

---

# ΜΒΑ «Φιλοσοφία και Διοίκηση-Μάνατζμεντ»

## Διαχείριση Κρίσεων

*Γιώργος Ηλιού*

*Δρ. Φιλοσοφίας, Πανεπιστήμιο Αθηνών*

*Δρ. Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς*



---

*‘Το ζήτημα της δεκαετίας είναι η εμπιστοσύνη, όχι η τεχνολογία’*

*Tom Peters*

---

*‘To management πρέπει να μειώνει το φόβο και να αυξάνει την εμπιστοσύνη, πρέπει να επινοεί νέα μέσα ελέγχου και να επανατοποθετεί το θέμα της ηγεσίας’  
(Hamel)*

---

## □ Άνθρωποι

- ❖ Η Ηθική διδάσκει σε κάθε άτομο πως θα φτάσει στο προσωπικό του στόχο (τελειότητα, ανάπτυξη, πληρότητα, ευτυχία)
- ❖ Όσοι συμμετέχουν στην οικονομική δραστηριότητα ( εργαζόμενοι, διευθυντές, επιχειρηματίες, ιδιοκτήτες, πελάτες, προμηθευτές ) έχουν δικαίωμα (και καθήκον) να συμπεριφέρονται ηθικά, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους

---

## □ **Εταιρεία**

- ❖ **Ως ανθρώπινη οργάνωση** η εταιρεία έχει τους δικούς της στόχους , οι οποίοι είναι διαφορετικοί αλλά όχι σε αντίθεση με τους στόχους των ανθρώπων που συμμετέχουν σε αυτή
- ❖ Οργάνωση, κανόνες λειτουργίας , ιεραρχία σκοπών και μέσων, κουλτούρα κ.λπ., πρέπει να στοχεύουν, πάνω απ 'όλα, στην επίτευξη του εταιρικού στόχου, ο οποίος έχει επίσης μια ηθική πλευρά

---

## □ Σύστημα

- ❖ Το σύνολο του κοινωνικού, πολιτικού και οικονομικού συστήματος πρέπει να διέπεται από ηθικούς κανόνες, έτσι ώστε οι διάφορες κοινωνίες - συμπεριλαμβανομένων των εταιρειών - να μπορούν να επιτύχουν **αρμονικά** τους στόχους τους, βοηθώντας παράλληλα τους ανθρώπους να φτάσουν στους δικούς τους

- 
- ❖ *Η ηθική δεν είναι «το κερασάκι στην τούρτα», αλλά μέρος των διαδικασιών συμπεριφοράς ανθρώπων και οργανώσεων*

---

**Πώς ορίζεται η Ηθική;**



- 
- ❖ «Η ηθική συνδέεται με την συμπεριφορά του ανθρώπου προς τον εαυτό του και προς τους άλλους ανθρώπους και επιδιώκει να ορίσει την έννοια, την ουσία και την αξία του ηθικού νόμου.
  - ❖ «Η συμπεριφορά όμως του ανθρώπου και προς τον εαυτό του και προς τους άλλους είναι πάντοτε **πράξη**
  - ❖ Γι' αυτό ονομάζεται η ηθική και πρακτική φιλοσοφία»

- 
- ❖ Το βασικό ερώτημα της ηθικής είναι: **τί πρέπει να πράξω;**
  - ❖ Είναι το ερώτημα που αφορά κάθε άνθρωπο στη ζωή του όταν ωριμάσει

---


# Η Ηθική στο πεδίο του Management

- 
- ❖ Περιλαμβάνει **οργανωτικές αρχές, αξίες και κανόνες** που μπορεί να προέρχονται από άτομα, οργανωτικές δηλώσεις ή από το νομικό σύστημα, που καθοδηγούν κατά κύριο λόγο την ατομική και ομαδική συμπεριφορά

- 
- ❖ **Αρχές (Principles):** όρια για συμπεριφορά που δεν πρέπει να παραβιάζονται

