

Διαχείριση Κρίσεων

**Εισηγητής:
Ανδρέας Αγγελή CIA, CCSA**

Πανεπιστήμιο Κύπρου



**Λευκωσία
18 Ιουνίου 2010**

Προσδοκώμενα οφέλη



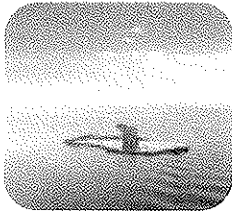
2

Στόχοι του προγράμματος

- Να γνωρίζουμε τις αρχές που διέπουν μια κρίση και τα στάδια που έχει οποιαδήποτε κρίση
- Να εφαρμόζουμε απλούς κανόνες διαχείρισης της κρίσης
- Να αντιμετωπίζουμε αποτελεσματικά τα ΜΜΕ
- Να ενημερώνουμε υπεύθυνα τους έχοντας έννομο ενδιαφέρον – stakeholders

3

Πως διασφαλίζεται η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη του οργανισμού;



- Να έχει την ευκαιρία και δυνατότητα να αλλάξει και να προσαρμόζεται λόγω των αλλαγών και των νέων αναγκών στο περιβάλλον της.



- Παράλληλα να προστατεύεται από τους κινδύνους που προκύπτουν. Το περιβάλλον αλλάζει κάθε στιγμή σε γρήγορους ρυθμούς, γίνεται πιο περίπλοκο και πιο απαιτητικό.

4

Τι είναι κίνδυνος;



Οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα του οργανισμού να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει και την μεγιστοποίηση της αξίας του.

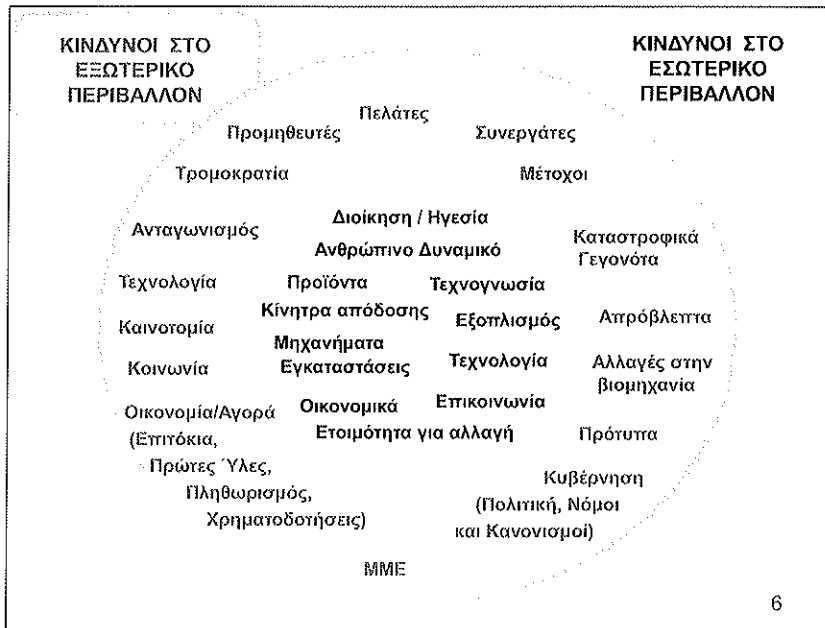


Ο κίνδυνος είναι νόμισμα δύο όψεων.

Αρνητική πλευρά – άμεσες απειλές – καταστροφικά γεγονότα

Θετική πλευρά – σημαντικές ευκαιρίες – εποικοδομητικά γεγονότα

5



«Μπορεί ένας οργανισμός να αποφύγει τις κρίσεις;»

ΑΔΥΝΑΤΟΝ - Dan Miller

7

Κανένας οργανισμός δεν είναι ασφαλές από μια κρίση

«Next week there can't be any crisis. My schedule is already full»
- Henry Kissinger

8

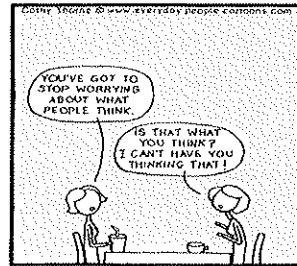
Τι είναι κρίση;

- Η κρίση είναι οτιδήποτε μπορεί να προκαλέσει αιφνίδια και σοβαρή ζημιά
 - στις διεργασίες,
 - στη φήμη ή
 - την οικονομική κατάσταση του οργανισμού
 - προξενώντας την αρνητική προσοχή των ΜΜΕ ή
 - άλλων έχοντας έννομο ενδιαφέρον – stakeholders

9

Τι είναι κρίση;

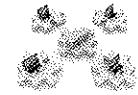
- Ένα ζήτημα που αγνοήθηκε
- Συνήθως είναι η δημοσιότητα και όχι η ίδια η κρίση που σε πνίγει
- Μια πραγματική κρίση δεν είναι τι πραγματικά έχει συμβεί αλλά όλα αυτά που σκέφτονται οι άνθρωποι ότι έχει συμβεί



10

4 πεδία κρίσεων

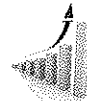
1. Φυσικά γεγονότα ή γεγονότα που σχετίζονται με τον οργανισμό
2. Κατάρρευση των τεχνολογικών συστημάτων
3. Δυνάμεις της αγοράς και της οικονομίας
4. Κρίσεις σε επίπεδο δημοσίων σχέσεων



11

Χαρακτηριστικά μιας κρίσης

1. Είναι κλιμακούμενη σε ένταση
2. Επικρατεί υψηλό αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου
3. Επηρεάζονται οι συνήθειες λειτουργίες και ρυθμοί
4. Τα γεγονότα τρέχουν γρήγορα
5. Θύματα και θύτες



12

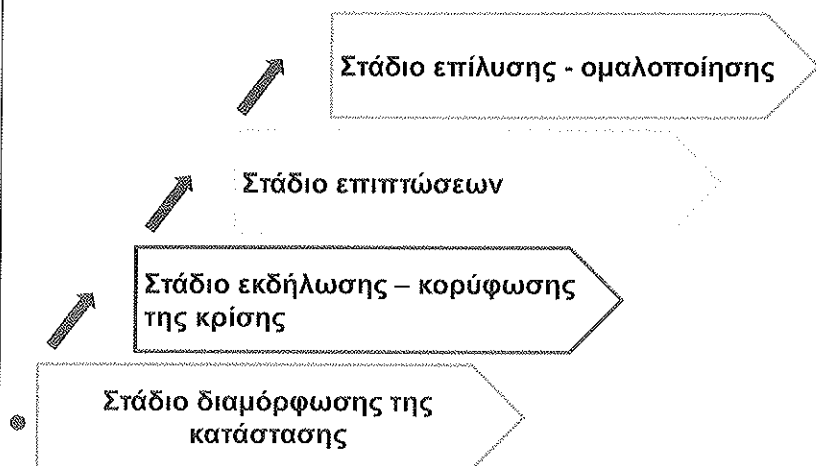
Χαρακτηριστικά μιας κρίσης (συν)

