

---

# ΜΒΑ «Φιλοσοφία και Διοίκηση-Μάνατζμεντ»

## Διαχείριση Κρίσεων

*Γιώργος Ηλιού*

*Δρ. Φιλοσοφίας, Πανεπιστήμιο Αθηνών*

*Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς*



## ❖ Τι αλλάζει στον σημερινό κόσμο

---

- ❖ Το CM είναι ευρύτερό από την αντιμετώπιση μόνο των κρίσεων, παρέχει μια μοναδική κριτική άποψη για τις νέες δεξιότητες διαχείρισης και τους νέους τύπους των οργανώσεων που θα απαιτηθούν

## ❖ **Αποτελεσματικό CM περιλαμβάνει πολύ περισσότερα:**

---

### ❖ **Ανίχνευση σημάτων**

- ❖ Είναι ένα από τα πιο σημαντικά συστατικά του CM. Σχεδόν όλες οι κρίσεις πολύ πριν συμβούν στέλνουν ένα επαναλαμβανόμενο ίχνος «έγκαιρων προειδοποιητικών σημάτων»
- ❖ Εάν αυτά τα **έγκαιρα προειδοποιητικά σήματα** ληφθούν , ενισχυθούν και συνδυαστούν με αποτελεσματικές ενέργειες πολλές κρίσεις μπορούν να προληφθούν πριν εμφανιστούν
- ❖ Αυτή είναι η καλύτερη πιθανή μορφή CM

- 
- ❖ Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί πρέπει συνεχώς να «σαρώνουν» όλες τις λειτουργίες τους (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον) για σήματα έγκαιρης προειδοποίησης πιθανών **"ωρολογιακών βομβών"** (λανθάνουσα ελαττώματα) πριν είναι πολύ αργά για να τα διορθώσουν
  - ❖ Θα πρέπει να αλλάξουν: από το να είναι συνεχώς αντιδραστικοί να γίνουν ενεργητικοί και προδραστικοί

---

❖ **Το σύνηθες στερεότυπο ότι...**

- ❖ «Εάν μια οργάνωση δεν έχει ακόμα καταρρεύσει , δεν χρειάζεται να την διορθώσετε πρέπει να αντικατασταθεί με μια νέα στάση: Αν δεν έχει ακόμα καταρρεύσει , σύντομα αυτό θα συμβεί»

## ❖ Άρνηση

---

- ❖ Ο κύριος εχθρός, ο φραγμός που πρέπει να ξεπεραστεί, είναι η άρνηση
- ❖ Η σκέψη πολλών οργανώσεων ότι «δεν μπορεί να συμβεί σε εμάς επομένως, δεν χρειάζεται να ξοδεύουμε χρήματα για να προετοιμαστούμε για μελλοντικές κρίσεις» είναι λάθος, θανάσιμο λάθος!

- 
- ❖ Η πρώτη αντίδραση των υψηλόβαθμων στελεχών, όταν δεχτούν επίθεση από ένα φορέα αναταράξεων είναι:
  - ❖ «κλείσε τα μάτια σου και ίσως φύγει και χαθεί»

- ❖ **Μια μεγάλη κρίση μπορεί να συμβεί οπουδήποτε, οποτεδήποτε σε οποιονδήποτε**

---

- ❖ Οι άνθρωποι μπορούν να επηρεάσουν τεράστιες περιοχές της επιφάνειας της γης (π.χ. εκτεταμένη ρύπανση) και ακόμη και την ατμόσφαιρα της γης (π.χ. μέσω εξάντλησης του όζοντος)
- ❖ Έχουν την ικανότητα να ανατινάξουν ολόκληρο τον πλανήτη...
- ❖ Για πρώτη φορά στην ανθρώπινη ιστορία οι κρίσεις που προκλήθηκαν από τον άνθρωπο ανταγωνίζονται τις φυσικές καταστροφές στο μέγεθος και στο πεδίο εφαρμογής τους



- 
- ❖ Όλα αυτά οφείλονται κυρίως σε πέντε βασικούς παράγοντες που είναι χαρακτηριστικά του σημερινού κόσμου:
  - ❖ 1. Πολυπλοκότητα (*Complexity*)
  - ❖ 2. Σύζευξη (*Coupling*)
  - ❖ 3. Πεδίο εφαρμογής και μέγεθος (*Scope and size*)
  - ❖ 4. Ταχύτητα (*Speed*)
  - ❖ 5. Ορατότητα (*Visibility*)

- 
- ❖ **Πολυπλοκότητα** :τα συστήματα (τεχνολογικά, οικονομικά, επικοινωνία, εκπαίδευση, ψυχαγωγία, κλπ.) που έχουμε χτίσει έχουν περισσότερα μέρη και κάνουν περισσότερα πράγματα (υπολογισμοί, λειτουργίες, έλεγχος, διαδικασίες, κ.λπ.) από ποτέ άλλοτε
  - ❖ **Σύζευξη**: τα πάντα παντού μπορούν να συνδεθούν σχεδόν άμεσα και επηρεάζονται οπουδήποτε στον κόσμο

