεδιάγραμμα του Henderson σε μια προσπάθεια να καταγραφούν όλα τα κοινά με τα οποία πραγματεύεται μία αεροπορική εταιρεία σε περιόδους κρίσεων. Έτσι, γίνεται κατανοητό πως όταν ένα αεροπορικό ατύχημα συμβεί, στην κρίση δεν εμπλέκονται μόνο τα θύματα και οι συγγενείς τους αλλά ολόκληρη η κοινωνία (Henderson, 2002:383).

Σχεδιάγραμμα 5
Τα κοινά της αεροπορικής εταιρείας



(Henderson, 2002:383)

Η Ray γενικά υποστηρίζει πως τα μηχανικά προβλήματα στα αεροσκάφη, ο εναέριος χώρος κυκλοφορίας, τα απρόβλεπτα περιστατικά και ο ανθρώπινος παράγοντας συχνά γίνονται αιτία για ατυχήματα. Καθώς τα αεροπορικά ατυχήματα δέχονται ένα μεγάλο όγκο δημοσιότητας και ενδιαφέροντος από τα ΜΜΕ και το κοινό, ένα μεγάλο αεροπορικό ατύχημα προσελκύει μεγάλη προσοχή από την κοινωνία (Ray,1999:4 & Dahman,2008:63).

Η υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας του Ηνωμένου Βασιλείου “UK Civil Aviation Authority” (CAA) κάνοντας μια μελέτη σε μια προσπάθεια να εξακριβώσει το μέγεθος των αεροπορικών ατυχημάτων διαπίστωσε πως ο κίνδυνος να γίνει αεροπορικό ατύχημα στην Αφρική είναι τρεις φορές μεγαλύτερος απ’ ότι στην Ευρώπη ή στην Βόρειο Αμερική. Ενώ μια δεύτερη μελέτη που πραγματοποιήθηκε πάνω στα Μπόινγκ (Boeing) αποδεικνύει πως πολλές πτώσεις αεροσκαφών είναι συνδεδεμένες με αυτόν τον τύπο αεροσκάφους που πολλές αεροπορικές εταιρείας παγκοσμίως χρησιμοποιούν. Πιο συγκεκριμένα το να πετάξει κανείς με τις Αφρικανικές αερογραμμές σύμφωνα με την παρούσα μελέτη αυξάνει τον

κίνδυνο για ατύχημα κατά 33 φορές. Όσο βέβαια αφορά τις πτήσεις charter (τις πτήσεις δηλαδή με ενοικιασμένα αεροσκάφη), ο κίνδυνος μεγαλώνει περισσότερο. Η μελέτη επίσης αναφέρει πως οι μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες παγκοσμίως που καταλαμβάνουν το 60% όλων των πτήσεων ανά την υφήλιο δεν συμμετέχουν πάνω από το 20% στα ατυχήματα παγκοσμίως. Άρα, οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες εξαιτίας των συνεχών ελέγχων που πραγματοποιούν στα αεροσκάφη τους, αποδεικνύονται ασφαλέστερες για την μεταφορά επιβατών (Dahman,2008:63).

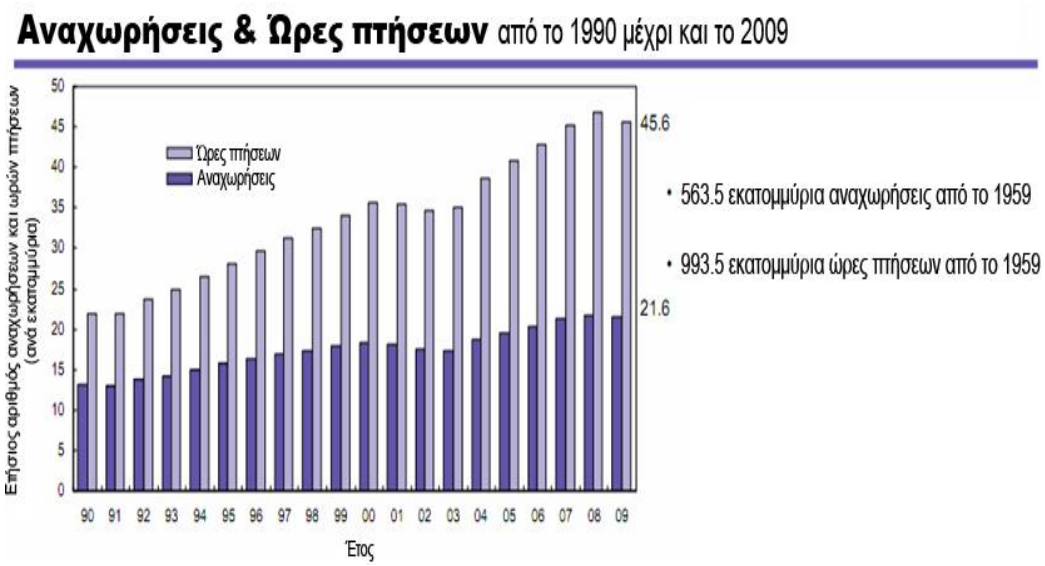
Ένας από τους κύριους λόγους που οδηγεί σε αεροπορικά ατυχήματα είναι η φάση *πριν την κρίση*, κατά την εφαρμογή των προληπτικών μέτρων χωρίς να γίνονται αυστηροί έλεγχοι ώστε να εξασφαλιστεί η μέγιστη ασφάλεια που θα έπρεπε να είναι πάγια τακτική στην πολιτική αεροπορία. Ακόμα όμως και όταν τα μέτρα αυτά εφαρμόζονται απόλυτα, είναι επίσης αδύνατον να προβλεφτεί ένα μηχανικό ή ανθρώπινο λάθος, με τον κίνδυνο να μην είναι πάντα ορατός για το λόγο αυτό οι αεροπορικές βρίσκονται πάντα στο χείλος της κρίσης. Παρά το ότι η αεροπορία είναι πάντα επιρρεπής στα ατυχήματα, ο εναέριος χώρος έχει πετύχει να κατέχει κάποια από τα πιο ενθαρρυντικά στατιστικά εξασφαλίζοντας σε μεγάλο βαθμό την ασφάλεια. Η αεροπορική βιομηχανία λειτουργεί κάτω από το αδιάκοπο βλέμμα της κοινωνίας χωρίς να έχει συντελεστεί απαραίτητα κάποιο μεγάλο αεροπορικό ατύχημα. Με άλλα λόγια, υπάρχουν περίοδοι που δεν σημειώνεται ούτε ένα αεροπορικό ατύχημα. Όμως για το κοινό ένα μόνο ατύχημα σημαίνει πολλές ζωές (Dahman,2008:64 & Ray,1999:4-5).

Παρά τα θετικά αποτελέσματα, οι πτώσεις αεροσκαφών τείνουν να αυξάνουν την ανησυχία όσον αφορά την ασφάλεια συγκεκριμένων τύπων αεροσκαφών. Για παράδειγμα, μετά από μια σειρά ατυχημάτων που είχε η USAir η τωρινή US Airways το 1994, το κοινό αναφερόταν στην εταιρεία ως «οι Αμερικάνικες αερογραμμές του τρόμου» (“US Scare”). Σε αντίθεση με το κοινό το Εθνικό Συμβούλιο Ασφάλειας & Μεταφορών των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής (National Transportation Safety Board) εξετάζοντας την περίπτωση της αεροπορικής US είχε συμφωνήσει πως η αποφυγή των συγκεκριμένων ατυχημάτων ήταν αδύνατη. Ωστόσο, η εντύπωση που είχε σχηματίσει ο κόσμος για την ασφάλεια της αεροπορικής μετά τις πτώσεις της επιτάχυνε τις διαδικασίες της κυβέρνησης για μεριμνήσει υπέρ της ασφάλειας (Dahman,2008:64 & Ray,1999:4-5).

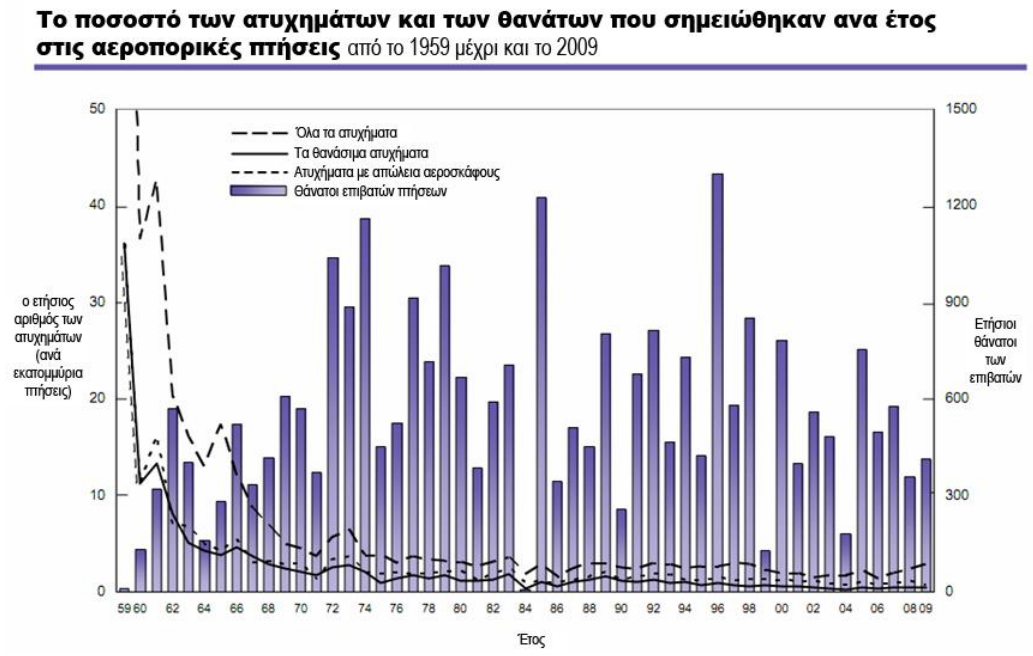
Σύμφωνα με την εταιρεία “Boeing” ο πρώτος πίνακας στατιστικών στοιχείων δείχνει το μέγεθος των πτήσεων αναφορικά στις αναχωρήσεις και των αριθμό των ωρών πτήσεων που συντελέστηκαν από το 1990 μέχρι και το 2009. Με μια γρήγορη ματιά γίνεται αντιληπτό πως η δεκαετία του ’00 ξεπέρασε την προηγούμενη δεκαετία σε αριθμό πτήσεων. Ενώ στο δεύτερο πίνακα στατιστικών στοιχείων που επικεντρώνεται στα ατυχήματα μεταξύ του

διαστήματος 1959-2009 παρατηρείται πως η χρονιά του 1985 στην οποία και συντελέστηκαν δυο από τις περιπτώσεις που εξετάζουμε παρακάτω (Delta Airlines πτήση 191 & JAL πτήση 123) με μόλις 10 μέρες διαφορά, είναι η δεύτερη υψηλότερη χρονιά σε αεροπορικά ατυχήματα μετά το 1996 με κοντά στους δυο χιλιάδες ανθρώπους να έχουν χάσει τη ζωή τους (Boeing,2010:15-16 & Ray,1999:118).

Σχεδιάγραμμα 6
Αναχωρήσεις & Ώρες πτήσεων



Σχεδιάγραμμα 7
Ποσοστό ατυχημάτων



(Boeing,2010:15-16)

Ως επακόλουθο ενός αεροπορικού ατυχήματος, οι αεροπορικές υποβάλλονται σε μια λεπτομερή εξέταση που πραγματοποιείται στη φάση *μετά τη κρίση*. Ο έλεγχος αυτός ποικίλει περιέχοντας τόσο επίσημες έρευνες όσο όμως και ανεπίσημες έρευνες από τα ΜΜΕ. Ανάλογα με τη διάσταση που πήρε η κρίση, μια εταιρεία μπορεί να ελεγχθεί από έναν αριθμό ειδικών ομάδων όπως: οι δημοσιογράφοι έρευνας, όργανα της κυβέρνησης, ομάδες για την υπεράσπιση του καταναλωτή και δικαστικά όργανα τα οποία δρουν με τη διεκπεραίωση επιθεωρήσεων, δικαστήρια ή και αγωγές. Τα μεγάλα αεροπορικά δυστυχήματα τυπικά υφίστανται εξονυχιστικό έλεγχο από πολλές ομάδες. Από την οπτική του Αμερικάνικου κοινού, η πιο ευδιάκριτη διάσταση ενός μεγάλου αεροπορικού ατυχήματος είναι η έρευνα που πραγματοποιείται από την ομάδα της NTSB National Transportation Safety Board («Εθνικού Συμβούλιου Ασφαλείας & Μεταφορών»). Ορισμένες φορές αναφέρονται και ως «Ντεντέκτιβς ατυχημάτων» (“crash detectives”). Αυτοί οι ερευνητές έχουν ως βασική αρμοδιότητα τους να καθορίζουν τα σαφή αίτια του δυστυχήματος και να διατυπώνουν υποδείξεις σε ό,τι αφορά το κομμάτι της ασφάλειας ώστε να βελτιώνεται η ασφάλεια στον κλάδο της αεροπορίας. Ενώ η NTSB διεξάγει έρευνα σε ένα ευρύ φάσμα των ατυχημάτων του εμπορικού τομέα όλων των μεταφορικών μέσων, η παρουσία της γίνεται πιο αισθητή όταν ασχολείται με αεροπορικές καταστροφές. Μέσα από μια αξιόπιστη διαδικασία, η NTSB συμβάλλει στην επίλυση της κρίσης στον απόηχο μια αεροπορικής καταστροφής (Ray,1999:159).

Θεωρητικά αν και οι αεροπορικές πτώσεις συνεχίζουν να είναι αισθητές, ο εναέριος χώρος παραμένει ακόμα πιο ασφαλής απ’ ότι τα υπόλοιπα είδη μεταφορικών. Ωστόσο, η εμπιστοσύνη των επιβατών έχει κλονιστεί από τα συνεχή ατυχήματα. Το γεγονός αυτό έχει αναγκάσει τους κατασκευαστές των αεροσκαφών να εργάζονται πιο σκληρά ώστε να εξελίξουν την ασφάλεια στους αερομεταφορείς και συνάμα οι αεροπορικές εταιρείες έχουν αρχίσει να αναθεωρούν τη διαχείριση του συστήματος σχεδιασμού και των επικοινωνιακών στρατηγικών και πολιτικών που χρησιμοποιούσαν κάποτε. Ακόμη όμως και μετά από μια μεγάλη προσπάθεια βελτίωσης του κομματιού της ασφάλειας, από μέρους της εταιρείας, δεν μπορεί να εξασφαλιστεί η αποφυγή πτώσεων. Τα στατιστικά στοιχεία και οι μελέτες της υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας “Civil Aviation Authority” (CAA) διαπίστωσαν πως μεταξύ των δεκαετιών του 1960 και 1980 τα ατυχήματα αυξήθηκαν υπερβολικά. Οι αεροπορικές πτώσεις παραμένουν σταθερά στις 1 ½ ανά ένα εκατομμύριο πτήσεις. Παρά την άνεση και την ευκολία που προσφέρουν οι αεροπορικές, υπάρχουν ακόμη και σήμερα άτομα τα οποία λόγω των ατυχημάτων προτιμούν άλλους τρόπους μεταφοράς. Αυτοί οι αρνητικοί αριθμοί και

τα στατιστικά, ωστόσο, δεν αποτρέπουν την πλειοψηφία των επιβατών ώστε να πραγματοποιούν πτήσεις ξανά και ξανά (Dahman,2008:65).

Τα αεροπορικά δυστυχήματα αποδεικνύουν το υψηλό επίπεδο ευπάθειας του κλάδου της αεροπορικής βιομηχανίας, όσο και την πολυπλοκότητα της διαχείρισης κρίσεων και της επικοινωνίας εν μέσω μιας αεροπορικής τραγωδίας. Εξαιτίας του ότι όλος ο κλάδος είναι επιρρεπής είναι ταυτόχρονα και προετοιμασμένος ώστε να διευθετήσει τέτοιες καταστάσεις όταν μια κρίση ξεσπάσει όμως, η απρόβλεπτη φύση της κρίσης μπορεί να προκαλέσει χάος ακόμα και σε μια καλά προετοιμασμένη αεροπορική εταιρεία (Dahman,2008:66).

Η παραπάνω άποψη δείχνει σύμφωνα με τον Dahman πως ολόκληρη η αεροπορική βιομηχανία απαρτίζεται από έναν κλάδο με ισχυρή εξάρτηση από την κρίση, όπου η μακροχρόνια επιτυχία ή ακόμη και η επιβίωση μιας εταιρείας αποτελεί κάτι το απρόβλεπτο. Αυτό αιτιολογείται, σύμφωνα και πάλι με τον ίδιο, καθώς ο συγκεκριμένος κλάδος πλήττεται συνεχώς λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων και της παραβίασης των ελέγχων των αεροπορικών εταιρειών, όπως συνέβη στα τέλη της δεκαετίες του ’80 με το τρομοκρατικό χτύπημα στην περίπτωση της Pan Am της πτήσης 103 αλλά και στο ξεκίνημα της νέας χιλιετίας κατά την τρομοκρατική ενέργεια των διδύμων Πύργων (Dahman, 2008:1). Εξάλλου, όπως είχε γράψει και ο Fink στο βιβλίο του “Crisis management: Planning For Inevitable” «Πιθανόν κανένας άλλος κλάδος στον κόσμο δεν είναι τόσο επιρρεπής στην κρίση όσο η αεροπορική βιομηχανία» (Fink, 1986:63)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Τα κριτήρια επιλογής της δευτερογενής έρευνας

Η δευτερογενής έρευνα αποτελείται από δεδομένα τα οποία δεν συλλέχτηκαν κατά αποκλειστικότητα προς απευθείας μελέτη (όπως συμβαίνει με την πρωτογενή έρευνα), αλλά κυρίως με σκοπό την μεταγενέστερη χρησιμοποίηση τους. Συνεπώς, στην παρούσα μελέτη τα στοιχεία συλλέχτηκαν με στόχο την ανάλυση και αξιολόγηση τους για τους σκοπούς της έρευνας. Η συλλογή των στοιχείων προέκυψε από την μελέτη: επιστημονικών περιοδικών, βιβλίων, διδακτορικών διατριβών, συνεδρίων, άρθρων εφημερίδων και διαδικτυακών πηγών. Ειδικά στην περίπτωση των άρθρων από εφημερίδες πραγματοποιήθηκε εκτεταμένη έρευνα από την εφαρμογή της Google που ονομάζεται “Archive”, η οποία και επιτρέπει την αναζήτηση άρθρων σε παγκόσμιο επίπεδο (http://news.google.com/archivesearch). Η παρούσα πτυχιακή εργασία λοιπόν, χρησιμοποίησε για την διεξαγωγή της δευτερογενή έρευνα διότι μέσω αυτής δίνεται η δυνατότητα να μελετηθούν οι απόψεις διάφορων συγγραφέων παρέχοντας ποικίλες πτυχές και μερικές φορές αποκλίνουσες θεωρίες πάνω στην μελέτη του συγκεκριμένου θέματος της εργασίας καλύπτοντας με αυτόν τον τρόπο όλες τις πλευρές του (Dahman,2008:100).

3.2 Ανάλυση της Μεθοδολογίας

Για την συγγραφή της παρούσας μελέτης ακολουθήθηκαν τα παρακάτω βήματα:

Βήμα 1^{ο} : Ερευνητική πρόταση

Βήμα 2^{ο} : Καθορισμός του ερευνητικού εργαλείου

Βήμα 3^{ο} : Συλλογή δεδομένων

Βήμα 4^{ο} : Ανάλυση και αξιολόγηση δεδομένων

Βήμα 5^{ο} : Προετοιμασία και παρουσίαση της έρευνας
(Dahman,2008:93)

Όσον αναφορά στο τρίτο βήμα της *Συλλογής δεδομένων* ακολούθως σημειώνεται ο λόγος επιλογής του θέματος της παρούσας πτυχιακής εργασίας αλλά και η αιτία μελέτης των συγκεκριμένων περιπτώσεων (case studies). Μολονότι πράγματι έχουν διεξαχθεί αρκετές μελέτες σχετικά με το κομμάτι των επικοινωνιακών στρατηγικών σε περιόδους κρίσεων, εντούτοις αυτό που δεν έχει μελετηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό είναι η διαχείριση κρίσεων στον τομέα της αεροπορικής βιομηχανίας. Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε με σκοπό να μελετήσει τις διαφορετικές κουλτούρες που αναπτύσσονται σε συνάρτηση με τις γεωγραφικές θέσεις και τα διαφορετικά οικονομικά περιβάλλοντα. Ο προσανατολισμός αυτός αποτέλεσε και τον κύριο λόγο για την μελέτη και σύγκριση πολλών μελετών περιπτώσεων (Dahman,2008:95-96). Συνάμα, συνδυάζοντας το θέμα των επικοινωνιακών στρατηγικών σε περιόδους κρίσεων της αεροπορικής βιομηχανίας σε συνάρτηση με τις διαφοροποιήσεις των κουλτουρών διαφόρων κρατών αποδεικνύεται πως η κουλτούρα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην υιοθέτηση μιας αποτελεσματικής διαχείρισης κρίσεως. Καθώς ο κόσμος γίνεται ολοένα και πιο ανεξάρτητος, με ποικίλους τρόπους, ο ρόλος της κουλτούρας ως «κλειδί» στον σχεδιασμό της επικοινωνίας είναι αναπόφευκτος (Haruta & Hallahan,2004:145).

Η παρούσα μελέτη δίνει έμφαση στην ζωτική σημασία του μοντέλου των τεσσάρων διαστάσεων του Hofstede ως ένα εργαλείο ανάλυσης των διαφορετικών κουλτουρών που συσχετίζονται με τον σχεδιασμό επικοινωνιών. Οι διαστάσεις της: *Απόστασης Δύναμης* (Power Distance Index ή PDI), *Συλλογικότητας έναντι Ατομικότητας* (Individualism vs collectivism), *Θηλυκότητας έναντι Αρρενωπότητας* (Masculinity vs femininity), *Αποφυγής αβεβαιότητας* (Uncertainty avoidance) και του *Κομφουκιανικού Δυναμισμού* (Confucian dynamism) αποκτούν ιδιαίτερη αξία όταν συσχετίζονται με τον τομέα της διαχείρισης κρίσεων ή των γενικότερων στρατηγικών που υιοθετούνται από την εταιρεία σε περιόδους κρίσεων (Haruta & Hallahan,2004:145).

Πιο αναλυτικά, αξίζει να σημειωθεί πως η απόφαση επιλογής και των πέντε συγκεκριμένων μελετών περίπτωσης δεν λήφθηκε με βάση την χρονολογία και την γενικότερη περίοδο που διαδραματίστηκαν. Για παράδειγμα, η περίπτωση της JAL (Japan Airlines) της πτήσεως 123 αν και συνέβη πριν 26 χρόνια και δεν αποτελεί ένα πρόσφατο περιστατικό επιλέχθηκε ως κατάλληλη μελέτη περίπτωσης με βάση την ιστορική σημασία που είχε η κρίση για την αεροπορική εταιρεία, την μεγάλη έκταση δημοσιότητας που έλαβε και τον αντίκτυπο που είχε στην αεροπορική βιομηχανία της Ιαπωνίας. Από την άλλη μεριά, το περιστατικό της Delta Airlines με την πτήση 191, το οποίο μάλιστα συντελέστηκε περίπου

δέκα μέρες πριν απ' αυτό της JAL, επιλέχθηκε με σκοπό την σύγκριση μεταξύ του Αμερικανικού και Ιαπωνικού τρόπου αντιμετώπισης μιας αεροπορικής κρίσης σε συνάρτηση με τις διαφοροποιήσεις των δυο κουλτουρών τόσο από την πλευρά των εταιρειών όσο και από αυτήν των πολιτών των δύο κρατών (Haruta & Hallahan,2004:133).

Τρία χρόνια αργότερα και πιο συγκεκριμένα τον Δεκέμβριο του 1988 ολόκληρη η υφήλιος έγινε μάρτυρας των τρομερών συνεπειών της διεθνούς πολιτικής. Η περίπτωση της πτήσεως 103 της Pan American Airways επιλέχθηκε με βάση του ότι αποτέλεσε την χειρότερη αεροπορική τραγωδία που ξέσπασε στην Μεγάλη Βρετανία, τα αίτια της οποίας οφείλονταν σε τρομοκρατική ενέργεια. Η μελέτη περίπτωσης της Pan Am αποδεικνύει την πολυπλοκότητα που σχετίζεται με την διευθέτηση από μεριάς της εταιρείας ενός διεθνούς αεροπορικού δυστυχήματος. Η μεγάλη έκταση δημοσιότητας που έλαβε το περιστατικό το οποίο δεν συγκρίνεται σε καμία περίπτωση με την δημοσιότητα που δέχθηκαν οι υπόλοιπες αεροπορικές πτώσεις που εξετάζονται στην παρούσα πτυχιακή, η παρέμβαση ποικίλων χωρών εξαιτίας τόσο της διεθνούς φήμης της εταιρείας όσο βέβαια και των αιτιών του δυστυχήματος λήφθηκαν σοβαρά υπόψη για την επιλογή της συγκεκριμένης περίπτωσης (Ray,1999:183).

Στην συνέχεια η μελέτη περίπτωσης της πτήσεως SQ006 της SIA (Singapore Airlines) μελετήθηκε ως μια επιτυχημένη αντίδραση της εταιρείας στην αεροπορική κρίση, την οποία αντιμετώπισε εξετάζοντας τις διαφοροποιήσεις της κουλτούρας της Σιγκαπούρης συγκριτικά με των υπολοίπων κουλτουρών των μελετών περίπτωσης. Επίσης, η περίπτωση εξετάσθηκε εξαιτίας του μεγάλου αντίκτυπου που είχε η πτώση του αεροσκάφους της SIA τόσο στα μέλη της κοινωνίας της Σιγκαπούρης όσο και στα μέλη εκτός της τοπικής κοινωνίας της Σιγκαπούρης, ενώ το γεγονός επέφερε αρνητικές επιπτώσεις και στην αεροπορική βιομηχανία της χώρας (Tan,2006:1).

Τέλος, όσον αναφορά στην τελευταία μελέτη περίπτωσης της πτήσεως HCY-255 της Helios Airways μελετήθηκε λόγω της αδυναμίας της ίδιας της εταιρείας να διαχειριστεί την κρίση της και ως τη μοναδική αποτυχημένη περίπτωση αντιμετώπισης κρίσεως ανάμεσα στις πέντε περιπτώσεις γεγονός το οποίο ενισχύει την θεωρία που υποστηρίζει πως (όντως) εάν μια εταιρεία και μάλιστα αεροπορική δεν υιοθετήσει γρήγορα μια επικοινωνιακή στρατηγική και δεν είναι σε θέση να διαχειριστεί μια κρίση, δεν μπορεί να κατορθώσει την συνέχιση λειτουργίας των δραστηριοτήτων της. Επιπλέον, η Helios μελετήθηκε με βάση τις διαφοροποιήσεις στη κουλτούρα της Κυπριακής κοινωνίας. Ωστόσο είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί πως οι παραπάνω μελέτες περιπτώσεων εξετάσθηκαν σύμφωνα και με την διαθεσιμότητα πληροφόρησης που παρείχαν επιστημονικά περιοδικά, βιβλία και διδακτορικές διατριβές (Dahman,2008:97).

3.3 Αδυναμίες και περιορισμοί

Η χαμηλή παροχή πρόσβασης σε επιστημονικά έγγραφα και άρθρα σε συνδυασμό με την ήδη υπάρχουσα έλλειψη διαθέσιμης πληροφόρησης της επικοινωνίας και διαχείρισης κρίσεων σε σχέση με τον τομέα της αεροπορικής βιομηχανίας αποτέλεσαν τους βασικούς περιοριστικούς παράγοντες για την μελέτη και ανάλυση του θέματος της παρούσας πτυχιακής εργασίας. Επίσης στις αδυναμίες περιλαμβάνεται και η μη δυνατότητα επαλήθευσης των στοιχείων που προέκυψαν από τις μελέτες που εξέταζαν την επικοινωνιακή στρατηγική των εκάστοτε αεροπορικών εταιρειών σε περιόδους κρίσεων με τις ενέργειες των ίδιων των αεροπορικών εταιρειών. Με άλλα λόγια επειδή οι αεροπορικές εταιρείες δεν ήταν πρόθυμες να διαθέσουν αναλυτικά τις επικοινωνιακές τους ενέργειες εγγράφως, η παρούσα μελέτη βασίστηκε μόνον σε έρευνες που εξέταζαν την επικοινωνιακή συμπεριφορά των εταιρειών αυτών (Dahman,2008:102).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ (CASE STUDIES)

4.1 Delta Airlines Πτήση 191

Εικόνα 2
Delta tragedy touches Rome hearts



Rome News-Tribune - Aug 4, 1985 Browse this newspaper »

Rome News-Tribune

145th Year—No. 88 ROME, GEORGIA, SUNDAY, AUGUST 4, 1985 120 PAGES, 50c

Delta tragedy touches Rome hearts

Plane, crew 'top of line'

By PAUL MARKS
Staff Writer

There was certainty in the voice of Suzanne Wright Roe.

"The L1011 is the top-of-the-line plane for Delta Air Lines," she said. "They have the most-highly qualified pilots because flying one of them is the highest a pilot can go in the Delta company."

Mrs. Roe, a daughter of Mr. and Mrs. Gardner Wright Jr., grew up in Rome, but she is now a flight attendant for Delta operations in Miami. She lives in Sarasota, Fla.

She said in a telephone interview

Joy for survivors, grief for the victims. 2A

Saturday afternoon that she had flown often with all five of the Miami-based flight attendants who were "not listed as known survivors" after the Delta Flight 191 they were aboard crashed at the Dallas-Fort Worth International Airport.

Delta identified the five flight attendants who apparently did not survive the tragedy as Fran Alford, Frieda Artz, Joan Modzelewski, Alyson Lee and Diane Johnson.

"I had flown with all five of them and on L-1011 flights," she said, "although not necessarily on that particular jet into the Dallas airport. I worked with them all, but they were ... close friends of mine."

Mrs. Roe said she did not know the three flight attendants who survived the crash — Jenny Amatulli, Wendy Robinson and Vickie Chavis.

Mrs. Roe said she heard about the crash of Delta Flight 191 from an employee of another airline.

"I was going through the terminal last evening," she said, "and an Eastern employee said our airline had had a very bad crash.

"I went home and listened to the radio to get all the details I could, and then I called operations in Sarasota to find out what they knew, but they did not have many details."

Mrs. Roe said that from her experience, she thinks the explosion and almost total demolition of Delta Flight 191 had to have been caused by foul weather.

"The plane could practically fly ...

Please see Plane, page 2A

Crash horror won't cut ties

Delta and Coca-Cola are the products of choice of Romans, according to Rome travel agent Jo Heyman.

Mrs. Heyman said she feels that will still be the case in the aftermath of the worst crash in the airline company's history.

At least 131 passengers and flight crew members died after a Delta L-1011 exploded at the Dallas-Forth Worth International Airport Friday afternoon.

"It is a horror story," Mrs. Heyman said Saturday, "and I was so horror-stricken because the L-1011 is ... wonderful plane" ...

Mrs. Heyman, who has worked seven years for the Bryant and Garrett Travel Agency at the Trust Company Bank Annex, 100 E. Second Ave., said Rome travelers often ask for Delta and the L-1011 when they make airplane reservations.

"My first reaction when I heard the news of the crash during the first television bulletins was, 'Do I have any clients on that plane?'" she said. "The plane originated from Fort Lauderdale, Fla., though, and there were no Rome, and not very many Georgia, passengers on the plane."

Mrs. Heyman said an air disaster such as the one in Dallas Friday can create product phobia of a specific plane.

"People refused to book flights on the DC-10's after an engine fell off one of the planes at O'Hare Airport in Chicago," she said.

The American Airlines DC-10 that crashed May 25, 1979, killed 237 people and is listed as the fifth-worst air disaster in history.

"For months, people would refuse to book a flight on a DC-10," said Mrs. Heyman, "but they got over it eventually, and the plane is often used now."

Mrs. Heyman said she feels the Delta L-1011 will not assume the stigma the DC-10 carried for a while.

"The crash of the DC-10 in Chicago was the result of the engine falling off the plane," she said, "an obvious defect in the product.

"The crash of the Delta flight Friday apparently was caused by the weather," she said. "Unless they find an overt mechanical problem with ...

Please see Ties, page 2A

Wrapping Rome

(Marks,1985:1A)

Εταιρική ταυτότητα

Η Delta Airlines ξεκίνησε την πορεία της ως “Huff-Daland Dusters” το 1924 στην περιοχή Μονρόε (Monroe) της Λουϊζιάνας (Η.Π.Α.). Η εταιρεία άρχισε να δραστηριοποιείται στον χώρο της γεωργίας όπου τα μικρά αεροσκάφη της (που πραγματοποιούσαν χαμηλές πτήσεις) αποδείχθηκαν ιδανικά για αεροψεκασμό των αγρών καθιστώντας την, την πρώτη εταιρεία παγκοσμίως που ασχολήθηκε επαγγελματικά με αυτό το πεδίο. Το 1928 ο C. E. Woolman μαζί με στενούς του συνεργάτες αγόρασαν την εταιρεία μετονομάζοντας την σε “Delta Air Service” που πήρε το όνομα της από το Δέλτα του Μισισιπή όπου και βρισκόταν η εταιρεία. Ο Woolman πήρε την θέση του γενικού διευθυντή, ενώ τον επόμενο χρόνο η αεροπορική εγκαινίασε την πρώτη της γραμμή από το Ντάλας (Dallas) στο Μονρόε (Monroe). Πριν να μπει το 1934 η Delta είχε ήδη υπογράψει συμβόλαιο με το οποίο θα προσέφερε ταχυδρομικές υπηρεσίες. Ο αερομεταφορέας τότε πρόσθεσε ακόμη μια διαδρομή από το Ντάλας (Dallas) στο Τσάρλεστον (Charleston) της Νότιας Καρολίνας. Το

1941 η Delta μετακόμισε τα κεντρικά της γραφεία από το Μονρόε στην Ατλάντα. Αυτή ήταν και η χρονιά που η αεροπορική εγκαινίασε την γραμμή “Atlanta-Cincinnati”. Όπως κάθε αμερικανική αεροπορική έτσι και η Delta προσέφερε τον εξοπλισμό και τις υπηρεσίες της προς χάριν της Αμερικανικής Κυβέρνησης κατά την διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου. Το 1945 της απονεμήθηκε τιμητικό βραβείο για την γραμμή της “Chicago-Miami” και άλλαξε το όνομα της σε ”Delta Air Lines” όπου το διατηρεί μέχρι και σήμερα. Μετά την αγορά της “Chicago Airlines” και της “Southern Airlines” η Delta ανήλθε στις πέντε μεγαλύτερες εταιρείες της Αμερικής. Το μέχρι στιγμής δίκτυο της περιλαμβάνει διαδρομές προς την Καραϊβική έχοντας μετατρέψει την εταιρεία σε ένα διεθνή αερομεταφορέα. Στις αρχές του 1960, η Delta επιδόθηκε στην ανάπτυξη του δικτύου της προς την δυτική πλευρά των ΗΠΑ κυρίως στα παράλια του Ειρηνικού. Με την αγορά της “Northeast Airlines” το 1972 η Delta ανέπτυξε το δίκτυο της προς την Νέα Αγγλία (ΗΠΑ) και τον Καναδά. Καθώς η αεροπορική μεγάλωνε, αναπτυσσόταν και η φήμη του ονόματος της εταιρείας που εξελίχθηκε σε μια από τις πιο ευυπόληπτες αεροπορικές του κλάδου με ελάχιστες επικρίσεις. Το 1983 η εταιρεία δέχθηκε την πρώτη πτώση στα οικονομικά της, ωστόσο το 1985 έγινε ξανά επικερδής. Τον Ιούνιο του ιδίου έτους η εταιρεία απασχολούσε πάνω από 39 χιλιάδες εργαζόμενους και εξυπηρετούσε εκατό πόλεις σε 35 πολιτείες των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, ενώ πτήσεις γίνονταν και προς το Πουέρτο Ρίκο και την περιοχή της Κολομβίας. Κατά την διάρκεια του 1984 η εταιρεία είχε καταφέρει να μεταφέρει 39 εκατομμύρια επιβάτες κατατάσσοντας την στην έκτη θέση ανάμεσα στις Αμερικανικές αεροπορικές εταιρείες αναλογικά με πόσους επιβάτες εξυπηρέτησε. Η Delta κατείχε επάξια τον τίτλο ως μια από τις πιο επικερδείς επιχειρήσεις της αεροπορικής βιομηχανίας και συνεχώς βελτίωνε την ποιότητα των υπηρεσιών της συγκριτικά με τις υπόλοιπες εταιρείες. Ο στόλος της αποτελούνταν από υπερσύγχρονα αεροσκάφη (230 στο σύνολο) καθιστώντας την τη δεύτερη μεγαλύτερη αεροπορική του Ντάλας. Με εξαίρεση τους πιλότους, η εταιρεία δεν ήταν διαχωρισμένη σε τυπικές ομάδες (όπως σωματεία)˙ αντιθέτως, οι σχέσεις που αναπτύσσονταν μεταξύ των εργαζομένων ήταν άτυπες και χαρακτηρίζονταν για την αρμονικότητα, ενώ συγκαταλέγονταν ανάμεσα στις καλύτερες όλης της βιομηχανίας. Συνάμα δεν έλειπαν οι γενναιόδωροι μισθοί, χωρίς ωστόσο να ακολουθείται η πολιτική των απολύσεων (Ray,1999:117-118).

