



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ &  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Master in business administration (MBA)

"Ψηφιακό Επιχειρείν" (Digital Business)

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Διαχείριση της αλλαγής στον τομέα της υγείας. Μελέτη περίπτωσης: Πανδημία Covid-19. Ο ρόλος και οι προοπτικές της γυναικείας επιχειρηματικότητας υπό τη σκιά της πανδημίας.**

Συγγραφέας

Μηλιώτη Βασιλική-Κωνσταντίνα

ΑΜ : 20033

Επιβλέπων

Ιωάννης Σαλμόν

Αθήνα, Δεκέμβριος 2022



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA SCHOOL OF ADMINISTRATIVE,  
ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES**

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**TITLE OF POSTGRADUATE PROGRAM (MSc/MBA)**

**Master in Business Administration (MBA)-Digital Business**

**Diploma Thesis**

**Managing Change in Healthcare Sector. Case Study: Covid-19  
Pandemic. The role and prospects of female entrepreneurship under the  
shadow of the pandemic.**

**Student name and surname:**

**Milioti Vasiliki-Konstantina**

**Registration Number:**

**20033**

**Supervisor name and surname:**

**Ioannis Salmon**

**Athens, December 2022**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ &  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**Master in business administration (MBA)**

**"Ψηφιακό Επιχειρείν" (Digital Business)**

**Τίτλος εργασίας**

**Διαχείριση της αλλαγής στον τομέα της υγείας. Μελέτη περίπτωσης: Πανδημία Covid-19. Ο ρόλος και οι προοπτικές της γυναικείας επιχειρηματικότητας υπό τη σκιά της πανδημίας.**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

<b>A/α</b>	<b>ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ</b>	<b>ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b>
	Ιωάννης Σαλμόν	Επιβλέπων Καθηγητής	
	Σπυρίδων Γκούμας	Καθηγητής	
	Θεόδωρος Αναγνωστόπουλος	Ε.Δι.Π.	

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

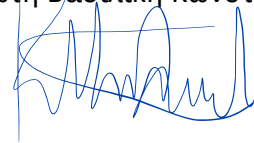
Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος/η Μηλιώτη Βασιλική-Κωνσταντίνα του Κωνσταντίνου, με αριθμό μητρώου: 20033, φοιτητής/τρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων (digital business) του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών κ Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα 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 ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Εν κατακλείδι, διαβεβαιώνω πως η παρούσα εργασία έχει συνταχθεί αποκλειστικά από μένα και συνιστά πνευματική ιδιοκτησία δική μου αλλά και του Ιδρύματος. Με βάση τα παραπάνω, κάθε παράβαση της ακαδημαϊκής μου ευθύνης είναι ικανή να οδηγήσει σε ανάκληση του πτυχίου μου.

Η Δηλούσα

Μηλιώτη Βασιλική Κωνσταντίνα



## Ευχαριστίες

*Η διπλωματική εργασία αποτελεί για εμένα το τέλος μιας διαδρομής άκρως επικοινωνιακής και ενδιαφέρουσας. Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους, με οποιονδήποτε τρόπο συνέβαλλαν στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας. Αρχικά, θα ήθελα να αποδώσω την βαθιά ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια μου, για την ανιδιοτελή στήριξη και αστήρευτη υπομονή που απλόχερα μου προσέφερε. Έπειτα, οφείλω να εκφράσω ιδιαίτερες ευχαριστίες στον καθηγητή και επιβλέποντα της εργασίας μου κύριο Ιωάννη Σαλμόν, ο οποίος με τη διδασκαλία του κατά τη διάρκεια των σπουδών μου αποτέλεσε πηγή ενθάρρυνσης, αισιοδοξίας και έμπνευσης σε μια χρονική περίοδο ιδιαίτερα ταραχώδη και ομιχλώδη. Επίπρόσθετα κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας, στάθηκε δίπλα μου ακούραστος για να επιλύσει τις απορίες μου και να με κατευθύνει στη διαδρομή μου προς το τελικό αποτέλεσμα. Τέλος, οφείλω να ευχαριστήσω τους φίλους και τους συμφοιτητές μου, που με τον θετικό τρόπο σκέψης, την εργατικότητα τους και το ομαδικό κλίμα που καλλιέργησαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μας αποτέλεσαν για μένα μια ισχυρή παρακίνηση να αφοσιωθώ στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα και να συνεχίσω δυναμικά έως το τέλος.*

20.9.2022

Μηλιώτη Βασιλική Κωνσταντίνα

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες .....	5
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	6
Επιτελική Σύνοψη .....	9
Abstract .....	10
1. Η διαχείριση της αλλαγής .....	11
1.1 Τι ορίζεται ως αλλαγή .....	11
1.2 Παράγοντες αλλαγής .....	12
1.3 Τι ορίζεται οργάνωση .....	13
1.4 Τι είναι η Οργανωσιακή Αλλαγή .....	14
1.5 Ο Σκοπός της Αλλαγής .....	15
1.6 Παραδοσιακές θεωρίες .....	15
1.7 Μοντέλο Lewin .....	16
1.8 Μοντέλο Kotter .....	16
1.9 Το μοντέλο του Schein .....	17
1.10 Η Αναδυόμενη Θεωρία .....	17
1.11 Νέες θεωρίες & αυτό-οργάνωση .....	18
1.12 Γραμμικά και μη γραμμικά συστήματα .....	19
2. Διαχείριση της κρίσης στον τομέα της υγείας. Μελέτη περίπτωσης : Πανδημία Covid-19. ....	21
2.1 Η κρίση COVID-19: εφαρμογή του μοντέλου του Kotter για να πραγματοποιηθεί η αλλαγή όσο αναφορά στη βελτίωση της ποιότητας της υγειονομικής περίθαλψης. ....	21
2.2 Διαχείριση έντονων κρίσεων: μαθήματα από τη διαχείριση ενός νοσοκομείου κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 .....	23
2.2.1 Εισαγωγή .....	24
2.2.2 Διαχείριση κατά την εξέλιξη αναπάντεχων γεγονότων: κρίση ως «γεγονός» ή κρίση ως «διαδικασία» .....	26
2.2.3 Ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κρίσεων και ανθεκτικότητας .....	27
2.2.4 Η Ανθεκτικότητα στον τομέα της υγείας .....	30
2.2.5 Η πανδημία COVID-19 στην Ιταλία .....	31
2.2.6 Αποτελέσματα .....	33
2.2.7 Συμπεράσματα .....	36
2.2.8 Επιπτώσεις για τη διαχείριση .....	40
2.3 Διερεύνηση της χρήσης μεθοδολογιών επιχειρησιακής αριστείας στην εποχή του COVID-19: προοπτικές από κορυφαίους ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες .....	42

2.3.1	Εισαγωγή .....	42
2.3.2	Μεθοδολογίες επιχειρησιακής αριστείας.....	43
2.3.3	Αρχές και μέθοδοι επιχειρησιακής αριστείας στην εποχή των πανδημιών.....	45
2.3.4	Η χρήση των μεθόδων επιχειρησιακής αριστείας στην εποχή του COVID-19: βασικά ευρήματα από τις συνεντεύξεις .....	48
2.3.5	Συζητήσεις και επιπτώσεις .....	58
2.3.6	Συμπεράσματα, περιοριστικά θέματα και περαιτέρω εργασία .....	59
3.	Η επιρροή της πανδημίας στις γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. ....	60
3.1	Η επιρροή της πανδημίας Covid-19 τις καριέρες των γυναικών γενικά.....	60
3.2	Οι γυναίκες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και των επιστημών της ζωής υπό τη σκιά της πανδημίας Covid-19. ....	64
3.2.1	Σημαντικές παρατηρήσεις.....	64
3.2.2	Προτεινόμενες ενέργειες με στόχο τη βελτίωση της υπάρχουσας εργασιακής κατάστασης των γυναικών.....	68
3.3	Οι προκλήσεις για τις εργαζόμενες στον τομέα παροχής υπηρεσιών υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η ανάγκη να προστατευτούν πίσω από τη μάσκα. ....	70
3.4	Οι εμπειρίες των γυναικών εργαζομένων στον τομέα της υγείας κατά τη διάρκεια του COVID-19 και άλλων κρίσεων: Μια εκτεταμένη επισκόπηση. ....	73
3.4.1	Εισαγωγή .....	73
3.4.2	Αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη στην παγκόσμια ακαδημαϊκή βιβλιογραφία .....	74
3.4.3	Συμπεράσματα με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας .....	84
4.	Ο ρόλος και οι προοπτικές της γυναικείας επιχειρηματικότητας με έμφαση στον κλάδο της υγείας. .86	
4.1	Οι ευκαιρίες για ανάπτυξη λόγω της πανδημίας COVID-19 και αξιοποίηση τους από τις γυναίκες επιχειρηματίες. ....	86
4.1.1	Επιχειρηματικά μοντέλα.....	87
4.1.2	Επιχειρηματικά μοντέλα και έμφυλη απάντηση σε κρίσεις: τι μας λέει η βιβλιογραφία; .....	88
4.1.3	Ο αντίκτυπος του COVID-19 στα επιχειρηματικά μοντέλα.....	89
4.1.4	Η επίπτωση του COVID-19 στις γυναίκες επιχειρηματίες.....	89
4.1.5	Προκλήσεις που σχετίζονται με τον COVID-19 για γυναίκες επιχειρηματίες: ευρήματα από έρευνες του Διεθνούς Ερευνητικού Ινστιτούτου Diana.....	90
4.1.6	Γυναίκες επιχειρηματίες και άξονας επιχειρηματικών μοντέλων: δύο περιπτώσιολογικές μελέτες COVID-19 .....	91
4.1.7	Μελλοντικές κατευθύνσεις και συμπεράσματα έρευνας.....	92
4.2	Γυναικεία επιχειρηματικότητα 2020-2021. Θριαμβεύοντας στη διάρκεια της κρίσης. ....	93
4.2.1	Εισαγωγικά στοιχεία για την έρευνα της GEM. ....	93

4.2.2	Γυναίκες επιχειρηματίες υψηλής ανάπτυξης.....	94
4.2.3	Η επίδραση της πανδημίας στις γυναίκες επιχειρηματίες .....	95
4.2.4	Οι παγκόσμιες τάσεις στη γυναικεία επιχειρηματικότητα .....	96
4.3	Υγειονομική περίθαλψη: ένας πολλά υποσχόμενος τομέας για τις γυναίκες επαγγελματίες. ....	99
4.3.1	Παραδείγματα γυναικών ιδρυτριών επιχειρήσεων στον τομέα των επιστημών υγείας. ....	100
4.3.2	Παραδείγματα γυναικείων επιχειρήσεων που θριάμβευσαν την περίοδο της κρίσης 2020/2021 σχετικές με τον κλάδο της υγείας .....	102
4.3.3	Συμπεράσματα και προτάσεις.....	107
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>110</b>



## Επιτελική Σύνοψη

Η παρούσα εργασία αναλύει την παγκόσμια κρίση στον κλάδο των υπηρεσιών παροχής Υγείας προερχόμενη από την Πανδημία Covid-19 από διαφορετικές σκοπιές, δίνοντας βάρος στις γυναίκες ως εργαζόμενες αλλά και ως επιχειρηματίες.

Στο πρώτο μέρος αναφέρονται κάποια γενικά στοιχεία σχετικά με τη διαχείριση της αλλαγής σε οργανισμούς και επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο μέρος γίνεται μελέτη του τρόπου με τον οποίο έγινε διαχείριση της απρόσμενης αλλαγής στον κλάδο της υγειονομικής περίθαλψης λαμβάνοντας ως παράδειγμα ένα από τα εξέχοντα νοσοκομεία της Ιταλίας, της γειτονικής μας χώρας. Γίνεται επίσης παρουσίαση των απόψεων κορυφαίων ακαδημαϊκών και επαγγελματιών διαφορετικών κλάδων σχετικά με τις μεθοδολογίες επιχειρηματικής αριστείας και την εφαρμογή τους στην αντιμετώπιση της κρίσης της πανδημίας.

Στο τρίτο μέρος αναλύεται η επίδραση της πανδημίας στους εργαζόμενους στον κλάδο της Υγείας με έμφαση στις γυναίκες εργαζόμενες και στις ιδιαιτερότητές τους. Παραθέτονται οι εμπειρίες των ίδιων των γυναικών καθώς και ένα σύνολο από προτάσεις για τη μελλοντική βελτίωση του επαγγελματικού τους περιβάλλοντος.

Στο τελευταίο μέρος της εργασίας, παρακολουθούνται οι πιο πρόσφατες εξελίξεις σχετικά με την γυναικεία επιχειρηματικότητα γύρω από τις επιστήμες της υγείας και της ζωής. Επίσης γίνεται ανάλυση πληθώρας περιπτώσεων γυναικών ιδρυτών επιχειρήσεων που κατάφεραν να θριαμβεύσουν μέσα στην κρίση.

## **Abstract**

This paper analyzes the global crisis in the Healthcare Sector arising from the Covid-19 Pandemic from different perspectives, emphasizing on women as workers and as entrepreneurs.

In the first part, some general facts about the management of change in organizations and companies are mentioned

In the second part, a study is made of how the unexpected change in the health care industry was managed, taking as an example one of the prominent hospitals in Italy, our neighboring country. It also presents the views of leading academics and professionals from different disciplines on business excellence methodologies and their application in dealing with the pandemic crisis.

In the third part, the impact of the pandemic on workers in the Health sector is analyzed with an emphasis on female workers and their particularities. The experiences of the women themselves are listed as well as a set of proposals for the future improvement of their professional environment.

In the final part of the paper, the latest developments in women's entrepreneurship around health and life sciences are tracked. Numerous cases of female business founders who managed to triumph in the crisis are also analysed.

# 1.Η διαχείριση της αλλαγής

## 1.1 Τι ορίζεται ως αλλαγή

Αλλαγή είναι οι διαδικασίες μετασχηματισμού του τρόπου με τον οποίο δρα ένα άτομο ή ένας οργανισμός, από ένα άθροισμα τρόπων συμπεριφοράς σε έναν διαφορετικό. Μια αλλαγή δύναται είτε να είναι συστηματική ή προγραμματισμένη, είτε να πραγματοποιείται με τρόπο τυχαίο. Γενικά, η αλλαγή αποτελεί μια περίοδο μετασχηματισμού που οδηγεί από ένα προγενέστερο καθεστώς στο μεταγενέστερο, από ένα προηγούμενο σημείο ισορροπίας σε ένα νέο, διαφοροποιημένο. Η Αλλαγή είναι όλες οι διεργασίες που οδηγούν από ένα σημείο Α στο σημείο Β. Σαν ορισμό της αλλαγής αναφέρουμε ένα ψυχολογικό γεγονός πολυσύνθετο του οποίου η ενέργεια οφείλει να γίνει σεβαστή και να δεχτεί προσεχτική διαχείριση. Αλλαγή είναι μια ουσιαστική επίδραση. Όλοι και όλα ανεξαιρέτως υπόκεινται σε διαρκείς αλλαγές. Όπως η αλλαγή δεν μπορεί να αποφευχθεί στην κοινωνική ζωή, το ίδιο συμβαίνει και στον κόσμο των επιχειρήσεων. Κάθε δραστηριότητα που οδηγεί στην αλλαγή προκαλεί αντιδράσεις επειδή η ίδια η έννοια αναφέρεται στο μέλλον και άρα ταυτίζεται με την αβεβαιότητα. Καμία αλλαγή που σχεδιάζει και πραγματοποιεί ένας/μία οργανισμός/επιχείρηση δεν είναι τελική. Μεγάλη είναι η πιθανότητα, ένας οργανισμός/επιχείρηση να καταστραφεί επιχειρηματικά, εάν δεν αποφασίσει να προσαρμόζεται στους γρήγορους ρυθμούς ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Όλες ανεξαιρέτως οι αλλαγές που εκτυλίσσονται σε έναν οργανισμό είναι απαιτητικές και προκαλούν αντιδράσεις. Στο σύγχρονο κλίμα οικονομικής ύφεσης και εξελισσόμενων πολιτικών προτεραιοτήτων, η οργανωσιακή αλλαγή στους ιδιωτικούς και στους δημόσιους φορείς γίνεται ό αναγκαιότητα η οποία δύσκολα κανείς θα αγνοούσε. Ωστόσο, η αλλαγή είναι μία πολύπλοκη διαδικασία, όπως φαίνεται και από τις ερμηνείες που έχουν δοθεί έως και σήμερα, που μπορεί να έχει τόσο αρνητικά όσο και θετικά αποτελέσματα και αξίζει τον κόπο να εξεταστούν τα διαθέσιμα αποδεικτικά στοιχεία, ώστε η διαδικασία να διεξάγεται με τρόπο ακριβή και αποτελεσματικό. Οι αλλαγές στον κλάδο της ιδιωτικής οικονομίας ισοδυναμούν με τη βιωσιμότητας. Ιδιαίτερα στους/στις οργανισμούς/επιχειρήσεις, είναι πλέον επιτακτική η ανάγκη για αλλαγή. Η λέξη αλλαγή είναι προφανώς συνώνυμη με το σταθερό τρόπο δραστηριοποίησης μέσα στις επιχειρήσεις.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας είναι ένας λόγος για τον οποίο η αλλαγή είναι προσκολλημένη έννοια πάνω στην ανάπτυξη και επιτυχία ενός/μίας οργανισμού/επιχείρησης. Αυτό εξηγείται ως εξής: δημιουργήθηκαν περισσότερες ευκαιρίες αλλά και κίνδυνοι για όλους, υποχρεώνοντας τις εταιρείες σε δραματικές μεταρρυθμίσεις όχι μόνο για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, αλλά και για να επιβιώσουν. Η παγκοσμιοποίηση κατ'επέκταση, προωθείται από ισχυρότερες δυνάμεις σχετικές με τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις διεθνείς οικονομικές συγχωνεύσεις, την ωρίμανση των εγχώριων αγορών στα ανεπτυγμένα κράτη και τέλος την κατάρρευση πολλών κομμουνιστικών και σοσιαλιστικών καθεστώτων.

## 1.2 Παράγοντες αλλαγής

Σε έναν/μία οργανισμό/επιχείρηση, έχουμε δύο περιβάλλοντα τα οποία επηρεάζουν την λειτουργία αυτής. Αυτά τα δύο περιβάλλοντα είναι το εσωτερικό και το εξωτερικό. Εσωτερικό περιβάλλον: Κάθε οργανισμός/επιχείρηση είναι μια ξεχωριστή οντότητα που ορίζεται από τα δικά του χαρακτηριστικά. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η οργανωτική κουλτούρα, η οργανωτική στρατηγική και φυσικά οι οργανωτικές δραστηριότητες. Εξωτερικό περιβάλλον: περιλαμβάνει όλα όσα είναι δυνατόν να έχουν θετική ή αρνητική επίδραση σε έναν/μία οργανισμό/επιχείρηση. Η οικονομική κατάσταση, η νομοθεσία καθώς και οι πολιτικές αποφάσεις (κυρίως για το δημόσιο τομέα) διαμορφώνουν ένα συγκεκριμένο πλαίσιο που προσδιορίζει τις δυνατότητες, το εύρος και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι συγκεκριμένο και διαμορφώνεται από τρεις παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι η οικονομική κατάσταση, η νομοθεσία καθώς και οι πολιτικές αποφάσεις (ιδιαίτερα για το δημόσιο τομέα). Το εξωτερικό περιβάλλον είναι απρόβλεπτο και αστάθμητο. Η επιτυχία επομένως των οργανισμών/επιχειρήσεων έγκειται στην εκτίμηση των εξελίξεων και στην ετοιμότητά τους για την αντιμετώπιση κάθε ενδεχόμενου. Οι παράγοντες λοιπόν που οδηγούν στην αλλαγή έναν/μία οργανισμό/επιχείρηση, προέρχονται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Άρα έχουμε τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς παράγοντες.

Εσωτερικές αιτίες θεωρούνται εκείνες που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον του/της οργανισμού/επιχείρησης και δεν οφείλονται σε κάποιους εξωτερικούς, μη ελέγξιμους παράγοντες. Στην αντίθετη πλευρά, εξωτερικοί είναι οι παράγοντες που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον του/της οργανισμού/επιχείρησης και δεν σχετίζονται με την εσωτερική λειτουργία της. Οι κατηγορίες οι οποίες διακρίνονται εδώ είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, οι τεχνολογικές εξελίξεις, τα θεσμικά- λειτουργικά και κανονιστικά πλαίσια, οι αλλαγές της διεθνούς και εγχώριας αγοράς. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες αιτίες αυτών των κατηγοριών:

Εσωτερικοί παράγοντες, ονομάζονται τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τα οποία μπορεί να ελέγχει, αλλά απότομα (σχεδόν πάντα) γεννούν την ανάγκη μετατροπής κάποιας τους πτυχής. Σαν παραδείγματα αναφέρονται τα εξής:

- Η έλλειψη του εργατικού δυναμικού και το χαμηλό επίπεδο εξειδίκευσης και εκπαίδευσής του.
- Τα τεχνολογικά μέσα που επηρεάζουν το επίπεδο της παραγωγικότητας των εργαζομένων.
- Το σύνολο των διαδικασιών παραγωγής, οι οποίες είναι ελλιπείς ή κακώς οργανωμένες.
- Αναπάντεχη αποχώρηση εργαζομένου σε περίοδο έντονων ρυθμών παραγωγικής διαδικασίας.
- Εσωτερικά θέματα τα οποία σπιλώνουν την εταιρική φήμη και το εταιρικό προφίλ.
- Ανοργάνωτος διαμοιρασμός ρόλων και αρμοδιοτήτων.
- Ανεπαρκής υφιστάμενη πολιτική μάρκετινγκ.
- Αρνητική άποψη των εργαζομένων για τις συνθήκες εργασίας και το περιβάλλον εργασίας.
- Η ευθυγράμμιση των ατομικών προτεραιοτήτων με τις προτεραιότητες του οργανισμού, κυρίως όταν αφορούν σε επιχειρήσεις εντατικής εργασίας.

Εξωτερικοί παράγοντες είναι η αλλαγή στο νομοθετικό πλαίσιο που ρυθμίζει τη λειτουργία της επιχείρησης, μεταβολές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά της αγοράς στόχου (ηλικίες,

φύλο, κ.α.), αλλαγές στις προτιμήσεις και συμπεριφορές των καταναλωτών, εξέλιξη της τεχνολογίας, έκτακτα γεγονότα όπως ένταση του ανταγωνισμού και οποιαδήποτε ενέργεια ή απόφαση ανταγωνιστών ή συμμαχικών εταιριών. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η επιχείρηση-οργανισμός με στόχο να καταφέρει να επιβιώσει αλλά και να αποφύγει την αρνητική επίδραση των «εκτός ελέγχου» αιτιών, θα υποχρεωθεί να μεταβάλλει κάποια χαρακτηριστικά της εσωτερικής λειτουργίας της ή της στρατηγικής της.

### 1.3 Τι ορίζεται οργάνωση

Η έννοια του όρου οργάνωση δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή παρ'οτι έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια. Οργάνωση είναι η διαδικασία ταξινόμησης και χρησιμοποίησης όλων των δραστηριοτήτων και πηγών του οργανισμού, που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των σκοπών του. Η λειτουργία της οργάνωσης προσδιορίζει το ρολό του κάθε ατόμου που εργάζεται στον/στην οργανισμό/επιχείρηση, τα μέσα και τα όργανα που απαιτούνται, καθώς επίσης και τους τρόπους συντονισμού όλων των προσπαθειών των ατόμων για την επίτευξη των σκοπών. Οργάνωση είναι η διεργασία της ανάπτυξης ενός συστηματικού τρόπου συνδυασμού των φυσικών και ανθρωπίνων πόρων, που είναι ουσιώδεις για την επίτευξη των στόχων ενός/μίας οργανισμού/επιχείρησης. Η οργάνωση είναι μία έννοια που μπορεί να δεχθεί αρκετές ερμηνείες. Αρχικά, μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι οργάνωση είναι μία οντότητα, όπως για παράδειγμα ένα νοσοκομείο, ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, μία ομάδα. Η δεύτερη έννοια του όρου οργάνωση αφορά τις σχέσεις και την αλληλεπίδραση μεταξύ των στοιχείων της οργάνωσης. Στην περίπτωση αυτή η έννοια της οργάνωσης ταυτίζεται με αυτή του οργανισμού και περιέχει τα εξής στοιχεία:

- Ανθρώπινο δυναμικό, που αποτελούν οι άνθρωποι, τα μέλη της ομάδας, οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και οδηγούνται στην επίτευξη του στόχου της οργάνωσης.
- Στόχους, τους οποίους πρέπει να διαθέτει ο οργανισμός και να έχει όραμα για να τους πετύχει.
- Συστήματα, που είναι οι υλικοί και άυλοι πόροι που διαθέτει ο οργανισμός, αλλά και η συνειδητή διάθρωση των ρόλων των μελών της οργάνωσης.
- Σύνορα, τα οποία θέτουν όρια και αυτονομία σε κάθε υποομάδα.
- Χρονική διάρκεια, καθώς κάθε οργάνωση έχει συνέχεια στο χρόνο. Η οργάνωση παίζει κυρίαρχο ρόλο στην επίτευξη των στρατηγικών και αντικειμενικών στόχων ενός/μίας οργανισμού/επιχείρησης. Οι στόχοι αυτοί είναι βασικό να υπηρετούν και να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Η οργάνωση αποτελεί πολύτιμο κομμάτι της διαδικασίας διοίκησης και πιο ειδικά του βήματος του προγραμματισμού. Σε κάθε μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας συναντώνται δυο τύποι οργάνωσης: η τυπική και η άτυπη οργάνωση.

Τυπική οργάνωση: Η τυπική οργάνωση σχετίζεται με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ή των ομάδων του/της οργανισμού/επιχείρησης. Ως τυπική οργάνωση εννοείται η συνηθισμένη-κλασική δομή ενός οργανισμού, όπου η εξουσία διαχέεται από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από την ομάδα ανώτερης διοίκησης στα μεσαία διοικητικά στελέχη και από εκεί στους εργαζομένους. Η τυπική οργάνωση δεν είναι αμετάβλητη, τροποποιείται κάθε φορά που

αλλάζει και η οργανωτική δομή. Επειδή η τυπική οργάνωση δεν είναι ο σκοπός αλλά το μέσο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού θα πρέπει να είναι ελαστική.

Άτυπη οργάνωση: η άτυπη οργάνωση συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται μέσα σε έναν/μία οργανισμό/επιχείρηση. Αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών τους. Σημαντικοί παράγοντες για την δημιουργία των άτυπων ομάδων είναι οι κοινοί στόχοι, τα κοινά ενδιαφέροντα και αντιλήψεις. Η άτυπη οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν αναφέρεται στο οργανόγραμμα του οργανισμού, όμως πολλές φορές βοηθά έμμεσα στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού.

#### 1.4 Τι είναι η Οργανωσιακή Αλλαγή

Οι οργανώσεις δεν παραμένουν αμετάβλητες. Με δεδομένο ότι βρίσκονται σε μια διαρκή επικοινωνία και αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον και λαμβάνουν συχνά πιέσεις από το εσωτερικό τους περιβάλλον, πρέπει να τροποποιούν τους στόχους, τη δομή, τις διαδικασίες ολοκλήρωσης μιας εργασίας, τις καταγραφές καθηκόντων, την πολιτική τους, την τεχνολογία που διαθέτουν, τον τρόπο συμπεριφοράς των μελών τους. Την αλλαγή αυτή, που περιλαμβάνει μετασχηματισμούς σε καίριους τομείς της οργάνωσης, την ονομάζουμε οργανωσιακή αλλαγή. Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, απασχόλησε για πρώτη φορά τους επιστήμονες της Διοίκησης Επιχειρήσεων τη δεκαετία του 1950.

Η σταθερότητα που χαρακτήριζε τον κόσμο των επιχειρήσεων στις δεκαετίες του '50 και του '60 αντικαταστάθηκε από τους ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης που επέβαλλαν οι νέες συνθήκες που επικράτησαν. Η πορεία που ακολουθήθηκε στα επόμενα χρόνια ήταν εξελικτική για τη γενική φιλοσοφία της έννοιας της αλλαγής. Το «γραμμικό μοντέλο» επικράτησε τη δεκαετία του 1980. Οι επιχειρήσεις δεν ήταν προετοιμασμένες για την αλλαγή. Η αλλαγή απλά διαπιστωνόταν και γινόταν το ερέθισμα για να ενεργοποιηθεί ένας μηχανισμός αλυσιδωτών αντιδράσεων με στόχο να αντιμετωπιστεί η νέα πραγματικότητα. Δεν υπήρχε ούτε σχεδιασμός ούτε προγραμματισμός. Τα εμπόδια αντιμετωπίζονταν, δεν προλαμβάνονταν. Αυτή η φιλοσοφία όμως, γεννούσε διάφορα προβλήματα όπως υψηλό κόστος, καθυστερήσεις, κ.α. που οφείλονταν στην ελλιπή προετοιμασία.

Στην επόμενη δεκαετία (90'), οι επιχειρήσεις εντοπίζοντας τα προβλήματα του προηγούμενου μοντέλου, λειτούργησαν με τον ακριβώς αντίθετο τρόπο. Μεγάλη έμφαση δόθηκε στον σχεδιασμό και στη μελέτη, προκειμένου να επιτευχθεί ο ολοκληρωτικός έλεγχος της διαδικασίας. Η δεύτερη προσέγγιση, παρόλο που κάλυπτε επαρκέστερα την έρευνα για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου και έφερε την εμβάθυνση στη γνώση για την αλλαγή, πολλές φορές δημιουργούσε μεγάλο χάσιμο χρόνου με αποτέλεσμα η διαδικασία να ολοκληρώνεται με καθυστέρηση. Η οργανωσιακή αλλαγή είναι η μετατόπιση από μια κατάσταση σε μια νέα, είναι η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής αλλαγής, ώστε τα μέλη της επιχείρησης, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής να εργαστούν μαζί προκειμένου να ενισχύσουν τις απαραίτητες διαδικασίες για την επιδιωκόμενη τεχνολογική ή οργανωσιακή αλλαγή. Σήμερα, η διαδικασία της αλλαγής οργανώνεται με μεγάλη συστηματικότητα και βάθος, χωρίς όμως να αναλώνεται σε άσκοπες λεπτομέρειες, δίνοντας έμφαση στην

αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα, επιλύοντας έτσι προβλήματα που ανέκυπταν από τις μονοδιάστατες προσεγγίσεις του παρελθόντος. Συνηθέστερα, η μεταβολή αυτή μπορεί να είναι είτε προγραμματισμένη είτε απρογραμματίστη. Αυτό εξαρτάται από τις πιέσεις που δέχεται ο οργανισμός είτε από εσωτερικούς είτε από εξωτερικούς παράγοντες.

## 1.5 Ο Σκοπός της Αλλαγής

Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, συνήθως οργανώνουν την πραγματοποίηση μιας αλλαγής για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις ή στις ευκαιρίες που δημιουργούνται στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Τις περισσότερες φορές οι προγραμματισμένες αλλαγές λαμβάνουν χώρα για συγκεκριμένους σκοπούς. Παρακάτω θα δούμε τις τέσσερις κατηγορίες στις οποίες ομαδοποιούνται οι σκοποί αυτοί και οι οποίες αφορούν όλους τους τομείς λειτουργίας ενός/μίας οργανισμού/επιχείρησης.

Εμπορικοί σκοποί: περιλαμβάνουν όλες τις απαραίτητες ενέργειες που χρειάζονται για να αυξηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (αύξηση του μεριδίου αγοράς, άνοιγμα σε νέες αγορές, κ.α.)

Τεχνολογικοί σκοποί: αφορούν σε όλες εκείνες τις ενέργειες που χρειάζονται για να εισαχθεί μια νέα τεχνολογία, να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να εκσυγχρονιστεί ο οργανισμός και η επιχείρηση (υιοθέτηση και εξοικείωση με νέα τεχνολογία, κ.α.)

Καινοτομικοί σκοποί: προσφέρουν κάτι καινοτόμο, περιέχοντας τις δράσεις εκείνες που θα ανακαινίσουν τον οργανισμό ή την επιχείρηση αντίστοιχα. Οι σκοποί αυτοί δεν επιβάλλονται στον οργανισμό ή στην επιχείρηση από εξωτερικές πιέσεις αλλά αποτυπώνουν τη φιλοσοφία και την κουλτούρα του οργανισμού ή της επιχείρησης για καινοτόμες ιδέες.

Οργανωσιακοί σκοποί: περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες αυτές που θα καταστήσουν την λειτουργία πιο αποδοτική και εύρυθμη, ανακαλύπτοντας τα κατάλληλα άτομα τα οποία θα δώσουν σάρκα στο όραμα του/της οργανισμού/ επιχείρησης (αύξηση της απόδοσης του προσωπικού, αύξηση του βαθμού παρακίνησης, κ.α.).

## 1.6 Παραδοσιακές θεωρίες

Ιδιαίτερα σήμερα, σε ένα περιβάλλον ταχείας τεχνολογικής ανάπτυξης, ένα αυξανόμενο εργατικό δυναμικό γνώσης και η μετατόπιση των αποδεκτών εργασιακών πρακτικών, η αλλαγή εμφανίζεται όλο και περισσότερο. Παρόλα αυτά, ενώ πολλές οργανώσεις αποδέχονται την ανάγκη για αλλαγή, έως και το 70% των προγραμμάτων αλλαγών δεν επιτυγχάνουν το στόχο τους. Σαν αποτέλεσμα της αυξανόμενης σημασίας της οργανωτικής αλλαγής, υπάρχει μία μεγάλη και συνεχώς αναπτυσσόμενη βιβλιογραφία που μελετά την έννοια και τις διαδικασίες της αλλαγής διαχείρισης και τους παράγοντες που συνεισφέρουν στην επιτυχία αυτής. Μέσα από ένα ευρύ φάσμα επιστημονικών κλάδων και θεωρητικών προοπτικών, αυτή η βιβλιογραφία, χαρακτηρίζεται ως σύνθετη και πολύπλοκη, και περιέχει πολλές αντιφατικές και απροσδιόριστες θεωρίες και ερευνητικά αποτελέσματα.

## 1.7 Μοντέλο Lewin

Μέσα στη βιβλιογραφία, μια από τις σημαντικότερες προοπτικές των “Προγραμματισμένων προσεγγίσεων” για αλλαγή, είναι η ανάλυση του πεδίου δυνάμεων (Force- field analysis), του Kurt Lewin (1952, στο Elrod II & Tippet, 2002, Ζαβλανός, 2002b), του πατέρα της οργανωσιακής σκέψης, ο οποίος μελέτησε τη συμπεριφορά μέσα σε έναν οργανισμό όχι σαν μια στατική συνθήκη, αλλά σαν μια δυναμική εξισορρόπηση δυνάμεων, που βρίσκονται αντίρροπες μέσα στο κοινωνικό-ψυχολογικό χώρο του οργανισμού. Κατέληξε λοιπόν στο συμπέρασμα, ότι η αλλαγή διέρχεται μέσα από τρεις φάσεις: 1. ξεμπλοκάρισμα της τρέχουσας συμπεριφοράς (unfreezing). 2. μετατόπιση στη νέα συμπεριφορά (changing). 3. τόνωση της νέας συμπεριφοράς (refreezing).

Η φάση της κινητοποίησης/αποδέσμευσης, αποτελεί το πρώτο βήμα που δίνει το ερέθισμα στα άτομα, να καταλάβουν και να αναγνωρίσουν την αναγκαιότητα της αλλαγής. Σ’ αυτό το βήμα κυρίαρχο ρόλο παίζει η διοίκηση του/της οργανισμού/επιχείρησης, η οποία πρέπει να μεταδώσει στους εργαζομένους την ασφάλεια και την άνεση που χρειάζονται για να μπορέσουν να συνεργαστούν και να προσαρμοστούν ομαλά.

Η επόμενη φάση αποτελείται από όλες εκείνες της δραστηριότητες που χρειάζονται για να πραγματοποιηθεί η μετάβαση από την παλιά κατάσταση στην καινούρια, με την υιοθέτηση και ανάπτυξη νέων αξιών, στάσεων και συμπεριφορών. Κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής οι εργαζόμενοι θα διδαχθούν ποια είναι η νέα τους θέση, τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις τους, και το νέο εργασιακό περιβάλλον. Όπως είναι φυσικό, όλες αυτές οι αλλαγές θα επηρεάσουν την συμπεριφορά και την ψυχολογία των εργαζομένων, έτσι η διοίκηση θα πρέπει να έχει λάβει μέτρα εγκαίρως ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει και να στηρίξει τους εργαζομένους.

Κατά την τελευταία φάση, αυτή της παγιοποίησης η αλλαγή επηρεάζεται άμεσα από την επιτυχία της εγκατάστασης της νέας κατάστασης τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο οργανισμού/επιχείρησης. Κατά την διάρκεια της φάσης αυτής εισάγονται και υιοθετούνται καινούριοι κανόνες εργασίας και η νέα γενικότερη πολιτική από την πλευρά του οργανισμού

## 1.8 Μοντέλο Kotter

Ένα από τα πλέον διαδεδομένα θεωρητικά μοντέλα για τη διοίκηση της αλλαγής, είναι το μοντέλο του Kotter, (1996), το οποίο αναφέρεται στη διαδικασία της αλλαγής σε στρατηγικό επίπεδο και δημιουργήθηκε μετά από έρευνα πάνω από 100 οργανισμών με διαφορετικά μεγέθη και σε διαφορετικούς τομείς. Οι κύριες προτάσεις του μοντέλου αναφέρονται στη συνέχεια. Η διαδικασία της αλλαγής αποτελείται από οκτώ διακριτά στάδια, κάθε ένα από τα οποία διαρκεί σεβαστό χρονικό διάστημα. Ένα οποιοδήποτε λάθος σε κάθε ένα από αυτά τα στάδια μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα στη διαδικασία της αλλαγής. Τα 8 βήματα είναι : α. δημιουργία αίσθηματος αναγκαιότητας β. δημιουργία μιας δυνατής καθοδηγητικής συμμαχίας γ. δημιουργία κοινού οράματος δ. επικοινωνία του οράματος ε. χειραφέτηση των άλλων για να λάβουν δράση στα πλαίσια του οράματος στ. σχεδιασμός και επίτευξη στόχων σε σύντομο χρονικό διάστημα ζ. διατήρηση/παγιοποίηση των βελτιώσεων και προώθηση επιπλέον αλλαγής η. θεσμοθέτηση νέων προσεγγίσεων



## 1.9 Το μοντέλο του Schein

Ο Schein ένας ακόμα μελετητής που ασχολήθηκε με την οργανωσιακή αλλαγή, βασιζόμενος στο μοντέλο του Lewin, διαμορφώνει μια διαφορετική θεωρητική προσέγγιση για τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής. Εξηγεί ότι στη φάση της κινητοποίησης/αποδέσμευσης (unfreezing) υπάρχουν τρεις ενέργειες που συνεπάγονται τη διαδικασία της αλλαγής. Πρώτον, οι συμπεριφορές των εργαζομένων θα πρέπει να απορρίπτονται. Αυτό θα φέρει ως καρπό το ότι ο εργαζόμενος θα αρχίσει να κατανοεί ότι είναι σε λάθος δρόμο και θα αρχίσει να διερευνά την καινούρια κατάσταση. Η ενίσχυση ενός κλίματος αστάθειας και αμφισβήτησης της υπάρχουσας κατάστασης του/της οργανισμού/επιχείρησης θα έχει σαν αποτέλεσμα στην αποδοχή της αλλαγής. Επιπρόσθετα, πρέπει να προκληθεί η έντονη δυσφορία του εργαζόμενου, με σκοπό την ανικανότητα του να ανταπεξέλθει με τους υπάρχοντες ψυχολογικούς αμυντικούς μηχανισμούς που έχει στη διάθεσή του. Στη συνέχεια, είναι απαραίτητο ο/η οργανισμός/επιχείρηση να παρέχει ψυχολογική ασφάλεια στους εργαζομένους, και κατά συνέπεια αυτοί θα ξεπεράσουν τα εμπόδια, θα δεχτούν τις καινοτομίες και θα μειωθεί ο φόβος τους για τις συνέπειες. Αναφορικά με την δεύτερη φάση, ο Schein πλησιάζει πολύ στο αντίστοιχο μοντέλο του Lewin. Τη φάση αυτή την ονομάζει γνωστική ανακατασκευή (cognitive restructuring). Πιστεύει ότι στη φάση της εισαγωγής της αλλαγής ο εργαζόμενος εξελίσσει την της πληροφόρηση του και με την ορθή βοήθεια επιτυγχάνεται ο μετασχηματισμός της σκέψης και της δράσης του. Κατά την φάση της παγιοποίησης οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν μια δυσκολία στο να προσαρμοστούν στα καινούρια δεδομένα του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Για να μπορέσει να διασφαλιστεί η υιοθέτηση και σταθεροποίηση της νέας κατάστασης (αλλαγής), απαιτείται προσοχή ως προς την αφομοίωση/κατανόηση των νέων συμπεριφορών. Οι δύο πρακτικοί μηχανισμοί που μπορούν να φέρουν αυτό το αποτέλεσμα είναι οι εξής :

- Ο εργαζόμενος είναι απαραίτητο να έχει την δυνατότητα ο ίδιος του να διαλέξει τα πρότυπα με τα οποία θα ταυτιστεί για να δει αν συμπορεύονται με τις αντιλήψεις του.
- Θα πρέπει να μεσολαβήσει το απαραίτητο χρονικό διαστημα που θα επιτρέψει στον εργαζόμενο να δει, αν η νέα συμπεριφορά θα γίνει δεκτή από άλλους και από ποιους. Για αυτό είναι σκόπιμο, η εισαγωγή των αλλαγών να πραγματοποιείται σε ομαδικό επίπεδο.

## 1.10 Η Αναδυόμενη Θεωρία

Εδώ και αρκετά χρόνια το μοντέλο τριών σταδίων του Lewin επικράτησε ως το κυρίαρχο πλαίσιο για την κατανόηση της διαδικασίας της οργανωτικής αλλαγής. Με τη σύνταξη του, η θεωρία έχει αναθεωρηθεί και μετασχηματισθεί, με τα στάδια να διαιρούνται για να γίνουν πιο ξεκάθαρα. Ένα εύστοχο παράδειγμα αποτελούν, οι Bullock και Batten (1985) οι οποίοι ανέπτυξαν ένα μοντέλο τεσσάρων σταδίων που αποτελείται από διερεύνηση, σχεδιασμό, ενεργοποίηση και ολοκλήρωση. Παρόλη τη δημοτικότητά της, η θεωρία του Lewin έχει σχολιαστεί αρνητικά, διότι στηρίζεται σε δείγματα μικρού εύρους, και κυρίως για το γεγονός ότι βασίζεται στην παραδοχή, ότι οι οργανώσεις δρουν υπό αμετάβλητες συνθήκες που μπορούν να υπολογιστούν και να προγραμματιστούν. Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω επικρίσεων, προέκυψε μια διαφορετική λύση στις προγραμματισμένες προσεγγίσεις, γνωστή ως η

«αναδυόμενη προσέγγιση». Μία επείγουσα προσέγγιση της οργανωτικής αλλαγής, θεωρεί την αλλαγή τόσο ταχεία και απρόβλεπτη, που δεν μπορεί να γίνει από την κορυφή προς τα κάτω. Αντίθετα, πιστεύεται ότι η αλλαγή πρέπει να θεωρηθεί ως διαδικασία μάθησης, στην οποία ο οργανισμός αντιδρά στις εσωτερικές και στις εξωτερικές περιβαλλοντικές αλλαγές. Ο Todnem (2005) υποστηρίζει ότι η προσέγγιση αυτή εστιάζει περισσότερο στο "άλλαξε την ετοιμότητα και διευκόλυνε την αλλαγή", από το να δίνονται συγκεκριμένα προκαθορισμένα βήματα για όλα τα σχέδια αλλαγής και πρωτοβουλίας. Μια σημαντική υπόθεση στην οποία βασίζονται οι αναδυόμενες θεωρίες είναι ότι, για να ανταποκριθούν στις αλλαγές, οι διαχειριστές είναι ανάγκη να έχουν μια βαθιά κατανόηση του οργανισμού, των δομών του, των στρατηγικών, των ανθρώπων και του πολιτισμού. Η κατανόηση αυτή θα δώσει την ευκαιρία στους διαχειριστές να επιλέξουν την πιο κατάλληλη προσέγγιση για την αλλαγή και τον προσδιορισμό των παραγόντων, που θα μπορούσαν να γίνουν καταλήτες ή τροχοπέδη στην αλλαγή (Burnes, 1996). Αυτή η επικέντρωση στο όλον της οργάνωσης, είναι σε συμφωνία με την αναπτυσσόμενη σημασία της οργανωτικής ανάπτυξης (Organizational Development), ως πλαίσιο για σκέψη και αλλαγή. Ο Holbeche, ο οποίος ειδικεύεται στον τομέα OD, αναλύει ότι αυτή η ταχέως αναπτυσσόμενη πειθαρχία μελετά το συνολικό σύστημα και τη σύνδεση μεταξύ όλων, τα τμήματα της οργάνωσης και πώς η αλλαγή σε ένα κομμάτι θα επιδράσει και στα άλλα κομμάτια. Η αναδυόμενη προσέγγιση δεν είναι απαλλαγμένη από τους κριτικούς που αμφισβητούν τη χρησιμότητα των ευρείας φύσης αποτελεσμάτων και την εφαρμογή τους σε μοναδικά οργανωτικά πλαίσια. Κάποιοι, πρότειναν μια πιο «έκτακτης ανάγκης» προσέγγιση, αναφέροντας ότι η απόδοση ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις μεταβλητές της κατάστασης. Καθώς αυτές θα ποικίλουν από τη μια οργάνωση στην άλλη, οι απαντήσεις των διαχειριστών και οι στρατηγικές αλλαγής ποικίλουν επίσης. Πάντως, αυτό επίσης έχει επικριθεί δίνοντας έμφαση στη σημασία των μεταβλητών της κατάστασης και υπονοώντας ότι δεν υπάρχει κανένας ρόλος για διευθυντές του οργανισμού.

### 1.11 Νέες θεωρίες & αυτό-οργάνωση

Σήμερα, ευτυχώς η επιστημονική επανάσταση που αφορά τον τρόπο με τον οποίο αλλάζουν τα συστήματα επιτρέπει μια νέα προσέγγιση. Οι καινούργιες μελέτες και θεωρίες αναδεικνύουν ότι, κάτω από τις σωστές συνθήκες, τα συστήματα μπορούν να παρουσιάσουν αυτό-οργάνωση, δηλαδή μια αυθόρμητη και ριζική μετατροπή της δομής και της λειτουργίας τους.

Η αυτό-οργάνωση είναι ένας καινούριος τρόπος με το οποίο μπορούμε να επιτύχουμε την οργανωσιακή αλλαγή. Είναι ένα μοντέλο που ξεπερνά τις ιεραρχικά επιβεβλημένες, παλαιότερες στρατηγικές, οι οποίες εκμηδένιζαν κάθε μορφή αντίστασης. Είναι ένα πανίσχυρο μοντέλο, με το οποίο οι μάνατζερ και οι διαχειριστές αλλαγής μπορούν να επιφέρουν οργανωσιακό μετασχηματισμό. Ο Γκόλντσταϊν, ως οργανωσιακός ερευνητής και σύμβουλος επιχειρήσεων που έχει ασχοληθεί τόσο με την πρακτική όσο και με την θεωρητική φύση της οργανωσιακής αλλαγής, την πρώτη δεκαετία του 2000, μαζί με άλλους «διαχειριστές αλλαγής», διαπίστωσε μία συνεχώς αυξανόμενη ασυμφωνία μεταξύ παραδοσιακών μοντέλων, με τα οποία περιγράφεται η διαδικασία αλλαγής και της πραγματικής πρακτικής, με την οποία επιδιώκεται η αλλαγή. Με βάση το παραδοσιακό μοντέλο της σχεδιασμένης αλλαγής, η επιτυχία ρυθμίζεται από τέσσερις παράγοντες: α. σχολαστικός προγραμματισμός και σχεδιασμός. β. λεπτομερής εκτίμηση της

υπάρχουσας κατάστασης. γ. ορθή πρόβλεψη της αντίστασης στην αλλαγή. δ. δυνατότητα να υπερνικηθεί αυτή η αντίσταση. Κάθε ένας από τους παράγοντες αυτούς, ακολουθείται από σημαντικές πρακτικές επιπτώσεις. Το πώς παρεμβαίνουμε στο πλαίσιο της οργανωσιακής αλλαγής, καθορίζεται από το πώς αντιλαμβανόμαστε την διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής. Παρόλαυτα η επιτυχία της αλλαγής δεν έχει ιδιαίτερη σχέση, ούτε με τον επαρκή σχεδιασμό, ούτε με τις εκτιμήσεις ούτε με την πρόγνωση της αντίστασης, ούτε και με τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να προσπεραστεί αυτή η αντίσταση. Πιο αναλυτικά, ανεξάρτητα από την ορθότητα των αρχικών προγραμμάτων και των σχεδίων, είναι απαραίτητο συχνά να τα εγκαταλείψουμε από την αρχή ήδη της παρέμβασης λόγω απρόοπτων συμβάντων, όπως ασθένεια ή μεταθέσεις ανθρώπων που βρίσκονται σε κρίσιμες θέσεις, οικονομικές κρίσεις και απρόβλεπτες διαμάχες.

Αυτά τα αναπάντεχα γεγονότα μειώνουν στο ελάχιστο την αξία του δεύτερου παράγοντα επιτυχίας, τις λεπτομερείς εκτιμήσεις, αφού νέα απρόβλεπτα περιστατικά επιφέρουν ένα σύνολο πρωτόγνωρων αλλαγών οι οποίες δεν μπορούσαν να διαγνωστούν από τις αρχικές εκτιμήσεις. Μετά από έρευνές του πάνω στην αυτό-οργάνωση έκανε την επαναστατική του σκέψη ο Γκόλντσταϊν, στηριζόμενος πάντα πάνω στην Isabelle Stengers και τον Ilya Prigogine (1984). Εντυπωσιάστηκε από τα 4 βασικά χαρακτηριστικά της αυτό-οργάνωσης: 1. Η αυτό-οργάνωση είναι μία αυτογενής και αυτό-καθοδηγούμενη διαδικασία. Δηλαδή, είναι μια διαδικασία η οποία δεν είναι ιεραρχικά επιβεβλημένη και δεν προκαλείται από εξωτερικούς παράγοντες. 2. Η αυτό-οργάνωση ξεπερνά την αντίληψη σύμφωνα με την οποία κάθε σύστημα θεωρείται μια αδρανής μάζα που χαρακτηρίζεται από έμφυτη αντίσταση στην αλλαγή. Η αλλαγή είναι η ενεργοποίηση της εγγενούς ικανότητας ενός συστήματος να μετασχηματίζεται, δηλαδή της «μη γραμμικότητάς του». 3. Η αυτό-οργάνωση είναι αποτέλεσμα της χρησιμοποίησης ή ακόμα και της ενίσχυσης τυχαίων, συμπτωματικών και απροσδόκητων γεγονότων. Η αλλαγή σε αυτήν την περίπτωση δεν είναι η εξάλειψη του χάους. Είναι η τάξη, η οποία προκύπτει μέσα από το χάος. 4. Η αυτό-οργάνωση εμφανίζεται όταν ένα σύστημα βρίσκεται σε καταστάσεις μακράν της ισορροπίας. Διαφέρει πολύ από το παραδοσιακό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο η αλλαγή θεωρείται απλώς μια προσωρινή μεταβολή της λειτουργίας του συστήματος, την οποία ακολουθεί η επιστροφή του στην κατάσταση ισορροπίας. Ωστόσο, το γεγονός ότι η αυτό-οργάνωση μετασχηματίζεται ριζικά, ένα σύστημα αντιτίθεται στη διαδεδομένη αντίληψη ότι τα συστήματα είτε αντιστέκονται στην αλλαγή είτε οδηγούνται σε πλήρη αποδιοργάνωση. Ουσιαστικά, η αυτό-οργάνωση είναι η αντίδραση σε μια πρόκληση ή μια νέα κατάσταση. Η οργανωσιακή αλλαγή παρουσιάζει παρόμοια στοιχεία με την αυτό-οργάνωση.

Σημαντικός είναι και ο ρόλος σχεδιασμού στο μοντέλο της αυτό-οργάνωσης, που μοιάζει με τη διαδικασία έρευνας του Kurt Lewin. Η έρευνα της δράσης υπογραμμίζει ότι ο ρυθμός της οργανωσιακής αλλαγής είναι ένας κύκλος δράσης, ανάδρασης και αντίδρασης στην ανάδραση.

## 1.12 Γραμμικά και μη γραμμικά συστήματα

Τα συστήματα τα οποία αξιοποιούνται στις θεωρίες, είναι τα γραμμικά και τα μη γραμμικά συστήματα. Ο καλύτερος τρόπος για να καταλάβουμε τη σημασία των μοναδικών γνωρισμάτων που έχουν τα μη γραμμικά συστήματα, είναι να τα συγκρίνουμε με τα γραμμικά. Αφού, ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε μέχρι σήμερα τα γραμμικά συστήματα, είναι αναμφισβήτητα

«γραμμικός», είναι πολύ πιθανό κάποια από τα γνωρίσματα ενός μη γραμμικού συστήματος να φανούν στην αρχή παράξενα και αλλόκοτα. Αυτά, ακριβώς τα παράξενα γνωρίσματα, όμως υποδηλώνουν την τεράστια δύναμη μετασχηματισμού που κρύβουν μέσα τους τα μη γραμμικά συστήματα. Ο Γκόλντσταϊν (20003)επισημαίνει τη διαφορά του μη γραμμικού και του γραμμικού συστήματος. Το μη γραμμικό σύστημα αναφέρεται στην εσωτερική δομή, ενώ το γραμμικό είναι αποτέλεσμα της ισορροπίας που απορρέει από την εξωτερική λειτουργία στο σύστημα μιας οργάνωσης ή μιας ομάδας. Για παράδειγμα, η συμμετοχή των υπαλλήλων μιας εταιρίας, στη λήψη αποφάσεων (π.χ. που να μεταφερθεί το εργοστάσιο) δεν είναι αποτέλεσμα μίας γραμμικής διαδικασίας.

Η αλλαγή στα γραμμικά συστήματα είναι αυξανόμενη και βαθμιαία, ενώ η αλλαγή στα μη γραμμικά μπορεί να είναι ξαφνική και ανατρεπτική. Το σύνολο στα γραμμικά συστήματα είναι απλώς το άθροισμα των τμημάτων, ενώ στα μη γραμμικά συστήματα το σύνολο είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των τμημάτων. Βέβαια η μη γραμμικότητα, κρύβεται μέσα στην γραμμικότητα, έως ότου αντιμετωπίσει μια τέτοια πρόκληση που θα την κάνει να εμφανιστεί και να δείξει τι μπορεί να κάνει. Στο αυτό-οργανωτικό μοντέλο αλλαγής του συστήματος, η ισορροπία και οι γραμμικές διαδικασίες αντιπροσωπεύουν το αρχικό στάδιο μιας αναπτυξιακής ακολουθίας στην εξέλιξη του συστήματος. Όταν το σύστημα βρίσκεται σε καταστάσεις μακράν της ισορροπίας, η ισορροπία και η γραμμικότητα παύουν να κυριαρχούν στο σύστημα. Η πραγματική φύση ενός μη γραμμικού συστήματος είναι η ικανότητά του να αναπτύσσεται, να εξελίσσεται και να αλλάζει. Η ύπαρξη ορίων στα γραμμικά συστήματα είναι βασική, διότι χωρίς αυτά η αλλαγή θα δημιουργούσε κατάσταση απόλυτης αναταραχής. Έτσι λοιπόν, τα όρια πρέπει να υπάρχουν και να διαμορφώνονται αναλόγως. Η διαδικασία διαμόρφωσης των ορίων είναι παράλληλη διαδικασία με την πρόκληση του συστήματος στο πλαίσιο μιας κατάστασης μακράν της ισορροπίας. (12)

## **2. Διαχείριση της κρίσης στον τομέα της υγείας. Μελέτη περίπτωσης : Πανδημία Covid-19.**

### **2.1 Η κρίση COVID-19: εφαρμογή του μοντέλου του Kotter για να πραγματοποιηθεί η αλλαγή όσο αναφορά στη βελτίωση της ποιότητας της υγειονομικής περίθαλψης.**

Ο COVID-19 ωθεί με δύναμη τις ομάδες έκτακτης ανάγκης να αμφισβητήσουν με θάρρος το status quo, να διαλύσουν παγιωμένες πρακτικές, να ισοπεδώσουν τις αρχαϊκές ιεραρχίες υγειονομικής περίθαλψης και να συνδεθούν σε παραδοσιακά σιλό χρησιμοποιώντας μεθοδολογίες βελτίωσης της ποιότητας. Η αβεβαιότητα γύρω από τα χαρακτηριστικά μετάδοσης του ιού και οι αναμενόμενοι όγκοι ασθενών υψηλής οξύτητας πίεσαν τους έμπειρους παρόχους και τους διαχειριστές να στραφούν από "αυτό κάναμε πάντα" σε "αυτό θα προσπαθήσουμε". Η δέσμευση όλων των μελών του προσωπικού πρώτης γραμμής, συμπεριλαμβανομένων των μαθητών ιατρικής, των νοσοκόμων, των συναφών επαγγελματιών υγείας, των διοικητικών βοηθών, της καθαριότητας, των βοηθών γιατρών και των γιατρών πρώιμης σταδιοδρομίας, φωνών που ακούγονται λιγότερο συχνά, μεταμορφώνει την καθημερινή φροντίδα που λαμβάνεται στις Αίθουσες Επειγόντων Περιστατικών, με τελικό σκοπό την διευκόλυνση της ασφαλούς μετάβασης πίσω στην κανονικότητα. Η άμεση ανταπόκριση σε πραγματικό χρόνο, οι δοκιμαστικές ιδέες και η αδιάκοπη βελτίωση της ποιότητας (QI) είναι πολύτιμα για την επιτυχή καταστολή του ιού COVID-19.

