

## **MBA «Φιλοσοφία και Διοίκηση-Μάνατζμεντ»**

### **Μάθημα: Διαχείριση Κρίσεων**

**Εισηγητής, Γιώργος Ηλιού, Phd, Phd**

**T. Curtin, D.Hayman and N.Husein., Managing a Crisis A Practical Guide, 2005**

#### **Case study: Το δυστύχημα της Swissair**

Το 1998, μία ώρα μετά από την απογείωση του από το αεροδρόμιο της Νέας Υόρκης, το αεροσκάφος που εκτελούσε την πτήση SR111 είχε εξαφανιστεί μαζί με 229 ανθρώπους που έχασαν τη ζωή τους. Η αιτία της συντριβής παραμένει μυστήριο, παρά τις πολλές θεωρίες συνωμοσίας που έχουν διατυπωθεί.

Αμέσως μετά την συντριβή, η Swissair αντέδρασε με αξιοσημείωτη ταχύτητα παρέχοντας όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες, μέσω τακτικών ενημερώσεων των ΜΜΕ και εξασφαλίζοντας την μεταβίβαση πληροφοριών με ανθρώπινο και συστηματικό τρόπο.

Η Swissair ήταν ανοιχτή και ειλικρινής με τα ΜΜΕ, και το πιο σημαντικό, έδωσε σχεδόν αμέσως 20.000 δολάρια στην οικογένεια κάθε θύματος για να μπορέσουν να επισκεφθούν τον τόπο του ατυχήματος.

Αυτή η γενναιόδωρη χειρονομία είχε μια θερμή ανταπόκριση. Η εταιρεία ήταν επίσης ανοιχτή στην ιστοσελίδα της και φιλοξένησε καθημερινές συνεντεύξεις Τύπου στα ΜΜΕ. Για τους γονείς και τους φίλους που θρηνούσαν η ιστοσελίδα έγινε μια συνεχής και αξιόπιστη πηγή πληροφοριών. Η Swissair δεν προσπάθησε να κατηγορήσει ή να αντιταχθεί σ' ό,τι είχε συμβεί, απλά αποδέχτηκε την κατάσταση και φρόντισε για τα θύματα.

## Case study: Monsanto και Greenpeace

Η Greenpeace αντιτίθεται έντονα στη χρήση GMOs (γενετικά τροποποιημένων οργανισμών). Στην πραγματικότητα η αντίθεσή της είναι τόσο ισχυρή που θεωρεί ότι δεν χρειάζεται καν να διεξαχθεί έρευνα. Αν και η έρευνα έχει τη στήριξη των κυβερνήσεων, η Greenpeace δεν ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα κι αυτό γιατί έχει αποκρυσταλλωμένη άποψη την οποία και δεν διαπραγματεύεται. Η άποψη της είναι ότι δεν θέλει GMOs, τελεία!

Σ' αυτή την κατεύθυνση χρησιμοποιεί ισχυρά συναισθηματικά επιχειρήματα-σλόγκαν, όπως "Frankenstein Food". Από την άλλη πλευρά η Monsanto, για να ισχυροποιήσει τις θέσεις της επικαλείται την χρήση λογικών επιχειρημάτων (παρεμπιπτόντως, οι ομοιότητες μεταξύ της προσέγγισής αυτής και της Shell, στην περίπτωση Brent Spar είναι αξιοσημείωτες).

Η Monsanto πραγματοποίησε μια τεράστια διαφημιστική καμπάνια για τις δημόσιες σχέσεις και την προσπάθεια να παρουσιάσει τα γεγονότα σε λογική βάση με σκοπό να πάρουν μια ορθολογική απόφαση. Στο περιοδικό του κλάδου των δημοσίων σχέσεων, PR Week, ο υπεύθυνος της Monsanto, δήλωσε ότι θέλει να προωθήσει τη συζήτηση "σε λογική βάση". Η συζήτηση σε αυτό το σημείο χάθηκε. Και αυτό γιατί η τοποθέτηση της διατροφής των παιδιών σε ένα ευρύτερο καλάθι αγορών δεν αποτελεί μια απλή ορθολογική απόφαση. Αντίθετα είναι μια συναισθηματική απόφαση για την οποία η συντριπτική πλειοψηφία των ανθρώπων - ανεξάρτητα από την λογική των επιχειρημάτων τους και το πόσο καλά είναι ενημερωμένοι - δεν είναι διατεθειμένοι να διακινδυνεύσουν.