Ιστορικό περιστατικού

Η πτήση της Delta Airlines με αριθμό 191 αποτελούσε μια πτήση στο καθημερινό πρόγραμμα της εταιρείας ανάμεσα στην πόλη του “Fort Lauderdale” της Φλόριντα και στο Λος Άντζελες της Καλιφόρνιας, με μια ενδιάμεση στάση στο διεθνές αεροδρόμιο “Fort Worth” του Ντάλας. Στις 2 Αυγούστου του 1985 στις 3:10μμ η πτήση 191 της Delta Airlines αναχώρησε από το αεροδρόμιο του “Fort Lauderdale” της Φλόριντα με 152 επιβαίνοντες συνοδευόμενους από ένα πλήρωμα των 11 ατόμων. Η πτήση έβαινε καλώς μέχρι και αφού το αεροσκάφος πέρασε την Νέα Ορλεάνη, όπου ξέσπασαν μια σειρά από ακραία καιρικά φαινόμενα ανάμεσα στις πολιτείες της Λουϊζιάνα και του Τέξας. Το πλήρωμα προτίμησε να αλλάξει την διαδρομή της πτήσης περισσότερο βόρεια προσεγγίζοντας την οροσειρά “Blue Ridge” ώστε να αποφύγει τα καιρικά φαινόμενα. Στις 5:43μμ ο πύργος ελέγχου στο αεροδρόμιο του “Fort Worth” του Ντάλας επέτρεψε στο αεροπλάνο να αρχίσει την προσγείωση. Στις 5:56μμ. η πτήση 191 έλαβε ένα μήνυμα από τον πύργο έλεγχου της ανατολικής πλευράς που σημείωνε την παρουσία «μιας μικρής μπόρας» βόρεια του αεροδρομίου. Στις 6 ακριβώς ο ελεγκτής εναέριας κυκλοφορίας ζήτησε από τον κυβερνήτη του αεροσκάφους να μειώσει την ταχύτητα του στα 150 μίλια/ώρα για να προηγηθεί η προσγείωση ενός Lear Jet που έρχονταν πίσω από το αεροσκάφος. Μετά την προσγείωση του Lear jet στο έδαφος ο ανώτερος ελεγκτής του πύργου κάλεσε το αεροσκάφος για τον τυπικό έλεγχο πριν την προσεδάφιση στο αεροδρόμιο. Η πτήση 191 συνέχιζε την κάθοδο μέχρι την τελική προσγείωση της. Κατά την διέλευση του αεροσκάφους μέσα από μια πυκνή καταιγίδα, ο πιλότος βρέθηκε ανίσχυρος ώστε να μπορέσει να διασχίσει τον ισχυρό καθοδικό άνεμο με επιτυχία (Ray,1999:119).

Οι μάρτυρες κοντά στην Εθνική οδό 114 είδαν το αεροσκάφος να βγαίνει από την καταιγίδα μόλις ένα μίλι (περίπου 2 χιλιόμετρα) μετά το τέλος του αεροδιάδρομου 17L και να προσκρούει στο έδαφος προκαλώντας αναπήδηση και επιστρέφοντας ξανά σε αυτό, αυτή τη φορά για να παρασύρει ένα όχημα που διέσχιζε εκείνη την ώρα την Εθνική οδό 114 ενώ κατέστρεψε ακόμη ένα που έτυχε να περνά από το ίδιο σημείο. Το αεροσκάφος τελικά προσέκρουσε σε δύο δεξαμενές νερού και στην συνέχεια τυλίχθηκε στις φλόγες. Πάνω από τέσσερα εκατομμύρια γαλόνια νερού έπεσαν πάνω στο φλεγόμενο αεροπλάνο όμως οι φλόγες συνέχισαν να καίνε την άτρακτο του. Μέρη του αεροπλάνου διασκορπίστηκαν κατά μήκος της περιοχής, ενώ η ουρά του, η οποία ξεκολλήθηκε από το υπόλοιπο μέρος του, ήταν το μόνο αναγνωρίσιμο μέρος μέσα από το συντρίμμια. Μέσα στα επόμενα λεπτά η καταιγίδα εξαπόλυσε έναν χείμαρρο πάνω από το συντρίμμια της πτήσης 191. Δεκατέσσερα λεπτά αργότερα ένας απότομος άνεμος ξέσπασε μετατοπίζοντας επικίνδυνα κομμάτια από τα συντρίμμια του αεροπλάνου σε ακαθόριστη κατεύθυνση και πυροδοτώντας τον

συναγερμό του αεροδρομίου (Ray,1999:119). Μιλώντας με αριθμούς το ατύχημα απέφερε 136 νεκρούς ανάμεσα στους 152 επιβαίνοντες (Haruta & Hallahan,2004123).

Επικοινωνιακή στρατηγική: Ανάλυση της Διαχείρισης Κρίσεων

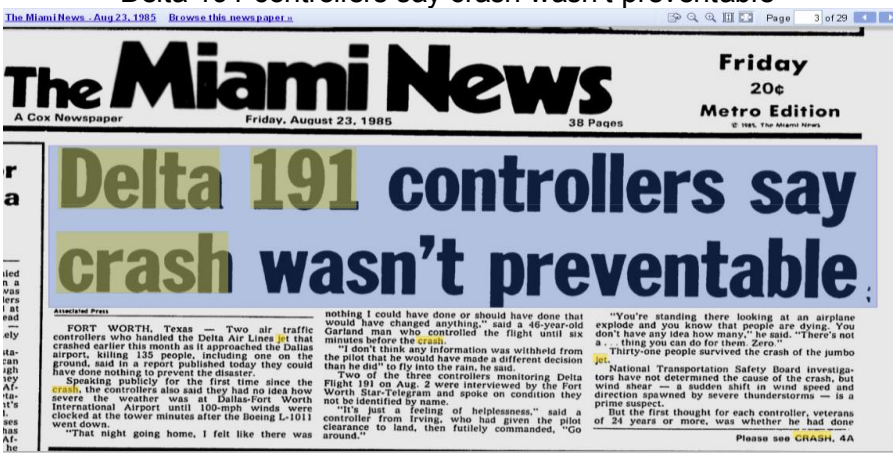
i Πλάνο Διαχείρισης Κρίσεων

Η Delta αμέσως μετά το περιστατικό έθεσε σε εφαρμογή το λεπτομερές σχέδιο κρίσης της το οποίο και είχε να χρησιμοποιήσει από το 1973 όταν αντιμετώπισε την πρώτη και συνάμα παρόμοια κρίση μετά την πτώση αεροσκάφους της στο αεροδρόμιο της Βοστόνης (Boston's Logan Airport). Παρόμοια με την JAL και άλλες αεροπορικές, η Delta είχε καταγεγραμμένο ένα πλάνο διαχείρισης κρίσεων, το οποίο και συνεχώς βελτίωνε επανεξετάζοντας το. Έτσι, όταν η κρίση «χτύπησε την πόρτα της εταιρείας» ένα έγγραφο τριανταπέντε σελίδων το οποίο ανέλυε βήμα-βήμα την κάθε ενέργεια της τέθηκε σε εφαρμογή (Ray,1999:127 & Haruta & Hallahan,2004:140). Επομένως, μετά το τωρινό ατύχημα η ομάδα της διοίκησης της εταιρείας που απαρτίζονταν από ανώτερα στελέχη συγκεντρώθηκε με σκοπό την εφαρμογή του σχεδίου κρίσης. Η εταιρεία ήδη από την αρχή υιοθέτησε την στρατηγική ανοικτής επικοινωνίας με τους υπαλλήλους της, τις οικογένειες των θυμάτων και τα ΜΜΕ. Αν και η εταιρεία εφάρμοζε την εν λόγω πολιτική, η πληροφόρηση που παρείχε ήταν περιορισμένη εξαιτίας των περιορισμών που της έθεσε η NTSB που εκείνη την χρονική περίοδο διεξήγαγε έρευνα για το ατύχημα. Η εταιρεία ανταποκρίθηκε σχεδόν αμέσως απαντώντας στα ερωτήματα γύρω από το θέμα των υποχρεώσεων της εταιρείας, ισχυριζόμενη πως η ίδια είχε επαρκή κάλυψη από την ασφαλιστική της εταιρεία για να ανταπεξέλθει στο οποιοδήποτε έξοδο προέκυπτε (Ray,1999:127).

Μετά την δημοσιοποίηση της λίστας των επιβατών της πτήσης η σημαία της εταιρείας στα κεντρικά της γραφεία στην Ατλάντα υψώθηκε μεσίστια. Η πτήση της Delta Airlines 191 έγινε η δεύτερη πτήση με τον ίδιο αριθμό η οποία με αφετηρία το Λος Άντζελες κατέληξε στην καταστροφή. Μετά την πτώση του αεροπλάνου, η εταιρεία έβγαλε το νούμερο 191 από την λίστα των πτήσεων της, αντικαθιστώντας την εν λόγω διαδρομή με το νούμερο 139. Η Delta επιδοκιμάστηκε για την άμεση και αποτελεσματική αντίδραση στην κρίση μετά το συμβάν της πτώσης του αεροσκάφους της. Επίσης, η αεροπορική δέχτηκε τα δέοντα από τον πρόεδρο της ALPA, ο οποίος και δήλωσε, «Μέσα σε ένα κλίμα πίεσης η Delta κατάφερε να αντιδράσει πολύ καλύτερα απ' ότι περιμέναμε» (Ray,1999:128).

Εικόνα 3

Delta 191 controllers say crash wasn't preventable



The Miami News - Aug 23, 1985 Browse this newspaper »

Page 3 of 29

The Miami News
A Cox Newspaper
Friday, August 23, 1985
38 Pages
Friday
20¢
Metro Edition

Delta 191 controllers say crash wasn't preventable

Associated Press

FORT WORTH, Texas — Two air traffic controllers who handled the Delta Air Lines jet that crashed earlier this month as it approached the Dallas airport, killing 135 people, including one on the ground, said in a report published today they could have done nothing to prevent the disaster.

Speaking publicly for the first time since the crash, the controllers also said they had no idea how severe the weather was at Dallas-Fort Worth International Airport until 100-mph winds were clocked at the tower minutes after the Boeing L-1011 went down.

"That night going home, I felt like there was nothing I could have done or should have done that would have changed anything," said a 46-year-old Garland man who controlled the flight until six minutes before the crash.

"I don't think any information was withheld from the pilot that he would have made a different decision than he did" to fly into the rain, he said.

Two of the three controllers monitoring Delta Flight 191 on Aug. 2 were interviewed by the Fort Worth Star-Telegram and spoke on condition they not be identified by name.

"It's just a feeling of helplessness," said a controller from Irving, who had given the pilot clearance to land, then futilely commanded, "Go around."

"You're standing there looking at an airplane explode and you know that people are dying. You don't have any idea how many," he said. "There's not a . . . thing you can do for them. Zero."

Thirty-one people survived the crash of the jumbo jet.

National Transportation Safety Board investigators have not determined the cause of the crash, but wind shear — a sudden shift in wind speed and direction spawned by severe thunderstorms — is a prime suspect.

But the first thought for each controller, veterans of 24 years or more, was whether he had done

Please see CRASH, 4A

(AP,1985:1A)

Ωστόσο, στη συνέχεια η εταιρεία δοκιμάστηκε περαιτέρω καθώς προέκυψε ένα νέο στοιχείο που ήθελε τον κυβερνήτη της να ευθύνεται για το ατύχημα. Παρότι κανένας δεν αμφισβήτησε πως το αεροσκάφος αντιμετώπισε ισχυρούς ανέμους, επιπρόσθετες έρευνες που έγιναν έδειξαν πως η πτώση του αεροσκάφους οφειλόταν σε αδυναμία του κυβερνήτη να αντιληφθεί την σοβαρότητα των καιρικών φαινομένων συνεχίζοντας να προσπαθεί να προσγειωθεί στο έδαφος. Μια όμως ανάληψη ευθύνης για το ατύχημα θα είχε επίπτωση στην εικόνα της εταιρείας ως μια ασφαλής και αξιόπιστη αεροπορική. Η Delta, σε αντίθεση με την πολιτική της JAL όπου ανέλαβε όλη την ευθύνη για το ατύχημα, προσπάθησε να αμυνθεί σε κάθε υπόνοια που την ήθελε αναμειγμένη με το όλο συμβάν. Η στάση της Delta αν και σύμφωνα με την Ιαπωνική κοινωνία θα ήταν αναποτελεσματική με βάση την Αμερικάνικη κουλτούρα κρίθηκε μάλλον με θετικά σχόλια διότι η κοινωνία δεν θα απαιτούσε ποτέ από την εταιρεία να αναλάβει την ευθύνη για το όλο περιστατικό με βάση την εν λόγω κουλτούρα (Ray,1999:128 & Haruta & Hallahan,2004:134,143).

ii Ο ρόλος της διοίκησης (CEO)

Η παρέμβαση της διοίκησης στην κρίση βασίστηκε στις διαφοροποιήσεις της Αμερικάνικης κουλτούρας γύρω από συγκεκριμένες διαστάσεις, αναλυτικότερα, εξαιτίας του ότι η αμερικάνικη κοινωνία διακατέχεται από μικρό δείκτη PDI ή *Απόστασης Δύναμης* (Power Distance), μικρότερη *Αρρενωπότητα έναντι θηλυκότητας* (Masculinity/Femininity) και μικρό βαθμό *Αποφυγής Αβεβαιότητας* (Uncertainty Avoidance) η διοίκηση της εταιρείας επενέβη λιγότερο στις επικοινωνιακές ενέργειες της Delta παραμένοντας λιγότερο στο προσκήνιο. Ο πρόεδρος της εταιρείας David C. Garrett,Jr. επισκέφθηκε το μέρος του ατυχήματος την επόμενη μέρα μετά το περιστατικό, ενώ ο γενικός διευθυντής Ronald W. Allen εμφανίστηκε πριν στα ΜΜΕ σε μια προσπάθεια να δώσει εξηγήσεις για τις πράξεις της εταιρείας. Ωστόσο, αυτές οι ενέργειες από τον πρόεδρο και τον γενικό διευθυντή της εταιρείας δεν

δημοσιοποιήθηκαν στα ΜΜΕ τις πρώτες 10 μέρες μετά το ατύχημα κατά την δημοσιογραφική κάλυψη που πήρε το όλο θέμα. Αντίθετα τα δύο αυτά ανώτατα διοικητικά στελέχη φάνηκαν να διατηρούν ένα χαμηλό προφίλ. Επιπλέον, ούτε ο πρώτος αλλά ούτε και ο δεύτερος συναντήθηκαν ποτέ με τους επιζώντες ή τις οικογένειες των θυμάτων, ακόμη και μετά από παρουσία κάποιων πολύ υψηλά προϊστάμενων προσώπων της εταιρείας που παρευρέθηκαν στις κηδείες μερικών θυμάτων (Haruta & Hallahan,2004:136).

Ο τύπος από την άλλη, δεν παρουσίασε καμία πληροφορία για την εμπλοκή της διοίκησης της εταιρείας στις επικοινωνιακές δραστηριότητες της Delta σε καθημερινή βάση, σε αντίθεση με την στάση που κράτησε στην περίπτωση της JAL που θα μελετήσουμε παρακάτω. Μολαταύτα, πολλά άλλα διοικητικά στελέχη πήραν μέρος προσωπικά στις προσπάθειες της εταιρείας να διαχειριστεί την κρίση. Μέσα σε τέσσερις ώρες μετά την πρόσκρουση του αεροπλάνου ο αντιπρόεδρος της εταιρείας μαζί με άλλα διοικητικά στελέχη ήταν ήδη στον δρόμο από την Ατλάντα στο Ντάλας με σκοπό να εκτιμήσουν από κοντά την κατάσταση και να καλέσουν ομοσπονδιακούς ερευνητές. Επιπλέον, δέκα με δώδεκα επιλεγμένα στελέχη της εταιρείας σχημάτισαν μια άτυπη «ομάδα διοίκησης» στα κεντρικά γραφεία της αεροπορικής και πολλοί άλλοι διευθυντές βοήθησαν οικειοθελώς άλλους υπαλλήλους (Haruta & Hallahan,2004:130,136).

iii Η διαχείριση των ΜΜΕ

Κατά την διάρκεια των πρώτων δέκα ημερών στη διαχείριση των ΜΜΕ, η Delta Airlines εμφανίστηκε μέσα από την φωνή πέντε εκπροσώπων τύπου (στο εξής ΕΤ). Όλοι αυτοί οι ΕΤ εμφανίζονταν στα ΜΜΕ σε τακτική βάση. Κανένας ΕΤ δεν ήταν αρμόδιος για κάποιο συγκεκριμένο θέμα, όλοι μιλούσαν και σχολίαζαν για όλα τα θέματα εκτός των τεχνικών ζητημάτων. Με βάση όμως το ότι η Αμερική χαρακτηρίζεται από χαμηλή αποφυγή αβεβαιότητας και χαμηλό δείκτη Κομφουκιανικού Δυναμισμού δόθηκε στους ΕΤ της εταιρείας μια μοναδική ευκαιρία να επικαλούνται όπου ήταν απαραίτητο και δεν γνώριζαν την απάντηση για το θέμα ή όπου η πολιτική της εταιρείας δεν ήταν ξεκάθαρη την φράση: «Δεν γνωρίζω». Η Αμερικάνικη κοινωνία ωστόσο, αν και η φράση από μόνη της δεν πείθει το κοινό, αποδεχόταν αυτή την απάντηση μέχρι να βρεθεί η αλήθεια, σε αντίθεση με την Ιαπωνική και την Ελληνική κουλτούρα που κατέχουν μεγάλο δείκτη *αποφυγής αβεβαιότητας* (Haruta & Hallahan,2004:140,144).

Η Delta επιπλέον εγκατέστησε δυο κέντρα επικοινωνίας: Το πρώτο τοποθετήθηκε στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στην Ατλάντα και το δεύτερο στο Ντάλας και πιο συγκεκριμένα στο αεροδρόμιο “Fort Worth” όπου και έγινε το ατύχημα. Η εταιρεία διεξήγαγε

μια τουλάχιστον συνέντευξη τύπου κάθε βράδυ κατά την διάρκεια των πρώτων δέκα ημερών ακολούθως μετά το δυστύχημα, αυτές συμπλήρωναν και επιπλέον συνεντεύξεις από τους εκπροσώπους τύπου της εταιρείας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως παρότι και οι πέντε ΕΤ της εταιρείας ήταν διαθέσιμοι επί εικοσιτετραώρου βάσης, η αεροπορική δεν επέτρεπε από τα ΜΜΕ να πάρουν συνεντεύξεις από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της (Haruta & Hallahan,2004:140).

iv Η Αντιμετώπιση των θυμάτων

Το ζήτημα της αντιμετώπισης των θυμάτων σχετίζεται με τον ατομικισμό (individualism) που διακατέχει τις Ηνωμένες Πολιτείες, διότι η ιδιωτική ζωή προστατεύεται δεόντως στην Αμερική σε σύγκριση με τον κολεκτιβισμό (collectivism) της Ιαπωνίας που το κοινό ενδιαφέρον υπερισχύει έναντι της ατομικής ελευθερίας. Η Delta Airlines επιδόθηκε σε μια σειρά εξαιρετικών πράξεων στην προσπάθεια της να προστατεύσει τις οικογένειες των θυμάτων από την παρουσία των ΜΜΕ. Οι υπάλληλοι της εταιρείας σχεδίαζαν τρόπους ώστε να μπορέσουν να οδηγήσουν τους συγγενείς από τις αίθουσες του αεροδρομίου (“Fort Worth International Airport ”) στο σημείο που έγινε το ατύχημα χωρίς να υποπέσουν στην αντίληψη των δημοσιογράφων, καμερών και φωτογράφων που παραμόνευαν στις πύλες αφίξεων των πτήσεων (Haruta & Hallahan,2004:137).

Το κοινό φάνηκε εντυπωσιασμένο με τον τρόπο που οι υπάλληλοι της εταιρείας βοηθούσαν τις οικογένειες να αποφύγουν την προσοχή των ΜΜΕ. Για παράδειγμα, οι επιβάτες που έφτασαν στην Ατλάντα την νύχτα του ατυχήματος είδαν τους υπαλλήλους της Delta να «φυγαδεύουν» τους συγγενείς και φίλους των θυμάτων της πτήσης 191 μακριά από τα μάτια των φακών με αστραπιαίο τρόπο. Κάποιες ιστορίες βέβαια αναφέρουν πως αυτές οι πράξεις δεν ήταν μέσα στο πλάνο της εταιρείας ώστε η Delta να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την κρίση, αλλά βασίστηκαν στο «ανθρώπινο συναίσθημα» (“human spirit”) των υπαλλήλων της εταιρείας. Ένας από τους πέντε εκπρόσωπους τύπου της εταιρεία εν ονόματι Clint Sweazea δήλωσε ότι: «Απ’ όσα γνωρίζω τα άτομα αυτά δεν υπόκεινται σε κάποια συγκεκριμένη εκπαίδευση. Στηριζόμαστε στα ανθρώπινα ένστικτα» (Haruta & Hallahan,2004:137).

Επιπρόσθετα, πάνω στο κομμάτι της προστασίας των οικογενειών των θυμάτων από τα ΜΜΕ, η αεροπορική διέθεσε τουλάχιστον έναν υπάλληλο της εταιρείας για κάθε οικογένεια. Η βοήθεια που προσέφερε η εταιρεία βασίζονταν σε 90 υπαλλήλους από όλη την Αμερική και σε 120 τοπικούς εργαζόμενους στο Ντάλας. Οι υπάλληλοι αυτοί αντιπροσώπευαν την εταιρεία αναλαμβάνοντας ο καθένας μια οικογένεια με τα καθήκοντα

τους να περιλαμβάνουν την συνοδεία της οικογένειας στο τόπο του δυστυχήματος, στην αναγνώριση των πτωμάτων και στην διεξαγωγή των κηδειών. Παράλληλα, η εταιρεία ανέλαβε τα έξοδα για: την μετάβαση των οικογενειών στον χώρο του δυστυχήματος, την κάλυψη των αναγκών τους, την ιατρική περίθαλψη των επιζώντων και την διεξαγωγή των κηδειών (Ray,1999:127 & Haruta & Hallahan,2004:138).

Συμπεράσματα

Από την περίπτωση της πτήσης 191 της Delta Airlines διδαχθήκαμε τρία πολύ σημαντικά μαθήματα:

Μάθημα 1^{ο}: Όταν υπάρχει αμφισημία γύρω από τα αίτια που προκάλεσαν μια αεροπορική πτώση και το κοινό αδυνατεί να καταλάβει τι πραγματικά συνέβη, τότε αυτό διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό την αεροπορική διότι της δίνεται μια μοναδική ευκαιρία να αποδώσει την αιτία του δυστυχήματος με τέτοιο τρόπο ώστε να προωθούνται οι εταιρικές επιδιώξεις της, ενισχύοντας την θέση της, καθώς πλέον μπορεί να διαμορφώσει εύκολα τις συνειδήσεις των πολιτών που να έρχονται σε συνάρτηση με την εικόνα που επιθυμεί να περάσει στην κοινωνία. Με άλλα λόγια, η εταιρεία μπορεί να εύκολα να επιρρίψει την ευθύνη για το ατύχημα σε καιρικά φαινόμενα -όπως και έγινε στην περίπτωση της Delta, αποβάλλοντας από μεριάς της μια πολύ σημαντική κατηγορία, της ευθύνης του αεροπορικού δυστυχήματος. Μάθημα 2^{ο}: Αναπτύσσοντας μια σειρά αμυντικών ενεργειών όπως για παράδειγμα είναι η σωστή διαχείριση των ΜΜΕ και η μέριμνα των συγγενών των θυμάτων με στόχο την ομαλή μετάβαση της εταιρείας από την περίοδο της κρίσης στην αποκατάσταση, η εταιρεία δεν πρέπει να χάνει τον αρχικό προσανατολισμό της που δεν είναι άλλος από το να δώσει έμφαση στην ασφάλεια, λαμβάνοντας τα κατάλληλα προληπτικά μέτρα με συνεχείς και αυστηρούς ελέγχους επιδεικνύοντας έτσι ενδιαφέρον ώστε να μην επαναληφθεί κάποιο παρόμοιο περιστατικό στο μέλλον. Μάθημα 3^{ο}: Ένα υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας της εταιρείας πριν ένα καταστροφικό συμβάν, ένα δηλαδή καλό ιστορικό, δημιουργεί το “Halo Effect” στην εταιρεία, κάνοντας τις πράξεις της πάνω στην ΔΚ να φανούν πιο αξιόπιστες (Ray,1999:131).

Εικόνα 4

Delta's tactics rile Flight 191 families



The Montreal Gazette - Nov 3, 1986 Browse this newspaper »

Delta's tactics rile Flight 191 families

But airline defends its probe into crash victims' background

By DEBORAH PETIT
Fort Lauderdale News

FORT LAUDERDALE, Fla. — Lawsuits spawned by the Delta Air Lines crash near Dallas last year have prompted a high-stakes game of legal hardball in which one side is crying foul and the other insists it is playing by the rules.

Lawyers for some Flight 191 crash survivors and the families of those killed say Delta investigators have gone too far, digging up dirt about the victims' alleged affairs, sexual preferences and business practices.

The airline's background investigators are not searching for the truth but going on witch-hunts, trying to gather ammunition to assassinate the character of the many who perished and the few who survived the crash, several lawyers have charged.

137 killed

"You crash in an airplane and people think they throw money at you. It's not that way at all," said survivor Robert Katz.

Katz, his wife and 25 others survived the crash. Another 137 were killed when the Lockheed L-1011 jet slammed to the ground short of the runway during a thunderstorm at Dallas-Fort Worth International Airport on Aug. 2, 1985.

The Katzes, of Lauderhill, Fla., are among about 35 families with lawsuits pending against Delta in south Florida. Dozens of other cases are being handled in courts elsewhere.

Katz, through his lawyer, Jon Krupnick, complained to a federal judge this fall about the private investigators working on Delta's defence team.

Krupnick charged that the investigators were trying to intimidate Katz's former secretary in an attempt to recruit her as an unfavorable character witness.

The investigator told the woman he had several witnesses who would testify that she was sleeping with Katz, according to a sworn statement the secretary made.

The secretary told lawyers that the investigator showed up uninvited at her home. She said she felt intimidated during their conversation and told him she had nothing to hide.

"To the public, Delta has taken a posture of care and concern for the victims that they killed and injured," Krupnick wrote in a motion asking the judge to limit the investigators.

"While privately, through investigators who use false and heavy-handed tactics of intimidation and deception, they are attempting to destroy what is left of their personal lives."

U.S. District Judge Norman Roettger, without hearing from Delta lawyers, barred investigators from intimidating witnesses.

Miami lawyer Howard Barwick, who is representing Delta in many of the claims, wrote the judge and defended the investigators.

"Delta would never condone attorneys, or anyone else on their behalf, going outside the limitations of the law in preparing a case," Barwick said. "It's inappropriate for the (victims' lawyers) to say that Delta is playing dirty pool or hardball or anything else. It's an adversary contest when you go into court."

Barwick, like others handling Delta's case, said background investigations of crash victims are done only so they can present a complete picture to a jury, if the case goes to trial.

In a case that went to trial in Dallas, Fort Lauderdale resident Katharen Ann Reynolds claimed her marriage to Paul Reynolds, who died in the crash, was "idyllic and made in heaven." The woman also claimed her young husband was an energetic businessman with bright promise.

Delta attorney Frank Finn said their investigation turned up evidence showing those claims were mere "fairy tales."

Finn elicited testimony that Reynolds used cocaine and had a drinking problem. Witnesses said Reynolds's oil-well investment business was in serious debt and under investigation by authorities who considered it a "boiler-room scam." Further, the couple had not filed income tax returns since 1980, Finn said.

"If I were a juror I would want to know the truth," Finn said. "No one has intruded inappropriately on behalf of Delta.

"I think it is an unfair criticism for plaintiffs to make that Delta investigators or Delta attorneys are inquiring too deeply or investigating too thoroughly."

Mrs. Reynolds's Miami attorney, Bill Hoppe, said the investigation of his client and her deceased husband amounted to a "shakedown."

Investigators went so far as to make surveillance films and sent at least one letter to a neighbor saying, "Call us so we don't have to subpoena you," Hoppe said.

Delta lawyers said they were not aware of any such investigative methods being used in that or any other case.

John Howie, whose law firm is heading a committee of victims' lawyers in the Delta litigation, joined lawyers critical of tactics used in some cases being defended by Delta and its insurance company, U.S. Aviation Underwriters Inc.

'Unfounded rumors'

"In cases of substantial magnitude, it is not unusual for some background work to be done," said Howie. "But I think in this case the issue is whether some intimidation is being exercised, or some unfounded rumors are being planted to see if anyone will bite."

U.S. Aviation Underwriters will make a settlement offer for every person who was killed in the Delta crash or survived, regardless of whether they have filed a lawsuit, said Robert Alpert, a senior vice-president.

The size of the offer depends on such factors as life expectancy, salary, potential earnings and number of dependents, Alpert said. About 25 families settled without filing a lawsuit against Delta, he said.

(Petit,1986:F-6)

Συνοψίζοντας, παρά το ότι η απολογία της εταιρείας δεν ήρθε ποτέ, σύμφωνα με την Αμερικάνικη κουλτούρα που συνδέει την απολογία με την ενοχή, οι προσπάθειες της ήταν αποτελεσματικές. Οι πράξεις της Delta ήταν τόσο εντυπωσιακές που πολλοί επιζώντες του ατυχήματος και οικογένειες των θυμάτων δεν προσέφυγαν στα δικαστήρια. Επιπλέον, αν και ο ακριβής αριθμός των δικαστικών διαμαχών που βρίσκονταν σε εξέλιξη ενάντια της εταιρείας δεν καθορίστηκε αριθμητικά, η διοίκηση της Delta πίστευε πως ήταν σημαντικά μικρότερος απ' ότι θα μπορούσε να ήταν εάν είχε διαχειριστεί την κατάσταση διαφορετικά (Haruta & Hallahan,2004:145).

4.2 Japan Airlines (JAL) Πτήση 123

Εικόνα 5

Japanese jet crash kills 520



Lakeland Ledger - Aug 13, 1985 Browse this newspaper »

Japanese jet crash kills 520

Worst single plane accident; two Americans on board

By Eugene Moosa
The Associated Press

KITA-AKAMURA, Japan — A Japanese jumbo jet packed with 524 people crashed in rugged mountains of central Japan on Monday. Police said at least four people survived, but it was believed the worst single-plane crash in history.

Television networks showed pictures of an eight-year-old girl and an older woman, identified as her mother, lying on stretchers, battered and bandaged. Fuji television said the other survivors were a man and another woman. Nagano prefectural police also were quoted as saying at least four people survived.

Three dozen helicopter-borne troops made a rope descent into steep, thickly forested mountain country Tuesday morning to reach the wreckage of the Japan Air Lines Boeing 747.

The jetliner crashed on a domestic flight from Tokyo to Osaka. The pilot, Masami Takahama, 48, had reported a door was broken, that he was fighting for control and would try an emergency landing.

Hiroshi Ochiai, a Self Defense Force spokesman, earlier said initial reports from the crash site, at about 5,000 feet, indicated no survivors among the 509 passengers and 15 crew members aboard.

JAL spokesman Geoffrey Tudor said two Americans were on the passenger list. They were identified as Edward Anderson, believed to be 48, and Michael Hanson, 40, both employees of Sinarra Catalytic Co., of Denver. Colo. Neil McLagan, a Sinarra vice president, confirmed An-

Inside:

Experts mystified	7A
14th 747 loss	7A
Final moments	7A

miles from Yokota and 70 miles northwest of Tokyo.

The site is in a remote area in a range known as the Japan Alps. The only roads

See Japanese on page 7A

Circle shows area of plane where problems developed.

(Moosa, 1985:1A)

Εταιρική ταυτότητα

Η Japan Airlines (που συχνά συναντάται και ως JAL) ιδρύθηκε το 1951 με την υποστήριξη της ιαπωνικής κυβέρνησης. Τρία χρόνια αργότερα η εταιρεία εγκαινίασε την γραμμή της προς το Σαν Φρανσίσκο, ενώ το 1959 πρόσθεσε την διαδρομή «Τόκυο-Λος Άντζελες». Στα μέσα της δεκαετίας του ’60 αναγνωρίστηκε ως μια από τις πιο ισχυρές αεροπορικές παγκοσμίως προσφέροντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πελάτες της. Κατά την χρονική περίοδο μεταξύ του 1961 και 1970 η εταιρεία αφοσιώθηκε στην ανάπτυξη του δικτύου της καταφέρνοντας έτσι να δημιουργήσει ένα τεράστιο δίκτυο το οποίο συνέδεε όλες τις μεγαλουπόλεις της υφηλίου και εξελίσσοντας την εταιρεία ως «σήμα κατατεθέν» της Ιαπωνίας για όλο τον κόσμο. Το 1987 η κυβέρνηση πούλησε ολόκληρο το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας σε ιδιώτες εταίρους. Αν και η εταιρεία κατά την δεκαετία του 1990 αντιμετώπισε πολλές προκλητικές καταστάσεις, όπως η απελευθέρωση των τιμών της αγοράς που οδήγησε σε αύξηση του ανταγωνισμού, η ίδια κατάφερε να ανταπεξέλθει μειώνοντας τις τιμές των εισιτηρίων της και αυξάνοντας το μερίδιο της αγοράς της. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 όμως, η εταιρεία αντιμετωπίζοντας οικονομικά προβλήματα αναγκάστηκε να κάνει

περικοπές μεγάλου μέρους του προσωπικού της ώστε να μειώσει το κόστος των συνολικών ωρών εργασίας και αντικατέστησε μέρος των μόνιμων εργαζομένων με εργαζόμενους με σύμβαση ˙ ενώ το 2005, η JAL ήρθε αντιμέτωπη με μια σειρά προβλημάτων που σχετίζονταν με την ασφάλεια και είχαν επίπτωση στην εικόνα της εταιρείας προς την αγορά. Η εταιρεία προσπάθησε και πάλι να αντιμετωπίσει τη νέα οικονομική κρίση που ακολούθησε μειώνοντας το κόστος εργασίας. Τέλος, η εταιρεία είναι διχοτομημένη σε τυπικές ομάδες και για την ακρίβεια διαθέτει εννέα σωματεία (Newlands & Hooper,2009:273 & Lionnet & Shih,2005:240-241 & Ohtsu & Imanari,2002:72).

Ιστορικό περιστατικού

Στις 12 Αυγούστου του 1985 και ώρα 6:12μμ η πτήση της JAL με αριθμό 123 με τύπο αεροσκάφους Μπόινγκ (Boeing) 747SR αναχωρούσε από το Διεθνές Αεροδρόμιο του Τόκυο ("Haneda Airport") με προορισμό την πόλη Οσάκα (Osaka), 250 μίλια (περίπου 400 χιλιόμετρα) νοτιότερα. Εντός του αεροσκάφους βρίσκονταν 509 επιβάτες που αναχωρούσαν για τις καλοκαιρινές τους διακοπές και μαζί τους 15 μέλη του πληρώματος ανάμεσα τους ο κυβερνήτης, ο συγκυβερνήτης και ο τεχνικός του αεροσκάφους. Στις 6:25μμ όταν η πτήση βρίσκονταν σε υψόμετρο 24,000 ποδιών άνω του εδάφους αναφέρθηκε μηχανικό πρόβλημα και ο Κυβερνήτης ζήτησε άδεια για να επιστρέψει στο αεροδρόμιο του Τόκυο ("Hadena Airport") δηλώνοντας πως επρόκειτο για περιστατικό έκτακτης ανάγκης. Στις 6:28μμ ο κυβερνήτης διαπίστωσε πως είχε χάσει τον έλεγχο του αεροσκάφους, ενώ ο ραδιοεντοπιστής (radar) κατέγραψε πως το αεροσκάφος κατευθυνόταν βορειοδυτικά αντί για ανατολικά. Στις 6:31μμ ο πύργος ελέγχου του αεροδρομίου του Τόκυου πρότεινε στην πτήση 123 να κατευθυνθεί στο αεροδρόμιο της πόλης Nagoya, όμως ο κυβερνήτης της πτήσης έκρινε πως θα ήταν προτιμότερο να επιστρέψει στο Τόκυο όπως είχε αρχικώς αποφασιστεί. Μέσα στα επόμενα λεπτά ο κυβερνήτης εντόπισε μια μηχανική βλάβη και σχεδόν ταυτόχρονα το αεροσκάφος άρχισε να χάνει σταδιακά ύψος. Έτσι, η πτήση 123 έπεσε από τα 24,000 πόδια στο υψόμετρο των 10,000 ποδιών. Στις 6:57μμ η πτήση 123 εξαφανίστηκε από την συχνότητα του ραδιοεντοπιστή. Αργότερα, έγινε γνωστό πως το αεροπλάνο προσέκρουσε στην πλαγία του όρους "Osutaka" στο ύψος των 4,700 ποδιών. Η επιβεβαιωμένη πλέον πτώση του αεροσκάφους προκάλεσε τον θάνατο 520 ατόμων και τεσσάρων μόνο τραυματισμών, μετατρέποντας την πτήση ως το μεγαλύτερο αεροπορικό δυστύχημα στην ιστορία της αεροπορικής βιομηχανίας (Haine,2000:58).