6. Η διχόνοια λαμβάνει δράση
7. Διακινδυνεύεται να επιφέρει πλήγμα στην εικόνα
8. Ενδέχεται να γίνει εμπλοκή αρμόδιων οργάνων ή και ΜΜΕ
9. Μεγάλη επικοινωνία στο διαδίκτυο
10. Προκαλεί διάφορες βλάβες και ζημιές



13

Τα στάδια μιας κρίσης



14

Αναγνώριση επικείμενων κρίσεων

Η συμπεριφορά είναι το μεγαλύτερο εμπόδιο

- Υποτίμηση των προβλημάτων
- Διοικητική ύβρις
- Αδυναμία σύνδεσης γεγονότων
- Αναγνώριση προειδοποιητικών σημάτων της κρίσης
- Την κρούση του κώδωνα του κινδύνου στους ανθρώπους που έχουν την εξουσία να ενεργήσουν



15

Διαχείριση κρίσεων

- Μεθοδολογία – πολύπλοκη και δυναμική που απαιτεί πολυεπίπεδη προσέγγιση
- Περιλαμβάνει συγκεκριμένο σχέδιο, οργάνωση, καθοδήγηση και έλεγχο κατά την σημαντική περίοδο ακριβώς πριν, κατά την διάρκεια και μετά από μια καταστροφή.



16

Η επιτυχημένη διαχείριση κρίσεων

- Αναγνώριση της κατάστασης ως κρίση
- Άμεση ανταπόκριση κάνοντας τις σωστές ενέργειες
- Να φανεί και στους έχοντας έννομο ενδιαφέρον ότι κάνεις τις ενέργειες
- Και να ακουστείς ότι λες τα σωστά πράγματα



17

Κρίσιμα λάθη για τον χειρισμό μιας κρίσης

- Ο οργανισμός δεν είναι προσιτός
- Έλλειψη κατανόησης
- Αδυναμία για άμεση ανταπόκριση
- Πρόβλημα διαχείρισης χρόνου – λίγα πράγματα και καθυστερημένα, έλλειψη συγχρονισμού
- Αλαζονική αντίληψη



18

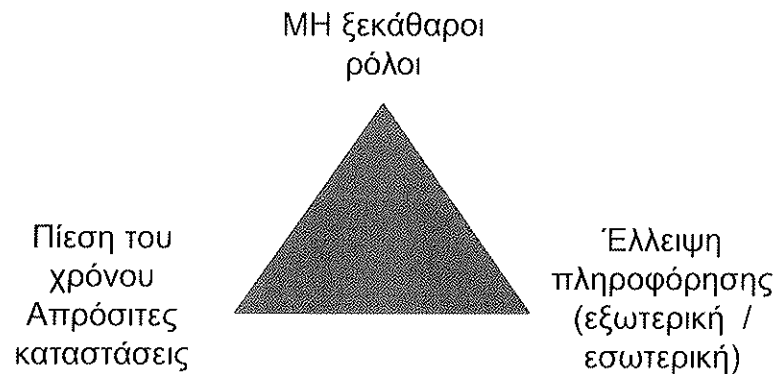
Παράγοντες που επηρεάζουν την επίλυση μιας κρίσης

Εσωτερικό Περιβάλλον

- Στυλ διοίκησης
- Αξίες
- Ηγεσία
- Πολιτικές
- Διαδικασίες, Πρακτικές
- Ανθρώπινο δυναμικό
- Πόρους
- Τεχνολογίες
- Οργάνωση
- Υποδομή
- Τεχνογνωσία
- Σχεδιασμός, σενάρια, εκπαίδευση
- Κλίμα του οργανισμού

19

Η συμπεριφορά στην κρίση αποτελεί ένα μεγάλο εργοτάξιο



20

Τα 6 στάδια διαχείρισης κρίσεων

1. Η αποτροπή της κρίσης
2. Η προετοιμασία για τη διαχείριση της κρίσης
3. Η αναγνώριση της κρίσης
4. Η αναχαίτιση της κρίσης
5. Η αντιμετώπιση της κρίσης
6. Τα διδάγματα από την κρίση



21

Η αποτροπή της κρίσης

5 βήματα

1. Σχεδιασμός κρίσεων
2. Εμπλοκή διάφορων ατόμων
3. Ανάλυση SWOT – δυνατότητες, αδυναμίες, ευκαιρίες απειλές
4. Επικέντρωση στα 4 πεδία των κρίσεων
5. Περιορισμός καταλόγου ενδεχόμενων κρίσεων



22

Εκπόνηση σχεδίου διαχείρισης κρίσης

5 βήματα

1. Οργάνωση μιας ομάδας σχεδιασμού
2. Συνολική αξιολόγηση του προβλήματος
3. Εκπόνηση ενός σχεδίου
4. Έλεγχος / Δοκιμή δυνατότητας υλοποίησης του σχεδίου
5. Ενημέρωση του σχεδίου



23

Η προετοιμασία για τη διαχείριση της κρίσης

Ετοιμασία σχεδίου διαχείρισης κρίσεων

1. Συγκρότηση ομάδας διαχείρισης κρίσεων
2. Επιλογή σεναρίων
3. Υπολογισμός κόστους και οφέλους
4. Εντοπισμός εμποδίων και τρωτών σημείων
5. Ετοιμασία σχεδίου επικοινωνίας της κρίσης
6. Οικονομικοί και άλλοι πόροι
7. Παρουσίαση, διανομή και συζήτηση του σχεδίου στην ομάδα ΔΚ



24

Η αναγνώριση της κρίσης

1. Αξιολόγηση του γεγονότος
 - Είναι πράγματι μια κρίση;
 - Ποιο είναι το μέγεθος και έκταση της;
 - Πως θα αντιδράσουμε;
 - Τι είναι σωστό να κάνουμε ;
 - Συγκρότηση της ομάδας κρίσεων
 - Συλλογή και ανάλυση πληροφοριών
 - Διορισμός αξιόπιστου συμβούλου



25

Η αναχαίτιση της κρίσης

1. Στόχος η συγκράτηση – να σταματήσει η «αιμορραγία»
2. Αντιμετωπίστε με συμπόνια την ταλαιπωρία των ανθρώπων
3. Επικοινωνία
 - Προετοιμασία για φήμες και ψευδή πληροφόρηση
 - Προσήλωση στα στοιχεία, άμεσα και ειλικρινές μήνυμα – τίποτε περισσότερο, τίποτε λιγότερο
 - Ενημερώστε τους ανθρώπους κλειδιά



26

Η αντιμετώπιση της κρίσης

Η διαχείριση συναισθημάτων

1. Συναισθήματα
 - Ο φόβος της καταστροφής
 - Η προσδοκία ενός θετικού αποτελέσματος
 - Η επιθυμία να λήξει η κρίση
2. Θετικό vs τοξικό στρες
 - Φωνές vs παράλυση
3. Stop – Ανάπνευσε – Σκέψου – Κάνε τις επιλογές σου



27

Η αντιμετώπιση της κρίσης (συν)

Πως αντιδρά ένας ηγέτης σε μια κρίση;

1. Αντιμετωπίζει την κρίση
2. Βρίσκεται άμεσα στον τόπο των γεγονότων
3. Βρίσκεται σε επαγρύπνηση
4. Μένει προσηλωμένος στις προτεραιότητες
5. Υπολογίζει και αντιδρά σε ότι υπόκειται στον έλεγχο του, αγνοώντας ότι είναι πέρα από αυτόν



