

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΤΟΜΕΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ

ΠΜΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ «Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας»

MSc in Health and Social Care Management

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ»

Όνοματεπώνυμο:

ΥΖΕΙΡΙ ΡΙΛΝΤΑ

A.M. 19027

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Δρ. Βασιλική Γκιόκα

Επιστημονική Συνεργάτης

Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

Αθήνα 2021

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ»

ΥΖΕΙΡΙ ΡΙΛΝΤΑ

A.M. 19027

Τριμελής Επιτροπή Αξιολόγησης

Επιβλέπουσα Βασιλική Γκικόκα, Επιστημονική Συνεργάτης

Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

Μέλος Καθηγητής Μάρκος Σαρρής

Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

Μέλος Αν. Καθηγήτρια Ασπασία Γούλα

Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένη ΥΖΕΙΡΙ ΡΙΛΑΝΤΑ του ΓΚΕΖΙΜ, με αριθμό μητρώου 19027 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ του Τμήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ 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. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 31/12/2021 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.



Ο/Η Δηλών/ούσα

«Για να αποκτήσει κάποιος το χάρισμα της ηγεσίας απαιτείται όχι μόνον εκπαίδευση και κατάλληλη προδιάθεση αλλά και να εμπνέεται αυτός από το Θεό.»

Σωκράτης

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την παρούσα εργασία σηματοδοτείται το τέλος των μεταπτυχιακών σπουδών μου στο ΠΜΣ «Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας» στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής. Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να ευχαριστήσω ορισμένους ανθρώπους για την πολύτιμη βοήθεια τους στην εκπόνηση της εργασίας αυτής. Ευχαριστώ πολύ την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κα. Γκιόκα Βασιλική για την καθοδήγηση, τις συμβουλές τις παρατηρήσεις για την δομή και το περιεχόμενο της παρούσας εργασίας ώστε να μπορέσω να την φέρω εις πέρας για τις εποικοδομητικές συζητήσεις που εμπλούτισαν τις γνώσεις μου σχετικά με την ηγεσία στην διαχείριση κρίσεων. Την κα Γούλα Ασπασία για τις γνώσεις που μου παρείχε κατά την διάρκεια της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα όσον αφορά το θέμα της ηγεσίας καθώς το θέμα της εργασίας στο δεύτερο εξάμηνο σπουδών μαζί της «Ο ρόλος της ηγεσίας στους οργανισμούς ηγεσίας και κοινωνικής φροντίδας» με έκανε να αγαπήσω το συγκεκριμένο θέμα και να θέλω να ασχοληθώ περαιτέρω. Τέλος, θα ήθελα αφιερώσω την παρούσα εργασία μου, στους γονείς μου που μου έμαθαν από παιδί να αγαπάω τις γνώσεις, να θέλω να τις διευρύνω και να επιδιώκω την συνεχή μου ανάπτυξη.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ	10
ABSTRACT	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
ΜΕΡΟΣ Α'	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	14
1.1 Έννοια και φύση της ηγεσίας	14
1.2 Ο ποιοτικός ηγέτης.....	16
1.3 Διαφορές μεταξύ διευθυντών και ηγετών	20
1.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο ηγεσίας	21
1.5 Πρότυπα ηγεσίας-Είδη συμπεριφορών.....	24
1.6 Στυλ ηγεσίας	27
1.7 Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και η σχέση της με τον ηγέτη.....	28
1.8. Ηγεσία στην Εργασία.....	30
1.9 Ηγεσία και Επαγγελματική Ικανοποίηση	32
1.10 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης.....	36
1.10.1 Θεωρίες Αναγκών.....	36
1.10.2 Θεωρίες των Χαρακτηριστικών της Εργασίας.....	37
1.10.3 Θεωρίες της Δικαιοσύνης ή Ίσης Μεταχείρισης του Adams	38
1.11 Έννοια και ορισμός της λήψης αποφάσεων	38
1.11.1 Είδη αποφάσεων	40
1.11.2 Διαδικασία λήψης αποφάσεων	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	45
2.1 Εννοιολογική Ανάλυση της Κρίσης.....	45
2.2 Αιτίες και Χαρακτηριστικά Κρίσεων	46
2.2.1 Ενδογενείς αιτίες κρίσεων	49
2.2.2 Εξωγενείς αιτίες κρίσεων.....	50
2.3 Είδη κρίσεων	51
2.3.1 Τα τέσσερα σημαντικότερα πεδία κρίσεων	54
2.4 Κύκλος Ζωής των Κρίσεων και Καταστροφών	55
2.5 Εννοιολογική προσέγγιση Διαχείρισης Κρίσεων	57
2.6 Οι Φάσεις Διαχείρισης Κρίσεων	58
2.6.1 Η φάση πριν την κρίση	58
2.6.2 Η φάση της κρίσης.....	59

2.6.3 Η φάση μετά την κρίση.....	60
2.7 Στρατηγικές Διαχείρισης της Κρίσης	61
2.8 Ψυχολογικές και Κοινωνικές Διαστάσεις των Κρίσεων.....	64
2.8.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τις ψυχολογικές αντιδράσεις των θυμάτων.....	65
ΜΕΡΟΣ Β΄	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	66
3.1 Διαδικασία λήψης αποφάσεων και οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων	66
3.2 Ο ρόλος του ηγέτη σε περίοδο κρίσης	68
3.3 Η ηγεσία στην Κρίση και η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη	74
3.4 Επικοινωνία και Μ.Μ.Ε στη Διαχείριση Κρίσεων	75
3.5 Θεωρητικά Μοντέλα Διαχείρισης Κρίσεων	77
3.5.1 Μοντέλο Fink	77
3.5.2 Μοντέλο Mitroff, Shrivastana and Volwadia	78
3.5.3 Το μοντέλο Pearson & Mitroff	78
3.5.4 Το μοντέλο Pearson και Clair	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΡΙΣΗ: ΚΟΡΩΝΟΪΟΣ.....	81
4.1 Η αρχή της πανδημίας.....	81
4.2 Το νέο μοντέλο ηγεσίας κατά την διάρκεια της πανδημίας.....	82
4.3 Η αντιμετώπιση του Κορωνοϊού στην Ελλάδα	85
4.4 Τα μέσα επικοινωνίας στην εποχή του κορωνοϊού	89
4.5 Η επιδείνωση των ανισοτήτων υγείας	90
4.6 Η επιρροή της πανδημίας στο Σύστημα Υγείας	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	97
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	100

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΕΛ.

1.1 Κύκλοι ποιότητας για την Επίλυση προβλημάτων	17
1.2 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα του Ηγέτη	18
1.3 Λειτουργίες της Διοίκησης και της Ηγεσίας	21
1.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη	23
1.5 Κύκλος αλληλοεπιδρωμένων παραγόντων της εργασίας	32
1.6 Η πυραμίδα του Maslow	37
1.7 Ανάλυση swot στο εσωτερικό περιβάλλον	39
1.8 Ανάλυση swot στο εξωτερικό περιβάλλον	40
1.9 Η διαδικασία λήψης αποφάσεων	44
2.1 Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των κρίσεων	47
2.2 Ενδογενείς και εξωγενείς αιτίες κρίσεων	49
2.3 Διαχωρισμός κρίσεων	53
2.4 Η διαδικασία διοίκησης κινδύνου όπως υιοθετήθηκε από Μ. Βρετανία	59
3.1 Crisis Leadership Model	72
4.1 Αλγόριθμος διαχείρισης ύποπτων και επιβεβαιωμένων κρουσμάτων μέσω τηλεϊατρικής για πανδημίες	95

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΕΟΔΥ : Εθνικός Οργανισμός Δημόσιας Υγείας

ΕΣΥ: Εθνικό Σύστημα Υγείας

ΠΟΥ: Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας

ECDC: Ευρωπαϊκό Κέντρο Πρόληψης και Ελέγχου Νοσημάτων

WHO: Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας

ΜΜΕ: Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

SARS: Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2

ΔΣΥ: Δημόσιο Σύστημα Υγείας

ΠΦΥ: Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας

ΤΠΕ: Τεχνολογία Πληροφοριών και Επικοινωνία

ΠΣΥ: Πληροφορικά Συστήματα Υγείας

ΠΓΝΘ: Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο της Θεσσαλονίκης

ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική έχει ως στόχο να αναλύσει την έννοια της ηγεσίας κυρίως στη διαχείριση κρίσεων. Η εργασία προσπάθησε να δώσει λύση στα εξής προβλήματα που παρουσιάζονται: Ποια είναι η αντίδραση της ηγεσίας και των υπολοίπων υπευθύνων κρίσεως; Πως ένας ηγέτης αξιολογεί μια κρίση; Θα μπορέσει ένας ηγέτης να διαχειριστεί την κρίση, να λάβει τις σωστές αποφάσεις και να δώσει μια λύση στο πρόβλημα στη σωστή χρονική στιγμή;

Η ηγεσία διορίζει μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Για μια ορθή διαχείριση των κρίσεων, οι παράγοντες όπως: πρόληψη, σχεδιασμός στρατηγικής και άμεση απόκριση συνθέτουν ιδρυτικά χαρακτηριστικά για μια αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας δύσκολης κατάστασης. Όπως είναι λογικό, σε μια έκτακτη ανάγκη, οι εργαζόμενοι νιώθουν ευάλωτοι καθώς και ανασφάλεια, αβεβαιότητα και είναι ψυχολογικά φορτωμένοι. Ο ηγέτης είναι εκείνος, από τον οποίο περιμένουν να τους καθησυχάσει και να νιώσουν ασφάλεια κοντά του καθώς τον βλέπουν ως «ήρωα». Η θέση του ηγέτη είναι η πιο δύσκολη, εφόσον σε μια τέτοια στιγμή θα πρέπει να λάβει δύσκολες αποφάσεις από τη στιγμή που ο χρόνος τον πιέζει αφάνταστα και μια λάθος απόφαση ίσως να τα καταστρέψει όλα. Είναι σημαντικό, η ηγεσία να διαθέτει απαραίτητα στοιχεία βάσει των οποίων θα μπορέσουν να ανταποκρίνονται στις δύσκολες αυτές καταστάσεις. Όμως, η εκτίμηση και η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων, η συναισθηματική ικανότητα, η επικοινωνία, η άμεση λήψη αποφάσεων και η συνεργασία αποτελούν βασικά στάδια για μια αξιόλογη αντιμετώπιση των κρίσεων. Μια κρίση μπορεί να αποτελέσει είτε μια ευκαιρία είτε μια καταστροφή για έναν οργανισμό. Ο ηγέτης θα προσπαθήσει την κρίση αυτή, να την εκλάβει ως ευκαιρία.

Λέξεις- Κλειδιά:

Ηγεσία, κρίσεις, κίνητρα εργαζομένων, λήψη αποφάσεων, κορωνοϊός

ABSTRACT

This postgraduate thesis aims to highlight the importance of leadership mainly in crisis management. The paper sought to answer the following questions: What is the reaction of the leadership and other accountants? How does a leader evaluates a crisis? Will a leader be able to manage the crisis, make the right decisions and provide a solution to the problem at the right time?

Leadership is one of the most important functions of businesses and organizations. For proper crisis management, factors such as prevention, strategy planning and immediate response compose fundamental characteristics for an effective response to a difficult situation. Naturally, in an emergency, employees feel vulnerable as well as insecure and psychologically burdened. The leader is the one they expect to reassure and feel close to as they see him as a "hero". The position of the leader is the most difficult, since in such a moment he will have to make difficult decisions from the moment when time pushes him unimaginably and a wrong decision may destroy them all. It is important that the leadership has the necessary elements on which to respond to these difficult situations. But prioritizing and prioritizing, emotional capacity, communication, immediate decision-making, and cooperation are key steps in dealing with crises. A crisis can be either an opportunity or a disaster for an organization. The leader will try to take this crisis as an opportunity.

Key-Words:

Leadership, crises, employee motivation, decision making, coronavirus

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διπλωματική διαπραγματεύεται τον ρόλο του ηγέτη στους οργανισμούς, στην επιρροή του και στην αντιμετώπιση και διαχείριση των κρίσεων. Τα τελευταία χρόνια, δίδεται μεγάλη έμφαση στη σπουδαιότητα της ηγεσίας, η οποία αποτελεί βασική λειτουργία της διοίκησης – management, καθώς οι κρίσεις, οι έκτακτες ανάγκες και οι καταστροφές αυξάνονται με ραγδαίους ρυθμούς. Η συμβολή του ηγέτη είναι σημαντική στην διαδικασία του προγραμματισμού, της πρόληψης, της αντιμετώπισης και της διαχείρισης των κρίσεων. Ύστερα από πολλές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν γύρω από το θέμα της ηγεσίας, οι ειδικοί κατέληξαν στο συμπέρασμα πως δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας το οποίο θεωρείται αποτελεσματικότερο έναντι των υπολοίπων, αλλά ότι διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό και από περίπτωση σε περίπτωση.

Στο γενικό μέρος της εργασίας πραγματοποιείται η θεωρητική ανασκόπηση του θέματος. Αναφέρεται, αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο η έννοια και η φύση της ηγεσίας καθώς και οι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο ηγεσίας. Απεικονίζονται επίσης, και τα πρότυπα ηγεσίας, τα είδη συμπεριφορών και τα στυλ ηγεσίας. Στη συνέχεια, αναλύονται οι διαφορές μεταξύ των διευθυντών και ηγετών. Επιπλέον, παρατίθεται η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης και η σχέση της με τον ηγέτη. Παράλληλα, εξηγείται και ο ρόλος της ηγεσίας στην εργασία και στην επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς και τα κίνητρα υποκίνησης των εργαζομένων. Το πρώτο κεφάλαιο κλείνει, επεξηγώντας την έννοια και τον ορισμό της λήψης αποφάσεων ενώ αναγράφεται επιπλέον και η διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύονται οι έννοιες της κρίσης και της διαχείρισης κρίσεων. Αναφέρονται οι αίτιες και τα χαρακτηριστικά των κρίσεων, τα είδη κρίσεων, ο κύκλος ζωής των κρίσεων καθώς και οι φάσεις διαχείρισης των κρίσεων. Τέλος, γίνεται αναφορά στις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και στις ψυχολογικές και κοινωνικές διαστάσεις των κρίσεων.

Το ειδικό μέρος της εργασίας ξεκινάει από το τρίτο κεφάλαιο, όπου στο οποίο παρουσιάζεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων και η συμμετοχή των ομάδων διαχείρισης κρίσεων προκειμένου να παρθεί μια απόφαση σε μια κρίσιμη κατάσταση. Επιπρόσθετα, αναλύεται ο ρόλος του ηγέτη σε περίοδο κρίσης και κατά πόσο επηρεάζει η συναισθηματική νοημοσύνη τον ηγέτη σε μια διαχείριση κρίσεων. Διεξοδικά περιγράφεται η επιρροή των MME στη διαχείριση κρίσεων σε έναν

οργανισμό και πως θα πρέπει να το διαχειριστεί ο ηγέτης αυτό το κομμάτι. Επιπρόσθετα, αναφέρονται κάποια θεωρητικά μοντέλα διαχείρισης κρίσεων. Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά, την παγκόσμια πανδημία, τον κορωνοϊό, ο οποίος ξεκίνησε από μια πόλη της Κίνας και το τελευταίο διάστημα είναι ο εχθρός όλων μας και οι ηγέτες κάθε χώρας προσπαθούν με κάθε τρόπο να σώσουν τους συνανθρώπους μας. Σε αυτό λοιπόν το κεφάλαιο, περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει η χώρα μας, την συγκεκριμένη πανδημία. Επίσης, η κρίση αυτή απαιτεί νέο μοντέλο ηγεσίας, ο οποίος αναλύεται σε αυτό το κεφαλαίο. Εν συνεχεία, εξετάστηκε η επιδείνωση των ανισοτήτων υγείας και γιατί οι άστεγοι και οι οικονομικά ασθενέστεροι είναι εκείνοι οι οποίοι είναι ο «εύκολος στόχος» του ιού. Το κεφάλαιο κλείνει, με την επεξήγηση της επιρροής της πανδημίας στο Σύστημα Υγείας, καθώς οι περισσότεροι που έχουν χρόνια ασθένειες αποφεύγουν να επισκέπτονται πλέον τις δομές υγείας επειδή φοβούνται μην γίνουν φορείς του ιού.

Η εργασία ολοκληρώνεται στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, με την ανάλυση των συμπερασμάτων από την περιγραφή και ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων. Όλα τα παραπάνω κεφάλαια καταλήγουν πως ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ σημαντικός, τόσο σε μια απλή διαδικασία λήψης αποφάσεων όσο και σε κάποια πιο δύσκολη όπως είναι μια πανδημία.



ΜΕΡΟΣ Α'

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.1 Έννοια και φύση της ηγεσίας

Πολλές είναι οι θεωρίες γύρω από την έννοια και το ρόλο του ηγέτη στη σημερινή και όχι μόνο βιβλιογραφία, με τις περισσότερες να υποστηρίζουν την σημαντικότητά του για την επιτυχία ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, διευκρινίζεται πως στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον ενός οργανισμού, η αποτελεσματική ηγεσία κρίνεται ιδιαιτέρως σημαντική, σύμφωνα με τον Sendelbach N. (Γούλα Α., 2014). Ενώ, μια ακόμη θεωρία τονίζει πως η ηγεσία είναι εκείνη, η οποία δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη δημιουργία οράματος σε έναν οργανισμό, δίνοντας κίνητρα και ευκαιρίες σε όσους εργάζονται σε αυτόν, για την δημιουργία ενός καλύτερου περιβάλλοντος εργασίας (Institute of Medicine 2001). Η ηγεσία μπορεί να είναι ή επίσημη ή ανεπίσημη. Η επίσημη ηγεσία υποστηρίζεται από τις προσωπικές δεξιότητες οι οποίες προέρχονται από την εξουσία και τη θέση που κατέχει κάποιος στον οργανισμό, ενώ η ανεπίσημη ασκείται από ένα μέλος που δεν έχει κάποια συγκεκριμένο ρόλο διοίκησης. Η ανεπίσημη ηγεσία, από την άλλη υποστηρίζεται από τις γνώσεις και από την εμπειρία κάποιου και από το κύρος της εξειδίκευσης του. (Sullivan E., Decker P., 2005)

Η ηγεσία αποτελεί βασική λειτουργία της διοίκησης-management σύμφωνα με τον Λιαρόπουλο Α. (2010) οι βασικές λειτουργίες της είναι:

- ❖ *Σχεδιασμός-προγραμματισμός*, περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της θέσης του οργανισμού στο μέλλον, την περιγραφή της πορείας και των μέσων που θα ακολουθήσουν για την επίτευξη των σκοπών.
- ❖ *Διεύθυνση-ηγεσία*, περιλαμβάνει τις μεθόδους που εφαρμόσουν τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να παρακινήσουν τους εργαζομένους ώστε να εργάζονται αποδοτικά για την εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.
- ❖ *Έλεγχος*, περιλαμβάνει την εκτίμηση της απόδοσης έναντι των στόχων και των σχεδίων του οργανισμού, την ανάδειξη της ύπαρξης πιθανών αρνητικών αποκλίσεων και την ενίσχυση των ενεργειών για την εξάλειψη αυτών.

- ❖ *Οργάνωση*, περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των μέσων, ομαδοποιεί τις δραστηριότητες, αναθέτει ευθυνότητες και εξουσία και συντονίζει όλα τα παραπάνω με αποτελεσματικότητα για την επίτευξη των σκοπών.

Η ηγεσία «στην προσπάθεια να τοποθετηθεί σε εννοιολογικό πλαίσιο, έχει καθοριστεί με βάση τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των προσώπων που την ασκούν, την επιρροή, τα πρότυπα αλληλεπίδρασης, τις σχέσεις ρόλων και την κατοχή διοικητικής θέσης.» (Καλλιοντζή Β., Ιορδανίδης Γ., 2019)

Στην ελληνική βιβλιογραφία, δύο είναι οι επικρατέστεροι ορισμοί για τον ηγέτη. Ο πρώτος είναι του Χυτήρη ο οποίος αναφέρει πως «*ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί*» (Χυτήρης Λ., 2001). Ο δεύτερος είναι του Μπουραντά όπου αναφέρεται πως «*ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα*» (Μπουραντάς Δ., 2002).