Οι έρευνες αργότερα απέδειξαν πως το μεγαλύτερο μέρος της ουράς του Μπόινγκ 747 αποκολλήθηκε από το υπόλοιπο μέρος του καθιστώντας ακόμα και την εντόπιση του αδύνατη. Τα περισσότερα μέρη του υπόλοιπου αεροσκάφους βρέθηκαν την επομένη, στις

13 Αυγούστου, στον κόλπο του Sagami. Μετέπειτα μελέτες βέβαια οδήγησαν στο συμπέρασμα πως το πίσω μέρος του αεροσκάφους πιθανών να είχε ραγίσει ή χτυπηθεί κατά την διάρκεια της πτήσης επιτρέποντας να εισβάλει αέρας εντός της ατράκτου ασκώντας πίεση και καταλήγοντας στην αποκόλληση της ουράς από το υπόλοιπο αεροσκάφος. Το εν λόγω βέβαια αεροπλάνο είχε πραγματοποιήσει 18,000 πτήσεις που είχαν διαβρώσει την εξωτερική επιφάνεια του μετάλλου του αεροσκάφους (Haine,2000:58).

Επικοινωνιακή στρατηγική: Ανάλυση της Διαχείρισης Κρίσεων

i Πλάνο Διαχείρισης Κρίσεων

Εικόνα 6
Worst single-plane crash kills 520



The Daily Reporter - Aug 12, 1985 Browse this newspaper »

Worst single-plane crash kills 520

KITA-AKAMURA, Japan (AP) — A Japanese jumbo jet packed with 524 people crashed in rugged mountains of central Japan on Monday. Police said at least four people survived, but it was believed the worst single-plane crash in history.

Television networks showed pictures of a young girl and an older woman on stretchers, battered and bandaged. One network, Fuji Television, identified them as Mrs. Hiroko Yoshizaki, 35, and her daughter, Michiko Yoshizaki, 8. It said the other survivors were a man and a woman, both unidentified.

Nagano prefectural (state) police also were quoted as saying at least four people survived.

Three dozen helicopter-borne troops made a rope descent into steep, thickly forested mountain country Tuesday morning to reach the wreckage of the Japan Air Lines Boeing 747.

The jetliner crashed on a domestic flight from Tokyo to Osaka. The pilot, Masami Takahama, 49, had reported a door was broken, that he was fighting for control and would try an emergency landing.

Hiroshi Ochiai, a Self Defense Force spokesman, earlier said initial reports from the crash site, at about 5,000 feet, indicated no survivors among the 509 passengers and 15 crew members aboard.

JAL spokesman Geoffrey Tudor said two Americans were on the passenger manifest. They were identified as Edward Anderson, believed to be 48, and Michael Hanson, 40, both employees of Stearns Catalytic Co., of Denver, Colo. Neil confirmed Anderson and Hanson were on the airplane.

The jetliner crashed at about 6:51 p.m. (5:54 a.m. EDT), on the north side of Mount Ogura, a 6,929-foot peak about 50 miles from Yokota and 70 miles northwest of Tokyo.

Pilots of two other planes in the area were said to have reported seeing a plane in flight and on fire before the crash. A Japan Air Self Defense Force helicopter reported spotting the burning wreckage on a mountainside.

The site is in a remote area in a range known as the Japan Alps. The only roads in the region follow river valleys that cut through steep, densely forested mountainsides.

In Seattle, Washington, Boeing spokesman Bill Mellon said a five-member team of company investigators would leave Tuesday for Japan. In Washington, D.C., Ed Pinto, a Federal Aviation Administration spokesmen, said FAA investigators might be sent if Japanese officials requested them.

Tudor said JAL flight 123 left Tokyo's Haneda Airport bound for Osaka carrying 509 passengers, including 12 infants, and a crew of 15.

It left Haneda at 6:12 p.m. It had been scheduled to leave at 6 p.m. and to arrive at Osaka, less than 250 miles away, at 7 p.m.

Tudor said that at 6:36 p.m. the plane reported: "Rear 5 door broken, making emergency descent."

Judging from the communication, he said, "it appears the aircraft crew had difficulty controlling the aircraft."

(AP,1985:1)

Όταν το αεροσκάφος της πτήσης 123 τύπου Μπόινγκ 747 συνετρίβη στο απότομο όρος “Osutaka” κοντά στο χωριό “Ueno-Mura”, ένα μικρό χωριό 100 μίλια (περίπου 160 χιλιόμετρα) μακριά από την πρωτεύουσα της Ιαπωνίας στις 12 Αυγούστου του 1985 παίρνοντας 520 ζωές μαζί του, η JAL ήταν τότε μια από τις πιο αξιόπιστες και ευυπόληπτες αεροπορικές εταιρείες παγκοσμίως Ακόμη όμως και σήμερα συνεχίζει να φέρει το ίδιο όνομα (Haruta & Hallahan,2004:123).

Παρόμοια με την αμερικανική αεροπορική εταιρεία Delta, η JAL διατηρούσε ένα γραπτό πλάνο Διαχείρισης Κρίσεων το οποίο επανεξέταζε και βελτίωνε σε τακτικά χρονικά διαστήματα. Τα διοικητικά στελέχη της JAL εξήγησαν πως το πλάνο διαχείρισης κρίσης που διατηρούσε η εταιρεία εστίαζε στην ανάλυση μεγάλων διαδικασιών ως μέρη της όλης προσπάθειας με στόχο την αντίδραση της εταιρείας στην κρίση. Έτσι το πλάνο περιέγραφε την εγκαθίδρυση επικοινωνιακών κέντρων και έδινε έμφαση στην διάθεση ατόμων από το προσωπικό της εταιρείας με σκοπό να βοηθηθούν οι οικογένειες των θυμάτων. Το πλάνο αντιμετώπισης της κρίσης της εταιρείας σχεδιάστηκε ώστε να προσφέρει στην εταιρεία ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε

περίπτωση που αντιμετωπίσει δύσκολες καταστάσεις βασισμένο πάντα στην εταιρική της κουλτούρα σύμφωνα δηλαδή με τις πεποιθήσεις και βασικές σιωπηρές παραδοχές (Haruta & Hallahan,2004:140).

Σε μια κουλτούρα με ισχυρό δείκτη αποφυγής αβεβαιότητας (uncertainty avoidance) όπως η Ιαπωνία, οι άνθρωποι αποφεύγουν την ανασφάλεια. Συνεπώς, κάποιος θα περίμενε από την ιαπωνική αεροπορική να αναλάβει την ευθύνη για το περιστατικό, ακόμη και αν η αιτία πτώσης του αεροσκάφους δεν είχε καθοριστεί ακόμη. Από την άλλη, ο μεγάλος βαθμός κομφουκιανικού δυναμισμού (Confucian dynamism) στην ιαπωνική κοινωνία δίνει περισσότερο έμφαση στην τόλμη του να αναλάβει κανείς την ευθύνη για κάποιο συμβάν παρά στην αλήθεια ως σύνολο. Για τους παραπάνω λόγους, στην περίπτωση της JAL η κοινωνία θα απαιτούσε από την αεροπορική να δείξει ότι νοιάζεται για την κοινωνία και τα κοινά, μέσα από μια απολογία (Haruta & Hallahan,2004:130).

Γενικά, η κουλτούρα που διαμορφώνεται μέσα από την αποφυγή αβεβαιότητας και τον ισχυρό κομφουκιανικό δυναμισμό οδήγησε τελικά την JAL στο να αναλάβει την υπαιτιότητα για το ατύχημα, ενώ αντίθετα δεν υπήρχε καμία ένδειξη πως ο αμερικανικός λαός είχε απαίτηση από την Delta να αναλάβει την ευθύνη για το ατύχημα της δέκα μέρες νωρίτερα. Ωστόσο, κάτι που θα πρέπει να αναγνωρίζουμε για την JAL είναι πως όχι απλώς απολογήθηκε αλλά το έκανε και ταχύτατα. Ο πρόεδρος της Yasumoto Takagi σε μια δημόσια εμφάνιση που έκανε ανέλαβε την όλη ευθύνη για το περιστατικό απολογούμενος στις οικογένειες των θυμάτων μόλις τέσσερις ώρες μετά την πτώση του αεροσκάφους. Η αεροπορική δεν καταλόγισε το ατύχημα σε ανθρώπινο λάθος, όμως ο πρόεδρος της ως επικεφαλής της εταιρείας απολογήθηκε τόσο στο κράτος, όσο όμως και στις οικογένειες των θυμάτων · αντίθετα, βέβαια με την στάση που κράτησε η Delta (Haruta & Hallahan,2004:134-135).

ii Ο ρόλος της διοίκησης (CEO)

Παρά το ότι ο Hofstede στην ανάλυση των διαστάσεων διαπίστωσε πως τόσο η Αμερική όσο και η Ιαπωνία διατηρούν μέτρια επίπεδα στον δείκτη απόστασης δύναμης ή PDI (Power Distance), παρατηρείται πως ο βαθμός PDI της Ιαπωνίας είναι μεγαλύτερος απ' ότι της Αμερικής. Ένας μεγάλος βαθμός απόστασης δύναμης φανερώνει μεγάλη προδιάθεση στην τυπική ιεραρχία και στον συγκεντρωτισμό, στην συγκέντρωση εξουσίας δηλαδή σε ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων. Το γεγονός αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως η διοίκηση της JAL σύμφωνα με τον βαθμό της ιαπωνικής κουλτούρας στην απόσταση δύναμης κατέχει

περίοπτη θέση συγκριτικά με τη διοίκηση της Αμερικάνικης αεροπορικής (Haruta & Hallahan,2004:130).

Επιπλέον, ο μεγάλος βαθμός αρρενωπότητας έναντι θηλυκότητας (Masculinity/ Femininity) που χαρακτηρίζει τον ιαπωνικό λαό ενισχύει την πεποίθηση που υποστηρίζει πως οι άνδρες στον επαγγελματικό χώρο είναι πιο δυναμικοί, αποφασιστικοί και μπορούν να ελέγξουν καταστάσεις πολύ πιο εύκολα απ' ότι οι γυναίκες συνάδελφοι τους. Επιπρόσθετα, ένας μεγάλος βαθμός αποφυγής αβεβαιότητας στην Ιαπωνία απαιτεί αποφασιστική ηγεσία σε περίοδο κρίσεως όπως είναι μια αεροπορική πτώση. Τα διοικητικά στελέχη και γενικά όλοι οι προϊστάμενοι αποτελούν πρόσωπα τα οποία θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από εξωστρέφεια, να κάνουν δημόσιες εμφανίσεις και να παρεμβαίνουν στην κρίση με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ορατοί σε μεγάλο βαθμό, σε αντίθεση με το τι συναντά κανείς σε μια χώρα του Δυτικού πολιτισμού (Haruta & Hallahan,2004:130).

Πιο συγκεκριμένα στην περίπτωση της JAL, ο γενικός διευθυντής της εταιρείας ανακοίνωσε την παραίτηση του μερικές μέρες μετά τα γεγονότα που έγιναν, αλλά υποχρεώθηκε να παραμείνει στο δυναμικό της εταιρείας έως ότου η προσπάθεια αποκατάστασης της φήμης της εταιρείας ολοκληρωθεί. Ωστόσο, η παραίτηση του δεν ήρθε σαν έκπληξη προς την ιαπωνική κοινωνία καθώς το ατύχημα προκάλεσε ντροπή τόσο στην εταιρεία όσο όμως και σε ολόκληρο το έθνος. Αργότερα μέσα στον ίδιο χρόνο, ο ανώτερος τεχνικός της JAL αυτοκτόνησε, σαν μια ακραία αλλά κατανοητή προς την φιλοσοφία του κράτους ενέργεια από έναν Ιάπωνα υπάλληλο που πίστευε σθεναρά πως ήταν υπεύθυνος για την απώλεια ζωών συμπατριωτών του (Haruta & Hallahan,2004:134-135).

Την ίδια περίοδο ο πρόεδρος της JAL Y.Takagi ήταν ένα διοικητικό στέλεχος το οποίο έκανε πολλές δημόσιες εμφανίσεις και ήταν διαθέσιμος τόσο στα ΜΜΕ όσο όμως και στις οικογένειες των θυμάτων από την πρώτη στιγμή του τραγικού περιστατικού. Για την ακρίβεια, ήταν μέσα στα πρώτα άτομα του προσωπικού που πρωτοαντίκρισαν οι οικογένειες των θυμάτων. Επίσης, απάντησε σε ερωτήσεις των κυβερνητικών παραγόντων, συμπεριλαμβανομένου και του πρωθυπουργού. Επιπλέον, ο Takagi και άλλα ανώτατα στελέχη της εταιρείας ανέπτυξαν μια πιο προσωπική επαφή με τις οικογένειες των θυμάτων, όπως ήταν η συμμετοχή σε δυο τιμητικές τελετές εις μνήμην των επιβατών της πτήσης που διεξήγαγε η εταιρεία. Η «κεφαλή» της ιαπωνικής εταιρείας κράτησε ένα ανοικτό προφίλ κατά την διάρκεια των επικοινωνιακών ενεργειών της εταιρείας κατά την περίοδο κρίσης. Ο ίδιος ίσως να κατηγορούνταν ότι «κρυβόταν» εάν δεν πραγματοποιούσε τόσες δημόσιες εμφανίσεις και δεν ήταν διαθέσιμος από την πρώτη στιγμή. Ως ο «ακρογωνιαίος λίθος» των ιαπωνικών αερογραμμών ήταν αναπόφευκτα διαθέσιμος μετά το συμβάν. Ο ιαπωνικός λαός

προσδοκούσε μια τέτοια συμπεριφορά και δεν εξεπλάγη με την στάση της διοίκησης (Haruta & Hallahan,2004: 136).

iii Η διαχείριση των ΜΜΕ

Τρείς είναι οι διαστάσεις πάνω στις οποίες εξετάζεται το πεδίο της διαχείρισης των ΜΜΕ κατά την διαδικασία αντίδρασης της εταιρείας σε μια κρίση: η απόσταση δύναμης (power distance), η αποφυγή αβεβαιότητας (uncertainty avoidance) και η αρρενωπότητα έναντι στην Θηλυκότητα (masculinity/femininity). Ο μεγάλος δείκτης PDI ή διαφορετικά απόσταση δύναμης χαρακτηρίζει την ιαπωνική κοινωνία ο οποίος και ενθαρρύνει την λειτουργία ενός συστήματος συγκεντρωτικής διοίκησης και την ύπαρξη επιπέδων στα επικοινωνιακά δίκτυα. Ταυτόχρονα όμως, ένα δυνατό αίσθημα αποφυγής αβεβαιότητας της Ιαπωνικής κοινωνίας απαιτεί με την σειρά του μια διακριτή εξουσία ˙ ενώ, η υπερίσχυση της αρρενωπότητας έναντι της θηλυκότητας υποστηρίζει την θεωρία που αναφέρει πως μια αεροπορική πτώση διευθετείται επικοινωνιακά από άνδρες εκπροσώπους τύπου (Haruta & Hallahan,2004:130-131).

Σε αντίθεση με την Delta, η Japan Airlines χρησιμοποίησε τον διευθυντή του τμήματος δημοσίων σχέσεων της εταιρείας ως αποκλειστικό εκπρόσωπο τύπου κατά την διάρκεια της κρίσης. Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως αυτό το άτομο ήταν άνδρας, όμως σπανίως αναφερόταν με το όνομα του κατά τα ΜΜΕ. Ο τύπος σχεδόν πάντα είτε αναφερόταν στην εταιρεία ως σύνολο είτε επικαλούνταν τον πρόεδρος της Takagi, όμως το όνομα του ΕΤ της έμενε σχεδόν πάντα ακαθόριστο. Η JAL εγκαθίδρυσε δυο κέντρα επικοινωνίας σε δυο διαφορετικές τοποθεσίες: Το πρώτο ήταν στα κεντρικά γραφεία της αεροπορικής στο Τόκυο, ενώ το δεύτερο κέντρο τοποθετήθηκε στην πόλη " Fujioka", μια κωμόπολη στους πρόποδες του βουνού που προσέκρουσε το αεροσκάφος (Haruta & Hallahan,2004:140).

Τα πρώτο κέντρο επικοινωνίας στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στο Τόκυο διευθετούσε σχεδόν όλες τις επικοινωνιακές δραστηριότητες της JAL που είχαν να κάνουν με τα ΜΜΕ, ενώ το δεύτερο στην "Fujioka" χρησιμοποιήθηκε για την εξυπηρέτηση των δεκάδων εκατοντάδων υπαλλήλων της εταιρείας που βρίσκονταν εκεί ώστε να βοηθήσουν τις οικογένειες των θυμάτων. Η αεροπορική κατά την πρώτη βδομάδα μετά το ατύχημα διεξήγαγε τέσσερις συνεντεύξεις τύπου ανά ημέρα, ενώ δύο με τρείς τις επόμενες βδομάδες. Σε αυτές τις συνεντεύξεις τύπου η JAL εστίαζε σε θέματα που σχετίζονταν με την αναγνώριση των θυμάτων, περισσότερο απ' ότι στην αιτία που προκάλεσε το ατύχημα ή κάποια άλλη τεχνική πληροφορία. Είναι αξιοσημείωτο πως ο πρόεδρος της εταιρείας που είχε κάνει τόσες δημόσιες εμφανίσεις σπανίως εμφανίζονταν σε αυτές τις συνεντεύξεις

τύπου, ωστόσο δεν θα πρέπει να ξεχνάμε πως προηγουμένως εμφανίστηκε στις οικογένειες των θυμάτων επανειλημμένα απολογούμενος εκ μέρους της εταιρείας. Οι εμφανίσεις αυτές του Takagi συγκέντρωναν την κάλυψη των ΜΜΕ σε αντίθεση με ό,τι συνέβαινε κατά την διάρκεια των πρώτων ημερών κατά τις εμφανίσεις του προέδρου της Delta (Haruta & Hallahan,2004:140).

iv Η Αντιμετώπιση των θυμάτων

Αν και η ιδιωτική ζωή είναι ένα κομμάτι που αφορά τόσο την Αμερική όσο και την Ιαπωνία, αναμενόταν πως και οι δυο εταιρείες Delta και JAL θα ενδιαφέρονταν για την προστασία των οικογενειών των θυμάτων από την δημοσιογραφική κάλυψη που θα λάμβανε το περιστατικό. Ωστόσο, το τωρινό πεδίο εξετάζεται σε συνάρτηση με την διάσταση του Hofstede για την ατομικότητα και συλλογικότητα (individualism/collectivism). Σε μια συλλογική κουλτούρα όπως η Ιαπωνία, η ιδιωτική ζωή υποτιμάται έναντι του κοινού ενδιαφέροντος, συνεπώς τα μέλη μιας κολεκτιβιστικής κοινωνίας τείνουν να προωθούν «τα κοινά» σε αντίθεση με την προστασία της ιδιωτικής ελευθερίας. Στην πραγματικότητα οι Ιάπωνες θεωρούν τους εαυτούς τους μέλη μιας ενιαίας κοινότητας (Haruta & Hallahan,2004:131).

Σε συνάρτηση με την παραπάνω θεωρία, η JAL ως μια ιαπωνική εταιρεία που ασπάζεται τον κολεκτιβισμό, δεν έκανε καμία απολύτως προσπάθεια για να προστατευθούν οι οικογένειες των θυμάτων από την αδιακρισία των ΜΜΕ. Αν και σύμφωνα με την ίδια, οι υπάλληλοι έκαναν «ότι ήταν δυνατόν» ώστε να προστατεύσουν τις οικογένειες των θυμάτων από τα ΜΜΕ, και πιο συγκεκριμένα από κάποιους επίμονους δημοσιογράφους που επιζητούσαν μάταια λίγο οίκτο, η προσφορά της σε αυτό το σημείο φάνηκε μάλλον να λειτουργεί με γνώμονα την ιαπωνική κουλτούρα. Παρόμοια με την τακτική που ακολούθησε η Delta, οι υπάλληλοι της Japan Airlines δεν έλαβαν κάποια συγκεκριμένη εκπαίδευση αλλά η διοίκηση της εμπιστεύθηκε τα «ανθρώπινα ένστικτα» και το «κοινό αίσθημα των Ιαπώνων» ώστε να μεριμνήσουν και να βοηθήσουν τις οικογένειες των θυμάτων. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω σε αντίθεση αυτή τη φορά με την Delta, η JAL δεν προέβη σε εκτενείς προσπάθειες ώστε να προστατευθούν οι οικογένειες από το «βλέμμα των φακών» επικαλούμενη την ελευθερία του τύπου στην ιαπωνική κοινωνία (Haruta & Hallahan,2004:137).

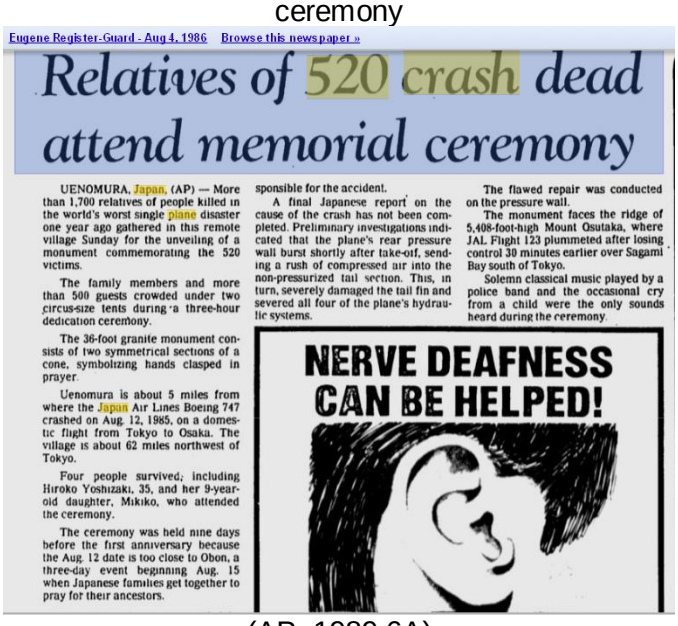
Επίσης, αντίστοιχα με τον τρόπο αντίδρασης της αμερικανικής αεροπορικής, η JAL βάσει του πλάνου διαχείρισης κρίσεων της διέθεσε έναν με δύο υπαλλήλους του προσωπικού της σε κάθε οικογένεια. Ωστόσο, στην επιλογή των ατόμων που θα αναλάμβαναν την παροχή βοήθειας στην κάθε οικογένεια η ιαπωνική αεροπορική επηρεάστηκε περισσότερο από την

κουλτούρα της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιούνταν συγκριτικά με την αμερικανική Delta. Συνεπώς, οι υπάλληλοι αυτοί αποτελούνταν από μεσήλικες άνδρες της ηλικιακής ομάδας που διανύουν την τέταρτη με πέμπτη δεκαετία της ζωής τους, εξαιτίας του ότι με βάση την ιαπωνική κουλτούρα οι μεγαλύτεροι σε ηλικία άνδρες είναι καλύτερα προετοιμασμένοι απ' ότι οι συνομήλικες τους γυναίκες ή τα μικρότερα σε ηλικία άτομα ώστε να διευθετήσουν δύσκολες και απαιτητικές καταστάσεις όπως είναι οι συνέπειες ενός αεροπορικού δυστυχήματος. Τα καθήκοντα των υπαλλήλων βέβαια δεν ήταν περιορισμένα, αντιθέτως περιείχαν παροχή βοήθειας ποικίλων ειδών ˙ από την συμπλήρωση των νομικών εγγράφων μέχρι και την προετοιμασία φαγητού, ακόμη όμως και μικρό-θελήματα όταν ήταν απαραίτητο. Ωστόσο, κάποιες από τις απαιτήσεις των οικογενειών εμφανίστηκαν εξαιρετικά ακραίες, όπως για παράδειγμα να ζητούν από τους υπαλλήλους της εταιρείας να τους αγοράσουν αλκοολούχα ποτά αργά την νύχτα. Παρόλα αυτά, μια τέτοια μέριμνα ήταν μια ενέργεια που η ιαπωνική κοινωνία πρόσμενε σαν μια ηθική υποχρέωση της αεροπορικής (Haruta & Hallahan,2004:137).

Συμπεράσματα

Εικόνα 7

Relatives of 520 crash dead attend memorial ceremony



Eugene Register-Guard - Aug 4, 1986 Browse this newspaper »

Relatives of 520 crash dead attend memorial ceremony

UENOMURA, Japan, (AP) — More than 1,700 relatives of people killed in the world's worst single plane disaster one year ago gathered in this remote village Sunday for the unveiling of a monument commemorating the 520 victims.

The family members and more than 500 guests crowded under two circus-size tents during a three-hour dedication ceremony.

The 36-foot granite monument consists of two symmetrical sections of a cone, symbolizing hands clasped in prayer.

Uenomura is about 5 miles from where the Japan Air Lines Boeing 747 crashed on Aug. 12, 1985, on a domestic flight from Tokyo to Osaka. The village is about 62 miles northwest of Tokyo.

Four people survived, including Hiroko Yoshizaki, 35, and her 9-year-old daughter, Mikiko, who attended the ceremony.

The ceremony was held nine days before the first anniversary because the Aug. 12 date is too close to Obon, a three-day event beginning Aug. 15 when Japanese families get together to pray for their ancestors.

sponsible for the accident.

A final Japanese report on the cause of the crash has not been completed. Preliminary investigations indicated that the plane's rear pressure wall burst shortly after take-off, sending a rush of compressed air into the non-pressurized tail section. This, in turn, severely damaged the tail fin and severed all four of the plane's hydraulic systems.

The flawed repair was conducted on the pressure wall.

The monument faces the ridge of 5,408-foot-high Mount Osutaka, where JAL Flight 123 plummeted after losing control 30 minutes earlier over Sagami Bay south of Tokyo.

Solemn classical music played by a police band and the occasional cry from a child were the only sounds heard during the ceremony.

NERVE DEAFNESS CAN BE HELPED!

(AP, 1989:6A)

Όταν η JAL βρέθηκε αντιμέτωπη με το πιο πολύνεκρο αεροπορικό δυστύχημα στην ιστορία, που είχε ως αποτέλεσμα τον θάνατο 520 ανθρώπων, ακολουθώντας το λεπτομερές σχέδιο κρίσης της ώστε να εξιλεωθεί στα μάτια της κοινωνίας χρησιμοποίησε προσωπικές απολογίες εκ μέρους του προέδρου της, τιμητικές τελετές εις μνήμην των θυμάτων και οικονομικές αποζημιώσεις. Μετά το πέρας εβδομάδων, περισσότεροι από 400 υπάλληλοι της εταιρείας προσέφεραν βοήθεια στους συγγενείς των θυμάτων παρέχοντας τους «τα πάντα». Εξυπακούεται πως η διαφημιστική καμπάνια της εταιρείας η οποία και έτρεχε εκείνο το διάστημα διεκόπη ακαριαία. Είναι σίγουρο πλέον πως εάν η JAL δεν είχε πραγματοποιήσει αυτές τις πράξεις θα βρίσκονταν στα όρια μεταξύ της ανευθυνότητας και απανθρωπιάς. Συνεπώς, με τις πράξεις της η

εταιρεία προσπάθησε να δείξει πόσο πολύ νοιάζονταν για τον πόνο των οικογενειών που έχασαν μέλη τους και αποδέχτηκε την ευθύνη για το ατύχημα (Pinsdorf,1991:40,43).

Ωστόσο, η μεγαλύτερη πρόκληση για την εταιρεία ήρθε την στιγμή που θα έπρεπε ξανακερδίσει τους πελάτες της. Η αεροπορική αναγνώρισε τι σήμαινε για την επιβίωση της η ασφάλεια στις καθημερινές λειτουργίες της, συμπεριλαμβανομένης και της αύξησης αυτής ώστε να αποφευχθεί ένα παρόμοιο συμβάν. Η νέα διοίκηση της εταιρείας, μετά και την αντικατάσταση του Takagi με τον Susumu Yamaji, συνέχισε τις διαπραγματεύσεις πάνω στο κομμάτι των αποζημιώσεων των οικογενειών των θυμάτων, επανέφερε την αρμονία μεταξύ της JAL και των εργατικών σωματείων της και εξασφάλισε πως οι ενδελεχείς επισκευές και οι αυστηροί κανονισμοί στις πτήσεις θα εφαρμόζονται άρτια. Αν και η εταιρεία δέχθηκε δριμύ κριτική από την κυβέρνηση και τον τύπο, οι επικοινωνιολόγοι της JAL περηφανεύονταν πως το αίσθημα που αποπνέει η αεροπορική μετά το ατύχημα ταυτίζεται με την μέριμνα και την άψογη εξυπηρέτηση (Pinsdorf,1991:43-44).

4.3 Pan American Airways (Pan Am) Πτήση 103

Εικόνα 8

Americans mourn



New Straits Times - Dec 21, 1988 Browse this newspaper »

Page 74 of 85

NEW STRAITS TIMES, SATURDAY, DECEMBER 24, 1988

PAGE 10

timesworld

NEW STRAITS TIMES FOREIGN NEWS SERVICE

PAN AM JUMBO JET CRASH

Shock of losing loved ones in Pan Am crash

Americans mourn

NEW YORK, Fri. — There were anguished sobs and vigils without hope and scenes of grief beyond telling in American homes, schools and offices yesterday as hundreds learned the fate of loved ones and friends aboard Pan Am's doomed Flight 103.

The victims included Wall Street executives, a United Nations diplomat, a director of Yeshiva University's Stern College for Women, auto executives from the Detroit area, publishing and news executives and 35 students from a Syracuse University exchange programme.

The news transformed holiday celebrations and family reunions to shock and stunned disbelief. A pile of presents lay under the tree in an upstate New York home for a lost daughter. Candlelight vigils and other gatherings mourned the dead. Families withdrew into private grief.

"We don't have a daughter anymore," Susan Cohen sobbed at Kennedy Airport as she and her husband, Daniel, learned of the crash that had claimed the life of Theodora Cohen, 20, a Syracuse University drama student.

There were twists of fate. A passenger took another flight. One boarded at the last minute. But for most of those who died in the fiery crash in Scotland, Flight 103 was part of a routine schedule: business trips, vacations, students and servicemen returning home for the holidays. All 258 people on board died in the crash on Wednesday.

While some families learned the fate of their loved ones as they waited at Kennedy Airport, most relatives were notified in telephone calls from executives and sales representatives of Pan Am, according to Elizabeth Manners, a spokeswoman for the airline.

"They are doing it as delicately as possible, but it's very difficult," Ms Manners said of the notification process. "It's very hard on everybody. The list of passengers who died was released in the late afternoon, after the families had all been notified."

Some families were put up at hotels in New York; others were flown to London to begin making arrangements for the return of bodies. Pan Am executives have been assigned to each of the families to help make arrangements and try to ease the burdens, Ms Manners said.

One of the victims, Markpa Rein, 44, a Manhattan resident, was the treasurer of Salomon Brothers, the investment banking firm. He and his wife, Denice, were to have taken a quick trip to Florida this weekend to celebrate their 15th wedding anniversary.

"You just have to regroup and go ahead the best you can," Mrs Rein said. "Right now, I have to be strong for the kids," she added, referring to Nicole, 12, and Alexander, nine.

Other Wall Street executives on the flight were Mark Zwynenburg, a vice-president of Goldman Sachs; Martin Simpson, the founder and chairman of Martin Simpson & Co, and two Drexel Burnham Lambert executives, James Stowe, a managing director of DBL Trading, and Diane Masiowski, an assistant vice-president and trader in the international fixed income department at the concern's London Office.

United Nations officials and leaders in Sweden joined in mourning the death of Bernt Carlsson, who as chief administrative officer of the United Nations Council for Namibia had helped guide that African country towards independence.

The senior diplomat was bound for New York to attend the signing of an accord bringing the independence drive to fruition.

His international experience and activity had few equivalents in Sweden, said Prime Minister Ingver Carlsson, who is not a relative.

First Lt George Williams of the US Army, who was stationed near Frankfurt, West Germany, missed his flight because of a traffic jam on the autobahn and boarded Flight 103 at the last minute, according to his parents, George and Judy Williams.

But Matthew Trento, 22, a Syracuse University senior, was not aboard Flight 103 as scheduled. He took an earlier flight booked by his mother and was still holding his ticket for 103 after the plane crashed. — NYT

Aprial view of the crater showing the devastation left after a Pan Am jumbo jet crashed in Lockerbie, 109km north of London on Wednesday. — Reuter wirephoto

TOYOTA

Crash prompts call for safety shake-up

(New York Times,1988:10)

Εταιρική ταυτότητα

Στα πρώτα χρόνια της αεροπορικής βιομηχανίας, οι αεροπορικές εταιρείες βασίζονταν περισσότερο στην προσφορά ταχυδρομικών υπηρεσιών παρά στο εισόδημα των εισιτηρίων από τους επιβάτες για την επιβίωση τους. Η κυβέρνηση των Η.Π.Α. επέλεγε εκείνο το διάστημα συγκεκριμένους επιχειρηματίες οι οποίοι υπέγραφαν συμβόλαια που τους εξασφάλιζαν ταχυδρομικές υπηρεσίες. Ένας εξ αυτών ήταν ο Juan Trippe και η αεροπορική του η Pan American Airways. Ήταν μόλις το 1927 όταν τρείς ομάδες επιχειρηματιών δημιούργησαν την αεροπορική Pan American Airways υπογράφοντας μεγάλα συμβόλαια ταχυδρομικών υπηρεσιών και εξασφαλίζοντας ταχυδρομικές υπηρεσίες για τις διαδρομές στο Key West, την Φλόριντα και την Αβάνα της Κούβας. Υπό την ηγεσία του Trippe η Pan Am έγινε η «σημαία» της Αμερικανικής κυβέρνησης στον υπόλοιπο κόσμο. Κατά την διάρκεια των επόμενων χρόνων η εταιρεία επέκτεινε το δίκτυο της στην Κεντρική και Νότια Αμερική ˙ όμως, επειδή σε μερικές από αυτές τις χώρες η παρουσία των Η.Π.Α. είχε αρνητική σημασία προωθούνταν οι τοπικές αεροπορικές των κρατών. Η Pan Am προσπάθησε να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις αυτές με την αποστολή διπλωματών και εκπροσώπων. Μέχρι το 1929 η εταιρεία είχε δημιουργήσει ένα από τα μεγαλύτερα δίκτυα

παγκοσμίως με διαδρομές μέχρι και την Ευρώπη, καθιστώντας την αναμφισβήτητα την μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία ανά την υφήλιο. Ως «κυβερνητικό όργανο» η Pan Am προσέφερε τις υπηρεσίες της προς τον αμερικάνικο στρατό, ενώ κατά την διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου συνέδεε ένα δίκτυο στρατιωτικών βάσεων βοηθώντας τόσο την χερσαία όσο και την εναέρια πολεμική δύναμη. Αυτό της επέτρεψε να πραγματοποιήσει πτήσεις και προς τον Ειρηνικό Ωκεανό κατά το 1935 (Ray,1999:183-184).

Αν και μετά το πέρας του Πολέμου η εταιρεία δεν κατάφερε να υπερισχύσει εντός των αμερικανικών συνόρων ήταν ακόμα ηγέτης στις υπερατλαντικές πτήσεις. Παρόλο που στα τέλη της δεκαετίας του ’40 αντιμετώπισε οικονομικά προβλήματα, χάρη στις διεθνείς πτήσεις της και την αύξηση του εύρους των δραστηριοτήτων της, επανήλθε στην κερδοφορία κατά την περίοδο περιττό 1950-1960. Καθώς το όραμα του ηγέτη της Trippe σχετίζονταν με την κατάκτηση των ωκεανών οδηγήθηκε σε τεχνολογικές καινοτομίες στον χώρο της αεροπορίας. Λόγω του ότι κατά την δεκαετία του 1960 η κίνηση στον εναέριο χώρο μεγάλωνε, η Pan Am αναγνώρισε την ανάγκη για μεγαλύτερα αεροσκάφη και κάπως έτσι γεννήθηκε το Μπόινγκ 747 το οποίο συνέτεινε στην επέκταση του δικτύου της. Το 1968 ο Trippe συνταξιοδοτήθηκε αφήνοντας στην εταιρεία χρέη από το κόστος του Μπόινγκ 747. Ωστόσο, τα επόμενα χρόνια η Pan Am θα βρεθεί υπό αξιόλογες διοικήσεις. Παρόλη την καλή προσπάθεια της εταιρείας, η Pan Am θα αντιμετωπίσει οικονομικό έλλειμμα και επικρίσεις για φτωχή προσφορά υπηρεσιών ˙όμως, εξαιτίας της επιθετικής πολιτικής που εφάρμοσε ο μετέπειτα πρόεδρος της William Seawell η Pan Am θα ανακάμψει άμεσα. Μολαταύτα επειδή ο ιδρυτής της στόχευε στις υπερατλαντικές πτήσεις η Pan Am κατέληξε χωρίς καμία εσωτερική πτήση στις αρχές του ’70 και αντιμέτωπη με ένα ανταγωνισμό αξεπέραστο(Ray,1999:185).

