



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «MBA με Κατεύθυνση Digital Business»

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ ΕΞΑΙΤΙΑΣ
ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ ΤΟΥ COVID-19»**

Μεταπτυχιακοί φοιτητές

Ιωάννης Γεωργαντάς: AM 19005

Χρήστος Κωνσταντινίδης: AM 19021

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Σαλμόν

Ακαδημαϊκό Έτος: 2019-2021

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η πτυχιακή/διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

| A/α | ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ | ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ | ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ |
|-----|--------------------|------------------|------------------|
| 1 | ΣΑΛΜΟΝ ΙΩΑΝΝΗΣ | | |
| 2 | ΓΚΟΥΜΑΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ | | |
| 3 | ΤΣΟΤΣΟΛΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ | | |

Υπεύθυνη Δήλωση

Οι κάτωθι υπογράφωντες, **Ιωάννης Γεωργαντάς** του Χαράλαμπου, με αριθμό μητρώου 19005 και **Χρήστος Κωνσταντινίδης** του Αναστασίου, με αριθμό μητρώου 19021, φοιτητές του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, δηλώνουμε υπεύθυνα ότι:

Είμαστε συγγραφείς αυτής της διπλωματικής εργασίας, η οποία είναι πρωτότυπη και έγινε αποκλειστικά για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος «MBA με Κατεύθυνση Digital Business». Βεβαιώνουμε ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από εμάς τους δύο αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μας, όσο και του Ιδρύματος. Οι όποιες πηγές από τις οποίες κάναμε χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, αναφέρεται ότι δεν υποδηλώνεται απαραίτητα και η αποδοχή των απόψεων των συγγραφέων εκ μέρους του Τμήματος.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματός μας.

Οι συγγραφείς,

Ιωάννης Γεωργαντάς



Χρήστος Κωνσταντινίδης



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ – ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε μεταξύ Σεπτεμβρίου 2021 και Φεβρουαρίου 2022 στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού διπλώματος «MBA με Κατεύθυνση Digital Business» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Αρχικά, τα μαθήματα διεξάγονταν στο Αιγάλεω και αργότερα, λόγω της πανδημίας Covid-19, με τηλεδιασκέψεις μέσω πλατφόρμας του Πανεπιστημίου. Στο σημείο αυτό, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους τους καθηγητές που γνωρίσαμε αυτά τα περίπου δύο ακαδημαϊκά χρόνια. Ιδιαίτερως, επιθυμούμε να ευχαριστήσουμε από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή μας, κ. Ιωάννη Σαλμόν, για την άψογη συνεργασία που είχαμε και για την πολύτιμη καθοδήγησή του καθ' όλο το διάστημα της εκπόνησης της παρούσας. Οι διαλέξεις του μας βοήθησαν στο να διευρύνουμε τους πνευματικούς μας ορίζοντες και να αποκτήσουμε έναν πιο σύγχρονο και πολυπρισματικό τρόπο σκέψης και έκφρασης. Τέλος, εκφράζουμε θερμές ευχαριστίες και σε όλους τους μεταπτυχιακούς συμφοιτητές μας για την ανταλλαγή απόψεων που είχαμε σε αυτό το εποικοδομητικό ταξίδι στη γνώση.

Οι συγγραφείς,

Ιωάννης Γεωργαντάς

Χρήστος Κωνσταντινίδης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στις αρχές του 2020 εμφανίστηκε μία νέα απειλή για την ανθρωπότητα. Η έξαρση ενός νέου στελέχους κορωνοϊού με την κωδική ονομασία «COVID-19» είχε αρχίσει να λαμβάνει διαστάσεις επιδημίας από τα τέλη του προηγούμενου έτους, η οποία εξαπλώθηκε από την Κίνα αρχικά, στην Ευρώπη και την Ιταλία, και στη συνέχεια σε όλον τον κόσμο. Τα κρούσματα πολλαπλασιάζονταν ραγδαία και συνοδεύονταν από μαζικούς θανάτους, ενώ τα συστήματα υγείας πολλών χωρών ασφυκτιούσαν και έδειχναν μεγάλη αδυναμία στην ιατρική αντιμετώπιση των περιπτώσεων.

Μπροστά στην απειλή ενός άγνωστου εχθρού, στις αρχές Μαρτίου 2020, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας κήρυξε πανδημία. Η σύγχρονη ανθρωπότητα βρέθηκε απέναντι σε πρωτόγνωρες καταστάσεις. Ενώπιον του τρόμου που έφερνε στη μνήμη ιστορικές πανδημίες από το παρελθόν, οι άνθρωποι μπήκαν σε συνθήκες κοινωνικού αποκλεισμού και κατ' οίκον περιορισμού, τη λεγομένη καραντίνα, αφού οι πιθανότητες μετάδοσης του ιού αυξάνονταν με αλματώδη ρυθμό σε συνθήκες πολυκοσμίας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να επηρεαστούν πολλές πτυχές της κοινωνικής, αλλά και της προσωπικής ζωής των ανθρώπων, καθώς και να δημιουργήσει πρόβλημα σε κοινωνικούς, οικονομικούς, επιχειρηματικούς και εμπορικούς τομείς.

Ένας από αυτούς τους τομείς ήταν και ο αθλητισμός. Έκλεισαν στάδια, προπονητικά κέντρα και γυμναστήρια. Έγινε αναστολή δραστηριοτήτων σε κάθε άθλημα, είτε στον επαγγελματικό είτε στον ερασιτεχνικό αθλητισμό. Οι αθλητές τέθηκαν και αυτοί σε περιορισμό. Ο αθλητισμός πέρασε σε μία φάση έκτακτης αλλαγής, την οποία έπρεπε να διαχειριστεί, για να υπηρετήσει το παγκόσμιο σχέδιο διαφύλαξης της ανθρώπινης υγείας και της ασφάλειας. Έγινε μέρος δηλαδή αυτής της τεράστιας αλλαγής που αντιμετώπισε η ανθρωπότητα.

Στην παρούσα μελέτη εξετάζεται η διαχείριση αλλαγής εξαιτίας της πανδημίας του κορωνοϊού του σε επίπεδο αθλητισμού. Παρουσιάζεται μία ιστορική αναδρομή των πρώτων κινήσεων που έγιναν, αλλά και τα προβλήματα που προκλήθηκαν στο παγκόσμιο αθλητικό οργανόγραμμα. Καταγράφηκαν ορισμένα ενδιαφέροντα δεδομένα που αφορούν τον οικονομικό αντίκτυπο που είχε η πανδημία στον αθλητισμό καθώς επίσης και οι τάσεις ριζικών αλλαγών που διατυπώθηκαν στο ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο, οι οποίες προκάλεσαν μεγάλες αντιδράσεις.

Παράλληλα γίνεται μία μελέτη περιπτώσεων. Έγινε εστίαση σε τρία πρωταθλήματα επαγγελματικού ποδοσφαίρου, όπως η ιταλική Serie A, η ελληνική Super League 1 και η λευκορωσική Premier League και σε δύο μεγάλες διοργανώσεις, οι Ολυμπιακοί Αγώνες του Τόκιο και το Euro 2020. Στόχος είναι η ανάλυση της διαχείρισης αλλαγής σε αυτά τα κομμάτια του αθλητισμού, αν ακολουθήθηκαν τα 8 βήματα του J.Kotter ή κάποιο άλλο μοντέλο.

Στο τέλος, η έρευνα οδηγείται σε εξαγωγή συμπερασμάτων και κατατίθενται προτάσεις που προκύπτουν από τη μελέτη των περιπτώσεων.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Πανδημία, κορωνοϊός, Covid-19, αλλαγή, διαχείριση αλλαγής, John Kotter, αθλητισμός, επαγγελματικό ποδόσφαιρο, Super League 1, Serie A, λευκορωσική Premier League, Euro 2020, Ολυμπιακοί Αγώνες 2020 του Τόκιο

ABSTRACT

In the dawn of 2020, a new threat for humanity emerged; the spread of a new virus, code named "Covid 19" had already received the dimensions of an epidemic, initially spread in China, then Europe and ultimately affecting people all over the planet. Cases were multiplying rapidly and were accompanied by mass deaths, while the health systems of many countries were suffocating and showing great weakness in the medical treatment of cases.

Facing an unknown enemy, the World Health Organisation declared a pandemic in March 2020, as humanity was about to experience a series of new challenges. The tragic memories of past pandemics caused fear among specialists and civilians, leading to a general lockdown, as the chances of virus transmission increased rapidly in crowded conditions. This had a severe effect on people's social and personal lives and created a plethora of problems regarding social interaction, financial and commercial aspects of business conduction.

One of the sectors that intensely experienced these effects is sports. Stadiums, training centres and gyms were shutting down, while professional and amateur sports tournaments were being put on hold. Athletes themselves were being isolated from any social interaction. Sports transitioned into a state of emergency in order to serve the global health protection plan, and was therefore subject to the massive alterations that were adopted during the pandemic era.

This study aims to examine how the field coped with those alterations. Firstly, a retrospective analysis of the initial measures illustrates the new challenges that affected sports and their administration structure, followed by data, that project an image of the global effect the pandemic had on the field.

Moreover, the analysis presents some fundamental alteration trends that were adopted within European football, some of which caused intense reactions. Additionally, a case study that examines three professional football leagues (Italian Serie A, Greek Super League and Belarusian Premier League) and two main sports events (Tokyo Olympics and EURO 2020) follows. The purpose of this study is to assess the alterations' management within the context of these examples and to ascertain whether J. Kotter's 8 step model has been adopted during this process.

The study concludes with the extraction of useful conclusions, which occur through the case study's data analysis.

KEY WORDS: pandemia, coronavirus, Covid-19, change, change management, John Kotter, sports, professional football, Super League 1, Serie A, Belarusian Premier League, Euro 2020, Tokyo 2020 Summer Olympics

Περιεχόμενα

| | |
|---|----|
| Υπεύθυνη Δήλωση..... | 3 |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ – ΑΦΙΕΡΩΣΗ | 4 |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ | 5 |
| ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ | 6 |
| ABSTRACT..... | 7 |
| KEY WORDS | 7 |
| ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ-ΕΙΚΟΝΩΝ | 10 |
| Αποφθέγματα ιστορικών προσωπικοτήτων για την αλλαγή..... | 11 |
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ..... | 12 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο | 14 |
| 1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΛΛΑΓΗ; | 14 |
| 1.1. Η ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ..... | 14 |
| 1.2. ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΗΣ | 17 |
| 1.3. ΦΟΡΕΙΣ ΑΛΛΑΓΩΝ | 21 |
| 1.4. ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΡΝΗΤΙΚΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ..... | 23 |
| 1.5. Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ | 25 |
| 1.6. ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ | 33 |
| 1.7. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ | 35 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο | 37 |
| 2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ..... | 37 |
| 2.1. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ADKAR..... | 38 |
| 2.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΡΙΩΝ ΒΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ Κ. LEWIN | 39 |
| 2.3. ΤΑ ΟΚΤΩ (8) ΒΗΜΑΤΑ ΤΟΥ JOHN KOTTER | 41 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο | 45 |
| 3. Η ΠΑΝΔΗΜΙΑ ΤΟΥ ΚΟΡΩΝΟΪΟΥ | 45 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο | 48 |
| 4. ΚΟΡΩΝΟΪΟΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ..... | 48 |
| 4.1. Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ ΤΟΥ COVID-19 ΣΤΑ ΜΕΓΑΛΑ ΑΘΛΗΤΙΚΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ..... | 49 |
| 4.2. ΔΙΑΚΟΠΗ ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ, ΝΕΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΠΡΟΠΟΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΑΘΛΗΤΕΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ | 51 |
| 4.3. Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΟΥ COVID-19 ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ | 52 |
| 4.3.1. Κίνδυνος χρεωκοπίας 13 γερμανικών ομάδων | 54 |
| 4.3.2. European Super League: Πραξικόπημα με οικονομικές διαστάσεις - Αποσχιστικές τάσεις των μεγάλων ομάδων | 54 |
| 4.4. ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΡΩΤΗ ΚΑΡΑΝΤΙΝΑ: ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ ΜΕ ΑΥΣΤΗΡΑ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΑ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΑ ΚΑΙ ΧΩΡΙΣ ΚΟΣΜΟ ΣΤΙΣ ΚΕΡΚΙΔΕΣ..... | 59 |
| 4.4.1. Οι ημερομηνίες της επανεκκίνησης..... | 61 |
| 4.4.2. Η σημερινή κατάσταση στη χωρητικότητα των γηπέδων..... | 63 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο | 66 |
| 5. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ I..... | 66 |
| 5.1. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ - ΟΔΗΓΟΣ Ο ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ | 66 |
| 5.1.1. Ελλάδα: Μπρος – πίσω με την επιστροφή του κόσμου | 70 |
| 5.2. ΙΤΑΛΙΑ: Η ΑΝΑΤΟΜΙΑ ΜΙΑΣ ΤΡΑΓΩΔΙΑΣ..... | 73 |
| 5.3. ΛΕΥΚΟΡΩΣΙΑ: Η ΧΩΡΑ ΑΠΟ ΑΛΛΟΝ ΠΛΑΝΗΤΗ..... | 77 |
| 5.4. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ | 80 |
| 5.4.1. Ελλάδα | 80 |
| 5.4.2. Ιταλία | 82 |
| 5.4.3. Λευκορωσία | 83 |

| | |
|--|-----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6° | 85 |
| 6. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ II..... | 85 |
| 6.1. ΙΑΠΩΝΙΑ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ ΤΟΥ ΤΟΚΙΟ | 85 |
| 6.1.1. Τα κρούσματα που σχετίζονταν με τους Αγώνες | 87 |
| 6.1.2. Πολιτική κρίση..... | 88 |
| 6.2. ΤΟ EURO 2020..... | 89 |
| 6.2.1. Τα γήπεδα της διοργάνωσης και η μείωση των εισιτηρίων λόγω κορωνοϊού..... | 89 |
| 6.2.2. Καινοτομίες..... | 92 |
| 6.2.3. Πρωτόκολλο για κρούσματα σε ομάδες | 93 |
| 6.2.4. Διαχείριση αλλαγής στις δύο διοργανώσεις..... | 93 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7° | 95 |
| 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 95 |
| 7.1. Πανδημία COVID-19: Μία κατάσταση αλλαγής | 95 |
| 7.2. Ο αθλητισμός σε φάση αλλαγής λόγω κορωνοϊού | 97 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8° | 103 |
| 8. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ | 103 |
| 8.1. Μελέτη των επιπτώσεων της καραντίνας στη φυσική κατάσταση των αθλητών..... | 103 |
| 8.2. Εξειδικευμένη έρευνα για τις οικονομικές επιπτώσεις..... | 103 |
| 8.3. Δημιουργία ειδικών масκών για αθλητές και πολίτες | 104 |
| 8.4. Ποδόσφαιρο κόντρα στην ελίτ..... | 104 |
| 8.5. Η Ιταλία θα μπορούσε να αντιδράσει αλλιώς..... | 104 |
| 8.6. Μειώσεις εισιτηρίων – τηλεοπτικών συνδρομών | 105 |
| ΠΗΓΕΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 106 |
| Α. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ | 106 |
| Β. ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ..... | 106 |

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ-ΕΙΚΟΝΩΝ

| | |
|---|----|
| ΕΙΚΟΝΑ 1: Κάρολος Δαρβίνος | 10 |
| ΕΙΚΟΝΑ 2: Πίνακας σταδιακών και ριζικών αλλαγών | 17 |
| ΕΙΚΟΝΑ 3: Πίνακας ειδή αλλαγών Χυτήρης 2001 | 19 |
| ΕΙΚΟΝΑ 4: Πίνακας Greenberg, J&Baron R.A (2013) – Οι 3 λόγοι που μας απασχολεί η οργανωσιακή αλλαγή | 20 |
| ΕΙΚΟΝΑ 5: Το μοντέλο ADKAR | 37 |
| ΕΙΚΟΝΑ 6: Το μοντέλο Lewin | 39 |
| ΕΙΚΟΝΑ 7: Το μοντέλο 8 βημάτων του Kotter | 43 |
| ΕΙΚΟΝΑ 8: Πίνακας κορυφαίων αθλητικών πρωταθλημάτων | 52 |
| ΕΙΚΟΝΑ 9: Μη ολοκλήρωση του 75% των αγώνων της πρεμιέρας | 60 |
| ΕΙΚΟΝΑ 10: Η χωρητικότητα των γηπέδων της Ευρώπης | 64 |
| ΕΙΚΟΝΑ 11: Πρωτοσέλιδο αθλητικού ιστοτόπου Η ΑΠΟΨΗ | 75 |
| ΕΙΚΟΝΑ 12: ΜΕΝΟΥΜΕ ΣΠΙΤΙ Η εκστρατεία των επώνυμων για την προστασία από τον κορωνοϊό μέσω social media | 81 |
| ΕΙΚΟΝΑ 13: 26 ^η Αγωνιστική μέρα στην Ιταλία | 82 |
| ΕΙΚΟΝΑ 14: EURO 2020 Τα στάδια (χώρες – πόλεις) | 90 |

Αποφθέγματα ιστορικών προσωπικοτήτων για την αλλαγή¹

«Εκείνος που θέλει να ταρακουνήσει τον κόσμο ας ταρακουνήσει τον εαυτό του»

Σωκράτης (φιλόσοφος, 470-469 π.Χ. - 399 π.Χ.)

«Η κίνηση και η αλλαγή ανανεώνουν διαρκώς τον κόσμο, όπως ακριβώς η συνεχής ροή του χρόνου ανανεώνει την αιωνιότητα».

Μάρκος Αυρήλιος (Ρωμαίος αυτοκράτωρ, 121 – 180 μ.Χ.)

«Να προσπαθείς να νικήσεις πρώτα απ' όλα τον εαυτό σου, παρά την μοίρα σου. Και να αλλάξεις τις επιθυμίες σου, παρά τον κόσμο»

Ρενέ Ντεκάρτ (μαθηματικός, φιλόσοφος 1596 - 1650)

«Σκέψου, πόσο δύσκολο είναι ν' αλλάξεις τον εαυτό σου και θα καταλάβεις πόσο μηδαμινές είναι οι δυνατότητές σου ν' αλλάξεις τους άλλους»

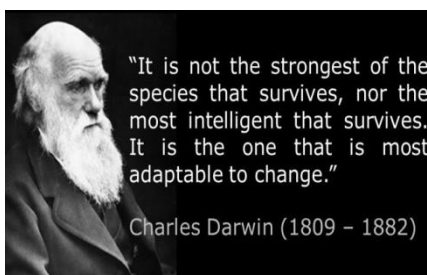
Βολταίρος (συγγραφέας, φιλόσοφος, 1694 - 1778)

«Δεν επιβιώνει το δυνατότερο είδος, ούτε το ευφυέστερο, αλλά το πιο ευπροσάρμοστο στις αλλαγές»

Κάρολος Δαρβίνος (βιολόγος, 1809 – 1882)

«Ο καθένας ονειρεύεται να αλλάξει τον κόσμο, αλλά κανένας δεν έχει σκοπό ν' αλλάξει τον εαυτό του».

Λέων Τολστόι (συγγραφέας, 1828 - 1910)



ΕΙΚΟΝΑ 1: Κάρολος Δαρβίνος

«Εάν βλέπετε πως είστε με το μέρος της πλειοψηφίας, αυτό είναι μια ισχυρή ένδειξη ότι πρέπει να αλλάξετε»

Μαρκ Τουαίην (συγγραφέας, 1835 - 1910)

«Εσύ πρέπει να αλλάξεις, αν θέλεις να αλλάξεις τον κόσμο»

Μαχάτμα Γκάντι (πολιτικός, ακτιβιστής 1869 - 1948)

«Νέος θα πει να επιχειρείς να γκρεμίσεις τον κόσμο και να έχεις το θράσος να θες να οικοδομήσεις καινούριο, καλύτερο».

Νίκος Καζαντζάκης (πολιτικός, συγγραφέας, φιλόσοφος 1883 - 1957)

«Εκδίκηση είναι να επιτευχθεί μέσα σου η αλλαγή. Εσύ να σηκώσεις το μαχαίρι σχεδόν εναντίον σου».

Κική Δημουλά (ποιήτρια 1931 - 2020)

¹ <https://enallaktikidrasi.com/2016/07/apofthegmata-dynamh-allagi/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η πανδημία του κορωνοϊού άλλαξε τον κόσμο. Ο κίνδυνος που προέκυψε στα τέλη του 2019 (εξού και η κωδική ονομασία του ιού Covid-19) και πήρε τεράστιες διαστάσεις στις αρχές του 2020 προκάλεσε αλλαγές στην καθημερινότητα των ανθρώπων, τόσο σε προσωπικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Κανείς δεν έμεινε ανεπηρέαστος από αυτήν την αλλαγή.

Το ίδιο και οι συγγραφείς της παρούσας εργασίας. Η φοίτησή τους στο Μεταπτυχιακό στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων» με κατεύθυνση το «Ηλεκτρονικό Επιχειρείν» υπέστη αλλαγές, αφού εξαιτίας των αναγκών η παρακολούθηση των μαθημάτων δεν μπορούσε να γίνει διαζώσης αλλά με τηλεκαίδευση. Συνέπεσε, δε, η πανδημία του κορωνοϊού να εκδηλωθεί στο εξάμηνο που διδάχτηκε το μάθημα της «Διαχείρισης Αλλαγής». Πέρα από τα προβλήματα που προέκυψαν, η συγκεκριμένη συγκυρία είχε κάποια εποικοδομητικά οφέλη.

Βοήθησε στην κατανόηση του μαθήματος και κατ' επέκταση στην ευκολότερη συνειδητοποίηση του τι διακυβεύεται για την ανθρωπότητα. Αμφότεροι οι συγγραφείς επηρεάστηκαν επαγγελματικά από την πανδημία, καθότι δέχτηκαν αναστολή εργασίας εξαιτίας της πανδημίας. Επηρεάστηκαν όμως και προσωπικά, αφού εξαιτίας των περιοριστικών μέτρων έπρεπε να διαχειριστούν διαφορετικά τη δυνατότητα άθλησης, ενώ δεν μπορούσαν να παρακολουθήσουν τα παιχνίδια των αγαπημένων τους ομάδων, αφού όλα τα πρωταθλήματα διακόπηκαν.

Εις εκ των συγγραφέων λόγω της δημοσιογραφικής του ιδιότητας είχε τη δυνατότητα να παρακολουθεί σε καθημερινή βάση την επικαιρότητα και να καταγράφει τις εξελίξεις με συστηματικό τρόπο. Προέκυψε μία βάση δεδομένων, την οποία η ομάδα διαχειρίστηκε προκειμένου να αποτυπώσει με λεπτομέρειες τις διαστάσεις της αλλαγής στον αθλητικό τομέα, όπου και επικεντρώθηκε η διπλωματική εργασία.

Η Επικοινωνία είναι από τα βασικότερα εργαλεία, αν όχι το κυριότερο, μέσω της οποίας υλοποιείται μία αλλαγή. Χωρίς την ενημέρωση και την καθοδήγηση, η αλλαγή δεν είναι δυνατόν να καταστεί εφικτή. Ανεξαρτήτως του μοντέλου της αλλαγής που μπορεί να χρησιμοποιηθεί, η επικοινωνία του οράματος είναι συστατικό στοιχείο για την επιτυχία ενός σχεδίου.

Χαρακτηριστική είναι η ιστορία που ο δημοσιογράφος έχει να θυμάται από την περίοδο. Δεν θα ξεχάσει μάλιστα την ημέρα που ο ιδιοκτήτης του μιντιακού ομίλου όπου εργάζεται, μερικές ημέρες πριν κηρυχθεί πανδημία και η Ελλάδα μπει στην πρώτη καραντίνα, έδωσε το σύνθημα για την αλλαγή. Η δήλωσή του έγινε μπροστά σε ομάδα συγκεκριμένου Μέσου με απήχηση σε εκατομμύρια αναγνώστες και ήταν σε μορφή έμμεσης εντολής. «Παιδιά, πλέον παίζουμε κορωνοϊό», είπε. Αυτό ήταν όλο. Η ομάδα κατάφερε να μετασχηματίσει άμεσα την ροή των ειδήσεών της, δίνοντας σημαίνουσα βαρύτητα στο θέμα του κορωνοϊού και της προστασίας των πολιτών.

Παραθέτουμε ένα απόσπασμα από σχετικό δημοσίευμα της ιστοσελίδας «iefimerida.gr», το οποίο επιβεβαιώνει το πόσο σημαντικό εργαλείο είναι τα ΜΜΕ στην διαχείριση της

αλλαγής που έφερε η πανδημία του κορωνοϊού. «Από την πρώτη στιγμή της πανδημίας του κορωνοϊού, η Κυβέρνηση κινήθηκε γρήγορα, προκειμένου να αποτρέψει την επέλασή του, να στηρίξει το σύστημα υγείας και να σωθούν ζωές. Οι έκτακτες και επείγουσες καταστάσεις επέβαλαν την άμεση ενεργοποίηση κάθε δυνατότητας ενημέρωσης των πολιτών. Στο πλαίσιο αυτών των εξαιρετικά επειγουσών και έκτακτων καταστάσεων, η Πολιτεία προχώρησε στην εφαρμογή σχεδίου ενημέρωσης, την εκπόνηση του οποίου ανέθεσε σε ανάδοχο που διαθέτε τις ειδικές γνώσεις, την εμπειρία και το εξειδικευμένο προσωπικό για να το υλοποιήσει έγκαιρα και αποτελεσματικά»².

Γίνεται όμως ξεκάθαρο, ότι χωρίς τον έλεγχο των ΜΜΕ, η αλλαγή σε αυτό το επίπεδο δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί. Δεν μιλάμε για μία αλλαγή σε μία επιχείρηση, αλλά σε έναν οργανισμό, αλλά σε όλον τον πλανήτη. Για την υλοποίηση αυτής της παγκόσμιας αλλαγής τα ΜΜΕ έπαιξαν τον πιο βαρυσήμαντο λόγο στην ανάπτυξη και την εξέλιξη του σχεδίου. Οπότε η μελέτη της αλλαγής σε επίπεδο αθλητισμού, ιδιαίτερα επαγγελματικού, αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Γιατί; «Panem et circenses», έλεγαν οι Ρωμαίοι, δηλαδή «άρτος και θεάματα», το οποίο ήταν το συστατικό για την ικανοποίηση του λαού κατά τη ρωμαϊκή περίοδο, κάτι που βλέπουμε ότι ισχύει και σήμερα. Ο λαός τότε είχε ως θέαμα τον ιππόδρομο. Στη σύγχρονη εποχή έχουμε το επαγγελματικό ποδόσφαιρο, το οποίο θεωρείται ως «βασιλιάς των σπορ». Ο Αθλητισμός είναι το θέαμα, το οποίο στερήθηκαν οι πολίτες την περίοδο του πρώτου “lockdown”.

Οι άνθρωποι βρήκαν αντίδοτο σε αυτήν την έλλειψη, όπως σε συνδρομητικές πλατφόρμες προβολής ταινιών, τύπου Netflix. Ο αθλητισμός, μέχρι να γίνουν κοινό κτήμα οι νέες συνθήκες της καθημερινότητας, έμεινε στον πάγο και πέρασε κάποιες φάσεις «ξεπαγώματος». Σε αυτήν την εργασία θα ξετυλιχτεί ενδελεχώς όλη η ιστορία και η διαδρομή προς την αλλαγή στον αθλητισμό. Για την κατανόηση των δεδομένων, όμως, πρέπει πρωτίστως να νοηματοδοτηθεί η έννοια της αλλαγής και ποια μοντέλα διαχείρισης αλλαγής υπάρχουν, πριν παρατεθεί το κομμάτι της καταγραφής, της έρευνας και της σύγκρισης, των συμπερασμάτων και των προτάσεων για το πόσο καταλυτικά επέδρασε σε εθνικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο η πανδημία του κορωνοϊού στη διαμόρφωση μιας νέας πραγματικότητας, εν γένει σε κάθε τομέα της ζωής, αλλά και ειδικότερα στον τομέα του αθλητισμού, επιβεβαιώνοντας εν τούτοις πράγμασι τη θεωρία του ντετερμινισμού.

² <https://www.iefimerida.gr/media/sti-dimosiotita-i-lista-me-ta-mme>. Ανακτήθηκε 19 Φεβρουαρίου 2022.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΛΛΑΓΗ;

Η μετάβαση από μια κατάσταση που βιώνουμε σε μια άλλη είναι, με απλά λόγια, ένας ορισμός της αλλαγής. Κάθε αλλαγή μάς κάνει να νιώθουμε έξω από τα νερά μας και αυτό γιατί πρέπει να προσαρμοστούμε σε ένα νέο περιβάλλον. Πολλοί άνθρωποι θέλουν να κάνουν μια αλλαγή αλλά, φοβούμενοι το άγνωστο, πολλές φορές εγκαταλείπουν την προσπάθειά τους, συμβιβάζονται με το παρόν και το μεγάλο βήμα δεν γίνεται ποτέ. Η διαδρομή για να φτάσουμε εκεί που στοχεύουμε, από εκεί που είμαστε, απαιτεί σίγουρα κάποιες θυσίες. Οι περισσότεροι άνθρωποι δυσκολεύονται να το κατανοήσουν. Όταν το καταφέρνουν είναι περήφανοι, κοιτώντας πίσω τη διαδρομή που ακολούθησαν προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους.

Αυτή είναι η μαγεία του ταξιδιού και, αναμφίβολα, όσο πιο ουσιαστική και μεγάλη είναι μια αλλαγή, τόσο περισσότερες θυσίες χρειάζονται. Εδώ ταιριάζει και η φράση του Αριστοτέλη : "Τα αγαθά κόποις κτώνται". Σε κάθε περίπτωση, μια αλλαγή σίγουρα είναι ένα δύσκολο βήμα. Η αλλαγή έρχεται όταν είμαστε πιστοί στο πλάνο που έχουμε θέσει και δεν αποκλίνουμε από αυτό. Όταν αφήνουμε μια συνήθεια, την οποία ήμασταν γαντζωμένοι να υπηρετούμε με μανία και προχωράμε σε κάτι νέο, τότε πραγματοποιούμε μια αλλαγή. Το πρώτο βήμα του ταξιδιού ή αλλιώς της διαδρομής ίσως είναι και από τα πιο δύσκολα. Ίσως είναι και από τα πιο ωραία. Βλέποντας αυτή τη διαδρομή, όταν γυρίσουμε το χρόνο πίσω και κοιτάξουμε το πού ήμασταν και το πού φτάσαμε χάρη στο πείσμα και στην σωστή τήρηση του πλάνου που θέσαμε. Συχνά αναφέρεται ότι η αλλαγή και η εξέλιξη είναι δύο έννοιες που ταυτίζονται και αποτελούν πηγή της ζωής. Γιατί οι άνθρωποι που επιβίωσαν σε αντιξοότητες, κατάφεραν να συνειδητοποιήσουν γρήγορα τη φωτεινή πλευρά των αλλαγών. Το να γνωρίζουμε πώς θα κάνουμε μια αλλαγή είναι, βέβαια, εξίσου σημαντικό με το να γνωρίζουμε τι πρέπει να αλλάξουμε.

1.1. Η ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σύγχρονα, σε έναν παγκοσμιοποιημένο, ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο, οι Οργανισμοί και οι επιχειρήσεις καλούνται να προσφέρουν βιώσιμη ανάπτυξη και θετικά αποτελέσματα σε γρήγορους ρυθμούς σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαρκώς μετεξελίσσεται. Τόσο οι ηγέτες όσο και οι διευθυντές αλλά και οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιδρούν πιο γρήγορα, ακονίζοντας καλύτερα τα αντανακλαστικά τους, σε μια προσπάθεια να προσαρμοστούν άμεσα στις αλματώδεις εξελίξεις. Αναντίρρητα, το να προσαρμόζεσαι στις μέρες μας σε αυτούς τους ρυθμούς αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, γεγονός που δίνει μια σύγχρονη νοηματοδότηση της δαρβινικής θεωρίας περί επιβίωσης του προσαρμοστικότερου και πιο ευέλικτου είδους. Στο παρελθόν, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις έθεταν ένα στρατηγικό σχέδιο με πλάνο τριετίας ή ακόμα και πενταετίας.

Σήμερα, θα νικήσει όποιος θέτει νέες προτεραιότητες και νέες διαδικασίες πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές του. Ερευνητές από διάφορους επιστημονικούς κλάδους προσπάθησαν να εξηγήσουν, γιατί μια επιχείρηση ή οργανισμός προσπαθεί να αλλάξει και

πώς επηρεάζονται οι εμπλεκόμενοι σε αυτή την αλλαγή. Οι περισσότερες προσπάθειες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια, όσον αφορά τις αλλαγές στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, δεν απέδωσαν καρπούς. Ο λόγος είναι επειδή δεν είχαν δώσει τη βαρύτητα που χρειαζόταν στον ανθρώπινο παράγοντα. Οι επιχειρήσεις και κάθε είδους οργανισμοί διοικούνται και στελεχώνονται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους, δεν υπάρχουν επιχειρήσεις.

Οπότε, παραλείποντας τον ανθρώπινο παράγοντα, δεν θα ήταν δυνατόν να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα οι αλλαγές. Τη διαφορά σε μία επιχείρηση την κάνουν οι άνθρωποι είτε από θέση διοίκησης είτε από θέση άσκησης καθηκόντος. Οι συντελεστές παραγωγής, είτε είναι μηχανήματα, είτε είναι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, δεν θέτουν στόχους, ούτε προσπαθούν να γίνουν καλύτεροι, παρόλο που και αυτοί μπορούν να συμβάλλουν στις αλλαγές. Οι επιχειρήσεις που επιβίωσαν στις διάφορες κρίσεις ήταν αυτές που προσαρμόστηκαν στις νέες συνθήκες χωρίς κωλυσιεργίες.

Οι αλλαγές είναι απαραίτητες να πραγματοποιηθούν όταν τα στελέχη παρατηρήσουν τα εξής:

- Συρρίκνωση του κλάδου
- Αδυναμία της επιχείρησης να αποδώσει κοντά στον μέσο όρο του κλάδου
- Αύξηση του ανταγωνισμού
- Έλλειψη οράματος – στρατηγικής
- Ύπαρξη πίεσης από τους μετόχους
- Δυσανεστημένοι εργαζόμενοι
- Πτώση της κερδοφορίας
- Πτώση του κύκλου εργασιών
- Πτώση της παραγωγικότητας
- Έλλειψη πληροφόρησης
- Αλλαγή εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση

Σύμφωνα με τον Λεωνίδα Σ. Χυτήρη³, τρεις είναι οι διαφορετικές επιλογές για μια επιχείρηση ή οργανισμό:

1. Εάν η επιχείρηση ή ο οργανισμός δεν αλλάξει, δεν προσαρμόζεται και άρα πεθαίνει
2. Εάν αλλάξει και προσαρμοστεί, επιβιώνει

³ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (1994) *Οργανωσιακή συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Εκδοτικός Οίκος Interbooks

3. Εάν οδηγεί τις εξελίξεις, κάνει τους άλλους να προσαρμόζονται σε αυτή και οδηγείται στην επιτυχία.

Κάποιοι λόγοι που οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί δεν προσαρμόζονται έγκαιρα προς τη σωστή κατεύθυνση είναι:

- Ο εφησυχασμός
- Η αυταρέσκεια
- Η αλαζονεία
- Η ατομική αδράνεια
- Η ομαδική αδράνεια (ως αποτέλεσμα της ατομικής αδράνειας) αλλά και των ομαδικών φαινομένων όπως η διαίρεση της ευθύνης, η ισορροπία των συμφερόντων
- Οι διαφορετικές αντιλήψεις
- Οι αδυναμίες συναίνεσης για το τι, πώς, πότε και ποιος πρέπει να αλλάξει.

Στα νοητικά μοντέλα ή σε χάρτες των ατόμων και των ομάδων τους, «φυλακίζουν» σε κατεστημένους τρόπους σκέψης και δράσης ή απλά στερεότυπα.

Όλες οι αλλαγές που πραγματοποιούνται δεν μπορούν να έχουν το ίδιο αποτέλεσμα. Όταν είναι θετικό, η διοίκηση το καλωσορίζει και το επικροτεί. Στην αντίθετη περίπτωση, όμως, θα είναι δύσκολο για τη διοίκηση να πάρει τη πρωτοβουλία στο μέλλον για οποιαδήποτε άλλη αλλαγή και να προσαρμοστεί σε κάτι νέο, αν έχει αποτύχει στην προηγούμενη προσπάθεια (λόγω αρνητικού αποτελέσματος).

Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να μην μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που δέχεται το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον, με αποτέλεσμα να μένει στάσιμη και να μην είναι ανταγωνιστική.

Εδώ και μισό αιώνα γίνονται έρευνες για τους λόγους αποτυχίας ή επιτυχίας μιας αλλαγής και έχουν συμπεράνει ότι:

- ✓ Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αλλάξουν γρηγορότερα από όσο αλλάζουν τα άτομα που τις συναποτελούν.
- ✓ Επιτυγχάνει ή αποτυγχάνει ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν την χρονική στιγμή στην επιχείρηση.
- ✓ Πρώτα πρέπει να αλλάξει η κουλτούρα της επιχείρησης και μετά θα επιτευχθεί η αλλαγή.

Η επιχείρηση πρέπει να μελετήσει τις εξελίξεις του περιβάλλοντός της και να προσδιορίσει τους στόχους της. Θα πρέπει να επιλέξει στρατηγικές, πολιτικές, σχέδια και προγράμματα και να δώσει κίνητρα και ερεθίσματα.

1.2. ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

Αρχικά, είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι όλοι οι τύποι των αλλαγών, από όποιες πιέσεις κι αν προκαλούνται, αφορούν επεμβάσεις που επιχειρούνται σε μια επιχείρηση και είναι είτε μεγάλης είτε μικρότερης κλίμακας. Όταν είναι μεγάλης κλίμακας αφορούν όλο τον οργανισμό ενώ όταν είναι μικρότερης αφορούν επιμέρους τμήματα ή την παραγωγική δραστηριότητα. Η αναδιοργάνωση, η συγχώνευση, η εισαγωγή νέου συστήματος αξιολόγησης που αφορά όλο το προσωπικό, η αλλαγή οράματος, το άνοιγμα πωλήσεων σε κάποια νέα αγορά ανήκουν στις αλλαγές μεγάλης κλίμακας.

Ο καταμερισμός εργασιών σε ένα τμήμα, το ελαστικό ωράριο, η χορήγηση επιδόματος σε κάποιο τμήμα, η αλλαγή μιας μεθόδου αφορούν αλλαγές μικρής κλίμακας. Οι περισσότερες μελέτες εστιάζονται στις αλλαγές μεγάλης κλίμακας και αυτό διότι η δυσκολία στο να επιτευχθούν είναι μεγαλύτερη λόγω των αντιλήψεων και λόγω των συμπεριφορών των εργαζομένων. Βαρύτητα, ωστόσο, πρέπει να δίνεται και στις αλλαγές μικρής κλίμακας, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Οι αλλαγές που συμβαίνουν αφορούν είτε το σύστημα παραγωγής και ότι δεν περιλαμβάνει άμεσα εργαζόμενους, όπως για παράδειγμα μια ενδεχόμενη επέκταση του εργοστασίου, είτε καθαρά τον ανθρώπινο παράγοντα, όπως μια μείωση προσωπικού ή ένας νέος κανονισμός εργασίας.

Οι αλλαγές σε μια επιχείρηση είναι ένα φαινόμενο πολυσύνθετο και κάθε φορά που πραγματοποιείται αλλάζουν αυτόματα τα επίπεδα λειτουργίας σε διαφορετικό βαθμό και έκταση κάθε φορά.

Το πρόβλημα της αλλαγής είναι διττό:

- Πρώτον, αντίδραση σε εξωτερικές συνθήκες και πιέσεις.
- Δεύτερον, αντίδραση σε εσωτερικές συνθήκες και πιέσεις.

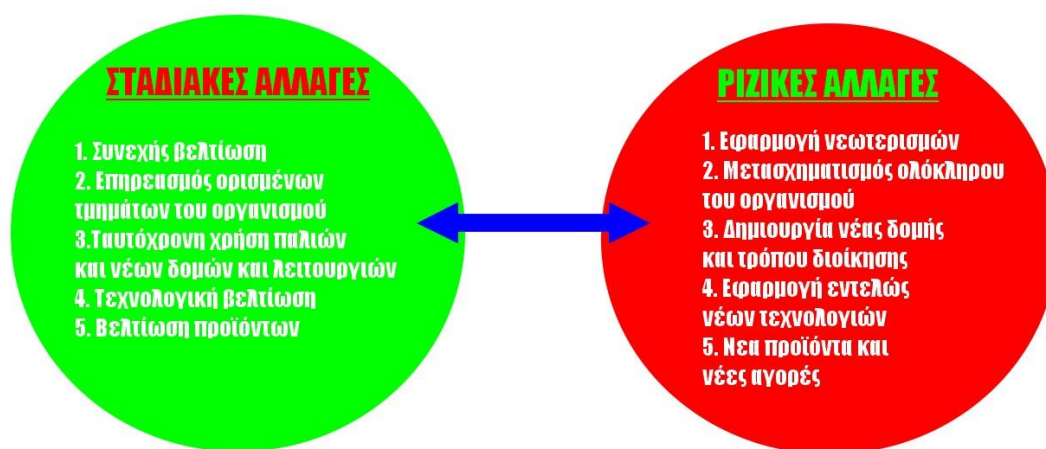
Οι τύποι των αλλαγών καθορίζονται βάσει των εκάστοτε οριζόμενων κριτηρίων. Σε ένα πρώτο επίπεδο, με βάση την προέλευσή τους, χωρίζονται σε **εξωτερικές και εσωτερικές αλλαγές**:

Οι εξωτερικές αλλαγές προέρχονται από εξωγενείς παράγοντες, όπως οικονομικές, πολιτικές, περιβαλλοντικές και τεχνολογικές ανακατατάξεις. Η αλλαγή στο νομοθετικό πλαίσιο που ρυθμίζει τη λειτουργία της επιχείρησης, οι αλλαγές στις προτιμήσεις και στις συμπεριφορές του αγοραστικού κοινού, μια πολιτική αναταραχή, ένας πόλεμος ή κάποιο έκτακτο γεγονός ή φυσικό φαινόμενο. Οι εξωτερικές αλλαγές είναι έντονες, γι' αυτό ασκούν επιρροή σε καταστάσεις που φαντάζουν απομακρυσμένες και άσχετες (Gilson & Chambers, 1999). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε εσωτερικές αλλαγές με αποτέλεσμα να επηρεάσει ακόμα και τη δομή της επιχείρησης.

Οι εσωτερικές αλλαγές προέρχονται από ενδογενείς παράγοντες, οι οποίοι είναι ελεγχόμενοι και, κάποιες φορές ξαφνικά, κάποιες όχι, δημιουργούν την ανάγκη για αλλαγή. Μια αποτυχημένη πολιτική μάρκετινγκ, μια αποχώρηση εργαζομένου σε περίοδο υψηλών ρυθμών παράγωγης ή ο παλιός τεχνολογικός εξοπλισμός που χρησιμοποιείται είναι μερικές εσωτερικές αλλαγές.

Ένας άλλος σημαντικός διαχωρισμός είναι αυτός που τις διακρίνει σε σταδιακές και ριζικές αλλαγές.

Οι διαφορές και τα χαρακτηριστικά αυτών των τύπων φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:



Εικόνα 2: Πίνακας σταδιακών και ριζικών αλλαγών

Η διάκριση των αλλαγών μπορεί να διευρυνθεί άμα εστιάσουμε στη συχνότητα, την έκταση και την ένταση αυτές θα έχουν.

Δεδομένου αυτού, λοιπόν, οι αλλαγές μπορεί να διακριθούν σε :

- Αλλαγές συνεχούς βελτίωσης (συνήθεις – μικρές αλλαγές)
- Σταδιακές αλλαγές (μέτριας δυσκολίας και σημαντικότητας)
- Ριζοσπαστικές αλλαγές (συνήθως επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον)⁴

Όπως μπορούμε να διακρίνουμε και στον παραπάνω πίνακα, στις σταδιακές αλλαγές γίνονται προσπάθειες για να αναβαθμιστεί το ήδη υπάρχον σύστημα με βελτίωση στη τεχνολογία και στα προϊόντα ενώ στις ριζικές αλλαγές καταργείται ο παλιός τρόπος διοίκησης και επέρχεται η καινοτομία.

⁴ Κυριαζόπουλος Π, Σαμαντά Ε. (2014) *Εισαγωγή στην οργανωσιακή συμπεριφορά*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

Άλλος ένας τύπος αλλαγών βασίζεται στο κριτήριο της ετοιμότητας σε ενδεχόμενες προκλήσεις και κατά πόσο είναι έτοιμη να αντιδράσει στις πιέσεις που θα δεχτεί τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον.

Έτσι διακρίνεται σε:

- Επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη

Εδώ δεν υπάρχουν περιθώρια αντίδρασης της επιχείρησης. Είναι τυχαίο αποτέλεσμα και προκαλείται από μια εξωτερική ενέργεια. Εδώ επιβάλλεται η συμπεριφορά από άλλους, όπως μπορεί να είναι η πολιτεία ή ο γενικός διευθυντής.

- Φυσιολογική, αναμενόμενη η προγραμματισμένη

Σε αυτό τον τύπο αλλαγής, η αντίδραση της επιχείρησης για αλλαγή μπορεί να προγραμματιστεί έγκαιρα και δεν φαίνεται να την ξαφνιάζει π.χ. η διεύρυνση του μεριδίου αγοράς, η εξέλιξη υφιστάμενου σε προϊστάμενο κλπ. Αποτέλεσμα μελέτης, σχεδιασμού και συνεργασίας διάφορων παραγόντων αλλαγής που στοχεύουν στη διευκόλυνση της αποδοχής είναι το είδος της αλλαγής.

- Διαπραγματεύσιμη

Εδώ, δεν υπάρχει σταθερή αντίδραση και η νέα συμπεριφορά που πρέπει να υιοθετηθεί αποτελεί αντικείμενο συζήτησης των συμμετεχόντων. Είναι διαπραγματεύσιμη και η αντίδραση της επιχείρησης απέναντι στην αλλαγή αλλά και η ίδια η αλλαγή και η σκοπιμότητά της, π.χ. δημιουργία ειδικών ομάδων έργου, δημιουργία καντίνας προσωπικού, τρόπος συμμόρφωσης προς φορολογικές διατάξεις, κύκλοι ποιότητας.

Γενικά, όποιος και από τους τρεις προαναφερθέντες τύπους αλλαγής και να πραγματοποιηθεί επηρεάζει τέσσερα βασικά σύνολα παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- **Ο παράγοντας δομής**

Περιλαμβάνει ό,τι αφορά τη δομή, τις διαδικασίες και τη συγκρότηση του οργανισμού π.χ. διαδικασίες ελέγχου και επικοινωνίας, πολιτικές διαδικασίες.

- **Ο ανθρώπινος παράγοντας**

Περιλαμβάνει ό,τι εμπλέκει άμεσα τον ανθρώπινο παράγοντα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του και γενικά τους ανθρώπινους πόρους π.χ. οι μειώσεις προσωπικού, η εκπαίδευση προσωπικού, οι ανταμοιβές, οι ικανότητες επικοινωνίας, η διαδικασία ικανοποίησης παραπόνου, το σύστημα προαγωγών, η τεχνική επάρκεια, η στάση τους απέναντι στην εργασία η τους προϊσταμένους.

- **Ο τεχνολογικός παράγοντας**

Περιλαμβάνει στοιχεία όπως ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις και η παραγωγική διαδικασία και γενικά την τεχνολογία.

- **Ο παράγοντας έργο**

Εμπεριέχει τον τρόπο σχεδιασμού, προετοιμασίας προγραμματισμού και οργάνωσης κάθε έργου. Για παράδειγμα το έργο ρουτίνας απαιτεί υψηλή ευθύνη και πολλές ειδικευμένες γνώσεις καθώς και πρωτοβουλίες, αλλά και αυτοματισμούς.



ΕΙΚΟΝΑ 3: Πίνακας με τα είδη αλλαγών, Χυτήρης 2001

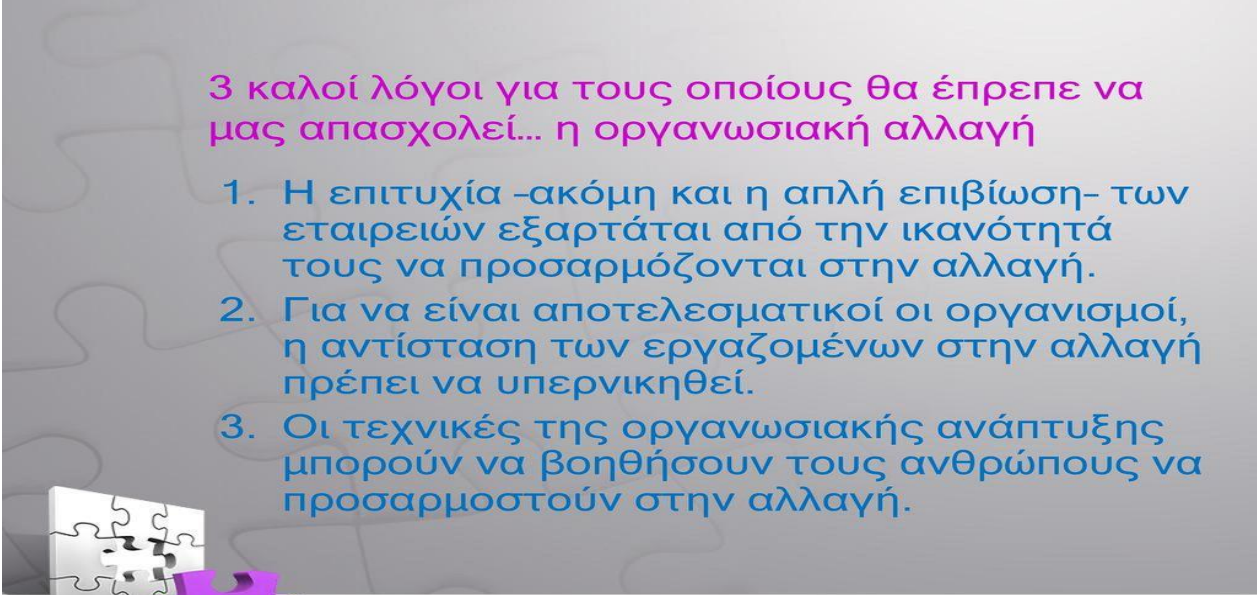
Δύο ευρύτερες κατηγορίες αλλαγής είναι αυτές ανάμεσα στην οργανωσιακή και τη στρατηγική αλλαγή.

Οργανωσιακή αλλαγή (organizational change) είναι η αλλαγή που γίνεται σε επίπεδο οργάνωσης με την υιοθέτηση μια νέας συμπεριφοράς. Είναι η μετάβαση από μία κατάσταση σε μια άλλη.