Εκείνοι που πήραν θέση εναντίον της Monsanto ήταν μια ευρύτερη ομάδα. Σε ένα εβδομαδιαίο πρόγραμμα του BBC, η Monsanto πρότεινε τους εκπροσώπους της, αλλά η Greenpeace δεν επρόκειτο να παρευρεθεί. Αντ' αυτού υπήρχαν ακαδημαϊκοί (ανεξάρτητοι, χωρίς αμφιβολία) και ένας διευθύνων σύμβουλος εταιρείας κατεψυγμένων τροφίμων (η ειρωνεία της παρουσίας ενός εκπροσώπου μιας μορφής τροποποιημένων τροφίμων – κατεψυγμένων). Το αποτέλεσμα ήταν μια συνολική νίκη για την Greenpeace που ούτε καν ήταν εκεί.

## **Case study: Chernobyl – Ο Θάνατος της πυρηνικής βιομηχανίας;**

Το Τσερνομπίλ ήταν η περιοχή ενός πυρηνικού σταθμού ηλεκτροπαραγωγής στην Ουκρανία. Η κατασκευή του βασίστηκε σ' ένα σχεδιασμό που η Δύση είχε θεωρήσει επικίνδυνο, διότι σε περίπτωση ανεπαρκούς διαχείρισης, εγκυμονούσε τον κίνδυνο - σε ακραίες περιπτώσεις - ότι ο αντιδραστήρας θα μπορούσε να εκραγεί.

Το ατύχημα στον πυρηνικό σταθμό του Τσερνομπίλ έγινε τη νύχτα 25 με 26 Απριλίου 1986. Το σχέδιο-δοκιμή είχε στόχο να ελέγξει εάν οι στρόβιλοι θα μπορούσαν να παράγουν επαρκή ενέργεια για να διατηρήσουν τις αντλίες ψυκτικού σε λειτουργία, σε περίπτωση απώλειας ισχύος και μέχρι την ενεργοποίηση της γεννήτριας έκτακτης ανάγκης.

Προκειμένου να διεξαχθεί αυτή η δοκιμή, τα συστήματα ασφαλείας έσβησαν σκόπιμα ενώ ο αντιδραστήρας έπρεπε να τροφοδοτηθεί στο 25% της δυναμικότητας του. Για λόγους που δεν είναι ακόμη γνωστοί, το επίπεδο ισχύος του αντιδραστήρα μειώθηκε σε λιγότερο του 1%, ενώ η ισχύς έπρεπε να αυξηθεί αργά. Αλλά 30 δευτερόλεπτα μετά την έναρξη της δοκιμής, υπήρξε μια ξαφνική και απροσδόκητη αύξηση της ισχύος. Σ' αυτό το σημείο τα συστήματα ασφαλείας του αντιδραστήρα, τα οποία θα έπρεπε να σταματήσουν την αλυσιδωτή αντίδραση που ακολούθησε απέτυχαν να λειτουργήσουν.

Σχεδόν αμέσως, το επίπεδο ισχύος και θερμοκρασίας αυξήθηκαν σε τεράστιο βαθμό και τότε ακολούθησε μια τρομακτική έκρηξη. Η φωτιά που ακολούθησε συνδυάστηκε, με την διαρροή στην ατμόσφαιρα ραδιενεργών σωματιδίων.

Από το φοβερό ατύχημα σκοτώθηκαν 30 άνθρωποι (28 από την έκθεση τους σε ακτινοβολία). Περαιτέρω 209 άτομα υποβλήθηκαν σε θεραπεία λόγω της έκθεσης τους σε ακτινοβολία. Παρά το μέγεθος της καταστροφής χρειάστηκαν αρκετές μέρες για να γίνει γνωστό του τι είχε συμβεί και μέχρι οι ουκρανικές αρχές να παραδεχτούν ότι είχε συμβεί το ατύχημα.

Οι συνέπειες ήταν τεράστιες. Η ακτινοβολία σύντομα απλώθηκε σε όλη τη δυτική Ευρώπη. Το ατύχημα του Τσερνομπίλ πέρα από τις οικονομικές, ιατρικές και κοινωνιολογικές του επιπτώσεις επηρέασε και αμαύρωσε το σύνολο της παγκόσμιας πυρηνικής βιομηχανίας.