Το 1980 η εταιρεία επέστρεψε στην πολιτική δημιουργίας εσωτερικών πτήσεων σημειώνοντας οικονομική πτώση. Αν και μετά από πώληση ακινήτων και μέρους του δικτύου της εταιρείας η Pan Am σημείωσε κάποια επιτυχία, το 1987 επέστρεψε στην ύφεση. Τον Ιανουάριο του 1988 τα ινία της εταιρείας ανέλαβε ο Thomas Plaskett μειώνοντας τις απώλειες. Παρά τις όποιες οικονομικές δυσκολίες αντιμετώπισε η αεροπορική, η Pan Am παρέμενε η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία που συνέδεε την Ευρώπη με την Αμερική. Το γαλανόλευκο λογότυπο της ήταν αναγνωρίσιμο και στις δυο πλευρές του Ατλαντικού. Καθώς το 1988 τέλειωνε η εταιρεία ήταν αισιόδοξη για το μέλλον χωρίς βεβαία να μπορούσε να φανταστεί τι της επιφύλασσε ο τελευταίος μήνας του έτους (Ray,1999:185).

Ιστορικό περιστατικού

Στις 21 Δεκεμβρίου του 1988 η πτήση της Pan Am με αριθμό 103 προσγειώθηκε στο αεροδρόμιο του Λονδίνου Χίθροου (Heathrow), την πρώτη στάση της πτήσης που είχε αφετηρία το αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης στην Γερμανία. Στην συνέχεια η πτήση θα κατευθυνόταν στο Διεθνές Αεροδρόμιο της Νέας Υόρκης "John F. Kennedy, απ' όπου και πάλι θα αναχωρούσε με προορισμό την τελευταία στάση όλου του ταξιδιού που βρίσκονταν στο αεροδρόμιο Μετροπόλιταν του Ντιτρόιτ (Detroit Metropolitan Airport). Όταν το Μπόινγκ 727 με αφετηρία την Φρανκφούρτη προσγειώθηκε στο Λονδίνο οι επιβάτες του μεταφέρθηκαν σε ένα διαφορετικό Μπόινγκ τύπου 747, ενώ οι επιβάτες της πτήσης 103 από το Λονδίνο επιβιβάζονταν στο ίδιο αεροσκάφος. Συνολικά ο αριθμός και των δύο ομάδων που επιβιβάστηκαν στο αεροσκάφος ανέρχονταν στα 243 άτομα με ένα πλήρωμα 16 μελών. Οι επιβάτες, κυρίως Αμερικανοί υπήκοοι, συμπεριλαμβανομένων και 35 ατόμων από το Πανεπιστήμιο "Syracuse" της Νέας Υόρκης, ήταν στην πλειοψηφία τους ιδιωτικοί υπάλληλοι αλλά και στρατιώτες από την βάση που διατηρούσε η Αμερική στην Δυτική Γερμανία. Οι περισσότεροι γύριζαν στην παρτίδα τους για τις χριστουγεννιάτικες διακοπές. Η πτήση 103 αναχώρησε από το αεροδρόμιο του Χίθροου στις 6:25μμ με εικοσιπέντε λεπτά καθυστέρηση. Στις 6:56μμ το αεροσκάφος ανέβηκε στα 31,000 πόδια και 175 μίλια (περίπου 281 χιλιόμετρα) βορειότερα του Λονδίνου. Λίγα λεπτά αργότερα χωρίς να υπάρξει καμία κλήση για βοήθεια ή κάποιο μήνυμα, η πτήση 103 εξεράγη πάνω από το "Lockerbie" στην Σκωτία. Κάπως έτσι, το μικρό χωριό της Σκωτίας Lockerbie βρέθηκε στο επίκεντρο μιας καταιγίδας συντριμμιών και πτωμάτων (Ray,1999:187).

Οι ντόπιοι κάτοικοι ανέφεραν πως άκουσαν ένα εκκωφαντικό θόρυβο λίγο μετά τις επτά το απόγευμα, ο οποίος και σταδιακά μεγάλωνε. Κομμάτια του αεροσκάφους, φλόγες από τα καύσιμα, αποσκευές και πτώματα διασκορπίστηκαν παντού. Ο κινητήρας και τα φτερά του αεροσκάφους κατέληξαν στο Sherwood Crescent, μια περιοχή έξω από το Lockerbie η οποία και πλήγηκε περισσότερο, καταστρέφοντας σπίτια και δημιουργώντας μια τεράστια εσοχή στο έδαφος. Η πρόσκρουση στο έδαφος ήταν τόσο απότομη που οι σεισμολόγοι της περιοχής κατέγραψαν σεισμό 1,6 της κλίμακας ρίχτερ. Οι φλόγες από το ατύχημα βρίσκονταν παντού, ενώ ανατολικά του Lockerbie έπεσαν άλλα μεγάλα τμήματα του αεροπλάνου, όπως το πιλοτήριο και μέρος της ατράκτου. Τα συντρίμμια του ατυχήματος διασκορπίστηκαν σε τόσο μεγάλη απόσταση μεταξύ τους όση είναι η βόρεια Θάλασσα. Οι πρώτες εκτιμήσεις έκαναν λόγο για τρομοκρατικό χτύπημα ενώ συνολικά ο αριθμός των

θανάτων που σημειώθηκαν ανέρχονταν σε 259 άτομα της πτήσης και ακόμη 11 ανθρώπους που έχασαν την ζωή τους κατά την πτώση των συντριμμιών στο έδαφος (Ray,1999:188).

Επικοινωνιακή στρατηγική: Ανάλυση της Διαχείρισης Κρίσεων

i Πλάνο Διαχείρισης Κρίσεων

Εικόνα 9
Reports: Americans warned of hijack threat



Altus Times - Mar 23, 1989 Browse this newspaper » Browse all newspapers »

ALTUS TIMES

Vol. 67, No. 71 Altus, Oklahoma — home of Dennis Gonsman Thursday, March 23, 1989

Reports: Americans warned of hijack threat

LONDON (AP) — American military personnel, diplomats and their families have been warned of a possible plan by Palestinian extremists to hijack a U.S. airliner in Europe on Easter weekend, British and American officials said.

The London tabloid the Daily Express said the possible hijack threat was detailed in a Friday-dated secret memorandum from the U.S. Federal Aviation Administration and that it had been given a copy.

The British domestic news agency, Press Association, quoted an unidentified FAA spokesman in Washington as saying the alert was sent out to American airlines and airports worldwide.

The news agency quoted the spokesman as saying the alert "is very, very urgent. It is coded 'information credible though not confirmed from a reliable source,' but I can't go into details."

In Washington, FAA officials declined comment on the report. But other officials, who demanded anonymity, confirmed that the memo had been issued.

The Daily Express said: "American military personnel and diplomats and their families have been told of the threat, which centers on U.S. airlines. They were advised to alter routine plans to return home from Europe for Easter."

The news agency quoted the FAA spokesman as saying he could not confirm anybody had been told to change travel plans.

Another British tabloid, Today, said the FAA warning was issued after a plot was discovered by agents who infiltrated terrorist cells in Europe. It gave no other details.

The Daily Express said the FAA memo "warns all airlines and security forces in the U.S., Britain and the rest of Europe. It was passed to the Department of Transport in London ..."

It quotes "security sources" as saying a copy of the memo arrived at the London offices of International Aviation Security, a company owned by Trans World Airlines'

The Department of Transport said in a statement: "We don't discuss security matters. We would automatically have anything like this assessed and take any necessary action."

The front-page reports come as Parliament debates whether airlines were properly informed by Transport Secretary Paul Channon about the discovery of a new type of bomb before Pan Am Flight 103 was blown apart over Lockerbie, Scotland on Dec. 21, killing 270 people.

The radio-cassette bomb, seized in late October by West German authorities when they arrested 13 alleged Palestinian terrorists, was similar to the device that later downed the Pan Am jumbo jet over Scotland.

In West Germany, meanwhile, the Hamburg-based Bild newspaper said Samir Khadar, a 29-year-old Arab linked to terrorist attacks in Italy and France, "directed the Lockerbie attack."

The report Wednesday said Khadar traveled to West Germany in December "to prepare for Lockerbie," and that he was now in Bonn.

A West German official denied Khadar was being sought in connection with Flight 103 attack but said authorities were seeking him for questioning about a series of terrorist attacks in Rome.

(AP,1989:1)

Την μέρα μετά το δυστύχημα, οι αναλυτές προέβλεπαν πως η κρίση θα είναι μικρή και η ανάκαμψη δεν θα αργήσει να έρθει για την εταιρεία. Πράγματι κατά την διάρκεια των πρώτων ημερών οι ακυρώσεις ήταν ελάχιστες και ο αντίκτυπος του ατυχήματος ήταν μικρός στην εταιρεία, ωστόσο με το πέρας του χρόνου φάνηκε πως η τραγωδία θα είχε μακροχρόνιες επιπτώσεις στην πορεία της. Μέσα στις επόμενες βδομάδες η κίνηση της Pan Am είχε ήδη μειωθεί δραστικά. Αμέσως μετά το περιστατικό η εταιρεία έθεσε σε λειτουργία το πλάνο διαχείρισης κρίσεων της, το οποίο είχε να χρησιμοποιήσει από το 1982 όταν πραγματοποίησε την τελευταία δοκιμή του. Η Pan Am ισχυριζόταν πως είχε αναπτύξει ένα πολύ εξελιγμένο σύστημα εκτάκτου ανάγκης το οποίο ειδικεύονταν σε ατυχήματα και είχε εφαρμογή σε κάθε χώρα (Ray,1999:193 & Pinsdorf,1991:40). Η αποτελεσματικότητα των επικοινωνιακών στρατηγικών που υιοθέτησε η εταιρεία βασίστηκαν στους εξής τέσσερις βασικούς παράγοντες: α) στην σοβαρότητα της κατάστασης, β) τον διεθνή αντίκτυπο του περιστατικού, γ) το ζήτημα της ελαστικής ασφάλειας και δ) στην οικονομική κατάσταση της εταιρείας (Ray,1999:197).

Η εταιρεία διέκοψε άμεσα την διαφημιστική της καμπάνια. Από την αρχή η Pan Am μπορούσε να παράσχει ελάχιστες πληροφορίες στο κοινό λόγω των νομικών περιορισμών (Ray,1999:193). Η αεροπορική αντιμετώπισε δριμύ, μακροχρόνια και δαπανηρή δικαστική μάχη, σε σύγκριση με την JAL που δεν αντιμετώπισε καμία. Ίσως αυτό να οφείλεται και στη

δικομανία της αμερικανικής κοινωνίας. Μόλις μια βδομάδα μετά το τρομοκρατικό χτύπημα η αεροπορική βρέθηκε αντιμέτωπη με δώδεκα δικαστικές υποθέσεις που ξεκίνησαν οικογένειες των θυμάτων με σκοπό να αποδείξουν πως η αεροπορική, ο κατασκευαστής του Μπόινγκ, το αεροδρόμιο ή ακόμα και η κυβέρνηση θα μπορούσαν να είχαν αποτρέψει το τρομοκρατικό χτύπημα. Επίσης, οι οικογένειες των θυμάτων που πέθαναν κατά την πτήση 103 σύστησαν την ένωση «Θύματα της πτήσης 103» (“Victims of Pan Am 103”). Η ένωση συστάθηκε με σκοπό να προωθηθούν τα δικαιώματα των οικογενειών των θυμάτων της πτήσης 103, απαιτώντας μάλιστα από δω και πέρα να υποχρεούνται οι αεροπορικές δια νόμου να ανακοινώνουν τις προειδοποιήσεις για τρομοκρατικά χτυπήματα που δέχονται στους επιβάτες όλων των πτήσεων (Pinsdorf,1991: 42,45).

Τέλος, η Pan Am ήρθε αντιμέτωπη με τέσσερις σοβαρές κατηγορίες κατά την περίοδο κρίσης. Οι κατηγορίες που αντιμετώπισε αφορούσαν: α) την αποτυχημένη προσπάθεια της να παράσχει βοήθεια στις οικογένειες των θυμάτων, β) την μη ενημέρωση των επιβατών σχετικά με το προειδοποιητικό μήνυμα για τοποθέτηση βόμβας στο αεροσκάφος που έλαβε, γ) την ελαστικότητα του συστήματος ασφάλειας της και δ) την υπαιτιότητα της για την τραγωδία. Γενικά, όπως περιγράφεται και παρακάτω η αντίδραση της εταιρείας στην κρίση χαρακτηρίστηκε από αναποτελεσματικότητα (Ray,1999:197).

ii Ο ρόλος της διοίκησης (CEO)

Αρκετά διαφορετικά, από την στάση που κράτησε η διοίκηση της JAL, αντιμετώπισε την κρίση η αμερικάνικη αεροπορική Pan Am η οποία μπορεί πράγματι να αισθάνθηκε ως ένα βαθμό υπεύθυνη και συντετριμμένη από την τραγωδία, χωρίς βέβαια κάτι τέτοιο να αποτυπωθεί και στις πράξεις του προέδρου της Thomas Plaskett ο οποίος όχι μόνον δεν επισκέφθηκε το μέρος του ατυχήματος αλλά και δεν συναντήθηκε ποτέ με τις οικογένειες των θυμάτων. Όταν η πτήση 103 της Pan Am εξεράγη στην ευρύτερη περιοχή του Lockerbie το 1988 η διοίκηση της εταιρείας ανταποκρίθηκε με βάση την εταιρική και εθνική κουλτούρα της. Αν και η Αμερικάνικη κουλτούρα όπως αναλύθηκε και στην περίπτωση της Delta χαρακτηρίζεται από μικρό δείκτη PDI ή *Απόστασης Δύναμης* (Power Distance) και μικρό βαθμό *Αποφυγής Αβεβαιότητας* (Uncertainty Avoidance) επηρεάζοντας τον βαθμό συμμετοχής της διοίκησης στις επικοινωνιακές ενέργειες της, αυτό δεν σημαίνει πως η Αμερικάνικη κοινωνία έμεινε ικανοποιημένη με έναν πρόεδρο που μετά από ένα τέτοιο τραγικό περιστατικό δεν επισκέφθηκε το μέρος του δυστυχήματος αλλά ούτε απολογήθηκε προσωπικά για το θλιβερό συμβάν (Pinsdorf,1991:40 & Haruta & Hallahan,2004: 136).

Σε μια προσπάθεια του John Scalon να εκφράσει την κατάσταση της επικοινωνιακής πολιτικής που επικρατούσε στην εταιρεία κατά την περίοδο κρίσης της είπε χαρακτηριστικά πως: «Μασάνε τα λόγια τους. Ο Plaskett θα έπρεπε κανονικά να ήταν στο Lockerbie μέσα στις τρείς επόμενες ώρες μετά το ατύχημα. Γνωρίζουμε πολύ καλά πως εάν ένα ατύχημα συμβεί ο πρώτος άνθρωπος που θα πρέπει να κινητοποιηθεί θα πρέπει να είναι ο πρόεδρος της εταιρείας, ο οποίος θα πρέπει να τρέξει γρήγορα στο σημείο που έγινε το συμβάν και να ενδιαφερθεί για τους ανθρώπους που έπληξε η τραγωδία. Περιμέναμε μια πιο ανθρώπινη στάση». Ο Plaskett σίγουρα δεν ήταν μόνος σε αυτό, όμως ο ρόλος του λειτουργεί συμβολικά, ως ηγέτης της όλης διαδικασίας αντιμετώπισης της κρίσης. Είναι ο άνθρωπος που λαμβάνει αποφάσεις. Ο Scalon πιστεύει πως υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στη ΔΚ της εταιρείας και στην κουλτούρα της. Με άλλα λόγια, μόνον εάν μια εταιρεία έχει αναπτύξει ενιαία πολιτική εάν ξέρει δηλαδή ποια είναι και τι επιδιώκει τότε μπορεί να διαμορφώσει την επικοινωνία (Pinsdorf,1991:44).

Σε αντίθεση με την JAL, ο πρόεδρος της αμερικανικής εταιρείας Pan Am δεν είχε αναπτύξει μια άμεση και πιο προσωπική σχέση με τις οικογένειες των θυμάτων. Επιπλέον, όχι μόνον δεν αποδέχθηκε την ευθύνη για το ατύχημα αλλά δεν ενδιαφέρθηκε να ζητήσει συγχώρεση δείχνοντας την λύπη του για την τραγωδία σε μια δημόσια απολογία. Αδιαμφισβήτητα ο Δυτικός πολιτισμός δεν θα περίμενε σε καμία περίπτωση από τον πρόεδρο της αεροπορικής να υποκλιθεί στις οικογένειες των θυμάτων που κατέφθασαν στον τόπο του ατυχήματος, χαιρετώντας τους προσωπικά όπως έκανε ο Takagi των Ιαπωνικών αερογραμμών. Γενικά σε καμία περίπτωση η Αμερική δεν θα περίμενε από τον Plaskett να κάνει κάποιες από τις ενέργειες του Ιάπωνα προέδρου, λόγω του ότι αυτές δεν θα ανταποκρίνονταν στην αμερικανική κουλτούρα. Ωστόσο η Αμερική περίμενε από τον πρόεδρο της εταιρείας να παρευρεθεί στο μέρος της τραγωδίας και να δείξει το ενδιαφέρον του μέσα από περισσότερες δημόσιες εμφανίσεις (Pinsdorf,1991:45).

iii Η διαχείριση των ΜΜΕ

Στο Lockerbie βρίσκονταν μόνο ένας δημοσιογράφος όταν το αεροσκάφος 707 συγκρούστηκε. Βέβαια πολύ σύντομα συγκεντρώθηκαν και πολλοί ακόμα με σκοπό την δημοσιογραφική κάλυψη του ατυχήματος. Ήδη από τη μία τα ξημερώματα το ιδιωτικό κανάλι της Βρετανικής τηλεόρασης ITN μετέδιδε τις πρώτες εικόνες από το καταστροφικό συμβάν. Πιο σοκαρίστηκες ήταν οι εικόνες που έρχονταν από το αεροδρόμιο της Νέας Υόρκης και μετέδιδαν τους συγγενείς των θυμάτων να ξεσπούν σε υστερικές συμπεριφορές μετά την ανακοίνωση της πτώσης του Μπόινγκ. Σε παρόμοια κατάσταση βρίσκονταν και οι κάτοικοι

του Lockerbie που προσπαθούσαν να συνέλθουν από αυτά που έβλεπαν (Pinsdorf,1991:44).

Η πρώτη αντίδραση της Pan Am στην κρίση σε συνάρτηση με τα ΜΜΕ ήρθε μέσω μιας πολύωρης συνέντευξης τύπου αμέσως μετά από το δυστύχημα. Την ίδια στιγμή ένας από τους εκπροσώπους τύπου της εταιρείας παρείχε στους δημοσιογράφους τις πρώτες πληροφορίες για το όλο περιστατικό όμως και πάλι η πληροφόρηση αυτή ήταν αρκετά περιορισμένη (Ray,1999:193).

Η εταιρεία από την αρχή απέκλισε το ενδεχόμενο ύπαρξης επιζώντων και ανέφερε επίσης πως υπήρχαν και επιπλέον θάνατοι που σημειώθηκαν στο έδαφος από την πτώση των συντριμμιών. Πρόσθετα, η εταιρεία αρνήθηκε να αναφέρει τον λόγο του ατυχήματος, όμως δυστυχώς γι' αυτήν ο καιρός δεν θα μπορούσε να ληφθεί ως δικαιολογία. Τέλος, η εταιρεία υποστήριξε πως το αεροσκάφος ήταν σε άριστη κατάσταση, ενώ αρχικά διέψευσε κάθε ενδεχόμενο τρομοκρατικού χτυπήματος (Ray,1999:194). Σε ερώτηση της σχετικά με το εάν υπήρξε προειδοποίηση για το τρομοκρατικό χτύπημα η εταιρεία απάντησε αρνητικά. Ωστόσο, αργότερα αποκαλύφθηκε πως όλες οι αμερικανικές αεροπορικές που πραγματοποιούσαν πτήσεις προς Ευρώπη έλαβαν κάποιο προειδοποιητικό μήνυμα, ανάμεσα τους και η Pan Am. Σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από πληθώρα πηγών και πληροφοριών είναι προφανές πως κανένα μυστικό δεν κρατά για πάντα. Τα ΜΜΕ μετά το κυνήγι εύρεσης και δημοσιοποίησης πληροφοριών αποκάλυψαν την αλήθεια και η αλήθεια ήταν αρκετά διαφορετική από αυτή της Pan Am, ζημιώνοντας το επικοινωνιακό κομμάτι της εταιρείας. Επίσης, τέθηκαν ερωτήσεις σχετικά με την διαθεσιμότητα των θέσεων της τελευταίας στιγμής. Άραγε μήπως κάποιοι άλλοι γνώριζαν κάτι παραπάνω από τους επιβάτες της πτήσης 103; (Pinsdorf,1991:44).

Γενικά σε όλα τα αεροπορικά δυστυχήματα ο τύπος ζητά επίμονα και από την πρώτη στιγμή ονόματα και αριθμό επιζώντων και θανόντων. Αν και κάτι τέτοιο φαντάζει απλό ως καθήκον της εταιρείας, στην περίπτωση της Pan Am η καταμέτρηση των θανάτων ήταν μάλλον κάτι πιο περίπλοκο. Η JAL όπως είδαμε και παραπάνω σχεδόν αμέσως μετά την πτώση δημοσιοποίησε την ακριβή λίστα των επιβατών της πτήσης χωρίς λάθη, αν και υπήρχαν προβλήματα όσον αναφορά στις εθνικότητες των επιβατών. Σε αντίθεση, η Pan Am αρχικά δημοσίευσε πως οι επιβάτες της πτήσης ήταν 276, ενώ αργότερα μείωσε τον αριθμό σε 259. Το λάθος που είχε κάνει ήταν πως μέτρησε τον αριθμό του πληρώματος της πτήσης δυο φορές ενώ, χαρακτηριστική ήταν και η δυσκολία στην καταμέτρηση των θανάτων που προκάλεσε η πτώση του αεροσκάφους (Pinsdorf,1991:41).

iv Η Αντιμετώπιση των θυμάτων

Όταν συνέβη η τραγωδία της Pan Am τον Δεκέμβριο του 1988, η εταιρεία συνόδεψε τις οικογένειες των θυμάτων στο Lockerbie παρέχοντας τους περισσότερες πληροφορίες απ' ότι το υπουργείο εξωτερικών της Αμερικής. Η αντίδραση της εταιρείας στην κρίση λήφθηκε υπόψη επειδή η εταιρεία προσπάθησε να επιδείξει μέριμνα και ενδιαφέρον. Ωστόσο, ο πρόεδρος της Thomas Plaskett δεν παρευρέθηκε ποτέ στις τιμητικές τελετές στη μνήμη των θυμάτων και δεν απολογήθηκε ποτέ προσωπικά για το περιστατικό (Tan,2006:13). Εξαιτίας του ότι το ζήτημα της προστασίας των θυμάτων από τα ΜΜΕ συνδέεται άμεσα με τον ατομικισμό (individualism) της Αμερικάνικης κουλτούρας βασισμένο στην προστασία ης ιδιωτικής ζωής, σε αντίθεση με τον κολεκτιβισμό (collectivism) της Ιαπωνίας όπου η συλλογικότητα κυριαρχεί έναντι της ατομικής ελευθερίας, η συνοδεία των οικογενειών των θυμάτων κατά την έλευση τους στο αεροδρόμιο της Νέας Υόρκης "J.F.Kennedy" έγινε τοποθετώντας μπάρες δεξιά και αριστερά δημιουργώντας έναν διάδρομο ώστε να προστατευθούν οι συγγενείς από την αδιακρισία των δημοσιογράφων. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των οικογενειών των θυμάτων το προσωπικό της Pan Am σε συνεργασία με τους εθελοντές από τον Ερυθρό Σταυρό, άτομα της εκκλησίας και το ιατρικό προσωπικό του αεροδρομίου παρείχε βοήθεια στους ταλαιπωρημένους συγγενείς. Επιπρόσθετα, η έκτακτη τηλεφωνική γραμμή που δημιούργησε η εταιρεία με σκοπό να βοηθήσει τις οικογένειες των θυμάτων παρέχοντας τους κάθε είδους πληροφορίες για την εξέλιξη του ατυχήματος (τηλεφωνικός αριθμός 800) μπλόκαρε κατά τις πρώτες ώρες λόγω του τεράστιου αριθμού εισερχόμενων κλήσεων που δεχόταν (Ray,1999:193 & Haruta & Hallahan,2004:137).

Μέχρι τώρα διαπιστώθηκε πως οι βασικές διαφορές στην αντιμετώπιση της κρίσης από την JAL και την Pan Am είναι δυο: η ανάμειξη του προέδρου στις επικοινωνιακές ενέργειες και η διαχείριση των συγγενών των θυμάτων. Σε ό,τι αφορά το δεύτερο ποικίλουν οι περιπτώσεις που σημειώθηκαν και αναφέρουν έλλειψη ενδιαφέροντος από πλευράς της εταιρείας. Αν και υπήρξαν εξαιρέσεις δεν θα πρέπει να παραλειφθεί το περιστατικό κατά το οποίο η επίσημη ανακοίνωση της εταιρείας για τον θάνατο του συζύγου μιας γυναίκας ήρθε μετά το πέρας έξι ολόκληρων εβδομάδων μετά το ατύχημα, ενώ σοκάρει η δεύτερη περίπτωση ενός συγγενή θύματος ο οποίος πληροφορήθηκε τον θάνατο του αγαπημένου του προσώπου από την τηλεόραση (Pinsdorf,1991:44 & Ray,1999:195). Γενικά, οι περισσότεροι συγγενείς πληροφορήθηκαν τον θάνατο των αγαπημένων τους προσώπων είτε όταν έφτασαν στο αεροδρόμιο, είτε ενημερώθηκαν από το τηλέφωνο. Η Pan Am τους διαβεβαίωνε συνεχώς πως θα τους κρατά ενήμερους για κάθε εξέλιξη, αν και βέβαια κάποια μέλη οικογενειών κατηγόρησαν την εταιρεία για ελλιπή ενημέρωση. Εξαιτίας των δυσκολιών

που προέκυψαν η εταιρεία αποδείχθηκε ανίκανη στο να δημοσιοποιήσει την λίστα των επιβατών παρά αργά το βράδυ μετά το ατύχημα και η καθυστέρηση αυτή μεγάλωσε την αγανάκτηση των συγγενών των θυμάτων (Ray,1999:195)

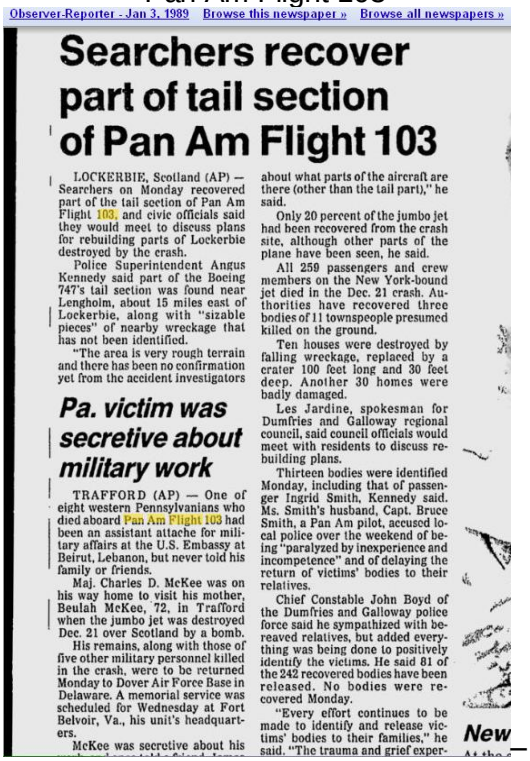
Η εταιρεία σε μια προσπάθεια της να επιδείξει ενδιαφέρον στις οικογένειες των θυμάτων τους πρόσφερε διαμονή σε ένα ξενοδοχείο της Σκωτίας το οποίο βρίσκονταν σχετικά κοντά με το μέρος του ατυχήματος και δωρεάν μεταφορά έως εκεί. Σε κάθε οικογένεια διατέθηκαν υπάλληλοι της εταιρείας οι οποίοι μάλιστα προέρχονταν από το τμήμα marketing της Pan Am. Οι υπάλληλοι είχαν στην αρμοδιότητα τους να παρέχουν αρωγή στις οικογένειες ώστε να αντιμετωπίσουν την όλη κατάσταση με περισσότερη ευκολία. Οι εν λόγω υπάλληλοι αναφέρονταν ως “buddies” («σύντροφοι») και αποτελούσαν τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στις οικογένειες και την εταιρεία, προσφέροντας: πληροφορίες, συμβουλές και βοηθώντας τους συγγενείς ώστε να διευθετήσουν τις υποχρεώσεις τους (Ray,1999:195).

Από την πλευρά όμως των οικογενειών η αεροπορική έδειξε μικρό ενδιαφέρον, αν και τα άτομα αυτά ήταν εξυπηρετικά και συμπαθητικά, η διοίκηση της εταιρείας επέδειξε λίγες ικανότητες ηγεσίας. Παράλληλα, τα “buddies” ήταν άτομα ανειδίκευτα και άπειρα ώστε να διευθετήσουν τέτοιες δύσκολες καταστάσεις που σχετίζονταν με την παροχή βοήθειας σε οικογένειες θυμάτων μετά από ένα ατύχημα. Επιπροσθέτως, από πολλές οικογένειες οι υπάλληλοι αυτοί αντιμετωπίστηκαν ως όργανα της εταιρείας που δεν αποσκοπούσαν σε τίποτε περισσότερο από τον να συγκεντρώσουν πληροφορίες για νομικά θέματα (Ray,1999:196).

Συμπεράσματα

Η περίπτωση της Pan Am διδάσκει κάποια πολύ βασικά μαθήματα σύμφωνα με τον ρόλο που διαδραματίζει η διοίκηση και κατά συνέπεια ο πρόεδρος της εταιρείας στην περίοδο κρίσης και τη ζωτική σημασία που έχει για την εταιρεία η σωστή διαχείριση των οικογενειών των θυμάτων (Ray,1999:199). Μάθημα πρώτο: Επειδή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (πελάτες, κοινωνία, κυβέρνηση κτλ) είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την εταιρική εικόνα, η εταιρεία οφείλει να δείξει ευαισθησία για το πώς θα εκλάβουν αυτές οι ομάδες τις εταιρικές ενέργειες στην προσπάθεια της να διαφύγει της κρίσεως. Μάθημα δεύτερο: η δημοσιογραφική κάλυψη από τα ΜΜΕ καθορίζει την κατεύθυνση που θα πάρει η κρίση και επηρεάζει άμεσα την εταιρική εικόνα. Για το λόγο αυτό, ένας διευθυντής ΔΚ οφείλει να κατανοήσει τις διαδικασίες και τεχνικές με τις οποίες τα ΜΜΕ επιδιώκουν να καλύψουν ένα αρνητικό συμβάν. Μάθημα τρίτο: το κλειδί στην αποτελεσματική ΔΚ είναι να διαμορφωθεί μια εταιρική κουλτούρα ικανή ώστε να εκτιμήσει τον σημαντικό ρόλο που παίζει η ασφάλεια ως απειλή στις εταιρικές δραστηριότητες (Ray,1999:200).

Εικόνα 10
Searchers recover part of tail section of Pan Am Flight 103



Observer-Reporter - Jan 3, 1989 Browse this newspaper » Browse all newspapers »

Searchers recover part of tail section of Pan Am Flight 103

LOCKERBIE, Scotland (AP) — Searchers on Monday recovered part of the tail section of Pan Am Flight 103, and civic officials said they would meet to discuss plans for rebuilding parts of Lockerbie destroyed by the crash.

Police Superintendent Angus Kennedy said part of the Boeing 747's tail section was found near Lengholm, about 15 miles east of Lockerbie, along with "sizable pieces" of nearby wreckage that has not been identified.

"The area is very rough terrain and there has been no confirmation yet from the accident investigators about what parts of the aircraft are there (other than the tail part)," he said.

Only 20 percent of the jumbo jet had been recovered from the crash site, although other parts of the plane have been seen, he said.

All 259 passengers and crew members on the New York-bound jet died in the Dec. 21 crash. Authorities have recovered three bodies of 11 townspeople presumed killed on the ground.

Ten houses were destroyed by falling wreckage, replaced by a crater 100 feet long and 30 feet deep. Another 30 homes were badly damaged.

Les Jardine, spokesman for Dumfries and Galloway regional council, said council officials would meet with residents to discuss rebuilding plans.

Thirteen bodies were identified Monday, including that of passenger Ingrid Smith, Kennedy said. Ms. Smith's husband, Capt. Bruce Smith, a Pan Am pilot, accused local police over the weekend of being "paralyzed by inexperience and incompetence" and of delaying the return of victims' bodies to their relatives.

Chief Constable John Boyd of the Dumfries and Galloway police force said he sympathized with bereaved relatives, but added everything was being done to positively identify the victims. He said 81 of the 242 recovered bodies have been released. No bodies were recovered Monday.

"Every effort continues to be made to identify and release victims' bodies to their families," he said. "The trauma and grief exper-

Pa. victim was secretive about military work

TRAFFORD (AP) — One of eight western Pennsylvanians who died aboard Pan Am Flight 103 had been an assistant attache for military affairs at the U.S. Embassy at Beirut, Lebanon, but never told his family or friends.

Maj. Charles D. McKee was on his way home to visit his mother, Beulah McKee, 72, in Trafford when the jumbo jet was destroyed Dec. 21 over Scotland by a bomb.

His remains, along with those of five other military personnel killed in the crash, were to be returned Monday to Dover Air Force Base in Delaware. A memorial service was scheduled for Wednesday at Fort Belvoir, Va., his unit's headquarters.

McKee was secretive about his

(AP,1989:A-1)

Ως γενικό συμπέρασμα η υιοθέτηση μιας αποτελεσματικής επικοινωνιακής στρατηγικής από μέρους της εταιρείας που οδηγεί σε μια θετική εικόνα στην κοινωνία θα πρέπει να εναρμονίζεται με την εταιρική της κουλτούρα. Συγκριτικά, η αντίδραση της JAL με αυτή της Pan Am διακρίνεται με βάση την εθνική κουλτούρα της κάθε χώρας. Για παράδειγμα οι ιαπωνικές αερογραμμές αντιμετώπισαν το ατύχημα δίνοντας έμφαση στο κοινό αίσθημα της ανθρώπινης φύσης και της υπευθυνότητας. Αντιθέτως, η αντίδραση της Pan Am προσπάθησε να ενδιαφερθεί για το όλο συμβάν, χωρίς όμως η διοίκηση της εταιρείας που εκπροσωπούνταν από τον πρόεδρο της Thomas Plaskett να μεριμνήσει εμπράκτως αναλαμβάνοντας την ευθύνη και προβαίνοντας σε δηλώσεις ένδειξης λύπης. Οι διαφορές που εντοπίζονται κινούνται γύρω από την εθνική, πατερναλιστική, κολεκτιβιστική κοινωνία της Ιαπωνίας και τον καπιταλισμό που χαρακτηρίζει τον Αμερικάνικο λαό (Ray,1999:21-22 & Dahman,2008:67).

Αν και η Pan Am σημείωσε πτώση στα οικονομικά της, αυτό δεν επέφερε μακροχρόνια ζημία στην αξιοπιστία και το γόητρο της εταιρείας. Ήδη τον Ιανουάριο του 1990 η κίνηση επέστρεψε στα κανονικά επίπεδα για την εταιρεία. Βέβαια, εάν η εταιρεία είχε δράσει πιο γρήγορα επιρρίπτοντας ευθύνες στα αρμόδια άτομα θα είχε καταφέρει να μεταφέρει το βάρος της ευθύνης σε άλλους παράγοντες πραγματοποιώντας μια πιο γρήγορη έξοδο από την κρίση (Pinsdorf,1991:45).

Σε μια τελευταία ανάλυση, παρά τις όποιες διαφορές μεταξύ ιαπωνικής και αμερικανικής κουλτούρας στην αντίδραση των εταιρειών κατά των ατυχημάτων, η μεγαλύτερη απ' όλες είναι πως από την μια πλευρά παρατηρείται μια «τοπική» ("village") και από την άλλη μια «παγκόσμια» ("global") συνθήκη. Στο ιαπωνικό συμβάν το παγκόσμιο ενδιαφέρον ήταν ελάχιστο, ενώ η έκταση που πήρε το ατύχημα της Pan Am το κατέστησε ένα παγκόσμιο φαινόμενο. Περισσότερα από τέσσερα κράτη εμπλάκηκαν σε αυτό, ανάμεσα τους: Μ. Βρετανία, Η.Π.Α., Ισραήλ και Δυτική Γερμανία αλλά και η Παλαιστινιακή Οργάνωση

Απελευθέρωσης. Τέλος, οι επιβάτες αποδείχθηκαν αθώα θύματα πολιτικών συμφερόντων (Pinsdorf,1991:45).

4.4 Singapore Airlines (SIA) Πτήση SQ006

Εικόνα 11

77 killed in Taiwan jet crash



Toledo Blade - Nov 1, 2000 Browse this newspaper »

77 killed in Taiwan jet crash

102 survive fiery disaster on runway

FROM THE BLADE'S WIRE SERVICES

TAIPEI — A Singapore Airlines 747-400 taking off from Taiwan's main airport for Los Angeles in the face of an approaching typhoon crashed and burst into flames a few seconds in the air yesterday, killing at least 77 passengers.

Survivors said Flight SQ006 seemed to strike something as it took off, then plunged to the runway and exploded. The plane had 159 passengers and 20 crew members on a flight that originated in Singapore.