Συμφώνα με τον Daft (2003) διακρίνονται τέσσερα είδη οργανωσιακής αλλαγής:

- ✓ **Αλλαγή σε τεχνολογία** (technology change), η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη διαδικασία παραγωγής και σε αυτό βοηθάνε οι εργαζόμενοι σε χαμηλά επίπεδα ιεραρχίας λόγω της εξειδίκευσης που έχουν και τη μεταφέρουν για έγκριση στα υψηλότερα επίπεδα.
- ✓ **Αλλαγή σε προϊόν** (Product change), η οποία αποτελεί πρωταρχικό τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται στις αλλαγές

- ✓ **Αλλαγή σε Δομή** (structural change), η οποία αφορά οποιαδήποτε μεταβολή του τρόπου με τον οποίο γίνεται διαχείριση σε μία επιχείρηση.
- ✓ **Αλλαγή σε Κουλτούρα – ανθρώπους** (culture – people change), η οποία αφορά τον τρόπο σκέψης των εργαζομένων



3 καλοί λόγοι για τους οποίους θα έπρεπε να μας απασχολεί... η οργανωσιακή αλλαγή

1. Η επιτυχία –ακόμη και η απλή επιβίωση– των εταιρειών εξαρτάται από την ικανότητά τους να προσαρμόζονται στην αλλαγή.
2. Για να είναι αποτελεσματικοί οι οργανισμοί, η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή πρέπει να υπερνικηθεί.
3. Οι τεχνικές της οργανωσιακής ανάπτυξης μπορούν να βοηθήσουν τους ανθρώπους να προσαρμοστούν στην αλλαγή.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2013)

ΕΙΚΟΝΑ 4: Πίνακας Greenberg, J & Baron R.A (2013) Οι 3 λόγοι που μας απασχολεί η οργανωσιακή αλλαγή

Στρατηγική αλλαγή είναι η μετακίνηση της υπάρχουσας κατάστασης σε μία επιθυμητή μελλοντική προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησης. Τα είδη της στρατηγικής αλλαγής είναι η στρατηγική καινοτομία (strategic innovation), η αναδόμηση (restructuring) και ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών.

1.3. ΦΟΡΕΙΣ ΑΛΛΑΓΩΝ

Σε κάθε αλλαγή που πραγματοποιείται, υπάρχουν και κάποιοι φορείς που προτείνουν, σχεδιάζουν, υλοποιούν και την υποστηρίζουν. Αυτοί θα λάβουν τη σχετική απόφαση θα ερευνήσουν τις αναγκαίες συνθήκες και θα επιλέξουν τα κατάλληλα άτομα που θα είναι υπεύθυνα για την πορεία του έργου.

Στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν το σχέδιο δράσης πρέπει να συμπεριλάβουν και τους εργαζόμενους που θα είναι καθοριστικοί, έτσι ώστε να έρθει το έργο εις πέρας. Όλοι οι συμμετέχοντες σε αυτή τη διαδικασία ονομάζονται φορείς αλλαγής, έχουν το δικό τους μερίδιο ευθύνης και η ύπαρξή τους είναι αναγκαία ανεξάρτητα από τον τύπο αλλαγής. Διαθέτουν χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν περισσότερο με ενδυνάμωση και δέσμευση

των άλλων για αλλαγή.

Ο Miller (1997) στο βιβλίο του αναφέρει ότι ο φορέας αλλαγής μπορεί να βρίσκεται είτε εντός είτε εκτός του οργανισμού και δρα ως καταλύτης αλλαγών χρησιμοποιώντας τις ικανότητες διαχείρισης με σκοπό να εκτελέσει το έργο στον χρόνο και μέσα στον προβλεπόμενο προϋπολογισμό.

Οι φορείς της αλλαγής κατηγοριοποιούνται στις εξής ομάδες:

- **Ο ηγέτης – φορέας της αλλαγής**⁵

Αντιλαμβάνεται τη χρονική στιγμή που θα προβεί σε ενέργειες. Συνεργάζεται με τους εκπροσώπους των εργαζομένων και είναι αυτός που προγραμματίζει και προτείνει τρόπους υλοποίησης. Χαράζει τις κατευθυντήριες γραμμές με στόχο την επίτευξη του μελλοντικού οράματος. Επίσης, προσανατολίζει τους συνεργάτες ιδιαίτερα αυτούς που έχουν άμεσα ανάγκη με σκοπό να αγωνιστούν για τη υλοποίηση του οράματος. Ασκει επιρροή και ταυτόχρονα δημιουργεί ενθουσιασμό. Βρίσκεται στο ψηλότερο σημείο της βαθμίδας μέσα στην επιχείρηση και έχει το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης.

- **Οι προγραμματιστές – υλοποιητές της αλλαγής**

Αυτοί αποτελούν την ομάδα που διευκολύνει την εισαγωγή και υλοποίηση των πολιτικών της αλλαγής. Είναι άτομα που εργάζονται ήδη στην επιχείρηση ή προσλαμβάνονται αποκλειστικά για αυτό το σκοπό και όταν τον ολοκληρώσουν αποχωρούν. Ορίζουν τι και πώς πρέπει να γίνει και είναι υπεύθυνοι για την εύρεση των απαιτούμενων πόρων. Αποτελούν συνδετικό κρίκο μεταξύ της ιδέας της αλλαγής και των σχεδίων δράσης. Στη βαθμίδα βρίσκονται κάτω από τον ηγέτη και πάνω από τους εκτελεστές .

- **Οι εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής**

Είναι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση που δραστηριοποιούνται στην εφαρμογή των προγραμμάτων. Ασχολούνται με το πρακτικό μέρος και εκτελούν τις εργασίες που τους έχουν αναθέσει. Εντάσσονται στη βάση της διοικητικής πυραμίδας της επιχείρησης.

- **Οι υποστηρικτές της αλλαγής**

Είναι αυτοί που διασφαλίζουν τους απαιτούμενους πόρους και υποστηρίζουν με κάθε τρόπο την υλοποίηση του προγράμματος. Συνήθως συμβάλουν υλικά, ψυχολογικά ή χρηματικά. Υποστηρικτής της αλλαγής μπορεί να είναι και η διοίκηση της οργάνωσης.

Επίσης η Ανώτατη Διοίκηση μπορεί να θεωρηθεί φορέας αλλαγής καθώς συμβάλλει στη

⁵ John P. Kotter (2001) «Ηγέτης στις Αλλαγές», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

διασφάλιση διάφορων πόρων.

1.4. ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΡΝΗΤΙΚΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ

Ο ανθρώπινος παράγοντας επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία ενός οργανισμού – επιχείρησης και θεωρείται ο πιο βασικός παράγοντας. Η αλλαγή αποτελεί βασικό στοιχείο της φύσης του ανθρώπου παρά το γεγονός, ότι τα άτομα αντιστέκονται. Αυτό συμβαίνει, είτε όταν η αλλαγή είναι προγραμματισμένη, είτε απρογραμμάτιστη. Το άγνωστο και η αβεβαιότητα προκαλούν στα άτομα την αντίθεσή τους για αλλαγή. Για να πετύχει μια αλλαγή σε μια επιχείρηση – οργανισμό είναι απαραίτητο οι ηγέτες να εκτιμήσουν την έκταση των αντιδράσεων και να τις υπερνικήσουν. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο ανθρώπινος παράγοντας δεν αντιδρά καθαρά στην αλλαγή, αλλά στα ασαφή αποτελέσματα των αρνητικών επιπτώσεών της.

Οι πιο συνηθισμένες μορφές αντίδρασης των εργαζομένων σε μια αλλαγή είναι:

➤ **Η Απόρριψη**

Ο εργαζόμενος νιώθει απογοήτευση και πιστεύει ότι βλάπτονται άμεσα τα συμφέροντά του με μείωση των αποδοχών του ή και με κίνδυνο να χάσει την εργασία του. Με απεργίες και στάσεις εργασίας εκδηλώνεται κατά βάση η απόρριψη της αλλαγής, με τον εργαζόμενο να προσπαθεί να πείσει την επιχείρηση να μην την πραγματοποιήσει, καθώς την θεωρεί καταστροφική.

➤ **Η Αντίσταση**

Εδώ οι εργαζόμενοι αρνούνται να εφαρμόσουν τις επιβαλλόμενες αλλαγές ή επιδιώκουν την ανατροπή τους. Τις θεωρούν σοβαρές, αλλά όχι καταστροφικές. Αισθάνονται ότι απειλείται η υφιστάμενη κατάστασή τους. Κλασικό φαινόμενο που παρατηρείται είναι η μειωμένη απόδοσή τους.

➤ **Η Ανοχή**

Σε αυτή τη μορφή αλλαγής, οι εργαζόμενοι δεν αντιδρούν καθώς θεωρούν ότι μια επερχόμενη αλλαγή δεν θα τους βλάψει, αλλά ούτε θα τους ωφελήσει. Είναι συνεργάσιμοι με τη διοίκηση καθώς θεωρούν ότι προασπίζει τα συμφέροντά τους. Οι εργαζόμενοι κρατούν ουδέτερη στάση και μένουν απλώς παρατηρητές της αλλαγής.

➤ **Η Αποδοχή**

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αντιλαμβάνονται τα οφέλη της αλλαγής, δεν προβάλλουν καμιά αντίσταση και είναι χαρούμενοι αφού εξυπηρετεί τα συμφέροντά τους.

Η αντίδραση στην αλλαγή δεν επηρεάζει μόνο τους εργαζόμενους αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό και κάποιες φορές η αντίδραση μπορεί να είναι ομόδικη. Οι οργανισμοί με ανταμοιβές ή με τιμωρίες επιβάλλουν την πειθαρχία και επιδιώκουν την σταθερότητα. Θεωρούν απειλή τις νέες ιδέες. Κάποιες φορές, ενώ η επιχείρηση επιθυμεί να προβεί σε

αλλαγή, αυτό είναι αδύνατον λόγω του υψηλού κόστους ή της έλλειψης οικονομικών πόρων.

Υπάρχουν ωστόσο και οι δομικές αδυναμίες, και αν δεν γίνει ταυτόχρονη αλλαγή σε όλα τα υποσυστήματα δεν γίνεται να γίνει αλλαγή μόνο σε ένα από αυτά. Συχνά η διοίκηση των οργανισμών κάνει συμφωνίες με πελάτες, συνεργάτες ή εργολάβους και υπάρχουν δεσμεύσεις και ρήτρες.

Μερικοί λόγοι που οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην αλλαγή είναι η συνήθεια, η εξάρτηση, οικονομικοί λόγοι, ψυχολογική ισορροπία και η επιλεκτική και λανθασμένη πληροφόρηση - αντίληψη. Φοβούνται ότι μπορεί να μειωθούν οι απολαβές τους, να υποβιβαστούν σε μια κατώτερη θέση, να σταματήσουν να εξελίσσονται, ακόμα και ότι μπορεί να μείνουν άνεργοι. Φοβούνται, επίσης, ότι μπορεί να αυξηθεί ο φόρτος εργασίας τους και είναι καχύποπτοι. Πιστεύουν ότι η επιχείρηση δεν είναι έτοιμη για αλλαγές και δεν θα τα καταφέρει. Τους έρχονται στη μνήμη παλαιότερες εμπειρίες από αλλαγές, διαταράσσεται ο καθιερωμένος τρόπος εργασίας και αυτό τους προκαλεί φόβο. Μόνο, όμως, αν υπερνικήσουν τους φόβους τους θα καταλάβουν τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από το αποτέλεσμα της αλλαγής και εδώ καθοριστικό ρόλο έχει ο ηγέτης⁶.

Για να μειωθεί η αρνητική αντίδραση στην αλλαγή θα μπορούσε να γίνει ανάλυση και περιγραφή της αναγκαιότητάς της από τους αρμόδιους, οι οποίοι, μέσω της παροχής κινήτρων και ουσιαστικής και πλήρους πληροφόρησης θα συνέβαλαν στο να κατανοήσουν οι εμπλεκόμενοι τον λόγο ύπαρξής της. Συν τοις άλλοις, η δυνατότητα όσων θα υφίστανται τις αλλαγές να διατυπώσουν τις αντιρρήσεις τους θα βοηθούσε σημαντικά, καθώς θα τους έκανε να νιώσουν ότι ο λόγος τους ακούγεται. Εν πάση περιπτώσει, σημαντικό ρόλο θα έπαιζε το να γίνουν μόνο οι αλλαγές που είναι απαραίτητες, τη σωστή χρονική στιγμή και με σωστή διαχείριση του χρόνου, προκειμένου να υπάρχει επαρκής χρόνος επεξεργασίας των νέων πληροφοριών και ομαλή ένταξή τους στην καθημερινότητα όλων των εμπλεκόμενων φορέων.

Μερικές **τακτικές μείωσης της αντίστασης⁷** είναι:

- Η εκπαίδευση και επικοινωνία (education & communication)
- Η συμμετοχή (participation)
- Η ενδυνάμωση και η υποστήριξη (facilitation & support)
- Η διαπραγμάτευση (negotiation)
- Η επιβολή ή ο εξαναγκασμός (coercion)

Οι **αιτίες** που τα άτομα αντιστέκονται σε μια αλλαγή είναι είτε ατομικές είτε οργανωτικές. Ειδικότερα:

➤ **Ατομικές**

⁶ John P. Kotter (2005) *Η Καρδιά της Αλλαγής*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

⁷ Johnson G., K. Scholes and R. Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, London, Prentice Hall, 2008, 8th edition

Η δύναμη της συνήθειας. Κάθε αλλαγή που απειλεί τον συνηθισμένο τρόπο αντίδρασης αντιμετωπίζεται με επιφύλαξη και με αρνητικά συναισθήματα. Άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνήθεια είναι και η ασφάλεια. Προβάλλουν αντίσταση σε κάποια αλλαγή με το φόβο ότι απειλείται η ασφάλειά τους. Άλλη μία ατομική αιτία είναι και ο φόβος για το άγνωστο που δημιουργείται, όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν την σωστή πληροφόρηση για την μελλοντική κατάσταση που θα δημιουργηθεί. Η λανθασμένη επεξεργασία της πληροφορίας οδηγεί στο να παρερμηνεύσει ο εργαζόμενος το όραμα και να λειτουργεί σε λανθασμένη κατεύθυνση.

➤ Οργανωσιακές

Πολλές φορές η διοίκηση αδυνατεί να πείσει τους εργαζομένους για την επερχόμενη αλλαγή και να επιβάλει το σχέδιο δράσης που θεωρεί αποτελεσματικό. Θα πρέπει να βρει την κατάλληλη στιγμή για να εισάγει την αλλαγή και από αυτό φαίνεται και η ετοιμότητα της επιχείρησης.

Μερικές οργανωσιακές αιτίες, μεταξύ άλλων, είναι: η αδράνεια, η επιρροή της ομάδας και η οργανωσιακή κουλτούρα.

1.5. Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ⁸

Οι εταιρείες μπορούν να μεταμορφώσουν τις στάσεις και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων τους εφαρμόζοντας ψυχολογικές ανακαλύψεις που εξηγούν γιατί οι άνθρωποι σκέφτονται και ενεργούν όπως σκέφτονται και ενεργούν.

Τα τελευταία 15 περίπου χρόνια, τα προγράμματα για τη βελτίωση της εταιρικής οργανωτικής απόδοσης έχουν γίνει όλο και πιο συνηθισμένα. Ωστόσο, είναι γνωστό ότι είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν. Η επιτυχία εξαρτάται από το να πειστούν εκατοντάδες ή χιλιάδες ομάδες και άτομα να αλλάξουν τον τρόπο που εργάζονται, μια μεταμόρφωση που οι άνθρωποι θα δεχτούν μόνο αν μπορέσουν να πειστούν να σκεφτούν διαφορετικά για τη δουλειά τους. Στην πραγματικότητα, οι διευθύνοντες σύμβουλοι πρέπει να αλλάξουν τις νοοτροπίες των υπαλλήλων τους - πράγμα καθόλου εύκολο.

Οι διευθύνοντες σύμβουλοι θα μπορούσαν να διευκολύνουν τους εαυτούς τους αν, πριν ξεκινήσουν πολύπλοκα προγράμματα βελτίωσης της απόδοσης, καθόριζαν την έκταση της αλλαγής που απαιτείται για την επίτευξη των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων που επιδιώκουν. Σε γενικές γραμμές, μπορούν να επιλέξουν μεταξύ τριών επιπέδων αλλαγής. Στο πιο απλό επίπεδο, οι εταιρείες ενεργούν άμεσα για να επιτύχουν αποτελέσματα, χωρίς να χρειάζεται να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι άνθρωποι- ένα παράδειγμα θα ήταν η εκποίηση μη βασικών περιουσιακών στοιχείων για να επικεντρωθούν στην κύρια δραστηριότητα. Στο επόμενο επίπεδο πολυπλοκότητας, οι εργαζόμενοι μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσουν τις πρακτικές τους ή να υιοθετήσουν νέες, σύμφωνα με τις υπάρχουσες

⁸ McKinsey Quarterly (2003), *The psychology of change management*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-psychology-of-change-management>, Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

νοοτροπίες τους, προκειμένου να επιτύχουν έναν νέο στόχο για το τελικό αποτέλεσμα. Μια ήδη "λιτή" εταιρεία μπορεί, για παράδειγμα, να ενθαρρύνει το προσωπικό της να αναζητήσει νέους τρόπους για τη μείωση της σπατάλης, ή μια εταιρεία που έχει δεσμευτεί στην καινοτομία μπορεί να δημιουργήσει σχέσεις με ακαδημαϊκούς για να αυξήσει τη ροή ιδεών στον οργανισμό και, ως εκ τούτου, τη ροή νέων προϊόντων στην αγορά.

Τι γίνεται, όμως, αν ο μόνος τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τους στόχους της για υψηλότερες επιδόσεις είναι να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποί της συμπεριφέρονται σε όλους τους τομείς; Ας υποθέσουμε ότι μπορεί να γίνει πιο ανταγωνιστική μόνο αλλάζοντας ριζικά την κουλτούρα της – από αντιδραστική σε προληπτική, από ιεραρχική σε συλλογική, ή από εσωστρεφή σε εξωτερικά εστιασμένη, για παράδειγμα. Δεδομένου ότι η συλλογική κουλτούρα ενός οργανισμού, αυστηρά μιλώντας, είναι το σύνολο των κοινών νοοτροπιών όλων των ομάδων και των ατόμων, ένας τέτοιος μετασχηματισμός συνεπάγεται την αλλαγή των νοοτροπιών εκατοντάδων ή χιλιάδων ανθρώπων. Αυτό είναι το τρίτο και βαθύτερο επίπεδο: η πολιτισμική αλλαγή.

Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι διευθύνοντες σύμβουλοι πιθανότατα θα στραφούν για βοήθεια στην ψυχολογία. Παρόλο που έχουν γίνει ανακαλύψεις στην εξήγηση του γιατί οι άνθρωποι σκέφτονται και συμπεριφέρονται όπως σκέφτονται, οι γνώσεις αυτές έχουν γενικά εφαρμοστεί στις επιχειρήσεις μόνο αποσπασματικά και δεν είχαν ευρεία επίδραση. Πρόσφατα, ωστόσο, αρκετές εταιρείες διαπίστωσαν ότι η σύνδεση όλων των σημαντικών ανακαλύψεων μαζί σε προγράμματα βελτίωσης της απόδοσης επέφερε εκπληκτικές αλλαγές στη συμπεριφορά των εργαζομένων – αλλαγές που έχουν τις ρίζες τους σε νέες νοοτροπίες. Τα προγράμματα βελτίωσης της απόδοσης που εφαρμόζουν όλες αυτές τις ιδέες σε συνδυασμό μπορεί να είναι εξίσου χαοτικά και δύσκολα καθοδηγούμενα με εκείνα που δεν τα εφαρμόζουν. Έχουν όμως μεγαλύτερες πιθανότητες να επιφέρουν μακροπρόθεσμες αλλαγές στην επιχειρηματική πρακτική και συνεπώς να διατηρήσουν καλύτερα αποτελέσματα.

Τέσσερις προϋποθέσεις για την αλλαγή νοοτροπίας

Οι εργαζόμενοι θα αλλάξουν τις νοοτροπίες τους μόνο εάν βλέπουν το νόημα της αλλαγής και συμφωνούν με αυτήν, τουλάχιστον αρκετά ώστε να την δοκιμάσουν. Οι περιβάλλουσες δομές (συστήματα ανταμοιβής και αναγνώρισης, για παράδειγμα) πρέπει να είναι εναρμονισμένες με τη νέα συμπεριφορά. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τις δεξιότητες για να κάνουν αυτό που απαιτεί. Τέλος, πρέπει να βλέπουν ανθρώπους που σέβονται να την υποδεικνύουν ενεργά. Καθεμία από αυτές τις προϋποθέσεις υλοποιείται ανεξάρτητα – όλες μαζί συνθέτουν έναν τρόπο αλλαγής της συμπεριφοράς των ανθρώπων στους οργανισμούς μέσω της αλλαγής των στάσεων σχετικά με το τι μπορεί και τι πρέπει να συμβαίνει στην εργασία.

Ένας σκοπός στον οποίο πρέπει να πιστέψει κανείς

Το 1957 ο κοινωνικός ψυχολόγος του Στάνφορντ Leon Festinger δημοσίευσε τη θεωρία του για τη γνωστική ασυμφωνία, την οδυνηρή ψυχική κατάσταση, η οποία προκύπτει όταν οι

άνθρωποι διαπιστώνουν ότι οι πεποιθήσεις τους δεν συνάδουν με τις ενέργειές τους - οι αναγνωστικοί ιερείς θα ήταν ένα ακραίο παράδειγμα. Ο Festinger παρατήρησε στα υποκείμενα των πειραμάτων του μια βαθιά ριζωμένη ανάγκη να εξαλείψουν τη γνωστική ασυμφωνία αλλάζοντας είτε τις πράξεις είτε τις πεποιθήσεις τους.

Το συμπέρασμα αυτής της διαπίστωσης για έναν οργανισμό είναι ότι, αν οι άνθρωποι του πιστεύουν στον γενικό σκοπό του, θα είναι ευτυχείς να αλλάζουν την ατομική τους συμπεριφορά για να υπηρετήσουν αυτόν τον σκοπό - μάλιστα, θα υποφέρουν από γνωστική ασυμφωνία αν δεν το κάνουν. Αλλά για να αισθάνονται άνετα με την αλλαγή και να την πραγματοποιούν με ενθουσιασμό, οι άνθρωποι πρέπει να κατανοήσουν τον ρόλο των πράξεών τους στο δράμα που εκτυλίσσεται για την τύχη της εταιρείας και να πιστέψουν ότι αξίζει τον κόπο να παίξουν τον ρόλο τους. Δεν αρκεί να πούμε στους εργαζόμενους ότι θα πρέπει να κάνουν τα πράγματα διαφορετικά. Όποιος ηγείται ενός σημαντικού προγράμματος αλλαγής, πρέπει να αφιερώσει χρόνο για να σκεφτεί την "ιστορία" του - τι είναι αυτό που αξίζει να αναληφθεί - και να εξηγήσει αυτή την ιστορία σε όλους τους ανθρώπους που εμπλέκονται στην πραγματοποίηση της αλλαγής, έτσι ώστε η συμβολή τους να έχει νόημα γι' αυτούς ως άτομα.

Συστήματα ενίσχυσης

Ο B. F. Skinner είναι περισσότερο γνωστός για τα πειράματά του με αρουραίους στα τέλη της δεκαετίας του 1920 και τη δεκαετία του 1930. Διαπίστωσε ότι μπορούσε να παρακινήσει έναν αρουραίο να ολοκληρώσει το βαρετό έργο της διαπραγματεύσεως ενός λαβύρινθου παρέχοντας το κατάλληλο κίνητρο – το καλαμπόκι στο κέντρο του λαβύρινθου – και τιμωρώντας τον αρουραίο με ένα ηλεκτροσόκ κάθε φορά που έκανε λάθος στροφή.

Οι θεωρίες του Σκίνερ για την κλιμάκωση και τη θετική ενίσχυση υιοθετήθηκαν από ψυχολόγους που ενδιαφέρονταν για το τι παρακινεί τους ανθρώπους στους οργανισμούς. Οι οργανωτικοί σχεδιαστές συμφωνούν, σε γενικές γραμμές, ότι οι δομές αναφοράς, οι διοικητικές και λειτουργικές διαδικασίες και οι διαδικασίες μέτρησης – ο καθορισμός στόχων, η μέτρηση της απόδοσης και η χορήγηση οικονομικών και μη οικονομικών ανταμοιβών- πρέπει να είναι συνεπείς με τη συμπεριφορά που καλούνται να υιοθετήσουν οι άνθρωποι. Όταν οι στόχοι μιας εταιρείας για τη νέα συμπεριφορά δεν ενισχύονται, οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να την υιοθετήσουν με συνέπεια – αν οι διευθυντές παροτρύνονται να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην καθοδήγηση του νεότερου προσωπικού, για παράδειγμα, αλλά η καθοδήγηση δεν περιλαμβάνεται στις κάρτες επιδόσεων των διευθυντών, είναι πιθανό να μην ασχοληθούν.

Ορισμένοι μαθητές του Σκίνερ υποστηρίζουν ότι οι "βρόχοι" θετικής ενίσχυσης έχουν σταθερό αποτέλεσμα: μόλις καθιερωθούν, μπορείτε να τους αφήσετε στην ησυχία τους. Με την πάροδο του χρόνου, ωστόσο, οι αρουραίοι του Σκίνερ βαρέθηκαν το καλαμπόκι και άρχισαν να αγνοούν τα ηλεκτροσόκ. Κατά την εμπειρία μας, ένα παρόμοιο φαινόμενο συχνά εμποδίζει τους οργανισμούς να διατηρήσουν υψηλότερες επιδόσεις: οι δομές και οι διαδικασίες που αρχικά ενισχύουν ή εξαρτούν τη νέα συμπεριφορά δεν εγγυώνται ότι αυτή θα διαρκέσει. Πρέπει να υποστηρίζονται από αλλαγές που συμπληρώνουν τις άλλες τρεις

προϋποθέσεις για την αλλαγή νοοτροπίας.

Οι δεξιότητες που απαιτούνται για την αλλαγή

Πολλά προγράμματα αλλαγής κάνουν το λάθος να προτρέπουν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται διαφορετικά, χωρίς να τους διδάσκουν πώς να προσαρμόζουν τις γενικές οδηγίες στην ατομική τους κατάσταση. Η εταιρεία μπορεί να τους παροτρύνει να γίνουν "πελατοκεντρικοί", για παράδειγμα, αλλά αν στο παρελθόν έδινε ελάχιστη προσοχή στους πελάτες, δεν θα έχουν ιδέα πώς να ερμηνεύσουν αυτή την αρχή ή δεν θα γνωρίζουν πώς θα έμοιαζε ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα.

Πώς μπορούν οι ενήλικες να εξοπλιστούν καλύτερα με τις δεξιότητες που χρειάζονται για να κάνουν σχετικές αλλαγές στη συμπεριφορά τους; Πρώτον, δώστε τους χρόνο. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, ο David Kolb, ειδικός στη μάθηση ενηλίκων, ανέπτυξε τον κύκλο μάθησης ενηλίκων τεσσάρων φάσεων. Ο Kolb έδειξε ότι οι ενήλικες δεν μπορούν να μάθουν απλώς ακούγοντας οδηγίες – πρέπει επίσης να απορροφήσουν τις νέες πληροφορίες, να τις χρησιμοποιήσουν πειραματικά και να τις ενσωματώσουν με τις υπάρχουσες γνώσεις τους. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι δεν μπορείτε να διδάξετε όλα όσα πρέπει να γνωρίζετε για ένα θέμα σε μία συνεδρία. Είναι πολύ καλύτερο να αναλύετε την επίσημη διδασκαλία σε κομμάτια, με χρόνο ενδιάμεσα για τους εκπαιδευόμενους να προβληματιστούν, να πειραματιστούν και να εφαρμόσουν τις νέες αρχές. Η μεγάλης κλίμακας αλλαγή συμβαίνει μόνο σταδιακά.

Δεύτερον, όπως έδειξε ο οργανωτικός ψυχολόγος Chris Argyris, οι άνθρωποι αφομοιώνουν τις πληροφορίες πιο διεξοδικά αν συνεχίσουν να περιγράφουν στους άλλους πώς θα εφαρμόσουν αυτά που έμαθαν στις δικές τους συνθήκες. Ο λόγος, εν μέρει, είναι ότι οι άνθρωποι χρησιμοποιούν διαφορετικές περιοχές του εγκεφάλου για τη μάθηση και για τη διδασκαλία.

Συνεπή πρότυπα

Οι περισσότερες κλινικές εργασίες επιβεβαιώνουν την ιδέα ότι τα συνεπή πρότυπα, τα οποία ο διάσημος παιδίατρος Μπέντζαμιν Σποκ θεωρούσε καθοριστικά για την ανάπτυξη των παιδιών, είναι εξίσου σημαντικά για την αλλαγή της συμπεριφοράς των ενηλίκων όσο και οι τρεις άλλες συνθήκες μαζί. Σε κάθε οργανισμό, οι άνθρωποι διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους με βάση τους "σημαντικούς άλλους": εκείνους που βλέπουν σε θέσεις επιρροής. Μέσα σε έναν οργανισμό, οι άνθρωποι σε διαφορετικές λειτουργίες ή επίπεδα επιλέγουν διαφορετικά πρότυπα - έναν ιδρυτικό εταίρο, ίσως, ή έναν συνδικαλιστικό εκπρόσωπο, ή τον πιο ακριβοπληρωμένο πωλητή. Έτσι, για να αλλάξει η συμπεριφορά με συνέπεια σε ολόκληρο τον οργανισμό, δεν αρκεί να διασφαλιστεί ότι οι άνθρωποι στην κορυφή είναι σύμφωνοι με τους νέους τρόπους εργασίας – τα πρότυπα σε κάθε επίπεδο πρέπει να "περπατούν τα λόγια".

Ο τρόπος με τον οποίο τα πρότυπα αντιμετωπίζουν τα καθήκοντά τους μπορεί να

διαφέρει, αλλά οι υποκείμενες αξίες που ενημερώνουν τη συμπεριφορά τους πρέπει να είναι συνεπείς. Σε μια εταιρεία που ενθαρρύνει τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων σε χαμηλά επίπεδα, ένα μεσαίο στέλεχος μπορεί να προσπαθήσει να εκπαιδεύσει τους νεότερους υπαλλήλους ώστε να γνωρίζουν πώς να εντοπίσουν ένα πολλά υποσχόμενο νέο εγχείρημα – ένα άλλο μπορεί να το αφήσει στην κρίση τους. Και οι δύο, ωστόσο, θα ενεργούσαν σύμφωνα με την επιχειρηματική αρχή, ενώ ένα αφεντικό που απαιτούσε μια μακροσκελή επιχειρηματική υπόθεση για να δικαιολογήσει κάθε δαπάνη 50 δολαρίων δεν θα το έκανε. Όμως, οι οργανισμοί που προσπαθούν να αλλάξουν το σύστημα αξιών τους δεν μπορούν να ανεχθούν τόσο μεγάλη απόκλιση στη συμπεριφορά των προτύπων τους. Αν η λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων ήταν μια νέα αξία, και οι δύο αυτοί μεσαίοι διευθυντές θα έπρεπε να ενεργούν με τον ίδιο περίπου τρόπο προκειμένου να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να λαμβάνουν τολμηρές αποφάσεις.

Η συμπεριφορά στους οργανισμούς επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό όχι μόνο από τα πρότυπα αλλά και από τις ομάδες με τις οποίες ταυτίζονται οι άνθρωποι. Τα πρότυπα ρόλων από τα άτομα πρέπει επομένως να επιβεβαιώνονται από τις ομάδες που τα περιβάλλουν, αν πρόκειται να έχουν μόνιμη ή βαθιά επιρροή. (Οι περισσότεροι έφηβοι θα μπορούσαν να σας πουν πολλά γι' αυτό.) Ας πούμε ότι ένας αξιοσέβαστος ανώτερος ηγέτης πλέκει το εγκώμιο του για να γίνει η κουλτούρα λιγότερο γραφειοκρατική και μάλιστα να συμμορφωθεί με το νέο καθεστώς κάνοντας λιγότερες αιτήσεις για πληροφορίες. Αν οι αντιπρόσωποι πωλήσεων στο κυλικείο της εταιρείας περνούν κάθε μεσημεριανό γεύμα παραπονούμενοι ότι "το έχουμε ξανακούσει αυτό χίλιες φορές και δεν έγινε τίποτα", τα άτομα θα νιώσουν λιγότερη πίεση να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους. Η αλλαγή πρέπει να έχει νόημα για τις βασικές ομάδες σε κάθε επίπεδο του οργανισμού.

Εφαρμογή της προσέγγισης στην πράξη

Η περίπτωση μιας τράπεζας λιανικής δείχνει πώς αυτές οι τέσσερις προϋποθέσεις μπορούν να συνυπάρχουν για να αλλάξουν νοοτροπία και συμπεριφορά και έτσι να βελτιώσουν την απόδοση. Αλλά παρόλο που ομαδοποιήσαμε τις ενέργειες της τράπεζας κάτω από τις τέσσερις συνθήκες, δεν τις εφάρμοσε με μια καθαρή σειρά. Όπως σε κάθε πρόγραμμα αλλαγής, υπήρξε μεγάλη αναστάτωση και κίνδυνος. Παρ' όλα αυτά, η θεμελίωση του προγράμματος σε τέσσερις αποδεδειγμένες αρχές έδωσε στον διευθύνοντα σύμβουλο την πεποίθηση ότι τελικά θα πετύχαινε.

Πριν από μερικά χρόνια, ο εν λόγω Διευθύνων Σύμβουλος ανέλαβε το τιμόνι μιας μεγάλης ευρωπαϊκής τράπεζας λιανικής που απασχολούσε περισσότερους από 30.000 υπαλλήλους. Έθεσε διάφορους στόχους: τον διπλασιασμό του οικονομικού κέρδους της τράπεζας, τη μείωση του λόγου κόστους προς έσοδα στο 49% (από 56) και την αύξηση της ετήσιας αύξησης των εσόδων της από το σημερινό 1-2% σε 5-7% - όλα αυτά μέσα σε τέσσερα χρόνια. Αλλά η λιανική τραπεζική είναι σχεδόν μια επιχείρηση εμπορεύματος. Καμία χρηματοοικονομική-μηχανική, συντομεύσεις ή επιφανειακές αλλαγές στην πρακτική δεν θα μπορούσαν να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την τράπεζα. Θα μπορούσε να επιτύχει αυτούς τους στόχους απόδοσης, συνειδητοποίησε ο διευθύνων σύμβουλος, μόνο αν

κινητοποιούσε τους ανθρώπους της ώστε να παρέχουν πολύ καλύτερα αποτελέσματα για τους πελάτες με πολύ χαμηλότερο κόστος. Αυτό σήμαινε αλλαγή της κουλτούρας της τράπεζας με τη μετατροπή της από γραφειοκρατία σε ομοσπονδία επιχειρηματιών: οι διευθυντές θα ανταμείβονταν για την ανάληψη της ευθύνης των προβλημάτων και τη γρήγορη απόφαση για το πώς να τα διορθώσουν.

Η ιστορία της αλλαγής

Αρχικά, ο διευθύνων σύμβουλος ανέπτυξε αυτές τις γνώσεις σε μια ιστορία που θα είχε νόημα για όλους τους υπαλλήλους της τράπεζας, από πάνω μέχρι κάτω, και θα τους έπειθε να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους σύμφωνα με τις νέες αρχές. Η κύρια τεχνική του ήταν ο σχεδιασμός με βάση το διάλογο, μια βελτίωση της μάθησης διπλού βρόχου. Αρχικά, συνέταξε μια ιστορία σε ανώτατο επίπεδο για τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονταν τη θέση της τράπεζας και τελειοποίησε την ιστορία με τη βοήθεια των εκτελεστικών διευθυντών του. Ο καθένας από αυτούς με τη σειρά του ανέπτυξε ένα κεφάλαιο της ιστορίας που αφορούσε τους άμεσους αναδόχους του – η διευθύντρια ανθρώπινων πόρων, για παράδειγμα, εξήγησε πώς θα βελτίωνε το σύστημα εντοπισμού των δυνητικών υψηλών στελεχών και θα ανασχεδίαζε τις πορείες καριέρας τους, ώστε να περνούν λιγότερο χρόνο σε θέσεις εργασίας χαμηλού αντίκτυπου. Κάθε διευθυντής ανέθεσε την ευθύνη για κάθε "παραδοτέο" της ιστορίας σε ένα μέλος της ομάδας του. Στη συνέχεια, κάθε μέλος της ομάδας έπρεπε να αναπτύξει έναν πίνακα επιδόσεων που να περιγράφει τι θα έκανε διαφορετικά για να επιτύχει τους νέους στόχους.

Στη συνέχεια, οι διευθυντές και ο διευθύνων σύμβουλος συναντήθηκαν εκ νέου για να ξαναπουν τα κεφάλαιά τους και να λάβουν ανατροφοδότηση ο ένας από τον άλλον. Κάθε διευθυντής μοιράστηκε την τροποποιημένη εκδοχή με τους υφισταμένους του, οι οποίοι με τη σειρά τους αναδιηγήθηκαν το σχετικό μέρος της ιστορίας στους δικούς τους άμεσους αναφερόμενους, και ούτω καθεξής πέντε επίπεδα του οργανισμού προς τα κάτω, μέχρι τους διευθυντές των υποκαταστημάτων. Σε κάθε αναδιήγηση, η έμφαση δινόταν στο να αποκτήσει η ιστορία νόημα για τους ανθρώπους που την άκουγαν και για τις ομάδες στις οποίες ανήκαν.

Σε κάθε επίπεδο, οι πληροφορίες έρεαν τόσο προς τα πάνω όσο και προς τα κάτω. Μέρος της ιστορίας που αφηγήθηκε ο διευθυντής λιανικών εργασιών, για παράδειγμα, ήταν η επιθυμία των πελατών για ταχύτερες τραπεζικές διαδικασίες. Ένα πράγμα που τους καθυστέρουσε, σύμφωνα με το προσωπικό των υποκαταστημάτων, ήταν οι συσκευές απεικόνισης εγγράφων, οι οποίες χάλαιναν, κατά μέσο όρο, κάθε τρεις ημέρες. Η παραγγελία ενός νέου απεικονιστή έγινε έτσι μια λεπτομέρεια στην ιστορία κάθε διευθυντή υποκαταστήματος και το προσωπικό των υποκαταστημάτων μπορούσε να μεταφράσει την ιστορία σε ανώτατο επίπεδο - "οι πελάτες μας θέλουν ταχύτερες διαδικασίες"- σε ένα πρακτικό αποτέλεσμα που έκανε και τη δική τους ζωή ευκολότερη. Σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, ένας υπάλληλος άκουγε τη σχετική εκδοχή των προτεινόμενων αλλαγών από τον άμεσο προϊστάμενό του, το πρόσωπο που θεωρείται ευρέως ως ο πιο αποτελεσματικός διάυλος επικοινωνίας.

Πώς μπορούσε ο διευθύνων σύμβουλος να γνωρίζει ότι οι άνθρωποι πραγματικά

πίστευαν στην ιστορία του; Το μυστικό, θεώρησε, ήταν να διασφαλίσει ότι περιέγραφε πώς η ζωή θα ήταν καλύτερη για όλους τους ενδιαφερόμενους της τράπεζας, όχι μόνο για τους επενδυτές και τους αναλυτές.

Συστήματα ενίσχυσης

Η πιο δραματική διαρθρωτική αλλαγή στην τράπεζα ήταν η κατάργηση του 20% των διευθυντικών θέσεων εργασίας. Η υπόθεση, η οποία αποδείχθηκε αργότερα σωστή, ήταν ότι με τον τρόπο αυτό θα αφαιρούνταν ένα κομμάτι άχρηστης δραστηριότητας, χωρίς καμία πτώση στην απόδοση. Όλες οι διευθυντικές θέσεις εργασίας της τράπεζας καταργήθηκαν και οι διευθυντές κλήθηκαν να υποβάλουν αίτηση για το υπόλοιπο 80 τοις εκατό. Οι υποψήφιοι γνώριζαν ότι είχαν επιτύχει, αν προσκαλούνταν σε μια συνεδρία σχεδιασμού που βασιζόταν σε διάλογο - ένας άλλος τρόπος να σηματοδοτηθεί η σημασία της διαδικασίας. Οι ανεπιτυχείς υποψήφιοι εγκατέλειπαν την τράπεζα. Ο στόχος δεν ήταν, πρωτίστως, η βελτίωση της σχέσης κόστους προς έσοδα της τράπεζας- αντίθετα, το κόστος της απόλυσής τους ήταν αρκετά υψηλό. Αντίθετα, δεδομένου ότι λιγότερα στελέχη έπρεπε πλέον να λάβουν τον ίδιο αριθμό αποφάσεων, η κίνηση αυτή είχε ως στόχο να αναγκάσει τους επιζώντες να τις λάβουν ταχύτερα.

Ταυτόχρονα, οξύνθηκε η διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης της τράπεζας. Σύμφωνα με το παλαιό σύστημα, οι διευθυντές βαθμολογούνταν από το 1 έως το 5 κάθε χρόνο και αμείβονταν ανάλογα. Κατά μέσο όρο, το 84% από αυτούς έλαβαν βαθμολογία 3 ή περισσότερο, αν και οι επιδόσεις της τράπεζας δεν ήταν καθόλου τόσο καλές όσο υποδηλώνουν αυτά τα αποτελέσματα. Εισήγαγε την πραγματικότητα στη διαδικασία εισάγοντας την κατάταξη εντός των ομάδων. Για να αποκαλυφθεί η πραγματική σχετική απόδοση των υπαλλήλων της τράπεζας, ένας διευθυντής που αξιολογούσε δέκα άτομα, ας πούμε, δεν μπορούσε να κατατάξει περισσότερους από τρεις ως κορυφαίους και έπρεπε να βάλει τουλάχιστον ένα άτομο στο χαμηλότερο επίπεδο. Οι δέκα διευθυντές αξιολογούσαν τους 50 κορυφαίους διευθυντές σε συνεδριάσεις υπό την προεδρία του διευθύνοντος συμβούλου. Το μπόνους για την κατάκτηση της πρώτης θέσης αυξήθηκε στο 20 τοις εκατό, από 10. Οι μάνατζερ στη χαμηλότερη βαθμίδα, οι οποίοι προηγουμένως θα λάμβαναν μπόνους 5 τοις εκατό, δεν έλαβαν καθόλου. Όσοι κατατάσσονταν σταθερά στο χαμηλότερο επίπεδο κλήθηκαν να αποχωρήσουν.

Δεξιότητες για αλλαγή

Θα ακολουθούσαν και άλλα δράματα. Μετά από τέσσερις μήνες ανάπτυξης της νέας στρατηγικής με τους δέκα διευθυντές, ο διευθύνων σύμβουλος συνειδητοποίησε ότι μόνο πέντε από αυτούς ήταν αφοσιωμένοι στην αλλαγή και είχαν τα εφόδια να την ολοκληρώσουν. Για να διασφαλίσει ότι η τράπεζά του διέθετε τις κατάλληλες δεξιότητες για να αλλάξει τις πρακτικές και την κουλτούρα της, αντικατέστησε τους άλλους πέντε με νέους διευθυντές, τρεις εκ των οποίων ήταν ξένοι.

Εν τω μεταξύ, οι 50 κορυφαίοι διευθυντές πέρασαν δύο ημέρες σε ένα κέντρο ανάπτυξης

δεξιοτήτων, όπου αξιολογήθηκαν οι ηγετικές τους ικανότητες – για παράδειγμα, στην καθοδήγηση και στη λήψη αποφάσεων – και ο καθένας εκπόνησε ένα προσωπικό σχέδιο για να αναπτύξει αυτά τα ταλέντα. Η εταιρεία άρχισε να αξιολογεί την απόδοση των ανθρώπων της όχι μόνο με βάση το αν "έβγαζαν τους αριθμούς" αλλά και με βάση την ηγετική διάσταση. Ένας διευθυντής που κέρδιζε σταθερά υψηλά μπόνους ήταν γνωστό ότι ήταν κόλαση να δουλεύεις για αυτόν, γεγονός που αναγνωρίστηκε από το νέο σύστημα μέτρησης: πληρωνόταν με το χαμηλότερο ποσό που αντιστοιχούσε στη θέση του. Η είδηση αυτή, η οποία διαδόθηκε γρήγορα από τα φώτα της δημοσιότητας, υπογράμμισε το μήνυμα ότι η ηγεσία μετράει πραγματικά.

Συνεπή πρότυπα

Ο σχεδιασμός με βάση τον διάλογο εξασφάλιζε ότι οι ηγέτες σε κάθε επίπεδο του οργανισμού "τραγουδούσαν το ίδιο τραγούδι". Οι συνεδρίες σχεδιασμού τους ήταν εκδηλώσεις υψηλού προφίλ, όπου οι ίδιοι άρχισαν να αποτελούν πρότυπο του νέου τύπου συμπεριφοράς που η τράπεζα ήθελε να υιοθετήσει το προσωπικό της. Ο ενθουσιασμός του διευθύνοντος συμβούλου ενέπνευσε επίσης τους υπαλλήλους να συμπεριφέρονται διαφορετικά. Τους έπεισε ότι, παρόλο που η αλλαγή θα έπαιρνε πολύ χρόνο και θα ήταν πολύ δύσκολο να επιτευχθεί, το πάθος του για τη βελτίωση της ζωής όλων όσων εμπλέκονται με την τράπεζα ήταν ειλικρινές.

Και τα δύο μηνύματα περνούσαν έντονα στον τρόπο με τον οποίο αναδιαμόρφωσε την εκτελεστική του ομάδα. Οι πέντε διευθυντές που αποχώρησαν έφυγαν ακριβώς όταν άρχισαν οι πιο ανατρεπτικές αλλαγές, και η εργασία των υπόλοιπων πέντε έγινε ακόμη πιο έντονη κατά τη διάρκεια των έξι μηνών που χρειάστηκαν για την εξεύρεση αντικαταστατών. Θα προκαλούσε πολύ λιγότερο χάος αν τους αναζητούσε αφήνοντας την παλιά ομάδα στη θέση της – και στο σκοτάδι – αλλά η συνείδηση του διευθύνοντος συμβούλου του είπε να μην το κάνει. Εκτός του ότι έδειξε στους άλλους διευθυντές ότι δεν υπήρχε τίποτα το μαλακό στο πρόγραμμα αλλαγής, η προσέγγισή του έδειξε την ακεραιότητά του και τον σεβασμό του στις ανάγκες όλων των ανθρώπων της τράπεζας, ακόμη και εκείνων που δεν ήθελε να κρατήσει μακροπρόθεσμα. Σε μια τέτοιας κλίμακας αλλαγή συμπεριφοράς, ο χαρακτήρας και η ακεραιότητα του ηγέτη έχουν τεράστια σημασία.

Το αποτέλεσμα

Η τράπεζα, η οποία έχει πλέον συμπληρώσει δύο χρόνια στο τετραετές χρονοδιάγραμμα βελτίωσής της, βρίσκεται περίπου στα μισά του δρόμου προς την επίτευξη των στόχων της για τη μείωση του δείκτη κόστους προς έσοδα και την αύξηση των εσόδων και των οικονομικών κερδών της. Το επίτευγμα αυτό αποτελεί σίγουρο σημάδι ότι η συμπεριφορά κινείται προς την επιθυμητή κατεύθυνση σε ολόκληρη την τράπεζα. Μήπως αποδεικνύει ότι αλλάζουν και οι νοοτροπίες; Δεν υπάρχουν αριθμητικά στοιχεία, αλλά από την προσεκτική παρατήρηση μπορούμε να δούμε ότι η κουλτούρα έχει πράγματι εξελιχθεί. Η τράπεζα δεν είναι ένα άνετο μέρος εργασίας, αλλά η εστίαση στην απόδοση είναι πολύ ισχυρότερη, τα

λειτουργικά σιλό καταρρίπτονται, και οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν κάθε εργασία με πολύ μεγαλύτερο επείγοντα χαρακτήρα. Ένα μικρό αλλά ενδεικτικό παράδειγμα: ο μέσος χρόνος αναμονής στην ουρά στα υποκαταστήματα έχει μειωθεί κατά πάνω από 30 τοις εκατό, κυρίως επειδή οι διευθυντές των υποκαταστημάτων μπορούν να υπολογίζουν στους υπαλλήλους τους να εργάζονται σε ένα πιο ευέλικτο σύστημα βάρδιας, αξιοποιώντας στο έπακρο τη μερική απασχόληση και την προσωρινή κάλυψη. Οι απεικονιστές λειτουργούν επίσης. Δεν είναι ούτε εύκολο ούτε απλό να βελτιωθεί η απόδοση μιας εταιρείας μέσω ενός ολοκληρωμένου προγράμματος για την αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσω της αλλαγής της νοοτροπίας τους. Καμία εταιρεία δεν πρέπει να προσπαθήσει να το κάνει χωρίς να εξαντλήσει πρώτα τις λιγότερο ανατρεπτικές εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξη του επιχειρηματικού αποτελέσματος που επιθυμεί. Μερικές φορές αρκούν τακτικές κινήσεις- μερικές φορές μπορούν να εισαχθούν νέες πρακτικές χωρίς να επανεξεταστεί πλήρως η εταιρική κουλτούρα. Αλλά, αν ο μόνος τρόπος για να φτάσει μια εταιρεία σε ένα υψηλότερο επίπεδο απόδοσης είναι να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται και ενεργούν οι άνθρωποί της, θα πρέπει να δημιουργήσει τις τέσσερις προϋποθέσεις για την επίτευξη βιώσιμης αλλαγής.

1.6. ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, το 70% των προγραμμάτων αποτυγχάνει. Ο Burnes (2000) διαπίστωσε ότι σε ό,τι αφορά τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, μόνο το 30% στρέφεται με επιτυχία. Η έρευνα του John Kotter που δημοσιεύτηκε το 1996 στο βιβλίο του «Leading Change» (ελληνιστί «Κύρια Αλλαγή») έδειξε επίσης ότι μόνο το 30% των προγραμμάτων αλλαγής πετυχαίνουν.

Έρευνα της McKinsey που διεξήχθη το 2008 σε 3.199 στελέχη από όλο τον κόσμο έδειξε ότι μόνο μία στις τρεις αλλαγές πετυχαίνει και ότι μόνο το 6% των προγραμμάτων αλλαγής μπορούν να θεωρηθούν απολύτως επιτυχημένα. Το 43% των προσπαθειών βελτίωσης ποιότητας παρουσιάζει ικανοποιητική πρόοδο έδειξε άλλη έρευνα. Παρόλη την αποτυχία των περισσότερων προγραμμάτων αλλαγής, οι πιθανότητες βελτιώνονται σημαντικά αν οι εμπλεκόμενοι⁹ έχουν έναν ξεκάθαρο ρόλο στο πώς θα ενεργήσουν.