Σύμφωνα με τον **Drucker P.** είναι η πραγματοποίηση του οράματος ενός ατόμου, η επίτευξη υψηλών στόχων πέρα και μακριά από τους συνηθισμένους, το κτίσιμο μιας προσωπικότητας αρκετά διαφοροποιημένης από τα συνήθη. (Κέφης Β.,2005)

Σύμφωνα με τον **Kotter J.** είναι ένα σύνολο διαδικασιών που δημιουργούν κατ' αρχήν οργανισμούς ή που τους προσαρμόζουν στις συνθήκες, όταν αυτές μεταβάλλονται, καθορίζει ποιο πρέπει να είναι το μέλλον , προσανατολίζει τα πρόσωπα προς το όραμα και τα εμπνέει για την υλοποίηση του, παρά τα εμπόδια που θα ανακύψουν.(Κέφης Β.,2005)

Σύμφωνα με τον Krech και Grutchfield, η ηγεσία διακρίνεται από ορισμένα χαρακτηριστικά:

1. Η εκτελεστική ικανότητα (διοικητικό, πρωτοβουλία)
2. Οι ποινές και αμοιβές
3. Η αντιπροσώπευση προς τα έξω
4. Η μεσολάβηση σε περίπτωση συγκρούσεων

5. Η ανάθεση ευθυνών
6. Η ιδεολογία (πνευμονικός ηγέτης, ηθική συνείδηση)
7. Η ρύθμιση εσωτερικών ενδοπροσωπικών σχέσεων
8. Η ουσιαστική γνώση των πραγμάτων με αντικειμενική πληροφόρηση
9. Ο προγραμματισμός για την επιτυχία του σκοπού της ομάδας
10. Η αποφασιστικότητα
11. Το παράδειγμα και το υπόδειγμα
12. Το σύμβολο για την ομάδα
13. Το αντικείμενο ταύτισης
14. Το αντικείμενο προβολής για επιθέσεις (Κυριακίδης Π. 2003)

1.2 Ο ποιοτικός ηγέτης

Σύμφωνα με τον Schein E. ο ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος είναι ο κατάλληλος για την ανάπτυξη και τη διάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού μέσω των μηχανισμών διάδοσης. Σε πρώτη φάση μετρά και ελέγχει συχνά, ο τρόπος αντίδρασης του σε κρίσιμα ζητήματα και καταστάσεις, ο τρόπος κατανομής των πόρων, ο τρόπος επικοινωνίας, εκπαίδευσης και διαμόρφωσης των εργαζομένων και ο τρόπος κατανομής των αμοιβών. Σε δεύτερη φάση διορίζεται η οργανωσιακή δομή του οργανισμού, τα οργανωσιακά συστήματα και οι διαδικασίες, οι τυπολατρίες του οργανισμού, ο σχεδιασμός του χώρου εργασίας και των κτιρίων, οι ιστορίες σχετικά με σημαντικά άτομα και οι επίσημες δηλώσεις για τη φιλοσοφία και το όραμα του οργανισμού. (Γούλα Α. 2014)

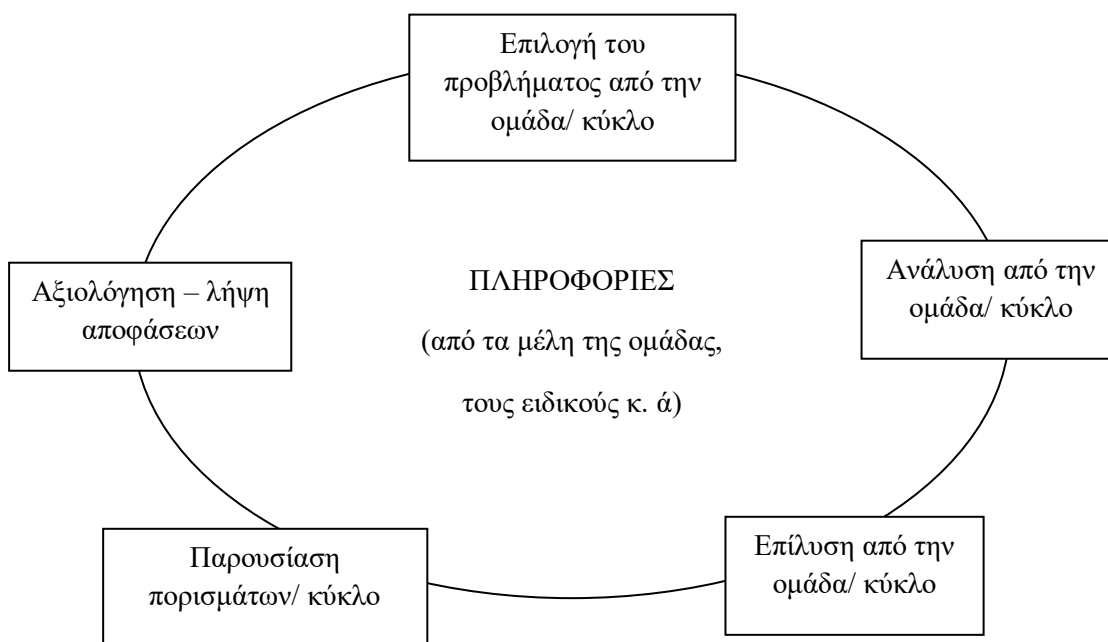
Οι βασικοί στόχοι του ηγέτη είναι η εφαρμογή μιας ποιοτικής ηγεσίας, η συνεχής βελτίωση και καινοτομία. Σύμφωνα με τον **Κέφης Β. (2005)** σε έναν οργανισμό χωρίς τη συμμετοχή ενός ποιοτικού ηγέτη οι φυσικοί, οι ανθρώπινοι, οι τεχνολογικοί και οι χρηματικοί πόροι οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως παραγωγικοί συντελεστές, παραμένουν πόροι και ποτέ δεν γίνονται παραγωγή. Στο δημόσιο, ακόμη και στον ιδιωτικό τομέα, σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, από ένα στέλεχος μέχρι και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, είναι απαραίτητη η συμμετοχή των ηγετών, οι οποίοι θα δώσουν ώθηση στους οργανισμούς και στις εταιρείες. Ένας ηγέτης προκαλείται να δείξει την αξία του, όταν ένας οργανισμός έχει να διαχειριστεί δυσκολίες ή το περιβάλλον αλλάζει και κάποιες από τις προκαθορισμένες αξίες δεν μπορούν να ταιριάζουν στα νέα αυτά δεδομένα, να μπορεί να δημιουργήσει μια νέα πιο

προσαρμοστική κουλτούρα στις νέες συνθήκες αλλά και να προσπαθήσει να την συνεπάγει στον οργανισμό. (Γούλα Α, 2014)

Ο ικανός ηγέτης παρακολουθεί την επίλυση των προβλημάτων από εκείνους που τα αντιμετωπίζουν και που έχουν το ρόλο του συντονιστή. Η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων ακολουθεί τα εξής βήματα:

- Καθορισμός του προβλήματος
- Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων
- Αξιολόγηση λύσεων
- Λήψη αποφάσεων
- Εφαρμογή αποφάσεων
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση του τελικού αποτελέσματος

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων συνήθως προτρέπονται οι κύκλοι ποιότητας, οι οποίοι εμπνέουν την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στον ηγέτη και τα μέλη της ομάδας. Η διαδικασία αυτή χρησιμοποιείται σε μικρή ομάδα εργασίας με σκοπό τον καθορισμό των αλλαγών που είναι χρήσιμη για την βελτίωση της ποιότητας ή της παραγωγικότητας. Οι κύκλοι ποιότητας προοδεύουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες, ελαττώνουν τα σφάλματα, προλαμβάνουν προβλήματα, προάγουν την επικοινωνία, μεγαλώνουν την αποτελεσματικότητα και συνεπώς βελτιώνουν την ποιότητα. (Σαρρής Μ. 2001)



Σχήμα 1.1: Κύκλοι Ποιότητας για την Επίλυση Προβλημάτων (Σαρρής Μ 2001)

Ένας ποιοτικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από την συνεχή προσήλωση του στις ανάγκες του καταναλωτή, την αποδοχή της τελευταίας τεχνολογίας, την ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων, την ανάγκη συνεχούς βελτίωσης και τη χρήση ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων για την επισκόπηση των διάφορων μεταβλητών. Τα χαρακτηριστικά που έχει είναι διαφορετικά σε σχέση με τα χαρακτηριστικά των άλλων στελεχών και είναι αυτά που ανασχηματίζουν τον τρόπο δράσης και πολιτικής του μέσα σε μια μονάδα αλλά πρώτα τα κυριότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαπιστώσει είναι η αυτογνωσία –να μάθει και να διερευνήσει τον εαυτό του- , η επικοινωνία –να μάθει να επικοινωνεί με όλους τους εμπλεκόμενους- και η αποστολή – να μάθει ποια είναι η αποστολή του και το όραμα του-. (Κέφης Β.,2005)

Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα του Ηγέτη

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	
Φυσικά Χαρακτηριστικά:	Δραστηριότητα και Ενέργεια
Νοημοσύνη και Δυνατότητες	Κρίση, Αποφασιστικότητα Γνώση Πειθώ
Προσωπικότητα	Επαγρύπνηση Δημιουργικότητα Πρωτοτυπία, Προσωπική Ακεραιότητα Ηθική Συμπεριφορά Αυτοπεποίθηση
Κοινωνικά Χαρακτηριστικά	Ικανότητα ανάπτυξης ομάδας Συνεργάσιμος Δημοτικότητα, Γόητρο Κοινωνικότητα Διαπροσωπικές δεξιότητες Διακριτικότητα Διπλωματία
Χαρακτηριστικά σχετικά με την εργασία	Ολοκλήρωση & επίτευξη αποτελεσμάτων Υπευθυνότητα Ικανότητα προσανατολισμού στο στόχο Ικανότητα αναζήτησης του διαφορετικού και καινούργιου

Σχήμα 1.2 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα του Ηγέτη: Bass, 1981: 75-76, Daft 1988:498

ΤΑ ΠΕΝΤΕ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ



Δημιουργία Οράματος } ΔΕΟΝ



Προσδιορισμός Επιδιωκομένων Στόχων } ΠΡΕΠΟΝ



Υποκίνηση για Δράση } ΚΑΙΡΟΣ ΚΑΙ ΠΡΕΠΟΝ



Ανάπτυξη Στρατηγικής Προσέγγισης } ΜΕΤΡΙΟΝ



Επιβράβευση

ΔΕΟΝ είναι εκείνο που ΠΡΕΠΕΙ, που αξίζει να υπάρχει – ΤΟ ΟΡΑΜΑ.

ΠΡΕΠΟΝ είναι ο καθορισμός των μέσων που οφείλει να βρει ο ηγέτης προκειμένου την πραγματοποίηση του οράματος του.

ΚΑΙΡΟΣ είναι ο κατάλληλος χρόνος προκειμένου να εξαγγελθεί το όραμα και ο τρόπος και τα μέσα για την ευόδωσή του.

ΜΕΤΡΙΟΝ είναι η επιλογή του μέσου μεταξύ των εσχάτων, του μέτρου μεταξύ των δυο ακροτήτων που είναι η έλλειψη και η υπερβολή. (Κ.Ε. Κιουλάφας, 2007)

1.3 Διαφορές μεταξύ διευθυντών και ηγετών

Η έννοια της ηγεσίας και της διοίκησης αν και είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους και αλληλεπιδρούν είναι διαφορετικές. Συγκεκριμένα: (Χυτήρης Σ., 2001)

- **Διοίκηση** είναι η εφαρμογή των απαραίτητων λειτουργιών που είναι αναγκαίες για την ολοκλήρωση της επιτυχίας ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού.
- **Ηγεσία** είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν, αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί.

Η έννοια της ηγεσίας ορίζεται σε μια γενικότερη ρύθμιση λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η ρύθμιση αυτή των αξιών και κανόνων λειτουργίας, συναντάται συχνά ως οργανωσιακή κουλτούρα. Η θεμελιώδη διαφορά της ηγεσίας με το μάνατζμεντ είναι πως η ηγεσία σχεδιάζει αλλαγές σε συναρπαστικό επίπεδο και προσπαθεί να δημιουργήσει χρήσιμες αλλαγές ενώ το μάνατζμεντ σχεδιάζει ένα βαθμό προβλεψιμότητας και οργάνωσης και έχει την δυνατότητα συνεχούς παραγωγής των αναμενόμενων από όλους τους ενδιαφερόμενους βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων. (Κέφης Β. ,2005) (Χυτήρης Σ., 2001)

Στις σύγχρονες ημέρες, τα ικανά μέλη ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι και ηγέτες, εκτός από σύγχρονοι managers. Ο ηγέτης ξεχωρίζει από τα απλά στελέχη λόγω της ενεργητικότητας, την πρωτοβουλία, την τιμιότητα, την ακεραιότητα, την γνώση και τις διανοητικές του ικανότητες. Ο ηγέτης εξαρτάται από τις αξίες οι οποίες πηγάζουν από τον άνθρωπο, την γνώση και την καινοτομία και διαφοροποιείται για τη διορατικότητα, την εσωτερική δύναμη και την συνεχή προσπάθεια ενημέρωσης. Ενώνει τη γνώση και την δράση με ηθική και το πάθος που τον διέπει με το σύστημα. (Κέφης Β. ,2005)

Οι στόχοι των μάνατζερ είναι αντικειμενικοί και τις περισσότερες φορές πηγάζουν από τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ οι ηγέτες εκδηλώνουν δικά τους πιστεύω και οράματα. Για την πραγματοποίηση των στόχων τους, οι μάνατζερ υποβάλλουν εναλλακτικές λύσεις και αποφασίζουν ποια λύση είναι αυτή που κατά την γνώμη τους είναι πιο αποτελεσματική, ενώ οι ηγέτες εντοπίζουν νέους, καινοτομικούς τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων που ξαφνιάζουν και εντυπωσιάζουν. Επιπλέον, άλλη μια διαφορά μεταξύ τους που τους ξεχωρίζει είναι πως οι μάνατζερ

αντιμετωπίζουν τους συνεργάτες τους ως υφισταμένους, ενώ οι ηγέτες δημιουργούν μαζί τους και συναισθηματικούς δεσμούς μέσω του σχηματισμού οράματος, της έμπνευσης και του ενθουσιασμού. Τέλος, οι μάντζερ αποβλέπουν τη σταθερότητα του οργανισμού και των αρχών του, ενώ οι ηγέτες δεν έχουν τίποτα σαν δεδομένο και βρίσκονται ανέκαθεν σε μια αναζήτηση. (Μπουραντάς Δ. 2005)

Σχηματικά, οι παραπάνω διαφορές

Διοίκηση	Ηγεσία
<ul style="list-style-type: none"> • Παράγει τάξη και συνέπεια 	<ul style="list-style-type: none"> • Παράγει αλλαγή και κίνηση
<ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιασμός και προϋπολογισμός: ✓ α) καθιέρωση ημερήσιων διατάξεων, ✓ β) ορισμός χρονοδιαγραμμάτων ✓ γ) εκχώρηση πόρων 	<ul style="list-style-type: none"> • Καθορισμός κατεύθυνσης: ✓ α) δημιουργεί όραμα ✓ β) θέσπιση στρατηγικών
<ul style="list-style-type: none"> • Οργάνωση και στελέχωση: ✓ α) παρέχει δομή ✓ β) θέσπιση κανόνων και διαδικασιών ✓ γ) κάνει τοποθετήσεις σε θέσεις εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Ευθυγράμμιση ατόμων ✓ α) επικοινωνία με στόχους ✓ β) αναζήτηση δέσμευσης ✓ γ) δημιουργία ομάδων και συνασπισμών

Σχήμα 1.3 «Λειτουργίες της Διοίκησης και της Ηγεσίας (Adapted from *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*» (pp. 3–8), by J. p. Kotter, 1990, New York: Free Press), (Northouse, 2016, p. 14).

1.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο ηγεσίας

Η μέθοδος που διοικείται μια επιχείρηση μεταβάλλεται από την προσωπικότητα, τα χαρακτηριστικά, τη συμπεριφορά του ηγέτη και τις υπάρχουσες καταστάσεις. Μεταβάλλεται επίσης, από τη στάση, τις προσδοκίες και τις δυνατότητες του προσωπικού να αναλάβει τις ευθύνες που του αρμόζουν για την αποδοτικότητα των υποχρεώσεων του. Πιο ειδικά, οι παράγοντες που μετατρέπουν τον τρόπο άσκησης

της ηγεσίας, είναι: ο ρόλος των υφισταμένων, το οργανωσιακό κλίμα, το εργασιακό περιβάλλον και το φύλο.

A) Ο ρόλος των υφισταμένων

Σε έναν οργανισμό, ο διευθυντής αλλάζει στάση ανάλογα με το ταλέντο των υφισταμένων – του προσωπικού- να ανταπεξέλθουν στις επαγγελματικές σχέσεις με τους εξυπηρετούμενους και με τους συναδέλφους. Είναι απαραίτητο, οι υπάλληλοι να είναι ικανοί να χειρίζονται το χρόνο, τα καθήκοντα και το φόρτο εργασίας, να γνωρίζουν πότε πρέπει να επιδιώξουν βοήθεια και να έχουν τις γνώσεις για να φέρουν εις πέρας επιτυχώς τις υποχρεώσεις τους, χωρίς να είναι εξαρτημένοι από τον διευθυντή/ ηγέτη. Οι υπάλληλοι ενός οργανισμού λειτουργούν πιο αποτελεσματικά όταν συμμετέχουν τους στη λήψη αποφάσεων στο αρκετά μεγάλο βαθμό μέσα στη ρύθμιση των κανονισμών της λειτουργίας και της πολιτικής του οργανισμού.

B) Οργανωσιακό κλίμα

Το στυλ της ηγεσίας αλλοιώνει το οργανωσιακό κλίμα. Όταν το κλίμα είναι θετικό, υποστηρικτικό και ευχάριστο τότε το προσωπικό διαχειρίζεται πιο θετικά τις αρμοδιότητες του, ακόμη και στην περίπτωση που κάποια από αυτές δεν είναι ευχάριστη και δημιουργική για εκείνους. Όμως, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα τέτοιο κλίμα είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας σχέσης σεβασμού και εμπιστοσύνης μεταξύ του διευθυντή και των εργαζομένων. Είναι επίσης σημαντικός ακόμη ο διαχωρισμός των ρόλων και των ευθυνών για τη λήψη αποφάσεων.

Γ) Εργασιακό περιβάλλον

Με την πάροδο του χρόνου, έχει διαπιστωθεί πως το επαγγελματικό περιβάλλον επηρεάζει είτε θετικά είτε αρνητικά την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Οι υφιστάμενοι περιμένουν από τον διευθυντή να υπερασπίζεται τον χώρο στον οποίο εργάζονται.

Δ) Φύλο και ηγεσία

Ύστερα από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, έχει διαπιστωθεί πως, οι γυναίκες παρόλο την είσοδο τους στην αγορά εργασίας όπως η φοίτησή τους στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, καταλαμβάνουν όμως μικρό ποσοστό ανώτατων διοικητικών

θέσεων σε σχέση με αυτό των ανδρών συναδέλφων τους. Από διάφορες έρευνες που έχουν γίνει, αναδεικνύονται τα εξής συμπεράσματα:

- Γυναίκες και άνδρες σε διευθυντικές θέσεις ενεργούν με τους ίδιους κανόνες.
- Δεν αλλάζει ο τρόπος άσκηση των καθηκόντων τους.
- Οι γυναίκες όμως, έχουν πιο μεγάλη άνεση στις διαπροσωπικές σχέσεις και δείχνουν περισσότερο ενδιαφέρον για συμμετοχικές διαδικασίες σε αντίθεση με τους άνδρες, οι οποίοι λαμβάνουν οι ίδιοι τις αποφάσεις για την διοίκηση των οργανισμών τους.
- Και τέλος, το συμπέρασμα είναι ότι τόσο οι γυναίκες όσο και οι άνδρες διευθυντές είναι εξίσου αποτελεσματικοί στην άσκηση των καθηκόντων τους. (Σταθόπουλος Π., 2012)

Σχηματικά, οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη:



Σχήμα 1.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη: Χυτήρης (2006:174).

1.5 Πρότυπα ηγεσίας-Είδη συμπεριφορών

Η *ηγετική συμπεριφορά* ενός ατόμου νοείται ως το σύνολο των ενεργειών εκείνων, οι οποίες ασκούν επίδραση πάνω στους άλλους ανθρώπους και τους κάνουν να το "ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα" και να του έχουν εμπιστοσύνη. (Μπουραντάς Α .και άλλοι 1999)

Βασικά στοιχεία που συνθέτουν την *ηγετική συμπεριφορά* ενός ατόμου είναι:

- ❖ Ο σχηματισμός ενός οράματος, η μετάδοση του στους συνεργάτες, ώστε να το αποδεχτούν, και η απόκτηση του με τις καθημερινές εργασίες τους, ώστε να δίνει σε αυτές νόημα.
- ❖ Η δημιουργία ομάδας και η δημιουργία καλού κλίματος σ' αυτή.
- ❖ Η ενδυνάμωση, η ανάπτυξη, η παρακίνηση και η εμπύχωση των συνεργατών.
- ❖ Η επιβράβευση των ατόμων.
- ❖ Η διαμόρφωση στόχων και σχεδίων για την υλοποίησή τους.
- ❖ Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σ' αυτό.
- ❖ Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σ' αυτό.
- ❖ Η ανάπτυξη της παιδείας (νοοτροπίας- κουλτούρας) στο χώρο της ευθύνης του.
- ❖ Η συνεχής βελτίωση των ατόμων, των μέσων, των διαδικασιών και συστημάτων και οι καινοτομίες.

(Μπουραντάς Α .και άλλοι 1999)

Το *ηγετικό πρότυπο* (τρόπος, στυλ) μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μια ιδιαίτερη μορφή συμπεριφοράς, την οποία κατά κύριο λόγο χρησιμοποιεί ο ηγέτης και με την οποία μπορεί να παρακινήσει την ομάδα να εκτελέσει κάποιο έργο. Παλαιότεροι συγγραφείς πίστευαν ότι το ενδιαφέρον που δείχνει ο ηγέτης για την εκτέλεση του καθήκοντος ή του έργου στην επιχείρηση εκφράζεται από την αυταρχική συμπεριφορά του ηγέτη, ενώ το ενδιαφέρον του για τις σχέσεις με τα

άτομα εκφράζεται από την δημοκρατική συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτή η θέση βρίσκει γενική αποδοχή, διότι όλοι συμφωνούν ότι οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τους υφισταμένους τους με τον έναν ή τον άλλο από τους δύο παρακάτω τρόπους: (α) μπορούν τα διατάξουν τους υφισταμένους να κάνουν κάτι και πώς να το κάνουν, ή (β) μπορούν να μοιραστούν τις ηγετικές τους ευθύνες με τους υφισταμένους αυτό επιτυγχάνεται με την συμμετοχή των υφισταμένων στον προγραμματισμό και στην πραγματοποίηση του έργου. Ο πρώτος τρόπος είναι ο παραδοσιακός αυταρχικός τρόπος που τονίζει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ηγέτη για την επιτέλεση του έργου, ο δεύτερος τρόπος είναι ο δημοκρατικός που τονίζει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις ανθρώπινες σχέσεις. Βεβαίως υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία τρόπων (στυλ) ηγετικής συμπεριφοράς μεταξύ αυτών των δύο ακραίων θέσεων. (Ζαβλάνος, Μ. 2002)

Τα βασικά πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη και τον τρόπο συμπεριφοράς του προς την ομάδα είναι το :

- ❖ **Αυταρχικός**, που σημαίνει πως ο ηγέτης δρομολογεί μόνος του και διατάζει στους συνεργάτες του για υλοποίηση των αποφάσεών του. Η μέθοδος αυτή, χρησιμοποιείται κυρίως όταν οι εργαζόμενοι οφείλουν να μάθουν σε σύντομο χρονικό διάστημα το έργο τους και όταν δεν ανταποκρίνονται σε άλλους τρόπους ηγεσίας. Όμως, παρουσιάζει αρκετά μειονεκτήματα. Ένα από αυτά είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν παίρνουν ευθύνη για το αποτέλεσμα που προκύπτει και η παραγωγή είναι καλή μόνον σε περίπτωση που ο ηγέτης είναι παρών.
- ❖ **Δημοκρατικό** ονομάζεται όταν ο ηγέτης πριν πάρει κάποια απόφαση ρωτάει τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του ή και κάποιες φορές χρειάζεται τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Συχνά αποβλέπει τον τρόπο διοίκησης σε εργαζομένους οι οποίοι είναι μορφωμένοι, έχουν υψηλές δεξιότητες ή πολλή εμπειρία, έχουν αναπτυγμένο αίσθημα ευθύνης, βοηθούν στην υλοποίηση του έργου και αποδέχονται τις νέες ιδέες και αλλαγές. Έρευνες έχουν δείξει πως η συγκεκριμένη μέθοδος διοίκησης αυτή οδηγεί σε μεγαλύτερη και ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

- ❖ **Εξουσιοδοτικό**, όταν ο ηγέτης επιτρέπει να αποφασίζουν σε πολλά ζητήματα οι συνεργάτες του και ο ρόλος του είναι αρκετά περιορισμένος. Η ομάδα λαμβάνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς την συμμετοχή του ηγέτη.