Συχνά αποτελούν τη βάση για τους κανόνες

Ορισμένα παραδείγματα αρχών θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν :  
**ανθρώπινα δικαιώματα, ελευθερία λόγου και τα βασικά στοιχεία της δικαιοσύνης**



**"We will not give or accept bribes to obtain or retain business."**

## **PRINCIPLES**

- universal and absolute
- specific boundaries that must be respected
- used to develop rules
- valued across cultures

**"We will conduct all our business with fairness, honesty, and integrity."**

**"We will offer equal opportunities for all employees, regardless of age, race, or physical ability."**

- 
- ❖ **Αξίες (Values ):** διαχρονικές πεποιθήσεις και ιδανικά όπως η **ομαδική εργασία, η εμπιστοσύνη και η ακεραιότητα**

Οι αξίες συχνά βασίζονται σε οργανωτικές ή βιομηχανικές βέλτιστες πρακτικές

Επενδυτές, εργαζόμενοι, πελάτες, ομάδες συμφερόντων, το νομικό σύστημα και η κοινότητα συχνά καθορίζουν εάν μια συγκεκριμένη ενέργεια ή πρότυπο είναι ηθική ή ανήθικη



## VALUES

- relate to choice
- used to develop norms
- subjective
- apply to daily decisions
- vary across cultures



**"We should keep our promises and maintain our commitments."**

**"We should contribute to the achievement and well-being of co-workers."**

**"We should accept personal accountability for our own actions."**

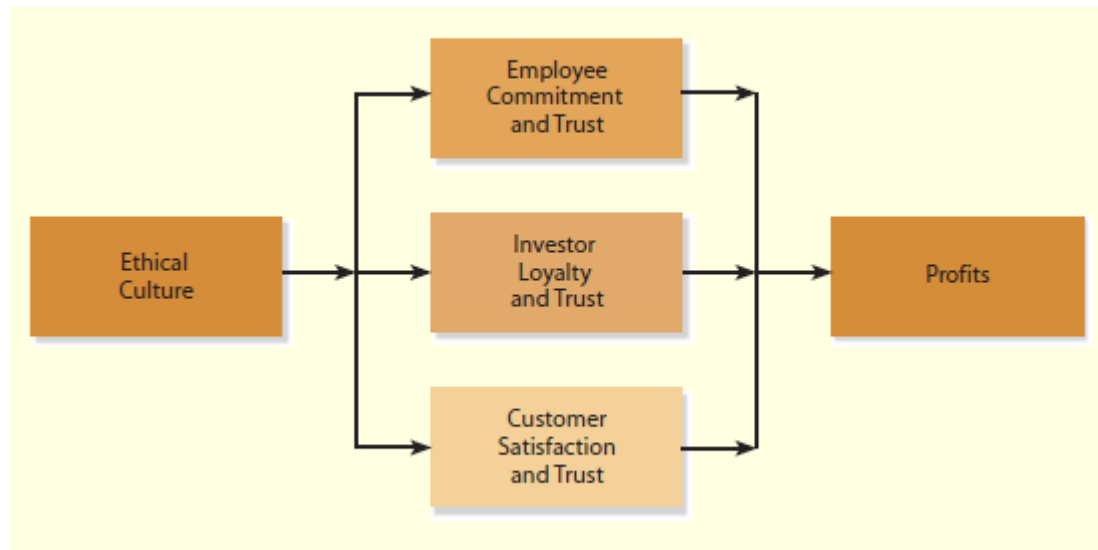


---

# Τα οφέλη από την εφαρμογή των αξιών της Ηθικής

- 
- ❖ Το πεδίο της ηθικής στις επιχειρήσεις αλλάζει ταχύτατα, καθώς όλο και περισσότερες αναγνωρίζουν τα οφέλη από τη βελτίωση της ηθικής συμπεριφοράς και τη σχέση μεταξύ επιχειρηματικής ηθικής απόδοσης
  - ❖ Τόσο η έρευνα όσο και τα παραδείγματα από τον επιχειρηματικό κόσμο αναδεικνύουν ότι η οικοδόμηση μιας ηθικής φήμης μεταξύ εργαζομένων, πελατών και του ευρύτερου κοινού αποδίδει