Η εφαρμογή των 8 βημάτων του Kotter για την ηγετική αλλαγή, πλαισιώνει τις διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19:

- Δημιουργία μιας αίσθησης επείγουσας ανάγκης: Ο COVID-19 δημιουργεί μια αίσθηση επείγοντος δεδομένου της άγνωστης φύσης του.
- Διαμόρφωση μιας καθοδηγητικής συνένωσης: Οι πολιτικοί, οι διαχειριστές και οι πάροχοι πρώτης γραμμής κινητοποιούνται για να οδηγήσουν τις προσπάθειες.
- Διαμόρφωση ενός στρατηγικού οραματος και πρωτοβουλιών: Ο καθοδηγητικός συνασπισμός οραματίζεται να δώσει προτεραιότητα σε βασικές υπηρεσίες χωρίς να συντρίψει το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης.

- Επιστράτευση ενός εθελοντικού στρατού: Οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης προσφέρονται με αυταπάρνηση να σχεδιάσουν, να δοκιμάσουν και να στηρίξουν καινοτόμες πρωτοβουλίες και πολιτικές.
- Ενεργοποίηση της δράσης αφηφώντας τα εμπόδια: Οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης προσυπογράφουν ώστε να αναλογιστούν κριτικά τις συνήθειες πρακτικές τους και να προσφέρουν φροντίδα που δεν υπακούει στον τον κανόνα για να μεγενθύνει την ασφάλεια και να ελαττώσει τη νοσηρότητα και τη θνησιμότητα.
- Δημιουργία βραχυπρόθεσμων νικών: Παρακολούθηση, εορτασμός και επιβραβείωση των καθημερινών επιτυχιών με στόχο την τόνωση του ηθικού.
- Διατήρηση της επιτάχυνσης: Εγκαθιστώντας τις αλλαγές μέσω δυναμικών πολιτικών και πρωτοκόλλων και υποστηρίζοντας με συνέπεια την συστηματική εργασία με επίκεντρο το όραμα, επιτυγχάνεται η διατήρηση της δυναμικής.
- Αλλαγή θεσμών: Η θεσμική αλλαγή βρίσκεται σε εξέλιξη με άγνωστες μακροπρόθεσμες επιπτώσεις.

Η χρήση της βιβλιογραφίας διαχείρισης αλλαγών ως πλατφόρμας για το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση πρωτοβουλιών βελτίωσης της ποιότητας κατά τη διάρκεια του COVID-19 ενισχύει την ικανότητά να επανεξετάζονται οι διαδικασίες για την επίτευξη ποιοτικής βελτίωσης στους έξι τομείς της Ιατρικής: ασφάλεια, αποτελεσματικότητα, επικέντρωση στον ασθενή, επικαιρότητα, αποτελεσματικότητα και ισοτιμία. Παραθέτονται εδώ τρία παραδείγματα:

1. Αντιμετώπιση ανισοτήτων με επαναχρησιμοποιήσεις ξενοδοχείων που δεν χρησιμοποιούνται, σαν προσωρινή βάση για να αυτοαπομονωθούν τα υποστεγασμένα άτομα.

Λόγω της υπεράσπισης της πρώτης γραμμής και των προσπαθειών QI, αυτά τα κρεβάτια παρέχουν στους ασθενείς, οι οποίοι προηγουμένως παρέμειναν στο Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών έως και 48 ώρες αναμένοντας τα αποτελέσματα των τεστ COVID-19, τη δυνατότητα να απομονωθούν με ασφάλεια. Αυτό όχι μόνο ελαχιστοποιεί την πιθανή εξάπλωση σε άλλα άτομα που ζουν σε πολυσύχναστα καταφύγια και στους δρόμους, αλλά ταυτόχρονα μειώνει τους χρόνους αναμονής και βελτιώνει την εμπειρία για άλλους ασθενείς στα επείγοντα που περιμένουν μια διαθέσιμη αίθουσα αξιολόγησης.

2. Διασφάλιση της ασφάλειας των ασθενών και των παρόχων επιδεικνύοντας αποτελεσματικότητα και διαχείριση των πόρων για τη διατήρηση των προμηθειών ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού (ΜΑΠ).

Πολλοί από τους νεότερους μαθητές απουσίασαν προσωρινά από το κλινικό περιβάλλον για να συμβάλλουν στην προμήθεια ΜΑΠ και συμμετείχαν ενεργά σε νέα πρωτόκολλα ασφάλειας που έχουν στόχο την ελάττωση της πιθανότητας μετάδοσης του ιού ανάμεσα στους ασθενείς, τους επισκέπτες και το προσωπικό που εργάζεται στο κλινικό περιβάλλον. Οι μαθητές αντιμετώπισαν αυτό το πλήγμα με ενθουσιασμό για να γίνουν μέρος της λύσης. Μέσω των

κατάλληλων οδηγιών, οι μαθητές συνεχίζουν να επιδεικνύουν τη σημαντική συνεισφορά τους ως πολύτιμα μέλη της ομάδας υγειονομικής περίθαλψης προς όφελος όλων των ασθενών και των παρόχων. Οι θυσίες που έκαναν στην εκπαίδευσή τους και οι αξιοσημείωτες πρωτοβουλίες που έλαβαν ενισχύουν την τρέχουσα πολύτιμη παροχή ΜΑΠ και εξασφάλισαν την ασφαλή επιστροφή τους στην κλινική εκπαίδευση.

3. Προώθηση της φροντίδας με βάση τον αρχικό σχεδιασμό και παροχή στους ασθενείς τόσο αποτελεσματικών όσο και επιστημονικά τεκμηριωμένων παραγόντων περίθαλψης.

Ηθικές προκλήσεις σχετικές με την ατομική φροντίδα και τους πόρους του συστήματος, πρέπει να αντιμετωπιστούν τους παρόχους των Αίθουσων Έκτακτης Ανάγκης λόγω της μη προβεψιμότητας του COVID-19. Οι συζητήσεις με ασθενείς και μέλη της οικογένειας σχετικά με τους στόχους της φροντίδας, για έκτακτη φροντίδα και φροντίδα στο τέλος της ζωής είναι ολοένα και πιο συχνές. Η συνομιλία κανονικοποιείται, ενώ αυτός ο τύπος συνομιλίας προοριζόταν συνήθως για οξεία αδιαθεσία και ιατρικά πολύπλοκους ασθενείς. Οι πάροχοι υγείας διαθέτουν για τη διεξαγωγή αυτών των συζητήσεων, τυποποιημένα πρωτόκολλα και μοναδικές ομάδες για φροντίδα στο τέλος της ζωής με γνώμονα την ποιότητα και ανανεωμένη δέσμευση για κοινή λήψη αποφάσεων και ενίσχυση των ασθενών παρέχοντας οδηγίες οι οποίες βασίζονται στα καλύτερα διαθέσιμα επιστημονικά στοιχεία.

Ο τόσο αναγκαίος θετικός μετασχηματισμός στην υγειονομική περίθαλψη έχει επιταχυνθεί από τον COVID-19, ο οποίος κατήγγησε τις παραδοσιακές παγιωμένες και αποσιωπημένες πρακτικές προς όφελος των συνεργατικών, διεπαγγελματικών περιβαλλόντων τα οποία υποστηρίζουν τους επαγγελματίες καθόλη την εκπαίδευση και την σταδιοδρομία τους με απότερο στόχο τη βελτίωση της παροχής υγειονομικής περίθαλψης. Για την προώθηση και τη διατήρηση της καινοτομίας στην υγειονομική περίθαλψη μετά την κρίση, είναι απαραίτητη η συνεχής δέσμευση των ανώτερων οργανωτικών ηγετών να δημιουργήσουν σπουδαιότερη αλλαγή ενθαρρύνοντας μικρά πειράματα, θέτοντας ενθαρρυντικούς στόχους (βραχυπρόθεσμους, υψηλής προτεραιότητας και καινοτόμους) και εμπλοκή σε όλη τη διαδικασία αλλαγής. Αγκαλιάζοντας μια νοοτροπία βελτίωσης της ποιότητας, θα συνεχιστεί η καινοτομία και ο επανασχεδιασμός στην υγειονομική περίθαλψη σε έναν κόσμο μετά τον COVID-19. (1)

## **2.2 Διαχείριση έντονων κρίσεων: μαθήματα από τη διαχείριση ενός νοσοκομείου κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19**

Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης παγκοσμίως επλήγησαν σοβαρά από την «έκπληξη» της πανδημίας. Ιδιαίτερα τα νοσοκομεία αγωνίζονται σκληρά να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που προκάλεσε, αναζητώντας λύσεις για την προστασία της υγείας των πολιτών και αναπροσανατολίζοντας τις επιχειρήσεις. Η επιλογή λύσεων ανθεκτικότητας στη φάση αντιμετώπισης και η ικανότητα άμεσης αντίδρασης αλλά και επαναπροσδιορισμού δραστηριοτήτων εκρίνεται αναγκαία. Το πρώτο τμήμα της εργασίας εξετάζει τον τρόπο με τον

οποίο οι οργανισμοί υγείας ήταν σε θέση να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες κατά τη διάρκεια της κρίσης, ενσωματώνοντας τη βιβλιογραφία για τη διαχείριση κρίσεων και την ανθεκτικότητα. Η έρευνα λαμβάνει χώρα διαμέσω μιας μελέτης περίπτωσης ενός μεγάλου ιταλικού νοσοκομείου, του Gemelli Polyclinic Foundation, το οποίο ήταν ένα από τα κορυφαία νοσοκομεία στη χώρα με βάση την απάντηση που έδωσε στην πανδημία.

Στην εργασία θα αναφερθούν οι ενέργειες που έγιναν προκειμένου να συνεχιστεί η λειτουργία και να διατηρηθούν οι βασικές δραστηριότητες παρά τις σοβαρές αντιξοότητες. Το σύνολο της ανταπόκριση του Gemelli χωρίζεται σε τρεις τύπους απόκρισης:

1.συμπεριφοριστικής-αποτελεσματικής ηγεσίας-, 2.γνωστικής -ταχεία ανακατανομή πόρων- και 3.συνδιαστικής ενίσχυσης -απόκριση δικτύου πολλαπλών υπηρεσιών-. Ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων και ανθεκτικότητας θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε πολλούς οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης στη φάση αντιμετώπισης της πανδημίας. Η εμπειρία του Gemelli μπορεί επομένως να είναι χρήσιμη για άλλα νοσοκομεία και οργανισμούς που αντιμετωπίζουν εξωτερικές κρίσεις και για τη συνολική βελτίωση της διαχείρισης κρίσεων και της ανθεκτικότητας. Η ανταπόκριση στην κρίση δίνει την ευκαιρία να γίνουν διαρθρωτικές οι καινοτομίες που εισάγονται κατά τη διάρκεια έκτακτης ανάγκης και να ενσωματωθούν στην εξελικτική πορεία. Παρόλα τα παραπάνω, η κατασκευή μακροπρόθεσμης ανθεκτικότητας προϋποθέτει την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί συγκεντρώνουν γνώση από κρίσεις και προσαρμόζονται στη «νέα κανονικότητα».

### **2.2.1 Εισαγωγή**

Οι επιδημίες και οι κρίσεις υγείας έχουν καταστροφικό αντίκτυπο στις οικονομικές και κοινωνικές πτυχές της κοινωνίας, καθώς και στην υγεία, όσον αφορά τον τραυματισμό ή τον θάνατο. Η ιστορία της κάθε επιδημίας είναι μοναδική και έχει διαφορετική επίδραση στην κοινότητα. Ωστόσο, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης επηρεάζονται πιθανώς περισσότερο λόγω της σημαντικής αύξησης της ζήτησης για τις υπηρεσίες τους και της ροής των ασθενών που αναζητούν θεραπεία. Η ικανότητά τους να παρέχουν αποτελεσματική περίθαλψη στους ασθενείς και να ανταποκρίνονται σε μυριάδες ανάγκες υγειονομικής περίθαλψης του πληγέντος πληθυσμού βρίσκεται σε σοβαρό κίνδυνο. Στο ενδεχόμενο λανθασμένης διαχείρισης, τα κύματα ασθενών είναι δυνατόν να αφήσουν μεμονωμένα νοσοκομεία ανίκανα να αντέξουν, επηρεάζοντας έτσι ολόκληρο το σύστημα υγείας. Η επιτυχημένη διαχείριση ταραχωδών γεγονότων όπως οι επιδημίες είναι κατά συνέπεια μια μεγάλη πρόκληση για τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης και η έγκαιρη διαθεσιμότητα πόρων είναι πολύτιμη αλλά όχι αρκετή από μόνη της ως προϋπόθεση για την αντιμετώπιση της μεγάλης μέγερης πρόκλησης.

Η επιτυχία ενός νοσοκομείου στην αντιμετώπιση ενός τέτοιου γεγονότος καθορίζεται από στοιχεία όπως η ευελιξία της οργάνωσης, η ικανότητα διαχείρισης και η υποστήριξη από ιδρύματα. Η οργανωτική ανθεκτικότητα, η οποία ορίζεται ως η ικανότητα διατήρησης ασφαλούς λειτουργίας παρόλα τα εμπόδια, είναι αναγκαία και καθοριστική σε περιόδους κρίσης.



Η αναγνώριση της έννοιας της οργανωτικής ανθεκτικότητας ως σημαντική αυξάνεται ολο και περισσότερο λόγω του μεγάλου αριθμού των απρόβλεπτων παραγόντων οι οποίοι είναι δυνατόν να επηρεάσουν την καθημερινή ζωή και των διαφορών στον τρόπο με τον οποίο παίρνει μορφή η έκπληξη σε διαφορετικούς οργανισμούς. Εμφανίζεται επιπρόσθετα η ανάγκη να απαντήσουμε σε ακραίες περιβαλλοντικές αλλαγές οι οποίες είναι πιθανό να απειλήσουν την οργανωτική επιβίωση. Αν και η έννοια του τι συνιστά κρίση είναι υποκειμενική και έχει πολύπλευρη επιρροή στους «περίπλοκα δομημένους οργανισμούς», συνδέουμε την κρίση COVID-19 για τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης με τα τρία βασικά στοιχεία :

A) Απειλήσε αξίες υψηλής προτεραιότητας, όπως η παροχή φροντίδας σε όλο τον πληθυσμό αδιακρίτως.

B) Η λήψη των αποφάσεων έπρεπε να πραγματοποιηθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Γ) Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης ήταν εντελώς απροετοίμαστοι.

Το διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για την έννοια της ανθεκτικότητας του οργανισμού έχει επιφέρει έναν μεγάλο αριθμό ερευνών οι οποίες που μελετούν απρόσδοκτα γεγονότα και τους τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να τα προβλέψουν και να τα ελέγξουν. Η κρίσιμη ανάγκη κατανόησης του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί μπορούν να απαντήσουν στις κρίσεις και να αντισταθούν τα διάφορα επίπεδα αντιξοότητας έχει σαν αποτέλεσμα τη διεξαγωγή μελετών οι οποίες συνδέουν τη διαχείριση κρίσεων με την ανθεκτικότητα. Μολαταύτα, οι μελέτες συνεχίζουν να είναι μειωμένες σε αριθμό και υπάρχει σημαντική ανάγκη για διεύρυνση της γνώσης στον τομέα αυτόν. Ακόμη, η συζήτηση για τον COVID-19 είναι βασισμένη ως επί τω πλείστω σε μια προοπτική πολιτικής, ενώ η ανταπόκριση των νοσοκομείων στην πανδημία είναι ακόμη διερευνημένη σε βαθμό μηδαμινό,. Ωστόσο, στον πραγματικό κόσμο, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης παγκοσμίως επιδιώκουν να διαχειριστούν προβλήματα που γέννησε η πανδημία, εφαρμόζοντας στρατηγικές για την προστασία της δημόσιας υγείας, τον επαναπροσανατολισμό των λειτουργιών και την ενίσχυση της συνεργασίας. Συμπερασματικά, η εργασία εξετάζει τις στρατηγικές που εφαρμόζει το Ίδρυμα Πολυκλινικής Agostino Gemelli (the «Gemelli»), ένα μεγάλο ιταλικό νοσοκομείο που βρίσκεται στη Ρώμη, για την μείωση των επιπτώσεων της πανδημίας COVID-19. Βασιζόμαστε στη θεωρία της διαχείρισης κρίσεων και τη θεωρία ανθεκτικότητας για να παραθέσουμε την άμεση απόκριση του Gemelli με αναφορά στη γνωστική και συμπεριφορική απόκριση και την ενίσχυση των συνδιασμών. Λόγω της υποστήριξης και της συνεργασίας των κύριων ενδιαφερομένων, της αποτελεσματικής διαχείρισης και την ταχείας ανταπόκρισης της υψηλής διοίκησης, η Gemelli καθιέρωσε καινοτόμους τρόπους ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της πανδημίας του 2020. Η μελέτη περίπτωσης προσφέρει σημαντικές γνώσεις για σενάρια και βέλτιστες πρακτικές για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανισμών υγείας που βρίσκονται αντιμέτωποι με τρέχουσες ή μελλοντικές εστίες ασθενειών.

### 2.2.2 Διαχείριση κατά την εξέλιξη αναπάντεχων γεγονότων: κρίση ως «γεγονός» ή κρίση ως «διαδικασία»

Στο προσκήνιο έχει έρθει η ικανότητα διαχείρισης σε περιπτώσεις καταστροφών και αντιξοοτήτων, εξαιτίας του αυξανόμενου αριθμού ξαφνικών γεγονότων, τρομοκρατικών επιθέσεων και φυσικών καταστροφών καθώς και της κλιματικής αλλαγής. Για τον αποτελεσματικό μετριασμό των απωλειών και των ζημιών είναι απαραίτητα για τις κυβερνήσεις σε όλα τα επίπεδα η ετοιμότητα, η διαχείριση αλλά και η ανάκαμψη από επείγοντα γεγονότα. Παρά το γεγονός ότι κατά τη διάρκεια του πρώτου κύματος, η συζήτηση για το COVID-19 διακρίθηκε από μια προοπτική πολιτικής που έδινε βάρος στην αποτελεσματική ιχνηλάτηση επαφών και στην κυβερνητική επικοινωνία, προηγούμενες κρίσεις, όπως ο τυφώνας Κατρίνα και το SARS, απέδειξαν ότι κάποιες άλλες πτυχές είναι σημαντικές. Οι ελλείψεις και η κακοδιαχείριση στην ανταπόκριση της υποδομής υγειονομικής περίθαλψης ενισχύθηκαν μερικές φορές από την κακή διαχείριση σε έναν μόνο οργανισμό. Όντως, υπάρχει ανάγκη διάκρισης παραγόντων που επιτρέπουν στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης να ανταπεξέρχονται άμεσα και αποτελεσματικά σε απροσδόκητα γεγονότα, όπως οι πανδημίες. Η περίπτωση του Gemelli, δείχνει πώς ένας μεμονωμένος οργανισμός μπορεί να δώσει μια ανθεκτική απάντηση, μεταβάλλοντας γρήγορα τη στρατηγική και τους οργανωτικούς μηχανισμούς για να προσαρμοστεί σε απροσδόκητα γεγονότα.

Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων ενός περιβάλλοντος που έχει γίνει πολύ πιο αβέβαιο και ασταθές σε έναν οργανισμό, όλα τα επίπεδα απαιτείται να επανεξετάζουν τις πρακτικές, να αποκτήσουν νέες δυνατότητες και να λάβουν καινοτόμα μέτρα. Όταν εμφανίζεται η κρίση, πολλοί οργανισμοί βρίσκονται απροετοίμαστοι και στερούνται αποτελεσματικών μηχανισμών για να συνεχίσουν τις δραστηριότητές τους. Η διαχείριση κρίσεων είναι το σύνολο των προπαρασκευαστικών δραστηριοτήτων και των δραστηριοτήτων αντίδρασης οι οποίες έχουν ως στόχο τον έλεγχο της κρίσης και των συνεπειών της και στην εξουδετέρωση των διαφόρων απειλών. Είναι κρίσιμο να μειωθούν οι επιπτώσεις της κρίσης.

Ο χειρισμός της κρίσης πιστεύεται ότι έχει διαφορετικά στάδια, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά το συμβάν, δηλαδή πρόβλεψη, αντιμετώπιση και προσαρμογή. Αυτά τα τρία στάδια συνολικά στοχεύουν στην μείωση στο ελάχιστο του αντίκτυπου και στην ανάκαμψη. Στη βιβλιογραφία, διάφορες προσεγγίσεις και εστίες μπορούν να ανακαλυφθούν ανάλογα με τη φύση της κρίσης και τον αντίκτυπό τους καθώς ο χρόνος περνάει, δηλαδή εάν οι επιπτώσεις αυτές χαρακτηρίζονται ως βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες :

#### A) Μερικώς άγνωστα γεγονότα.

Τα μερικώς άγνωστα γεγονότα είναι καταστάσεις έκτακτης ανάγκης που συμβαίνουν τακτικά. Για παράδειγμα : πλημμύρες, δασικές πυρκαγιές σε συγκεκριμένες περιοχές. Για μερικώς άγνωστα γεγονότα, η βιβλιογραφία αναφέρεται στην κρίση «ως διαδικασία». Τα παραπάνω απαιτούν ετοιμότητα και ορθολογικό σχεδιασμό πριν εκδηλωθεί η ενδεχόμενη κρίση, συμπεριλαμβανομένης της πρόληψης έκτακτης ανάγκης, της προετοιμασίας και της προγενέστερης παρακολούθησης. Ο σχεδιασμός πρέπει να συνοδεύεται από πληροφορίες αναφορικά με το είδος της κρίσης, αναλύσεις πληροφοριών και αξιολογικό όγκο δεδομένων. Στην πραγματικότητα, μπορούν να αναπτυχθούν σχέδια για να ταιριάζουν με πιθανά σενάρια ώστε να

ελαχιστοποιήσουν τις επιπτώσεις της κρίσης ή να αποτρέψουν προληπτικά την εμφάνιση της ίδιας της κρίσης και να συσσωρεύσουν μάθηση ώστε να προετοιμαστούν καλύτερα για το μέλλον. Υπήρξαν εκκλήσεις για ενσωμάτωση του σχεδιασμού κρίσης στη διαδικασία στρατηγικής του οργανισμού καθώς και εκκλήσεις για διάδοση των σχεδίων κρίσης. Σύμφωνα με άλλους ερευνητές πρέπει να εκπονηθούν σχέδια για την παροχή μιας προσαρμοστικής απάντησης στο στρες της κρίσης, μαζί με τις ενέργειες και διαδικασίες που πρέπει να υιοθετηθούν σε περίπτωση κρίσεων διαφορετικών τύπων, για τον μετριασμό των επιπτώσεων εξ αρχής και για την αντιμετώπιση των δυσκολιών. Είναι απαραίτητη η εστίαση στην προοπτική της διαδικασίας και η κατανόηση των περιβαλλόντων που ενισχύουν την κρίση και των διαδικασιών οργανωτικής αποδυνάμωσης.

B) Άγνωστα γεγονότα ή κρίση που εκτυλίσσεται με απρόβλεπτους τρόπους.

Το είδος της κρίσης σε αυτή την περίπτωση δεν μπορεί να γίνει διαχειρίσιμο. Εδώ η κρίση εκλαμβάνεται ως «γεγονός» και όχι ως διαδικασία, λαμβάνοντας υπόψιν τις διαφορές στη φύση των εξωτερικών απειλών και της ανικανότητας χαρτογράφησης όλων των πιθανοτήτων που οδηγούν και αποτρέπουν ένα σενάριο κρίσης. Δεν είναι πάντα εφικτό να προβλέψουμε ή να χαρτογραφήσουμε την κρίση. Η νέα φύση της κρίσης σηματοδοτείται από το ότι δεν υπάρχει ένα ενιαίο μοντέλο απόκρισης και ότι η διοίκηση είναι μάλλον απαραίτητο να εφαρμόσει μια διαδικασία λήψης αποφάσεων η οποία διευκολύνει την προσαρμογή ενδεχομένως βασισμένη σε σπονδυλωτές ενέργειες. Η στρατηγική υλοποιείται σε ενέργειες και καθώς η διαχείριση σε κρίση συχνά συνεπάγεται «διαχείριση υπό άγνοια», συνιστάται μια σταδιακή προσέγγιση για την υιοθέτηση στρατηγικών. Η πιο αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από τον τύπο του γεγονότος, αλλά σε όλες τις περιπτώσεις, είναι απαραίτητο να επιδείξει την ικανότητα αυτοσχεδιασμού στη λήψη αποφάσεων, και να κλιμακώνει και να κινητοποιεί πόρους σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού με ευελιξία και να συντονίζει αποτελεσματικά τις τεχνικές. Προκείμενου να πραγματοποιηθεί ανάληψη κινδύνου κάτι το οποίο είναι μια βασική πτυχή της διαχείρισης είναι απαραίτητη προϋπόθεση οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων να εξισορροπούν τα γραφειοκρατικά και τα στατικά μοντέλα με ευελιξία και να αναπτύσσουν καινοτόμους ρόλους.

Σε αυτή τη μελέτη επικεντρώναστε στη δεύτερη περίπτωση και θεωρούμε την πανδημία COVID-19 ως ένα ανεξερευνήτο γεγονός ή ένα σύνολο γεγονότων. Παρόλο που είχε προβλεφθεί σε μεγάλη έκταση μια παρόμοια πανδημία, το μέγεθος της διαταραχής που προκλήθηκε από τον COVID-19 δεν ήταν αναμενόμενη, και αυτό καθιστά την πανδημία ξεκάθαρα στην κατηγορία ενός γεγονότος κρίσης. Ο αρχικός σχεδιασμός απέβει ανεπαρκής και μήτε η προηγούμενη εμπειρία μήτε η επισταμένη καθοδήγηση από κυβερνητικούς φορείς φάνηκαν χρήσιμες όταν εκδηλώθηκε η πανδημία.

### **2.2.3 Ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κρίσεων και ανθεκτικότητας**

Η διαχείριση κρίσεων και η ανθεκτικότητα είναι οι δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος, δηλαδή της πρόκλησης των αντιξοοτήτων. Ο τρόπος με τον οποίο τυποποιείται η διαχείριση κρίσεων έχει σημαντικές επιπτώσεις στην εννοιολόγηση της θεωρίας της ανθεκτικότητας. Άλλοι ερευνητές αναφέρουν ότι μετά την αντιμετώπιση και την υπέρβαση μιας

κρίσης, οι δραστηριότητες και οι σχέσεις που βιώνονται κατά τη διάρκεια των αντιξοοτήτων μπορούν να αποτελέσουν ερέθισμα για την αναμόρφωση ενός οργανισμού έτσι ώστε να είναι πιο έτοιμος να αντιμετωπίσει μια μελλοντική αντιξοότητα. Επομένως, η απόκριση στην κρίση θα πρέπει να θεωρηθεί ως ένα πολύπλοκο σύστημα με ασαφή όρια. Το σύνολο της ικανότητας αντιμετώπισης του αναπάντεχου έχει στενή σχέση με την ανθεκτικότητα ως την ικανότητα ανεύρεσης και εφαρμογής λύσεων. Η επιβίωση και η απόκριση σε άγνωστα γεγονότα υπάρχουν στην ανθρώπινη φύση από την πρώιμη εξέλιξή μας και στη σύγχρονη εποχή αντικατοπτρίζονται στην ικανότητα ενός οργανισμού να επιβιώσει και να προσαρμοστεί στην αλλαγή. Η κατανόησή μας όμως για την οργανωτική επιβίωση σε σχέση με απειλητικά για τη ζωή συμβάντα παραμένει περιορισμένη, παρά αυτή τη μακροπρόθεσμη εξοικείωση,

Η συγχώνευση των θεωριών διαχείρισης κρίσεων και ανθεκτικότητας χαρίζει νέες ιδέες για τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός προβλέπει, προσαρμόζεται και ανταποκρίνεται στις προκλήσεις. Η σχέση ανθεκτικότητας και έκτακτης ανάγκης έχει εξετασθεί από διαφορετικές πλευρές. Στο ενοποιητικό πλαίσιο που πρότεινε ο Duchek (2020), η ανταπόκριση από οργανωτική άποψη μπορεί να φανεί ως προς τις ακόλουθες τρεις δυνατότητες :

#### A) Γνωστικές ικανότητες.

Οι γνωστικές ικανότητες αποτελούν εργαλείο για την κατανόηση των περιβαλλοντικών εξελίξεων και τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων. Η ανάπτυξη λύσεων ενόψει κρίσης είναι πάντα ένας συνδυασμός νοηματοδότησης και δράσης, που σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να είναι αντιδραστική, να ευνοεί τον αποτελεσματικό διάλογο με τον οργανισμό προκειμένου να συνδημιουργήσει ένα κοινό όραμα (Mitroff, 2004) και να ορίσει σαφείς στόχους. Όντας αντιμέτωποι με ακραίες αντιξοότητες, η ευελιξία των διαδικασιών λήψης αποφάσεων είναι κρίσιμης σημασίας. Οι ακλόνητες διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στην πραγματικότητα, μπορούν να επιβαρύνουν την υπάρχουσα κατάσταση, δημιουργώντας ακόμη περισσότερες ανατροπές για τον οργανισμό. Αντιμέτωποι με μια κρίση, οι οργανισμοί θα πρέπει να αξιοποιήσουν τους διαθέσιμους πόρους και να λάβουν έγκαιρες αποφάσεις που κυμαίνονται μεταξύ «παραμονής στην πορεία» ή «παγώματος» και απόκλισης από τις προγραμματισμένες ρουτίνες. Στη διαδικασία λήψης αποφάσεων πρέπει να περιλαμβάνονται μια επαρκή επεξεργασία πληροφοριών, μια σαφή επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, καθώς και μια αποτελεσματική προσαρμογή στη νέα σχέση μεταξύ ηγετών και οπαδών και την αποτελεσματική ροή πληροφοριών προς το εξωτερικό.

Παρά τις διακριτές προτιμήσεις για τα στυλ λήψης αποφάσεων της ανώτατης διοίκησης, αυτές οι προσεγγίσεις δεν αποκλείουν η μία την άλλη. Μια ηχητική απόκριση στην πράξη πολλές φορές εκμεταλλεύεται διαφορετικές προσεγγίσεις, συμπεριλαμβανομένων των αυτοσχεδιασμών.

#### B) Ικανότητες συμπεριφοράς.

Οι ικανότητες συμπεριφοράς αποτελούν μια προέκταση της γνωστικής απόκρισης και περιέχουν τις δράσεις και τις λύσεις των ανθρώπων για την αντιμετώπιση των ανεπιθύμητων περιστατικών. Οι ικανότητες συμπεριφοράς αποτελούνται από στρατηγικές δράσεις και τακτικές που σχετίζονται με την ανθεκτικότητα, καθώς και συγκεκριμένες οργανωτικές δραστηριότητες

που γίνεται να διευκολύνουν την προσαρμογή σε εξωτερικές αναταραχές. Όπως συμβαίνει και με άλλες πτυχές της διαδικασίας ανθεκτικότητας, οι συμπεριφορικές αντιδράσεις στις αντιξοότητες αποτελούν σύνθεση διαφόρων στοιχείων σε πολλά επίπεδα. Οι ικανότητες συμπεριφοράς θα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι χρησιμοποιούνται πόροι και διενεργούνται οι απαραίτητες ενέργειες, σε μια ισορροπία μεταξύ των ενεργειών και της δομημένης λειτουργικής ρουτίνας. Σε περιόδους σοβαρών αντιξοοτήτων, όταν οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται έγκαιρα και οι αποτυχίες μπορεί να έχουν δραματικές συνέπειες, τόσο οι επίσημοι όσο και οι άτυποι μηχανισμοί συντονισμού είναι σημαντικοί. Είναι μεγάλη η σημασία του επαναπροσδιορισμού των δράσεων, συμπεριλαμβανομένης της αποτελεσματικής κινητοποίησης προσωπικού και πόρων και ενός κέντρου επιχειρήσεων έκτακτης ανάγκης σε άρτια λειτουργία. Παράλληλα, είναι κρίσιμης σημασίας για τα υψηλά ιστάμενα στελέχη να προσαρμοστούν και να είναι σε ετοιμότητα να αναγνωρίσουν την ανεπάρκεια της διαχειριστικής διαίσθησης και να αλλάξουν στρατηγική όταν ανακύπτουν καινούρια δεδομένα και λύσεις.

Οι πρωτεύοντες πτυχές είναι ανάγκη να συμπορεύονται σε βαθμό ικαμοποιητικό με ήδη υπάρχουσες πτυχές συμπεριλαμβανομένων των εργαλείων συντονισμού, για να εξασφαλιστεί ότι οι καινούριοι ρόλοι και τα καθήκοντα λειτουργούν αποτελεσματικά και ότι οι αλυσίδες αποφάσεων είναι εύκολες και άμεσες, ιδιαίτερα σε κρίσιμες πτυχές, εσωτερικά και εξωτερικά του οργανισμού. Άρα κρίνεται απαραίτητο να αξιοποιηθούν ομάδες ή ομάδες εργασίας και συντονιστές και να οικοδομηθούν δίκτυα με θεμέλια τη συνεργασία και τον συντονισμό των ενδιαφερομένων.

Γ) Ενίσχυση με βάση τα συμφραζόμενα.

Η ενίσχυση είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη εύστοχων απαντήσεων στην κρίση, καθώς διασφαλίζει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται και συνενώνονται οι γνωστικές και συμπεριφορικές ικανότητες. Η έρευνα σε αυτόν τον κλάδο αγγίζει διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις, αλλά είναι μικρός ο αριθμός των εμπειρικών ερευνών. Κάποιες από τις μελέτες καταλήγουν στο ότι οι ομαλές σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να ελαχιστοποιήσουν την πιθανή ζημιά από μια κρίση και τον κίνδυνο η κρίση να επιφέρει ταραχή στον οργανισμό.

Το αβέβαιο πλαίσιο που χαρακτηρίζει τις κρίσεις γενικά φέρνει την ανάγκη ανταλλαγής πληροφοριών, ανταλλαγής πόρων και δημιουργίας συνεργασίας με άλλα θέματα. Τα περίπλοκα προβλήματα αντιμετωπίζονται αποτελεσματικότερα μέσω συμμαχιών πολλών παραγόντων σε δίκτυα και συνεργασίες που βοηθούν στην ενεργοποίηση σημαντικών πόρων, την ενίσχυση της καινοτομίας και την δημιουργία κοινής ιδιοκτησίας έναντι κοινών λύσεων. Οι οργανισμοί δεν πρέπει να έχουν την εντύπωση ότι είναι ανεξάρτητες μονάδες. Θα πρέπει αντίθετα, να ενεργούν σαν να είναι τμήμα ως ενός μεγαλύτερου δικτύου για την οργάνωση και τη διευκόλυνση των κοινών απαντήσεων. Αυτό περιλαμβάνει διαφορετικούς πράκτορες σε διάφορες λειτουργίες ενός οργανισμού, που εκτελούν ένα ή περισσότερα καθήκοντα αντιμετώπισης κρίσεων σε μια απόκριση δικτύου πολλών ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένου του κατάλληλου καταμερισμού εργασίας και της ανάθεσης των καθηκόντων μαζί με τη λήψη αποφάσεων και τον συνολικό οργανωτικό συντονισμό.

#### 2.2.4 Η Ανθεκτικότητα στον τομέα της υγείας

Εξαιτίας των μεγάλων κυμάτων ασθενών και των προβλημάτων που σχετίζονται με την ασφάλεια που αντιμετωπίζουν, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης είναι αυτοί οι οποίοι δέχονται την ισχυρότερη εξωτερική πίεση όταν συμβαίνουν καταστροφές. Όταν εκδηλωθεί μια πανδημία, πρέπει να απορροφήσουν, να ανταποκριθούν και να ανακάμψουν από εσωτερικές και εξωτερικές πρωτοφανείς εισροές αποτελεσματικά, και την ίδια στιγμή να συντηρήσουν και να αναπτύξουν την αδιάκοπη κλινική τους δραστηριότητα, προσαρμοζόμενοι άμεσα στις νέες απαιτήσεις.

Παρόλο που μια πρόσφατη έρευνα έχει συστήνει ένα πλαίσιο για την ενσωμάτωση της διαιρεμένης έρευνας σχετικά με τις οργανωτικές αντιδράσεις σε ακραίες απειλές, το σύστημα απόκρισης παγώματος-πτήσης-μάχης-τρόμου είναι ακατάλληλο για οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Η αποστολή τους αλλά και ο χώρος στον οποίο δραστηριοποιούνται σημαίνει δεν τους επιτρέπει να θιοθετήσουν αυτό το σύστημα. Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης δεν έχουν την πολυτέλεια να εξαιρεθούν από την κατάσταση υπερεπαγρύπνησης. Πρέπει να προσαρμοστούν ξανά γρήγορα για να ανταποκριθούν στην ανάγκη των ασθενών για ποιοτική περίθαλψη και δεν μπορούν να εγκαταλείψουν την αγορά.

Η ίδια η πανδημία έπληξε τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης όσον αφορά τα θέματα και τη διαδικασία (επανασχεδιασμός της στρατηγικής του νοσοκομείου). Η πανδημία εμπίπτει στην κατηγορία των γεγονότων που προκαλούν «απώλεια νοήματος», τα οποία προκαλούν σοκ στους οργανισμούς και τους αναγκάζουν να κάνουν μια θεμελιώδη εκ νέου ανάλυση των υποθέσεων και των συνήθων συμπεριφορών τους.

Πίεσε τα νοσοκομεία να αναπτύξουν μια ανθεκτική στάση προκειμένου να επιβιώσουν. Οι δραστηριότητες των νοσοκομείων κατά τη διάρκεια της κρίσης επαναπροσδιορίστηκαν για την παροχή ασφάλειας στους εργαζόμενους, μέσω διαφόρων κλινικών οδών, ενώ ταυτόχρονα έπρεπε να διατηρηθεί η συνέχεια των βασικών ιατρικών υπηρεσιών. Το σοβαρό και ανεξέλεγκτο περιβαλλοντικό φαινόμενο του COVID-19 κατέστησε αναγκαίο τον επαναπροσδιορισμό της πρακτικής διαχείρισης. Η επίδρασή του στη δομή των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης περιέχει τα εξής:

- (1) Επανεξέταση και μετασχηματισμό των logistics. Οι αποφάσεις αφορούν τόσο σε θεραπευτικές όσο και διαχειριστικές οδούς και συνδέονται στενά με κλινικές λύσεις.
- (2) Επαναπροσδιορισμός των παραγόντων που δημιουργούν βραχυπρόθεσμη και μεσοπρόθεσμη οικονομική ισορροπία μεταξύ κόστους και εσόδων.
- (3) Επαναπροσδιορισμός του λειτουργικού περιεχομένου της διοίκησης σε σχέση με τη νέα στρατηγική. Κάθε κρίση είναι μοναδική και η διοίκηση έπρεπε να οδηγήσει σε μονοπάτια που δεν διανύονταν συνήθως. Απαιτήθηκε να εφευρευθούν νέοι ρόλοι και ευθύνες προκειμένου οι νέες επιχειρησιακές ανάγκες στη πρωτόγνωρη κατάσταση να ικανοποιηθούν.

Αν και υπάρχει μεγάλη ποικιλία ερευνητικών μελετών για τη διαχείριση κρίσεων και την ανθεκτικότητα, οι οργανωτικές πρακτικές που χρησιμοποιούνται επί του παρόντος εξακολουθούν να είναι σε μεγάλο βαθμό άγνωστες και είναι κυρίως βασισμένες σε απόψεις ή γενικές εκτιμήσεις και όχι σε εμπειρικές μελέτες ή συγκεκριμένα παραδείγματα.

Σε αυτό το κενό απαντάμε εφαρμόζοντας την οργανωτική απόκριση στο πλαίσιο αντιξοότητας που αναπτύχθηκε από τους Williams et al. (2017). Παραμένουμε εστιασμένοι στη βασική «φάση αντιμετώπισης», η οποία είναι μετά την «προσμονή» και πριν από την «προσαρμογή» στη διαδικασία της ανθεκτικότητας. Η εφαρμογή του πλαισίου πραγματοποιείται στο συγκεκριμένο παράδειγμα του Gemelli, το οποίο ανήκει στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης που έρχεται αντιμέτωπο με την κρίση του COVID-19. Η έρευνα στοχεύει στο να εντοπίσει τις συνθήκες υπό τις οποίες ένας σύνθετος οργανισμός, σαν τον ο οργανισμό υγειονομικής περίθαλψης, έχει την ικανότητα να αναπτύξει αποτελεσματικές λύσεις άμεσα ως απάντηση σε πρωτόφανεις καταστάσεις. Ο εντοπισμός των συνθηκών για την ανάπτυξη μιας ανθεκτικής απόκρισης κατά τη διάρκεια της κρίσης είναι καίριος για τον μεμονωμένο οργανισμό υγειονομικής περίθαλψης, που είναι ενδεχομένως εκτεθειμένος σε απειλές που δεν μπορούν συνήθως να εντοπιστούν και σε αναπάντεχους τύπους κρίσεων. Η βιβλιογραφία της διαχείρισης κρίσεων τα αναφέρει ως «κρίση ως γεγονός». Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης όφειλαν να συνεχίσουν τις συνήθειες δραστηριοτήτες τους για ασθενείς χωρίς COVID-19 παράλληλα με την ανταπόκριση τους στην κρίση. Ήταν βασικό για το κοινωνικό σύνολο να ανακόψει τον κίνδυνο επιπλέον εστιών, όπως επίσης και για την επιβίωση του οργανισμού να επανέλθουν γρήγορα με καινοτόμες λύσεις. Οι δράσεις οι οποίες ανέλαβε το Gemelli και η προσαρμογή του στις πρωτοφανείς ανάγκες εξετάζονται έτσι, με αναφορά στους τύπους απόκρισης σε μείζονες διαταραχές. Αυτές διαχωρίζονται σε γνωστική, συμπεριφορική και συμφραζόμενη ενίσχυση. Ο στόχος μας είναι λοιπόν να απαντήσουμε στην παρακάτω ερώτηση: Με ποιο τρόπο οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης έδωσαν μια ανθεκτική απάντηση κατά τη διάρκεια της κρίσης COVID-19 στη φάση της αντιμετώπισης;

### **2.2.5. Η πανδημία COVID-19 στην Ιταλία**

Επιστημονικές μελέτες, συμπεριλαμβανομένων ανακοινώσεων από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, εξέδωσαν άφθονες προειδοποιήσεις στις κυβερνήσεις και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής σε όλο τον κόσμο για την πιθανότητα σοβαρής εστίας γρίπης ως αποτέλεσμα μετάλλαξης ιού. Παρόλαυτα οι προειδοποιήσεις όπως και οι εμπειρίες από προηγούμενες πανδημίες δεν επαρκούσαν για την πρόληψη της πανδημίας COVID-19 του 2020 με τις ολέθριες επιπτώσεις που έφεραν στην κοινωνία. Πράγματι, Ο COVID-19 ήταν η πιο σοβαρότερη πανδημία που έπληξε χώρες σε παγκόσμιο επίπεδο από τις αρχές του 20ου αιώνα. Πρωτοεμφανίστηκε στη Γουχάν της Κίνας, στα τέλη του 2019, εξαπλώθηκε πολύ γρήγορα σε όλο τον κόσμο, μετακινούμενος με κατεύθυνση από την ανατολή προς τη δύση. Μετά τη διασπορά του στην Κίνα, τη Νότια Κορέα και το Ιράν, ακολούθησε η Ευρώπη. Επλήγησαν ιδιαίτερα η Ιταλία και η Ισπανία, και αργότερα οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Λατινική Αμερική.

Η Ιταλία ήταν η πρώτη χώρα της Ευρώπης που υπέφερε από την επίδραση του ιού και σύντομα ξεπέρασε την Κίνα σε αριθμό θανάτων (19 Μαρτίου) αλλά και σε αριθμό κρουσμάτων

(27 Μαρτίου). Ο αριθμός των θετικών κρουσμάτων αυξήθηκε ραγδαία κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης (Μάρτιος–Απρίλιος) και επίσης στη δεύτερη φάση (Οκτώβριος–Δεκέμβριος). Με την παρέλευση οκτώ μηνών από την εισαγωγή του «ασθενούς μηδέν» στο νοσοκομείο Codogno (Λομβαρδία) στις 18 Φεβρουαρίου 2020, ο συνολικός αριθμός των ατόμων που βρέθηκαν θετικά άγγιξε τον αριθμό 1.888.144.

Η ιταλική κυβέρνηση επέβαλε αμέσως σχεδόν αυστηρούς περιορισμούς στις μετακινήσεις και το lockdown με στόχο να μειώσει τον αριθμό των ασθενών που είναι απαραίτητο να νοσηλευτούν ταυτόχρονα. Από την πρώτη εβδομάδα του Μαρτίου, ο COVID-19 εξαπλώθηκε σε όλες τις ιταλικές περιοχές και ολόκληρη η Ιταλία χαρακτηρίστηκε ως «κόκκινη ζώνη». Από τη στιγμή του πρώτου ξεσπάσματος, όλες οι περιοχές της Ιταλίας έρχονται αντιμέτωπες με αδιάκοπους περιορισμούς στην προσωπική κινητικότητα, τις επιχειρήσεις, τον τουρισμό και τον αθλητισμό αλλά και σε οποιαδήποτε μορφή δημόσιας συγκέντρωσης εξίσου. Βέβαια, παρά τη λήψη των παραπάνω μέτρων, το αποτέλεσμα που είχε ο COVID-19 στους ιταλικούς οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης και στην Ιταλική Εθνική Υπηρεσία Υγείας (NHS) ήταν ολέθριος. Εξαιτίας του περιορισμένου αριθμού ειδικευμένων κλινικών γιατρών, πολλοί εργαζόμενοι στον χώρο της υγείας έχουν μετακινηθεί σε μονάδες εντατικής θεραπείας, λοιμωδών νοσημάτων και αναπνευστικής ιατρικής (WHO, 2020). Για την ακρίβεια η κεντρική κυβέρνηση υποχρεώθηκε να απαγορεύσει κάθε μη επείγουσα και αναβαλλόμενη δραστηριότητα στα νοσοκομειακά ιδρύματα (Εγκύκλιος του Υπουργείου Υγείας υπ' αριθμ. 7422 της 16ης Μαρτίου 2020).

Τα κυριότερα προβλήματα που επηρέασαν τα ιταλικά νοσοκομεία κατά τη διάρκεια της κορύφωσης της πανδημίας ήταν η ανεπάρκεια κλινών εντατικής θεραπείας, η ανεπάρκεια ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού, ο περιορισμένος αριθμός επιχειρημάτων και εργαλείων παρακολούθησης και η έλλειψη συντονισμού μεταξύ των διαφορετικών μελών του συστήματος. Πάντως, παρά τα προβλήματα που αναφέρθηκαν, κάποια νοσοκομεία κατάφεραν να ανταποκριθούν στην κρίση με επιτυχία. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσεται το Gemelli, το οποίο εφάρμοσε στρατηγικές που του έδωσαν τη δυνατότητα να διαχειριστεί καλύτερα την κρίση, να διατηρήσει την ασφάλεια του προσωπικού του και να μειώσει τις επιπτώσεις της μετάδοσης σε αυτά. Το αν ένας οργανισμός εξαρτάται Από την πορεία που ακολουθείται πριν φτάσει στο σημείο της κρίσιμης αστάθειας, καθορίζει το αν ο οργανισμός περνά σε χρόνια κρίση ή δύναται να επιλύσει την κρίση και να επιστρέψει στην ημι-κανονική κατάσταση. Για να συνοψίσουμε, εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός ανταποκρίνεται στην κρίση στα πρώτα στάδια της και από το βαθμό που είναι έτοιμος για κρίση.

Το Gemelli επιλέχθηκε για τη μελέτη περίπτωσης καθώς είναι ένα κέντρο εθνικής αριστείας στην Ιταλία όσον αφορά την έρευνα για την υγεία και την ποιότητα της περίθαλψης και επειδή είναι ένα από τα νοσοκομεία αναφοράς για την εθνική διαχείριση ασθενών με COVID-19. Αν και τα περισσότερα νοσοκομειακά ιδρύματα αντιμετώπιζαν μεγάλες δυσκολίες στη διαχείριση της κρίσης, το Gemelli έβαλε σε εφαρμογή πολλά στρατηγικά μέτρα. Συγκεκριμένα, αυτές παρείχαν μακροπρόθεσμες απαντήσεις σε ένα πλήθος προβλημάτων προερχόμενων από την κρίση. Σε αυτά περιλαμβάνονται και οι ασφαλείς οδοί για ασθενείς που δεν ήταν COVID-19, η



διαχείριση των ροών ασθενών με COVID-19 και η παρακολούθηση των επιπέδων μόλυνσης και άλλα.

Η χρονική περίοδος στην οποία αναλύεται η επιδημία COVID-19 είναι από 22 Φεβρουαρίου 2020 έως 25 Μαΐου 2020. Αυτό το διάστημα επιλέχθηκε καθώς περιείχε το πρώτο κύμα, το οποίο ξάφνιασε όλες τις υγειονομικές οργανώσεις. Στις 21 Φεβρουαρίου, μετρήθηκαν περίπου 20 κρούσματα στην Ιταλία και σε εικοσιτέσσερες ώρες η κυβέρνηση όρισε lockdown στις περιοχές που επηρρεάστηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό. Στις 24 Φεβρουαρίου, το νοσοκομείο Gemelli ετοίμασε το πρώτο εσωτερικό έγγραφο αναφορικά με τις διαδικασίες για τη μείωση του κινδύνου μόλυνσης (“Comunicazioni in tema di rischio infettivo da Coronavirus COVID19”). Στις 25 Μαΐου, σύμφωνα με την χαλάρωση των περιοριστικών μέτρων από την εθνική ιταλική κυβέρνηση, η τοπική αρχή, η περιφέρεια του Λάτσιο, άνοιξε εκ νέου εξωτερικά ιατρεία και εξειδικευμένες μη επείγουσες και αναβαλλόμενες δραστηριότητες στα νοσοκομεία.

Το νοσοκομείο διαθέτει περισσότερους από 5.000 υπαλλήλους δηλαδή 1.030 γιατρούς, 2.106 νοσηλευτές και 686 διοικητικό προσωπικό. Επίσης διαθέτει περισσότερες από 1.500 κλίνες, εκ των οποίων οι 130 ανήκουν σε ΜΕΘ. Το Gemelli είναι δομημένο σε τμήματα. Συνολικά αποτελείται από 7 τμήματα, 19 κλινικές περιοχές και 239 χειρουργικές μονάδες. Αναλυτικά : 85 UOC – σύνθετες λειτουργικές μονάδες, 112 UOS – απλές λειτουργικές μονάδες και 42 UOSA – λειτουργικές μονάδες απλής περιοχής. Εκτελούνται πολλές εκλεκτικές επεμβάσεις και πραγματοποιούνται περίπου 100.000 νοσηλείες ανά έτος.

Ταυτόχρονα με την παροχή υψηλού επιπέδου φροντίδας για τους ασθενείς, χρειάστηκε επίσης να επανεξετασθεί η στρατηγική και η διαδικασία λήψης αποφάσεων, λόγω αυτής της νέας αποστολής. Ο Διευθύνων Σύμβουλος στις 13 Μαρτίου του 2020, παρουσίασε τη δημιουργία του «Columbus» ενός νέου νοσοκομείου για ασθενείς με COVID-19 και μη επιβεβαιωμένα κρούσματα, για υποστήριξη του περιφερειακού κόμβου του Λάτσιο στο νοσοκομείο Spallanzani. Το Gemelli έθεσε επίσης σε εφαρμογή ένα σχέδιο διαχείρισης σε συντονισμό με διάφορους τοπικούς εταίρους, επινοώντας και υλοποιώντας ένα πρόγραμμα φροντίδας συνέχειας για την παρακολούθηση των ασθενών μετά την οξεία φάση του COVID-19.

### **2.2.6 Αποτελέσματα**

Τα ιταλικά νοσοκομεία αναγκάστηκαν να επαναπροσδιορίσουν τη στρατηγική τους για δύο βασικούς λόγους. Ο πρώτος λόγος ήταν η ανάγκη να διασφαλιστεί μια «σίγουρη διαδρομή» για ασθενείς “non COVID-19”, παρέχοντας παράλληλα υπηρεσίες για τον μεγάλο αριθμό ασθενών με COVID-19 που χρειάζονται νοσηλείας και πρόσβασης στην εντατική θεραπεία. Την περίοδο 22 Φεβρουαρίου – 25 Μαΐου 2020 στην Περιφέρεια του Λάτσιο, ο αριθμός των ατόμων που βρέθηκαν θετικοί ανήλθε στους 7.643 και ο αριθμός των θανάτων στους 688. Ο δεύτερος λόγος ήταν ότι οι εθνικές και περιφερειακές αρχές διέταξαν τη διακοπή των συνήθων νοσοκομειακών δραστηριοτήτων, εκτός από επείγοντα και ογκολογικά περιστατικά. Ήταν άρα απαραίτητο να επαναπροσδιοριστούν ο ρόλος και οι δραστηριότητες για τους κλινικούς γιατρούς χωρίς άμεση εμπλοκή στις περιπτώσεις COVID-19, για παράδειγμα οι οφθαλμίατροι και οι ορθοπαιδικοί

χειρουργοί. Χρησιμοποιώντας το ποσοστό πληρότητας ως δείκτη των δομικών αλλαγών του Gemelli, σημειώθηκε στην πραγματικότητα μείωση κατά 35% στις εισαγωγές σε νοσοκομεία και το 30% των κλινών καταλαμβάνονταν από ασθενείς με COVID-19 αυτή την περίοδο. Πάνω από το 50% των δραστηριοτήτων του νοσοκομείου χρειαζόνταν δομικό επαναπροσδιορισμό.

Η ανταπόκριση δεν αφορούσε απλά τη διατήρηση της κανονικής λειτουργίας, «business as usual», παρά τις διακοπές, αλλά και την δημιουργία καινοτόμων λύσεων για την ενίσχυση της οργανωτικής διαδικασίας και των δυνατοτήτων στο νέο πεδίο ανάπτυξης επιχειρησιακών και στρατηγικών ικανοτήτων ανθεκτικότητας. Η απόκριση έκτακτης ανάγκης COVID-19 έπρεπε να είναι πολύ γρήγορη, ώστε η προσφορά υπηρεσιών να καλύψει την αύξηση της ζήτησης. Το Gemelli, ως περίπλοκη νοσοκομειακή δομή και κόμβος για εξειδικευμένους τομείς όπως η ογκολογία, η καρδιοχειρουργική και η νευροχειρουργική όφειλε να παρέχει συνθήκες μέγιστης ασφάλειας για τις αδιάκοπες δραστηριότητές του. Επειδή η γνώση του ιού ήταν περιορισμένη, η ανταπόκριση των Gemelli ακολούθησε μια σταδιακή προσέγγιση. Αυτό το βλέπουμε στα έγγραφα που δημοσιεύτηκαν τους τρεις μήνες του πρώτου κύματος τα οποία αποκαλύπτουν την κινητοποίηση των υπαρχόντων πόρων και την άμεση αναδιοργάνωση των πόρων για την ελάττωση του αριθμού των στρεσογόνων παραγόντων στο σύστημα και την εύρεση νέων λύσεων στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο, διανεμήθηκαν συγκεκριμένες αρμοδιότητες για το χρονικό διάστημα από 16 Μαρτίου ως 31 Ιουλίου, με δυνατότητα παράτασης, για τη διαχείριση της νέας μονάδας COVID-19 όσο και για τα εξειδικευμένα μαθήματα COVID-19 στο Gemelli. Αναλυτικότερα οι θέσεις ήταν : ο Επικεφαλής του COVID, ο συντονιστής της Ομάδας Εργασίας Ενεργοποίησης, ο Διευθυντής Υγείας του Προεδρείου COVID II, ο Διευθυντής Εντατικής Θεραπείας COVID II, ο Διευθυντής νοσηλείας COVID II, ο Διευθυντής Διαγνωστικών Απεικόνισης COVID II. Επίσης ανατέθηκε εκ νέου η διαχείριση και η ευθύνη για όλες τις δραστηριότητες που δεν διακόπηκαν. Αυτές οι αποφάσεις βασίστηκαν στον δυνατό οργανωτικό έλεγχο των ενδονοσοκομειακών ροών και στον σχεδιασμό της υγειονομικής επιμελητείας από το Περιφερειακό Τμήμα Υγείας αλλά και την Κλινική Διακυβέρνηση. Η ιατρική διεύθυνση ανέλαβε τον συντονισμό της μονάδας κρίσης COVID-19.