28

Η αντιμετώπιση της κρίσης (συν)

Η ώρα της δράσης

1. Ενεργοποίηση σχεδίου δράσης
2. Ενεργοποίηση της ομάδας
3. Κοιτάζουμε μπροστά για το τι πρέπει να κάνουμε και όχι πίσω για το ποιος φταίει
4. Κάνουμε ότι πρέπει να γίνει και δεν ανησυχούμε για τα «πρέπει»



29

Τα διδάγματα από την κρίση

Ανασκόπηση του τρόπου διαχείρισης της κρίσης - ερωτήσεις

1. Γνωρίζοντας όσα γνωρίζαμε τότε, θα μπορούσαμε να είχαμε εμποδίσει την κρίση; Αν ναι, πως;
2. Σε ποιο σημείο συνειδητοποιήσαμε ότι βρισκόμαστε σε κρίση; Θα μπορούσαμε να είχαμε αντιληφθεί τα σημάδια νωρίτερα;
3. Ποια προειδοποιητικά σημάδια εμφανίστηκαν τα οποία ίσως αγνοήσαμε;
4. Σε ποια προειδοποιητικά σημάδια στρέψαμε την προσοχή μας;
5. Ποια ήταν τα πρώιμα σημάδια της κρίσης; Γιατί ήταν αποφασιστικής σημασίας;
6. Τι κάναμε σωστά; Τι θα μπορούσαμε να είχαμε κάνει καλύτερα;
7. Ποια ήταν τα όρια αντοχής του συστήματος, τα οποία υποχώρησαν;



30

Κήρυξη του τέλους της κρίσης

Ο ηγέτης:

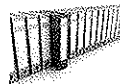
1. Εξηγεί τι συνέβη και γιατί συνέβη
2. Εξηγεί για το πως επιλύθηκαν τα προβλήματα χωρίς να αποκρύπτει απώλειες ή να ωραιοποιήσει το αποτέλεσμα
3. Γνωστοποιεί στους πάντες πως έχουν σήμερα τα πράγματα
4. Να παρουσιάσει ένα σχέδιο για την επιστροφή στην καθημερινή ομαλή λειτουργία
5. Υπενθύμιση των στρατηγικών στόχων
6. Ενθαρρύνει τους πάντες να κάνουν οτιδήποτε θα βοηθούσε στο να προχωρήσουν προς τα εμπρός

END

31

Δημιουργία αρχείου κρίσης

1. Την ειδοποίηση από μια κρατική ρυθμιστική για μη συμμόρφωση
2. Αποτελέσματα εσωτερικών ερευνών / ελέγχων που διεξήχθησαν
3. Το σχέδιο δράσης
4. Ημερολόγιο ενεργειών
5. Αντίγραφα δελτίου τύπου, συνεντεύξεων, αποκόμματα εφημερίδων, βιντεοκασέτες, CD Roms, κ.α.
6. Κατάσταση στοιχείων ομάδας σχεδιασμού, διαχείρισης και όσων συμμετείχαν στον χειρισμό
7. Τα πρακτικά των συναντήσεων της ομάδας διαχείρισης
8. Τα ξοφλημένα τιμολόγια για τις δαπάνες που προκλήθηκαν λόγω της κρίσης
9. Συνολική εκτίμηση της ζημιάς



32

Εμπόδια αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων

- Ελλιπής διαθέσιμος χρόνος και πόροι
- Ελλιπής υποστήριξη διεύθυνσης & διοίκησης
- Δυσκολία εντοπισμού επερχόμενων κινδύνων
- Μη ξεκάθαρες ευθύνες Δ.Κ.
- Κουλτούρα



33

Η κρίση ως ρευστή διεργασία

- Ευέλικτη πολιτική διαχείρισης
- Ταχύτητα παρέμβασης
- Οργάνωση δικτύου λήψεως πληροφοριών
- Επικοινωνιακή πολιτική και στρατηγική
- Ορθή και έγκαιρη λήψη αποφάσεων της ομάδας διαχείρισης κρίσεων

34

Στρατηγικές χειρισμού κρίσεων

- Δώστε έμφαση σε παράγοντες που εμπνέουν εμπιστοσύνη
- Δώστε σημασία στις διεργασίες του οργανισμού για αντιμετώπιση της κρίσης
- Επεξηγήστε τις διαδικασίες του οργανισμού – στόχοι, μεθοδολογίες και πρακτικές, αποτελέσματα που αναμένονται
- Δώστε υποσχέσεις που πραγματικά μπορείτε να πραγματοποιήσετε
- Συνεργαστείτε αποτελεσματικά με τα ΜΜΕ

35

Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία

- Ανησυχία - εμπάθεια
 - Ανησυχούμε πάρα πολύ
 - Το λαμβάνουμε πολύ σοβαρά
 - Πραγματικά νοιαζόμαστε
 - Πραγματικά ενδιαφερόμαστε
 - Ειλικρινά λυπούμαστε
 - Η δέσμευση της Διοίκησης είναι...

36

Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία (συν)

- Δράση - διαβεβαίωση
 - Όλα είναι κάτω από έλεγχο
 - Έχουμε την ικανότητα και την τεχνογνωσία
 - Τα πραγματικά γεγονότα έχουν ως εξής
 - Κάνουμε ότι είναι δυνατόν για να αποκαταστήσουμε το ζήτημα
- Προοπτική - βγάλετε οποιαδήποτε θετικά
 - Προβάλετε μια αποτελεσματική παρακολούθηση των γεγονότων
 - Ανακοινώστε την διερεύνηση του ζητήματος

37

Κλειδιά γνώσης

- Ο τρόπος δράσης κατά τις πρώτες 24 της κρίσης θα καθορίσουν τον τόνο για το πώς θα εξελιχθεί
- Η αντίληψη είναι πραγματικότητα – χρειάζεται όχι απλά να ασχοληθούμε με τον κίνδυνο αλλά με τον κίνδυνο της αντίληψης
- Αν δεν επικοινωνήσουμε τα γεγονότα η επικοινωνία θα αντικατασταθεί με τις εικασίες των άλλων

38

Επικοινωνιακή στρατηγική

«Είναι σημαντικό όλες οι επικοινωνιακές στρατηγικές να απευθύνονται σε όλα τα στοχευόμενα κοινά και όχι μόνο στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης» - Haywood 1994

- Για κάθε τμήμα του κοινού
 - χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα μέσα
 - διαφορετικά μηνύματα που δεν θα αλληλοαναιρούνται
 - τα μηνύματα να έχουν λογική σειρά