It isn't clear what the plane hit, but the collision wreaked havoc. Video showed the airliner spewing flames and thick black smoke despite heavy rain.

The pilot "saw an object on the runway and he tried to take off to avoid the object, and he hit the object," airline spokesman Rick Clements said in Singapore.

He said 47 U.S. citizens and 55 Taiwanese were among the passengers.

Taiwanese civil aviation official Billy K.C. Chang declined to comment on the cause of the crash until investigators retrieve the plane's "black boxes," the flight data and voice cockpit recorders.

"It felt like we bumped into something huge," said Doug Villermin, 33, of New Iberia, La., who was standing outside the Chang Gung Memorial Hospital, wrapped in a hospital gown and smoking a cigarette.

"It looked like the front end just fell off," he said. "I ran to the escape hatch with the stewardess but we couldn't get it open. Two feet away from me, I saw flames.

"Everyone was just panicking," he said. "I tried to open the escape hatch on the top just a slit and saw a lot of smoke. The fumes were just incredible. But eventually we got it open. . . . We were just all so scared it was going to blow up."

It is the first major accident for Singapore Airlines in 28 years of operation, and it occurred in nasty weather: A typhoon packing 90 mph winds was whirling off Taiwan's southern coast, lashing the island with rain and prompting officials to set up disaster relief centers.

Mr. Chang said 77 people died, 54 were hospitalized, and 48 suffered minor or no injuries.

Mr. Clements said Singapore Airlines will provide all families of victims with $25,000 immediate compensation.

"We should wait for the investigations, but the early indications are that it [the plane] did momentarily take off," he said.

See CRASH, Page 9 ►

Emergency crews tend to the wreckage of Singapore Airlines Flight SQ006, which carried 159 passengers and 20 crew members bound for Los Angeles. Some passengers and the pilot reported feeling a bump before the accident.

(Blade's Wire Services,2000:1)

Εταιρική ταυτότητα

Ήδη από την ίδρυση της μέχρι και τις 30 Οκτωβρίου του 2000 η "Singapore Airlines" αποτελούσε μια αεροπορική εταιρεία υπόδειγμα στον τομέα της ασφάλειας χωρίς να έχει αναμειχτεί σε κάποιο αεροπορικό ατύχημα. Συνάμα το όνομα της ήταν συνδεδεμένο με την καινοτομία συνδυάζοντας ιδανικές συνθήκες ασφάλειας και πολυτέλειας που άλλες αεροπορικές στον κλάδο αδυνατούσαν να προσφέρουν. Η SIA πρωτοξεκίνησε ως μέρος των Μαλαισιανών Αερογραμμών "Malayan Airways" (MAS). Τον Μάιο του 1947 η Malayan Airways σε μια προσπάθεια επέκτασης του δικτύου της εγκαινίασε τις διαδρομές μεταξύ των: Kuala Lumpur, Singapore, Ipoh & Penang. Στις 26 Ιανουαρίου του 1971 όμως, οι κυβερνήσεις της Μαλαισίας και Σιγκαπούρης αποφάσισαν την διακοπή λειτουργίας της SIA ως θυγατρική της MAS οδηγώντας έτσι στην δημιουργία της "Singapore Airlines" (SIA), ως ανεξάρτητη αεροπορική εταιρεία, την 1η Οκτωβρίου του 1972. Έκτοτε η SIA κατάφερε να αποκτήσει ηγετική θέση στον χώρο ως μια από τις ισχυρότερες αεροπορικές παγκοσμίως

χαρακτηριστικά, το 1979 η SIA κατόρθωσε να ανελιχτεί ανάμεσα στις δέκα μεγαλύτερες αεροπορικές στον κλάδο κατακτώντας την ένατη θέση από την 57η που κατείχε όταν βρίσκονταν κάτω από το ιδιοκτησιακό καθεστώς της MAS. Το 1990 ο πιστοληπτικός οίκος "Merrill Lynch" ανακοίνωσε πως η εταιρεία είχε καταφέρει να αυξήσει τα κέρδη της από τα 675 εκατομμύρια δολάρια στα 2,8 δισεκατομμύρια δολάρια ενισχύοντας έτσι το ποσοστό των κερδών της κατά 24% την ίδια στιγμή που η United Airlines είχε αύξηση 3,5% και η Delta 5,9%. Βέβαια, η εταιρεία συνέχισε να ενισχύει τον τομέα ασφάλειας και ποιότητας των υπηρεσιών της συνεχίζοντας να μην έχει εμπλακεί σε κάποιο ατύχημα. Όταν η SIA διαχωρίστηκε από την MAS η πρώτη και πιο σημαντική αποστολή της ήταν να αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών στην βιομηχανία ώστε να αυξήσει τις πωλήσεις της. Η αεροπορική λοιπόν υιοθέτησε την στρατηγική των ποιοτικών και οικονομικών υπηρεσιών στις πτήσεις της καταργώντας αρχικά τους επιπρόσθετους φόρους και τοποθετώντας με αυτό τον τρόπο τον εαυτό της σε μια ανώτερη θέση ανάμεσα στους ανταγωνιστές της διεθνούς αεροπορίας. Επίσης, επένδυσε στην ποιότητα του φαγητού και των ποτών που σερβίρονταν στις πτήσεις της. Η εταιρεία δαπανούσε κατά μέσο όρο 10% περισσότερα απ' ότι όλες οι υπόλοιπες αεροπορικές παγκοσμίως στα φαγητά και ποτά των επιβατών. Επιπρόσθετα, η πολιτική της εταιρείας προσέγγιζε το θέμα της ψυχαγωγίας με ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Έτσι, σε όλες τις πτήσεις ανεξαιρέτως προβάλλονταν διασκεδαστικά προγράμματα στους πελάτες για την καταπολέμηση της ανίας. Πλέον ήταν πασιφανές πως η εταιρεία είχε καταφέρει να εκπληρώσει τον στόχο της δημιουργώντας αισίως ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τις τιμές σε συνδυασμό με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (Tan,2006:5-6).

Η εταιρεία συνάμα έδινε ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην εκπαίδευση των νεοεισερχόμενων μελών της. Στατιστικά η αναλογία μεταξύ των δυο φύλλων του προσωπικού της ήταν 60/40 υπέρ των γυναικών. Το κάθε μέλος περνούσε από εντατική εκπαίδευση με την είσοδο του στο δυναμικό της εταιρείας που διαρκούσε περίπου τέσσερις μήνες. Κάθε δύο χρόνια το κάθε μέλος καλούνταν ξανά για επανεκπαίδευση ώστε να εξελίξει τις δεξιότητες του. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας έδιναν έμφαση στην ασφάλεια που ήταν προτεραιότητα της εταιρείας αλλά περιλάμβαναν και μαθήματα γενικής φύσεως πάνω στο φαγητό και την τέχνη. Επιπλέον, τα εκπαιδευόμενα μέλη καλούνταν να εξελίξουν τις γλωσσικές τους ικανότητες, αλλά μάθαιναν και την γλώσσα του σώματος για να είναι σε θέση να αντιληφθούν πότε ένας επιβάτης θέλει να ζητήσει κάτι ώστε με την άμεση ανταπόκριση στην επιθυμία του να ενισχυθεί το αίσθημα φροντίδας και μέριμνας προς αυτόν, δηλ. τον επιβάτη. Τέλος, η εκπαίδευση περιλάμβανε μαθήματα πάνω στις διαφορές των κουλτουρών ενώ παράλληλα, τα μέλη εξοικειώνονταν με τεχνικές απομνημόνευσης

ονομάτων των επιβατών. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε πως συγκριτικά με την SIA η αεροπορική “Cathay Pacific” με έδρα το Hong-Kong περιλάμβανε εκπαίδευση για το προσωπικό της που διαρκούσε μόνον επτά εβδομάδες (Tan,2006:6-7).

Αξίζει να σημειωθεί πως η αεροπορική διέθετε τον πιο σύγχρονο στόλο αεροσκαφών παγκοσμίως με μέσο όρο 4,6 χρόνια για κάθε αεροσκάφος. Αυτό μεταφράζεται σε χαμηλότερο κόστος συντήρησης και καυσίμων για την αεροπορική και σε μεγαλύτερη μέριμνα για την ασφάλεια των πελατών της. Το 1996 η εταιρεία βραβεύτηκε ως η πιο κερδοφόρα αεροπορική παγκοσμίως ενώ ένα χρόνο αργότερα δύο Αμερικάνικα περιοδικά για τον τουρισμό “Travel and Leisure” και “Conde Nast Traveler” της έδωσαν τον τίτλο της καλύτερης αεροπορικής εταιρείας παγκοσμίως. Είναι ιδιαιτέρως σημαντικό για μια αεροπορική να κερδίσει μια τέτοια κριτική λόγω του ότι η βαθμολογία των συγκεκριμένων περιοδικών απορρέει από τις γνώμες των αναγνωστών παρά των συντακτών του (Tan,2006:7-8).

Ιστορικό περιστατικού

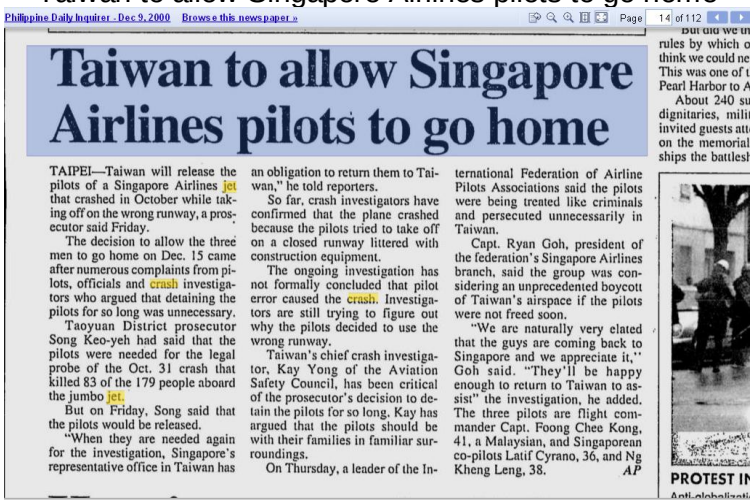
Στην 31η Οκτωβρίου του 2000 και ώρα 11:07μμ η πτήση SQ006 αναχωρούσε από το αεροδρόμιο “Chang Kai Shek” στην Ταϊπέι (“Taipei”) με προορισμό το Λος Άντζελες (Los Angeles). Η προγραμματισμένη αυτή πτήση πραγματοποιούνταν τακτικά από την SIA, ωστόσο η συγκεκριμένη πτήση θα άλλαζε για πάντα το πλεονέκτημα της εταιρείας όσο αφορά την ασφάλεια. Έντεκα λεπτά μετά την απογείωση το δίχρονο αεροσκάφος τύπου 747-400 ανεβαίνοντας σε υψόμετρο 3,930 ποδιών (περίπου 1,5 μέτρα) χτύπησε στον εξοπλισμό εργασιών και επισκευών που βρίσκονταν στον αεροδιάδρομο 5R και προσέκρουσε στο έδαφος. Το αεροπλάνο αμέσως μετά την πρόσκρουση κόπηκε σε τρία κομμάτια και τυλίχθηκε στις φλόγες. Σύμφωνα με δηλώσεις αυτόπτων μαρτύρων υπήρχαν φλόγες παντού ένας δημοσιογράφος από το τηλεοπτικό κανάλι “NewsAsia” δήλωσε πως το αεροσκάφος κόπηκε σε τρία μεγάλα τμήματα που βρίσκονταν διασκορπισμένα σε ολόκληρο τον αεροδιάδρομο, ενώ ολόγυρα υπήρχαν συντρίμμια. Σύμφωνα με τον Kay Yong διευθύνοντα σύμβουλο του Συμβουλίου Ασφαλείας της Αεροπορίας της Ταιβάν (“Taiwan’s Aviation Safety Council”) η πτήση θα έπρεπε κανονικά να απογειωθεί από τον αεροδιάδρομο 5L ενώ αυτή επεχείρησε απογείωση από τον 5R. Ο εν λόγω αεροδιάδρομος ήταν κανονικά υπό επισκευή γι’ αυτό και βρίσκονταν εκεί μηχανήματα στα οποία και προσέκρουσε το αεροσκάφος κατά την απογείωση του. Ωστόσο σύμφωνα με τον κυβερνήτη της πτήσης SQ006 ο φωτισμός του αεροδιαδρόμου ήταν αναμμένος και δεν υπήρχε καμία ένδειξη πως οι εργασίες που εκτελούνταν ήταν στον 5R. Όταν μάλιστα ένας από τους τρείς πιλότους του αεροσκάφους ζήτησε επιβεβαίωση από τον πύργο ελέγχου για να απογειωθεί

από τον αεροδιάδρομο 5R, η απάντηση που έλαβε από τους έλεγχες ήταν θετική οδηγώντας τον στο συμπέρασμα πως τελικά ο αεροδιάδρομος ήταν όντως ο σωστός που θα έπρεπε να απογειωθεί το αεροσκάφος. Μερικά λεπτά αργότερα από το ξεκίνημα της απογείωσης και την επιτάχυνση του αεροσκάφους ο κυβερνήτης εντόπισε ένα μαύρο αντικείμενο στον αεροδιάδρομο. Για να το αποφεύγει ξεκίνησε πιο νωρίς την απογείωση του αεροσκάφους διαφορετικά θα προσέκρουε πάνω στο αντικείμενο προκαλώντας έκρηξη (Tan,2006:8-9 & Dahman,2008:74 & Henderson, 2002:280). Εν τέλει ο κυβερνήτης δεν τα κατάφερε και προσέκρουσε στο αντικείμενο, ως αποτέλεσμα οι επιβάτες ένιωσαν ένα τεράστιο τράνταγμα και μέσα στο επόμενο λεπτό η καμπίνα των επιβατών άρχισε να φλέγεται. Στη συνέχεια, καθώς το αεροπλάνο κοβόταν σε επιμέρους τμήματα οι επιβάτες προσπαθούσαν να διαφύγουν με όποιο τρόπο μπορούσαν από την φλεγόμενη άτρακτο του. Η προγραμματισμένη πτήση SQ006 είχε ξεκινήσει έχοντας 159 επιβάτες με ένα πλήρωμα 20 μελών, εκ των οποίων οι περισσότεροι ήταν Αμερικάνοι και Ταϊβανέζοι. Η τραγωδία απέφερε 83 θανάτους επιβατών και συνολικά 56 σοβαρά τραυματισμένους. Ευτυχώς 40 άτομα δραπέτευσαν χωρίς να πάθουν το παραμικρό μαζί τους και οι τρείς πιλότοι του αεροσκάφους (Tan,2006:9-10).

i Πλάνο Διαχείρισης Κρίσεων

Εικόνα 12

Taiwan to allow Singapore Airlines pilots to go home



Philippine Daily Inquirer - Dec 9, 2000 Browse this newspaper »

Taiwan to allow Singapore Airlines pilots to go home

TAIPEI—Taiwan will release the pilots of a Singapore Airlines jet that crashed in October while taking off on the wrong runway, a prosecutor said Friday.

The decision to allow the three men to go home on Dec. 15 came after numerous complaints from pilots, officials and crash investigators who argued that detaining the pilots for so long was unnecessary.

Taoyuan District prosecutor Song Keo-yeh had said that the pilots were needed for the legal probe of the Oct. 31 crash that killed 83 of the 179 people aboard the jumbo jet.

But on Friday, Song said that the pilots would be released.

"When they are needed again for the investigation, Singapore's representative office in Taiwan has an obligation to return them to Taiwan," he told reporters.

So far, crash investigators have confirmed that the plane crashed because the pilots tried to take off on a closed runway littered with construction equipment.

The ongoing investigation has not formally concluded that pilot error caused the crash. Investigators are still trying to figure out why the pilots decided to use the wrong runway.

Taiwan's chief crash investigator, Kay Yong of the Aviation Safety Council, has been critical of the prosecutor's decision to detain the pilots for so long. Kay has argued that the pilots should be with their families in familiar surroundings.

On Thursday, a leader of the International Federation of Airline Pilots Associations said the pilots were being treated like criminals and persecuted unnecessarily in Taiwan.

Capt. Ryan Goh, president of the federation's Singapore Airlines branch, said the group was considering an unprecedented boycott of Taiwan's airspace if the pilots were not freed soon.

"We are naturally very elated that the guys are coming back to Singapore and we appreciate it," Goh said. "They'll be happy enough to return to Taiwan to assist" the investigation, he added. The three pilots are flight commander Capt. Foong Chee Kong, 41, a Malaysian, and Singaporean co-pilots Latif Cyrano, 36, and Ng Kheng Leng, 38. *AP*

(AP,2000:14)

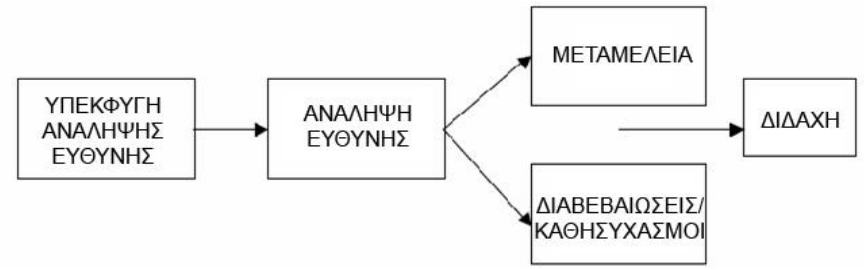
Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του τομέα της τουριστικής βιομηχανίας που δεν αναγνωρίζουν την ανάγκη να διασφαλιστούν έναντι ενδεχόμενης κρίσης, όλες οι αεροπορικές εταιρείες χρειάζεται να προετοιμαστούν για τυχόν μελλοντικά ατυχήματα. Σύμφωνα με την περίπτωση που εξετάζεται η SIA κινήθηκε κατά την περίοδο της κρίσης της σύμφωνα με τις υπαγορεύσεις των επικοινωνιακών προσταγών της (Henderson, 2002:282).

Αξίζει να σημειωθεί πως η πρωταρχική στρατηγική που υιοθέτησε η εταιρεία συσχετίζονταν με την αποφυγή ανάληψης ευθύνης βασισμένη στην κουλτούρα της Σιγκαπούρης που αποτελείται από χαμηλό δείκτη Αποφυγής Αβεβαιότητας (uncertainty avoidance) ο οποίος και οδήγησε την εταιρεία στο να υιοθετήσει -αρχικά τουλάχιστον, μια στρατηγική όμοια με της Delta με τη διοίκηση της να αποφεύγει την ανάληψη οποιασδήποτε ευθύνης για το ατύχημα. Το γεγονός αυτό αποτυπώνεται στις πρώτες δηλώσεις του προέδρου της εταιρείας ο οποίος και επιβεβαίωσε το συμβάν αποφεύγοντας να σχολιάσει το οτιδήποτε στην συνέντευξη τύπου την επομένη του ατυχήματος. Πολύ γρήγορα όμως και με βάση τον μεγάλο βαθμό κομφουκιανικού δυναμισμού (Confucian dynamism) της Σιγκαπούρης, ο οποίος και εμφυσά στα άτομα της ίδιας κουλτούρας τόλμη και θάρρος να αναλάβει κανείς την ευθύνη για κάποιο συμβάν, η εταιρεία άλλαξε την στρατηγική της και ανέλαβε τελικά την ευθύνη για το όλο περιστατικό. Αυτό γίνεται κατανοητό και από τα λεγόμενα του Rick Clements ,αντιπροέδρου των δημοσίων υποθέσεων της εταιρείας, ο οποίος και δήλωσε αργότερα πως: «Η απειρία του κυβερνήτη αποτέλεσε και την αιτία της τραγωδίας», αναλαμβάνοντας αισίως την ευθύνη για το συμβάν. Μετά την επιβεβαίωση της αιτίας πτώσης της πτήσης SQ006 ο αντιπρόεδρος της εταιρείας δεν προσπάθησε να αμφισβητήσει τα γεγονότα. Με την σειρά του, στις 3

Νοεμβρίου, αναγνώρισε πως επρόκειτο για μια τραγωδία στην οποία η SIA είχε το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης συνεχίζοντας να διαμηνύει την αλλαγή στην πολιτική της εταιρείας αναφορικά στην ανάληψη ευθύνης, αναγνωρίζοντας την σπουδαιότητα της και καθιστώντας την αναπόφευκτη επιλογή (Haruta & Hallahan,2004:130 & Henderson, 2002:282).

Παρά όμως την ανάληψη υπαιτιότητας η εταιρεία αντιμετώπισε ποικίλες νομικές διαμάχες με τους συγγενείς των θυμάτων αλλά και τους επιζώντες, αναγνωρίζοντας την ανάγκη του να έρθει σε μια συμφωνία μαζί τους διότι η σωστή διαχείριση του ζητήματος των θυμάτων αποτελεί «κλειδί» στην αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κρίσης. Στην συνέχεια η εταιρεία μετά την ανάληψη ευθύνης κινήθηκε υιοθετώντας την στρατηγική μεταμέλειας (making amends) εκφράζοντας την θλίψη και τον πόνο της και ζητώντας συγχώρεση από τα θύματα και την κοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία πραγματοποίησε τις παρακάτω ενέργειες με γνώμονα την στρατηγική μεταμέλειας: Ενός λεπτού σιγή κρατήθηκε από τους υπαλλήλους της εταιρείας, η σημαία της SIA σε όλα τα ανά τον κόσμο γραφεία της υψώθηκε μεσίστια ως ένδειξη πένθους για τα)θύματα, διεξήχθη μια τιμητική τελετή εις μνήμην των θυμάτων στην Ταϊπέι που την παρακολούθησαν 300 μέλη της εταιρείας ανάμεσα τους και η διοίκηση, η οποία και παρευρέθηκε στις κηδείες μερικών από τα θύματα που έγιναν στην Σιγκαπούρη λαμβάνοντας πρώτα την έγκριση των συγγενών τους, τέλος η διαφημιστική καμπάνια της εταιρείας διεκόπη για 100 μέρες εις ένδειξη πένθους σύμφωνα με την Κινέζικη φιλοσοφία της Ταϊβάν. Όσον αφορά τα πιο πρακτικά μέρη, οι οικογένειες των θυμάτων μεταφέρθηκαν στο μέρος του ατυχήματος την επόμενη μέρα του συμβάντος συνοδευόμενοι από υπαλλήλους της εταιρείας οι οποίοι και παρείχαν πρακτική και συναισθηματική βοήθεια στους συγγενείς (“buddies”). Παρακάτω δίνεται το πλάνο επικοινωνιακών στρατηγικών που υιοθέτησε η SIA: (Henderson, 2002:282).

Σχεδιάγραμμα 8
Πλάνο Επικοινωνιακών Στρατηγικών της SIA



(Henderson,2002:382)

Η παροχή διαβεβαιώσεων και καθησυχασμών (reassurances) εκλήφθηκε ως μια μορφή μεταμέλειας. Οι διαβεβαιώσεις που έγιναν από τη SIA είχαν στόχο να καθησυχάσουν το κοινό πως δε θα επαναληφθεί κάποιο παρόμοιο περιστατικό, καθώς και ότι η εξακρίβωση των αιτίων της τραγωδίας θα συντελέσει στο να μελετηθεί καλύτερα ο ανθρώπινος παράγοντας διασφαλίζοντας έτσι τη βελτίωση του τομέα της ασφάλειας των αεροδρομίων. Με άλλα λόγια η διοίκηση της εταιρείας υποστήριξε πως θα ληφθούν όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να εξασφαλιστεί πως κανένα παρόμοιο περιστατικό δεν θα ξανασυμβεί μελλοντικά. Από την περίπτωση της πτήσης SQ006 η SIA διδάχθηκε κάποια πολύ βασικά μαθήματα. Το σημαντικότερο αφορά την κατανόηση και σημασία που έχει για την εταιρεία η ενιαία πολιτική (Henderson,2002:283).

Αντίστοιχη φαίνεται να είναι η περίπτωση της JAL η οποία παρομοίως πραγματοποίησε: προσωπική απολογία μέσω του προέδρου της, τιμητικές τελετές, οικονομικές αποζημιώσεις και παροχή βοήθειας από τα μέλη του προσωπικού της στις οικογένειες των θυμάτων. Επιπλέον, αν και συγκριτικά η SIA δεν αποδέχθηκε την ευθύνη από την αρχή όπως οι Ιαπωνικές αερογραμμές, σε γενική θεώρηση η ανάληψη ευθύνης αποτελεί άλλη μια κοινή στρατηγική των δύο εταιρειών. Η επιδίωξη εύνοιας και η ένδειξη συμπόνιας ήταν η βασική στρατηγική που εφάρμοσε η Singapore Airlines. Ωστόσο τα ΜΜΕ της περιοχής αντιμετώπισαν το συμβάν σαν ένα δοκιμαστικό test της εταιρείας που προσπάθησε να επιδείξει ευαισθησία και ωριμότητα, σαν ένα είδος δηλαδή «ωρίμανσης» της μέσα σε μια νύχτα. Από την άλλη, κάποιοι δημοσιογράφοι επεσήμαναν πως η πιο δύσκολη στιγμή για την εταιρεία ήταν μετά το ατύχημα όπου και έπρεπε να φανεί αποτελεσματική. Σε όλα αυτά θα πρέπει να προστεθεί και η ένδειξη συμπόνιας όπως και επιτυχής αντιμετώπιση της πρωτόγνωρης για την εταιρεία εμπειρίας) Τέλος αν και η εταιρεία προσπάθησε να αντιμετωπίσει την κρίση σε νέα βάση κατά την διάρκεια της ανάκαμψης, έμπρακτα παρατηρήθηκε πως η SIA μελλοντικά προσέγγισε το θέμα διαφορετικά με στόχο να αποκτήσει έναν καλύτερο έλεγχο της κατάστασης. Η τελευταία στρατηγική αφορά τις *μετά την κρίση* επικοινωνιακές στρατηγικές της εταιρείας, όπως και το τι διδάχθηκε από το πέρας μιας τέτοιας κρίσης (Henderson,2002:283).

ii Ο ρόλος της διοίκησης (CEO)

Η SIA έχοντας εξελίξει ένα άρτιο σύστημα ασφαλείας κατάφερε να αποκλείσει το ενδεχόμενο ενός αεροπορικού ατυχήματος στα 28 χρόνια λειτουργίας της, αυτό την οδήγησε ώστε να αυξήσει την υπόληψη της που μέχρι τότε αποτελούσε ούτως ή άλλως συνώνυμο της επιτυχίας. Ως αποτέλεσμα στις 27 Οκτωβρίου του 2000 η εταιρεία ανακοίνωσε την αύξηση

των εσόδων της. Έτσι, 637 εκατομμύρια δολάρια προστέθηκαν στα ταμεία της εταιρείας κατά το εξάμηνο Απρίλιος-Σεπτέμβριος 93%, δηλαδή περισσότερα από την ίδια περίοδο του προηγούμενου χρόνου. Τέσσερις μέρες αργότερα ο πρόεδρος της αεροπορικής Cheong Choong απολογήθηκε δημόσια για το τραγικό περιστατικό που στοίχησε την ζωή σε 83 θύματα. Ο ίδιος δήλωσε: «Δεν συντρέχει κανένας απολύτως λόγος να κρύψουμε τίποτα. Ήταν το πλήρωμα μας, ήταν το αεροσκάφος μας. Πολύ απλά δεν θα έπρεπε να βρισκόταν σε εκείνον τον αεροδιάδρομο. Αποδεχόμαστε πλήρως την ευθύνη για τους επιβάτες, το πλήρωμα και τις οικογένειες τους». Την ώρα που ο πρόεδρος μαζί με την διοίκηση προσπαθούσαν να συνέλθουν από το περιστατικό δημοσιογράφοι και ερευνητές αναρωτιόντουσαν πόση ζημιά προκάλεσε το ατύχημα σε μια από τις μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείας της Ασίας (Dahman,2008:75).

Μέσα σε λίγες ώρες μετά το περιστατικό ο πρόεδρος της εταιρείας μετέβη από την Νέα Ζηλανδία όπου βρίσκονταν για να συμμετάσχει σε ένα συνέδριο στην Ταϊπέι όπου και συναντήθηκε αυτοπροσώπως με τους συγγενείς των θυμάτων και τους δημοσιογράφους που απεγνωσμένα αναζητούσαν απαντήσεις ιδίως κατόπιν του λάθους που έκανε ένας εκπρόσωπος τύπου της εταιρείας από το Λος Άντζελες όπου βρίσκονταν διαδίδοντας πως στο ατύχημα δεν υπήρχαν νεκροί. Μέσα στις επόμενες ώρες το πλάνο Διαχείρισης Κρίσεων της εταιρείας τέθηκε σε εφαρμογή ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο αντίκτυπος της ζημίας στην φήμη της εταιρείας (Dahman,2008: 75-76).

Η εταιρεία, αρχικώς τουλάχιστον, αρνήθηκε να παραδεχθεί πως το αεροσκάφος βρίσκονταν σε λάθος αεροδιάδρομο. Εν τέλει και μετά από πίεση των ΜΜΕ, ο Cheong αναγκάστηκε να παραδεχθεί πως όντως το Μπόινγκ 747-400 είχε πάρει λάθος στροφή και οδηγήθηκε σε λάθος αεροδιάδρομο. Ωστόσο, η διοίκηση της SIA ήταν φανερό πως είχε αντιληφθεί πως επρόκειτο για λάθος της εταιρείας και φρόντισε να το διαδώσει στην Σιγκαπούρη, πράγμα το οποίο οι πολίτες της αναγνώρισαν αμέσως. Άμεση ήταν και η αντίδραση της Κυβέρνησης, μάλιστα ο πρωθυπουργός της χώρας Lee Kuan Yew επιβεβαίωσε πως όντως στην Σιγκαπούρη έγινε ένα αεροπορικό ατύχημα από τις Εθνικές Αερογραμμές της χώρας και το έθνος θα έπρεπε να διδαχθεί από αυτό το περιστατικό ώστε να μην ξανασυμβεί στο μέλλον (Dahman,2008:76).

Η στάση που διατήρησε η διοίκηση της SIA είναι προφανές πως επηρεάστηκε από την Σιγκαπουριανή κουλτούρα της χώρας. Ο μεγάλος δείκτης Power Distance Index (Απόστασης Δύναμης) που χαρακτηρίζει τους κατοίκους του κράτους αποτυπώθηκε στην παρέμβαση της διοίκησης στις επικοινωνιακές ενέργειες της εταιρείας κατά την περίοδο της κρίσης, εξαιτίας του ότι ένας μεγάλος βαθμός PDI οδηγεί στην συγκέντρωση εξουσίας σε μικρό αριθμό ατόμων τα οποία έχουν την υποχρέωση να επιδείξουν τις ικανότητες τους στα

υπόλοιπα άτομα ιδιαίτερα σε μια περίοδο κρίσεως. Το γεγονός αυτό έμπρακτά αποτυπώθηκε στις κινήσεις της ηγεσίας με την παρακολούθηση κηδειών των θυμάτων και με τις δημόσιες εμφανίσεις που πραγματοποίησε ο πρόεδρος της Cheong Choong. Επιπρόσθετα, αν και η Σιγκαπούρη διακρίνεται από μέτριο βαθμό αρρενωπότητας έναντι θηλυκότητας (Masculinity/Femininity), παρατηρείται πως όλα τα διοικητικά στελέχη της είναι άνδρες πράγμα το οποίο ενισχύει την πεποίθηση της χώρας, όμοια με αυτή της Ιαπωνίας, η οποία υποστηρίζει πως από την παρουσία ανδρών στον επαγγελματικό χώρο απορρέει δυναμισμός, αποφασιστικότητα, ενώ το ανδρικό δυναμικό συμβάλλει στον καλύτερο έλεγχο της όλης κατάστασης συγκριτικά με το γυναικείο) (Haruta & Hallahan,2004:130).

iii Η διαχείριση των ΜΜΕ

Αμέσως μετά την πτώση της πτήσης SQ006 το υπόγειο του αεροδρομίου της Σιγκαπούρης "Changi Airport Terminal 2" που ήταν αχρησιμοποίητο εκείνη την περίοδο έγινε το επίκεντρο όλης της επικοινωνιακής δραστηριότητας της εταιρείας. Η SIA εγκατέστησε στο συγκεκριμένο χώρο το Κέντρο Διαχείρισης Κρίσεως της (Crisis Management Center). Το πλάνο διαχείρισης κρίσεως που έθεσε σε εφαρμογή η εταιρεία αμέσως μετά το όλο περιστατικό ώστε να διευθετηθεί η κρίση, εξετάζονταν και βελτιώνονταν υπό την μορφή δοκιμών καθ' όλη την διάρκεια του έτους. Τα διοικητικά στελέχη της εταιρείας ανάμεσα τους και ο αντιπρόεδρος της SIA συμμετείχαν στις επικοινωνιακές δραστηριότητες της αεροπορικής ώστε να ξεπεραστεί η κρίση. Η πρώτη αποστολή της αεροπορικής ήταν να εκμεταλλευτεί όλα τα διαθέσιμα και κατάλληλα επικοινωνιακά δίκτυα πληροφοριών σχετικά με το ατύχημα ώστε να ενημερώσει τις οικογένειες των θυμάτων, να θέσει σε διαθεσιμότητα την ομάδα υπαλλήλων για παροχή βοήθειας στους συγγενείς των θυμάτων ("Buddies"), να διευθετήσει την μεταφορά αυτών των υπαλλήλων αλλά και των οικογενειών των θυμάτων προς την Ταϊπέι για να παρευρεθούν στο σημείο του ατυχήματος και τέλος να κανονίσει την διεξαγωγή συνεντεύξεων τύπου. (Tan,2006:48)

Η SIA πραγματοποίησε συνολικά δυο πολύωρες συνεντεύξεις τύπου, η πρώτη στα ΜΜΕ της Σιγκαπούρης και η δεύτερη στα ΜΜΕ της Ταϊβάν η οποία έγινε δορυφορικά. Οι δυο συνεντεύξεις τύπου έλαβαν χώρα η μία μετά την άλλη την ίδια μέρα. Αν και στην αρχή δημιουργήθηκαν ερωτήματα γύρω από τον λόγο που η αεροπορική επέλεξε να πραγματοποιήσει ξεχωριστή συνέντευξη τύπου για τα ΜΜΕ της Ταϊβάν, μετά από την διεξαγωγή και των δύο συνεντεύξεων τύπου διαπιστώθηκε πως η διαφορετικότητα των κουλτουρών μεταξύ της Ταϊβάν και Σιγκαπούρης συνέβαλε στην διεξαγωγή διαφορετικών συνεντεύξεων τύπου. Στην πραγματικότητα ο βασικότερος λόγος που η SIA επέλεξε να

πραγματοποιήσει δυο ξεχωριστές συνεντεύξεις τύπου ήταν η διαφορετική γλώσσα επικοινωνίας. Η επίσημη γλώσσα της Σιγκαπούρης είναι τα Αγγλικά ενώ της Ταϊβάν είναι τα Μανδαρινά (διάλεκτος της κινέζικης γλώσσας). Επομένως εάν διεξάγονταν μόνο μια συνέντευξη τύπου και για τις δυο χώρες θα υπήρχαν προβλήματα επικοινωνίας εξαιτίας της γλώσσας δίχως να γίνεται απολύτως κατανοητό το μήνυμα που αεροπορική ήθελε να περάσει διότι η γλώσσα δεν είναι απλώς το μέσο που μεταφέρει το μήνυμα, αλλά λειτουργεί προάγοντας το. Μια μέτρια μετάφραση του μηνύματος θα μπορούσε να παραποιήσει το ίδιο το μήνυμα της εταιρείας. Συνεπώς η επιλογή της SIA να πραγματοποιήσει δυο συνεντεύξεις τύπου ξεχωριστά για τις δυο χώρες, έχει λογικό υπόβαθρο.

Οι δημοσιογράφοι στην πρώτη συνέντευξη τύπου περιόρισαν τα θέματα τους μόνο για να θέσουν ερωτήσεις σχετικά με: τους πιλότους, τα πακέτα αποζημιώσεων των συγγενών των θυμάτων και το ζήτημα της ολικής υπαιτιότητας της εταιρείας για το συμβάν. (Tan,2006:58-59). Η δεύτερη συνέντευξη τύπου που πραγματοποιήθηκε μέσω δορυφορικής σύνδεσης μερικές μόνο ώρες μετά την ολοκλήρωση της πρώτης αφορούσε τα ΜΜΕ της Ταϊβάν και διεξήχθη σε μια διαφορετική ατμόσφαιρα. Οι ερωτήσεις των δημοσιογράφων κινήθηκαν γύρω από την εκπαίδευση των πιλότων, την αξιοπιστία των ερευνών που πραγματοποίησε το Υπουργείου Μεταφορών της Σιγκαπούρης και την ικανότητα που είχε το αεροσκάφος να παρέχει καλύτερη ορατότητα κατά την απογείωση στον κυβερνήτη (Tan,2006:59).

iv Η Αντιμετώπιση των θυμάτων

Οι πρώτοι επιζώντες της πτήσης SQ006 που κατάφεραν να δραπετεύσουν από το Μπόινγκ τύπου 747 διηγήθηκαν πως είδαν το αεροπλάνο να κόβεται σε τρία μεγάλα κομμάτια πάνω στον αεροδιάδρομο. Καθώς οι φλόγες από την έκρηξη αυξάνονταν ένας τυφώνας πλησίαζε εκείνη την στιγμή την Ταϊβάν. Η ομάδα διάσωσης του αεροδρομίου έσπευσε αμέσως κάτω από την δυνατή βροχή και τον άνεμο των 165 χιλιομέτρων την ώρα για να προσφέρει βοήθεια στα άτομα. Η συμβολή των ειδικών ήταν κάτι παραπάνω από σημαντική όπως αυτή του ιατρού Lee Wen Huci ο οποίος εργάζονταν στο τμήμα εντατικής θεραπείας του νοσοκομείου “Chang Gung” της Ταϊπέι και προσέφερε τις υπηρεσίες του σε παραπάνω από τους μισούς τραυματίες των θυμάτων της πτήσης SQ006. Ο ίδιος απέδωσε τις φτωχές προσπάθειες διάσωσης στους πυροσβέστες οι οποίοι παραμέρισαν την παροχή πρώτων βοηθειών ώστε να σβήσουν τις φλόγες του αεροσκάφους (Tan,2006:48).