- 
- ❖ **Πεδίο και μέγεθος** : τα συστήματα που έχουμε χτίσει είναι μεγαλύτερα (πεδίο και μέγεθος), και κατανέμονται σε μεγαλύτερα μεγέθη στην επιφάνεια της γης από ποτέ άλλοτε. Ως αποτέλεσμα, είναι **μεγαλύτερες οι επιπτώσεις** στο περιβάλλον και στους ανθρώπους

- 
- ❖ **Ταχύτητα:** τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά αποτελέσματα των συστημάτων μας εξαπλώνονται από μόνα τους πιο γρήγορα από ποτέ άλλοτε
  - ❖ **Ορατότητα :** είναι όλο και πιο δύσκολο, αν όχι ολοκληρωτικά αδύνατο να αποκρυφτούν οι συνέπειες των καταστροφών ή των συστημάτων κατανομής μεγάλης κλίμακας

## □ Ένα μοντέλο βέλτιστης πρακτικής για το CM

---

- ❖ Οι πέντε παράγοντες: κινδύνοι / μηχανισμοί/συστήματα/ ενδιαφερόμενοι φορείς και σενάρια αποτελούν τα βασικά στοιχεία του μοντέλου βέλτιστης πρακτικής για το CM που πρέπει να αντιμετωπιστούν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια μεγάλη κρίση

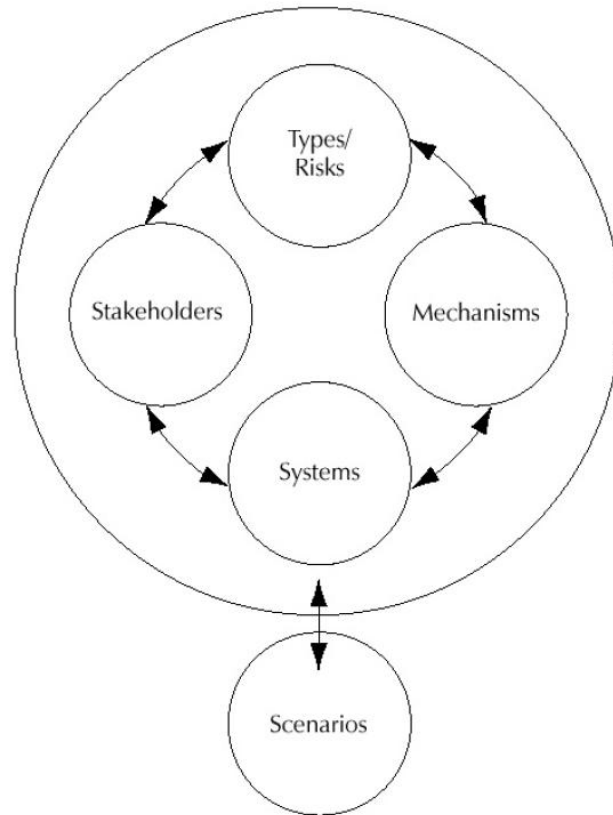


Exhibit 3-1  
The Components of a Best Practice Model for CM

- 
- ❖ Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπογραμμίσουμε ότι καμία τρέχουσα οργάνωση, δεν διακρίνεται σε όλους τους βασικούς παράγοντες
  - ❖ Το μοντέλο είναι επομένως μια σύνθεση από τις καλύτερες πρακτικές που προέρχονται από μια μεγάλη ποικιλία οργανισμών. Με αυτή την έννοια, το μοντέλο είναι **ιδανικό αλλά όχι ουτοπικό**
  - ❖ Ένας από τους κύριους σκοπούς του μοντέλου είναι να χρησιμεύσει ως σημείο αναφοράς, μέσω του οποίου όλες οι οργανώσεις θα πρέπει να μετρήσουν τις τρέχουσες αποδόσεις του CM

---

❑ **1.Τύποι και κίνδυνοι μεγάλων κρίσεων**

- ❖ Οι κρίσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε γενικές κατηγορίες, οικογένειες ή τύπους
- ❖ Οι οργανώσεις μπορούν να προετοιμάσουν ένα ισχυρό «χαρτοφυλάκιο κρίσεων» για την προετοιμασία τουλάχιστον μίας κρίσης σε κάθε μία από αυτούς τους διαφορετικούς τύπους ή οικογένειες