Η μονάδα κρίσης αποτελούνταν από:

1) Την ιατρική διεύθυνση. Η ομάδα αυτή συντόνιζε τη μονάδα κρίσης COVID-19. Σε αυτή υπάγονταν οι 40 περίπου υπάλληλοι της Πολυκλινικής οι οποίοι συμμετείχαν σε διάφορες δραστηριότητες στο έργο. Όσο ήταν δυνατόν μοιράζονταν την καθημερινή ευθύνη στή κάθε στρατηγική και επιχειρησιακή απόφαση κατά τη διάρκεια της τρίμηνης περιόδου.

2) Την ομάδα εργασίας: Την απόφαση για την ίδρυση του δεύτερου κόμβου COVID-19 της Περιφέρειας του Λάτσιο στο Columbus, ακολούθησε η ανάληψη της ηγεσίας της ομάδας εργασίας COVID-2 από τον ο Διευθυντή της Κλινικής Κυβέρνησης . Αυτός ανέλαβε να πραγματοποιήσει τις απαραίτητες δομικές παρεμβάσεις και να οργανώσει το Columbus με 100 κοινές νοσοκομειακές κλίνες και 59 κρεβάτια ΜΕΘ.

Τα πέντε πιο καθοριστικά σημεία της απάντησης στην κρίση :

Η στρατηγική απόκριση του Gemelli συνοψίζεται σε πέντε κύριους πυλώνες. Οι δράσεις περιελάμβαναν τη διατήρηση των καθημερινών δραστηριοτήτων, δηλαδή τη δημιουργία ενός ξεχωριστού νοσοκομείου και τη παροχή μιας ασφαλούς διαδρομής για ασθενείς χωρίς COVID-19, και από την άλλη πλευρά την ανάπτυξη πρωτότυπων λύσεων για την αντιμετώπιση του COVID-19, για τα οποία οι γνώσεις της διοίκησης και του ιατρικού προσωπικού ήταν περιορισμένες. Οι ενέργειες οι οποίες υλοποιήθηκαν, ο στόχος και η επίδραση στον οργανισμό περιγράφονται στη συνέχεια. Η χρησιμοποίηση τυπολογιών κρίσεων για την επίτευξη της διαχείρισης κρίσεων αποδεικνύει ότι κάποιιο τύποι αιφνιδιασμού, όπως π.χ. μια πανδημία, δεν υπάγονται ξεκάθαρα σε ένα μόνο επίπεδο, αλλά σχετίζονται με το σύνολο των τυπολογιών όπως τις εντόπισε ο Mitroff το 2004. Η πανδημία COVID-19 έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- 1) Οικονομικά χαρακτηριστικά: τα lockdown αποτελούσαν εμπόδιο στις καθημερινές νοσοκομειακές δραστηριότητες.
- 2) Πληροφοριακά χαρακτηριστικά: έλλειψη δεδομένων αναφορικά με τη μεταδοτικότητα του ιού και τον ισχύον αριθμό μολύνσεων.
- 3) Φυσικά: έλλειψη κλινών και ΜΕΘ.
- 4) Ανθρώπινο δυναμικό: μεγάλος αριθμός γιατρών και νοσηλευτών που νόσησαν, οι επακόλουθες ελλείψεις προσωπικού και η ευαισθησία ορισμένου προσωπικού όσον αφορά την ηλικία, την ασθένεια ή/και τα οικογενειακά προβλήματα.
- 5) Φήμη: αρνητική φήμη, διάδοση αναληθών ειδήσεων και φόβος μόλυνσης μέσα στο χώρο του νοσοκομείου.

Ένα νέο Νοσοκομείο COVID, το Columbus δημιουργήθηκε σε διάστημα 10 ημερών και αποτέλεσε το Περιφερειακό Νοσοκομείο COVID το οποίο διαχειρίζεται η Gemelli. Το Columbus δημιουργήθηκε για να αυξηθεί τη χωρητικότητα του COVID-19 και διέθετε 100 κλίνες για μη εντατική οξεία φροντίδα μολυσματικών ασθενειών, πνευμονολογία και εσωτερική ιατρική και 59 κλίνες ΜΕΘ για τους ασθενείς με COVID-19. Με στόχο τη διασφάλιση ότι ενεργοποιήθηκε όσο το δυνατόν γρηγορότερα, οι τεχνολογίες υγειονομικής περίθαλψης ξαναμοιράστηκαν σε δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση ενεργοποιήθηκαν τα πρώτα 21 κρεβάτια εντατικής θεραπείας και 28 άλλα κρεβάτια και στη δεύτερη φάση η οποία διήρκεσε ως τις 31 Μαρτίου, ενεργοποιήθηκαν άλλοι σταθμοί εντατικής θεραπείας και συνηθισμένοι σταθμοί νοσηλείας.

- Θάλαμοι COVID-19: Άνοιξαν θάλαμοι COVID εντός του Gemelli για τις μεγάλες ροές προς το Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών ασθενών με θετικούς COVID-19, τη γαστρεντερολογία, την εσωτερική ιατρική, τη γηριατρική και τις λοιμώδεις νόσους. Στο «πικ» της επιδημίας, το Gemelli διέθεσε πάνω από 800 κρεβάτια για θετικούς και ύποπτους ασθενείς με COVID-19, κάτι το οποίο συνεπαγόταν τη μετατροπή πολλών από τις συνήθεις δραστηριότητές του. Την 1η Μαρτίου, μόλις επτά ημέρες μετά την πρώτη ανίχνευση του COVID-19 στο Codogno της βόρειας Ιταλίας στις 22 Φεβρουαρίου, δημιουργήθηκαν μονοπάτια

χωρίς COVID-19 για ασθενείς που ήταν αρνητικοί στον COVID-19 που χρήζουν επείγουσας φροντίδας. Τα παραπάνω αποδείχθηκαν θεμελιώδη για την ασφάλεια τόσο του προσωπικού όσο και των ασθενών.

- Μονάδα Έρευνας και Ανάπτυξης COVID: Το μικροβιολογικό εργαστήριο αναπτύχθηκε ώστε να ενσωματώσει την ιολογία και αξιοποιήθηκε για προγνωστικά διαγνωστικά. Έγινε επένδυση άνω του 1,3 εκατ. ευρώ για σύστημα μοριακών διαγνωστικών δοκιμών, ώστε ο έλεγχος να γίνει εσωτερικά. Προ της πανδημίας, η ικανότητα δοκιμών ήταν περίπου 400 ως 450 τεστ ημερησίως και αυτό αυξήθηκε σε 1.300 τεστ ημερησίως.
- Θάλαμος αποκατάστασης: Σε συνεργασία με το ξενοδοχείο Marriott δημιουργήθηκε θάλαμος αποκατάστασης, για μεταοξείας ασθενείς με χαμηλή ένταση θεραπείας, με μονόκλινα δωμάτια, σε σύνολο 162 κλινών. Το ξενοδοχείο εξοπλίστηκε με ιατρικό εξοπλισμό και το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό της Gemelli προσέφερε από απόσταση βοήθεια και παρακολούθηση. Το τμήμα αυτό αποτέλεσε το κλειδί για τη διακοπή των οικιακών αλυσίδων μετάδοσης. Χρησιμοποιήθηκε επίσης για την ανακούφιση από την πίεση που δέχονταν τα νοσοκομεία και την εξασφάλιση ενός ενδιάμεσου επιπέδου φροντίδας για τους ασθενείς με COVID-19 σε χώρο ασφάλειας και απομόνωσης.
- Συνεργασία με τον Περιφερειακό Κόμβο για την πραγματοποίηση περιφερειακού δικτύου διαχείρισης ασθενών και διαγνωστικών εργαστηρίων: Σε αυτό συμμετείχαν όλες οι επίσημες δημόσιες και ιδιωτικές δομές που ανήκουν στο περιφερειακό νοσοκομειακό και περιφερειακό δίκτυο, σε συνεργασία με την Περιφερειακή Μονάδα Κρίσεων. Οι λειτουργίες επιτήρησης της υγείας μαζεύτηκαν στο Ινστιτούτο Λοιμωδών Νοσημάτων «Lazzaro Spallanzani» και στο Gemelli, τα οποία ορίστηκαν ως περιφερειακές δομές αναφοράς για τη διαχείριση του COVID-19. Το Gemelli βρίσκεται σε στρατηγική θέση και μπορεί να χειριστεί τον περιορισμό και την απομόνωση των χρηστών. Η διάγνωση του SARS-CoV-2 έλαβε χώρα μέσω της παροχής δικτύου εργαστηρίων, το οποίο συντονίζεται από το Περιφερειακό Εργαστήριο Αναφοράς.

### **2.2.7 Συμπεράσματα**

Στάδιο αντιμετώπισης της διαδικασίας ανθεκτικότητας .

Οι βασικότερες προκλήσεις αναφέρονται ως εξής:

1) Κατευθύνσεις κλινικής φροντίδας σχετικά με τον τρόπο παροχής φροντίδας στους ασθενείς με COVID-19.

- 2) Η ανακατανομή των ευθυνών εντός του οργανισμού.
- 3) Ο επανασχεδιασμός της εφοδιαστικής και της εσωτερικής οργάνωσης, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης χώρων και δομών, της απόστασης και της απομόνωσης ασθενών με COVID-19, δίνοντας έμφαση την εργασία όλων των εργαζομένων και τον κίνδυνο μετάδοσης.
- 4) Δημιουργία ενός καλοκουρδισμένου δικτύου συνεργασίας μεταξύ των εργαστηρίων, νοσοκομείων και άλλων παρόχων υγειονομικής περίθαλψης.

Με βάση τους τρεις πιο σημαντικούς τύπους απόκρισης, οι οργανισμοί είναι ανάγκη να αναπτύξουν γνωστικές, συμπεριφορικές και σχεσιακές ικανότητες που μεγενθύνουν την αξιοπιστία και την ανθεκτικότητά τους, ελαττώνοντας έτσι τον κίνδυνο και βελτιώνοντας τις απαντήσεις στα γεγονότα που προκαλούν.

Οι τρεις τύποι απαντήσεων αναλύονται παρακάτω.

#### A) Γνωστική απόκριση

Σε περιόδους κρίσης, οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται έγκαιρα, η εφαρμογή πρέπει να είναι γρήγορη και τα εργαλεία συντονισμού είναι απαραίτητα. Η απάντηση στην κρίση από το Gemelli συντονίστηκε ως εξής:

Συγκέντρωση της διαδικασίας με την οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις. Αν και η άκαμπτη λήψη αποφάσεων μπορεί να δημιουργήσει ακόμη πιο ανατρεπτικά αποτελέσματα για έναν οργανισμό, δεδομένων των περιορισμένων πόρων και των χρονικών περιορισμών, όλες οι αποφάσεις, που κυμαίνονται από το «παραμονή στην πορεία» έως την απόκλιση από προγραμματισμένες ρουτίνες, έγιναν από πάνω προς τα κάτω. Η ομάδα εργασίας ανέλαβε τη διαχείριση του οργανισμού με τρόπους ασυνήθιστους. στοχεύοντας στο να διαχειριστεί αποτελεσματικά τη δημιουργία ενός Περιφερειακού Νοσοκομείου COVID μέσω της μετατροπής του Columbus και γενικότερα, τον μετασχηματισμό και την ιεράρχηση των δραστηριοτήτων του, το Gemelli εφάρμοσε την κεντρική λήψη αποφάσεων. Ο συγκεντρωτισμός ήταν κάτι νέο για τον οργανισμό.

Εφαρμογή πρωτοκόλλων, κατευθυντήριων γραμμών και διαδικασιών τα οποία προσβλέπουν στην τυποποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών σε όλο τον οργανισμό από τη μονάδα λειτουργίας μέχρι το τοπικό επίπεδο. Όπως υποστηρίζεται από τους Williams et al. (2017), οι αναπάντεχες κρίσεις ταράσσουν τις δομές, τις ρουτίνες και τις δυνατότητες και είναι βασικό να γεννηθούν πολιτικές και νέες διαδικασίες για να εξασφαλιστεί το κατάλληλο επίπεδο συντονισμού και επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι ζημιές. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες υποβάλλονται σε έλεγχο από τη Μονάδα Κρίσεων COVID-19, η οποία ενεργεί βάσει μελετών που συντονίζει ο Διευθυντής του Τμήματος Ιατρικών και Χειρουργικών Περιοχών. Η τυποποίηση των διαδικασιών είχε ως στόχο την ελάττωση της διακριτικής ευχέρειας των ατόμων και τη διευκόλυνση του σχεδιασμού και της συνεχούς παρακολούθησης. Οι θεραπευτικές διαδικασίες και τα πρωτόκολλα δημιουργήθηκαν με τρόπο ώστε να ενισχύουν τις πτυχές της διεπιστημονικής αξιολόγησης και θεραπείας, σύμφωνα με μια προσέγγιση βασισμένη σε στοιχεία. Στηρίχθηκαν σε προπαρασκευαστικές μελέτες οι οποίες συντονίστηκαν από τον Διευθυντή του Τμήματος Ιατρικών και Χειρουργικών Περιοχών και μελέτησαν πρώτα την εμπειρία σε άλλα νοσοκομεία

στην Ιταλία, όπως το San Matteo στην Παβία, το Giovanni XXIII στη Μπρέσια και το Spallanzani στη Ρώμη.

Παρόλο που ο COVID-19 θα μπορούσε να θεωρηθεί ως απρόβλεπτο γεγονός, η τυποποίηση της διαδικασίας και η ανάπτυξη διαφορετικών σχεδίων συνδέονται συνήθως με μια προοπτική «κρίση ως διαδικασία», υπογραμμίζοντας τη δυνατότητα συμπληρωματικότητας των δύο εννοιολογήσεων της κρίσης σε μια προοπτική ανθεκτικότητας. Η διαδικασία σκιαγράφησης όλων των πιθανών σεναρίων σε μια απρόβλεπτη κρίση είναι απαραίτητη, εφόσον είναι ικανή να ελαχιστοποιήσει την επίδρασή τους και να μειώσει την πιθανότητα να αποβούν σαν γεγονότα πυροδότησης. Πάντως, εφαρμόστηκαν πράγματι πρωτόκολλα και οδηγίες για την αντιμετώπιση πιθανών μελλοντικών απειλών όπως και για συνεχή χρήση.

Εφαρμογή επίσημων και άτυπων εργαλείων συντονισμού. Ο Jones (2006) υπογραμμίζει ότι με δεδομένο τη νέα φύση της κρίσης και της απουσίας ενός ενιαίου μοντέλου απόκρισης, είναι προτιμότερη μια διαδικασία λήψης αποφάσεων που ευνοεί την προσαρμογή. Έτσι, οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων, όπως η ομάδα εργασίας, και το άτυπο δίκτυο επαγγελματιών και κλινικών γιατρών που χρησιμοποιούν βέλτιστες πρακτικές, πληροφορίες και ερευνητικά ευρήματα, ήταν καίριες. Η ομάδα εργασίας ήταν αναγκαία ώστε να ελαχιστοποιήσει την αντίσταση στην αλλαγή, εξισορροπώντας μια δομή γραφειοκρατικής ομάδας καθιερώνοντας ανάπτυξη ρόλων και ευελιξία και για να βοηθήσει τους επαγγελματίες να προσαρμοστούν σε νέους ρόλους και καθήκοντα. Τα άτομα συνήθως αισθάνονται άνετα στις υπάρχουσες δομές και συνηθισμένες λειτουργίες και η δημιουργία νέων δομών/ρόλων μπορεί να επιφέρει οργανωτικές πιέσεις με αποτέλεσμα δυσχέρειες στη συνεργασία και τον συντονισμό εντός και μεταξύ των οργανισμών. Αξιοσημείωτη ήταν και η σύνθεση της ομάδας η οποία παρακολούθησε πολλούς παράγοντες από διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού, με διαφοροποιημένες και συμπληρωματικές δεξιότητες ταυτόχρονα. Μέλη ήταν ο Διευθυντής Υγείας, ο Διευθυντής του Τμήματος Επειγόντων Περιστατικών, Αναισθησίας και Αναζωογόνησης και ο Προϊστάμενος Νοσηλευτικής.

## B) Συμπεριφορική απόκριση

Ενέργειες και τακτικές σχετικές με τη διαδικασία της ανθεκτικότητας. Όπως περιγράφεται στους πέντε πυλώνες της απάντησης, το Gemelli επέλεξε σπονδυλωτές και κλιμακούμενες λύσεις. Η αύξηση των ροών των ασθενών συνεπάγεται ευθέως έναν επαναπροσδιορισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών, των ρόλων εντός του οργανισμού καθώς επίσης των κλινικών οδών. Η συμπεριφορική απόκριση περιελάμβανε αλλαγή ρόλων, αναδιοργάνωση ρουτίνες και επανασυναρμολόγηση χρονοδιαγραμμάτων εργασίας. Σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης υγείας, όπως η πανδημία COVID-19, η ανάγκη συνεργασίας συνδέεται κυρίως με την πορεία των ασθενών όσον αφορά την πρόσβαση στη δομή, τη διαχείριση στη δομή και την απόρριψη και εισαγωγή σε δομές με χαμηλότερα επίπεδα έντασης κ.λπ. Σχετίζεται ακόμα με πιο σύνθετες πτυχές, όπως η διαθεσιμότητα ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού και εξειδικευμένου εξοπλισμού όπως αναπνευστήρες ή φαρμάκων ή προϊόντων αίματος όπως πλάσμα. Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις του COVID-19, εκτός από τη διάγνωση και τη θεραπεία, είναι το νέο της νόσου και η ανάγκη για τακτική επιστημονική ενημέρωση και εκμάθηση διαφορετικών τύπων κλινικών δεξιοτήτων. Η στρατηγική απόκριση ήταν βασισμένη στην ενεργοποίηση και

την απενεργοποίηση των διαθέσιμων πόρων αλλά και την επεκτασιμότητα. Αποδείχτηκε εφικτό το άνοιγμα, το κλείσιμο και η προσαρμογή των διαφορετικών μονάδων, των θαλάμων Marriott και COVID, ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και το ρυθμό μόλυνσης. Όπως συμβαίνει και κατά τη διάρκεια εξαιρετικών γεγονότων, η λήψη αποφάσεων γίνεται σε ατμόσφαιρα άγνοιας. Έτσι, ήταν θεμελιώδης η ενημέρωση και η προσαρμογή με συνεχή ανάλυση της εξέλιξης της πανδημίας και βελτίωση των λύσεων στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

### Γ) Ενίσχυση συμφραζομένων

Ο μεγάλος βαθμός μεταδοτικότητας του ιού, η εντατική ανάγκη για νοσηλεία, συμπεριλαμβανομένης αυτής σε ΜΕΘ, καθώς και η πολύ περιορισμένη γνώση γύρω από τον ιό κατέστησαν απόλυτη αναγκαιότητα την συνεργασία μεταξύ εθνικών και περιφερειακών οργανισμών. Επιπρόσθετα, οι οργανισμοί προσαρμόστηκαν φτιάχνοντας δίκτυα και συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα όπως και με την κοινωνία των πολιτών. Ήταν απαραίτητο να δημιουργηθεί μια αλυσίδα εφοδιασμού για τους ασθενείς, για να μαζέψει πόρους και δεξιότητες από διαφορετικούς δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς για τον κοινό σκοπό του συντονισμού των μεθόδων περίθαλψης και την εξυπηρέτηση της υγείας. Το μοντέλο στο οποίο ανήκει το Gemelli είναι μοντέλο διαχείρισης έκτακτης ανάγκης του τύπου «Hub and Spoke». Είναι δηλαδή ένα ολοκληρωμένο μοντέλο διαχείρισης νοσοκομείου και περιοχής, στο οποίο η περιπλοκότητα συγκεντρώνεται σε εξειδικευμένα περιφερειακά κέντρα αριστείας τα λεγόμενα hubs στα οποία ρέουν οι ασθενείς από όλα τα νοσοκομεία της περιοχής.

Συμπερασματικά, το οργανωτικό μοντέλο του Gemelli παρέχει ένα δίκτυο μέσω μιας σειράς στρατηγικών συμμαχιών με δημόσιους όπως και με ιδιωτικούς οργανισμούς. Το δίκτυο COVID-19 γεννήθηκε ως απάντηση στην επιδημία, με στόχο τη συγκέντρωση των νοσηλειών ασθενών με COVID-19 σε ειδικά νοσοκομεία. Η αρμόζουσα φροντίδα αποδόθηκε μέσω παγκόσμιων, πολυεπιστημονικών και πολυεπαγγελματικών καναλιών σύμφωνα με ένα πρότυπο εντατικής φροντίδας. Η αρχή της Περιφέρειας του Λάτσιο ήταν απαραίτητη για τη θέσπιση κοινών προτύπων υπηρεσιών και τη δημιουργία των συνθηκών για συνεργασία.

Η απάντηση στον κορωνοϊό κατέστη εφικτή μέσω δεδομένου του συνδιασμού των παρακάτω στρατηγικών δράσεων:

- Ανάπτυξη της λειτουργίας διάγνωσης COVID-19 λόγω της παροχής δικτύου εργαστηρίων, το οποίο συντονίζεται από το Περιφερειακό Εργαστήριο Αναφοράς.
- Συνεργασία με την αλυσίδα Hotel Marriott στη Ρώμη για την εφαρμογή ενός νέου συστήματος διαχείρισης ασθενών με COVID-19, μέσω ξενοδοχειακής διαμονής που συμπληρώνεται με τεχνική βοήθεια. Αυτό ρυθμιζόταν με προσωρινή σύμβαση.
- Εφαρμογή ενός μοντέλου οργάνωσης που βασίζεται στη συνέχεια της φροντίδας, π.χ. οι ασθενείς που φιλοξενούνται στο ξενοδοχείο Marriott παρέμειναν σύμφωνα με τη

σύμβαση εξαρτημένοι από τον γενικό ιατρό τους. Το δίκτυο Gemelli ήταν ουσιώδες για την οργανωτική ανταπόκριση σε θεσμικό επίπεδο, καθώς η περιφερειακή αρχή δημιούργησε τις προϋποθέσεις για συνεργασία, αποδεχόμενη τις πρωτοβουλίες που έλαβαν ιδιωτικοί και μη κερδοσκοπικοί οργανισμών. Η διαφοροποίηση των οδών κατέστησε εφικτή τη παροχή της θεραπείας για ασθενείς με καρκίνο, καρδιολογικά προβλήματα και νευροχειρουργικούς ασθενείς εκτός της πανδημίας.

Το σύνολο των παραπάνω δράσεων υλοποιήθηκαν με τον ουσιαστικό επανακαθορισμό των ρόλων στις επιμέρους λειτουργικές μονάδες και την ανάθεση καθηκόντων για το συντονισμό και τη διαχείριση των δραστηριοτήτων έκτακτης ανάγκης. Το νέο νοσοκομείο περιελάμβανε αναδιοργάνωση των κλινικών υπηρεσιών που παρείχαν οι Columbus και Gemelli, κάτι που συνεπαγόταν επανατοποθέτηση του προσωπικού μεταξύ των δύο δομών με βάση την πολυεπιστημονικότητα των αρμοδιοτήτων. Σε αυτή την εκδοχή, ο ρόλος των θεσμικών φορέων, ιδιαίτερα της περιφέρειας του Λάτσιο, ήταν ουσιαστικός για την απάντηση του δικτύου. Στην Ιταλία, οι περιφερειακές αρχές είναι αρμόδιες για την οργάνωση και τη διαχείριση όλων των υπηρεσιών υγείας. Το Gemelli έχει υπογράψει συμφωνία με την Περιφέρεια του Λάτσιο, η οποία καθορίζει τα πρότυπα ποιότητας της περίθαλψης και τα έξοδα για τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Παρόλ'αυτα, η συμφωνία δεν καλύπτει καταστάσεις έκτακτης ανάγκης στον τομέα της υγείας και έγινε μεγάλη προσπάθεια και από τις δύο πλευρές για την προσαρμογή της οργάνωσης και της παροχής υγειονομικής περίθαλψης στις ανάγκες που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η περιφερειακή αρχή έφτιαξε τις προϋποθέσεις για σύμπραξη μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων και προώθησε την ανοικτοδόμηση ενός δικτύου μονάδων εντατικής θεραπείας. Παρά το γεγονός ότι κάλυπτε οικονομικά τις υπηρεσίες COVID-19, αυτό δεν ήταν επαρκές για να καλύψει το εισοδηματικό κενό που προήλθε από τη μείωση των κοινών εκλεκτικών δραστηριοτήτων του Gemelli.

### **2.2.8 Επιπτώσεις για τη διαχείριση**

Η εμπειρία ενός ιταλικού νοσοκομείου με COVID-19 αποτελεί παράδειγμα καινοτόμου στρατηγικής δράσης για την αντιμετώπιση ενός απροσδόκητου συμβάντος. Ο τρόπος με τον οποίο το Νοσοκομείο Gemelli μετασημάτισε τη στρατηγική του και πραγματοποίησε ανθεκτικές δράσεις μπορεί να γίνει χρήσιμο σημείο αναφοράς για τη διοίκηση άλλων εταιρειών υγείας που αντιμετωπίζουν μια ξαφνική κρίση.

Εξαιτίας των δυσκολιών στην κατανόηση του αντίκτυπου της κρίσης και της ανελαστικότητας στις οργανωτικές διαδικασίες, η κρίση μπορεί να επηρεάσει τη μακροχρόνια επιβίωση ενός οργανισμού. Ο αντίκτυπος στον συνολικό οργανισμό πιθανόν να αποβεί ολέθριος. Η περίπτωση του Gemelli αναδεικνύει το ρόλο της ανάπτυξης μιας απάντησης που λαμβάνει υπόψη τις διάφορες πτυχές της κρίσης με την εφαρμογή δράσεων που επηρεάζουν τα διαφορετικά επίπεδα εντός του οργανισμού. Φανερώνει ότι η ανθεκτική απόκριση ενός οργανισμού θα απορρέει από την ικανότητα διαχείρισης. Ειδικότερα, οι διευθυντές υποχρεούνται:



- Να συγκεντρώνουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ώστε να είναι γρήγορες και να ανταποκρίνονται, αποφεύγοντας το «πάγωμα» του οργανισμού.
- Να δημιουργήσουν διεπιστημονικές ομάδες και ομάδες εργασίας για να επιτρέψουν ένα ορισμένο επίπεδο ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, καθώς και καινοτόμες λύσεις. Οφείλουν επιπλέον να λαμβάνουν υπόψη την ενδεχόμενη αγωνία των οπαδών ή του προσωπικού, όπως σχετικά με τον κίνδυνο μετάδοσης ή την αύξηση του όγκου της εργασίας.
- Να δημιουργήσουν πρωτόκολλα για την αντιμετώπιση παροδικών συνθηκών, να εφαρμόσουν προσωρινές ρουτίνες για την εκπλήρωση κοντινών στόχων και να επιτρέψουν σε ολόκληρο τον οργανισμό να ακολουθήσει ξεκάθαρες διαδικασίες για άμεση προσαρμογή.
- Να εφαρμόσουν τις λύσεις σταδιακά και μεθοδικά, προκειμένου να υπερκεραστούν τα εμπόδια και η μακροπρόθεσμα περιορισμένη αποτελεσματικότητα να αποφευχθεί ενώ συνεχίζεται η προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις καθώς η κρίση εξελίσσεται.
- Να χτίσουν δίκτυα και συνδέσμους εκτός του οργανισμού και να εφεύρουν εργαλεία εξωτερικού συντονισμού, καθώς ένας οργανισμός μεμονωμένα δεν είναι σε θέση να διαχειριστεί μια περίπλοκη κρίση.

Η διάρκεια της κρίσης και το έντονο επίπεδο δραστηριότητας υποχρέωσαν ουσιαστικά τα νοσοκομεία να εργαστούν σε συνθήκες επείγουσας ανάγκης, υψηλής αβεβαιότητας και να αναπτύξουν προσαρμοστικές λύσεις. Η κρίση του COVID-19 ευνόησε καινοτόμες μεθόδους εργασίας για νέες λειτουργίες, και όπου αυτές είναι αποτελεσματικές, θα πρέπει να συστηματοποιηθούν και να παραδειγματιστούν από αυτές. Η μελέτη περίπτωσης ρίχνει φως στο ότι η οργανωτική ευελιξία ή αλλιώς η δεξιότητα άμεσου επαναπροσδιορισμού των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, των οργανωτικών ρόλων και των λειτουργικών διαδικασιών που περιλαμβάνουν χειριστές και επαγγελματίες είναι πρωταρχικής σημασίας.

Οι ηγέτες πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν το ένστικτό τους, να ανατρέχουν σε στοιχεία σε πραγματικό χρόνο, να ζητούν συμβουλές από ειδικούς, να αποδέχονται γνωστικές ασυμφωνίες και ημιτελείς λύσεις, να οικοδομούν συμμαχίες, να διδάσκονται από την εμπειρία και να προσαρμόζονται στις νέες καταστάσεις. Είναι αναγκαίο να ψάχνουν την καλύτερη πρακτική όπου οι βέλτιστες πρακτικές δεν είναι υλοποιήσιμες. Ένα κρίσιμο γεγονός όπως μια πανδημία χρειάζεται τον επανακαθορισμό των κοινών διαδικασιών και μια καλώς προετοιμασμένη ηγεσία. Τα σημαντικά γεγονότα θα επηρεάσουν συνεπώς ολόκληρη την οργανωτική δομή και μπορούν να έχουν σαν αποτέλεσμα έναν οργανισμό με μεγαλύτερη βιωσιμότητα, προσαρμοστικότητα και καινοτομία. Η περίπτωση του Gemelli αναδεικνύει την ανάγκη προώθησης μιας νοοτροπίας ανθεκτικότητας ως αποτέλεσμα προγενέστερης γνώσης η οποία έχει συγκεντρωθεί. Αυτή είναι ένας θετική διαδικασία προώθησης της μάθησης για μελλοντικές καταστάσεις.(2)

## **2.3 Διερεύνηση της χρήσης μεθοδολογιών επιχειρησιακής αριστείας στην εποχή του COVID-19: προοπτικές από κορυφαίους ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες**

### **2.3.1 Εισαγωγή**

Σε περιόδους πανδημίας και ιδιαίτερα στην περίπτωση του COVID-19, ο οποίος είναι εξαιρετικά μεταδοτικός μέσω σταγονιδίων, η κοινότητα της υγειονομικής περίθαλψης αντιμετωπίζει άνευ προηγουμένου προκλήσεις. Η πανδημία του COVID-19 έχει επιφέρει περισσότερες από 21 εκατομμύρια μολύνσεις και κάτι λιγότερο από ένα εκατομμύριο θανάτους ενώ έχει εξαπλωθεί παγκοσμίως, με περισσότερες από 213 χώρες (ΠΟΥ, 2020). Ο ιός δεν έδειχνε σημάδια υποχώρησης στη διάρκεια της αναμονής της ανάπτυξης εμβολίου. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν το κοινό, οι επαγγελματίες υγείας και οι εγκαταστάσεις υγειονομικής περίθαλψης περιλαμβάνουν την προσπάθεια ταχείας κλιμάκωσης των διαγνωστικών δοκιμών και την αύξηση της εργαστηριακής ικανότητας, τη σωματική προστασία των εργαζομένων με εξοπλισμό ατομικής προστασίας (ΜΑΠ) και την παροχή ασφαλών εργασιακών περιβαλλόντων, συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής απόστασης και της διαχείρισης της φυσικής και κλινικής ικανότητας για τη φροντίδα ασθενών με υψηλή μεταδοτικότητα, διασφαλίζοντας υψηλά αποθέματα απαιτούμενου εξοπλισμού, αναπνευστήρων και φαρμάκων.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη που εμπλέκονται σε μια κρίση δημόσιας υγείας απαιτούν πολλές δομές, όπως νοσοκομεία, κέντρα επείγουσας περίθαλψης, κοινοτικά κέντρα υγείας, γενικά ιατρεία, εγκαταστάσεις μακροχρόνιας περίθαλψης, δημοτικά και τοπικά τμήματα υγείας και εργαζόμενους που θα πρέπει να οργανωθούν και να εργαστούν με νέους τρόπους σχεδόν σε καθημερινή βάση για να ανταποκριθούν σε έναν αυξανόμενο όγκο περίπλοκων ασθενών εν μέσω ελλείψεων προσωπικού και εφοδιασμού. Αν και δεν υπάρχει ακριβής προτεινόμενη μεθοδολογία για την αντιμετώπιση των πανδημιών, η υπάρχουσα έρευνα καθώς και τα στοιχεία που προέκυψαν κατά τη διάρκεια του COVID-19 υποδεικνύουν τρόπους με τους οποίους οργανισμοί όπως η υγειονομική περίθαλψη και τα νοσοκομεία μπορούν να διαχειριστούν ζητήματα όπως αυτά που επισημάνθηκαν παραπάνω σχετικά με την πανδημία μέσω της χρήσης μεθοδολογιών λειτουργικής αριστείας. Οι μέθοδοι λειτουργικής αριστείας μπορούν εφαρμοστούν για τη βελτίωση και την προστασία των ασθενών και της δημόσιας υγείας, την παροχή ασφάλειάς και την υπέρβαση των διαδικασιών και των κλινικών προκλήσεων.

Στόχος αυτού του τμήματος της εργασίας είναι να απαντήσει στο ερώτημα : "Με ποιο τρόπο είναι δυνατό να βοηθήσει η μεθοδολογία λειτουργικής αριστείας όπως το Lean Six Sigma (LSS) στην εποχή του COVID-19;" Πάρολο που υπάρχει έλλειψη δημοσιευμένων άρθρων σχετικά με τις μεθόδους λειτουργικής αριστείας και τον ρόλο τους στην κρίση του COVID-19, υπήρξαν πολλά σχόλια από ειδικούς επιχειρησιακής αριστείας και επαγγελματίες στα μέσα ενημέρωσης και στους ιστότοπους του LSS σχετικά με το πώς το LSS μπορεί να βοηθήσει κατά τη διάρκεια του COVID-19 όπως και με άλλες ασθένειες που σχετίζονται με πανδημία.

Σε αυτή την εργασία παρουσιάζονται τα ευρήματα του ερευνητικού ερωτήματος σχετικά με το πώς η λειτουργική αριστεία μπορεί να διαδραματίσει ρόλο στην διαχείριση της κρίσης, των συνεπακόλουθων αλλαγών αλλά και στην προστασία του κοινού από τον COVID-19.

### 2.3.2 Μεθοδολογίες επιχειρησιακής αριστείας

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές μεθοδολογίες λειτουργικής αριστείας. Τα πέντε συστήματα στα οποία εστιάζει αυτό το κείμενο είναι το Six Sigma, το Lean, το LSS, το agile και το leagile. Όλα έχουν σαν αποτέλεσμα μια συνεχή εξέλιξη προς το καλύτερο.

Η Motorola Inc. εφηύρε τον όρο Six Sigma γύρω στα μέσα της δεκαετίας του '80 για τον υπολογισμό των ελαττωμάτων και τη βελτίωση της ποιότητας. Το Six Sigma έχει γίνει τις τελευταίες τρεις δεκαετίες μια ισχυρή πρωτοβουλία βελτίωσης επιχειρηματικών διαδικασιών. Το Six Sigma έχει αξιοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης ως στρατηγική διαχείρισης για την ανάπτυξη της ποιότητας και της ασφάλειας των ασθενών ως κομμάτι του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Η μεθοδολογία Six Sigma βασίζεται σε μια προσέγγιση DMAIC. Αυτό σημαίνει Define, Measure, Analyse, Improve and Control. Με αυτό τον τρόπο διαχειρίζεται προβλήματα με μη προφανείς λύσεις, ειδικά όταν θα ανακαλυφθούν μελλοντικά οι βασικές αιτίες. Το Six Sigma, ως μια οικογένεια στατιστικών και μη εργαλείων τα οποία ευθυγραμμίζονται με τη μέθοδο DMAIC, αποτελεί ένα πλαίσιο για τη βελτίωση της διαδικασίας.

Το Six Sigma έχει πολλά αποδεδειγμένα οφέλη στην υγειονομική περίθαλψη για τη βελτίωση της ικανότητας, τη μείωση των σφαλμάτων φαρμακευτικής αγωγής, τη μείωση της διακύμανσης του χρόνου αναμονής, στη χρησιμοποίηση της συλλογής δεδομένων, της ανάλυσης pareto, της αιτίας και του αποτελέσματος και των διαγραμμάτων ροής για την κατανόηση των διαδικασιών υγειονομικής περίθαλψης, της διακύμανσης της βασικής αιτίας και των αιτιών σφάλματος. Μείωση των ιατρικών λαθών, μείωση των σφαλμάτων του αναλυτικού εργαστηρίου (Riebling, 2005), βελτίωση του χρόνου διεκπεραίωσης και η μεγιστοποίηση των πόρων είναι μερικά από τα αποδεδειγμένα οφέλη του six sigma στην υγειονομική περίθαλψη.

Από το μεταπολεμικό ιαπωνικό σύστημα παραγωγής του Taiichi Ohno προήλθε το Lean. Τα οφέλη του Lean υποστηρίζονται από τους Womack και Jones (1998) στο «Lean Thinking». Επιπρόσθετα, στο «The Machine that Changed the World» (Womack and Jones, 1990) η λιτή σκέψη ορίζεται ως «Ένας τρόπος να πράττετε περισσότερο με ολοένα και πιο μειωμένη ανθρώπινη προσπάθεια, λιγότερο εξοπλισμό, χρόνο και χώρο, ενώ προσεγγίζεται το να παρέχετε στους πελάτες αυτό που επιθυμούν». Η αύξηση της αξίας, η δημιουργία κατεύθυνσης και η δημιουργία επιθυμίας για την επιδίωξη της αδιάκοπης τελειότητας παντρεύονται με τη νοοτροπία διαχείρισης ποιότητας της συνεχούς βελτίωσης και τοποθετώντας τον πελάτη στο επίκεντρο. Ο πρώτος στόχος της λιτής σκέψης είναι να ελαττώσει ή ακόμη και να εξαφανίσει τα άχρηστα ενώ ως σπατάλη θεωρείται ότι είναι μηδενικής αξίας σύμφωνα με τη γνώμη των πελατών. Στον κλάδο της υγειονομικής περίθαλψης, η εστίαση στην εκμηδένιση των αποβλήτων

άνευ προστιθέμενης αξίας και στα επτά άχρηστα παράγωγα της μεταφοράς, απογραφής, κίνησης, αναμονής, υπερπαραγωγής, υπερεπεξεργασίας και ελαττωμάτων είναι εξαιρετικά κρίσιμης σημασίας. Οι Gowen et al. (2012) έχουν εκτιμήσει ότι η μη επιπλέον αξία είναι το 95% των λειτουργιών υγειονομικής περίθαλψης και υπάρχει περιθώριο για πραγματική βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Τα συνηθισμένα εργαλεία λιτής διαχείρισης στον χώρο της υγειονομικής περίθαλψης είναι η χαρτογράφηση διαδικασιών, η χαρτογράφηση κίνησης της αξίας, τα συμβάντα βελτίωσης Kaizen, η διαχείριση της διαδικασίας το συντομότερο δυνατό και οι αρχές "5S".

Παρότι το Lean αλλά και το Six Sigma είχαν επιδείξει πολύ μεγάλα και σπουδαία οφέλη σε πλήθος οργανισμών, περιορίζονται από κάποιους παράγοντες. Ο George (2002) έχει εφαρμόσει επιτυχώς αυτές τις δύο δυνατές μεθοδολογίες για την καλυτέρευση των επιχειρηματικών διαδικασιών και κατά τη γνώμη του μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση είναι προτιμότερη από τη χρήση Lean ή Six Sigma μεμονωμένα. Η άποψή του ήταν ότι ο Lean δεν είναι κατάλληλος για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων που απαιτούν εντατική ανάλυση δεδομένων και προηγμένα στατιστικά εργαλεία και τεχνικές. Όσοι εφαρμόζουν το Six Sigma κατάλαβαν ότι δεν χρειάζονταν όλα τα προβλήματα πολλούς μήνες συλλογής δεδομένων για να επιλυθούν. Οι επαγγελματίες που ασχολούνται με την ποιότητα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι αρχές και τα εργαλεία Lean θα ήταν δυνατό να εφαρμοστούν ως επί τω πλείστω με πολύ μικρή συλλογή δεδομένων αποδίδοντας αποτελέσματα άμεσα.

Το Lean εστιάζει βασικά στην μεταφορά πληροφοριών και υλικού ανάμεσα στις διαδικασίες. Συμπερασματικά, σε περίπτωση που η κύρια αιτία του προβλήματος είναι ένα θέμα ροής, το Lean είναι πιθανό να δουλέψει καλά. Η αποκλειστική εφαρμογή του Six Sigma δεν γίνεται να καθαρίσει όλα τα είδη απορριμμάτων από την επιχειρηματική διαδικασία ούτε η εφαρμογή της Lean management αποκλειστικά είναι σε θέση να οδηγήσει μια διαδικασία σε κατάσταση στατιστικού ελέγχου και να αφαιρέσει τις παραλλαγές από τη διαδικασία.

Το LSS (Lean Six Sigma) είναι ένας τρόπος βελτίωσης επιχειρηματικών διαδικασιών που επικεντρώνεται στο αποτέλεσμα της διαδικασίας, έτσι επιφέρει την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών όπως και βελτιωμένα αποτελέσματα σε εξοικονόμηση πόρων σε μετρητά. Το LSS δίνει τις έννοιες, τις μεθόδους, τα εργαλεία και τις τεχνικές για τη διαχείριση των διαδικασιών. Είναι ένα πολύτιμο εργαλείο ανάπτυξης ηγεσίας καθώς ετοιμάζει τους ηγέτες για το ρόλο τους στη διαχείριση της αλλαγής.

Η συνδυασμένη μεθοδολογία LSS περιλαμβάνει ανθρώπινες πτυχές, όπως ηγεσία, εστίαση στον πελάτη και πολιτισμική αλλαγή αλλά επίσης πτυχές διαδικασίας όπως ικανότητα διαδικασίας, διαχείριση διαδικασίας και στατιστική σκέψη, με απότερο σκοπό τη συνεχή βελτίωση. Ενσωμάτωση των Lean αρχών για τη μείωση των απορριμμάτων με τον στόχο του Six sigma για μείωση της διακύμανσης μέσω χαρτογράφησης και ανάλυσης ροής αξίας και στατιστικού ελέγχου της διαδικασίας μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της ικανοποίησης και των αποτελεσμάτων των ασθενών.

Η «ευκίνητη διακυβέρνηση» είναι μια έννοια η οποία αναπτύχθηκε στον χώρο της μηχανικής λογισμικού και πρόκειται για έναν γενικός όρο για ένα πλήθος πρακτικών διαχείρισης,

συμπεριλαμβανομένων των SCRUM, kanban και lean, τα οποία επιτρέπουν η προσφορά απαιτήσεων και λύσεων να εξελιχθεί με τη συνεργασία μεταξύ αυτο-οργανωμένων, διαλειτουργικών ομάδων. Ενισχύει τον προσαρμοζόμενο σχεδιασμό, την εξελικτική ανάπτυξη, την άμεση παράδοση και την αδιάκοπη βελτίωση ενώ παράλληλα θεσμοθετεί μια γρήγορη και ευκίνητη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών. Τα χαρακτηριστικά του ευέλικτου είναι η ευρωστία, η προσαρμοστικότητα και η ανταπόκριση που προσφέρουν την ικανότητα διαχείρισης των διακυμάνσεων και της μεταβλητότητας της ζήτησης υπηρεσιών, η αλλαγή κατεύθυνσης με ευκολία σε περίπτωση ξαφνικής αλλαγής και η γρήγορη απόκριση σε περίπτωση μεταβαλλόμενων καταστάσεων της αγοράς. Η απαίτηση επίτευξης τόσο απλών όσο και ευέλικτων στόχων την ίδια στιγμή, οδήγησε στην δημιουργία μιας υβριδικής στρατηγικής. Το μοντέλο Lean and agile ενσωματωμένο ως leagile μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα μειωμένο κόστος και σπατάλη με αυξημένη απόκριση και προσαρμοσμένη χωρητικότητα.

### **2.3.3 Αρχές και μέθοδοι επιχειρησιακής αριστείας στην εποχή των πανδημιών**

Υπάρχουν πολλά διδάγματα από τις πανδημίες του παρελθόντος σχετικά με την υγειονομική περίθαλψη και τα νοσοκομεία, τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν χρησιμοποιώντας μεθοδολογίες λειτουργικής αριστείας και βελτίωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών ειδικά σχετικά με τον COVID-19:

#### **A. Ο ρόλος του Lean Six Sigma**

Σημαντικά όσο ποτέ ήταν η επιλογή των κατάλληλων μετρήσεων των επιπέδων μόλυνσης (το «M» στο DMAIC), η μέτρηση των αριθμών που περιμένουν για εξέταση, των θετικών/αρνητών κρουσμάτων, του αριθμού θανάτων και των ποσοστών μόλυνσης. Επίσης μεγάλης σημασίας ήταν η μέτρηση και ο εντοπισμός του μεγέθους του προβλήματος και ο ορισμός της «σωστής» δήλωσης προβλήματος, η διαχείριση στόχων και πόρων και η στόχευση των προσπαθειών βελτίωσης στα βασικά σημεία. Ένα υψηλό ποσοστό εξετάσεων δίνει στο κοινό εμπιστοσύνη ενώ ταυτόχρονα αποκτά γνώση του πραγματικού ποσοστού μόλυνσης. Η πληρότητα της μονάδας χαμηλής εντατικής θεραπείας είναι σημαντική για το προσωπικό του νοσοκομείου αναφορικά με την ετοιμότητα για τα επίπεδα ικανότητας υπέρτασης και σημαντική για τους εργαζόμενους δημόσιας υγείας και το κοινό όσον αφορά την πεποίθηση ότι η μόλυνση δεν μεταδίδεται. Η συνεχής αναθεώρηση των επιχειρησιακών σχεδίων και η χρήση των κέντρων διοίκησης, οι αξιολογήσεις βάσει δεδομένων και στατιστικών στοιχείων με βασικές μετρήσεις απόδοσης είναι απαραίτητες. Το κλειδί σε μια σφαιρική προσέγγιση για την ελαχιστοποίηση και τον έλεγχο του COVID-19 είναι το να διατηρηθεί η διαφοροποίηση στα αποτελέσματα απόδοσης όσο το δυνατόν χαμηλότερα και το να εξαληφθούν οι βαθύτερες αιτίες για μια τέτοια διακύμανση.

Η διακύμανση στη μέτρηση ήταν ένα πρόβλημα σε όλο τον COVID σε σχέση με τη διακύμανση των ωρών δοκιμής, που κυμαίνονται από ώρες σε μια χώρα έως ημέρες σε άλλες. Το LSS είναι μια μεθοδολογία που μπορεί να αναζητήσει αποτελεσματικά τους παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτήν την παραλλαγή, να βοηθήσει στη χαρτογράφηση ή τη μέτρηση των στοιχείων της διαδικασίας δοκιμής από την αρχή μέχρι το τέλος από την προοπτική της αξίας

του ασθενούς και να προσδιορίσει τις βασικές αιτίες μιας τέτοιας ανεπιθύμητης παραλλαγής χρησιμοποιώντας κατάλληλα εργαλεία στο εργαλείο κουτί.

Η διαχείριση κινδύνου με τη χρήση της ανάλυσης εφέ τρόπου αποτυχίας (FMEA) για τον εντοπισμό κινδύνων και τη δημιουργία σχεδίων έκτακτης ανάγκης και η εκπαίδευση για έκτακτα περιστατικά ήταν σημαντική στην πανδημία, όπως η εκπαίδευση σε αναπνευστήρα, η εκπαίδευση στη ΜΕΘ, ο σχεδιασμός για υπερτάσεις και η προσωπική και επαγγελματική ετοιμότητα για δράση έκτακτης ανάγκης. Η οργάνωση για τη συγκέντρωση αποθεμάτων όπως ΜΑΠ, αναπνευστήρες, φαρμακευτικά προϊόντα και ιατρικές συσκευές, όπως και η δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας των προμηθειών με εναλλακτικούς προμηθευτές, αποτελεί σημαντικό κομμάτι του σχεδιασμού της αλυσίδας εφοδιασμού και της διατήρησης της ροής.

## B. Ο ρόλος του αδύνατου και ευκίνητου

Η οπτική διαχείριση είναι απαραίτητη, έτσι ώστε όλοι να μπορούν εύκολα να εκτιμήσουν «εκτός τυπικών» συνθήκες και προβλήματα. Τα απλά συστήματα οπτικής διαχείρισης είναι κάτι πολύ εύκολο το οποίο οι άνθρωποι μπορούν άμεσα και χωρίς ιδιαίτερο κόπο να εφαρμόσουν. Με αυτό τον τρόπο οι άνθρωποι είναι σε θέση να βλέπουν αμέσως πότε κάτι δεν λειτουργεί σωστά. Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα του παραπάνω ήταν κατά τη διάρκεια του COVID-19 διάφορες πινακίδες, αφίσες, δείκτες δαπέδου για αποστασιοποίηση, ο συνδυασμός οπτικής διαχείρισης και προσεγγίσεων 5S. Σπουδαίος είναι ο ρόλος της εξάλειψη των απορριμμάτων με τη χαρτογράφηση της ροής αξίας και τη μετάβαση στο Gemba και τη χρήση του 5S. Ο εντοπισμός των αποβλήτων και των σημείων επαφής χωρίς προστιθέμενη αξία είναι χρήσιμος στις διαδικασίες προστασίας από σφάλματα για την πρόληψη μόλυνσης ή την ελαχιστοποίηση των σημείων επαφής. Το βήμα «Καθαρισμού» στο 5S έχει γίνει πιο σημαντικό από ποτέ, καθώς και η διασφάλιση της κατάλληλης γιάντι PPE, απολυμαντικά, έλεγχος εάν υπάρχει διαθέσιμο πλύσιμο στο χέρι, αποστείρωση και απολύμανση χώρων εργασίας και εξοπλισμού. Η χαρτογράφηση αξίας ατμού, καθώς και η χρήση της για την εξάλειψη των αποβλήτων και των σημείων μόλυνσης, ήταν σημαντική για το σχεδιασμό διαδικασιών για καλύτερη ροή οι δοκιμές μόλυνσης, η αναδιάταξη των θαλάμων και των αιθουσών αναμονής μολονότι αποφεύγεται η άσκοπη εισαγωγή ασθενών στο νοσοκομείο· δοκιμές εκτός έδρας και χρήση τηλεδιασκέψεων όπου είναι δυνατόν. Ο σχεδιασμός απότομα αυξανόμενης χωρητικότητας και ο προληπτικός σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης με τη δημιουργία ροής και χώρου για την καραντίνα και τον διαχωρισμό των μολυσμένων ασθενών, διατηρώντας παράλληλα τους άλλους ασθενείς ξεχωριστά, οι θάλαμοι υπερχειλίσης, οι εκτός έδρας θάλαμοι, η ικανότητα εργαστηριακών δοκιμών και η ανίχνευση σφαλμάτων είναι όλα τα αποτελέσματα της χρήσης Lean εννοιών.

Το SMED ή η γρήγορη μετάβαση είναι επίσης μια άλλη Lean έννοια που βρίσκει εφαρμογή στην πανδημία COVID-19. Είναι μεγάλος ο αριθμός των εργοστασίων τα οποία έχουν μετασκευάσει ή αλλάξει διατάξεις και διαμορφώσεις για να καταστεί δυνατή η παραγωγή ΜΑΠ, αναπνευστήρων και άλλων τύπων απαραίτητου εξοπλισμού. Τα νοσοκομεία και τα κέντρα δοκιμών έπρεπε να χρησιμοποιήσουν τις αρχές SMED για να οργανωθούν για απότομη και μεγάλη αύξηση του όγκου. Η πρόληψη μέσω εμβολιασμού, η χρήση μάσκας και ΜΑΠ και η κοινωνική αποστασιοποίηση είναι όλες μέθοδοι που αποτρέπουν τα σφάλματα. Κάποια παραδείγματα προστασίας από σφάλματα είναι ο επανασχεδιασμός των χειρολαβών των θυρών

και η αντικατάσταση των γωνιακών μοχλών ή των πεντάλ ποδιών, το πλύσιμο των χεριών και η ενθάρρυνση της τηλευγείας αντί για τις προσωπικές επισκέψεις.

Το Leagile, η ενσωμάτωση δηλαδή Lean και agile μεθόδων, μπορεί να εξασφαλίσει Lean εξάλειψη της σπατάλης σε συνδιασμό με ευέλικτη απόκριση. Το Leagile μπορεί να χρησιμοποιηθεί ιδιαίτερα στην αλυσίδα εφοδιασμού για την αύξηση της χωρητικότητας των νοσοκομείων και την ύπαρξη αποθεμάτων ασφαλείας για να ανταποκρίνονται καλύτερα υπό το φως της απρόβλεπτης ζήτησης κατά τη διάρκεια πανδημιών. Κάποιες συνήθεις πρακτικές μεταξύ αδύνατου και ευκίνητου είναι το στρατηγικό όραμα και ο σχεδιασμός, το πληροφοριακό σύστημα, το cross training και τέλος οι ενισχυμένες ομάδες και σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές.

Οι υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να επιτύχουν ταυτόχρονα να είναι αδύνατες και ευκίνητες. Τόσο οι αδύνατες όσο και οι ευέλικτες υπάρχουν στη διαχείριση αποθεμάτων ιδιαίτερα στην υγειονομική περίθαλψη. Οι ευέλικτες πρακτικές μπορούν να βοηθήσουν στη διαχείριση των στρατηγικών προμήθειας και απογραφής της εφοδιαστικής αλυσίδας υγειονομικής περίθαλψης και επιτρέπουν στις αλυσίδες εφοδιασμού νοσοκομείων να αντιδρούν ιδιαίτερα σε περιόδους πανδημίας έλλειψης αποθέματος και εξοπλισμού. Μια ευέλικτη μέθοδος η οποία στηρίζεται στην προσαρμογή της απρόβλεπτης ζήτησης, η οποία συμπεριλαμβάνει μειωμένους όγκους ανά «προϊόν» και υψηλών επιπέδων ποικιλία «προϊόντων» μπορεί να παρέχει την απαραίτητη ευελιξία στην διάθεση υγειονομικής περίθαλψης, ιδιαίτερα αναφορικά με ένα δυναμικό περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης. Με μια ευέλικτη στρατηγική, χρησιμοποιούνται ευέλικτες ικανότητες για να ανταποκρίνονται σε παραλλαγές για παράδειγμα για την απόκτηση επιπλέον κλινών, εξοπλισμού και ικανότητας προσωπικού.

Στη διαχείριση χωρητικότητας, το άπαχο προσπαθεί να παραμείνει σε μια σταθερή χωρητικότητα και να εξαλείψει την προσθήκη και τη διακύμανση χωρίς αξία, ενώ η ευθυγράμμιση είναι πιο ευέλικτη, εύρωστη και ανταποκρίνεται σε μη κανονικούς χρόνους και όταν αντιμετωπίζει εξωτερικές διακυμάνσεις.