**FIGURE 1-2** The Role of Organizational Ethics in Performance



## EXHIBIT

5.9

The Three Pillars of an  
Ethical Organization

SOURCE: Adapted from Linda Klebe Treviño, Laura Pincus Hartman, and Michael Brown, "Moral Person and Moral Manager," *California Management Review* 42, no. 4 (Summer 2000), 128–142.

---

# Ενδιαφερόμενα Μέρη (Stakeholders) & Ηθικά ζητήματα

- 
- ❖ Σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο οι πελάτες, επενδυτές, μέτοχοι, εργαζόμενοι, προμηθευτές, κυβερνητικοί οργανισμοί, κοινότητες και πολλοί άλλοι που έχουν ένα «μερίδιο» ή αξίωση σε κάποια πτυχή των προϊόντων, λειτουργιών, αγορών, ονομάζονται ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders)

- 
- ❖ Οι επιχειρήσεις επηρεάζουν τις ομάδες αυτές, αλλά οι ομάδες αυτές έχουν επίσης την ικανότητα να επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. Επομένως, η σχέση μεταξύ των εταιρειών και των ενδιαφερομένων είναι **αμφίδρομη**

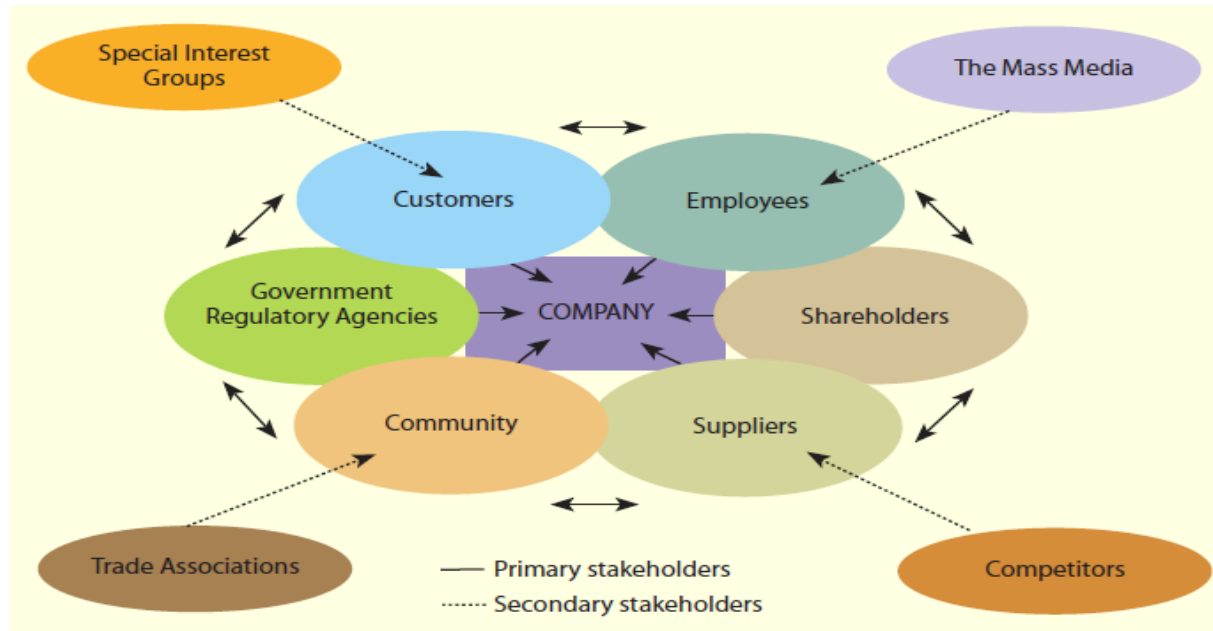
- 
- ❖ Προσδιορισμός ενδιαφερομένων μερών
  - ❖ Οι κύριοι ενδιαφερόμενοι (Primary stakeholders) είναι αυτοί που είναι απολύτως απαραίτητοι για την επιβίωση μιας επιχείρησης εργαζόμενοι, πελάτες, επενδυτές, μέτοχοι, καθώς και τις κυβερνήσεις και τις κοινότητες που παρέχουν την απαραίτητη υποδομή