Μερικοί βασικοί λόγοι αποτυχίας είναι:

- **Μη δημιουργία της «Αίσθησης του Επείγοντος»**

Αυτός είναι ένας λόγος που τα μισά προγράμματα αλλαγής αποτυγχάνουν από την αρχή. Σύμφωνα με το μοντέλο του J.Kotter είναι το πρώτο και απαραίτητο βήμα της επιτυχίας.

- **Η απουσία του οράματος**

Χωρίς ένα πρακτικό και λογικό όραμα η όλη προσπάθεια εξανεμίζεται. Η ύπαρξη οράματος και στρατηγικής είναι σε κάθε περίπτωση απαραίτητη. Το όραμα πρέπει να είναι σύντομο στην επικοινωνία του και να περιγράφεται μέσα σε πέντε λεπτά ή και λιγότερο, αλλιώς υπάρχει πρόβλημα.

- **Η απουσία ομάδας που ηγείται της αλλαγής**

Είναι απαραίτητη η ύπαρξη μια ομάδας η αλλιώς ενός καθοδηγητικού συνασπισμού που θα αποτελείται από εργαζόμενους όλων των βαθμίδων που θα είναι ικανοί και προσηλωμένοι έτσι ώστε να επηρεάσουν και τους υπόλοιπους εργαζομένους. Θα είναι αυτοί που θα στηρίζουν την αλλαγή σε κάθε εμπόδιο και βήμα – βήμα θα το επιλύσουν. Αυτή η ομάδα θα μεταδώσει το όραμα και στους υπόλοιπους. Βασικός λόγος αποτυχίας είναι η μη εδραίωση της αλλαγής σε όλους τους συμμετέχοντες.

- **Η αντίσταση κατά της αλλαγής**

Αυτή μπορεί να εμφανιστεί σε διάφορες χρονικές στιγμές και μορφές κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι η αντίσταση κατά της αλλαγής είναι και ο σημαντικότερος λόγος αποτυχίας των προγραμμάτων αλλαγής

- **Η κήρυξη της «νίκης» πολύ σύντομα**

Οι εργαζόμενοι με το πρώτο θετικό αποτέλεσμα θεωρούν ήδη ότι η αλλαγή είναι επιτυχημένη και επαναπαύονται. Καλό θα ήταν αντί για τις γρήγορες νίκες να στοχεύουμε στη γρήγορη πρόοδο.

- **Η ελλιπής επικοινωνία**

Εκεί μπορείς να εξηγήσεις στο κοινό τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα που θα έχουν από την αλλαγή και να την δουν με άλλο μάτι.

- **Η παραμέληση των αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα**

Για να θεωρηθεί επιτυχημένη μια αλλαγή θα πρέπει οι επιμέρους αλλαγές να έχουν ενσωματωθεί στη λειτουργία και στην κουλτούρα του. Πρέπει να πειστούν οι εργαζόμενοι ότι βελτιώνεται η απόδοση της επιχείρησης.

- **Η αποτυχία προσήλωσης στην αλλαγή**

- **Η απουσία των απαιτούμενων πόρων**

- **Η ανεπαρκής εκπαίδευση**

- **Η επίτευξη πολλών νικών σε σύντομα χρονικά διαστήματα**

Με την επίτευξη πολλών βραχυπρόθεσμων νικών αυξάνεται το ενδιαφέρον των εμπλεκόμενων. Ξεκάθαρες νίκες που έχουν γίνει αντιληπτές βοηθάνε στον να πειστούν και οι πιο δύσπιστοι. Επίσης, βασική προϋπόθεση είναι να έχει παγιωθεί η προηγούμενη αλλαγή πριν πάμε στην επόμενη.

- **Η απουσία στρατηγικής**

1.7. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Για να πετύχουμε μια αλλαγή, θα πρέπει να κατανοήσουμε τα τρία πιο σημαντικά στοιχεία στην αλλαγή συμπεριφοράς:

1. Πρώτον, την ετοιμότητα της αλλαγής. Έχουμε τις γνώσεις και τους πόρους για να πετύχουμε μια αλλαγή με διάρκεια;
2. Δεύτερον, τα εμπόδια στην αλλαγή. Υπάρχει κάτι που μας εμποδίζει να αλλάξουμε;
3. Τρίτον, την αναμονή υποτροπής. Τι θα μπορούσε να μας κάνει να έχουμε πισωγυρίσματα στην συμπεριφορά;

Σύμφωνα με το «The Transtheoretical Model» (Stages of Change) που αναπτύχθηκε από τους Prochaska και DiClemente στα τέλη της δεκαετίας του 1970, οι άνθρωποι περνούν μέσα από έξι στάδια αλλαγής.

Αυτά είναι:

Στάδιο 1: Ο προκαταρκτικός σχεδιασμός

Οι άνθρωποι δεν δίνουν βάση στα πλεονεκτήματα της αλλαγής και επικεντρώνονται στα μειονεκτήματά της. Πιστεύουν ότι η συμπεριφορά τους δεν αποτελεί πρόβλημα και δεν εξετάζουν την αλλαγή. Ο προκαταρκτικός σχεδιασμός είναι γνωστός και ως προδιάθεση. Οι άνθρωποι δεν σκοπεύουν να αναλάβουν δράση στο άμεσο μέλλον (που ορίζεται εντός των επόμενων 6 μηνών).

Στάδιο 2: Συζήτηση ή στάδιο περισυλλογής

Σε αυτό το στάδιο οι άνθρωποι αρχίζουν και σκέπτονται την αλλαγή περισσότερο και δίνουν προβάδισμα στα πλεονεκτήματά της. Φαίνεται να κυριαρχούν τα οφέλη αλλά επικρατεί και αβεβαιότητα. Μπορεί να χρειαστούν μήνες ή ακόμα και χρόνια μέχρι να γίνει το πρώτο βήμα.

Στάδιο 3: Η προετοιμασία

Κατά το στάδιο της προετοιμασίας οι άνθρωποι είναι έτοιμοι να αναλάβουν δράση εντός των επόμενων 30 ημερών θεωρητικά. Εδώ γίνονται τα πρώτα βήματα και κάποιες μικρές αλλαγές. Συχνά ζητούν τη γνώμη ειδικών.

Στάδιο 4: Η δράση

Συμφώνα με το Stage of Change Model, στο στάδιο δράσης άνθρωποι αρχίζουν να αναλαμβάνουν άμεση δράση για να επιτύχουν τους στόχους τους. Έχουν πρόσφατα αλλάξει τη συμπεριφορά τους και στοχεύουν να συνεχίσουν να προχωρούν με αυτήν την αλλαγή. Αν δεν έχει δοθεί βαρύτητα σε κάποιο από τα τρία προηγούμενα στάδια, η διαδικασία αυτή δυσκολεύει και πολλές φορές αποτυγχάνει.

Στάδιο 5: Η συντήρηση

Στο πέμπτο στάδιο του Stage of Change Model περιλαμβάνεται η επιτυχής αποφυγή προηγούμενων συμπεριφορών καθώς και η διατήρηση νέων. Τα άτομα σε αυτό το στάδιο εργάζονται για να αποτρέψουν ταπισωγυρίσματα στα προηγούμενα στάδια. Στόχος τους είναι αυτή η αλλαγή να διατηρηθεί στο μέλλον

Στάδιο 6: Η υποτροπή

Το έκτο στάδιο της υποτροπής λέγεται αλλιώς και τερματισμός καθώς είναι το τελευταίο. Οι άνθρωποι δεν έχουν καμία επιθυμία να επιστρέψουν στις συμπεριφορές του παρελθόντος. Το κλειδί της επιτυχίας είναι να μην αφήσουν αυτές τις οπισθοδρομήσεις να υπονομεύσουν την αυτοπεποίθησή τους. Οι αλλαγές αποτυγχάνουν όταν δεν λαμβάνεται η κατάλληλη προετοιμασία. Ενώ οι υποτροπές μπορεί να είναι δύσκολες, η καλύτερη λύση είναι να ξαναρχίσουν τα στάδια της προετοιμασίας, της δράσης ή της συντήρησης της αλλαγής συμπεριφοράς.

Το Μοντέλο Σταδίων Αλλαγής των Prochaska και DiClemente προέκυψε από μελέτες που έγιναν καθώς εξετάζαν τους καπνιστές που έκοψαν το κάπνισμα από μόνοι τους και αυτούς που χρειάστηκαν θεραπεία από γιατρούς. Το συμπέρασμα που έβγαλαν ήταν ότι οι άνθρωποι σταματούσαν το κάπνισμα, όταν ήταν έτοιμοι να το κάνουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η Διαχείριση της αλλαγής (change management¹⁰) είναι μια προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο αλλάζουν τα άτομα, οι ομάδες και οι επιχειρήσεις, καθώς επιδιώκουν τη μετάβαση από το σημείο Α, όπου βρίσκονται σήμερα, στο επιθυμητό σημείο Β όπου θέλουν να φτάσουν μελλοντικά. Από ατομική άποψη, μπορεί να σημαίνει μια νέα συμπεριφορά ή τρόπο ζωής. Από οικονομική άποψη, μπορεί να σημαίνει την εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας στην επιχείρηση.

Από κανονική σκοπιά, η διαχείριση της αλλαγής μπορεί να υποστασιοποιηθεί μέσω της ψήφισης ενός νέου νομοσχεδίου ή μιας νέας δημόσιας πολιτικής. Διαχείριση αλλαγής ονομάζεται αλλιώς κάθε στρατηγική ενέργεια ή δραστηριότητα που έχει ως στόχο την αξιοποίηση αποδοτικών και επιβοηθητικών μεθόδων που συντελούν στην ομαλή και αποτελεσματική μετάβαση μιας επιχείρησης ή οργανισμού από μια υπάρχουσα σε μια νέα επιθυμητή κατάσταση. Δεξιότητες και ταλέντο αποτελούν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά προκειμένου να μπορεί κάποιος να διαχειριστεί την αλλαγή.

Κάποιοι από τους κυριότερους λόγους που μία εταιρεία πρέπει να εφαρμόσει προγράμματα διαχείρισης της αλλαγής σύμφωνα με το «Change Management: The power of change»¹¹ είναι:

- Για να εφαρμόσει σημαντικές στρατηγικές πρωτοβουλίες προκειμένου να προσαρμοστεί στις αλλαγές της αγοράς, στις προτιμήσεις των πελατών, στην τεχνολογική εξέλιξη ή λόγω ανταγωνισμού
- Για να ευθυγραμμιστεί και να εστιάσει στο κέντρο βάρους των δραστηριοτήτων της, όταν βρίσκεται σε περίοδο κρίσης
- Για να εφαρμόσει νέες διαδικασίες στον κορμό των δραστηριοτήτων της.

Παρόλη τη δυσκολία που έχει μία αλλαγή μπορεί να θεωρηθεί σωτήρια, να σώσει μια επιχείρηση και να διατηρηθούν οι θέσεις εργασίας σε αυτήν. Σχεδόν πάντα προκαλεί αντιδράσεις στους εργαζόμενους και άγχος και χρειάζονται χρόνο προσαρμογής. **Υπάρχουν τέσσερα στάδια προσαρμογής των εργαζομένων.**

Στο πρώτο στάδιο προκαλείται σοκ στους εργαζομένους και ο λόγος είναι ο φόβος για το άγνωστο. Στο δεύτερο στάδιο αφού ξεπεράσουν το σοκ που υπέστησαν **αμύνονται** και προσπαθούν να αποφύγουν την αλλαγή. Συχνά έρχονται σε αντιπαράθεση μεταξύ τους και είναι αρκετά καχύποπτοι. Στο τρίτο στάδιο επικρατεί ο **συμβιβασμός** και οι εργαζόμενοι είναι

¹⁰ Change Management Forum <http://changemanagementforum.blogspot.com/>

¹¹ <https://hrpro.gr/change-management-the-power-of-change/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

πιο πρόθυμοι να συμμετάσχουν στην αλλαγή. Ζυγίζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της αλλαγής και βλέπουν πιο αισιόδοξα την όλη κατάσταση. Στο τέταρτο στάδιο έχουν **αποδεχτεί** την αλλαγή. Συγκρίνουν την παλιά κατάσταση με τη σημερινή και προσαρμόζονται στο νέο περιβάλλον.

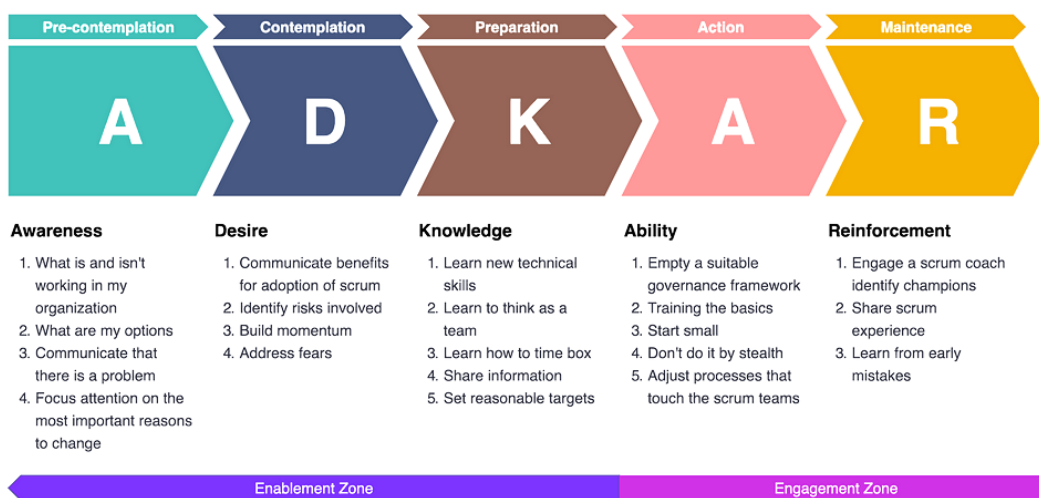
2.1. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ADKAR

Το πιο θεμελιώδες μοντέλο πάνω στη διαχείριση αλλαγής είναι το ADKAR που δημοσιεύτηκε από τον Prosci το 1998¹². Μελέτησε περισσότερα από 700 μοτίβα αλλαγής σε επιχειρήσεις και οργανισμούς 59 χωρών. Αναφέρεται στην διαχείριση αλλαγής σε ατομικό επίπεδο και πήρε το όνομα ADKAR από τα αρχικά των πέντε απαιτούμενων συστατικών για την επίτευξη της αλλαγής.

Ειδικότερα, τα συστατικά που απαιτούνται είναι τα εξής:

- 1) **AWARENESS** (Ευαισθητοποίηση): με την επικοινωνία και την πληροφόρηση γίνεται κατανοητό ότι είναι μονόδρομος η αλλαγή
- 2) **DESIRE** (Βούληση – Επιθυμία): η θέληση στο να συμμετέχουν και να υποστηρίξουν στην αλλαγή
- 3) **KNOWLEDGE** (Γνώση): ποια μέθοδος θα χρειαστεί για την πραγματοποίηση της αλλαγής
- 4) **ABILITY** (Ικανότητα): να καλλιεργήσουν την ικανότητα έτσι ώστε να υιοθετηθούν νέες συμπεριφορές και δεξιότητες στους εμπλεκόμενους
- 5) **REINFORCE** (Ενίσχυση): σκοπός της είναι η διατήρηση της αλλαγής μακροπρόθεσμα

Αν έχετε δει κάποιον να πραγματοποιεί μία αλλαγή επιτυχημένα στην προσωπική του ζωή, τότε είναι σαν να εφαρμόζει το μοντέλο ADKAR στην πράξη!



ΕΙΚΟΝΑ 5: Το μοντέλο ADKAR

¹² The Prosci ADKAR Model, <https://www.prosci.com/methodology/adkar> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

2.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΡΙΩΝ ΒΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ Κ. LEWIN

Ο Kurt Lewin θεωρείται πατέρας της οργανωσιακής σκέψης και η θεωρία του κυριάρχησε για περισσότερα από 40 χρόνια. Το μοντέλο του όμως για τα τρία βήματα δέχεται επικρίσεις τα τελευταία 20 χρόνια και οι βασικοί λόγοι είναι ότι θεώρησε σαν δεδομένο ότι οι οργανισμοί λειτουργούν σε σταθερή κατάσταση και ότι ήταν μόνο για αλλαγές μικρής κλίμακας. Σύμφωνα με την θεωρία του σε κάθε οργανισμό που αλλάζει υπάρχουν δύο ειδών δυνάμεις: εκείνες που είναι υπέρ της αλλαγής και εκείνες που είναι εναντίον της.

Στη δεύτερη περίπτωση αυτό που χαρακτηρίζει τις δυνάμεις αυτές είναι η άρνηση και το άγχος. Ο Lewin υποστήριξε ότι για να κατανοηθεί οποιαδήποτε κατάσταση ήταν απαραίτητο: «Κάποιος πρέπει να δει την παρούσα κατάσταση το “status quo” ως διατηρούμενη από ορισμένες συνθήκες ή δυνάμεις» (Lewin, 1943a, σ. 172).

Ο Lewin (1947) υπέθεσε ότι η ομαδική συμπεριφορά είναι ένα περίπλοκο σύνολο συμβολικών αλληλεπιδράσεων και δυνάμεων που όχι μόνο επηρεάζουν τις δομές της ομάδας, αλλά επίσης τροποποιούν την ατομική συμπεριφορά. Εκεί παρουσιάστηκαν οι ισόρροπες και μη ισόρροπες δυνάμεις, οι οποίες καθορίζουν εάν ένα κοινωνικό σύστημα διατηρήσει την υφιστάμενη ισορροπία του ή κινηθεί σε μια νέα κατάσταση.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Kurt Lewin τα τρία βήματα για την διαδικασία αλλαγής είναι¹³:

- **Το στάδιο του ξεπαγωματος (απόψυξης) (Unfreeze)**

Σε αυτό το βήμα γίνεται αντιληπτή η ανάγκη για αλλαγή, διαταράσσεται η υπάρχουσα ισορροπία και καταργούνται οι συμπεριφορές που επικρατούν. Ο Kurt Lewin υποστήριξε ότι η ισορροπία πρέπει να «ξεπαγώσει» να αποσταθεροποιηθεί άμεσα διότι η παλιά κατάσταση μπορεί να απορριφτεί και να υιοθετηθεί επιτυχώς μια νέα συμπεριφορά. Ο Kurt Lewin γνώριζε ότι αυτή η διαδικασία τίποτα άλλο παρά εύκολη ήταν. Για να πειστούν και οι πιο δύσπιστοι ότι είναι αναγκαία η αλλαγή βοηθάει η δημιουργία ομάδων, ατομικών συζητήσεων καθώς και η εκπαίδευση όπου κριθεί απαραίτητη.

- **Το στάδιο της μετακίνησης (Move):**

Σε αυτό το στάδιο γίνεται μετακίνηση από μια παλιά κατάσταση σε με νέα και συμμετέχουν όλοι όσοι εμπλέκονται στη διαδικασία της αλλαγής. Εδώ εισάγονται νέες αξίες, νέες στάσεις και συμπεριφορές και τα άτομα που αντιστέκονται μένουν στο περιθώριο. Όλες οι εμπλεκόμενες δυνάμεις εργάζονται προκειμένου να γίνει η μετακίνηση στο νέο αυτό επίπεδο.

¹³<https://www.gametree.gr/wp-content/uploads/2021/02/EBook-%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CE%91%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CF%8E%CE%BD.pdf> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

Ιδιαίτερη σημασία έχει ο τρόπος και η χρονική στιγμή που θα επιλεγθεί να γίνει η «μετακίνηση», ώστε η ομάδα να έχει αποδεχτεί τη νέα πραγματικότητα. Η υποστήριξη είναι πολύ σημαντική σε αυτό το στάδιο και η διοίκηση πρέπει να εξηγήσει στους εργαζόμενους ποια είναι τα καινούργια τους καθήκοντα και οι υποχρεώσεις τους στο καινούργιο εργασιακό περιβάλλον. Σε αυτό το στάδιο επηρεάζεται η ψυχολογία των εργαζομένων.

- **Το στάδιο του επαναπαγώματος (επανακατάψυξης) (Refreeze):**

Αυτό είναι και το τελευταίο βήμα σύμφωνα με τον K Lewin. Σε αυτό το στάδιο παγιώνεται η αλλαγή και οι άνθρωποι εξοικειώνονται με τις νέες καταστάσεις και τη νέα κουλτούρα. Νέα συστήματα επιβράβευσης, νέα συστήματα ελέγχου και νέες δομές έρχονται στην επιφάνεια. Εδώ καθιερώνονται οι νέες συμπεριφορές και γίνεται προσπάθεια ώστε να μην υπάρχουν πισωγυρίσματα και παλινδρομήσεις και προσπαθεί όλη η ομάδα να βρίσκεται σε μία στάσιμη ισορροπία.

Με αυτό επιτυγχάνεται η ομάδα να νιώθει ασφάλεια και γίνεται επιβράβευση των προσπαθειών. Σε αυτό το στάδιο κατάψυξης πρέπει να διατηρηθεί η ισορροπία, γιατί αλλιώς θα υπάρξει νέος γύρος αποδοκιμασίας. Πολλές φορές αυτό μπορεί να πάρει χρόνο. Για να διασφαλιστεί η επιτυχία, απαιτείται η νέα κατάσταση που θα δημιουργηθεί να λειτουργεί μόνιμα.



ΕΙΚΟΝΑ 6: Το μοντέλο Lewin

2.3. ΤΑ ΟΚΤΩ (8) ΒΗΜΑΤΑ ΤΟΥ JOHN KOTTER

Ο John Kotter είναι συγγραφέας 20 βιβλίων, από τα οποία τα 12 είναι best sellers. Είναι καθηγητής στο Harvard Business School όπου διδάσκει «ηγεσία». Έγινε γνωστός παγκοσμίως για τη μελέτη σε βάθος επιτυχημένων και αποτυχημένων προγραμμάτων αλλαγής στις επιχειρήσεις¹⁴. Βασιζόμενος στο μοντέλο των τριών βημάτων του Lewin σχεδίασε μια πιο εμπλουτισμένη προσέγγιση διοίκησης της αλλαγής.

Ξεκίνησε κατηγοριοποιώντας τις αποτυχίες που συνέβησαν, όταν οι μάνατζερ προσπαθούσαν να ξεκινήσουν μια αλλαγή. Βάσει της εμπειρίας που απέκτησε ως σύμβουλος σε επιχειρήσεις το 1996 παρουσίασε μια διαδικασία 8 βημάτων (steps)¹⁵, μέσω της οποίας πρέπει να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή σε μια εταιρεία, προκειμένου η διαδικασία αλλαγής να είναι αποτελεσματική και επιτυχημένη.

Τα 8 βήματα σύμφωνα με το Leading Change του Harvard Business Review¹⁶ είναι:

Βήμα 1^ο : Η δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος και της αναγκαιότητας (sense of urgency)

Σύμφωνα με τον John Kotter, το πρώτο βήμα είναι και το πιο σημαντικό. Όσο απλό και να φαίνεται στη θεωρία, το να επηρεάσεις μια ολόκληρη επιχείρηση στην ανάγκη για αλλαγή κρύβει της δυσκολίες της. Πρέπει να εξετάσουμε ποια είναι η πραγματικότητα και ποιες οι δυνατότητες που έχει η επιχείρηση. Θα δημιουργηθεί υποστήριξη με ειλικρινή και ανοικτό διάλογο, ενημερώνοντάς τους για την επείγουσα ανάγκη για αλλαγή και συζητώντας πιθανές λύσεις για τις πιθανές απειλές.

Βήμα 2^ο: Δημιουργία μιας ηγετικής ομάδας (guiding coalition)

Θα πρέπει να δημιουργηθεί μια ομάδα καθοδήγησης αποτελούμενη από στελέχη από όλες τις βαθμίδες ικανά και με όρεξη. Αυτή η ομάδα θα ηγηθεί της αλλαγής, θα διαχειρίζεται όλη την προσπάθεια και θα ενθαρρύνει τη συνεργασία και τη σπουδαιότητα της αλλαγής. Το έργο που θα της ανατεθεί σίγουρα δεν θα είναι εύκολο.

Βήμα 3^ο: Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής (vision and strategy)

Θα πρέπει να διαμορφωθεί ένα όραμα που θα είναι απλό, ξεκάθαρο, λογικό και

¹⁴<https://www.euro2day.gr/specials/manager2day/article/2046422/okto-vhmata-gia-na-petyhei-mia-epiheirhmatikh-stro.html> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

¹⁵ John P. Kotter, Dan S. Cohen (2005) *Η Καρδιά της Αλλαγής*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

¹⁶ Kotter, J. P. (1995), *Leading Change*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

ενθουσιώδες. Καλό θα ήταν, οι όποιες σκέψεις και ιδέες των εργαζομένων να συμπεριληφθούν μέσα στο όραμα. Αυτό θα βοηθήσει στο να το αποδεχτούν γρηγορότερα και να τους εξηγήσει πού αποβλέπει η προσπάθεια. Πρέπει να γίνουν στρατηγικές ενέργειες για να δώσουν τη σωστή κατεύθυνση. Σύμφωνα με τους Bruce and Langdon (2001) οι στόχοι του οράματος πρέπει να είναι απαιτητικοί (Stretching), μετρήσιμοι (Measurable), επιτεύξιμοι (Achievable), πελατοκεντρικοί (Customer related) και χρονοδοσμητικοί (Time – targeted).

Βήμα 4^ο: Επικοινωνία του οράματος της αλλαγής (Communicate the change vision)

Το νέο όραμα θα πρέπει να το υιοθετηθεί σε ολόκληρη την επιχείρηση. Θα πρέπει να βρει απήχηση και σε αυτό βοηθάει η εκπαίδευση των εργαζομένων σε νέες συμπεριφορές και νέο τρόπο σκέψη καθώς και ο διάλογος που θα βοηθήσει στο να γίνουν γνωστές οι όποιες ανησυχίες τους.

Βήμα 5^ο: Ενδυνάμωση των εργαζομένων να δρουν με βάση το όραμα

Ο σκοπός αυτού του βήματος είναι να απαλλαγούμε από οτιδήποτε εμποδίζει την πραγματοποίηση της αλλαγής. Αφού έχουν ολοκληρωθεί επιτυχώς τα τέσσερα παραπάνω βήματα, με το διάλογο και εδώ μπορούμε να μάθουμε ποιοι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή και να τους ενθαρρύνουμε μέσα σε ένα θετικό κλίμα να την υποστηρίξουν.

Βήμα 6^ο: Επίτευξη βραχυχρόνιων νικών-επιτυχιών (short-term wins)

Με τη δημιουργία και το σχεδιασμό βραχυχρόνιων στόχων οι εργαζόμενοι έχουν ένα ξεκάθαρο πλάνο και, καθώς βλέπουν τους στόχους να επιτυγχάνονται, δημιουργείται ένα θετικό κλίμα που βοηθάει στην περαιτέρω επέκταση της αλλαγής. Η επιβράβευση και η αναγνώριση των προσπαθειών των συμμετεχόντων εξυπηρετεί στο να παρακινηθούν και οι πιο δύσπιστοι.

Βήμα 7^ο: Παγίωση των κερδών και παραγωγή περισσότερων αλλαγών (consolidate gains and produce more change)

Οι ηγέτες αλλαγής δεν πρέπει να επαναπαύονται. Σύμφωνα με τον Kotter, ο λόγος αποτυχίας πολλών προγραμμάτων αλλαγής είναι ότι οι ηγέτες βιάστηκαν να πανηγυρίσουν την νίκη πολύ γρήγορα και το πλήρωσαν. Κάθε βραχυχρόνια επιτυχία πρέπει να είναι ο λόγος για νέες προσπάθειες μακροπρόθεσμου χαρακτήρα. Η αλλαγή είναι μια αργή διαδικασία και μυστικό της επιτυχίας είναι η επιμονή στο στόχο που έχει τεθεί. Η αλλαγή είναι εδώ για να μείνει!

Βήμα 8^ο: Ενσωμάτωση των νέων προσεγγίσεων στην κουλτούρα (Anchor new approaches in the culture)

Στο 8ο και τελευταίο βήμα, ο Kotter υποστηρίζει ότι η αλλαγή θα γίνει μέρος της εταιρικής κουλτούρας, μόνο όταν έχει γίνει μέρος του πυρήνα της επιχείρησης. Νέες αξίες και συμπεριφορές είναι το αποτέλεσμα των προηγούμενων επιτυχιών και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεχίσουν να την υποστηρίζουν. Η τακτική αξιολόγηση βοηθάει στην εδραίωση της αλλαγής. Επίσης, θα πρέπει να εξασφαλίσουν την ανάπτυξη της ηγεσίας και τη διαδοχή της.

Όπως όλα τα μοντέλα αλλαγής, έτσι και του Kotter δεν είναι τέλειο, παρόλο που είναι σχετικά απλό και μπορεί να εφαρμοστεί βήμα – βήμα. Οποιοδήποτε λάθος σε κάθε ένα από αυτά τα οκτώ βήματα μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες σε όλη τη διαδικασία της αλλαγής.

Επίσης, δεν έχει συμπεριλάβει τις διάφορες οικονομικές, πολιτικές ή άλλες δυνάμεις που ενδεχομένως το επηρεάσουν. Πολλοί ηγέτες αλλαγής έχουν δαπανήσει πολύ χρόνο στο να σκεφτούν το ιδανικό πρόγραμμα, αλλά δεν έχουν υπολογίσει το κατά πόσο θα ανταποκριθούν οι εργαζόμενοι σε αυτό, και αυτό ήταν το μεγάλο τους λάθος.

το μοντέλο του Kotter: 8 Βήματα για πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών



ΕΙΚΟΝΑ 7: Το μοντέλο 8 βημάτων του Kotter

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3. Η ΠΑΝΔΗΜΙΑ ΤΟΥ ΚΟΡΩΝΟΪΟΥ

Προς τα τέλη του 2019, η ανθρωπότητα ήλθε αντιμέτωπη με μία νέα απειλή. Στην πόλη Βουχάν, της επαρχία Χουμπέι της Κίνας, εμφανίστηκε συρροή κρουσμάτων πνευμονίας. Στις 9 Ιανουαρίου 2020, οι υγειονομικές αρχές της Κίνας ανακοίνωσαν, ότι τα κρούσματα προκλήθηκαν από ένα νέο στέλεχος κορωνοϊού (2019-nCoV)¹⁷. Στις 23 Ιανουαρίου οι αρχές της κινεζικής μεγαλούπολης επέβαλαν αυστηρά μέτρα για τον περιορισμό της εξάπλωσης του κορωνοϊού. Το πρώτο μέτρο που αποφασίστηκε ήταν η αναστολή της λειτουργίας των δημόσιων μέσων μεταφοράς, το κλείσιμο του αεροδρομίου και των σιδηροδρομικών σταθμών για τους ταξιδιώτες που σκόπευαν να φύγουν από την πόλη. Παράλληλα, συνέστησαν στους κατοίκους να μην φύγουν από την πόλη χωρίς να υπάρχει σοβαρός λόγος¹⁸. Τα δρομολόγια των αστικών και υπεραστικών λεωφορείων, του μετρό, των φέριμποτ, καθώς και οι αναχωρήσεις των αεροπλάνων και των αμαξοστοιχιών αναστάλθηκαν. Ακολούθησε και δεύτερη κινεζική πόλη, η Χουανγκγκάνγκ. Δέκα πόλεις εντός της κινεζικής επικράτειας μπήκαν σε καραντίνα, ενώ αναφορές έκαναν λόγο ότι ο μισός πληθυσμός της χώρας τέθηκε υπό περιορισμό.

Την ίδια περίοδο, οι βρετανικές αρχές ανακοίνωσαν ότι αναπτύσσουν ιατρικές ομάδες προκειμένου να υποδεχθούν τις απευθείας πτήσεις από την Βουχάν, την ώρα που η Ιταλία θα ελέγχει τη θερμοκρασία των επιβατών, αφού το ιταλικό υπουργείο Υγείας εγκατέστησε «έναν υγειονομικό χώρο όπου θα γίνεται έλεγχος της θερμοκρασίας μέσω ενός σκάνερ» στο αεροδρόμιο Φιουμιτσίνο της Ρώμης, το οποίο συνδέεται με την πόλη Βουχάν με τρεις απευθείας πτήσεις την εβδομάδα.

Η επιδημία του κορωνοϊού όμως ξέφυγε των συνόρων της Κίνας. Στις αρχές Μαρτίου 2020, ο αριθμός των περιστατικών COVID-19 αυξήθηκε κατά 13 φορές και ο αριθμός των πληττόμενων χωρών τριπλασιάστηκε. Περιστατικά εμφανίστηκαν σε 114 χώρες και ξεπέρασαν τις 118,000 ενώ 4.291 άνθρωποι έχασαν τη ζωή τους. Χιλιάδες πολεμούσαν για τη ζωή τους στο νοσοκομείο. Γι' αυτό, στις 11 Μαρτίου 2020, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας κήρυξε πανδημία. Οι προβλέψεις του έπεσαν μέσα. Ο ΠΟΥ ανακοίνωσε, ότι ανέμενε να δει τους αριθμούς των περιστατικών του νέου κορωνοϊού και τον αριθμό των πληττόμενων χωρών να ανεβαίνει ακόμα υψηλότερα.

Η Ιταλία ήταν η ευρωπαϊκή χώρα που σημειώθηκε η πρώτη μεγάλη έκρηξη κρουσμάτων και θανάτων! Το “lockdown” ήταν αναπόφευκτο. Οι αρχές επέβαλλαν αυστηρά μέτρα αφού το σύστημα υγείας της χώρας δεν μπορούσε να αντέξει τόσα περιστατικά. Τα σχολεία έκλεισαν, οι εμπορικές δραστηριότητες σταμάτησαν, οι αθλητικές διοργανώσεις διακόπηκαν, επιβλήθηκε απαγόρευση κυκλοφορίας και όλος ο πληθυσμός απομονώθηκε κατ' οίκον.

¹⁷ <https://eody.gov.gr/neos-koronaios-covid-19/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

¹⁸ <https://www.tovima.gr/2020/01/22/world/pagkosmia-anisyxia-gia-ton-koronaio-se-karantina-i-poli-ouxan-stamatoun-oles-oi-sygkoinonies/> <https://slpress.gr/news/se-karantina-i-poli-oychan-stin-kinalogo-koronoioy/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

Οι μακάβριοι αριθμοί προκάλεσαν συναγερμό σε όλον τον πλανήτη. Ο κόσμος άλλαξε ραγδαία μέσα σε λίγες μόνο εβδομάδες. Ο κορωνοϊός ανάγκασε ολόκληρη την ανθρωπότητα να τραβήξει... χειρόφρενο. Η Ελλάδα δεν θα μπορούσε να βγει εκτός πλαισίου.

Στις 10 Μαρτίου 2020, η ελληνική κυβέρνηση προχώρησε στην αναστολή λειτουργίας σχολείων, φροντιστηρίων, πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, αθλητικών εγκαταστάσεων, σταδίων και πρωταθλήματα ατομικών και ομαδικών αθλημάτων. Μέχρι τις 18 Μαρτίου είχαν κλείσει εκκλησίες, επιχειρήσεις και εμπορικά καταστήματα. Σταδιακά στη χώρα επιβλήθηκε περιορισμός κυκλοφορίας και μέχρι τις 23 Μαρτίου το μέτρο αυστηροποιήθηκε με καθολική απαγόρευση κυκλοφορίας. Τα μόνο που παρέμειναν ανοικτά ήταν σούπερ μάρκετ, φαρμακεία, φούρνοι, καφετέριες και γενικά χώροι εστίασης που μπορούσαν να προσφέρουν υπηρεσίες παράδοσης κατ' οίκον (ντελίβερι).

Έτσι διαμορφώθηκαν νέες συνθήκες στην καθημερινότητα των πολιτών. Μία νέα μορφή εργασίας έκανε την εμφάνισή της. Στο διαδίκτυο μάλιστα κυκλοφορούσαν συμβουλές ειδικών για το πώς οι εργαζόμενοι μπορούσαν να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες που επιβάλλουν οι καταστάσεις. Η τηλεργασία όμως δεν ήταν κάτι πρωτόγνωρο.

Οι μετακινήσεις επιτρέπονταν υπό όρους. Υπήρχε η δυνατότητα μετακίνησης για τους πολίτες, για την εξυπηρέτηση αναγκών τους που δεν μπορούν να ικανοποιηθούν με άλλον τρόπο. Οι μετακινήσεις επιτράπηκαν μόνο για μετάβαση από και προς την εργασία για τις εργάσιμες ώρες, μετάβαση σε φαρμακείο ή επίσκεψη στον γιατρό, εφόσον αυτό συνιστάται μετά από σχετική επικοινωνία, μετάβαση σε εν λειτουργία κατάστημα προμηθειών αγαθών πρώτης ανάγκης (σούπερ μάρκετ, μίνι μάρκετ), όπου δεν είναι δυνατή η αποστολή τους, μετάβαση στην τράπεζα, στο μέτρο που δεν είναι δυνατή η ηλεκτρονική συναλλαγή, κίνηση για παροχή βοήθειας σε ανθρώπους που βρίσκονται σε ανάγκη, μετάβαση σε τελετή (π.χ. κηδεία, γάμος, βάφτιση), υπό τους όρους που προβλέπει ο νόμος ή μετάβαση διαζευγμένων γονέων ή γονέων που τελούν σε διάσταση που είναι αναγκαία για τη διασφάλιση της επικοινωνίας γονέων και τέκνων, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, σωματική άσκηση σε εξωτερικό χώρο ή κίνηση με κατοικίδιο ζώο, ατομικά ή ανά δύο άτομα, τηρώντας στην τελευταία αυτή περίπτωση την αναγκαία απόσταση 1,5 μέτρου. Όσοι ήθελαν να μετακινηθούν είχαν τρεις τρόπους να επιλέξουν. Συμπλήρωναν έντυπο βεβαίωσης κίνησης, ή και χειρόγραφη βεβαίωση κίνησης, ενώ υπήρχε και η επιλογή του SMS στο 13033.

Στη διαχείριση της πανδημίας η ενημέρωση της κοινής γνώμης ήταν το Α και το Ω της υπόθεσης. Σε αυτό τον τομέα έπαιξαν σημαντικό ρόλο όλα τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, από τις τηλεοράσεις και τα ραδιόφωνα μέχρι τις ειδησεογραφικές ιστοσελίδες, αλλά και τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης. Δημιουργήθηκε, δηλαδή, μία εκστρατεία πληροφόρησης που εφαρμόστηκε σε όλες τις ενημερωτικές πλατφόρμες. Ειδικά στα Social Media διοχετεύτηκαν χορηγούμενες αναρτήσεις, ενημερώσεις από κρατικές υπηρεσίες, όπως ο ΕΟΔΥ, το Υπουργείο Υγείας και το Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη. Το σύνθημα ήταν «Μένουμε Σπίτι», ένα σλόγκαν το οποίο αποτυπώθηκε σε λογότυπο ανάλογο του μηνύματος που ήθελε να στείλει. Ήταν ένα σπιτάκι, ροζ χρώματος, περιτριγυρισμένο από γκρι, ψηλά, δέντρα, που ομοιάζουν σε κυπαρίσσια.

Η Κυβέρνηση (της Νέας Δημοκρατίας, εκλεγθείσα από τον Ιούλιο του 2019) όρισε στις 15 Μαρτίου 2020 ως υφυπουργό Πολιτικής Προστασίας και Διαχείρισης Κρίσεων τον κ. Νίκο Χαρδαλιά, ο οποίος αναβαθμίστηκε από Γενικός Γραμματέας Πολιτικής Προστασίας. Ο πολιτικός ανέλαβε μαζί με τον πανεπιστημιακό λοιμωξιολόγο, κ. Σωτήρη Τσιόδρα την ενημέρωση των πολιτών σχετικά με την επιδημία του κορωνοϊού στην Ελλάδα, αναλαμβάνοντας το κομμάτι της ανακοίνωσης των μέτρων και της τήρησής τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4. ΚΟΡΩΝΟΪΟΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ

Εξαιτίας της εξάπλωσης του κορωνοϊού σε ολόκληρο τον κόσμο, επηρεάστηκε κάθε στοιχείο του αθλητισμού από αθλητές, ομάδες και πρωταθλήματα, σε χορηγίες, αθλητικό λιανικό εμπόριο, φιλοξενία, και κάλυψη από τα μέσα ενημέρωσης¹⁹.

Η πανδημία COVID-19 προκάλεσε το 2020 τη σημαντικότερη αναστάτωση στο παγκόσμιο αθλητικό οργανόγραμμα από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Ακυρώθηκαν ή αναβλήθηκαν πρωταθλήματα σε όλα τα σπορ²⁰ αλλά και αθλητικές διοργανώσεις σε όλον τον κόσμο, για την προστασία της υγείας των αθλητών, των θεατών και όλων των άλλων εμπλεκόμενων, καθότι εκείνη τη χρονική περίοδο δεν είχε βγει το εμβόλιο κατά του κορωνοϊού. Οι διαδικασίες για την εύρεση λύσης αντιμετώπισης του προβλήματος ιατροφαρμακευτικά βρισκόταν σε εξέλιξη. Η πανδημία επηρέασε και τον ερασιτεχνικό αθλητισμό, αλλά και την ατομική εξάσκηση, αφού τα γυμναστήρια και τα δημοτικά στάδια έκλεισαν και οι πολίτες εξαιτίας των περιοριστικών μέτρων αναγκάστηκαν να προσαρμοστούν σε διαφορετικές συνθήκες εκγύμνασης.

Στην Ελλάδα από τις 4 Μαΐου 2020 επιτράπηκαν τα ατομικά αθλήματα εξωτερικού χώρου μη στενής επαφής, όπως το τένις, ο στίβος, η κολύμβηση, η ιστιοπλοΐα, η σκοποβολή, η τοξοβολία, η ιππασία, το γκολφ, το καγιάκ και γενικώς όλα τα θαλάσσια σπορ, στα οποία έτσι και αλλιώς οι αθλητές δεν έρχονται σε στενή επαφή με συναθλητές τους. Για αθλήματα όπως το πόλο ή η συγχρονισμένη κολύμβηση δεν συζητήθηκε το ενδεχόμενο να ξαναοίξουν οι πισίνες και προωθήθηκαν προπονήσεις στη θάλασσα και με την εφαρμογή όλων των κανόνων ασφαλείας.

Στις 25 Απριλίου, έπειτα από την τηλεδιάσκεψη του Πρωθυπουργού Κυριάκου Μητσοτάκη με τους κυρίους Γεραπετρίτη, Αυγενάκη, Δημητριάδη και Μαυρωτά συζητήθηκε και η στήριξη του ερασιτεχνικού αθλητισμού με οικονομική ενίσχυση ερασιτεχνικών συλλόγων που είχαν πληγεί από την πανδημία, ένα πρόβλημα που είχε θέσει τέσσερις μέρες νωρίτερα, στις 21 Απριλίου 2020, ο Θεόδωρος Ζαγοράκης. Ο Έλληνας Ευρωβουλευτής μαζί με τους Τόμας Φανκόφσκι (PPE), Μαρκ Ταραμπέλα (S&D), Τιζιάνα Μπέγκιν (NI) κατέθεσαν στο Ευρωκοινοβούλιο ερώτηση προτεραιότητας με αίτημα γραπτής απάντησης με θέμα: «Ο αντίκτυπος της πανδημίας του COVID-19 στον χώρο του αθλητισμού». Στην ερώτηση περιγράφονται συντόμως τα προβλήματα και οι σοβαρές επιπτώσεις που αντιμετώπισε λόγω της πανδημίας ο αθλητισμός της ΕΕ.

Οι ακυρώσεις αθλητικών διοργανώσεων μεγάλης και μικρής κλίμακας δημιούργησαν **απώλειες εσόδων** από τοπικούς χορηγούς και δελτία αθλητών, οι οποίες με τη σειρά τους προκάλεσαν σκληρό πλήγμα στην **οικονομική κατάσταση αθλητικών φορέων** και **συλλόγων** και δη των **ερασιτεχνικών**. Πολλοί μικροί αθλητικοί φορείς και σύλλογοι

¹⁹ <https://miuc.org/impact-covid-crisis-sport-industry> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

²⁰ <https://www.metrospport.gr/oi-epiptoseis-toy-koronoioy-sto-pagkosmio-podosfairo-235221>, <https://www.gazzetta.gr/football/europe/article/1455266/koronoios-ti-ishyei-pleon-gia-50-protathlimata-oloy-toy-kosmoy> Ανακτήθηκαν 8 Νοεμβρίου 2021)

εξαναγκάστηκαν να **απολύσουν προσωπικό**. Σοβαρότατες δευτερογενείς επιπτώσεις άρχισαν να γίνονται εμφανείς για το μέλλον του ερασιτεχνικού αθλητισμού στην Ευρώπη, όπως η μείωση των ευκαιριών συμμετοχής σε αθλητικές δραστηριότητες για όλους τους Ευρωπαίους. «Δεδομένου μάλιστα ότι η φυσική άσκηση είναι ζωτικής σημασίας για την σωματική και ψυχική υγεία σε περιόδους κρίσης, μια τέτοια εξέλιξη θα επιδεινώνει ακόμη περισσότερο την κατάσταση»²¹, ανέφερε ο πρόλογος της ερώτησης των Ευρωβουλευτών που ζητούσαν πληροφόρηση για το πώς θα μπορέσει να εξασφαλιστεί η πρόσβαση αθλητικών φορέων και συλλόγων στην Πρωτοβουλία Επενδύσεων για την Αντιμετώπιση του Κορωνοϊού, και τι μπορεί να σημαίνει η συμφωνηθείσα «ευελιξία» στην χρήση αυτών των κονδυλίων για τον χώρο του αθλητισμού και το ξεπέρασμα της κρίσης. Με ποιον τρόπο προβλέπεται να αξιοποιηθούν τα κονδύλια του Erasmus+ για τον αθλητισμό και η Ευρωπαϊκή Εβδομάδα Αθλητισμού προκειμένου να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση και να βοηθηθούν αθλητικοί φορείς και σύλλογοι; Σε ποιες ενέργειες έχει προβεί μέχρι στιγμής η Επιτροπή στο πεδίο του αθλητισμού σε σχέση με την πανδημία του κορωνοϊού;

Από τις 23 Μαρτίου 2020, ο Υφυπουργός Αθλητισμού, Λευτέρης Αυγενάκης, με επιστολή προς τους αρμόδιους Υπουργούς είχε ζητήσει να συμπεριληφθούν στα μέτρα στήριξης της κυβέρνησης για τον κορωνοϊό οι ομάδες, οι Ενώσεις και οι Ομοσπονδίες, κάτι που έγινε αποδεκτό όπως ανακοίνωσε η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού²². Οπότε και οι αθλητές έλαβαν ως στήριξη το επίδομα που προβλεπόταν.

4.1. Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ ΤΟΥ COVID-19 ΣΤΑ ΜΕΓΑΛΑ ΑΘΛΗΤΙΚΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ

Οι Ολυμπιακοί και Παραολυμπιακοί Αγώνες στο Τόκιο μεταφέρθηκαν ένα χρόνο αργότερα. Η απόφαση ελήφθη 122 ημέρες πριν από την τελετή έναρξης, η οποία επρόκειτο να πραγματοποιηθεί στο νεόκτιστο Εθνικό Στάδιο στην πρωτεύουσα της Ιαπωνίας. Σημειωτέον, ότι το Τόκιο επένδυσε 26 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ για τις προετοιμασίες των αγώνων.

Ομοίως, το πρωτάθλημα UEFA EURO, το οποίο επρόκειτο να διεξαχθεί σε ολόκληρη την ευρωπαϊκή ήπειρο το καλοκαίρι του 2020, αναβλήθηκε για το 2021. Όλες οι διοργανώσεις και οι αγώνες (συμπεριλαμβανομένων των φιλικών), για συλλόγους και εθνικές ομάδες (για άνδρες και γυναίκες) αναστάλησαν μέχρι νεωτέρας, συμπεριλαμβανομένων των play off. Τα EURO πραγματοποιούνται κάθε τέσσερα χρόνια μετά από διαδικασία προκριματικών αγώνων. Για το EURO 2020, αυτή η διαδικασία εκείνη τη χρονική συγκυρία δεν είχε ακόμα ολοκληρωθεί, καθώς είκοσι από τις είκοσι τέσσερις ομάδες είχαν προκριθεί, αλλά εξακολουθούσαν να εκκρεμούν τέσσερις θέσεις για τα play off, που υποτίθεται ότι θα διεξαγόταν στα τέλη Μαρτίου 2020. Σημειωτέον, ότι το Ευρωπαϊκό Πρωτάθλημα

²¹ https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/P-9-2020-002411_EL.html Ανακτήθηκε 5 Νοεμβρίου 2021.

²² <https://www.protothema.gr/sports/article/987844/koronoios-athlitismos-sta-metra-stirixis-edassodai-omospondies-enoseis-kai-omades/> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.

παράγει περίπου 2 δισεκατομμύρια Ευρώ για την UEFA από χορηγούς και ραδιοτηλεοπτικούς φορείς, αλλά, καθώς η ανθρώπινη ζωή προηγούταν, οι εταιρείες αυτές έπρεπε να παραμείνουν σε αναμονή (UEFA.com, 2020).

Ένας άλλος σημαντικός αθλητικός οργανισμός, η FIFA, έδειξε προσπάθειες αλληλεγγύης για να κερδίσει τον αγώνα ενάντια στο COVID-19. Σε συνεργασία με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ), η FIFA δημιούργησε εκστρατεία με τίτλο «Περάστε το μήνυμα για να κλωτσήσετε τον κορωνοϊό». Ζήτησε την ευαισθητοποίηση ζητώντας από όλους να ακολουθήσουν πέντε βασικές τακτικές που μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση της εξάπλωσης της νόσου²³.

Ο Μαραθώνιος της Βοστώνης ακυρώθηκε για πρώτη φορά στα 124 χρόνια της ιστορίας του. Αντ' αυτού, πραγματοποιήθηκε η «εικονική εμπειρία του Μαραθωνίου της Βοστώνης» όπου οι συμμετέχοντες θα πρέπει να επαληθεύσουν ότι έτρεξαν τα 42 χιλιόμετρα μόνοι τους και αν ναι, θα εξακολουθούσαν να μπορούν να λάβουν το μετάλλιο του τελικού τους²⁴. Ομοίως, ανεβλήθησαν οι μαραθώνιοι του Λονδίνου, του Άμστερνταμ, του Παρισιού και της Βαρκελώνης.