39

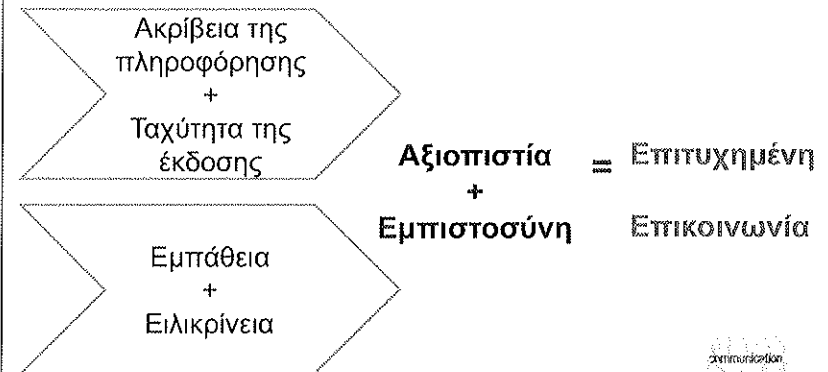
Οι έχοντες έννομο ενδιαφέρον

- Προσωπικό
- Οικογένειες
- Διοικητικό Συμβούλιο
- Εξωτερικοί Σύμβουλοι
- Πελάτες
- Κάτοικοι της περιοχής
- Αξιωματούχοι - τοπικοί, κυβερνητικοί
- Οργανώσεις - καταναλωτών, εργαζομένων, εργοδοτών, περιβάλλοντος κ.α.
- Ανταγωνιστές
- Νομικοί σύμβουλοι
- ΜΜΕ
- Κοινή γνώμη



40

Τα βασικά στοιχεία της επιτυχημένης επικοινωνίας



41

Μύθοι

- Μύθος 1: Η επικοινωνία του κινδύνου μπορεί να θέσει το κοινό σε συναγερμό αντί να τον καθησυχάσει.
- ▼ Πραγματικότητα: Όχι απαραίτητα αν το θέμα τύχει κατάλληλου χειρισμού. Δώστε την ευκαιρία στους ανθρώπους να εκφράσουν τις ανησυχίες τους, να κάνουν ερωτήσεις και να πάρουν ακριβής απαντήσεις.

42

Μύθοι (συν)

- Μύθος 2: Η επικοινωνία είναι λιγότερη σημαντική από την επιμόρφωση. Αν οι άνθρωποι γνώριζαν από την αρχή τους πραγματικούς κινδύνους θα τους αποδεχόντουσαν.
- ▼ Πραγματικότητα: Η επιμόρφωση επιτυγχάνεται μέσα από αποτελεσματική επικοινωνία. Δώστε προσοχή για το πώς θα χειριστείτε τους ανθρώπους.

43

Μύθοι (συν)

- Μύθος 3: Πολλά ζητήματα που εκδηλώνονται κατά την διάρκεια μιας κρίσης είναι πολύ δύσκολα να τα κατανοήσει το κοινό.
- ▼ Πραγματικότητα: Δεν είναι. Στόχος είναι να βοηθήσουμε το κοινό να τα καταλάβει όσο δύσκολα και πολύπλοκα μπορεί να είναι. Το κοινό δεν λαμβάνει τεχνικές αποφάσεις αλλά η γνώμη του αξίζει προσοχής από αυτούς που λαμβάνουν αποφάσεις.

44

Μύθοι (συν)

- Μύθος 4: Η επικοινωνία του κινδύνου δεν είναι ευθύνη μας.
- ▼ Πραγματικότητα: Είναι. Ως υπηρέτης του κοινού έχουμε ευθύνη. Η επικοινωνία του κινδύνου πρέπει να ενσωματωθεί στο πλαίσιο των εργασιών μας.

45

Μύθοι (συν)

- Μύθος 5: Αν ακούσουμε το κοινό μπορεί να τροchioδρομήσουμε πόρους, που είναι ήδη περιορισμένοι, σε ανησυχίες που δεν αποτελούν μεγάλη απειλή.
- ▼ Πραγματικότητα: Στόχος είναι να διαχειριστούμε τα θέματα και ανησυχίες του κοινού και όχι να καθορίσουν την πολιτική μας.

46

Χειρισμός των ΜΜΕ

- Ο οργανισμός να δώσει την ιστορία των γεγονότων στα ΜΜΕ πριν φτιάξουν την δική τους και την περάσουν στο μυαλό της κοινής γνώμης
- Διορισμός ενός ατόμου για να χειρίζεται τα ΜΜΕ κατά την διάρκεια και μετά την κρίση
- Οι κακώς πληροφορημένοι συντάκτες και δημοσιογράφοι αποτελούν απειλή



47

Ομάδα Τύπου και δημοσίων σχέσεων

- Διαχωρίζει τις πληροφορίες σε εσωτερικές και εξωτερικές έτσι να μειώνονται οι φήμες
- Διαχωρίζει τις πληροφορίες που μπορούν να αποκαλυφθούν από τις εμπιστευτικές
- Να αποτελεί μια αξιόπιστη δημόσια πηγή πληροφόρησης
- Να παρέχει εύκολη πρόσβαση για πληροφόρηση στα ΜΜΕ και κάθε ενδιαφερόμενο



48

Χειρισμός δημοσιογράφων

- Μην τους αγνοήσετε
- Μην τους προσβάλετε
- Μην «συζητήσετε» ή αντιδικήσετε ή έρθετε σε αντιπαράθεση μαζί τους
- Μην παίρνετε προσωπικά το τι θα σας λένε
- Να θυμάστε ότι «αγοράζουν μελάνι με το βαρέλι και χαρτί με τον τόνο» και ότι πάντα θα έχουν τον τελευταίο λόγο



49

Κύρια ερωτήματα των ΜΜΕ

- Τι έχει συμβεί
- Υπάρχουν τραυματισμοί
- Η κατάσταση είναι υπό έλεγχο
- Τι εξέλιξη αναμένεται
- Τι ενέργειες πρέπει να γίνουν
- Γιατί έχει συμβεί
- Τι άλλο μπορεί να πάει στραβά
- Υπήρξαν προειδοποιήσεις ότι θα συνέβαινε
- Γιατί το αφήσατε να συμβεί
- Τι ενέργειες έχουν γίνει μέχρι στιγμής
- Υπάρχει οτιδήποτε σημαντικό που πρέπει να γνωρίζει ο κόσμος

50

ΜΜΕ

- Γεγονότα και πληροφορίες
 - Ακριβής
 - Τεκμηριωμένα
 - Διαθέσιμα σε έγγραφο υλικό που μπορεί να δοθεί στα ΜΜΕ
 - Καλή γνώση των αντίθετων απόψεων για αυτά που θα πούμε
 - Πείτε αυτά που πρέπει να πείτε



51

Συνέντευξη τύπου

- Προβλέψτε τις πιο πιθανές και σημαντικές ερωτήσεις που θα αντιμετωπίσετε
- Ετοιμάστε τις ερωτήσεις που θα επιδιώξετε να αποφύγετε
- Προετοιμαστείτε καλά και ζητήστε από κάποιον τρίτο να σας αξιολογήσει
- Να θυμάστε τους στόχους της συνέντευξης



52

Μήνυμα και στόχοι της συνέντευξης τύπου

- Να είναι απλά, σύντομα, συγκεκριμένα και ρεαλιστικά
- Οι πληροφορίες να δοθούν σε συντομία, με διαύγεια και αποτελεσματικά
- Ιεραρχήστε τα μηνύματα κατά σειρά προτεραιότητας – ο χρόνος είναι πάντα περιορισμένος (παρεμβάσεις – ερωτήσεις)
- Να αποτείνονται στο επίπεδο του «μέσου πολίτη»