(Μπουραντάς Α .και άλλοι 1999) (Ζαβλάνος, Μ. 2002)

Ένας άλλος τρόπος διάκρισης των προτύπων ηγεσίας είναι ο συνολικός προσανατολισμός της συμπεριφοράς του ηγέτη. Έτσι, καθορίστηκαν δύο βασικές εκτάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Η πρώτη έκταση είναι ο **προσανατολισμός προς τους ανθρώπους**, κατά τον οποίο ο άνθρωπος είναι ο πιο σπουδαίος συντελεστής της παραγωγής, δέχεται τις ιδιαιτερότητές του και προσπαθεί να δημιουργήσει σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Επίσης, υποθέτει πως, στην περίπτωση ικανοποίησης των μελών της ομάδας του, τότε και η παραγωγή θα είναι αρκετά ικανοποιητική. Η ηγετική συμπεριφορά κατευθύνεται προς την ενίσχυση και ικανοποίηση των ανθρώπων καθώς και στην επιμέλεια των ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των συναδέλφων του. Η δεύτερη έκταση αναφέρεται στον **προσανατολισμό προς τα καθήκοντα**. Στην συγκεκριμένη φάση εστιάζουν στο σχεδιασμό και την εφαρμογή του έργου και επίσης διακρίνονται οι ρόλοι των εργαζομένων και οι υποχρεώσεις τους. Ο ηγέτης κρατάει τυπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του και οι δομές και οι διαδικασίες είναι συγκεκριμένες. Πιστεύει πως, όταν οι στόχοι του έργου υλοποιούνται, τότε και τα μέλη της ομάδας ικανοποιούνται. Άρα, η ηγετική συμπεριφορά εστιάζει συγκεκριμένα σε ενέργειες, οι οποίες έχουν ως στόχο την υλοποίηση του έργου και την εκτέλεση των καθηκόντων. (Μπουραντάς Α .και άλλοι 1999)) (Ζαβλάνος, Μ. 2002)

Οι θεωρίες ηγεσίας αποδεικνύουν πως όλα τα πρότυπα είναι αποτελεσματικά και κατάλληλα, μόνο όταν χρησιμοποιούνται στην κατάλληλη περίπτωση. Ο ηγέτης ρυθμίζει το πρότυπο ηγεσίας ανάλογα με το έργο που έχει να εφαρμόσει, το περιβάλλον μέσα στο οποίο την ασκεί και στην ικανότητα αλλά και την διάθεση των ατόμων να υλοποιήσουν το έργο (**ωριμότητα των ατόμων**). Όταν τα άτομα τα οποία είναι ικανά να υλοποιούν το έργο, έχουν υψηλή ωριμότητα και σαφώς οι πιο κατάλληλες μορφές ηγεσίας είναι οι συμμετοχικές. Αντίθετα, τα άτομα τα οποία ούτε μπορούν, ούτε έχουν την διάθεση να υλοποιούν ένα έργο είναι ανώριμα (για το ζήτημα της ηγεσίας) άρα, η πιο κατάλληλη μορφή ηγεσίας είναι η αυταρχική. (Μπουραντάς Α .και άλλοι 1999)

1.6 Στυλ ηγεσίας

Ύστερα από πολλές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν γύρω από το θέμα της ηγεσίας, οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα πως δεν διατίθεται ένα καθορισμένο στυλ ηγεσίας το οποίο θεωρείται αποδοτικότερο έναντι των υπολοίπων, αλλά ότι αυτό διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό και από περίπτωση σε περίπτωση. Μερικά από αυτά τα στυλ περιλαμβάνουν: α) τον δημοκρατικό τρόπο ηγεσίας, β) τον φιλελεύθερο, γ) τον αυταρχικό, δ) τον συναλλακτικό και ε) τον μετασχηματιστικό.

Σχετικά με το **δημοκρατικό στυλ**, αναφέρεται πως αποτελεί τον πιο αποτελεσματικό τρόπο ηγεσίας, καθότι δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής στα μέλη μιας ομάδας, γεγονός που τα καθιστά πιο δημιουργικά, καλλιεργώντας με αυτόν τον τρόπο -ο ηγέτης- την δέσμευση απέναντι στους στόχους της ομάδας. Παρόλα αυτά παρατηρείται μειωμένη παραγωγικότητα σε αυτά τα άτομα, από ότι στα άτομα που υφίστανται το αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Το αυταρχικό ή αλλιώς αυτοκρατορικό στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται περισσότερο στον ηγέτη και στο πώς αυτός αντιλαμβάνεται τα πράγματα γύρω του παρά στις απόψεις των υπόλοιπων μελών, με έναν σαφή διαχωρισμό μεταξύ τους. (Lewin, Lippit, & White, 1939)

Ο **φιλελεύθερος ηγέτης**, από την άλλη, (*laissez-faire*) είναι ο ηγέτης ο οποίος χρησιμοποιεί περισσότερο το γνήσιο συναίσθημα, ως στρατηγική ρύθμισης. Φαίνεται πως σε αυτήν την περίπτωση ο ηγέτης στερείται εκπαίδευσης και πόρων και πως για το λόγο αυτό καταφεύγει στην τεχνική του συναισθήματος. (Lewin K, Lippit R, & White R, 1939)

Στη περίπτωση του **συναλλακτικού ηγέτη**, η σχέση του με τους υφισταμένους του διακρίνεται από ανταλλαγές συναλλαγών. Στην περίπτωση αυτή λοιπόν, πραγματοποιείται μεταξύ τους μία συμφωνία, η οποία ορίζει μια αμοιβή για τον υφιστάμενο όταν ολοκληρωθεί η συμφωνία ή το συμφωνημένο επίπεδο απόδοσης που έχει συνάψει με τον ηγέτη. Ο ηγέτης, εδώ, δεν πατρνάρει τον υφιστάμενό του, αντιθέτως τον κάνει να αναγνωρίσει πως δουλεύουν μαζί για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, κατέχοντας ο πρώτος και τους απαιτούμενους πόρους για την επίτευξή του. Στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας η συμφωνία μπορεί να περιλαμβάνει από οικονομικές συναλλαγές έως και πιο ουσιαστικά στοιχεία, όπως ανταλλαγές εμπιστοσύνης (Dansereau, Seitz, Chiu, Shaughnessy, & Yammarino, 2013).

Στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης φαίνεται να επικεντρώνεται περισσότερο στις μελλοντικές ανάγκες των υφισταμένων του. Στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας προηγείται το καλό της ομάδας έναντι του ηγέτη και των υφιστάμενων. Οι ηγέτες ενισχύουν τα ωφέληματα των εργαζομένων τους, ενώ με τη σειρά τους οι εργαζόμενοι θεωρούν το συγκεκριμένο ηγέτη ιδιαίτερα χαρισματικό, ο οποίος λαμβάνει υπόψη και τις δικές τους ανάγκες. Καθίσταται, λοιπόν σαφές όπως προκύπτει κι από τα παραπάνω, πως η εναλλαγή των παραπάνω ρόλων είναι καίριας σημασίας για την αλλαγή τόσο της κουλτούρας, όσο και για την επίτευξη ενός οποιουδήποτε στόχου ενός οργανισμού. (Bass & Avolio, 1993-1994)

1.7 Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και η σχέση της με τον ηγέτη

Κάτι, το οποίο συναντάται συχνά στις σύγχρονες βιβλιογραφίες και στους σύγχρονους τρόπους Διοίκησης, είναι η έννοια της «συναισθηματικής νοημοσύνης», την οποία και πρέπει να έχει αναπτυγμένη ένας ηγέτης, προκειμένου να θεωρείται ικανός-αποτελεσματικός. Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ή αλλιώς Συναισθηματική Ευφυΐα, καθορίζεται στην ιδιοφυΐα ενός άτομου να κατανοήσει όχι μόνο τα δικά του συναισθήματα, αλλά και των άλλων, να αναγνωρίσει την αιτία αυτών, καθώς και να καθιερώσει τις εκάστοτε συναισθηματικές πληροφορίες, με σκοπό την ρύθμιση της συμπεριφοράς του (Γούλα Α., 2014). «*Η ικανότητα αυτή θεωρείται ως ένα σπάνιο χάρισμα.*» Αν δοθεί βέβαια ιδιαίτερη σημασία στα συναισθήματα που διασκορπίζονται, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να επιτευχθεί καλύτερη συνεργασία μεταξύ των ηγετών και των μελών του. Οι Gosling J., Mintzberg H., (2005) περιγράφουν εναργώς σε ένα παράδειγμα, τη συναισθηματική αυτή ικανότητα του ηγέτη: «*Φανταστείτε τον οργανισμό σας ως άμαξα που τη σέρνουν άγρια άλογα. Τα άλογα αυτά αντιπροσωπεύουν τα Συναισθήματα, τις Προσδοκίες και τα Κίνητρα όλων των μελών του οργανισμού. Το να κρατήσετε σταθερή την πορεία της άμαξας ή να αλλάξετε κατεύθυνση απαιτεί την Ικανότητα Αντίληψης του εδάφους και των δυνατοτήτων της ομάδας στο συγκεκριμένο έδαφος, και κατά συνέπεια τη χάραξη για διατήρηση ή αλλαγή της πορείας.*» (Γούλα Α. 2013)

Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη διορίζεται από δύο επιμέρους όρους: το συναίσθημα και την νοημοσύνη. Το συναίσθημα αποτελεί μια συγχώνευση νοητικών καταστάσεων και βιολογικών αντιδράσεων του σώματος. Είναι αυτό το συναίσθημα,

νιώθει ο άνθρωπος και που τις περισσότερες φορές τον προβάλλει και σωματικά ως αποτέλεσμα ορμονικών αντιδράσεων σε συγχώνευση με την επιρροή του ασυνειδήτου. Το συναίσθημα είναι αρκετά δύσκολο να διατηρηθεί (με συνειδητή προσπάθεια), ενώ αποτελεί πολλές φορές αφορμή μη λογικής λειτουργικότητας. (Goleman, 1999)

Ο Goleman (1995), παρουσίασε τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως μια ικανότητα να βελτιώσει κάποιος τα εξής: να διαχειρίζεται τις αυθόρμητες αντιδράσεις του, να διαχειρίζεται τη διάθεση του και να καθησυχάσει μπροστά σε μια δύσκολη κατάσταση και να καταλαβαίνει τους γύρω του. Ωστόσο, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι διαφορετική από το δείκτη νοημοσύνης και την προσωπικότητα. Το IQ υποδηλώνει το ταλέντο κάποιου να μαθαίνει ή αλλιώς την πνευματική του ικανότητα. Είναι ένας σταθερός δείκτης, ο οποίος δεν αλλάζει με τα χρόνια. Από την άλλη, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αφορούν στη τάση κάποιου ατόμου να είναι εξωστρεφές ή εσωστρεφές, ή την προτίμηση του να κάνει επιλογές με βάση το ένστικτο, το συναίσθημα, την κρίση ή τις αισθήσεις του. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από δυο στοιχεία: α) την ικανότητα να αναγνωρίσει και να ελέγχει κάποιος τον εαυτό του (αυτοεπίγνωση και αυτοδιαχείριση) και β) την ικανότητα να κατανοεί και να είναι ικανός να αφομοιώσει τις διαφορετικές καταστάσεις. (Μηνασίδου Ευγενία, 2015)

Τα χαρακτηριστικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι τα ακόλουθα:

1. Αναγνώριση των συναισθημάτων. Αναφέρεται στην αναγνώριση του συναισθήματος τη στιγμή που γίνεται, ώστε ο άνθρωπος να μπορεί να ελέγχει τους τρόπους αντίδρασής του, ενώ διαφορετικά χάνει αυτόν τον έλεγχο.
2. Κατανόηση και αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων. Προκειμένου, να αναπτυχθούν υγιές και σταθερές σχέσεις, θεωρείται σημαντικό να υπάρχει αναγνώριση των συναισθημάτων μεταξύ των ανθρώπων, πράγμα το οποίο ονομάζεται «ενσυναίσθηση». Όλα τα παραπάνω, αποτελούν σημαντικά θεμέλια για τον εκάστοτε ηγέτη, ώστε να διευκολυνθεί το έργο του και η αποτελεσματικότητά του.
3. Εύρεση των προσωπικών κινήτρων. Η εύρεση κινήτρων στη ζωή, χαρακτηρίζει τους ανθρώπους πιο αποδοτικούς, αλλά και πιο θετικούς απέναντι στη ζωή. Το παραπάνω βοηθάει τους ανθρώπους να ξεπεράσουν πιο

αναίμακτα τις δυσκολίες τις οποίες ανακαλύπτει στην πορεία της ζωής του.
(Hoffbauer G., 2007)

1.8. Ηγεσία στην Εργασία

Ως γνωστόν, η εργασία ανέκαθεν αποτελούσε σημαντικό παράγοντα στις ζωές των ανθρώπων, μέσω της οποίας οι άνθρωποι αναπληρώνουν τις βιοτικές, προσωπικές και κοινωνικές τους ανάγκες. Η εργασία αφορά σχεδόν στη μίση τους ζωή, το οποίο σημαίνει πως οι περισσότεροι αλλάζουν δυο με τρία επαγγέλματα στη διάρκεια αυτή. Η εργασία που συντελείται στους χώρους δουλειάς αποτελεί τις περισσότερες φορές συλλογική προσπάθεια αλλά λόγω διαφωνιών και όχι μόνο, η συνεργασία αυτή πολλές φορές αναδεικνύεται έως αδύνατη. Σε περιόδους κρίσης, ανεργίας, μείωσης των θέσεων εργασίας, φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού αυξάνονται οι πιθανότητες σε έναν εργασιακό χώρο να δημιουργηθούν προβλήματα στην καθημερινότητα των εργαζομένων. Στις συγκεκριμένες εποχές, π.χ. της κρίσης ο ρόλος του ηγέτη θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός, αφού από εκείνο βασίζονται:

- η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης,
- η ποιότητα του έργου που παράγεται,
- η ανοικοδόμηση της εσωτερικής ζωής και η ποιότητα της καθημερινότητας των εργαζομένων,
- η ανταγωνιστικότητα του παραγόμενου προϊόντος,
- η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων,
- οι προοπτικές ανάπτυξης και οικονομικής βιωσιμότητας του οργανισμού,
- η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στο γενικό σύνολο,
- η συνεισφορά της στην τοπική ανάπτυξη και την οικονομία,
- η σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις
- η διατήρηση των θέσεων εργασίας.(Φωτόπουλος Ν., 2013)

Προκειμένου ένας ηγέτης να πετύχει τα αποτελέσματα τα οποία επιθυμεί, θα πρέπει να αποφύγει κάποιες συμπεριφορές όπως είναι ο ρόλος της γλώσσας του σώματος, ο ρόλος της εικόνας του ηγέτη μέσα στον οργανισμό, να μη μιλάει μόνο ο ηγέτης, ο απόμακρος και εχθρικός ηγέτης και ο μεροληπτικός ηγέτης.

Ο ρόλος του σώματος

Τις περισσότερες φορές, δεν έχει σημασία τι λέμε αλλά πως το λέμε. Ο ηγέτης δεν πρέπει να είναι προσβλητικός, σαρκαστικός και ειρωνικός στους συνεργάτες του. Σε περίπτωση που πρέπει να εκτιμήσει αρνητικά κάποιον συνεργάτη του, επιβάλλεται να το κάνει χωρίς υστερία, χωρίς προσβλητικούς μορφασμούς και σαφώς χωρίς υποτιμητικά βλέμματα. Είναι σημαντικό να αποφεύγονται οι μορφασμοί, οι χειρονομίες και οι γκριμάτσες. Επίσης, είναι αναγκαίο οι κινήσεις του ηγέτη και συγκεκριμένα, η γλώσσα του σώματος του να παράγουν αξιοπρέπεια και ήθος.

Να μην μιλάει μόνο ο ηγέτης

Είναι απαραίτητο ο ηγέτης να μην αναπτύξει έναν έντονο εγωκεντρισμό και μια τάση να μην αφήνει τους άλλους να δηλώνουν την άποψη τους. Οφείλει να ακούει προσεκτικά, να δίνει χρόνο και στους συνεργάτες του για συζήτηση και να μην τους διακόπτει αδικαιολόγητα και τέλος να μη μονολογεί και μην περιαιτολογεί.

Ο ρόλος της «εικόνας» του ηγέτη μέσα στην επιχείρηση

Ο ηγέτης είναι απαραίτητο να φροντίσει την εικόνα του χωρίς ανακολουθίες και αντιφάσεις και να έχει μια σταθερή και συνεπή εικόνα, το οποίο σημαίνει πως είναι αδύνατον να λέει ανακριβή και αναληθή πράγματα, να παραπληροφορεί και να μην κρατάει τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του απέναντι στους συνεργάτες του

Ο μεροληπτικός ηγέτης

Τέλος, είναι άκρως σημαντικό, οι συνεργάτες να νιώθουν πως υπάρχει δίκαιη μεταχείριση στις προαγωγές, στις αμοιβές, στην επαγγελματική ανάπτυξη, ειδάλλως απογοητεύονται και αυτό θα έχει ως συνέπεια την έλλειψη κινήτρου για απόδοση και αποτελεσματικότητα στην εργασία. Για αυτό το λόγο, ο ηγέτης είναι απαραίτητο να εμπνέει το αίσθημα της αξιοκρατίας και της δικαιοσύνης μέσα στην εργασία.

Ο απόμακρος και εχθρικός ηγέτης

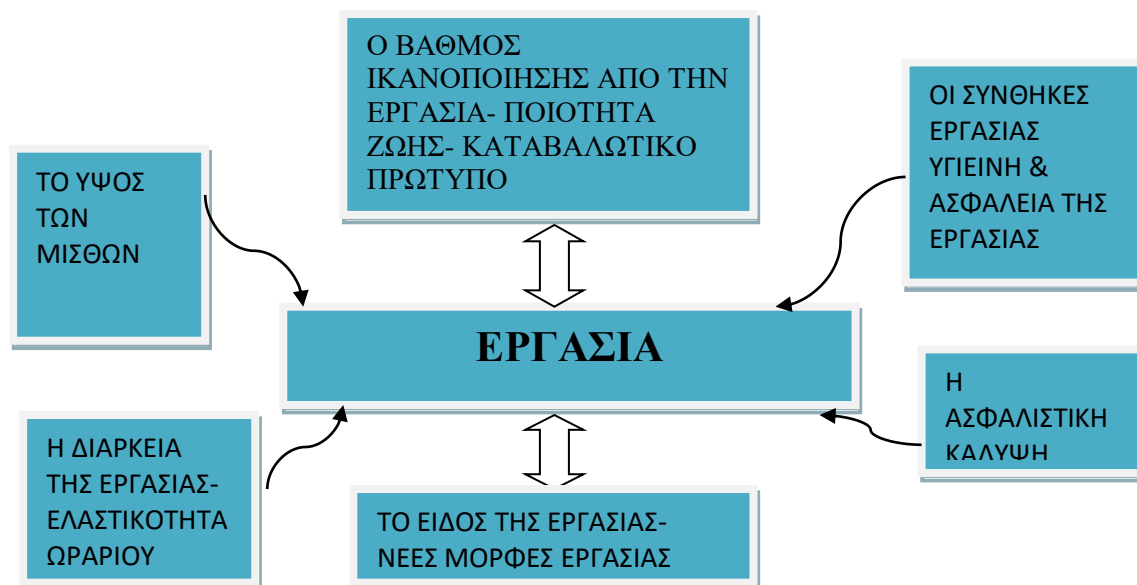
Είναι σημαντικό ο ηγέτης να πετύχει το σεβασμό και να προσπαθεί να επιδιώκει μέσα από την συνεργασία την ανθρωπιά και την καθημερινή επικοινωνία με όλους τους συνεργάτες του. Η σκληράδα, η αγένεια, η απότομη και κοφτή συμπεριφορά δεν βοηθούν στο να δημιουργείται μια «γέφυρα επικοινωνίας» και να αποδεικνύεται το

χάρισμα του. Είναι απαραίτητο όμως, να δημιουργούνται όρια και περιορισμοί της επικοινωνίας, αλλά θα πρέπει αυτό να γίνεται μέσω μιας συνεργατικής και αλληλέγγυας συμπεριφοράς και όχι μέσω της ειρωνείας, απομάκρυνσης και αυθάδειας. (Φωτόπουλος Ν., 2013)

1.9 Ηγεσία και Επαγγελματική Ικανοποίηση

Τον τελευταίο καιρό, η εργασία αποτελεί τον πιο βασικό παράγοντα κάλυψης των πολιτιστικών αναγκών, όπως είναι: η ανάγκη για δημιουργία, ικανοποίηση και αυτοπραγμάτωση του μέσω της παραγωγικής διαδικασίας, μέχρι και την κάλυψη θρησκευτικό- ιδεολογικών αναγκών προορισμού του ανθρώπου.

Κύκλος αλληλοεπιδρομένων παραγόντων της εργασίας



Σχήμα 1.5 Κύκλος αλληλοεπιδρομένων παραγόντων της εργασίας: Γούλα 2007

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά θέματα του σύγχρονου management για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του εργαζόμενου μέσω της ικανοποίησης που λαμβάνει από την παραγωγική δραστηριότητα. Ανάλογα με τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην δουλειά, οι διοικήσεις των οργανισμών θα πρέπει να δημιουργούν κίνητρα, τα οποία είναι απαραίτητα για την ικανοποίηση των αναγκών και των δυο πλευρών. Τα κίνητρα αυτά πρέπει να αφορούν:

- Τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες βελτίωσης της αποδοτικότητας και της επίτευξης των στόχων του οργανισμού και

- Τη δημιουργία κινήτρων στους εργαζομένους για την επίτευξη των ατομικών τους στόχων.