Η Διεθνής Ομοσπονδία Τένις που μετρά πλέον πάνω από 900 τουρνουά (Wimbledon, US Open και Roland Garros) είδε να ακυρώνονται ή να αναβάλλονται διοργανώσεις. Εξάιρεση αποτελεί το τουρνουά τένις του Wimbledon, που έχει ασφάλιση σε περίπτωση πανδημίας. Είχαν επιλέξει να συμπεριλάβουν ασφάλιση πανδημίας μετά το ξέσπασμα του SARS το 2003. Παρά το γεγονός ότι πληρώνει περίπου 31,7 εκατομμύρια δολάρια σε ασφάλιστρα κατά τη διάρκεια των τελευταίων 17 ετών, το Wimbledon επρόκειτο να λάβει για το ακυρωμένο τουρνουά του 2020 ασφαλιστική αμοιβή ύψους 142 εκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ²⁵.

Για πρώτη φορά από τη σεζόν του 1954, δεν πραγματοποιήθηκε το 2020 το Grand Prix του Μονακό στο ημερολόγιο της Formula1. Τον Μάρτιο 2020, το NBA ανεστάλη οριστικά, αφού ο Ρούντι Γκόμπερτ, παίκτης των Γιούτα Τζαζ, βρέθηκε θετικός στον κορωνοϊό. Η ανακοίνωση ήρθε λίγο πριν από ένα παιχνίδι εναντίον της Οκλαχόμα Σίτι. Ο Γκόμπερτ δεν ήταν ποτέ στο γήπεδο, αλλά οι παίκτες ήταν στο παρκέ για προθέρμανση, όταν τους ζήτησαν να επιστρέψουν στα αποδυτήρια. Τον Ιούνιο του 2020 το NBA ενέκρινε ότι θα επιστρέψουν τον Αύγουστο, με 22 ομάδες να παίζουν στο Walt Disney Worlds ESPN Wide World of Sports Complex, κοντά στο Ορλάντο της Φλόριντα, σε μια "ζώνη απομόνωσης" τις αποκαλούμενες και «φούσκες»²⁶. Το μοντέλο της «φούσκας», δηλαδή μίας απομονωμένης αθλητικής διοργάνωσης σε συγκεκριμένη περιοχή, συζητήθηκε πολλές φορές για την εφαρμογή της σε διοργανώσεις. Ωστόσο, δεν την είδαμε ποτέ να παίρνει σάρκα και οστά σε επίσημες αναμετρήσεις ή αθλητικά γεγονότα.

²³ ιδετε σχετικά, <https://www.youtube.com/watch?v=ZTI-5AjDb48> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

²⁴ <https://www.baa.org/registration-124th-boston-marathon-virtual-experience-open-tuesday-july-7> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

²⁵ <https://www.insurancejournal.com/news/international/2020/04/13/564598.htm> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

²⁶ Diaz, 2020 <https://www.sbnation.com/nba/21270660/nba-return-to-play-plan-format-july-disney-orlando#:~:text=Where%20will%20the%20teams%20play> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

4.2. ΔΙΑΚΟΠΗ ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ, ΝΕΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΠΡΟΠΟΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΑΘΛΗΤΕΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Η πανδημία του κορωνοϊού προκάλεσε τεράστια προβλήματα στο οργανόγραμμα των μεγάλων αθλητικών γεγονότων. Όπως σημειώθηκε, οι τεράστιες αλλαγές επηρέασαν τη λειτουργία του επαγγελματικού και του ερασιτεχνικού αθλητισμού παγκοσμίως. Από την στιγμή που τα πρωταθλήματα διακόπηκαν, δρομολογήθηκαν νέα δεδομένα στην προπόνηση των αθλητών, ιδιαιτέρως των ομαδικών αθλημάτων. Προπονητικά κέντρα έκλεισαν και οι αθλητές έμειναν για μήνες μακριά από τις κανονικές προπονήσεις.

Ένας αθλητής όμως που κάνει πρωταθλητισμό πρέπει να διαθέτει ανά πάσα στιγμή καλή φυσική κατάσταση προκειμένου να ανταπεξέλθει στις αγωνιστικές υποχρεώσεις και τις συνθήκες του αθλήματος που υπηρετεί. Όπως μαρτυρούν δημοσιεύματα που ενημέρωναν συνεχώς για τις εξελίξεις στις αρχές του 2020, δρομολογήθηκε παγκοσμίως η λύση της χρήσης της τεχνολογίας, η οποία μπορούσε να υποστηρίξει τη διεξαγωγή ατομικών προπονήσεων μέσω τηλεδιάσκεψης. Από τις κορυφαίες ομάδες στον πλανήτη μέχρι τις ερασιτεχνικές είχαν τη δυνατότητα να προπονηθούν με αυτόν τον τρόπο χρησιμοποιώντας γνωστές εφαρμογές τηλεδιάσκεψης, όπως Microsoft Teams, Zoom, Webex, ακόμα και δωρεάν πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης και επικοινωνίας όπως Skype, Facebook messenger, What's Up messenger, Viber κλπ.

Παράλληλα, οι Ομοσπονδίες ανέλαβαν πρωτοβουλίες ψυχολογικής υποστήριξης των αθλητών μέσω τηλεσεμιναρίων. Χαρακτηριστική ήταν η περίπτωση της ελληνικής ομοσπονδίας Στίβου. Ειδικότερα, η Επιτροπή Επιμόρφωσης του ΣΕΓΑΣ, προς τα τέλη Μαρτίου και αρχές Απριλίου του 2020 διοργάνωσε τρία διαδικτυακά σεμινάρια για την ενημέρωση και την ενθάρρυνση αθλητών και προπονητών. «Η ενημέρωση θα είναι ο καλύτερος οδηγός αθλητών και προπονητών το επόμενο διάστημα, στο οποίο η καθημερινότητα σε όλα τα επίπεδα θα είναι διαφορετική», ανέφερε μεταξύ άλλων η επίσημη ενημέρωση της Ομοσπονδίας²⁷.

Η κίνηση ήταν πρωτοβουλία δύο Ολυμπιονικών του Στίβου, της Κατερίνας Στεφανίδη και του Περικλή Ιακωβάκη, προκειμένου οι ίδιοι οι αθλητές να θέσουν τους προβληματισμούς τους, αναζητώντας απαντήσεις και οδηγίες για το πως μπορούν να διαχειριστούν την κατάσταση και τη νέα πραγματικότητα στην καριέρα τους.

Στα σεμινάρια εισηγήτρια ήταν η ψυχολόγος, παλιά σπρίντερ και πλέον συνεργάτιδα της Εθνικής Ομάδας Στίβου, Φρόσω Πατσού, η οποία σε συνέντευξη²⁸, στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, είχε κάνει λόγο για νέα δεδομένα που διαμορφώνονται στην ψυχολογία των αθλητών λόγω κορωνοϊού. Η ψυχολόγος παραδέχτηκε πως οι συνθήκες επηρεάζουν τους αθλητές, ενώ λόγω της θνησιμότητας του κορωνοϊού προκλήθηκε και φόβος. Μίλησε, συν τοις άλλοις, για αθλητές διαφορετικών ταχυτήτων, κάτι που παίζει πολύ σημαντικό ρόλο.

²⁷ <https://www.naftemporiki.gr/story/1581558/diadiktuaka-seminaria-tou-segas-gia-enimerosi-ki-entharrunsi-athliton-kai-proponiton> Ανακτήθηκε 1 Φεβρουαρίου 2022.

²⁸ <https://sportdog.gr/life/ygeia/article/573984/afey-mporoyne-oi-athlites-mporoyne-oloi-foboyntai-gia-th-zwh-toys-ndash-ayto-einai-to-mhnyma> Ανακτήθηκε 1 Φεβρουαρίου 2022.

Γιατί άλλοι αθλητές είχαν πολύ υψηλούς στόχους, όπως η συμμετοχή στους Ολυμπιακούς Αγώνες, άλλοι ήταν σε επίπεδο για να συμμετάσχουν στους Πανερωπαϊκούς Αγώνες και άλλοι προετοιμάζονταν για πανελλήνια πρωταθλήματα. Εκείνη την περίοδο, όλες οι διοργανώσεις μέχρι τέλος Απριλίου είχαν ακυρωθεί και σύσσωμος ο αθλητικός κόσμος ανέμενε αποφάσεις της Ομοσπονδίας για τις διοργανώσεις Ιουνίου και Ιουλίου. Οι αθλητές που είναι σε υψηλότερο επίπεδο κνηγούσαν τη συμμετοχή τους μέσω ranking μέσα από κάποιες διοργανώσεις. Η θετική εξέλιξη για αυτούς, ήταν το γεγονός, ότι η Παγκόσμια Ομοσπονδία Στίβου ανακοίνωσε, ότι το ranking δεν σταματά και συνεχίστηκε για έναν ακόμα χρόνο.

Από την επικοινωνία με την ψυχολόγο επιβεβαιώθηκε ότι οι διαφορετικές συνθήκες εκγύμνασης σίγουρα επηρεάζουν την ψυχολογία ενός αθλητή. Αλλάζουν διάθεση, ψυχολογία και κίνητρο. Η ψυχολόγος, όμως, επεσήμανε ότι «οι αθλητές είναι προσωπικότητες που έχουν μάθει να ανταπεξέρχονται στις αντιξοότητες. Έχουν μάθει να κρατούν τους στόχους και τα κίνητρά τους ψηλά, ακόμα και όταν τα πράγματα είναι δύσκολα, όπως σε περιπτώσεις τραυματισμών ή σε περιόδους όπως αυτήν με τον κορωνοϊό που δεν την περίμενε κανείς». Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να προσαρμοστούν εύκολα και αποτελεσματικά σε συνθήκες αλλαγής, παρότι υπάρχει φόβος».

Οι οδηγίες που είχαν πάρει από τις Ομοσπονδίες και όλους τους έγκυρους φορείς είναι ότι δεν έχει σημασία αν είναι κάποιος αθλητής ή όχι. Θα πρέπει να τηρούν ευλαβικά τους υγειονομικούς κανόνες. Το μήνυμα και της Ομοσπονδίας Στίβου από την πρώτη στιγμή που δρομολογήθηκαν τα περιοριστικά μέτρα ήταν «μένουμε σίτι» για να μην μπει σε κίνδυνο η υγεία.

4.3. Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΟΥ COVID-19 ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Η παγκόσμια αθλητική αγορά εκτιμάται σε 756 δισ. ευρώ ετησίως. Εστιάζοντας αποκλειστικά στην ΕΕ, θα πρέπει να σημειωθεί πως ο τομέας του αθλητισμού συγκρίνεται με τη δασοκομία, την αλιεία και τη γεωργία. Το ΑΕΠ που σχετίζεται με τον αθλητισμό ισούται με 2,12% του συνολικού ΑΕΠ στην ΕΕ, ή με άλλα λόγια, κάθε 47 ευρώ του ΑΕΠ παράγεται από τον τομέα του αθλητισμού. Επιπλέον, η απασχόληση στον αθλητικό κόσμο της ΕΕ δραστηριοποιεί περίπου 5,76 εκατομμύρια ανθρώπους, που ισούται με το 2,72% της συνολικής απασχόλησης στην ΕΕ. Συγκεκριμένα, κάθε 37ος υπάλληλος της ΕΕ εργάζεται στον κλάδο του αθλητισμού²⁹. Όλοι αυτοί οι υπολογισμοί καταδεικνύουν πώς ο αθλητισμός δημιουργεί μεγάλο οικονομικό αντίκτυπο με πολλούς προσοδοφόρους τρόπους.

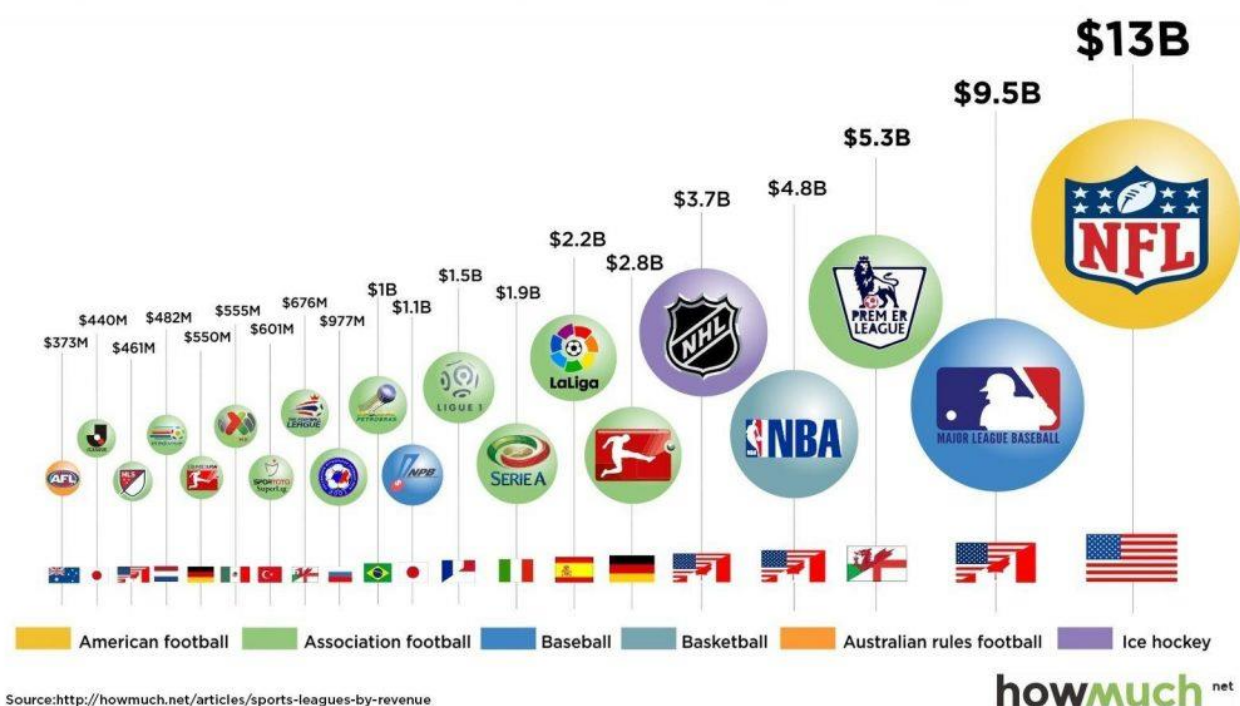
Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η πανδημία του κορωνοϊού σόκαρε και μικρές επιχειρήσεις στον αθλητισμό, κυρίως γυμναστήρια, λιανοπωλητές, διοργανωτές εκδηλώσεων, πρακτορεία μάρκετινγκ, παραγωγούς αθλητικού εξοπλισμού και ενοικιαστές. Επίσης, οι

²⁹ EPSI, 2020 <https://epsi.eu/news/position-paper-on-the-impact-of-the-covid-19-crisis-on-the-sport-sector/>. Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

μικρές αθλητικές λέσχες και ενώσεις αποτελούν θεμέλιο προσιτών αθλητικών δραστηριοτήτων για τους περισσότερους Ευρωπαίους πολίτες, αλλά πολλοί από αυτούς τους μικρούς συλλόγους βρέθηκαν πριν την πτώχευση.

Οι τελευταίοι Ολυμπιακοί Αγώνες που διεξήχθησαν το 2016 στο Ρίο ντε Τζανέιρο υποδέχτηκαν 1,17 εκατομμύρια ξένους και εγχώριους τουρίστες. Όσον αφορά τα κέρδη, δείτε τα ετήσια έσοδα των πιο εύρωστων πρωταθλημάτων στο παρακάτω γράφημα. Από τα 20 πρωταθλήματα, τα 14 είναι πρωταθλήματα ποδοσφαίρου τα οποία συνολικά δημιουργούν 19,442 δις δολάρια έσοδα.

Top Professional Sports Leagues by Revenue



ΕΙΚΟΝΑ 8: Πίνακας κορυφαίων αθλητικών πρωταθλημάτων

Στα 57 δισεκατομμύρια ευρώ υπολογίζονται οι απώλειες στην βιομηχανία του αθλητισμού λόγω του κορωνοϊού βάσει των εκτιμήσεων που παρουσίασε το «Two Circles», εταιρεία που συνεργάζεται απευθείας με περισσότερους από 300 οργανισμούς παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένων της Premier League και της Ligue 1³⁰.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, ο κύκλος εργασιών για το 2020 ανήλθε σε 73,7 δισεκατομμύρια ευρώ, σχεδόν το ήμισυ των 135 δισεκατομμυρίων που είχαν προβλεφθεί πριν από το ξέσπασμα της πανδημίας. Οι πιο αισιόδοξες προβλέψεις για το ίδιο έτος για τον κλάδο έδειχναν αύξηση έως και 5%. Η κρίση που δημιούργησε η πανδημία διαφοροποίησε τα

³⁰ ΣΠΟΡ FM, 4 Μαΐου 2020 <https://www.sport-fm.gr/article/podosfairo/sta-57-dis-eurw-oi-apwleies-stin-biomixania-tou-athlismou-logw-tis-pandimias/4056720> Ανακτήθηκε 18 Ιανουαρίου 2022.

δεδομένα και έτσι προβλέφθηκε πτώση της τάξεως του 43% σε σύγκριση με το 2019, όποτε και καταγράφηκε κύκλος εργασιών ύψους 129 δισεκατομμυρίων ευρώ.

Οι περιορισμοί που επιβλήθηκαν στον αθλητισμό εξαιτίας της πανδημίας διέκοψαν 120.000 προσφορές χορηγιών με περισσότερες από 5.000 φίρμες. Μάλιστα, ορισμένοι χορηγοί δικαιούνταν επιστροφή χρημάτων, αλλά τα περισσότερα συμβόλαια δεν όριζαν ξεκάθαρα, τι πρέπει να συμβεί σε μία τέτοια κατάσταση.

4.3.1. Κίνδυνος χρεωκοπίας 13 γερμανικών ομάδων

Χαρακτηριστικό παράδειγμα των οικονομικών επιπτώσεων της πανδημίας στον επαγγελματικό αθλητισμό, εστιάζοντας στο ποδόσφαιρο, ήταν ο πολύ σοβαρός κίνδυνος χρεωκοπίας που αντιμετώπισαν 13 από τις 36 ομάδες των δύο πρώτων κατηγοριών της Bundesliga. Το 1/3 δηλαδή των ομάδων των δύο κορυφαίων κατηγοριών του γερμανικού ποδοσφαίρου ήρθαν αντιμέτωπες με αυτήν την πραγματικότητα, σύμφωνα με την ηλεκτρονική έκδοση του Kicker³¹.

Τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν σε τηλεδιάσκεψη των ομάδων της διοργανώτριας αρχής των πρωταθλημάτων, σε μία προσπάθεια να εξεταστούν οι επιπτώσεις της πανδημίας του κορωνοϊού στο ποδόσφαιρο της Γερμανίας, προκάλεσαν προβληματισμό. Σε περίπτωση που δεν ξεκινούσαν μέχρι τέλη Μαΐου οι αγώνες, οι οποίοι είχαν διακοπεί λόγω του lockdown, επτά ομάδες της Zweite Liga έπρεπε να δηλώσουν πτώχευση. Οι ομάδες αντιμετώπιζαν οικονομικά προβλήματα, καθώς δεν είχε πληρωθεί η 4η δόση του συμβολαίου από τα τηλεοπτικά δικαιώματα. Εκτιμήθηκε εκείνη τη χρονική συγκυρία, ότι άλλες δύο ομάδες θα βρίσκονταν σε ανάλογη θέση τον Ιούνιο του 2020. Δώδεκα ομάδες εκχώρησαν τα χρήματα της δόσης από τα τηλεοπτικά δικαιώματα σε τράπεζες και άλλους προμηθευτές, ενώ η αναστολή συμβάσεων και η εκ περιτροπής εργασία στους υπαλλήλους να μην έδωσε μια πρόσκαιρη ανάσα, η οποία όμως δεν ήταν αρκετή για να λύσει και το σοβαρό πρόβλημα στο γερμανικό ποδόσφαιρο. Γι' αυτό στη συγκεκριμένη τηλεδιάσκεψη αποφασίστηκε η χαλάρωση της διαδικασίας αδειοδότησης. Οι ομάδες δεν θα τιμωρούνταν με αφαίρεση βαθμών λόγω οικονομικών οφειλών, ενώ σε περίπτωση χρεωκοπίας η αφαίρεση 9 βαθμών μετατράπηκε σε αφαίρεση τριών.

4.3.2. European Super League: Πραξικόπημα με οικονομικές διαστάσεις - Αποσχιστικές τάσεις των μεγάλων ομάδων

Η πανδημία του κορωνοϊού και η μεγάλη απώλεια εσόδων από τις συνέπειές της ενίσχυσε αποσχιστικές τάσεις που χρονολογούνται από τα τέλη της δεκαετίας του '90, όταν η

³¹ Kicker 03/04/2022, https://www.kicker.de/13_der_36_profiklubs_droht_insolvenz_noch_in_dieser_saison-773385/artikel
Ανακτήθηκε 18 Ιανουαρίου 2022.

ιταλική εταιρία Media Partners διερεύνησε την ιδέα, η οποία απέτυχε μετά την κίνηση της UEFA να επεκτείνει το Champions League, για τη δημιουργία ενός κλειστού πρωταθλήματος. Στις 18 Απριλίου 2021 ανακοινώθηκε μέσω ιδρυτικής διακήρυξης 12 συλλόγων (6 από Βρετανία, 3 από Ισπανία και 3 από Ιταλία) η πρόθεση υλοποίησης ενός σχεδίου για μία ποδοσφαιρική διοργάνωση, στην οποία θα συμμετείχαν συγκεκριμένες κορυφαίες Ευρωπαϊκές ομάδες. Τα αρχικά σχέδια περιελάμβαναν και την συμμετοχή τριών επιπλέον ομάδων καθώς και πέντε που θα προσκαλούνταν κάθε χρόνο, σύμφωνα με την απόδοσή τους στα εγχώρια πρωταθλήματα. Οι αρχικές ιδρυτικές ομάδες ήταν οι Ρεάλ Μαδρίτης, Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ, Μπαρτσελόνα, Τσέλσι, Λίβερπουλ, Μάντσεστερ Σίτι, Ίντερ, Γιουβέντους, Μίλαν, Άρσενal, Ατλέτικο Μαδρίτης, Τότεναμ.

Το δέλεαρ για τη δημιουργία αυτής της ξεχωριστής λίγκας, αποτελούμενης από ομάδες-ελίτ του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου, ήταν τα έσοδα χωρίς περιορισμούς στους συλλόγους τους, τα οποία θα αυξάνονταν αναλογικά με τα έσοδα του πρωταθλήματος. Για να το καταφέρει αυτό ο οργανισμός δήλωσε, ότι οι τα έσοδα, τα οποία θα αποκόμιζαν οι ομάδες, θα ήταν υψηλότερα από εκείνα των διοργανώσεων της UEFA, και αναμενόταν να «υπερβαίνουν τα 10 δισεκατομμύρια ευρώ κατά τη διάρκεια της αρχικής περιόδου δέσμευσης των συλλόγων», ενώ οι ιδρυτικοί σύλλογοι θα λάμβαναν 3,5 δισεκατομμύρια ευρώ για να υποστηρίξουν επενδυτικά σχέδια υποδομής και να αντισταθμίσουν τον αντίκτυπο της πανδημίας COVID-19³².

Οι “Financial Times” έγραφαν πως υπήρχε και μόνους καλωσορίσματος (“welcome bonus”) σε κάθε ομάδα που κυμαινόταν από 200 έως 300 εκατ. Ευρώ. Η Αμερικανική εταιρία επενδύσεων JPMorgan Chase διέρρευσε στον Τύπο ότι ήταν ο μεγαλύτερος χρηματοοικονομικός υποστηρικτής της διοργάνωσης, καθώς δεσμεύτηκε να παρέχει 5 δισεκατομμύρια δολάρια στην διοργάνωση³³. Σύμφωνα με το δελτίο τύπου, η διοργάνωση προτίθεται να «παρέχει αγώνες υψηλότερης ποιότητας, προσθέτοντας χρηματοοικονομικούς πόρους για τη συνολική ποδοσφαιρική πυραμίδα», ενώ «παρέχει επίσης σημαντικά μεγάλη οικονομική ανάπτυξη και στήριξη για το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο, μέσω μιας μακροπρόθεσμης δέσμευσης για τα έσοδα των ομάδων»³⁴. Ο πρόεδρος της Super League Φλορεντίνο Πέρεθ, ανέφερε ότι η Σούπερ Λιγκ θα προσελκύσει μια νέα νεότερη γενιά οπαδών ποδοσφαίρου βελτιώνοντας παράλληλα το VAR και τη διαιτησία.

Για να φωτιστούν περαιτέρω οι συνθήκες κάτω από τις οποίες επικοινωνήθηκε επισήμως η αποσχιστική τάση των 12 αξίζει να μελετηθούν κάποια οικονομικά δεδομένα. Όποια ομάδα κατακτούσε το 2020 το Champions League θα έβαζε στα ταμεία της -μάξιμουμ- 120 εκατ. ευρώ. Προ κορωνοϊού, το 2019 η Μπαρτσελόνα πήρε τα περισσότερα χρήματα, ήτοι 117 εκατομμύρια Ευρώ. Η European Super League υποσχόταν τα υπερ-τριπλάσια κέρδη, για την ακρίβεια ένα ποσό της τάξεως των 400 εκατ. στον εκάστοτε νικητή και όχι μόνο.

³² <https://thesuperleague.com/press.html> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

³³<https://www.football-espana.net/2021/04/19/jp-morgan-confirm-6bn-investment-in-the-new-european-super-league>

<https://www.skysports.com/football/news/11095/12279788/european-super-league-the-key-questions-what-is-it-who-is-involved-how-likely> Ανακτήθηκαν 28 Απριλίου 2021.

³⁴ <https://thesuperleague.com/press.html> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

Από το 2018 και έπειτα η UEFA μοιράζει ένα ποσό ύψους 1,95 δισεκατομμυρίων ευρώ ως εξής: Τα 488 εκατ. ευρώ, δηλαδή το 25%, είναι τα αρχικά μόνους και τα 585 εκατομμύρια δίνονται στις ομάδες βάσει αποτελεσμάτων, όποιος κάνει τις περισσότερες νίκες παίρνει και τα πιο πολλά. Ένα 30% κατανέμεται βάσει της απόδοσης της ομάδας την τελευταία 10ετία και ένα 15%, δηλαδή 292 εκατ. ευρώ πάνε βάσει μεταβλητών ποσών.

Η Super League υποσχόταν πως τα ποσά αυτά θα τριπλασιαστούν καθώς οι σύλλογοι (και όχι η UEFA) θα διαχειρίζονται άμεσα τα εμπορικά και οπτικοακουστικά δικαιώματα, ενώ επιπλέον γινόταν λόγος για δημιουργία ταμείου αλληλεγγύης 10 δισ. ευρώ, αντί των 4,1 δισ. ευρώ που διέθεσε η UEFA το 2020 και διανέμεται μέσω των Ομοσπονδιών³⁵.

Η αποσχιστική πρόταση προκάλεσε αντιδράσεις στην ποδοσφαιρική κοινότητα, τη FIFA, την UEFA, τις ποδοσφαιρικές ομοσπονδίες των κρατών της Ευρώπης και το μεγαλύτερο σύνολο των ποδοσφαιρόφιλων, οι οποίοι διαφώνησαν με τη δημιουργία της διοργάνωσης, θεωρώντας ότι καταστρέφει το ποδόσφαιρο και ότι είναι αντίθετη με τις αρχές του αθλητισμού³⁶.

Σε σύσκεψη της ιταλικής Serie A στις 19 Απριλίου 2020 το κλίμα ήταν εκρηκτικό! Σύμφωνα με όσα μετέδιδαν ιταλικά ΜΜΕ, η κατάσταση ξέφυγε, με τον πρόεδρο της Τορίνο να επιτίθεται στους Ανιέλι και Μαρότα μιλώντας για προδοσία³⁷. Με επίσημη ανακοίνωσή της, η UEFA απείλησε με αποκλεισμό από κάθε επίσημη διοργάνωση όλους τους εμπλεκόμενους συλλόγους και τους ποδοσφαιριστές τους³⁸, ενώ ακόμα κι ο πρωθυπουργός του Ηνωμένου Βασιλείου, Μπόρις Τζόνσον, έκανε έκκληση να μην προχωρήσουν τα σχέδια για την νέα διοργάνωση, καθώς βλάπτουν το ποδόσφαιρο και την ιστορία του³⁹.

Αιχμηρότερες δηλώσεις έκανε ο πρόεδρος της Γαλλίας Εμμάνουελ Μακρόν, ο οποίος χαιρέτησε τη θέση των γαλλικών συλλόγων που αρνήθηκαν να συμμετάσχουν στην Σούπερ Λιγκ και εξέφρασε την άποψη ότι η νέα διοργάνωση «απειλεί την αρχή της αλληλεγγύης και της αθλητικής αξίας»⁴⁰. Κατά της διοργάνωσης εκφράστηκαν και οι πολιτικοί της Ελλάδας,

³⁵ <https://sputniknews.gr/20210419/european-super-league-oi-amerikanoi-i-jp-morgan-kai-ta-35-disekatommyria-eyro-11947012.html?fbclid=IwAR0AvTnvxrPuwucVISJLxaIWPO44qNSIT2XMyUWSgHOQDQGdX01aP3wgyaI> Ανακτήθηκε 28 Απριλίου 2021.

³⁶ <https://www.kathimerini.gr/world/561336691/kyma-apodokimasias-kata-toy-schediyo-ton-12/>
<https://www.sport24.gr/football/european-super-league-koino-metopo-uefa-fifa-kai-ligkon.9206552.html> <https://www.sportime.gr/podosfairo/european-super-league-against-football/>
<https://www.sport24.gr/football/fifa-aporriptoyme-ti-ligka-entharrynoyme-tis-psychraimes-syzitiseis.9206425.html> Ανακτήθηκαν 10 Νοεμβρίου 2021.

³⁷ <https://www.sport-fm.gr/article/podosfairo/megali-edasi-sti-Serie-A-ioudes-prodotes/4173909>. Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

³⁸ <https://www.sport24.gr/football/european-super-league-oi-12-omades-poy-symmetechoy-n-kai-i-apeili-apovolon-tis-uefa.9206114.html> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

³⁹ <https://www.sport24.gr/football/mporis-tzonson-tha-kanoy-me-o-ti-einai-dynaton-gia-na-min-prochorisei-i-european-super-league.9206994.html> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου.

⁴⁰ <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Emmanuel-macron-est-oppose-au-projet-de-super-ligue->

με τον Κυριάκο Μητσοτάκη και τον Αλέξη Τσίπρα να δηλώνουν την αντίθεσή τους⁴¹. Αντίθεση εξέφρασαν και οι οπαδοί των ομάδων που αναμενόταν να συμμετάσχουν στην νέα διοργάνωση⁴².

Το εγχείρημα της European Super League κατέρρευσε μέσα σε λίγα 24ώρα, αφού υπήρξε μπαράζ αποχωρήσεων ιδρυτικών ομάδων⁴³. Τα σχέδια για δημιουργία κλειστού πρωταθλήματος επανήλθαν στην επικαιρότητα⁴⁴. Ρεάλ Μαδρίτης, Μπαρτσελόνα και Γιουβέντους παρέμειναν υπερασπιστές της ιδέας, αφού η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία ακύρωσε όλες τις πειθαρχικές διαδικασίες εναντίων των 12 ομάδων που συμμετείχαν στη δημιουργία της European Super League⁴⁵, άρχισαν δε να επικοινωνούνται νέα σχέδια δημιουργίας της αποσχιστικής λίγκας⁴⁶.

Σύμφωνα με σχετικό δημοσίευμα του γερμανικού περιοδικού Spiegel, το νέο πλάνο των τριών ποδοσφαιρικών κολοσσών περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες, με υποβιβασμούς, προβιβασμούς και μια wildcard για την πρώτη κατηγορία⁴⁷. Είχε προηγηθεί συνάντηση στη Βαρκελώνη των προέδρων της Μαρτσελόνα, της Ρεάλ Μαδρίτης και της Γιουβέντους, Ζοάν Λαπόρτα, Φλορεντίνο Περέθ και Αντρέα Ανιέλι αντίστοιχα, έχοντας ως θέμα συζήτησης την ευρωπαϊκή Super League⁴⁸. Σύμφωνα με αναφορές πίσω από το σχέδιο βρίσκεται η FIFA και ο Πρόεδρος της Τζιάνι Ινφαντίνο⁴⁹.

[europeenne/1243894](https://www.euractiv.com/en/eu-justice/european-supercup-1243894) Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

⁴¹<https://www.iefimerida.gr/politiki/tsipras-european-super-league-aplistias-hrimatos>
<https://www.lifo.gr/now/politics/mitsotakis-gia-european-super-league-einai-lathos-oi-filathloi-den-tha-tin-apodehtoy> Ανακτήθηκαν 10 Νοεμβρίου 2021.

⁴² <https://www.sport24.gr/football/liverpoyl-oi-opadoi-kremasan-mayra-pano-gia-european-super-league-kai-vgazoyn-tis-simaies-apo-to-kop.9207073.html> <https://www.sport24.gr/football/opadoi-gioynaitent-tselsi-arsenal-siti-kai-totenam-gia-ti-european-super-league-apolyti-prodosia.9206538.html> <https://www.newsit.gr/athlitika/epiko-trolarisma-gia-ti-European-Super-League-opadoi-ton-12-omadon-eimaste-edo-gia-esas/3266530/> Ανακτήθηκαν 10 Νοεμβρίου 2021.

⁴³<https://www.capital.gr/diethni/3540475/katerreuse-i-european-super-league>
<https://www.in.gr/2021/04/20/sports/football/ypo-dialysi-esl-megalo-rigma-meta-tis-apoxoriseis/>
Ανακτήθηκαν 28 Απριλίου 2021.

⁴⁴ <https://sportdog.gr/sports/podosfairo/article/661449/foyntwnei-o-polemos-ksana-sto-proskhnio-h-european-super-league-xoyneri-sthn-uefa> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

⁴⁵<https://sportdog.gr/sports/podosfairo/article/671255/sobarh-ekseliksh-h-uefa-akyrwse-tis-poines-stis-omades-ths-european-super-league> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

⁴⁶<https://sportdog.gr/sports/podosfairo/article/674576/ksana-sto-proskhnio-ayto-einai-to-neo-enallaktiko-sxedio-ths-eyrwpa-khs-super-league> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

⁴⁷ <https://www.spiegel.de/sport/fussball/so-planen-die-super-league-klubs-ihren-naechsten-angriff-auf-die-uefa-a-7e867e60-0002-0001-0000-000178959744>
<https://sportdog.gr/sports/podosfairo/article/666667/den-ta-paratane-real-mpartsa-kai-gioybentoys-exoyn-plano-gia-treis-diorganwseis> Ανακτήθηκαν 10 Νοεμβρίου 2021..

⁴⁸ <https://sportdog.gr/sports/podosfairo/article/662557/den-einai-plaka-synanthsh-laporta-pereth-anieli-sth-barkelwnh-gia-thn-eyrwpa-kh-super-league> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

⁴⁹<https://sportdog.gr/sports/podosfairo/article/648983/kataggelia-fwta-tha-ginei-polemos-sto>

Για την πιθανότητα δημιουργίας της «European Super League» είχε μιλήσει στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, ο πρόεδρος της ΠΑΕ Ατρόμητος, Γιώργος Σπανός, σε συνέντευξη που δημοσιεύτηκε στην αθλητική ενημερωτική ιστοσελίδα «Sportdog.gr». Ο ηγέτης της ομάδας των δυτικών προαστίων, είχε εκφράσει τον προβληματισμό του. Η ανησυχία του ισχυρού άνδρα της ομάδας του Περιστερίου, είχε ιδιαίτερη βαρύτητα από τη στιγμή που η ομάδα που διοικεί, είναι μέλος της ECA, της Ευρωπαϊκής Ένωσης Συλλόγων, στην οποία προέδρευε μέχρι πρότινος ο Αντρέα Ανιέλι που δήλωσε την παραίτησή του, αναλαμβάνοντας ταυτόχρονα χρέη αντιπροέδρου στη νεοσυσταθείσα ευρωπαϊκή Super League.

«Πρέπει να δούμε τα συμφέροντα που κρύβονται από πίσω, για να μπορέσουμε να τοποθετηθούμε με ασφάλεια. Ποιά είναι δηλαδή τα κίνητρα μιας τέτοιας ενέργειας; Σε αυτό όμως πρέπει να ακούσουμε και τις δύο πλευρές. Και των «12» ομάδων και των UEFA-FIFA. Αναρωτιέμαι ποιές είναι οι σκέψεις των «12» για το υπόλοιπο ποδόσφαιρο; Οι υπόλοιπες χώρες που δεν έχουν τέτοια δυναμική τί πρέπει να κάνουν; Η Πολωνία, η Σερβία, η Κροατία, η Ελλάδα, η Κύπρος τί θα πρέπει να κάνουν; Να φτιάξουν άλλο ποδόσφαιρο; Αυτό δεδομένα δεν είναι καλό. Δεν γίνεται να υπάρχει ένα ποδόσφαιρο των «12» και ένα των υπολοίπων. Υπάρχουν προτάσεις για το υπόλοιπο ποδόσφαιρο; Υπάρχει σκεπτικό; Ή λένε αυτοί “εμείς θα παίρνουμε τα χρήματα και όλοι οι άλλοι κόψτε τον λαιμό σας;”. Εκ των πραγμάτων αν είναι έτσι, τότε το έχασαν το έργο. Δεν νομίζω να προχωρήσει έτσι το άθλημα. Θα διαλυθεί το ποδόσφαιρο... Προφανώς αυτοί έχουν βρει μία πηγή χρηματοδότησης (σ.σ. η JP Morgan μέσω εκπροσώπου της στο πρακτορείο Reuters, ανακοίνωσε ότι θα υποστηρίξει οικονομικά το έργο των 3,5 δισεκατομμυρίων), η οποία προσελκύστηκε από το brand name τους και τους χορηγούς που έχουν ως μεγάλα μεγέθη. Αν το σχέδιο είναι μόνο για τα συμφέροντα των «12» θα αποτύχει. Η UEFA με τα στραβά της έχει δώσει κάποια εκατομμύρια σε όλες τις χώρες.

Περιμένουμε τη διακήρυξη του σχεδίου, για να ξέρουμε τί θέλουν να κάνουν; Υποθετικά μιλάμε, αν μία ευρωπαϊκή ομάδα, για παράδειγμα ο Ολυμπιακός χτυπούσε την πόρτα της νέας λίγκας και του έδιναν παραπάνω από τα 30 εκατ. Ευρώ που του δίνει η UEFA για τη συμμετοχή του στους ομίλους του Champions League τότε εκεί θα υπάρχει πρόβλημα. Γιατί όλες οι χώρες θα μπούνε. Επειδή την έχουν ονομάσει European τί θέλουν να κάνουν; Να καταργήσουν την UEFA και να μοιράζονται διαφορετικά τα λεφτά, αλλά τα χρήματα θα είναι παραπάνω; Θέλουν διαφάνεια στο μοίρασμα της πίτας; Τότε είναι σίγουρο, ότι θα πάνε όλοι. Θα πάει και ο πρωταθλητής Ελλάδας, Κύπρου, Κροατίας κ.α. Ειδικά αν υπάρχει αυτό το μπόνους καλωσορίσματος ».

Τον Σεπτέμβριο του 2021, η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Συλλόγων (UEFA) πραγματοποίησε Γενική Συνέλευση με θέμα European Super League, υπό την προεδρία του ιδιοκτήτη της Παρί Σεν Ζερμέν και κορυφαίου διοικητικού παράγοντα της Ευρωπαϊκής Ένωσης Συλλόγων (ECA), Νάσερ Αλ Κελαΐφι. Ο τελευταίος απέδωσε στην αποτυχία του εγχειρήματος (χαρακτηρίζοντας τους εμπνευστές του «φανταστικούς» και αποτυχημένους) της European Super League στον πρόεδρο της UEFA, Αλεξάντερ Τσεφερίν, υποστηρίζοντας ότι αντιστάθηκε στο «μεσάνυχτο πραξικόπημα» και πως βασίστηκαν στην αποφασιστικότητα και τη δύναμη του προέδρου Τσεφερίν. Στο λόγο του ο Κελαΐφι περιέγραψε τις πέντε στρατηγικές προτεραιότητες πάνω στις οποίες θα στηριχθεί το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο,

προκειμένου να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και να αναπτύξει μία ενωμένη ευρωπαϊκή ποδοσφαιρική οικογένεια.

Πρώτη προτεραιότητα είναι η οικονομική σταθερότητα του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου. Δεύτερη προτεραιότητα είναι η ενίσχυση των σχέσεων του ECA σε ολόκληρη την ποδοσφαιρική οικογένεια, ιδιαίτερα με την UEFA. Η τρίτη προτεραιότητα είναι το ECA να λειτουργεί καλύτερα για τα μέλη του παρέχοντας πολύτιμους πόρους για τους συλλόγους. Ο τέταρτος πυλώνας είναι ότι η διαφορετικότητα και η ένταξη πρέπει να είναι ο πυρήνας του νέου ECA. Για παράδειγμα, το πρώτο βήμα που τέθηκε είναι το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο ανδρών να επενδύει περισσότερο στο UEFA Women's Champions League κάθε χρόνο, προφανώς γιατί με το ωραίο φύλο μπορεί να αυξηθεί η τηλεθέαση, άρα και τα έσοδα. Τελευταία προτεραιότητα αφορά το πνεύμα και τις αξίες του οργανισμού ECA και του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου⁵⁰. Η όλη ουσία στον τελευταίο άξονα συγκεντρώνεται στη φράση του Κελαϊφι, ότι «όλοι οι σύλλογοι όλων των μεγεθών αξίζουν την ευκαιρία να κυνηγήσουν το όνειρό τους σε ανοιχτούς αγώνες», κάτι που έρχεται ενάντια στον ελιτισμό που ήθελαν να επιβάλλουν οι ομάδες που πρωτοστάτησαν στη δημιουργία της European Super League.

Πέρα από τα μεγάλα λόγια, ποδοσφαιρικοί αναλυτές θεωρούν, ότι το σενάριο για τη δημιουργία μίας κλειστής European Super League δεν έχει φύγει από το μυαλό των κολοσσών που προκάλεσαν αυτές τις αποσχιστικές τάσεις. Το θέμα της European Super League δεν το προκάλεσε ο κορωνοϊός. Απλώς η πανδημία δημιούργησε προβλήματα, τα οποία πίεσαν προς αυτήν την κατεύθυνση. Υπάρχει, δε, η αίσθηση στους αθλητικούς συντάκτες, ότι από τη στιγμή που το οικονομικό είναι το ζήτημα, το εγχείρημα κάποια στιγμή θα γίνει.

4.4. ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΡΩΤΗ ΚΑΡΑΝΤΙΝΑ: ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ ΜΕ ΑΥΣΤΗΡΑ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΑ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΑ ΚΑΙ ΧΩΡΙΣ ΚΟΣΜΟ ΣΤΙΣ ΚΕΡΚΙΔΕΣ

Η επανεκκίνηση του αθλητισμού τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο δρομολογήθηκε στα τέλη της άνοιξης και αρχές του καλοκαιριού του 2020. Ήταν μία χρονική περίοδος κατά την οποία εντάθηκαν οι συζητήσεις για την επιστροφή στην κανονικότητα, οι συνθήκες της οποίας θα ήταν πολύ διαφορετικές από αυτές προ κορωνοϊού λόγω των αυστηρών υγειονομικών πρωτόκολλων που ήταν αναγκαίο να επιβληθούν. Οι συζητήσεις τη συγκεκριμένη εποχή του χρόνου εντάθηκαν, διότι ειδικοί υποστήριζαν ότι η υψηλότερη θερμοκρασία και η υγρασία μπορούσαν να καθυστερήσουν την εξάπλωση της COVID-19. Συγκεκριμένα, ερευνητές σε έρευνα που δημοσιεύτηκε στο «Geographical Analysis» διαπίστωσαν ότι στα υψηλότερα επίπεδα θερμοκρασίας και υγρασίας, για κάθε ποσοστιαία αύξηση, υπήρχε 3% πτώση στη συχνότητα εμφάνισης της COVID-19, ενδεχομένως επειδή ο θερμότερος καιρός περιορίζει τη βιωσιμότητα του ιού⁵¹.

⁵⁰ <https://www.vradini.gr/naser-al-kelaifi-gia-tin-apotychia-tis-european-super-league-nikisame-chariston-proedro-tis-uefa/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

⁵¹

Η επιστροφή στην αγωνιστική δράση δεν συνοδεύτηκε με επαναφορά του κόσμου στις κερκίδες. Η συγκεκριμένη εξέλιξη δρομολογήθηκε μετά τον εμβολιασμό του μεγαλύτερου μέρους των πληθυσμών. Στην παρούσα εργασία δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο, καθότι, όπως επισημάνθηκε και παραπάνω, τα ποδοσφαιρικά πρωταθλήματα, όπως η Premier League, παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη συγκομιδή εσόδων λόγω της δημοφιλίας τους. Καθίσταται, δε, εμφανές ότι οι συνθήκες που διαμόρφωσε η πανδημία προκάλεσε απώλεια εσόδων.

Στο ευρωπαϊκό επαγγελματικό ποδόσφαιρο, η UEFA ήταν ελαστική όσον αφορά την επανέναρξη των πρωταθλημάτων. Η ευρωπαϊκή ομοσπονδία άφησε τις κυβερνήσεις να διαχειριστούν το ζήτημα, ανάλογα με ευρωπαϊκές και εθνικές πολιτικές, τα κρούσματα και τους θανάτους από κορωνοϊό σε κάθε χώρα. Έτσι, εκείνη την περίοδο υπήρχαν πρωταθλήματα που ξεκίνησαν και συνεχίστηκαν κανονικά, όπως η Vysheyshaya Liga της Λευκορωσίας, η οποία δεν διακόπηκε ποτέ και τα ματς έγιναν με κόσμο στις εξέδρες. Η Ligue 1 της Γαλλίας και η Eredivisie της Ολλανδίας ματαιώθηκαν και ξεκίνησαν νέα σεζόν από τον Οκτώβριο του 2020!

Η γερμανική Bundesliga ήταν το πρώτο από τα μεγάλα πρωταθλήματα ποδοσφαίρου που επανεκκινήθηκε μετά την αναστολή της πανδημίας και ολοκλήρωσε τα παιχνίδια της στα τέλη Ιουνίου. Τον Απρίλιο του 2020, μετά από συμφωνία με την κυβέρνηση της Αγγλίας, η Premier League είχε εξασφαλίσει την επιστροφή στα γήπεδα τον Ιούνιο του 2020 «κεκλεισμένων των θυρών»⁵². Είχε προηγηθεί φημολογία τον Μάρτιο του 2020 που υποστήριζε, ότι το πρωτάθλημα δεν θα ολοκληρωνόταν εξαιτίας των συνθηκών⁵³.

<https://ygeiamou.gr/%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%B5%CE%BE%CE%B5%CE%BB%CE%AF%CE%BE%CE%B5%CE%B9%CF%82/108560/koronoios-kalokeri-pote-kollame-efkolotera-sti-zesti-i-sti-liakada/>
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/gean.12241> Ανακτήθηκαν 1 Φεβρουαρίου του 2022.

⁵²<https://www.sport-fm.gr/article/podosfairo/prasino-fws-tis-kubernisis-stin-premier-ligk-gia-epanekkinisi-ton-iounio/4051576> Ανακτήθηκε 6 Νοεμβρίου 2021.

⁵³ <https://www.skysports.com/football/news/11095/11957292/coronavirus-premier-league-clubs-divided-on-what-happens-next> Ανακτήθηκε 6 Νοεμβρίου 2021.



ΕΙΚΟΝΑ 9: Μη ολοκλήρωση του 75% των αγώνων της πρεμιέρας

Υπήρξαν, μάλιστα, αντιδράσεις από παλαίμαχους και παράγοντες για την πιθανότητα επανέναρξης του πρωταθλήματος, καθώς οι κίνδυνοι του κορωνοϊού δεν φαίνονταν να ξεπερνιούνται⁵⁴ στην Αγγλία, όπου η κυβέρνηση έχασε πολύτιμο χρόνο στην αρχή της εξάπλωσης του κορωνοϊού, πράγμα το οποίο κόστισε ανθρώπινες ζωές⁵⁵. Εντέλει, το πρωτάθλημα της Πρέμιερ Λιγκ ολοκληρώθηκε στις 26 Ιουνίου 2020 με τη Λίβερπουλ να κατακτά τον τίτλο μετά από 30 χρόνια! Η αναφορά στην ομάδα που κατέκτησε το πρωτάθλημα γίνεται, διότι εκείνη την περίοδο συζητιόταν η πιθανότητα ακόμα και ματαίωσης του πρωταθλήματος, κάτι που θα στερούσε τη χαρά του εορτασμού της κατάκτησής από τους οπαδούς των «Κόκκινων», γεγονός που εν τέλει αποφεύχθηκε, και που αν συνέβαινε, θα ήταν άδικο.

4.4.1. Οι ημερομηνίες της επανεκκίνησης

Στην Ελλάδα, οι ομάδες ξεκίνησαν προπονήσεις σε γκρουπ, οι οποίες είχαν τον χαρακτήρα προετοιμασίας για την ομαλή επάνοδο των αθλητών σε αγωνιστικούς ρυθμούς. Ο αρχικός σχεδιασμός προέβλεπε επανέναρξη στη Super League 1 το Σάββατο 13 Ιουνίου 2020,

⁵⁴ <https://www.protothema.gr/sports/article/1001024/premier-league-exallos-o-nevil-gia-tin-pithani-epanenarxi-ton-agonon/> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.

⁵⁵ <https://www.dw.com/el/%CE%B7-%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%AF%CE%B1-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CE%B9-%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CF%85%CF%87%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%BC%CF%80%CF%8C%CF%81%CE%B9%CF%82-%CF%84%CE%B6%CF%8C%CE%BD%CF%83%CE%BF%CE%BD/a-59480196> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.

κάτι που αποφασίστηκε σε συνάρτηση με τη συμφωνία ΕΠΟ και υφυπουργείου Αθλητισμού για επανέναρξη των ομαδικών προπονήσεων⁵⁶.

Υπήρχαν χώρες που είχαν δρομολογήσει την επιστροφή του επαγγελματικού ποδοσφαίρου στα τέλη Μαΐου του 2020. Στο Αζερμπαϊτζάν, οι ομάδες της πρώτης κατηγορίας αποφάσισαν επανέναρξη στις 23 Μαΐου 2020. Η ίδια ημερομηνία αποφασίστηκε για την επανέναρξη και στο ποδόσφαιρο της Βοσνίας. Στη γειτονική μας Βουλγαρία αποφασίστηκε η διεξαγωγή “play off” και “play out” ενός μόνο γύρου, για να μειωθεί η διάρκεια του πρωταθλήματος. Στη Δανία η επιστροφή αποφασίστηκε στις 29 Μαΐου 2020.