### Exhibit 3-2: Major Crisis Types/Risks

<i>Economic</i>	<i>Informational</i>	<i>Physical (loss of key plants and facilities)</i>
Labor strikes	Loss of proprietary and confidential information	Loss of key equipment, plants, and material supplies
Labor unrest		
Labor shortage	False information	Breakdowns of key equipment, plants, etc.
Major decline in stock price and fluctuations	Tampering with computer records	
Market crash	Loss of key computer information with regard to customers, suppliers, etc. (Y2K)	Loss of key facilities
Decline in major earnings		Major plant disruptions

---

<i>Human Resource</i>	<i>Reputational</i>	<i>Psychopathic Acts</i>	<i>Natural Disasters</i>
Loss of key executives	Slander	Product tampering	Earthquake
Loss of key personnel	Gossip	Kidnapping	Fire
	Sick jokes		Floods
Rise in absenteeism	Rumors	Hostage taking	Explosions
Rise in vandalism and accidents	Damage to corporate reputation	Terrorism	Typhoons
Workplace violence	Tampering with corporate logos	Workplace violence	Hurricanes

---

---

## ❑ 2.Μηχανισμοί CM

- ❖ Αφορούν την πρόβλεψη, ανίχνευση, αντίδραση , μέσω μάθησης και επανασχεδιασμό αποτελεσματικά οργανωτικών διαδικασιών αντιμετώπισης κρίσεων, πριν κατά την διάρκεια και μετά την κρίση
- ❖ Όλες οι κρίσεις στέλνουν ένα ίχνος σημάτων έγκαιρης προειδοποίησης. Εάν ληφθούν και αξιοποιηθούν πριν από την εμφάνιση μιας κρίσης, τότε μια κρίση μπορεί να αποφευχθεί πριν συμβεί (η καλύτερη δυνατή μορφή CM)

### Exhibit 3-5: Organizational Defense Mechanisms

---

<i>Type of Defense Mechanism</i>	<i>Interpretation/Example</i>
Denial	Crises only happen to others. We are invulnerable.
Disavowal	Crises happen, but their impact on our organization is small.
Idealization	Crises do not happen to good organizations.
Grandiosity	We are so big and powerful that we will be protected from crises.
Projection	If a crisis happens, it must be because someone else is bad or out to get us.
Intellectualization	We don't have to worry about crises since the probabilities of their occurring are too small.  Before a crisis can be taken seriously, one would have to measure precisely its odds of occurrence and its consequences.
Compartmentalization	Crises cannot affect the whole of our organization since the parts are independent of one another.

---

---

### ❑ 3.Συστήματα

- ❖ Τα πέντε συστατικά που είναι βασικά για την κατανόηση κάθε περίπλοκου οργανισμού είναι:
- ❖
  1. Τεχνολογία
  2. Οργανωτικές δομές
  3. Ανθρώπινοι παράγοντες
  4. Κουλτούρα
  5. Ψυχολογία ανώτατου management

- ❑ **Συστήματα:** τα πέντε συστατικά που είναι βασικά για την κατανόηση κάθε περίπλοκου οργανισμού (μοντέλο κρεμμυδιού) είναι:

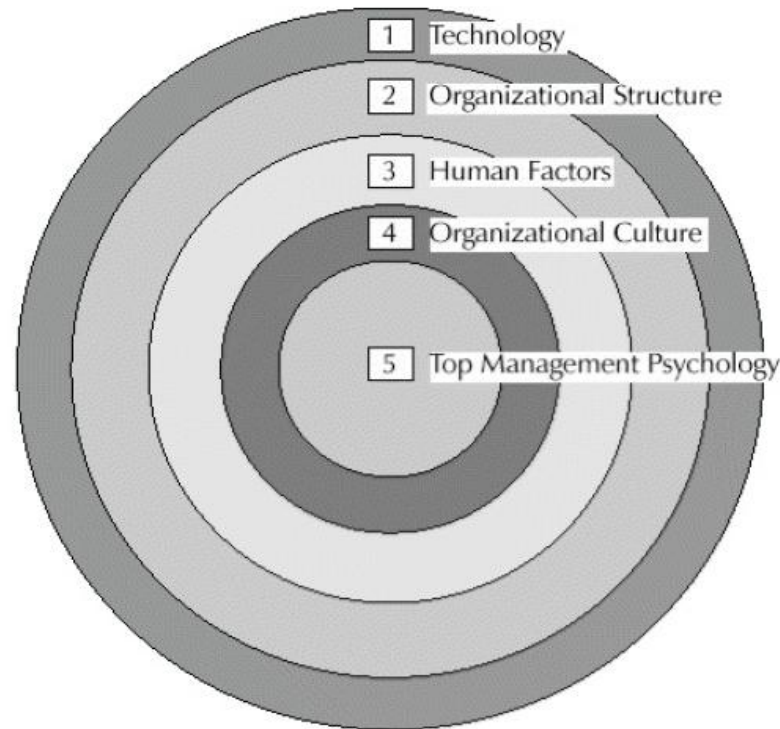
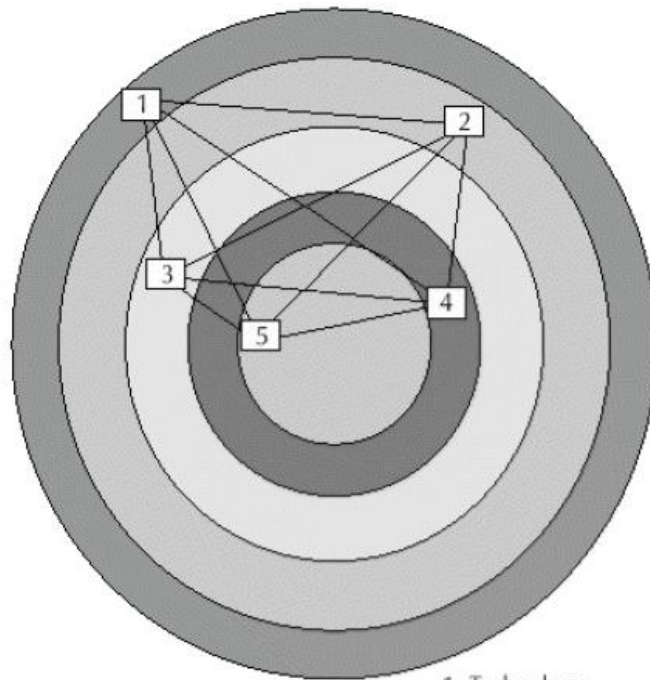