Σύμφωνα με τον Porter και Lawler, τα κίνητρα στην εργασία συνεπάγονται σε εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές. Οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι αντίκτυπος της καλής απόδοσης των εργαζομένων, ενώ οι εξωτερικές προσφέρονται από τη διοίκηση του οργανισμού και έχουν την μορφή αμοιβών, προαγωγών και ασφάλειας στην εργασία. Όμως, και τα δυο είδη των ανταμοιβών προϋποθέτουν ότι τα κίνητρα τα οποία προσφέρει η διοίκηση μιας επιχείρησης πετυχαίνουν την υποκίνηση του εργαζομένου. Τα κίνητρα αποτελούν την διαπίστωση της παρακίνησης. (Γούλα Α., 2007)

Η παρακίνηση αποτελεί μια ψυχοκοινωνική διαδικασία η οποία έχει άμεσο αντίκτυπο στην συμπεριφορά του ατόμου στο περιβάλλον εργασίας του, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι εργασίας και μέσω της οποίας ικανοποιούνται οι ανάγκες του ατόμου. Στα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της παρακίνησης συντελούν οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι στόχοι. Επειδή όμως οι ανάγκες των ατόμων διαπιστώνονται από διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, εξελίσσονται, μεταβάλλονται και διαφοροποιούνται στον χρόνο και στον χώρο. Όλα αυτά επεξηγούν αυτό πως η ικανοποίηση των αναγκών αποτελεί μια περίπλοκη διαδικασία. Η παρακίνηση διακρίνεται σε δυο κατηγορίες: στην εξωτερική, η οποία αναφέρεται στις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος και στις απολαβές και εσωτερική παρακίνηση, η οποία αφορά στην ικανοποίηση που συλλαμβάνει ο εργαζόμενος κατά την ενασχόληση του με το αντικείμενο της εργασίας του. Ουσιαστικά η εξωτερική παρακίνηση πηγάζει από την ικανοποίηση των αναγκών μέσω των ανταμοιβών (οι αποδοχές, η ασφάλεια, η συνέχεια στην απασχόληση, οι άδειες, τα επιδόματα παραγωγικότητας, οι υποδομές, ο εξοπλισμός, οι χώροι εργασίας κ.λπ), ενώ η εσωτερική παρακίνηση πηγάζει από τα συναισθήματα αναγνώρισης και εκτίμησης από τους συναδέλφους, τους συνεργάτες, από τους εξυπηρετούμενους, συγγενείς, πελάτες κ.λπ, καθώς και από την ικανοποίηση της ανάγκης του ίδιου του ατόμου. Ωστόσο υπάρχει και άλλη διάκριση της παρακίνησης, η μικρο- και μακρο- παρακίνηση. Με την μικρο- παρακίνηση γίνεται αντιληπτή η παρακίνηση που μεταβάλλεται από το εσωτερικό περιβάλλον της εργασίας του ατόμου (όπως η θέση εργασίας την οποία κατέχει, ο τρόπος διοίκησης του προσωπικού, οι σχέσεις εργασίας και οι ρόλοι που διαμορφώνονται μεταξύ των συναδέλφων), σε αντίθεση με τη

μακρο- παρακίνηση που γίνεται αντιληπτή η παρακίνηση που μεταβάλλεται από τους εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι αναφέρονται στην ανάπτυξη γνώμης του εργαζόμενου σχετικά με την ανταπόκριση και τις προσδοκίες του για την εργασία που συνεισφέρει. Εν τέλει, οι παράγοντες της παρακίνησης αφορούν κυρίως στην προσέγγιση της παρακίνησης και της ικανοποίησης. (Γκιάκα Β. και άλλοι 2017)

Τα αποτελέσματα της ύπαρξης ή μη επαγγελματικής ικανοποίησης επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου στο περιβάλλον της εργασίας αλλά και τη συνολική σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων. Σημαντικές έρευνες έχουν αναφέρει διάφορα συμπτώματα όπως είναι : το άγχος, μελαγχολία και ήπια κατάθλιψη. Άρα, το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης ασκεί σε ένα μεγάλο βαθμό στην επαγγελματική συμπεριφορά (αποδοτικότητα, μείωση απουσιών, παραίτηση από την εργασία) αλλά την ίδια στιγμή οι επιπτώσεις της επαγγελματικής δυσαρέσκειας οδηγούνται και εκτός εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο έχουν ως συμπέρασμα τη χαμηλή ποιότητα ζωής του ατόμου. (Τσουνής Α., Σαράφης Π., 2016)

Ταξινόμηση παραγόντων ή κινήτρων παρακίνησης

- Ύψος και Τρόπος Αμοιβής Εργασίας
- Χρόνος και Διάρκεια Εργασίας
- Φόρτος Εργασίας
- Ιεραρχική Εξέλιξη
- Συμμετοχή στις Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων
- Καθορισμός Αρμοδιοτήτων και Ρόλου
- Συμβατότητα Θέσης και Προσωπικών Δυνατοτήτων
- Επάρκεια Ανθρωπίνων Πόρων
- Επαναληπτικότητα Εργασιακών Δραστηριοτήτων – Μονοτονία
- Εργασιακές Σχέσεις
- Αναγνώριση Προσφοράς Υπηρεσιών
- Διακρίσεις Εργαζόμενων
- Δυνατότητα Ίσων Ευκαιριών στη Βελτίωση της Γνώσης
- Ασφάλεια στην Εργασία

Είναι σπουδαίο γεγονός, οι διοικήσεις των οργανισμών να αναζητούν ανά καιρούς το βαθμό και τους αιτιολογικούς παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης, έτσι

ώστε να φανερωθούν τα πιθανά κίνητρα βελτίωσης της ικανοποίησης των εργαζομένων. Σε έρευνα των Σαρρή (και άλλοι), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι η ικανοποίηση τους από την εργασία διέρχεται και από την ανάπτυξη των εργασιακών δεξιοτήτων-ικανοτήτων τους, μέσω της συμμετοχής τους σε προγράμματα κατάρτισης.

Η ηγεσία ενός οργανισμού θα πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις και ενέργειες σχετικά για την προαγωγή της υποκίνησης του προσωπικού με σκοπό την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού. (Γούλα Α., 2007)

Παράδειγμα αποτελεί μια μελέτη σε δυο νοσοκομεία (Θεσσαλονίκη και Κέρκυρα) η οποία προσπάθησε να προσδιορίσει τους παράγοντες κινητοποίησης των επαγγελματιών ψυχικής υγείας. Η έρευνα απέδειξε πως, τα κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων είναι η ανταμοιβή, η συναδελφικότητα και οι εργασιακές ιδιότητες. Βέβαια, ο υψηλότερος σε κατάταξη παράγοντας παρακίνησης ήταν τα «επιτεύγματα» ,όπως υπερηφάνεια, εκτίμηση, σεβασμός και η κοινωνική αποδοχή. Η συναδελφικότητα συνδυάζεται με τις κοινωνικές ανάγκες, η οποία αποτελεί το αίσθημα αποδοχής από μια ομάδα, οι καθημερινές σχέσεις και οι τυπικές/ άτυπες σχέσεις. Αυτός ο παράγοντας βέβαια υπενθυμίζει το τρίτο επίπεδο της θεωρίας του Maslow. Ο τρίτος παράγοντας, η ανταμοιβή καλύπτει ανάγκες ασφάλειας, προστασίας και σταθερότητας. Η συνταξιοδότηση και η ασφάλιση είναι κίνητρα που προωθούν στην καλή διαβίωση των εργαζομένων αλλά και τη διασφάλιση της τήρησης των μελλοντικών αναγκών. Τελευταίος αλλά και εξίσου σημαντικός, είναι ο παράγοντας «εργασιακές ιδιότητες», ο οποίος συνδέεται με την ολοκλήρωση, τη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη, σύμφωνα με την θεωρία του Maslow. Άλλη μια μελέτη που διεξήχθη σε δυο διαφορετικά περιβάλλοντα (Γερμανία και Ιορδανία) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η υπερηφάνεια και οι αξίες αποτελούν σημαντικά κίνητρα για την κινητοποίηση των εργαζομένων. Μια επιπλέον έρευνα που διεξήχθη στο Βιετνάμ αποδεικνύει πως η παρακίνηση επηρεάζεται από την εκτίμηση των υφισταμένων, τους συναδέλφους και την κοινωνία, τη σταθερή εργασία, το εισόδημα και την εκπαίδευση. (Γραμματικόπουλος Η. κ. άλλοι 2013) Τέλος, η έρευνα που διεξήχθη από τους Γκιόκα Β. και άλλους το 2017, στο νοσοκομείο Ευαγγελισμός, σε 366 εργαζόμενους έδειξε ότι ο παράγοντας «επιτεύγματα» είναι εκείνος για τον οποίο οι εργαζόμενοι αποδίδουν την μεγαλύτερη σημασία. Ο παράγοντας «επιτεύγματα», είναι ο παράγοντας που αναφέρεται στην αναγνώριση- αυτοεκτίμηση, μέσω του

οποίου αποδεικνύεται πως η εργασία που κάνουν είναι σημαντική, εμπνέει σεβασμό προς το άτομο τους και τους επιτρέπει να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των άλλων. Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να παρακινούνται περισσότερο από τους ενδογενείς παράγοντες. (Γκικόκα Β. και άλλοι 2017)

1.10 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης

Προκειμένου να λειτουργήσουν σωστά οι εργαζόμενοι, τους παρέχονται και κάποια κίνητρα όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, με αποτέλεσμα να ικανοποιηθούν περισσότερο οι ανάγκες τους. *«Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι κίνητρα, μόνο όταν δεν εκπληρώνονται. Μια ανάγκη που ικανοποιείται δεν μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο, εκτός και εάν το άτομο στερηθεί αυτή την ανάγκη».* (Μάρκοβιτς Ι., Μοναστηρίσου Σ., 2011). Οι κυριότερες θεωρίες που αναφέρονται στην εργασιακή ικανοποίηση ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες (Κρέπια Β., 2018):

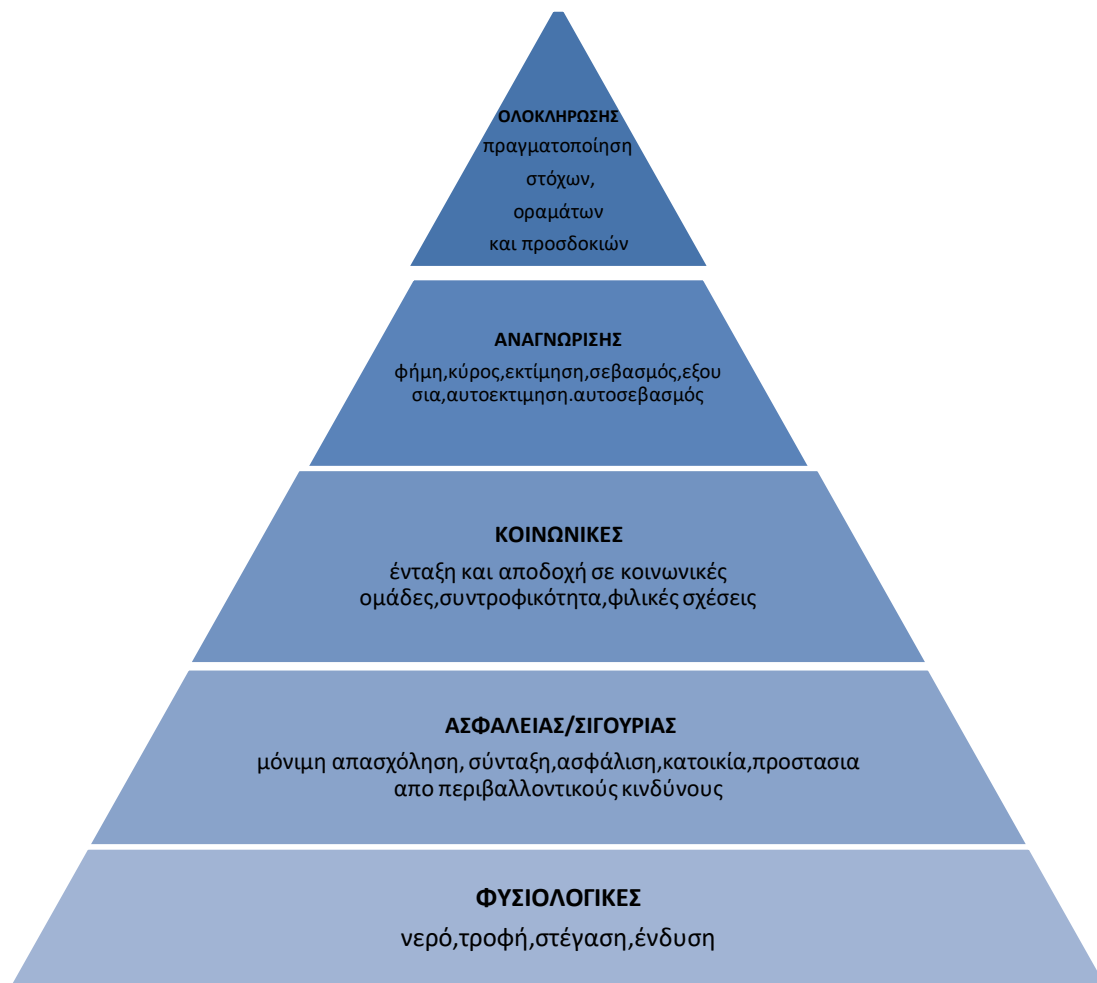
1. Θεωρίες Αναγκών.
2. Θεωρίες των Χαρακτηριστικών της Εργασίας.
3. Θεωρίες της Δικαιοσύνης.

1.10.1 Θεωρίες Αναγκών

Η πιο σημαντική από αυτές τις θεωρίες είναι η θεωρία της πυραμίδας των ανθρώπινων αναγκών του Maslow και η θεωρία των τριών αναγκών McClelland.

1. Πυραμίδα των Ανθρώπινων Αναγκών – Α. Η. Maslow: Ο Maslow όρισε πέντε κατηγορίες αναγκών, που κατατάσσονται ιεραρχικά σε μια κλίμακα προτεραιότητας ανάλογα με την σπουδαιότητα που αποδίδουν οι άνθρωποι σε κάθε μια από αυτές. Τα επίπεδα αυτά είναι:

1. Φυσιολογικές-βιολογικές ανάγκες για την επιβίωση του ατόμου (π.χ. ανάγκη για αέρα, νερό, τροφή και ύπνο), 2. Αίσθημα ασφάλειας (εξασφάλιση ενός σταθερού και προβλέψιμου περιβάλλοντος απαλλαγμένο από κάθε είδους φόβο και απειλή όπως είναι η εξασφάλιση εργασίας, στέγης και υγειονομικής περίθαλψης), 3. Κοινωνικές Ανάγκες (π.χ. φίλια, συντροφικότητα), 4. Ανάγκη για σεβασμό (π. χ. εξουσία, φήμη, αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση, η σπουδαιότητα και η εκτίμηση που απολαμβάνει από τρίτους), 5. Ανάγκη για αυτοπραγμάτωση (η ανάγκη εκπλήρωσης στόχου και πραγμάτωσης των ιδανικών).



Σχήμα 1.6 Η πυραμίδα του Maslow: Κέφης Β (2005)

2. Θεωρία των τριών αναγκών του McClelland: Ο McClelland μέσα από τη θεωρία του αναφέρει πως διακρίνονται τρία είδη αναγκών που μπορούν να υποκινήσουν ένα άτομο να παρουσιάσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Οι ανάγκες αυτές είναι: α) η ανάγκη για επιτεύγματα, β) η ανάγκη για δύναμη-εξουσία και γ) η ανάγκη για αποδοχή. (Κρέπια Β., 2018)

1.10.2 Θεωρίες των Χαρακτηριστικών της Εργασίας

Οι Hackman και Oldman ανέπτυξαν το 1970 το «Μοντέλο Χαρακτηριστικών της Εργασίας». Η πρώτη έκδοση της θεωρίας συστήνει ένα μοντέλο με πέντε κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας: α) ποικιλία δεξιοτήτων, β) ταυτότητα της εργασίας, γ) σημαντικότητα της εργασίας, δ) αυτονομία και ε) ανατροφοδότηση.

Τα χαρακτηριστικά αυτά συνδυάζονται με τα εργασιακά αποτελέσματα όπως είναι τα κίνητρα, η ικανοποίηση, η απόδοση, οι απουσίες από την εργασία και ο κύκλος εργασιών μέσω τριών ψυχολογικών καταστάσεων: του νοήματος της εμπειρίας, της εμπειρίας ευθύνης και της γνώσης των αποτελεσμάτων. (Κρέπια Β., 2018)

1.10.3 Θεωρίες της Δικαιοσύνης ή Ίσης Μεταχείρισης του Adams

Το 1965, ο Adams ανέπτυξε τη θεωρία της δικαιοσύνης, η οποία βασίζεται στην αρχή της ισότητας μέσω της οποίας ο κάθε εργαζόμενος θα ήθελε να έχει την ίδια αντιμετώπιση με όλους τους συναδέλφους του. Παρομοιάζει δηλαδή τη δική του συνεργασία σε σχέση με τις απολαβές των συναδέλφων του ή άλλων εργαζόμενων εντός ή εκτός της επιχείρησης. Οι πιο κύριες τεχνικές παρακίνησης της θεωρίας αυτής αναφέρεται πως είναι η επικοινωνία, ο εμπλουτισμός της εργασίας με συμμετοχή του εργαζόμενου στη λήψη αποφάσεων, η εναλλαγή θέσεων, οι μισθολογικές απολαβές, η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, το οργανωτικό κλίμα (ωράριο, πρόσβαση στην πληροφόρηση), ο καθορισμός στόχων – οραμάτων, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και η διαμόρφωση ομάδων εργασίας. (Κρέπια Β., 2018)

1.11 Έννοια και ορισμός της λήψης αποφάσεων

«Η απόφαση είναι μια επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, αλλά για να ληφθεί προϋποθέτει μια διαδικασία ορισμού του προβλήματος ανάπτυξης/ καταγραφής των εναλλακτικών λύσεων, επιλογής της καλύτερης λύσης και υλοποίησης τους. Η διαδικασία αυτή λέγεται λήψη αποφάσεων». (Χυτήρης Α. και Άννινος Α. 2015)

«Απόφαση είναι η διαδικασία, η οποία αποβλέπει στη λύση προβλημάτων που έχουν σχέση με τους αντικειμενικούς σκοπούς ενός οργανισμού. Αυτός ο ορισμός δηλώνει την ύπαρξη μιας συστηματικής ενέργειας ή διαδικασίας και τη σύνδεσή της με την επίλυση προβλημάτων μιας τυπικής οργάνωσης. Έτσι, αν μια απόφαση δεν υλοποιηθεί, δεν είναι απόφαση, αλλά στην καλύτερη περίπτωση θα είναι μια καλή πρόθεση.» (Σαϊτή Α., Σαϊτή Χ. 2012)

Στην καθημερινή μας ζωή, όταν παίρνουμε μια απόφαση έχουμε την τάση να δικάσουμε μόνο από το αποτέλεσμα που προέκυψε. Είναι απαραίτητο όμως, να καταλάβουμε πως το συγκεκριμένο αποτέλεσμα εξαρτάται και από διάφορες περιστάσεις που μεσολάβησαν και δεν μπορούσαν να προβλεφθούν και να εκτιμηθούν με πλήρη βεβαιότητα την ώρα που λαμβανόταν η απόφαση. Μια σωστή λήψη απόφασης εξαρτάται από την διαδικασία με βάση την οποία έχει επιλεγεί, από

τον αν ακολουθήθηκε μια συστηματική ανάλυση όλων των εναλλακτικών λύσεων που υπήρχαν και από το αν αξιολογήθηκαν πλήρως όλα τα διαθέσιμα δεδομένα εκείνη τη στιγμή που πάρθηκε η απόφαση. Σε κάθε πρόβλημα αποφάσεων το κύριο χαρακτηριστικό αποτελεί κυρίως ο προσδιορισμός όλων των δυνατών απολογιών που έχει στη συλλάβει ο λήπτης της απόφασης. Θα πρέπει να ληφθεί η απόφαση βάσει κάποιου συγκεκριμένου κριτηρίου. Η επιλογή εναλλακτικών λύσεων γίνεται εφόσον λαμβάνονται υπόψη όλοι οι επιχειρησιακοί περιορισμοί του προβλήματος. (Υψηλάντης Π. 2015)

Με την ανάλυση SWOT, οι λήπτες των αποφάσεων έχουν πλήρη και ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στον πίνακα SWOT φτιάχνονται σενάρια, δρομολογούνται εξελίξεις και αναθέτονται δραστηριότητες από το μανάτζμεντ της εταιρίας.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	
Δυνατότητες (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ικανά διοικητικά στελέχη 2. Εύκολη πρόσβαση στην επιχείρηση 3. Προσφορά ευρείας γκάμας προϊόντων 4. Παροχή υπηρεσιών όλο το 24ωρό 5. Ευελιξία παροχής υπηρεσιών ανάλογα με τον πελάτη 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Όνομα όχι γνωστό στον καταναλωτή 2. Ανεκμετάλλευτα πάγια στοιχεία 3. Εσωτερική γραφειοκρατία 4. Αισθητή μείωση δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη

Σχήμα 1.7 Ανάλυση swot στο εσωτερικό περιβάλλον (Κέφης Β. 2005)

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Δυνατότητες (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none">1. Ύπαρξη ανεκμετάλλετου τμήματος στην αγορά2. Νέος νόμος απαλλαγής φορολογίας	<ol style="list-style-type: none">1. Αύξηση του αριθμού των ανταγωνιστών2. Εισβολή γαλλικής εταιρίας αντίστοιχης με την εξεταζόμενη3. Αύξηση των επιτοκίων δανεισμού4. Πιθανή οικονομική κρίση5. Ενδιαφέρον από χώρες της Β. Αφρικής για επενδύσεις σε τομέα παραγωγής όμοιο με αυτόν της εξεταζόμενης εταιρίας

Σχήμα 1.8 Ανάλυση swot στο εξωτερικό περιβάλλον (Κέρης Β. 2005)

1.11.1 Είδη αποφάσεων

Συνήθως, οι αποφάσεις μπορεί να ομαδοποιηθούν με δυο κριτήρια, τη δομή του προβλήματος και το διοικητικό επίπεδο λήψης της απόφασης. Ως προς τη δομή του προβλήματος παρουσιάζονται τρεις κατηγορίες: δομημένες, αδόμητες και ημιδομημένες.

Δομημένες αποφάσεις είναι οι αποφάσεις καθημερινότητας οι οποίες επαναλαμβάνονται. Το πρόβλημα που αφορούν είναι κατανοητό και οι λύσεις προκαθορισμένες. Οι αποφάσεις παίρνονται με τυποποιημένες διαδικασίες. Η διαδικασία λήψης απόφασης είναι ακριβής και προσδιορισμένη και επιτρέπει την αυτοματοποιημένη λήψη της απόφασης από κάποιο κατάλληλο λογισμικό.

Αδόμητες αποφάσεις είναι οι αποφάσεις οι οποίες είναι ακριβώς το αντίθετο των δομημένων αποφάσεων. Αποσκοπούν τα προβλήματα και τις καταστάσεις τα οποία δεν είναι επαναλαμβανόμενα, αλλά είναι πρωτότυπα και σημαντικά. Τα προβλήματα δεν μπορούν να περιγραφούν με ακρίβεια και υπάρχει βεβαιότητα. Οι πιθανές λύσεις δεν είναι προκαθορισμένες. Η διαδικασία λήψης της απόφασης δεν μπορεί να προσδιοριστεί από συγκεκριμένες μεθοδολογίες. Η χρησιμοποίηση της ανθρώπινης κρίσης και η διαίσθηση είναι απαραίτητη για την λύση του προβλήματος.

Ημιδομημένες αποφάσεις είναι οι αποφάσεις που βρίσκονται ανάμεσα των δομημένων και αδόμητων αποφάσεων. Για την λύση του προβλήματος χρησιμοποιούνται τυποποιημένες διαδικασίες σε συνδυασμό με την ανθρώπινη κρίση. Οι ημιδομημένες αποφάσεις είναι ο συχνότερος τύπος των αποφάσεων.