- 
- ❖ Δευτερεύοντα ενδιαφέροντα μέρη (**Secondary stakeholders** δεν συμμετέχουν συνήθως σε συναλλαγές με μια εταιρεία και συνεπώς δεν είναι απαραίτητες για την επιβίωσή τους (ΜΜΕ, επαγγελματικές ενώσεις και ομάδες ειδικών συμφερόντων)

## □ A Stakeholder Orientation

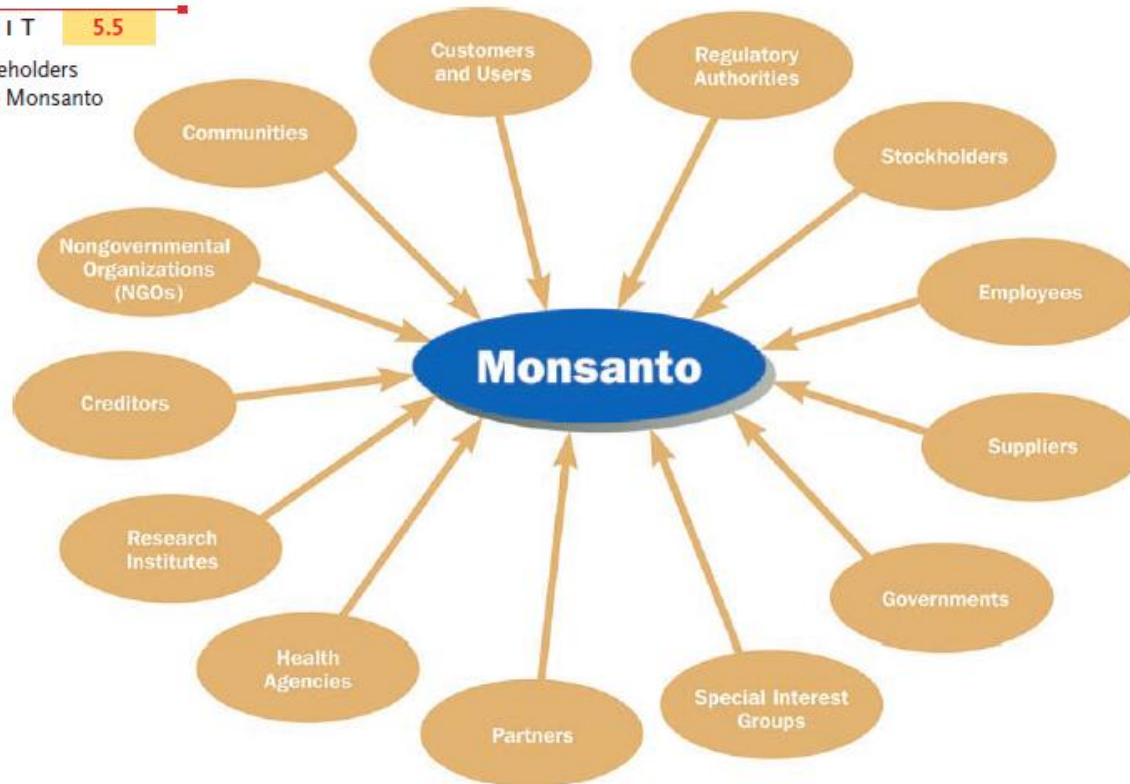
**FIGURE 2-2** Interactions between a Company and Its Primary and Secondary Stakeholders



Source: Adapted from Isabelle Maignan, O. C. Ferrell, and Linda Ferrell, "A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing," *European Journal of Marketing* 39 (2005): 956-977. Used with permission.