Exhibit 3-3  
The "Onion Model": The "Layers" of an Organization



1. Technology
2. Organizational Structure
3. Human Factors
4. Organizational Culture
5. Top Management Psychology

Exhibit 3-4  
Interactions among the Layers of the Onion Model

---

#### ❑ 4. Ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders)

- ❖ Περιλαμβάνουν το ευρύ φάσμα εσωτερικών και εξωτερικών μερών τα οποία πρέπει να συνεργάζονται, να μοιράζονται τα σχέδια κρίσης και να συμμετέχουν στο πρόγραμμα, την κατάρτιση και την ανάπτυξη των οργανωτικών δυνατοτήτων προκειμένου να ανταποκριθούν σε μια σειρά κρίσεων
- ❖ Οι μεταξύ τους σχέσεις πρέπει να αναπτύσσονται **εκ των προτέρων και για χρόνια** (με στόχο την ανάπτυξη τις ικανότητες και την ομαλή λειτουργία που απαιτείται στη κορύφωση μιας μεγάλης κρίσης)



---

## □ 5.Σενάρια

- ❖ Τα καλά σενάρια είναι η «κόλλα ενσωμάτωσης» που συνδέει όλους τους προηγούμενους παράγοντες μαζί
- ❖ Ένα καλό σενάριο CM είναι το σενάριο "βέλτιστης περίπτωσης-χειρότερης περίπτωσης" που μπορεί κανείς να κατασκευάσει σε σχέση με το πώς η κρίση θα επηρεάσει μια οργάνωση

---

## ❑ Παρατηρήσεις

- ❖ Η κρίση δεν συμβαίνει μόνο στον εντελώς απροσδόκητο χρόνο, αλλά στον χειρότερο πιθανό χρόνο, όπως ένα σαββατοκύριακο διακοπών
- ❖ Ένα καλό σενάριο περιλαμβάνει την κατάρρευση των σχεδιασμένων και καλά λειτουργούντων συστημάτων και το πώς το αδιανόητο και μπορεί και θα συμβεί

## □ Πίνακας αποφάσεων

**Exhibit 8-3: A Decision Matrix**

	<i>Accept Responsibility</i>	<i>Deny Responsibility</i>
<i>Think and Act Systemically</i>	1 Crisis prepared	2 A fundamental contradiction in terms
<i>Do Not Think and Do Not Act Systemically</i>	4 Luck? A lack of understanding may produce a chain reaction	3 Crisis prone, subject to a chain reaction of crises

---

❖ **1<sup>ο</sup> κελί**

- ❖ Ισχύει για ελάχιστους οργανισμούς που είναι διατεθειμένοι να σκέφτονται και να ενεργούν συστηματικά, και, επιπλέον, να δέχονται την ευθύνη για τις κρίσεις τους
- ❖ Έχουν ενσωματώσει κατάλληλους τρόπους σκέψης και μηχανισμούς κρίσης, όπως τα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης που θα τους βοηθήσουν στις επικείμενες κρίσεις
- ❖ Δεν υπάρχει εγγύηση ότι δεν θα αντιμετωπίσουν ποτέ μια μεγάλη κρίση, απλά όταν συμβαίνουν μείζονες κρίσεις, θα ανακάμψουν πολύ πιο γρήγορα από τις οργανώσεις που δεν είναι προετοιμασμένες