Οι αποφάσεις των διοικητικών στελεχών ομαδοποιούνται σε διάφορες κατηγορίες. Με κριτήριο τον βαθμό σταθερότητας οι αποφάσεις διακρίνονται: σε προγραμματισμένες και σε απρογραμμάτιστες αποφάσεις.

Οι **προγραμματισμένες** αποφάσεις είναι εκείνες που σχετίζονται με τα δομημένα προβλήματα του οργανισμού και παίρνονται στη βάση κάποιας δεδομένης διαδικασίας. Ανήκουν στην επίλυση προβλημάτων που έχουν την ίδια μορφή και στο παρελθόν και μπορούν να διαχειριστούν προκαταβολικά.

Οι **απρογραμμάτιστες** αποφάσεις σχετίζονται με νέα και σύνθετα προβλήματα και αναγνωρίζονται σε αβέβαιες καταστάσεις. Αφορούν προβλήματα που εμφανίζονται σπάνια και δεν διατίθεται η κατάλληλη εμπειρία για την αντιμετώπιση τους. Η σωστή διαχείριση τέτοιων προβλημάτων χρειάζεται μεγάλες ικανότητες λήψης αποφάσεων από την πλευρά των διοικούντων.

Ανάλογα τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι αποφάσεις διαφοροποιούνται σε ομαδικές και σε ατομικές.

Ατομικές αποφάσεις λαμβάνονται από ένα διοικητικό στέλεχος με τις όποιες πληροφορίες που έχει στη κατοχή του. Δεν υπάρχει χρονοτριβή και στην περίπτωση των ικανών στελεχών υπάρχουν αρκετές πιθανότητες να αναγνωριστούν άμεσα τα προβλήματα και να παρθούν οι σωστές αποφάσεις.

Ομαδικές αποφάσεις λαμβάνονται από μια ομάδα ατόμων. Οι ομαδικές αποφάσεις είναι συνήθως χρονοβόρες και ξεχωρίζουν για την ασάφεια της υπευθυνότητας. Έχουν το πλεονέκτημα έναντι των ατομικών αποφάσεων διότι συγχωνεύουν τη γνώση πολλών ατόμων, παράγονται περισσότερες εναλλακτικές επιλογές, βελτιώνεται η αποδοχή των λύσεων και η διαδικασία της ομαδικής λήψης αποφάσεων είναι σύμφωνη με τα δημοκρατικά ιδεώδη.

Ως προς τα διοικητικά επίπεδα λήψης αποφάσεων, οι αποφάσεις διακρίνονται σε στρατηγικές και σε λειτουργικές.

Στρατηγικές αποφάσεις είναι εκείνες που παίρνονται στα ανώτατα ιεραρχικά κλιμάκια ενώ **λειτουργικές** είναι οι αποφάσεις που λαμβάνονται στα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.

Μια αποτελεσματική απόφαση επηρεάζεται από σημαντικούς παράγοντες και συνθήκες μεταξύ των οποίων είναι και ο βαθμός βεβαιότητας. Οι συνθήκες με τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις είναι συνθήκες βεβαιότητας, αβεβαιότητας και κινδύνου.

- Βεβαιότητας σημαίνει πως το διοικητικό στέλεχος παίρνει απόφαση για κάποιο πρόβλημα του οργανισμού ενώ έχει στη διάθεση του όλες τις απαραίτητες πληροφορίες.
- Αβεβαιότητας σημαίνει πως το διοικητικό στέλεχος δεν έχει στη διάθεση του όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και
- .(Σαϊτή Α., Σαϊτής Χ. 2012) (Κύρκος Ε. 2015)

Ο Scott και Bruce (1995) διακρίνουν πέντε στυλ λήψης αποφάσεων:

- Ορθολογιστικός: υιοθετεί λογικές και δομημένες προσεγγίσεις στη λήψη αποφάσεων.
- Διστακτικός: αναβάλλει ή αποφεύγει να πάρει αποφάσεις.
- Εξαρτημένος: βασίζεται στις κατευθυντήριες γραμμές και τη στήριξη τρίτων.
- Στιγμιαίος: παρορμητικός και έτοιμος να πάρει στιγμιαίες/ απότομες αποφάσεις.

Σύμφωνα με την έρευνα του Spicer και Sadler-Smith (2015) για να είναι αποτελεσματικός ένας ηγέτης και να πάρει σωστές αποφάσεις θα πρέπει αρχικά να ξεπεράσει τις αδυναμίες και προκαταλήψεις του προσωπικού του στυλ λήψης απόφασης. (Κασουλίδης Ι. 2011)

1.11.2 Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Κάποιες φορές, ο λόγος που γίνονται λάθη κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η αβεβαιότητα. Αυτό σημαίνει πως όταν λαμβάνεται μια απόφαση, επιλέγεται ανάμεσα από διάφορες λύσεις που ποτέ δεν υπάρχουν όλες οι πληροφορίες γύρω από τις άμεσες ή μακροπρόθεσμες συνέπειες της συγκεκριμένης επιλογής και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επικρατεί συνεχώς η αβεβαιότητα. Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων είναι είτε ατομικοί είτε εξω- ατομικοί. Στους ατομικούς παράγοντες ανοίγουν: προσωπικότητα, κίνητρα, αυτογνωσία/ αυτοεκτίμηση/ αυτοεικόνα/ πεποιθήσεις, στάσεις και αξίες του ατόμου και ατομικές

ανάγκες, ενώ στους εξω-ατομικούς παράγοντες ανοίγουν: οικογένεια, σχολείο, κοινωνία, πληροφορίες και τυχαίες καταστάσεις. (Antoniou Naya, 2020)

Τα πιο βασικά στάδια για την σωστή λήψη των αποφάσεων είναι τα εξής:

Ορισμός και διάγνωση του προβλήματος: στο συγκεκριμένο στάδιο κατανοείται το πρόβλημα αφού πρώτα προηγείται ιεραρχικά των υπολοίπων για επίλυση. Σε περίπτωση που κρίνεται σωστή η διαδικασία, τότε οι λήπτες των αποφάσεων εντοπίζουν το είδος του προβλήματος. Η καταγραφή της πλήρους εικόνας των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της επιχείρησης θεωρείται ο πιο κατάλληλος τρόπος για τον προσδιορισμό του προβλήματος. Για να συμβεί όμως αυτό, θα πρέπει ο αποφασίζων να δώσει απάντηση στις παρακάτω ερωτήσεις:

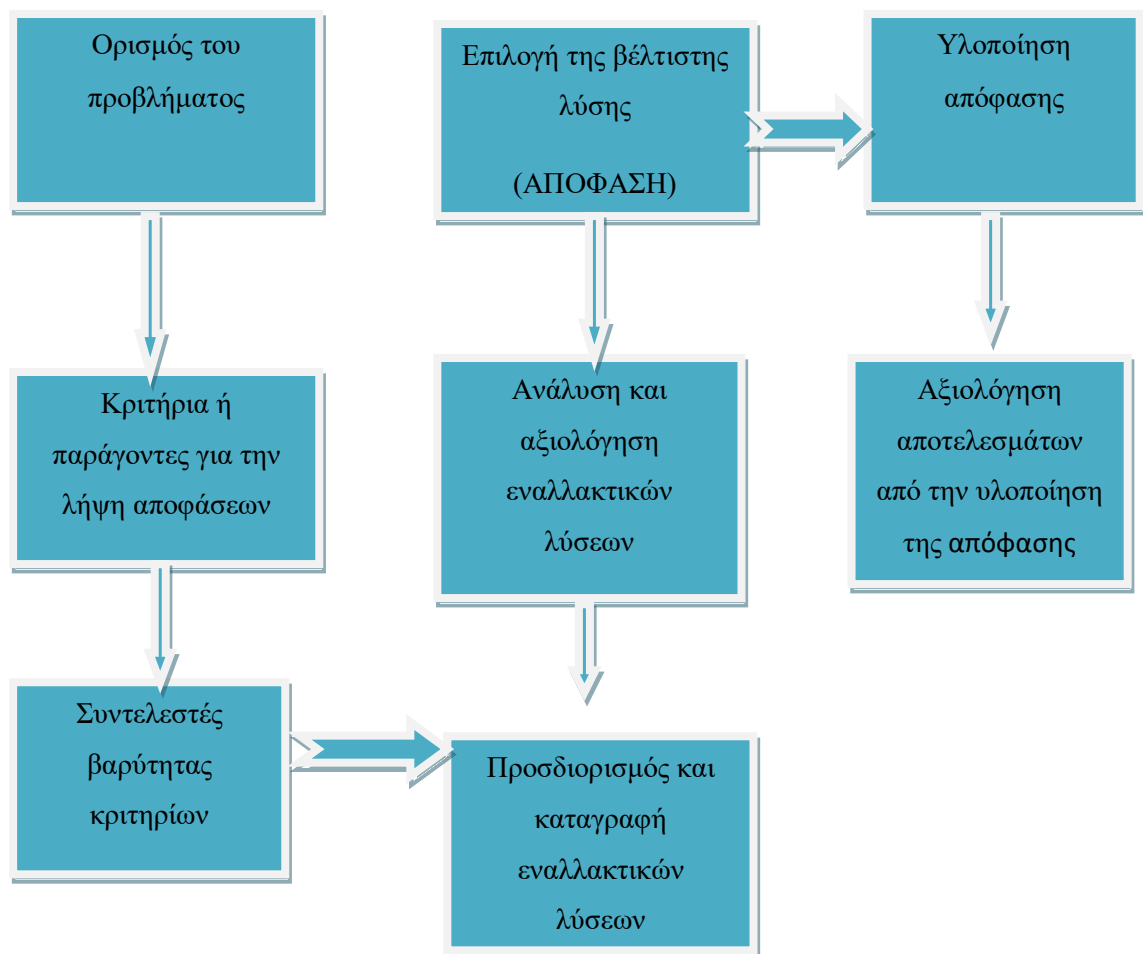
- Ποια είναι η επιθυμητή κατάσταση;
- Ποια είναι τα συμπτώματα που παρουσιάζονται σήμερα;
- Ποιος (ποιοι) εμπλέκονται στην παρούσα κατάσταση;
- Ποια είναι η απόκλιση από την επιθυμητή κατάσταση;
- Πότε; Που; Πως προκλήθηκε η απόκλιση;

Παρουσίαση εναλλακτικών λύσεων: το δεύτερο στάδιο είναι η παρουσίαση και η καταγραφή των εναλλακτικών λύσεων. Κατά τη διατύπωση των εναλλακτικών λύσεων, το διοικητικό στέλεχος αντιμετωπίζει εμπόδιο όπως είναι: οι περιορισμοί, οι οποίοι είναι οικονομικοί, πολιτικοί, νομικοί κ.ά. παράγοντες που ελαττώνουν τον βαθμό ελευθερίας κατά τη καταγραφή των εναλλακτικών προτάσεων και η αβεβαιότητα, που χαρακτηρίζει το αποτέλεσμα μερικών ή και όλων των προτάσεων.

Ανάλυση των λύσεων και επιλογή της καλύτερης: οι ερωτήσεις του σταδίου αυτού είναι: Έχουμε την δυνατότητα εφαρμογής της συγκεκριμένης πρότασης- λύσης; Υπάρχουν οι διαθέσιμοι πόροι; Εάν όλα εξελιχτούν θετικά, τότε προχωρούμε στο επόμενο στάδιο. Τις περισσότερες φορές, η λύση προέρχεται από το υποσυνείδητο και όχι από τη λογική. Στην πράξη η επιλογή της κατάλληλης λύσης είναι δύσκολο διοικητικό έργο διότι:

- Οι εναλλακτικές λύσεις αφορούν το μέλλον ενός οργανισμού, ο οποίος χαρακτηρίζεται για την αβεβαιότητα του.

- Ο στόχος τον οποίο πρέπει να κατορθώσει μια απόφαση δεν είναι πάντα πλήρως αποφασισμένος, λόγω έλλειψης των ατόμων να επεξεργαστούν και να αναλύσουν όλες τις πληροφορίες που αφορούν το πρόβλημα και
- Σε πολλές περιπτώσεις οι αποφάσεις είναι σύνθετες και οι παράγοντες που συμμετέχουν σε αυτές είναι ασαφείς. (Σαΐτη Α., Σαΐτης Χ. 2012) (Κέφης Β. 2005)



Σχήμα 1.9 Η διαδικασία λήψης αποφάσεων (Χυτήρης Α και Άννινος Α. 2015)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

2.1 Εννοιολογική Ανάλυση της Κρίσης

Στη διεθνή βιβλιογραφία, για την απεικόνιση των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης χρησιμοποιούνται οι όροι: crisis, emergency, inevitable, contingency ενώ στην ελληνική βιβλιογραφία τα συναντάμε συνήθως ως κρίση, έκτακτη ανάγκη και επείγον περιστατικό. Η πιο συνηθισμένη έννοια που χρησιμοποιούμε όμως, είναι η κρίση.(Κασουλίδης Ι. 2011) (Norman A. 2009)

Άλλος ένας ορισμός της κρίσης είναι *μια περίοδος έντονης δυσκολίας ή κινδύνου*, η οποία έχει δυο έννοιες: η πρώτη έννοια αφορά στην περίοδο που πρέπει να παρθεί μια δύσκολη ή σημαντική απόφαση και η δεύτερη έννοια αφορά στο σημείο καμπής μιας ασθένειας, είτε της αποκατάστασης από την ασθένεια είτε του θανάτου.(Σαπουντζάκη Κ., Δανδουλάκη Μ. 2015)

Ως κρίση ορίζεται ένα ξαφνικό γεγονός που μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα σ' έναν οργανισμό και πάνω στα άτομα που εργάζονται σ' αυτό. Ο Gerard Caplan επίσης, αναφέρει πως η κρίση είναι *«μια αναστάτωση αλλά και μια αδυναμία διατήρησης μιας σταθερής συναισθηματικής κατάστασης»*. Κατά τον Caplan, οι κρίσεις προέρχονται από εξελικτικές μεταβατικές περιόδους και από ξαφνικά γεγονότα.(Σαϊτή Α. Σαϊτής Χ.2012)

Η κρίση απεικονίζεται ως η αλλαγή, η οποία διεγείρει ένα πρόβλημα το οποίο πρέπει να λυθεί σύντομα. Οι κρίσεις είναι θλιβερά και οδυνηρά γεγονότα. Η κρίση καθορίζεται ως μια κατάσταση, η οποία επιτρέπει κριτική θεώρηση των πραγμάτων, κριτική σκέψη από μέρους των διοικητικών στελεχών/ διευθυντών και λήψη αποφάσεων για άμεση ανάληψη δράσης. Διακρίνεται πως, η κρίση δεν αφομοιώνεται συνεχώς με την έννοια που αντιπροσωπεύει μια έκτακτη ανάγκη. Όλες οι καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, κάποιες φορές είναι δυνατόν να περιγραφούν ως κρίσεις σ' έναν οργανισμό, αλλά όμως το αντίθετο είναι δύσκολο να συμβεί, δηλαδή οι κρίσεις δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως έκτακτη ανάγκη. Μια κρίση μπορεί να εμφανίζεται με διάφορες μορφές όπως:

- Οι αδυναμίες σε προϊόντα που φέρνουν σε κίνδυνο την υγεία των καταναλωτών χάκερ, οι οποίοι, έχουν τη δυνατότητα να κλειδώσουν όλο το

σύστημα πληροφορικής μιας εταιρείας και οι πελάτες να μην έχουν πρόσβαση

- ένας μάνατζερ πεθαίνει και δεν υπάρχει πρόβλεψη για άμεσο αντικατάσταση
- μια τρομακτική επίθεση προκαλεί θανάτους και υλικές ζημιές
- δριμύ ψύχος καταστρέφει τη σοδειά εσπεριδοειδών μιας περιοχής.
(Κασουλίδης Ι. 2011) (Norman A. 2009)

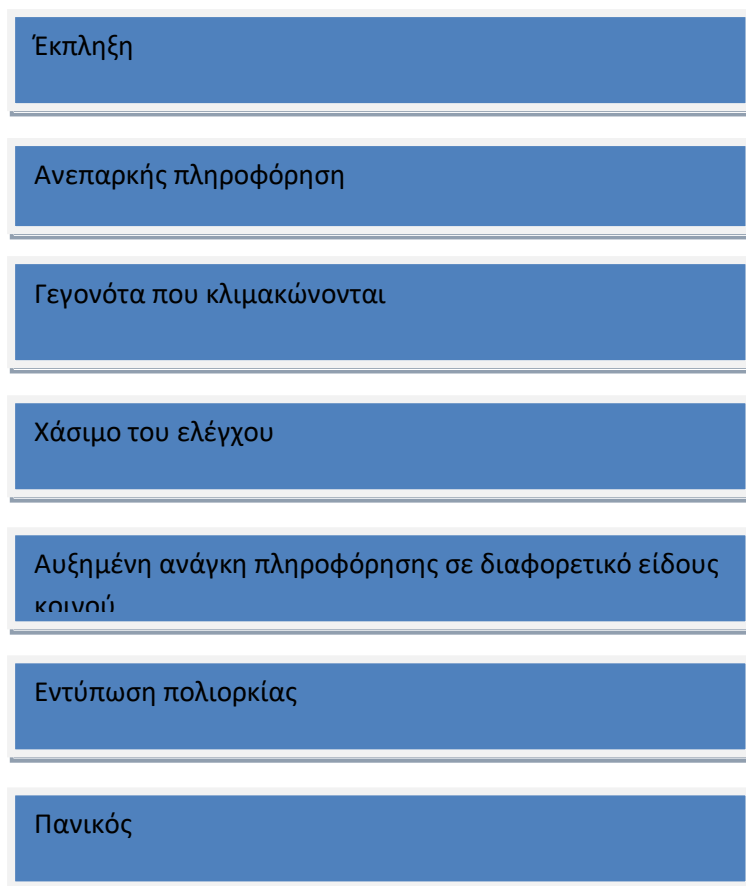
Οι πιο πολλοί ερευνητές έχουν αποδεχτεί πως οι κρίσεις αποτελούν μια αναπότρεπτη κατάσταση της καθημερινότητας ενός οργανισμού. Η κρίση είναι σε θέση να μπορεί να επηρεάσει ή να καταστρέψει εντελώς την λειτουργία του. Πολύ πιθανών, η κρίση να έχει αρνητικό αποτέλεσμα είτε στην φήμη είτε στην εικόνα του και επίσης να ταραχτεί και η εμπιστοσύνη της κοινής γνώμης. Η λήψη των αποφάσεων αντιμετώπισης της κρίσης, επηρεάζεται κυρίως από την πίεση του χρόνου και από γνωσιακούς περιορισμούς. Επιπλέον, η κρίση περιγράφεται από έντονη συναισθηματική φόρτιση, η οποία επηρεάζει τις αντιδράσεις των εμπλεκόμενων, που σημαίνει επίσης πως η κρίση είναι πιο έντονη και βαθύτερη όταν εμπλέκονται πολλά άτομα από την κρίση. (Τοκάκης Β., 2012)

2.2 Αιτίες και Χαρακτηριστικά Κρίσεων

Η έννοια της κρίσης έχει ως σκοπό την περιγραφή ενός δύσκολου προβλήματος. Μια κρίση παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Προκαλεί έκπληξη
- Έχει ελάχιστο χρόνο για την λήψη απόφασης και επίσης
- Εμπεριέχει υψηλό κίνδυνο
- Προκαλεί ορατές και μη ορατές επιπτώσεις.
- Η κρίση εξελίσσεται με γρήγορους ρυθμούς και απαιτεί άμεσες αποφάσεις για την διαχείριση της και θα πρέπει επίσης να εκπληρωθούν οι αντικειμενικοί σκοποί που έχουν προκύψει. Οι συνέπειες της κρίσης τις περισσότερες φορές, είναι σημαντικές και η ανατροπή των καταστάσεων είναι εξίσου πολύ δύσκολη. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες μίας κρίσης είναι:
 - Η κλίμακα ή το μέγεθος μιας κρίσης.
 - Το επίπεδο πολυπλοκότητας μιας κρίσης
 - Η ορατότητα μιας κρίσης. (Θαλασσοχώρη Χ.2008)

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των κρίσεων σύμφωνα με τον Πανηγυράκη Γ. (2016) παρουσιάζονται στον παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 2.1 : Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των κρίσεων (Πανηγυράκης Γ.2016)

Η έννοια μιας κρίσης έχει τρεις συνιστώσες, οι οποίες είναι: η εστία της παραγωγής, το είδος της και το στάδιο της.

Όσον αφορά στην **εστία παραγωγής**, μια κρίση μπορεί να έχει είτε εξωγενείς, είτε ενδογενείς αιτίες. Αν πρόκειται για ενδογενείς αιτίες αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον μια επιχείρησης όπως είναι: λαθεμένος υπολογισμός του κόστους, έλλειψη ποιότητας, κακή χρηματοοικονομική διαχείριση κλπ.

Στην περίπτωση των εξωγενών αιτιών, αφορούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπως π.χ.: ιδιαίτερα υψηλά επιτόκια, έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, απεργίες, ανεπαρκής εφοδιασμός πρώτων υλών, πληθωρισμός, ύφεση κλπ. Όσον αφορά **στα είδη των κρίσεων** διακρίνονται τρεις κατηγορίες:

1) Η κρίση ρευστότητας, η κρίση αυτή έχει άμεσο αντίκτυπο στην πληρωμή. Όταν έρχεται η ώρα πληρωμής μισθών, τόκων κλπ δεν υπάρχουν διαθέσιμα μετρητά.

2) Η κρίση επιτυχίας ή αποδοτικότητας. Η κρίση αυτή κάνει εμφάνιση όταν η επιχείρηση παρουσιάζει ζημιές, οι οποίες είναι απαραίτητο να καλυφθούν από τα ίδια κεφάλαια. Οι ζημιές αυτές μπορεί να πηγάζουν από τη μείωση των πωλήσεων, την αύξηση του κόστους ή την πτώση της τιμής των παραγομένων προϊόντων.

3) Η κρίση στρατηγικής. Η κρίση αυτή εμφανίζεται όταν μικραίνουν οι πηγές κερδοφορίας και επιτυχίας. Η κατάσταση αυτή διακρίνεται σε περίπτωση μη ορθολογικής επιλογής του τόπου εγκατάστασης, έλλειψης καινοτομικών αγαθών, ανεπάρκειας νέων επενδύσεων και απουσίας εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού.

Τα τρία παραπάνω είδη κρίσης μπορούν να συνδεθούν με τη διάσταση του χρόνου, ως :

- η κρίση ρευστότητας είναι βραχυπρόθεσμη,
- η κρίση επιτυχίας είναι μεσοπρόθεσμη, και
- η κρίση στρατηγικής είναι μακροπρόθεσμη.