Η πρώτη πτήση που πραγματοποίησε η SIA μετά το αεροπορικό δυστύχημα της 31^{ης} Οκτώβρη, εξίμιση ώρες αργότερα, την 1^{η} Νοεμβρίου αφορούσε στην μεταφορά των συγγενών των θυμάτων στον τόπο της τραγωδίας. Η μεταφορά τους έγινε με την συνοδεία

68 υπαλλήλων της SIA που ανέθεσε η εταιρεία για καλύτερη εξυπηρέτηση τους. Η ομάδα αποκαλούνταν όπως και στην περίπτωση της PAN AM “Buddies” («σύντροφοι»). Σύμφωνα με συνέντευξη τύπου της εταιρείας όλοι οι συγγενείς και οι οικογένειες των θυμάτων που ταξίδευαν στην Ταϊπέι συνοδεύονταν από υπαλλήλους της αεροπορικής προερχόμενοι από διαφορετικά κράτη όμοια με αυτά των οικογενειών. Μέχρι εκείνη την στιγμή συνολικά ο αριθμός των υπαλλήλων που διέθεσε η εταιρεία στις οικογένειες και βρίσκονταν στην Ταϊπέι ανερχόταν στους 163 (142 από την Σιγκαπούρη και 21 από άλλα κράτη). Σε όλες τις καθημερινές δημοσιοποιήσεις νέων της εταιρείας στα ΜΜΕ δινόταν ιδιαίτερη έμφαση στην συμβολή των “buddies” και στο ότι η SIA έκανε ό,τι ήταν εφικτό για να εξυπηρετήσει τους επιζώντες και τους συγγενείς των θυμάτων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Επίσης τα “buddies” αναφέρονταν και ως «πολύ καλά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι» ενισχύοντας την σημασία που έδινε η εταιρεία στην εκπαίδευση, σε αντίθεση με την πολιτική που ακολούθησε η Delta & JAL οι οποίες βασίζονταν περισσότερο στα «ανθρωπινά ένστικτα». Μέλη του προσωπικού αυτού αποστέλλονταν σε κάθε οικογένεια ώστε να μεριμνήσουν για τις ανάγκες τους και να διευθετήσουν ορισμένους διακανονισμούς αποτελώντας τους μεσολαβητές ανάμεσα στην αεροπορική εταιρεία και τις οικογένειες (Tan,2006:49 & Haruta & Hallahan,2004: 137).

Στις συνεντεύξεις τύπου της SIA είχαν πρόσβαση μόνο τα δημοσιογραφικά επιτελεία, χωρίς ωστόσο να επιτρέπεται η πρόσβαση στις οικογένειες των θυμάτων. Η απόφαση αυτή της εταιρείας γέννησε ερωτήματα σχετικά με το λόγο για τον οποίο οι οικογένειες των θυμάτων δε μπορούσαν να συμμετάσχουν σε μια τέτοια συζήτηση. Η απάντηση της εταιρείας όμως ήρθε μέσα από τα λόγια του Rick Clements αντιπροέδρου της SIA, όσο αφορά τις δημόσιες υποθέσεις, που υποστήριξε πως οι συνεντεύξεις τύπου δεν είναι κατάλληλος χώρος για να συζητηθούν θέματα σχετικά με τις οικογένειες των θυμάτων, εξάλλου τα ΜΜΕ είναι ελεύθερα να μιλήσουν με αυτά τα άτομα οποιοιδήποτε στιγμή το επιθυμήσουν (Tan,2006:50). Το σημείο αυτό ήταν και το πιο αδύναμο της εταιρείας στην διευθέτηση της κρίσης της. Η ακριβής και γρήγορη ενημέρωση των συγγενών των θυμάτων αποτελούσε πάντοτε ένα δύσκολο καθήκον για μια αεροπορική εταιρεία μετά από μια πτώση αεροσκάφους απαιτείται ακρίβεια στην παραχώρηση πληροφοριών στο ευρύ κοινό λαμβάνοντας υπόψη τα συναισθήματα των συγγενών των θυμάτων. Για παράδειγμα, όταν η πτήση 800 της TWA προσέκρουσε στο έδαφος τον Ιούλιο του 1996 η καθυστέρηση στην παράδοση της λίστας των επιβατών στο κοινό και τα ΜΜΕ δημιούργησε επικρίσεις, διότι η έγκαιρη και ακριβής παραχώρηση της λίστας των θυμάτων είναι ζωτική για μια αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης (Tan,2006:49-50). Η SIA για την γρήγορη και ακριβή ενημέρωση των συγγενών των θυμάτων εγκατέστησε μια τηλεφωνική γραμμή επικοινωνίας με σκοπό την εκδήλωση

ενδιαφέροντος γι' αυτές. Αποκλειστικά και μόνον τα μέλη των οικογενειών μπορούσαν να τηλεφωνούν στον αριθμό 1-800-828-0508 για να ενημερωθούν για τυχόν εξελίξεις. Να σημειωθεί βέβαια πως νέα σχετικά με την πορεία της όλης κατάστασης ανακοινώνονταν και στην ηλεκτρονική σελίδα που διατηρούσε η εταιρεία στο διαδίκτυο (Dahman,2008:76).

Γενικά η αεροπορική κινήθηκε γρήγορα δείχνοντας εμπράκτως την ευαισθησία και το ενδιαφέρον της στις οικογένειες των θυμάτων αλλά και στους επιζώντες. Σύντομα μετά την πτώση του αεροσκάφους η εταιρεία διέθεσε 25,000 δολάρια στους συγγενείς ώστε να συνδράμει στα ιατρικά έξοδα. Αργότερα βέβαια η SIA προσέφερε επιπλέον 400,000 δολάρια σε κάθε οικογένεια που έχασε κάποιο μέλος της υπερβαίνοντας κατά πολύ τα 75,000 δολάρια που είχε ορίσει το συνέδριο της Βαρσοβίας το 1929, ως αποζημίωση των θυμάτων από μέρους των υπεύθυνων για δυστυχήματα αεροπορικών εταιρειών. Η αεροπορική επίσης κάλυψε τα ιατρικά έξοδα των επιζώντων που τραυματίστηκαν στο αεροπορικό ατύχημα πληρώνοντας τους ένα ποσό αποζημίωσης βασισμένο στον βαθμό τραυματισμού τους. Ωστόσο, παρά το ότι η δημόσια απολογία του προέδρου σε συνδυασμό με τις γενναιόδωρες αποζημιώσεις δημιούργησαν ένα πιο ικανοποιητικό κλίμα, η SIA δεν κατάφερε να αποφύγει τις δικαστικές διαμάχες. Σύμφωνα με το συνέδριο της Βαρσοβίας εάν οι οικογένειες των θυμάτων και οι επιζώντες μπορέσουν και αποδείξουν πως η εταιρεία από την πλευρά της τους παραμέλησε με τον οποιοδήποτε τρόπο οι αποζημιώσεις που τους εξασφάλισε δεν λαμβάνονται υπόψη. Επιπλέον, κάποιοι ικανοί δικηγόροι κατάφεραν να εκδικάσουν μερικές από τις υποθέσεις στις Η.Π.Α. σύμφωνα με το ότι η πτήση προορίζονταν να προσγειωθεί σε Αμερικάνικο έδαφος (Dahman,2008:76-77).

Συμπεράσματα

Εικόνα 13

Relatives visit crash site



The Victoria Advocate - Nov 5, 2000 Browse this newspaper »

Relatives visit crash site

Singapore Airlines offers $400,000 to each family

TAIPEI, Taiwan (AP) — Families of people killed in the Singapore Airlines crash in Taiwan will each be offered $400,000, the airline said Saturday, a sum more than five times the amount the company is required to give in liability cases.

Under a steady drizzle, four busloads of victims' relatives were taken Saturday to the crash site at Chiang Kai-shek airport outside Taipei, where some kneeled and prayed, while others just stared at the heaps of metal that were once part of the Los Angeles-bound plane.

The compensation announcement came a day after the investigators said that the pilot of Flight SQ006 mistakenly took off Tuesday night on a closed runway filled with construction equipment, including digging cranes and concrete blocks.

After colliding with objects on the airstrip, the Boeing 747-400 burst into flames and split into three pieces, killing 81 of the 179 people on board during bad weather caused by an approaching typhoon.

The airline had already offered $25,000 to the families of those who died and $5,000 to the injured to cover any immediate costs. The new $400,000 payment is separate from any earlier compensation.

"This is a very sad situation, and the airline hopes to help families through this terrible period by offering compensation without delay."

Singapore Airlines, In a released statement

conduct, such as breached security or poor maintenance.

Before last week's accident, Singapore Airlines had never had a deadly crash in its 28-year history. In 1997, a plane operated by its subsidiary, SilkAir, crashed in Indonesia, killing 104 passengers and crew members.

The airline offered families $200,000 per victim in the SilkAir accident.

On Friday, Cheong Choong Kong, deputy chairman and chief executive of Singapore Airlines, said the company accepted "full responsibility" for the crash.

Officials said the crash probe was continuing and might take one or two years to complete. They declined to speculate about how the pilot could have made such an

Taiwan's aviation authorities had warned airlines not to use the runway in an Aug. 31 letter and in reports given to the pilots during mandatory preflight briefings, Chang said. All international requirements were met in warning pilots about the runway, Chang said.

The pilot was supposed to take off on the runway marked with a big red sign saying "5L-23R." The strip was next to the closed runway, "5R-23L." The runways were also marked with an "05L" and "05R" painted on the airstrip's surface.

American attorney Gerald Sterns, who specializes in representing air crash victims' families, said the airport might have been able to avoid confusion by altering the "5R-23L" sign on the repaired runway.

"The best defense is to put up a sign that says, 'Runway Closed.' It's no big deal," the San Francisco-based lawyer said.

He also said that during big storms the control tower, which doesn't have ground radar, should use its radio to warn pilots about the closed runway to make sure they aren't using it. The "black box" cockpit recorder indicated that wasn't done with the Singapore Airlines flight.

But Chang said the airport's signs were in compliance with international regulations and the runways were properly marked.

Others have speculated that, with visibility low because of the blustery winds and driving rain, the pilot saw a "5" on the sign and an "L," while not noticing the other letters and numbers on the sign. Thinking he was on the correct runway, he took off.

But Sean Peng, a spokesman with Taiwan's Civil Aviation Administration, said that although the signs might be confusing to the untrained, pilots are accustomed to deciphering the numbering systems, which are used internationally. The Singapore Airlines' pilot had been to the airport 10 times before the crash.

(AP,2000:12)

Η εταιρεία άμεσα μετά το περιστατικό κατέφυγε στην υιοθέτηση επικοινωνιακών στρατηγικών. Από τη αρχή της κρίσης πραγματοποίησε: απολογίες από τον επικεφαλής της εταιρείας, μέριμνα αποδεικνύοντας τον ενδιαφέρον της για την εξασφάλιση των ίδιων των θυμάτων, αλλά και των οικογενειών τους, οικονομικές αποζημιώσεις, τιμητικές τελετές στην μνήμη των θυμάτων και επιτυχή διαχείριση των ΜΜΕ. Η SIA πήρε βασικά και πολύ χρήσιμα μαθήματα από αυτή της την εμπειρία (Dahman,2008:75).

Αν και η ίδια είχε την οικονομική δυνατότητα να αποπληρώσει όλη την ζημία που προκάλεσε μέσω της ασφάλειας του Μπόινγκ αλλά και των εσόδων που προέρχονταν από την μέχρι τώρα κερδοφορία της, εν τέλει δεν κατάφερε να αποτρέψει τις δικαστικές διαμάχες με τους συγγενείς των θυμάτων σχετικά με τα πακέτα αποζημιώσεων που δόθηκαν, οι οποίες όχι απλώς της στοίχισαν οικονομικά αλλά λόγω της μακροχρόνιας διάρκειας τους λειτούργησαν ως υπενθύμιση του ατυχήματος στα μέλη της κοινωνίας ακυρώνοντας κάθε προσπάθεια της SIA ώστε το περιστατικό να ξεπεραστεί και το ευρύ κοινό να συνεχίσει να εμπιστεύεται την αεροπορική. Η δικαστική διαμάχη που αντιμετώπισε η εταιρεία αποτελούσε το μόνο γεγονός περιττό το οποίο σπίλωνε ακόμα το όνομα και την υπόληψη της αεροπορικής (Dahman,2008:77).

Παρά τις όποιες επιπτώσεις του αεροπορικού ατυχήματος στην εταιρεία, η SIA εν τέλει κατάφερε να διατηρήσει την θέση της ανάμεσα στις πιο ισχυρές αεροπορικές παγκοσμίως. Σε μια έρευνα που έγινε τον Μάρτιο του 2002 (δηλαδή μετά το πέρας 1,5 χρόνου από το ατύχημα) και εξέταζε την επιτυχία και πορεία των επιχειρήσεων η SIA ανάμεσα σε 1000 εταιρείες κατέκτησε την 6^{η} θέση. Το 2003 η αεροπορική κατέκτησε τον τίτλο της δεύτερης πιο ευυπόληπτης αεροπορικής εταιρείας ανά την υφήλιο, ενώ τρία χρόνια μετά το πέρας της κρίσης της (2004) η εταιρεία ήταν σε τέτοια κατάσταση όπου συγκαταλεγόταν ανάμεσα στις τέσσερις πιο ισχυρές αεροπορικές εταιρείας της Ασίας. Γίνεται λοιπόν πασιφανές πως

τέτοιες βραβεύσεις αποδεικνύουν πως η κρίση που αντιμετώπισε η εταιρεία δεν της απέφερε σοβαρές ζημίες τόσο στην εταιρική της εικόνα όσο και στα οικονομικά της επιτρέποντας της να συνεχίσει να αποπνέει σεβασμό σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Επομένως, η SIA αντέδρασε στην περίοδο της κρίσης με την υιοθέτηση κατάλληλων στρατηγικών ώστε το 2001 ήταν σε θέση να ανακοινώσει έσοδα αξίας 358 εκατομμυρίων δολαρίων, τα οποία την έφερναν στην δεύτερη θέση ανάμεσα στις πιο επικερδής αεροπορικές παγκοσμίως πίσω από την Southwest Airlines. Σήμερα η αεροπορική συνεχίζει να παρέχει υψηλές ποιοτικές υπηρεσίες. Βασική επιδίωξη της είναι να λησμονήσουν οι πελάτες της την 31^{η} Οκτώβρη του 2000 και να συνεχίσουν να την εμπιστεύονται (Tan,2006:10-11).

4.5 Helios Airways Πτήση HCY-522

Εικόνα 14

Plane crash in Greece kills 121



Milwaukee Journal Sentinel - Aug 15, 2005 Browse this newspaper » Page 2 of 71

MILWAUKEE JOURNAL SENTINEL

Plane crash in Greece kills 121

Cause appears to be technical failure, not terrorism

By ELENA BECATOROS
Associated Press

Grammatiko, Greece — A Cypriot plane full of vacationers slammed into a mountainside north of Athens on Sunday after at least one pilot lost consciousness from lack of oxygen, killing all 121 people aboard, more than a third of them children.

The cause of Greece's deadliest plane crash appeared to be technical failure, resulting in high-altitude decompression, and not terrorism, authorities said. A transport official said the 115 passengers and six crew members may have been dead when the plane went down.

Helios Airways flight ZU522 was headed from Larnaca, Cyprus, to Athens International Airport when it crashed into the 1,500-foot-high mountain at 12:05 p.m. near Grammatiko, a scenic village 25 miles north of the Greek capital. Flaming debris, luggage and bits of human remains were strewn across two ravines and surrounding hills.

Family members wept in anguish as they waited at the Athens and Larnaca airports.

Firefighters carry a body covered in a sheet from the site of a Helios Airways flight carrying 115 passengers and 6 crew members that crashed Sunday into mountains near Grammatiko, 25 miles north of Athens.

inside the cabin, government spokesman Theodoros Roussopoulos said.

He said the jet pilots also saw two people possibly trying to take control of the plane; it was unclear if they were crew members or passengers. The plane apparently was on automatic

ued to Prague, Czech Republic, after stopping in Athens. This is the height of Europe's summer travel season, when Mediterranean resorts like Cyprus are packed with tourists. The area was likely to be particularly crowded, because today is a holiday in Greece and Cyprus.

AIR TRAGEDY
BOEING 737 CRASHES INTO MOUNTAIN

The Cypriot plane that crashed north of Athens on Sunday possibly had decompression problems. At least one of the pilots reportedly was unconscious when the plane went down.

Land mine in Ch

Associated Press

Rostov-on-Don, Russia — A land mine exploded Sunday in Chechnya when Russian troops came to the aid of a local official whose home was under attack by rebels, killing a senior Russian military officer and four other soldiers, officials said.

Col. Alexander Kayak, the

ADVERTISEM

PEACE P

To be built in Milwaul

The Peace Palace will offer to everyone knowledge and practical programs for peace and enlightenment—for a healthy, happy, more creative, more fulfilling and successful life through Transcendental Meditation®. Its benefits have been amply documented by scientific research during the past half-century all over the world.

(Becatoros,2005:3A)

Εταιρική ταυτότητα

Ως η πρώτη ιδιωτική αεροπορική εταιρεία στην Κύπρο η Helios Airways συστάθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου του 1998 λειτουργώντας ως επί τω πλείστον ως εταιρεία charter (ναυλωμένων πτήσεων) διατηρώντας ως έδρα της την Λάρνακα και πραγματοποιώντας πτήσεις τόσο από την Λάρνακα όσο και από την Πάφο. Η εταιρεία με αφετηρία τις δύο αυτές πόλεις της Κύπρου πραγματοποιούσε διαδρομές προς την: Βρετανία, Ιρλανδία, Ελλάδα, Βουλγαρία, και Πολωνία ενώ πτήσεις charter εκτελούνταν και προς την Σουηδία, Νορβηγία, Ολλανδία και Αίγυπτο. Η πρώτη πτήση της εταιρείας πραγματοποιήθηκε τον Μάιο του 2000 ως μια ναυλωμένη πτήση (charter) στο αεροδρόμιο του Gatwick στο Λονδίνο της Βρετανίας, ενώ τον Μάιο ένα χρόνο αργότερα (2001) η αεροπορική ανέπτυξε το δίκτυο της καταφέρνοντας να εξυπηρετήσει ετησίως πάνω από 250,000 επιβάτες. Τον Νοέμβριο του 2004 ο όμιλος Libra Holidays εξαγόρασε την εταιρεία ενώ έναν μήνα αργότερα η Helios αντιμετώπισε ένα πρόβλημα σχετικά με την απώλεια πίεσης οξυγόνου της καμπίνας των επιβατών κατά την πτήση που εκτελούσε η εταιρεία από την Βαρσοβία της Πολωνίας στην Λάρνακα της Κύπρου. Μετά την προσγείωση του αεροσκάφους τύπου Μπόινγκ 737 τρείς επιβάτες χρειάστηκαν να μεταβούν στο νοσοκομείο. Ωστόσο, όντας η μόνη αεροπορική της χώρας και

διατηρώντας εξαιρετική φήμη στην Κύπρο οι επιβάτες της πτήσης δεν μήνυσαν την Helios για το περιστατικό του Δεκεμβρίου του 2004. Η στάση των πελατών της εταιρείας είχε ως αποτέλεσμα να μην πληγεί το ζήτημα της ασφάλειας που η αεροπορική πάσχιζε τόσο να περάσει προς το κοινό, ενώ συνάμα το γεγονός δεν προσέλκυσε την προσοχή των ΜΜΕ και δεν γνωστοποιήθηκε στην κοινωνία το θέμα της ρύθμισης πίεσης οξυγόνου που αντιμετώπισε η εταιρεία. Η Helios λοιπόν παρέμεινε μια επικερδής και ευυπόληπτη αεροπορική εταιρεία στα μάτια του Κυπριακού κοινού μέχρι και την 14η Αυγούστου του 2005 όπου το αεροσκάφος τύπου Μπόινγκ 737 συγκρούστηκε στη Ελλάδα οδηγώντας αργότερα στην διάλυση της (Dahman,2008:82-83 & Graham & Gunter,2006:205).

Ιστορικό περιστατικού

Στις 14 Αυγούστου του 2005 η πτήση της εταιρείας Helios HCY-522 αναχώρησε από το αεροδρόμιο της Λάρνακας με τελικό προορισμό το αεροδρόμιο της Πράγας στην Τσεχία ενώ θα πραγματοποιούσε προηγουμένως έναν ενδιάμεσο σταθμό στην Αθήνα. Το Μπόινγκ της πτήσης τύπου 737-300 αναχώρησε από το αεροδρόμιο στις 6:07 π.μ. καθώς όμως το αεροσκάφος βρίσκονταν σε υψόμετρο των 16,000 ποδιών ο κυβερνήτης της πτήσης ανέφερε την ύπαρξη προβλήματος στο σύστημα ψύξης του αεροπλάνου που δημιουργήθηκε κατά την απογείωση της πτήσης στα κεντρικά της εταιρείας. Κατά την διάρκεια των επομένων οκτώ λεπτών ο κυβερνήτης αντάλλαξε αρκετά μηνύματα με την εταιρεία σχετικά με το πρόβλημα, ενώ το αεροσκάφος είχε ήδη ανέβει στα 28,900 πόδια. Μετέπειτα η πτήση HCY-522 δεν ξαναεπικοινώνησε με την εταιρεία. Κατά την ανύψωση του αεροσκάφους μέχρι το υψόμετρο των 18,200 ποδιών οι μάσκες οξυγόνου ξεδιπλώθηκαν και έπεσαν μπροστά στους επιβάτες. Η πτήση όμως κατάφερε να σταθεροποιηθεί σε ένα υψόμετρο όπου και συνέχισε την πορεία της χαράσσοντας την προγραμματισμένη διαδρομή της (AAIASB, 2006:1-2).

Στις 7:21 π.μ. το αεροσκάφος πέρασε από τον Αεροναυτιλιακό Ραδιοφάρο της Κέας (KEA VOR) και έπειτα κατευθύνθηκε πάνω από το διεθνές αεροδρόμιο της Αθήνας κατά τις 7:38. Στις 8:24 το Μπόινγκ προσεγγίστηκε από δυο αεροσκάφη της πολεμικής αεροπορίας F-16. Ο πιλότος ενός από τα δύο πολεμικά αεροσκάφη πλησιάζοντας από πολύ κοντά το Μπόινγκ 737 παρατήρησε στις 8:32 πως η θέση του κυβερνήτη ήταν κενή, ενώ η θέση του συγκυβερνήτη ήταν κατειλημμένη από κάποιο άτομο που βρίσκονταν αναίσθητο πάνω στο πιλοτήριο και οι μάσκες οξυγόνου των επιβατών αιωρούνταν ενώ μόνον τρείς επιβάτες οι οποίοι παρέμειναν ακίνητοι φορούσαν τις μάσκες οξυγόνου τους. Ο πιλότος του F-16 επιπλέον δεν κατέγραψε καμία εξωτερική ζημιά στο αεροσκάφος παράλληλα, η επικοινωνία με το Μπόινγκ της Helios ήταν αδύνατη, καθώς δεν απαντούσε κανένας στις κλήσεις του

πιλότου. Στις 8:49 το F-16 κατέγραψε ένα άτομο το οποίο δεν φορούσε την μάσκα οξυγόνου του να εισβάλει στο πιλοτήριο και να καταλαμβάνει την θέση του κυβερνήτη. Ο πιλότος του πολεμικού αεροσκάφους στην συνέχεια προσπάθησε να προσελκύσει την προσοχή του χωρίς καμία επιτυχία. Όταν η τοπική ώρα έδειξε 8:50 η αριστερή μηχανή άρχισε να φλέγεται εξαιτίας της εξάντλησης των καυσίμων και το αεροσκάφος ξεκίνησε την καθοδική του πορεία. Τέσσερα λεπτά αργότερα δυο σήματα έκτακτης ανάγκης (MAYDAY) καταγράφηκαν στο «μαύρο κουτί» του αεροπλάνου. Στις εννέα ακριβώς και η δεξιά μηχανή επίσης άρχισε να φλέγεται όταν το αεροσκάφος βρίσκονταν στο υψόμετρο των 7,100 ποδιών. Η πτήση συνέχισε την καθοδική της πορεία όταν τρία λεπτά αργότερα εν τέλει προσέκρουσε στο ορεινό έδαφος της περιοχής του Γραμματικού περίπου 33 χιλιόμετρα βορειότερα του αεροδρομίου της Αθήνας. Το σύνολο των 115 επιβατών όπως και τα έξι μέλη του πληρώματος σκοτώθηκαν ακαριαία, ενώ το αεροσκάφος καταστράφηκε ολοσχερώς (AAIASB, 2006:1-2) .

Επικοινωνιακή στρατηγική: Ανάλυση της Διαχείρισης Κρίσεων

i Πλάνο Διαχείρισης Κρίσεων

Εικόνα 15
Το χρονικό ενός προαναγγελθέντος εγκλήματος



(Ηρειώτου,2005:8-9)

Η αξιοπιστία της Helios ήταν άρρηκτα συνδεδεμένη με τέσσερις παράγοντες που επηρέαζαν την στρατηγική της οι οποίοι ήταν: η στρατηγική ικανότητα της εταιρείας, το “halo effect” της το οποίο πραγματευόταν με την φήμη της εταιρείας πριν το δυστύχημα, η φερεγγυότητα της διοίκησης (CEO) της αεροπορικής και τέλος με η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Εάν οι Κυπριακές αερογραμμές είχαν επιτυχώς διευθετήσει τα παραπάνω ζητήματα τότε αυτό θα αντικατοπτριζόταν στην υπόληψη της αεροπορικής οδηγώντας σε μια

αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης. Η αεροπορική με απώτερο σκοπό να «συγχωρεθεί» στα μάτια της κοινωνίας και γενικότερα του εξωτερικού της περιβάλλοντος χρειαζόταν να επικαλεστεί ένα ευυπόληπτο ιστορικό το οποίο θα μπορούσε να εγγυηθεί πως η μέχρι τώρα πορεία της δεν είχε τίποτα το επιλήψιμο. Η εταιρεία δεν είχε ανάγκη μόνον να επιδείξει την οικονομική της ευημερία, αλλά επίσης και να επισημάνει πως ήταν αξιόπιστη στον τομέα της ασφάλειας, σε αντίθεση με τις έρευνες που είχαν διεξαχθεί και επέρριπταν τις ευθύνες του ατυχήματος στην ίδια αναιρώντας κάθε αμφιβολία για τρομοκρατικό χτύπημα. Επιπλέον η εταιρεία είχε ανάγκη να διατηρήσει μια αρμονική σχέση με το περιβάλλον της ώστε σε μια περίοδο κρίσεως της να αποτελεί στήριγμα για την Helios εξάλλου είναι αδύνατον για μια εταιρεία και ιδίως αεροπορική να ξεκινήσει να αναπτύσσει καλές σχέσεις με το περιβάλλον της σε περίοδο κρίσης. Πράγματι η αεροπορική λειτουργούσε σαν μια κοινωνικοπολιτική εταιρεία όπου οι σχέσεις μεταξύ της εταιρείας και του εξωτερικού περιβάλλοντος ήταν άρρηκτα συνδεδεμένες (Dahman,2008:112).

Η Helios δεν είχε στην διάθεση της ένα γραπτό πλάνο διαχείρισης κρίσεων, όταν συνέβη η τραγωδία, το οποίο περιττό θα συνείσφερε στην αποτελεσματική διαχείριση της όλης κατάστασης. Ένα πλάνο επικοινωνίας αν και δεν εξασφαλίζει απόλυτα σε μια εταιρεία μια αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης, εντούτοις αποτιμά ποιες ενέργειες οφείλει να θέσει σε εφαρμογή η εταιρεία ώστε να επιτύχει μια άμβλυνση των αρνητικών επιπτώσεων, ενώ συνάμα οριοθετεί και τον τρόπο με τον οποίο διευθετούνται οι εκάστοτε ενέργειες (Dahman,2008:112). Η δημιουργία ενός πλάνου διαχείρισης κρίσεων αποτελεί το πρώτο από τα ακόλουθα βήματα για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης. Η στρατηγική που υιοθετεί μια εταιρεία χρειάζεται να αναλυθεί και να υλοποιηθεί με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Το σημαντικότερο βήμα είναι η υλοποίηση της στρατηγικής πράγμα το οποίο η εν λόγω αεροπορική αγνόησε. Παρά όμως την παράβλεψη ενός πλάνου διαχείρισης κρίσεως η εταιρεία θα μπορούσε ακόμη και υπό αυτές τις συνθήκες να δημιουργήσει μια λίστα με τις επιδιώξεις και τους στόχους της καταλήγοντας στον καλύτερο δυνατό τρόπο με τον οποίο θα υλοποιούσε την κατάλληλη στρατηγική (Dahman,2008:115).

Η επικοινωνιακή στρατηγική της εταιρείας γενικά έπρεπε να εξασφαλίζει την μακροπρόθεσμη σταθερότητα της αεροπορικής στην αγορά πράγμα το οποίο δεν επιτεύχθηκε και οδήγησε την εταιρεία στην διάλυση της. Γενικά θα πρέπει να σημειωθεί πως η επικοινωνιακή στρατηγική της εταιρείας δεν ήταν ξεκάθαρη. Το πρώτο σφάλμα στο οποίο υπέπεσε η εταιρεία ήταν πως αντί να εστιάσει στην επίδειξη μέριμνας και συμπόνιας στους συγγενείς των θυμάτων, ενδιαφέρθηκε περισσότερο για την νομική πλευρά του θέματος και για το πώς θα αντιμετωπίσει τις δικαστικές διαμάχες με τις οικογένειες των θυμάτων. Σε μια τέτοια περίσταση η εταιρεία αγνόησε πως όφειλε να προβεί σε καθησυχασμούς και

διαβεβαιώσεις για τις οικονομικές αποζημιώσεις που θα παρείχε στους συγγενείς των θυμάτων δείχνοντας πως είναι έτοιμη να τους εξασφαλίσει οικονομικά και υπενθυμίζοντας τους συνεχώς πως δραστηριοποιείται ακόμη στον χώρο της επιχειρηματικότητας και διακατέχεται από συνέπεια στις υποχρεώσεις της. Τέλος, η ίδια όφειλε να δημιουργήσει μια πιο οικεία σχέση με τις οικογένειες διευθετώντας κάποιες από τις απαιτήσεις τους με ήρεμο και οικείο τρόπο. Η κυπριακή κοινωνία περίμενε από την εταιρεία να δημιουργήσει μια θετική εντύπωση στις οικογένειες των θυμάτων και στην κοινωνία ως σύνολο τονίζοντας πως το ατύχημα αποτέλεσε μια κακοτυχία για την ίδια και τους επιβάτες της όμως ακόμη ενδιαφέρεται γι' αυτούς και τις οικογένειες τους (Dahman,2008:115).

Σε αντίθεση με την υπαγόρευση της Κυπριακής κουλτούρας (η οποία συμπεριλαμβάνεται στο ενιαίο σύνολο της ελληνικής κουλτούρας) ένας μεγάλος δείκτης αποφυγής αβεβαιότητας (uncertainty avoidance) οδηγεί τα άτομα στο να αποφεύγουν αντιδράσεις που οδηγούν σε ανασφαλείς καταστάσεις, η Helios υιοθέτησε αρχικώς την στρατηγική υπεκφυγής (μέσω ουδετερότητας στις απόψεις της διοίκησης για το ατύχημα) και αργότερα άρνησης ανάληψης της ευθύνης για το περιστατικό. Ο πρόεδρος της εταιρείας Ανδρέας Δράκος σε ομιλίες του είχε δηλώσει απερίφραστα πως το αεροσκάφος της εταιρείας βρισκόταν σε άριστη κατάσταση έχοντας πραγματοποιήσει όλους τους ελέγχους ασφαλείας. Μια τέτοια ενέργεια όμως όταν μάλιστα μια εταιρεία έχει ως καθήκον να αντιμετωπίσει έναν λαό με βαθμό πολύ μεγάλης αποφυγής αβεβαιότητας έχει ως συνέπεια την μη αποδοχή των απόψεων της εταιρείας από μεριάς της κοινωνίας, η οποία είχε ήδη επιρρίψει την ευθύνη στην αεροπορική ακόμη και αν η ίδια δεν ήθελε να το παραδεχθεί (Dahman,2008:84-85 & Haruta & Hallahan,2004:130).

ii Ο ρόλος της διοίκησης (CEO)

Στις 15 Αυγούστου του 2005 ο εκπρόσωπος τύπου της εταιρείας ανακοίνωσε την πτώση του Μπόινγκ 737 που μετέφερε 121 επιβάτες συμπεριλαμβανομένου και του πληρώματος του, στην πρώτη συνέντευξη τύπου της εταιρείας. Η αεροπορική είχε από την αρχή αποφασίσει πως θα συνεχίσει να λειτουργεί παρά την κρίση, ναυλώνοντας αεροσκάφη από άλλες αεροπορικές με σκοπό να καλύψει την απουσία του Μπόινγκ 737 κάτι το οποίο προκάλεσε τις αντιδράσεις της κοινωνίας, ενώ εντείνοντας το κομμάτι της ασφάλειας η αεροπορική έστειλε τον στόλο της στην Σουηδία για περαιτέρω ελέγχους ώστε να αποκατασταθεί η αυτοπεποίθηση των πελατών της κατασιγάζοντας άσχημες φήμες γύρω από την επωνυμία της. Η απολογία του Ανδρέα Δράκου ήταν σύντομη και περιεκτική, μιλώντας στην ίδια συνέντευξη τύπου κυρίως για το ατύχημα. Σύμφωνα με τις δηλώσεις του επιβεβαίωσε την

ύπαρξη του τραγικού περιστατικού δηλώνοντας τα ακόλουθα: «Αυτή ήταν μια τραγική μέρα για όλους μας. Είμαστε καταβεβλημένοι, σοκαρισμένοι και βαθιά απογοητευμένοι. Θα θέλαμε να εκφράσουμε την ειλικρινή λύπη μας στους συγγενείς των θυμάτων». Στην συνέχεια θέλοντας να τονίσει ένα πολύ σημαντικό θέμα όπως είναι αυτό της αντιμετώπισης των οικογενειών των θυμάτων υπογράμμισε πως «Σε μια προσπάθεια να απαλυνθεί ,όσο είναι δυνατό, ο πόνος και η θλίψη των συγγενών των θυμάτων η Helios σε συνεργασία με την κυβέρνηση της χώρας έχει ξεκινήσει τις άμεσες διαδικασίες ώστε να διεξαχθεί μια πρώτη συνάντηση με τις οικογένειες των θυμάτων σε ένα ξενοδοχείο της Λάρνακας». Ωστόσο η απολογία του προέδρου της Helios κρίνεται μάλλον με επιφύλαξη μεγαλώνοντας την ταλαιπωρία και το μαρτύριο των οικογενειών των θυμάτων για την επιβεβαίωση της λίστας των επιβατών. Η καθυστέρηση της δημοσίευσης της λίστας των επιβατών πυροδότησε μια αναστάτωση στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στο αεροδρόμιο της Λάρνακας της Κύπρου (Dahman,2008: 84-85 & Steyaert & Looy,2010:108).

Σύμφωνα με τον μεγάλο βαθμό PDI ή *Απόστασης Δύναμης* (Power Distance) που διακατέχεται η Κυπριακή κοινωνία και το μεγάλο βαθμό *Αποφυγής Αβεβαιότητας* (Uncertainty Avoidance) η διοίκηση της εταιρείας οφείλει να παρέμβει στις επικοινωνιακές δραστηριότητες της εταιρείας κατά την περίοδο της κρίσης σε μεγάλο βαθμό πραγματοποιώντας δημόσιες εμφανίσεις και παραχωρώντας δηλώσεις στα ΜΜΕ. Ωστόσο η διοίκηση της Helios πραγματοποίησε ελάχιστες δημόσιες εμφανίσεις με εξαίρεση τις παρουσίες του προέδρου της αεροπορικής στις συνεντεύξεις τύπου η γενικότερη εικόνα του προέδρου και των υπόλοιπων ανώτατων διοικητικών στελεχών της εταιρείας παρέμειναν μάλλον ελάχιστα στο επικοινωνιακό προσκήνιο. Η αεροπορική όφειλε να επιδείξει μια ευυπόληπτη και αξιόλογη εικόνα μέσα από τις ενέργειες του προέδρου της. Εάν η στάση του προέδρου της εταιρείας διακατεχόταν από ευπρέπεια και σεβασμό, τότε η αεροπορική θα *καρπωνόταν* αυτές τις αρετές. Συνεπώς, η έλλειψη επικοινωνιακών δεξιοτήτων από μεριάς του Ανδρέα Δράκου δεν βοήθησε την εταιρεία να αμβλύνει την κρίση (Dahman,2008:115 & Haruta & Hallahan,2004:136).

iii Η διαχείριση των ΜΜΕ

Η μεγαλύτερη αποτυχία διαχείρισης της κρίσης από μέρους της αεροπορικής αποτέλεσε αδιαμφισβήτητα η αντιμετώπιση των ΜΜΕ. Η Helios προσπάθησε να προσεγγίσει τους δημοσιογράφους και τα υπόλοιπα ΜΜΕ που έδειξαν ενδιαφέρον για το περιστατικό μέσω της προώθησης μια θετικής εικόνας της αεροπορικής εταιρείας ή με άλλα λόγια, μειώνοντας

τον αρνητικό αντίκτυπο και τονίζοντας το θέμα της ασφάλειας από μεριά της αεροπορικής μέσω των συνεχών ελέγχων που πραγματοποιούνταν (Dahman,2008:121).