Στην Ελβετία, η πρώτη επαγγελματική κατηγορία έκανε σέντρα στις 8 Ιουνίου 2020. Στην Εσθονία, οι ομάδες συμφώνησαν σε επανέναρξη του πρωταθλήματος στις 19 Μαΐου 2020. Στην Ισλανδία, εγκαταλείφθηκε το Λιγκ Καπ και η νέα ποδοσφαιρική σεζόν ξεκίνησε κατευθείαν με την πρώτη αγωνιστική στις 7 Ιουνίου 2020. Στο Ισραήλ το πρωτάθλημα ορίστηκε να ξεκινήσει στις 30 Μαΐου 2020. Στο Κόσοβο, το πρωτάθλημα επανεκκινήθηκε στις 30 Μαΐου 2020. Στην Κροατία, η επανεκκίνηση της αγωνιστικής δράσης έγινε στις 30 Μαΐου 2020. Στη Λετονία, οι αγώνες ξεκίνησαν στις 19 Μαΐου 2020. Στο Μαυροβούνιο το επαγγελματικό ποδόσφαιρο επέστρεψε στις 1 Ιουνίου 2020.

Στα Νησιά Φερόε, το πρωτάθλημα άρχισε ξανά στις 9 Μαΐου 2020! Στην Ουγγαρία, η σέντρα έγινε στις 23 Μαΐου 2020 με τους πρώτους ημιτελικούς του Κυπέλλου. Εφτά μέρες αργότερα, ακολούθησε το πρωτάθλημα ξεκινώντας από την 26η αγωνιστική στην οποία διακόπηκε λόγω κορωνοϊού. Στην Πολωνία, η Ekstraklasa επανεκκίνησε στις 29 Μαΐου 2020. Στη Σερβία, η ημερομηνία επανέναρξης δρομολογήθηκε για τις 30 Μαΐου 2020 για να διεξαχθούν οι τελευταίες τέσσερις αγωνιστικές. Ωστόσο, δεν διεξήχθησαν οι επτά αγώνες για τα “play off” και “play out”, όπως γινόταν κάθε χρόνο, ώστε να μειωθούν οι αγωνιστικές και ο φόβος εξάπλωσης του κορωνοϊού. Στη Σλοβακία, το πρωτάθλημα ξεκίνησε στις 6 Ιουνίου 2020.

Αναφορικά με την Αγγλία, οι ομάδες της Premier League αποφάσισαν την επανέναρξη του πρωταθλήματος στις 12 Ιουνίου 2020. Οι αγώνες πραγματοποιήθηκαν σε ουδέτερα γήπεδα, κεκλεισμένων των θυρών. Στην Ισπανία, οι ομάδες συμφώνησαν για τις 20 Ιουνίου 2020, με διπλές αγωνιστικές Σαββατοκύριακο και μεσοβδόμαδα, προκειμένου το πρωτάθλημα να έχει ολοκληρωθεί μέχρι το τέλος Ιουλίου. Στο Καζακστάν, αποφασίστηκε ο πρωταθλητής να αναδειχθεί χωρίς “play off” το 2020, παρότι η νέα σεζόν είχε μόλις ξεκινήσει με 3 αγωνιστικές να έχουν διεξαχθεί. Το πρωτάθλημα ξεκίνησε ξανά στις 20 Ιουνίου 2020.

Στην Πορτογαλία, ποδόσφαιρο ξαναπαίχτηκε στις 4 Ιουνίου 2020. Στην ανακοίνωσή της, η διοργανώτρια αρχή ανέφερε πως η απόφαση της επανεκκίνησης πάρθηκε με την σύμφωνη γνώμη της κυβέρνησης, των ομάδων και των υγειονομικών επιτροπών, τονίζοντας μάλιστα πως επιθυμεί να λειτουργήσει ως ένα μοντέλο επιστροφής και για τις υπόλοιπες οικονομικές δραστηριότητες άλλων κλάδων στη χώρα⁵⁷.

⁵⁶ <https://www.bet3.gr/bet-analysis/pote-tha-xekinisoun-ola-ta-europaika-protathlimata-podosfairou/>
Ανακτήθηκε 18 Ιανουαρίου 2022.

⁵⁷ <https://www.ethnos.gr/sports/article/105212/oiportogaloiepistrefoynstaghpedastis4ioynioy>
Ανακτήθηκε 18 Ιανουαρίου 2022.

Στην Τουρκία, η επανεκκίνηση του πρωταθλήματος ορίστηκε για τις 12 Ιουνίου 2020. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η περίπτωση της Σουηδίας, στην οποία δεν έγινε καθολικό lockdown, γιατί το σχέδιο της κυβέρνησης ήταν η "ανοσία της αγέλης". Η Allsvenskan (πρώτη κατηγορία) ξεκίνησε στις 14 Ιουνίου 2020, η Superettan (δεύτερη κατηγορία) στις 16 Ιουνίου και από την τρίτη κατηγορία και κάτω, οι ποδοσφαιρικές υποχρεώσεις ξεκίνησαν από τις 21 Ιουνίου 2020 και μετά, με 2 αγώνες ανά εβδομάδα για να ολοκληρωθεί το πρόγραμμα.

Στην Ιταλία, η οποία ως χώρα δοκιμάστηκε περισσότερο από κάθε άλλη, υπήρχε σοβαρό το ενδεχόμενο να μη συνεχιστεί η Serie A. Ωστόσο, το πρωτάθλημα ξεκίνησε, έστω και αργά, στις 20 Ιουνίου 2020 και ολοκληρώθηκε στις 2 Αυγούστου 2020.

Σε ό,τι αφορά την περίπτωση της Κύπρου, αξίζει να αναφερθεί ότι υπήρχαν διαφωνίες μεταξύ των ομάδων και της Ομοσπονδίας για τη λήψη μέτρων που θα εγγυώνται τη συνέχιση του πρωταθλήματος με ασφάλεια. Το πρωτάθλημα, εντέλει, οδηγήθηκε σε οριστική διακοπή. Το ίδιο συνέβη και στην Ολλανδία. Εκεί η κυβέρνηση ανακοίνωσε την επανέναρξη του επαγγελματικού αθλητισμού σε κάθε άθλημα μετά το τέλος του Σεπτεμβρίου 2020! Έτσι, για τη σεζόν 2019-2020 δεν αναδείχθηκε πρωταθλητής στην Eredivisie.

4.4.2. Η σημερινή κατάσταση στη χωρητικότητα των γηπέδων

Προϊούσης της αποκλιμάκωσης της πανδημίας, στο πλαίσιο της προσπάθειας επανένταξης σε έναν ομαλό τρόπο ζωής, ο κόσμος έχει επιστρέψει στα γήπεδα στο ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο, αλλά με μειωμένη χωρητικότητα προκειμένου να τηρηθούν οι αποστάσεις. Σύμφωνα με τα στοιχεία που έδωσε στη δημοσιότητα, η ένωση των ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων «The European Leagues», στη Γερμανία η προσέλευση είναι στο 10% της χωρητικότητας ενός γηπέδου. Στην Τσεχία υπάρχει όριο 1000 θεατών. Σε Φινλανδία, Ισλανδία, Λετονία, Λιθουανία επιτρέπονται από 500 φίλαθλοι. Σε 12 από τα 30 πρωταθλήματα, το 40% των γηπέδων είναι ήδη σε πλήρη χωρητικότητα. Η Ελλάδα από τις 19 Φεβρουαρίου 2022 μπήκε σε καθεστώς προσέλευσης κόσμου σε επίπεδο του 50% της χωρητικότητας των γηπέδων.

Συνολικά, η εικόνα στα γήπεδα των ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων καταγράφεται ως εξής:

- **Αυστρία:** 100% χωρητικότητα από 12 Φεβρουαρίου
- **Βέλγιο:** 70% χωρητικότητα
- **Δανία:** 100% χωρητικότητα
- **Φινλανδία:** όριο 500 θεατών
- **Γαλλία:** 100% χωρητικότητα
- **Γερμανία:** όριο 10.000 θεατών
- **Ελλάδα:** 10% χωρητικότητα σε γήπεδα με μέγιστο 10.000 θεατές, διαφορετικά όριο 1.000

- **Αγγλία:** 100% χωρητικότητα
- **Β. Ιρλανδία:** 100% χωρητικότητα
- **Ισλανδία:** όριο 500 θεατών
- **Ισραήλ:** 100% χωρητικότητα
- **Ιταλία:** 50% χωρητικότητα
- **Καζακστάν:** Η κατάσταση δεν έχει ακόμη αξιολογηθεί εν αναμονή της έναρξης του πρωταθλήματος
- **Λετονία:** όριο 500 θεατών
- **Λιθουανία:** όριο 500 θεατών
- **Νορβηγία:** 100% χωρητικότητα
- **Ολλανδία:** 33% χωρητικότητα
- **Πολωνία:** μέγιστο 30% της χωρητικότητας σε περίπτωση θεατών που δεν έχουν εμβολιαστεί ή δεν έχουν αρνητικό τεστ
- **Πορτογαλία:** 100% χωρητικότητα
- **Ρουμανία:** 30% της χωρητικότητας
- **Ρωσία:** χωρητικότητα 25% έως 70% (ανάλογα με την περιοχή)
- **Τσεχία:** όριο 1.000 θεατών
- **Σκωτία:** 100% χωρητικότητα
- **Σερβία:** 50% χωρητικότητα
- **Σλοβακία:** 25% χωρητικότητα
- **Ισπανία:** 85% χωρητικότητα
- **Σουηδία:** 100% χωρητικότητα
- **Ελβετία:** 100% χωρητικότητα
- **Τουρκία:** 100% χωρητικότητα

Εν συνεχεία, ακολουθεί το γράφημα του ΑΠΕ:



ΕΙΚΟΝΑ 10: Η χωρητικότητα των γηπέδων της Ευρώπης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ I

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται ειδικές περιπτώσεις στον αθλητισμό και ειδικότερα σε ένα ομαδικό άθλημα, όπως το επαγγελματικό ποδόσφαιρο. Η επιλογή του συγκεκριμένου αθλήματος αποδίδεται στο γεγονός ότι αποτελεί το περισσότερο προσοδοφόρο άθλημα. Όπως σημειώθηκε άλλωστε στο κεφάλαιο «**4.3. Ο οικονομικός αντίκτυπος του COVID-19 στον αθλητικό κλάδο**», τα 14 κορυφαία πρωταθλήματα είναι ποδοσφαιρικά, δημιουργώντας 19,442 δις δολάρια έσοδα ετησίως. Ανάμεσα σε αυτές τις κορυφαίες ποδοσφαιρικές λίγκες βρίσκεται και η Ιταλική (1,9 δις Ευρώ έσοδα), η οποία συγκαταλέχθηκε στις περιπτώσεις που μελετήθηκαν στην παρούσα εργασία, επειδή το πέρασμα του κορωνοϊού κατά την εμφάνιση της πανδημίας ήταν πολύ έντονο στη γειτονική χώρα και μάλιστα συνδέθηκε άμεσα με ένα ποδοσφαιρικό παιχνίδι, το οποίο οδήγησε σε τραγωδία. Μελετήθηκε, επίσης, η περίπτωση της ελληνικής Super League 1, προκειμένου να παρουσιαστεί η διαχείριση της χρήσης στο εγχώριο επαγγελματικό ποδόσφαιρο, αλλά και αυτή της Λευκορωσικής, Premier League, καθώς η χώρα ήταν από αυτές που ακολούθησαν διαφορετικές ατραπούς κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Παρουσιάζεται τι συνέβη στα τρία πρωταθλήματα, πώς λειτούργησε η αλλαγή και αν ακολουθήθηκαν τα 8 βήματα του Kotter.

5.1. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ - ΟΔΗΓΟΣ Ο ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ

Το επαγγελματικό ποδόσφαιρο βίωσε μεγάλες συνέπειες από την πανδημία του κορωνοϊού. Οι αγωνιστικές υποχρεώσεις των ομάδων ανεστάλησαν. Δημιουργήθηκε τεράστιο κενό, εξαιτίας της αναβολής των πρωταθλημάτων, το οποίο είχε οικονομικό κόστος. Από την στιγμή που δεν υπήρχαν παιχνίδια, σημαίνει ότι δεν υπήρχε τηλεοπτική κάλυψη, άρα και διαφήμιση. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να χαθούν κέρδη από τις συμφωνίες. Ποιά ήταν η πρώτη κίνηση των ομάδων; Σε όλα τα πρωταθλήματα υπήρξαν προσπάθειες αναπροσαρμογής των συμβολαίων των ποδοσφαιριστών, κάτι που οδήγησε σε αντιδράσεις από πλευράς παικτών.

Η πρώτη ομάδα που πήρε δραστικά μέτρα στο ποδόσφαιρο, σε μια προσπάθεια να ελαχιστοποιήσει τις οικονομικές απώλειες λόγω κορωνοϊού, ήταν η Μπαρτσελόνα. Η ομάδα της Καταλονίας, παρότι μεγαθήριο, προχώρησε σε μειώσεις μισθών παικτών και προσωπικού. Όπως διευκρινίστηκε σε ανακοίνωση του συλλόγου, από την στιγμή που η εργάσιμη μέρα είχε μειωθεί εξαιτίας των νέων έκτακτων μέτρων, έπρεπε να μειωθούν αναλογικά και οι μισθοί. Η ανακοίνωση της διοίκησης ανέφερε, μεταξύ άλλων, ότι, εξαιτίας των συνθηκών που επιβλήθηκαν λόγω των επιβληθέντων μέτρων προστασίας, προβλεπόταν μείωση της εργάσιμης ημέρας και ως εκ τούτου κατ' αναλογία μείωση των αποδοχών στις συμβάσεις παικτών και μη αθλητικού προσωπικού⁵⁸.

⁵⁸

<https://www.lifo.gr/now/sport/i-mpartselona-anakoinoise-meioseis-misthon-antidroyn-oi-paiktes>

Το ποσοστό μείωσης που έγινε άγγιξε, σύμφωνα με τον ισπανικό Τύπο, το 50% κατά περιπτώσεις. Όπως ήταν φυσικό, υπήρξαν αντιδράσεις. Το αστέρι, τότε, της ομάδας, Λιονέλ Μέσι (και νυν της Παρί Σαιντ Ζερμαίν) και άλλοι παίκτες ζήτησαν ακρόαση από τη διοίκηση, όπως ανέφερε χαρακτηριστικά ρεπορτάζ της ισπανικής εφημερίδας «Sport», ενώ, όπως ανέφερε η «As», οι ποδοσφαιριστές από την πρώτη στιγμή είχαν ξεκαθαρίσει πως δεν θα δεχτούν μειώσεις⁵⁹.

Η προσπάθεια μείωσης των συμβολαίων, για να περιορίσουν οι διοικήσεις των ομάδων τις οικονομικές απώλειες, ακολουθήθηκε και σε άλλα πρωταθλήματα, ακόμα και στην Ελλάδα. Για τη διακοπή των πρωταθλημάτων εξαιτίας της πανδημίας και τις επιπτώσεις της στις ΠΑΕ είχε αναφερθεί στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, ο πρόεδρος της ΠΑΕ Ατρόμητος, Γιώργος Σπανός σε συνέντευξη που δημοσιεύτηκε στο Sportdog.gr.

Ο ποδοσφαιρικός παράγοντας εμφανίστηκε σίγουρος ότι τα οικονομικά απόνερα θα ήταν δύσκολα και η επόμενη μέρα πολύ διαφορετική. «Προς το παρόν όμως δεν είμαστε ακόμα έτοιμοι να συνεκτιμήσουμε πόση θα είναι η ζημιά. Όταν θα δούμε ποια θα είναι τα δεδομένα θα μπορέσουμε να αξιολογήσουμε το μέγεθος των επιπτώσεων και να πάρουμε τις ανάλογες αποφάσεις για το μέλλον. Σίγουρα όμως θα έχει οικονομικό αντίκτυπο το ζήτημα. Όταν επηρεάζεται το σύνολο της ελληνικής επικράτειας και όλα τα επαγγέλματα είναι σε αναστολή λειτουργίας, καταλαβαίνετε, ότι οι συνέπειες προμηνύονται άσχημες. Οι χορηγοί έχουν σταματήσει να πληρώνουν. Τα τηλεοπτικά είναι αβέβαιο αν θα πληρωθούν μέχρι τέλος της σεζόν. Δηλαδή δεν γνωρίζουμε ακόμα τί θα γίνει με αυτό το θέμα. Είναι λογικό να υπάρξουν λοιπόν αναταράξεις στο οικονομικό επίπεδο. Αυτήν τη στιγμή δεν μπορούμε πόση ακριβώς είναι η ζημιά. Θα το δούμε στην πορεία», ανέφερε χαρακτηριστικά. Ο ηγέτης της ομάδας των δυτικών προαστίων είχε μιλήσει μία ομιχλώδη επόμενη μέρα και στάθηκε στο θέμα περικοπής των συμβολαίων των παικτών. «Η ζημιά όλους θα τους επηρεάσει. Δεν γίνεται λοιπόν να μην επηρεαστούν και οι ποδοσφαιριστές», είχε, μεταξύ άλλων, δηλώσει⁶⁰.

Το τοπίο που διαμορφώθηκε στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο, ειδικότερα λόγω της πανδημίας του κορωνοϊού, ανέλυσε στο πλαίσιο της εργασίας, ο διευθυντής Επικοινωνίας της ΠΑΕ Ολυμπιακός, Νίκος Γαβαλάς. Ο Νίκος Γαβαλάς εργαζόταν από τη δεκαετία του '90 στα αθλητικά κανάλια «SuperSport» και μετέπειτα «Novasports» και στην ημερήσια εφημερίδα «Η Καθημερινή».

Αναφέρει συγκεκριμένα:

«Θα ξεκινήσω, λέγοντάς σας πως στην αρχή της πανδημίας ο Ολυμπιακός ήταν η πρώτη ομάδα στην Ελλάδα και μία από τις πρώτες στην Ευρώπη, η οποία αντιμετώπισε τις σχετικές επιπτώσεις της. Υποχρεωθήκαμε να παίξουμε χωρίς κόσμο ένα κρίσιμο ευρωπαϊκό αγώνα. Όπως ενδεχομένως μπορείτε να φανταστείτε, δημιούργησε ένα νέο καθεστώς διεξαγωγής των

Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

⁵⁹ <https://www.lifo.gr/now/sport/i-mpartselona-anakoinose-meioseis-misthon-antidroy-n-oi-paiktes>
Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

⁶⁰ <https://sportdog.gr/sports/podosfairo/article/575131/bomba-spanoy-gia-diakoph-apisteyth-ataka-gia-uefa-tromaktikh-problepsh-meta-ton-korwno-o>. Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

αγώνων, μέσα σε ελάχιστο χρονικό διάστημα. Και γιατί όχι, θα έλεγα, ότι προέκυψε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον για όλους όσους κινούνται σε αυτό το χώρο, τα μέλη του ποδοσφαιρικού τμήματος, τους εργαζόμενους στα γήπεδα, τους δημοσιογράφους και τους τεχνικούς της τηλεόρασης, όλους όσους σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τη διεξαγωγή ενός αγώνα.

Χαρακτηριστικά θυμάμαι πως ήταν 12 Μαρτίου του 2020 όταν είχαμε μπει στην τελική ευθεία του πρώτου αγώνα με τη Γουλβς για τη φάση των «16» του Europa League. Εκείνες τις ημέρες οι εξελίξεις ήταν ραγδαίες λόγω του Covid-19. Κινούμασταν σε χαρτογράφητα νερά, καθώς μέρα με τη μέρα διαμορφώνονταν νέα δεδομένα. Μόλις τρεις ημέρες πριν από τη διεξαγωγή του αγώνα με τη Γουλβς, η UEFA αποφάσισε να διεξαχθεί χωρίς θεατές το ματς εξαιτίας της πανδημίας. Τότε, ήταν που συνειδητοποιήσαμε πως μπαίναμε σε μία νέα εποχή. Οφείλαμε να προσαρμοστούμε άμεσα και να βρούμε λύσεις, προκειμένου εκείνος ο αγώνας να διεξαχθεί μέσα σε ασφαλές περιβάλλον για όλους μας.

Θυμάμαι πως, για πρώτη φορά, όλοι όσοι είχαμε εμπλοκή με τη διοργάνωση του αγώνα, χρησιμοποιήσαμε τις μάσκες. Κάτι που σήμερα μπορεί να φαντάζει, δυστυχώς, φυσιολογικό. Για αναλογιστείτε, όμως, τι σήμαινε για εμάς τότε, καθώς ήμασταν υποχρεωμένοι να διαμορφώσουμε από το μηδέν και με ασφάλεια τις συνθήκες διεξαγωγής ενός ποδοσφαιρικού αγώνα. Είναι προφανές και απόλυτα λογικό, πως όταν δεν βρίσκεται ο κόσμος στις εξέδρες, αλλοιώνεται ο χαρακτήρας οποιουδήποτε σπορ κα δη του ποδοσφαίρου. Δεν αποτελεί, σε καμία περίπτωση, υπερβολή να πούμε πως μοιάζει με μία θεατρική παράσταση που διεξάγεται χωρίς θεατές. Η ταπεινή μου άποψη είναι πως αν σε εκείνον τον αγώνα η ομάδα μας είχε την υποστήριξη των φιλάθλων της, η ιστορία του θα ήταν διαφορετικά και θα είχαμε επικρατήσει. Υπενθυμίζω πως είχε λήξει ισόπαλος με σκορ 1-1.

Ωστόσο, εκ των υστέρων, οφείλουμε να πούμε, πως τη δεδομένη χρονική στιγμή, αυτή η απόφαση της UEFA για το ματς με την Γουλβς ίσως να ήταν και σωτήρια για την υγεία χιλιάδων συνανθρώπων μας. Το ματς Ολυμπιακός – Γουλβς ήταν προγραμματισμένο για τις 12 Μαρτίου του 2020. Στέκομαι στην 9η Μαρτίου του 2020. Τότε, η ομάδα του Ολυμπιακού και όσοι την αποτελούσαμε προσπαθήσαμε μέσα σε λίγα 24ωρα να διαμορφώσουμε από το μηδέν ένα πρωτόκολλο διεξαγωγής του αγώνα με τη Γουλβς, το οποίο θα παρουσιάζαμε στην UEFA. Επιτρέψτε μου να μιλήσω για το κομμάτι που με αφορά, δηλαδή τον Τύπο και την επικοινωνία. Εκείνη, λοιπόν, την περίοδο, μαζί με τους συνεργάτες μου, είχαμε ως πρώτο και κύριο μέλημά μας να προστατεύσουμε την υγεία των συναδέλφων δημοσιογράφων, οι οποίοι θα έρχονταν στο Καραϊσκάκη για να εργαστούν.

Με ιδιαίτερη προσπάθεια καταφέραμε να μειώσουμε σημαντικά τον αριθμό των θέσεων στα δημοσιογραφικά, αποφασίζοντας να εξυπηρετήσουμε μόνο 30 ρεπόρτερ προκειμένου να υπάρχει ανάμεσά τους κενό τριών μέτρων. Ουσιαστικά προσπαθήσαμε να εξυπηρετήσουμε έναν ρεπόρτερ από κάθε μέσο πανελλαδικής εμβέλειας, με προτεραιότητα το ραδιόφωνο, τον αθλητικό έντυπο και ηλεκτρονικό Τύπο. Δυστυχώς, ήταν ανέφικτο να εξυπηρετηθούν δημοσιογράφοι από τηλεοπτικά δίκτυα, πλην εκείνου που είχε τα δικαιώματα μετάδοσης. Μάλιστα, από τη στιγμή κατά την οποία προτεινάμε να μη λειτουργήσουν η μικτή ζώνη και η αίθουσα συνεντεύξεων Τύπου, δεν θα είχαν αντικείμενο εργασίας μετά το τέλος του αγώνα.

Το σχέδιο εργασίας των δημοσιογράφων στο ματς με την Γουλβς εγκρίθηκε από την UEFA και εφαρμόστηκε τη βραδιά της 12ης Μαρτίου. Ουσιαστικά, στην πραγματικότητα, ήταν ο προπομπός του πρωτοκόλλου υπηρεσιών Τύπου που εκπόνησε το περσινό καλοκαίρι λίγο πριν την επανεκκίνηση των ευρωπαϊκών διοργανώσεων με στόχο την ολοκλήρωσή τους, με την εφαρμογή για πρώτη φορά συστήματος final 8 τόσο στο Τσάμπιονς Λιγκ όσο και στο Γιουρόπα Λιγκ. Ένα φορμάτ, το οποίο, κατά την προσωπική μου άποψη, αύξησε το ενδιαφέρον του τηλεοπτικού κοινού. Επιστρέφοντας σιγά – σιγά και με προσοχή στην κανονικότητα, απορρίφθηκε η ιδέα της εφαρμογής του final 8 στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις.

Την ίδια ώρα ο τρόπος εργασίας των εκπροσώπων του Τύπου, θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν έχει αλλάξει ιδιαίτερα στους ποδοσφαιρικούς αγώνες. Ενδεικτικά, θα αναφέρω πως παραμένει περιορισμένος ο αριθμός των διαπιστευμένων δημοσιογράφων, δε λειτουργεί μικτή ζώνη μετά το τέλος των αγώνων, οι δηλώσεις των πρωταγωνιστών στον τηλεοπτικό πάροχο γίνονται εντός αγωνιστικού χώρου και με τις απαραίτητες αποστάσεις και προφυλάξεις από τους δημοσιογράφους και τους τεχνικούς, ενώ η συνέντευξη Τύπου διεξάγεται χωρίς τη φυσική παρουσία δημοσιογράφων, καθώς την παρακολουθούν και μετέχουν σε αυτήν μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας. Εύχομαι και πραγματικά θέλω να ελπίζω πως στην επόμενη σεζόν θα έχουν πέσει οι τίτλοι τέλους στην πανδημία προκειμένου να επιστρέψουμε στον προ-κόβιντ τρόπο εργασίας των εκπροσώπων του Τύπου, καθώς όλοι αντιλαμβανόμαστε πως σε καμία περίπτωση αυτές οι συνθήκες δεν βοηθούν ιδιαίτερα στο να ασκήσουν το επάγγελμά τους.

Τη σεζόν 2021-2022 άνοιξαν και πάλι οι θύρες των ποδοσφαιρικών γηπέδων. Στην Ελλάδα, ο Ολυμπιακός ήταν και πάλι εκείνη η ομάδα που κλήθηκε πρώτη να οργανώσει μέσα στην πανδημία έναν ποδοσφαιρικό αγώνα με παρουσία θεατών. Ήταν το πρώτο επίσημο ματς που δώσαμε τον περασμένο Ιούλιο (2021) με αντίπαλο την Νέφτσι, πρωταθλήτρια στο Αζερμπαϊτζάν, για τον 2ο προκριματικό γύρο του UEFA Champions League.

Στη διάρκεια της παρουσίασης των εισιτηρίων διαρκείας της περιόδου 2021-22 και πριν από τις σχετικές ανακοινώσεις της Πολιτείας για την επιστροφή των φιλάθλων στα γήπεδα, γνωστοποιήσαμε την απόφασή μας για παρουσία στις εξέδρες μόνο εμβολιασμένων θεατών ή όσων έχουν νοσήσει το τελευταίο εξάμηνο. Να σημειώσω πως καμία άλλη ελληνική ομάδα δεν είχε τοποθετηθεί δημόσια για το συγκεκριμένο θέμα.

Μάλιστα, εδώ θα ήθελα να τονίσω πως η συγκεκριμένη πρότασή μας αφορούσε και όλους τους εργαζόμενους στο στάδιο Καραϊσκάκη, ακόμη και τους εκπροσώπους του Τύπου. Μόνο εμβολιασμένοι ή όσοι είχαν νοσήσει το τελευταίο εξάμηνο, μπορούσαν να μπουν στο στάδιο. Με τον τρόπο αυτό θελήσαμε να στείλουμε ένα ισχυρό μήνυμα προς την ελληνική κοινωνία για να εμβολιασθεί. Αυτός είναι ο μοναδικός τρόπος για να βρούμε το συντομότερο δυνατό από την περιπέτεια της πανδημίας και να πάρουμε και πάλι τη ζωή μας στα χέρια μας.

Στο ματς με την Νέφτσι, λοιπόν, εφαρμόσαμε αυστηρά πρωτόκολλα για τη διάθεση των εισιτηρίων από τα εκδοτήρια μας με τηλεφωνικά ραντεβού προκειμένου να αποφύγουμε το συνωστισμό. Παράλληλα, προτρέψαμε τους φιλάθλους μας να τα προμηθευτούν τα εισιτήρια μέσω της επίσημης ιστοσελίδας μας. Τη βραδιά του αγώνα, ανοίξαμε τις θύρες τρεις ώρες πριν από τη σέντρα, προκειμένου να γίνει ο έλεγχος των απαραίτητων πιστοποιητικών

εμβολιασμού ή νόσησης από το προσωπικό του σταδίου, κάνοντας παράλληλα ταυτοπροσωπία. Σήμερα μπορεί να ακούγονται αυτονόητα όλα αυτά. Ωστόσο μόνο εύκολο δεν είναι να επιχειρείς μέσα σε λίγες ημέρες να στήσεις έναν ολόκληρο μηχανισμό με στόχο την εξυπηρέτηση όλων όσοι θα εισέλθουν στο γήπεδο και προστατεύοντας παράλληλα την υγείας τους. Το ευτύχημα για τον οργανισμό του Ολυμπιακού είναι το γεγονός πως τα στελέχη του στο στάδιο «Γεώργιος Καραϊσκάκης» διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία, όπως επίσης και την εμπειρία για να διευθετούν άμεσα και αποτελεσματικά, σύνθετα και πολύπλοκα ζητήματα.

Είναι σε κάθε περίπτωση προφανές και δεν υπάρχει καμία αμφιβολία πως το ποδόσφαιρο επηρεάστηκε αρνητικά όλο το διάστημα που παρέμειναν κλειστές οι θύρες των γηπέδων λόγω της πανδημίας. Εκτός από την αφαίρεση της αμφίδρομης σχέσης ποδοσφαιριστή – θεατή, οι ομάδες υπέστησαν και σημαντική οικονομική ζημία. Όσο μεγαλύτερο ήταν το κλαμπ και ο αριθμός των εισιτηρίων που έκοβε στην προ πανδημίας εποχή, τόσο αυξανόταν το ποσό της ζημίας. Να σας αναφέρω πως στην Ελλάδα ο Ολυμπιακός είναι διαρκώς πρώτος στον αριθμό των εισιτηρίων που διαθέτει κάθε σεζόν.

Φαντάζομαι πως θα έχετε ενημερωθεί για τις προ μηνών αποφάσεις της διοίκησης της Μπαρτσελόνα για μείωση των αποδοχών των ποδοσφαιριστών. Αναλογιστείτε παρακαλώ και τις παράπλευρες απώλειες εσόδων, όπως από τις πωλήσεις στην επίσημη μπουτίκ των ομάδων, αλλά και από όλα τα καταστήματα και τα κυλικεία τις ημέρες των αγώνων. Στην πραγματικότητα, αντιλαμβανόμαστε πως υπάρχει, πέρα από την κοινωνική διάσταση και αν θέλετε πρακτική λειτουργία, μια τεράστια οικονομική πληγή για όλους όσοι βρίσκονται στο χώρο του αθλητισμού, με την ευρύτερη έννοια, η οποία έχει ανατρέψει τις ισορροπίες και την καθημερινότητα όλων μας».

5.1.1. Ελλάδα: Μπρος – πίσω με την επιστροφή του κόσμου

Στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια του καθολικού αποκλεισμού οι κανονικές προπονήσεις σταμάτησαν, αφού έκλεισαν τα προπονητικά κέντρα. Οι ποδοσφαιριστές γυμνάζονταν ατομικά στο σπίτι τους μέσω εφαρμογών δικτύων κοινωνικής δικτύωσης.

Μετά από συζητήσεις μεταξύ του Πρωθυπουργού Κυριάκου Μητσοτάκη και με τη συμμετοχή του υπουργού Επικρατείας Γιώργου Γεραπετρίτη, του υφυπουργού Πολιτισμού και Αθλητισμού Λευτέρη Αυγενάκη, του Γενικού Γραμματέα του Πρωθυπουργού Γρηγόρη Δημητριάδη και του Γενικού Γραμματέα Αθλητισμού Γιώργου Μαυρωτά, οι οποίοι έλαβαν υπ' όψιν τις εισηγήσεις της υγειονομικής επιτροπής του Υπουργείου Αθλητισμού, με βάση την παραδοχή ότι λόγω κορωνοϊού τα αθλήματα θα πρέπει να διαχωριστούν σε ατομικά ή ομαδικά, εσωτερικού ή εξωτερικού χώρου και στενής -ή μη στενής- επαφής, πάρθηκε η απόφαση να εφαρμοστεί το πιο συντηρητικό μοντέλο προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος μετάδοσης του κορωνοϊού.

Τον Απρίλιο, οι ομάδες ξεκίνησαν προπονήσεις σε γκρουπ λίγων ατόμων στο προπονητικό κέντρο, οι οποίες είχαν τον χαρακτήρα προετοιμασίας για την ομαλή επάνοδο

των αθλητών σε αγωνιστικούς ρυθμούς. Στα μέσα Μαΐου ξεκίνησαν οι κανονικές προπονήσεις⁶¹. Οι εκτιμήσεις απαιτούσαν περίπου τρεις εβδομάδες προπονήσεων για να επανέλθουν οι ποδοσφαιριστές σε αγωνιστική κατάσταση, ώστε το πρωτάθλημα να άρχισε ξανά στα μέσα του Ιουνίου του 2020. Οι προπονήσεις γίνονταν μόνο σε ανοιχτούς χώρους και δεν επιτρεπόταν η χρήση γυμναστηρίων και αποδυτηρίων.

Το πρωτάθλημα της Super League 1 επανεκκινήθηκε στις 6 Ιουνίου κεκλεισμένων των θυρών. Στο γήπεδο προβλεπόταν να βρίσκονται μέχρι 60 πρόσωπα και από τις δύο ομάδες, συμπεριλαμβανομένου και του προσωπικού ασφαλείας. Το θετικό για την πρώτη κατηγορία του επαγγελματικού πρωταθλήματος στην Ελλάδα ήταν, ότι η δράση διακόπηκε μετά την ολοκλήρωση της κανονικής διάρκειας του πρωταθλήματος. Επειδή στο οργανόγραμμα υπήρχε ο σχεδιασμός για το Euro 2020 (το οποίο αναβλήθηκε λόγω κορωνοϊού για το 2021), τηρήθηκε αυστηρό πρόγραμμα στη Super League τη σεζόν 2019-2020, πριν ξεσπάσει ο κορωνοϊός, καθότι όλα τα πρωταθλήματα είχαν συστάσεις από την UEFA να αποδεσμεύσουν συγκεκριμένες ημερομηνίες τους διεθνείς ποδοσφαιριστές, ούτως ώστε να ενσωματωθούν στις αποστολές των ομοσπονδιακών τους συγκροτημάτων και να ξεκινήσουν οι προετοιμασίες για τη διοργάνωση.

Οπότε, στην ουσία το πρωτάθλημα της Super League είχε ολοκληρωθεί και όταν επανεκκινήθηκε το ποδόσφαιρο, ξεκίνησαν τα “play off” και τα “play out”. Η επιστροφή των φιλάθλων στα γήπεδα, κλειστά και ανοιχτά, δρομολογήθηκε τη σεζόν 2021-2022, με 80% πληρότητα στις εξέδρες μόνο για εμβολιασμένους. Οι ανήλικοι (μη εμβολιασμένοι) θα έμπαιναν στα γήπεδα σε ποσοστό 5%. Η διευκρίνηση που δόθηκε στη συνέντευξη Τύπου που πραγματοποιήθηκε στις 13 Ιουλίου 2021 στο Υπουργείο Υγείας από τον τότε Υπουργό Βασίλη Κικίλια, τον Υπουργό Ανάπτυξης, Άδωνη Γεωργιάδη και τον Υπουργό Ψηφιακής Διακυβέρνησης Κυριάκο Πιερρακάκη έλεγε, ότι στα ανοιχτά γήπεδα η χωρητικότητα δεν θα ξεπερνούσε τους 25.000 θεατές και στα κλειστά τους 8.000 θεατές⁶².

Στις 20 Οκτωβρίου 2021 έγινε ένα ακόμα βήμα προς την... κανονικότητα, αφού το όριο πληρότητας και παρουσίας θεατών στους αγωνιστικούς χώρους της χώρας μας ανέβηκε στο 90%, μετά την αποδοχή από την Εθνική Επιτροπή Προστασίας της Δημόσιας Υγείας του αιτήματος του Υφυπουργού Αθλητισμού. Υπήρξαν περιορισμοί με ανώτατο όριο τις 40.000 στα ανοικτά γήπεδα και τις 12.000 στα κλειστά⁶³. Στις 2 Νοεμβρίου 2021 ο επόμενος Υπουργός Υγείας, Θάνος Πλεύρης, στην ανακοίνωση των μέτρων προστασίας κατά του κορωνοϊού που ισχύουν στις αθλητικές εγκαταστάσεις για τους ανεμβολίαστους, έκανε λόγο για αυστηρές ποινές στις ομάδες που δεν θα τηρούν τα μέτρα για τη μείωση της διασποράς, κάνοντας ειδική αναφορά στις μάσκες τις οποίες θα πρέπει να φορούν οι θεατές, που

⁶¹ <https://www.protothema.gr/sports/article/1000999/super-league-1-xanarhizoun-oi-proponiseis-ton-omadon-oles-oi-apofaseis-gia-ton-athlitismo/> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.

⁶²<https://www.in.gr/2021/07/13/greece/gipeda-paramenei-sto-80-xoritikotita-25-000-theates-ta-anoikta-gipeda-kai-8-000-ta-kleista/>
https://www.ethnos.gr/ellada/166334_nea-metra-sta-gipeda-mono-emboliasmenoi-i-nosisantes-theates-sto-80-i-plirotita Ανακτήθηκαν 8 Νοεμβρίου 2021.

⁶³<https://www.sport-fm.gr/article/sports/gga-sto-90-pleon-i-plirotita-sta-gipeda-tis-xwras-mas/4231997> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.

βρίσκονται εντός των αθλητικών εγκαταστάσεων⁶⁴.

Στις αρχές Δεκεμβρίου του 2021, παρότι πάνω από 6 εκατομμύρια του πληθυσμού ήταν πλήρως εμβολιασμένοι, κυκλοφόρησαν σενάρια, ότι η κυβέρνηση εξέταζε σοβαρά το ενδεχόμενο για κλείσιμο των γηπέδων εξαιτίας της έξαρσης της μετάλλαξης «Όμικρον» που έφερε ραγδαία αύξηση κρουσμάτων. Σημειώνεται δε χαρακτηριστικά ότι την 1/12/21 καταγράφηκαν 6.916 κρούσματα. Αφορμή στάθηκε το ντέρμπι μεταξύ ΠΑΟΚ και Άρη, στο οποίο δεν τηρήθηκαν τα μέτρα και δη ορισμένοι οπαδοί δεν έφεραν πιστοποιητικά εμβολιασμού⁶⁵. Συγκεκριμένα, συνελήφθησαν τέσσερις οπαδοί, εκ των οποίων οι τρεις δεν είχαν πιστοποιητικά⁶⁶, με τη Θεσσαλονίκη γενικότερα να παρουσιάζει κατά τη διάρκεια της πανδημίας υψηλά ποσοστά, κρούσματα απειθαρχίας και μεγάλο ποσοστό ανεμβολίαστων. Παρ' όλα αυτά, ο κυβερνητικός εκπρόσωπος, Γιάννης Οικονόμου, ενημέρωσε στις 2 Δεκεμβρίου 2021, ότι δεν υπάρχει απόφαση να κλείσουν τα γήπεδα και τα παιχνίδια της 12ης αγωνιστικής της Super League1 έγιναν κανονικά⁶⁷.

Στα τέλη του Δεκεμβρίου, κατά τη διάρκεια της εορτής των Χριστουγέννων, όταν ο κόσμος επί της ουσίας χαλάρωσε, εξαιτίας της αύξησης των κοινωνικών εκδηλώσεων, υπήρξε εισήγηση λοιμωξιολόγων για ακύρωση των δημόσιων εκδηλώσεων και κλείσιμο των γηπέδων από τις 3 Ιανουαρίου⁶⁸. Δύο ημέρες μετά τα Χριστούγεννα η επιτροπή εισηγήθηκε επιβολή νέων περιορισμών και δη μείωση της χωρητικότητας⁶⁹. Εν τέλει, ο υπουργός Υγείας, Θάνος Πλεύρης, επιβεβαίωσε τα ρεπορτάζ. Από τις 3 Ιανουαρίου 2022 επιτράπηκαν θεατές σε ποσοστό 10% της χωρητικότητας του κάθε γηπέδου με ανώτατο όριο στις εξέδρες όλων των γηπέδων να είναι 1.000 άτομα⁷⁰. Σε αυτό το μέτρο υπήρχαν αντιδράσεις, ιδίως από τον «οργανισμό» της ΑΕΚ, καθότι η χωρητικότητα περιοριζόταν σημαντικά, ειδικά όταν το ΟΑΚΑ χωρά 60.000 κόσμο. Δεδομένου του γεγονότος ότι είχαν πουλήσει 12.000 διαρκείας, οι άνθρωποι της ομάδας δήλωναν ότι μπορούν να διαχωρίσουν τους οπαδούς τους και έτσι αποφάσισαν η ομάδα να αγωνίζεται κεκλεισμένων των θυρών⁷¹.

⁶⁴ <https://newpost.gr/ellada/61816b8a9474bda97091ae65/koronoios-poines-stis-omades-an-dentireitai-i-hrisi-maskas-sta-gipeda> Ανακτήθηκε 2 Νοεμβρίου 2021.

⁶⁵ <https://www.sportime.gr/podosfairo/koronoios-entoni-fimologia-pos-klinoun-ta-gipeda/> Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.

⁶⁶ <https://prasinostypos.gr/podosfairo/61a7d4f0013fc60100ad774a/eilimmeni-i-apofasi-gia-to-aek-panathinaikos-horis-kosmo-ta-mats> Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.

⁶⁷ <https://www.amna.gr/sport/article/605678/-Den-uparchei-apofasi-na-kleisoun-ta-gipedarnrn> Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.

⁶⁸ <https://www.sport-fm.gr/article/epikairothta/metra-xwris-kosmo-ta-gipeda-apo-3-1-kai-maskes-padou/4246129>. Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.

⁶⁹ <https://www.sport24.gr/epikairothta/koronoios-menoyn-anoichta-ta-gipeda-alla-i-epitropi-eisigeitai-30-40-choritikotita.9475504.html>. Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.

⁷⁰ <https://www.iefimerida.gr/spor/gipeda-nea-metra-1000-atoma-apo-tis-3-ianoyarioy> Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.

⁷¹ <https://www.aek1924.gr/2021/12/29/original-21-eimaste-apenanti-sto-kleisimo-ton-gipedon/>

Στις 17 Ιανουαρίου 2022, ο Υπουργός Υγείας άφησε ανοικτό το παράθυρο για χαλάρωση των μέτρων για τα γήπεδα που βρίσκονται σε ισχύ για τον περιορισμό της μετάλλαξης Όμικρον⁷². Στις 9 Φεβρουαρίου 2022, η Επιτροπή των εμπειρογνομόνων έβαλε φρένο στην οποιαδήποτε χαλάρωση των μέτρων για τον περιορισμό της περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού. Οι ειδικοί εισηγήθηκαν τη διατήρηση του μέτρου της πληρότητας 10% στα γήπεδα μέχρι τα 1.000 άτομα, παρότι η κυβέρνηση διατεινόταν, ότι πίεζε προς την κατεύθυνση της αύξησης του ποσοστού σε 40-50%⁷³. Και έτσι, η αναμέτρηση Αταλάντα-Ολυμπιακός για το Europa League (17/2) διεξήχθη με περιορισμένο ποσοστό οπαδών στο γήπεδο «Γεώργιος Καραϊσκάκης».

5.2. ΙΤΑΛΙΑ: Η ΑΝΑΤΟΜΙΑ ΜΙΑΣ ΤΡΑΓΩΔΙΑΣ

Στην Ιταλία, το βόρειο τμήμα της χώρας βίωσε τις τραγικές συνέπειες της πανδημίας, θρηνώντας πολλούς νεκρούς. Ειδικά οι αριθμοί και εικόνες που έρχονταν από το Μπέργκαμο ήταν σοκαριστικοί. Ήταν η ιταλική πόλη που επλήγη περισσότερο καθώς στα τέλη Μαρτίου του 2020 μετρούσε πάνω από 4.000 κρούσματα, και 530 νεκρούς⁷⁴. Χαρακτηριστικό ήταν το βίντεο που είχε κυκλοφορήσει στο διαδίκτυο, στο οποίο φαινόταν μία μακρά φάλαγγα από φορητά του στρατού να μετακινούνται τη νύκτα στις άδειες οδούς της πόλης, μεταφέροντας φέρετρα⁷⁵.

Εκείνη την εποχή ενοχοποιήθηκε η αναμέτρηση της τοπικής ομάδας Αταλάντα με τη Βαλένθια στις 19 Φεβρουαρίου 2020 στο Σαν Σίρο του Μιλάνου για το Champions League! Ειδικοί τη χαρακτήρισαν ως «παιχνίδι μηδέν»⁷⁶. Αυτήν την περίοδο, η επιδημία βρισκόταν στα πρώτα στάδια της εξάπλωσης στη Βόρεια Ιταλία αλλά και όλο τον κόσμο, με αποτέλεσμα να μην έχουν ληφθεί ακόμη δραστικά μέτρα, όπως απαγορεύσεις μετακίνησης. Σύμφωνα με τα ρεπορτάζ, περίπου 2.500 οπαδοί ταξίδεψαν από το Μπέργκαμο στο Μιλάνο για να παρακολουθήσουν την αναμέτρηση, καθώς η Αταλάντα χρησιμοποιούσε ως έδρα το γήπεδο των Ίντερ και Μίλαν για το Champions League, επειδή η φυσική έδρα της ομάδας δεν πληροί τις προϋποθέσεις για αγώνα της διοργάνωσης. Οι χιλιάδες οπαδοί που βρέθηκαν εκεί για την ιστορική αναμέτρηση, γύρισαν πίσω στα σπίτια τους μολυσμένοι, ενώ το ίδιο συνέβη και με τους φιλάθλους της Βαλένθια, οι οποίοι επέστρεψαν στην Ισπανία με συμπτώματα.

Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.

⁷² <https://www.sport-fm.gr/article/epikairobita/pleuris-sto-trapezi-i-xalarwsi-twn-metrwn-sta-gipeda/4251279> Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.

⁷³ <https://www.sport-fm.gr/article/podosfairo/superleague1/stop-stin-auksisi-tou-10-sta-gipeda-apo-tous-eidikous/4256527> . Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.

⁷⁴ <https://www.tovima.gr/2020/03/21/world/mpergkamo-o-agonas-atalanta-valentia-enoxopoeitai-gia-tin-eksarsi-tou-koronoiou/> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.

⁷⁵ <https://youtu.be/9sxrYYDpYoU> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.

⁷⁶ <https://www.bergamonews.it/2020/03/20/infettivologo-le-foche-atalanta-valencia-la-partita-zero-del-covid-19/361186/> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.

«Η χρονική συγκυρία (timing) δένει. Χιλιάδες κόσμος στις εξέδρες, δίπλα – δίπλα, σε κατάσταση απόλυτης ευτυχίας γι' αυτό που έβλεπαν από την Αταλάντα, οπότε όλα είναι πιθανά. Κανείς δεν ήθελε να χάσει αυτό το παιχνίδι, οπότε μπορεί να υποθέσει κανείς, ότι στις εξέδρες βρέθηκαν και άνθρωποι που μπορεί να είχαν λίγο πυρετό, να είχαν ήδη συμπτώματα αλλά να μην έδωσαν σημασία», είχε δηλώσει στις 20 Μαρτίου 2020 στο «Bergamo News» Le Foche, Ιταλός ανοσιολόγος, ο οποίος εργάζεται στο νοσοκομείο Umberto I της Ρώμης.

Την τοποθέτησή του επιβεβαίωσε τον Νοέμβριο του 2020 έρευνα από την «Intwig» για τη διάδοση του κορωνοϊού στο Μπέργκαμο, μετά την αναμέτρηση της Αταλάντα με τη Βαλένθια⁷⁷, στην οποία συμμετείχαν 3.402 άτομα από την πόλη, οι οποίοι ήταν παρόντες στο Μιλάνο το βράδυ της 19ης Φεβρουαρίου. Στην επαρχία του Μπέργκαμο, η οποία αριθμεί κάτι παραπάνω από 120.000 κατοίκους, έχασαν τη ζωή τους περίπου 6.000 άνθρωποι. Η έρευνα έδειξε, ότι το 36% των κατοίκων της επαρχίας, 43.000 άνθρωποι δηλαδή, προσεβλήθησαν από τον ιό. Συνολικά ένας στους πέντε εξ αυτών είπαν, ότι βρέθηκαν θετικοί στον κορωνοϊό ή εμφάνισαν συμπτώματα χωρίς να κάνουν το τεστ⁷⁸. Η διασπορά του ιού στον αγώνα έφτασε περίπου στα 7.800 με 8.200 άτομα!

Η αναφορά στο Μπέργκαμο γίνεται διότι η δεινή κατάσταση, στην οποία επήλθε η πόλη και η σύνδεση με το συγκεκριμένο παιχνίδι, αφενός συγκίνησε, επηρεάζοντας σημαντικότερα την ψυχολογία του κόσμου, αφετέρου αποτέλεσε αφορμή για κινητοποίηση, αποφάσεις και εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο δε.

Αποκαλυπτική για την ψυχολογία του κόσμου στην Ιταλία ήταν η επιστολή που είχε στείλει σε ελληνικό Μέσο, Ιταλός αθλητικογράφος, στις 24 Μαρτίου 2020, όταν η γειτονική χώρα κατέγραφε 6.077 θανάτους από την αρχή της επιδημίας, με την περιοχή της Λομβαρδίας, να καταγράφει 28.761 κρούσματα και 3.776 καταγεγραμμένους θανάτους μέχρι τότε. Τα μέτρα που είχαν παρθεί για την αναχαίτιση της εξάπλωσης του κορωνοϊού ήταν δρακόντεια. Εκείνη την περίοδο απαγορεύτηκε ακόμα και η σωματική άσκηση εκτός οικίας, η χρήση αυτόματων μηχανών πώλησης, ενώ σταμάτησαν οι εργασίες στα εργοτάξια εκτός από εκείνες σε νοσοκομεία, δρόμους και σιδηρόδρομους.

Ο λόγος για τον Σιμόνε Νομπιλίνι, Ιταλός δημοσιογράφος που εργάζεται στο Μιλάνο στο επίσημο κανάλι της ιταλικής Μίλαν. Τα λόγια του αντικατοπτρίζουν την αίσθηση τρόμου προκαλούσε εκείνη την εποχή. Μάλιστα τη συγκεκριμένη χρονική συγκυρία, που όλος ο κόσμος βρισκόταν σε μία κατάσταση πανικού, ο τεχνικός διευθυντής και θρύλος του συλλόγου, Πάολο Μαλντίνι, αλλά και ο γιος του Ντανιέλ, παίκτης της ομάδας, είχαν βρεθεί θετικοί στον κορωνοϊό.