Με τα **στάδια της κρίσης** αναλύεται ο βαθμός που η κρίση φέρνει σε κίνδυνο τους στόχους της επιχείρησης και την ίδια συνολικά. Καθώς, διαπιστώνονται δυο είδη κατηγοριών.

1) Η κρίση που απειλεί την ύπαρξη της επιχείρησης. Σε αυτή την κατηγορία, η κρίση παρόλο που απειλεί την επιχείρηση, υπάρχει όμως η δυνατότητα και για αναστροφή της κατάστασης μέσα από σωστούς διοικητικούς χειρισμούς.

2) Η κρίση που καταστρέφει την ύπαρξη της επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση μπορεί να υπάρχει έλλειψη ρευστότητας, χωρίς όμως να υπάρχει η δυνατότητα εξεύρεσης νέων χρηματικών μέσων. Επίσης, μπορεί να έχει φάνει υπερχρέωση, και έτσι, ούτε οι πιστωτές παραιτούνται από τις απαιτήσεις τους, ούτε οι μέτοχοι είναι διατεθειμένοι να συνεισφέρουν νέα κεφάλαια. (Γεωργόπουλος Α., 2015)

Ο κίνδυνος φαίνεται λιγότερο επικίνδυνος όταν:

- υπάρχει εθελοντική ανάληψη του κινδύνου,
- υπάρχει υπερβολική εξοικείωση σε ένα άτομο,

- φαίνεται να είναι εύκολο να ελεγχθεί,
- έγινε ανάληψη του κινδύνου από το ίδιο το άτομο που κινδυνεύει,
- δεν προκαλεί μεγάλο φόβο,
- δεν είναι θανατηφόρος,
- φαίνεται ως κομμάτι της φύσης και
- φαίνεται ικανός να αντιμετωπισθεί.

Ο κίνδυνός φαίνεται ως περισσότερος σοβαρός όταν:

- συμβαίνει αθέλητα,
- δεν υπάρχει εμπειρία στην αντιμετώπισή του ή είναι καινούργιος,
- είναι εκτός ελέγχου,
- είναι πολύ τρομακτικός,
- είναι καθορισμένος και εστιασμένος,
- είναι θανατηφόρος,
- έχει εισαχθεί από ανθρώπους και
- δεν είναι αντιληπτός με τις αισθήσεις. (Θαλασσοχώρη Χ.2008)

2.2.1 Ενδογενείς αιτίες κρίσεων

ΕΝΔΟΓΕΝΕΙΣ ΑΙΤΙΕΣ ΚΡΙΣΕΩΝ	ΕΞΩΓΕΝΕΙΣ ΑΙΤΙΕΣ ΚΡΙΣΕΩΝ
Ενδογενείς στρατηγικές κρίσεις	Εξωγενείς στρατηγικές κρίσεις
Ενδογενείς κρίσεις επιτυχίας	Εξωγενείς κρίσεις επιτυχίας
Ενδογενείς κρίσεις ρευστότητας	Εξωγενείς κρίσεις ρευστότητας

Σχήμα 2.2 ενδογενείς και εξωγενείς αιτίες κρίσεων από Γεωργόπουλος Α., 2015

Μερικά παραδείγματα από τις παραπάνω αιτίες είναι:

Ενδογενείς στρατηγικές κρίσεις:

- Λαθεμένη επιλογή του τόπου εγκατάστασης (δίκτυα μεταφορών, αμεσότητα πρόσβασης σε υποδομές και αγορές, ενεργειακό κόστος, ύπαρξη συμπληρωματικών βιομηχανιών, πρόσβαση σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό κ.λπ.).
- Λαθεμένη επιλογή των καναλιών διανομής
- Ασαφής οργανωτική δομή και μη αποτελεσματική διοίκηση (επικαλύψεις των αρμοδιοτήτων επιμέρους τμημάτων συνεπάγονται έλλειψη ορθής εσωτερικής

επικοινωνίας και πληροφόρησης, σύγχυση αρμοδιοτήτων, γραφειοκρατία, υψηλό διοικητικό κόστος και διοικητική παράλυση).

- Έντονη εξάρτηση από πελάτες, προμηθευτές και πηγές κεφαλαίων.
- Ελλιπής ποιοτικός έλεγχος.

Ενδογενείς κρίσεις επιτυχίας:

- Σοβαρές επιπτώσεις στις πωλήσεις και στο marketing (γερασμένα προϊόντα, καθυστερήσεις στην ανάπτυξη νέων αγαθών, μη ορθολογική τιμολόγηση προϊόντων κ.λπ.),
- εξαγορά μη ελκυστικών επιχειρήσεων,
- ανεπιτυχής πολιτική διαφήμισης,
- λαθεμένη πολιτική προμηθειών
- υψηλό εργατικό κόστος
- υψηλό κόστος οργάνωσης και διοίκησης.

Ενδογενείς κρίσεις ρευστότητας:

- έλλειψη αποθεμάτων σε χρηματικά διαθέσιμα,
- παροχή πιστώσεων σε αφερέγγυους πελάτες,
- υψηλές μη παραγωγικές επενδύσεις. (Γεωργόπουλος Α., 2015)

2.2.2 Εξωγενείς αιτίες κρίσεων

Εξωγενείς στρατηγικές κρίσεις:

- αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών,
- περιορισμός της πραγματικής αγοραστικής δύναμης εξαιτίας οικονομικής στασιμότητας (οικονομική και πολιτική κρίση κ.λπ.),
- κορεσμός της αγοράς (αγαθά εκτός μόδας κ.λπ.),
- κρίση του κλάδου (αλλαγή θεσμικού πλαισίου, υποκατάστατα προϊόντα, εισαγωγές από χώρες χαμηλού κόστους, προβλήματα τροφοδοσίας με υλικά παραγωγής κ.λπ.)

Εξωγενείς κρίσεις επιτυχίας:

- απεργίες στους προμηθευτές, τους πελάτες ή στην ίδια την επιχείρηση,
- καταστροφές (πλημμύρες, πυρκαγιές, ατυχήματα κ.λπ.),

- συμφωνίες με τα συνδικάτα για υψηλές αυξήσεις μισθών (ιδιαίτερα σε κλάδους έντασης εργασίας).
- απότομες αυξήσεις των τιμών των πρώτων υλών (π.χ. ως απόρροια πολιτικών και στρατιωτικών κρίσεων),

Εξωγενείς κρίσεις ρευστότητας:

- αρνητικές εκθέσεις στον οικονομικό τύπο για την επιχείρηση,
- χαλαρή παρακολούθηση των πιστώσεων και των οφειλετών. (Γεωργόπουλος Α., 2015)

2.3 Είδη κρίσεων

Η πιο συνηθισμένη ομαδοποίηση των κρίσεων είναι ανάμεσα στις ανθρώπινες και φυσικές καταστροφές. (Τοκάκης Β 2012).

Ο Lerbinger (1986) διάκρινε τις εξής ομάδες:

- τις τεχνολογικές κρίσεις, που προέρχονται από ανθρώπινο λάθος ή και από απρόβλεπτες διαδικασίες,
- τις συγκρουσιακές κρίσεις, οι οποίες προέρχονται από τις αποφάσεις της Κυβέρνησης,
- τις κακόβουλες κρίσεις, που προέρχονται από άτομα με εγκληματική διάθεση και τις κρίσεις διαχειριστικής ανεπάρκειας, οι οποίες προκαλούνται από ανικανότητα, αμέλεια και αναισθησία.

Ο Mitroff (2001) περιέγραψε μια συνδυαστική κατηγοριοποίηση των κρίσεων σε συνδυασμό με τα γεγονότα που προκαλούν στο σύστημα. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

1. Οι εξωτερικές του συστήματος οικονομικές επιθέσεις
2. Οι εξωτερικές πληροφοριακές επιθέσεις
3. Οι εσωτερικές δυσλειτουργίες
4. Οι μαζικές καταστροφές
5. Οι ψυχολογικές κρίσεις (τρομοκρατία ή αλλοιώσεις προϊόντων)
6. Επαγγελματικές ασθένειες

Επίσης, ένας οργανισμός αντιμετωπίζει ως γνωστόν και πολλές απειλές, οι οποίες εν συνεχεία εξελίσσονται σε κρίση. Όμως, οι κρίσεις αυτές είναι αρκετά διαφορετικές μεταξύ τους και ομαδοποιούνται σε δέκα κατηγορίες: φυσικές καταστροφές, εργασιακή βία, φήμες, εχθρότητα, εξωτερικές προκλήσεις, ατυχήματα εξαιτίας τεχνικού σφάλματος, ελαττωματικό προϊόν εξαιτίας τεχνικού σφάλματος, ελαττωματικό προϊόν εξαιτίας ανθρώπινου σφάλματος, ατύχημα εξαιτίας ανθρώπινου σφάλματος και σφάλμα διοίκησης. (Τοκάκης Β 2012)

Σύμφωνα με την Σαπουτζάκη Κ. και Δανδουλάκη Μ. υπάρχουν διάφορες μορφές κρίσεων όπως είναι: οικονομικές, κοινωνικές, περιβαλλοντικές, διεθνές και προσωπικές κρίσεις.

Οικονομικές κρίσεις: ορίζονται οι γρήγορες μεταβάσεις στην ύφεση.

Περιβαλλοντικές κρίσεις συμπεριλαμβάνουν τις οικολογικές, οι οποίες έχουν σχέση με τις φυσικές καταστροφές και τις κρίσεις που συνδέονται με απειλούμενα είδη χλωρίδας και πανίδας.

Διεθνείς κρίσεις: είναι μια σειρά δραστηριοτήτων ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα κράτη στη δομή σοβαρής σύγκρουσης όπου υπάρχει η πιθανότητα ξεσπάσματος πολέμου.

Προσωπικές κρίσεις: εμφανίζονται όταν τα άτομα δεν είναι ικανά να αντιμετωπίσουν την κρίση. Οι κρίσεις αυτές θεωρούνται αρνητικές αλλαγές στην καθημερινή ζωή ενός ατόμου και του φιλικού ή συγγενικού του κύκλου, π.χ. απόλυση, οικονομικές δυσκολίες, εθισμός σε εξαρτησιογόνες ουσίες και άλλες καταστάσεις που αλλάζουν τη ζωή και τη ρουτίνα της καθημερινότητας.

Ωστόσο, εκτός από τις φυσικές καταστροφές που προκύπτουν (π.χ. ηφαιστειακές εκρήξεις, τσουνάμι κλπ), κάποιες κρίσεις είναι ανθρωπογενούς φύσεως. Αυτό σημαίνει πως αυτές οι κρίσεις είναι απρόβλεπτες και οφείλονται σε ανθρώπινο λάθος. Όταν οι άνθρωποι αδυνατούν να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα των πράξεων τους τότε η κατάληξη είναι η κρίση. Η επίγνωση της συγκεκριμένης αδυναμίας οδηγεί στην «αρχή της προφύλαξης». (Σαπουτζάκη Κ., Δανδουλάκη Μ. 2015)

Διαχωρισμός κρίσεων

ΤΕΧΝΙΚΟ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	
Ελλιπής πληροφόρηση	Αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές
Κατάρρευση ηλεκτρονικών συστημάτων	Κατάρρευση οργανισμού/ επικοινωνίας
Ατυχήματα λόγω ελαττωματικών προϊόντων	Εσκεμμένη πρόκληση βλάβης σε προϊόν
Βιομηχανικά ατυχήματα	Σαμποτάζ από εσωτερικούς παράγοντες
	Επαγγελματικές ασθένειες
ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	
Περιβαλλοντική καταστροφή	Σαμποτάζ από εξωτερικούς παράγοντες
Φυσικές καταστροφές	Τρομοκρατικές ενέργειες
Εξαγορές	Απάτες
Κοινωνικές Κρίσεις	

Σχήμα 2.3: Διαχωρισμός Κρίσεων, Mitroff and Shrivastava 1987

Ο Persons (1996), διαπιστώνει τρεις τύπους κρίσεων:

1. Άμεσες κρίσεις: όπου υπάρχει μικρή ή και καθόλου προειδοποίηση και έτσι οι οργανισμοί δεν μπορούν να διερευνήσουν το πρόβλημα ή να προετοιμαστούν κατάλληλα.
2. Αναδυόμενες κρίσεις: οι κρίσεις οι οποίες είναι πιο αργές στην ανάπτυξη και υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να έχουν σταματήσει πριν λάβουν δράση.
3. Διαρκή κρίση: που μπορεί να κρατήσει για εβδομάδες, μήνες ή ακόμη και χρόνια. (Brent W. Ritchie 2003)

2.3.1 Τα τέσσερα σημαντικότερα πεδία κρίσεων

Όπως έχει αποδειχθεί είναι ακατόρθωτο το να προβλέψει κάποιος μια κρίση, όμως μια πρόταση σύμφωνα με τον Norman Augustine (2009) είναι να επικεντρωθεί σε τέσσερα πεδία κρίσεων οι οποίες είναι αρκετά χρήσιμες σε έναν οργανισμό. Τα πεδία αυτά είναι:

- Οι καταστροφές που επηρεάζουν την δημόσια υγεία και το περιβάλλον: Πρώτα από όλα είναι σημαντικό να δοθεί το κατάλληλο ενδιαφέρον στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, των καταναλωτών, του ευρύτερου κοινού και στην προστασία του περιβάλλοντος. Η κρίση αυτή υπάρχει περίπτωση να εξελιχθεί σε κάτι πολύ πιο σοβαρό από ένα μικρό πρόβλημα όπου ξεκίνησε.
- Φθορά των τεχνολογικών συστημάτων: Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν ήδη δημιουργήσει μία αξιοθαύμαστη οριοθέτηση ως προς τον τεχνολογικό εξοπλισμό του οργανισμού. Αυτά μπορεί να είναι είτε το τηλεφωνικό σύστημα, είτε ο κεντρικός υπολογιστής κλπ. Όμως, ελαττώματα τεχνολογικής πλευράς μπορούν να εξελιχθούν και εκείνα σε κρίσεις, οι οποίες θα επιφέρουν μεγάλα προβλήματα την εταιρεία.
- Επιδράσεις στην οικονομία: όταν ένας ηγέτης έχει λάβει κάποιες προετοιμασίες, οι ξαφνικές αλλαγές στην οικονομία ίσως να ήταν μεγάλες ευκαιρίες για έναν οργανισμό. Όμως, σε αντίθετη περίπτωση, θα είχε κατάληξη σε μεγάλη επιζήμια.
- Οι άνθρωποι είναι απρόβλεπτοι: Οι άνθρωποι συνηθίζουν να κάνουν ασυνήθιστα πράγματα, ειδικά όταν υπάρχουν στη μέση χρήματα ή προαγωγή. Ένας ηγέτης υποχρεούται να έχει εικόνα στο για το ποιος προμηθευτής, πελάτης ή ειδικός υπολογιστών μπορεί με την ξαφνική αποχώρηση του να επιφέρει καταστροφή στην εταιρεία. (Norman Augustine 2009)

2.4 Κύκλος Ζωής των Κρίσεων και Καταστροφών

Τα στάδια της κρίσης κατά τον Faulkner (2001) είναι:

- Προ- εκδήλωση
- Προδρομικό
- Έκτακτη ανάγκη
- Ενδιάμεσο
- Μακροπρόθεσμη (ανάκαμψη)
- Ψήφισμα

Τα στάδια κατά τον Fink (1986) είναι:

- Προδρομικό στάδιο: όταν γίνεται αντιληπτό πως η κρίση είναι αναπόφευκτη.
- Οξεία φάση: Ο θεμελιώδης στόχος είναι ο περιορισμός των ζημιών. Η φάση αυτή αποτελεί το σημείο της μη επιστροφής.
- Χρόνιο στάδιο: καθαρισμός, αυτοανάλυση και θεραπεία.
- Ανάλυση: αποκατάσταση καθημερινότητας ή νέα βελτιωμένη κατάσταση.

Και τέλος, τα στάδια κατά τον Roberts (1994) είναι:

- Προ- εκδήλωση: όπου είναι δυνατόν η λήψη δράσεως για την αποτροπή καταστροφών (πχ σχεδιασμός διαχείρισης ανάπτυξης ή σχέδια με στόχο τον μετριασμό των επιπτώσεων πιθανών καταστροφών)
- Φάση έκτακτης ανάγκης: όταν γίνονται εμφανές οι επιπτώσεις της καταστροφής και πρέπει να ληφθούν δραστικά μέτρα για την προστασία των ανθρώπων και περιουσιών.
- Ενδιάμεση φάση: όταν οι ανάγκες των ανθρώπων πρέπει να διαχειριστούν άμεσα και να αποκατασταθούν τα βοηθητικά προγράμματα και οι βασικές υπηρεσίες. Ο στόχος στη συγκεκριμένη φάση είναι η επανόρθωση της σταθερότητας συντομότερα.
- Μακροπρόθεσμη φάση: είναι ο επίλογος του προηγούμενου σταδίου. Επίσης, τα στοιχεία που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν γρήγορα είναι υπό παρακολούθηση. (πχ επιδιόρθωση κατεστραμμένης υποδομής, επισκευή περιβαλλοντικών προβλημάτων) (Brent W. Ritchie 2003)

Οι μελετητές έχουν προσδιορίσει πέντε φάσεις όπου αναλύουν μια τυπική επιχειρηματική κρίση όπως παρουσιάζονται πιο κάτω:

1. Ανίχνευση σήματος: Αυτό είναι λιγότερο αντιληπτό σε ξαφνικές κρίσεις ή προειδοποιητικών σημάτων ότι υπάρχει πρόβλημα. Δυστυχώς, αυτά τα προειδοποιητικά σήματα συνήθως δεν χρειάζονται αντιμετώπιση για διάφορους λόγους: (1) Η ψευδαίσθηση κάνει τους ανθρώπους να νομίζουν πως τα σοβαρά προβλήματα εμφανίζονται σε όλους τους υπόλοιπους εκτός από τους ίδιους (2) Η άρνηση, η οποία παρόλο που τα στοιχεία φανερώνουν πως υπάρχει πρόβλημα, αφήνει στους ηγέτες να κρατήσουν ένα πρωτόγονο προφίλ του εαυτού τους και των οργανώσεων τους (3) Η αποτυχία στην ανίχνευση σήματος διότι η λήψη αποφάσεων και η συμπεριφορά των ηγετών εντοπίζονται στην κρίση που υπάρχει. Πάνω από το 50% όλων των κρίσεων εμφανίζονται λόγω της διαχειριστικής ικανότητας.

2. Προετοιμασία / Πρόληψη: Μέσω λοιπόν της πρόληψης/ προετοιμασίας και του κατάλληλου σχεδιασμού αποδεικνύεται πως οι οργανισμοί μπορούν να αποφύγουν αρκετές κρίσεις. Βέβαια, είναι αδύνατον να αποφευχθούν όλες οι κρίσεις. Όμως, θα ήταν πιο κατάλληλα οργανωμένοι για την αποτροπή των κρίσεων εάν υπήρχε ο σωστός σχεδιασμός και καλή διαχείριση.

3. Έλεγχος περιορισμού / ζημίας: Είναι απολύτως προφανές πως ο στόχος αυτής της φάσης είναι να ελεγχθεί η φήμη, οι οικονομικές και άλλες απειλές για την επιβίωση της επιχείρησης τα οποία αποτελούν σημαντικό γεγονός για την ανάκαμψη των οργανισμών. Αποτελεσματικοί είναι εκείνοι οι διαχειριστές ελέγχου ζημιών που τοποθετούν μια στρατηγική για την αντιμετώπιση της κρίσης.

4. Ανάκαμψη επιχειρήσεων: Η επιστροφή στην επιχείρηση αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς στόχους μιας κατάστασης κρίσης. Τα στελέχη επιχειρούν να καθησυχάσουν συνεχώς τους ενδιαφερόμενους λέγοντας τους ότι, παρά την αναστάτωση, οι επιχειρηματικές υποθέσεις αναπτύσσονται ήρεμα ή θα ενταχθούν άμεσα στο κανονικό τους σύστημα. Στη φάση της ανάκαμψης των επιχειρήσεων, αυτό που διακρίνει τους διαχειριστές κρίσεων από τους ηγέτες κρίσεων είναι η ικανότητα να λαμβάνουν υπόψη τους τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες προσπάθειες ανάκαμψης και να σκεφτούν το ενδεχόμενο μιας νέας επιχείρησης.