## Case study: Dow Corning

Η Dow Corning, εταιρεία εμφυτευμάτων σιλικόνης, βρισκόταν στην πρώτη γραμμή των επιχειρήσεων πλαστικής χειρουργικής, με προβολή και απήχηση τόσο στους αστέρες του Χόλυγουντ, όσο και σε απλούς ανθρώπους.

Η εικόνα της πετυχημένης εταιρείας σύντομα κατέρρευσε όταν η «φούσκα» της Dow Corning έσπασε, καθώς αποκαλύφθηκε ότι κάθε εμφύτευμα ήταν μια πιθανή ωρολογιακή βόμβα που αναμένονταν να εκραγεί. Οι κίνδυνοι από τη διαρροή σιλικόνης και των επακόλουθων ζημιών ήταν προφανές ότι θα σήμαιναν και το τέλος για την εταιρεία.

Η πτώση της εταιρείας επιταχύνθηκε από μια επικοινωνιακή καταιγίδα των ΜΜΕ. Οι δημοσιογράφοι ήταν εξαιρετικά χαρούμενοι να μεταδίδουν τα γεγονότα διανθισμένα με σεξουαλικές αποχρώσεις, ενώ ταυτόχρονα απολάμβαναν την ανάδειξη και προβολή των αμέτρητων αγωγών που είχαν κατατεθεί εναντίον της εταιρείας. Η αντίδραση της Dow Corning, ωστόσο, ήταν ένα κλασικό παράδειγμα του τι μια εταιρεία δεν πρέπει να κάνει σε μια κατάσταση κρίσης.

Η Dow Corning αντέδρασε ενεργώντας σαν να μην υπήρχε πρόβλημα. Επέστρεψε στη συνήθη λειτουργία της ελπίζοντας ότι το όλο θέμα γρήγορα θα ξεφούσκωνε. Όμως αυτό αποδείχθηκε μοιραία ως ένας λάθος υπολογισμός. Η ιστορία είχε τόσο προφανή δυναμική προβολής στα ΜΜΕ, που υπήρχαν ελάχιστες πιθανότητες να σταματήσει η κάλυψη του. Σε συνδυασμό με την προβολή των γεγονότων που αποκτούσαν όλο και μεγαλύτερη δυναμική, ένας μεγάλος αριθμός γυναικών παρουσιάστηκαν, εκφράζοντας την ανησυχία ή αποδεικνύοντας την βλάβη που είχαν υποστεί από τα διαρρέοντα εμφυτεύματα τους. Το αποτέλεσμα ήταν ότι η κρίση έγινε σχεδόν αυτοδιδαιωνιζόμενη.

Η συγκεκριμένη τακτική της εταιρείας δημιούργησε βάσιμες υποψίες ότι η Dow Corning προσπαθούσε να κρύψει από το κοινό την αλήθεια, ένα συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν και τα ΜΜΕ. Τελικώς η Dow Corning κατηγορήθηκε ότι παραπλανούσε και έδινε ψευδή πληροφόρηση στους πελάτες της.

Η Dow Corning αν και χρησιμοποίησε όλους τους πόρους που είχε στη διάθεσή της, απέτυχε να κερδίσει την μάχη. Αυτό είναι κάτι που η ίδια η Dow Corning αναγνώρισε στη συνέχεια.

## Case study: The Madrid Bombing

Την Πέμπτη 11 Μαρτίου 2004, η Μαδρίτη συγκλονίστηκε από την μεγαλύτερη τρομοκρατική επίθεση στην Ευρώπη μετά από τη συντριβή της πτήσης Pan Am 103 το 1988. Η ισπανική πρωτεύουσα χτυπήθηκε από 10 βόμβες που εξερράγησαν σε τέσσερα τρένα, σε τρεις σταθμούς και μέσα σε μία ώρα. Η επίθεση ήταν συντονισμένη και είχε σχεδιαστεί για να δημιουργήσει χάος και να σκοτώσει όσο το δυνατόν περισσότερους Ισπανούς.