Παρόλα αυτά όμως το όνομα "Helios" συνέχιζε να παίρνει αρνητική δημοσιότητα μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα παρά την βελτίωση στο θέμα ασφάλειας της εταιρείας μπορούσε κανείς να διαπιστώσει την έλλειψη ενδιαφέροντος στην μέριμνα για τις οικογένειες των θυμάτων. Αυτό υποστηρίχθηκε και από την μεγάλη κυπριακή εφημερίδα "Cyprus Mail" όπου το 2006 δημοσίευσε πως η διοίκηση της εταιρείας προσπάθησε να αποφύγει κάποιες μηνύσεις στην Αθήνα από τους συγγενείς των θυμάτων τον Αύγουστο του 2005 προχωρώντας σε μετονομασία της αεροπορικής η οποία συντελέστηκε χωρίς να ενημερωθούν τα ΜΜΕ και οι δημοσιογράφοι με σχετικό δελτίο τύπου, αλλά αντιθέτως διατηρώντας μια διάθεση μυστικισμού. Όταν η αποκάλυψη της άμεσης συσχέτισης της νέας Κυπριακής εταιρείας "Ajet" με την πρώην "Helios" αποκαλύφθηκε από τα ΜΜΕ ασκήθηκε δριμεία κριτική στην αεροπορική. Η εταιρεία βέβαια υποστήριξε μέσα από τον πρόεδρο της πως η δημιουργία μιας άλλης εταιρείας ήταν η μόνη διέξοδος για την αεροπορική ώστε να επιβιώσει στον χώρο απαλλασσόμενη από την κακή φήμη της προηγούμενης και αποφεύγοντας την πτώχευση να μπορέσει να εξασφαλίσει τις αποζημιώσεις στους συγγενείς των θυμάτων (Dahman,2008: 122).

Ωστόσο η εταιρεία δεν ήρθε σε έγκαιρη επικοινωνία με τα ΜΜΕ αλλά και δεν προσπάθησε να αναπτύξει μια σχέση με τις οικογένειες των θυμάτων (συμπεριλαμβανομένης της εξασφάλισης μιας καλής αποζημίωσης), ενώ παράλληλα δεν αποδέχθηκε ποτέ την ευθύνη για δυσλειτουργίες τους αεροσκάφους της. Αντιθέτως προσπάθησε να αμβλύνει την κρίση διαδίδοντας την συνεχή βελτίωση του τεχνικού τομέα της ασφάλειας έχοντας προβεί σε απολύσεις αναξιόπιστων υπαλλήλων και παρέχοντας εντατική εκπαίδευση στο δυναμικό προσωπικό της. Παρ' όλες όμως τις διαβεβαιώσεις και τους καθησυχασμούς από μεριάς της εταιρείας, η Helios δεν πραγματοποίησε τις υποσχέσεις της ενώ μετά από το πέρας λίγου διαστήματος η εταιρεία κατηγόρησε τα ΜΜΕ για διαστρέβλωση των λεγομένων των συγγενών των θυμάτων (Dahman,2008: 123).

Σύμφωνα με τα εργαλεία διαχείρισης και τις στρατηγικές επικοινωνίας των ΜΜΕ του Stocker η Helios αγνόησε τα ακόλουθα στρατηγικά βήματα επικοινωνίας:

i Η Helios δεν προσέφερε έγκαιρη και ανέκδοτη πληροφόρηση ώστε να προσεγγίσει το επιθυμητό κοινό (key-audience)

ii Η εταιρεία δεν χρησιμοποίησε όλων των ειδών τα ΜΜΕ. Δεν χρησιμοποίησε παραδείγματος χάριν αποστολή fax για να επικοινωνήσει με μικρές ομάδες όπως νομοθέτες/δικαστικοί και προσωπικό.

iii Η αεροπορική δεν εκμεταλλεύτηκε την δυνατότητα αποστολής άμεσων ηλεκτρονικών μηνυμάτων (direct mails) σε μικρές ομάδες, αλλά και δεν δημιούργησε έκτακτη γραμμή σε εικοσιτετράωρη βάση (hotline number) για την παροχή ενημέρωσης στις οικογένειες των θυμάτων

iv Η Helios δεν αποκάλυψε όλη την αλήθεια στα ΜΜΕ. Επίσης δεν σχημάτισε τη λεγόμενη «διμοιρία της αλήθειας» ("truth squad"), με σκοπό να ελεγχθούν και να διορθωθούν όλες παραλείψεις και οι αστάθειες του τύπου. Θα πρέπει να κατανοηθεί πως κάθε ψευδή δημοσίευμα δε θα πρέπει να υπόκειται σε διόρθωση. Ο σκοπός ήταν από την αεροπορική να δημιουργήσει μια βάση εξαιρετικά ακριβή και λεπτομερή, με σκοπό οι δημοσιογράφοι και τα ΜΜΕ να τη χρησιμοποιήσουν ως πηγή, από την οποία θα ενημερωνόντουσαν για την έκβαση της κρίσης της εταιρείας.

v Η εταιρεία δεν πραγματοποίησε Δοκιμαστικά μηνύματα (tests messages) για να κατανοήσει και να διαπιστώσει τον αντίκτυπο που είχαν οι ενέργειές της στην κοινωνία. Για παράδειγμα ένα "focus group" ή μια τηλεφωνική έρευνα θα τη βοηθούσε ώστε να διαπιστώσει, εάν η ανταπόκριση της στην κρίση μέχρι τότε απέπνεε σοβαρότητα και αξιοπιστία

vi Επίσης δεν πραγματοποίησε Πρόσληψη «ειδικών ατόμων» τα οποία θα παρείχαν βοήθεια σε τρίτους, όπως στους συγγενείς των θυμάτων, οι οποίοι θα μεριμνούσαν και θα ενημέρωναν για ειδικά θέματα της κατάστασης

vii Μια σοβαρή έλλειψη ήταν πως η Helios δεν κατέγραψε όλα τα δημοσιεύματα που κυκλοφόρησαν ενόσω η κρίση εξελισσόταν, αλλά ούτε και τα ακριβή γεγονότα που έλαβαν χώρα μετά την πτώση του αεροσκάφους. Μια τέτοια κίνηση θα βοηθούσε την εταιρεία στην ενημέρωση τυχόν νέων δημοσιογράφων που είχαν άγνοια για το όλο αεροπορικό ατύχημα και επιθυμούσαν καλύψουν το περιστατικό και θα βελτίωνε την ακρίβεια στη δημοσιογραφική κάλυψη

viii Η Helios δε διέθεσε έναν χώρο με σκοπό να παρευρεθούν οι άνθρωποι των ΜΜΕ, να συζητήσουν και να λάβουν κατατοπιστική ενημέρωση από την εταιρεία. Για να μεταδοθούν αυτά τα μηνύματα στο κοινό η Helios έπρεπε να αποτελεί την πηγή ακριβούς πληροφόρησης. Εξαιτίας όμως της αδυναμίας της αεροπορικής να παρέχει σαφή πληροφόρηση στα ΜΜΕ, οι δημοσιογράφοι αναζήτησαν την αλήθεια σε άλλες πηγές οι οποίες δεν ήταν απόλυτα αξιόπιστες, ζημιώνοντας την φήμη της εταιρείας

(Dahman,2008:123-124)

iv Η Αντιμετώπιση των θυμάτων

Κατά τις πρώτες ώρες μετά την πτώση του αεροσκάφους και μόλις διαδόθηκαν τα νέα για το τραγικό περιστατικό τα διοικητικά στελέχη της Helios μαζί με τον πρόεδρο της Κυπριακής Δημοκρατίας Τάσο Παπαδόπουλο πραγματοποίησαν μια έκτακτη συνάντηση στο αεροδρόμιο της Λάρνακας. Μέχρι στιγμής δεν υπήρχε καμία επίσημη ανακοίνωση από την αεροπορική και γι' αυτό τον λόγο οι συγγενείς των θυμάτων των επιβατών και του πληρώματος συγκεντρώθηκαν έξω από τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στην Λάρνακα ώστε να μάθουν οποιαδήποτε χρήσιμη πληροφορία σχετικά με την εξέλιξη της κατάστασης (Dahman,2008:82).

Η πρώτη επίσημη ανακοίνωση της εταιρείας για το κοινό ήρθε μέσα από την ηλεκτρονική σελίδα της αεροπορικής όπου είχε αναρτηθεί ένα μήνυμα στο οποίο επιβεβαίωνε την ύπαρξη ενός αεροπορικού ατυχήματος. Μετά από το πέρας έξι ωρών ένα ακόμη μήνυμα αναρτήθηκε στον ιστότοπο της Helios στο οποίο η εταιρεία απολογούνταν επισήμως για το θλιβερό συμβάν συμπληρώνοντας επιπλέον και τις πρώτες πιθανές αιτίες που οδήγησαν στην πτώση του αεροσκάφους (Steyaert & Looy,2010:107). Το επόμενο μήνυμα της εταιρείας που αναρτήθηκε στην ηλεκτρονική σελίδα της αφορούσε στις οικογένειες των θυμάτων η εταιρεία με ύφος καθησυχαστικό διαβεβαίωνε πως θα τους παρέχει υποστήριξη για όσο διάστημα χρειάζονταν με επαγγελματίες συμβούλους επικοινωνίας οι οποίοι θα πραγματοποιούσαν μια συνάντηση με τους συγγενείς στο "Park Hilton Hotel" της Λευκωσίας, ενώ επιπλέον η Helios θα δαπανούσε χρήματα για την διεξαγωγή μια τελετής στην μνήμη των θυμάτων στις 17 Αυγούστου ως ένδειξη τιμής από τα μέλη του προσωπικού της εταιρείας προς τους συμπατριώτες τους που έχασαν την ζωή τους (Steyaert & Looy,2010:109). Πράγματι τρείς μέρες μετά το ατύχημα η εταιρεία πραγματοποίησε μια τελετή στην μνήμη των θυμάτων που έλαβε χώρα στον καθεδρικό ναό της Αθήνας στην οποία παρευρέθηκαν ο τότε πρωθυπουργός της Ελλάδας Κωνσταντίνος Καραμανλής, ο υπουργός υγείας της Κύπρου Ανδρέας Γαβριηλίδης και άλλοι πολιτικοί επίσημοι. (Dahman,2008:85).

Η δημοσίευση της λίστας των ονομάτων των επιβατών της πτήσης HCY-522 αποτελούσε από τα πρώτα κιόλας καθήκοντα της αεροπορικής προς τους συγγενείς των θυμάτων, αλλά και γενικότερα προς την κοινωνία. Η εταιρεία όχι μόνο καθυστέρησε να παραχωρήσει την λίστα αλλά στάθηκε και ανίκανη καθώς δεν ήταν κατάλληλα προετοιμασμένη για μια τέτοια ενέργεια σε ένα τόσο σύντομο χρονικό διάστημα. Επομένως το καθήκον ανατέθηκε στην κυβέρνηση, την αστυνομία αλλά και στην υπηρεσία πολιτικής αεροπορίας της Κύπρου οι οποίες αρχές κατέγραψαν τα ακριβή ονόματα των ατόμων που βρίσκονταν στο αεροσκάφος.

Αυτή όμως η ανικανότητα της εταιρείας στάθηκε αφορμή για να προβεί η κυβέρνηση της Κύπρου σε ένταλμα εναντίον της εταιρείας και να λάβει αυστηρά μέτρα λόγω αυτής της αμέλειας, εντούτοις ο πρόεδρος της αεροπορικής επέμενε πως η λίστα των θυμάτων παραχωρήθηκε εγκαίρως από την εταιρεία στις Κυπριακές αρχές. Από την άλλη μεριά, ενώ από την πρώτη στιγμή ο υπουργός Μεταφορών και Επικοινωνιών της Κύπρου Χάρης Θράσσου ανακοίνωσε προς το κοινό πως η λίστα των επιβατών δεν θα δημοσιευτεί έχοντας μόνον ενημερώσει σχετικά τους συγγενείς των θυμάτων, εν τέλει τις ακόλουθες ημέρες η λίστα βρίσκονταν ήδη δημοσιευμένη σε μεγάλες ελληνικές και κυπριακές εφημερίδες (Dahman,2008:84-85,108).

Η επικοινωνιακή στρατηγική της Helios επικεντρώθηκε στην υπεράσπιση του ότι η λίστα των επιβατών παραχωρήθηκε στις αρχές μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα χωρίς να έχει γίνει καμία αναφορά στην διαχείριση του ζητήματος των οικογενειών των θυμάτων. Σχετικά με το ζήτημα της αποζημίωσης των συγγενών των επιβατών η εταιρεία σε ανακοίνωση της ανέφερε πως θα πραγματοποιήσει μια άμεση και πρώτη χρηματοδότηση τους με 20,000€ και έπειτα θα αναμένει από την ασφαλιστική εταιρεία να αναλάβει την όλη κατάσταση. Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο η αεροπορική προσπάθησε να διευθετήσει το θέμα δεν ήταν ξεκάθαρος. Η Helios είχε υποστηρίξει αρχικά πως το παραπάνω ποσό θα αποτελούσε μόνον μια πρώτη αποζημίωση, η οποία δήλωση υπονοούσε πως η ίδια θα προχωρούσε σε τελική αποζημίωση για τους συγγενείς των θυμάτων αργότερα. Εξαιτίας αυτού οι οικογένειες των θυμάτων ανέμεναν τις υπόλοιπες αποζημιώσεις εμμένοντας στην θέση τους πως η αεροπορική όφειλε να καθηλώσει τα αεροσκάφη της, δίχως να συνεχίζει να πραγματοποιεί πτήσεις καθότι αυτό αποτελούσε ασέβεια προς το εθνικό πένθος της Κύπρου. Ωστόσο, η αεροπορική σταμάτησε τις διαπραγματεύσεις σε ό,τι αφορά το θέμα των αποζημιώσεων επιχειρώντας μάλιστα όχι μόνον την συνέχιση λειτουργίας της εταιρείας αλλά ακόμη και την αλλαγή της επωνυμίας της από “Helios Airways” σε “Ajet Airways” προκειμένου να απαλλαχθεί από την κακή φήμη που την συνόδευε, πράγμα το οποίο αποδείχθηκε αποτυχημένη προσπάθεια. Η στρατηγική επικοινωνίας της εταιρείας σχετικά με τις διαπραγματεύσεις ανάμεσα στην ίδια και τις οικογένειες των θυμάτων δυσαρέστησε τους δεύτερους οι οποίοι μετέφεραν την υπόθεση στις αίθουσες των δικαστηρίων της Νέας Υόρκης όπου και είχαν την δυνατότητα να διεκδικήσουν υψηλότερες αξιώσεις. (Dahman,2008:109-110).

Παρ’ όλες όμως τις διαβεβαιώσεις και τους καθησυχασμούς της εταιρείας άρχισαν να γεννώνται αμφιβολίες για την αξιοπιστία της Helios, ιδιαιτέρως δε από τα ΜΜΕ της Κύπρου. Η “Cyprus Mail” μια από τις μεγαλύτερες εφημερίδες της χώρας, για παράδειγμα, εστίασε στην αρνητική τροπή των πραγμάτων αποδίδοντας στην εταιρεία ελλείψεις στον τομέα της

ασφάλειας και κατηγορώντας την ως μια εταιρεία με φιλοχρήματη πολιτική. Επίσης η εφημερίδα καταλόγισε στην εταιρεία ανεπαρκή ανταπόκριση στην κρίση και στην διαχείριση της όλης κατάστασης, ενώ όταν ολόκληρη η Κύπρος βρίσκονταν σε εθνικό πένθος η εταιρεία συνέχιζε να λειτουργεί στοχεύοντας μόνο στο κέρδος. Η ίδια εφημερίδα επιπρόσθετα ανέφερε πως η αεροπορική δεν είχε καμία συναίσθηση της κατάστασης που κλήθηκε να διαχειριστεί. Ειδικά το σημείο που η ίδια κάλεσε τους συγγενείς των θυμάτων να παρευρεθούν σε πολυτελές ξενοδοχείο στην πρωτεύουσα του νησιού με σκοπό την προσφορά συμβουλών σύμφωνα με την εφημερίδα αποτέλεσε μια λάθος ενέργεια, διότι οι συμβουλές και η όλη παροχή μέριμνας προς τους συγγενείς θα έπρεπε να παραχωρούνται ιδιαιτέρως στην κάθε οικογένεια και να μην γίνονται σε μορφή συνεδρίου (Steyaert & Looy,2010:110).

Στην περίπτωση της Κυπριακής κοινωνίας η προστασία της ιδιωτικής ζωής τοποθετείται σε μέτρια κλίμακα. Με άλλα λόγια η Κύπρος χαρακτηρίζεται με μέτριο βαθμό ατομικότητας έναντι συλλογικότητας. Αυτό έδωσε την αφορμή στην αεροπορική ώστε να μην λάβει κανένα απολύτως μέτρο για την προστασία των οικογενειών των θυμάτων από την έκθεση τους στα ΜΜΕ, τους δημοσιογράφους και τις κάμερες. Η έλευση των συγγενών των θυμάτων στο μέρος του δυστυχήματος είναι προφανές πως προκάλεσε την έντονη παρουσία των ΜΜΕ που επιδόθηκαν σε έναν αγώνα με «έπαθλο» την κατάκτηση υπερσυναισθηματικών φωτογραφιών και δηλώσεων σε μια προσπάθεια να απεικονιστεί η θλίψη και ο πόνος των συγγενών των θυμάτων με την παντελή έλλειψη προστασίας τους από την αεροπορική εταιρεία. Σε συνάρτηση με την παραπάνω στάση της Helios, η JAL σαν μια Ιαπωνική εταιρεία που ασπάζεται τη συλλογικότητα, φαίνεται να ενέργησε με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, χωρίς δηλαδή να πραγματοποιηθεί καμία προσπάθεια ώστε να προστατευθούν οι οικογένειες των θυμάτων από την αδιακρισία των ΜΜΕ (Steyaert & Looy,2010:113 & Haruta & Hallahan,2004:131).

Συμπεράσματα

Εικόνα 16
Cypriot jet crash kills 121



Herald-Tribune - Aug 15, 2005 Browse this newspaper »

Cypriot jet crash kills 121

By ELENA BECATOROS
THE ASSOCIATED PRESS

GRAMMATIKO, Greece — Flying 34,000 feet over the Aegean Sea, the F-16 fighter jet pilots peered into the cockpit of the Cypriot passenger plane they were sent to examine.

No one was at the controls. The co-pilot was slumped over in his seat. The captain was nowhere in sight. Oxygen masks dangled in the cabin.

The fighter jets flew by a second time and saw two people apparently trying to take control of the Boeing 737.

Forty minutes later, Helios Airways flight ZU522 crashed into a mountainside near the ancient city of Marathon, breaking into pieces and bursting into flames, hurling bodies and debris across the scenic valley.

All 121 people on board, more than a third of them children, were killed in Greece's deadliest plane disaster. The cause of the crash Sunday appeared to be technical failure — resulting in high-altitude decompression and lack of oxygen — and not terrorism. A transport official said the 115 passengers and six-member crew may have been dead by the time the plane crashed.

ASSOCIATED PRESS / MEGA TV VIA AP/IN

A rescue vehicle is shown near a piece of debris at the site of a plane crash north of Athens, Greece, on Sunday. A Helios Airways Boeing 737 carrying 115 passengers and six crew members plowed into a hill north of Athens on Sunday. More than a third of the dead were children. It was Greece's deadliest plane disaster.

The cause of the crash appeared to be technical failure resulting in decompression and lack of oxygen.

prus Transport Minister Haris Thrasou said.

The head of the Greek airline safety committee, Akrivos Tsolakis, said the plane's black boxes had been recovered, containing data and voice recordings valuable for determining the cause.

The F-16 jets met the plane at 34,000 feet, the Greek air force

(Becatoros,2005:3A)

Η Κύπρος όντας μια μικρή και κλειστή κοινωνία με τον πληθυσμό της να μην ξεπερνά τις 700,000 κατοίκους αντιλαμβάνεται τις αλλαγές στην κοινωνία της σε υψηλό επίπεδο. Η πιθανότητα της άμεσης ή έμμεσης σύνδεσης ενός μέλους της κυπριακής κοινωνίας με το αεροπορικό ατύχημα αποτελούσε κάτι το πασιφανές. Η τραγωδία επηρέασε βαθιά τους Κύπριους και την κυπριακή κοινωνία στο σύνολο της. Με την διάδοση και επέκταση που έλαβε το περιστατικό η εταιρεία δέχθηκε δριμεία κριτική από τις οικογένειες των θυμάτων, τους πολιτικούς παράγοντες της χώρας, τους δημοσιογράφους και τους απλούς πολίτες. Στην πολύ κρίσιμη ακόλουθη εβδομάδα μετά το ατύχημα, όταν πλέον η συντριπτική πλειοψηφία του νησιού είχε επίγνωση του γεγονότος, οι συζητήσεις περιστρέφονταν γύρω από την αξιοπιστία της εναέριας μεταφοράς και της ίδιας της εταιρείας αλλά και της σημασίας της απώλειας ανθρώπινης ζωής. Η Helios υιοθέτησε μια μάλλον αναποτελεσματική στρατηγική ώστε να διαχειριστεί: την απελπισία και την απόγνωση των ίδιων των υπαλλήλων της εταιρείας, το τραύμα και τον θυμό του συγγενικού και φιλικού περιβάλλοντος των θυμάτων και την υπεράσπιση την θέσης της ως μια αξιόπιστη και ευυπόληπτη επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην αεροπορική βιομηχανία αδυνατώντας να μεταθέσει την ευθύνη σε άλλους παράγοντες ώστε να μπορέσει και ύστερα από την κρίση να συνεχίσει να προσφέρει τις υπηρεσίες της στον χώρο (Steyaert & Looy,2010: 108).

Από την παραπάνω ανάλυση των στρατηγικών που υιοθέτησε η Helios μετά την πτώση του αεροσκάφους της στις 14 Αυγούστου του 2005 στην περιοχή του γραμματικού στην Αθήνα, σε σύγκριση με τις πιθανές στρατηγικές που αν υιοθετούσε θα παρέμενε επικερδής στον χώρο της αεροπορικής βιομηχανίας, διαπιστώνεται πως η εταιρεία βρέθηκε αντιμέτωπη με την διαχείριση επτά πολύ σημαντικών θεμάτων τα οποία είναι: το ζήτημα της ασφάλειας, το θέμα της αποζημίωσης και διαχείρισης των οικογενειών των θυμάτων, η κακή συντήρηση του Μπόινγκ 737, τα τεχνικά θέματα γύρω από τα αίτια πτώσης του αεροσκάφους, η

ανάμειξη της Κυπριακής κυβέρνησης, η αιφνίδια μετονομασία της Helios σε Ajet και τέλος η απαγόρευση πραγματοποίησης των πτήσεων της Helios από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ασφάλειας που οδήγησε στην πτώχευση και εν τέλει στη διάλυση της. Η εταιρεία αν και υιοθέτησε διαφορετικές στρατηγικές όπως αυτή της υπεκφυγής υπαιτιότητας, της άρνησης υπαιτιότητας, της μεταμέλειας, της απόσπασης εύνοιας και συμπόνιας τελικά δεν κατόρθωσε να αντιμετωπίσει το αρνητικό κλίμα που είχε δημιουργηθεί εις βάρος της. Η κατάληξη της εταιρείας φάνηκε και από την ασυνέπεια στα μηνύματα με τα οποία επικοινωνούσε με το κοινό της. Τελικά, η αποτίμηση της διαχείρισης της κρίσης από μεριάς της αεροπορικής κρίνεται αρνητικά, καθώς αν και χρησιμοποίησε μια ανάμειξη στρατηγικών δεν κατόρθωσε να αντιμετωπίσει επιτυχώς την κρίση της απουσία ενός οργανωμένου και καταγεγραμμένου πλάνου αντιμετώπισης της κρίσης το οποίο και θα οδηγούσε σε πιο σταθερά επικοινωνιακά βήματα. Συνολικά, η περίπτωση της Helios αποδεικνύει πως η αεροπορική απέτυχε στο να αποσπάσει μια ευνοϊκή αντιμετώπιση από την Κυπριακή κοινωνία με αποτέλεσμα την πτώχευση και διάλυση της (Dahman,2008:128).

Επιπρόσθετα, χωρίς να έχει ιδιαίτερη σημασία εάν εν τέλει η εταιρεία ήταν υπαίτια για την αεροπορική πτώση του Μπόινγκ, η ίδια επέδειξε αμέλεια καθώς θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει την στρατηγική μεταφοράς ευθύνης σε κάποιον άλλο παράγοντα που να σχετίζεται με το Μπόινγκ ή τον κατασκευαστή του, παραδείγματος χάριν, που δεν διαφοροποίησε τις ενδείξεις για δυο διαφορετικές λειτουργίες του αεροσκάφους με αποτέλεσμα ο κυβερνήτης να κάνει λάθος στην αναγνώριση των ενδείξεων. Αυτό σημαίνει πως η αεροπορική θα μπορούσε να επιρρίψει την ευθύνη για την πτώση του αεροσκάφους στην έλλειψη διαφοροποίησης των ενδείξεων, άρα σε δυσλειτουργία του ίδιου του αεροσκάφους χωρίς φυσικά να μειώσει την ένδειξη συμπόνιας και μέριμνας προς τα μέλη των οικογενειών των θυμάτων. Αντί όμως αυτού η εταιρεία από την πρώτη στιγμή διέδιδε πως το αεροσκάφος βρισκόταν σε άριστη κατάσταση και ήταν αξιόπιστο. Ωστόσο το πρόβλημα δεν ήταν η αξιοπιστία του συγκεκριμένου Μπόινγκ γενικότερα, αλλά η από κατασκευής δυσλειτουργία δυο διαφορετικών ενδείξεων του εν λόγω αεροσκάφους. Αποτυγχάνοντας να υιοθετήσει τις κατάλληλες στρατηγικές η αεροπορική μήνυσε εν τέλει, ύστερα από την πάροδο μερικών μηνών την κατασκευάστρια εταιρεία αφότου, βέβαια, οι πελάτες της και η Κυπριακή κοινωνία είχαν ήδη κατηγορήσει την αεροπορική για αμέλεια (Dahman,2008:109-110).

Από την μέχρι πρότινος ανάλυση αποδεικνύεται πως η Helios δεν είχε εξελίξει μια πρότυπη επικοινωνιακή στρατηγική, ένα πλάνο διαχείρισης κρίσεων ή κάποια σειρά συντονισμένων ενεργειών με σκοπό την διευθέτηση και διαχείριση του θέματος των συγγενών των θυμάτων. Από την πρώτη στιγμή οι συγγενείς δεν πείστηκαν από την στάση της εταιρείας και

τάχθηκαν εναντίον της κατηγορώντας την ευθέως πως προσπαθούσε να αποφύγει τις ευθύνες της. Εάν η Helios είχε αναπτύξει από τα ιδρυτικά της χρόνια ένα πλάνο διαχείρισης κρίσης υιοθετώντας μια μακροχρόνια στρατηγική επικοινωνίας θα είχε κατορθώσει να δημιουργήσει μια σταθερή κοινή αντίληψη μιας εθνικής αεροπορικής εταιρείας για την Κυπριακή κοινωνία. Ένας μακροχρόνιος προγραμματισμός θα ενέπνεε υπερηφάνεια στα μέλη της κοινωνίας τα οποία και θα ενστερνίζονταν την ιδέα μιας εθνικής αεροπορικής εταιρείας που θα αποτελούσε «τη σημαία» της Κύπρου στο εξωτερικό. Δυστυχώς όμως η επικοινωνιακή στρατηγική υιοθετήθηκε από την εταιρεία μετά το ξέσπασμα της κρίσης. Αντιθέτως, θα έπρεπε να είχε καταστεί σαφές στον κυπριακό λαό πως εάν η εταιρεία χάσει την δύναμη της τότε αυτό θα είχε ένα σοβαρό αντίκτυπο στην Κυπριακή κοινωνία, με μείωση του γοήτρου της χώρας αλλά και επιπτώσεις στον τομέα της εργασίας. Συνεπώς το κοινό θα μπορούσε να ταχθεί στο πλευρό της εταιρείας εάν η ίδια του έδινε να κατανοήσει την στρατηγική της αεροπορικής ως μια προσπάθεια επιβίωσης της εταιρείας. Ωστόσο κάτι τέτοιο δεν συνέβη ποτέ (Dahman,2008:125).

Από την άλλη μεριά όμως, επειδή η Helios αποτελούσε μια ευυπόληπτη αεροπορική εταιρεία –πριν το ξέσπασμα της κρίσης, οι οικογένειες των θυμάτων σύγκριναν αρχικώς την εταιρεία με αξιόπιστες του κλάδου παγκοσμίως πιστεύοντας πως η κυπριακή αεροπορική ήταν ικανή ώστε να παραχωρήσει στις οικογένειες μια γενναιόδωρη αποζημίωση όπως όφειλε μια μεγάλη, επικερδής εταιρεία. Ωστόσο, όπως αποδείχθηκε στην συνέχεια οι συγγενείς παραμελήθηκαν, γεγονός που τους εξαγρίωσε και τους οδήγησε στο να προσπαθήσουν να αποσπάσουν μεγάλες χρηματικές αποζημιώσεις. Συνεπώς, η Helios όφειλε να επιδείξει ξεκάθαρη συμπόνια στις οικογένειες και να τιμήσει τους επιβάτες που έχασαν την ζωή τους στην πτήση HCY-522, όμως αντίθετα δημιούργησε την εντύπωση πως δεν θα μπορούσε ποτέ να συγκαταλεχθεί ανάμεσα σε αεροπορικές εταιρείες μεγάλης κλίμακας (Dahman,2008:125).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε μια δυναμική και ταχύρυθμη εποχή, όπως είναι η σημερινή, που το επαγγελματικό περιβάλλον της χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές, γίνεται αντιληπτό πως οι κρίσεις είναι πλέον ένα κομμάτι της επιχειρηματικής καθημερινότητας. Κάθε στιγμή που περνάει σε μια εταιρεία και εφόσον ένας οργανισμός δεν βρίσκεται σε περίοδο κρίσης είναι δεδομένο πως βρίσκεται μονίμως στο στάδιο *πριν την κρίση.* Η λέξη «κρίση» που πολλά άτομα την χρησιμοποιούν ακόμη και εκτός του πεδίου της επιχειρηματικότητας προέρχεται ετυμολογικά από την αρχαία ελληνική λέξη «κρίσις» που σήμαινε δικαιοσύνη ή προσδιόριζε την στιγμή που θα ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις. Με λίγα λόγια, κρίση είναι η στιγμή που λαμβάνεται η κατάλληλη απόφαση ώστε να ξεπεραστεί ένα υπαρκτό πρόβλημα. Από τότε μέχρι σήμερα ο όρος «κρίση» έχει εξελιχθεί σε διεθνή ορολογία αποδίδοντας μια κατάσταση στην οποία η αλλαγή υπερισχύει. Με σκοπό να διατηρηθεί η σταθερότητα οι διοικήσεις των εταιρειών ξεκίνησαν να υιοθετούν στρατηγικές μέσω των οποίων επιχειρείται η πρόληψη και η αποτροπή της κρίσης. Σε περίπτωση όμως που το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας δεν αντιδράσει θετικά στην λήψη προληπτικών μέτρων, η εταιρεία καλείται να διαχειριστεί το ξέσπασμα της κρίσης. Επομένως, η επιχείρηση δίχως να έχει μια εναλλακτική επιλογή προβαίνει στην εφαρμογή του πλάνου κρίσης της.

Γενικότερα, ο σχεδιασμός αντιμετώπισης μιας κρίσης μπορεί να αποδοθεί ως μια μορφή τέχνης μέσω της οποίας απομακρύνεται το υψηλό ρίσκο, ο κίνδυνος και η αβεβαιότητα ώστε να προωθηθεί ο έλεγχος της εταιρείας πάνω στην όλη κατάσταση. Ωστόσο, όταν προσπαθεί μια επιχείρηση να αντιμετωπίσει μια κρίση τότε θα πρέπει να θεωρήσει δεδομένο πως θα αντιμετωπίσει αβέβαιες καταστάσεις, μέσα σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον το οποίο ευνοεί την αστάθεια οδηγώντας την εταιρεία συχνά σε αποτυχημένες ενέργειες. Μια επιχείρηση σε περίοδο κρίσης αντιμετωπίζει χαμηλή κερδοφορία και υψηλό κίνδυνο για βιωσιμότητα των παραγόντων που οδηγούν σε ύφεση της εταιρείας, καθώς γενικότερα η κρίση χαρακτηρίζεται από αμφισημία γύρω από τα αίτια δημιουργίας της, την ίδια την ύπαρξη της, των ενδεχόμενων επιπτώσεων της που θα επιφέρει και των προσπαθειών επίλυσης της. Μολαταύτα, μια κρίση εξαιτίας του ότι είναι απρόβλεπτη στο μεγαλύτερο μέρος της (εδικά μάλιστα όταν αναφερόμαστε στον τομέα της αεροπορικής βιομηχανίας) και πολυσύνθετη, συνδέεται άρρηκτα με τις επικοινωνιακές ενέργειες της

διοίκησης απαιτώντας γρήγορες και σωστές κινήσεις από μεριάς της ηγεσίας της εταιρείας ώστε να επανέλθει η εταιρεία στο στάδιο *πριν την κρίση*, να οδηγηθεί έτσι στην άμεση αποκατάσταση της φήμης της και εν τέλει στην κερδοφορία.

Σε μια προσπάθεια να μειωθεί ο αντίκτυπος της κρίσης και των επιπτώσεων της σε όλους του τομείς της εταιρείας και ιδίως στην εταιρική της εικόνα, το πλάνο διαχείρισης κρίσεων της εταιρείας είναι απαραίτητο να διαμορφωθεί στο προγενέστερο στάδιο *πριν την κρίση* επιτρέποντας στην εταιρεία όταν μια ενδεχόμενη κρίση ξεσπάσει να διαθέτει ένα ολοκληρωμένο επικοινωνιακό πλάνο με την εφαρμογή του οποίου θα μπορέσει να αντιμετωπίσει έγκαιρα και αποτελεσματικά όλες τις ενδεχόμενες απειλές που μπορεί να ξεσπάσουν σε μια τέτοια ευμετάβλητη κατάσταση. Ωστόσο ένα πλάνο διαχείρισης κρίσεων δεν χρειάζεται απλώς να είναι σωστά μελετημένο και λεπτομερές, αλλά είναι ζωτικό να έχει δοκιμαστεί και επανεξεταστεί πολλές φορές σε τακτά χρονικά διαστήματα. Όταν μια εταιρεία διαθέτει ένα πλάνο διαχείρισης κρίσεων χωρίς να το έχει δοκιμάσει παραδείγματος χάριν για πάνω από μια δεκαετία τότε η αποτελεσματικότητα του είναι αμφίβολη. Εξαιτίας όμως της περίπλοκης και απρόβλεπτης φύσης της κρίσης ένα επικοινωνιακό πλάνο δεν θα μπορούσε ποτέ από μόνο του να εξασφαλίσει ή να εγγυηθεί την απόλυτη αποτελεσματικότητα.

Σε μια κρίση υπάρχει πολύ μεγάλη πιθανότητα να ξεσπάσουν απρόβλεπτα περιστατικά τα οποία ένα πλάνο, όσο ακριβές και καλομελετημένο και να θεωρείται, μπορεί να αποδειχθεί ελλιπές στο να τα διαγνώσει. Σε μια τέτοια περίπτωση, η εταιρεία χρειάζεται ικανά, υπεύθυνα και αξιόπιστα άτομα που να απαρτίζουν το ανθρωπινό δυναμικό της, πάνω στα οποία θα βασιστεί ώστε να ξεπεράσει αυτήν την δύσκολη και κρίσιμη κατάσταση. Ιδιαίτερο ρόλο διαδραματίζουν τα άτομα τα οποία αποτελούν την διοίκηση (CEO) της εταιρείας. Τα άτομα αυτά είναι που μαζί με τον πρόεδρο της θα κληθούν να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις για την ομαλή μετάβαση της εταιρείας από τη φάση της *κρίσης* στη φάση *μετά την κρίση.* Η σημασία της διοίκησης σε αυτήν την περίοδο είναι κάτι παραπάνω από σημαντική, διότι η ίδια αναλαμβάνει στην συντριπτική πλειοψηφία της την ευθύνη για την αποκατάσταση του ονόματος της εταιρείας τόσο στα άτομα του εξωτερικού περιβάλλοντος όσο και στους ιδίους του υπαλλήλους της, οι οποίοι θα επωμιστούν το βάρος των επιπτώσεων εάν κάτι δεν εξελιχθεί με βάση το πρωταρχικό σχέδιο αντίδρασης. Σε περίπτωση που η εταιρεία δεν καταφέρει να αντεπεξέλθει της κρίσεως, η αποτυχία καταλογίζεται στην διοίκηση της η οποία δεν κατόρθωσε να υιοθετήσει μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα τις κατάλληλες στρατηγικές επικοινωνίας ώστε να προσεγγίσει τις επιθυμητές ομάδες και να διευθετήσει την όλη κατάσταση αποτελεσματικά.