---

❖ **2<sup>ο</sup> κελί**

❖ Είναι μια θεμελιώδης αντίφαση

❖ Είναι δύσκολο να φανταστούμε ότι μπορεί κανείς να σκεφτεί και να ενεργήσει συστηματικά, και από την άλλη να αρνηθεί την ευθύνη

❖ Από την άλλη αυτό δεν σημαίνει ότι η συγκεκριμένη κατάσταση δεν συμβαίνει ποτέ, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το τι πιστεύει ένας οργανισμός με συστηματική σκέψη και δράση

---

### ❖ 3<sup>ο</sup> κελί

- ❖ Αντιπροσωπεύει εκείνες τις οργανώσεις που προκαλούν **ιδιαίτερη ανησυχία**
- ❖ Είναι οι οργανώσεις που **ούτε σκέφτονται ούτε ενεργούν συστηματικά** και είναι πιθανότερο να αρνηθούν τις δικές τους ευθύνες
- ❖ Οργανισμοί **‘επιρρεπείς’** στην κρίση. Ο χειρότερος φόβος είναι ότι θα ξεκινήσουν μια αλυσιδωτή αντίδραση πρόσθετων κρίσεων που δεν θα μπορούν να ελέγξουν

---

## ❖ 4<sup>ο</sup> κελί

- ❖ Αντιπροσωπεύει οργανώσεις που ζουν συνεχώς στο όριο ,είτε το γνωρίζουν είτε όχι, υπολογίζουν στην τύχη για να ξεπεράσουν μια οποιαδήποτε κρίση
- ❖ Δεν σκέφτονται ούτε ενεργούν συστηματικά, και παρόλα αυτά, παραδόξως, αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις δικές τους ενέργειες
- ❖ Παρά την προθυμία τους να αποδεχθούν την ευθύνη, η έλλειψη συστηματικής σκέψης και ενεργειών θα ξεκινήσει παρ' όλα αυτά, μια αλυσιδωτή αντίδραση των κρίσεων που δεν θα μπορούν να ελέγξουν

- 
- ❖ **Ανάπτυξη ολοκληρωμένου προγράμματος CM**
  - ❖ Περιλαμβάνει του πως οι οργανώσεις μπορούν να προετοιμαστούν καλύτερα για μείζονες κρίσεις: βραχυπρόθεσμα έναντι μακροπρόθεσμα, αντιδραστικά και προδραστικά