Συνοψίζοντας, όταν οι παγκόσμιες πανδημίες προκαλούν το σύστημα υγείας και τη δημόσια ασφάλεια, ο ποιοτικός σχεδιασμός, η βελτίωση και ο έλεγχος που συνδιάζονται με μεθοδολογίες συνεχούς βελτίωσης όπως Lean, Six Sigma, LSS, agile και leagile είναι κρίσιμης σημασίας για την παροχή λύσεων και τον σχεδιασμό για έκτακτα περιστατικά

Πάντως, η ανάπτυξη LL από πανδημίες του παρελθόντος και η συνεχόμενη βελτίωση είναι προφανής και σώζει ζωές και χρήματα ενώ παράλληλα μειώνει τον αντίκτυπο της οικονομίας. Εξαιτίας της ίδιας της φύσης της παρούσας παγκόσμιας κρίσης δημόσιας υγείας εμφανίζονται προκλήσεις διαδικασίας και κλινικές προκλήσεις. Ενωμένο, το υγειονομικό προσωπικό, από τον Γενικό Ιατρό μέχρι τη ΜΕΘ, είναι ικανό να ανταποκριθεί σε ορισμένες από αυτές τις προκλήσεις εφαρμόζοντας τις υγιείς και σταθερές αρχές, τα εργαλεία και τις μεθοδολογίες των μεθοδολογιών επιχειρησιακής αριστείας.

### **2.3.4 Η χρήση των μεθόδων επιχειρησιακής αριστείας στην εποχή του COVID-19: βασικά ευρήματα από τις συνεντεύξεις**

Παραπάνω έχει αναλυθεί η αξία της χρήσης μεθοδολογιών λειτουργικής αριστείας, όπως το LSS και οι ευέλικτες αρχές/έννοιες υπό το φως της LL από προηγούμενες πανδημίες και κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Οι μεθοδολογίες βελτίωσης έχουν θέση στην ενσωμάτωση της LL στις τρέχουσες διαδικασίες και πρακτικές υγειονομικής περίθαλψης για να βοηθήσουν την ασφάλεια του κοινού και των ασθενών και την αποτελεσματικότητα της βελτίωσης της διαδικασίας. Πραγματοποιήθηκε συγκέντρωση μιας ομάδας ειδικών στη λειτουργική αριστεία και συζήτη του θέματος μέσω συνεντεύξεων. Τα άτομα τα οποία παραχώρησαν τις συνεντεύξεις είναι κορυφαίοι ακαδημαϊκοί στον τομέα, πρωτοπόροι και επαγγελματίες του Six Sigma προερχόμενα πάνω από επτά χώρες.

Jd Marhveko, αντιπρόεδρος ποιότητας και λειτουργικής αριστείας στη μαύρη ζώνη BorgWarner Inc/Master, Η.Π.Α.

Το LSS χρησιμοποιεί πολλές φορές το LL. Οι πανδημίες κάνουν την εμφάνισή τους στον κόσμο μας κάθε 100 χρόνια κατά προσέγγιση. Ενώ οι πιο παλαιότερες δεν έχουν αφήσει πολλά δεδομένα, οι επιστήμονες διαθέτουν στοιχεία σχετικά με τις τελευταίες επτά πανδημίες. Τα σύγχρονα επίπεδα ιατρικής επιστήμης έχουν συμβάλει σημαντικά στο συνολικό ποσοστό επιβίωσης από πανδημία. Επιπρόσθετα, υπάρχει ένα ιστορικό στο οποίο μπορούμε να ανατρέξουμε για να ελέγξουμε επίσημα αυτά τα αποτελέσματα για μετριασμό των επιπτώσεων στο μέλλον. Το LSS μπορεί να συνεισφέρει με το να εφαρμογεί σε τουλάχιστον τέσσερις τομείς. Οι τομείς αυτοί χωρίζονται σε υποζώνες. Καταρχήν, με στόχο να εξετασθεί η πρόληψη μελλοντικών πανδημιών, κάθε γεγονός του παρελθόντος είχε διαφορετικές αιτίες. Το LSS μπορεί να εφαρμοστεί για την μελέτη των προηγούμενων γεγονότων και δεδομένων για εκτίμηση τριών παραγόντων. Αυτοί περιλαμβάνουν πιθανούς λόγους με την αξιοποίηση εργαλείων ανάλυσης πρόβλεψης, την προώθηση του εντοπισμού και της απομόνωσης μιας εστίας και την ελάττωση των επιπτώσεων κατά τη διάρκεια πανδημίας. Τα παλαιότερα συμβάντα στερούνταν του επιπέδου επικοινωνίας και τεχνολογίας του της εποχής μας με αποτέλεσμα οι επιπτώσεις των προηγούμενων πανδημιών να είναι πιο έντονες. Αυτά μπορούν να μετριαστούν με το LSS με το σχεδιασμό και την ανάπτυξη αποτελεσματικής και αποδοτικής επικοινωνίας συμπεριφορών για την αποφυγή της ασθένειας και τη χαρτογράφηση κρίσιμων ροών διεργασιών για να αυξηθεί η ταχύτητα ανάπτυξης ιατρικών λύσεων για το ξέσπασμα. Ανάμεσα στην εμφάνιση δύο πανδημιών μπορούν να μεσολαβήσουν δύο γενιές. Με ποιο τρόπο είναι εφικτό αυτά τα LL να παραμείνουν σχετικά με τα εκπαιδευτικά και ιατρικά μας συστήματα; Ο στρατός μας έχει ένα σύστημα εφεδρειών που πρέπει να χρησιμοποιήσει σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Το LSS θα πρέπει να αξιοποιείται για να δημιουργηθεί ένα σύνολο αποθεμάτων «πυρήνα υγείας» για να ενεργοποιηθεί η υποστήριξη έκτακτης ανάγκης. Κάθε χώρα εφαρμόζει δική της στρατηγική σε μια πανδημία. Άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο αποτελεσματικά. Θα πρέπει σε παγκόσμιο επίπεδο να αξιοποιηθούν τα καλύτερα εργαλεία και να μοιραστούν μέσω μιας ανθρωπιστικής μεθοδολογίας, ώστε όλοι να μπορούν να ωφεληθούν δυνήτικα.

Αξιοποίηση δεδομένων και τεχνολογίας για τη διαχείριση των οικονομικών επιπτώσεων στις επιχειρήσεις, ενώ οι άνθρωποι αυτοπροστατεύονται. Ο οικονομικός αντίκτυπος στις Ηνωμένες



Πολιτείες ήταν καταστροφικός για τους πολίτες κατώτερης τάξης. Όταν τα έσοδα παρουσίαζαν απώλειες 25 έως 40% σε αρκετές μορφές βιομηχανίας, το LSS έπρεπε να αξιοποιηθεί εκτεταμένα στις πιο παραδοσιακές του μορφές. Είναι βασικό να εντοπιστούν ομάδες υψηλού κινδύνου και να σχεδιαστούν τυπικές εργασίες για να υποστηριχθούν διαφορετικά αυτοί οι τομείς για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Είναι σημαντικό ακόμη, να γίνει διαχείριση της βελτιστοποίησης της εφοδιαστικής αλυσίδας, εφόσον οι χώρες επηρεάστηκαν μεμονωμένα δημιουργώντας ένα κλιμακούμενο κύμα επιπτώσεων. Καθώς κάποιος ανάρρωσαν, άλλοι μόλις ξεκινούσαν στο κύμα τους. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα πολλά και σημαντικά απόβλητα. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η βελτίωση των συστημάτων τεχνολογικής υποστήριξης για άτομα που εργάζονται από το σπίτι καθώς και οι τεχνολογικές διεπαφές επικοινωνίας. Χρειάζεται ένας επανασχεδιασμός των διατάξεων του εργοστασίου ή του περιβάλλοντος εργασίας για να ελαχιστοποιηθεί η επαφή και να εκπαιδευτεί όλο το προσωπικό, ανεξαρτήτως κλάδου σχετικά με τον τρόπο χρήσης και αξιοποίησης του LSS. Είναι πολύ μικρό το ποσοστό επαγγελματιών το οποίο διαθέτει αποτελεσματικές δεξιότητες LSS. Το προσωπικό σε όλους τους τομείς της βιομηχανίας με την κατάλληλη εκπαίδευση, θα μπορεί να αρχίσει να αξιολογεί συστήματα τώρα για σχέδια του μέλλοντος.

Η επίδραση των πανδημιών αγγίζει τα πάντα παντού. Το LSS είναι ένα σύνολο πειθαρχιών που βρίσκουν εφαρμογή σε οποιονδήποτε κλάδο ή διαδικασία. Στην πειθαρχία αυτής της διαδικασίας βρίσκεται το κλειδί για την πρόβλεψη, την πρόληψη και τον μετριασμό ορισμένων από τα θανατηφόρα αποτελέσματα που έχουμε αντικρίσει στη γενιά μας.

Richard Keegan – αναπληρωτής καθηγητής επιχειρησιακής διαχείρισης, Trinity College του Δουβλίνου /διευθυντής Seraph consulting, Ιρλανδία

Η τωρινή πραγματικότητα με την οποία έρχονται αντιμέτωποι η υγειονομική περίθαλψη και οι βασικοί εργαζόμενοι είναι πολύ επιθετική. Μπορούμε και πρέπει να χρησιμοποιούμε λιτές και Six Sigma ή αλλιώς βασικές μεθοδολογίες βελτίωσης διαδικασιών για να βοηθήσουμε αυτούς τους ανθρώπους να διορθώσουν, να βελτιώσουν και να μεταμορφώσουν την παράδοσή τους. Περιμένουμε από τους ιατρούς να είναι ειδικοί στον επαγγελματικό τους τομέα. παρόλαυτα, δεν πρέπει να περιμένουμε να είναι ειδικοί σε δραστηριότητες συνεχούς βελτίωσης. Τις περισσότερες φορές είναι ανεκπαιδευτοι σε αυτό το κομμάτι της επιστήμης διαχείρισης. Για αρκετά χρόνια, δανείζομαι μια ιατρική αναλογία για να περιγράψω τα βασικά στοιχεία του CI: διάγνωση και ιατρική. Πρότεινα τον συγκριτικό τρόπο αξιολόγησης, τη συγκέντρωση αντικειμενικών δεδομένων και συγκρίσεων, για τον επιτυχή καθορισμό τομέων προς βελτίωση. Η εφαρμογή του άπαχου και του Six Sigma μπορεί αξιοποιηθεί με στόχο τη βελτίωση. Είναι σημαντικό τη σημερινή εποχή αυτή η αναλογία να εφαρμοστεί στην ιατρική πρακτική. Το lean και το Six Sigma είναι μέθοδοι αντικειμενικού προσδιορισμού των καίριων θεμάτων σε μια διαδικασία και ενίσχυσης της προσπάθειας για βελτίωση της κατάστασης. Όλες οι ιατρικές πρακτικές αποτελούν διαδικασίες. Από την εμπρόθεσμη καταγραφή των ασθενών και την φωτογράφιση του ιστορικού του ασθενούς μέχρι την πιο περίπλοκη χειρουργική επέμβαση. Όλες είναι διαδικασίες κι έτσι όλες προσφέρονται για μελέτη και ανάπτυξη με τη χρήση των βασικών εννοιών, των εργαλείων και των εφαρμογών της συνεχούς βελτίωσης. Μερικοί από τους

πρώτους χρήστες χρησιμοποιούν αυτές τις τεχνικές σε όλο τον κόσμο. Είναι τώρα η κατάλληλη στιγμή για την ευρεία υιοθέτησή τους στον σοβαρά τεταμένο ιατρικό κόσμο.

Colin Barr – LSS master black belt και διευθυντής της Colin Barr Associates, Ηνωμένο Βασίλειο

Ένα πρόβλημα όπου τα εργαλεία LSS θα ήταν δυνατό και ταυτόχρονα αναγκαίο να υιοθετηθούν για όφελος της κοινωνίας, είναι η κρίση του COVID-19. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι τα εργαλεία Six Sigma, χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία ενός αποδοτικού και ασφαλούς εμβολίου, αλλά υπάρχει επιπλέον ένας ρόλος για αυτές τις μεθόδους στην κατανόηση των κρίσιμων παραγόντων τόσο στην εξάπλωση της νόσου από άνθρωπο σε άνθρωπο όσο και στη μετάδοση από επιφάνεια σε άνθρωπο. Οι μέθοδοι στατιστικού ελέγχου εργασιών μπορούν σίγουρα να χρησιμοποιηθούν ως τρόπος ελέγχου και προσδιορισμού αλλαγών τόσο στον τρόπο που συμπεριφέρεται ο ιός όσο και στον τρόπο που αντιδρά ο κάθε πληθυσμός. Αυτά τα μέτρα και τα στοιχεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να συμβάλουν στην ενημέρωση και τήρηση των επιπέδων κοινωνικής απόστασης, του μεγέθους των συγκεντρώσεων και των τόπων όπου πρέπει να ταξιδεύουμε. Η αντιμετώπιση κινδύνων με τη χρήση του FMEA θα προσφέρει μια συστηματική διαδικασία κατανόησης και ελαχιστοποίησης των κινδύνων που συναντούμε στο χώρο εργασίας και σε άλλες διαδραστικές καταστάσεις.

Καθηγητής Jiju antony – καθηγητής διαχείρισης ποιότητας και LSS MBB, Πανεπιστήμιο Herriot-Watt, Σκωτία, Ηνωμένο Βασίλειο

Οι τρέχουσες επιδημιολογικές προσεγγίσεις για το COVID-19 βασίζονται σε υγιείς στόχους: προσδιορισμός της αιτίας και/ή παραγόντων που συμβάλλουν, προσδιορισμός της έκτασης του ιού, της εξέλιξής του στον παγκόσμιο πληθυσμό, αξιολόγηση προληπτικών και θεραπευτικών μέτρων και ανάπτυξη αποτελεσματικής απόκρισης πολιτικής για τη δημόσια υγεία. Παρά τη μεγάλη διαθεσιμότητα των τεστ COVID στις περισσότερες χώρες σήμερα, οι δοκιμές μπορεί να διαρκέσουν από ώρες έως ημέρες. Το κλειδί σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση (δηλαδή LSS) για τον μετριασμό και τη διαχείριση του COVID-19 είναι η διατήρηση της διακύμανσης όσο το δυνατόν χαμηλότερη και η εξάλειψη των βασικών αιτιών για την παραλλαγή. Αναφορικά με τις δοκιμές για τον COVID-19, ένα έργο DMAIC θα ήταν δυνατό να διερευνήσει στρατηγικές για τη βελτίωση της διαδικασίας δοκιμών, σχετικά με τη μείωση των χρόνων διεκπεραίωσης χρησιμοποιώντας απλά και εύστοχα εργαλεία όπως η χαρτογράφηση ροής αξίας και με το πόσο ακριβή είναι τα αποτελέσματα για ασθενείς που χρησιμοποιούν Six Εργαλεία Sigma όπως συσχέτιση, ανάλυση παλινδρόμησης, δοκιμές υποθέσεων και άλλα. Πολλά εργαλεία LSS όπως η ανάλυση φωνής του ασθενή μαζί με το μοντέλο Kanon μπορούν να εφαρμοστούν για την καταγραφή των προσδοκιών των ασθενών και για ότι μπορεί να τους ικανοποιήσει. Η καταγραφή των διαδικασιών μέσω μιας απλής σχηματοποίησης διεργασιών και χαρτογράφησης ροής αξίας ενισχύει την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η μη προσθήκη αξίας μπορεί να καθυστερήσει τη διαδικασία δοκιμής και τις διαδικασίες επεξεργασίας. Ο καθορισμός των πιθανών λόγων διακύμανσης στους χρόνους διεκπεραίωσης και ο προσδιορισμός των λαθών και του ποσοστού ελαττωμάτων της διαδικασίας μπορεί φανερί πολύτιμος για το LSS. Επιτήρηση διαδικασιών για να εξασφαλιστεί ότι διεξάγεται στατιστικός έλεγχος ή όχι. Η νέα διαδικασία θα

πρέπει να παρακολουθείται αδιάλειπτα και να καθορίζεται εάν οι διαδικασίες ελέγχονται στατιστικά ή όχι.

Η τεχνολογία των πληροφοριών λόγω της εξέλιξης της έχει πλέον τη δυνατότητα να βελτιώσει ακόμη περισσότερο την προσέγγιση DMAIC, αξιοποιώντας την επανάσταση των δεδομένων και καταμετρώντας επιβεβαιωμένα κρούσματα με στόχο την αποφυγή οποιασδήποτε μεγαλύτερης μόλυνσης ή μετάδοσης. Οι διάφορες δοκιμές και η ικανότητα διεργασίας είναι ικανά να εξαλείψουν σφάλματα τύπου I και τύπου II, τα οποία μπορούν να δώσουν ψευδώς θετικά ή ψευδώς αρνητικά αποτελέσματα, αντίστοιχα. Η μεθοδολογία Six Sigma μπορεί επίσης να εφαρμοστεί μέσω του ελέγχου υποθέσεων για την ενίσχυση συμβατικών κλινικών μεθόδων. Η βελτιστοποίηση για εξέλιξη δοκιμών και βιωσιμότητα μέσω σοβαρού ελέγχου των παραμέτρων της διαδικασίας για τον σχηματισμό ενός αποτελεσματικού τεστ μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει την τεχνητή νοημοσύνη και διάφορες προγνωστικές αναλύσεις.

Ένα πλαίσιο όπως το DMAIC που βασίζεται στην απόλυτη προσοχή στην ποιότητα, με τη βοήθεια ειδικών στο θέμα και είναι οργανωμένο στον τομέα του LSS, μπορεί να προσφέρει τη δομή που απαιτείται. Το πάντρεμα αυτών των προσεγγίσεων είναι σε θέση να αντιμετωπίσει με επιτυχία τουλάχιστον έναν τομέα αβεβαιότητας για τον COVID-19 και αυτός ο τομέας είναι η διαδικασία των δοκιμών.

Ο COVID-19 έχει επιφέρει σαρωτικές αλλαγές στην κοινωνία. Η παροχή εργασίας εξ αποστάσεως, η εμφάνιση ξαφνικών αλλαγών, οι χώρες που υπόκεινται σε lockdown ή ακόμα και αρνούνται τις απειλές του COVID-19. Όλα αυτά τα γεγονότα είναι πραγματικά. Το ερώτημα παραμένει ανοιχτό. Πώς να αντιμετωπίσουμε τα παραπάνω και πώς το LSS μπορεί να βοηθήσει στην επιβίωση των επιχειρήσεων;

Αρχικά, η εργασία από απόσταση ωθεί τις εταιρείες να επανεξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους. Στα παραδοσιακά συστήματα, η διοίκηση βασίζεται στις γενικές αρχές του Henry Fayol (1916) όπως ο καταμερισμός της εργασίας, η εξουσία και η ευθύνη, η πειθαρχία, η ενότητα της διοίκησης και η ενότητα της κατεύθυνσης. Η αρχή του σεβασμού για όλους είναι ένας από τους δύο πυλώνες της στρατηγικής της Toyota. Αυτό σημαίνει σημαίνει ότι οι άνθρωποι είναι το εργαλείο για επιτυχημένες λειτουργίες. Η διαχείριση δεν προϋποθέτει τη διαχείριση των ανθρώπων. Αντίθετα, οι άνθρωποι πρέπει να διευκολύνονται. Ο σχεδιασμός των διαδικασιών με λιτό τρόπο υπονοεί την ενδυνάμωση των εργαζομένων, τη συνεχή εξέλιξη τους αλλά και την καθοδήγησή τους σε μια κοινή κατεύθυνση.

Στη συνέχεια, η διαχείριση του χώρου εργασίας προωθεί τη διατήρηση της κοινωνικής απόστασης και την αποφυγή της εξάπλωσης του ιού. Η οπτική διαχείριση, τα χρώματα και οι περιοχές εργασίας συμβάλλουν στη διατήρηση των αποστάσεων. Η χρήση λιτών μεθόδων όπως ο οπτικός χώρος εργασίας υπενθυμίζει στους ανθρώπους τι να κάνουν και πού να πάνε. Με αυτόν τον τρόπο είναι εύκολο να αποτρέψετε τους ανθρώπους να μπουκωθούν μεταξύ τους και να συζητήσουν τι πρέπει να κάνουν.

Τρίτον, τα υπέρογκα κόστη εξαρτώνται από τα αποθέματα. Τα αποθέματα στοιχίζουν χρήματα και η μείωση των αποθεμάτων αποτελεί έναν τρόπο βελτίωσης του κεφαλαίου κίνησης. Μια σημαντική αρχή λιτή είναι το just-in-time (JIT), έχοντας σχεδόν μηδενικά

αποθέματα και δημιουργώντας μια ιδανική κατάσταση στην οποία οι πωλήσεις χρηματοδοτούν αποθέματα, βελτιώνοντας τις ταμειακές ροές των εταιρειών. Σε περιόδους που οι ταμειακές ροές μειώνονται, οι λιτές εταιρείες εξοπλισμένες με JIT και μηδενικά αποθέματα έχουν ένα πλεονέκτημα. Ο Shingo έκανε έναν παραλληλισμό των αποθεμάτων με τα ναρκωτικά: όσο περισσότερα διαθέτετε, τόσα περισσότερα έχετε ανάγκη.

Τέταρτον, οι διαδικασίες που οργανώνονται με λιτό τρόπο είναι καλύτερες, ευκολότερες, οικονομικότερες και γρηγορότερες. Ο COVID-19 έχει επιφέρει οικονομική κρίση, η οποία δημιουργήθηκε από ένα ταυτόχρονο ταρακούνημα ζήτησης και προσφοράς. Ο Ohno, που είναι ο ιδρυτής του Συστήματος Παραγωγής της Toyota, δήλωσε ότι το μόνο που κάνουν είναι να παρακολουθούν τη γραμμή χρόνου από τη στιγμή που ο πελάτης τους δίνει μια παραγγελία μέχρι το σημείο που μαζεύουν τα μετρητά. Συνέχισε λέγοντας ότι μειώνουν το χρονοδιάγραμμα μειώνοντας τα απόβλητα μη προστιθέμενης αξίας». Οι εταιρείες που έχουν «καθαρίσει» την εταιρεία και τις διαδικασίες τους έχουν πλεονέκτημα έναντι των εταιρειών που δεν είναι οργανωμένες με αυτόν τον τρόπο.

Τελευταίο αλλά το ίδιο σημαντικό, η χρήση δεδομένων που ενεργοποιούνται από το Six Sigma δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να στηρίζονται σε προγνωστικά στατιστικά στοιχεία ώστε να προβλέψουν τις τάσεις και τα πρότυπα και να ψάχνουν ενεργά ευκαιρίες εφαρμόζοντας συσχέτιση, παλινδρόμηση και Doe. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν την ολοκληρωμένα τη στρατηγική του lean και του Six Sigma επιτυγχάνουν να έχουν περισσότερες οικονομίες από άλλες εταιρείες που χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθόδους. Όσες εταιρείες χρησιμοποιούν τη συνδυασμένη στρατηγική θα είναι καλύτερα εξοπλισμένες για τις τρέχουσες προκλήσεις από τις εταιρείες που δεν χρησιμοποιούν το lean και το Six Sigma.

Αναπληρωτής καθηγητής Ayon Chakraborty – αναπληρωτής καθηγητής στο LSS, Ινδικό Ινστιτούτο Διοίκησης, Tiruchirapalli, Ινδία

Οι μεθοδολογίες λειτουργικής αριστείας όπως η Lean, η Six Sigma και η LSS εφαρμόζονται εδώ και αρκετές δεκαετίες. Αυτές οι μεθοδολογίες έχουν δοκιμαστεί επανειλημμένα σε διάφορους χώρους της βιομηχανίας, για παράδειγμα στον τομέα της μεταποίησης και των υπηρεσιών. Επιπλέον, έχουν χρησιμοποιηθεί ως στρατηγική πρωτοβουλία από πληθώρα εταιριών φέρνοντας ως αποτέλεσμα σημαντικά οφέλη για τις εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο.

Το 2020, ο COVID-19 έκανε την εμφάνιση του ως μια πανδημία μεγάλης έκτασης, η οποία έχει οδηγήσει τον κόσμο σχεδόν σε αδιέξοδο. Σαν συνέπεια ήρθε μια κατάσταση χωρίς προηγούμενο για τις επιχειρήσεις παγκοσμίως. Διάφοροι τομείς έχουν δει να αναδύονται ζητήματα ή προκλήσεις σε πολλές από τις λειτουργίες των επιχειρήσεων όπως HR, χρηματοδότηση, μάρκετινγκ, κ.α. Είναι απαραίτητο να εξεταστούν εκ νέου οι υπάρχουσες στρατηγικές για τις επιχειρήσεις και να δημιουργηθούν συστήματα, τα οποία να μπορούν να βοηθήσουν στο μέλλον εκτός της παρούσας κατάστασης αλλά και να προετοιμάσουν για μελλοντικά ενδεχόμενα παρόμοιας ή δυσχερέστερης φύσης. Το LSS είναι μια ιδανική μεθοδολογία σε αυτήν την περίπτωση, καθώς το λιτό βοηθά στη μείωση της σπατάλης και το Six Sigma στη μείωση της διακύμανσης. Έτσι, έχοντας αυτό κατά νου, οι μελλοντικές διαδικασίες και συστήματα καλό είναι να έχουν απαλλαχτεί από παραλλαγές και να εγγυόνται ελάχιστη ή

καθόλου σπατάλη. Η πανδημία απέδειξε ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν πλέον πολλά περιθώρια για λάθη και πρέπει να σκέφτονται με τρόπο κριτικό. Θα πρέπει επιπρόσθετα να επιβιώνουν και να αποδίδουν εντός των υπαρχόντων περιορισμών. Το LSS προσφέρει αρκετά εργαλεία και τεχνικές για τις επιχειρήσεις ώστε να μπορέσουν να εργαστούν και να αναπτύξουν διαδικασίες και συστήματα που αρχικά διασφαλίζουν προϊόντα και υπηρεσίες χωρίς σφάλματα και επίσης αποτελεσματική χρήση των πόρων.

James Joseph Waskiel – LSS master black belt, ZfR M&A engineering consultancy, Κοπεγχάγη, Δανία

Οι στρατηγικές και τακτικές LSS που ισχύουν για την αντιμετώπιση της κρίσης πανδημίας COVID-19 είναι πολλές και μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του COVID-19. Μια πειθαρχημένη προσέγγιση μεθοδολογίας DMAIC μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση της πληθώρας των χαρακτηριστικών, των παραλλαγών και των μηχανισμών της πραγματικής βασικής αιτίας της νόσου από δυναμικά και τυχαία πολύπλοκα και χαοτικά περιβάλλοντα. Η στατιστική ανάλυση και η ανάλυση κινδύνου επείγουσας ανάγκης μπορούν να εφαρμοστούν για την πρόγνωση της κατεύθυνσης και της έκτασης της εξάπλωσης και της κατανομής του ιού. Η στατιστική ανάλυση μπορεί επίσης να συνεισφέρει στην ανεύρεση νέων προτύπων σε στρατηγικές και τακτικές δοκιμών. Η πρόβλεψη και η βελτιστοποίηση των διαδικασιών μέσω του σχεδιασμού των μεθόδων Six Sigma (DFSS) μπορεί να βοηθήσει στον καθορισμό των σημείων αποτυχίας και κινδύνου στη θεραπεία ασθενών σε περιβάλλοντα δημόσιας υγείας. Το DFSS βοηθά στο σχεδιασμό στρατηγικών έκτακτης ανάγκης και μετριασμού για την επίλυση εντοπισμένων ζητημάτων. Θα πρέπει να καθιερώνονται και διατηρούνται σαφείς μετρήσεις των χρόνων των δοκιμών, του πλήθους των ατόμων που ελέγχθηκαν, του πλήθους των περιστατικών, του αριθμού των ασθενών στην ΜΕΘ, της διακύμανσης των χρόνων των δοκιμών κ.α. Η μελέτη αυτών των πληροφοριών θα συμβάλει στην επίτευξη βελτίωσης τόσο στη θεραπεία του COVID-19 όσο και στη πρόληψη της λοίμωξης.

Alessandro Laureani – ηγέτης διαχείρισης διαδικασιών, KBC Bank και κύρια μαύρη ζώνη LSS, Ιρλανδία

Η πανδημία θέτει άμεσες προκλήσεις στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης σε συνδυασμό με μακροπρόθεσμες οικονομικές επιπτώσεις, για τις οποίες μπορεί να βοηθήσει το LSS. Από την άποψη της υγειονομικής περίθαλψης, τα γρήγορα και αξιόπιστα αποτελέσματα των δοκιμών, σε συνδυασμό με την αποτελεσματική ανίχνευση επαφών, είναι το κλειδί για την επιβράδυνση της εξάπλωσης της νόσου. Πάντως, οι περισσότερες χώρες έρχονται αντιμέτωπες με αυτές τις επιχειρησιακές προκλήσεις: το LSS μπορεί να συμβάλει στην ελαχιστοποίηση του χρόνου διεκπεραίωσης των δοκιμών και στην εφαρμογή μιας πιο αποτελεσματικής ανίχνευσης ύποπτων επαφών.

Από μια γενικότερη οικονομική επίπτωση, ολόκληροι τομείς πρέπει να επανεξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο προσφέρουν αγαθά ή υπηρεσίες στους πελάτες. Πολλές δραστηριότητες μετακινούνται από το πρόσωπο στο εικονικό, αλλά συχνά δεν δίνεται αρκετή εστίαση στον τρόπο ενημέρωσης των διαδικασιών και διαδικασιών υπό το πρίσμα αυτού του νέου τρόπου

διεξαγωγής επιχειρήσεων, και αυτό είναι ένα βασικό πλεονέκτημα του LSS. Κάθε εγκατάσταση με δημόσια πρόσβαση πρέπει να επανασχεδιάσει ολοκληρωτικά τη ροή πρόσβασής της, ώστε να συμμορφώνεται με τις καινούριες απαιτήσεις υγείας και ασφάλειας. Σε αυτό το σημείο τα λειτουργικά εργαλεία όπως το 5S μπορούν να είναι ιδιαίτερα χρήσιμα. Οι αλυσίδες εφοδιασμού πρέπει να τροποποιηθούν από την αρχή μέχρι το τέλος ώστε να διατηρηθεί η ροή αγαθών και υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της πανδημίας, δεδομένης της μεταβαλλόμενης κατάστασης στις μεταφορές, τα τελωνεία και τα σύνορα. Αυτός δεν είναι παρά ένας τομέας από τους πολλούς όπου το LSS μπορεί να βοηθήσει. Γενικά, η λειτουργική αυστηρότητα του LSS μπορεί να συμβάλει στην ελαχιστοποίηση του αντίκτυπου της πανδημίας στην υγειονομική περίθαλψη και να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να αναγεννηθούν. Αφού τελειώσει η πανδημία, μια μακροπρόθεσμη πρόκληση θα είναι ο τρόπος με τον οποίο θα ενταχθούν αυτές οι δεξιότητες στο πρόγραμμα σπουδών των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Dr. Ronald Fite – κύρια μαύρη ζώνη LSS, επαγγελματικές υπηρεσίες Fite, Βόρεια Καρολίνα, Η.Π.Α.

Τα εργαλεία LSS τα οποία είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν παντού για να βοηθήσουν τις προσπάθειες χαλιναγωγούν την εξάπλωση του COVID-19. Ερχόμαστε αντιμέτωποι με έναν ιό αόρατο. Τα συμπτώματα κάποιες φορές δεν διακρίνονται εύκολα. Ο ιός μεταδίδεται μέσω του αέρα, σε επαφή με το πρόσωπο. Η ανάλυση δεδομένων είναι ζωτικής σημασίας για τον εντοπισμό προτύπων και την ακρίβεια των δοκιμών. Εργαλεία LSS, όπως η αιτία του Ishikawa και η ανάλυση αποτελεσμάτων, καθώς και άλλα εργαλεία ανάλυσης, είναι ζωτικής σημασίας για τους βασικούς λόγους μετάδοσης. Τα εργαλεία αυτά βοηθούν στη σαφή κατανόηση των περιοχών κινδύνου στο επαγγελματικό αλλά και προσωπικό περιβάλλον των ανθρώπων. Εξαιτίας του ότι προς το παρόν δεν έχουμε καμία πρόληψη ή θεραπεία, πρέπει να στηριχθούμε στον περιορισμό μέσω της στεγανοποίησης σφαιμάτων ή της σύγκρουσης. Η πρόθεσή μας είναι να πείσουμε τους ανθρώπους για την ανάγκη για αλλαγή και βελτίωση. Καθώς οι άνθρωποι είναι πολύ ανθεκτικοί σε κάθε αλλαγή, το Six Sigma και το Lean βοηθούν τους ανθρώπους να αλλάξουν μέσω της προστασίας από σφάλματα και κάνοντας τα περιβάλλοντα ασφαλέστερα. Με απότερο στόχο να μειώσουμε το ποσοστό θανάτων από τον COVID-19, μια αλλαγή μέσω της χρήσης μεθόδων λειτουργικής αριστείας είναι πολύτιμη.

Καθηγητής Shreeranga Bhat – καθηγητής στο τμήμα μηχανολόγων μηχανικών και LSS master black belt, St Joseph Engineering College, Mangaluru, Ινδία

Το LSS μπορεί να αντιμετωπίσει τους ακόλουθους δείκτες απόδοσης (PI) όλων των οργανισμών προς λειτουργική αριστεία κατά τη διάρκεια της επικρατούσας πανδημικής φάσης από την άποψη του μεταποιητικού τομέα όπως και του τομέα των υπηρεσιών με ειδική αναφορά στα νοσοκομεία που φροντίζουν ασθενείς με COVID-19. Θα πρέπει να μελετηθούν τα οκτώ απόβλητα άπαχου και το πώς αυτά τα απόβλητα και η λιτή σκέψη μπορούν να αξιοποιηθούν για να μετατραπεί ένα περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης σε πιο παραγωγικό, βελτιστοποιημένο και προστιθέμενης αξίας όσον αφορά τη φροντίδα και την ασφάλεια των ασθενών. Θα διαπιστώσουμε ότι τα ελαττώματα ή σφάλματα στην εργασία σε διαδικασία (WIP) και τα τελικά προϊόντα που δεν ικανοποιούν τον πελάτη μπορούν να διορθωθούν μέσω LSS, κάτι το οποίο επιτρέπει στον οργανισμό να ελαττώσει το λειτουργικό κόστος. Επίσης, το LSS θα

βοηθήσει τους τομείς της υγειονομικής περίθαλψης να περιορίσουν τις λανθασμένες εργασίες, όπως λάθη φαρμακευτικής αγωγής, επανεπεξεργασία, διακύμανση αποτελεσμάτων, χειρουργικά λάθη και θα εξορθολογίσει τη διαδικασία για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών στους ασθενείς με COVID-19. Η καταγραφή της υπερπαραγωγής σε έναν μεταποιητικό τομέα θα βοηθούσε τις εταιρείες να υπερτερούν στην παραγωγή ελαχιστοποιώντας την επιπλέον παραγωγή. Αυτό μπορεί να υλοποιηθεί με τη βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας σε συνδυασμό με τη διασφάλιση της κυκλικής οικονομίας. Επιπλέον, στα νοσοκομεία μειώνει τις περιττές εργασίες, όπως προετοιμασία διπλών ιατρικών φακέλων, χαρτογράφηση, επεξεργασία πολλαπλών εντύπων με τις ίδιες πληροφορίες κ.λπ. κατά τη θεραπεία των ασθενών. Η αναμονή είναι ένα ακόμη χάσιμο χρόνου χωρίς προστιθέμενη αξία και η αξία του LSS οφείλεται στη βέλτιστη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού, της μηχανής, των μεθόδων, των χρημάτων και των υλικών. Ο υπολογισμός των χρόνων αναμονής μπορεί να μειώσει τον χρόνο αδράνειας ατόμων, μηχανής και πληροφοριών. Η εφαρμογή του LSS στις υπηρεσίες υγείας θα αποφέρει ελαχιστοποιημένο χρόνο αναμονής για διαδικασίες, χειρουργικές επεμβάσεις και αναφορές, κάτι το οποίο εγγυάται τη διαθεσιμότητα των κρεβατιών σε όλους τους ασθενείς με COVID-19. Όσον αφορά τη μη αξιοποίηση ταλέντων, το LSS θα βοηθήσει τους οργανισμούς να μειώσουν επιστημονικά το εργατικό δυναμικό ή να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τις ικανότητες του εργαζομένου μέσω δραστηριοτήτων αναβάθμισης δεξιοτήτων και επαναπροσαρμογής. Επιπλέον, στα ιατρικά κέντρα, ο σωστός προγραμματισμός δραστηριοτήτων/εκπαίδευσης θα μειώσει τη μεγάλη εξάρτηση από τους γιατρούς, τα περιττά ραντεβού και θα βοηθήσει στη λήψη ιδεών βελτίωσης από τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής. Η μείωση των απορριμμάτων που προκύπτουν από μεταφορά θα εξελίξει προς το καλύτερο την παραγωγικότητα μειώνοντας κάθε άχρηστη μεταφορά πρώτων υλών, προϊόντων ή πληροφοριών. Επιπλέον, το LSS θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη μείωση του μεγάλου αριθμού ταξιδιών για τα δείγματα και ίδια τα δείγματα που θα απαιτηθούν, την υπερβολική μεταφορά ασθενών για δοκιμές κ.λπ. στους τομείς της υγειονομικής περίθαλψης. Η ελάττωση του αποθέματος θα επιτευχθεί με την εφαρμογή της στρατηγικής LSS με μειωμένο WIP που έχει άμεση σχέση με τις απαιτήσεις των πελατών στις μεταποιητικές βιομηχανίες. Ενώ θα μπορούσε να εξασφαλίσει μειωμένη διάρκεια παραμονής, ταχύτερη τοποθέτηση κρεβατιού και εργαστηριακά αποτελέσματα στην υγειονομική περίθαλψη. Η μείωση κίνησης όχι μόνο θα βελτιώνει την απόδοση του συστήματος περιορίζοντας την περιττή κίνηση των ανθρώπων (ταξίδια, αναζήτηση και περπάτημα) στον κατασκευαστικό τομέα, αλλά επίσης θα μείωνε τις προσπάθειες αναζήτησης ασθενών, διαγραμμάτων που λείπουν, διαφοροποιήσεις στις διαδικασίες, κοινή χρήση εξοπλισμού κ.λπ. στον τομέα της υγείας. Η διαγραφή επιπλέον επεξεργασίας με χρήση LSS σχετίζεται ευθέως με την πρόσδοση αξίας, καθώς εγγυάται ότι αποκλειστικά οι δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας περιλαμβάνονται στο προϊόν/διαδικασία. Επιπλέον, θα μειώσει τις μη προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες στις διαδικασίες παροχής υγειονομικής περίθαλψης που δεν προσθέτουν αξία από την οπτική γωνία του ασθενούς, όπως η διευκρίνιση παραγγελιών, η έλλειψη φαρμάκων κ.λπ.

Dr. Marcelo Machado Fernandes – LSS master black belt και Scrum Master – MF σύμβουλοι, Βραζιλία

Με βάση την εμπειρία μου, το LSS και οι ευέλικτες μεθοδολογίες θα παίξουν ακόμη πιο καθοριστικό ρόλο αναφορικά με την επιχειρησιακή αριστεία στη μετά COVID-19 εποχή. Λόγω της φύσης μιας εστίας (πανδημίας), είναι αναμενόμενο ότι οι οργανισμοί θα είναι περισσότερο εφοδιασμένοι με πόρους για την επίλυση ζητημάτων σε ένα περιβάλλον αστάθειας, αβεβαιότητας, πολυπλοκότητας και ασάφειας. Και εδώ είναι που οι ευέλικτες μεθοδολογίες θα διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο όσον αφορά την προετοιμασία για ταχεία αντίδραση, για παράδειγμα, την προσαρμογή της παραγωγικής ικανότητας στη μείωση της ζήτησης, την εξισορρόπηση του φόρτου εργασίας, την προσαρμογή του εργατικού δυναμικού και πολύ πιθανόν την αύξηση της εφαρμογής τεχνικών όπως f ευέλικτα συστήματα παραγωγής. Αλλά είναι πολύ σημαντικό οι ηγέτες να μην παρεξηγούν ότι είναι ευέλικτοι με απλώς εικασίες όσον αφορά τον εντοπισμό των βαθύτερων αιτιών των προβλημάτων. Πρόκειται για δύο πολύ ξεχωριστές στρατηγικές. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο το LSS σε συνδυασμό με τις ευέλικτες μεθοδολογίες μπορεί να είναι ένα πανίσχυρο εργαλείο. Άλλωστε ταυτόχρονα οι ζώνες μπορούν να δρομολογήσουν τη διαδικασία έρευνας για την επίλυση συστημικών προβλημάτων. Δεν υπάρχει κανείς που να θέλει να χάσει τους ουσιαστικούς λόγους των προβλημάτων και να χαράμισει πόρους όταν λαμβάνει μέτρα για την επίλυση προβλημάτων.

Με βάση την εμπειρία μου και από ό,τι παρατηρώ, πιστεύω πραγματικά ότι σε αυτήν την εποχή μετά τον COVID-19, έννοιες όπως το ελάχιστο βιώσιμο προϊόν (MVP) κατά την επιλογή έργου, η ιεράρχηση έργων, ο σχεδιασμός λύσεων και η εφαρμογή λύσεων γίνονται ακόμη πιο σχετικές. Η προσέγγιση του καταρράκτη παρουσιάζεται στο πλαίσιο DMAIC και ένα ενδιαφέρον πράγμα που παρατηρώ με συνέπεια είναι ότι μετά τη φάση καθορισμού και/ή μέτρησης μετά την παρουσίαση του λεπτομερούς χάρτη διαδικασίας, οι επαγγελματίες του LSS αντιμετωπίζουν πιο έντονα τις «γρήγορες νίκες» ή τους «χαμηλούς καρπούς». προκειμένου να μειωθεί ο χρόνος κύκλου του έργου. Δεν μειώνει μόνο τον χρόνο του κύκλου του έργου, αλλά εισάγει επίσης μια συνιστώσα μη γραμμικότητας στο πλαίσιο DMAIC, όπως προτείνουν οι ευέλικτες μεθοδολογίες. Είναι μια ισχυρή περιοχή κερδοφόρα που περιλαμβάνει LSS και ευέλικτη και για κάποιο λόγο παρατηρώ αυτή τη συγκεκριμένη πρακτική πιο συχνά μεταξύ των ζωνών στα έργα τους μετά την εμφάνιση της πανδημίας.

Dr Bart Lameijer – Επίκουρος Καθηγητής, Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο του Άμστερνταμ, Ολλανδία

Σε αυτούς τους καιρούς όπου επικρατεί η αβεβαιότητα, οι γιατροί και οι πολιτικοί πρέπει να απαντούν άμεσα και οι αποφάσεις πρέπει συχνά να λαμβάνονται με βάση μικρό αριθμό δεδομένων και ισχυρή κατανόηση των λόγων όσο και των αποτελεσμάτων. Σε τέτοιες καταστάσεις, οι ευέλικτες εφαρμογές των αρχών και των εργαλείων LSS είναι σημαντικές. Όταν αυτά εφαρμόζονται με πιο επαναληπτικό τρόπο για τη βελτίωση της διαδικασίας, ενεργοποιείται η άμεση εκμάθηση μέσω της πράξης. Οι ευκαιρίες για βελτίωση μιας διαδικασίας για παράδειγμα προσδιορίζονται, ιεραρχούνται και αντιμετωπίζονται ανεξάρτητα. Εφόσον κατανοηθούν και υλοποιηθούν οι βασικές αιτίες και οι λύσεις για τις πρώτες ευκαιρίες, η προσέγγιση επαναλαμβάνεται για την επόμενη φορά. Τα παραδείγματα μπορεί να περιέχουν την οργάνωση και την εκτέλεση καθημερινών δοκιμών για διάφορες ρυθμίσεις διεργασιών για σκοπούς τεστ ασθενειών αντί για την εκτέλεση ολόκληρης μελέτης της κύριας αιτίας. Η ουσία



έγκειται στην απόκτηση πραγματικών γνώσεων που επιτρέπουν γρήγορες λύσεις για μέρη του προβλήματος. Η σαφήνεια των μετρήσεων κρίσιμης σημασίας για την ποιότητα είναι ζωτικής σημασίας για να βοηθήσει στην κατανόηση του προβλήματος, στη μέτρηση του προβλήματος, στη βοήθεια στην κατεύθυνση των πόρων και στην ιεράρχηση περιοχών. Η χρήση βασικών μέτρων βοηθά στην αδιάκοπη παρακολούθηση της επίδρασης των επαναλήψεων επίλυσης προβλημάτων.

Dick Keely – LSS MBB, σύμβουλος διαχείρισης (future perfect Ltd.) και πρώην Διευθύνων Σύμβουλος του Irish Center for Business Excellence, Ιρλανδία

Κατά τη γνώμη μου η μεθοδολογία LSS είναι μεγάλης αξίας για την εξάλειψη του COVID-19. Το FMEA είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο LSS για να διευκολύνει τις περισσότερες επιχειρήσεις να υπολογίσουν τον κίνδυνο και να αυξήσουν την ασφάλεια σε περιόδους COVID-19. Το FMEA έχει πολλά θετικά στοιχεία. Είναι εύχρηστο και κατανοητό, και παρέχει μια τυποποιημένη προσέγγιση βασισμένη σε ομάδες για τον υπολογισμό, την ελαχιστοποίηση και την εκτίμηση του κινδύνου. Οι εκτιμήσεις FMEA/κινδύνων μπορούν να εφαρμοστούν ως υπόβαθρο για τη διαχείριση κρίσεων, τα σχέδια επιχειρηματικής συνέχειας όπως και για τα σχέδια επικοινωνίας. Θα υπερασπιζόμουν με σθένος την επίλυση προβλημάτων με βάση την ομάδα Six Sigma (A3) για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων που ανακύπτουν.

Το FMEA και η αξιολόγηση κινδύνου μπορούν να συνεισφέρουν στον εντοπισμό κρίσιμων για την αποστολή περιοχών, π.χ. υλικά, άνθρωποι, διαδικασίες, συστήματα, πελάτες, εξαρτήματα, προμηθευτές κ.λπ. σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης. Οι χώροι εργασίας και οι εγκαταστάσεις υγειονομικής περίθαλψης μπορούν στη συνέχεια να είναι προστατευμένοι από σφάλματα, να μετριαστούν οι κίνδυνοι και να περιοριστούν. Η μελέτη κινδύνου μπορεί να προσφέρει πολλά στον καθορισμό προτεραιοτήτων, την ανεύρεση και την ελαχιστοποίηση ιδίως έναντι των κινδύνων υψηλής πιθανότητας και υψηλών επιπτώσεων.

Η επίλυση προβλημάτων ευθυγραμμίζεται επίσης με το FMEA για την ανάπτυξη δράσεων μετριασμού, έκτακτης ανάγκης και περιορισμού. Η μέτρηση, η ανάλυση και η αναφορά δεδομένων και μετρήσεων γύρω από την κατεύθυνση του COVID, όχι μόνο βοηθούν στην επικοινωνία της κατάστασης και της εξέλιξης του ιού, αλλά αποτελούν άμεσο πόρο στην πληγήσα περιοχή και προάγουν διορθωτικές ενέργειες.

Δρ Sean Moore – ανώτερος λέκτορας στα συστήματα LSS, Πανεπιστήμιο του Λίμερικ, Ιρλανδία

Υπήρξαν αρκετά αρνητικά σχόλια για λιτές προσεγγίσεις υπό τη σκιά της πρόσφατης πανδημίας. Αυτά τα σχόλια είναι και αβάσιμα και αφελή και προέρχονται από εκείνους που δεν αντιλαμβάνονται τη φιλοσοφία του lean. Οι καταστροφές/πανδημίες εμφανίζονται ως απόδειξη ότι η λιτή δεν λειτουργεί, και είναι αλήθεια ότι οι αλυσίδες εφοδιασμού ταραζούνται από αυτά τα απρόσμενα γεγονότα. Ο Taleb το 2010 για να περιγράψει αυτά τα γεγονότα, εισήγαγε τον όρο «ο Μαύρος κύκνος», για να δείξει ότι είναι σπάνια και τείνουν να μην είναι προβλέψιμα. Επομένως, σχεδόν στο 100% των περιπτώσεων, στο κανονικό σχήμα των πραγμάτων, το άπαχο λειτουργεί όμορφα, αλλά στις περιπτώσεις σπανίων ακραίων γεγονότων, τα οφέλη των άπαχων αλυσίδων εφοδιασμού γίνονται το ευαίσθητο σημείο του. Επομένως, οι επικριτές της λιτής προσέγγισης θα αλάζαν ή θα άφηναν τη φιλοσοφία που βασίζεται στο 0,001%!

Εάν αφήσουμε ή αλλάξουμε την προσέγγιση, η εναλλακτική λύση είναι να επιστρέψουμε στο να έχουμε μεγάλες αποθήκες υλικών για να αποφύγουμε ελλείψεις; Τι είδους υλικά πρέπει να αποθηκεύουμε; Για ποιο σπάνιο γεγονός πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι ή πρέπει να προετοιμαστούμε για όλα; Ποιοι οικονομικοί, εταιρικοί πόροι πρέπει να μουν σε αυτές τις μεγάλες αποθήκες και πού πρέπει να τους βρούμε; Πόσους διαφορετικούς προμηθευτές ενός τύπου υλικού πρέπει να διαθέτουμε για να καλύπτουν τις αλυσίδες εφοδιασμού μας και σε ποιο μέρος πρέπει να βρίσκονται;

Παρόλαυτα, υπάρχουν κάποιες ενδείξεις ότι μια πτυχή της λιτής οργανωτικής συμπεριφοράς ήταν ανεπαρκής κατά τη διάρκεια της πανδημίας και αυτή ήταν η αποτυχία αξιοποίησης της σχεδίασης του ορίζοντα. Ήταν εμφανές ότι η πανδημία δυνητικά θα γινόταν παγκόσμιο φαινόμενο και οι οργανισμοί θα ήταν ικανοί να έχουν ολοκληρώσει βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες εκτιμήσεις για τον ενδεχόμενο αντίκτυπό της και να προετοιμαστούν κατάλληλα.

Ο Taleb (2010) έδειξε ότι οι οργανισμοί που τσεκάρουν συνεχώς τον επιχειρηματικό τους ορίζοντα έχουν τουλάχιστον την δυνατότητα να σχηματίζουν εικόνα νωρίς για επερχόμενα γεγονότα μόλις πρωτοεμφανίζονται στοιχεία. Εάν έπειτα έχουν την τόλμη να στοιχηματίσουν ασύμμετρο (χαμηλό κόστος/υψηλό κέρδος) για το τι θα ήταν δυνατό να συμβεί, είναι σε θέση να ελαχιστοποιήσουν τις χειρότερες επιπτώσεις. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα για το πως λειτούργησε ο ορίζοντας σχεδιασμού ήταν η αντίδραση στην επερχόμενη πανδημία που είχε η υπηρεσία υγείας στην Ιρλανδία με 400% αύξηση της χωρητικότητας της ΜΕΘ και πραγματοποίησε άυξηση στις δοκιμές σε 50.000 ανά εβδομάδα. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η πρόσφατη αγορά του παγκόσμιου αποθέματος του Remdesivir από τις Ηνωμένες Πολιτείες.

Κλείνοντας, εάν θέλει κανείς στοιχεία για τα πλεονεκτήματα του άπαχου, αρκεί να εξετάσει κανείς τη σθεναρή συντήρηση των αλυσίδων εφοδιασμού τροφίμων, οι οποίες, όταν θεωρούνταν απαραίτητες, κρατούσαν τα τρόφιμα στα ράφια. Επιπλέον, ακολουθείται μια προσέγγιση προστιθέμενης αξίας από τους κατασκευαστές εμβολίων και τις ρυθμιστικές αρχές με την εξάλειψη καθυστερήσεων χωρίς προστιθέμενη αξία, γεγονός που θα συντομεύσει τον χρόνο ανάπτυξης. Δεν υπάρχει φιλοσοφία εφοδιαστικής αλυσίδας που να μπορεί να αντιμετωπίσει με επάρκεια τα γεγονότα του «μαύρου κύκνου» και να απορρίψει μια φιλοσοφία με αποδεδειγμένο ιστορικό σχεδόν 70 ετών. Μια φιλοσοφία που έχει κατακτήσει σχεδόν κάθε πτυχή της σύγχρονης ζωής καταδεικνύει μια θεμελιώδη έλλειψη κατανόησης στη φιλοσοφία της άπαχης σκέψης.

### 2.3.5 Συζητήσεις και επιπτώσεις

Όλοι οι ερωτηθέντες τόνισαν τη σημασία της μεθοδολογίας επιχειρησιακής αριστείας για την αντιμετώπιση προβλημάτων σε περιόδους COVID-19. Παρά το γεγονός ότι κάποιοι ερωτηθέντες ήταν περισσότερο υπέρ των μεθόδων Six Sigma παρά των λιτών και αντίστροφα ή συνδυασμού και των δύο, όλοι συγκλίνουν στο ότι τα εργαλεία και οι τεχνικές αυτών των ισχυρών

μεθοδολογιών λειτουργικής αριστείας κατέχουν εξαιρετικά μεγάλο ρόλο στην προστασία της δημόσιας ασφάλειας και του περιβάλλοντος υγειονομικής περίθαλψης.

Τα αντικείμενα των μεθόδων λειτουργικής αριστείας αποτελούν μια κοινή λογική και μια διαδικασία προσέγγισης για την εγγύηση ασφάλειας των πολιτών και τη βελτίωση των θεραπειών και δοκιμών υγειονομικού χαρακτήρα. Η εκτίμηση κινδύνου χρησιμοποιώντας το FMEA για την μείωση του κινδύνου μόλυνσης και την προσφορά σχεδίων έκτακτης ανάγκης ήταν ένα κοινό θέμα. Η στατιστική ανάλυση και η εκτίμηση των δεδομένων παίζουν ρόλο στη μέτρηση, τη διαχείριση και την αντίληψη των ποσοστών μόλυνσης και την ιεράρχηση των σημείων ανησυχίας. Η εξάλειψη των απορριμμάτων με άπαχο και μη προστιθέμενη αξία και η προστασία από σφάλματα μπορούν να βοηθήσουν στην πρόληψη των λοιμώξεων. Η δομημένη επίλυση προβλημάτων DMAIC είναι σημαντική για τον καταγισμό ιδεών και την παροχή προληπτικών και διορθωτικών μέτρων σε καταστάσεις θεραπείας και δοκιμών για τη δημόσια ασφάλεια και την υγειονομική περίθαλψη τύπου COVID-19.

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης είναι αξιόλογη πηγή για κλινικούς γιατρούς, ιατρικούς διευθυντές, συμβούλους και νοσηλευτές σε νοσοκομεία και γενικά σε χώρους υγειονομικής περίθαλψης. Η έρευνα καταδεικνύει μια σχέση μεταξύ των μεθοδολογιών επιχειρησιακής αριστείας που βοηθούν στη θεραπεία, την πρόληψη, τη διάγνωση και τον μετριασμό κατά των πανδημιών. Το LL από την εφαρμογή μεθοδολογιών επιχειρησιακής αριστείας έχει συσχέτιση και πρακτικές εφαρμογές σε χώρους υγειονομικής περίθαλψης για την προώθηση της ετοιμότητας για καταστάσεις πανδημίας. Οι μέθοδοι λειτουργικής αριστείας και τα στοιχεία τους όπως περιγράφονται σε αυτό το άρθρο έχουν αποδειχθεί και είναι αποτελεσματικά σε πολλά περιβάλλοντα και όχι μόνο η υγειονομική περίθαλψη και η εφαρμογή τους θα ενισχύσει την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα της θεραπείας των ασθενών, του προσωπικού και της δημόσιας υγείας.

Συνοπτικά, οι έννοιες της χρήσης μεθόδων επίλυσης προβλημάτων δομής και συνεχούς βελτίωσης για την αξιολόγηση του κινδύνου, την κατανόηση των διαδικασιών, την εξάλειψη των βημάτων χωρίς προστιθέμενη αξία για την πρόληψη της μόλυνσης, την επιτάχυνση των χρόνων θεραπείας και σε συνδυασμό με την προστασία σφαλμάτων είναι επαναλαμβανόμενα θέματα.

### **2.3.6 Συμπεράσματα, περιοριστικά θέματα και περαιτέρω εργασία**

Οι μεθοδολογίες επιχειρησιακής αριστείας, ειδικότερα, το lean και το Six Sigma είναι σε θέση να διαχειριστούν ορισμένες πτυχές αβεβαιότητας σε περιόδους COVID-19, να τονώσουν την κατανόηση και να προσφέρουν σε επαγγελματίες και ακαδημαϊκούς στον τομέα αποτελεσματική καθοδήγηση για τον περιορισμό και την αντιμετώπιση του COVID-19.

Τα βασικά ευρήματα από τη μελέτη είναι τα εξής:

Η πειθαρχία και η μεθοδολογία της λειτουργικής αριστείας μπορούν να βοηθήσουν στη θεραπεία, την πρόληψη, τη διάγνωση και τον μετριασμό κατά τη διάρκεια πανδημιών, καθώς και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας υγειονομικής περίθαλψης.

Το LL από παλαιότερες πανδημίες μπορεί να προσαρμοστεί σε μεθοδολογίες επιχειρησιακής αριστείας για να συνεισφέρει στην ετοιμότητα για αυτά τα συμβάντα.