Μια πολύ βασική αρμοδιότητα της διοίκησης είναι ο κατάλληλος χειρισμός των ΜΜΕ. Εξαιτίας του ότι το ευρύ μέρος της κοινωνίας πληροφορείται για τις εταιρικές κρίσεις μέσω

της τηλεόρασης, των εφημερίδων και του διαδικτύου η στάση που θα κρατήσουν οι δημοσιογράφοι κατά την κάλυψη ενός τέτοιου περιστατικού παίζει έναν από τους πιο σημαντικούς ρόλους, γιατί το επιτελείο των ΜΜΕ καλλιεργεί συνειδήσεις. Επομένως, οι δημοσιογράφοι έχουν την δυνατότητα να κατευθύνουν την κρίση διότι το ευρύ κοινό δεν έχει πρόσβαση από μόνο του στην ενημέρωση και αρκείται στο να πληροφορείται για την εξέλιξη της κρίσης μέσα από τον ηλεκτρονικό και έντυπο τύπο. Γι' αυτό ακριβώς τον λόγο η διοίκηση της εταιρείας είναι ουσιαστικό να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι δημοσιογράφοι κατά την δημοσιογραφική κάλυψη ενός περιστατικού έχοντας πάντα ως πρωταρχικό στόχο την προώθηση της καλής φήμης της εταιρείας με απώτερο στόχο την υιοθέτηση αυτής της άποψης από τα μέλη της κοινωνίας. Εάν η διοίκηση εκμεταλλευτεί τα ΜΜΕ ώστε να προβάλει ένα καλό προφίλ στις συνειδήσεις των πολιτών και να φροντίσει όλες οι επικοινωνιακές ενέργειες της να καλύπτονται από τα ΜΜΕ, τότε έχει πετύχει ένα πολύ μεγάλο βήμα στην κατάκτηση του κοινού με το μέρος της.

Γενικότερα, όταν μια εταιρεία προσπαθεί να υπερασπιστεί τα συμφέροντα της και την εταιρική της εικόνα είναι σημαντικό να υιοθετεί και να καθορίζει μια ενιαία στρατηγική επικοινωνίας ειδικότερα, όλα τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας οφείλουν να ακολουθούν την ομοιόμορφη πολιτική της εταιρείας μέσω της οποίας προάγονται οι αξίες και τα συμφέροντας της. Εάν ο κάθε εργαζόμενος της υιοθετούσε μια προσωπική του άποψη και τακτική πάνω στην αντιμετώπιση της κρίσης το βέβαιο θα ήταν πως στις συνειδήσεις των πολιτών και των πελατών της εταιρείας θα αποτυπωνόταν μια εταιρεία χωρίς οργάνωση, σχέδιο, πολιτική και φιλοσοφία η οποία δεν προτίθεται να αποκαταστήσει την όποια ζημία προκάλεσε, ιδίως στην περίπτωση που η κρίση οφείλεται σε λάθος της ίδιας της εταιρείας και έχει προξενήσει φθορά στο ευρύτερο περιβάλλον της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται, πράγμα το οποίο μεταφράζεται στα «μάτια» της κοινωνίας ως αδυναμία για ανάληψη των ευθυνών και αποκατάσταση της ζημιάς. Συνεπώς, είναι απαραίτητο για την διατήρηση της εταιρικής φήμης και υπόληψης της εταιρείας να υιοθετείται μια ενιαία πολιτική. Είναι επίσης ζωτικό για την εταιρεία να μην λησμονεί πως ότι έχτιζε μέσα σε χρόνια μπορεί να γκρεμιστεί μέσα σε μια νύχτα εάν υποτιμήσει μια κατάσταση, διότι καμία κρίση δεν θα πρέπει να αγνοείται όσο μικρή και ασήμαντή και αν φαίνεται στις συνειδήσεις της διοίκησης.

Η διαχείριση κρίσεων είναι μια συνεχής διαδικασία αναγνώρισης και ανταπόκρισης στους παράγοντες που συνδέουν μια ενδεχόμενη ή τρέχουσα κρίση και την αποκατάστασης της. Το κλειδί για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της είναι να αναπτυχθεί μια ενιαία εταιρική κουλτούρα η οποία θα εμφυσά στους εργαζόμενους της ενότητα και αξίες σε συνάρτηση με τα πρότυπα που διέπουν τους ιδίους ώστε να ευαισθητοποιηθούν και να εργαστούν με σκοπό την αντιμετώπιση των κινδύνων και απειλών που επιφυλάσσει η κρίση

με απώτερο σκοπό την επιστροφή της εταιρείας στην εκτέλεση των φυσιολογικών δραστηριοτήτων της. Μια ενιαία κουλτούρα οδηγεί σε ένα πρότυπο το οποίο ενώνει του υπαλλήλους της εταιρείας κάνοντας τους να νιώθουν σαν ένα κομμάτι της εταιρείας και υιοθετώντας το αίσθημα της «κοινοκτημοσύνης». Με άλλα λόγια, όταν μια εταιρεία εξελίσσει μια ενιαία πολική τότε οι μόνιμοι υπάλληλοι της δένονται συναισθηματικά τόσο με την εταιρεία όσο και μεταξύ τους και είναι δεδομένο πως σε μια περίοδο κρίσης θα την υποστηρίξουν εμπράκτως ώστε να αποκατασταθεί πλήρως. Σε αντίθετη περίπτωση και όταν η εταιρεία δεν ευνοεί την δημιουργία και διατήρηση φιλικών σχέσεων εντός του εργασιακού χώρου, τότε τα άτομα δεν αναπτύσσουν κανέναν κώδικα επικοινωνίας μεταξύ τους και δεν είναι συνεπώς σε θέση να εξελίξουν υποομάδες και να αισθανθούν ως μέρος μιας εργασιακής προσπάθειας είναι λοιπόν πολύ πιθανόν σε μια περίοδο κρίσης να μην σταθούν στο πλευρό της εταιρείας που τόσο πολύ τους έχει ανάγκη σε μια τέτοια κρίσιμη περίοδο.

Ταυτόχρονα, επειδή ολοένα και περισσότερο οι άνθρωποι στοχεύουν στην ανεξαρτησία διότι αντιλαμβάνονται την αυτοτέλεια ως συνώνυμο της μοναδικότητας, κάθε κράτος και γενικότερα μια διαφορετική γεωγραφική περιοχή διακατέχεται από διαφοροποιήσεις στην κουλτούρα, δημιουργώντας έτσι μια τοπική ταυτότητα. Με γνώμονα την δραστηριοποίηση της εταιρείας σε μια ευρύτερη περιοχή για παράδειγμα ένα έθνος, συχνά η εταιρεία υιοθετεί στοιχεία από την περιοχή στην οποία και λειτουργεί ακόμη και αν τα κεφάλαια για την ίδρυση της προέρχονται από το εξωτερικό. Συνεπώς, μια τέτοια επίδραση οδηγεί την εταιρεία στο να λειτουργεί σύμφωνα με τους ηθικούς και άγραφους κανόνες της περιοχής στην οποία εδρεύει σε συνάρτηση βέβαια με την εταιρική της κουλτούρα η οποία και επηρεάζεται από αυτήν την επιρροή. Όταν μάλιστα μια ενδεχόμενη κρίση ξεσπάσει η επιχείρηση εφαρμόζει τις επικοινωνιακές της ενέργειες με βάση την εθνική κουλτούρα της χώρας.

Από την μέχρι πρότινος ανάλυση είναι προφανές πως η διαχείριση κρίσεων αποτελεί ένα συνετό και λογικό πλάνο το οποίο πρόκειται να εφαρμοστεί σε μια ασταθή και παράλογη κατάσταση κατά την οποία οι προκλήσεις είναι κάτι το δεδομένο και η κάθε επιχείρηση οφείλει να επικοινωνεί με το εξωτερικό της περιβάλλον από την αρχή μέχρι το τέλος εάν θέλει να αποκτήσει τον έλεγχο της κατάστασης. Οι πιο δύσκολες περιπτώσεις για την απόκτηση του ελέγχου συναντώνται στον κλάδο της αεροπορικής βιομηχανίας. Η εκάστοτε αεροπορική εταιρεία που είναι υπεύθυνη για ένα αεροπορικό δυστύχημα δεν μπορεί να αποκαταστήσει την απώλεια ζωής σε καμία περίπτωση, το μόνο που μπορεί να κάνει είναι να απαλύνει τον πόνο των συγγενών των πρώην πελατών της, δηλαδή των θυμάτων του δυστυχήματος μέσω προσφοράς χρηματικής και συναισθηματικής βοήθειας και να

αποκαταστήσει την ζημιά που προκάλεσε στην κοινωνία. Εάν αναλογιστεί κανείς πόσο εύκολο είναι για μια εταιρεία διαφορετικού κλάδου να αποκαταστήσει ένα ελαττωματικό προϊόν ή να προβεί σε επιστροφή χρημάτων σε περίπτωση προσφοράς χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών, τότε γίνεται αντιληπτό πόσο δύσκολο είναι για την αεροπορική βιομηχανία να ανταποκριθεί στην κρίση. Η απώλεια ενός αγαπημένου προσώπου είναι πράγματι οδυνηρή για τις οικογένειες των θυμάτων, όμως όταν μια εταιρεία καθίσταται υπεύθυνη γι' αυτό, τότε γίνεται πραγματικά αβάσταχτη. Συνεπώς, η προσφορά βοήθειας σους συγγενείς των θυμάτων είναι το ελάχιστο που οι αεροπορικές εταιρείες μπορούν να προσφέρουν στις οικογένειες αυτές. Συνάμα, δεν θα πρέπει να αγνοηθεί πως το ζήτημα των συγγενών των θυμάτων είναι μόνο ένα από τα πολλά κοινά με τα οποία η εταιρεία πραγματεύεται εν μέσω της κρίσης. Ως αποτέλεσμα, μετά από ένα αεροπορικό ατύχημα, η κοινωνία τοποθετεί την εταιρεία στο «ειδώλιο του κατηγορουμένου», ασχέτως με τα αίτια του αεροπορικού δυστυχήματος και το μερίδιο ευθύνης της εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα, από την περίπτωση της Delta Airlines, που συνέβη τον Αύγουστο του 1985, γίνεται κατανοητό πως μια αεροπορική εταιρεία ακόμη και αν η αιτία πρόσκρουσης ήταν όντως τα καιρικά φαινόμενα και το μερίδιο ευθύνης της σε αυτή την περίπτωση αμβλύνεται, στις συνειδήσεις των Αμερικάνων αυτό δεν αποτελεί δικαιολογία, αποζητώντας τόσο από την εταιρεία να αναλάβει τις υποχρεώσεις της όσο όμως και από την πολιτεία να μεριμνήσει για την απόδοση της δικαιοσύνης. Παρότι μετά το πέρας της κρίσης η εταιρεία είχε να αντιμετωπίσει μια πληθώρα δικαστικών διαμαχών αυτό δεν σήμαινε απαραιτήτως πως η αντίδραση στην κρίση της ήταν ελλιπής. Το ζητούμενο για κάθε αεροπορική που τυγχάνει να ζήσει μια παρόμοια εμπειρία πτώσης αεροσκάφους είναι μετά από αυτό να συνεχίσει να αποπνέει στο κοινό ασφάλεια και εμπιστοσύνη επιστρέφοντας στην κερδοφορία. Γενικά, η Delta διδάσκει πως από μία κρίση μπορεί να προκύψουν και ευκαιρίες τις οποίες η αεροπορική μπορεί να εκμεταλλευτεί προς όφελος της. Οι ευκαιρίες που εκμεταλλεύτηκε η αεροπορική ήταν: η αμφισημία των αιτιών πρόσκρουσης του αεροσκάφους μεταφέροντας αμέσως την ευθύνη σε άλλους παράγοντες, οι επικοινωνιακές ενέργειες της αεροπορικής που πραγματοποιήθηκαν σύμφωνα με την Αμερικάνικη κουλτούρα και την διαφορετική αντίληψη των πραγμάτων με βάση το Αμερικάνικο έθνος αλλά και τέλος την καλή φήμη και υπόληψη της εταιρείας. Αξίζει τέλος να σημειωθεί πως για την ορθή αντιμετώπιση της κρίσης δεν είναι απαραίτητο για μια εταιρεία να ακολουθήσει κάποια δεδομένα βήματα. Για παράδειγμα, δεν είναι πάντα σίγουρο πως αν η εταιρεία απολογηθεί στο κοινό, ή εάν ο πρόεδρος της αναλάβει πλήρως την ευθύνη και πραγματοποιήσει πολλές δημόσιες εμφανίσεις τότε και η ίδια θα δεχτεί θετικές αντιδράσεις από την κοινωνία και θα «συγχωρεθεί» στις συνειδήσεις των πολιτών επιστρέφοντας στο

στάδιο *πριν την κρίση.* Κάθε κρίση χαρακτηρίζεται από μοναδικότητα σε συνδυασμό με τις διαφοροποιήσεις της κάθε κουλτούρας, με αποτέλεσμα να ορίζεται κάθε φορά ένας μοναδικός τρόπος στον χειρισμό της εκάστοτε περίπτωσης.

Μέσα στον ίδιο μήνα μετά το πέρας μόλις 10 ημερών ο Ιαπωνικός λαός έμελε να γίνει μάρτυρας του πιο πολύνεκρου αεροπορικού δυστυχήματος στην ιστορία της αεροπορικής βιομηχανίας. Στις 12 Αυγούστου του 1985 η JAL (Japan Airlines) αντιμετώπισε μια τέτοια κρίση που με λάθος χειρισμούς θα μπορούσε κάλλιστα να την οδηγήσει στην πτώχευση. Ωστόσο, αν και ο τρόπος με τον οποίο η JAL αντιμετώπισε την κρίση μπορεί σύμφωνα με τα δυτικά πρότυπα να ήταν δυσνόητος, με βάση την Ιαπωνική κουλτούρα ήταν απόλυτα κατανοητός και αποδεκτός. Η περίπτωση της JAL ήταν αρκετά απαιτητική, αν βέβαια συλλογιστεί κανείς και την σχολαστικότητα που διακατέχει την ιαπωνική κοινωνία τότε γίνεται αντιληπτό πως η κατάσταση δυσκόλευε ακόμη περισσότερο. Εν ολίγοις, η αεροπορική δεν είχε να αντιμετωπίσει απλώς ένα πολύνεκρο αεροπορικό δυστύχημα, αλλά και την οργή της κοινωνίας. Η JAL ενέργησε επικοινωνιακά σύμφωνα με τις προσταγές της Ιαπωνικής κουλτούρας. Είναι πράγματι αδιανόητο για μια δυτική χώρα να κατανοήσει τον λόγο αυτοκτονίας του τεχνικού συντήρησης του αεροσκάφους, εντούτοις, στην Ιαπωνία μια τέτοια πράξη είναι κάτι το αποδεκτό και κατανοητό. Σε καμία όμως περίπτωση η Ιαπωνία δεν θα συχωρούσε από την αεροπορική τα όσα προξένησε εάν απλώς ανώτερα στελέχη της παραιτούνταν από το δυναμικό της εταιρείας (όπως έκανε ο αντιπρόεδρος της JAL) ή αυτοκτονούσαν όπως ο τεχνικός συντήρησης και μετά από καιρό ο ίδιος ο πρόεδρος της αεροπορικής Takagi. Αν και η εταιρεία δεν αντιμετώπισε καμία δικαστική διαμάχη σε αντίθεση με τις υπόλοιπες περιπτώσεις που εξετάστηκαν, αυτό δεν είναι σίγουρα μια απόδειξη της απόλυτης αποτελεσματικότητας των επικοινωνιακών της ενεργειών, διότι η Ιαπωνία δεν διακρίνεται από δικομανία και συνεπώς οι Ιάπωνες δεν προσφεύγουν εύκολα στα δικαστήρια. Είναι σίγουρο πλέον πως η αιτία που η χώρα αποδέχτηκε ξανά την αεροπορική είναι επειδή λειτούργησε σύμφωνα με τους ηθικούς και άγραφους κανόνες του Ιαπωνικού λαού.

Τέσσερις μέρες πριν την ημέρα των Χριστουγέννων του 1988, η Pan America Airways αντί να επιδίδεται σε αξιολογήσεις και απολογισμούς της χρονιάς που έφυγε οριοθετώντας τους στόχους της επόμενης, καταπιάστηκε με μια σοβαρότερη δουλειά, την αντιμετώπιση ενός αεροπορικού δυστυχήματος, το οποίο και από την πρώτη στιγμή αναγνωρίστηκε ως τρομοκρατική ενέργεια. Η περίπτωση της Pan Am διδάσκει πως ακόμη και αν η αεροπορική εταιρεία δεν αντιμετωπίσει την κρίση με τον σωστότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο, όταν αναφερόμαστε σε μια μεγάλη πολυεθνική η οποία μάλιστα και μονοπωλεί δρομολόγια πτήσεων από τις Η.Π.Α. προς την Ευρώπη, τότε θα πρέπει να

κατανοήσουμε πως καμία πτώση αεροσκάφους δεν μπορεί να οδηγήσει από μόνη της στην πτώχευση της εταιρείας, πόσο μάλλον όταν τα αίτια αυτής δεν αποδίδονται ξεκάθαρα στην αεροπορική αλλά εμμέσως. Τα γεγονότα επιβεβαιώνουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την παραπάνω άποψη. Πράγματι, η διοίκηση της εταιρείας δεν διαχειρίστηκε με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο την κρίση και αυτό είχε ως αποτέλεσμα την επιδείνωση των οικονομικών της για ένα βραχυχρόνιο διάστημα.

Ωστόσο, μετά από το πέρας των δυο πρώτων χρόνων μετά το αεροπορικό δυστύχημα η αεροπορική ξανακέρδισε την εμπιστοσύνη των πελατών της και επέστρεψε δυναμικά στην κερδοφορία. Συνεπώς, από την κρίση της Pan Am γίνεται αντιληπτό πως όταν μια κρίση προκύπτει σε μια εταιρεία με μεγάλη ισχύ και δύναμη τότε ακόμη και μια ελλιπής προσπάθεια αντιμετώπισης της κρίσης μπορεί να επιφέρει ζημίες στην εταιρεία όμως είναι δύσκολο να πετύχει τη διάλυση της διότι μια αεροπορική με μεγάλα κεφάλαια έχει την δυνατότητα να προσφέρει υψηλές υπηρεσίες σε χαμηλές τιμές και να επενδύσει μέρος του κεφαλαίου της σε διαφημιστικές εκστρατείες μετά το πέρας της κρίσης με αποτέλεσμα να αποτελέσει μια δελεαστική πρόταση για τους επιβάτες, οι οποίοι πολύ συχνά λησμονούν τι έγινε πριν από 22 χρόνια. Ταυτόχρονα, όπως ήδη αναφέρθηκε, όταν μια εταιρεία κατέχει σχεδόν το μονοπώλιο σε ορισμένες διαδρομές πτήσεων πραγματοποιώντας πολύ περισσότερες πτήσεις για κάποιες μεμονωμένες διαδρομές σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, τότε οι επιβάτες συχνά δεν έχουν και πολλές εναλλακτικές στην προτίμηση διαφορετικών αεροπορικών εταιρειών. Από την πλευρά των ΜΜΕ, αξίζει να σημειωθεί πως επειδή πολλές φορές μια αεροπορική τέτοιου μεγέθους αποτελεί πελάτη πολλών εφημερίδων, τηλεοπτικών καναλιών και μεγάλων ηλεκτρονικών σελίδων στο διαδίκτυο, μέσω των διαφημίσεων, μπορεί και οι απόψεις των δημοσιογράφων να μην ήταν απόλυτα αντικειμενικές και να κατεύθυναν με την στάση τους τις εξελίξεις, κάτι το οποίο μεταδίδεται και στους αναγνώστες οι οποίοι αρχίζουν να αποκτούν μια πιο θετική άποψη σχετικά με την αεροπορική. Για παράδειγμα στην περίπτωση της Pan Am δεν ήταν λίγοι αυτοί που είδαν την αεροπορική σαν «θύμα» των περιστάσεων και απέδωσαν την ευθύνη στις τρομοκρατικές οργανώσεις και όχι σε ελλιπή μέτρα ελέγχου της αεροπορικής.

Για την κρίση που αντιμετώπισε η SIA (Singapore Airlines) το 2000, τα πράγματα θα λέγαμε πως εξελίχθηκαν κατά γράμμα σύμφωνα με το πλάνο διαχείρισης κρίσεως της εταιρείας. Από την περίπτωση της SIA διδασκόμαστε πως ακόμη και αν η εταιρεία είναι 100% υπεύθυνη για το δυστύχημα έχει την δυνατότητα να αντεπεξέλθει και να περιέλθει στην κερδοφορία σχεδόν αμέσως μετά το πέρας της κρίσης. Τα αίτια πτώσης του αεροσκάφους καταδείκνυαν την εταιρεία ως υπεύθυνη και συνεπώς έχρηζε άμεσης ανάγκης να χρησιμοποιηθεί μια αποτελεσματική πολιτική ώστε η εταιρεία να περιέλθει ομαλά στην

αποκατάσταση χωρίς να χρειαστεί να περάσει από μια μεταβατική περίοδο μείωσης των κερδών της. Εν τέλει η αεροπορική κατόρθωσε να εφαρμόσει το πλάνο διαχείρισης κρίσεως της εκμεταλλευόμενη περιστάσεις και προωθώντας μια επικοινωνιακή πολιτική η οποία την εξύψωνε στις συνειδήσεις των πολιτών της Σιγκαπούρης. Παρότι, η SIA αντιμετώπισε ποικίλες δίκες μετά την κρίση, αυτό οφείλεται περισσότερο στην δικομανία που διακατέχει τον λαό της Σιγκαπούρης παρά ως αναποτελεσματικότητα του επικοινωνιακού πλάνου της εταιρείας.

Το στοίχημα που έβαλε η SIA ήταν να διατηρηθεί στο έπακρον η άριστη φήμη και υπόληψη που κατείχε η εταιρεία στις αντιλήψεις των πολιτών της χώρας τόσο πριν όσο και μετά το περιστατικό του Νοεμβρίου. Το εν λόγω στοίχημα η εταιρεία το κέρδισε αποδεικνύοντας εμπράκτως πως εάν όντως η αεροπορική το επιθυμεί μπορεί μέσω των κατάλληλων στρατηγικών να ξαναποκτήσει την εμπιστοσύνη που της είχαν οι πελάτες της. Το αξιοσημείωτο με την SIA είναι πως είναι αμφίβολο εάν ποτέ η Σιγκαπούρη έπαψε να έχει εμπιστοσύνη στην εθνική αεροπορική της ακόμα και κατά την διάρκεια του δυστυχήματος. Η SIA κατάφερε κερδίσει τον τίτλο των εθνικών αερογραμμών στις συνειδήσεις των πολιτών της Σιγκαπούρης, οι οποίοι και πείστηκαν από την αεροπορική μένοντας στο πλευρό της από την αρχή μέχρι και το τέλος της κρίσης. Με λίγα λόγια, ο λαός της χώρας αποδέχτηκε πως εάν η αεροπορική έχανε το γόητρο της εξαιτίας αυτής της «ατυχούς στιγμής» τότε αυτό θα είχε έναν μεγάλο αντίκτυπο και στην χώρα με μείωση των θέσεων εργασίας και του γενικότερου γοήτρου μιας από τις πιο αναπτυσσόμενες περιοχές της νοτιοανατολικής Ασίας.

Το ακριβώς αντίθετο συνέβη στην περίπτωση της Helios Airways τον Αύγουστο του 2005. Η Helios ήταν μια μικρή εταιρεία charter που εξυπηρετούσε μερικά μόνον δρομολόγια με έδρα το νησί της Κύπρου. Όταν η κρίση ξέσπασε στην εταιρεία η ίδια ήταν εντελώς απροετοίμαστη για να διαχειριστεί ένα τόσο πολύπλοκο περιστατικό. Η εταιρεία απέτυχε στο να υιοθετήσει μια αποτελεσματική στρατηγική που θα της εξασφάλιζε την ομαλή μετάβαση της από την κρίση στην αποκατάσταση και εν τέλει στην κερδοφορία. Μια τέτοια όμως αδυναμία μιας τόσο μικρής αεροπορικής εταιρείας, η οποία δεν διέθετε επενδυτικό κεφάλαιο ώστε μετά τη κρίση να στηρίξει την εταιρεία προωθώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεν οδήγησε απλώς σε μείωση των κερδών της και σε μερικές βραχυχρόνιες ζημίες αλλά στην πτώχευση κι εν τέλει στην διάλυση της. Η Helios δεν θα μπορούσε σε καμία περίπτωση να συγκριθεί με μεγάλες αεροπορικές όπως παραδείγματος χάριν με την Pan Am, διότι ούτε το ίδιο κεφάλαιο διέθεταν οι εταιρείες, ούτε μπορούσαν να αντιπαρατεθούν τα δρομολόγια τους και η διεθνής φήμη τους. Επομένως, όταν μια εταιρεία χαμηλού κεφαλαίου δεν καταφέρνει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά μια κρίση και δεν διαθέτει ικανό κεφάλαιο που θα την στηρίξει μετέπειτα οδηγείται με μαθηματική ακρίβεια στην πτώχευση. Η Helios υπό

κανονικές συνθήκες θα έπρεπε να είχε την πιο αποτελεσματική στρατηγική συγκριτικά με όλες τις υπόλοιπες περιπτώσεις που μελετήθηκαν, διότι είχε και το μικρότερο κεφάλαιο.

Παρότι η εταιρεία διέθετε μια καλή φήμη εντός του νησιού, κάτι τέτοιο δεν συνέβαινε και εκτός της χώρας διότι η Helios ήταν μια άγνωστη εταιρεία μέχρι και όταν συντελέστηκε το ατύχημα του 2005, όπου και έγινε παγκοσμίως γνωστή. Ως αποτέλεσμα, ακόμα και αν η αεροπορική συνέχιζε να λειτουργεί και μετά το 2006, κατά τους θερινούς μήνες θα παρατηρούσε μείωση στον αριθμό των επιβατών της λόγω του ότι οι τουρίστες, στους οποίους και βασιζόταν για την κερδοφορία της, που επιθυμούσαν να παραθερίσουν στην Κύπρο γνωρίζοντας την Helios μόνο από το ατύχημα, δεν θα επέλεγαν ποτέ μια αεροπορική αμφιβόλου αξιοπιστίας. Η αεροπορική οδηγήθηκε στην διάλυση διότι δεν είχε τα απαραίτητα χρήματα για να τα επενδύσει σε ένα πλάνο διαχείρισης κρίσεων, ούτε όμως διέθετε κατάλληλα και υπεύθυνα άτομα στην διοίκηση της τα οποία και θα είχαν επιμεληθεί ένα «υποκατάστατο» του πλάνου, όπως θα μπορούσε να ήταν ένα έγγραφο στο οποίο θα αναλύονταν η ενιαία στρατηγική επικοινωνία της εταιρείας. Κατά συνέπεια, η διάλυση της εταιρείας οφειλόταν κατά αποκλειστικότητα στα άτομα της διοίκησης της, τα οποία λειτούργησαν αντιεπαγγελματικά μη διαθέτοντας ένα επικοινωνιακό πλάνο και δίχως να μεριμνούν για τους συνεχείς ελέγχους των αεροσκαφών της εταιρείας, λειτουργώντας μια εταιρεία με χαμηλά κονδύλια στον τομέα της ασφάλειας. Με άλλα λόγια, η πτώση του αεροσκάφους ήταν κάτι το αναμενόμενο, κάτι το οποίο οι τεχνικοί συντήρησης περίμεναν ήδη από το 2004. Η αεροπορική οδηγήθηκε με μαθηματική ακρίβεια στην διάλυση ως αποτέλεσμα των επιπόλαιων ενεργειών της διοίκησης.

Συνοψίζοντας, το σημαντικότερο μάθημα που η αεροπορική βιομηχανία διδάσκει είναι πως ακόμη και όταν μια εταιρεία είναι υπεύθυνη για απώλεια ανθρώπινων ζωών, το χείριστο παράπτωμα που μπορεί να υποπέσει γενικότερα μια εταιρεία οποιουδήποτε κλάδου, είναι αποδεδειγμένο πλέον πως όταν τα άτομα της λειτουργήσουν ως μια ομάδα σε τέτοιες κρίσιμες περιόδους και υιοθετήσουν μια αποτελεσματική επικοινωνιακή στρατηγική μπορεί να βελτιωθεί τόσο η εταιρική της κατάσταση όσο όμως και η κατάσταση της κοινωνίας, από την οποία είναι απαραίτητο για την εταιρεία να μην ξεχνά πως «ζει» από αυτήν, εξελίσσοντας ακόμη και τρόπους για την πρόληψη και αποτροπή μελλοντικών περιστατικών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

<Η βιβλιογραφία αναγράφεται με αλφαβητική σειρά>

AAIASB, 2006 *Accident Investigation Report Helios Airways Flight HCY522 Boeing 737-31S At Grammatiko, Hellas on August 2005.*

Associated Press, 2000. Relatives visit crash site Singapore Airlines offers $400,000 to each family. *The Victoria Advocate*, 5 November p.12.

Associated Press, 2000. Taiwan to allow Singapore Airlines pilots to go home. *Philippine Daily Inquirer*, 9 December p.14.

Associated Press,1985. Delta 191 controllers say crash wasn't preventable. *The Miami News,* 23 August p.1A.

Associated Press,1985. Worst single-plane crash kills 520. *The Daily Reporter,* 13 August p.1.

Associated Press,1986. Relatives of 520 dead attend memorial ceremony. *The Register-Guard*, 4 August p.6A.

Associated Press,1989. Reports Americans warned of hijack threat. *Altus (OK) Times,* 23 March p.1

Associated Press,1989. Searchers recover part of tail section of Pan Am Flight 103. *Observer-Reporter,* 3 January p.A-1.

Becatoros, E., 2005. Cypriot jet crash kills 121. *Herald Tribune*, 15 August p.3A.

Becatoros, E., 2005. Plane crash in Greece kills 121. *Milwaukee Journal Sentinel*, 15 August p.3A.

Blade's Wire Services, 2000. 77 Killed in Taiwan jet crash: 102 survive fiery disaster on runway. *The Blade*, 1 November p.1.

Calloway, L.J., 1991. Survival of the fastest: information technology and corporate crises. *Public Relations Review* , 17(1), pp. 85-92.

Condit, B.A., 2006. *A crisis communication case study of American Airlines flights 965, 1420 and 587* Ph.D. Texas Tech University.

Costal,J., 2001. *Amusement park crisis management.* Ph.D. Rowan University.

Dahman, T.,2008. *Communication strategies in times of crisis: A case study analysis in the airline industry.* Dissertation. University of Pretonia.

Darling, J.R., 1994.Crisis management in international business keys to effective decision making. *Leadership & Organization Development Journal* , 15(8), pp. 3-8.

Drucker, P. F., 1955.*The Practice of Management*. Oxford :Elsevier Ltd.

Eccles, G.R. , 2006. Reputation and Its Risks: The Necessity of Managing Reputational Risk. *International Agenda Setting Conference*, Bonn, Petersberg 12 October 2006

Elliot, D. & Harris, K. & Baron, S., 2005.Crisis management and services marketing. *Journal of Services Marketing*,19(5), pp. 336-345.

Fink, S., 1986. *Crisis Management: Planning for the Inevitable.* New York: American Management Association.

Gunter G. E. & Graham E., 2006.*Jane's Airline Recognition Guide.* London: Harper Collins Publishers.

Haine E. A., 2000.*Disaster in the air.* Cranbury :Cornwall Books.

Haruta, A. & Hallahan K., 2003.Cultural Issues in Airline Crisis Communications A Japan–US Comparative Study. *Asian Journal of Communication*,13(2) pp. 122 – 150.

Henderson,J.C.,2002.Communicating in a crisis: flight SQ 006. *Tourism Management*, 24(3), pp. 279–287.

Hough, M.G. & Spillan, J.E., 2005. Crisis Planning: Increasing Effectiveness, Decreasing Discomfort. *Journal of Business & Economics Research,* 3(4), pp.19-24.

Huang Y. H., 2005. Factors Affecting Relational Outcomes in Corporate Crises: From Organizational Reputation and Crisis Communicative Strategy to Form of Crisis Response. *International Communication Association,* Sheraton, New York May 26-30 2005.

Huanga,H. & Su S.H., 2009.Determinants of consistent, timely, and active responses in corporate Crises. *Public Relations Review ,*35 (1), pp. 7-17.

Kazantzakis, N., 1965. *Report to Greco.* Croydon:CPI Bookmarque.

Lionnet F. & Shih S, 2005.*Minor transnationalism.* Durham :Duke University PressBooks.

Lucas M., 2000.*Understanding Business Environments.* New York :Routledge.

Maditinos, Z. & Vassiliadis, C. & Gotzamani, A. & Vouzas, F., 2009. Service Harm Crisis: The Swiss Cheese effect in Helios Airways tragedy. *Biennial International Conference On Services Marketing*. Thessaloniki, Greece 4-6 November 2009.

Marks, P., 1985.Delta tragedy touches Rome hearts. *Rome News Tribune,* 4 August p.1A.

Maxwell J.C., 2010.*Everyone Communicates, Few Connect: What the Most Effective People Do Differently.* Tennessee :Thomas Nelson Inc.

Moosa E., 1985. Japanese jet crash kills 520; two Americans on board. *The Ledger,* 13 August p.1A.

New York Times,1988. Shcok of losing ones in Pan Am crash Americans mourn. *New Straits Times,* 24 December p.10.

Newlands D. J. & Hooper M. J., 2009.*The global business handbook: the eight dimensions of international management.* Cornwall:MPG Books.

Nicolardi, U., 1998.*Crisis management airline emergency planning.* Dissertation. Cranfield University.

Ohtsu M. & Imanari T., 2002.*Inside Japanese business: a narrative history, 1960-2000.* New York: M.E. Sharpe.

Olsson, E.K. & Deverell, D., 2008 .Culture Clash – How organizational culture affects effective crisis management. *24th EGOS Colloquium – Upsetting Organizations,* Amsterdam 10-12 July 2008.

Paraskevas, A., 2006. Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, 44(7), pp. 892-907.

Petit, D. 1986. Delta's tactics rile Flight 191 families. *The Gazette,* 3 November p.F-6.
Pinsdorf, M.K., 1991.Flying Different Skies: How Cultures Respond to Airline Disasters. *Public Relations Review* , 17(1), pp. 37-56.

Radhakrishnan S., 2007.*Mahatma Gandhi Essays & Reflections.* Mumbai :Jaico Publishing House.

Ray, S.J., 1999. *Strategic communication in crisis management lessons from the airline.* London: Westport Connecticut Quorum Books.

Schein E. H., 2004.*Organizational culture and leadership.* San Francisco :John Wiley & Sons Inc.

Steyaert, C. & Looy B. V, 2010.Relational Practices, Participative Organizing. Bingley :Emerald Group Publishing Limited.

Storti C., 2007.*Speaking of India: bridging the communication gap when working with Indians.* Boston: Intercultural Press.

Tan E. L. J., 2006. Singapore Airlines: A study in exemplary crisis communication. Ph.D. Wichita State University.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner,C.,1997. *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global.* New York:McGraw-Hill.

Β. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

<Η βιβλιογραφία αναγράφεται με αλφαβητική σειρά>

Ηρειώτου, Μ. 2005. Το χρονικό ενός προαναγγελθέντος εγκλήματος. *Τα Νέα,* 16 Αυγούστου σελ.8-9

Μακρίδης, Σ. , 2007. *Ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τις δημόσιες επιχειρήσεις*. Διδακτορική Διατριβή. Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστήμων Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης

Παφτούνου, Π. , 2007. *Η επικοινωνία στις σύγχρονες οργανώσεις.* Διπλωματική Εργασία. Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστήμων Τμήμα ψυχολογίας

Γ. ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<Η βιβλιογραφία αναγράφεται με αλφαβητική σειρά>

Aiman-Smith,L.,2004.*What Do We Know About Developing and Sustaining a Culture of Innovation.* Ανακτήθηκε στις 22 Φεβρουαρίου 2010 από: http://cims.ncsu.edu/downloads/Research/71_WDWK_culture.pdf

Boeing Company,2010.*Statistical Summary of Commercial Jet Airplane Accidents Worldwide Operations 1959 – 2009.* Ανακτήθηκε στις 7 Ιανουαρίου 2011 από: http://www.boeing.com/news/techissues/pdf/statsum.pdf

Hofstede, G., 2010. *HOFSTEDE: Cultures And Organizations - Software of the Mind.* Ανακτήθηκε στις 15 Φεβρουαρίου 2011 από: http://westwood.wikispaces.com/file/view/Hofstede.pdf