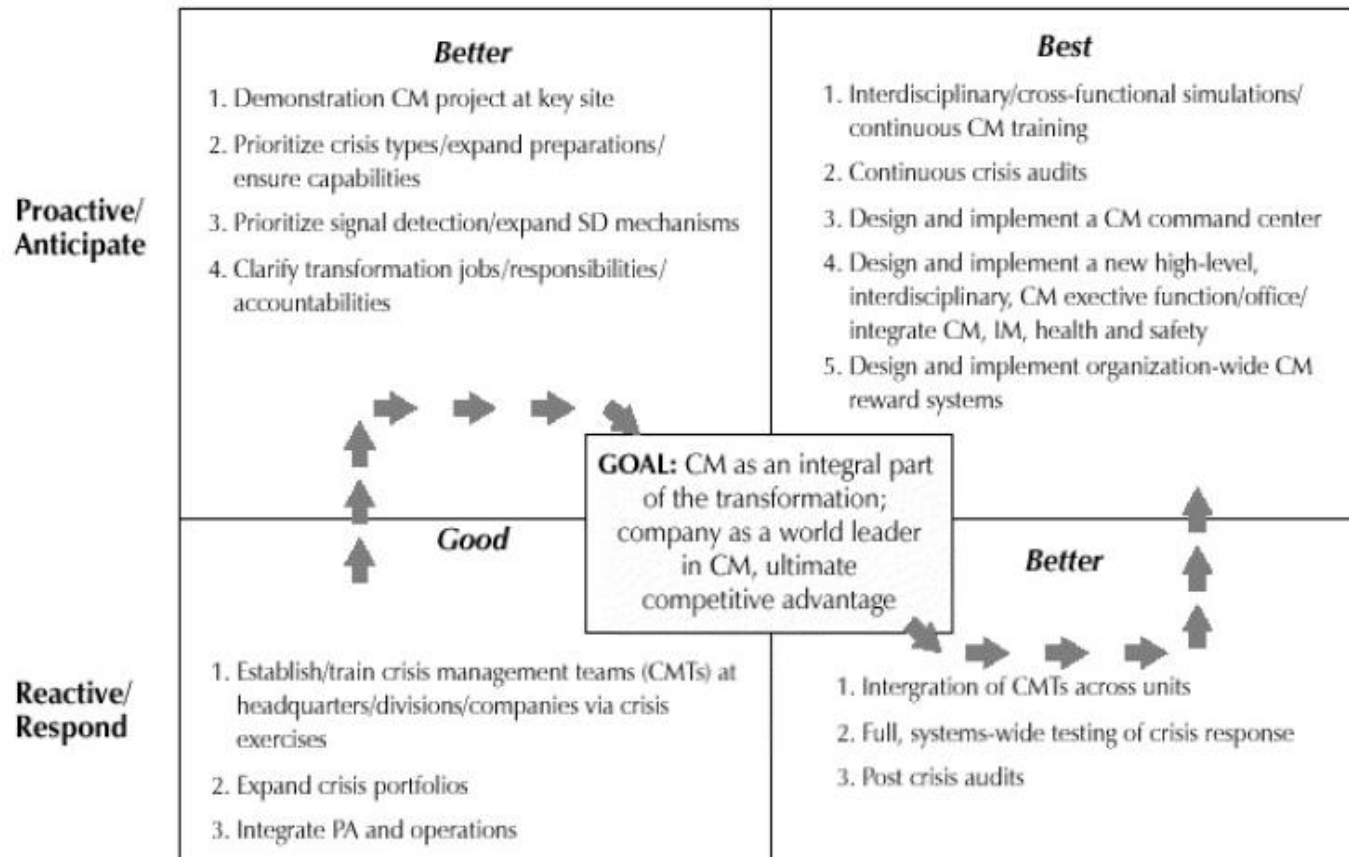


Exhibit 8-4  
The Development of an Integrated CM Program

- 
- ❖ **Μια ανάλυση του CM με βάση τον παραγωγό-προϊόν**
  - ❖ Ο συγκεκριμένος οργανισμός ήταν στη βιομηχανία πετρελαίου. Ως εκ τούτου, μια σημαντική πρόκληση κρίσης για την οργάνωση ήταν η πτώση των τιμών στις παγκόσμιες αγορές πετρελαίου (oil prices).
  - ❖ Στη συνέχεια εμφανίζονται οι συνέπειες της πτώσης των τιμών του πετρελαίου: 2 (production), 3 (revenues) και 4 (incomes) δείχνοντας **συγκεκριμένα αποτελέσματα και πρόσθετες κρίσεις** από τις οποίες μπορεί να προκύψουν πτώσεις των τιμών του πετρελαίου

- 
- ❖ Ο σκοπός είναι να δοθεί στον οργανισμό μια καλύτερη γενική απεικόνιση της πλήρους σειράς δυνάμεων που αντιμετωπίζει, ώστε να μπορεί να διατυπώσει ενέργειες και σχέδια που θα είναι πιο αποτελεσματικά.
  - ❖ Ακόμη πιο σημαντικό, ο σκοπός του διαγράμματος είναι να βοηθήσει τα ανώτατα στελέχη να διασφαλίσουν ότι δεν λαμβάνουν λανθασμένες διορθωτικές ενέργειες, δηλαδή εκείνες τις ενέργειες που θα επιδεινώσουν την κρίση