5. Μάθηση: Η οργανωτική μάθηση είναι ο τρόπος απόκτησης, ερμηνείας, δράσης και διάδοσης νέων πληροφοριών σε όλη την εταιρεία. Η σταθερή ηγεσία αποδέχεται συνήθως μια αντιδραστική και αμυντική στάση η οποία έχει ως συνέπεια στο να εμποδίζει τη μάθηση. Σε μια μαθησιακή προσέγγιση τα ίδια στάδια, θα πρέπει να πραγματοποιηθούν από μια σταθερή ηγεσία με στόχο την κατανόηση υποκείμενων οργανωτικών παραγόντων που συνεισφέρουν στην κρίση και εν συνεχεία χρησιμοποιώντας αυτήν την εικόνα για την διευκόλυνση της ριζικής αλλαγής στα εταιρικά συστήματα. (Erika Hayes James and Lynn Perry Wooten 2005)

2.5 Εννοιολογική προσέγγιση Διαχείρισης Κρίσεων

Κατά τους Pearson and Clair η διαχείριση κρίσεων είναι *«η οργανωμένη προσπάθεια των μελών ενός συστήματος, με τη συνεργασία τρίτων που έχουν σχέση ή ενδιαφέρον για το σύστημα, να αποτρέψουν ή να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις κρίσεις.»* (Τοκάκης Β 2012). Ως Χειρισμός Κρίσης (Crisis Management) ορίζεται η διαδικασία του περιορισμού, πρόληψης ή/και επίλυσης κρίσεων. Μέσω της διαχείρισης περιορίζεται ο κίνδυνος και η ανασφάλεια, τα οποία έχουν ως σκοπό τον πλήρη έλεγχο της κατάστασης. (Θαλασσοχώρη Χ. 2008)

Ένας άλλος ορισμός για τη διαχείριση διεθνών κρίσεων αυτός του Phil Williams που αναφέρει ότι: *«Η διαχείριση κρίσεων ασχολείται αφενός με τη διαδικασία του ελέγχου και της ρύθμισης της κρίσης έτσι, ώστε να μην ξεφύγει από τον έλεγχο των διαχειριστών της (λόγω λαθών ή παρανοήσεων των συμμετεχόντων στη κρίση) και προκληθεί πόλεμος και αφετέρου, ασχολείται με την εξασφάλιση της απαιτούμενης διαδικασίας που θα συμβάλλει στην επίλυση της κρίσης μέσω της διαμόρφωσης μιας ικανοποιητικής βάσης, ώστε τα ζωτικά συμφέροντα του κράτους να διασφαλίζονται και να προστατεύονται.»* (Μπαλωμένος Κ., 2016)

Διαχείριση κρίσεων είναι *«η ενδελεχής μελέτη και πρόβλεψη των κινδύνων που ενδέχεται να απειλήσουν μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό ή μια κοινωνία ή μια κυβέρνηση ή μια οικονομία, κλπ με σκοπό τη μείωση της αβεβαιότητας και τη λήψη όλων των απαιτούμενων μέτρων, ενεργειών και διαδικασιών, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από την κρίση, ώστε να προστατευθούν οι άνθρωποι, το περιβάλλον, η οικονομία, οι πόροι, οι θέσεις, η πολιτική σταθερότητα, κλπ.»* (Γερασιμάτος Α., 2018)

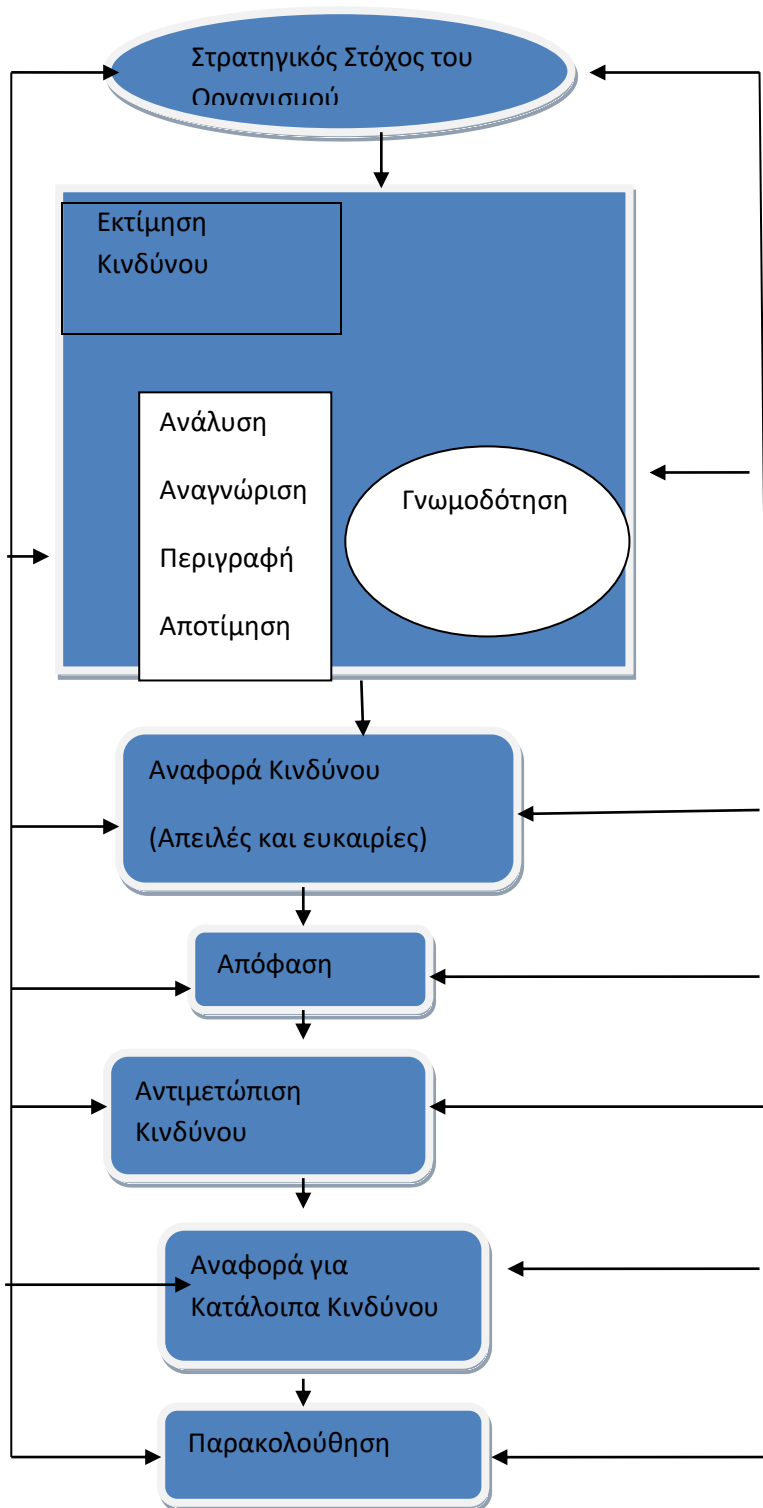
Διαχειριστής Κρίσεων είναι «το εντεταλμένο στέλεχος που διαθέτει ειδικά προσόντα, ειδικές γνώσεις και φυσικές ηγετικές ικανότητες και έχει ως κύρια αποστολή και δράση του τον ειδικό αλλά αποτελεσματικό χειρισμό καταστάσεων αντικανονικότητας εντός περιβάλλοντος πίεσης, ρευστότητας, αστάθειας, κινδύνων και αβεβαιότητας». (Γερασιμάτος Α., 2018)

2.6 Οι Φάσεις Διαχείρισης Κρίσεων

2.6.1 Η φάση πριν την κρίση

Μια από τις βασικές προτεραιότητες σε έναν οργανισμό αποτελεί η φάση πριν από την κρίση καθώς αναγνωρίζονται οι ενδείξεις για μια πιθανή κρίση, την πρόληψη και την προετοιμασία αντιμετώπισης της. Όλοι οι οργανισμοί καλούνται να είναι προετοιμασμένοι για την διαχείριση μιας κρίσης ασχέτως της φήμης και του μεγέθους. Η αντίληψη των ενδείξεων που μπορεί να οδηγούν σε κρίση αποτελεί ένα από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά της διαχείρισης κρίσεων . Πριν εμφανιστεί μια κρίση, πάντοτε φαίνονται τα πρώτα σημάδια, τα οποία αν γίνουν αμέσως κατανοητά, λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα και κατά αυτόν τον τρόπο οι κρίσεις αυτές θα μπορούσαν να διαχειριστούν πριν καν εκδηλωθούν. Σημαντικός είναι επίσης, ο ρόλος της διοίκησης κινδύνου καθώς αν δεν λειτουργήσει σωστά, τότε ο οργανισμός κινδυνεύει. Οι αρχές της διοίκησης κινδύνου διαδίδονται στην καταγραφή, ανάλυση και παρακολούθηση των κινδύνων. Η εκτίμηση κινδύνου περιγράφει την ανάλυση και την αξιολόγηση του κινδύνου. Η ανάλυση κινδύνου με τη σειρά της περιγράφει την αναγνώριση, την εκτίμηση του μεγέθους και της πιθανότητας εμφάνισης του. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει την αποδοχή ή μη του κινδύνου.

Ένα μοντέλο διοίκησης κινδύνου της σύγχρονης εποχής αγκαλιάζει την αποδοχή των κινδύνων, την εκτίμηση, την καταγραφή και την παρακολούθηση της. Το μοντέλο το οποίο αναγνωρίστηκε από την Federation of European Risk management (Ferma), είχε αρχή από Βρετανούς ειδικούς στη διοίκηση κινδύνου, την Association of Insurance and Risk Management (AIRMIC), Το National forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM) και το Institute of Risk Management. (Τοκάκης Β. 2012)



Σχήμα 2.4 «Η διαδικασία διοίκησης κινδύνου όπως υιοθετήθηκε από Μ. Βρετανία» (Τοκάκης Β., 2012)

2.6.2 Η φάση της κρίσης

Στη φάση της κρίσης συμπεριλαμβάνονται δυο στάδια, η αναγνώριση της κατάστασης ως κρίση και η αντιμετώπιση της. Η φάση αυτή ξεκινά από την αιτία που προκαλεί την κρίση. Κατά τη διάρκεια της, τα άτομα που έχουν την ευθύνη για την

διαχείριση της αναγνωρίζουν την κατάσταση και παίρνουν τα απαραίτητα μέτρα. Ένας οργανισμός πολύ πιθανών να μην έχει αντιληφθεί ότι βρίσκεται σε κρίση. Αναγνωρίζει την κατάσταση μόνο όταν αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις εκτιμήσουν ότι είναι κρίση. Το επόμενο στάδιο είναι, η ομάδα διαχείρισης κρίσεων να δραστηριοποιηθεί με στόχο η κρίση να μην βλάψει τις περιοχές του οργανισμού που δεν έχουν επηρεαστεί και να μειώσουν τη διάρκεια της. Επίσης, η ομάδα διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες, να τις μεταμορφώσουν σε γνώση και εφόσον ληφθούν τα ακατέργαστα στοιχεία, πρέπει να μεταμορφωθούν σε χρήσιμες πληροφορίες. Επειδή, η έλλειψη πληροφοριών επηρεάζει αρνητικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και επίσης προκειμένου να υπάρχει μια πιο ουσιαστική εικόνα για την κατάσταση, είναι απαραίτητη η συνεχώς συλλογή πληροφοριών. Η λήψη αποφάσεων αλλάζει ανάλογα με το επίπεδο διοίκησης στη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων, δηλαδή διαφορετικές αποφάσεις λαμβάνονται σε επιχειρησιακό επίπεδο και διαφορετικές σε στρατηγικό επίπεδο. (Τοκάκης Β. 2012)

2.6.3 Η φάση μετά την κρίση

Η φάση μετά την κρίση συμπεριλαμβάνει την προσπάθεια ανάκαμψης, την εκτίμηση των δεδομένων και τη γνώση που αποκτάται από την κρίση σε περίπτωση κάποιας μελλοντικής κρίσης. Η φάση αυτή, οδηγεί δηλαδή τη διαδικασία διαχείρισης στην επόμενη φάση είναι σημαντικό να είναι απολύτως σίγουροι ότι η κρίση έχει τελειώσει οριστικά. Οι προσπάθειες που γίνονται σε αυτή τη φάση βοηθούν τον οργανισμό να διαχειριστεί καλύτερα τις μελλοντικές κρίσεις. Επίσης, υποδηλώνονται δυο πτυχές: η πρώτη είναι εκείνη η οποία λήγει την κατάσταση έκτακτης ανάγκης και επιστρέφει την λειτουργία και η δεύτερη είναι ο απολογισμός. Οι δυο πτυχές είναι μεταξύ τους αλληλένδετες. Η λήξη εμφανίζεται όταν έχει εκπληρωθεί το επιχειρησιακό και το επικοινωνιακό κομμάτι της διαχείρισης της. Η γνώση αναπτύσσεται με την εκτίμηση της συνολικής διαδικασίας διαχείρισης της κρίσης το οποίο γίνεται με δυο μεθόδους: με την αξιολόγηση της διαχείρισης της κρίσης (τη διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε) και με την εκτίμηση των συνεπειών της κρίσης ελέγχοντας την ζημία που έχει δημιουργηθεί. Μέσω της αξιολόγησης της ζημίας συμπεραίνεται αν η διαχείριση ήταν ορθή ή όχι. Μετά την κρίση, ο ηγέτης κατέχει τέσσερις «προοπτικές» που βασίζονται από τη στρατηγική που θα έχει επιλέξει σχετικά με τις αλλαγές και το

επίπεδο των θεσμικών αλλαγών. Αυτές είναι: η μεταρρύθμιση, η ακούσια αλλαγή, η απογοήτευση και η αποκατάσταση. (Τοκάκης Β. 2012)

2.7 Στρατηγικές Διαχείρισης της Κρίσης

Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο αναγνωρίζονται οι εξής στρατηγικές διαχείρισης των κρίσεων:



A) Η στρατηγική του αγώνα

B) Η στρατηγική της φυγής

Γ) Η στρατηγική μεταφοράς αρμοδιοτήτων και

Δ) Η στρατηγική του συμβιβασμού και της συγκατάθεσης.

1) Οι στρατηγικές του «αγώνα» χρησιμοποιούνται όταν η επιχείρηση τοποθετεί ανταγωνιστικές ικανότητες και απειλείται από το εξωτερικό περιβάλλον. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιβάλλει πιο επιθετική στρατηγική όταν οι ανταγωνιστικές της ικανότητες είναι ισχυρές. Κάποιες από τις μορφές που μπορεί να εμφανιστεί η στρατηγική αυτή είναι:

- Στρατηγική γεωγραφικής επέκτασης σε αγορές όπου υπερέχει καλές προοπτικές, ενώ αντίστοιχα οι ανταγωνιστές είναι ασθενείς.
- Στρατηγική τεχνολογικής ανάπτυξης σε τομείς που διαθέτει κατά των ανταγωνιστών.
- Στρατηγική προώθησης της ποιότητας, και ειδικότερα κατασκευή ποιοτικά ανώτερων αγαθών σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

2) Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την στρατηγική της «φυγής», όταν διαθέτουν ελάχιστες δυνατότητες άμυνας και νιώθουν απειλή από το εξωτερικό περιβάλλον. Ουσιαστικά, είναι μια στρατηγική η οποία εγκαταλείπει το πεδίο μάχης. Η στρατηγική διακρίνεται ως εξής:

- Υποταγή στον αντίπαλο,
- Αργή υποχώρηση από την αγορά,
- Γρήγορη υποχώρηση από την αγορά,
- Διάλυση και εκκαθάριση.

3) Όταν οι ικανότητες άμυνας της επιχείρησης είναι μικρές και οι απειλές από το περιβάλλον είναι εξίσου μικρές, τότε χρησιμοποιείται η στρατηγική «μεταφοράς αρμοδιοτήτων» όπου μέσω της οποίας παίρνονται μέτρα που για την ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής ικανότητας της επιχείρησης όπως είναι: οι αυξήσεις κεφαλαίου, οι κεφαλαιακές συμμετοχές, οι εγγυήσεις, η παραίτηση από μη ποιοτικές απαιτήσεις κλπ. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι προσωρινή επειδή χρησιμοποιείται κυρίως για τη λήψη μέτρων και όχι τόσο για τη χάραξη μιας ολοκληρωμένης κίνησης.

4) Σε περίπτωση όπου υπάρχει μεγάλη ανταγωνιστική ικανότητα της επιχείρησης σε συνδυασμό με υψηλή απειλή από το εξωτερικό περιβάλλον, τα οποία οδηγούν σε συμμαχίες με τους ανταγωνιστές, τότε χρησιμοποιείται η στρατηγική του «συμβιβασμού και της συγκατάθεσης» Μια συμμαχία μεταξύ δυο ή τριών επιχειρήσεων δημιουργείται επειδή:

- Η επιχείρηση θέλει να «χτυπήσει» άλλους ανταγωνιστές, και περισσότερο τον πιο ισχυρό
- Η επιχείρηση επίσης, έχει ως στόχο την υλοποίηση ποιοτικών συνεργιών ανάμεσα στους συμμάχους, καθώς οι τελευταίοι μέσω της συμμαχίας αλληλεπικαλύπτουν τις αδυναμίες τους και ισχυροποιούν τα πλεονεκτήματά τους (Γεωργόπουλος Α., 2015)

Η εκπαίδευση είναι ένας τρόπος διαχείρισης κρίσεων καθώς βοηθάει τόσο τη διοίκηση όσο και το προσωπικό του οργανισμού. Η εκπαίδευση είναι χρήσιμη στο να ενημερώνει το προσωπικό για τις διάφορες διαδικασίες και προγράμματα τα οποία είναι απαραίτητα για την αντιμετώπιση κρίσεων. Η εκπαίδευση είναι διαδικασία η οποία δεν μένει στάσιμη και προσπαθεί να κρατήσει ζωντανό το ενδιαφέρον των

όσων συμμετέχουν. Ορισμένες μορφές εκπαίδευσης συμπεριλαμβάνουν ψηφιακά διαδραστικά προγράμματα για τους διαχειριστές κρίσεων και εκπαίδευση βασισμένη στο διαδίκτυο. (Οικονόμου Α. 2013)

Το πρώτο στάδιο για την αντιμετώπιση μιας κρίσης είναι η απαραίτητη προσοχή που δίνεται στο άτομο, με σκοπό την βελτίωση των επαγγελματικών του δεξιοτήτων και η ανάπτυξη των ικανοτήτων του. Η αρχή καθιστά απαραίτητη την εκτίμηση των διαδικασιών, κοινωνικοποίηση των εργαζομένων καθώς και τη διαμόρφωση της έκφρασης της ταυτότητας των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Σε αντίθετη περίπτωση εμφανίζεται η ψυχολογική κούραση όταν δηλαδή δεν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εργοδοτών σε μια εταιρεία. Η κρίση αυτή εκτός από σωματική κόπωση αναλύεται και ως συναισθηματική κόπωση των εργαζομένων λόγω των υψηλών απαιτήσεων για εργοδοτικές καινοτομίες. Το άγχος και η ασάφεια επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων αρνητικά. Όσον αφορά την διαδικασία λήψης αποφάσεων, όταν οι διαχειριστές κινδύνου βρουν απευθείας τις αιτίες παραγόντων κινδύνου, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η διαδικασία διαχείρισης κρίσεων. Η διαχείριση κρίσεων για να είναι αντιμετωπιστεί χρειάζεται συνεργασία με συστήματα, εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία, καθορισμό ατόμων και των ρόλων τους, αποτελεσματική συλλογική απόφαση λήψης ευθυνών, ελέγχου και συνεργασίας. Οι εταιρείες συχνά διαχειρίζονται ριζικές αλλαγές που σημαίνει πως είναι πολύ σημαντική η κατανόηση της ουσίας τους. Η διαχείριση των αλλαγών αντιμετωπίζει τα προβλήματα της επιχείρησης που έχουν σχέση με την μείωση των ποσοστών και την μη αποτελεσματικότητα των επιδόσεων της εταιρείας, καθώς σταματάει την άνοδο της κρίσης και μεσολαβεί στην αποτροπή της ίδιας της κρίσης. Άρα, είναι απαραίτητο να διαχειριστούν οι αλλαγές σε μια εταιρεία και μην ακολουθήσει κρίση, η οποία είναι δύσκολο να αντιμετωπιστεί. Σε περίπτωση που, ο οργανισμός έχει μια στρατηγική, οι διαχειριστές και οι υπάλληλοι της εταιρείας είναι έτοιμοι για σχεδιασμό δράσης και η διαχείριση κρίσεων στον οργανισμό πρόκειται να είναι αποτελεσματικότερη. Εν κατακλείδι, η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κρίσεων εξαρτάται κυρίως από την ικανότητα του διαχειριστή να εκτιμήσει πιθανές πηγές κρίσης και να ληφθούν οι αντίστοιχες αποφάσεις. (Valackiene Asta 2011)

2.8 Ψυχολογικές και Κοινωνικές Διαστάσεις των Κρίσεων

Οι περισσότερες κρίσεις προκαλούν τραυματικές εμπειρίες και στα θύματα αλλά και σ' εκείνους που προσπάθησαν να τις διαχειριστούν. Τα περισσότερα άτομα που εμπλέκονται με τον ένα ή τον άλλον τρόπο υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αποκτήσουν κάποια ψυχολογικά τραύματα. Η ψυχολογική αντίδραση του κάθε ατόμου επηρεάζεται από την προσωπική αντίληψη που έχει το άτομο για το γεγονός. Η διάρκεια των ψυχολογικών αντιδράσεων εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- Την έκταση και διάρκεια της καταστροφής
- Τον αριθμό θυμάτων- έκταση υλικών ζημιών
- Την αντίληψη της σοβαρότητας της κατάστασης
- Την ετοιμότητα και αποτελεσματικότητα των κρατικών υπηρεσιών
- Την οργάνωση των πληγέντων και
- Την παροχή εξωτερικής βοήθειας.

Υπάρχουν τέσσερις τύποι θυμάτων:

- a) τα πρωτογενή θύματα, τα οποία έχουν εκτεθεί άμεσα από την κρίση
- b) τα δευτερογενή θύματα, τα οποία είναι συγγενείς των πρωτογενών θυμάτων
- c) τα τριτογενή, τα οποία είναι οι επαγγελματίες ή όσοι καλούνται να βοηθήσουν και
- d) τα τεταρτογενή θύματα. Η ευρύτερη κοινωνία που προσφέρει βοήθεια και υποστήριξη.

Οι αντιδράσεις του καθενός εξαρτώνται από: τις γνώσεις που έχει με το συμβάν, τον τρόπο με τον οποίο ήρθε σε επαφή με αυτό, τα ατομικά του χαρακτηριστικά και την ύπαρξη προηγούμενων εμπειριών. (Θαλασσοχώρη Χ. 2008)

Τα δευτερογενή και τριτογενή θύματα, βάσει των συναισθηματικών αντιδράσεων, θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν σε δυο μεγάλες κατηγορίες.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα συναισθήματα που εμφανίζονται αμέσως μετά το γεγονός. Αυτά είναι: σοκ, φόβος, λύπη, θυμός, συναισθηματικό πάγωμα και ντροπή.

Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα συναισθήματα που εμφανίζονται μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Αυτά είναι: επιθυμία για έλεγχο, διαταραχές ύπνου,

επαναδιαπραγμάτευση ρόλων και σχέσεων, απόσυρση και αλλαγή στάσεων και αντιλήψεων για τον κίνδυνο.(Θαλασσοχώρη Χ. 2008)

2.8.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τις ψυχολογικές αντιδράσεις των θυμάτων

Οι παράγοντες οι οποίοι κάνουν τα θύματα να βιώσουν και να εκδηλώσουν διαφορετικά τη θλίψη που προκαλεί το τραυματικό γεγονός που επέφερε η κρίση ξεχωρίζουν και τροποποιούνται ως εξής:

Φύλο:

Έρευνες έχουν δείξει πως οι γυναίκες εκφράζουν μεγαλύτερη συναισθηματική δυσφορία και προβλήματα σε τραυματικά γεγονότα από ότι οι άνδρες.

Ηλικία:

Οι ηλικιωμένοι είναι εκείνοι, οι οποίοι δείχνουν να αντιδρούν πιο ομαλά στο τραυματικό γεγονός, ενώ οι μεσήλικες παρουσιάζουν λιγότερες ικανότητες αντιμετώπισης δύσκολων καταστάσεων, καθώς οι ευθύνες τους ως προς την κοινωνία και την οικογένεια είναι δυνατόν να αυξήσουν την ψυχολογική ευπάθεια.

Θρησκεία:

Πολλές φορές οι θρησκευτικές πεποιθήσεις επηρεάζουν τις ψυχολογικές αντιδράσεις των πληγέντων, διαμορφώνοντας αντίστοιχα συναισθήματα, ερμηνείες (π.χ. θέλημα Θεού, τιμωρίας) και αντιδράσεις (ανημπορία, μεμψιμοιρία).

Διατήρηση των καθημερινών δραστηριοτήτων και της αξιοπρέπειας των πληγέντων:

Ο τρόπος οργάνωσης των καταφύγιων, στον οποίο μεταφέρονται οι πληγέντες αποτελεί ένα σημαντικό γεγονός για την ανάκαμψη αυτών, ειδικά σε περίπτωση που τους εξασφαλίζει την συνέχιση της ζωής τους.