53

Μήνυμα και στόχοι της συνέντευξης τύπου

- Το μήνυμα να επαναλαμβάνεται με δεξιοτεχνία
- Επιδιώκετε την ανάπτυξη των κύριων σημείων που θέλετε να αναπτυχθούν
- Μην αφήσετε να σας παρασύρουν σε άλλα θέματα όσο και αν επιμένουν
- Υπενθυμίστε το κοινό ότι επιδιώκετε την συνέχεια της έρευνας και ενημέρωσης του για νέα αποτελέσματα, αν η υπόθεση είναι υπό διερεύνηση



54

Τα "Πρέπει" πριν την συνέντευξης τύπου

- Ποιος θα κάνει την συνέντευξη
- Τι θέματα θα καλύψει
- Προσέξτε ο δημοσιογράφος να είναι στα όρια της γνώσης σας
- Ποια μορφή και διάρκεια θα έχει
- Ποιοι θα συμμετέχετε
- Προετοιμαστείτε και εξασκηθείτε καλά



55

Τα "ΔΕΝ Πρέπει" πριν την συνέντευξης τύπου

- Μην απαντήσετε πέραν της τεχνογνωσίας σας
- Μην πείτε στον Τύπο ποιο δημοσιογράφο θα προτιμούσατε
- Μην καθορίσετε ποιες ερωτήσεις θα απαντήσετε
- Μην δηλώσετε ότι κάποια θέματα είναι εκτός του πλαισίου της συνέντευξης
- Μην υποδείξετε ποιος έπρεπε ή όχι να απαντήσει σε ερωτήσεις στην συνέντευξη
- Μην επιδείξετε υπερβολική αυτοπεποίθηση ή οικειότητα ή άνεση με τον δημοσιογράφο



56

Τα "Πρέπει" κατά την διάρκεια της συνέντευξης τύπου

- Επιδείξετε εντιμότητα και ακρίβεια
- Δώστε τα μηνύματα και επαναλάβετε τα πιο κύρια μηνύματα
- Αναφέρετε πρώτα τα συμπεράσματα και στην συνέχεια τεκμηριώστε τα
- Να γνωρίζεται το πλαίσιο του θέματος
- Προσφερθείτε να λάβετε πληροφορίες που δεν γνωρίζετε



57

Τα "Πρέπει" κατά την διάρκεια της συνέντευξης τύπου

- Δώστε έμφαση στα γεγονότα
- Δώστε λογική εξήγηση για κάποιο θέμα που δεν μπορείτε να συζητήσετε
- Διορθώστε τυχόν λάθη δηλώνοντας ότι θα θέλατε την ευκαιρία να αποσαφηνίσετε
- Θεωρείστε ότι τα μικρόφωνα και ο εξοπλισμός καταγραφής είναι «ανοικτά»
- Να έχετε το έλεγχο των ερωτήσεων



58

Τα "ΔΕΝ Πρέπει" κατά την διάρκεια της συνέντευξης τύπου

- Να πείτε κάποιο ψέμα ή να επισκιάσετε την αλήθεια
- Να ανοίξετε θέματα που δεν θα θέλατε να προβληθούν στον Τύπο
- Να απαντήσετε θέματα εκτός της δικαιοδοσίας σας
- Να κάνετε εικασίες, υποψίες ή υποθέσεις
- Να οδηγηθείτε εκτός του θέματος της συζήτησης
- Να ζητήσετε να μην χρησιμοποιηθεί κάποια απάντησή σας
- Να μιλήσετε εκ μέρους άλλων
- Να πείτε «ουδέν σχόλιο»



59

Τα "ΔΕΝ Πρέπει" μετά την συνέντευξη τύπου

- Να θεωρήσετε ότι τα συστήματα καταγραφής δεν είναι «ανοικτά»
- Να αρνηθείτε να μιλήσετε περισσότερο, «αυτά είχα να πω μόνο»
- Να ρωτήσετε για το πώς τα πήγατε στην συνέντευξη
- Να ζητήσετε να κάνετε ανασκόπηση της ιστορίας πριν την δημοσίευση ή προβολή της
- Να κάνετε παράπονο πρώτα στο προϊστάμενο του δημοσιογράφου



60

Εμφάνιση και παρουσίαση Ομιλία ή TV

- Ρυθμός / τόνος – να μην υπάρχει σταθερότητα
- Στάση του σώματος – επικοινωνεί την στάση και προδιάθεση σας
- Ένταση της φωνής – αντανακλά την αυτοπεποίθηση, ικανότητα και ειλικρίνεια
- Έκφραση συναισθημάτων – έλεγχος συναισθημάτων



61

Εμφάνιση και παρουσίαση Ομιλία ή TV

- Ενδυμασία – όπως αναμένει το κοινό να σας δει
- Περισπασμούς – αποφύγετε την συχνή επανάληψη κινήσεων ή χειρονομιών
- Έκφραση / προφορά – μιλάτε με σαφήνεια
- Έκφραση προσώπου και επαφή με τα μάτια – αυτή η επικοινωνία είναι πολύ κρίσιμη
- Χειρονομίες – αναπτύσσουν ή αποδυναμώνουν την επικοινωνία



62

TV tips

- Εξασκηθείτε καλά
 - Τι και πως θα το πείτε
 - Σημειώσεις
 - Απαντήσεις διάρκειας 10-20 δευτερολέπτων, θα χρειάζεται περισσότερος χρόνος κάνετε παύση κάθε 20"
- Το μικρόφωνο κάνει τους ανθρώπους να μιλούν γρηγορότερα – μετά από κάθε πρόταση κάνετε μία σύντομη παύση
- Προσοχή στην μονοτονία – ύφος και τόνος



63

TV tips

- Μην κοιτάτε τον εαυτό σας οθόνη της βιντεοκάμερας
- Να κοιτάτε τον δημοσιογράφο
- Βεβαιωθείτε ότι θα γνωρίζετε πώς να χειριστείτε συχνά τεχνικά προβλήματα με το μικρόφωνο και ακουστικό
- Καθίστε άνετα και ίσια
- Διορθώστε άμεσα οποιοδήποτε λάθος



64

Αποφυγή παγίδων

- Διαφορετική πληροφόρηση από άλλη αξιόπιστη πηγή
- Ασάφειες
- Επιθέσεις
- Ευθύνη
- Κόστος
- Χιούμορ



65

Αποφυγή παγίδων (συν)

- Μην θεωρήσετε ότι ο δημοσιογράφος έχει θέσει σωστά ένα θέμα που δεν γνωρίζετε
- Φρασεολογία – τεχνικοί όροι, ακρωνύμια
- Μέγεθος / χρόνος της παρουσίασης
- Αρνητικές λέξεις και φράσεις
- Αρνητικοί ισχυρισμοί
- Εγγυήσεις



66

Αποφυγή παγίδων (συν)

- Βασίζεστε μόνο σε προφορικό λόγο
- «Off the record» / «εμπιστευτικά...»
- Εξουσιοδότηση / πολιτική
- Προσωπική ταυτότητα vs «εμείς»
- Υποσχέσεις
- Στατιστικές