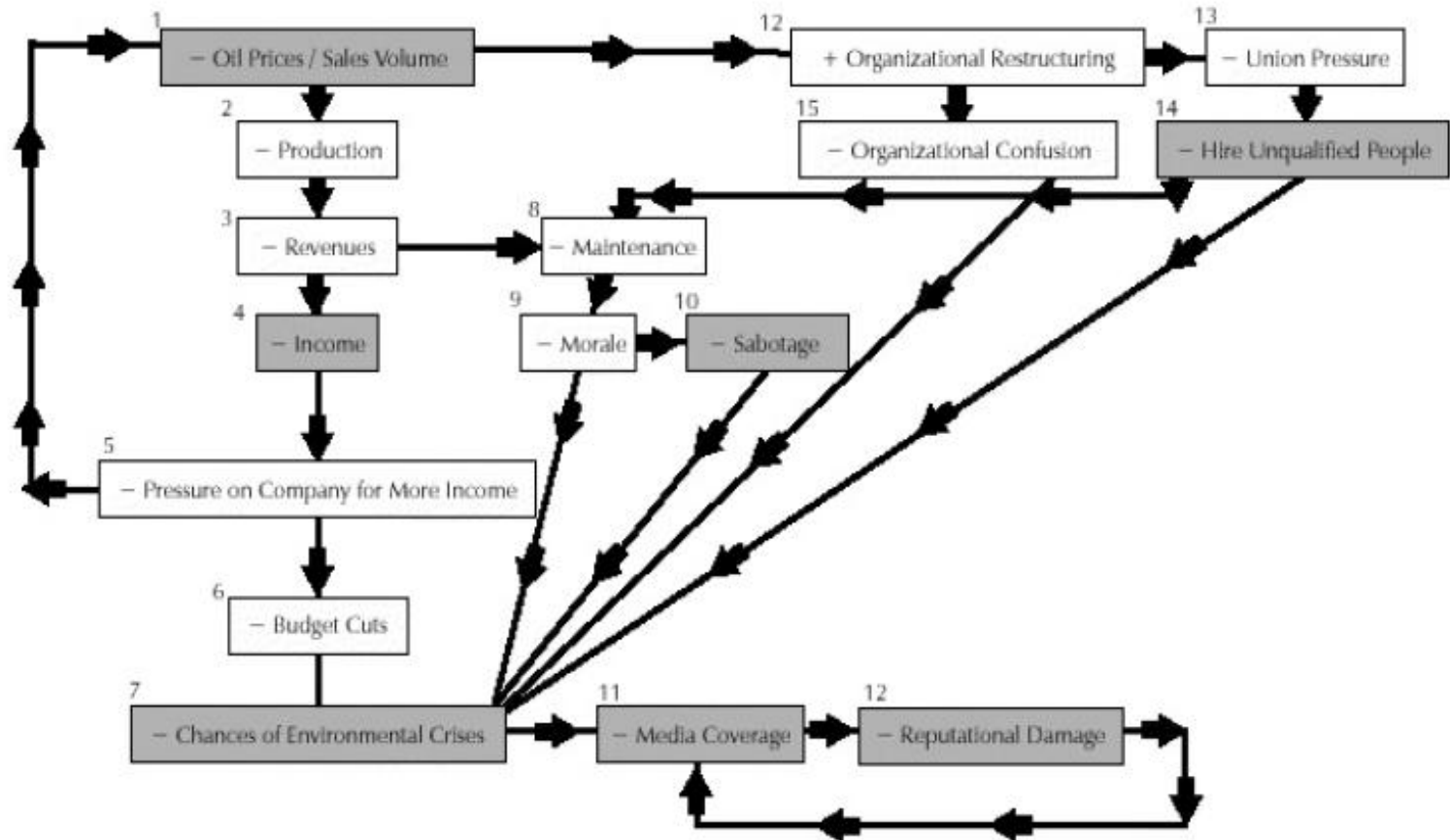


Exhibit 8-2  
A Systems Map of Potential Crises

---

## ❖ Τελικές παρατηρήσεις

- ❖ Η συντριπτική πλειονότητα των οργανώσεων δεν έχουν σχεδιαστεί για να αντιμετωπίζουν μείζονες κρίσεις. Τα περισσότερα από τα σημερινά CM προγράμματα είναι πρόσθετα ή δευτερεύοντα

- 
- ❖ Κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχή εφαρμογή ενός προγράμματος CM είναι:
  - ❖ η συστημική φύση του CM ,
  - ❖ προσωπικά ζητήματα
  - ❖ να κάνεις τα σωστά πράγματα στη κορύφωση μιας κρίσης,
  - ❖ η κουλτούρα και η υποδομή ενός οργανισμού

## ❑ Οι προκλήσεις της διαχείρισης κρίσεων

---

- ❖ «Η θέληση για νίκη είναι σημαντική, αλλά η θέληση για προετοιμασία είναι ζωτικής σημασίας»
- ❖ Joe Paterno, προπονητής ποδοσφαίρου

---

## ❑ Τι πρέπει να μας διδάξει η διαχείριση κρίσεων

- ❖ Σε αντίθεση με τις φυσικές καταστροφές στις οποίες συχνά έχουμε ελάχιστο έλεγχο, τα αποτελέσματα των ανθρωπογενών κρίσεων οφείλονται σε ακατάλληλες ανθρώπινες πράξεις ή ολιγωρίες. Έτσι, κατά κανόνα, μπορούν να προληφθούν
- ❖ Για αυτό τον λόγο, το κοινό είναι συχνά και σωστά εξοργισμένο όταν συμβαίνουν



- 
- ❖ Είναι αλήθεια ότι μπορεί να εξοργιζόμαστε εναντίον της Μητέρας Φύσης για την εμφάνιση ενός σεισμού ή ενός τυφώνα, αλλά δεν αισθανόμαστε την ίδια οργή, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση της τραγικής έκρηξης του διαστημικού λεωφορείου Challenger και την απώλεια επτά ζώων

- 
- ❖ Σήμερα, ο κόσμος είναι τόσο διασυνδεδεμένος στο χώρο και στο χρόνο που κάθε γεγονός μπορεί να επηρεάσει δυνητικά άλλα γεγονότα με τρόπους που δεν γνωρίζουμε παρά ελάχιστα
  - ❖ Υπό το πρίσμα αυτής της θεμελιώδους τροποποίησης του απλού χώρου και του χρόνου, καθώς και την απόλυτη αβεβαιότητα της γνώσης **απίθανα γεγονότα από χιλιάδες ανθρώπους θα συνδεθούν για να επηρεάσουν τις ζωές μας**, τις οργανώσεις και τον κόσμο καθώς και του πώς διαχειριζόμαστε τους θεσμούς