Θεωρήθηκε σωστό να ενσωματωθεί το γράμμα του στην έρευνα, καθότι ο δημοσιογράφος περιέγραφε με συγκλονιστικό τρόπο τις συνθήκες.

«Όσο λιγότερο βγαίνεις έξω, τόσο λιγότερο μολύνει ανθρώπους αυτός ο καταραμένος ο

⁷⁷ <https://www.intwig.it/il-calcio-dinizio/> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.

⁷⁸ <https://www.sport24.gr/football/koronoios-enas-stoys-pente-filathloys-kollisan-covid-19-sto-atalanta-valentia.9045328.html> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.

κορωνοϊός. Ζούμε σαν να είμαστε σε πόλεμο εναντίον ενός φαντάσματος», είχε αναφέρει μεταξύ άλλων στην επιστολή που μπορείτε να διαβάσετε παρακάτω:

«Ακριβώς τώρα είναι πολύ δύσκολη η κατάσταση. Τις τελευταίες δύο εβδομάδες αναγκαστήκαμε να μείνουμε σπίτι. Μας επιτρέπεται να βγούμε έξω μόνο για συγκεκριμένους σκοπούς, να αγοράσουμε φαγητό, φάρμακα ή να πάμε στη δουλειά. Βέβαια επικρατεί η τηλεργασία. Ζούμε κάτι που δεν περιμέναμε να ζήσουμε. Δεν πιστεύαμε στην αρχή ότι η κατάσταση με τον κορωνοϊό είναι τόσο κρίσιμη.

Όσο περνάει ο χρόνος όμως, μέρα με τη μέρα, τόσο πολύ βλέπουμε χιλιάδες κόσμους να προσβάλλονται από τον ιό. Έχουμε ένα υπερβολικό βαθμό θυμάτων που έχει σοκάρει όλη τη χώρα και την Ευρώπη. Η ιταλική κυβέρνηση, εβδομάδα με την εβδομάδα προσπαθεί να βρει νέες λύσεις, για να σταματήσει η πανδημία. Όλα είναι στο χέρι των πολιτών. Πρέπει να σεβαστούν τους κανόνες και να μη βγαίνουν έξω για ανόητους λόγους. Όσο λιγότερο βγαίνεις έξω τόσο λιγότερο μολύνεις ανθρώπους αυτός ο καταραμένος ο κορωνοϊός. Αργά αλλά ευτυχώς σταματά να υπάρχει.

Δουλεύω από το σπίτι από τις 9 Μαρτίου και παραδέχομαι, ότι είναι λίγο περίπλοκο να μην έχεις ένα απλό διάλειμμα κατά τη διάρκεια της ημέρας, όπως να πάρεις μία ανάσα κάνοντας βόλτα στο δρόμο, για παράδειγμα. Βγήκα 4 φορές σε 2 εβδομάδα, μόνο για να ψωνίσω και δέχτηκα επίθεση από πολύ κόσμο που ανησυχούν μην τελειώσει το φαγητό ή το νερό τις επόμενες ημέρες. Είναι μία πολύ περίεργη κατάσταση, αλλά θέλω να σεβαστώ όλους τους κανόνες που μας δίνει η κυβέρνηση.

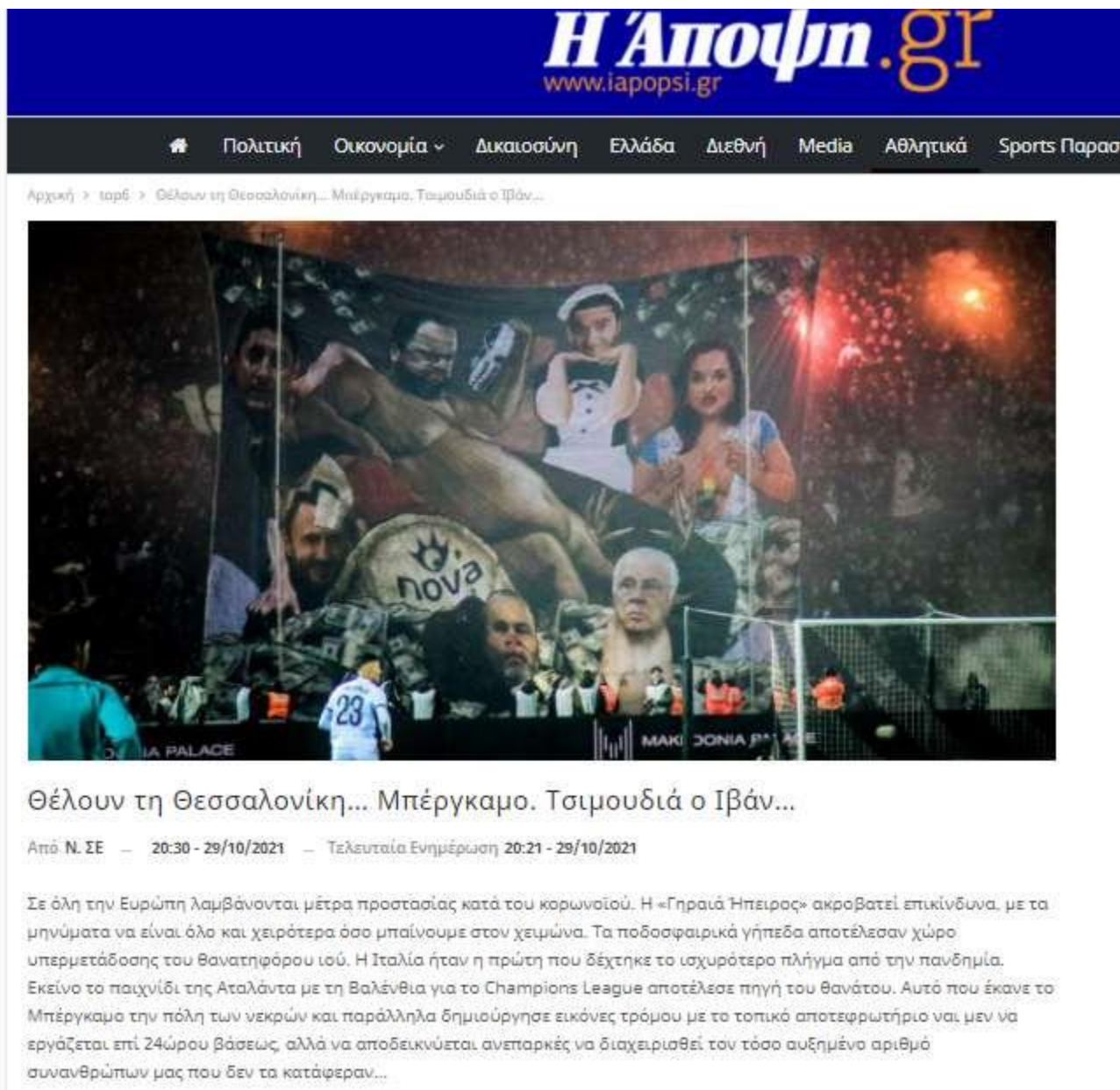
Υπακούοντας τους κανόνες, ελπίζω η κατάσταση να τελειώσει όσο γρηγορότερα γίνεται. Πρέπει να σεβαστούμε ο ένας τον άλλον και να συμπεριφερθούμε κατάλληλα. Αυτή είναι η μόνη φυσιολογική οδός για να επιστρέψουμε στην κανονική ζωή. Νιώθω τόσο άσχημα για τους ανθρώπους που έχασαν τη ζωή τους εξαιτίας της πανδημίας. Πρόκειται για ανθρώπους για τους οποίους δεν θα γίνει καν κηδεία και δεν θα τους αποχαιρετήσουν οι αγαπημένοι τους, επειδή μολύνθηκαν από κάτι απαίσιο. Ζούμε σαν να είμαστε σε πόλεμο εναντίον ενός φαντάσματος. Ελπίζω αυτός ο εφιάλτης για τον καθένα μας να τελειώσει γρήγορα. Αλλά πρέπει όλοι να είμαστε σοβαροί και υπεύθυνοι»⁷⁹.

Η μάχη που έδινε ο ιταλικός Βορράς έκρουσε το συναγερμό στις νοτιότερες περιοχές της χώρας. «Ο πρόεδρος της περιφέρειάς μας πήρε ακόμα πιο αυστηρές αποφάσεις. Γιατί υπάρχει φόβος. Δεν θέλουμε να ζήσουμε παρόμοιες καταστάσεις με τη Λομβαρδία. Δεν θα μπορέσουμε να τις αντιμετωπίσουμε καθόλου», είχε αναφέρει Ιταλός δημοσιογράφος, Αντρέα Φάλκο, από τη Νάπολι σε συνέντευξή του σε έναν εκ των συγγραφέων της παρούσας εργασίας, οι δηλώσεις του οποίου δημοσιεύτηκαν στην ιστοσελίδα Sportdog.gr⁸⁰. Επίσης το Μπέργκαμο έγινε συνώνυμο της καταστροφής και παράδειγμα για το πώς τα πράγματα

⁷⁹ <https://sportdog.gr/sports/podosfairo/article/573065/sygklonistiko-gramma-apo-milan-sto-sportdog-zoyme-se-polemo-enantion-fantasmatos> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.

⁸⁰ <https://sportdog.gr/life/ygeia/article/573873/sygklonizei-italos-anohtoi-sth-napoli-fobatai-o-kosmos-giati-bomba-gia-farmako>. Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.


μπορεί να ξεφύγουν από κάθε έλεγχο⁸¹ ενώ χρησιμοποιήθηκε και επικοινωνιακά (ακόμα και στην Ελλάδα) προς εξυπηρέτηση μικροπολιτικής όπως μπορείτε να δείτε σε δημοσίευμα στην ηλεκτρονική έκδοση της εφημερίδας «Η Άποψη» με τίτλο: «Θέλουν τη Θεσσαλονίκη... Μπέργκαμο. Τσιμουδιά ο Ιβάν...»⁸².



Η Άποψη.gr
www.iapopsi.gr

Πολιτική Οικονομία Δικαιοσύνη Ελλάδα Διεθνή Media Αθλητικά Sports Παρασ

Αρχική > ταβ > Θέλουν τη Θεσσαλονίκη... Μπέργκαμο, Τσιμουδιά ο Ιβάν...



Θέλουν τη Θεσσαλονίκη... Μπέργκαμο. Τσιμουδιά ο Ιβάν...

Από Ν. ΣΕ — 20:30 - 29/10/2021 — Τελευταία Ενημέρωση 20:21 - 29/10/2021

Σε όλη την Ευρώπη λαμβάνονται μέτρα προστασίας κατά του κορωνοϊού. Η «Γηραιά Ήπειρος» ακροβατεί επικίνδυνα, με τα μηνύματα να είναι όλο και χειρότερα όσο μπαίνουμε στον χειμώνα. Τα ποδοσφαιρικά γήπεδα αποτέλεσαν χώρο υπερμετάδοσης του θανατηφόρου ιού. Η Ιταλία ήταν η πρώτη που δέχτηκε το ισχυρότερο πλήγμα από την πανδημία. Εκείνο το παιχνίδι της Αταλάντα με τη Βαλένθια για το Champions League αποτέλεσε πηγή του θανάτου. Αυτό που έκανε το Μπέργκαμο την πόλη των νεκρών και παράλληλα δημιούργησε εικόνες τρόμου με το τοπικό αποτεφρωτήριο να μην να εργάζεται επί 24ώρου βάσεως, αλλά να αποδεικνύεται ανεπαρκές να διαχειρισθεί τον τόσο αυξημένο αριθμό συνανθρώπων μας που δεν τα κατάφεραν...

ΕΙΚΟΝΑ 11: Πρωτοσέλιδο αθλητικού ιστότοπου Η ΑΠΟΨΗ

Υπήρχαν ορισμένες σκέψεις, η πρώτη κατηγορία του επαγγελματικού ιταλικού

⁸¹ <https://www.protagon.gr/epikairota/bergkamo-apo-tin-tragwdia-stin-elpida-tis-anosias-44342176497> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.

⁸² <https://www.iapopsi.gr/theloyt-ti-thessaloniki-mpergkamo-tsimoydia-o-ivan/> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021 – βλέπε σχετική φωτογραφία.

πρωταθλήματος να ακολουθήσει το παράδειγμα της Γαλλίας, της οποίας το πρωτάθλημα ανεστάλη οριστικά. Τελικά, η Serie A, παρά το γεγονός ότι στις αρχές Απριλίου υπήρχαν αντιρρήσεις αρκετών ομάδων,⁸³ ολοκληρώθηκε με τη Γιουβέντους πρωταθλήτρια σε αντίθεση με τα δύο επαγγελματικά πρωταθλήματα στο ιταλικό μπάσκετ, τα οποία αναβλήθηκαν οριστικά μέχρι το φθινόπωρο του 2020⁸⁴. Η Ιταλία άνοιξε ξανά τα γήπεδά της για τους ποδοσφαιρόφιλους τον Σεπτέμβριο του 2020 με περιορισμένο αριθμό θεατών (1000 ανά γήπεδο) και δρακόντεια μέτρα προφύλαξης. Η χρήση μάσκας ήταν υποχρεωτική καθ' όλη τη διάρκεια της παραμονής του κόσμου στο γήπεδο, ενώ πραγματοποιούταν έλεγχος της θερμοκρασίας των θεατών κατά την είσοδό τους στο γήπεδο⁸⁵. Στο πρωτάθλημα της σεζόν 2021-2022, παρότι οι αρχικές εκτιμήσεις και οι δεσμεύσεις από πλευράς πολιτείας έκαναν λόγο για επιστροφή του κόσμου σε ποσοστό 25%-30%, υπήρξε κοινή απόφαση να ξεκινήσει με πληρότητα 50%⁸⁶.

5.3. ΛΕΥΚΟΡΩΣΙΑ: Η ΧΩΡΑ ΑΠΟ ΑΛΛΟΝ ΠΛΑΝΗΤΗ

Εκτός από την τραγωδία που σημειώθηκε στην Ιταλία, υπήρξαν και κωμικές περιπτώσεις. Παρ' ότι ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας κήρυξε πανδημία στις 11 Μαρτίου, κάποιες χώρες δεν έβαλαν λουκέτο στα πρωταθλήματα⁸⁷. Η Λευκορωσία παρέμενε η μοναδική ευρωπαϊκή χώρα, της οποίας το εθνικό πρωτάθλημα παιζόταν κανονικά. Το πρωτάθλημα έκανε κανονικά πρεμιέρα στις 19 Μαρτίου 2021 με τον επικεφαλής της Ομοσπονδίας Ποδοσφαίρου της χώρας, Βλαντιμίρ Μπαζάνοφ, να ισχυρίζεται ότι δεν υπήρχε λόγος να μην ξεκινήσει η σεζόν, από την στιγμή που στη χώρα καταγράφονταν μόνο 51 κρούσματα⁸⁸. Δεν ήταν μόνο το επαγγελματικό ποδόσφαιρο που λειτουργούσε κανονικά στη Λευκορωσία στην αρχή της πανδημίας, κατά την οποία λόγω του φόβου για τον άγνωστο κίνδυνο, όλες οι χώρες είχαν πάρει τα μέτρα τους. Τα θέατρα έκαναν κανονικά πρεμιέρες, οι εκκλησίες λειτουργούσαν, όπως επίσης τα μπαρ και τα εστιατόρια⁸⁹.

⁸³ <https://www.amna.gr/sport/article/446732/Exi-omades-tis-Serie-A-den-theloun-na-paixoun-xana-fetos> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.

⁸⁴ <https://www.eurohoops.net/el/legabasket-el/1048231/italia-oristiko-louketo-logo-koronoiou/>
<https://www.in.gr/2020/05/07/sports/football/oristiko-louketo-sta-protathlimata-stin-italia/>
Ανακτήθηκαν 8 Νοεμβρίου 2021.

⁸⁵ <https://www.protagon.gr/epikairota/oi-italoi-epestrepsan-sta-gipeda-meta-ton-efialti-tou-bergkamo-44342125130> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.

⁸⁶ <https://www.sport-fm.gr/article/podosfairo/Serie-A-sto-50-oi-opadoi-posoi-se-kathe-gipedo/4193248>
Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.

⁸⁷ https://www.ethnos.gr/sports/article/96996/koronoiosaytesinaioimonadikesxoresstonplanhthpoyako_mhpaizoynpodosfairo. Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

⁸⁸ <https://www.iefimerida.gr/spor/protathlima-podosfairo-leykorosia-koronoios> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

⁸⁹ <https://www.news247.gr/kosmos/koronoios-giati-sti-leykorosia-den-lene-na-stamatisoyn-to-podosfairo.7616288.html> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

Καμία κυβερνητική οδηγία δεν περιόριζε αυτές τις δραστηριότητες, όταν στην υπόλοιπη Ευρώπη είχαν επιβληθεί αυστηρά περιοριστικά μέτρα. Δεν υπήρχε δηλαδή “lockdown”. Ο λόγος αποδίδεται στην προσωπικότητα του προέδρου της χώρας, Αλεξάντερ Λουκασένκο, ο οποίος θεωρούσε, ότι ο φόβος για τον κορωνοϊό βλάπτει περισσότερο από τον ίδιο τον ιό.

Οι δηλώσεις του έχουν μείνει στην ιστορία. Ο Λουκασένκο δήλωνε, ότι ο κόσμος έχει τρελαθεί με τον κορωνοϊό. Χαρακτήριζε την ανησυχία ως «ψύχωση που έχει σακατέψει οικονομίες σχεδόν σε όλο τον κόσμο». Μάλιστα είχε προτείνει τα δικά του μέτρα προστασίας. «Δεν πρέπει να υπάρχει πανικός. Πρέπει να συνεχίσετε να καλλιεργείτε τη γη. Τα τρακτέρ θα τους θεραπεύσουν όλους. Τα χωράφια θεραπεύουν τους πάντες», είπε μιλώντας σε υπουργούς του και πρότεινε καθημερινά σφηνάκια βότκας. «Δεν πίνω αλλά τελευταία άρχισα να λέω ότι οι άνθρωποι δεν πρέπει να πλένουν μόνο τα χέρια τους με βότκα, αλλά να δηλητηριάζουν και τον ιό με αυτή. Θα πρέπει να πίνετε καθημερινά 40-50 ml. Αλλά όχι στη δουλειά», είπε και πρότεινε διπλάσια δόση έπειτα από την επίσκεψη στη σάουνα, την οποία επίσης συνιστά. «Πηγαίνετε στη σάουνα, 2-3 φορές την εβδομάδα θα σας κάνει καλό. Όταν βγαίνετε μην πλένετε μόνο τα χέρια σας, ρίξτε μέσα σας 100 ml βότκα», πρότεινε.

Στο πλαίσιο αυτής της αντιμετώπισης του κορωνοϊού, ο Αλεξάντερ Λουκασένκο συμμετείχε σε αγώνα χόκεϊ επί πάγου, στο Μινσκ. «Δεν υπάρχουν ιοί εδώ. Τους είδατε να πετάνε τριγύρω; Εδώ είναι ψυγείο. Είναι ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης των ιών», είπε αναφερόμενος στο παγοδρόμιο⁹⁰.

Το πρωτάθλημα ποδοσφαίρου της χώρας ήρθε στο προσκήνιο, παρότι δεν ήταν από τα προηγμένα πρωταθλήματα του κόσμου. Η ποδοσφαιρική ομοσπονδία της Λευκορωσίας εξασφάλισε νέες συμφωνίες για τα τηλεοπτικά δικαιώματα με χώρες όπως το Ισραήλ, τη Ρωσία, το Καζακστάν, τη Σερβία και την Ινδία. Συνολικά τα τηλεοπτικά δικαιώματα πωλήθηκαν σε δέκα χώρες σε Ευρώπη και Ασία. Στα γήπεδα μπήκαν θερμικές κάμερες, που ήλεγχαν τους φιλάθλους που εισέρχονταν, ενώ οι χώροι απολυμαίνονταν δύο φορές την ημέρα. Στη συνέχεια, όμως, η προσέλευση των φιλάθλων μειώθηκε στο μισό, προκειμένου να τηρηθούν αποστάσεις. Στις 29 Μαρτίου η αύξηση των κρουσμάτων οδήγησε τον Λουκασένκο στο να κλείσει τις θύρες στα γήπεδα για τους φιλάθλους. Τα ματς συνέχιζαν να διεξάγονται έστω κεκλεισμένων των θυρών. Παρ’ όλα αυτά, οι ομάδες βρήκαν έναν ευφάνταστο τρόπο για να δώσουν χρώμα στις άδειες κερκίδες. Τοποθέτησαν ανθρώπινα ομοιώματα με φανέλες, μία πρωτοβουλία που βρήκε μιμητές αργότερα σε πρωταθλήματα άλλων χωρών, όταν επανεκκινήθηκε ο αθλητισμός.

Χαρακτηριστικές ήταν οι δηλώσεις του Ρώσου ποδοσφαιριστή, Σάντρο Τσβέιμπα που αγωνιζόταν τότε στην Ίσλοχ Μινσκ (πλέον έχει αποσυρθεί). «Είναι λες και είμαστε σε άλλον πλανήτη. Ξέρουμε και βλέπουμε πως έχει γίνει κάτι σοβαρό στον υπόλοιπο κόσμο, αλλά η ζωή εδώ στη Λευκορωσία συνεχίζεται κανονικά. Συνεχίζουμε να προπονούμαστε και να

⁹⁰ <https://www.lifo.gr/now/world/koronoios-leykorosia-trakter-botka-kai-saoyna-synista-o-proedros-anoihta-magazia-paizoyh> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

παίζουμε, σαν να μην έχει αλλάξει τίποτα» είχε πει χαρακτηριστικά στην Telegraph⁹¹.

Στις αρχές Μαΐου 2020, η ποδοσφαιρική ομοσπονδία αποφάσισε να αναβάλλει δύο αγώνες εξαιτίας της υποψίας πιθανών κρουσμάτων. Συγκεκριμένα, ανέβαλλε τον αγώνα της Premier League (πρώτη κατηγορία), ανάμεσα στην FC Μινσκ και την Νεμάν Γκρόντο, που ήταν προγραμματισμένος να διεξαχθεί στις 15 Μαΐου την αναμέτρηση για τη δεύτερη κατηγορία, ανάμεσα στην Άρσενal Τζέρζινσκ και τη Λοκομοτίβ Γκόμελ, που είχε προγραμματιστεί για τις 16 Μαΐου. Τα νέα δεδομένα προκάλεσαν σκεπτικισμό⁹². Εντούτοις, το πρωτάθλημα ολοκληρώθηκε με πρωταθλήτρια την Σάχτιορ Σολιγκόρσκ, η οποία κατέκτησε τον πρώτο τίτλο στην ιστορία της από το 1998 που ιδρύθηκε το πρωτάθλημα της χώρας. Απ' ό,τι φαίνεται, η συγκυρία της πανδημίας βοήθησε την ομάδα, η οποία κατέκτησε και το πρωτάθλημα του 2021, να υπερβεί παραδοσιακές δυνάμεις, όπως η Μπάτε Μπόρισοφ και η Ντιναμό Μινσκ.

Το γεγονός, ότι ολοκληρώθηκε το επαγγελματικό πρωτάθλημα και γενικά ο όλος χειρισμός της πανδημίας, δεν κρίθηκε επιτυχημένος για τον Λουκασένκο. Ίσα – ίσα, δημοσιεύματα κατέταξαν τον Λευκορώσο πρόεδρο ανάμεσα στους τέσσερις ηγέτες που απέτυχαν να διαχειριστούν την κατάσταση, είτε επειδή υποβάθμισαν τη σοβαρότητά της, αγνοώντας την επιστήμη, είτε επειδή παρέκαμψαν κρίσιμες παρεμβάσεις για τη δημόσια υγεία, όπως η κοινωνική αποστασιοποίηση και η χρήση μάσκας. Έτσι, ο Λουκασένκο συμπεριλήφθηκε στη λίστα με τον Ναρέντρα Μόντι, πρωθυπουργό της Ινδίας, τον Ζαΐχ Μπολσενάρο, πρόεδρο της Βραζιλίας και τον Ντόναλντ Τραμπ, πρώην πρόεδρο των ΗΠΑ⁹³.

Πάντως, σύμφωνα με το ρεπορτάζ του ESPN, οι Λευκορώσοι εμπιστεύονταν απόλυτα το σύστημα υγείας. Ο προπονητής της Ίσλοχ δήλωσε ότι «από τη μία ανησυχούμε, αλλά από την άλλη έχουμε μόνο 86 κρούσματα και κανέναν νεκρό, δεν συγκρίνεται η κατάσταση με άλλες χώρες». Παρόμοιες τοποθετήσεις υπήρχαν στο ίδιο Μέσο και από Λευκορώσο. «Μη νομίζετε πως δεν είναι όλα αυστηρά εδώ. Ο γιος ενός συναδέλφου πρόσφατα γύρισε από το εξωτερικό, οπότε όλοι όσοι συνάντησε μπήκαν σε καραντίνα. Οι αρχές πήραν τηλέφωνο τον πατέρα του και του ζήτησαν να πάει για τεστ. Τους είπε, ότι δεν μπορεί, γιατί είναι στο γήπεδο και του απάντησαν, πως αν δεν έρθει μόνος του, θα τον φέρουν στο νοσοκομείο με χειροπέδες»⁹⁴.

⁹¹ <https://www.newsit.gr/athlitika/o-koronoios-den-yparxei-gia-tin-leykorosia-edo-einai-san-allos-planitis/3006226/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

⁹² <https://www.ethnos.gr/sports/article/105016/pithanakroysmatakoronoioyfrenaroyngonessthleykorospi> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

⁹³ <https://www.kathimerini.gr/world/561382132/koronoios-oi-tesseris-igetes-poy-apetychan-nadiacheiristoy-n-tin-pandimia/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

⁹⁴ <https://www.sport24.gr/epikairothta/koronoios-sti-leykorosia-paizoyn-mpala-giati-i-votka-einai-to-farmako.8941876.html> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

5.4. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

5.4.1. Ελλάδα

Στην Ελλάδα, η αγωνιστική δράση διακόπηκε σε όλα τα πρωταθλήματα, ατομικών και ομαδικών αθλημάτων, επαγγελματικών ή ερασιτεχνικών. Η Super League 1 δεν αποτέλεσε ειδικό καθεστώς, σε αντίθεση με άλλες περιπτώσεις, που παρότι έκλεισαν τα πάντα, η αγωνιστική δράση στην πρώτη κατηγορία συνεχίστηκε με ευλαβική τήρηση των μέτρων και χωρίς κόσμο στις εξέδρες. Συνεπώς, εδώ παρατηρείται ότι δημιουργήθηκε εξ αρχής η δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος και της αναγκαιότητας, το οποίο είναι το σημαντικότερο βήμα του Kotter. Η ηγετική ομάδα που δημιουργήθηκε ήταν το δίδυμο που επέλεξε η κυβέρνηση για την ενημέρωση των πολιτών. Δηλαδή ο υφυπουργός Πολιτικής Προστασίας, Νίκος Χαρδαλιάς και ο εκπρόσωπος του Υπουργείου Υγείας, πανεπιστημιακός λοιμωξιολόγος, Σωτήρης Τσιόδρας. Αμφότεροι αναδείχτηκαν σε τηλεοπτικούς αστέρες της μικρής οθόνης και στην ουσία ήταν οι πυλώνες πάνω στους οποίους βασίστηκαν για τα βήματα τρία, τέσσερα και πέντε του Kotter. Ο πολιτικός παρουσιαζόταν με το προφίλ του σκληρού (“Nick Hard” στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης), που επιβάλλει τους κανόνες, ενώ ο ιατρός και επιστήμων εμφάνιζε πιο ήπια προσωπικότητα και κέρδιζε τη συμπάθεια.

Κάθε μέρα στις 18:00 έδιναν ραντεβού για να ενημερώσουν το κοινό, για την πορεία της διαχείρισης της πανδημίας. Επαναλάμβαναν συνεχώς τα μέτρα προστασίας, τους κανόνες συμπεριφοράς και τις απαγορεύσεις που υπάρχουν για την αποτροπή της μετάδοσης του ιού. Κατά την ενημέρωση δέχονταν, επίσης, ερωτήσεις από τους δημοσιογράφους για τα σχέδια της κυβέρνησης, όσον αφορά τα σχέδια για το μέλλον και την επιστροφή στην κανονικότητα, σε τομείς όπως ο αθλητισμός. Έδιναν απαντήσεις διπλωματικές και πολλές φορές υποθετικές, που σχετίζονταν με τη μείωση κρουσμάτων, χωρίς να πάρουν σαφή θέση. Στην ουσία, λοιπόν, ανέπτυσαν το όραμα και την στρατηγική, επικοινωνούσαν το όραμα της αλλαγής και με τη συνεχόμενη επανάληψη των μέτρων προστασίας και των απαγορεύσεων περνούσαν στην κοινή γνώμη και στους πολίτες πώς πρέπει να δρουν με βάση το όραμα, το οποίο ήταν η προστασία από τον κορωνοϊό. Επίσης, επιβραβευόταν η σωστή τήρηση των μέτρων, συνεχώς, όμως, υπήρχε κάλεσμα για αποτροπή του εφησυχασμού.

Η Ελλάδα έδειχνε να διαχειρίζεται ικανοποιητικά το πρώτο κύμα της πανδημίας, κατά τη διάρκεια του πρώτου καθολικού αποκλεισμού. Τα κρούσματα ήταν λίγα (γιατί δεν υπήρχαν τόσα πολλά tests, αλλά αυτό είναι πεδίο έρευνας άλλης εργασίας), οι εισαγωγές λιγότερες σε σχέση με άλλα κράτη που θρηνούσαν εκατοντάδες, ακόμα και χιλιάδες θανάτους. Μάλιστα, υπήρξαν και δημοσιεύματα που αποθέωναν την ελληνική κυβέρνηση για τη διαχείριση αυτής της αλλαγής⁹⁵. Αυτά τα δημοσιεύματα θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως το βήμα εφτά, καθώς

⁹⁵<https://www.dw.com/el/%CE%AD%CE%BD%CE%B1%CF%82-%CE%B3%CE%B9%CE%B1%CF%84%CF%81%CF%8C%CF%82-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%85%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82-%CE%AD%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B5%CF%82/a-53258265> Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.

παγίωναν τα κέρδη που έφερε η Ελλάδα για την παραγωγή περισσότερων αλλαγών, όπως η σταδιακή επιστροφή στην αγωνιστική δράση για τη Super League 1 (η Super League 2 διακόπηκε οριστικά), αλλά με την αλλαγή, ότι οι αγώνες θα γίνονταν χωρίς κόσμο.

Οι «νίκες» με τα χαμηλά νούμερα έπαιξαν ρόλο για την επανεκκίνηση του επαγγελματικού ποδοσφαίρου, αποτέλεσαν όμως και σημαντικό παράγοντα για το άνοιγμα του τουρισμού, για τον οποίο είχαν προκληθεί μεγάλες αντιδράσεις και κατά πάσα πιθανότητα ήταν ο λόγος της πρώτης μεγάλης αύξησης των κρουσμάτων στην Ελλάδα, λόγω των ξένων τουριστών. Και σε αυτήν την περίπτωση, όμως, τα κέρδη από την πρότερη διαχείριση ήταν πολύ σημαντικά. Ο κόσμος είχε ενστερνιστεί την κουλτούρα, ότι πρέπει να ζει πάνω στη νέα προσέγγιση της ζωής. Οπότε, όταν ήρθε το δεύτερο καθολικό lockdown τον Νοέμβριο του 2020, άπαντες ήταν προετοιμασμένοι, γιατί είχαν περάσει την πρώτη καραντίνα και ήταν εξοικειωμένοι στις συνθήκες.

Το ίδιο και το επαγγελματικό ποδόσφαιρο, το οποίο είχε προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες. Γι' αυτό, δεν χρειάστηκε να διακοπεί για μήνες, όπως την πρώτη φορά, παρά μόνο για λίγες αγωνιστικές και η αγωνιστική δράση συνεχίστηκε, χωρίς την παρουσία κόσμου. Συνεπώς, παρατηρείται στην ελληνική περίπτωση, ότι ακολουθήθηκαν πιστά τα βήματα του Kotter. Κάθε πολίτης ίσως να έχει διαφορετική άποψη για το εάν η διαχείριση αλλαγής ήταν σωστή ή λανθασμένη, επιτυχημένη ή αποτυχημένη. Στην παρούσα περίπτωση, όμως, το διακύβευμα ήταν η διαφύλαξη της υγείας και της ανθρώπινης ζωής. Και αυτό επιτεύχθηκε και πρακτικά, γιατί η Ελλάδα είχε πολύ μικρά ποσοστά κατά το πρώτο κύμα.

Σε επίπεδο ποδοσφαιριστών θα μπορούσε να υπάρχουν αντιδράσεις για τις μειώσεις συμβολαίων, τις οποίες εν τέλει δέχτηκαν. Ωστόσο, οι συνθήκες που διαμορφώθηκαν δεν τους επέτρεπαν να προκαλέσουν κινητοποιήσεις. Και αυτό, γιατί όλος ο κόσμος επιβίωνε δύσκολα, οι περισσότεροι με επιδόματα. Οπότε, αν οι παίκτες προχωρούσαν σε κάτι τέτοιο, ίσως να βίωναν τρομερή κατακραυγή, η οποία θα ήταν δεδομένη, αφού πολλά ΜΜΕ ελέγχονται από προέδρους μεγάλων ΠΑΕ.

Μεγάλο ρόλο στη διαχείριση της πανδημίας έπαιξε το παράδειγμα της Ιταλίας, το οποίο θα αναλυθεί στην ακόλουθη περίπτωση. Η επικοινωνία σε τέτοιες καταστάσεις βασίζεται στον φόβο. Ο φόβος του θανάτου και της ανθρώπινης απώλειας ήταν έντονος και δίπλα μας. Γι' αυτό, το σλόγκαν «Μένουμε Σπίτι – Μένουμε Ασφαλείς» επικράτησε σε όλες τις χώρες. Στην Ελλάδα, δε, το λογότυπο της καμπάνιας, όπως προαναφέρθηκε, ήταν ένα ροζ σπίτι, το οποίο περιτριγυριζόταν από γκρι κυπαρίσσια. Αν μπορούσαμε να αποκωδικοποιήσουμε, τι ήθελε να πει ο εμπνευστής του σκίτσου, θα μπορούσαμε να πούμε σε μία ελεύθερη απόδοση, ότι “μέσα στο σπίτι όλα είναι ροζ-χαρούμενα και ασφαλή, ενώ έξω γκρι”. Και, ως γνωστόν, ψηλά κυπαρίσσια συναντάμε στα νεκροταφεία.



ΕΙΚΟΝΑ 12: ΜΕΝΟΥΜΕ ΣΠΙΤΙ: Η εκστρατεία των επώνυμων για την προστασία από τον κορωνοϊό μέσω social media

5.4.2. Ιταλία

Η δοκιμασία που πέρασε η Ιταλία αποτέλεσε οδηγό στην αρχή της πανδημίας! Η χώρα ήταν το πρώτο μεγάλο θύμα του κορωνοϊού και αυτή που οδήγησε την παγκόσμια κοινότητα να βιώσει πρωτόγνωρες αποστάσεις, όπως η καθολική καραντίνα. Πώς αντέδρασε όμως η Ιταλία σε αυτήν την αλλαγή; Έδειξε τα ανταντακλαστικά που έπρεπε για την αντιμετώπιση της κρίσης; Ακολούθησε το μοντέλο του Kotter ή κάποιο άλλο σχέδιο διαχείρισης αυτής της μετάβασης και πώς η αλλαγή μεταφέρθηκε στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο;

Η εξέλιξη της ιστορίας δείχνει, ότι η Ιταλία δεν ακολούθησε τα βήματα του Kotter, αλλά αποτέλεσε το παράδειγμα, για να ακολουθήσουν άλλες χώρες, και κατ' επέκταση τα επαγγελματικά πρωταθλήματα, το μοντέλο του Kotter.

Η τελευταία αγωνιστική, πριν το πρωτάθλημα της «Serie A» βάλει λουκέτο, ήταν στις 9 Μαρτίου 2020, δύο ημέρες πριν ο ΠΟΥ κηρύξει πανδημία, εξαιτίας της ραγδαίας αύξησης των κρουσμάτων παγκοσμίως, με την Ιταλία να έχει την πρωτιά σε αυτήν την τραγική κούρσα. Ήταν τη μέρα που ο τότε πρωθυπουργός, Τζουζέπε Κόντε, κήρυττε καθολικό lockdown προκειμένου να περιοριστεί η διασπορά του κορωνοϊού, ακολουθώντας τα μέτρα που είχαν επιβληθεί σε Λομβαρδία, Βένετο και Εμίλια Ρομάνια. «Είμαστε υποχρεωμένοι να επιβάλλουμε θυσίες σε όλους τους πολίτες. Το μέτρο αυτό ονομάζεται "εγώ μένω σπίτι"»⁹⁶. Το χρονικό δείχνει, ότι από τη μία η Ιταλία δεν έδειξε αστραπιαία ανταντακλαστικά, δεν ακολούθησε το πρώτο και βασικότερο βήμα του Kotter, δηλαδή την αίσθηση του κατεπείγοντος, από την άλλη, ότι το μότο «μένω σπίτι» υιοθετήθηκε από πάμπολλες χώρες, κάτι που δείχνει ότι ήταν «οδηγία» από κάποια ανώτερη αρχή, όπως για παράδειγμα η

⁹⁶ <https://www.ethnos.gr/World/article/93007/sekarantinaoloklhrhhtialiagianaperioristeiokoronaios>
Ανακτήθηκε 11 Φεβρουαρίου 2022.

Ευρωπαϊκή Ένωση που, με τη σειρά της, συμβουλευόταν τον ΠΟΥ σε όλη τη φάση της πανδημίας.

| ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΗΜΕΡΑ: 26 | | | |
|----------------------|---|---|-----|
| 09.03. 19:30 |  Σασουόλο | 3 | (1) |
| |  Μπρέσια | 0 | (0) |
| 08.03. 21:45 |  Γιουβέντους | 2 | (0) |
| |  Ίντερ | 0 | (0) |
| 08.03. 19:00 |  Ουντινέζε | 0 | (0) |
| |  Φιορεντίνα | 0 | (0) |
| 08.03. 16:00 |  Μίλαν | 1 | (0) |
| |  Τζένοα | 2 | (2) |
| 08.03. 16:00 |  Σαμπντόρια | 2 | (0) |
| |  Βερόνα | 1 | (1) |
| 08.03. 13:30 |  Πάρμα | 0 | (0) |
| |  ΣΠΑΛ | 1 | (0) |

ΕΙΚΟΝΑ 13: 26^η Αγωνιστική μέρα στην Ιταλία

Στην περίπτωση της Ιταλίας, φαίνεται ότι επειδή πιάστηκε απροετοίμαστη, για τους λόγους που διατυπώθηκαν παραπάνω, εφαρμόστηκε, λόγω της αύξησης των κρουσμάτων και των θανάτων, το οποίο έφερε το σύστημα υγείας της χώρας εκτός ορίων, το μοντέλο ADKAR. Υπήρξε δηλαδή «**ευαισθητοποίηση**» (awareness) με τον Πρωθυπουργό να πληροφορεί και να καθιστά κατανοητό, ότι η αλλαγή είναι μονόδρομος και, εν προκειμένω, «το μένω σπίτι». Ακολούθησε η «**επιθυμία**» (Desire) για την αλλαγή, καθώς τα κρούσματα και οι θάνατοι αυξάνονταν ραγδαία, κάτι που δημιουργούσε τη θέληση για λύση, η οποία ήταν άγνωστο πώς θα βρεθεί, με την αναστολή λειτουργίας των πάντων, μεταξύ των οποίων και κοινωνικών εκδηλώσεων, όπως το ποδόσφαιρο, να συμπεριλαμβάνεται στις πιο άμεσες λύσεις, γεγονός που δείχνει το επίπεδο της γνώσης (knowledge), ενώ με την εφαρμογή των μέτρων καλλιεργήθηκε η «**ικανότητα**» (Ability) ώστε να υιοθετηθούν νέες συμπεριφορές στους πολίτες. Στο τέλος, **άπαντες έχουν πάρει το μήνυμα**, το τηρούν και το μεταδίδουν, όπως οι Ιταλοί δημοσιογράφοι που επικοινωνούσαν τι συνέβαινε στην πατρίδα τους, κάτι που αποτελεί «**ενίσχυση**» (Reinforce) για τη διατήρηση της αλλαγής.

5.4.3. Λευκορωσία

Η Λευκορωσία είναι μία πολύ ιδιαίτερη περίπτωση. Η χώρα αποτελούσε τη Σοβιετική Σοσιαλιστική Δημοκρατία της Λευκορωσίας από το 1922 μέχρι το 1990, όταν κήρυξε την ανεξαρτησία της από τη Σοβιετική Ένωση, η διάλυση της οποίας ακολούθησε έναν χρόνο αργότερα του 1991. Οπότε, η Δημοκρατία της Λευκορωσίας μετρά τρεις δεκαετίες ως κράτος και, όπως δείχνουν τα σημερινά δεδομένα, ως χώρα δεν έχει βγει από την αγκαλιά της

ρωσικής επιρροής. Η χώρα είναι στην ουσία δορυφόρος της Ρωσικής Ομοσπονδίας και ο Πρόεδρος της, Αλεξάντερ Λουκασένκο, θεωρείται απολυταρχικός ηγέτης. Στις αρχές του 2022, η ουκρανική κρίση έχει ενταθεί και η Λευκορωσία έχει επιτρέψει σε ρωσικά στρατεύματα να εισέλθουν στο έδαφός της και να πραγματοποιούν κοινές ασκήσεις.

Όλα αυτά τα στοιχεία παρατίθενται προκειμένου να καταστεί σαφές, ότι η διαχείριση της αλλαγής εκ μέρους της Λευκορωσίας και της πρώτης κατηγορίας του επαγγελματικού ποδοσφαίρου δεν έχουν καμία σχέση με τα μοντέλα που μελετώνται στην παρούσα εργασία, καθότι είναι δυτικής προέλευσης.

Ο τρόπος που διαχειρίστηκε την πανδημία η χώρα και η συνέχιση της λειτουργίας του επαγγελματικού ποδοσφαίρου, ενώ τα περισσότερα επαγγελματικά πρωταθλήματα έβαζαν λουκέτο, δείχνουν ότι δεν εφήρμοσε τα 8 βήματα του Kotter, ούτε το ADKAR, αλλά ούτε και τα 3 βήματα του K Lewin. Ο πρόεδρος της χώρας, Αλεξάντερ Λουκασένκο, ακολούθησε τουλάχιστον στην αρχή της πανδημίας τακτική με έντονο άρωμα της σοβιετικής εποχής. Για παράδειγμα, το γεγονός ότι η επικοινωνιακή πολιτική του Προέδρου βασίστηκε στο γεγονός ότι ο φόβος για τον κορωνοϊό είναι μεγαλύτερος από την καταστροφή που φέρνει ο ιός. Σημειωτέον, ότι σε απολυταρχικά καθεστώτα, όλα είναι ελεγχόμενα, ειδικά η ενημέρωση. Οπότε δεν ήταν δυνατόν να υπάρχει πρόσβαση στα στοιχεία για τα κρούσματα και τους θανάτους, αφού η Λευκορωσία έδινε στοιχεία πολύ χαμηλά. Είδαμε, ότι και άνθρωποι του ποδοσφαίρου που μίλησαν για την κατάσταση στη χώρα μετέφεραν στις δηλώσεις την εικόνα της ασφαλούς χώρας. Δεν θα μπορούσαν να κάνουν το αντίθετο, γιατί θα διώκονταν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

6. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ II

6.1. ΙΑΠΩΝΙΑ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ ΤΟΥ ΤΟΚΙΟ

Οι Ολυμπιακοί Αγώνες στο Τόκιο πραγματοποιήθηκαν από τις 23 Ιουλίου έως τις 8 Αυγούστου 2021 μετά την αναβολή τους το 2020. Η μετάθεση των Ολυμπιακών Αγώνων για το 2021 και οι αυξανόμενες ανάγκες για την περίθαλψη των ασθενών του κορωνοϊού, οδήγησε την ιαπωνική κυβέρνηση στη σκέψη για μετατροπή του Ολυμπιακού Χωριού (που θα φιλοξενούσε 12.000 αθλητές) σε προσωρινό νοσοκομείο⁹⁷.

Η Ιαπωνία, τον Μάιο του 2021, κατέγραφε πάνω από 700.000 θετικά περιστατικά COVID-19, ενώ πάνω από 12.000 άνθρωποι είχαν χάσει τη ζωή τους. Δέκα περιοχές της χώρας βρέθηκαν σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης, ενώ τα νοσοκομεία γέμισαν με ανθρώπους που προσεβλήθησαν από τον ιό. Γι' αυτό και η δήλωση του αντιπροέδρου της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής, Τζον Κόουτς, ότι οι Ολυμπιακοί Αγώνες θα διεξαχθούν, ακόμα και εάν βρίσκεται ολόκληρη η Ιαπωνία σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης, προκάλεσε έντονες αντιδράσεις δυσαρέσκειας στους κατοίκους της διοργανώτριας χώρας και σε Ιάπωνες επιχειρηματίες που σχετίζονταν με τους Αγώνες, οι οποίοι εξέφρασαν τη δυσαρέσκειά τους. Δημοσκοπήσεις έδειχναν, συν τοις άλλοις, έλλειψη εμπιστοσύνης στις δυνατότητες της κυβέρνησης να διαχειριστεί την πανδημία σε συνάρτηση με τους Ολυμπιακούς Αγώνες.

Στη «χώρα των χρυσάνθεμων» το πρόγραμμα εμβολιασμού προχωρούσε με αργό ρυθμό και μόνο το 2% των κατοίκων ήταν πλήρως εμβολιασμένοι. Προκειμένου να προχωρήσουν με γρηγορότερους ρυθμούς οι εμβολιασμοί, οι αρχές της Ιαπωνίας άνοιξαν κέντρα μαζικού εμβολιασμού και φιλοδοξούσαν μέχρι τα τέλη του Ιουλίου να έχουν εμβολιαστεί πλήρως όλοι οι άνω των 65 ετών κάτοικοι της χώρας, έχοντας τη στήριξη της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής αξιωματούχοι της οποίας δήλωναν, ότι η ΔΟΕ ήταν πρόθυμη να προσφέρει δωρεάν 20.000 εμβόλια σε εργαζομένους στην Επιτροπή των Αγώνων ή σε αθλητές⁹⁸.

Εντέλει, οι διοργανωτές, μετά από συνομιλίες με την ιαπωνική κυβέρνηση, τους εκπροσώπους της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής και της Διεθνούς Παραολυμπιακής Επιτροπής συμφώνησαν το κορυφαίο αθλητικό γεγονός στον κόσμο να πραγματοποιηθεί χωρίς θεατές, λόγω της κατάστασης έκτακτης ανάγκης, εξαιτίας της COVID-19, όπως δήλωσε στις 8 Ιουλίου 2021 η υπουργός Ολυμπιακών Αγώνων της Ιαπωνίας, Ταμάγιο Μαρουκάβα⁹⁹.

⁹⁷ <https://www.protothema.gr/sports/article/992054/koronoios-olubiakoi-agones-to-olubiako-horio-upopsifio-gia-na-metatrapei-se-nosokomeio/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

⁹⁸ <https://www.kathimerini.gr/athletics/561374959/o-koronoios-dokimazei-tis-antoches-iaponias-kai-doe/> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

⁹⁹ (<https://gr.euronews.com/2021/07/08/oristika-xwris-theates-oi-olympiakoi-agwnes-tou-tokio>).

Η απόφαση που πάρθηκε προήλθε ύστερα από τις ανησυχίες για τον αυξανόμενο αριθμό των κρουσμάτων. Από τον Απρίλιο του 2021, το Τόκιο κηρύχθηκε σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης λόγω της έξαρσης κρουσμάτων των παραλλαγμένων στελεχών του κορωνοϊού¹⁰⁰. Κατά τη διάρκεια των αγώνων, η ιαπωνική πρωτεύουσα κατέγραψε ρεκόρ. Στις 27 Ιουλίου 2021, μόλις τέσσερις ημέρες από την έναρξη των αγώνων, το Τόκιο κατέγραψε τον υψηλότερο αριθμό μολύνσεων με 2.848 νέα κρούσματα¹⁰¹.

Η συντριπτική πλειοψηφία του καλλιτεχνικού θεάματος στην Τελετή Έναρξης ήταν προηχογραφημένη, με ζωντανά τμήματα να εκτελούνται με ένα μικρό VIP κοινό και ερμηνευτές να ακολουθούν κοινωνικές αποστάσεις. Παρά τις απαγορεύσεις, ανήμερα της εκδήλωσης στις 23 Ιουλίου 2021, εκατοντάδες κάτοικοι του Τόκιο συγκεντρώθηκαν γύρω από το Ολυμπιακό Στάδιο της πόλης προκειμένου να παρακολουθήσουν την τελετή. Μάλιστα το γαλλικό πρακτορείο δηλώσεων μετέφερε δηλώσεις κατοίκων που υποστήριζαν, ότι πήγαν για να παρακολουθήσουν τα φώτα, τα πυροτεχνήματα και την όλη φαντασμαγορική ατμόσφαιρα που δημιουργείται σε τέτοια γεγονότα¹⁰². Η κινητικότητα των συγκεκριμένων κατοίκων ήταν η εξαίρεση στον κανόνα, καθώς η ιαπωνική κοινή γνώμη διακατεχόταν από φόβο, εξαιτίας της αύξησης των κρουσμάτων, τα οποία εκείνες τις ημέρες είχαν φτάσει τα 1.763 στο Τόκιο. Η ανησυχία των Ιαπώνων μεταφέρθηκε σε δημοσκόπηση, που διενεργήθηκε από τις 23 έως τις 25 Ιουλίου και τη διεξήγαγε η Nikkei business daily, στην οποία καταγράφηκε, ότι το 31% παρέμενε αντίθετο στους Ολυμπιακούς Αγώνες και ζητούσε την ακύρωσή τους, φοβούμενο διασπορά του κορωνοϊού. Το 60% θεωρούσε, πως η διαχείριση της πανδημίας δεν ήταν σωστή.¹⁰³

Λίγοι ήταν οι προνομιούχοι που κατάφεραν να παρακολουθήσουν την παραδοσιακή παρέλαση 206 αθλητικών αντιπροσωπειών και τα τελευταία βήματα του λαμπαδηδρόμου, που μετέφερε την Ολυμπιακή Φλόγα, η οποία άρχισε το ταξίδι της στις 12 Μαρτίου 2020 από την Αρχαία Ολυμπία. Στο στάδιο βρέθηκαν σχεδόν χίλιες προσωπικότητες, ανάμεσά τους ο αυτοκράτορας της Ιαπωνίας Ναρουχίτο, ο πρόεδρος της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής Τόμας Μπαχ, ο Γάλλος πρόεδρος Εμμανουέλ Μακρόν και η Πρώτη Κυρία των ΗΠΑ, Τζιλ Μπάιντεν¹⁰⁴. Αλλαγή πλάνων έγιναν και στην λαμπαδηδρομία στους δρόμους του Τόκιο, στο Κιότο και στη Χιροσίμα εξαιτίας των αντιδράσεων για τη διεξαγωγή των αγώνων. Σημειώθηκε, δε, περιστατικό κατά το οποίο 53χρονη επιχειρήσε να σβήσει την φλόγα

Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

¹⁰⁰ <https://www.protothema.gr/world/article/1117407/koronoios-iaponia-se-katastasi-ektaktis-anagis-gia-triti-fora-to-tokio> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

¹⁰¹ <https://www.protothema.gr/world/article/1146792/iaponia-arithmos-rekor-2848-neon-krousmaton-sto-tokio-mesa-stous-olubiakous-agonas/> Ανακτήθηκε 1 Νοεμβρίου 2021.