67

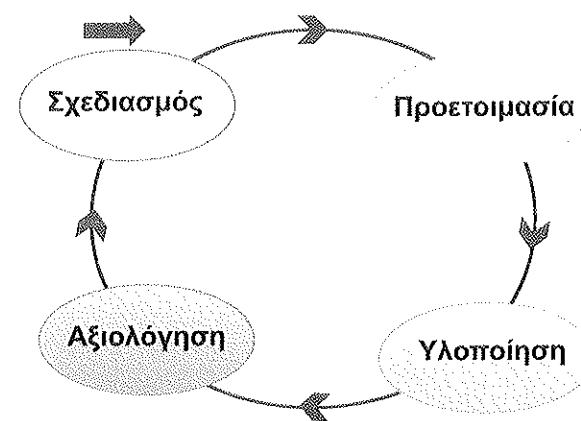
Αποφυγή παγίδων (συν)

- Ασήμαντα ή μικρά θέματα vs σημαντικά
- Ερωτήσεις αξιολόγησης / κριτικής
- Άσχετες / ανόητες / ερωτήσεις
- Προσωπικές ερωτήσεις
- Ναι ή Όχι ερωτήσεις
- Νομικές ερωτήσεις
- Εικασίες



68

Στάδια των δράσεων δημοσιότητας



69

Σχεδιασμός ΔΔ – Press Kit Επιλογή κατάλληλων μέσων

- Τηλεοπτικά ή ραδιοφωνικά σποτ
- Δελτία Τύπου, συνεντεύξεις Τύπου
- Ενημερωτικά φυλλάδια και άρθρα
- Ταχυδρομείο
- Καταχωρήσεις σε εφημερίδες και περιοδικά
- Αφίσες
- Φυλλάδια και άλλα έντυπα
- Γραφείο ενημέρωσης του κοινού
- Ομιλίες - Σεμινάρια
- Διαδίκτυο
- CD Roms

Σχεδιασμός

70

Προετοιμασία - Προγραμματισμός ΔΔ

- Χρονοδιάγραμμα δράσεων επικοινωνίας
- Κατανομή αρμοδιοτήτων στελεχών
- Έρευνα και καταγραφή όλων των στοιχείων για την επικοινωνία
- Υποστήριξη από κάποιο οργανισμό
- Επιλογή και προετοιμασία της ομάδας
- Σύστημα παρακολούθησης του Τύπου
- Συνεργάτες διαφημιστές και γραφίστες
- Έλεγχος κειμένων

Προετοιμασία

71

Υλοποίηση ΔΔ

- Οι καταχωρήσεις γίνονται σωστά
- Έγκαιρη παραλαβή εντύπων από τους παραλήπτες
- Τηλεφωνική επικοινωνία με δημοσιογράφους
- Αποτελεσματική λειτουργία του Γραφείου Ενημέρωσης του Κοινού
- Έλεγχος και παρακολούθηση του διαδικτύου

Υλοποίηση

72

Αξιολόγηση ΔΔ

- Συνοχή και ανταπόκριση στις ανάγκες
- Αποδοτικότητα
- Αποτελεσματικότητα
- Χρησιμότητα
- Διάρκεια του αντίκτυπου των δράσεων

Αξιολόγηση

73

Αξιολόγηση ΔΔ

Έλεγχος της απόδοσης – ποσοτικά και ποιοτικά

- Ύψος ζήτησης ενημέρωσης - κατά κοινό, τηλεφωνικές κλήσεις, αριθμός ερωτημάτων
- Αριθμός επαφών με δημοσιογράφους
- Συνεντεύξεις τύπου, προσκεκλημένοι, αριθμός παρευρισκόμενων
- Σχέση κόστους και οφέλους των δράσεων
- Λάθη που έγιναν
- Απρόβλεπτες εξελίξεις



74

Απλές συμβουλές για την συγγραφή και παρουσίαση των πληροφοριών

Δελτίο Τύπου

- Ο τίτλος
 - να δίνει την είδηση με μια φράση
 - να είναι λιτός αλλά να τραβά το ενδιαφέρον
 - έντονη γραμματοσειρά και το μέγεθος γραμμάτων να είναι μεγαλύτερο από αυτό του κειμένου



75

Απλές συμβουλές για την συγγραφή και παρουσίαση των πληροφοριών

Δελτίο Τύπου (συν)

- Κείμενο
 - το μήνυμα να είναι σαφές και σύντομο
 - Να απαντά στις ερωτήσεις ποιος, τι, που, γιατί και πότε
 - να είναι γραμμένο με διπλό διάστημα, μέχρι μία σελίδα
- Να συμπεριληφθεί, αν είναι δυνατόν, μία δήλωση αρμοδίου ή ψηλά ισταμένου



76

Απλές συμβουλές για την συγγραφή και παρουσίαση των πληροφοριών

Δελτίο Τύπου (συν)

- Η πρώτη παράγραφος
 - πρέπει να περιέχει το κύριο μήνυμα / βασική πληροφορία που το τεκμηριώνει
 - Να αποτελεί την είδηση από μόνη της έστω και αν το υπόλοιπο κείμενο αποκοπεί από τους συντάκτες
- Να συμπεριλαμβάνει ημερομηνία έκδοσης, στοιχεία για επικοινωνία (τηλέφωνο, υπεύθυνο άτομο, email κ.α.)



77

Απλές συμβουλές για την συγγραφή και παρουσίαση των πληροφοριών

Καταχωρήσεις

- Αντιπροσωπευτικές και εντυπωσιακές εικόνες
- Ο τίτλος να δίνει όλη την πληροφόρηση
- Σύντομο κείμενο μέχρι 200 λέξεις
- Εικαστικό και χρώματα να είναι ομοιόμορφα με το εικαστικό όλου του προγράμματος
- Αναφορά στοιχείων επικοινωνίας- τηλέφωνο, διεύθυνση, ηλεκτρονική διεύθυνση, ονοματεπώνυμο ατόμου επικοινωνίας



78

Απλές συμβουλές για την συγγραφή και παρουσίαση των πληροφοριών

Ενημερωτικά Δελτία (news letters)

- Εξέταση της περιοδικότητας της έκδοσης με την εξέλιξη των ειδήσεων
- Να είναι σύντομα και περιεκτικά – η χρήση υποτίτλων σπάζει το άρθρο σε μικρότερα κομμάτια
- Φωτογραφίες και λεζάντες που μιλούν από μόνες τους



79

Βασικά συμπεράσματα

- Μια πραγματική κρίση πηγάζει από την κακή ή την απουσία επικοινωνίας
- Να είστε προετοιμασμένοι και να κάνετε σωστή εκτίμηση των γεγονότων
- Ανταποκριθείτε γρήγορα, με ακρίβεια και προσοχή
- Χειριστείτε τις αντιλήψεις ως γεγονότα και επιδείξτε συναισθήματα
- Ποτέ μην μιλήσετε εκ μέρους άλλων και να είστε ευγενικοί και ειλικρινείς



80

Σας ευχαριστούμε !!!



Είμαστε στην διάθεση σας!

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Ο κατάλογος των 10 χειρότερων πιθανών περιπτώσεων

Χρησιμοποίησε αυτό το εργαλείο ως μάντζερ για να φτιάξεις τον δικό σου κατάλογο ή ζήτησε από μια ομάδα να συγκροτήσει το δικό της.