❖ **Ανίχνευση αδύναμων σημάτων: Βεβαιωθείτε ότι είστε οι πρώτοι που θα λάβετε τα χειρότερα νέα**

---

❖ *‘Η αποτυχία δεν χτυπά σαν κεραυνός εν αιθρία, αναπτύσσεται σταδιακά σύμφωνα με τη δική της λογική’*

## □ Η σημασία των σημάτων

---

- ❖ Πριν από την πραγματική εμφάνισή τους, όλες οι κρίσεις στέλνουν μια επαναλαμβανόμενη ακολουθία σημάτων έγκαιρης προειδοποίησης. Αν αυτά τα σήματα ληφθούν, ενισχυθούν, και γίνουν ενέργειες, τότε πολλές κρίσεις μπορούν να αποφευχθούν πριν συμβούν
- ❖ Είναι αλήθεια ότι σε πολλές περιπτώσεις τα σήματα είναι αδύναμα και γεμάτα «θόρυβο»

- 
- Παρ 'όλα αυτά, συνήθως αποδεικνύεται ότι υπάρχει τουλάχιστον ένα άτομο μέσα σε κάθε οργάνωση που γνωρίζει μια επικείμενη κρίση. Το πρόβλημα είναι ότι εκείνοι που συχνά γνωρίζουν περισσότερα για αυτό είναι αυτοί που έχουν τη λιγότερη δύναμη να τα φέρουν στην προσοχή της οργάνωσης

- 
- ❖ **Το διαστημικό λεωφορείο Challenger**
  - ❖ Πράγματι, οι αγωνιώδεις φωνές και οι ανησυχίες των στελεχών παρεμποδίστηκαν να φτάσουν στην κορυφή του οργανισμού. Η περίπτωση του διαστημικού λεωφορείου δείχνει μια περίπτωση με «αδύναμα σήματα»
  - ❖ Οι οργανισμοί που σκόπιμα μπλοκάρουν τα σήματα είναι "επιρρεπείς στην κρίση"

## ❑ Σκέψη έξω από το 'κουτί'

---

- ❖ Ο μόνος κύκλος ζωής στον οποίο μπορείτε να βασίζεστε είναι αυτός που μετατρέπει το αδιανόητο σε κοινή θέση.
- ❖ « Randall Sullivan »

- 
- ❖ Αν κάνετε μια φορά λάθος και ανάλογα με το πώς κατανοούν και συγχωρούν στην οργάνωση, μπορεί να θεωρηθεί ως μια «πολύτιμη μαθησιακή εμπειρία», υποθέτοντας βεβαίως ότι η εταιρεία δεν καταστρέφεται στην διαδικασία
  - ❖ Αν κάνετε δύο φορές λάθος, ειδικά αν είναι το ίδιο "χαζό λάθος" πιθανά δεν θα έχετε την ευκαιρία να το ξανακάνετε
  - ❖ Τα λάθη μπορεί να είναι ανθρώπινα, αλλά αν τα κάνετε επανειλημμένα και για μεγάλο χρονικό διάστημα, τότε αποκλείεται ακόμη και η 'θεία συγχώρεση'



- 
- ❖ Όλα τα λάθη οφείλονται θεμελιωδώς σε **λάθος υποθέσεις** σχετικά με επιχειρηματικές καταστάσεις ή ανθρώπους.
  - ❖ «**Εξυπνα λάθη**» περιλαμβάνουν υποθέσεις που ανοίγουν νέες, δημιουργικές και συναρπαστικές δυνατότητες
  - ❖ «**Θανατηφόρα λάθη ή σφάλματα**» περιλαμβάνουν υποθέσεις που οδηγούν σε καταστροφικά αποτελέσματα

---

## ❖ Ξεκινήστε

- ❖ Σχεδιάζοντας και υλοποιώντας μηχανισμούς ανίχνευσης σημάτων σε όλη σας οργάνωση
- ❖ Ενίσχυση των σημάτων επικείμενων κρίσεων που υπάρχουν ήδη στη δική σας οργάνωση
- ❖ Σε πολλές περιπτώσεις, οι βάσεις δεδομένων δείχνουν ότι υπάρχουν ήδη επικείμενες κρίσεις, αλλά χρειάζονται να επαναπροσδιοριστούν για να δείξουν τη σχέση τους με το CM

- 
- ❖ Για να είμαστε σίγουροι, βάζοντας απλώς καλύτερους μηχανισμούς σημάτων οι μηχανισμοί δεν λύνουν όλα τα ζητήματα αλλά αποτελούν μια καλή αρχή εκκίνησης.
  - ❖ Με πολλούς τρόπους, από εδώ ξεκινά το πεδίο του CM...

---

❖ Βιβλιογραφία

❖ Mitroff, Ian I., Managing Crises Before They Happen,2000