¹⁰² <https://www.naftemporiki.gr/story/1752767/ekatontades-katoikoi-tou-tokio-periks-tou-olumpiakou-stadiou> . Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

¹⁰³ <https://www.naftemporiki.gr/story/1753583/olumpiakoi-agonas-2020-paramenoun-anisuxoi-oi-iapones> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

¹⁰⁴ <https://www.naftemporiki.gr/story/1752767/ekatontades-katoikoi-tou-tokio-periks-tou-olumpiakou-stadiou> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

ρίχνοντας νερό με νεροπίστολο πάνω στη δάδα και στον λαμπαδηδρόμο. Η απόφαση που πάρθηκε ήταν η λαμπαδηδρομία να διεξαχθεί σε καραντίνα χωρίς θεατές στο δρόμο και να μεταδίδεται διαδικτυακά. Αντίθετα, κανονικά έγινε η λαμπαδηδρομία στα απομακρυσμένα νησιά Ογκασαβάρα, νότια του Τόκιο¹⁰⁵.

Για πρώτη χρονιά, στις συμμετοχές των περισσότερων χωρών δεν υπήρχε ένας, αλλά δύο σημαιοφόροι, ένας άντρας και μια γυναίκα. Ο Λευτέρης Πετρούνιας και η Άννα Κορακάκη ήταν οι Σημαιοφόροι της Ελληνικής Αποστολής, η οποία μπήκε πρώτη στο στάδιο, όπως πάντα. Όσον αφορά τους Παραολυμπιακούς Αγώνες, όπως μετέδωσε στο Γαλλικό Πρακτορείο Ειδήσεων στις 30 Ιουλίου 2021, η ιαπωνική κυβέρνηση αποφάσισε να επεκτείνει την κατάσταση έκτακτης ανάγκης στο Τόκιο και την Οκινάουα μέχρι τις 31 Αυγούστου και να την επαναφέρει σε άλλες τέσσερις περιοχές, μία κίνηση που δρομολογήθηκε εξαιτίας της επιδείνωσης της κατάστασης με τα κρούσματα Covid-19, ακόμα και μεταξύ των συμμετεχόντων στους Ολυμπιακούς Αγώνες. Σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης κηρύχθηκαν επίσης η Οσάκα και σε τρία διαμερίσματα που συνορεύουν με την πρωτεύουσα της χώρας¹⁰⁶.

6.1.1. Τα κρούσματα που σχετίζονταν με τους Αγώνες

Η πίεση που ασκούσε πολιτικά και οργανωτικά η αύξηση των κρουσμάτων στη χώρα είχε ως αποτέλεσμα οι ειδήσεις που σχετίζονται με αθλητές και τον κορωνοϊό να γίνονται... πρώτο θέμα. Τα πρώτα κρούσματα σε αθλητές εμφανίστηκαν σε δύο περιπτώσεις, εντός του Ολυμπιακού Χωριού του Τόκιο στις 18 Ιουλίου 2021. Συνολικά, πριν την τελετή έναρξης, ανακοινώθηκαν 55 περιστατικά μόλυνσης που σχετίζονταν με τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Αναφέρθηκε, επίσης, και κρούσμα σε μέλος της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής (ΔΟΕ). Πρόκειται για τον Νοτιοκορεάτη, χρυσό Ολυμπιονίκη της Αθήνας στο πινγκ πονγκ, Ρίου Σέουνγκ-Μιν, ο οποίος βρέθηκε θετικός, παρότι είχε κάνει και τα δύο εμβόλια, ενώ πριν αναχωρήσει για την Ιαπωνία είχε δύο αρνητικά τεστ. Βρέθηκε θετικός σε έλεγχο κατά την άφιξή του στο αεροδρόμιο Ναρίτα¹⁰⁷.

Έξι ημέρες μετά την εκκίνηση στους αγώνες, ο κορωνοϊός άρχισε να... σαρώνει τις ολυμπιακές αποστολές στο Τόκιο. Μόνο την έκτη μέρα των Αγώνων καταγράφηκαν 24 νέα κρούσματα, παρά τα αυστηρότατα μέτρα ασφαλείας σε όλους τους χώρους του Τόκιο 2020, ανεβάζοντας στις 29 Ιουλίου 2021 τον συνολικό αριθμό κρουσμάτων, σχετιζόμενων με τη διοργάνωση, στα 193, την ώρα που στην πόλη του Τόκιο τα κρούσματα από 3.177 αυξήθηκαν σε 3.865 σε μία ημέρα¹⁰⁸.

¹⁰⁵

<https://www.ethnos.gr/sports/article/165043/olympiakoiagonesnikaeiokoronoioskleinoyntastadiadiadiktyakahlampadhdromia>. Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

¹⁰⁶

<https://www.naftemporiki.gr/story/1755733/olimpiakoi-agones-2020-parateinetai-i-katastasi-ektaktis-anagkis-stin-iaponia>. Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

¹⁰⁷

<https://www.iefimerida.gr/olympiakoi-agones/olympiakoi-agones-2-athlites-thetikoi-koronoio-tokio>. Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

¹⁰⁸

<https://www.kathimerini.gr/athletics/561450034/olympiakoi-agones-rekor-imerision-kroysmaton->

Τα κρούσματα στην πρωτεύουσα ανέβηκαν στις 31 Ιουλίου 2021 στις 4000 μολύνσεις για πρώτη φορά από τότε που ξέσπασε η πανδημία. Από την 1η Ιουλίου μέχρι το τέλος του μηνός, σημειώθηκαν 220 κρούσματα κορωνοϊού που σχετιζόνταν με τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Ο αριθμός περιελάμβανε, όχι μόνο αθλητές, αλλά και υπαλλήλους της οργανωτικής επιτροπής των Ολυμπιακών Αγώνων και των εθνικών επιτροπών, καθώς και εργολάβους και άλλους υπαλλήλους και εθελοντές που εργάζονταν στους αγώνες, καθώς και μέλη των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης. Οι μισές από αυτές τις περιπτώσεις ήταν μεταξύ εργολάβων που παρέχουν υπηρεσίες στους Ολυμπιακούς χώρους και στην πλειοψηφία τους ήταν Ιάπωνες. Υπήρξαν και περιπτώσεις ξένων υπηκόων – κυρίως υπαλλήλων και προσωπικού που σχετιζόνταν με ομάδες του εξωτερικού και εθνικές ολυμπιακές επιτροπές, και όχι τόσο μεταξύ των ίδιων των αθλητών¹⁰⁹.

6.1.2. Πολιτική κρίση

Το θέμα της διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων προκάλεσε εσωτερική κρίση. Τον Ιούνιο του 2021 η εφημερίδα «Asahi» υποστήριζε ότι ο πρωθυπουργός της Ιαπωνίας, ο Γιοσιχίντε Σούγκα, θα προχωρούσε στην προκήρυξη πρόωρων εκλογών μετά την ολοκλήρωση των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων του Τόκιο, καθώς συνέχιζε να διατρανώνει την αποφασιστικότητά του να προχωρήσει στη διοργάνωσή των αγώνων, παρότι οι αρχές δυσκολεύονταν να περιορίσουν την εξάπλωση της πανδημίας του νέου κορωνοϊού¹¹⁰. Η ίδια εφημερίδα είχε δημοσιεύσει δημοσκόπηση μόλις τέσσερις ημέρες πριν από την τελετή έναρξης στο Τόκιο, στην οποία παρουσιαζόταν ότι τα 2/3 των Ιαπώνων δεν πίστευαν ότι η χώρα μπορούσε να φιλοξενήσει ασφαλείς Ολυμπιακούς Αγώνες εν μέσω ενός νέου κύματος της covid-19¹¹¹.

Σε δημοσκοπήσεις η δημοτικότητα του πρωθυπουργού της χώρας, Γιοσιχίντε Σούγκα, μειώθηκε κατά πολλές μονάδες (έπεσε στο 34%, το μικρότερο ποσοστό από την ημέρα που ανέλαβε τα καθήκοντά του, τον Σεπτέμβριο του 2020, σύμφωνα με τη δημοσκόπηση της Nikkei business daily, που προαναφέρθηκε). Στις αρχές Οκτωβρίου 2021, όπως μετέδιδε το ιαπωνικό δημόσιο τηλεοπτικό δίκτυο NHK, ο Φουμίο Κισίντα, πρώην Υπουργός Εξωτερικών της Ιαπωνίας, ο οποίος ανέλαβε νέος πρωθυπουργός¹¹², αφού εξελέγη στις 29 Σεπτεμβρίου 2021 επικεφαλής του κυβερνώντος Φιλελεύθερου Δημοκρατικού Κόμματος (LDP), δήλωνε

[koronoioy-se-apomonosi-i-omada-stivoy-tis-aystralias/](#) Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

¹⁰⁹ <https://www.ertnews.gr/eidiseis/diethni/iaponia-tokio-rekor-kai-sta-kroysmata-posa-schetizontai-me-toys-olympiakoys-agonas/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

¹¹⁰ <https://www.naftemporiki.gr/story/1734026/iaponia-proores-ekloges-meta-tous-olympiakous-anamenetai-na-prokiruksei-o-prothupourgos> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

¹¹¹ <https://www.naftemporiki.gr/story/1750960/tokio-2020-ta-23-ton-iaponon-pisteuoun-oti-i-xoraden-mporei-na-kanei-asfaleis-agonas> . Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

¹¹² <https://www.naftemporiki.gr/story/1781960/iaponia-o-foumio-kisinta-einai-o-neos-prothupourgos-meta-ti-niki-tou-stis-ekloges-tou-kommatos> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

την πρόθεση να προκηρύξει πρόωρες βουλευτικές εκλογές που θα διεξαγόταν την 31η Οκτωβρίου, καθώς η εντολή των μελών της κάτω Βουλής της Ιαπωνίας θα εξέπνεε την 21η Οκτωβρίου και οι βουλευτικές εκλογές θα έπρεπε να διεξαχθούν μέχρι την 28η Νοεμβρίου το αργότερο¹¹³. Εντέλει, ο Φούμιο Κισίντα εξασφάλισε μεγαλύτερη του αναμενόμενου νίκη στις γενικές εκλογές της Ιαπωνίας για το Φιλελεύθερο Δημοκρατικό Κόμμα (LDP), παρά την πανεθνική κούραση ενάντια στην κυριαρχία του κυβερνώντος κόμματος, που βρίσκεται στην εξουσία για σχεδόν μια δεκαετία, το οποίο διατήρησε τον πλειοψηφικό έλεγχο της Κάτω Βουλής¹¹⁴.

6.2. ΤΟ EURO 2020

Στις 17 Μαρτίου 2020, η UEFA ανακοίνωσε την αναβολή της διοργάνωσης για το 2021 εξαιτίας της πανδημίας του κορωνοϊού. Το τουρνουά, όμως, στο οποίο συμμετείχαν 24 ομάδες, με την Ιταλία να αναδεικνύεται πρωταθλήτρια Ευρώπης για δεύτερη φορά στην ιστορία της, νικώντας την Αγγλία μέσα στο στάδιο Γουέμπλεϊ με 3-2 στα πέναλτι (1-1 στην κανονική διάρκεια) διατήρησε την ονομασία «UEFA Euro 2020».

Η διοργάνωση είχε ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό καθώς συνέπιπτε με τα 60α γενέθλια του Ευρωπαϊκού Πρωταθλήματος Ποδοσφαίρου και έτσι δρομολογήθηκε ένα πρωτοποριακό σύστημα διεξαγωγής, το οποίο είχε αποφασιστεί προ κορωνοϊού! Δεν ήταν δηλαδή αποτέλεσμα της πανδημίας του COVID19.

Το σύστημα διεξαγωγής προήλθε από ιδέα του πρώην πρόεδρου της UEFA, Μισέλ Πλατινί, ο οποίος πρότεινε, σε συνέντευξη Τύπου στις 30 Ιουνίου 2012, μια μέρα πριν τον τελικό του Euro 2012, αντί να υπάρχει μόνο μια διοργανώτρια χώρα (ή μια ομαδική φιλοξενία της διοργάνωσης από διάφορες χώρες), το Euro 2020 να διεξαχθεί σε 12 ή 13 Ευρωπαϊκές πόλεις. Η πρόταση του Γάλλου ποδοσφαιρικού παράγοντα και παλιού άσου του αθλήματος ήταν κατά τα πρότυπα του ευρωπαϊκού πρωταθλήματος ποδοσφαίρου για τις ηλικίες κάτω των 17 ετών (Under 17), όπου καθένας από τις επτά ομάδες φιλοξενούνταν σε διαφορετική χώρα.

6.2.1. Τα γήπεδα της διοργάνωσης και η μείωση των εισιτηρίων λόγω κορωνοϊού

Σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό, είχαν επιλεγεί 13 πόλεις σε ισάριθμες χώρες, όμως αποκλείστηκαν οι Βρυξέλλες (Βέλγιο). Ακολούθως, και για λόγους ασφαλείας, με αφορμή την πανδημία του κορωνοϊού, αποκλείστηκαν το Δουβλίνο (Ιρλανδία) και το Μπιλμπάο (Ισπανία), που αντικαταστάθηκε από την Σεβίλλη, επειδή δεν πληρούσε τις προϋποθέσεις για

¹¹³ <https://www.sofokleousin.gr/iaponia-proores-ekloges-tin-31i-oktovriou> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

¹¹⁴ <https://www.naftemporiki.gr/story/1795189/iaponia-to-fileleuthero-dimokratiko-komma-tou-kisinta-eksasfalise-ti-niki-stis-ekloges>
<https://www.kathimerini.gr/world/561565954/iaponia-anodynes-oi-apoleies-toy-kyvernitikoy-synaspismoy-stis-ekloges/> Ανακτήθηκαν 10 Νοεμβρίου 2021.

παρουσία θεατών στις εξέδρες.

Όσον αφορά στους αγώνες, που επρόκειτο να διεξαχθούν στην ιρλανδική πόλη, αυτοί έγιναν στην Αγία Πετρούπολη και στο Λονδίνο. Το μεγαλύτερο ποσοστό των φιλάθλων που παρακολούθησαν από κοντά αγώνα της τελικής φάσης του Euro ήταν οι 67.215 θεατές στο «Puskas Arena» της Βουδαπέστης, της μόνης έδρας που εγγυήθηκε το 100% της προσέλευσης, θέτοντας, όμως, αυστηρά υγειονομικά στάνταρ και προϋποθέσεις προς τους θεατές για την είσοδό τους.

Η Αγία Πετρούπολη και το Μπακού επέτρεψαν το 50%, ποσοστό που αντιστοιχεί σε 33-34.000 φιλάθλους στο «Κρεστόφσκι» και το «Ολυμπιακό Στάδιο» αντίστοιχα, ενώ Άμστερνταμ, Βουκουρέστι, Κοπεγχάγη και Γλασκώβη ενέκριναν προσέλευση στο 25-33% των γηπέδων.

Το Λονδίνο φιλοξένησε ματς με φιλάθλους κατά 25% της χωρητικότητας του «Γουέμπλεϊ» (22.500 θεατές) για τα ματς του ομίλου και τη μία αναμέτρηση των «16». Ο αριθμός προβλέφθηκε να διπλασιαστεί για τα ημιτελικά και τον τελικό.

Τα 11 γήπεδα και στάδια που επιλέχθηκαν για να φιλοξενήσουν τους αγώνες ήταν τα εξής:

1. Άμστερνταμ (Ολλανδία) - Johan-Cruyff Arena (54.000 θέσεις)
2. Μπακού (Αζερμπαϊτζάν) - Ολυμπιακό στάδιο (69.000 θέσεις)
3. Βουκουρέστι (Ρουμανία) - National Arena (54.000 θέσεις)
4. Βουδαπέστη (Ουγγαρία) - Ferenc-Puskas (68.000 θέσεις)
5. Κοπεγχάγη (Δανία) - Parken - (38.000 θέσεις)
6. Γλασκώβη (Σκωτία) - Hampden Park (51.000 θέσεις)
7. Λονδίνο (Αγγλία) - Wembley (90.000 θέσεις)
8. Μόναχο (Γερμανία) - Allianz Arena (70.000 θέσεις)
9. Ρώμη (Ιταλία) - Ολυμπιακό στάδιο (68.000 θέσεις)
10. Αγία Πετρούπολη (Ρωσία) - γήπεδο Αγίας Πετρούπολης (61.000 θέσεις)
11. Σεβίλλη (Ισπανία) - La Cartuja (57.000 θέσεις)



UEFA
EURO2020

21

Τα στάδια (χώρες-πόλεις)



Ιταλία- Ρώμη

Olimpico

25%

16.000 θεατές



Ισπανία- Σεβίλη

Stadium La Cartuja

33%

15.000 - 19.800 θεατές



Ρωσία- Αγία Πετρούπολη

Saint Petersburg Stadium

50%

30.500 θεατές



Γερμανία-Μόναχο

Football Arena Munich

22%

14.500 θεατές



Δανία-Κοπεγχάγη

Parken Stadium

45%

15.900 θεατές



Ουγγαρία-Βουδαπέστη

Puskás Aréna

100%

61.000 θεατές



Ολλανδία- Αμστερνταμ

Johan Crujff Arena

33%

16.000 θεατές



Αζερμπαϊτζάν-Μπακού

Estadio Olimpico de Baku

50%

31.000 θεατές



Αγγλία-Λονδίνο

Wembley Stadium

25%

22.500 θεατές



Ρουμανία-Βουκουρέστι

National Arena

25%

25.000 θεατές



Σκωτία-Γλασκόβη

Hampden Park

25%

12.000 θεατές

% της χωρητικότητας

11
ΣΤΑΔΙΑ

Κάθε ένα από τα 11 στάδια θα έχει τα δικά του ιδιαίτερα μέτρα υγείας και ασφάλειας και οι προϋποθέσεις εισόδου ίσως διαφέρουν

4.240 τα χιλιόμετρα
της απόστασης μεταξύ των πιο
απομακρυσμένων σταδίων

3 η μέγιστη
διαφορά ώρας
μεταξύ των πόλεων



1. Αρνητικό αποτέλεσμα εξέτασης (μοριακό ή αντιγόνο) COVID-19
2. Πιστοποιητικό εμβολιασμού
3. Πιστοποιητικό νόσησης (όχι άνω των έξι μηνών)



ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΑΝΤ. ΒΑΖΟΓΙΑΝΝΗΣ

ΣΧΕΔΙΑΣΗ: ΠΕΓΚΥ ΒΑΡΙΤΑΚΗ

ΠΡΑ
ΚΤΟ
ΡΕΙΟ

ΕΙΚΟΝΑ 14: EURO 2020 Τα στάδια (χώρες – πόλεις)

Μετά τις περικοπές στα στάδια, λόγω της πανδημίας covid-19, διατέθηκαν μόλις 1.173.000 εισιτήρια, σχεδόν τα μισά δηλαδή από όσα είχαν πουληθεί στο Euro 2016. Η UEFA αρχικά προγραμματίζε να διατεθούν 3.000.000 «μαγικά χαρτάκια» και δέχθηκε 28.300.000 αιτήσεις για αγορά εισιτηρίων. Το Euro 2016 παρακολούθησαν 2.400.000 θεατές, παρουσιάζοντας μέσο όρο 47.594 ανά αγώνα και πληρότητα 92,56% στους 51 αγώνες της διοργάνωσης, ενώ στο Euro 2012, που φιλοξένησαν Ουκρανία και Πολωνία, ο μέσος όρος ήταν 46.481 θεατές και η πληρότητα 92,12%. Το 2016, από την πώληση των εισιτηρίων στα ταμεία της UEFA μπήκαν 400 εκατ. ευρώ, έσοδα αυξημένα κατά 36% σε σχέση με το Euro 2012¹¹⁵.

6.2.2. Καινοτομίες

Δύο ήταν οι μεγάλες καινοτομίες που εφαρμόστηκαν, μία εκ των οποίων είχε άμεση σχέση με την πανδημία του κορωνοϊού και το μεγάλο διάστημα αποχής που βίωσαν οι ποδοσφαιριστές από τις αγωνιστικές υποχρεώσεις.

Μία από τις διαφοροποιήσεις στο παγκόσμιο ποδόσφαιρο ήταν και αυτή των αλλαγών. Το Διεθνές Συμβούλιο Ποδοσφαίρου για τη διευκόλυνση των ομάδων αλλά και των παικτών εφάρμοσε τον κανόνα των πέντε αλλαγών. Μάλιστα σε νέα ανακοίνωσή της, τον Μάιο του 2021, η IFAB ενημέρωσε πως αποφάσισε να συνεχιστεί η χρήση των πέντε αλλαγών μέχρι και την τελευταία μέρα του 2022.

Η Εκτελεστική Επιτροπή της UEFA, στις 31 Μαρτίου 2021, ενέκρινε τη χρήση το πολύ πέντε αντικαταστάσεων σε αγώνες στο τουρνουά (με το έκτο να επιτρέπεται σε επιπλέον χρόνο-παράταση). Ωστόσο, κάθε ομάδα είχε μόνο τρεις ευκαιρίες για να κάνει αντικαταστάσεις, με μια τέταρτη ευκαιρία να επιτρέπεται σε επιπλέον χρόνο (παράταση), εκτός από τις αντικαταστάσεις που έγιναν στο ημίχρονο, πριν από την έναρξη του επιπλέον χρόνου και στο ημίχρονο σε επιπλέον χρόνο.

Η UEFA είπε επίσης ότι σκέφτονται να επιτρέψουν την επέκταση των ομάδων του τουρνουά από τους συνηθισμένους 23 παίκτες, μετά από κλήσεις από προπονητές εθνικών ομάδων σε περίπτωση πιθανής εκδήλωσης COVID σε μια ομάδα, καθώς και για τη μείωση της κόπωσης των παικτών που προκλήθηκε από την συμφόρηση της προηγούμενης εποχής. Αναφέρθηκε στα τέλη Απριλίου ότι η Επιτροπή Ανταγωνισμού Εθνικής Ομάδας της UEFA ενέκρινε την επέκταση των ομάδων σε 26 παίκτες, με την επιφύλαξη επιβεβαίωσης από την Εκτελεστική Επιτροπή της UEFA.

Η δεύτερη μεγάλη καινοτομία στη συγκεκριμένη διοργάνωση, η οποία δεν είχε σχέση με την πανδημία του κορωνοϊού, ήταν η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας Video Assistance Referee. Για πρώτη φορά σε ευρωπαϊκό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου χρησιμοποιήθηκε το σύστημα διαιτησίας με βίντεο VAR της UEFA.

¹¹⁵ <https://www.cnn.gr/sports/story/269609/euro-2020-pos-tha-diexaxthei-protathlima-podosfairoy> ανακτήθηκε Φεβρουάριος 2022.

6.2.3. Πρωτόκολλο για κρούσματα σε ομάδες

Υπό το πρίσμα κρουσμάτων COVID-19, η UEFA ανακοίνωσε πρωτόκολλο υγείας για τις Εθνικές Ομάδες σε περίπτωση που διαπιστώσουν κατά διάρκεια του Euro 2020 θετικά δείγματα κορωνοϊού στα μέλη τους¹¹⁶. Συγκεκριμένα:

- Σε περίπτωση που οι παίκτες μιας ομάδας έπρεπε να τεθούν σε καραντίνα λόγω κρούσματος, ο προγραμματισμένος αγώνας μπορούσε να διεξαχθεί κανονικά, υπό την προϋπόθεση ότι η ομάδα είχε τουλάχιστον 13 διαθέσιμους ποδοσφαιριστές, συμπεριλαμβανομένου τουλάχιστον ενός τερματοφύλακα. Και οι 13 ποδοσφαιριστές έπρεπε να έχουν αρνητικό αποτέλεσμα σε τεστ για COVID-19 και έπρεπε να συμμορφώνονται με το πρωτόκολλο UEFA.
- Εάν η εν λόγω ομάδα δεν ήταν σε θέση να παρατάξει τουλάχιστον 13 ποδοσφαιριστές συμπεριλαμβανομένου ενός τερματοφύλακα, η UEFA μπορούσε να επαναπρογραμματίσει τον αγώνα σε μεταγενέστερη ημερομηνία, ακόμη και να ορίσει τον αγώνα σε άλλο γήπεδο σε ουδέτερη χώρα. Η ομάδα που είχε οριστεί ως γηπεδούχος θα έπρεπε να αναλάβει τόσο την οργάνωση, όσο και όλα τα σχετικά έξοδα του αγώνα.
- Εάν ο αγώνας δεν μπορούσε να προγραμματιστεί εκ νέου, ο φορέας ελέγχου, δεοντολογίας και πειθαρχίας της UEFA θα λάμβανε απόφαση επί του θέματος. Είτε η ομάδα που δεν θα μπορούσε να αγωνιστεί θα έχανε τον αγώνα στα... χαρτιά (ήττα 0-3) ή το αποτέλεσμα του αγώνα θα αποφασιζόταν με κλήρωση (δηλ. νίκη 1-0, ήττα 0-1 ή ισοπαλία 0-0).
- Εάν οποιοδήποτε μέλος από την ομάδα διαιτητών ενός αγώνα βρισκόταν θετικός σε Covid-19, τότε η UEFA μπορούσε να ορίσει αντικαταστάτες που ενδέχεται να είχαν την ίδια εθνικότητα με μία από τις συμμετέχουσες ομάδες.

6.2.4. Διαχείριση αλλαγής στις δύο διοργανώσεις

Και στις δύο διοργανώσεις παρατηρείται η εφαρμογή των 8 βημάτων του Kotter, με τη διαφορά ότι οι διοργανώσεις είχαν μεγαλύτερο περιθώριο χρόνου, για να εφαρμόσουν την αλλαγή σε σχέση με τα επαγγελματικά πρωταθλήματα, όπου η αίσθηση επείγουσας κατάστασης έπρεπε να διατρέξει τις «φλέβες» όλου του συστήματος. Τόσο στο Euro όσο και στους Ολυμπιακούς Αγώνες η αίσθηση του επείγοντος μεταφράστηκε με την απόφαση για αναβολή των διοργανώσεων για το 2021, όταν τα πράγματα θα ήταν πιο ξεκάθαρα για τη διαχείριση της κρίσης. Η απόφαση για την αναβολή των Ολυμπιακών Αγώνων του Τόκιο πάρθηκε από τη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή στις 24 Μαρτίου 2020¹¹⁷, ενώ για το Euro 202,

¹¹⁶ <https://www.protothema.gr/sports/article/1132975/euro-2020-ta-emvolia-oi-ethnikes-omades-kai-to-protokollo-ugeias-gia-krousmata-koronoiou/> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

¹¹⁷ <https://www.iefimerida.gr/spor/anablithikan-olympiakoi-agonas-2021-anakoinosi-doe> Ανακτήθηκε 11 Φεβρουαρίου 2022.

εφτά ημέρα νωρίτερα, στις 17 Μαρτίου 2020¹¹⁸, αφού η απειλή του κορωνοϊού ήταν ξεκάθαρη απειλή πλέον, με τον ΠΟΥ να έχει κηρύξει πανδημία από τις αρχές του ίδιου μήνα, με τα επαγγελματικά πρωταθλήματα να έχουν ήδη αναστείλει τη λειτουργία τους.

Η ηγετική ομάδα κάθε διοργάνωσης ήταν οι αρχές που διοργάνωσαν αυτές τις αθλητικές εκδηλώσεις για να θέσουν σε εφαρμογή το δεύτερο βήμα του Kotter. Στην περίπτωση του Euro, η UEFA ήταν η ηγέτιδα δύναμη, συνεργαζόμενη με τις κυβερνήσεις των κρατών που φιλοξένησαν τη διοργάνωση, ενώ στην περίπτωση των Ολυμπιακών Αγώνων ηγέτιδα ήταν η ιαπωνική κυβέρνηση.

Η ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής, το τρίτο βήμα δηλαδή, είχε ήδη γίνει σαφής, αφού το μοντέλο τήρησης αυστηρών μέτρων είχε δοκιμαστεί προηγουμένως σε μικρότερες διοργανώσεις και πρωταθλήματα, ένα χρόνο πριν. Οι στόχοι ήταν πλέον επιτεύξιμοι (achievable), καθώς υπήρχε πλέον η γνώση. Έτσι, η επικοινωνία του οράματος της αλλαγής, που είναι το τέταρτο βήμα, ήταν ευκολότερη. Οι εργαζόμενοι στις διοργανώσεις είχαν ήδη εξοικειωθεί στις νέες συμπεριφορές και στον τρόπο σκέψης. Παρ' όλα αυτά, η επανάληψη είναι μήτηρ μαθήσεως, γι' αυτό και η κατ' εξακολούθηση προτροπή για τήρηση μέτρων αποτελεί το πέμπτο βήμα που αφορά την ενδυνάμωση των εργαζομένων, προκειμένου να δράσουν με βάση το όραμα.

Οι βραχυχρόνιες νίκες ήταν το γεγονός, ότι οι διοργανώσεις συνεχίστηκαν, χωρίς κανένα πρόβλημα, παρότι υπήρχαν κρούσματα σε αθλητές. Αυτό αποτελεί το έκτο βήμα του Kotter, με το έβδομο, την παγίωση των κερδών δηλαδή, να οδηγεί στη δυνατότητα για περισσότερες αλλαγές, όπως το VAR και οι πέντε αλλαγές στο Euro, τα οποία είχαν δοκιμαστεί και πάλι σε μικρότερες διοργανώσεις, αλλά το Ευρωπαϊκό Πρωτάθλημα Ποδοσφαίρου 2020 ήταν το πρώτο μεγάλο event, στο οποίο έγινε χρήση της υψηλής τεχνολογίας, αν και ήταν δρομολογημένη.

Τα νέα δεδομένα που επέβαλλε η αλλαγή έγινε μέρος της κουλτούρας στις δύο κορυφαίες διεθνείς διοργανώσεις, ακολουθώντας το “πείραμα” των μικρότερων πρωταθλημάτων, όπου γαλουχήθηκαν οι νέες αξίες και συμπεριφορές και μπήκε σε εφαρμογή το όγδοο βήμα. Βλέπουμε, δηλαδή, ότι τα βήματα και στις δύο διοργανώσεις πατούσαν πάνω σε αυτά που έγιναν έναν χρόνο πριν, όταν ο αθλητισμός προχωρούσε αργά και σταθερά για να τεθεί ξανά σε πλήρη λειτουργία.

Παρότι και οι δύο διοργανώσεις ολοκληρώθηκαν παρουσίασαν μία πολύ σημαντική διαφορά. Το Euro έγινε με κόσμο στις εξέδρες, έστω και αν στα στάδια εφαρμόστηκε περιορισμένη χωρητικότητα¹¹⁹. Οι Ολυμπιακοί Αγώνες, όμως, πραγματοποιήθηκαν κεκλεισμένων των θυρών, αφού τα κρούσματα στην Ιαπωνία αυξάνονται ραγδαία πριν την έναρξή τους και υπήρχε πίεση από την κοινή γνώμη που ήθελε να μη γίνουν οι αγώνες. Προκειμένου να αποφευχθεί πιθανή κλιμάκωση της κατάστασης κατά τη διάρκεια των αγώνων πάρθηκε η απόφαση ο κόσμος να μείνει εκτός σταδίων.

¹¹⁸ <https://www.efsyn.gr/node/235547> Ανακτήθηκε 11 Φεβρουαρίου 2022.

¹¹⁹ <https://www.protothema.gr/sports/article/1113336/euro-2021-oristika-me-kosmo-stis-exedres/> Ανακτήθηκε 11 Φεβρουαρίου 2022.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1. Πανδημία COVID-19: Μία κατάσταση αλλαγής

Η πανδημία του κορωνοϊού που ξέσπασε στους πρώτους μήνες του 2020, τα σημάδια της οποίας δεν έχουν ακόμα σβηστεί, αφού η ανθρωπότητα συνεχίζει να πολεμά με τον ιό και τις μεταλλάξεις του, ήταν μία έκτακτη συγκυρία με παγκόσμιες προεκτάσεις. Οι συνθήκες που διαμορφώθηκαν λόγω του COVID-19 ακολουθούν το νόημα του ορισμού της αλλαγής, αφού η πανδημία αποτέλεσε μία μετάβαση από μια κατάσταση που βιώνουμε σε μια άλλη.

Ο άνθρωπος μετά από πολύ καιρό ήρθε αντιμέτωπος με μία θανάσιμη απειλή, με έναν άγνωστο εχθρό, τον οποίο δεν γνώριζε πώς να τον αντιμετωπίσει. Δεν ήξερε καλά – καλά με ποιά όπλα μπορούσε, όχι απλά να τον νικήσει, τουλάχιστον όμως να τον περιορίσει σημαντικά. Γι' αυτό, επί πολλούς μήνες όλη η ανθρωπότητα έγινε μάρτυρας πρωτοφανών καταστάσεων.

Η κρίση που προκάλεσε ο κορωνοϊός δεν αποτέλεσε μόνο κίνδυνος για την παγκόσμια υγεία. Επηρέασε εμπορικά, επιχειρηματικά, οικονομικά και κοινωνικά τους ανθρώπους. Ο κόσμος αναγκάστηκε να ζει, να εργάζεται και να λειτουργεί σε διαφορετικές συνθήκες. Υπήρξε κατά κάποιον τρόπο μία εσωστρέφεια, γιατί πολύ απλά ο αποκλεισμός στις κατοικίες ήταν το πρώτο μέτρο πρόληψης, εκτός από τις υγειονομικές μεθόδους, όπως η χρήση масκών, γαντιών και απολύμανσης στους εξωτερικούς χώρους.

Οι άνθρωποι έπρεπε να μάθουν να τηρούν κάποιους αυστηρούς υγειονομικούς κανόνες, εντός και εκτός σπιτιού. Το κυριότερο όμως έπρεπε να βρύνε τρόπους για να διαχειριστούν έναν αστάθμητο παράγοντα. Αυτός είναι ο φόβος.

Ο φόβος που προκαλεί η έννοια του θανάτου, ο οποίος πλέον δεν είχε την τρομακτική μορφή του... κουκουλοφόρου Χάρου που με το δρεπάνι του αφαιρεί ζωές, αλλά μεταφερόταν από εικόνες μέσα από δελτία ειδήσεων στην τηλεόραση και το ραδιόφωνο, δημοσιεύματα σε εφημερίδες και διαδίκτυο, αλλά και στατιστικά γραφήματα που ενημερώνονταν λεπτό προς λεπτό για κάθε νέα μόλυνση, για κάθε νέο θάνατο. Έναν θάνατο σε livestream μετάδοση.

Εκεί ίσως είναι η διαφορά της υγειονομικής κρίσης που βιώνει ο άνθρωπος σήμερα σε σχέση με άλλες ιστορικές πανδημίες. Από την εποχή του Μεσαίωνα μέχρι τον 20ο αιώνα καταγράφηκαν 10 μεγάλες πανδημίες. Αυτές στοίχισαν τη ζωή σε δεκάδες εκατομμύρια ανθρώπους και άλλαξαν τη ροή της ιστορίας. Με τα ιστορικά δεδομένα που έχουμε, αυτές οι πανδημίες μετέβαλλαν την ηλικιακή σύνθεση πληθυσμών, έγιναν αφορμή για κοινωνικές αναταραχές, για πογκρόμ διώξεων, ακόμα και ένοπλων συγκρούσεων¹²⁰. Η πανδημία του κορωνοϊού, η οποία είναι πανδημία του 21ου αιώνα, ακολουθήθηκε από εντάσεις και αναταραχές παγκοσμίως.

¹²⁰ <https://www.iatronet.gr/article/101005/deka-pandhmies-poy-allaxan-thn-istoria> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

Υπήρξαν αντιδράσεις με κινητοποιήσεις και διαδηλώσεις για τα περιοριστικά μέτρα, την υποχρεωτικότητα των εμβολιασμών. Συν τοις άλλοις είχαμε και πολεμικές συγκρούσεις, όπως ο δεύτερος πόλεμος του Ναγκόρνο-Καραμπάχ, το φθινόπωρο του 2020, όταν το Αζερμπαϊτζάν επιτέθηκε και κατέλαβε το 75% του Αυτόνομου Αρμενικού Θύλακα του «Αρτσάχ» και ήρθε σε σύγκρουση με την Αρμενία. Θα πρέπει, επίσης, να επισημανθεί η ένταση που υπάρχει στην Ουκρανία, η οποία φέρνει αντιμέτωπη τη Δύση με τη Ρωσία. Μπορεί αυτές οι εμπόλεμες εντάσεις να έχουν γεωπολιτικές προεκτάσεις, ωστόσο το γεγονός, ότι αμφότερες αναθερμάνθηκαν εν μέσω πανδημίας, καθιστά σαφές ότι ο παράγων COVID-19 δεν είναι αμελητέος.

Σε τί διαφέρει η πανδημία του κορωνοϊού από την «Πανώλη της εποχής του Ιουστινιανού», το 541 στην Κωνσταντινούπολη, τη λέπρα του 11ου αιώνα που σιγόκαιγε την Ευρώπη, τη "μαύρη πανώλη" της εποχής 1346 – 1353, τη μεγάλη πανώλη του Λονδίνου (1665 – 1666) από την οποία πέθανε το ένα τέταρτο του πληθυσμού της πόλης, την πρώτη πανδημία χολέρας (1817-1824), τη ρωσική γρίπη του 1889-1890, την περίφημη ισπανική γρίπη (1918-1920), την ασιατική γρίπη (1957-1958) και το AIDS; Διαφέρει στον τρόπο που επικοινωνήθηκε, ώστε ο κόσμος να καταλάβει ότι βρίσκεται σε κατάσταση εκτάκτου ανάγκης και πώς πρέπει να φυλάσσεται.

Η τεχνολογία ήταν το όπλο των κυβερνήσεων προκειμένου να περάσουν το μήνυμα. Κάθε άνθρωπος πλέον έχει οικειότητα με τις νέες τεχνολογίες που προσφέρουν οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι ταμπλέτες και τα έξυπνα τηλέφωνα. Από αυτά μπορεί να ενημερώνεται ανά πάσα στιγμή για κάθε τι που συμβαίνει. Μέσα από εφαρμογές κοινωνικής δικτύωσης, περνά πληροφόρηση για κάθε εξέλιξη. Ο κορωνοϊός από τον Μάρτιο του 2020 ήταν και συνεχίζει να είναι το πρώτο θέμα της επικαιρότητας.

Το μήνυμα της προστασίας και της αποτροπής του εφησυχασμού αφομοιώνεται καλύτερα, όταν υπάρχει ο φόβος που προαναφέραμε και έτσι οι άνθρωποι γίνονται πιο εύκολα κοινωνοί της αλλαγής, η οποία είναι μία κατάσταση που προκάλεσε ο κορωνοϊός.

Στην επικοινωνία της αλλαγής, τον σημαντικότερο παράγοντα παίζουν τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, από τα οποία και αντλήθηκε συστηματικά πληροφόρηση για την πραγματοποίηση της εργασίας. Γιατί μέσω των Media επιτεύχθηκε η δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος και της αναγκαιότητας, το οποίο είναι το πρώτο από τα οχτώ βήματα του μοντέλου αλλαγής που εφήρμοσε ο Κότερ. Ο κορωνοϊός, όπως προαναφέρθηκε, είχε επιπτώσεις σε πολλούς τομείς της ζωής του ανθρώπου, ακόμα και στον αθλητισμό.

7.2. Ο αθλητισμός σε φάση αλλαγής λόγω κορωνοϊού

Ο αθλητισμός είναι ένας οργανισμός, ο οποίος για να παραμείνει ζωντανός κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορωνοϊού, έπρεπε να διαμορφωθούν οι κανόνες που θα τον κρατούσαν εν ζωή. Ήταν μία αλλαγή μεγάλης κλίμακας. Για να κρατηθεί στη ζωή ο οργανισμός του αθλητισμού, έπρεπε οι φορείς που εξυπηρέτησαν αυτόν τον σκοπό να μείνουν πιστοί στο πλάνο που τέθηκε χωρίς αποκλίσεις. Ο αθλητισμός μπήκε στις ράγες που πατούσαν και άλλοι τομείς της κοινωνικής ζωής. Υιοθέτησε κάποιες προτεραιότητες, βάζοντας πρώτα την υγεία και την ασφάλεια και μετά τις αθλητικές δραστηριότητες.

Συνεπώς, σε αυτήν τη διαδρομή για τον αθλητισμό ήταν αναγκαίο να υπάρξουν θυσίες, τις οποίες υπέστησαν διαφορετικά σύνολα ανθρώπων. Στη βάση αυτής της πυραμίδας βρίσκονται οι αθλητές που βίωσαν τις συνέπειες. Για αρκετό καιρό έμειναν μακριά από τον φυσιολογικό ρυθμό προπόνησης αλλά και τις αγωνιστικές υποχρεώσεις. Αμέσως μετά έρχονται οι άνθρωποι που εργάζονται γύρω από τον αθλητισμό είτε ως παράγοντες – διοικητικά στελέχη είτε ως υπάλληλοι, οι οποίοι έπρεπε να διαχειριστούν την κατάσταση που διαμορφώθηκε, προσαρμόζοντας τη δουλειά τους. Στη μέση βρίσκονται οι χορηγοί – σπόνσορες – ΜΜΕ, οι οποίοι, εξαιτίας της διακοπής της αγωνιστικής δράσης, βίωσαν διατάραξη του οργανογράμματος, κάτι που έφερε πλήγμα στον οικονομικό προϋπολογισμό και επιπτώσεις που αγγίζουν τα δύο υποσύνολα που βρίσκονται από κάτω του. Στην κορυφή βρίσκονται οι πολίτες, οι οποίοι αναγκάστηκαν να περιοριστούν στις οικίες τους και να τηρούν ειδικά μέτρα όταν εξέρχονται αυτών. Και όταν παρέμεναν τον μεγαλύτερο χρόνο της διαβίωσής τους σπίτι τους, τότε στερήθηκαν την παρακολούθηση αθλητικών γεγονότων, τα οποία θα συντελούσαν στο να καταστεί λιγότερο επώδυνος ο εγκλεισμός. Αφού οι πολίτες στερούνται της θέασης αθλητικών γεγονότων, δεν υπάρχει τηλεθέαση, η οποία δημιουργεί τηλεοπτικά και διαφημιστικά έσοδα, ένα πρόβλημα που επηρεάζει τους χορηγούς-σπόνσορες-ΜΜΕ. Εδώ παρατηρείται ότι οι συνέπειες των ομάδων που προαναφέρθηκαν, επηρεάζουν η μία την άλλη με κοινό παρονομαστή την πανδημία.

Γι' αυτό, ο αθλητισμός έπρεπε να ανταπεξέλθει και να αντιδράσει γρήγορα σε αυτές τις εξελίξεις, ούτως ώστε να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Όπως τονίστηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, οι περισσότερες προσπάθειες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια, όσον αφορά τις αλλαγές στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, δεν απέδωσαν καρπούς. Ο λόγος είναι το γεγονός ότι δεν είχαν δώσει τη βαρύτητα που χρειαζόταν στον ανθρώπινο παράγοντα.

Στην πανδημία του κορωνοϊού, όμως, δεν υπήρχαν περιθώρια για αποτυχία. Η αποτυχία σήμαινε καταστροφή, οπότε ο αθλητισμός έπρεπε να επιβιώσει στην κρίση, προσαρμοζόμενος στις νέες συνθήκες χωρίς κωλυσιεργίες.

Ο κορωνοϊός αποτέλεσε έναν εξωτερικό παράγοντα που επηρέασε τον οργανισμό του αθλητισμού. Για να κατανικηθεί, έπρεπε να αποβληθούν από τον ανθρώπινο παράγοντα που διαχειρίστηκε την κρίση, τα στοιχεία του εφησυχασμού, της αλαζονείας, της ατομικής και ομαδικής αδράνειας, ούτως ώστε να έλθει η αλλαγή.

Με απλά λόγια, έπρεπε να αλλάξει η κουλτούρα του οργανισμού, καθώς οι εξελίξεις του περιβάλλοντος έδειχναν ότι χρειαζόταν άμεση αλλαγή στρατηγικής, σχεδίων και

προγραμμάτων. Εδώ, όμως, οι στόχοι των επιχειρούμενων αλλαγών δεν ήταν η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η αύξηση της παραγωγικότητας, η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, η μείωση των αποχωρήσεων του προσωπικού ή η διάθεση στην αγορά ενός νέου προϊόντος, αν και στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο είδαμε μία καινοτομία να αναπτύσσεται, και δεν ήταν άλλη από το Video Assistance Referee. Ο στόχος για τον αθλητισμό ήταν η ζωή. Η ζωή των ανθρώπων που δεν μπορούσαν πλέον να συναγωνιστούν για ένα έπαθλο ή να παρακολουθήσουν τις προσπάθειες εκείνων που θα αγωνίζονταν για αυτό το τρόπαιο, επειδή οι πιθανότητες μετάδοσης του κορωνοϊού αυξάνονταν στο 1000% σε χώρους με συνωστισμό κόσμου, όπως τα στάδια.

Η πανδημία του κορωνοϊού έφερε τόσο εξωτερικές όσο και εσωτερικές αλλαγές. Γιατί, εξαιτίας αυτού του έκτακτου γεγονότος για την παγκόσμια υγεία, ήταν αναγκαία η αλλαγή στο νομοθετικό πλαίσιο που ρύθμιζε τη λειτουργία του αθλητισμού. Οι εσωτερικές αλλαγές στις αθλητικές επιχειρήσεις ήταν η διαφοροποίηση του τρόπου λειτουργίας τους. Πλέον, οι υπάλληλοι εργάζονταν με τηλεργασία από το σπίτι τους, ενώ οι αθλητές γυμνάζονταν ατομικά στις οικείες, στους δρόμους (όπως όλοι οι άνθρωποι) ή με τηλεδιάσκεψη.

Η αλλαγή στον κορωνοϊό δύναται να χαρακτηριστεί επιβαλλόμενη και απρογραμματίστη, καθώς δεν υπήρχαν περιθώρια αντίδρασης της επιχείρησης, πέρα από τα μέτρα συμπεριφοράς που επιβλήθηκαν από την πολιτεία. Είναι η αλλαγή που γίνεται σε επίπεδο οργάνωσης με την υιοθέτηση μια νέας συμπεριφοράς. Είναι η μετάβαση από μία κατάσταση σε μια άλλη.

Αν μπορούσαμε να την κατατάξουμε σε ένα από τα τέσσερα είδη οργανωσιακών αλλαγών κατά τον Daft (2003), αυτή θα ήταν σίγουρα η αλλαγή στην κουλτούρα των ανθρώπων (culture – people change) που αφορά τον τρόπο σκέψης των εργαζομένων. Δεν θα μπορούσε να είναι στρατηγική αλλαγή, γιατί αυτή προϋποθέτει μετακίνηση της υπάρχουσας κατάστασης σε μία επιθυμητή μελλοντική, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησης. Εδώ δεν υπήρχε χρονικό περιθώριο για βελτίωση, αλλά για σωτηρία, αφού πρόκειται για εξαιρετικά έκτακτο γεγονός.

Το σχέδιο δράσης αναμφισβήτητα οικοδομήθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, με απόφαση του οποίου κηρύχθηκε ο πλανήτης γη σε πανδημία. Ο ΠΟΥ έδωσε το κέλευσμα, οι κυβερνήσεις ακολούθησαν και από εκεί και πέρα, κάθε σύστημα διακυβέρνησης και διοίκησης των κρατών επέλεξε τα κατάλληλα άτομα που θα ήταν υπεύθυνα για την πορεία του έργου. Συνεπώς, ο κατά τον Miller φορέας αλλαγής στον αθλητισμό, ήταν εκτός του οργανισμού.

Όπως ήταν αναμενόμενο, σε αυτό το σχέδιο υπήρχαν και αντιδρώντες. Ακολουθήθηκαν, όμως, όπως περιγράφονται ενδελεχώς και στα πιο εξειδικευμένα με τον αθλητισμό κεφάλαια, τακτικές μείωσης της αντίστασης σύμφωνα τους Johnson G., K. Scholes and R. Whittington όπως:

α) εκπαίδευση και επικοινωνία (education & communication) μέσα από τις συνεχείς ενημερώσεις για την πορεία της πανδημίας

β) συμμετοχή (participation), με το κάλεσμα στον κόσμο να μείνει σπίτι, ένα μήνυμα το οποίο χρησιμοποιήθηκαν και αθλητές για να περάσει στις μάζες

γ) **ενδυνάμωση και υποστήριξη** (facilitation & support), η οποία μεταφέρθηκε και πάλι μέσω της επικοινωνίας, και

δ) **επιβολή ή εξαναγκασμός** (coercion), μέσω αυστηροποίησης των μέτρων.

Σύμφωνα με το μοντέλο του J. Kotter, η δημιουργία της «αίσθησης του επείγοντος» είναι το πρώτο και απαραίτητο βήμα της επιτυχίας και η απουσία του, ο βασικότερος λόγος της αποτυχίας στην αρχή του προγράμματος. Η «αίσθηση του επείγοντος» ήταν το πρώτο πράγμα που επικοινωνήθηκε για να επιτύχει το σχέδιο, το οποίο, περιείχε ως όραμα την «επιστροφή στην κανονικότητα», η οποία προϋπέθετε θυσίες και πιστή τήρηση της στρατηγικής

Συνεπώς, η επανάπαυση είναι το στοιχείο που έπρεπε να καταπολεμηθεί. Όπως σημειώνει σε άρθρο του στους New York Times ο John M. Barry, διακεκριμένος επιστήμονας στη Σχολή Δημόσιας Υγείας του Πανεπιστημίου Tulane, η υπερβολική αυτοπεποίθηση, η αδιαφορία και η κόπωση είναι πιθανώς οι μεγαλύτεροι κίνδυνοι. Ο συγγραφέας του βιβλίου "Η Μεγάλη Γρίπη: Η ιστορία της πιο θανατηφόρας πανδημίας στην ιστορία" έφερε ως παράδειγμα την πανδημία της γρίπης του 1918, η οποία σκότωσε 50 εκατομμύρια ανθρώπους παγκοσμίως, προκειμένου να κρούσει τον κώδωνα του κινδύνου για τις μεταλλάξεις, με αφορμή την έξαρση της μετάλλαξης «Όμικρον» του κορωνοϊού.