## EXHIBIT 5.5

Major Stakeholders  
Relevant to Monsanto  
Company



SOURCES: Based on information in D. Wheeler, B. Colbert, and R. E. Freeman, "Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability, and a Stakeholder Approach in a Networked World," *Journal of General Management* 28, no. 3 (Spring 2003): 1-28; and J. E. Post, L. E. Preston, and S. Sachs.

---

# Κοινωνική ευθύνη και ηθική

- 
- ❖ Οι όροι ηθική και εταιρική κοινωνική ευθύνη έχουν ξεχωριστό νόημα
  - ❖ Η κοινωνική ευθύνη συνδέεται με την υποχρέωση ενός οργανισμού να **μεγιστοποιήσει** τη θετική του επίδραση στα ενδιαφερόμενα μέρη και να **ελαχιστοποιήσει** τις αρνητικές του επιπτώσεις

- 
- ❖ Η κοινωνική ευθύνη μπορεί να θεωρηθεί ως **σύμβαση με την κοινωνία**, ενώ η επιχειρηματική ηθική περιλαμβάνει **προσεκτικά μελετημένους κανόνες ή επιχειρηματικές συμπεριφορές** που καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων

- 
- ❖ Υπάρχουν τέσσερα επίπεδα κοινωνικής ευθύνης
  - ❖ Οικονομικό (economic)
  - ❖ Νομικό (legal)
  - ❖ Ηθικό (ethical)
  - ❖ Φιλανθρωπικό (philanthropic)

- There are four levels of social responsibility—economic, legal, ethical, and philanthropic

**FIGURE 2-3** Steps of Social Responsibility



Source: Adapted from Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons* (July–August 1991): 42, Fig. 3.



---

## The pyramid of corporate social responsibility



- 
- ❖ Επομένως, η ηθική είναι μια διάσταση της κοινωνικής ευθύνης
  - ❖ Οι ηθικές αποφάσεις από άτομα και ομάδες οδηγούν τις κατάλληλες αποφάσεις και αλληλοσυνδέονται με όλα τα επίπεδα κοινωνικής ευθύνης
  - ❖ Για παράδειγμα, το οικονομικό επίπεδο μπορεί να έχει ηθικές συνέπειες κατά τη λήψη διαχειριστικών αποφάσεων

## ❑ Ορίζοντας την τριπλή κατώτατη γραμμή (the triple bottom line)

---

- ❖ Η τριπλή κατώτατη γραμμή (TBL) είναι ένα **μέτρο** για την οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική απόδοση ενός οργανισμού. Μετράει πόσο καλά μια επιχείρηση εκπληρώνει τις ευθύνες της σε όλους τους ενδιαφερόμενους

## ❖ Βλέποντας πέρα από το κέρδος

---

Η τριπλή κατώτατη γραμμή δεν είναι ένα έπαθλο ή μια επίσημη πιστοποίηση - **είναι μια διαδικασία** που βοηθά την επιχείρηση να παραμείνει στην κατεύθυνση μιας **πιο δίκαιης επιχείρησης**

Πρόκειται ακόμη για κέρδος, αλλά κέρδος που εναρμονίζεται με τις αρχές που ωφελούν την κοινωνία και το περιβάλλον

## Measuring the triple bottom line

### ECONOMIC PERFORMANCE

- Sales
- Profits
- Return on investment
- Taxes paid
- Customer satisfaction and retention
- Job creation
- Employee satisfaction and retention



### ENVIRONMENTAL PERFORMANCE

- Resource use
- Energy use
- Waste-management practices
- Water and air quality
- Integrity of supply chain
- Compliance with standards

### SOCIAL PERFORMANCE

- Labor practices
- Maintenance of human rights
- Impacts on the community
- Taking responsibility for products