Α/Α	Περιγραφή περιστατικού	Ενέργειες που θα έκανα / κάναμε
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Πηγή: Πώς να διαχειρίζεσαι τις κρίσεις, Harvard Business Press, σελ. 82

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Σενάριο εκτίμησης του αντίκτυπου της κρίσης

Χρησιμοποιήστε αυτό το ερωτηματολόγιο για να εκτιμήσετε τις πιθανές συνέπειες μιας κρίσης. Αν επεξεργαστείτε ένα σενάριο και διερευνήσετε καταστάσεις του τύπου «τι θα έκανα αν...», μπορείτε να προετοιμαστείτε καλύτερα ώστε να ενεργήσετε με αυτοπεποίθηση αν τελικά προκύψει. Φρόντιστε να συγκεντρωθείτε πρώτα ή κυρίως σε καταστάσεις υψηλού κινδύνου.

Κρίση υψηλού επιπέδου σύμφωνα με τον ακόλουθο υπολογισμό:

ύ επιπέδου = μεγάλος αντίκτυπος για την εταιρεία και επιπλέον μεγάλη πιθανότητα να συμβεί

Ενδεχόμενος αντίκτυπος της κρίσης	ΧΑΜΗΛΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΥΨΗΛΟΣ
Πιθανότητα να συμβεί η κρίση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βαθμός κινδύνου μιας κρίσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Περίγραψε σύντομα το σενάριο

Τι θα μπορούσε να συμβεί: _____

Ποιος θα μπορούσε να εμπλακεί: _____

Που: _____

Ποιες θα μπορούσε να είναι οι χειρότερες πιθανές συνέπειες: _____

Τι πιθανότητα υπάρχει να προκύψει αυτή η κατάσταση: _____

Εκτίμησε το βαθμό κινδύνου του σεναρίου

Βαθμός	
Χαμηλός	Υψηλός
1	2 3 4 5

Σε ποιο βαθμό αυτή η κατάσταση ενδέχεται:

Να θέσει σε κίνδυνο τη δημόσια υγεία ή την ασφάλεια:

Να προκαλέσει απώλεια ζωής ή μακροχρόνιες βλάβες:

Να προκαλέσει καταστροφή στο περιβάλλον:

Να επηρεάσει τον κανονικό ρυθμό της δουλειάς στο τμήμα / επιχείρηση / οργανισμό σου:

Να βλάψει το τμήμα σου ή βιομηχανία στην οποία ανήκει η επιχείρηση σου ή τη φήμη σου στο κοινό:

Να έχει σημαντικό οικονομικό αντίκτυπο:

Να δώσει σφοδρή για αρνητικά σχόλια του Τύπου, νομικές διώξεις ή εξονυχιστικό έλεγχο από τις δημόσιες αρχές:

Να βλάψει τις σχέσεις ή το ηθικό των εργαζομένων ή να συμβάλει στην αποχώρηση συνεργατών:

Πρόσθεσε στον κατάλογο κι άλλες περιπτώσεις αρνητικού αντίκτυπου

Συμπληρώστε για την κατάλληλη δράση

Αφού απαντήσετε στις παραπάνω ερωτήσεις, υπάρχουν ορισμένες αποτρεπτικές ενέργειες στις οποίες μπορείτε να προχωρήσετε από τώρα για να περιορίσετε τον αρνητικό αντίκτυπο αυτού του σεναρίου. Υπάρχει κάποιο έτοιμο σχέδιο για να αντιμετωπίσετε αποτελεσματικά και αποφασιστικά τις χειρότερες συνέπειες;

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Τα διδάγματα από την κρίση

Όταν μια κρίση περάσει τελικά, μπταίνεις στον πειρασμό να αφήσεις όλη την ιστορία πίσω σου και να προχωρήσεις. Έτσι όμως θα έχει χαθεί μια αξιόλογη ευκαιρία να μάθεις. Χρησιμοποίησε με αυτό το ερωτηματολόγιο για να αποκομίσεις μερικά διδάγματα τα οποία εσύ, η ομάδα σου, το τμήμα ή η εταιρεία σου συγκεντρώσατε από την εμπειρία. Απομόνωσε το κάθε πρόβλημα που αντιμετωπίσατε, πώς το αντιμετωπίσατε και τι μάθατε. Έπειτα βρες τον τρόπο να εμπλοιάσεις μια ανάλογη κρίση ή να αντιδράσεις πιο αποτελεσματικά στο μέλλον.

Κρίση ή πρόβλημα	Απόψη	Τι μάθαμε	Αποτρεπτική δράση
Παράδειγμα: Ένα στέλεχος-κλειδί αποχώρησε ξαφνικά για να εργαστεί σε άλλο οργανισμό.	Σπείρασε ανοργάνωτα να αναζητήσουμε αντικαταστάτη.	Ήμουν απροετοίμαστοι και δεν γνωρίζαμε με ποια κριτήρια έπρεπε να αναζητήσουμε αντικαταστάτη. Η διαδικασία ήταν ιδιαίτερα χρονοβόρα.	Καταστρώσατε ένα σχέδιο διαδοχής για κάθε θέση-κλειδί στην εταιρεία.

Σύνοψη:

Με ποιους τρόπους διαχειριστήκαμε την κρίση αποτελεσματικά; Πώς θα βεβαιώσουμε ότι θα ενσωματώσουμε αυτές τις θετικές δράσεις στο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων;

Με ποιους τρόπους διαχειριστήκαμε την κρίση αναποτελεσματικά; Ποια ήταν τα αρνητικά αποτελέσματα των ενεργειών μας; Πώς μπορούμε να βελτιώσουμε τη διαχείριση κρίσεων στην εταιρεία μας στο μέλλον;

Πηγή: Πώς να διαχειρίζεσαι τις κρίσεις, Harvard Business Press, σελ. 87

Αξιολόγηση των γνώσεων για τις βασικές αρχές της διαχείρισης κρίσεων

10 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

1. Μόλις σου ανατέθηκε το έργο της αποτροπής κρίσεων που θα μπορούσαν να βλάψουν σοβαρά τον οργανισμό σου. Ποιο είναι το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνεις;
 - α. Εντοπίζεις τις κρίσεις που θα μπορούσαν να προκαλέσουν την μεγαλύτερη ζημιά.
 - β. Εντοπίζεις τις πιθανότερες κρίσεις.
 - γ. Οργανώνεις μια ομάδα ανάλυσης κρίσεων.
2. Ένας συνεργάτης-κλειδί μόλις σε πληροφορήθηκε ότι η γυναίκα του πάσχει από ανίατη ασθένεια. Αφού εκφράσεις τη συμπάθεια και το ενδιαφέρον σου, τι κάνεις;
 - α. Μαθαίνεις πόσο πρόκειται να ζήσει.
 - β. Εργάζεσαι μαζί του και με άλλους συνεργάτες για να δημιουργήσετε ένα ευέλικτο σχέδιο.
 - γ. Τον ενθαρρύνεις να πάρει άδεια.
3. Σωστό ή λάθος; Όταν αναλύεις την ενδεχόμενη ζημιά που μπορεί να προκαλέσει μια κρίση, τα τελικά κέρδη ή οι ζημιές στον ισολογισμό είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που πρέπει να λάβεις υπόψη.
 - α. Σωστό.
 - β. Λάθος.
4. Ποιο ποσοστό εταιρειών που υπέστησαν σοβαρή απώλεια των δεσωμένων τους ξητέρασε την κρίση;
 - α. Λιγότερο από το 10%.
 - β. Μεταξύ του 10-30%.
 - γ. Άνω του 30%.
5. Ποιο είδος κρίσης μπορεί να μετατραπεί σε στρουδαία ευκαιρία για τον οργανισμό;
 - α. Βλάβη δημόσιας υγείας.
 - β. Κατάρρευση τεχνολογικών συστημάτων.
 - γ. Μια απότομη αλλαγή στην αγορά.
6. Ένας λογιστής του οργανισμού σου σε ενημερώνει ότι κάποιος υψηλά αμειβόμενο στέλεχος (με το οποίο διατηρείς φιλική σχέση) ίσως εμπλέκεται σε κατάχρηση χρηματικών μικροποσών. Τι κάνεις;
 - α. Δες στο λογιστή ότι το συγκεκριμένο στέλεχος παίρνει πολύ μεγάλο μισθό για να κλέβει τέτοια μικροποσά.