Στις 07.39 τρεις βόμβες εξερράγησαν στο τρίτο, τέταρτο και έκτο όχημα της αμαξοστοιχίας που μόλις είχε φτάσει στον πολυσύχναστο σταθμό Atoche στο κέντρο της Μαδρίτης. Τέσσερεις ακόμα βόμβες εξερράγησαν σε ένα άλλο τρένο ακριβώς πίσω από το πρώτο. Στη γραμμή στο σταθμό El Pozo ένα τρένο που διερχόταν από την περιοχή χτυπήθηκε από εκρήξεις σε δύο από τα βαγόνια του, και ένα λεπτό αργότερα χτυπήθηκε ένα τέταρτο τρένο καθώς περνούσε από το σταθμό Santa Eugenia. Αργότερα ανακάλυψαν ότι οι βόμβες είχαν πυροδοτηθεί από απόσταση με την χρήση κινητών τηλεφώνων.

Οι αρχικές αναφορές ήταν συγκεχυμένες και το μέγεθος της τραγωδίας δεν είχε ακόμη αποτυπωθεί. Εν τούτοις, σ' όλη τη διάρκεια της ημέρας, τα διεθνή ΜΜΕ μετέφεραν τις σκηνές ερήμωσης και φρίκης στα σπίτια εκατομμυρίων πολιτών σε ολόκληρο τον κόσμο.

Οι δημοσιογράφοι γρήγορα συνειδητοποίησαν τη σημασία αυτού του γεγονότος. Με 200 νεκρούς και χιλιάδες άλλους τραυματίες, ήταν μια χωρίς προηγούμενο πράξη τρομοκρατίας στην Ευρώπη.

Ωστόσο, εδώ δεν εξετάζουμε το ίδιο το περιστατικό ούτε το χειρισμό του από τις ισπανικές υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης, αλλά την αντίδραση της ισπανικής κυβέρνησης στα γεγονότα, με επικεφαλής τον Jose Maria Aznar.

Σχεδόν άμεσα οι αναφορές των βομβιστικών επιθέσεων μεταφέρθηκαν στην παγκόσμια επικαιρότητα θέτοντας το επιτακτικό ερώτημα για το ποιοι ήταν οι δράστες αυτού του εγκλήματος. Λόγω του μεγέθους του γεγονότος, οι σκέψεις όλων στράφηκαν στην Αλ Κάιντα και την τρομοκρατική επίθεση της 11 Σεπτεμβρίου. Με τον πόλεμο στο Ιράκ να κυριαρχεί στην ημερήσια διάταξη των ΜΜΕ και την ακραία πόλωση να επικρατεί στην διεθνή κοινότητα θεωρήθηκε ότι αυτή ήταν η πρώτη μεγάλη επιτυχημένη αποστολή των Ισλαμιστών τρομοκρατών στην Ευρώπη. Οι εμπειρογνώμονες τόνισαν το γεγονός ότι η Ισπανία και το Ηνωμένο Βασίλειο ήταν οι μόνες ευρωπαϊκές

χώρες με σημαντική στρατιωτική δύναμη στο Ιράκ, για την υποστήριξη των αμερικανικών δυνάμεων.

Όμως η ισπανική κυβέρνηση είχε άλλη άποψη. Ο Aznar με εμφανή θλίψη από την τραγωδία του γεγονότος, εμφανίστηκε στην εθνική τηλεόραση δηλώνοντας ότι γνώριζε ποιος ήταν πίσω από την επίθεση. Ο ισπανός πρωθυπουργός υποστήριξε ότι τα στοιχεία ήταν αναμφισβήτητα και δείχνουν προς τη βασκική αυτονομιστική ομάδα ETA.

Στην αρχή αυτή η υπόθεση φαινόταν εύλογη. Η ETA ήταν η κυριότερη τρομοκρατική ομάδα στην Ισπανία. Συγκροτήθηκε το 1959, όταν η χώρα ήταν υπό τη δικτατορία του Φράνκο και είχε στόχο την δημιουργία ενός ανεξάρτητου κράτους για τον λαό των Βάσκων. Από τότε η ομάδα είχε στοχεύσει ισπανούς πολιτικούς, όμως μέχρι τότε η εμπλοκή της ETA ήταν σε σχετικά μικρής κλίμακας τρομοκρατικά περιστατικά. Η τρομοκρατική ενέργεια στην Μαδρίτη θα αποτελούσε μια δραματική αλλαγή στην τακτική της οργάνωσης.