---

# Διαχείριση κρίσεων και Αξίες

## □ Επικοινωνώντας τις αξίες

---

- ❖ Ένα άλλο ζήτημα που ανακύπτει σχετικά με τον σχεδιασμό διαχείρισης κρίσεων και την εκτέλεση είναι πόσο καλά μια οργάνωση «σκέφτεται» πριν συμβεί μια κρίση
- ❖ όταν η κρίση εμφανίζεται, η ανάγκη να μιλήσουμε για αξίες είναι τόσο σημαντική όσο το να δίνετε πληροφορίες σχετικά με την ίδια την κρίση

---

## ❑ Ένα τεστ αξιών

- ❖ Οι οργανισμοί, ανεξάρτητα από το τι είναι ή τι κάνουν, δεν πρέπει απλώς να μιλούν για τις αξίες τους, πρέπει να τις αποδείξουν:
- ❖ *Τι πιστεύει το κρίσιμο κοινό-στόχος για την εταιρεία;*
- ❖ *Θέλουν οι εργαζόμενοι πραγματικά να δουλεύουν εκεί;*
- ❖ *Η εταιρεία έχει καλή σχέση με τους προμηθευτές;*
- ❖ *Ο υπόλοιπος κλάδος βλέπει την εταιρεία ως ηγέτη;*



- 
- ❖ Ως ένας ποιοτικός ανταγωνιστής, ενδιαφέρεται για τους πελάτες;
  - ❖ Είναι η εταιρεία σε ένα κλάδο όπου η εμπιστοσύνη των πελατών είναι σημαντική;
  - ❖ Η δήλωση αποστολής, που τόσο υπερήφανα δημοσιοποιείται , αντικατοπτρίζει πραγματικά τις πεποιθήσεις της οργάνωσης;

- 
- ❖ Όταν η κρίση χτυπά, ακόμα και τα ΜΜΕ, τα οποία είναι σχεδόν πάντα κυνικά, θα τείνουν-μερικές φορές-να ακούν με λιγότερη υποψία μια εταιρεία που έχει αποδειχθεί ότι είναι ειλικρινής στο παρελθόν

---

**Το μοντέλο διαχείρισης κρίσεων**  
**HEARLE'S F-WORDS**

- 
- ❖ Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι κάθε κρίση περιλαμβάνει ανθρώπους και επομένως κάθε επικοινωνία σε μια κρίση πρέπει να αντιμετωπίσει τον ανθρώπινο παράγοντα
  - ❖ Η διοίκηση των επικοινωνιών κατά τη διάρκεια μιας κρίσης πρέπει να απηχεί τα ανθρώπινα συναισθήματα, ανθρώπινες αξίες και ανθρώπινες εμπειρίες. Η επίλυση κρίσεων τελικά θα μετρηθεί με την επίτευξη ανακούφισης των ανθρώπινων συναισθημάτων

## HEARLE'S F-WORDS

Fast	Γρήγορα
First	Πρώτος
Fully	Πλήρως
Factual	Πραγματικός
Frank	Ειλικρινής
Front	Μπροστά
Forthright	Ευθύς
Focus	Εστίαση
Facility	Εγκατάσταση
Feedback	Ανάδραση
Feeling	Αισθήματα

- 
- ❖ **Γρήγορα (Fast)** -όποτε είναι δυνατό, να είστε ο **Πρώτος (first)** που θα φέρει μια κατάσταση κρίσης στην προσοχή του κοινού. Εάν από την αρχή είστε ανεξάντλητη πηγή σωστών πληροφοριών, θα έχετε ένα μεγαλύτερο βαθμό ελέγχου
  - ❖ Το γεγονός ότι κάνετε την **Πρώτη(First)** ανακοίνωση θα σας δώσει επίσης κάποια πίστωση καλής θέλησης