Το τέλος εκείνης της πανδημίας ήρθε το καλοκαίρι του 1919, όταν υποχώρησε το τρίτο κύμα μετάδοσης μέσω αναπνευστικού. Μολαταύτα, ο ιός συνέχισε να σκοτώνει, γιατί το 1920 εμφανίστηκε μία αρκετά θανατηφόρα παραλλαγή που λογίστηκε ως τέταρτο κύμα, στο οποίο οι πόλεις των ΗΠΑ δεν αντέδρασαν, παρότι κατά το δεύτερο κύμα είχαν επιβληθεί περιοριστικά μέτρα και υπήρχε επιφυλακή. Ο συγγραφέας απέδωσε αυτό το γεγονός στην κούραση από τη γρίπη ακόμα και σε επίπεδο δημόσιων αξιωματούχων. Κανείς δεν ενδιαφερόταν, παρά το γεγονός ότι οι εφημερίδες ήταν γεμάτες με δημοσιεύματα για τον ιό που προκαλούσαν τρόμο, αλλά κανείς δεν ενδιαφερόταν. Το τέταρτο κύμα αγνοήθηκε, ο ιός μεταλλάχθηκε στον κοινό ιό της εποχικής γρίπης το 1921 και, όπως σημειώνει ο επιστήμονας, αυτό το λάθος δεν πρέπει να επαναληφθεί¹²¹.

Γι' αυτό, συνολικά και στον τομέα του αθλητισμού, είδαμε να εφαρμόζονται στάδια προσαρμογής. Σε πρώτο στάδιο, επικοινωνήθηκε το σοκ με τον θανάσιμο φόβο για το άγνωστο. Ανεστάλησαν για τρεις μήνες τα πάντα, ήτοι αθλητικές διοργανώσεις και προπονήσεις. Σε δεύτερη φάση, αφού ξεπεράστηκε το σοκ, υπήρξαν αντιδράσεις και διαφορετικές συζητήσεις για την επιστροφή στην κανονικότητα, αποφεύγοντας την αλλαγή. Η αντιπαράθεση και η καχυποψία ήταν τα κύρια χαρακτηριστικά αυτής της φάσης. Η επιστροφή στον αθλητισμό έγινε, αλλά πατώντας στους κανόνες της αλλαγής. Έτσι, σε τρίτο στάδιο επικρατεί ο συμβιβασμός και όλοι οι εμπλεκόμενοι συμμετέχουν. Στο τέταρτο επίπεδο, η αλλαγή έγινε αποδεκτή, αλλά η επιστροφή στην κανονικότητα με τα χαρακτηριστικά προ κρίσης δεν έχει ξεχαστεί, γιατί ο οικονομικός παράγων... πιέζει τις καταστάσεις.

¹²¹ <https://www.capital.gr/arthra/3612498/ti-mporoume-na-mathoume-apo-to-pos-teleiose-i-pandimia-tou-1918> Ανακτήθηκε 13 Φεβρουαρίου 2022.

Σε όλο το φάσμα της αλλαγής στον αθλητισμό, η οποία ακολούθησε στην ουσία την αλλαγή όλων των τομέων της κοινωνικής ζωής, παρατηρείται επιπρόσθετα ότι τηρήθηκαν τα τρία βήματα για τη διαδικασία της αλλαγής κατά τον Kurt Lewin. Ούτως ειπείν, εκκινώντας από το στάδιο του «ξεπαγώματος», αυτό υλοποιήθηκε με την επανεκκίνηση των προπονήσεων σε προπονητικά κέντρα ανά γκρουπ, το στάδιο της μετακίνησης, το οποίο περιλαμβάνει τις κανονικές ομαδικές προπονήσεις και την επιστροφή στις αγωνιστικές υποχρεώσεις και το στάδιο του «επαναπαγώματος», το οποίο, όπως παρατηρήσαμε στην περίπτωση της Ελλάδας, ήρθε το φθινόπωρο του 2020 με το δεύτερο καθολικό περιορισμό, ο οποίος διατάραξε μερικώς το αθλητικό πρόγραμμα. Τότε, ήτοι στις αρχές Νοεμβρίου 2020, ο Πρωθυπουργός Κυριάκος Μητσοτάκης, απέδωσε το γενικό lockdown στον παράγοντα της επιθετικής αύξησης των κρουσμάτων¹²². Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, να μην απαγορευθούν οι αθλητικές δραστηριότητες, να απαγορευθούν και να παραμείνουν κλειστές οι δημοτικές αθλητικές εγκαταστάσεις, αλλά και να διακοπεί το πρωτάθλημα της Super League για δύο εβδομάδες, εξαιτίας και των κρουσμάτων που εμφανίστηκαν σε ομάδες, το οποίο ξανάρχισε στα τέλη του ίδιου μήνα. Παρατηρείται, δηλαδή, ένας συνδυασμός μοντέλων διαχείρισης αλλαγής εκτός από τα 8 βήματα του Kotter.

Εν προκειμένω, η έρευνα προσπαθεί να προσεγγίσει συνολικά την αλλαγή που προκάλεσε στον αθλητισμό η πανδημία. Εστιάζει, όμως, σε κάποιες πολύ ξεχωριστές περιπτώσεις αθλημάτων και διοργανώσεων που, εξαιτίας του κορωνοϊού, αντιμετώπισαν ακόμα πιο πολλά προβλήματα και έγινε ακόμα πιο επιτακτική η ανάγκη διαχείρισης της αλλαγής.

Από τα τρία πρωταθλήματα που εξετάστηκαν, οι συνέπειες της αλλαγής ήταν πιο επίπονες στην ιταλική Serie A. διότι είναι ένα από τα πιο προσοδοφόρα και επικερδή πρωταθλήματα στον πλανήτη, με χορηγούς, σπόνσορες, διαφημίσεις και μάνατζερς. Πρόκειται για ένα προϊόν θεάματος πολύ ακριβό, το οποίο έπρεπε να υποστεί την αλλαγή, γιατί η χώρα στην οποία «παράγεται» ήταν η πρώτη χώρα που άφησε ανεξίτηλα σημάδια ο κορωνοϊός και έθεσε όλο τον πλανήτη σε συναγερμό. Όπως εξελίχθηκαν τα γεγονότα, φαίνεται πως την Ιταλία εφαρμόστηκε το μοντέλο ADKAR του Prosci για τη διαχείριση αλλαγής, το οποίο είναι απλό αλλά πολύ αποτελεσματικό μοντέλο και προϋποθέτει ότι η οργανωτική αλλαγή απαιτεί, εν πρώτοις, ατομική αλλαγή¹²³.

Η Ιταλία ήταν το καμπανάκι για όλες τις υπόλοιπες χώρες προκειμένου να θέσουν σε εφαρμογή το πρώτο και βασικότερο βήμα του Kotter, την αίσθηση του επείγοντος. Η Ελλάδα είναι γειτονική χώρα και θα ήταν αυτοκτονικό να μην άκουγε αυτό του καμπανάκι και τους... ήχους της προειδοποίησης που μετέφερε. Η χώρα μας επέδειξε άμεσα αντανακλαστικά και αυτό φάνηκε με το πάγωμα των δραστηριοτήτων στον αθλητισμό και κατ' επέκταση στη Super League, η οποία ήταν μία εκ των τριών περιπτώσεων που μελετήθηκαν στην παρούσα εργασία. Η Ελλάδα, σε αντίθεση με την Ιταλία, έκανε γρηγορότερες ενέργειες σε όλους τους τομείς, στον αθλητισμό και στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο.

¹²² <https://www.capital.gr/politiki/3494745/k-mitsotakis-gia-auto-epilexame-to-deutero-lockdown-tha-exoume-embolio-ton-ianouario-to-video-me-tin-omilia-sti-bouli> Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.

¹²³ <https://www.prosci.com/resources/articles/adkar-model-awareness?hsLang=en-us> Ανακτήθηκε 13 Φεβρουαρίου 2022.

Παρατηρείται στον αθλητισμό, και δη στο επαγγελματικό ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο ότι, όπως η Ιταλία χρησιμοποιήθηκε ως παράδειγμα, έτσι και μία αναμέτρηση αποτέλεσε το πρότυπο για το πώς θα διεξάγονται στη συνέχεια οι αγώνες. Η αναφορά γίνεται στην αναμέτρηση Ολυμπιακός – Γουλβς, κατά την οποία οι άνθρωποι της ελληνικής ομάδας, όπως μετέφερε με δηλώσεις του στο πλαίσιο της εργασίας ο διευθυντής Επικοινωνίας της ΠΑΕ Ολυμπιακός, Νίκος Γαβαλάς, διαχειρίστηκαν τις οδηγίες της UEFA για να μπορεί να γίνει το παιχνίδι. Το παιχνίδι Ολυμπιακός-Γουλβς (1-1) έγινε στις 12 Μαρτίου 2020 με αυστηρά υγειονομικά πρωτόκολλα και χωρίς την παρουσία κόσμου, μία ημέρα μετά την κήρυξη της πανδημίας από τον ΠΟΥ. Όπως ανέφερε ο παράγοντας του Ολυμπιακού, **«Το σχέδιο εργασίας των δημοσιογράφων στο ματς με την Γουλβς εγκρίθηκε από την UEFA και εφαρμόστηκε τη βραδιά της 12ης Μαρτίου. Ουσιαστικά, στην πραγματικότητα, ήταν ο προπομπός του πρωτοκόλλου υπηρεσιών Τύπου που εκτόνησε το περσινό καλοκαίρι λίγο πριν την επανεκκίνηση των ευρωπαϊκών διοργανώσεων με στόχο την ολοκλήρωσή τους, με την εφαρμογή για πρώτη φορά συστήματος final 8 τόσο στο Champions League όσο και στο Europa League»**

Αυτό σημαίνει ότι μία ελληνική ομάδα αποτέλεσε οδηγός – φορέας και στην ουσία ηγέτης σε αυτήν την αλλαγή. Ο επαναληπτικός (1-0) έγινε πέντε μήνες μετά στις 6 Αυγούστου 2020. Τα υγειονομικά μέτρα δεν διαφοροποιήθηκαν. Ήταν τα ίδια που υπήρχαν και στο πρώτο ματς. Η διαφορά ήταν ότι η Αγγλία παρουσίαζε αύξηση κρουσμάτων και υπήρχε ενδεχόμενο το παιχνίδι να πραγματοποιηθεί εκτός του νησιού, αλλά η UEFA πήρε την απόφαση η ρεβάνς να γίνει στη φυσική έδρα της αγγλικής ομάδας¹²⁴.

Στη Λευκορωσία, η αλλαγή είχε διαφορετικούς ρυθμούς και φιλοσοφία. Τονίστηκε στην εργασία, ότι το καθεστώς της χώρας είναι πολύ διαφορετικό από τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, λόγω του σοβιετικού παρελθόντος της και της σύνδεσης με τη Ρωσία. Το επαγγελματικό ποδόσφαιρο συνεχίστηκε και απέκτησε και οικονομικά οφέλη από αυτήν την κίνηση. Το γεγονός, ότι η λευκορωσική Πρέμιερ Λιγκ αύξησε τα τηλεοπτικά έσοδά της δεν θα πρέπει να μας ρίξει στην παγίδα, υιοθετώντας τη στάση της χώρας. Γιατί πολύ απλά, η αλλαγή στην προκειμένη περίπτωση δύναται να είχε διαφορετικό στόχο από τα άλλα κράτη. Παρ' όλα αυτά, παρατηρήθηκε ότι και στη Λευκορωσία πάρθηκαν μέτρα, χωρίς να σταματήσει η αγωνιστική δράση. Δηλαδή το πρωτάθλημα συνεχίστηκε χωρίς την παρουσία κόσμου, υιοθετώντας κάποιες καινοτομίες προκειμένου η τηλεοπτική εικόνα να μην είναι τόσο παγερή, κάτι που βρήκε μιμητές σε ευρωπαϊκά πρωταθλήματα, όταν επανεκκινήθηκαν και έπρεπε να γίνουν παιχνίδια κεκλεισμένων των θυρών λόγω του υγειονομικού πρωτοκόλλου. Συνεπώς, θα ήταν αφελές να χαρακτηριστεί αποτυχημένος ο λευκορωσικός σχεδιασμός.

Από τις δύο διοργανώσεις που μελετήθηκαν, αυτή που έδειχνε να ανταποκρίνεται με καλύτερο τρόπο στην αλλαγή είναι το Euro. Το ευρωπαϊκό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου σε σχέση με τους Ολυμπιακούς Αγώνες στο Τόκιο δεν είχε την ίδια πίεση. Οι διοργανωτές στην Ιαπωνία δέχτηκαν ασφυκτική πίεση από τον Τύπο και την κοινή γνώμη. Η δυνατότητά της να διοργανώσει τους αγώνες αμφισβητείτο συνεχώς. Δημιουργήθηκε πολιτική κρίση. Κάθε

¹²⁴ <https://www.in.gr/2020/07/10/sports/football/episimo-6-aygoustou-stis-2200-goulvs-olympiakos/>
Ανακτήθηκε 12 Φεβρουαρίου 2022.

κρούσμα που υπήρχε στις αποστολές των χωρών προκαλούσε έναν συναγερμό και έναν πανικό που μεταφερόταν μέσω των δημοσιευμάτων, αφού αντί να είχε τον χαρακτήρα είδησης – ρουτίνας λάμβανε την ιδιότητα έκτακτης μεγάλης είδησης, αυξάνοντας την πίεση προς τους διοργανωτές, οι οποίοι, έτσι και αλλιώς τηρούσαν τα μέτρα. Κατά μία άποψη, σε μία διοργάνωση με συγκέντρωση τόσων επιτελείων ανθρώπων, σε συνδυασμό με το γεγονός, ότι γίνεται σε μία χώρα όπου τα κρούσματα βρίσκονταν σε έξαρση, ήταν φυσιολογικό να υπάρχουν κρούσματα σε αποστολές, οπότε δεν θα έπρεπε να υπήρχε έκπληξη σε κάθε δημοσίευμα.

Αν υιοθετηθεί, όμως, μία άλλη προσέγγιση, σε μία προσπάθεια αποκωδικοποίησης του επικοινωνιακού παιχνιδιού, με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται το μοντέλο των 8 βημάτων του Kotter. Γιατί ο χαρακτήρας της έκτακτης είδησης (κρουσμάτων σε μία αποστολή) ενίσχυε την αίσθηση του επείγοντος, έθετε την ηγετική ομάδα και όλους τους εμπλεκόμενους σε εγρήγορση, προκειμένου να μην αλλάξει η στρατηγική. Έτσι διατηρείται το όραμα της αλλαγής, το οποίο μέχρι να ενσωματωθεί στις συνειδήσεις όλων, έχει προηγηθεί ένας ολόκληρος χρόνος (αφού οι αγώνες μετατέθηκαν από το 2020 στο 2021) και πολλά φωτεινά παραδείγματα διοργανώσεων που κατάφεραν να τηρήσουν το σχέδιο.

Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι ενδεχομένως και το Euro βίωνε παρόμοιες καταστάσεις. Το Euro ξεπέρασε τέτοιου είδους προβλήματα, γιατί είχε προαποφασιστεί ότι η διοργάνωση θα γινόταν σε διαφορετικές χώρες για επετειακούς λόγους. Στο θυμικό του κόσμου, όμως, θα μείνει ότι η πρώτη μεγάλη διοργάνωση την εποχή του κορωνοϊού έγινε σε διαφορετικά κράτη και θα συνδυάσει την επιτυχία της με αυτήν τη διαφοροποίηση. Θα μείνει στη μνήμη, επίσης, ως η πρώτη μεγάλη ποδοσφαιρική διοργάνωση, στην οποία έγινε χρήση της τεχνολογίας του Video Assistance Referee, μίας καινοτομίας που βοηθά τον διαιτητή να διορθώσει λάθη και παραλείψεις και να μην αδικήσει καμία ομάδα.

Επίσης, από το Euro αναδείχθηκαν... αντιήρωες, όπως ο ποδοσφαιριστής Έρικσεν, η περιπέτεια του οποίου (λιποθύμησε μέσα στο γήπεδο και μεταφέρθηκε εσπευσμένα στο νοσοκομείο) συγκίνησε. Αν ο παίκτης έσβηνε μέσα στο γήπεδο, θα ήταν αναμφισβήτητο μεγάλο πλήγμα για τη διοργάνωση. Οι συντονισμένες κινήσεις των ιατρικών επιτελείων τον έσωσαν και έδωσαν στο Euro μία πολύ δυνατή ανθρώπινη ιστορία για να θυμάται η κοινή γνώμη. Η επιστροφή του σε κορυφαίο επίπεδο, δύο χρόνια μετά το περιστατικό, αποδεικνύει του λόγου το αληθές¹²⁵.

Συμπερασματικά, μπορεί να ειπωθεί ότι στον αθλητισμό, αλλά και σε άλλους τομείς της κοινωνικής ζωής, η αλλαγή βασίστηκε σε ένα υβριδικό μοντέλο, το οποίο χρησιμοποίησε σαν αρχή το μοντέλο του Kotter, αλλά σε πιο ειδικές καταστάσεις υπήρχε παράλληλη χρησιμοποίηση άλλων μοντέλων, όπως των τριών βημάτων του Kurt Lewin και το μοντέλο ADKAR του Prosci.

¹²⁵ <https://www.kathimerini.gr/athletics/561695320/podosfairo-o-eriksen-epistrefei-sta-gipeda-me-ti-fanela-tis-mprentfort/> Ανακτήθηκε 12 Φεβρουαρίου 2022.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

8. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Το δυσκολότερο κομμάτι αυτής της εργασίας είναι, αναμφισβήτητα, η σύνθεση προτάσεων. Από την αρχή της ιστορίας αυτής της πανδημίας, ήταν ξεκάθαρο ότι όλες οι προσπάθειες που γίνονταν ήταν απέναντι σε έναν άγνωστο εχθρό. Αυτή η παραδοχή ήταν από μόνη της ένας ισχυρός παράγοντας για τη λειτουργία των αντανακλαστικών όλου του πλανήτη, προκειμένου να διαχειριστεί την αλλαγή που έπρεπε να συμβεί. Ο φόβος για το άγνωστο οδήγησε στην ουσία σε αυστηρές αποφάσεις για την υπεράσπιση της δημόσιας υγείας.

8.1. Μελέτη των επιπτώσεων της καραντίνας στη φυσική κατάσταση των αθλητών

Στον αθλητισμό αυτά τα αυστηρά μέτρα είχαν φοβερό αντίκτυπο. Τάραξε το οργανόγραμμα του παγκόσμιου αθλητισμού και υπήρξαν τεράστιες επιπτώσεις σε οικονομικό επίπεδο. Τα προβλήματα του παγώματος του αθλητισμού προκάλεσαν επιπλοκές στη φυσική κατάσταση των αθλητών. Δια γυμνού οφθαλμού παρατηρήθηκε ότι η φυσική τους κατάσταση δεν ήταν η ίδια μετά την επιστροφή. Υπήρξαν και τραυματισμοί.

Μετά από δύο χρόνια που γίνεται η διαχείριση αυτής της αλλαγής δημιουργήθηκε μία υπόθεση εργασίας στους ερευνητές, αν θα ήταν καλύτερο στην αρχή της πανδημίας να γινόταν ένας μήνας παγώματος του αθλητισμού, τουλάχιστον του επαγγελματικού, και στη συνέχεια να γινόταν «απόψυξη», αφού πλέον γινόταν κοινό κτήμα το όραμα της αλλαγής.

Σε επικοινωνία με γυμναστές ομάδων επιπέδου Super League υπενθυμίστηκε ξανά ο παράγων «άγνωστος εχθρός», για τον οποίον κανείς δεν ήξερε τίποτα, και επισημάνθηκαν οι περιπτώσεις αθλητών που νόσησαν σοβαρά από κορωνοϊό και δεν επανήλθαν οι ίδιοι στις αγωνιστικές υποχρεώσεις, όπως ο Χασάν του Ολυμπιακού. Ίσως θα χρειαστεί να γίνουν περαιτέρω έρευνες από ειδικούς, ιατρούς, αθλίατρος και καθηγητές φυσικής κατάστασης προκειμένου να εξακριβωθεί ποιά θα ήταν μία περισσότερο βελτιωμένη διαχείριση της πανδημίας στον τομέα του αθλητισμού.

8.2. Εξειδικευμένη έρευνα για τις οικονομικές επιπτώσεις

Ακολουθώς χρειάζονται περισσότερες εξειδικευμένες έρευνες για τις οικονομικές επιπτώσεις της πανδημίας στον Αθλητισμό. Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι πάμπολλα, σε επίπεδο επαγγελματικού ποδοσφαίρου, το οποίο θεωρείται και βασιλιάς των σπορ. Πόσα χρήματα έχασαν εγχώριες και διεθνείς διοργανώσεις; Ποιές ήταν οι απώλειες των ομάδων; Ποιο ήταν το κόστος για τους ποδοσφαιριστές αλλά και τους υπαλλήλους των ομάδων; Ποιες ήταν οι επιπτώσεις στις εταιρείες που έχουν δραστηριότητες γύρω από τον αθλητισμό, σε σπόνσορες, χορηγούς και τηλεοπτικά δίκτυα. Υπάρχουν λύσεις και προτάσεις για να σωθεί η

λεγόμενη χασούρα;

8.3. Δημιουργία ειδικών масκών για αθλητές και πολίτες

Ο κορωνοϊός δημιούργησε κάποιες τάσεις. Η μάσκα αποτελεί νούμερο ένα “trend” που καθιερώθηκε. Εταιρείες ένδυσης αφουγκράστηκαν το πνεύμα και εισήγαγαν τις πωλήσεις μάσκας στα προϊόντα τους. Έφτιαξαν δηλαδή πιο καλαίσθητες μάσκες απ’ τις κλασσικές νοσοκομειακές. Οι αθλητές, όταν αγωνίζονται, δεν μπορούν να φορούν μάσκες. Η πανδημία του κορωνοϊού και η διαχείρισή του από τον αθλητισμό, θα μπορούσε να προκαλέσει περισσότερες έρευνες για τη δημιουργία ειδικών масκών για αθλητές, η οποία θα βοηθούσε, αφενός, στη μείωση της διασποράς και, αφετέρου, στη βέλτιστη αγωνιστική απόδοση.

Οι ίδιες μάσκες θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στην καθημερινότητα των πολιτών, αφού οι υπάρχουσες έχουν μεν αποτέλεσμα αλλά δυσκολεύουν στη χρήση τον άνθρωπο. Οι πωλήσεις τέτοιων масκών, από την στιγμή που θα αποτελέσουν εμπορικό προϊόν, θα μπορούν να δημιουργήσουν περαιτέρω έσοδα για το μάζεμα των απωλειών των ομάδων και των αθλητικών οργανισμών.

Παρατηρείται εξάλλου, ότι η πανδημία δεν έχει τελειώσει, οι μεταλλάξεις συνεχίζονται, ενώ έχουν υπάρξει εκτιμήσεις ειδικών ότι μελλοντικά υπάρχει η πιθανότητα η ανθρωπότητα να ταλαιπωρηθεί ξανά από τέτοιου είδους πανδημίες. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι προετοιμασμένη και σε εγρήγορση.

8.4. Ποδόσφαιρο κόντρα στην ελίτ

Η υπόθεση της European Super League συνεχίζει να προβληματίζει. Είναι μία προσπάθεια των μεγάλων και εύρωστων ομάδων να μοιράσουν την πίτα μεταξύ τους και να οδηγήσουν όλο το ενδιαφέρον και τη δημοσιότητα σε αυτούς. Αυτό πρέπει να χτυπήσει καμπανάκι στις μικρότερες, από πλευράς δυναμικής, ομάδες. Το ποδόσφαιρο έγινε αγαπητό επειδή ήταν λαϊκό άθλημα. Με τον τρόπο που αναπτύσσεται τα τελευταία χρόνια, τείνει να καταστεί ένα άθλημα των ελίτ, στο οποίο θα κερδίζουν οι λίγοι, όσοι δηλαδή έχουν χρήματα, και θα το παρακολουθούν διά ζώσης αυτοί που έχουν την οικονομική δυνατότητα να πληρώσουν εισιτήριο, του οποίου η τιμή έχει εκτιναχθεί ακόμα και σε εγχώριο επίπεδο.

Επειδή το σενάριο δημιουργίας αυτής της κλειστής λίγκας δεν φαντάζει διόλου απίθανο ή μακρινό, θα πρέπει να γίνουν έρευνες, για το πώς το παλιό κατεστημένο θα μπορέσει να διατηρηθεί ζωντανό και να μην εξοβελιστεί από την νέα ελιτίστικη πραγματικότητα που τείνει να παγιωθεί, ανατρέποντας τις υφιστάμενες ισορροπίες.

8.5. Η Ιταλία θα μπορούσε να αντιδράσει αλλιώς

Όπως διατυπώθηκε, η Ιταλία δεν ακολούθησε τα βήματα του Kotter. Γιατί; Επειδή δεν διέβλεψε τον κίνδυνο έγκαιρα, παρά την ύπαρξη αυξημένων εμπορικών σχέσεων με την Κίνα, απ’ όπου ξεκίνησε η πανδημία του κορωνοϊού. Με άλλα λόγια, δεν λειτούργησαν τα αντανakλαστικά της πολιτείας άμεσα, ώστε να παρθούν έγκαιρα μέτρα ασφαλείας, να

παγώσουν οι αερομεταφορές από την Κίνα και να σημάνει συναγερμός σε όλον τον πληθυσμό. Στα δημοσιεύματα που υπάρχουν μεταφέρεται η αύξηση της επαγρύπνησης με ελέγχους σε όλα τα αεροδρόμια του κόσμου.

Το ίδιο συνέβη και στην περίπτωση της Ιταλίας που είχε απευθείας αεροπορική σύνδεση με την πόλη Βουχάν της Κίνας, απ' όπου ξεκίνησε ο κορωνοϊός¹²⁶. Αυτό δείχνει ότι η Ιταλία δεν έπρεπε να μείνει σε ελέγχους αλλά στην αναστολή των πτήσεων από τη χώρα της Ασίας. Αυτή η αδράνεια οφείλεται, από τη μία στο γεγονός ότι υπήρχε άγνοια, από την άλλη, όμως, μπορεί να αποδοθεί στην έλλειψη γρήγορων αντιδράσεων εκ μέρους της ιταλικής κυβέρνησης, η οποία δεν αποκλείεται να έχασε πολύτιμο χρόνο μέχρι ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας να κηρύξει πανδημία στις 11 Μαρτίου 2020. Οπότε, θα μπορούσε βέβαια να υποστηριχθεί ότι, αν η Ιταλία έπαιρνε άμεσα αυστηρά μέτρα από μόνη της και ακολουθούσε τα 8 βήματα του Kotter, ξεκινώντας από το πρώτο και βασικότερο βήμα, την αίσθηση του επείγοντος, ο ρους της ιστορίας της θα ήταν τελείως διαφορετικός.

8.6. Μειώσεις εισιτηρίων – τηλεοπτικών συνδρομών

Η πανδημία του κορωνοϊού αρχικά πάγωσε τον αθλητισμό. Στη συνέχεια, άφησε τον κόσμο εκτός γηπέδου, αφού τα παιχνίδια διεξάγονταν κεκλεισμένων των θυρών και ακολούθως ο κόσμος μπήκε στα γήπεδα με έλεγχο χωρητικότητας, ο οποίος ισχύει μέχρι σήμερα. Δεν έχασαν μόνο οι εταιρείες οικονομικά, αλλά και οι οπαδοί, οι οποίοι πλήρωσαν εισιτήρια διαρκείας και δεν κατάφεραν να δουν από κοντά σχεδόν τα μισά παιχνίδια, τα οποία πλήρωσαν.

Επιπλέον, οι συνδρομητές των αθλητικών συνδρομητικών καναλιών, όπως η NOVA και η COSMOTE TV, έχασαν επίσης κάποια πρωταθλήματα που ανεστάλησαν. Για αρκετούς μήνες δε, εξαιτίας της διακοπής, δεν μπορούσαν να δουν αθλητικό θέαμα. Αυτό είναι ένα πρόβλημα που δεν αντιμετώπισε μόνο η Ελλάδα.

Θα ήταν ιδανικό να γίνει μείωση στην τιμή των εισιτηρίων των παιχνιδιών, όταν επιτραπεί η χωρητικότητα 100%, ώστε να δοθεί και ένα δέλεαρ στον κόσμο να πάει στο γήπεδο. Το ίδιο θα μπορούσε να γίνει και στα συνδρομητικά κανάλια με μία μείωση της συνδρομής. Γενικά, το πλήγμα που επέφερε η πανδημία θα μπορούσε να εξισορροπηθεί με κινήσεις που θα βοηθήσουν τον κόσμο να επιστρέψει στο γήπεδο ή να αποκτήσει πακέτα σε συνδρομητικά αθλητικά κανάλια, τα οποία τον καιρό του πρώτου lockdown δεν είχαν εικόνα να δείξουν στους τηλεθεατές.

¹²⁶ <https://www.iefimerida.gr/kosmos/koronaios-exonyhistikos-elegchos-aerodromio-romis> Ανακτήθηκε 11 Φεβρουαρίου 2022.

ΠΗΓΕΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Ελένη Ε. Σαλαβού (2013) *Καινοτομία και Αλλαγή στο Επιχειρείν*, Εκδόσεις Rosili Σειρά Επιχειρείν
- Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε. (2014) *Εισαγωγή στην οργανωσιακή συμπεριφορά*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
- Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (1994) *Οργανωσιακή συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις*, Εκδοτικός Οίκος Interbooks
- Ian Coyne (2016) *Κάνε πράξη την αλλαγή*, Εκδόσεις Rosili, Σειρά Επιχειρείν
- John P. Kotter (2001) *Ηγέτης στις Αλλαγές*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- John P. Kotter, Dan S. Cohen (2005) *Η Καρδιά της Αλλαγής*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Johnson G., K. Scholes and R. Whittington (2008) *Exploring Corporate Strategy*, London, Prentice Hall, 8th edition

B. ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- <https://enallaktikidrasi.com/2016/07/apofthegmata-dynamh-allagi/> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- Change Management Forum, <http://changemanagementforum.blogspot.com/> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- How value creation benefits stakeholders, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-value-of-value-creation> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- The irrational side of change management, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-irrational-side-of-change-management> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- McKinsey Quarterly (2003), The psychology of change management, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-psychology-of-change-management>, Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
- Change Management: The power of change, <https://hrpro.gr/change-management-the-power-of-change/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022
- <https://www.gametree.gr/wp-content/uploads/2021/02/EBook-%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83>

%CE%B7-%CE%91%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CF%8E%CE%BD.pdf
Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

- The Prosci ADKAR Model, <https://www.prosci.com/methodology/adkar> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- Kotter's 8-step change model. Mind Tools, <https://userguiding.com/blog/kotters-8-step-change-model/>
- Kotter, J. P. (1995a), "Leading Change", Harvard Business Review, <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- <https://www.iefimerida.gr/media/sti-dimosiotita-i-lista-me-ta-mme>. Ανακτήθηκε 19 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://hrpro.gr/change-management-the-power-of-change/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://www.euro2day.gr/specials/manager2day/article/2046422/okto-vhmata-gia-na-petyhei-mia-epiheirhmatikh-stro.html> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://eody.gov.gr/neos-koronaivos-covid-19/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://www.tovima.gr/2020/01/22/world/pagkosmia-anisuxia-gia-ton-koronaio-se-karantina-i-poli-ouxan-stamatoun-oles-oi-sygkoinonies/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://slpress.gr/news/se-karantina-i-poli-oychan-stin-kina-logo-koronoioy/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://miuc.org/impact-covid-crisis-sport-industry> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.metroport.gr/oi-epiptoseis-toy-koronoioy-sto-pagkosmio-podosfairo-235221> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.gazzetta.gr/football/europe/article/1455266/koronoios-ti-ishyei-pleon-gia-50-protathlimata-oloy-toy-kosmoy> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021
- https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/P-9-2020-002411_EL.html Ανακτήθηκε 5 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.protothema.gr/sports/article/987844/koronoios-athlitis-mos-sta-metra-stirixis-edassodai-omospondies-enoseis-kai-omadades/> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.youtube.com/watch?v=ZTl-5AjDb48> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.baa.org/registration-124th-boston-marathon-virtual-experience-open-tuesday-july-7> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.insurancejournal.com/news/international/2020/04/13/564598.htm> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

- Diaz, 2020 <https://www.sbnation.com/nba/21270660/nba-return-to-play-plan-format-july-disney-orlando#:~:text=Where%20will%20the%20teams%20play> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021
- <https://www.naftemporiki.gr/story/1581558/diadiktuaka-seminaria-tou-segas-gia-enimerosi-ki-entharrunsi-athliton-kai-proponiton> Ανακτήθηκε 1 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://sportdog.gr/life/ygeia/article/573984/afoy-mporoyn-oi-athlites-mporoyn-oloi-foboyntai-gia-th-zwh-toys-ndash-ayto-einai-to-mhnyma> Ανακτήθηκε 1 Φεβρουαρίου 2022.
- EPSI, 2020 <https://epsi.eu/news/position-paper-on-the-impact-of-the-covid-19-crisis-on-the-sport-sector/>. Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- ΣΠΟΡ FM, 4 Μαΐου 2020 <https://www.sport-fm.gr/article/podosfairo/sta-57-dis-eurw-oi-apwleies-stin-biomixania-tou-athlitismou-logw-tis-pandimias/4056720> Ανακτήθηκε 18 Ιανουαρίου 2022.
- https://www.kicker.de/13_der_36_profiklubs_droht_insolvenz_noch_in_dieser_saison-773385/artikel
- <https://thesuperleague.com/press.html> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.football-espana.net/2021/04/19/jp-morgan-confirm-6bn-investment-in-the-new-european-super-league> Ανακτήθηκε 28 Απριλίου 2021.
- <https://www.skysports.com/football/news/11095/12279788/european-super-league-the-key-questions-what-is-it-who-is-involved-how-likely> Ανακτήθηκε 28 Απριλίου 2021.
- <https://thesuperleague.com/press.html> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://sputniknews.gr/20210419/european-super-league-oi-amerikanoi-i-jp-morgan-kai-ta-35-disekatomyria-eyro-11947012.html?fbclid=IwAR0AvTnvxrPuwucVISJLxaIWPO44qNSIT2XMyUWSgHOQDQGdX01aP3wgyaI> Ανακτήθηκε 28 Απριλίου 2021.
- <https://www.kathimerini.gr/world/561336691/kyma-apodokimasias-kata-toy-schedioy-ton-12/> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.sport24.gr/football/european-super-league-koino-metopo-uefa-fifa-kai-ligkon.9206552.html> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.sportime.gr/podosfairo/european-super-league-against-football/> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.sport24.gr/football/fifa-aporriptomati-ti-ligka-entharrynoyme-tis-psychraimes-syzitiseis.9206425.html> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.sport-fm.gr/article/podosfairo/megali-edasi-sti-Serie-A-ioudes-prodotes/4173909> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

- <https://www.sport24.gr/football/european-super-league-oi-12-omades-poy-symmetechoy-n-kai-i-apeili-apovolon-tis-uefa.9206114.html> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.sport24.gr/football/mporis-tzonson-tha-kanoy-me-o-ti-einai-dynaton-gia-na-min-prochorisei-i-european-super-league.9206994.html> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Emmanuel-macron-est-oppose-au-projet-de-super-ligue-europeenne/1243894> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.iefimerida.gr/politiki/tsipras-european-super-league-aplistias-hrimatos> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.lifo.gr/now/politics/mitsotakis-gia-european-super-league-einai-lathos-oi-filathloi-den-tha-tin-apodehtoy-n> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.sport24.gr/football/liverpoyl-oi-opadoi-kreman-mayra-pano-gia-european-super-league-kai-vgazoyn-tis-simaies-apo-to-kop.9207073.html> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.sport24.gr/football/opadoi-gioynaitent-tselsi-arsenal-siti-kai-totenam-gia-ti-european-super-league-apolyti-prodosia.9206538.html> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.newsit.gr/athlitika/epiko-trolarisma-gia-ti-European-Super-League-opadoi-ton-12-omadon-eimaste-edo-gia-esas/3266530/> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.capital.gr/diethni/3540475/katerreuse-i-european-super-league> Ανακτήθηκε 28 Απριλίου 2021.
- <https://www.in.gr/2021/04/20/sports/football/ypo-dialysi-esl-megalo-rigma-meta-tis-apoxoriseis/> Ανακτήθηκε 28 Απριλίου 2021.
- <https://sportdog.gr/sports/podosfairo/article/661449/foyntwnei-o-polemos-ksana-sto-proskhnio-h-european-super-league-xoyneri-sthn-uefa> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://sportdog.gr/sports/podosfairo/article/671255/sobarh-ekseliksh-h-uefa-akyrwse-tis-poines-stis-omades-ths-european-super-league> . Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://sportdog.gr/sports/podosfairo/article/674576/ksana-sto-proskhnio-ayto-einai-to-neo-enallaktiko-sxedio-ths-eyrwpa-khs-super-league> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.spiegel.de/sport/fussball/so-planen-die-super-league-klubs-ihren-naechsten-angriff-auf-die-uefa-a-7e867e60-0002-0001-0000-000178959744> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://sportdog.gr/sports/podosfairo/article/666667/den-ta-paratane-real-mpartsa-kai-gioybentoys-exoyn-plano-gia-treis-diorganwseis> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://sportdog.gr/sports/podosfairo/article/662557/den-einai-plaka-synanthsh-laporta-pereth-anieli-sth-barkelwnh-gia-thn-eyrwpa-kh-super-league> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.

2021.

- <https://sportdog.gr/sports/podosfairo/article/648983/kataggelia-fwtia-tha-ginei-polemos-sto-podosfairo-poiws-krybetai-pisw-apo-th-european-super-league> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.vradini.gr/naser-al-kelaifi-gia-tin-apotychia-tis-european-super-league-nikisame-chari-ston-proedro-tis-uefa/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://ygeiamou.gr/%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%B5%CE%BE%CE%B5%CE%BB%CE%AF%CE%BE%CE%B5%CE%B9%CF%82/108560/koronoios-kalokeri-pote-kollame-efkolotera-sti-zesti-i-sti-liakada/> Ανακτήθηκε 1 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/gean.12241> Ανακτήθηκε 1 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://www.sport-fm.gr/article/podosfairo/prasino-fws-tis-kubernisis-stin-premier-ligk-gia-epanekkinisi-ton-iounio/4051576> Ανακτήθηκε 6 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.skysports.com/football/news/11095/11957292/coronavirus-premier-league-clubs-divided-on-what-happens-next> Ανακτήθηκε 6 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.protothema.gr/sports/article/1001024/premier-league-exallos-o-nevil-gia-tin-pithani-epanearxi-ton-agonon/> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.dw.com/el/%CE%B7-%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%AF%CE%B1-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CE%B9-%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CF%85%CF%87%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%BC%CF%80%CF%8C%CF%81%CE%B9%CF%82-%CF%84%CE%B6%CF%8C%CE%BD%CF%83%CE%BF%CE%BD/a-59480196> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.bet3.gr/bet-analysis/pote-tha-xekinisoun-ola-ta-europaika-protathlimata-podosfairou/> Ανακτήθηκε 18 Ιανουαρίου 2022.
- <https://www.ethnos.gr/sports/article/105212/oiportogaloiepistrefoynstaghpedastis4ioynioy> Ανακτήθηκε 18 Ιανουαρίου 2022.
- <https://www.lifo.gr/now/sport/i-mpartselona-anakoinose-meioseis-misthon-antidroy-n-oi-paiktes> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://www.lifo.gr/now/sport/i-mpartselona-anakoinose-meioseis-misthon-antidroy-n-oi-paiktes> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://sportdog.gr/sports/podosfairo/article/575131/bomba-spanoy-gia-diakoph->

[apisteyth-ataka-gia-uefa-tromaktikh-problepsh-meta-ton-korwno-o.](#) Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.

- <https://www.protothema.gr/sports/article/1000999/super-league-1-xanarhizoun-oi-proponiseis-ton-omadon-oles-oi-apofaseis-gia-ton-athlitismo/> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.in.gr/2021/07/13/greece/gipeda-paramenei-sto-80-xoritikotita-25-000-theates-ta-anoikta-gipeda-kai-8-000-ta-kleista/> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- https://www.ethnos.gr/ellada/166334_nea-metra-sta-gipeda-mono-emboliasmenoi-i-nosisantes-theates-sto-80-i-plirotita .Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.sport-fm.gr/article/sports/gga-sto-90-pleon-i-plirotita-sta-gipeda-tis-xwras-mas/4231997> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://newpost.gr/ellada/61816b8a9474bda97091ae65/koronoios-poines-stis-omades-anden-tireitai-i-hrisi-maskas-sta-gipeda> . Ανακτήθηκε 2 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.sportime.gr/podosfairo/koronoios-entoni-fimologia-pos-klinoun-ta-gipeda/> Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://prasinostypos.gr/podosfairo/61a7d4f0013fc60100ad774a/eilimmeni-i-apofasi-gia-to-aek-panathinaikos-horis-kosmo-ta-mats> Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://www.amna.gr/sport/article/605678/-Den-uparchei-apofasi-na-kleisoun-ta-gipedarnn> Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://www.sport-fm.gr/article/epikairotita/metra-xwris-kosmo-ta-gipeda-apo-3-1-kai-maskes-padou/4246129> Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022..
- <https://www.sport24.gr/epikairothta/koronoios-menoyn-anoichta-ta-gipeda-alla-i-epitropi-eisigeitai-30-40-choritikotita.9475504.html> Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://www.iefimerida.gr/spor/gipeda-nea-metra-1000-atoma-apo-tis-3-ianoyarioy> Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://www.aek1924.gr/2021/12/29/original-21-eimaste-apenanti-sto-kleisimo-ton-gipedon/> Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://www.sport-fm.gr/article/epikairotita/pleuris-sto-trapezi-i-xalarwsi-twn-metrwn-sta-gipeda/4251279> Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://www.sport-fm.gr/article/podosfairo/superleague1/stop-stin-auksisi-tou-10-sta-gipeda-apo-tous-eidikous/4256527> Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://www.tovima.gr/2020/03/21/world/mpergkamo-o-agonas-atalanta-valenthia-enoxopoieitai-gia-tin-eksarsi-tou-koronoiou/> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://youtu.be/9sxrYYDpYoU> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.

- <https://www.bergamonews.it/2020/03/20/infettivologo-le-foche-atalanta-valencia-la-partita-zero-del-covid-19/361186/> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.intwig.it/il-calcio-dinizio/> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.sport24.gr/football/koronoios-enas-stoys-pente-filathloys-kollisan-covid-19-sto-atalanta-valentia.9045328.html> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://sportdog.gr/sports/podosfairo/article/573065/sygklonistiko-gramma-apo-milan-sto-sportdog-zoyme-se-polemo-enantion-fantasmatos> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://sportdog.gr/life/ygeia/article/573873/sygklonizei-italos-anohtoi-sth-napoli-fobatai-o-kosmos-giati-bomba-gia-farmako> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.protagon.gr/epikairota/bergkamo-apo-tin-tragwdia-stin-elpida-tis-anosias-44342176497> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.iapopsi.gr/theloynti-thessaloniki-mpergkamo-tsimoydia-o-ivan/> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.amna.gr/sport/article/446732/Exi-omades-tis-Serie-A-den-theloun-na-paixoun-xana-fetos> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.eurohoops.net/el/legabasket-el/1048231/italia-oristiko-louketo-logo-koronoiou/> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021
- <https://www.in.gr/2020/05/07/sports/football/oristiko-louketo-sta-protathlimata-stin-italia/> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.protagon.gr/epikairota/oi-italoi-epestrepsan-sta-gipeda-meta-ton-efialti-tou-bergkamo-44342125130> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.sport-fm.gr/article/podosfairo/Serie-A-sto-50-oi-opadoi-posoi-se-kathe-gipedo/4193248> Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021.
- <https://www.ethnos.gr/sports/article/96996/koronoiosayteseinaioimonadikesxoresstonplanhthpoyakomhpaizoynpodosfairo> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://www.iefimerida.gr/spor/protathlima-podosfairo-leykorosia-koronoios> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://www.news247.gr/kosmos/koronoios-giati-sti-leykorosia-den-lene-na-stamatisoynto-podosfairo.7616288.html> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://www.lifo.gr/now/world/koronoios-leykorosia-trakter-botka-kai-saoy-na-synista-o-proedros-anoihta-magazia-paizoyn> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://www.newsit.gr/athlitika/o-koronoios-den-yparxei-gia-tin-leykorosia-edo-einai-san-allos-planitis/3006226/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://www.ethnos.gr/sports/article/105016/pithanakroysmatakoronoioyfrenaroy-nagones>

- [sthleykorospi](#) Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://www.kathimerini.gr/world/561382132/koronoios-oi-tesseract-igetis-poy-apetychan-na-diacheiristoun-tin-pandimia/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
 - <https://www.sport24.gr/epikairothta/koronoios-sti-leykorosia-paizoyn-mpala-giati-i-votka-einai-to-farmako.8941876.html> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
 - <https://www.dw.com/el/%CE%AD%CE%BD%CE%B1%CF%82-%CE%B3%CE%B9%CE%B1%CF%84%CF%81%CF%8C%CF%82-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%85%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82-%CE%AD%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B5%CF%82/a-53258265> Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.
 - <https://www.ethnos.gr/World/article/93007/sekarantinaoloklhrhitaliagianaperioristeiokoronaiois> Ανακτήθηκε 11 Φεβρουαρίου 2022.
 - <https://www.protothema.gr/sports/article/992054/koronoios-olubiakoi-agonis-to-olubiako-horio-upopsifio-gia-na-metatrapei-se-nosokomeio/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
 - <https://www.kathimerini.gr/athletics/561374959/o-koronoios-dokimazei-tis-antochesiaponias-kai-doe/> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
 - <https://gr.euronews.com/2021/07/08/oristika-xwris-theates-oi-olympiakoi-agwnes-tou-tokio> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
 - <https://www.protothema.gr/world/article/1117407/koronoios-iaponia-se-katastasi-ektaktis-anagis-gia-triti-fora-to-tokio> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
 - <https://www.protothema.gr/world/article/1146792/iaponia-arithmos-rekor-2848-neon-krousmaton-sto-tokio-mesa-stous-olubiakous-agonis/> Ανακτήθηκε 1 Νοεμβρίου 2021.
 - <https://www.naftemporiki.gr/story/1752767/ekatontades-katoikoi-tou-tokio-periks-tou-olimpiakou-stadiou> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
 - <https://www.naftemporiki.gr/story/1753583/olimpiakoi-agonis-2020-paramenoun-anisuxoi-oi-iapones> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
 - <https://www.naftemporiki.gr/story/1752767/ekatontades-katoikoi-tou-tokio-periks-tou-olimpiakou-stadiou> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
 - <https://www.ethnos.gr/sports/article/165043/olympiakoiagonisnikaeiokoronoioskleinoyntastadiadiaktyakhlampadhromia> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
 - <https://www.naftemporiki.gr/story/1755733/olimpiakoi-agonis-2020-parateinetai-i-katastasi-ektaktis-anagkis-stin-iaponia> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
 - <https://www.iefimerida.gr/olympiakoi-agonis/olympiakoi-agonis-2-athlites-thetiko-i->

- [koronoio-tokio](#) Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
- <https://www.kathimerini.gr/athletics/561450034/olympiakoi-agonas-rekor-imerision-kroysmaton-koronoioy-se-apomonosi-i-omada-stivoy-tis-aystralias/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
 - <https://www.ertnews.gr/eidiseis/diethni/iaponia-tokio-rekor-kai-sta-kroysmata-poseschetizontai-me-toys-olympiakoys-agonas/> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
 - <https://www.naftemporiki.gr/story/1734026/iaponia-proores-ekloges-meta-tous-olympiakous-anamenetai-na-prokirukse-i-o-prothupourgos> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
 - <https://www.naftemporiki.gr/story/1750960/tokio-2020-ta-23-ton-iaponon-pisteuoun-oti-i-xora-den-mporei-na-kanei-asfaleis-agonas> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
 - <https://www.naftemporiki.gr/story/1781960/iaponia-o-foumio-kisinta-einai-o-neos-prothupourgos-meta-ti-niki-tou-stis-ekloges-tou-kommatos> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
 - <https://www.sofokleousin.gr/iaponia-proores-ekloges-tin-31-i-oktovriou> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
 - <https://www.naftemporiki.gr/story/1795189/iaponia-to-fileleuthero-dimokratiko-komma-tou-kisinta-eksasfalise-ti-niki-stis-ekloges> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021
 - <https://www.kathimerini.gr/world/561565954/iaponia-anodynas-oi-apoleies-toy-kyvernitikoy-synaspismoy-stis-ekloges/> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
 - <https://www.cnn.gr/sports/story/269609/euro-2020-pos-tha-diexaxthei-protathlimapodosfairou> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
 - <https://www.protothema.gr/sports/article/1132975/euro-2020-ta-emvolia-oi-ethnikes-omades-kai-to-protokollo-ugeias-gia-kroysmata-koronoiou/> Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου 2021.
 - <https://www.iefimerida.gr/spor/anablithikan-olympiakoi-agonas-2021-anakoinosi-doe> Ανακτήθηκε 11 Φεβρουαρίου 2022.
 - <https://www.efsyn.gr/node/235547> Ανακτήθηκε 11 Φεβρουαρίου 2022.
 - <https://www.protothema.gr/sports/article/1113336/euro-2021-oristika-me-kosmo-stis-exedres/> Ανακτήθηκε 11 Φεβρουαρίου 2022.
 - <https://www.iatronet.gr/article/101005/deka-pandhmies-poy-allaxan-thn-istoria> Ανακτήθηκε 8 Φεβρουαρίου 2022.
 - <https://www.capital.gr/arthra/3612498/ti-mporoume-na-mathoume-apo-to-pos-teleiose-i-pandimia-tou-1918> Ανακτήθηκε 13 Φεβρουαρίου 2022.
 - [114](https://www.capital.gr/politiki/3494745/k-mitsotakis-gia-auto-epilexame-to-deutero-

</div>
<div data-bbox=)

[lockdown-tha-exoume-embolio-ton-ianouario-to-video-me-tin-omilia-sti-bouli](#)

Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2022.

➤ <https://www.prosci.com/resources/articles/adkar-model-awareness?hsLang=en-us>

Ανακτήθηκε 13 Φεβρουαρίου 2022.

➤ <https://www.in.gr/2020/07/10/sports/football/episimo-6-aygoustou-stis-2200-gouls-olympiakos/> Ανακτήθηκε 12 Φεβρουαρίου 2022.

➤ <https://www.kathimerini.gr/athletics/561695320/podosfairo-o-eriksen-epistrefei-sta-gipeda-me-ti-fanela-tis-mprentfort/> Ανακτήθηκε 12 Φεβρουαρίου 2022.

➤ <https://www.iefimerida.gr/kosmos/koronaios-exonyhistikos-eleghos-aerodromio-romis>

Ανακτήθηκε 11 Φεβρουαρίου 2022.