Οι ευκαιρίες για μελλοντική έρευνα της χρήσης μεθόδων λειτουργικής αριστείας σε μια πανδημία περιλαμβάνουν επιπλέον μελέτες περιπτώσεων σχετικά με την αξιοποίηση αυτών των μεθόδων σε περιβάλλοντα ασφάλειας της δημόσιας ζωής και υγειονομικής περίθαλψης στο σημείο όπου ορισμένες χώρες έχουν μειώσει τα ποσοστά μόλυνσης. (3)

### **3. Η επιρροή της πανδημίας στις γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης.**

#### **3.1 Η επιρροή της πανδημίας Covid-19 τις καριέρες των γυναικών γενικά.**

Με βάση μια πρόσφατη μελέτη της McKinsey, τα ποσοστά απασχόλησης για τις γυναίκες ενδέχεται να μην επανέλθουν στα προ-Covid επίπεδα μέχρι το έτος 2024. Από την άλλη πλευρά, οι άνδρες θα φτάσουν σε αυτό το σημείο μέχρι τις αρχές του 2023. Η παραπάνω διαφορά μεταξύ των ποσοστών ανάκαμψης της απασχόλησης προβάλλει έναν από τους πολλούς αρνητικούς τρόπους με τους οποίους η πανδημία COVID είχε μεγαλύτερη επιρροή στις γυναίκες από τους άνδρες.

Τον Μάρτιο του 2020 ξεκίνησε μια τεράστια αλλαγή αναφορικά με τον τρόπο εργασίας των ανθρώπων αλλά εξίσου τον τρόπο ζωής τους. Οι εργοδότες υιοθέτησαν ένα μοντέλο εργασίας από το σπίτι, οι εργαζόμενοι τροποποίησαν τα σπίτια τους σε χώρους γραφείων και οι γονείς ακολούθησαν για την εκπαίδευση των παιδιών τους το σύστημα on-line. Καθώς βγαίνουμε από τα χειρότερα της πανδημίας, βλέπουμε πόσο αυτές οι πρόσθετες ευθύνες επηρέασαν περισσότερο τις γυναίκες στις επιχειρήσεις από τους άντρες ομολόγους τους.

Για να πάρει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον αντίκτυπο του Covid-19 στις γυναίκες στον χώρο εργασίας, η Διευθύντρια Εξυπηρέτησης Πελατών της Cpl, Siobhan O'Shea, επικοινωνήσε με μια σειρά επιχειρηματιών για να μιλήσει για το πώς η πανδημία επηρέασε την καριέρα και τη ζωή τους.

#### A.Το χάσμα στις αμοιβές των φύλων

Μια από τις γυναίκες με τις οποίες μίλησε η Siobhan, διευθύντρια σε μια πολυεθνική των ΗΠΑ, ρίχνει πραγματικά φως σε όσα βίωσαν πολλές εργαζόμενες γυναίκες κατά τη διάρκεια της κορύφωσης της πανδημίας. «Ως κομμάτι ενός ζευγαριού στο οποίο και οι δύο εργάζονται, νιώθω

ότι είμαι σε μια αδιάκοπη διαπραγμάτευση για τον διαμοιρασμό των οικογενειακών ευθυνών, η πλειοψηφία των οποίων τελικά επιβαρύνει σε εμένα. Έχω την τύχη να εργάζομαι σε μια εταιρεία που προσφέρει πολύ μεγάλη ευελιξία. Ωστόσο, εξακολουθώ να νιώθω αρκετά ταραγμένη ώστε να εξετάζω ένα πλήρες διάλειμμα καριέρας μέχρι η κατάσταση να επανέλθει στο φυσιολογικό».

Τα στατιστικά και τα δεδομένα συνηγορούν σε αυτά τα συναισθήματα. Με βάση κάποια στατιστικά στοιχεία που δημοσίευσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2020, οι γυναίκες αμοίβονται 14,1% λιγότερο από τους άνδρες ανά ώρα στις χώρες της ΕΕ. Ένα ποσοστό που είναι ως επί το πλείστον στάσιμο την τελευταία δεκαετία.

Η έκθεση του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ για το 2021 για το Παγκόσμιο Χάσμα των Φύλων δείχνει μια πιο δυσάρεστη εικόνα, με την έρευνα να αναφέρει ότι, ως αποτέλεσμα της πανδημίας, το οικονομικό χάσμα ανάμεσα στα δύο φύλλα θα χρειαστεί περισσότερα από 257 έτη για να εξαφανιστεί. Πρόκειται δηλαδή για μια άυξηση 55 ετών στα ήδη εντυπωσιακά 202 χρόνια που υπολογίστηκαν στην Έκθεσή τους για το 2019.

## B. Ο αντίκτυπος της μη αμειβόμενης εργασίας φροντίδας στη σταδιοδρομία των γυναικών

Τον Σεπτέμβριο του 2021, οι εργοδότες διαπίστωσαν μια αύξηση στον αριθμό των ατόμων που αποχωρούν από το εργατικό δυναμικό. Το φαινόμενο της συνεχιζόμενης Μεγάλης Παραίτησης συνέπεσε χρονικά με την επιστροφή των μαθητών στα θρανία. Η έλλειψη τοποθέτησης βρεφονηπιακών σταθμών και το αυξημένο κόστος φροντίδας των παιδιών αύξησαν το άγχος στους γονείς. Κάτι που οδήγησε αξιοζήλευτα σε μια αδικαιολόγητη πίεση στις γυναίκες. Αυτό καθρεφτίζεται στο ότι το 80% των ανθρώπων που εγκατέλειψαν το εργατικό δυναμικό κατά τη διάρκεια αυτής της χρονικής περιόδου, είναι γυναίκες.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η πανδημία έχει μεγενθύνει την πίεση που δέχονται οι γονείς, ειδικά όσοι έχουν παιδιά μικρότερων ηλικιών, για τους οποίους το κόστος της παιδικής φροντίδας αγγίζει κατά μέσο όρο τα 800 ευρώ το μήνα ανά παιδί. Να σημειωθεί ότι το 40% των γονέων χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες προσχολικής ηλικίας.

Ο ταχύτατος ρυθμός με τον οποίο εγκαταλείπουν το εργατικό δυναμικό, την ίδια στιγμή που οι ανάγκες παιδικής φροντίδας διογκώνονται, αποδεικνύει ότι οι γυναίκες ήρθαν αντιμέτωπες με μια επιλογή: να διαθέσουν πολύ μεγάλα χρηματικά ποσά για θέσεις βρεφονηπιακού σταθμού ή να αποχωρήσουν από το εργατικό δυναμικό για να φροντίσουν την οικογένειά τους. Οι μητέρες αναγκάζονται να αφήσουν ή, στην καλύτερη περίπτωση να θέσουν σε παύση την σταδιοδρομία τους στον επαγγελματικό χώρο.

### Γ. Υποεκπροσώπηση των γυναικών σε ηγετικούς ρόλους

Είναι ευρέως γνωστή η αναλογία της εταιρικής σκάλας, όμως όχι το «Broken Rang» της σκάλας. Αυτό υπογραμμίζει, ότι στατιστικά, οι γυναίκες έχουν λιγότερες πιθανότητες να ανέβουν στην καριέρα τους. Αυτό υπογραμμίστηκε το 2021 από την έκθεση «Women in the Workplace 2021» της McKinsey, η οποία κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ακόμη και στο επίπεδο εκκίνησης, οι γυναίκες είναι λιγότερο πιθανό να προοδεύσουν, κατέχοντας μόνο το 38% των αρχικών διευθυντικών θέσεων σε σύγκριση με το 62% που κατέχουν οι άντρες ομόλογοι τους.

Κατά συνέπεια, οι άνδρες υπερτερούν των γυναικών σε ηγετικούς ρόλους. Με απλά λόγια, υπάρχουν συνολικά λιγότερες γυναίκες για προαγωγή σε υψηλότερες θέσεις. Το γεγονός αυτό δεν βοηθά καθόλου τις εταιρίες να θεμελιώσουν μια συνεχή πρόοδο σε υψηλότερα επίπεδα.

Αν φέρουμε στο νου τις διάφορες δημόσιες δηλώσεις που παρακολουθήσαμε από τις κυβερνήσεις σε όλη τη διάρκεια της πανδημίας και αναρωτιθούμε ποιος τις παρουσίασε και ποιος δημιούργησε την απάντησή μας στην παγκόσμια πανδημία, θα διαπιστώσουμε ότι σε παγκόσμιο επίπεδο μόνο το 30% των ανθρώπων που παρουσίασαν δημόσιες δηλώσεις σχετικά με τον Covid-19 ήταν γυναίκες.

Από την άλλη πλευρά, είδαμε μερικές από τις πιο επιτυχημένες απαντήσεις να έρχονται από χώρες όπως η Ισλανδία, η Νέα Ζηλανδία, η Φινλανδία και η Δανία, οι οποίες όχι μόνο έχουν γυναίκες σε υψηλές κυβερνητικές θέσεις αλλά έχουν και τις μικρότερες διαφορές μεταξύ των φύλων.

### Δ. Μικρότερος αριθμός γυναικών σε τροχιά ηγεσίας

Κατά την φάση της πανδημίας του Covid, οι μητέρες και γενικότερα οι γυναίκες σε ανώτερες θέσεις έχουν νιώσει, περισσότερο πιεσμένες, εξουθενωμένες και εξαντλημένες στον εργασιακό τομέα από τους άνδρες. Είναι επίσης πιο πιθανό να αμφισβητηθεί η κρίση τους, να μπερδευτούν με κάποιον πιο νεότερο και να πέφτουν θύμα υποτιμητικών σχολίων. Όταν οι γυναίκες καταλαμβάνουν λιγότερους από 1 στους 5 ρόλους της σουίτας C, το να είσαι μειοψηφία σε ηγετική θέση είναι μια μοναχική δραστηριότητα.

Η υπερβολική πίεση, ο αποκλεισμός στο χώρο εργασίας και το φαινόμενο της «Γυάλινης οροφής» έβαλαν φρένο σε αυτό που φαίνεται να είναι απίθανο: Η προώθηση των γυναικών που έχουν δουλέψει σκληρότερα, ξεπέρασε περισσότερα εμπόδια. Αν και αντιμετωπίζουν συνεχή αμφιβολία για τις ικανότητές τους, εξακολουθούσαν να έχουν επιτυχία στο χώρο εργασίας. Πάντως, αυτός ο τρόπος σκέψης εμποδίζεται λόγω ασυνείδητης προκατάληψης.

Η ασυνείδητη προκατάληψη είναι το αντιλαμβάνεται κανείς τα άτομα σαν να ανήκουν ή να μην ανήκουν σε μια συγκεκριμένη ομάδα. ). Ουσιαστικά προσομοιάζει στο να ζωγραφίζει κανείς ολόκληρη την ομάδα με το ίδιο πινέλο. Αυτές οι ιδέες είναι κατά περίπτωση θετικές (The Halo effect) ή αρνητικές (The Horns effect)

Όταν υπάρχει ποικιλομορφία των φύλων οι επιχειρήσεις είναι καλύτερες. Αυτό περιλαμβάνει περισσότερους καταναλωτών, υψηλότερο εισόδημα από πωλήσεις και μεγαλύτερη

κερδοφορία. Μια ανάλυση από τη McKinsey αναφορικά με τον τρόπο που έχει σημασία η ένταξη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι εταιρείες με περισσότερες από 30 τοις εκατό γυναίκες στελέχη ήταν πιθανότερο να υπερβούν τις εταιρείες όπου το ποσοστό των γυναικών στελεχών ήταν μικρότερο από 10-30%.

Συν τοις άλλοις, οι εταιρείες έχουν ανάγκη την ισορροπία, καθώς οι γυναίκες στην ηγεσία είναι πιο πιθανό να είναι υποστηρικτικές προς τις ομάδες τους, να δρουν ως σύμμαχοι και να ενισχύουν τη διαφορετικότητα, την ισότητα και την ένταξη. Δίχως την παρουσία γυναικών ανώτερου επιπέδου, οι γενιές που ακολουθούν θα πάσχουν από την έλλειψη ισχυρών συμμάχων και συμβούλων.

#### Ε. Κοινωνική ηγεσία - τι μπορεί να γίνει για να στηρίξουμε τις γυναίκες;

Το ένα τρίτο των γυναικών έχει αναλογιστεί το ενδεχόμενο να ελατώσει ή να εγκαταλείψει το εργατικό δυναμικό τη φετινή χρονιά ενώ το ποσοστό αυτό ήταν ένα τέταρτο ελάχιστους μήνες μετά την πανδημία.

Με αυτό το συνταρακτικό στατιστικό στοιχείο και την προαναφερθείσα «Μεγάλη παραίτηση» σε εξέλιξη, οι εργοδότες έρχονται αντιμέτωποι με τον αντίκτυπο που είχε ο Covid-19 στις γυναίκες στον εργασιακό χώρο.

Καταρχήν οι εταιρείες πρέπει να μιλήσουν στο σύνολο των υπαλλήλων τους. Επικοινωνώντας απευθείας μαζί τους, πρέπει να ρωτήσουν ποια προβλήματα τους εμποδίζουν ή ποιες αγωνίες επηρεάζουν την απόδοσή τους. Οι απαντήσεις θα βοηθήσουν να ενημερωθούν και έτσι να καθοδηγήσουν τους τύπους πολιτικών που λύνουν συγκεκριμένα προβλήματα στο χώρο εργασίας.

Θα πρέπει να τεθούν ερωτήματα για θέματα ευελιξίας, εργασίας από το σπίτι ή υβριδικών μοντέλων εργασίας. Η ανεπτυγμένη ευελιξία είναι κάτι απαραίτητο για όλους τη δεδομένη στιγμή και έχει εισαχθεί ήδη σε κάποιο βαθμό σε διάφορες επιχειρήσεις. Θα πρέπει να προσφέρονται προσεγγίσεις ευέλικτες σε όλους τους τομείς και να προσαζονται στις ανάγκες των εργαζομένων και των επιχειρήσεων.

Όσο αφορά στο θέμα της παιδικής μέριμνας, οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να κάνουν μία αναδρομή στο παρελθόν και να δουν τι προσφέρθηκε στις γυναίκες κατά τη διάρκεια του Β Παγκοσμίου Πολέμου. Οι ΗΠΑ εισήγαγαν τον νόμο Lanham σαν απάντηση στις γυναίκες που εντάχθηκαν στο εργατικό δυναμικό για να βοηθήσουν στην παραγωγή πολέμου. Η κυβέρνηση συμμετείχε άμεσα στην διάθεση εγκαταστάσεων παιδικής μέριμνας και χρηματικών ποσών για όσους γονείς εργάζονταν στη στρατιωτική παραγωγή. Οι εργοδότες θα πρέπει να ερευνήσουν εάν και γιατί οι γονείς είναι απογοητευμένοι στο χώρο εργασίας τους και να αξιολογήσουν λύσεις σαν τη συνεισφορά στις υπηρεσίες παιδικής μέριμνας.

Οι γονείς επιβάλλεται να αντιμετωπίζονται με ισότητα σαν εργατικό δυναμικό. Εάν υπάρχουν περιπτώσεις που οι άντρες εργαζόμενοι πρέπει να απουσιάζει, αυτό θα πρέπει να διευκολυνθεί όπως θα γινόταν με τις μητέρες. Είναι ανάγκη να χορηγηθεί άδεια μητρότητας και

πατρότητας. Η ύπαρξη αυτής της ισορροπίας θα διασφαλίσει ότι δεν θα αισθανθούν αρνητικά συναισθήματα.

Μια κρίσιμη στρατηγική για την εξασφάλιση της ισότητας των δύο φύλων είναι η αύξηση της εκπροσώπησης και της ένταξης σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης και λήψης αποφάσεων. Είναι πολύ σημαντικό οι υπευθυνοί λήψεων αποφάσεων να μιλούν όταν αντιλαμβάνονται αδικήματα, να διανέμουν χρήσιμο, ενημερωτικό περιεχόμενο στα κοινωνικά δίκτυα, να διηγούνται ιστορίες για να ενθαρρύνετε τους διαχειριστές προσωπικού τους και να πράττουν το ίδιο από τη θέση τους. Σε περίπτωση αμφιβολίας για το τι είναι καλό ή κακό, θα πρέπει να θέτονται ερωτήματα και να υπάρχει θέληση για μάθηση.

Δεν είναι όλα χαοτικά και απαισιόδοξα. Μερικές από τις πιο επιτυχημένες αντιδράσεις στον Covid-19 ήλθαν από χώρες όπου σε κυβερνητικές ηγετικές θέσεις βρίσκονται γυναίκες. Αυτό θα πρέπει να αφυπνίσει τις εταιρείες και να πιστέψουν την ιδέα ότι η ποικιλομορφία στις ομάδες τους είναι στοιχείο πολύτιμο.

Εάν οι εταιρείες μπορούν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που έχει φέρει η κρίση του Covid-19, ίσως θέτουμε τα θεμέλια για έναν καλύτερο χώρο εργασίας για όλους.(4)

## **3.2 Οι γυναίκες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και των επιστημών της ζωής υπό τη σκιά της πανδημίας Covid-19.**

### **3.2.1 Σημαντικές παρατηρήσεις**

Οι γυναίκες έχουν βρει εδώ και καιρό μια πορεία προς την πρόοδο στην υγειονομική περίθαλψη και τις επιστήμες της ζωής - από τη Βιρτζίνια Άπγκαρ, η οποία ανέπτυξε ένα πρότυπο τη δεκαετία του 1950 για την αξιολόγηση της υγείας των νεογνών, έως την Tu Youyou, η οποία κέρδισε το βραβείο Νόμπελ στην ιατρική το 2015 για την ανακάλυψη μιας θεραπείας για ελονοσία. Οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν επί του παρόντος περισσότερο από το ήμισυ του συνόλου των αρχικών εργαζομένων στον τομέα και έχουν σημειώσει πρόοδο όσον αφορά την άνοδο στη διοίκηση.

Ωστόσο, η πανδημία COVID-19 έχει δημιουργήσει μια σεισμική μετατόπιση στο εργατικό δυναμικό, με συγκεκριμένο αντίκτυπο στις γυναίκες. Εκατομμύρια Αμερικανοί έχουν παραιτηθεί από τις δουλειές τους και πολλοί ανέφεραν τον μη διαχειρίσιμο φόρτο εργασίας ή την ανάγκη φροντίδας της οικογένειας ως σημαντικούς παράγοντες στην απόφασή τους. Ο τομέας της υγειονομικής περίθαλψης δεν αποτελεί εξαίρεση. Με βάση την πιο πρόσφατη ανάλυσή της McKinsey η οποία βασίζεται στα εβδομα ετήσια δεδομένα Γυναικών στο χώρο εργασίας (για το 2021), και εξετάζει τη μείωση της γυναικείας εκπροσώπησης, τα ποσοστά προαγωγής και τις εξωτερικές προσλήψεις στα υψηλότερα επίπεδα στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, τα εμπόδια για την πρόοδο των έγχρωμων γυναικών και τις απειλές για τα πρόσφατα κέρδη, εξήχθησαν τα παρακάτω συμπεράσματα για την κατάσταση όπως διαμορφώνεται στη σύγχρονη αμερικανική πραγματικότητα.



Οι γυναίκες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης είναι δύο φορές πιο πιθανό από τους άνδρες να αναφέρουν τη γονεϊκότητα και τις αυξημένες ευθύνες στο σπίτι ως λόγους για να χάνουν ευκαιρίες για προαγωγή. Στο σύνολό της, η υγειονομική περίθαλψη συνεχίζει να ξεπερνά τους άλλους τομείς όσον αφορά την εκπροσώπηση των γυναικών, οι οποίες αποτελούν περισσότερα από τα δύο τρίτα των εργαζομένων αρχικού επιπέδου σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Εντοπίσαμε τρεις σημαντικές αλλαγές το 2021: αυξημένη εκπροσώπηση των γυναικών σε συγκεκριμένα διευθυντικά επίπεδα, χαμηλότερα ποσοστά φθοράς μεταξύ των γυναικών στην υγειονομική περίθαλψη από ό,τι σε άλλους τομείς και αυξημένη εξωτερική πρόσληψη γυναικών σε συγκεκριμένα επίπεδα του αγωγού.

- **Αυξημένη εκπροσώπηση.** Η εκπροσώπηση των γυναικών μειώνεται σε όλα τα επίπεδα απασχόλησης στην υγειονομική περίθαλψη, αλλά συνεχίζει να ξεπερνά τους άλλους κλάδους. Στην υγειονομική περίθαλψη, η εκπροσώπηση των γυναικών σε επίπεδο ανώτερων διευθυντών ή διευθυντών βελτιώθηκε κατά τέσσερις ποσοστιαίες μονάδες κατά μέσο όρο, σε 53 τοις εκατό, το 2021. Αυτό είναι 18 μονάδες μεγαλύτερη από τον μέσο όρο σε όλους τους τομείς. Το χάσμα στην εκπροσώπηση των γυναικών στην υγειονομική περίθαλψη μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των ανώτερων στελεχών ή διευθυντών ήταν μικρότερο από ό,τι ήταν το 2019.
- **Χαμηλότερα ποσοστά φθοράς.** Κατά μέσο όρο, το 2021 οι γυναίκες εγκατέλειψαν τις θέσεις εργασίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης με χαμηλότερα ποσοστά από τις γυναίκες σε άλλους τομείς, τους άνδρες στην υγειονομική περίθαλψη και τις γυναίκες στην υγειονομική περίθαλψη τα προηγούμενα χρόνια. Ειδικότερα, το ποσοστό γυναικείας φθοράς σε επίπεδο C-suite ήταν περίπου το μισό από αυτό που ήταν το 2019. Αν και πολλοί παράγοντες πιθανώς συνέβαλαν σε αυτό το αποτέλεσμα, η έρευνά μας για το συναίσθημα των εργαζομένων υποδεικνύει δύο πιθανούς λόγους: περισσότερες γυναίκες από άντρες ανέφεραν ότι ήταν κάπως ή πολύ ευχαριστημένες με τις εταιρείες τους και περισσότερες γυναίκες από άντρες θα συνιστούσαν τις εταιρείες τους ως υπέροχα μέρη εργασίας. Επιπλέον, λιγότερες έγχρωμες γυναίκες σε ρόλους διαχείρισης υγειονομικής περίθαλψης είχαν αποχωρήσει μέχρι τις αρχές του 2021 από ό,τι το 2019. Τα ποσοστά φθοράς των γυναικών στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης ήταν ίσα ή χαμηλότερα από αυτά για τις γυναίκες σε άλλους τομείς, τους άνδρες στον τομέα της υγείας και τις γυναίκες στην υγειονομική περίθαλψη το 2019.
- **Αυξημένες εξωτερικές προσλήψεις.** Η πρόσληψη από έξω από έναν οργανισμό μπορεί να είναι μια στρατηγική για την αύξηση της εκπροσώπησης. Το 2021, οι εξωτερικές προσλήψεις γυναικών στα επίπεδα μάνατζερ μέσω αντιπροέδρων (VP) αυξήθηκαν στην υγειονομική περίθαλψη από το 2019. Αυτοί οι αριθμοί συγκρίνονται ευνοϊκά με τους μέσους όρους σε όλους τους τομείς, στους οποίους οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν το 34 έως 47 τοις εκατό των εξωτερικών προσλήψεων.
- **Κρίσιμες προκλήσεις.** Παρά τους λόγους για τους οποίους γιορτάζεται η επιτυχία των γυναικών στον τομέα της υγείας, παραμένουν κρίσιμες προκλήσεις. Το συνεχές άγχος της πανδημίας COVID-19 απειλεί να αναιρέσει την πρόοδο στα ποσοστά προαγωγής και

φθοράς, καθιστώντας πιθανώς την εκπροσώπηση και την πρόοδο των γυναικών στην υγειονομική περίθαλψη αρκετά χρόνια πίσω. Εάν οι γυναίκες εγκαταλείψουν το εργατικό δυναμικό, χάσουν τις προαγωγές ή και τα δύο, αυτό θα εμποδίσει τις προσπάθειες επίτευξης της ισότητας των φύλων στο C-suite.

- Αποχωρήσεις στην εκπροσώπηση σε συγκεκριμένα επίπεδα του αγωγού. Η εκπροσώπηση των γυναικών μειώνεται σε κάθε διαδοχικό βήμα, από το αρχικό επίπεδο (67 τοις εκατό) στο C-suite (29 τοις εκατό). Η εκπροσώπηση μειώνεται ιδιαίτερα απότομα - κατά οκτώ έως 11 ποσοστιαίες μονάδες - σε κάθε επίπεδο από διευθυντή έως ανώτερο αντιπρόεδρο (SVP). Σαφώς, τα ποσοστά προαγωγής, η διατήρηση και οι εξωτερικές προσλήψεις δεν συμβαδίζουν για να βελτιώσουν την εκπροσώπηση σε ανώτερα διοικητικά επίπεδα. Ενώ τα ποσοστά προαγωγής για τις γυναίκες στην υγειονομική περίθαλψη ήταν κατά μέσο όρο στο ίδιο επίπεδο ή ελαφρώς χαμηλότερα από εκείνα για τους άνδρες μέσω του επιπέδου SVP, το χάσμα μεταξύ ανδρών και γυναικών ήταν μεγαλύτερο στο C-suite (Σχήμα 3). Προηγουμένως, οι γυναίκες είχαν προαχθεί με υψηλότερα ποσοστά στα επίπεδα SVP και C-suite: ποσοστό προώθησης 8,3 τοις εκατό για τις γυναίκες στο C-Suite το 2019, σε σύγκριση με 0,8 τοις εκατό το 2021. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να επιδεινωθεί με την πάροδο του χρόνου, με αποτέλεσμα χαμηλότερη εκπροσώπηση των γυναικών στα υψηλότερα επίπεδα. Τα ποσοστά προαγωγής στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης για άνδρες και γυναίκες το 2021 έχουν μειωθεί συνολικά από το 2019 και τώρα είναι γενικά χαμηλότερα από εκείνα άλλων τομέων. Οι εξωτερικές προσλήψεις είναι μια από τις πιο γρήγορες στρατηγικές για την αύξηση της εκπροσώπησης των γυναικών στην κορυφή. Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης εδώ: η εξωτερική πρόσληψη γυναικών στην υγειονομική περίθαλψη είναι ισοδύναμη με το μερίδιο των γυναικών ήδη σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης και οι άνδρες αντιπροσωπεύουν μεγαλύτερο μερίδιο εξωτερικών προσλήψεων από τις γυναίκες από το επίπεδο VP μέσω της C-suite. Οι εξωτερικές προσλήψεις γυναικών σε θέσεις C-suite μειώθηκαν στο 33 τοις εκατό το 2021, από 42 τοις εκατό το 2019. Σε όλους τους τομείς, οι γυναίκες αποτελούν το 36 τοις εκατό των εξωτερικών προσλήψεων. Ως αποτέλεσμα, οι τρέχουσες τάσεις εξωτερικών προσλήψεων είναι πιθανό να διευρύνουν περαιτέρω τα κενά στην εκπροσώπηση των γυναικών, ειδικά στα ανώτερα επίπεδα. Στην υγειονομική περίθαλψη, το ποσοστό των γυναικών που προσλήφθηκαν εξωτερικά ήταν περίπου στο ίδιο επίπεδο με εκείνες που επιλέχθηκαν εντός του οργανισμού στο ίδιο επίπεδο.
- Εμπόδια στην πρόοδο για τις έγχρωμες γυναίκες. Στην υγειονομική περίθαλψη, οι έγχρωμες γυναίκες αποτελούν σχεδόν το ένα τέταρτο των αρχικών θέσεων, αλλά καταλαμβάνουν μόνο το 5 τοις εκατό των θέσεων C-suite. Τα ποσοστά φθοράς για τις έγχρωμες γυναίκες σε επίπεδο μάνατζερ (28 τοις εκατό) και ανώτερων στελεχών ή

διευθυντή (17 τοις εκατό) είναι ιδιαίτερα ανησυχητικά. Η φθορά μεταξύ των έγχρωμων γυναικών στα εισαγωγικά επίπεδα πιθανότατα θα βλάψει την εκπροσώπηση σε υψηλότερα επίπεδα στα επόμενα χρόνια. Σε σύγκριση με τις λευκές γυναίκες, τους λευκούς άντρες ή τους έγχρωμους άνδρες, αναλογικά περισσότερες έγχρωμες γυναίκες ανέφεραν ότι αφιέρωσαν χρόνο για τη διαφορετικότητα, την ισότητα και την ένταξη (DEI), αλλά είναι λιγότερο πιθανό να πουν ότι αυτές οι προσπάθειες καλύπτονται επαρκώς από τις εταιρείες τους. Είναι επίσης λιγότερο πιθανό να αναφέρουν ότι οι διευθυντές τους δημιούργησαν με συνέπεια ένα περιβάλλον όπου οι άνθρωποι μπορούν να συζητούν προκλητικά θέματα.

- Επίπτωση πανδημίας. Στην εποχή του COVID-19, οι εργαζόμενες γυναίκες έχουν αντιμετωπίσει αυξανόμενες πιέσεις και προκλήσεις, σύμφωνα με αποτελέσματα από την έρευνα εμπειρίας εργαζομένων μας. Οι γυναίκες σε όλους τους τομείς έχουν επωμιστεί περισσότερες οικιακές ευθύνες και περισσότερες γυναίκες ανέφεραν αισθήματα επαγγελματικής εξουθένωσης. Τα προβλήματα είναι φαινομενικά πιο έντονα για τις γυναίκες στην υγειονομική περίθαλψη, οι οποίες έχουν λιγότερες ευκαιρίες να εργαστούν εξ αποστάσεως, αναφέρουν ότι αισθάνονται μεγαλύτερη πίεση να δώσουν προτεραιότητα στην εργασία έναντι της οικογένειας και φαίνεται ότι «εξαντλούν» την εξάντληση και χάνουν λιγότερες εργάσιμες ημέρες από τις γυναίκες σε άλλους τομείς. Αν και αυτό μπορεί να γιορτάστηκε σε στιγμές κρίσης, στελέχη και οργανισμοί μπορούν να αξιολογήσουν πώς να ενθαρρύνουν τις γυναίκες στον τομέα της υγείας να ανανεωθούν. Διαφορετικά, μπορεί να διαπιστώσουν ότι οι αντίθετοι άνεμοι της πανδημίας συσχετίζονται, αν όχι προκαλούν, έναν πιο δύσκολο δρόμο για τις γυναίκες να γίνουν κορυφαία στελέχη στον τομέα της υγείας.
- Κατά μέσο όρο, οι γυναίκες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης αισθάνονται «καμμένες» πιο συχνά από τους άνδρες. Η έρευνα για την εμπειρία των εργαζομένων δείχνει ότι οι γυναίκες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης αισθάνονται εξαντλημένες στην εργασία τους πιο συχνά από τους άνδρες και έχουν χάσει περισσότερες ημέρες εργασίας ως αποτέλεσμα. Η πρόσφατη αύξηση των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης στην υγειονομική περίθαλψη μπορεί να αυξήσει τη φθορά στο μέλλον. Το 2021, τα επίπεδα εξουθένωσης για τις γυναίκες στην υγειονομική περίθαλψη έμοιαζαν με εκείνα των γυναικών σε άλλους τομείς: σε όλα τα επίπεδα, το ίδιο ποσοστό γυναικών (42 τοις εκατό) στην υγειονομική περίθαλψη και σε όλους τους άλλους τομείς ανέφεραν «συχνά/σχεδόν πάντα» ότι αισθάνονται εξαντλημένες στην εργασία. Ωστόσο, οι γυναίκες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης φαίνεται να προωθούν αυτήν την επαγγελματική εξουθένωση: έξι ποσοστιαίες μονάδες λιγότερες γυναίκες στην υγειονομική περίθαλψη από ό,τι σε όλους τους άλλους τομείς ανέφεραν ότι είχαν χάσει μία ή περισσότερες ημέρες εργασίας ως αποτέλεσμα επαγγελματικής εξουθένωσης, άγχους ή προβλημάτων ψυχικής υγείας. Με τον καιρό, οι γυναίκες που δεν παίρνουν άδεια για να αντιμετωπίσουν την ψυχική τους υγεία μπορεί να

φύγουν. Επιπλέον, η έρευνά για την εμπειρία των εργαζομένων το 2021 διαπίστωσε ότι το 53 τοις εκατό των γυναικών και το 47 τοις εκατό των ανδρών στην υγειονομική περίθαλψη ανέφεραν ότι αισθάνονταν άγχος στην εργασία τους τελευταίους μήνες.<sup>6</sup> Το 30 τοις εκατό των γυναικών στον τομέα της υγειονομικής περίθαλξης ανέφεραν ότι αισθάνονταν «πιεσμένες να εργαστούν περισσότερο» στο παρελθόν λίγους μήνες, σε σύγκριση με το 25% των ανδρών στον τομέα της υγείας. Καθώς η πανδημία συνεχίζεται, αυτές οι προκλήσεις μπορεί να επιδεινώνονται, ειδικά για τους νοσηλευτές. Η έρευνα της McKinsey για νοσηλευτές, που διεξήχθη τον Φεβρουάριο του 2021 και τον Νοέμβριο του 2021, αντανακλούσε το στέλεχος.<sup>7</sup> Τα αποτελέσματα του Νοεμβρίου 2021 έδειξαν ότι περισσότερο από το 32 τοις εκατό των ερωτηθέντων νοσηλευτών μπορεί να εγκαταλείψουν τις τρέχουσες θέσεις τους παρέχοντας άμεση φροντίδα ασθενών εντός του έτους—σημαντική αύξηση πάνω από 22 τοις εκατό την άνοιξη. Από τους νοσηλευτές που ανέφεραν πρόθεση να φύγουν, το 60 τοις εκατό είτε ότι είχαν γίνει πιο πιθανό να το κάνουν μετά την έναρξη της πανδημίας COVID-19. Από τότε που ξεκίνησε η πανδημία, ένα μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών από ό,τι οι άνδρες νοσηλευτές έχουν δηλώσει ότι είναι πιθανό να φύγουν. Αυτό το εύρημα συνάδει με μια πρόσφατη έρευνα της McKinsey που διεξήχθη σε εργαζόμενους στον τομέα της υγειονομικής περίθαλξης και της κοινωνικής πρόνοιας: στα μέσα του 2021, το 36 τοις εκατό των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι ήταν τουλάχιστον κάπως πιθανό να εγκαταλείψουν τις τρέχουσες δουλειές τους μέσα στους επόμενους τρεις έως έξι μήνες. Το σαράντα δύο τοις εκατό των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλξης και της κοινωνικής βοήθειας που είχαν ήδη παραιτηθεί το έκαναν χωρίς να έχουν νέες θέσεις εργασίας.

- Οι γυναίκες είναι πιο πιθανό από τους άνδρες να πάρουν άδεια λόγω του αισθήματος εξάντλησης, αλλά οι γυναίκες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλξης είναι πολύ λιγότερο πιθανό να το κάνουν από τις γυναίκες αλλού. Τα δεδομένα της έρευνας εμπειρίας δίνουν μια άνευ προηγουμένου εικόνα: οι γυναίκες πλησιάζουν σε οριακό σημείο και η επαγγελματική τους εξέλιξη επηρεάζεται. Εάν αυτές οι προκλήσεις δεν αντιμετωπιστούν, θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την πρόοδο που έχουν σημειώσει οι γυναίκες στον τομέα της υγείας τα τελευταία χρόνια.

### **3.2.2 Προτεινόμενες ενέργειες με στόχο τη βελτίωση της υπάρχουσας εργασιακής κατάστασης των γυναικών.**

Οι εργοδότες μπορούν να εξετάσουν τρεις συγκεκριμένες δράσεις για να διατηρήσουν και να προωθήσουν τις γυναίκες στην υγειονομική περίθαλψη: μετριασμός της φθοράς, χρήση ανοικτών θέσεων για την προώθηση των στόχων της ΔΕΗ, με εξωτερικές προσλήψεις και δίκαιες προαγωγές ως μηχανισμούς αλλαγής· και διατηρήστε μια σκόπιμη εστίαση στις ευκαιρίες για έγχρωμες γυναίκες.

#### Μετριάστε τη φθορά

Οι εργοδότες μπορούν να λάβουν πολλά βήματα για να μετριάσουν τη φθορά: για παράδειγμα, μπορούν να εξασφαλίσουν λογικό φόρτο εργασίας, να ενθαρρύνουν σαφή όρια διαθεσιμότητας και να παρέχουν μεγαλύτερη ευελιξία στην εργασία (όπως ευέλικτο ωράριο εργασίας, επιλογές μετάβασης σε εργασία μερικής απασχόλησης ή σε έναν ρόλο πιο ευέλικτο ως προς τον χρόνο ή επιλογές εξ αποστάσεως εργασίας). Οι γυναίκες είπαν ότι αυτοί οι παράγοντες θα μπορούσαν να τις αποτρέψουν από το να μειώσουν τις ώρες τους ή να εγκαταλείψουν το εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, οι διευθυντές που εστιάζουν στους ανθρώπους μπορούν να εκπαιδευτούν ώστε να αναγνωρίζουν και να αναγνωρίζουν τα πρόσθετα βάρη της περιόδου της πανδημίας και να συνδέουν τα μέλη της ομάδας με σχετικούς πόρους υποστήριξης. Τα κατάλληλα βήματα μπορεί να περιλαμβάνουν τη συνεχή επικοινωνία σχετικά με τα οφέλη συμβουλευτικής ψυχικής υγείας και τα προγράμματα διαχείρισης του άγχους. Ειδικά στην υγειονομική περίθαλψη, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται πίεση να είναι διαθέσιμοι 24/7. Το 30 τοις εκατό των γυναικών (και το 23 τοις εκατό των ανδρών) είπε ότι η βοήθεια των εργαζομένων να θέτουν όρια για τη διαθεσιμότητα θα ήταν μια σημαντική ενέργεια για τους εργοδότες. Αυτό είναι, φυσικά, επιπλέον των βέλτιστων βασικών πρακτικών στοιχείων μιας ανώτερης εμπειρίας εργαζομένων. Αυτές περιλαμβάνουν την κοινωνική εμπειρία (άνθρωποι και σχέσεις, ομαδική εργασία και κοινωνικό κλίμα), την εμπειρία της οργάνωσης (σκοπός, τεχνολογία και φυσικό περιβάλλον) και την εργασιακή εμπειρία (οργάνωση εργασίας, έλεγχος εργασίας και ευελιξία και ανάπτυξη και ανταμοιβές)—όπως περιγράφεται στην προηγούμενη εργασία μας.

### Χρησιμοποιήστε ανοιχτές θέσεις για να προωθήσετε τους στόχους της DEI

Εάν η εταιρεία σας αντιμετωπίζει αυξανόμενα ποσοστά φθοράς, δείτε τις πιθανές ευκαιρίες: η σταθερότητα είναι ένας στόχος, αλλά οι ανοιχτές θέσεις μπορούν να είναι μια ευκαιρία να αξιολογήσετε τρόπους για να γίνουν πιο δίκαιες οι προαγωγές και οι εξωτερικές προσλήψεις. Όπως φάνηκε στην παραπάνω έρευνα για τις γυναίκες στην υγειονομική περίθαλψη, οι χρήσιμες δράσεις περιλαμβάνουν εκπαίδευση με μεροληψία, αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης και προαγωγής, ποικίλα πλαίσια για προαγωγές και μεγαλύτερη διαφάνεια και αναφορά. Το να ζητάτε μια διαφορετική επιλογή υποψηφίων για ανοιχτούς ρόλους μπορεί να είναι ένας ισχυρός οδηγός για αλλαγές σε κάθε επίπεδο. Όταν δύο ή περισσότερες γυναίκες τίθενται προς εξέταση, οι πιθανότητες να προαχθεί μια γυναίκα αυξάνονται δραματικά.<sup>8</sup> Είναι εξίσου σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι γυναίκες και οι έγχρωμοι άνθρωποι εντός του οργανισμού είναι έτοιμες τώρα ή έτοιμοι σύντομα να καλύψουν αυτά τα ανοίγματα. Εκτός από την προετοιμασία των εσωτερικών υποψηφίων διαδοχής, οι εταιρείες μπορεί να θέλουν να επανεξετάσουν τις εξωτερικές προσλήψεις, συμπεριλαμβανομένου του κατά πόσον αποτελεί επαρκή συνιστώσα συγκεκριμένων προσπαθειών πρόσληψης. Εάν είναι ανοιχτοί πολλοί ηγετικοί ρόλοι σε έναν οργανισμό ή ομάδα, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να ληφθεί μια ολιστική προοπτική. Σε αυτές τις περιπτώσεις, σκεφτείτε να δημιουργήσετε την καλύτερη ηγετική ομάδα στο σύνολό της - με ηγέτες των οποίων οι προοπτικές, οι εμπειρίες και το υπόβαθρο αλληλοσυμπληρώνονται και αντικατοπτρίζουν τον ευρύτερο πληθυσμό εργαζομένων, πελατών ή ασθενών - αντί να λαμβάνετε μια σειρά από ανεξάρτητες αποφάσεις πρόσληψης. Αυτές οι τοποθετήσεις σε

ηλικιωμένους είναι ένα ορατό μήνυμα των οργανωτικών προτεραιοτήτων στο υπόλοιπο εργατικό δυναμικό.

### Διατηρήστε σκόπιμη εστίαση στις ευκαιρίες για έγχρωμες γυναίκες στον τομέα της υγείας

Οι εταιρείες μπορεί να εξετάσουν το ενδεχόμενο διεξοδικής εξέτασης των διαδικασιών αξιολόγησης και προώθησης, όταν οι προκαταλήψεις και τα εμπόδια συχνά επηρεάζουν δυσανάλογα τις έγχρωμες γυναίκες. Επιπλέον, μπορεί να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στη διατήρηση του κριτικού ταλέντου και στην αντιμετώπιση των λόγων που αναφέρουν οι γυναίκες —ιδιαίτερα οι έγχρωμες σε επίπεδο διευθυντή, ανώτερου διευθυντή/διευθυντή— για τη μείωση του φόρτου εργασίας τους ή για την αποχώρησή τους. Εάν οι εταιρείες υγειονομικής περίθαλψης επιθυμούν πραγματικά να βελτιώσουν την εκπροσώπηση των έγχρωμων γυναικών, μπορεί να επιλέξουν να ζητήσουν από τα διευθυντικά στελέχη και τα ανώτερα στελέχη πιο υπεύθυνα κάνοντας την ποικιλομορφία των οργανώσεών τους πιο διαφανή ή κάνοντας τους στόχους διαφορετικότητας μέρος των αξιολογήσεων απόδοσης (για παράδειγμα, χορηγία χαμηλότερων - μόνιμους συναδέλφους από υποεκπροσωπούμενες ομάδες). Ανεξάρτητα από το φύλο, τη φυλή ή τα όνειρά τους σταδιοδρομίας, οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης εντάσσονται στον τομέα με την επιθυμία να βοηθήσουν τους ανθρώπους να αναρρώσουν από ασθένειες και να ζήσουν υγιείς ζωές. Ωστόσο, τα δύο τελευταία χρόνια έχουν επηρεάσει τους εργαζομένους, και ιδιαίτερα αυτούς που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της πανδημίας. Η ισότητα των φύλων και η αναλογική εκπροσώπηση των έγχρωμων γυναικών στην υγειονομική περίθαλψη στα ανώτατα επίπεδα παραμένει φιλόδοξη. Αν και υπάρχουν πολλά θετικά, τα ενδιαφερόμενα μέρη της υγειονομικής περίθαλψης χρειάζεται να εξετάσουν τι μπορούν να πράξουν για να εξισορροπηθεί ξανά η ζυγαριά. Ενώ παρακολουθούμε προσεκτικά την εμπειρία των γυναικών στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης κατά τη διάρκεια της συνεχιζόμενης πανδημίας, αισθανόμαστε αισιόδοξοι για τις δυνατότητες του τομέα της υγειονομικής περίθαλψης να παραμείνει ηγέτης στην εκπροσώπηση και την εμπειρία διαφορετικών ηγετών.(6)

### **3.3 Οι προκλήσεις για τις εργαζόμενες στον τομέα παροχής υπηρεσιών υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η ανάγκη να προστατευτούν πίσω από τη μάσκα.**

Η επιδημία του COVID-19 σάρωσε τον κόσμο με συνέπειες που δεν έχουν προηγούμενο στην παγκόσμια υγεία, την οικονομία και τις καθημερινές ζωές.

Καθώς ο ιός εξαπλωνόταν σε όλες τις χώρες, εμφάνισε από νωρίς διαφορετικά αποτελέσματα στα δύο φύλα. Η ανάλυση φύλου και τα δεδομένα κατά φύλο έδειξαν διαφορετικά αποτελέσματα σε ομάδες παρόμοιας ηλικίας και φύλου, με συνολικά σημαντικά υψηλότερο ποσοστό θνησιμότητας λόγω COVID-19 στους άνδρες σε σύγκριση με τις γυναίκες. Πέρα από επιδημιολογικά δεδομένα, ο ιός έχει ρίξει φως σε ένα σιωπηλό φύλο κενό που πρέπει να εξετάσουμε.

Σχεδόν το 70% του εργατικού δυναμικού στον τομέα της υγείας παγκοσμίως αποτελείται από γυναίκες, σύμφωνα με μια έρευνα 104 στην οποία συμμετείχαν 104 χώρες και διεξήχθη από

τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας. 90% φτάνει στην επαρχία Χουμπέι. Διακρίνεται ένα πρώτο κενό: Οι ήρωες φροντίδας που αντιμετώπισαν τον COVID-19 στην πρώτη γραμμή ήταν ως επί το πλείστον γυναίκες, παρότι αντιπροσωπεύουν μόνο το 30% των ηγετών στην Ιατρική και την Επιστήμη και των συγγραφείς των υποβολών σε επιστημονικά περιοδικά για τον COVID-19.

Επιπλέον, υψηλότερο ποσοστό γυναικών εργαζομένων στον τομέα της υγείας μολύνθηκαν στην Ιταλία, την Ισπανία και τις ΗΠΑ (69%, 75,5%, 73% αντίστοιχα).<sup>1</sup> Ένας πιθανός λόγος για αυτό, εκτός από πιθανούς βιολογικούς μηχανισμούς, είναι ότι ο εξοπλισμός ατομικής προστασίας έχει έχει σχεδιαστεί για να ταιριάζει σε άντρες και ακόμη και το μικρότερο μέγεθος είναι πολύ μεγάλο για μερικές γυναίκες.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το ότι οι χώρες που είχαν πιο καλές επιδόσεις κατά του COVID-19 ηγούνταν από γυναίκες, ακόμη και αν μόνο το 24% των γυναικών λάμβανε μέρος σε ομάδες εργασίας των εθνικών κυβερνήσεων που ήταν προορισμένες για στην πανδημία.<sup>(7)</sup> Ειδικά, στην Ιταλία, η πανδημία υπογράμμισε την απουσία γυναικείας εκπροσώπησης στην κυβερνητική επιστημονική επιτροπή και στην ηγεσία του νοσοκομειακού κλάδου. Έτσι, οι γυναίκες δεν έλαβαν μέρος στη λήψη αποφάσεων για την διαχείριση της πανδημίας. Αυτό αντιπροσωπεύει το «κοινωνικό παράδοξο» λαμβάνοντας υπόψη ότι όσο τίποτα σε αυτήν την εποχή, οι γυναίκες που ασχολούνται με την εργασία της υγείας επέδειξαν τις καλύτερες δεξιότητες στη διαχείριση.

Με το πέρασμα των χρόνων, οι παγκόσμιοι οργανισμοί έχουν κάνει αξιοσημείωτες προσπάθειες για να εξελίξουν τις πολιτικές που σχετίζονται με το φύλο, αλλά ο COVID-19 έχει κάνει εμφανές ότι παραμένουν ανεπαρκείς. Σήμερα, ο άνδρας και η γυναίκα έχουν την ίδια θέση στη μάχη κατά του COVID-19, αλλά ο ιός έχει επιβαρύνει επιπλέον τις γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, υπογραμμίζοντας μια σιωπηλή διαφορά φύλου.

Είναι μεγάλος ο αριθμός των αλλαγών στην επαγγελματική ζωή για τους εργαζόμενους στην υγειονομική περίθαλψη: με την υψηλή σωματική αντοχή που επιβάλλεται από τη χρήση προστατευτικού εξοπλισμού για όλη τη βάρδια, την υπερνίκηση του φόβου της μετάδοσης και τη μεταφορά του ιού στα μέλη της οικογένειας στο σπίτι, την αντιμετώπιση του άγχους των масκών ή των γυαλιών εάν δεν εφαρμόζουν σωστά ή όταν ακούσια τα βρώμικα γάντια αγγίζουν το πρόσωπο. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι νιώθουν αποθαρρυνμένοι από τις ακραίες προκλήσεις της φροντίδας ασθενών με COVID-19, αντιμετωπίζοντας το απαιτητικό έργο της δυσκολίας στην επικοινωνία με ασθενείς και τους συγγενείς τους, ερχόμενοι αντιμέτωποι με άτομα που βασανίζονται και πεθαίνουν μόνοι και μερικές φορές αλλά και με τη δύσκολη απόφαση να δώσουν προτεραιότητα στη φροντίδα. Σε σχέση με το τελευταίο σημείο, αναλύσεις έχουν δείξει διαφορές συμπεριφοράς που σχετίζονται με το φύλο στην επικοινωνία με τους ασθενείς μεταξύ των γιατρών, με τις γυναίκες να ακολουθούν σε μια πιο ενσυναίσθητη προσέγγιση συγκριτικά με τους άνδρες συναδέλφους τους. Αυτό είναι μάλλον η εξήγηση του μεγαλύτερου επιπολασμού της επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των γυναικών εργαζομένων πρώτης γραμμής που παρατηρήθηκε στην Ιαπωνία.

Από την άλλη πλευρά, η ζωή εκτός εργασίας ήταν απίστευτα απαιτητική, ειδικά για τις εργαζόμενες, καθώς οι γυναίκες αναλαμβάνουν κατά κύριο λόγο τον ρόλο του οικογενειακού φροντιστή. Οι γυναίκες, υπερφορτώθηκαν όσο ποτέ, με μια μόνιμη, απαιτητική και αόρατη

επιπλέον εργασία με βάρδιες συμπεριλαμβανομένων του νοητικού βάρους του προγραμματισμού, του συντονισμού, της ιεράρχησης και της διαχείρισης προβλημάτων. Η καθημερινή συναισθηματική και ψυχολογική πίεση έχει αποδειχθεί από την καταγραφή υψηλότερων ποσοστών επικράτησης άγχους, κατάθλιψης και αυτοκτονίας στις γυναίκες εργαζόμενες της πρώτης γραμμής.

Στην Ιταλία, η κυβέρνηση έχει λάβει μέτρα για να στηρίξει τους εργαζόμενους με «μπόνους βρεφονηπιοκόμου» για να πληρώσουν για τη φροντίδα των παιδιών στο σπίτι, μια ευγενική πρωτοβουλία για να βοηθήσει αλλά όχι μια πρακτική λύση στο πρόβλημα του πώς να αφήσετε τα παιδιά σας την επόμενη μέρα. Με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες κάποιες εγκαταστάσεις παιδικής μέριμνας διατηρούνται ανοιχτές για να φιλοξενούν τα παιδιά των βασικών υπαλλήλων των υπηρεσιών. Η δυνατότητα λήψης άδειας μετ' αποδοχών δεν αποτελεί πιθανή λύση, θέτοντας σε κίνδυνο τη σταδιοδρομία των γυναικών. Από την άλλη πλευρά πραγματοποιήθηκε μια καινοτόμος πρωτοβουλία από μια ιδιωτική εταιρεία που διαχειρίζεται σούπερ μάρκετ στη Βόρεια Ιταλία, δίνοντας την ευκαιρία στους εργαζόμενους στον τομέα της υγείας να κερδίζουν χρόνο παραγγέλλοντας τα αναγκαία στο διαδίκτυο και συλλέγοντας αυτά από ένα ειδικό σημείο στο νοσοκομείο. Πρόκειται για μια πρακτική παρέμβαση αφιερωμένη σε έναν μικρό αριθμό τυχερών εργαζομένων σε αυτές τις περιοχές .

Θα πρέπει να υποστηρίξουμε και να προστατεύουμε καλύτερα αυτούς τους ευάλωτους υπαλλήλους, διαμορφώνοντας εκ νέου τον κόσμο γύρω τους, αφαιρώντας την πίεση από τη «δουλειά των σκέψεων», εμπλέκοντας τους στη σύλληψη και στο σχεδιασμό προσαρμοσμένων στρατηγικών για την αντιμετώπιση αυτού του βάρους.

Χρειάζεται να εφαρμοστούν οι προσωπικές παρεμβάσεις, όπως η γνωσιακή-συμπεριφορική εκπαίδευση και η χαλάρωση αλλά και τα οργανωτικά κατευθυνόμενα μέτρα, όπως η αναδιάρθρωση εργασιών, η μειωμένη ζήτηση εργασίας και ο αυξημένος έλεγχος εργασίας. Η εφεδρική/έκτακτη φροντίδα παιδιών και η φροντίδα ηλικιωμένων μπορεί να διευκολύνουν τις γυναίκες εργαζόμενες στο συνδυασμό των προσωπικών αγγαρειών της ζωής και των εργασιακών καθηκόντων. Αυτά τα είδη υπηρεσιών παρέχονται συνήθως από τις περισσότερες επιχειρήσεις στον τομέα της βιομηχανίας, αλλά σπάνια σε χώρους εργασίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης με μεγάλη ετερογένεια μεταξύ των χωρών. Οι τεχνολογικές συσκευές και τα ρομπότ μπορεί να υποστηρίξουν επαγγελματίες υγείας που διευκολύνουν ορισμένες επιχειρησιακές εργασίες κατά τη διάρκεια της πανδημίας, εκτελώντας επικίνδυνες διαδικασίες και εκτρέποντας ορισμένες από τις ευθύνες από τους ώμους τους. Λύση που να ταιριάζει σε όλους δεν υπάρχει ενώ οι περισσότεροι εξαρτώνται από τις τοπικές νοσοκομειακές οργανώσεις. Έφτασε όμως η στιγμή να καλυφθεί το χάσμα.

Όλοι οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας ανεξαιρέτως θα πρέπει να προστατεύονται από την πανδημία. Οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγείας χρειάζονται περισσότερη προστασία πέρα από τη μάσκα.(5)



### **3.4 Οι εμπειρίες των γυναικών εργαζομένων στον τομέα της υγείας κατά τη διάρκεια του COVID-19 και άλλων κρίσεων: Μια εκτεταμένη επισκόπηση.**

#### **3.4.1 Εισαγωγή**

Σε όλο το διάστημα της πανδημίας COVID-19, κι ενώ έχουν ληφθεί μέτρα για την πρόληψη της εξάπλωσης του COVID-19 αλλά και για την κατανομή φροντίδας σε όσους νοσούν, οι άνθρωποι που εργάζονται στον τομέα της υγείας ήρθαν αντιμέτωποι με επιπλέον κινδύνους για την υγεία και την ευημερία τους. Αυτοί οι κίνδυνοι γίνονται δυσανάλογα αισθητοί από τις γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, ωστόσο οι πολιτικές υγείας δεν ακολουθούν πάντα μια προσέγγιση με βάση το φύλο

Ο στόχος αυτής της ανασκόπησης είναι να εντοπίσει τις έμφυλες επιπτώσεις των κρίσεων στην υγεία και την ευημερία των γυναικών εργαζομένων στον τομέα της υγείας, καθώς και να παράσχει καθοδήγηση στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων σχετικά με πολιτικές και προγράμματα συστημάτων υγείας που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν καλύτερα τις γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγείας.

Κατά τη διάρκεια εξάπλωσης του ιού, οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης αντιμετώπισαν τα παρακάτω:

- Υψηλότερο κίνδυνο έκθεσης και μόλυνσης.
- Δυσκολία στην πρόσβαση σε εξοπλισμό ατομικής προστασίας.
- Μεγάλο όγκο εργασίας.
- Ελάχιστες ευκαιρίες ηγεσίας και λήψης αποφάσεων.
- Μεγάλο αριθμό ευθυνών φροντίδας στο σπίτι όταν τα σχολεία και η υποστήριξη των παιδιών ήταν περιορισμένα.
- Υψηλότερα ποσοστά ψυχικών ασθενειών, κυρίως της κατάθλιψης, του άγχους και της διαταραχής μετατραυματικού στρες.

Έλλειψη προσοχής στο φύλο και στο εργατικό δυναμικό υγείας σε περιόδους κρίσης υπήρχε και προ του COVID-19. Ας σημειωθεί επίσης ότι υπάρχει σημαντικό κενό στην έρευνα σχετικά με την εμπειρία των γυναικών εργαζομένων στον τομέα της υγείας σε χώρες χαμηλού και μεσαίου εισοδήματος σε τέτοιες περιόδους κρίσεων.