- 
- ❖ **Πλήρως (Fully)** - μην δείχνεται απροθυμία. Παρέχετε όσο το δυνατόν περισσότερες λεπτομέρειες. Συλλέξτε και επιλέξτε πληροφορίες, ιδίως εκείνες που τελικά θα βγουν **αληθινές**. Όσο περισσότερες πληροφορίες είστε ικανοί να παρέχετε, τόσο θα υπάρξουν λιγότερες ερωτήσεις και προβληματισμός. Αυτό σας βοηθά να κρατάτε τον έλεγχο

- 
- ❖ **Πραγματικός (Factual)** - να είστε εξειδικευμένοι όσο μπορείτε. Μην επικοινωνείτε μέσα σε γενικότητες. Υπάρχει ένας πρακτικός λόγος για αυτό. Τα πραγματικά περιστατικά είναι η τελική αλήθεια. Τα γεγονότα δεν αλλάζουν, έτσι δεν θα αναγκαστείτε αργότερα να υποστηρίξετε και να συμπληρώνεται με φράσεις όπως " *τι εννοούσαμε ....και* " *δεν σκοπεύαμε να προτείνουμε*'



- 
- ❖ **Ειλικρινής( Frank)** - πρέπει να είστε **Μπροστά (Front)** με την κοινότητά σας. Η τιμιότητα δεν είναι μια απλή επιλογή. Είναι μια απαίτηση. **Παίξτε με (Fool Around)** αυτό και θα είστε νεκρός

- 
- ❖ **Ευθύς (Forthright)** - είναι η κρίση σας, αν την αρνηθείτε δεν έχετε τίποτα να κερδίσετε, ενώ η εμπλοκή σε μια κρίση δεν ισοδυναμεί με το να είστε ένοχος σε κάτι. Αρνούμενος όμως την ύπαρξή της, υποδηλώνεται ότι έχετε κάτι να καλύψετε. Η υποψία είναι ένα ανθρώπινο συναίσθημα, εξαλείψτε το

- 
- ❖ **Εστίαση (Focus)** - παραμείνετε εντός των παραμέτρων του θέματος το οποίο αντιμετωπίζετε. Μείνετε επικεντρωμένος. Χρησιμοποιήστε έναν μόνο εκπρόσωπο όπου είναι δυνατόν. Σε κάθε περίπτωση, η θέση της εταιρείας πρέπει να μεταδίδεται μέσω ενός μόνο μηνύματος

- 
- ❖ **Εγκατάσταση (Facility)** χρησιμοποιείτε ένα φυσικό κέντρο ελέγχου: ένα τμήμα της εταιρικής έδρας, ένα ενοικιαζόμενο χώρο, κλπ. Παρέχετε στα ΜΜΕ ένα χώρο που πληροί τις προϋποθέσεις και μπορεί να πραγματοποιηθεί η επικοινωνία

- 
- ❖ **Ανάδραση (Feedback)**- η επικοινωνία είναι αμφίδρομη. Να είστε δεσμευμένος να ακούτε καθώς θα μιλάτε. Η πληροφορία που συγκεντρώνετε από την ανάδραση μπορεί να σας βοηθήσει να τροποποιήσετε αποτελεσματικότερα το πρόγραμμά σας

- 
- ❖ **Αισθήματα (Feeling)**- όπου οι καταστάσεις το απαιτούν - και οι περισσότερες το απαιτούν - πρέπει να εκφράσετε ανθρωπιά και συμπόνια. Σε κάθε σχεδόν κατάσταση κρίσης, υπάρχουν θύματα, όπως, άνθρωποι σκοτώνονται ή τραυματίζονται, χάνουν τη δουλειά τους ή τις επενδύσεις τους, είναι λυπημένοι ή αισθάνονται ότι απειλούνται. Τα θύματα δεν πρέπει ποτέ να παραβλέπονται ούτε να μην αντιμετωπίζονται



- 
- ❖ O.C. Ferrell, John Fraedrich and Linda Ferrell., Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases, 2015
  - ❖ Gottschalk J., 'Crisis Management,2002