- β. Συζητάς την κατάσταση προσωπικά μαζί του, ως μια μορφή έμμεσης προειδοποίησης ώστε να σταματήσει την κατάχρηση σε περίπτωση που αληθεύει το γεγονός.
- γ. Εξετάζεις τα βιβλία προσεκτικά με τον λογιστή. Αν διαπιστωθεί κάποια ασυνέπεια, καλείς έναν ορκωτή λογιστή.
7. Ποιου είδους επιχειρηματική κουλτούρα θα ήταν η καταλληλότερη και αποτελεσματικότερη για τη διαχείριση μιας κρίσης;
- α. Μια ανταγωνιστική κουλτούρα όπου η λήψη αποφάσεων και η δουλειά προχωρούν ότι κι αν συμβαίνει.
- β. Μια φιλική κουλτούρα που βασίζεται στην εμπιστοσύνη.
- γ. Μια κουλτούρα όπου η πληροφορόρηση προστατεύεται από διαρροές και οι αποφάσεις λαμβάνονται από την κορυφή της ιεραρχίας.
8. Μια καταστροφή έχει πλήξει τον οργανισμό σου και είσαι ο υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων. Η συνέντευξη Τύπου θα γίνει σε μία ώρα. Πως έχετε προετοιμαστεί εσύ και η ομάδα σου για να τη διαχειριστείτε;
- α. Συντάσσετε μια προσεκτικά διατυπωμένη δήλωση που αποκαλύπτει μόνο ότι πρόκειται να διαρρεύσει στο κοινό.
- β. Συντάσσετε μια δήλωση με αυτοπεποίθηση, προβάλλοντας την πιο αισιόδοξη εκτίμηση του προβλήματος και των λύσεων του.
- γ. Ετοιμάζετε ειλικρινείς απαντήσεις στις πέντε λιγότερο επιθυμητές ερωτήσεις.
9. Είσαι ο διευθυντής σχεδιασμού ενός πολύ σημαντικού προϊόντος για τον οργανισμό σου. Τα πρώτα αποτελέσματα από το τεστ των καταναλωτών είναι και θετικά και αρνητικά. Εσύ εργάζεσαι ακόμα μέσα στο πλαίσιο του προϋπολογισμού και των προθεσμιών, δεν ξέρεις όμως τι να κάνεις με τα ανάμικτα αποτελέσματα. Ποιο είναι το πρώτο σου βήμα;
- α. Συστήνεις μια ευέλικτη ομάδα παραγωγής που μπορεί να κάνει γρήγορα αλλαγές στο προϊόν οι οποίες υποδεικνύονται από τα εστιασμένα τεστ (focus test).
- β. Κοιτάς το σχέδιο από απόσταση. Αναλύεις τις πληροφορίες που λαμβάνεις, για να διαπιστώσεις τις πραγματικές διαστάσεις του προβλήματος.
- γ. Συνεχίζεις να στηρίζεις το όραμα που οδήγησε στην ανάπτυξη του προϊόντος. Ασχολείσαι με την εργασία σου ως συνήθως, δημιουργώντας μια ατμόσφαιρα αυτοπεποίθησης και ηρεμίας.
10. Μια κρίση τελικά έχει περάσει, και όλοι αισθάνονται ανακουφισμένοι και ταυτόχρονα κουρασμένοι. Αν έχεις μπει στον πειρασμό να συνεχίσεις την ζωή σου, ξέρεις ότι πρέπει να κάνεις ένα απολογισμό για το τι δεν έγινε σωστά, ώστε να το αποτρέψεις στο μέλλον. Από πού αρχίζεις;
- α. Παίρνεις πληροφορίες από όλους όσοι συμμετείχαν, για να καταστρώσεις ένα μελλοντικό σχέδιο.
- β. Αποφασίζεις ποιος προκάλεσε το πρόβλημα και του κάνεις συστάσεις.
- γ. Συνεργάζεσαι με ένα ή δύο πρόσωπα-κλειδιά για να καταστρώσετε ένα μελλοντικό σχέδιο.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Κατάλογος τηλεφώνων σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης

Βεβαιώσου ότι συμπεριλάβες όλους τους συνεργάτες εντός και εκτός εταιρείας που πρέπει να ειδοποιηθούν σε περίπτωση κρίσης.

Όνομα:	Ιδιότητα:		
Διεύθυνση οικίας:	Τηλ. Οικίας	Κινητό τηλ.	Email
Τηλ. Εργασίας			Αριθμός φαξ
Όνομα:	Ιδιότητα:		
Διεύθυνση οικίας:	Τηλ. Οικίας	Κινητό τηλ.	Email
Τηλ. Εργασίας			Αριθμός φαξ
Όνομα:	Ιδιότητα:		
Διεύθυνση οικίας:	Τηλ. Οικίας	Κινητό τηλ.	Email
Τηλ. Εργασίας			Αριθμός φαξ
Όνομα:	Ιδιότητα:		
Διεύθυνση οικίας:	Τηλ. Οικίας	Κινητό τηλ.	Email
Τηλ. Εργασίας			Αριθμός φαξ
Όνομα:	Ιδιότητα:		
Διεύθυνση οικίας:	Τηλ. Οικίας	Κινητό τηλ.	Email
Τηλ. Εργασίας			Αριθμός φαξ
Όνομα:	Ιδιότητα:		
Διεύθυνση οικίας:	Τηλ. Οικίας	Κινητό τηλ.	Email
Τηλ. Εργασίας			Αριθμός φαξ
Όνομα:	Ιδιότητα:		
Διεύθυνση οικίας:	Τηλ. Οικίας	Κινητό τηλ.	Email
Τηλ. Εργασίας			Αριθμός φαξ
Όνομα:	Ιδιότητα:		
Διεύθυνση οικίας:	Τηλ. Οικίας	Κινητό τηλ.	Email
Τηλ. Εργασίας			Αριθμός φαξ
Όνομα:	Ιδιότητα:		
Διεύθυνση οικίας:	Τηλ. Οικίας	Κινητό τηλ.	Email
Τηλ. Εργασίας			Αριθμός φαξ

Σημειώσεις:

Πηγή: Πώς να διαχειριζόσαι τις κρίσεις, Harvard Business Press, σελ. 82