Ο COVID-19 αποτελεί μια ευκαιρία να αναπτυχθούν σχέδια ετοιμότητας για την απάντηση σε κρίσεις που να προσαρμόζονται στο φύλο στον τομέα της υγείας. Εάν το φύλο αγνοείται, οι κρίσεις θα συνεχίσουν να εντείνουν τις υφιστάμενες ανισότητες μεταξύ των φύλων, με αποτέλεσμα δυσανάλογα αρνητικές επιδράσεις στις γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγείας. Τα αποτελέσματα των ερευνών γεννούν πολλές σημαντικές συστάσεις για την αποτελεσματικότερη υποστήριξη των γυναικών εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, όπως για παράδειγμα:

- ❖ Υποστήριξη ψυχικής υγείας στο χώρο εργασίας.
- ❖ Οικονομική βοήθεια για την αντιμετώπιση των αυξανόμενων μισθολογικών διαφορών.
- ❖ Στρατηγικές για την υποστήριξη των καθηκόντων τους προσωπικής φροντίδας .

- ❖ Παρεμβάσεις που υποστηρίζουν και προάγουν τη σταδιοδρομία των γυναικών και αυξάνουν την εκπροσώπησή τους στην ηγετικούς ρόλους.

### 3.4.2 Αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη στην παγκόσμια ακαδημαϊκή βιβλιογραφία

Μελετώντας τις εμπειρίες του εργατικού δυναμικού από κρίσεις υγείας, εφαρμόζοντας μια ανάλυση με βάση το φύλο για να κατανοηθεί καλύτερα τι είναι γνωστό για τις εμπειρίες των γυναικών εργαζομένων στον τομέα της υγείας καταλήξαμε σε κάποια σημαντικά συμπεράσματα. Οι κρίσεις οφείλονταν σε φυσικές καταστροφές, όπως πυρκαγιές, σεισμούς, τσουνάμι, επιδημίες και πανδημίες όπως του Ζίκα, του Έμπολα, της γρίπης, του αιμορραγικού πυρετού και του COVID-19. Οι στόχοι της ανασκόπησης ήταν: (1) Προσδιορισμός των έμφυλων επιπτώσεων των κρίσεων στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων στον τομέα της υγείας των γυναικών και πώς αυτό επηρεάζει την προσφορά και την ποιότητα της περίθαλψης των εργαζομένων στον τομέα της υγείας. (2) Μελέτη του τρόπου με τον οποίο τα μέτρα για την υποστήριξη των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης σε περιόδους κρίσεων μ επηρεάζουν διαφορετικά τις γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγείας. (3) Καθοδήγηση των υπευθύνων λήψης αποφάσεων αναφορικά με το πώς οι γενικότερες πολιτικές και προγράμματα του συστήματος υγείας μπορούν να υποστηρίξουν και να ενδυναμώσουν τις γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης αλλά και να εξελίξουν τα συστήματα υγείας.

Το σύνολο των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης που συμμετείχαν στην έρευνα περιελάμβανε: γιατρούς, νοσηλευτές, προσωπικό εισαγωγής δεδομένων, προσωπικό μεταφοράς, προσωπικό υποστήριξης ασθενών, φοιτητές ιατρικής, φαρμακοποιούς, φυσιοθεραπευτές, διοικητικό και γραφείο γραφείου, προσωπικό υποστήριξης, εργαζόμενους συντήρησης, φροντιστές, μαίες, προσωπικό εργαστηρίου, οφθαλμιάτρους, εργαζόμενους στην κοινότητα της υγείας, υπαλλήλους υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης, οδοντίατρους, καρδιολόγους, ιατρούς τεχνικούς, βοηθούς νοσηλευτές, βοηθούς εργαζομένους στη φροντίδα διαβίωσης και μαιευτήρες/γυναικολόγους.

#### 1. Κίνδυνος μόλυνσης κατά την έκθεση

Οι γυναίκες τακτικά έρχονται σε στενή επαφή με άτομα, τόσο στο σύστημα υγείας (όπως η νοσηλεία) όσο και μέσα στο σπίτι (ως φροντιστές), διατρέχουν συνεπώς μεγαλύτερο κίνδυνο έκθεσης στον COVID-19. Αυτό μπορεί να δώσει απάντηση στο γιατί αποτελούν την πλειοψηφία των εργαζομένων στον τομέα της υγείας που έχουν μολυνθεί με COVID-19 στις χώρες όπου υπάρχουν διαθέσιμα πορίσματα. Ο τύπος του επαγγέλματος διασταυρώνεται επίσης με το φύλο, αυξάνοντας τον κίνδυνο μόλυνσης. Για παράδειγμα στο νοσοκομείο Tonji στη Γουχάν της Κίνας, οι νοσηλευτές κινδύνευαν 2,7 φορές περισσότερο να προσβληθούν από τον COVID-19 σε σχέση με τους γιατρούς. Όσοι εργαζόταν παρέχοντας υγειονομική περίθαλψη στο σπίτι, οι περισσότεροι από τους οποίους είναι γυναίκες, αντιμετωπίζουν επίσης πιο μεγάλο κίνδυνο έκθεσης στον COVID-19, καθώς έχουν παρατεταμένη επαφή με ασθενείς, συχνά εκτελούν τις επιθυμίες των ασθενών και μετακινούνται με τα δημόσια μέσα μεταφοράς. Αυξημένα ποσοστά

λοιμώξεων μεταξύ γυναικών εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης διαπιστώθηκαν και σε προηγούμενες επιδημίες όπως ο Έμπολα, ο H1N1 και η γρίπη του 1918.

## 2. Πρόσβαση και χρήση εξοπλισμού ατομικής προστασίας

Η έλλειψη πρόσβαση σε εξοπλισμό ατομικής προστασίας ήταν ένα εκτεταμένο πρόβλημα, κυρίως κατά τις πρώτες φάσεις της πανδημίας. Ενώ όλες οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης επηρεάζονται από την έλλειψη ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού, κάποιες επηρεάζονται περισσότερο ανάμεσα τους. Με βάση τα στοιχεία, οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας και της κοινωνικής φροντίδας σε κοινοτικά περιβάλλοντα αντιμετωπίζουν τακτικά περισσότερες δυσκολίες πρόσβασης σε εξοπλισμό ατομικής προστασίας, συγκριτικά με εκείνους που βρίσκονται σε οξεία φροντίδα. Επιπλέον, πολλοί από εκείνους που εργάζονται για την παροχή υγειονομικής περίθαλψης στο σπίτι στη Νέα Υόρκη δήλωσαν ότι οι υπηρεσίες τους δεν τους παρείχαν ικανοποιητικό ατομικό προστατευτικό εξοπλισμό.

Εκτός από την έλλειψη ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού, οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης ανέφεραν επίσης ότι ο ατομικός προστατευτικός εξοπλισμός δεν ταίριαζε καλά και ότι είχαν δυσκολίες να βρουν ατομικό προστατευτικό εξοπλισμό του σωστού μεγέθους. Αυτό ενδεχομένως να συμβαίνει επειδή ο εξοπλισμός ατομικής προστασίας σχεδιάστηκε σε μεγάλο βαθμό με βάση τα μεγέθη του σώματος των λευκών Αμερικανών στρατιωτών ανδρών από τη δεκαετία του 1950 έως τη δεκαετία του 1970. Η προκατάληψη του φύλου στον σχεδιασμό του ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού φαίνεται να διατηρείται. Μια μελέτη σχετικά με τον για τον αντίκτυπο μιας πρόσφατης αλλαγής σχεδιασμού σε αναπνευστήρα 3 M N95, έδειξε πως οι γυναίκες είχαν 5,5 φορές περισσότερες πιθανότητες αποτυχίας στο τεστ προσαρμογής για το νέο μοντέλο, σε σύγκριση με το παλιό μοντέλο. Από την άλλη πλευρά, οι άνδρες δεν παρουσίασαν καμία διαφορά στην προσαρμογή μεταξύ των δύο μοντέλων. Προβλήματα στην εφαρμογή ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν όσοι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης φορούν καλύμματα κεφαλής, όπως χιτζάμπ και τουρμπάν. Επιπλέον, η χρήση ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού μπορεί να επιφέρει κάποια δερματικά προβλήματα. Στην Τουρκία, οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγείας παρουσίασαν αυξημένες περιπτώσεις δερματικών παθήσεων λόγω της χρήσης ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού κατά τη διάρκεια της πανδημίας σε σχέση με τους άνδρες.

Κάποιες από τις γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης είπαν επιπρόσθετα ότι έλαβαν μικρότερο αριθμό πληροφοριών αναφορικά με τον εξοπλισμό ατομικής προστασίας, κάτι το οποίο θα μπορούσε να μειώσει την ορθή χρήση και να αυξήσει τον φόβο μόλυνσης. Σε μια μελέτη στο Ηνωμένο Βασίλειο με 2075 φοιτητές ιατρικής και προσωρινούς γιατρούς του Ίδρυτικού Έτους 1 κατά τη διάρκεια του COVID-19, μόνο το 41 τοις εκατό των γυναικών ανέφεραν ότι έλαβαν επαρκείς πληροφορίες ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού σε σύγκριση με το 47 τοις εκατό των ανδρών. Οι διαφορές ήταν πιο έντονες μεταξύ φυλετικών και εθνοτικών ομάδων: μόνο το 33 τοις εκατό των φυλετικών και εθνοτικών μειονοτήτων ανέφεραν

ότι έλαβαν επαρκείς πληροφορίες ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού σε σύγκριση με το 47 τοις εκατό των Λευκών συμμετεχόντων. Η μειωμένη πληροφόρηση αναφορικά με τον εξοπλισμό ατομικής προστασίας έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερα επίπεδα άγχους. Στην ίδια μελέτη, τόσο οι γυναίκες όσο και εκείνες που δεν είχαν επαρκείς πληροφορίες για τον εξοπλισμό ατομικής προστασίας ήταν πιο ανήσυχοι για τη μόλυνση με τον COVID-19. Όταν οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν εάν συμφωνούν ή διαφωνούν με τη δήλωση "Ανησυχώ ότι θα κολλήσω τον COVID-19" σε κλίμακα από 0 έως 4 (με το 0 να είναι "διαφωνώ έντονα" και το 4 "συμφωνώ απόλυτα"), οι γυναίκες έδωσαν μέση βαθμολογία 2,30 στα 4,0 σε σύγκριση με 2,11 για τους άνδρες. Η υψηλότερη βαθμολογία υποδηλώνει μεγαλύτερο άγχος για τη μόλυνση του COVID-19. Την ίδια στιγμή, όσοι ανέφεραν ότι έλαβαν ελλιπή πληροφόρηση για τον ατομικό προστατευτικό εξοπλισμό παρουσίασαν μέση βαθμολογία 2,32 σε σύγκριση με 2,17 για όσους έλαβαν αρκετές πληροφορίες.

### 3. Φόρτος εργασίας και στελέχωση σε περιόδους κρίσης

Κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους της πανδημίας COVID-19, ο όγκος εργασίας των εργαζομένων στον τομέα της υγείας αυξήθηκε με εκθετικό τρόπο. Στην Ιταλία, μια μελέτη γιατρών και άλλων εργαζομένων στον τομέα της υγείας, έδειξε ότι οι γυναίκες ήταν πιο πιθανό να δηλώσουν ότι ο φόρτος εργασίας τους είχε αυξηθεί κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Ο φόρτος εργασίας των γυναικών δεν αυξάνεται αποκλειστικά από την άποψη της αμειβόμενης εργασίας. Μια μελέτη που διεξήχθη στις Ηνωμένες Πολιτείες για το προσωπικό του τμήματος επειγόντων περιστατικών οδήγησε στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες ήταν πιο πιθανό να προβλέψουν την απουσία από την εργασία κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας σε σύγκριση με τους άνδρες, με τα υψηλά επίπεδα απουσίας των γυναικών να αποδίδονται με τις ευθύνες φροντίδας που τις επιβάρυναν στο σπίτι. Η ανάγκη να αναλάβουν αυξημένη μη αμειβόμενη εργασία φροντίδας λόγω της παιδικής μέριμνας και των σχολικών διακοπών που σχετίζονται με τον COVID-19 επηρεάζει την αμειβόμενη εργασία των γυναικών.

### 4. Αρνητικές επιπτώσεις στην καριέρα και το ηγετικό δυναμικό

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται στις ανώτερες ηγετικές θέσεις στα στους οργανισμούς υγείας. Η απουσία συμμετοχής των γυναικών στη λήψη αποφάσεων θα ήταν δυνατόν να επιφέρει πολιτικές διαχείρισης της κρίσης που δεν συμβαδίζουν με τις ανάγκες των γυναικών, για παράδειγμα οι υποχρεωτικές νυχτερινές βάρδιες και η εργασία τα Σαββατοκύριακα. Επιπρόσθετα, οι απόψεις των γυναικών, ιδιαίτερα εκείνων που προέρχονται από χώρες χαμηλού και μεσαίου εισοδήματος, δεν περιέχονται στις απαντήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο στον COVID-19, εφόσον αποτελούν μόνο το 5 τοις εκατό της ηγεσίας στους παγκόσμιους οργανισμούς υγείας.

Η πανδημία μπορεί να επιδεινώσει περαιτέρω την υποεκπροσώπηση των γυναικών στην ηγεσία και να εμποδίσει την επαγγελματική τους εξέλιξη. Οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης κατά τη διάρκεια του COVID-19, αντιμετωπίζουν δυσκολία να

συνεχίσουν να συμμετέχουν στην ηγεσία, τη διοίκηση ή την έρευνα λόγω απαιτητικού αριθμού ευθυνών φροντίδας. Ορισμένες ενδέχεται ακόμη και να παραστεί ανάγκη να ζητήσουν άδεια άνευ αποδοχών προκειμένου να φροντίσουν μέλη της οικογένειας, κάτι το οποίο μπορεί να μεγενθύνει το χάσμα στις αμοιβές των δύο φύλων. Επιπλέον, οι καλοπροαίρετες προσπάθειες να βοηθηθούν οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης να αντιμετωπίσουν την πανδημία, όπως η μείωση των ωρών εργασίας και των ηγετικών ρόλων τους, μπορούν να εμποδίσουν περαιτέρω την επαγγελματική τους εξέλιξη. Παρόλο που ο COVID-19 και άλλες κρίσεις άνοιξαν το δρόμο για περισσότερες ευκαιρίες έρευνας, οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγείας είναι πιθανό να τις χάσουν εξαιτίας των ευθυνών φροντίδας.

#### 5. Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και υποχρέωση παροχής φροντίδας

Γυναίκες εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης με συντρόφους πλήρους απασχόλησης αναφέρουν ότι ξοδεύουν περισσότερο χρόνο σε μη αμειβόμενη εργασία φροντίδας, όπως καθαρισμός, μαγείρεμα και φροντίδα παιδιών σε σύγκριση με τους άνδρες συντρόφους τους. Η ευθύνη της απλήρωτης εργασίας φροντίδας μπορεί να επιδράσει αρνητικά την ψυχική υγεία των γυναικών. Στην Κίνα, γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης που είχαν υπό την μέριμνα τους δύο ή περισσότερα παιδιά βρέθηκαν να είναι πιο ευαίσθητες στο στρες, την κατάθλιψη και το άγχος κατά τη διάρκεια της πανδημίας, συγκρινόμενες με εκείνες που είχαν ένα ή δεν είχαν παιδιά. Οι λόγοι για το παραπάνω εύρημα είναι πιθανόν οι αυξημένες οικογενειακές ευθύνες, ο άνισος καταμερισμός της εργασίας στο σπίτι και η εξάντληση.

Η ταυτόχρονη επιβάρυνση των γυναικών, στο σπίτι και στη δουλειά, είναι πιθανό να έχουν σαν συνέπεια το αίσθημα ενοχής. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης στη Γουχάν της Κίνας ένιωθαν διχασμένες μεταξύ της φροντίδας εξαρτώμενων ατόμων και της εργασίας, ιδιαίτερα καθώς η εργασία τους αύξησε τον κίνδυνο μόλυνσης για εξαρτώμενα άτομα. Αυτές οι ενοχές πολλαπλασιάζονται από το χρέος που νιώθουν οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης απέναντι στους ασθενείς και από την επιθυμία τους να συνεισφέρουν στην αντιμετώπιση της πανδημίας.

#### 6. Οικονομική ανασφάλεια

Οι γυναίκες εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας καταλαμβάνουν σε μεγάλο βαθμό τα χαμηλότερα κλιμάκια του εργατικού δυναμικού στον τομέα της υγείας και συχνά αμείβονται ελάχιστα και υποτιμώνται. Η πανδημία έχει χειροτερέψει την οικονομική τους ανασφάλεια, καθώς είναι πιθανό να χρειαστεί να ζητήσουν μεγαλύτερο αριθμό αδειών άνευ αποδοχών προκειμένου να αναλάβουν τις ευθύνες φροντίδας. Ανάμεσα στις γυναίκες οι οποίες εργάζονται στον τομέα της υγείας, κάποιες ομάδες αισθάνονται ακόμη μεγαλύτερη οικονομική ανασφάλεια. Οι άνθρωποι οι οποίοι εργάζονται στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης στο σπίτι στη Νέα Υόρκη, όντας κατά πλειοψηφία γυναίκες μεγαλύτερης ηλικίας, έγχρωμοι και μετανάστες,

αμοίβονταν ήδη με κατώτατο μισθό πριν την πανδημία COVID-19, ενώ ένας στους έξι από αυτούς ζούσε κάτω από το όριο της φτώχειας. Η πανδημία έχει μειώσει ακόμη περισσότερο το εισόδημά εξαιτίας ακυρώσεων από ασθενείς φοβούμενους ότι θα προσβληθούν από τον ιό. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι διχάζονταν μεταξύ των οικονομικών τους αναγκών και των φόβων για την ασφάλειά τους όταν σκέφτονταν αν θα συνεχίσουν να φροντίζουν ασθενείς υψηλού κινδύνου ή μολυσμένους. Για κάποια άτομα, η παραμονή στο σπίτι ήταν ανέφικτη διότι ήταν ανάγκη να εργαστούν κάποιες ώρες για να συνεχίσουν να εισπράτουν τα κρατικά επιδόματα. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης σε σπίτια σε κάποιες περιοχές των Ηνωμένων Πολιτειών δεν θεωρούνται βασικοί εργαζόμενοι, έτσι δεν μπορούν να επιλεχθούν για επιδόματα πανδημίας, όπως η παιδική φροντίδα και η αναρρωτική άδεια με αποδοχές. Το παράδειγμα αυτό εκφράζει ότι ορισμένα επαγγέλματα υγειονομικής περίθαλψης στα οποία οι γυναίκες κυριαρχούν σε αριθμό, διακατέχονται από μεγαλύτερη οικονομική ανασφάλεια λόγω των μεταβαλλόμενων όρων απασχόλησης και των παραμελημένων θέσεων στο σύστημα υγείας.

### 7. Εκτεταμένη επιβάρυνση ψυχικής υγείας

Στο σύνολο τους, τα δεδομένα παρουσιάζουν ότι οι γυναίκες που εργάζονταν στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης είχαν γενικά μεγαλύτερο αριθμό επιπτώσεων στην ψυχική τους υγεία κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, συγκριτικά με τους άνδρες εργαζόμενους στον τομέα της υγείας. Οι κυριότερες από τις καταστάσεις ψυχικής υγείας οι οποίες αναφέρονται στη βιβλιογραφία είναι το άγχος, η κατάθλιψη, το στρες, τα προβλήματα ύπνου, η εξουθένωση, το τραύμα και το μετατραυματικό στρες.

Στις περισσότερες υπό μελέτη χώρες, σχετικά με τους άνδρες, οι γυναίκες εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας εκδήλωσαν υψηλότερα επίπεδα άγχους, κατάθλιψης και στρες κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Πάντως, αυτή η τάση δεν σημειώθηκε σε όλες τις χώρες. Σε κάποιες χώρες, δεν υπήρχαν αξιοσημείωτες διαφορές μεταξύ των φύλων στα επίπεδα άγχους, κατάθλιψης και στρες. Σε μια ελληνική μελέτη παραδελιγματος χάρη, περισσότεροι από τους μισούς νοσηλευτές δήλωσαν ότι αντιμετώπισαν μέτρια έως υψηλά επίπεδα στρες κατά τη διάρκεια του COVID-19, αλλά δεν παρατηρήθηκε διαφορά στα επίπεδα άγχους μεταξύ ανδρών και γυναικών νοσηλευτών. Αναφορικά με το άγχος και την κατάθλιψη, διάφορες μελέτες στην Κίνα, την Τουρκία, τη Γαλλία και το Μάλι κατά τη διάρκεια του COVID-19 παρουσίασαν ότι οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγείας έχουν περισσότερα συμπτώματα κατάθλιψης και άγχους, σε συγκριτικά με τους άνδρες. Για παράδειγμα, στη Γουχάν της Κίνας, οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγείας είχαν 75 τοις εκατό περισσότερες πιθανότητες να εμφανίσουν κατάθλιψη κατά τη διάρκεια του COVID-19 σε σύγκριση με τους άνδρες. Από την άλλη πλευρά, στην Ιρλανδία, οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης εκδήλωσαν υψηλότερα επίπεδα συμπτωμάτων άγχους κατά τη διάρκεια του COVID-19 σε σύγκριση με τους άνδρες, ενώ στα συμπτώματα κατάθλιψης δεν σημειώθηκε σημαντική διαφορά φύλου. Όσον αφορά το άγχος, ξεχωριστές μελέτες στην Τουρκία και την Ινδία διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης παρουσίασαν μεγαλύτερα επίπεδα στρες κατά τη διάρκεια του COVID-19.

Ήταν επίσης μεγαλύτερα τα επίπεδα τραύματος, συμπτωμάτων μετατραυματικού στρες και αϋπνίας μεταξύ των γυναικών εργαζομένων στον τομέα της υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Σε μια ανάλυση 12.596 νοσοκόμων που διεξήχθη στην Κίνα και την Ταϊβάν κατά τη διάρκεια του COVID-19, συγκριτικά με τους άνδρες, οι γυναίκες είχαν 34% περισσότερες πιθανότητες να εμφανίσουν αντιδράσεις που οφείλονταν σε τραύμα. Σε ό,τι αφορά στην Ελλάδα, οι γυναίκες εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας είχαν τέσσερις φορές περισσότερες πιθανότητες να πληρούν τα κριτήρια για ενδεχόμενη διάγνωση διαταραχής μετατραυματικού στρες κατά τη διάρκεια του COVID-19 από τους άνδρες. Όσον αφορά την αϋπνία, ξεχωριστές μελέτες στην Κίνα, το Μάλι και την Ελλάδα έδειξαν ότι οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγείας διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο αϋπνίας ή προβλημάτων ύπνου κατά τη διάρκεια του COVID-19. Σε μια ανάλυση στο Μάλι ανάμεσα σε εργαζόμενους σε κοινοτικά κέντρα φροντίδας για τον HIV κατά τη διάρκεια του COVID-19, οι γυναίκες εργαζόμενες είχαν 53% περισσότερες πιθανότητες να υποφέρουν από αϋπνία σε σύγκριση με τους άνδρες.

Η ψυχική υγεία επηρεάζεται επίσης από τη διασταύρωση πρόσθετων στρωματοποιητών και στρεσογόνων παραγόντων, όπως το επάγγελμα, ο αριθμός των εξαρτημένων ατόμων, η ηλικία και η κοινωνικοοικονομική κατάσταση. Οι νοσηλευτές, αποδεδειγμένα έχουν μειωμένη ανθεκτικότητα σε σύγκριση με τους γιατρούς κατά τη διάρκεια κρίσεων. Οι μελέτες προβάλλουν ότι αυτό ενδέχεται να συμβαίνει λόγω της μεγαλύτερης αυτονομίας και ανεξαρτησίας που απολαμβάνουν οι γιατροί στο περιβάλλον εργασίας τους, κάτι που έχει ως συνέπεια μια μεγαλύτερη ανθεκτικότητα. Βέβαια, αυτό μπορεί να συμβαίνει και λόγω οικονομικών διαφορών. Παρόμοια μοτίβα εμφανίζονται και στον τομέα της μαιευτικής. Στην Κίνα, οι νοσηλευτές περιέγραψαν συμπτώματα άγχους, κατάθλιψης, αϋπνίας και αγωνίας κατά τη διάρκεια του COVID-19, σοβαρότερα απ'ότι οι ιατροί. Σε μια κινεζική ανάλυση όπου συμμετείχαν 1257 εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας κατά τη διάρκεια του COVID-19, το 7,1% των νοσηλευτών παραδέχτηκε σοβαρά συμπτώματα κατάθλιψης, σε σύγκριση με το 4,9% των γιατρών. Την ίδια στιγμή, στο Μάλι, η παρουσία περισσότερων εξαρτημένων ατόμων αποδόθηκε σε αυξημένο κίνδυνο κατάθλιψης μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα της υγείας κατά τη διάρκεια του COVID-19. Επιπρόσθετα στην Ισπανία, η μικρότερη ηλικία συνδέθηκε με εκτεταμένη αγωνία μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα της υγείας κατά τη διάρκεια του COVID-19. Ακόμη, μια ενδεδειγμένη ανασκόπηση του ψυχολογικού αντίκτυπου του COVID-19 κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η χαμηλότερη κοινωνικοοικονομική κατάσταση μεγένθυσε τον κίνδυνο ψυχολογικού αντίκτυπου για τους εργαζόμενους στον τομέα της υγείας. Αντίθετα, η ανασκόπηση διαπίστωσε ότι η οικογενειακή υποστήριξη μείωσε τον κίνδυνο ψυχολογικής δυσφορίας, κάτι που συνάδει με τα ευρήματα από μελέτες προηγούμενων επιδημιών.

Το ύψηλο τίμημα ψυχικής υγείας μεταξύ των γυναικών εργαζομένων στον τομέα της υγείας είναι δυνατόν να εξηγηθεί σε κάποιο βαθμό από τον φόβο τους να νοσήσουν από τον ιό και να τον μεταφέρουν στην οικογένεια και τους φίλους. Αυτός ο φόβος εντείνεται από τη στενή επαφή τους με ασθενείς, τους ρόλους φροντίδας και τις αβεβαιότητες σχετικά με τον ιό. Λόγω του φόβου της μετάδοσης του ιού, οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης με σκοπό να αποφύγουν την αλληλεπίδραση με την οικογένεια και τους φίλους πέρα από το νοικοκυριό τους, οδηγήθηκαν σε απομόνωση, γεγονός που μεγενθύνει ακόμη

περισσότερο τον κίνδυνο ψυχικής ασθένειας. Στην Κίνα, οι νοσηλευτές που αγωνιούσαν για άλλους που κόλλησαν τον ιό ελάττωσαν τις κοινωνικές συναναστροφές και εμφάνισαν υψηλότερα επίπεδα άγχους και πίεσης. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι γυναίκες μπορεί να είναι αδύνατο να αποφύγουν τη συναναστροφή με τα μέλη της οικογένειάς τους, λόγω των ευθυνών φροντίδας στο σπίτι. Αυτό θα μπορούσε να επιφέρει αισθήματα ενοχής για την πιθανή τοποθέτηση των αγαπημένων τους σε κίνδυνο μόλυνσης.

Η αυξημένη επιβάρυνση της ψυχικής υγείας μεταξύ των γυναικών αυξάνει επίσης τον κίνδυνο εξουθένωσης. Μια έρευνα 12.596 νοσοκόμων η οποία διεξήχθη στην Ταϊβάν και την ηπειρωτική Κίνα κατά τη διάρκεια της πανδημίας έδειξε ότι οι γυναίκες είχαν 30% περισσότερες πιθανότητες να νώσουν συναισθηματική εξάντληση, ένα από τα συστατικά της επαγγελματικής εξουθένωσης, σε σύγκριση με τους άνδρες. Συν τοις άλλοις, μια ακόμη έρευνα όπου συμμετείχαν 1001 γιατροί της μονάδας εντατικής θεραπείας από διάφορες χώρες κατά τη διάρκεια του COVID-19, απέδειξε ότι οι γυναίκες παρουσίασαν υψηλότερα ποσοστά σοβαρής εξουθένωσης. Τα μεγαλύτερα επίπεδα εξουθένωσης των γυναικών εργαζομένων στον τομέα της υγείας ενδέχεται να οφείλονται στο συνδυασμό της αύξησης της μη αμειβόμενης εργασίας φροντίδας στο σπίτι με τον φόβο μόλυνσης. Ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει στην εξουθένωση είναι η ηθική δυσφορία, η οποία εμφανίζεται όταν οι περιορισμοί στο χώρο εργασίας εμποδίζουν τους εργαζόμενους στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης να παρέχουν ένα επίπεδο φροντίδας που θεωρούν ότι είναι αποδεκτό και ηθικό. Στο πλαίσιο του COVID-19, οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης ενδέχεται να αναγκαστούν να λάβουν ηθικά δύσκολες αποφάσεις, όπως η αξιολόγηση ασθενών, λόγω του μεγάλου φόρτου ασθενών και των σπάνιων πόρων. Σε μια ανάλυση ανάμεσα σε γιατρούς της μονάδας εντατικής θεραπείας κατά τη διάρκεια του COVID-19, η άποψη των γιατρών ότι το κλίμα που επικρατούσε στις μονάδες εντατικής θεραπείας τους ήταν ηθικά φτωχό, αποτελούσε έναν προγνωστικό παράγοντα σοβαρής εξουθένωσης.

#### 8. Συστάσεις για την αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων των κρίσεων στις γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγείας

Υπάρχει μια σειρά από μέτρα που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων των κρίσεων στις γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Αυτά περιλαμβάνουν: προγράμματα υποστήριξης ψυχικής υγείας, οικονομική υποστήριξη, παιδική μέριμνα, ένταξη στη λήψη αποφάσεων και υποστήριξη για τη σταδιοδρομία των γυναικών.

#### 9. Υποστήριξη ψυχικής υγείας για εργαζόμενους στον τομέα της υγείας

Καθώς οι γυναίκες καλύπτουν την πλειονότητα των θέσεων πρώτης γραμμής στο σύστημα υγείας, υπάρχει ανάγκη για παρεμβάσεις που ανταποκρίνονται στο φύλο που καλύπτουν ειδικά τις ανάγκες ψυχικής τους υγείας. Τα στοιχεία δείχνουν ότι η υποστήριξη της ψυχικής υγείας των



εργαζομένων στον τομέα της υγείας κατά τη διάρκεια κρίσεων είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την ανάκαμψη από καταστροφές.

Προτεραιότητες για την αντιμετώπιση της ψυχικής υγείας των γυναικών εργαζομένων στον τομέα της υγείας κατά τη διάρκεια κρίσεων: (1) Επίγνωση της κρίσης και διαχείριση δυσμενών συμπεριφορών και περιστάσεων (λήψη έκτακτης ανάγκης, αυτοδιαχείριση κατά τη διάρκεια καταστροφών, λογική σταθερότητα συμπεριφοράς). (2) Κοινωνική ασφάλιση. (3) Αντιμετώπιση κατακριτέων συμπεριφορών κατά τη διάρκεια καταστροφών όπως βία προς τις γυναίκες, στίγμα, εκμετάλλευση αδύναμων γυναικών. (4) Πολιτικές που αντιμετωπίζουν την κατάσταση των γυναικών κατά τη διάρκεια καταστροφών (πολιτικές ψυχικής υγείας για γυναίκες που βρίσκονται σε κίνδυνο, διαφάνεια στη χάραξη πολιτικής, δημιουργία χώρου για τις γυναίκες στη λήψη αποφάσεων για πολιτικές). και (5) Θέσπιση κατάλληλων κανόνων κατά τη διάρκεια καταστροφών (σωστή εφαρμογή των εν λόγω κανόνων, επιτρέποντας στις γυναίκες να συμμετέχουν στην ανάπτυξη κανόνων, συμβολή γυναικών σε οργανισμούς που σχετίζονται με καταστροφές, ασφάλιση για γυναίκες πριν από τις καταστροφές).

Υπάρχουν διάφοροι διαθέσιμοι δρόμοι για την ανάπτυξη προγραμμάτων ψυχικής υποστήριξης. Η εκπαίδευση στην ψυχολογική ευεξία δυναμώνει τους εργαζόμενους στον τομέα της υγείας παρέχοντάς τους όπλα για τη διαχείριση των συναισθημάτων, των σκέψεων και των εκφράσεων τους. Η τηλε-συμβουλευτική υπόσχεται πλήθος αποτελεσμάτων στη βελτίωση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων στον τομέα της υγείας. Η μέθοδος αυτή είναι πολύτιμη κατά τη διάρκεια κρίσεων πανδημίας όπως η COVID-19, όπου επιβάλλεται κοινωνική απόσταση. Μικρά εργαστήρια ψυχοθεραπείας και ψυχικής ανθεκτικότητας διάρκειας πέντε λεπτών, έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικά στη μείωση των επιπέδων στρες, άγχους και εξουθένωσης. Σε κάποιες περιπτώσεις προτείνονται επίσης εξειδικευμένες θεραπείες με την πρόσθεση φαρμακοθεραπείας, με την βοήθεια σκευασμάτων κατά της κατάθλιψης και του άγχους. Στα σημεία όπου υπάρχει διαθέσιμη υποστήριξη, όταν οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης ενδέχεται να θέσουν σε προτεραιότητα στην εργασία τους έναντι της ευημερίας τους, μια προληπτική προσέγγιση από τους επαγγελματίες ψυχικής υγείας προς τους εργαζόμενους με τις υπηρεσίες τους μπορεί να αναπτύξει την προσβασιμότητα και τη δέσμευση. Εθνικά δίκτυα ψυχολογικής suΤο τμήμα με εξειδίκευση στην παρέμβαση σε κρίση μπορεί να διατεθεί μέσω των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού για τους εργαζόμενους στον τομέα της υγείας.

Η τεχνολογία έχει παράσχει πολλούς τρόπους υποστήριξης των εργαζομένων στον τομέα της υγείας σε περιόδους ανάγκης. Π.χ. μια εφαρμογή με το όνομα PsySTART δημιουργήθηκε για να συνδράμει τους κλινικούς γιατρούς στην αποτροπή της διαταραχής μετατραυματικού στρες που προκαλείται από καταστροφές. Οι κλινικοί γιατροί χρησιμοποιούν την εφαρμογή για την παρακολούθηση παραγόντων που σχετίζονται με τη διαταραχή μετατραυματικού στρες τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά από κρίσεις. Οι πληροφορίες αυτές χρησιμοποιούνται έπειτα για τη δημιουργία ενός προσωπικού σχεδίου ανθεκτικότητας, καθώς και για την πρόσβαση σε τοπικούς πόρους για υποστήριξη. Ομοίως, το Αμερικανικό Κολλέγιο Καρδιολογίας δημιούργησε μια διαδικτυακή πύλη για την ευημερία των κλινικών που φιλοξενεί πόρους για κλινικούς γιατρούς που αντιμετωπίζουν το άγχος του COVID-19 (Kuehn 2020). Το Εθνικό Κέντρο των

Ηνωμένων Πολιτειών για την αντιμετώπιση της διαταραχής μετατραυματικού στρες απασχολεί έναν ειδικό εκπαιδευτή διαταραχής μετατραυματικού στρες που στηρίζεται σε εφαρμογές και το Υπουργείο Υγείας και Ανθρωπίνων Υπηρεσιών των Ηνωμένων Πολιτειών έχει διαθέσιμη μια Γραμμή Βοήθειας για Καταστροφές, η οποία είναι προσβάσιμη από κάθε άτομο που το επιθυμεί και όχι μόνο από τους εργαζόμενους στον κλάδο της υγείας. Κατά την αρχική εκδήλωση του COVID-19, η Κίνα έθεσε σε εφαρμογή υπηρεσίες ψυχολογικής βοήθειας συμπεριλαμβανομένων της συμβουλευτικής είτε μέσω τηλεφώνου είτε μέσω διαδικτύου και βασισμένης σε επίπεδο κοινοτικό και εθνικό. Άλλες χώρες που ανέπτυξαν παρεμβάσεις ψυχολογικής υποστήριξης για όσους διατρέχουν υψηλό κίνδυνο να επηρεαστούν από την πανδημία ήταν η Κορέα, η Σιγκαπούρη και η Ιταλία.

Με στόχο τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων στην ψυχική υγεία κατά τη διάρκεια κρίσεων η κατάλληλη εκπαίδευση είναι θεμελιώδους σημασίας για τους εργαζόμενους στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Η βιβλιογραφία μας διδάσκει ότι οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας θα ήθελαν να λαμβάνουν περισσότερη οργανωτική υποστήριξη στο θέμα της κατάρτισης και της εκπαίδευσης. Η συναισθηματική εκπαίδευση για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης είναι επίσης μια σημαντική πτυχή της διαχείρισης κρίσεων. Οι αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχική υγεία μπορούν να ελαττωθούν κατά πολύ από την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης σχετικά με την παρηγορητική φροντίδα και τον τρόπο αντιμετώπισης του πένθους. Συμπερασματικά, η εκπαίδευση ως προληπτικό μέτρο είναι δυνατό να αποφέρει πολύ μεγαλύτερο θετικό αντίκτυπο στη συνολική ανθεκτικότητα από την παροχή εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της ίδιας της κρίσης.

## 10. Οικονομική υποστήριξη

Κάθε οικονομική στήριξη είναι πολύτιμη σε περιόδους κρίσεων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Society of Hospital Medicine η οποία κατά τη διάρκεια της πανδημίας δημιούργησε συνεργασίες με επιχειρήσεις για την παροχή δωματίων ξενοδοχείων σε καλύτερη τιμή σε εργαζόμενους στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, με σκοπό να μπορούν να απομονωθούν χωρίς να θέτουν σε κίνδυνο τους συγκατοίκους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να αποζημιώνονται δίκαια, ειδικά κατά τη διάρκεια κρίσεων. Όσοι νοσούν κατά τη διάρκεια κρίσεων χρήζουν αμοιβής κινδύνου, αναρρωτικής άδειας με αποδοχές, ασφαλιστικά συμπληρώματα και αποζημίωση εργαζομένων. Αυτό είναι ακόμη πιο σημαντικό για τις γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγείας, καθώς οι καταστροφές θα επιδεινώσουν τα ήδη υπάρχοντα μισθολογικά κενά. Στη φάση της μακροπρόθεσμης ανάκαμψης, θα πρέπει να υπάρχουν διορθώσεις μισθών και συνεχής παρακολούθηση των οικονομικών αναγκών.

## 11. Υποστήριξη για εξαρτώμενα άτομα

Το ζήτημα της απαίτησης υποστήριξης για εξαρτώμενα άτομα από γυναίκες εργαζόμενους στον τομέα της υγείας είναι διαδεδομένο. Το να είσαι γυναίκα όσο και το να είσαι υπεύθυνος για εξαρτώμενα άτομα σε ένα νοικοκυριό συχνά συνεπάγονται με μεγάλη απουσία σε περιόδους κρίσεων. Με αυτό το δεδομένο οι αρμόδιοι οργάνωσης καταστροφών νοσοκομείων θα πρέπει να εστιάσουν στην ανεύρεση πόρων για όσους έχουν εξαρτώμενα άτομα στο χώρο, όπως παιδική φροντίδα ή στέγη, αναλόγως των απαιτήσεων. Στην περίπτωση όπου αυτό είναι αδύνατο, τότε θα πρέπει να υπάρχει εξατομικευμένη εκπαίδευση και εκπαίδευση για όσους έχουν εξαρτώμενα άτομα για σχεδιασμό καταστροφών ξεχωριστά κατ' άτομο. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης στο να ανακαλύψουν και να διαχειριστούν τα πιθανά κενά στις ευθύνες φροντίδας τους, καθώς και στο να βρουν τα εργαλεία για να επικοινωνήσουν με τις οικογένειές τους σχετικά με την ενδεχόμενη απουσία τους κατά τη διάρκεια μιας καταστροφής. Αυτό αφορά την αντιμετώπιση της πιθανότητας απουσιών από την εργασία και το σπίτι λόγω της κρίσιμης κατάστασης, αλλά και τα κενά στη φροντίδα.

## 12. Συμμετοχή γυναικών εργαζομένων στον τομέα της υγείας στη λήψη αποφάσεων

Ενώ οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγείας βρίσκονται στην πρώτη γραμμή, συχνά δεν εκπροσωπούνται στη λήψη αποφάσεων. Για θέματα όπως τα καταλύματα παιδικής μέριμνας, οι αμοιβές κινδύνου, η εφοδιαστική βάρδια, οι ευκαιρίες εξέλιξης και τα πρωτόκολλα προσλήψεων, είναι σημαντικό οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης να λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων. Αυτό είναι κρίσιμο, καθώς το χάσμα μεταξύ των φύλων μπορεί να αυξηθεί κατά τη διάρκεια καταστροφών, κάτι που σημαίνει ότι οι γυναίκες χρειάζονται χώρο για να εκφράσουν τις ανάγκες τους με στόχο να εξασφαλίσουν συγκεκριμένους και σχετικούς πόρους διαθέσιμους σε περιόδους καταστροφής. Επιπλέον, όσον αφορά τον σχεδιασμό καταστροφών, η συμπερίληψη των γυναικών στη λήψη αποφάσεων αυξάνει την πιθανότητα να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες των γυναικών. Κάποιες από τις ευκαιρίες που ανακύπτουν για λήψη αποφάσεων είναι η συμπερίληψη σε βασικές ομάδες εργασίας που ασχολούνται με την διανομή του ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή νέων διαδικασιών, οι πρωτοβουλίες ευεξίας και η επείγουσα φροντίδα παιδιών

Με βάση μια έρευνα που διεξήχθη πρόσφατα, οι χώρες με γυναίκες σε ηγετικές θέσεις είχαν έξι φορές λιγότερους θανάτους από την πανδημία του COVID-19 σε αντιπαραβολή με αυτές που ηγέτες ήταν άνδρες. Οι χώρες στις οποίες οι γυναίκες κατείχαν τις ηγετικές θέσεις κλίνουν προς το να έχουν θεσμούς που είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για διακυβέρνηση χωρίς αποκλεισμούς, κάτι το οποίο επιδρά στην ανταπόκρισή τους στην πανδημία. Η αύξηση της εκπροσώπησης των γυναικών στην ηγεσία, δείχνει διατάραξη του κανόνα, εισαγωγή νέων απόψεων, υψηλότερη ποιότητα καταγραφής και πιο αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου.

## 13. Υποστήριξη της σταδιοδρομίας των γυναικών

Κατά την περίοδο της κρίσης, οι υπάρχουσες ανισότητες μεταξύ των φύλων βαίνουν προς το χειρότερο. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να υπάρξει παρακολούθηση των δεικτών ευεξίας, εξουθένωσης και παραγωγικότητας. Μπορεί να υπάρξει δυσανάλογος εκτροχιασμός των γυναικών στο δρόμο προς τις προαγωγές κατά τη διάρκεια αυτών των περιόδων. Μές από αυτό διαφαίνεται η ανάγκη για επέκταση των προθεσμιών για τις προωθήσεις, καθώς και για την εισαγωγή νέων καταγραφών για την εκτίμηση της προόδου κατά την αξιολόγηση απόδοσης. Επιπλέον, θα πρέπει να υπάρχει αναγνώριση των γυναικών που εργάζονται με υψηλότερη ικανότητα σε κλινικούς ή διοικητικούς τομείς. Αυτό είναι αναπόσπαστο, καθώς οι γυναίκες μπορεί να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας σε περιόδους καταστροφών που δεν περιλαμβάνονται στην περιγραφή της εργασίας τους και θα πρέπει να αναγνωρίζονται. Η αναγνώριση αυτή είναι δυνατό να ανοίξει δίοδους για πιο δίκαιες αποδοχές και ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

### **3.4.3 Συμπεράσματα με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας**

Αυτή η ανασκόπηση εντόπισε πολυάριθμες επιπτώσεις των κρίσεων υγείας στις γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγείας, καθώς και μέτρα για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν. Οι γυναίκες εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης βρέθηκαν να αντιμετωπίζουν υψηλότερο κίνδυνο έκθεσης και μόλυνσης κατά τη διάρκεια εστιών ασθενειών, 20 εμπόδια στην πρόσβαση στον εξοπλισμό ατομικής προστασίας, αυξημένος φόρτος εργασίας και μειωμένες ευκαιρίες ηγεσίας και λήψης αποφάσεων. Οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης αντιμετώπισαν επίσης αυξημένες ευθύνες φροντίδας στο σπίτι όταν τα σχολεία και η υποστήριξη παιδικής φροντίδας ήταν περιορισμένες λόγω κρίσεων υγείας. Πολυάριθμες έρευνες συγκλίνουν σε υψηλότερα ποσοστά προβλημάτων ψυχικής υγείας μεταξύ των γυναικών εργαζομένων στον τομέα της υγείας, δηλαδή συμπτώματα κατάθλιψης, άγχους και διαταραχής μετατραυματικού στρες.

Ο μεγάλος αριθμός άρθρων που ασχολούνται με την ψυχική υγεία, ιδιαίτερα σε σχέση με τη σωματική υγεία, είναι αξιοπρόσεκτος. Η ενασχόληση με την ψυχική υγεία είναι θετική, καθώς η εξομάλυνσή της μπορεί να αυξήσει την προσοχή στις παρεμβάσεις ψυχικής υγείας, οι οποίες στο παρελθόν έχουν στιγματιστεί έντονα. Ωστόσο, στη βιβλιογραφία αναφέρονται ορισμένες παρεμβάσεις σε άτομα, όπως εργαστήρια, εκπαίδευση και συμβουλευτική. Τέτοιες παρεμβάσεις ευθύνονται για την αυτοφροντίδα των εργαζόμενων γυναικών στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης με ήδη αυξημένο όγκο εργασίας και ευθύνες φροντίδας, οι οποίες ίσως να μην έχουν το χρόνο ή την ενέργεια να οφεληθούν από τέτοιες ευκαιρίες. Είναι απαραίτητη η επιπλέον δοκιμαστική εφαρμογή συστημικών ή διαρθρωτικών προτάσεων οι οποίες απευθύνονται σε εργαζόμενους κακής ψυχικής υγείας και οικοδομούν ανθεκτικότητα σε ολόκληρο το σύστημα υγείας.

Η υπέρογκη ευθύνη της φροντίδας που ένιωθαν οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης ήταν ένα εξέχον ζήτημα στη βιβλιογραφία το οποίο είχε επίδραση σε πολλαπλές πλευρές της υγείας, της ευημερίας και των τρόπων διαβίωσής τους. Οι αυξημένες επιβαρύνσεις φροντίδας, για παράδειγμα, διαπιστώθηκε ότι επηρεάζουν αρνητικά την ψυχική υγεία, τον κίνδυνο μόλυνσης από τον COVID-19, το εισόδημα και την εξέλιξη της

σταδιοδρομίας. Εξαιτίας των πολλαπλών επιδράσεων του, οι τροποποιήσεις στον τομέα αυτό είναι πιθανό να επιφέρουν αξιόλογα οφέλη. Βέβαια, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, είναι απαραίτητο αυτές οι τροποποιήσεις να επεκτείνονται σε επίπεδο ιδρύματος και συστήματος υγείας και όχι να περιορίζονται στα πλαίσια της οικογένειας και του ατόμου.. Για παράδειγμα, ενώ η κανονιστική αλλαγή είναι σημαντική, όπως η μείωση του φόρτου φροντίδας των γυναικών με την αύξηση της συμμετοχής των ανδρών στη φροντίδα, αυτό το είδος αλλαγής διαρκεί πολύ και είναι πέρα από τον έλεγχο των φορέων των συστημάτων υγείας. Αντίθετα, σημαντικές είναι οι παρεμβάσεις που σχετίζονται με την ελάφρυνση του φόρτου των γυναικών, όπως το ευέλικτο ωράριο εργασίας, η επιδοτούμενη παιδική μέριμνα, η φροντίδα των παιδιών στην εργασία, η γονική άδεια και η ίση αμοιβή.

Αν και αυτό αποτελεί μια κρίσιμη ευκαιρία για να βελτιώσουμε την κατανόησή μας για τις ανισότητες μεταξύ των φύλων που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια κρίσεων υγείας και πώς να υποστηρίξουμε καλύτερα τις γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγείας, είναι επίσης απόδειξη της έλλειψης προηγούμενης προσοχής στο φύλο και στο εργατικό δυναμικό στον τομέα της υγείας. Λαμβάνοντας υπόψιν ότι οι γυναίκες αποτελούν το 75% του εργατικού δυναμικού στον τομέα της υγείας και της κοινωνικής περίθαλψης και είναι πιθανότερο να μάχονται στην πρώτη γραμμή κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, η απουσία προηγούμενης έρευνας εμφανίζει στη βιβλιογραφία μια σημαντική προκατάληψη και τις πιθανές διαφορές φύλου να προσπερνούνται. Οποιοσδήποτε μελέτες που αναφέρουν τις εμπειρίες των εργαζομένων στον τομέα της υγείας, είτε κατά τη διάρκεια κρίσεων είτε όχι, που δεν αναλύουν τα δεδομένα τους κατά φύλο ή φύλο αγνοούν τη φύση του εργατικού δυναμικού στον τομέα της υγείας. Τέτοιες μελέτες επίσης θα αποτυγχάνουν εξ ορισμού να λάβουν υπόψη τις μοναδικές εμπειρίες γυναικών, ανδρών ή εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης διαφορετικών φύλων, καθιστώντας αόρατες τις εμπειρίες που σχετίζονται με το φύλο. Κατά συνέπεια, σχετικές λύσεις με τη μορφή μετασχηματισμών σε πολιτικές ή διαδικασίες δεν δημιουργούνται ή υλοποιούνται καθώς τα εμπόδια, τα κενά ή οι ανισότητες συνεχίζουν να υφίστανται.

Η πανδημία του COVID-19 έχει τραβήξει την προσοχή στη έμφυλη φύση του εργατικού δυναμικού στον τομέα της υγείας όσο ποτέ πριν. Αυτή η έντονη προσοχή μπορεί να οφείλεται στον παγκόσμιο χαρακτήρα της πανδημίας, συγκριτικά με προηγούμενες κρίσεις, και στο γεγονός ότι οι χώρες υψηλού εισοδήματος δέχτηκαν πολλές επιδράσεις, ιδιαίτερα στα πρώτα στάδια της εξάπλωσης της. Η ανασκόπηση περιλαμβάνει 76 άρθρα, εκ των οποίων η πλειονότητα πραγματοποιήθηκε σε χώρες της Βόρειας Αμερικής και της Ευρώπης, ακολουθούμενες από τις ασιατικές χώρες.. Η απουσία καταγραφής των εμπειριών των γυναικών σε χώρες χαμηλού και μεσαίου εισοδήματος υπογραμμίζει τις υπάρχουσες ανισότητες στην παγκόσμια έρευνα και τη δημόσια υγεία.

Τα ευρήματα υποδεικνύουν μια σειρά από σημαντικές συστάσεις για την καλύτερη υποστήριξη των γυναικών εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, συμπεριλαμβανομένης της υποστήριξης ψυχικής υγείας στο χώρο εργασίας, της οικονομικής βοήθειας για την αντιμετώπιση των αυξανόμενων μισθολογικών διαφορών και στρατηγικών για την υποστήριξη των οικογενειών στα καθήκοντά τους φροντίδας. Επιπρόσθετα, οι στρατηγικές που ενισχύουν και προωθούν τη σταδιοδρομία των γυναικών και εντείνουν την εκπροσώπηση

αυτών στην ηγεσία είναι ένας αξιοσημείωτος τρόπος για την καταπολέμηση της ανισότητας των φύλων στα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης.

Οι προτάσεις για την αντιμετώπιση των μακροπρόθεσμων συνεπειών περιλαμβάνουν πρόσβαση σε καλύτερα προσαρμοσμένο ατομικό προστατευτικό εξοπλισμό, υπηρεσίες ψυχικής υγείας και υπηρεσίες παιδικής μέριμνας. Εν τω μεταξύ, οι συστάσεις για την αντιμετώπιση των προηγούμενων επιπτώσεων περιλαμβάνουν ολοκληρωμένη εκπαίδευση για την ψυχική υγεία και την ανθεκτικότητα πριν από την εμφάνιση κρίσης, το κλείσιμο των μισθολογικών χάσμάτων ή των ευκαιριών μεταξύ των δύο φύλων, τη συμμετοχή των γυναικών στη λήψη αποφάσεων, καθώς και κανονιστικές αλλαγές σχετικά με τους ρόλους των γυναικών στο σπίτι και το σύστημα υγείας.

Η μεγάλη έμφαση που δόθηκε στον COVID-19 δίνει την ευκαιρία να εφαρμοστούν τα διδάγματα που αποκτήθηκαν σε άλλες κρίσεις. Είναι κρίσιμο να αναρωτηθούμε γιατί οι ανισότητες μεταξύ των φύλων σε άλλες κρίσεις δεν έχουν συγκεντρώσει τόση προσοχή. Ο COVID-19 επιπλέον ανοίγει το δρόμο να οικοδομηθούν σχέδια ετοιμότητας για την αντιμετώπιση κρίσεων που να ανταποκρίνονται στο φύλο στον τομέα της υγείας. Στην περίπτωση που το φύλο δεν λαμβάνεται υπόψη, οι κρίσεις θα συνεχίσουν να εντείνουν τις υπάρχουσες ανισότητες μεταξύ των φύλων, με συνέπεια δυσανάλογα αρνητικές επιπτώσεις στις γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της υγείας. Επιπλέον έρευνα κρίνεται απαραίτητη για την αποτελεσματικότερη κατανόηση του τρόπου ανάπτυξης συστημάτων υγείας που να ανταποκρίνονται πραγματικά στο φύλο και να μπορούν να ξεπεράσουν μελλοντικές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης στον τομέα της υγείας.(4)

#### **4. Ο ρόλος και οι προοπτικές της γυναικείας επιχειρηματικότητας με έμφαση στον κλάδο της υγείας.**

##### **4.1 Οι ευκαιρίες για ανάπτυξη λόγω της πανδημίας COVID-19 και αξιοποίηση τους από τις γυναίκες επιχειρηματίες.**

Ο COVID-19 είναι μοναδική περίπτωση με βάση τη σοβαρότητα των επιπτώσεών του, καθώς είναι μια ανθρωπιστική πανωλεθρία που έχει προκαλέσει σοκ προσφοράς και ζήτησης στο παγκόσμιο οικονομικό σύστημα. Έχει επηρεάσει με δυσανάλογο τρόπο τις γυναίκες επιχειρηματίες, καθώς οι επιχειρήσεις τους είναι πιο νέες και πιο μικρές σε μέγεθος. Τη στιγμή που το σύνολο των επιχειρήσεων είναι ανάγκη να στρέψει τα επιχειρηματικά του μοντέλα, ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο και αξιοποιώντας παράλληλα νέες ευκαιρίες, κάτι τέτοιο είναι εξαιρετικά δύσκολο για τις γυναίκες επιχειρηματίες, των οποίων οι επιχειρήσεις φύονται κυρίως στους κλάδους που πλήττονται περισσότερο από οικονομική καταστροφή. Όπως συμβαίνει και με άλλα ζητήματα, η πανδημία θα φέρει στο φως πολλά πράγματα για την αμερικανική οικονομία και θα καθορίσει το μέλλον της.

Στη συνέχεια γίνεται συστηματοποίηση των παρατηρήσεων σχετικά με το πώς οι γυναίκες επιχειρηματίες στρέφουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα ως απάντηση στην πανδημία COVID-19. Ο COVID-19 διακρίνεται για τη σοβαρότητα των επιπτώσεών του, καθώς είναι μια ανθρωπιστική καταστροφή που έχει προκαλέσει μεγάλη αναταραχή τόσο της προσφοράς όσο και της ζήτησης σε παγκόσμια οικονομική εμβέλεια. Κατά συνέπεια, παρέχει το ιδανικό, αν και κοστοβόρο, φυσικό πείραμα για την ανάλυση των επιτυχημένων αξόνων επιχειρηματικών τύπων ως απάντηση σε μια κρίση που είναι όχι μόνο οικονομική αλλά και ανθρωπιστική. Σε αντίθεση με μια κυρίαρχη αφήγηση στην έρευνα για την επιχειρηματικότητα, η οποία κατηγοριοποιεί την αντίδραση σε κρίσεις σε μια στερεότυπη διχοτόμηση φύλου: γυναίκες που επιδιώκουν να μειώσουν τους κινδύνους και άνδρες που επιδιώκουν να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες, υποστηρίζουμε ότι (1) για να κατανοήσουμε τα επιχειρηματικά μοντέλα, πρέπει να λάβουμε υπόψη την οικονομική και κοινωνική δομή στην οποία λειτουργούν οι επιχειρήσεις και (2) ότι το επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο περιστρέφεται, ιδιαίτερα ως απάντηση σε διπλούς κραδασμούς όπως αυτοί που προκαλούνται από τον COVID -19, πρέπει ταυτόχρονα να μειώσει τον κίνδυνο και να αδράξει ευκαιρίες. Υποστηρίζουμε τις απόψεις μας με δεδομένα από δύο περιπτωσιολογικές μελέτες και στοιχεία από τη σειρά ερευνών του Diana International Research Institute (DIRI) αναφορικά με την ανταπόκριση γυναικών επιχειρηματιών στην πανδημία COVID-19.