Ο Aznar είχε μια προσωπική ιστορία με την ETA. Υπήρξε στόχος δολοφονικής προσπάθειας και, από το 1996 που εκλέχτηκε στην κυβέρνηση είχε ορκιστεί να εξαλείψει την οργάνωση. Αυτή η προσωπική μάχη χρησιμοποιήθηκε αργότερα από ορισμένους για να τον κατηγορήσουν ότι κατέληξε πρόωρα στο γεγονός ότι η ETA ήταν πίσω από τις επιθέσεις.

Τα ΜΜΕ και οι πολιτικοί φαίνονταν να υιοθετούν ως αληθή τα σχόλια του Aznar, ενώ και οι ίδιοι οι Ισπανοί πίστεψαν επίσης την κυβέρνησή τους. Εκατομμύρια συμμετείχαν σε διαδηλώσεις διαμαρτυρίας στους δρόμους της Μαδρίτης, της Σεβίλλης και της Βαρκελώνης ενάντια στην τρομοκρατία με πολλά πανό που απλά έγραφαν "Όχι στην ETA". Το ίδιο συνέβη και στην πόλη Μπιλμπάο των Βάσκων.

Η διεθνής κοινότητα ήταν σε τέτοιο βαθμό πεπεισμένη, από την επιμονή της ισπανικής κυβέρνησης, ότι η ETA ήταν υπεύθυνη, ώστε πραγματοποιήθηκε επείγουσα σύσκεψη του Συμβουλίου Ασφαλείας του ΟΗΕ για να καταγγείλει τις πράξεις της ETA. Ο Τζορτζ Μπους, πρόεδρος των ΗΠΑ, και ο Τόνι Μπλερ, πρωθυπουργός του Ηνωμένου Βασιλείου, δύο κεντρικά πρόσωπα στην εκστρατεία κατά της τρομοκρατίας, ένωσαν τις δυνάμεις τους με την κυβέρνηση της Μαδρίτης.

Το λάθος της ισπανικής κυβέρνησης ήταν η απόλυτη βεβαιότητα για την ενοχή, ενώ επίσης διαφάνηκε ότι αποκρύπτει πληροφορίες σχετικά με τις επιθέσεις. Το ερώτημα ήταν ποια ενοχοποιητικά στοιχεία είχε η κυβέρνηση στην κατοχή της; Αυτό και άλλες ερωτήσεις άρχισαν να εμφανίζονται στα ΜΜΕ στις οποίες ωστόσο η κυβέρνηση απάντησε άμεσα.

Οι ερωτήσεις τέθηκαν και πάλι όταν βρέθηκαν στοιχεία που συνδέονταν με τον βομβαρδισμό της al-Qaeda. Και τότε ανακαλύφθηκαν, σε ένα αυτοκίνητο στα προάστια της Μαδρίτης, ηχογραφημένοι στίχοι από το Κοράνι. Αμέσως τα ΜΜΕ οικειοποιήθηκαν αυτή την είδηση, ενώ η ισπανική κυβέρνηση εξακολουθούσε να παραμένει αμετακίνητη στη θέση της.

Η Ισπανία την εποχή της τρομοκρατικής ενέργειας ήταν μια χώρα που βρισκόταν σε εκλογική πορεία. Οι εκλογές ήταν προγραμματισμένες για την αμέσως επόμενη Κυριακή, μετά τις βομβιστικές επιθέσεις της Πέμπτης. Σε αυτό το πλαίσιο, και μετά από τα ηχογραφημένα ευρήματα, τα ΜΜΕ και το ισπανικό κοινό άρχισαν να αμφισβητούν τα κίνητρα των ηγετών τους.

Η απόφαση της κυβέρνησης να συμμετέχει στον πόλεμο είχε την αντίθεση της συντριπτικής πλειοψηφίας του κοινού. Ο Aznar ήταν δημοφιλής πρωθυπουργός και στην διακυβέρνηση του η Ισπανία έγινε ένα πλούσιο έθνος και ένας μεγάλος παίκτης στην ευρωπαϊκή σκηνή. Παρά αυτές τις επιτυχίες η φήμη του Aznar είχε επηρεαστεί σημαντικά από τις αποφάσεις που πήρε για το Ιράκ.

Το ισπανικό κοινό άρχισε να βλέπει τα πράγματα υπό το πρίσμα των νέων δεδομένων που οδήγησαν στην αλλαγή του τόνου των εκδηλώσεων διαμαρτυρίας με επιθέσεις ενάντια στον Aznar και στους τρομοκράτες. Η κυβέρνηση άργησε να απαντήσει. Το απόγευμα της 11ης Μαρτίου εστάλη μια επιστολή στην αραβική εφημερίδα Al-Quds με έδρα το Λονδίνο. Η επιστολή αυτή γράφτηκε εξ ονόματος της Ταξιαρχίας Abu Hafs al-Masri, μιας τρομοκρατικής οργάνωσης που συνδέεται με την Αλ Κάιντα. Η ομάδα ισχυρίστηκε ότι ήταν υπεύθυνη για την τραγωδία.

Τότε η ισπανική κυβέρνηση αναγκάστηκε να αναγνωρίσει ότι υπήρχαν και άλλοι πιθανοί ένοχοι εκτός από την ETA. Οι υπουργοί εμφανίστηκαν στην τηλεόραση έχοντας αλλάξει τη γραμμή της κυβέρνησης η οποία όμως εξακολουθούσε να υποστηρίζει ότι η ETA ήταν ο υπ' αριθμόν ένα ύποπτος.

Στις 13 Μαρτίου συνελήφθησαν πέντε άνδρες μετά την ανακάλυψη κινητού τηλεφώνου μέσα σε ένα πακέτο εκρηκτικών. Στις 14 Μαρτίου βγήκε βίντεο για την ανάληψη της ευθύνης από τις επιθέσεις. Το μήνυμα καταγράφηκε από έναν εκπρόσωπο της Αλ Κάιντα που εδρεύει στην Ευρώπη και εξήγησε την αιτία της τρομοκρατικής πράξης: «για συνεργασία με τον εγκληματικό Μπους και τους συμμάχους του ».

Ήταν τότε που η ισπανική κυβέρνηση στριμώχτηκε στη γωνία. Όλα τα στοιχεία τώρα έδειχναν την Αλ Κάιντα και όχι την ΕΤΑ. Από εκείνη την στιγμή και μετά και ενώ η 14<sup>η</sup> Μαρτίου ήταν η ημέρα των εκλογών, το ισπανικό κοινό ήταν όλο και περισσότερο επιφυλακτικό στους ισχυρισμούς του πρωθυπουργού τους.

Όπως αποδείχτηκε στη συνέχεια ενώ το κυβερνών Λαϊκό Κόμμα ήταν σε πορεία να κερδίσει τις εκλογές, έστω και με μειωμένη πλειοψηφία, όμως μετά την δημοσιοποίηση των στοιχείων και τη σύνδεση της τρομοκρατικής ενέργειας με την Αλ Κάιντα, το Ισπανικό κοινό αντέδρασε έντονα. Οι ψηφοφόροι εμφανίστηκαν στις κάλπες με συνθήματα κατά του Λαϊκού κόμματος και του Aznar.

Με βάση τα αποτελέσματα των εκλογών της 15ης Μαρτίου Το εργατικό σοσιαλιστικό κόμμα κέρδισε , με 43% των ψήφων και 164 έδρες στη Βουλή των Αντιπροσώπων και το Λαϊκό κόμμα με τον Rajoy μετά την αποχώρηση του Aznar) έλαβε μόνο το 37% των ψήφων και μόνο 148 έδρες.

Αποτελεί μια ιστορική πραγματικότητα ότι όταν ένα έθνος πλήττεται από μια τραγωδία, το κοινό συσπειρώνεται γύρω από τους κυβερνώντες και αυτό γιατί ο πόλεμος συμβάλλει σε συνθήκες ενότητας. Ωστόσο, οι συνθήκες στη Μαδρίτη ήταν εντελώς διαφορετικές. Το Λαϊκό Κόμμα έχασε όχι μόνο τα οφέλη ενός ενωμένου λαού με έντονα πατριωτικά αισθήματα , αλλά ακόμη και τις εκλογές παρά το γεγονός ότι ήταν το φαβορί για να τις κερδίσει.