#### **4.1.1 Επιχειρηματικά μοντέλα**

Στην πιο βασική του μορφή, το επιχειρηματικό μοντέλο παρέχει μια περίληψη των τρόπων με τους οποίους μια επιχείρηση δημιουργεί και προσφέρει αξία στους πελάτες της. Ενώ οι ερευνητές αποδίδουν διαφορετικούς ορισμούς, υπάρχει ισχυρή πεποίθηση στη βιβλιογραφία ότι το επιχειρηματικό μοντέλο περιέχει την παραγωγή αξίας εστιασμένη στον πελάτη, κάποιον τύπο κέρδους, θεμελιώδεις πόρους και βασικές διαδικασίες. Αυτή η εκτίμηση υπονοεί ότι τα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να λειτουργήσουν ως μήτρα καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο όμως, εφόσον καθοριστεί, υπόβάλλεται σε μετατροπές. Ένα σύνολο δυνάμεων προωθεί προσαρμογές του επιχειρηματικού μοντέλου, συμπεριλαμβανομένης της τεχνολογίας, των εξωτερικών ενδιαφερομένων, των αποτελεσμάτων, των ρυθμιστικών δυνάμεων, των δυνάμεων της αγοράς ή των εξωγενών χτυπημάτων. Τα αποτελέσματα των αλλαγών του επιχειρηματικού μοντέλου συνήθως περιλαμβάνουν καινοτομία στους πόρους, τις προσφορές, τους πελάτες και τα οικονομικά, ενώ η διαδικασία περιλαμβάνει προσαρμογή ή περιστροφή.

Ο McGrath (2010) υποστήριξε ότι σε ιδιαίτερα αβέβαια, πολύπλοκα και ταχέως κινούμενα περιβάλλοντα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόσουν μια προσέγγιση με οδηγό την ανακάλυψη στο επιχειρηματικό τους μοντέλο και να προχωρήσουν από την ανάλυση και την εκτέλεση σε συνεχείς και ελεγχόμενες δοκιμές και εκπαιδεύσεις. Στα επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται στην ανακάλυψη, η εστίαση είναι στις ευκαιρίες της αγοράς και στην ευέλικτη ανάπτυξη πόρων που οδηγούν μια επιχείρηση να απολαμβάνει ανώτερη αποδοτικότητα ή αποτελεσματικότητα στις βασικές μεταβλητές που επηρεάζουν την κερδοφορία της. Με άλλα λόγια, μια προσέγγιση που βασίζεται στην ανακάλυψη για την περιστροφή του επιχειρηματικού

μοντέλου συνεπάγεται μείωση των κινδύνων, ενώ ταυτόχρονα αξιοποιεί ευκαιρίες. Η παραπάνω ταυτόχρονη εστίαση θέτει υπό αμφισβήτηση τις παρελθοντικές έμφυλες αντιλήψεις για την αντιμετώπιση κρίσεων, στις οποίες οι γυναίκες στοχεύουν να περιορίσουν τον κίνδυνο, ενώ οι άνδρες επιθυμούν να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες, όπως θα συζητηθεί στη συνέχεια του κειμένου.

#### 4.1.2 Επιχειρηματικά μοντέλα και έμφυλη απάντηση σε κρίσεις: τι μας λέει η βιβλιογραφία;

Ως τη σημερινή εποχή, ελάχιστες είναι οι μελέτες οι οποίες εστιάζουν στη διαφορά φύλου κατά την επάνοδο της επιχείρησης ή σε αυτή που σχετίζεται με το επιχειρηματικό μοντέλο που ταλανίζεται μετά από φυσικές καταστροφές ή οικονομικά χτυπήματα. Ορισμένα κομμάτια της βιβλιογραφίας αναφέρουν ότι οι γυναίκες και οι άνδρες ανταποκρίνονται με διαφορετικό τρόπο στο άγχος και στις εξωτερικές αναταραχές διαχειριζόμενοι τις επιχειρήσεις τους αλλιώς, ενώ άλλα υποστηρίζουν ότι οι διαφορές των φύλων στην επιβίωση οφείλονται στα διαφορετικά ήδη επιχειρήσεων που άνδρες και γυναίκες έχουν και διαχειρίζονται. Σε μια έρευνα ανάμεσα σε επιχειρήσεις που επανήλθαν από τον τυφώνα Andrew, οι Morrow και Enarson (1996) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε γυναίκες εμφάνισαν επιπτώσεις που ήταν δυσμενέστερες κατά την περίοδο ανάκαμψης. Μετά τον σεισμό Wenchuan στο New Beichuan της Κίνας, οι Li et al. (2019) πρόσεξε ότι οι άνδρες ιδιοκτήτες επιχειρήσεων πιθανότερο να επιτύχουν να λειτουργούν συνεχώς τις επιχειρήσεις απ'ότι οι γυναίκες ιδιοκτήτριες. Μετά τον τυφώνα Κατρίνα, οι Marshall et al. (2015) διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε γυναίκες ήταν πιο πιθανό να αποτύχουν από αυτές που ανήκουν σε άνδρες και ότι οι επιχειρήσεις που βασίζονται σε υπηρεσίες και εκείνες που διευθύνονται από ιδιοκτήτες με μεγαλύτερη εμπειρία στον κλάδο και προηγούμενη εμπειρία καταστροφής, ήταν λιγότερο πιθανό να αποτυχούν.

Τα αποτελέσματα μελετών επάνω στις διαφορές των φύλων στην ετοιμότητα, την ανταπόκριση και τα οφέλη από την ανακούφιση των επιχειρήσεων είναι επίσης ανάμεικτα. Μελετώντας τη διαδικασία αίτηση για ομοσπονδιακά δάνεια λόγω καταστροφών μετά το ξέσπασμα του τυφώνα Κατρίνα, οι Josephson και Marshall (2016) είδαν ότι οι γυναίκες ιδιοκτήτριες ήταν πιθανότερο να αιτηθούν για δάνεια καταστροφής, λάμβαναν όμως τελικά κατά μέσο όρο χαμηλότερα ποσά. Οι Hiramatsu και Marshall (2018) αποκάλυψαν ότι η λήψη δανείου για καταστροφές από τις μικρές επιχειρήσεις (SBA) μετά τον τυφώνα Κατρίνα έπαξε θετικό και αξιοσημείωτο στατιστικά ρόλο στον προσδιορισμό της πραγματικής αλλαγής εσόδων και της αντίληψης των ιδιοκτητών για τα έσοδα, αλλά μόνο για όσους ιδιοκτήτες ήταν άνδρες.

Στο διάστημα που ακολούθησε την οικονομική κρίση του 2008, μια έρευνα δημοσίευσε το συμπέρασμα ότι οι γυναίκες επιχειρηματίες αντιμετώπισαν την ύφεση η οποία προέκυψε με αμυντικό τρόπο, ενώ οι άνδρες ακολούθησαν μια επιθετική τακτική. Μια άλλη μελέτη της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης διαπίστωσε ότι οι γυναίκες είχαν χαμηλότερη ζήτηση για τραπεζικά δάνεια, αλλά ήταν πιο επιτυχημένες, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η γυναικεία αποστροφή κινδύνου θα μπορούσε να αποτελέσει την πιο συντηρητική προσέγγιση. Εναλλακτικά, μια συγκριτική μελέτη ιδιοκτητών κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης έδειξε ότι οι γυναίκες φροντίζουν προσωπικά το σπίτι και την οικογένεια, και ως εκ τούτου, είχαν μεγαλύτερη δυσκολία με τις συγκρούσεις εργασίας-οικογένειας και την εσωτερική ψυχολογική ισορροπία από τους άντρες συνομηλίκους τους. Συνοψίζοντας, προγενέστερη έρευνα έχει δείξει ότι οι γυναίκες έχουν μια τάση να επηρεάζονται δυσμενέστερα από την



οικονομική ύφεση και τις φυσικές καταστροφές και είναι πιθανότερο να ακολουθήσουν μια αμυντική στάση απέναντι στις κρίσεις.

#### **4.1.3 Ο αντίκτυπος του COVID-19 στα επιχειρηματικά μοντέλα**

Καθώς εξετάζουμε τον αντίκτυπο του COVID-19 στα επιχειρηματικά επιχειρηματικά μοντέλα, βλέπουμε ένα ακραίο εξωγενές σοκ και τον άμεσο αντίκτυπό του στις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Είναι αξιοσημείωτο το ότι δεν είναι όλα τα εξωτερικά πλήγματα ίσα σε ισχύ, καθώς δεν επιφέρουν ούτε αξίζουν την ίδια απάντηση με τα ίδια αποτελέσματα από συγκεκριμένους παράγοντες. Στην πραγματικότητα, ορισμένα εξωτερικά σοκ μπορούν να προβλεφθούν, ενώ άλλα είναι τραυματικά και αναπάντεχα. Η πανδημία COVID-19 ούσα απρόβλεπτη αλλά και δραματική αντίθετα με όλα τα προηγούμενα εξωγενή σοκ, προκάλεσε διπλή αναταραχή στο παγκόσμιο οικονομικό σύστημα. Σε ό,τι αφορά στην προσφορά, ο COVID-19 είχε ως επίπτωση την άμεση διακοπή των επιχειρηματικών τομέων έντασης επαφών που επηρεάστηκαν από τις πολιτικές lockdown και σε εκτεταμένης κλίμακας διακοπές στις παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες. Από την πλευρά της ζήτησης, ο COVID-19 οδήγησε σε απότομες αυξήσεις στη ζήτηση για ορισμένες κατηγορίες νοσοκομειακού εξοπλισμού και προμηθειών, εξοπλισμό ατομικής προστασίας, οικιακά είδη και ψηφιακές υπηρεσίες, ενώ ταυτόχρονα προκάλεσε δραματική πτώση στη ζήτηση για υπηρεσίες όπως η μη επείγουσα υγειονομική περίθαλψη, μπαρ, εστιατόρια, υπηρεσίες ψυχαγωγίας ή ταξιδιού και διαμονής. Εξαιτίας αυτής της πρωτάκουστης πανδημίας, τα θέματα που αποτελούσαν τη βάση των τρεχόντων επιχειρηματικών μοντέλων ανατράπηκαν γρήγορα, καθώς όλες οι πλευρές της τρέχουσας λειτουργικής ασφάλειας εκμηδενίστηκαν. Αυτή η αλλαγή του περιβάλλοντος άνοιξε το δρόμο για νέα αξιώματα και επιχειρηματικές προβλέψεις και απαιτούσε μια σχολαστική επανεξέταση και ριζική μετατροπή των ισχύοντων επιχειρηματικών μοντέλων.

#### **4.1.4 Η επίπτωση του COVID-19 στις γυναίκες επιχειρηματίες**

Παρόλο που τα πρώτα κλινικά στοιχεία δείχνουν ότι οι άνδρες επηρεάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 στην υγεία, η επακόλουθη οικονομική κρίση επιδρά δυσανάλογα στις γυναίκες επιχειρηματίες. Οι βασικές διαρθρωτικές διαφορές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση των τύπων αντιμετώπισης κρίσεων και του επιχειρηματικού μοντέλου που αναλαμβάνουν οι γυναίκες επιχειρηματίες. Στην ουσία, οι άξονες των επιχειρηματικών μοντέλων δεν μπορούν να γίνουν καθολικά αντιληπτοί εάν δεν ληφθεί υπόψη η οικονομική αλλά και η κοινωνική δομή στην οποία λειτουργούν οι επιχειρήσεις.

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στην κατοχή γυναικών είναι συνήθως πιο ευαίσθητες στις οικονομικές επιπτώσεις λόγω της νεότερης μέσης ηλικίας και μεγέθους των επιχειρήσεων, αλλά επίσης ανήκουν στους κλάδους της βιομηχανίας που πλήττονται περισσότερο από τις οικονομικές παύσεις λειτουργίας. Τελευταία στοιχεία από το Global Entrepreneurship Monitor δείχνουν ότι περισσότερο από το 50% των γυναικών επιχειρηματιών κινείται στον τομέα του χονδρικού/λιανικού εμπορίου, σε σύγκριση με το 42,6% των ανδρών. Επίσης το 17,2% των γυναικών δραστηριοποιείται στον τομέα της κυβέρνησης/υγείας/εκπαίδευσης και των κοινωνικών υπηρεσιών σε αντιπαραβολή με 10,1 % των ανδρών. Αυτοί οι τομείς διακρίνονται από χαμηλότερους φραγμούς εισόδου, έχουν μεγάλη σχέση εξάρτησης από τους καταναλωτές ως πελάτες και είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί, κάτι το οποίο τους τοποθετεί μεταξύ των πιο

ευάλωτων στις περισσότερες οικονομίες. Επιπρόσθετα, λόγω της ανεπάρκειας υπηρεσιών σχολείου, παιδικής μέριμνας ή φροντίδας ηλικιωμένων, οι γυναίκες επιχειρηματίες φέρουν το μεγαλύτερο μέρος του βάρους της φροντίδας των μελών της οικογένειας. Παράλληλα, οι γυναίκες διεκπεραιώνουν επίσης μεγαλύτερο όγκο οικιακών εργασιών. Αυτό δημιουργεί για τις γυναίκες επιχειρηματίες έναν ορμητικό τυφώνα. Ενώ τα προγράμματα ανακούφισης των επιχειρήσεων προσφέρουν κάποια προστασία έναντι των περιβαλλοντικών σοκ, οι απαντήσεις πολιτικής συνήθως απευθύνονται σε όλους τους επιχειρηματίες και δεν λαμβάνουν υπόψη το φύλο, γεγονός που αφήνει τις γυναίκες επιχειρηματίες να φροντίζουν τον εαυτό τους από πολλές απόψεις.

Με λίγα λόγια, η πανδημία COVID-19 έχει φέρει τις εξής μεγάλες προκλήσεις για τις γυναίκες επιχειρηματίες: (1) οι βιομηχανίες όπου δραστηριοποιούνται οι περισσότερες γυναίκες επηρεάζονται με τρόπο δυσανάλογο από την ύφεση. (2) οι γυναίκες είναι πιθανότερο να ηγούνται πολλών από τις νεότερες, μικρότερες, πιο ευάλωτες επιχειρήσεις, και (3) με τα σχολεία απενεργοποιημένα και τα ηλικιωμένα μέλη της οικογένειας υπό απειλή, οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να κάνουν μαγικά με την πρωτοβάθμια φροντίδα και το νοικοκυριό, ενώ αγωνίζονται να σώσουν τις επιχειρήσεις τους. Οι προοπτικές είναι αποκαρδιωτικές και οι επιλογές για τις γυναίκες μειωμένες. παρόλαυτα, οι λύσεις σε αυτές τις προκλήσεις που συνδέονται με το φύλο για τις γυναίκες επιχειρηματίες μπορεί να εμπεριέχουν τη μείωση του κόστους και την αλλαγή για την αξιοποίηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών που γεννήθηκαν από την κρίση.

#### **4.1.5 Προκλήσεις που σχετίζονται με τον COVID-19 για γυναίκες επιχειρηματίες: ευρήματα από έρευνες του Διεθνούς Ερευνητικού Ινστιτούτου Diana**

Το DIRI στο Babson Collegeπραγματοποίησε ένα σύνολο τεσσάρων ερευνών αρχίζοντας τον Απρίλιο του 2020, με στόχο διερευνήσει τον αντίκτυπο της πανδημικής κρίσης COVID-19 και το lockdown που ακολούθησε στις γυναικείες επιχειρηματικές δραστηριότητες και να συγκεντρώσει την προοπτική τους. Τα ευρήματα από την πρώτη έρευνα καταδεικνύουν ότι οι γυναίκες επιχειρηματίες επηρεάστηκαν σοβαρά από την παγκόσμια πανδημική κρίση, με τα δύο τρίτα να περιγράφουν μείωση των εσόδων και λιγότερο από το 10% των γυναικών επιχειρηματιών να αναφέρουν αύξηση αυτών. Ακόμη, περίπου το ένα τέταρτο των γυναικών επιχειρηματιών ανέφερε μετασχηματισμούς στο επιχειρηματικό μοντέλο, με το πέρασμα ή την επέκταση σε διαδικτυακές υπηρεσίες και πωλήσεις να εκλαμβάνεται ως σαφής ευκαιρία. Τα αποτελέσματα από τη δεύτερη έρευνα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των γυναικών επιχειρηματιών ήταν απροετοίμαστες για το κλείσιμο των επιχειρήσεων και για τον αντίκτυπο της πανδημίας στην αγορά.

Τα στοιχεία από αυτές τις έρευνες παρουσιάζουν ότι οι γυναίκες επιχειρηματίες είναι σαφώς λαβομένες από την καταιγίδα της κρίσης του COVID-19. Στην ουσία, μόνο τα 2/5 περίπου των γυναικών επιχειρηματιών στη δεύτερη έρευνα ανέφεραν ότι ανέμεναν να ξαναρχίσουν κανονικά τη λειτουργία τους με το νέο έτος, ενώ οι υπόλοιπες δήλωσαν ότι θα χρειαζόταν περισσότερο από ένα έτος ή/και ότι ήταν πολύ νωρίς για να το γνωρίζουν. Καθώς αυτές οι γυναίκες επιχειρηματίες πάλεψαν να προσαρμοστούν στις συνθήκες έκτακτης ανάγκης κάνοντας σημαντικές περικοπές στα έξοδα, αναγνώρισαν επίσης τις ευκαιρίες που προσφέρει η πανδημία COVID-19 και επαναπρογραμματίσαν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα για να αξιοποιήσουν αυτές τις ευκαιρίες. Οι μισές σχεδόν από όλες τις γυναίκες επιχειρηματίες που συμμετείχαν στην έρευνα είπαν ότι προσφέρουν νέα προϊόντα/υπηρεσίες και μάρκετινγκ με εναλλακτικό τρόπο, με

περισσότερες από το ένα τρίτο να δηλώνουν ότι αυτές οι προσαρμογές του επιχειρηματικού μοντέλου θα ήταν οριστικές. Πχ. το ένα τρίτο των συμμετεχόντων στην έρευνα ανέφεραν ότι προσφέρουν πλασματικές επισκέψεις γραφείου και μαθήματα ή υπηρεσίες ροής, αν και η πλειοψηφία τα περιέγραψε ως περιστασιακές αλλαγές.

Αντίθετα με τις υποθέσεις που προδίκαζαν ότι οι γυναίκες επιχειρηματίες θα προσαρμόσουν κατά πρώτο λόγο τα επιχειρηματικά τους μοντέλα για να ελαττώσουν τον κίνδυνο, αυτά τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι οι γυναίκες επιχειρηματίες έδρασαν πολύ γοργά για να αδράξουν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες που προήλθαν από την κρίση και την αλλαγή των καταστάσεων.

#### **4.1.6 Γυναίκες επιχειρηματίες και άξονας επιχειρηματικών μοντέλων: δύο περιπτώσιολογικές μελέτες COVID-19**

Καθώς η έρευνα για γυναίκες επιχειρηματίες που ρυθμίζουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα για να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες που δημιουργήθηκαν από την πανδημία COVID-19 μόλις ανατέλλει, ο Τύπος είναι γεμάτος ιστορίες αξίων γυναικών που απαντούν στις προκλήσεις του COVID-19 με δημιουργικότητα και πρωτότυπους τρόπους. Ας μελετήσουμε την περίπτωση της Abigail Rose, ιδρύτριας της νεοσύστατης εταιρείας τεχνολογίας πολυμέσων Blended Sense, η οποία ενώνει τοπικές επιχειρήσεις με δημιουργικά άτομα για την παραγωγή ψηφιακών στοιχείων. Τον Μάρτιο, όταν η πόλη του Ωστιν του Τέξας ανακοίνωσε την ματαίωση του γνωστού φεστιβάλ South by Southwest (SXSW), η εταιρεία της Rose έχασε την δυνατότητα να συναντηθεί με πιθανούς νέους επενδυτές και πελάτες. Την ίδια στιγμή, η Rose ήταν στο δρόμο να οριστικοποιήσει τον πρώτο γύρο χρηματοδότησής της, μια σημαντική συμφωνία 100.000 δολαρίων ΗΠΑ. Όταν η χρηματοδότηση εξαυλώθηκε και μεταξύ 40% και 45% των πελατών της κατήργησαν τις συνδρομές τους, η Blended Sense πέρασε γρήγορα στη λειτουργία επιβίωσης, όπου το κύριο μέλημα έγινε η σύνθεση της παραγωγικότητας με τη μείωση του κόστους. Η Ρόουζ είπε: “Ως ομάδα C-level, η μεγαλύτερη πρόκληση αυτή τη στιγμή είναι να εξασφαλίζουμε κάθε μέρα ότι η ομάδα μας έχει κίνητρο για να συνεχίσει χωρίς να είμαστε βέβαιοι για το πόσο καιρό θα διαρκέσει αυτό.”

Η Rose διαπίστωσε ακόμα ότι η πανδημία COVID-19 άνοιξε νέες ευκαιρίες για την εταιρεία της. Οι τοπικές εταιρείες αντιμετώπιζαν δυσκολία στο να ανακαλύψουν τρόπους να τραβήξουν τους πελάτες τους στο διαδίκτυο και η Rose προσάρμοσε γρήγορα το προϊόν της εταιρείας για να διευκολύνει αυτόν τον νέο κλάδο. Ωστόσο, αντί να παρέχει ένα επιχειρηματικό μοντέλο με συνδρομή, η Rose οργάνωσε ένα à la carte μοντέλο για να κάνει την τιμή πιο δελεαστική στους πελάτες της. Ξεκίνησε επιπλέον τη φιλοξενία διαδικτυακών σεμιναρίων για μικρές επιχειρήσεις γύρω από τον τρόπο χρήσης ψηφιακών μέσων κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Οι δύο επιχειρηματικοί άξονες της Rose, πρώτα η μείωση του κόστους και στη συνέχεια η μετάβαση σε μια νέα επιχειρηματική γραμμή, σε συνδυασμό με την αλλαγή της στο μοντέλο τιμολόγησης, μείωσαν ταυτόχρονα τον κίνδυνο διάλυσης και δημιούργησαν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες βασισμένες στην ανακάλυψη.

Στη συνέχεια θα μελετήσουμε την περίπτωση της Skida, η οποία κατασκευάζει χρωματιστά καπέλα περιορισμένης έκδοσης, κορδέλες μαλλιών και θερμαντήρες λαιμού ([www.skida.com](http://www.skida.com)). Η ομάδα 12 γυναικών και τριών ανδρών, που ιδρύθηκε από την Corinne Prevot το 2008, ως απάντηση στην έλλειψη πολύχρωμων καλυμμάτων κεφαλής για σκι και με έδρα το Burlington

VT, αντιλήφθηκε γρήγορα την ευκαιρία που παρουσίασε η πανδημία και έστρεψε το επιχειρηματικό της μοντέλο από τον εξοπλισμό χειμερινού σκι στα προστατευτικά καλύμματα προσώπου. Η ανταπόκριση των πελατών τους ήταν θετική στο 100%. Η εταιρεία πούλησε την πρώτη και τη δεύτερη σειρά παραγωγής масκών μέσα σε 15 λεπτά από την ανάρτηση τους στην ιστοσελίδα της Skida.

Βέβαια, αρνούμενη να επαναπαυθεί στην ταχύτατη επιτυχία τους, η Skida εξακολούθησε να καινοτομεί. Εφαρμόζοντας ένα επιχειρηματικό μοντέλο με επίκεντρο τις ανακαλύψεις, η Skida συνεργάστηκε με τοπικούς εργαζόμενους στον τομέα της υγείας, δημιουργώντας μια κορδέλα κεφαλής με κουμπιά που θα φορεθεί μαζί με μάσκες για να φέρει ανακούφιση από το τρίψιμο πίσω από τα αυτιά που προκλήθηκε από μάσκες με λαστιχένιες θηλιές αυτιών. Στη συνέχεια, η Skida συνέχισε να σχεδιάζει ξανά τις μάσκες της με γραβάτες φτιαγμένες από πολύχρωμα κορδόνια, αντί των προβληματικών ελαστικών θηλιών στα αυτιά. Τα μέλη της ομάδας τέστάραν το νέο πρωτότυπο σχέδιο τους σε ταξίδια, στο παντοπωλείο και σε εξόδους στο Burlington. Αφού έλαβε θετικά σχόλια, η Skida εργάστηκε για την κλιμάκωση της παραγωγής των νέων масκών. Επίσης, άλλαξαν από την αποκλειστική πώληση μάσκων στον ιστότοπό τους στη λήψη παραγγελιών, γεγονός που βοήθησε να γλιτώσουν από τον καβγά για τα περιορισμένα προϊόντα και παράλληλα να τελειοποιήσουν τον προγραμματισμό παραγωγής και να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών.

Η δυναμική φύση των επιχειρηματικών μοντέλων που πηγάζουν από την ανακάλυψη εκφράζει ότι πολλοί από τους περιορισμούς που είναι ανταγωνιστικά σημαντικοί αγνοούνται την ίδια στιγμή που λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις για την κατανομή των πόρων. Μάρτυρας των στροφών που έκανε η Skida, οι οποίες είναι οι εξής: πρώτον, σε μάσκες που κατασκευάστηκαν από επαναχρησιμοποιημένο υλικό καλύμματος κεφαλής σκι, και δεύτερον, σε καλύτερο σχεδιασμό μάσκας. Όταν οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν μια προσέγγιση με γνώμονα την ανακάλυψη, στρέφουν την προσοχή τους από μια προκαταρκτική ενασχόληση με μια εφαρμογή πόρων, σε μια εντελώς άλλη χρήση όπου αυτοί οι πόροι μπορούν να αξιοποιήσουν τις αναδυόμενες ευκαιρίες. Εκτός από την παρουσίαση προσεγγίσεων που στηρίζονται στην ανακάλυψη, αυτές οι περιπτώσεις αντιμάχονται την κυρίαρχη αφήγηση για τις γυναίκες επιχειρηματίες στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Σαν παράδειγμα ας μελετήσουμε τους Orser and Riding (2018), οι οποίοι παρατήρησαν ότι οι γυναίκες είναι λιγότερο πιθανό να υιοθετήσουν την τεχνολογία της πληροφορίας, ή οι Mack et al. (2017), οι οποίοι εκτίμησαν ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως τροχοπέδη για τις γυναίκες επιχειρηματίες. Η περίπτωση του Blended Sense pivoting κατά τη διάρκεια της κρίσης του COVID-19 μας διδάσκει ότι μια επιχείρηση πολυμέσων πληροφορικής που διευθύνεται από γυναίκες μπορεί να ανατρέψει δημιουργικά το επιχειρηματικό της μοντέλο και να καθιερώσει διαδικτυακά σεμινάρια ώστε να εξυπηρετεί το κοινό της.

#### **4.1.7 Μελλοντικές κατευθύνσεις και συμπεράσματα έρευνας**

Όπως αποδεικνύεται από τις παρουσιάσεις των περιπτώσεων και τα δεδομένα από το DIRI, οι προσανατολισμοί των επιχειρηματικών μοντέλων που έκαναν οι γυναίκες επιχειρηματίες δεν ήταν απλώς επιθετικοί ή αμυντικοί, θέτωντας έτσι υπό αμφισβήτηση την παραδοσιακή διχοτόμηση της λαμβανόμενης αντίδρασης στην κρίση στην έρευνα για την επιχειρηματικότητα. Κατά βάση, σύμφωνα με μια προσέγγιση που βασίζεται στην ανακάλυψη, οι προσανατολισμοί του επιχειρηματικού μοντέλου που αναλαμβάνονται από γυναίκες επιχειρηματίες πέτυχαν ταυτόχρονα να ελαττώσουν τον κίνδυνο και να αδράξουν ευκαιρίες. Όταν οι επιχειρηματίες εφαρμόζουν μια προσέγγιση με γνώμονα την ανακάλυψη, μεταβάλλουν την τακτική τους από

μια ενασχόληση με το παρελθοντικό και πλέον ανενεργό επιχειρηματικό τους μοντέλο σε ένα καινούριο μοντέλο. Αυτό το πραγματοποιούν εστιάζοντας στους υπάρχοντες πόρους και τις δυνατότητές τους και ανακαλύπτοντας τρόπους για να εφαρμόσουν αυτούς τους πόρους και τις ικανότητες σε νέες ευκαιρίες.

Συνοψίζοντας, οι άξονες των επιχειρηματικών μοντέλων δεν μπορούν να γίνουν πλήρως αντιληπτοί εάν δεν ληφθεί υπόψη η οικονομική και κοινωνική δομή στην οποία λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως, υπογραμμίζεται ότι οι επιτυχημένοι άξονες επιχειρηματικών μοντέλων, ιδιαίτερα ως απόκριση σε διπλούς οικονομικούς κραδασμούς, όπως αυτοί που οφείλονται στον COVID-19, είναι ανάγκη να μειώνουν τον κίνδυνο την ίδια στιγμή που εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες. Ωστόσο, προσθέτουμε τα θέματα φύλου ως μια νέα διάσταση για τους οικονομικούς προβληματισμούς σε περιόδους κρίσης, κάτι το οποίο σπάνια εξετάζεται. (11)

## **4.2 Γυναικεία επιχειρηματικότητα 2020-2021. Θριαμβεύοντας στη διάρκεια της κρίσης.**

### **4.2.1 Εισαγωγικά στοιχεία για την έρευνα της GEM.**

Ανάμεσα σε πολλές πτυχές της επιχειρηματικότητας, η Global Entrepreneurship Monitor (GEM) έχει παρακολουθήσει την πορεία της γυναικείας επιχειρηματικότητας παγκοσμίως για περισσότερα από είκοσι έτη. Με αυτόν τον τρόπο, η GEM έδρασε ως πραγματικό παρατηρητήριο, διαπιστώνοντας πώς η γυναικεία επιχειρηματικότητα έχει εισχωρήσει μεθοδικά στις καρδιές, τα μυαλά και τα καθημερινά βιώματα των πολιτών σχεδόν σε κάθε χώρα ανά τον κόσμο.

«Μην αφήνεις κανέναν πίσω» είναι ο πυρήνας, είναι η μεταμορφωτική υπόσχεση των Ηνωμένων Εθνών 2030 με γνώμονα την Ατζέντα για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs). Ενδημική διάκριση, συμπεριλαμβανομένης της διάκρισης λόγω φύλου, είναι μια προωθητική δύναμη των ανθρώπων που «έμειναν πίσω». Κάτι τέτοιο μπορεί δικαιολογημένα να δημιουργήσει άτομα, οικογένειες ακόμη και ολόκληρες κοινότητες περιθωριοποιημένων και αποκλεισμένων. Κατ' επανάληψη η έρευνα του GEM έχει φωτίσει πολλές γυναίκες επιχειρηματίες, παράγοντας δεδομένα που είναι απόδειξη της αυξανόμενης επινοητικότητας, της δημιουργικότητας και των δυνατοτήτων των γυναικών όταν αυτό παίρνει σάρκα στην κατασκευή εταιρειών που αναπτύσσονται και ευημερούν.

Όπως τονίζει αυτή η έκθεση, οι γυναίκες επιχειρηματίες έχουν επίσης αποδείξει ότι παραμένουν ισχυρές και ανθεκτικές απέναντι στην κρίση και το χάος. Στις αρχές του 2020, λόγω της πανδημίας COVID-19 επιβλήθηκε lockdown σε όλο τον κόσμο, με συνέπεια τις συστημικές αποτυχίες στις αλυσίδες εφοδιασμού και την κατακρήμνιση των μηχανισμών κοινωνικής υποστήριξης. Αυτό άφησε ένα αξιοσημείωτο και συχνά ολέθριο αποτύπωμα σε αρκετές ζωές παγκοσμίως. Πάντως, όσο συναντάμε παιδιά τα οποία εκπαιδεύονται μέσω διαδικτύου στο σπίτι, ή δεν εκπαιδεύονται καθόλου, μένοντας τυπικά αμόρφωτα και όταν υπάρχει μηδαμινή ή καθόλου πρόσβαση σε παρόχους υπηρεσιών παιδικής φροντίδας είναι εύκολο να αντιληφθούμε σε ποια εκλογική περιφέρεια οι επιχειρηματίες δέχονται εντονότερα τις επιπτώσεις της πανδημίας. Οι γυναίκες επιχειρηματίες επωμίστηκαν χωρίς αμφιβολία το μεγαλύτερο βάρος των επιδράσεων της πανδημίας.

Παρόλαυτα, με βάση την έρευνα, πλήθος γυναικών επιχειρηματιών πέτυχε να αλλάξει το καινούριο επιχειρηματικό κάρδο εις όφελός τους. Τα στοιχεία αποκαλύπτουν, πως οι γυναίκες επιχειρηματίες επέμειναν στην αναζήτηση ευκαιριών για τη δημιουργία επιχειρήσεων, ακόμη και σε επιχειρήσεις υψηλής ανάπτυξης. Πράττοντας αυτό, οι γυναίκες αποτέλεσαν έμπνευση για άλλους, ιδιαίτερα για άλλες γυναίκες, να ακολουθήσουν το δρόμο των επιχειρήσεων και να ιδρύσουν ακόμα περισσότερες. Αυτό θα οδηγήσει τελικά σε θετικές εξελίξεις όπως η δημιουργία θέσεων εργασίας και η ευμάρια για όλους. Στη σύγχρονη εποχή, αναμφισβήτητα οι γυναίκες επιχειρηματίες είναι και θα είναι όλο και περισσότερο κομμάτι της ραχοκοκαλιάς της οικονομικής ανάπτυξης και σταθερότητας για τα έθνη σε όλο τον κόσμο καθώς διανύουν την περίοδο ανάκαμψης από τις παγκόσμιες επιπτώσεις της πανδημίας.(Αϊλίν Ιονέσκου-Σόμερς, Εκτελεστικός Διευθυντής της GEM)

Η ίδρυση και η μεγέθυνση μιας επιχείρησης είναι μια ο κύριος δρόμος για την ηγεσία του κλάδου, την παραγωγή προσωπικού πλούτου, όπως και κύρια πηγή δημιουργίας θέσεων εργασίας, καινοτομίας και οικονομικής ευημερίας. Υπό αυτή την έννοια, η γυναικεία επιχειρηματικότητα μπορεί να προσφέρει ένα μέσο για να προωθήσει ταχύτερα την ισότητα των φύλων στις βιομηχανίες, τις κοινότητες και τις χώρες του κόσμου. Η Έρευνα Πληθυσμού Ενηλίκων GEM 2020 διεξήχθη από τον Απρίλιο έως τον Αύγουστο 2020 και προσέφερε μια σημαντική ευκαιρία για την εξέταση των επιπτώσεων της πανδημίας στις γυναίκες επιχειρηματίες, εκτός από την ανάλυση των παγκόσμιων τάσεων.

Η Έκθεση Παγκόσμιας Γυναικείας Επιχειρηματικότητας του GEM προσβλέπει κυρίως σε τρία αντικείμενα:

1. Εντοπισμός των πρωταρχικών διαφορών και ομοιοτήτων μεταξύ των δύο φύλων σε επιχειρηματικά στάδια και κίνητρα. Αποκαλύπτονται χώρες και περιοχές όπου μπορεί να υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των φύλων και προς τα πού μπορεί να κλείνουν. Για όλες αυτές τις τάσεις λαμβάνονται υπόψη χώρες, γεωγραφικές περιοχές και επίπεδα εθνικού εισοδήματος.

2. Εξέταση των δομικών και πολιτισμικών παραγόντων που επηρεάζουν την γυναικεία επιχειρηματικότητα. Αυτή η ανάλυση αφορά χαρακτηριστικά δημογραφικά όπως ηλικία, εκπαίδευση, εισόδημα νοικοκυριού, επιχειρηματικά και πολιτιστικά, όπως πολιτιστικές αντιλήψεις και δραστηριότητες υψηλής ανάπτυξης που καθορίζουν τη γυναικεία επιχειρηματικότητα με σύνθετους τρόπους.

3. Ανάπτυξη του πώς επηρεάστηκαν οι γυναίκες επιχειρηματίες από την πανδημία COVID-19. Πραγματοποιήθηκε ανάλυση του αντίκτυπου της πανδημίας, λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο εισοδήματος ανά χώρα σαν βασικό δείκτη οικονομικής ανάπτυξης. Απώτερος σκοπός είναι να φωτιστούν οι τομείς όπου υπάρχουν ακόμα κενά, προκλήσεις και ευκαιρίες, τα σημεία όπου οι γυναίκες επιχειρηματίες έχουν κάνει αξιοσημείωτη πρόοδο και πού η πανδημία COVID-19 επηρέασε την επιχειρηματική τους απόδοση και τις πεποιθήσεις.

#### **4.2.2 Γυναίκες επιχειρηματίες υψηλής ανάπτυξης**

Οι γυναίκες επιχειρηματίες είναι σημαντικές σε συνεισφορά στην παγκόσμια οικονομία και κοινωνία. Με βάση τις χώρες στην έρευνα GEM 2020, υπολογίζεται ότι 274 εκατομμύρια γυναίκες παγκοσμίως εμπλέκονται σε νεοσύστατες επιχειρήσεις προστιθέμενες σε 139 εκατομμύρια γυναίκες ιδιοκτήτες/διαχειριστές ήδη εγκατεστημένων επιχειρήσεων και σε 144 εκατομμύρια γυναίκες άτυπων επενδυτών παγκοσμίως. Ο παγκόσμιος μέσος όρος «Σύνολο

πρώιμου σταδίου Επιχειρηματικής Δραστηριότητας» (TEA, που ορίζεται από την GEM ως ενήλικες μεταξύ 18 και 64 ετών που είναι είτε νεοσύστατοι επιχειρηματίες είτε ιδιοκτήτες μιας νέας επιχείρησης) σε ποσοστό για τις γυναίκες επιχειρηματίες ήταν 11%, που αντιπροσωπεύει σχεδόν τους μισούς από όλους τους επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται ανά τον κόσμο. Το Ποσοστό Ιδιοκτησίας Καθιερωμένης Επιχείρησης το οποίο ορίζεται από την GEM ως ιδιοκτησία και διαχείριση μιας ενεργής επιχείρησης που έχει καλύψει μισθούς ή οποιοσδήποτε άλλες πληρωμές προς τους ιδιοκτήτες για πάνω από 42 μήνες για τις γυναίκες είναι 5,6%, αντιπροσωπεύοντας το ένα τρίτο των ιδιοκτητών καθιερωμένων επιχειρήσεων παγκοσμίως. Πάνω από το 5% των γυναικών σε όλο τον κόσμο είναι ενεργοί άτυποι επενδυτές, που αντιπροσωπεύουν πάνω από το 40% των άτυπων επενδυτών στην κόσμο. Η καινοτομία και η δημιουργία θέσεων εργασίας στον κόσμο έχει τις ρίζες της στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων. Σε παγκόσμια εμβέλεια το 30,2% των γυναικών επιχειρηματιών που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι αναμενόμενο να προσλάβουν έξι ή περισσότερους υπαλλήλους στα επόμενα πέντε χρόνια συγκριτικά με το 48% των ανδρών επιχειρηματιών. Οι γυναίκες επιχειρηματίες δηλαδή, αντιπροσωπεύουν σχεδόν έναν στους τρεις προσανατολισμένους στην ανάπτυξη επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στον κόσμο σήμερα. Οι γυναίκες όχι μόνο έρχονται κοντά στην ισοτιμία με τους άνδρες σε δραστηριότητες startup αλλά εισέρχονται σε μεγάλο βαθμό στην επιχειρηματικότητα υψηλής ανάπτυξης και αυτό έχει σαφώς σημαντικές συνέπειες στις αγορές, τις κοινότητες και τις εθνικές οικονομίες. Το μεγαλύτερο κομμάτι της συζήτησης τα χρόνια που προηγήθηκαν επικεντρώθηκε στην αύξηση του πλήθους των γυναικών επιχειρηματιών. Οφείλουμε να προωθήσουμε αυτή τη συζήτηση ώστε να εξελιχθεί και να εστιαστεί σε δραστηριότητες υψηλής ανάπτυξης. Οι γυναίκες ανά τον κόσμο φέρουν ένα σημαντικό αντίκτυπο σε πολλά επίπεδα, κόντρα στα εμπόδια του συστήματος που επηρεάζουν τις ευκαιρίες ανάπτυξης. Είναι επιτακτική ανάγκη να δίνεται περισσότερη σημασία στην εξασφάλιση βοήθειας στις γυναίκες επιχειρηματίες και οι επιχειρηματίες να οικοδομήσουν εταιρείες υψηλής ανάπτυξης.

#### **4.2.3 Η επίδραση της πανδημίας στις γυναίκες επιχειρηματίες**

Η πανδημία είχε τεράστιο αντίκτυπο στις γυναίκες επιχειρηματίες λόγω του συνδυασμού της ευπάθειας των μικρών επιχειρήσεων, των επιπτώσεων του κλάδου της βαριάς βιομηχανίας και την πρόσθετη επιβάρυνση με την οικογενειακή φροντίδα εκτός από τις εργασιακές απαιτήσεις. Τα δεδομένα μας δείχνουν ότι οι γυναίκες επηρεάστηκαν περισσότερο από την πανδημία από τους άντρες ομολόγους τους. Μεγάλος αριθμός γυναικών επιχειρηματιών έχει προσαρμοστεί επιτυχώς στο σοκ και τα νέα δεδομένα της αγοράς που προκύπτει από την πανδημία, αν και δημόσια οι παρεμβάσεις πολιτικής ήταν συνήθως ελλειπείς, ειδικά σε ότι αφορά σε τομείς όπως η υποστήριξη για την οικογενειακή φροντίδα και τη σχολική εκπαίδευση. Από αυτούς που ανέφεραν ότι έκλεισαν πρόσφατα μια επιχείρηση, οι γυναίκες στην έρευνά μας είναι 20% περισσότερες είναι από τους άνδρες που ανέφεραν ένα ληξιπρόθεσμο κλείσιμο επιχείρησης στην πανδημία (41,9% έναντι 35,5%). Το εντονότερο χάσμα των φύλων εμφανίστηκε στην Ευρώπη και τον Βορρά της Αμερικής, όπου οι γυναίκες έχουν 50% περισσότερες πιθανότητες από τους άνδρες να περιγράψουν την παύση των εργασιών μιας επιχείρησης εξαιτίας της πανδημίας. Η παραπάνω ένδειξη αντιστράφηκε στην Κεντρική και Ανατολική Ασία, όπου άνδρες ανέφεραν κλείσιμο επιχειρήσεων λόγω της πανδημίας σε μεγαλύτερη συχνότητα από ότι οι γυναίκες (37,7% προς 34%). Οι γυναίκες σε χώρες χαμηλού εισοδήματος είναι λιγότερο πιθανό από τους

άνδρες να περιγράψουν το κλείσιμο της επιχείρησης εξαιτίας της πανδημίας (35,6% προς 38,5%). Το αντίστροφο συμβαίνει σε χώρες μεσαίου και υψηλού εισοδήματος, όπου οι γυναίκες είναι περισσότερο πιθανό να αναφέρουν κλείσιμο επιχειρήσεων λόγω της πανδημίας.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι γυναίκες και οι άνδρες ήταν ισοδύναμοι στην αναφορά ότι η πανδημία παρείχε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες (40,6% έναντι 42,2%). Ισοτιμία εμφανίζεται επιπλέον σε μεσαίου και υψηλού εισοδήματος χώρες και στη Λατινική Αμερική και την Καραϊβική. Σε με χαμηλό εισόδημα, οι γυναίκες έχουν 20% μειωμένες πιθανότητες από τους άνδρες να δηλώσουν ότι η πανδημία άνοιξε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Σχετικά με τις επιπτώσεις της πανδημίας σε βλέψεις για startup, οι γυναίκες ήταν στο ίδιο επίπεδο με τους άνδρες σε όλες τις περιφέρειες και τα εισοδηματικά στοιχεία. Σε όλο τον κόσμο, οι γυναίκες επιχειρηματίες είναι περισσότερο πιθανό από τους άντρες να αναφέρουν ότι η σύσταση μιας επιχείρησης ήταν δυσκολότερη κατά τη διάρκεια της πανδημίας (65,5% προς 60,8%). Αυτό το χάσμα μεταξύ των φύλων ήταν εμφανέστερο στην Ευρώπη απ' ό,τι στη Βόρεια Αμερική (60,0% προς 51,5%) αλλά και μεταξύ των χωρών υψηλού εισοδήματος (62,9% προς 56,8%). Σε αντιπαράθεση με την ισότητα των φύλων σε παγκόσμιο επίπεδο και σε όλες τις περιφέρειες, οι γυναίκες επιχειρηματίες είναι περίπου 10% πιθανότερο σε σχέση με τους άνδρες επιχειρηματίες να κρίνουν ως αποτελεσματικές τις κυβερνητικές απαντήσεις σε χαμηλού εισοδήματος (44,1% προς 39,6%) και μεσαίου εισοδήματος χώρες (40,3% προς 35,1%), ενώ η τάση ανατρέπεται στις χώρες υψηλού εισοδήματος (43,9% προς 47,9%).

#### **4.2.4 Οι παγκόσμιες τάσεις στη γυναικεία επιχειρηματικότητα**

Το ποσοστό του TOTAL EARLY-STAGE ENTREPRENEURIAL ACTIVITY για τις γυναίκες είναι 11%, δηλαδή πάνω από τα τρία τέταρτα αυτού των ανδρών. Οι χώρες χαμηλού εισοδήματος εμφάνισαν τον υψηλότερο μέσο όρο ποσοστό γυναικείου TEA στο 17,1%, ενώ οι υψηλού εισοδήματος χώρες εμφάνισαν χαμηλό μέσο όρο γυναικείας TEA δηλαδή 8,9%. Οι έξι χώρες στις οποίες τα ποσοστά TEA για γυναίκες ήταν ίσα ή μεγαλύτερα από ό,τι για τους άνδρες ήταν οι Αγκόλα, Ινδονησία, Καζακστάν, Ομάν, Σαουδική Αραβία και Τόγκο.

#### Δραστηριότητες και κίνητρα startup

Περίπου μία στις πέντε γυναίκες που ερωτήθηκαν ανά τον κόσμο αποκάλυψε πρόθεση να ξεκινήσει μια επιχείρηση μέσα στα επόμενα τρία έτη σε σύγκριση με έναν στους τέσσερις άνδρες (0,8 αναλογία γυναικών προς άντρες). Οι χώρες χαμηλού και μεσαίου εισοδήματος εμφάνισαν τα υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικών προθέσεων για νεοσύστατη επιχειρηματική δραστηριότητα και ήταν εγγύτερα σε ισοτιμία των φύλων από τις χώρες υψηλού εισοδήματος. Οι γυναίκες είναι ιδιοκτήτριες και διαχειρίστριες περίπου στο ένα τρίτο εγκατεστημένων επιχειρήσεων σε όλες τις περιφέρειες (0,6 αναλογία γυναικών προς άντρες). Τα υψηλότερα ποσοστά Γυναικείας Ιδιοκτησίας Επιχειρήσεων (6,9%) βρέθηκαν στην Κεντρική & Ανατολική Ασία, όπου το ποσοστό για τους άνδρες ήταν 11,9%. Παρατηρείται ομοιότητα σε ότι αφορά στα κίνητρα για την έναρξη μιας επιχείρησης ανάμεσα σε άνδρες όσο και γυναίκες. Όταν ρωτήθηκαν για τους λόγους για τους οποίους ξεκίνησαν μία επιχείρηση, τόσο οι γυναίκες όσο και οι άνδρες ήταν πιθανότερο να αναφέρουν την έλλειψη εργασίας ως βασικό κίνητρο (75% των γυναικών έναντι 70% των ανδρών). Γυναίκες επιχειρηματίες είναι πιθανότερο να πουν ότι η έλλειψη εργασίας αποτελεί το κίνητρο για startup σε όλες τις περιοχές εκτός από την Κεντρική και



Ανατολική Ασία, η οποία έδειξε ισοβαθμία μεταξύ των φύλων (αναλογία 1,0 γυναικών προς άνδρες). Γυναίκες και άνδρες σε χώρες χαμηλού εισοδήματος είναι το ίδιο πιθανό να πουν ότι δημιούργησαν μια εταιρεία με στόχο τον μεγάλο πλούτο (περίπου 70%), σε αντίθεση με τις γυναίκες και τους άνδρες με μεσαίο και υψηλό εισόδημα όπου υπήρχε χάσμα δέκα μονάδων μεταξύ των φύλων. Γυναίκες και άνδρες είναι το ίδιο πιθανό να αναφέρουν την ίδρυση μιας επιχείρησης προκειμένου να κάνουν τη διαφορά στον κόσμο (47–48%) ή να διαιωίσουν μια οικογενειακή παράδοση (32–33%).

#### Δομικοί παράγοντες που επηρεάζουν επιχειρηματική δραστηριότητα

Ανά την υφήλιο, οι γυναίκες έχουν την τάση να τρέχουν πολύ μικρότερες επιχειρήσεις απ' ό,τι οι άνδρες. Περίπου το 36,6% των γυναικών επιχειρηματιών εργάζονται ως ατομικοί επιχειρηματίες στο πρώιμο στάδιο, λειτουργώντας μόνοι τους χωρίς συνιδρυτές ή εργαζόμενους, έναντι 24,6% των ανδρών. Οι γυναίκες επιχειρηματίες έχουν περίπου τις μισές πιθανότητες από τους άνδρες να κατέχουν ή να διαχειρίζονται εταιρείες με 6 ως 19 υπαλλήλους και δύο τρίτα λιγότερο πιθανό από τους άνδρες να κατέχουν ή να διαχειρίζονται εταιρείες με ίσους ή περισσότερους από είκοσι υπαλλήλους. Ο μεγαλύτερος όγκος από επιχειρηματικές δραστηριότητες σε αρχικό στάδιο αναφέρονται στον τομέα του χονδρικού ή λιανικού εμπορίου με 51,3% των γυναικών επιχειρηματιών και 43,4% ανδρών επιχειρηματιών που δραστηριοποιούνται σε αυτούς τους τομείς παγκοσμίως. Οι γυναίκες επιχειρηματίες είναι ακόμη πιθανότερο να εμπλέκονται με κυβέρνηση, υγεία, εκπαίδευση και κοινωνικές υπηρεσίες (1,7 αναλογία γυναικών προς άντρες), κάτι το οποίο αντιπροσωπεύει απόκλιση από τα προηγούμενα χρόνια, στους τομείς της μεταποίησης και της μεταφοράς (1,1 αναλογία γυναικών προς άντρες). Όπως και σε προηγούμενες αναλύσεις GEM, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι τα υψηλότερα ποσοστά συμμετοχής στην επιχειρηματικότητα τόσο για τις γυναίκες όσο και για τους άνδρες δείχνουν την τάση να κυμαίνονται μεταξύ 18-34 ετών, με ισότητα των φύλων σε όλες τις περιφέρειες εκτός από την Κεντρική και Ανατολική Ασία. Οι νεότερες σε ηλικία γυναίκες και οι άνδρες επιχειρηματίες αντιστοιχούν σε χαμηλού εισοδήματος χώρες, όπου περίπου το 60% των γυναικών και των ανδρών οι επιχειρηματίες έχουν ηλικία 18 έως 34 ετών. Τα ποσοστά ΤΕΑ αυξάνονται με την αύξηση του επιπέδου της εκπαίδευσης. Περισσότερα από τα δύο πέμπτα γυναικών και ανδρών επιχειρηματιών διαθέτουν μια μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση. Σε παγκόσμιο επίπεδο, γυναίκες και άνδρες επιχειρηματίες ήταν στο ίδιο επίπεδο μεταξύ διαφορετικών βαθμών εκπαίδευσης, με εξαίρεση το μεταπτυχιακό επίπεδο, όπου ανέφερε το 7% των γυναικών επιχειρηματιών, σε σύγκριση με το 8,2% των ανδρών επιχειρηματιών. Οι γυναίκες επιχειρηματίες (36,9%) είναι πιο πιθανό να δηλώσουν εισόδημα του νοικοκυριού στο χαμηλότερο τρίτο επίπεδο σε σύγκριση με τους άνδρες ομολόγους τους (27,4%), ιδιαίτερα σε χώρες υψηλού εισοδήματος. Το αντίθετο ισχύει για το ανώτερο τρίτο του εισοδήματος των νοικοκυριών, όπου η αναλογία φύλου ήταν 0,8 γυναίκες προς άνδρες. Σε κάθε περιοχή, οι γυναίκες είναι λιγότερο πιθανό κατά μέσο όρο από τους άνδρες να γνωρίζουν έναν επιχειρηματία προσωπικά (49,6% προς 56,2%), με το εντονότερο χάσμα να εμφανίζεται σε χώρες χαμηλού εισοδήματος (49,5% προς 59,8%). Σε παγκόσμια κλίμακα, το 5,8% των γυναικών, σε σύγκριση με το 8,2% των ανδρών, δίνει χρηματοδότηση για την επιχειρηματικότητα σε νέες επιχειρήσεις, που αντιπροσωπεύουν χάσμα μεταξύ των φύλων 30%. Η μόνη χώρα στην οποία οι γυναίκες είναι πιο πιθανό από τους άνδρες να αναφέρουν ότι

επενδύουν σε επιχειρήσεις (21,2% προς 17,7%) είναι το Καζακστάν. Αναφορικά με τις επενδύσεις σε άλλες επιχειρήσεις, οι γυναίκες επενδύουν κατά μέσο όρο σχεδόν το μισό ποσό που κάνουν οι άνδρες (1.474 \$ προς 2.785 \$). Από την άλλη πλευρά, συγκριτικά με τα προηγούμενα χρόνια, οι γυναίκες έδειξαν υψηλότερο διάμεσο ποσό επένδυσης σε σύγκριση με τους άνδρες σε χώρες υψηλού εισοδήματος (0,68 από γυναίκες σε άνδρες αναλογία). Συγκριτικά, το μεγαλύτερο χάσμα μεταξύ των φύλων στη διάμεση επένδυση βρίσκεται στα χαμηλού εισοδήματος χώρες (104 \$ έναντι 260 \$ για γυναίκες και άνδρες, αντίστοιχα).

#### Πολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν επιχειρηματική δραστηριότητα

Η ισότητα ανάμεσα στα φύλα στην πολιτιστική υποστήριξη για την επιχειρηματικότητα είναι πολύ δυνατή παγκοσμίως, με ισοτιμία σε τιμές για τα εξής :

- Το βαθμό ευκολίας στην ίδρυση/επιχείρησης.
- Την πεποίθηση ότι η επιχειρηματικότητα είναι μια ικανοποιητική καριέρα.
- Το γεγονός του να κατέχει κανείς μια νέα επιχείρηση αποτελεί μια εργασία υψηλού επιπέδου.
- Ότι τα μέσα ενημέρωσης ευνοούν τις νέες επιχειρήσεις.

Τα ποσοστά για υποστηρικτική κουλτούρα έχουν τάση να είναι τα υψηλότερα στις χώρες χαμηλού εισοδήματος, ιδιαίτερα σε Κεντρική & Ανατολική Ασία και Μέση Ανατολή και Αφρική. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι γυναίκες έχουν περίπου 10% λιγότερες πιθανότητες από άνδρες να υποστηρίξουν ότι βλέπουν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες (42,5% προς 47,5%) και να μην πλήττονται από τον φόβο της αποτυχίας (49,9% προς 54,8%). Οι γυναίκες ανέφεραν επίσης μια κατά μέσο όρο 20% χαμηλότερη εμπιστοσύνη σε σχέση με τους άνδρες στις δυνατότητες έναρξης επιχείρησης (54,7% έναντι 66,2%). Δεδομένης της έρευνας υπολογίζεται ότι 274 εκατομμύρια γυναίκες παγκοσμίως καταπιάνονται με νεοσύστατες επιχειρήσεις πρόσθετα στις 139 εκατομμύρια γυναίκες ιδιοκτήτριες/διαχειρίστριες των παλαιών επιχειρήσεων και στα 144 εκατομμύρια γυναίκες που λαμβάνουν μέρος σε επιχειρηματικές επενδύσεις αναμενόμενο να προσλάβει έξι ή περισσότερους παγκοσμίως. Μία στις τρεις γυναίκες επιχειρηματίες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι υπαλλήλους τα επόμενα πέντε χρόνια, σχετικά με το 48% των ανδρών επιχειρηματιών. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι γυναίκες επιχειρηματίες είναι σχεδόν το ίδιο πιθανό (27,2%) με τους άνδρες επιχειρηματίες (29,5%) να διαθέσουν καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες σε όλους ή ορισμένους πελάτες. Τα ποσοστά καινοτομίας έχουν αυξητική τάση με την οικονομική ανάπτυξη για άνδρες αλλά και γυναίκες επιχειρηματίες. Μία στις πέντε γυναίκες επιχειρηματίες που λανσάρουν καινοτόμα προϊόντα σε χώρες χαμηλού εισοδήματος, έναν στους τέσσερις σε χώρες μεσαίου εισοδήματος και περίπου μία στις τρεις γυναίκες επιχειρηματίες σε χώρες υψηλού εισοδήματος. Το χάσμα των φύλων διεθνοποίησης διευρύνθηκε κατά 30% από την τελευταία Γυναικεία Έκθεση Επιχειρηματικότητας το 2019. Το παγκόσμιο ποσοστό της διεθνοποίησης είναι διπλάσιο για άνδρες επιχειρηματίες (8,9%) αναφορικά με τις γυναίκες επιχειρηματίες (4,9%). Με δεδομένες τις επιχειρηματικές επιπτώσεις της εμπειρίας σε όλο τον κόσμο το 2020, αυτή η μείωση σε ποσοστά γύρω στο 30% δεν αποτελεί έκπληξη, ιδιαίτερα για τις γυναίκες επιχειρηματίες που είναι πιθανότερο να δραστηριοποιούνται στις υπηρεσίες τροφίμων και τομείς λιανικής και να αντιμετωπίζουν επιπλέον ευθύνες στο σπίτι. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι γυναίκες επιχειρηματίες είναι πιο πιθανό να στοχεύσουν τις επιχειρηματικές τους

προσφορές στις τοπικές αγορές σε σύγκριση με τους άνδρες (47,7% έναντι 35,7%) και πολύ λιγότερο πιθανό από τους άνδρες επιχειρηματίες να επιδιώξουν τις πωλήσεις σε εθνικό επίπεδο (36% έναντι 43%) και διεθνείς αγορές (13,8% έναντι 18,9%) Αξιοσημείωτο είναι ότι στην Ινδία οι γυναίκες επιχειρηματίες έχουν 3,3 φορές περισσότερες πιθανότητες να αναφέρουν την εστίαση στη διεθνή αγορά σε σύγκριση με τους άνδρες επιχειρηματίες.

### **4.3 Υγειονομική περίθαλψη: ένας πολλά υποσχόμενος τομέας για τις γυναίκες επαγγελματίες.**

Οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν μόνο το ένα τρίτο των πτυχιούχων επιστημών, τεχνολογίας, μηχανικής και μαθηματικών στην Ευρώπη, ενώ μόνο το 15,5% των νεοφυών επιχειρήσεων έχουν ιδρυθεί από γυναίκες ενεργές στην start-up σκηνή. Ωστόσο, παρατηρείται η ύπαρξη πολλών θετικών τάσεων. Μια βασική μέτρηση δείχνει ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις που ιδρύονται από γυναίκες υπερτερούν των αντίστοιχων των ανδρών συναδέλφων τους, ενώ το EIT Health έχει επιταχύνει την άνοδο πολλών γυναικών επιχειρηματιών από την Κεντρική, την Ανατολική και τη Νότια Ευρώπη στους τομείς της υγείας και της βιοτεχνολογίας. Το 2015, τα Ηνωμένα Έθνη όρισαν την 11η Φεβρουαρίου ως Διεθνή Ημέρα Γυναικών και Κοριτσιών στην Επιστήμη για να ενισχύσουν τη συμμετοχή των γυναικών στην επιστήμη, στην τεχνολογία, στη μηχανική και στα μαθηματικά (STEM). Στην Ευρώπη, οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν μόνο το ένα τρίτο περίπου των αποφοίτων στους κλάδους STEM, σύμφωνα με το Women in Digital Scoreboard 2021 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Το χάσμα των φύλων επηρεάζει επίσης την επιχειρηματικότητα, καθώς οι γυναίκες αποτελούν μόνο το 15,5% των ιδρυτών νεοφυών επιχειρήσεων στην Ε.Ε.

Εκτός από το γεγονός ότι λιγότερες γυναίκες είναι πτυχιούχοι σε τομείς STEM, οι γυναίκες αντιμετωπίζουν επίσης εμπόδια στη λήψη χρηματοδότησης. Στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, μια πρόσφατη έρευνα δείχνει ότι μόνο το 1% του διαθέσιμου κεφαλαίου πηγαίνει σε start-ups με γυναίκες επικεφαλής και ένα επιπλέον 5% σε ομάδες όπου εκπροσωπούνται και τα δύο φύλα. Ωστόσο, τα στοιχεία δείχνουν επίσης ότι οι γυναίκες ως ιδρύτριες επιχειρήσεων στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη αξιοποιούν περισσότερο τα χρήματα που λαμβάνουν, ξεπερνώντας τους άνδρες στην παραγωγικότητα κεφαλαίου και δημιουργώντας 96% περισσότερα έσοδα ανά 1 ευρώ χρηματοδότησης συγκριτικά με τις start-ups που ιδρύθηκαν από άνδρες.

Οι γυναίκες αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων στον τομέα της υγείας στην Ευρώπη (70-80%). Και στην Κεντρική, Ανατολική και Νότια Ευρώπη, η αναλογία των γυναικών γιατρών είναι η υψηλότερη μεταξύ των ανεπτυγμένων χωρών. Στις χώρες της Βαλτικής, στις χώρες του Βίσεγκραντ, στη Σλοβενία και στην Πορτογαλία, η πλειοψηφία των γιατρών είναι γυναίκες, υπερβαίνοντας τον μέσο όρο του ΟΟΣΑ που είναι 49%. Αν και η επαγγελματική εμπειρία των γυναικών γιατρών μπορεί να τις προορίσει να πρωτοστατήσουν σε καινοτόμες αλλαγές στον κλάδο της υγειονομικής περίθαλψης, η επιχειρηματική δυναμική τους έχει διερευνηθεί λιγότερο από αυτή των ανδρών συναδέλφων τους. Αν και αυτό συνέβαινε ιστορικά, είναι σχετικά πρόσφατη η τάση αύξησης του αριθμού των γυναικών επιχειρηματιών στον τομέα της υγείας.

«Παρατηρούμε τρεις ισχυρές τάσεις τώρα. Πρώτον, οι γυναίκες που καινοτομούν στην υγειονομική περίθαλψη προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους. Φυσικά, η επιστήμη και η τεχνολογία κυριαρχούν και πολλές γυναίκες προέρχονται απευθείας από τα εργαστήρια, αλλά υπάρχουν και πτυχιούχοι κοινωνικών επιστημών. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί ρόλοι στην καινοτομία στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και οι γυναίκες μπορούν να ενταχθούν γρήγορα. Δεύτερον, παρατηρούμε ότι περισσότερες νεοσύστατες επιχειρήσεις συνιδρύονται και/ή διευθύνονται από γυναίκες. Και τρίτον, υπάρχει ένα κύμα συζητήσεων για τη δημιουργία ίσων ευκαιριών για start-ups που ηγούνται γυναίκες και βλέπουμε μια τάση στο οικοσύστημα νεοφυών επιχειρήσεων τα VC funds να είναι πιο ανοικτά στην επένδυση σε start-ups που καθοδηγούνται από γυναίκες», λέει η Monika Toth, Διευθύντρια του Regional Innovation Scheme στο EIT Health InnoStars, του κορυφαίου οργανισμού που υποστηρίζει την ανάπτυξη της καινοτομίας στον τομέα της υγείας.

Το EIT Health διαθέτει πολλά προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για να ενδυναμώσουν τις γυναίκες επιχειρηματίες. Ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι το Bootcamp Γυναικείας Επιχειρηματικότητας, διάρκειας πέντε εβδομάδων, που συνδέει νεοφυείς επιχειρήσεις υγειονομικής περίθαλψης σε πρώιμο στάδιο, με επικεφαλής γυναίκες ή και από τα δύο φύλα, με ένα δίκτυο μεντόρων για να καλλιεργήσουν και να υποστηρίξουν την ταχεία ανάπτυξή τους. (9)

#### **4.3.1 Παραδείγματα γυναικών ιδρυτριών επιχειρήσεων στον τομέα των επιστημών υγείας.**

«Η ανάδειξη καινοτόμων γυναικών δεν είναι μόνο σπουδαία για τις δικές τους start-ups, αλλά συμβάλλει επίσης στη δημιουργία ευρύτερου κοινωνικού αντίκτυπου για την προσέλκυση περισσότερων γυναικών στο STEM και στην καινοτομία». Το χαρτοφυλάκιο του EIT Health περιλαμβάνει αρκετές γυναίκες με ηγετική παρουσία στην καινοτομία στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης.

1) Η Joana Melo, μια νεαρή γυναίκα επιχειρηματίας από την Πορτογαλία, έχει συμμετάσχει σε πολλά προγράμματα επιτάχυνσης του EIT Health Inno Stars. Η εταιρεία της, NU-RISE, βοηθά τους γιατρούς να παρέχουν ασφαλέστερη και ακριβέστερη θεραπεία ακτινοβολίας διασφαλίζοντας τις κατάλληλες δόσεις ακτινοβολίας στο σωστό μέρος. Η συμπατριώτισσά της Joana Paiva είναι CTO και συνιδρύτρια του I Lof. Αξιοποιώντας τη βιοφωτονική και την τεχνητή νοημοσύνη, η εταιρεία με έδρα το Πόρτο αναπτύσσει μια μη επεμβατική λύση για τον προσυμπτωματικό έλεγχο ασθενών με Αλτσχάιμερ για κλινικές δοκιμές. Το 2020, η Joana βρέθηκε στη λίστα Forbes 30 Under 30 Europe στην κατηγορία Science&Healthcare και ήταν υποψήφια για το EIT Woman Award.

2) Στην Πολωνία, η λίστα του περιοδικού Forbes με τις 100 γυναίκες με τη μεγαλύτερη επιρροή περιλαμβάνει τη Magdalena Jander, PhD, Διευθύνουσα Σύμβουλο και συνιδρύτρια της U Vera, νικήτρια των βραβείων EIT Health Catapult και Inno Stars, η οποία αναπτύσσει την επόμενη γενιά υγιεινών και οικολογικά φιλικών προστατευτικών ουσιών έναντι όλου του φάσματος της ηλιακής ακτινοβολίας UV. Μαζί με την ομάδα της στοχεύει στη βιώσιμη παραγωγή, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην κυκλική οικονομία.

«Στοχεύουμε να παραγάγουμε μια εξαιρετικά ισχυρή ουσία που είναι 100% φιλική προς το περιβάλλον. Όχι μόνο δεν θα επηρεάσει τους κοραλλιογενείς υφάλους ή τη θαλάσσια ζωή, αλλά η διαδικασία παραγωγής είναι βιώσιμη. Καταναλώνει τόνους CO<sub>2</sub> και απελευθερώνει τόνους O<sub>2</sub> και γόνιμη βιομάζα ως υποπροϊόντα», εξηγεί η Magdalena Jander, προσθέτοντας ότι αν θέλουμε να δούμε περισσότερα κορίτσια στα μαθήματα STEM, πρέπει να αλλάξει το εκπαιδευτικό σύστημα από πολύ πρώιμο στάδιο και να αναπτυχθούν οι ικανότητες κριτικής σκέψης που μπορεί να τραβήξουν την προσοχή των κοριτσιών από το Δημοτικό Σχολείο και το Λύκειο. «Συχνά πρόκειται για την ενασχόληση με την επιστήμη την κατάλληλη στιγμή», ισχυρίζεται.

Σύμφωνα με μία έρευνα που διεξήγαγε η Microsoft σε 11.500 νεαρές γυναίκες σε 12 ευρωπαϊκές χώρες, τα κορίτσια ηλικίας 11-12 ετών ενδιαφέρονται εξίσου για τα θέματα STEM με τα αγόρια. Ωστόσο, μόλις γίνουν 15-16 το ενδιαφέρον τους πέφτει κατακόρυφα. Σε αυτή την ηλικία, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, μόνο το 5% των κοριτσιών δηλώνουν ότι αναμένουν να κάνουν καριέρα στον τομέα της πληροφορικής ή της μηχανικής, σε σύγκριση με το 18% των αγοριών. Η έρευνα της Microsoft αποκαλύπτει επίσης ότι η ύπαρξη γυναικείων προτύπων κεντρίζει το ενδιαφέρον των κοριτσιών για τις σταδιοδρομίες STEM, παράλληλα με την πρακτική εμπειρία και τις πρακτικές ασκήσεις εντός ή εκτός της τάξης.

3) Η βιωσιμότητα έρχεται επίσης στο επίκεντρο των γυναικών ιδρυτριών. Η U Vera δεν είναι η μόνη εταιρεία για την οποία η βιωσιμότητα αποτελεί προτεραιότητα. Η λιθουανική start-up CasZyme, που ιδρύθηκε από γυναίκες, αναπτύσσει εργαλεία που ενισχύουν την εφαρμογή του CRISPR (Clustered Regularly Interspaced Short Palindromic Repeats) στην έρευνα και στην ανάπτυξη γονιδιακής επεξεργασίας. Το εργαλείο είναι ήδη επιτυχημένο στην υγειονομική περίθαλψη, στην καταπολέμηση γενετικών ασθενειών και διαφόρων μορφών καρκίνου, καθώς και στην επιτάχυνση των δοκιμών για την COVID-19. Ωστόσο, το CRISPR – η λεγόμενη τεχνολογία «γενετικού ψαλιδιού» – μπορεί επίσης να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής, στοχεύοντας να επιτρέψει στις τοπικές κοινότητες να καλλιεργούν αρκετά τρόφιμα σε κάθε κλίμα, μειώνοντας έτσι το περιβαλλοντικό κόστος της μεταφοράς.

Σύμφωνα με τη Δρ Monika Paule, η οποία είναι κάτοχος διδακτορικού στις κοινωνικές επιστήμες και έχει εμπειρία στην ανάπτυξη επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας και στη μεταφορά τεχνολογίας στον κλάδο της βιοτεχνολογίας, «πρέπει να αναδιαμορφώσουμε τη βιομηχανία βιοτεχνολογίας ώστε να είναι υπέρ και των δύο φύλων».

Οι γυναίκες στη βιομηχανία της βιοτεχνολογίας μπορεί να είναι πιο ευαίσθητες στις περιβαλλοντικές χρήσεις των τελευταίων εξελίξεων στον τομέα. Σύμφωνα με έρευνα του ΟΟΣΑ, οι γυναίκες παγκοσμίως τείνουν να είναι πιο ευαισθητοποιημένες σε οικολογικά ζητήματα, είναι πιο πιθανό να ανακυκλώνουν, να αγοράζουν βιολογικά τρόφιμα και προϊόντα με οικολογική σήμανση, να ασχολούνται με το νερό και την εξοικονόμηση ενέργειας και να χρησιμοποιούν ενεργειακά αποδοτικές μορφές μεταφοράς. Αυτό μπορεί επίσης να μεταφραστεί σε βιώσιμες ιδέες που ξεκινούν από γυναίκες. (10)

#### 4.3.2 Παραδείγματα γυναικείων επιχειρήσεων που θριάμβευσαν την περίοδο της κρίσης 2020/2021 σχετικές με τον κλάδο της υγείας.

##### 1) Η Υβόν Μπρέντι, Ιδρυτής της EVB Sport & Core, Συνεργάτης Cartier Women's Initiative, 2014

Εκατομμύρια γυναίκες σε όλο τον κόσμο υποφέρουν από ακράτεια ούρων, πρόπτωση ή πυελικό πόνο. Η Yvonne Brady ήταν μία από αυτές. Η πρώτη έρευνα της Yvonne οδήγησε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν λύσεις όπως η χειρουργική επέμβαση και τα επιθέματα οι οποίες όμως είναι ανεπαρκείς και συχνά δεν καταφέρνουν να λύσουν το πρόβλημα. Ως απάντηση, κυκλοφόρησε το EVB Sport & Core το οποίο αλλάζει το παιχνίδι. Αυτό περιλαμβάνει κλινικά αποδεδειγμένες, σχεδιασμένες λύσεις ένδυσης για γυναίκες με πυελικά θέματα. Η εταιρεία έχει κάνει σημαντική επένδυση στην έρευνα και ανάπτυξη. Τα ρούχα είναι ραμμένα από ειδικά υφάσματα κατασκευασμένα με μοναδικό εργονομικό τρόπο ώστε να παρέχει υποστήριξη ανύψωσης στο έδαφος των μυών της πυέλου, ενώ βελτιώνει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της εγκράτειας. Η μηχανική λύση παράγει ένα εφέ αιώρας, μίμηση των μυών του πυελικού εδάφους και ανύψωση του πυελικού εδάφους και του αυχένα της ουροδόχου κύστης, μειώνοντας έτσι ή εξαλείφοντας την ακράτεια από στρες παρέχοντας υποστήριξη για πρόπτωση και πυελικό πόνο. Η λύση επίσης στεθεροποιεί τη στάση του σώματος με πρόσθετο πλεονέκτημα τις καλύτερες αθλητικές επιδόσεις και μειωμένους τραυματισμούς. Οι λύσεις της EVB Sport & Core πωλούνται πλέον σε περισσότερες από 40 χώρες σε γυναίκες όλων των ηλικιών. Τα προϊόντα αξιολογούνται ως Εξαιρετικά στο Trustpilot (4.7 σκορ). Οι επιχειρηματίες έχουν σκοπό να ανακαλύψουν ουσιαστικές λύσεις στα προβλήματα του πραγματικού κόσμου. Αυτό ακριβώς έχει επιτύχει η Υβόννη. Στην αρχή, πριν ξεκινήσει το ταξίδι στην επιχειρηματική της δραστηριότητα, δεν είχε γνώση ούτε για τη βιομηχανία υφάσματος ούτε για την ανατομία και την υγεία της πυέλου. Αλλά εξαιτίας του ότι οι μηχανικοί προορίζονται να λύνουν προκλήσεις και δεδομένης της προσωπικής εμπειρίας του προβλήματος, η Υβόννη ήταν στο σωστό σημείο για να βρει λύση. Η ίδια η Υβόννη υποστηρίζει: «Η δημιουργία ενός ευδιάκριτου οράματος η ανάπτυξη μιας ομάδας ανθρώπων που μοιράζονται αυτό το όραμα είναι από τα πιο κρίσιμα βήματα. Αναζητώ ανθρώπους που είναι οι καλύτεροι στην τάξη σε αυτό που κάνουν».

Η πανδημία έθεσε διαφορετικές προκλήσεις για την EVB Sport . Το διαπερινεϊκό υπερηχογράφημα της εταιρείας, η έρευνα ανάλυσης βάδισης και άγχους, η κλινική δοκιμή ακράτειας καθυστέρησαν λόγω της πανδημίας, αλλά θα ξεκινήσουν ξανά σύντομα, τώρα που τα πράγματα ανοίγουν και οι προσλήψεις μπορούν να ξεκινήσουν. Κατά την περίοδο του lockdown, δεν έπαψαν να βρίσκουν τρόπους για να διδάχτούν περισσότερα για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η κοινότητα. αξιοποίησαν διαδικτυακά ερωτηματολόγια για να υλοποιήσουν την έρευνά τους. Θα δημοσιεύσουν αρκετές πληροφορίες για τις πρόσφατες εργασίες τους. Η έρευνα για τον COVID-19 και την λειτουργία της πυέλου δεν συμβάλει απλά στην προώθηση υγείας των γυναικών αλλά τους καθιστά παγκόσμιους ηγέτες στον τομέα της υγείας της πυέλου. Από την εμπορική πλευρά η πανδημία έχει ενισχύσει την τάση για διαδικτυακές αγορές. Αυτό εφαρμόζει καλά στην EVB Sport αφού το 95% των προϊόντων της πωλούνται διαδικτυακά. Η Υβόννη αναφέρει: «Έχουμε επανεφεύρει ολοκληρωτικά την προσωπική μας διαδικτυακή παρουσία και έχουμε οικοδομήσει μια εξαιρετική αγοραστική εμπειρία για τους πελάτες μας.»

## 2) Πόλα Γκόμεζ, Ιδρυτής της Epistemic, Cartier Women's Initiative Fellow, 2018

Η έρευνα του GEM όλα αυτά τα χρόνια δείχνει ότι οι επιχειρηματίες διαφέρουν σημαντικά σε ηλικία ανάλογα στην περιοχή. Η Paula Gomez και η μητέρα της, η καθηγήτρια Hilda Cerdeira, ηλικίας εβδομήντα ετών, δεν οραματίστηκαν ούτε μια στιγμή να προχωρήσουν μαζί στην επιχείρηση. Παρόλαυτα, λόγω της ανακάλυψης της λύσης σε ένα πρόβλημα, το δίδυμο της Βραζιλίας ξεκίνησε τη δική του εταιρεία. Η Χίλντα αφιέρωσε χρόνια σε σπουδές προκειμένου να εξετάσει τα σήματα των εισερχόμενων κρίσεων μεταξύ των επιληπτικών ασθενών. Τελικά βρήκε την ανωμαλία που αναζητούσε. Έχοντας αυτή τη γνώση, η Paula δημιούργησε μια μη επεμβατική πρωτότυπη συσκευή, με το όνομα *Auroga*, η οποία είναι σε θέση να προβλέψει την έναρξη μιας κρίσης. Η συσκευή λειτουργεί μέσω δύο τοποθετημένων ηλεκτροδίων στο κεφάλι του χρήστη και έχει μοντέρνο σχέδιο και μοιάζει με κοχλιακά ακουστικά. Αφού συνδεθεί στην εφαρμογή *Epistemic*, έχει την ικανότητα να στείλει μήνυμα στους φροντιστές με την ακριβή γεωγραφική θέση του ασθενούς και αμέσως στέλνει ένα εγκεφαλογράφημα στο χώρο αποθήκευσης του συστήματος cloud. Όταν δοκιμάστηκε αρχικά, η μέθοδος έδειξε ισχυρότητα 78%, με τις πρώτες προειδοποιήσεις να εμφανίζονται σε 25 λεπτά κατά μέσο όρο. Με βάση τους ισχυρισμούς της Paula η μητέρα της ήταν πολύ ενθουσιασμένη με τα αποτελέσματα της έρευνας, αλλά εκείνη ήταν ενθουσιασμένη με τη δυνατότητα μετατροπής της σε προϊόν. Η δημιουργία ενός προϊόντος με τη μεταμόρφωση της έρευνας σε μια λειτουργική συσκευή που μπορεί να βοηθήσει πολλούς ανθρώπους είναι πραγματικά συναρπαστική.

Η κατοχή *buy-in* από επενδυτές ήταν πρόκληση, καθώς στην αρχή πάλεψαν να δουν τις άμεσες επιστροφές. Όμως, με το πέρασμα του χρόνου, η κάθετη επιμονή της Paula και η ανθεκτικότητα έφερε καρπούς. Το Επιστημικό πρωτότυπο ήταν αναγνωρισμένο από το *Epilepsy Foundation of America*, ανάμεσα σε άλλους θεσμούς. Το προϊόν βρίσκεται ήδη στη φάση κλινικών δοκιμών και γρήγορα θα κυκλοφορήσει στην αγορά. Η εφαρμογή *Epistemic* είναι επιπλέον το καλύτερο ημερολόγιο επιληψίας. Παρέχεται στα αγγλικά και τα πορτογαλικά και μπορεί να περηφανευτεί για περισσότερες από 7.000 λήψεις σε διαφορετικές χώρες. Η εφαρμογή συνδέεται με μια πλατφόρμα στην οποία ο γιατρός μπορεί να εξετάσει πληροφορίες από το ημερολόγιο του ασθενούς. Η Paula λέει ότι η συμβουλή της σε όποιον επιθυμεί να ξεκινήσει μια επιχείρηση είναι: αν νιώθει ότι πρέπει να το κάνει, να είναι ανθεκτικός. Αναφορικά με τις σκέψεις της για τις προκλήσεις που συναντά η γυναίκα επιχειρηματίας, η Paula πιστεύει ότι οι γυναίκες δέχονται λιγότερο στίγμα ως επιχειρηματίες από ό,τι ως εργαζόμενες σε μια εταιρεία, ειδικά στην περίπτωση του περιβάλλοντος της τεχνολογίας της Βραζιλίας. «Το λέω αυτό γιατί στο δεδομένο περιβάλλον εγώ μπόρεσα να επιλέξω να μην επηρεαστώ από τον στιγματισμό. Σε περίπτωση όπου ένας συνεργάτης, ένας πελάτης ή οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο έχει κάποιου είδους δυσκολία στη συνεργασία με γυναίκες, δεν θα κέρδιζα κανένα όφελος από τη δουλειά με έναν τέτοιο άνθρωπο. Πάντως, σε μία μεγάλη εταιρεία, δεν μπορείτε εύκολα να γλιτώσετε από το αφεντικό σας, τους συνομηλίκους σας και διάφορα εμπλεκόμενα μέρη». Νιώθει ευγνώμων για την προώθηση των προγραμμάτων και για πρωτοβουλίες που έχουν υποστηρίξει την *Epistemic*. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο έργο της *FAPESP*, δηλαδή τον οργανισμό ανάπτυξης της κυβέρνησης της Βραζιλίας που υποστηρίζει την ακαδημαϊκή έρευνα και την καινοτομία σε νεοσύστατες επιχειρήσεις. Η κύρια πηγή οικονομικών πόρων σε όλη την έκταση της τροχιάς του

Epistemic ήταν το πρόγραμμα FAPESP “PIPE”. Η Women’s Initiative παρείχε οικονομική βοήθεια στην εταιρεία και την έκανε γνωστή σε ασθενείς, γιατρούς και επενδυτές.

### 3) Μεγκ Γουίρθ, Διευθύνων Σύμβουλος της Maternova, Συνεργάτης Cartier Women's Initiative, 2011

Κάθε 90 δευτερόλεπτα μια γυναίκα πεθαίνει κατά τον τοκετό. Η πλειοψηφία αυτών των θανάτων συμβαίνουν σε περιβάλλοντα χαμηλών πόρων και είναι δυνατό να προληφθούν. Η Meg Wirth λάνσαρε τη Maternova σαν διαδικτυακή B2B πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου που επικεντρώνεται σε αποδεδειγμένα, αποτελεσματικές καινοτομίες στην αγορά της μαιευτικής. Κατά την τελευταία δεκαετία η Maternova επεκτάθηκε με την απόκτηση άδειας να διανείμει δεκάδες ιατρικές καινοτομίες σε σχέση με την υγεία της μητέρας, του παιδιού, του νεογέννητου και της αναπαραγωγικής υγείας. Η ιατρική διατροφή αποτελεί αξιόλογο και αυξανόμενο ποσοστό των πωλήσεων για την πλατφόρμα. Σκοπός της Maternova είναι να ελαχιστοποιήσει τον απαιτούμενο χρόνο για την εμπορευματοποίηση ιατροτεχνολογικών προϊόντων και διαγνωστικών και τη διανομή τους στην αγορά υπερβαίνοντας γλωσσικά, πολιτιστικά και γεωγραφικά όρια. Στους πελάτες συγκαταλέγονται υπουργεία Υγείας, σημαντικές ανθρωπιστικές οργανώσεις, ερευνητικά ινστιτούτα και νοσοκομεία ανά τον κόσμο. Η δέσμευση στο κοινό της υγείας της Meg η οποία είναι απόφοιτος του Χάρβαρντ, ξεκίνησε το 1991 όταν διάβασε ένα άρθρο για έναν κοινωνικό επιχειρηματία που δημιούργησε το Mud Creek, Κλινική για την παροχή καλύτερης υγειονομικής περίθαλψης σε άτομα σε μια πολύ φτωχή περιοχή των Απαλαχίων των Ηνωμένων Πολιτειών. Μερικά χρόνια αργότερα στην Ινδονησία, η Meg εργάστηκε με ηρωικές μαίες που έδιναν φροντίδα στις γυναίκες μέσα στα σπίτια τους και σε μικρού μεγέθους κλινικές. Εκεί είδε μια γυναικεία πορεία προς τη λύση. Μαίες, έχοντας στη διάθεση τους τεχνολογίες και δεξιότητες που σώζουν ζωές, θα ήταν σε θέση να ανατρέψουν το πρότυπο του μητρικού και του νεογνικού θανάτου και να επιλύσουν επιπλοκές αποκτώντας εμπιστοσύνη στις κοινότητες και τις κλινικές. Προτρέπει τους μελλοντικούς επιχειρηματίες να απαντήσουν στο εξής ερώτημα: «Ποια είναι μια βασική πτυχή της επιχείρησης ή των λειτουργιών η οποία πιθανό να διαφεύγει;» Πρέπει επίσης να μάθετε πώς να κάνετε ερωτήσεις που αποδίδουν ειλικρινή τακτική και στρατηγική συμβολή στα σωστά σημεία εγκαίρως. Μην σπαταλάτε πολύτιμο χρόνο στο προσωπικό σας γραφείο ή υπολογιστή μόνος με τις ιδέες σου!»

### 4) Έμιλυ Λέβι, Ιδρυτής του Mighty Well, 2019 Πρωτοβουλία Γυναικών Cartier Βόρειας Αμερικής, Φιναλίστ και Νικητής Διαγωνισμού Draper

Σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες, περίπου το 2,75% των Αμερικανών ενηλίκων είναι ανοσοκατεσταλμένοι. Η Emily Levy ανήκει σε αυτή την ομάδα. Στην ηλικία των δεκαεννέα κι ενώ ήταν φοιτήτρια στο Babson College, η Levy διαγνώστηκε με χρόνια νόσο του Lyme και χρειαζόταν να εγκατασταθεί σε αυτή γραμμή PICC, δηλαδή περιφερειακά τοποθετημένος κεντρικός καθετήρας, ο οποίος εισέρχεται σε μια φλέβα του βραχίονα για να μεταφέρει αντιβιοτικά απευθείας στην καρδιά. Θυμάται πολύ καθαρά την αναγκαιότητα του να συνιθίσει



να ζει με ιατρικές συσκευές. Όταν την προέτρεψα να το προστατέψει με μια κομμένη κάλτσα η οποία έπρεπε να φορεθεί στο μπράτσο της σαν μανίκι αναρωτήθηκε πώς θα μπορούσε να είναι εκείνη έτσι; Δεν ήθελε να την ορίσουν από την ασθένειά μου της. Το Mighty Well δημιουργήθηκε εξαιτίας της προσωπικής ανάγκης της Levy. Μαζί με τον πατέρα και τον αδερφό της οι οποίοι είναι επιχειρηματίες στις βιομηχανίες αθλημάτων δράσης και ένδυσης, άρχισε χρησιμοποιώντας υφάσματα αθλητικών ειδών υψηλής τεχνολογίας για την παραγωγή αυτού που θέλει να ονομάζει «η πανοπλία της Φροντίδας Υγείας». Το πρώτο προϊόν που λάνσαρε ήταν η σειρά PICC Perfect®. Πρόκειται για ένα κατοχυρωμένο με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας σχέδιο για ένα κάλυμμα PICC το οποίο έχει ωραία εμφάνιση ενώ ταυτόχρονα χαρίζει την απαιτούμενη προστασία και είναι χρήσιμο στη διατήρηση ενός αποστειρωμένου περιβάλλοντος στο σημείο της εισαγωγής. Το PICC κατασκευασμένο από ενσωματωμένο ύφασμα που αναπνέει με ιόν αργύρου, που προικίζει το ύφασμα με δια βίου αντιμικροβιακές ιδιότητες, είναι ειδικά θερμικά συνδεδεμένο για να αποφευχθεί η φαγούρα και οι αναδιπλώσεις, επιτρέποντας τη διατήρηση της συσκευής εκτός της επαφής με το δέρμα. Η Mighty Well είναι μια εταιρεία που πρεσβεύει την αλλαγή της αντίληψη των ασθενών από θύματα σε αγωνιστές σε εξέχουσα θέση σε παγκόσμιο επίπεδο. Παρέχει κομψά, προσαρμοσίμα ρούχα και αξεσουάρ για άτομα που αντιμετωπίζουν χρόνια θέματα υγείας. «Δημιουργούμε τα προϊόντα που θα θέλαμε να είχαμε: λειτουργικά και κομψά ρούχα τα οποία μπορείτε να φορέσετε αυτοπεποίθηση», λέει η Έμιλυ.

Υπάρχει σε έναν κόσμο με ραγδαία εξάπλωση ιού, ενώ ζει με μη βέλτιστο ανοσοποιητικό. Είναι τρομακτικό αλλά ενδυναμωτικό για τη νεαρή ιδρυτή startup. Αν και η εταιρεία στην αρχή δέχτηκε πτώση στις πωλήσεις της, η ομάδα είχε ήδη ξεκινήσει να εργάζεται πάνω σε μια μάσκα για την κοινότητα των ανοσοκατεσταλμένων ατόμων. Αυτή η ταχεία κυκλοφορία του νέου προϊόντος τους, διπλασίασε εσόδα και εργαζομένους, και πραγματοποιήθηκαν δωρεές χιλιάδων μασκών σε εργαζόμενους πρώτης γραμμής. Με μόλις το 2% των κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου να πηγαίνουν σε εγχειρήματα υπό την ηγεσία των γυναικών και ακόμη λιγότερο σε εταιρείες του μεγέθους του Mighty Well, η Levy πιστεύει ότι οι γυναίκες πρέπει να είναι πιο δημιουργικές στη χρηματοδότηση. « Το γεγονός ότι θα χρειαστεί να εργαστείτε σκληρότερα δεν σημαίνει ότι είναι ανέφικτο. Συνδιάστε θηλυκές ομάδες υποστήριξης επιχειρηματιών, ιδιαίτερα εάν πρόκειται για ένα νέο πεδίο και φτιάξτε ενώσεις. Μην διστάζετε να πιέστε το πόδι σας στην πόρτα (με ευγενικό τρόπο)».(9)

##### 5) Αυτή η γυναίκα επιχειρηματίας χτίζει μια απρόσκοπτη αλυσίδα εφοδιασμού εργαστηριακών προϊόντων για ερευνητές και επιστήμονες των βιοεπιστημών

Μετά από μια λαμπρή ακαδημαϊκή καριέρα ερευνώντας πώς λειτουργούν τα κύτταρα στον καρκίνο του μαστού, Η Shambhavi Naik διασφαλίζει τώρα ότι οι επιστήμονες και οι ερευνητές της βιολογικής επιστήμης στην Ινδία αφιερώνουν λιγότερο χρόνο ανησυχώντας για τις προμήθειες και επικεντρώνονται στην έρευνά τους. Οι επιστήμονες και οι ερευνητές χρειάζονται όλο τον χρόνο και την προσοχή για να επικεντρωθούν σε λύσεις και καινοτομίες που χρειάζεται ο κόσμος. Η Shambhavi Naik ήταν εξίσου ερευνήτρια. Αφού πήρε το πτυχίο της στη βιοχημεία

από το Ramnarain Ruia College στη Βομβάη, μεταφέρθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο για να παρακολουθήσει μεταπτυχιακό με θέμα τα καρκινικά κύτταρα και τη μοριακή βιολογία. Στη συνέχεια, ακολούθησε διδακτορικό στη MRC Toxicology Unit του Πανεπιστημίου του Leicester, το οποίο ακολούθησε με μεταδιδακτορική υποτροφία στο Εθνικό Κέντρο Βιολογικών Επιστημών στη Μπανγκαλόρ, μελετώντας μοριακές οδούς προβολής καρκίνου του μαστού. Η Shambhavi αναγνώρισε μια μεγάλη διαφορά στον τρόπο διαχείρισης των διαδικασιών στον επιστημονικό κόσμο. Την ίδια στιγμή που οι παραγγελίες για προϊόντα εργαστηρίου για ερευνητικές εργασίες στο Ηνωμένο Βασίλειο επρόκειτο να παραδοθούν σε μία με δύο μέρες, είδε ότι στην Ινδία, οι επιστήμονες ήταν αναγκασμένοι να περιμένουν για μερικές εβδομάδες το

συντομότερο. Για ορισμένα προϊόντα ο χρόνος παράδοσης θα διαρκούσε από τρεις μέχρι έξι μήνες. Η Shambhavi θυμάται, «Ως μεταδιδακτορικός, μπορούσα να δω τη δουλειά μου καθώς και τους γύρω μου να υποφέρουν εξαιτίας αυτής της αποτυχίας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αισθάνθηκα ότι έπρεπε να λάβω δράση για να εξαλείψω το πρόβλημα αντί να προσαρμοστώ στους χρόνους παράδοσης. Αυτή η σκέψη με έφερε στο ξεκίνημά μου σε αυτόν τον χώρο». Το να παραμερίσει την έρευνα στο υγρό εργαστήριο και την εργασία για την οποία ήταν καλά εκπαιδευμένη τη δυσκόλεψε, αλλά η Shambhavi συνειδητοποίησε ότι το πρόβλημα ήταν πολύ μεγάλο και οι πιθανές λύσεις μπορούσαν να δημιουργηθούν αποκλειστικά από την επιστημονική κοινότητα. Μετά από έξι έως οκτώ μήνες έρευνας προχώρησε στην ίδρυση του Cloudkrate το 2016, μαζί με τον συνεργάτη της Pushkar Potdar με απότερο σκοπό να αναπτύξει μια πιο αποτελεσματική αλυσίδα εφοδιασμού προϊόντων εργαστηρίου. Παράλληλα με την έναρξη της CloudKrate, για την ερευνητρία που έγινε επιχειρηματίας, ακολούθησε ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη δημόσια πολιτική στο Ινστιτούτο Takshashila στη Μπανγκαλόρ, όπου συνεχίζει να ασχολείται με την πολιτική που σχετίζεται με την επιστήμη της ζωής. Η Shambhavi άρχισε να αλληλεπιδρά με βασικά ενδιαφερόμενα μέρη –τους προμηθευτές και τους επιστήμονες– καθώς ολοκλήρωνε τη μεταδιδακτορική της εργασία. «Εργαστήκαμε με ενδιαφερόμενα εργαστήρια και προμηθευτές από τη φάση του ιδεασμού. Όλες οι νέες ιδέες χαρακτηριστικών συζητήθηκαν με μια επιλεγμένη προοπτική από πρώτους χρήστες και τα δεδομένα τους αξιοποιήθηκαν για την δημιουργία προϊόντων. Δώσαμε σε εξωτερικούς συνεργάτες τη δημιουργία ιστοτόπων και ζητήσαμε στους πρώτους χρήστες μας να δώσουν τις παρατηρήσεις τους για τα wireframes», αναφέρει η επιχειρηματίας, συμπληρώνοντας ότι πραγματοποίησαν μια διαδικτυακή έρευνα για να καταγράψουν την έκταση του προβλήματος σε όλη την Ινδία. Έχοντας αρκετά δεδομένα και λαμβάνοντας υπόψη τη δημοτικότητα του διαδικτυακού μέσου, η επιχειρηματίας προχώρησε σε μια αγορά όπως η Amazon για προϊόντα εργαστηρίου μόνο για να δει ένα χαμηλό ποσοστό υιοθέτησης. «Λίγος χρόνος χρειάστηκε για να αντιληφθώ ότι οι επιστήμονες δεν είχαν διαθέσιμο χρόνο για αγορές στο διαδίκτυο ή για αναζήτηση πληροφοριών», αναφέρει. Στο τέλος, οι ιδρυτές στράφηκαν στο παρόν μοντέλο ενός συστήματος προσφορών το οποίο στηρίζεται στο WhatsApp. Εκεί οι επιστήμονες έχουν τη δυνατότητα να αφήνουν μηνύματα σχετικά με τη διαθεσιμότητα των προϊόντων μέσω WhatsApp και η εκκίνηση θα παρείχε τις απαραίτητες πληροφορίες. Το επιτυχημένο πινोट, λέει ο Shambhavi, ήταν η μαγική στιγμή για το CloudKrate, το οποίο περιέχει πάνω από 100.000 εργαστηριακά προϊόντα σήμερα. Συνεργαζόμενο με περισσότερα από 150 ερευνητικά εργαστήρια βιοεπιστημών και περισσότερους από 500

επιστήμονες, το CloudKrate κατέγραψε ταχεία ανάπτυξη με 200 τοις εκατό αύξηση στην αξία παραγγελίας κατά τους πρώτους τρεις μήνες του 2020 σε σύγκριση με το 2019. Η Shambhavi λέει ότι το να είσαι επιχειρηματίας ήταν δύσκολο στην αρχή, λόγω της έλλειψης επιχειρηματικής γνώσης και του φόβου να μην έχεις σταθερό εισόδημα. Η Shambhavi παραδέχεται ότι στάθηκε τυχερή που ήταν μέρος του IIMB-Goldman Sach's Woman Start up Program το 2017, στο ξεκίνημα του επιχειρηματικού της ταξιδιού. Εκτός από την οικονομική υποστήριξη ενός έτους ύψους 15 lakh Rs, η επιχειρηματίας απέκτησε επίσης πρόσβαση σε εμπειρογνώμονες και δίκτυα επιχειρήσεων. «Κατ' αυτή την έννοια, το να είσαι γυναίκα επιχειρηματίας ήταν ευλογία με τη συμβολή πολλών φόρουμ υποστήριξης. Μέσω της πρόκλησης Women Entrepreneurship Quest (WEQ) του AnitaB.org, μου δόθηκε η δυνατότητα να περάσω μια εβδομάδα στο Σαν Φρανσίσκο όπου έζησα μια πλούσια εμπειρία να βρίσκομαι στην κορυφή του κλάδου της καινοτομίας», σημειώνει. Στη συνέχεια, η startup συγκέντρωσε έναν κύκλο εκκίνησης 15 lakh Rs από το NSRCEL το 2018. Το επόμενο έτος, το CloudKrate κέρδισε το GoK Elevate Award και έλαβε 30 lakh Rs. Έχοντας ξεκινήσει με κύριο στόχο την εκμηδένιση των καθυστερήσεων στην παράδοση εργαστηριακών προϊόντων, η Shambhavi θυμάται μια χαρακτηριστική στιγμή τον Ιανουάριο του 2020, αναφορικά με την ολοκλήρωση της παράδοσης μέσα σε τέσσερις ώρες, η οποία είναι συνήθως μια διαδικασία διάρκειας μιας εβδομάδας στην Ινδία. Παράλληλα, η επιχειρηματίας υποστηρίζει ότι το CloudKrate είναι ένας βοηθός στο οικοσύστημα των βιοεπιστημών. Όταν οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης αντιμετωπίζουν ανεπάρκεια Ατομικού Προστατευτικού Εξοπλισμού (PPE) κατά την πανδημία COVID-19, η startup έχει κάνει την καλύτερη αξιοποίηση των δικτύων προμηθευτών της και έχει στείλει περισσότερες από 3 lakh μάσκες σε επαγγελματίες υγείας στην Ινδία και σε όλο τον κόσμο το τελευταίο διάστημα. Συνεχίζοντας, η Shambhavi ευελπιστεί να αξιοποιήσει το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (IoT) για να ψηφιοποιήσει την εφοδιαστική αλυσίδα στην έρευνα των βιοεπιστημών. Οι ιδρυτές έχουν κάνει συνεργασία με μια κορυφαία ερευνητική πανεπιστημιούπολη στην Ινδία για να τεστάρουν το πρωτότυπο IoT τους. Ως επιχειρηματίας, η Shambhavi είναι χαρούμενη που η εκπαίδευση και οι δεξιότητές της αξιοποιήθηκαν σωστά, καθώς την εξόπλισε με αναλυτικά εργαλεία για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις στην αλυσίδα εφοδιασμού. Σε μια δημοσίευση στο LinkedIn, η επιχειρηματίας είπε: «Το να διοικείς μια startup προσομοιάζει στο πώς οι επιστήμονες πραγματοποιούν μελέτες. Παρατηρείτε ένα πρόβλημα ή ένα κενό στη γνώση, σχηματίζετε μια υπόθεση για το πώς μπορεί να καλυφθεί το κενό, πειραματίζεστε για να αποδείξετε την υπόθεσή σας και στη συνέχεια με βάση τα αποτελέσματα, συνεχίζετε να εξελίσσετε την υπόθεσή σας για να βρείτε την πιο ακριβή λύση στο πρόβλημα. Τις ίδιες αρχές ακολουθώ στο CloudKrate.»(8)

#### 4.3.3 Συμπεράσματα και προτάσεις

Οι γυναίκες επιχειρηματίες συμβάλλουν σημαντικά στην παγκόσμια οικονομία και κοινωνία. Λαμβάνοντας υπόψη τις οικονομίες των χωρών στην έρευνα GEM 2020, θεωρούμε ότι οι γυναίκες στη σημερινή εποχή αντιπροσωπεύουν έναν στους δύο επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται σε όλο τον κόσμο και έναν στους τρεις επιχειρηματίες με στόχο στην ανάπτυξη. Αυτά τα νούμερα αποκαλύπτουν ότι είναι πιθανό τα ποσοστά ιδιοκτησίας να αυξάνονται για τις γυναίκες τα επόμενα χρόνια. Ένας δείκτης χρειάζεται να παρακολουθηθεί με

προσοχή είναι το ποσοστό των γυναικών που λαμβάνουν μέρος σε άτυπες επενδύσεις, καθώς οι γυναίκες επενδυτές είναι πιο πιθανό να επενδύσουν σε γυναίκες ιδρυτές και σε επιχειρήσεις που παρέχουν λύσεις για γυναίκες καταναλωτές. Μία επιπλέον ομάδα δεικτών που πρέπει να παρακολουθούνται είναι εκείνοι που σχετίζονται με την υψηλή ανάπτυξη στην επιχειρηματικότητα.

Η GEM χρησιμοποιεί τον αριθμό των εργαζομένων και τις αναμενόμενες προσλήψεις ως άμεσους δείκτες ανάπτυξης, αλλά δίνει προσοχή στο ότι τα επίπεδα απασχόλησης διαφέρουν ανάλογα με τον κλάδο και το είδος της επιχείρησης. Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών είναι δυνατόν είτε να είναι πολύ μεγαλύτερες από τις εταιρείες προϊόντων είτε πολύ μικρότερες. Επιπρόσθετα, το επίπεδο απασχόλησης δεν σχετίζεται ευθέως με την κερδοφορία. Ομοίως, υψηλά επίπεδα εξαγωγικής δραστηριότητας τείνουν να είναι πολύ πιο συνηθισμένα σε μικρές χώρες, όπως η Ταϊβάν ή το Λουξεμβούργο, όπου οι διεθνείς πελάτες είναι κοινοί και συχνά αναγκαίοι για την εξασφάλιση ενός κερδοφόρου επιχειρηματικού μοντέλου. Η καινοτομία είναι ακόμη ένα αναφερόμενο μέτρο στα δεδομένα GEM, το οποίο δεν είναι ίδιας βαρύτητας με άλλες μελέτες όπου η καινοτομία ορίζεται πιο απλά με διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή καινοτομίες επιχειρηματικών μοντέλων. Ωστόσο, τα μέτρα αυτά παραμένουν ισχυροί δείκτες για τα μοτίβα φύλου στην έναρξη και ανάπτυξη επιχειρήσεων σε μια σειρά διαφορετικών πλαισίων.

Οι γυναίκες επιχειρηματίες συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν σημαντικά εμπόδια για την έναρξη και την ανάπτυξη επιχειρήσεων, ιδιαίτερα σε συνθήκες φτώχειας, παρά τους πολλά υποσχόμενους αριθμούς επιχειρηματικών βλέψεων και την υψηλή ανάπτυξη στην επιχειρηματικότητα σε αρκετές χώρες. Οι γυναίκες είναι πιο πιθανό από τους άνδρες στις περισσότερες χώρες σε όλο τον κόσμο να αναφέρουν την έλλειψη θέσεων εργασίας ως λόγο για επιχειρηματική δραστηριότητα startup, ένα μέτρο αυτού που η GEM είχε προηγουμένως περιγράψει ως επιχειρηματικότητα ανάγκης.

Οι γυναίκες επιχειρηματίες παρουσιάζουν την τάση να είναι φτωχότερες και λιγότερο μορφωμένες από τους άνδρες συνομηλίκους τους και ζουν σε νοικοκυριά με χαμηλότερο εισόδημα, ειδικά σε χώρες χαμηλού εισοδήματος αλλά και στις πιο πολλές χώρες μεσαίου και υψηλού εισοδήματος. Δεν είναι έκπληξη, η αποκάλυψη ότι οι γυναίκες επιχειρηματίες έχουν πολύ υψηλότερο ποσοστό ατομικής επιχειρηματικότητας σε πολλές χώρες και τείνουν να διοικούν πολύ μικρότερες εργοδοτικές επιχειρήσεις με έμφαση στις τοπικές αγορές. Οι παράγοντες αυτοί δηλώνουν ότι οι γυναίκες υπερεκπροσωπούνται μεταξύ των πιο ευάλωτων σε μικρές και νέες επιχειρήσεις εκείνες δηλαδή που είναι πιο ευαίσθητες σε διαταραχές της αγοράς και οικονομικούς κραδασμούς. Αυτή η τάση συμβάλλει επίσης στα επίμονα αρνητικά στερεότυπα που χρησιμοποιούνται πολύ συχνά εναντίον γυναικών ιδιοκτητών επιχειρήσεων που προσανατολίζονται στην ανάπτυξη καθώς αναζητούν χρηματοδότηση για την ανάπτυξη και άλλους κρίσιμους πόρους για την υποστήριξη της επέκτασης και της κλίμακας των επιχειρήσεων. Έχει μεγάλη σημασία ότι αυτά τα εμπόδια μπορούν να προσπεραστούν μέσω θερμοκοιτίδων, επιταχυντών και δικτύων επιχειρήσεων που προωθούν τις γυναίκες επιχειρηματίες, ειδικά σε περιβάλλον ανδροκρατούμενο όπου είναι πιο πιθανότερο να ισχύουν αυτά τα αρνητικά στερεότυπα. Τα ευρήματά μας προσφέρουν αξιόλογες πληροφορίες για κοινά και διαφορετικά στοιχεία των δύο φύλων σε πολλές χώρες, περιφέρειες και επίπεδα εθνικού

εισοδήματος, συμπεριλαμβανομένων κάποιων συγκλονιστικών παραδόξων και τις επιπτώσεις της πανδημίας.

Οι συγγραφείς παραθέτουν τις ακόλουθες συστάσεις για την προώθηση της γυναικείας επιχειρηματικότητας σε όλο τον κόσμο:

• Εστίαση στην υποστήριξη της υψηλής ανάπτυξης επιχειρηματικής δραστηριότητας των γυναικών. Οι γυναίκες επιχειρηματίες συνεισφέρουν προσφέρουν πολλά στοιχεία στην παγκόσμια οικονομία και την κοινωνία. Σε παγκόσμια εμβέλεια, διαπιστώνεται μια αργή αλλαγή στην εξέλιξη της γυναικείας επιχειρηματικότητας. Αυτό ισχύει από την ενθάρρυνση μεγάλου αριθμού νεοφυών επιχειρήσεων μέχρι και δραστηριότητες υψηλότερης ανάπτυξης. Έχει έρθει η στιγμή να δώσουμε έμφαση στο πώς μπορούμε να υποστηρίξουμε καλύτερα τις γυναίκες επιχειρηματίες και ιδιοκτήτριες επιχειρήσεων οι οποίες ιδρύουν και οδηγούν σε υψηλή ανάπτυξη τις εταιρείες. Δεκάδες εκατομμύρια γυναίκες παγκοσμίως έχουν τεράστιο αντίκτυπο.

• Εμφύχωση των γυναικών επενδυτών. Οι γυναίκες ιδιοκτήτριες επιχειρήσεων έχουν αγωνιστεί για πολλές δεκαετίες για να αποκτήσουν πρόσβαση σε μετοχική χρηματοδότηση. Τρεις πρόσφατες τάσεις προτείνουν τρόπους για αυξημένες επενδύσεις σε επιχειρήσεις που ανήκουν σε γυναίκες: οργάνωση των γυναικείων επιχειρήσεων σε δίκτυα αγγέλων, όπου οι γυναίκες μαθαίνουν να επενδύουν στα είδη προϊόντων και επιχειρήσεων που εκτιμούν· επενδύσεις με αντίκτυπο· και επενδύσεις με επίκεντρο τις γυναίκες. Οι γυναίκες τείνουν να ξεκινούν κάτι νέο. Αυτές είναι που καλύπτουν σημαντικές κοινωνικές ανάγκες και κινούνται με τρόπους που εστιάζουν σε αυτό που χρειάζεται στην αγορά παρά σε αυτό που πιθανό να είναι πιο κερδοφόρο.

• Υποστήριξη γυναικών ιδιοκτητών επιχειρήσεων σε ανδροκρατούμενους τομείς. Τα προγράμματα κατάρτισης για την επιχειρηματικότητα που απευθύνονται σε γυναίκες τείνουν να εστιάζουν ειδικά σε αγορές και τομείς στους οποίους οι γυναίκες εκπροσωπούνται ικανοποιητικά. Τέτοια προγράμματα είναι κρίσιμα για να επιστήσουν την προσοχή και σε νέες πραγματικότητες της αγοράς. Αλλά οι δημόσιες πολιτικές σε πολλές χώρες εξακολουθούν να είναι φτωχές, με ανεπαρκή υποστήριξη για οικογενειακή φροντίδα, σχολική εκπαίδευση και επιπτώσεις στις μικρές επιχειρήσεις. Οι πολιτικές και τα προγράμματα ανακούφισης που είναι καλύτερα για τις γυναίκες είναι επίσης καλύτερα για τους μικρούς ιδιοκτήτες επιχειρήσεων γενικά και για οικογένειες, συμπεριλαμβανομένων των ανδρών που όλο και περισσότερο συμμετέχουν στην οικογενειακή φροντίδα.(9)

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Justin, N. (2021, February 12). The COVID-19 crisis: aligning Kotter's steps for leading change with health care Canada. National Library of Medicine.  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7931480/>
2. Chiara Carolina Donelli, Simone Fanelli, Antonello Zangrandi, Marco Elefanti, (2022, April 11). Disruptive crisis management: lessons from managing a hospital during the COVID-19 pandemic. Emerald Insight
3. Olivia McDermott, Jiju Antony, Jacqueline Douglas, (2021, February 25). Exploring the use of operational excellence methodologies in the era of COVID-19: perspectives from leading academics and practitioners. Emerald Insight
4. Rosemary Morgan, Heang-Lee Tana, Niki Oveisi, Alexander Korzuchowski, Kate Hawkinsd, Julia Smith. (2022, December). Women healthcare workers' experiences during COVID-19 and other crises: A scoping review. International Journal of Nursing Studies Advances.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666142X22000066>
5. Claudia Crimia, Annalisa Carlucib. (2021, January). Challenges for the female health-care workers during the COVID-19 pandemic: the need for protection beyond the mask. Pulmonology Journal.  
<https://www.journalpulmonology.org/en-challenges-for-female-health-care-workers-articulo-S2531043720302117>
6. Gretchen Berlin, Jessie Chen, Rachel Groh, and Mayra Sharm. (2022, April 8). Women in healthcare and life sciences: The ongoing stress of COVID-19, MCKINSEY&COMPANY  
<https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/women-in-healthcare-and-life-sciences-the-ongoing-stress-of-covid-19>.
7. Siobhan O'Shea and Emer Mooney. (2021, November). How Covid-19 has impacted women's careers. CPL.com.

8. Tenzin Norzom, (2020, April 23). This woman entrepreneur is building a seamless supply chain of lab products for life sciences researchers and scientists. <https://yourstory.com/herstory/2020/04/woman-entrepreneur-supplychain-life-sciences>
9. Amanda B. Elam, Women's Entrepreneurship 2020/21 Thriving Through Crisis, GLOBAL ENTERPENEURSHIP MONITOR. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50841>
10. HEALTH & Business. (2022, 10 Φεβρουαρίου). Η καινοτομία στον τομέα της υγείας χρειάζεται γυναίκες επιχειρηματίες. Υγειονομική περίθαλψη: ένας πολλά υποσχόμενος τομέας για τις γυναίκες επαγγελματίες. [iatronet.gr](http://iatronet.gr).
11. Tatiana S Manolova, Candida G Brush, Linda F Edelman, Amanda Elam.(2020, August 13). Pivoting to stay the course: How women entrepreneurs take advantage of opportunities created by the COVID-19 pandemic. Sage Journals. <https://doi.org/10.1177/0266242620949136>
12. Μυρτώ-Ξένια Κολοβού, (2018, Φεβρουάριος). Μεταπτυχιακός κύκλος σπουδών :Εκπαιδευτική Τεχνολογία και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων / Διπλωματική Εργασία με θέμα: Διαχείριση Αλλαγής σε επιχειρήσεις και Οργανισμούς. Η Επιχειρηματική Δεοντολογία και Πρακτική. / Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.