Κοινωνικοοικονομικό και Μορφωτικό Επίπεδο

Οι πληγέντες που έχουν υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο αντιδρούν στην τραυματική αυτή εμπειρία λιγότερο επώδυνα, εφόσον έχουν την δυνατότητα να δεχτούν καλύτερη πληροφόρηση και υψηλότερα επίπεδα κοινωνικής υποστήριξης. (Θαλασσοχώρη Χ. 2008)

ΜΕΡΟΣ Β'

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

3.1 Διαδικασία λήψης αποφάσεων και οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων

Μια τυπική ομάδα διαχείρισης κρίσεων αντιμετωπίζει τις κρίσεις. Η επιλογή βέβαια των ατόμων που την εκπροσωπούν είναι αρκετά δύσκολη. Συχνά, για την διαχείριση μιας κρίσης συμμετέχουν περισσότερες από μια ομάδες. Σύμφωνα με τους Regester & Larkin (2002), για την αποτελεσματικότερη διαχείριση μιας κρίσης είναι απαραίτητη η παρουσία τριών διαφορετικών ομάδων: α) της ομάδας διαχείρισης κρίσης, η οποία συμπεριλαμβάνει την ουσία των αποφάσεων σε μια κρίση και ορίζεται από τα βασικά στελέχη του οργανισμού, β) της ομάδας ελέγχου της κρίσης, η οποία ευθύνεται για την επιχειρησιακή δράση και είναι παρούσα στην περιοχή όπου εξελίσσεται η κρίση και γ) της ομάδας επικοινωνίας, η οποία ευθύνεται για την ενημέρωση της κοινής γνώμης και για την υλοποίηση της επικοινωνιακής πολιτικής. Επιπλέον, επικοινωνεί συχνά με τις άλλες δυο ομάδες. Κάποια άτομα είναι αρκετά συνεργάσιμα ενώ κάποια άλλα είναι αρκετά ανταγωνιστικά και αυτό έχει ως συνέπεια την μη αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας σε μια κρίση. Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που εξηγούν τον λόγο που αυτά τα άτομα είναι ανταγωνιστικά όπως: 1) η προηγούμενη συνεργασία μεταξύ των μελών, 2) η σύνθεση της ομάδας ως προς την ομοιογένεια, 3) η γνώση του αντικείμενου, 4) η ηγεσία, ο επικεφαλής δηλαδή της ομάδας ο οποίος ακολουθεί ένα χαρισματικό τρόπο ηγεσίας και είναι πιο αποτελεσματική στον έλεγχο και την αντιμετώπιση μιας κρίσης και τέλος η κουλτούρα του οργανισμού σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων. Η πίεση του χρόνου εμποδίζει την διαχείριση μιας κρίσης και στέκεται εμπόδιο στις ομάδες να λειτουργήσουν σε μια τέτοια διαδικασία. Οι κρίσεις πρέπει να αντιμετωπίζονται όσο πιο κοντά στον τόπο που εξελίσσονται. Η διαφορετική κουλτούρα και τα ζητήματα τεχνικής φύσης επιφέρουν προβλήματα στον ηγέτη να διαχειριστεί την κατάσταση το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την απροθυμία ορισμένων οργανισμών να συνεργασθούν με άλλες. Επίσης η λήψη μιας απόφασης είναι δυσκολότερη όταν οι εσωτερικές συγκρούσεις και οι γραφειοκρατικές διαδικασίες σκορπίζονται στον μηχανισμό αντιμετώπισης μιας κρίσης. Η ικανότητα των ατόμων να λαμβάνουν αποφάσεις επηρεάζει την διαχείριση κρίσεων, η οποία είναι μια δύσκολη διαδικασία και

χαρακτηρίζεται από χρονική πίεση, κινδύνους και εναλλαγή των καταστάσεων. Η κρίση επηρεάζει τον ηγέτη και έχει άμεση επιρροή στον προσανατολισμό του, στα αισθήματα του και στην επιτυχία του ρόλου του. Η κρίση χαρακτηρίζεται από πίεση και περιορισμένο χρόνο αντίδρασης που δημιουργούν ειδικές συνθήκες για τη λήψη αποφάσεων. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με τουλάχιστον 4 στρατηγικές: διαισθητικά, με κανόνες και σχέδιο, αναλυτικά και δημιουργικά. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε μια κρίση υλοποιείται με τρεις μεθόδους: α) Διαισθητικά: Η μέθοδος αυτή εμφανίζεται από το ερευνητικό πεδίο το οποίο ονομάζεται Νατουραλιστική Λήψη Αποφάσεων. Το πεδίο αυτό αναλύει το λόγο που τα έμπειρα άτομα τα οποία εργάζονται μόνα τους ή ως ομάδες σε ένα δυναμικό, αβέβαιο και συνεχώς ραγδαίο περιβάλλον, αποδέχονται και αξιολογούν την κατάσταση, παίρνουν αποφάσεις και οδηγούνται σε ενέργειες των οποίων τα αποτελέσματα είναι αρκετά σημαντικές σε εκείνους και στο κοντινότερο οργανισμό που ανήκουν, β) με βάση τους κανόνες: Λαμβάνονται οι αποφάσεις με βάση ένα κανόνα ή σύνολο κανόνων που χρησιμοποιούνται σε μια κρίση. Οι κανόνες είναι απαραίτητοι για αρχάριους σε τέτοιου είδους καταστάσεις ή για την δραστηριοποίηση του πλάνου διαχείρισης κρίσεων, γ) Αναλυτικά: Η διαδικασία αυτή χρησιμοποιείται συνήθως στην εκπαίδευση, καθώς εκπαιδεύεται μια μέθοδος για τη λήψη αποφάσεων. Εστιάζει στην αναγνώριση και την εξέλιξη των πιθανών επιλογών αλλά χρειάζεται χρόνο και δεν είναι επαρκής για την αντιμετώπιση καταστάσεων. (Τοκάκης Β., 2012) Ο Raiffa(1968) εξηγεί κάποια λάθη τα οποία γίνονται κατά τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης, τα οποία είναι: α) απόρριψη ορθής πορείας δράσης, β) αποδοχή μιας λάθος λύσης σε ένα πρόβλημα, γ) ορθή επίλυση ενός προβλήματος αλλά με καθυστέρηση. Ο Wolfenstein (1967), παρουσιάζει άλλα τρία είδη λαθών, τα οποία μπορεί να επηρεάσουν το αποτέλεσμα μιας λήψης αποφάσεων και είναι: α) να μην ληφθεί καμία απόφαση, β) η απόφαση να μην εκτελεσθεί, γ) η απόφαση να μην είναι εφικτό να εκτελεσθεί. Σύμφωνα με τον Maier, τα προβλήματα που εμφανίζονται κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων δραστηριοποιούνται σε δυο αναλογίες, οι οποίες είναι: η ποιότητα της απόφασης και η ανάγκη για την αποδοχή της. Η ποιότητα της απόφασης, δηλαδή η καλύτερη επιλογή των εναλλακτικών λύσεων, είναι μια πτυχή της διαχείρισης των κρίσεων, η οποία όμως δεν είναι ο κυριότερος στόχος των διαχειριστών κρίσεων. Η ποιότητα μιας απόφασης επηρεάζεται από την ποιότητα των πληροφοριών που εισέρχονται, τις γνωστικές ικανότητες των ηγετών και την αξιολόγηση των συμβιβασμών. Η αποδοχή της απόφασης που λαμβάνεται,

καθορίζεται στον βαθμό που αυτή γίνεται αποδεκτή από τα άτομα που ατομικά ή συλλογικά συμμετέχουν για την υλοποίηση της ή επηρεάζονται από αυτήν. Οι αποφάσεις οι οποίες δεν είναι αποδεκτές από τους συμμετέχοντες στους οργανισμούς μπορεί να έχουν ως συνέπεια διάφορες συγκρούσεις. (Καραμάνου Α. και άλλοι 2015)

3.2 Ο ρόλος του ηγέτη σε περίοδο κρίσης

Για το εάν ένας ηγέτης είναι ικανός ή όχι φαίνεται κυρίως σε περιόδους κρίσης, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ανασφάλεια και περιμένουν ο ηγέτης να σταθεί μπροστά τους και να τους κατευθύνει. Σε μια επιχείρηση, ο ηγέτης παρακινείται να ενημερώσει το εργατικό δυναμικό του και τους πελάτες του, ότι δηλαδή έχει ένα συγκεκριμένο πλάνο για την δύσκολη στιγμή που αντιμετωπίζουν όλοι τους. Είναι αναγκαίο να καθισχύσει το προσωπικό και τους πελάτες. Σύμφωνα με το Πανεπιστήμιο Εθνικής Άμυνας (NDU), συμβουλευονται οι εταιρικοί ηγέτες να περιγράφουν τις εργασίες που θεωρούνται χρήσιμες για την λειτουργία της επιχείρησης και να μπουν σε σειρά προτεραιότητας. Σημαντική κρίνεται η σκέψη πως, οι υπάλληλοι της επιχείρησης να εκπαιδεύονται σε διάφορες θέσεις εργασίας ώστε να μπορούν να αναπληρώνουν θέσεις συναδέλφων σε περίπτωση απουσίας τους, έτσι ώστε η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης να εξασφαλιστεί. Επίσης, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στην διαχείριση της επικοινωνίας εν μέσω κρίσης, όπως και στη μετάδοση του σωστού μηνύματος. Σε μια κρίσιμη κατάσταση, θα είναι αναγκαίο ο ηγέτης να αποδεχτεί την πραγματικότητα που βρίσκεται τη δεδομένη χρονική στιγμή και να μην χάνει το χρόνο του, με το να εύχεται, να ελπίζει και να προσεύχεται, διότι αυτό δεν λύνει το πρόβλημα. Σε περίπτωση που πέσει στην αντίληψη του προσωπικού ότι υπάρχει πρόβλημα, θα είναι δύσκολο ο ηγέτης να τους καθισχύσει λέγοντας τους ότι θα περάσει η κρίση. Ένας σωστός ηγέτης ακούει τις ανησυχίες των υπαλλήλων του και απαντά στις απορίες του, γεγονός το οποίο απαιτεί πολλή υπομονή. « Γιατί ο καλός ηγέτης στη φουρτούνα φαίνεται». (European Business Review, 2020)

Η ηγεσία είναι το κλειδί για τα κράτη, η οποία πάντα αντιμετωπίζεται με ερωτηματικά και προκλήσεις. Κάποιες φορές, η κρίση δημιουργεί ηγεσία και κάποιες φορές η ηγεσία μεταχειρίζεται την κρίση αλλά η ηγεσία επιδοκιμάζει την κρίση τις περισσότερες φορές. Η κρίση τις περισσότερες φορές, δεν είναι πρόβλημα αλλά ευκαιρία. Οι αποφάσεις θα πρέπει να ληφθούν σε δύσκολες καταστάσεις. Ο

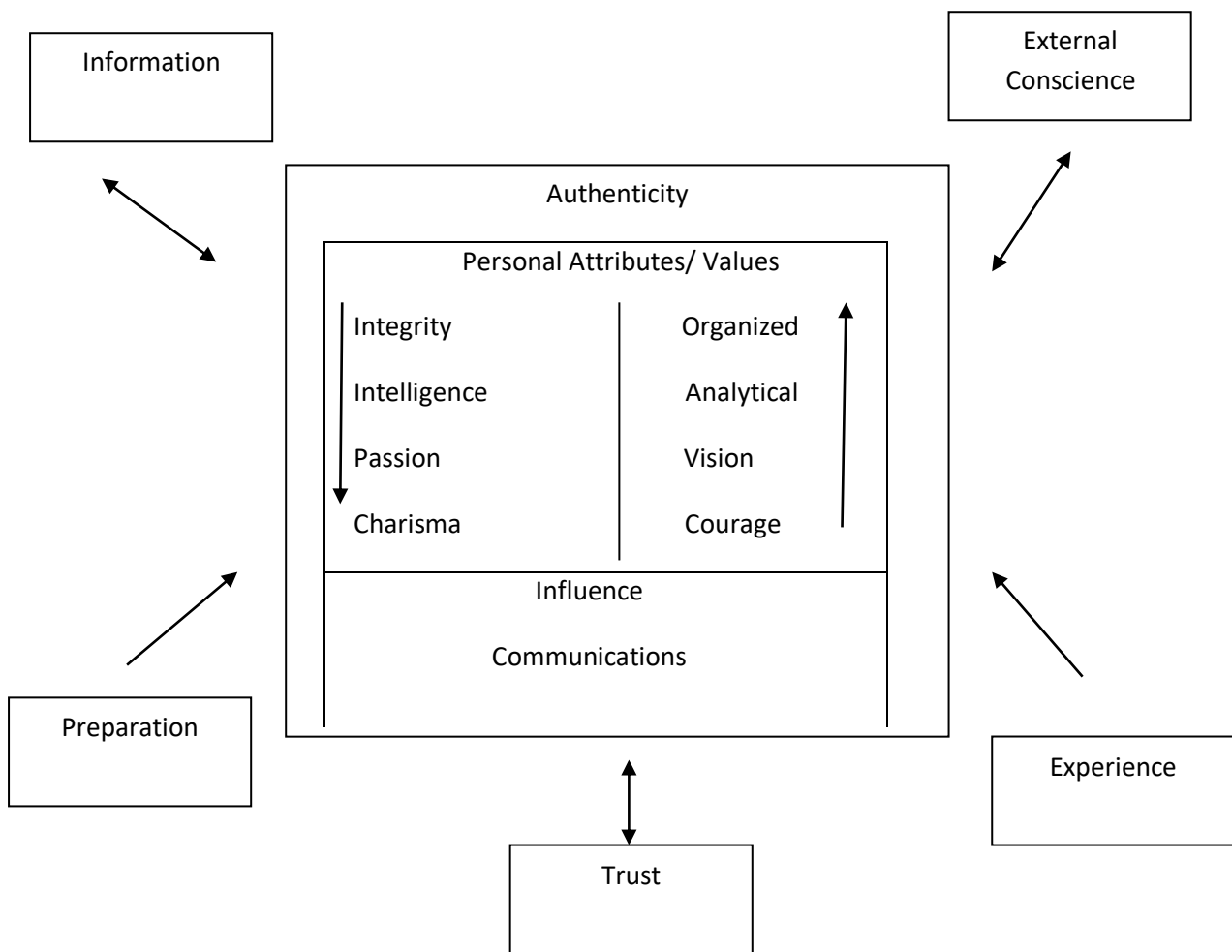
συνδυασμός της σωστής στιγμής και της σωστής απόφασης συνήθως εκτιμάται. Αλλά μια λάθος απόφαση τη σωστή στιγμή είναι συνήθως ανώφελη. Όμως, μια λάθος απόφαση τη λάθος στιγμή είναι ακόμη πιο καταστροφική. Οι προσδοκίες του κόσμου και των κοινωνιών είναι πάντα να ληφθούν σωστές αποφάσεις τη σωστή στιγμή παρόλο τις καταστάσεις και τα όρια των ηγετών. Οι ηγέτες σχεδόν πάντα απασχολούνται στην διαδικασία λήψης αποφάσεων είτε επίσημα είτε ανεπίσημα. Το να παίρνει μια απόφαση είναι κάτι πολύ σημαντικό για τη ζωή του. Θα πρέπει να θυμόμαστε ότι οι άνθρωποι είναι ηγέτες πρωταρχικά διότι εκείνοι το επιλέγουν να είναι. Επίσης, η καλή ηγεσία είναι κατά ένα μεγάλο βαθμό επιλογή. Σύμφωνα με τον Selart (2010) ηγεσία σημαίνει το να οδηγείς τους μελλοντικούς ηγέτες στο πώς να λαμβάνουν αποφάσεις. Επίσης αφορά στο να παρέχεις στους μελλοντικούς ηγέτες καθοδήγηση στο πώς να εκτελέσουν, αξιολογήσουν και παρακολουθήσουν τις αποφάσεις τους. Αποφάσεις λαμβάνονται στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων και εξάρτιονται στο αποτέλεσμα των διαφορετικών παραγόντων των φάσεων της ζωής. Σύμφωνα με τον Okoro (2016), η έλλειψη συμπαράστασης του κλειδιού των παραγόντων και η αποτυχία στο να παραβρίσκονται στα ενδιαφέροντα και στις πληροφορίες από αυτούς θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μια αποτυχία στην διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Ο Johana αναφέρει ότι είναι απαραίτητη η ποιότητα στις αποφάσεις. Ο καθηγητής Kellerman έχει διαχωρίσει τρία επιπλέον μοντέλα τα οποία εστιάζουν: πρώτον στο ρόλο των μικρών γκρουπ, δεύτερον την επίπτωση του κυρίαρχου ηγέτη και τρίτον τα αποτελέσματα της «γνωστικής διαδικασίας» στη λήψη αποφάσεων. Ο Howard και Ortiz αναφέρουν πως η ανάλυση της λήψης αποφάσεων πρέπει να είναι περισσότερο από ανέκδοτο, λογική και γνωστική διαδικασία. Θεωρητικά, συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων θεωρείται ως καλύτερη επιλογή σε κάθε τομέα. Τέτοια απόφαση είναι πιθανή και ανοικτή, σε ανοικτές και δημοκρατικές κοινωνίες. Αποφάσεις που παίρνονται από την πολιτική ηγεσία είναι το κλειδί της πολιτικής. (Khimlal Devkota 2020)

Σε αντίθεση με την πιο διαδεδομένη άποψη, ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί που μπορούν να καθοδηγήσουν καλύτερα χώρες ή οργανισμούς μέσα από δύσκολες ή αβέβαιες στιγμές, έχει παρατηρηθεί πως τελικά αποτελεσματικοί ηγέτες είναι εκείνοι που έχουν την πρόθεση να δείξουν τις αδυναμίες τους, που μπορούν να παραδεχτούν στους εαυτούς τους και στους άλλους τότε είναι λάθος και τι γνωρίζουν και τι δεν γνωρίζουν. Για να καλλιεργηθεί αυτή η ηγεσία χρειάζεται να ξεκινήσει

λέγοντας αλήθειες, ζητώντας βοήθεια, να βγαίνει ο ηγέτης έξω από τη ζώνη ασφαλείας του, να κάνει λάθη, να τα παραδέχεται και να ζητάει συγγνώμη και επίσης να προσκαλεί τους άλλους στο «ταξίδι της αυτοβελτίωσης». Μερικοί μύθοι θέλουν τους ηγέτες να παρουσιάζονται ως σκληροί και με αυτοπεποίθηση ή τουλάχιστον αυτό γινόταν πριν την παρούσα πανδημία (Covid – 19), που εξέθεσε πολλές αδυναμίες ισχυρών και κυρίαρχων ηγετών και ανέδειξε την υπεροχή εκείνων που είχαν το σθένος να δείξουν τις αδυναμίες τους. Οι άνθρωποι στους οργανισμούς όλων των τύπων είναι καλύτεροι όταν οι ηγέτες τους είναι έξυπνοι, ειλικρινείς και νοιάζονται όταν λαμβάνουν μια τολμηρή και μη δημοφιλή δράση και επιπλέον εστιάζουν στο να βοηθήσουν τον οργανισμό να πάει μπροστά και να μην δημιουργούν μια ψεύτικη εικόνα πως οι ίδιοι δηλαδή είναι αλάνθαστοι, που το οποίο στην ουσία δεν βοηθάει καθόλου τους ανθρώπους. Όταν κάνει λάθος ο ηγέτης, θα πρέπει να το παραδέχεται και να ζητάει συγγνώμη. Όταν γίνεται αυτό δεν έχει σημασία πόσο θα απογοητεύσει τους ανθρώπους διότι θα εκτιμήσουν την ειλικρίνεια του και θα τον εμπιστευτούν περισσότερο από το να τους εξαπατήσει. Η βραχυπρόθεσμη αίσθηση του αλάνθαστου που μπορεί να βιώσει ο ηγέτης όταν δεν παραδέχεται τα λάθη του είναι πρώτον μικρής διάρκειας και δεύτερον είναι ψευδαίσθηση. Η αποτυχία του να παραδέχεται ότι είναι λάθος είναι μια αναποτελεσματική στρατηγική για να πείσει τους άλλους ότι είναι σωστός. Όταν όμως, αυτή η στρατηγική αποτύχει οι άνθρωποι θα κλονιστούν όχι μόνο για την κρίση του αλλά και για την αυτογνωσία του. Εν κατακλείδι, η ηγεσία με αδυναμίες σε έναν αβέβαιο κόσμο είναι ζωτικής σημασίας να υπάρξει πρόοδος όταν οι απαντήσεις δεν είναι ξεκάθαρες και ο καθένας σ' έναν οργανισμό μπορεί να συμβάλλει σε σημαντική γνώση και ιδέες. Η γνώση για να ανθίσει, το περιβάλλον εργασίας θα πρέπει να είναι τέτοιο ώστε να νιώθουν ικανοί να μοιραστούν την γνώση τους. (Edmondson A., Chamorro-Premuzic T., 2020)

Σύμφωνα με την έρευνα που διενεργήθηκε για τα θέματα της ηγεσίας το 2009 από το περιοδικό Business Week, δήλωσε πως πέντε είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες σε περιόδους κρίσεων και τα οποία είναι: η αύξηση καινοτομίας, η εσωτερική οργανωτική ανάπτυξη, η ανάπτυξη ηγετικού ταλέντου, η ανάπτυξη της επόμενης γενιάς ηγετών και η αύξηση της δέσμευσης των υπαλλήλων. (Gilles Gambade, 2017)

Η κοινή λογική που αναφέρεται στη διαχείριση κρίσεων, οδηγεί τους ηγέτες να πιστεύουν πως ένα σχέδιο κρίσης και ένας έλεγχος των γεγονότων της επιχείρησης προάγουν ένα παραγωγικό πλάνο το οποίο χρειάζεται για να αποφύγουν τα λάθος πρώτα βήματα όταν κληθούν να απαντήσουν σε μια κατάσταση κρίσης. Για την ακρίβεια έρευνες έχουν δείξει ότι όσο πιο προετοιμασμένη είναι μια επιχείρηση τόσο πιο πιθανόν είναι να επιβιώσει σε μια κρίση, ή ακόμη πιο πιθανόν να ανθίσει μέσα από αυτήν. Η επιχείρηση όταν έχει ένα σχέδιο δράσης τότε προλαμβάνει, αναγνωρίζει και οργανώνει περισσότερες στρατηγικές και τακτικές για να αποφύγει ή να τροποποιήσει τα αποτελέσματα των γεγονότων. Για τους ηγέτες το να κατανοήσουν το ρίσκο μιας κρίσης και να έχουν σχεδιάσει από πριν για αυτήν μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ στο να επιβιώσει ή να υποκύψει. Ένας καθοριστικός παράγοντας που αυξάνει το ρίσκο στην ηγεσία στην νέα εποχή είναι η γρήγορη διανομή πληροφοριών. Μεγάλος όγκος πληροφοριών είναι διαθέσιμος σχεδόν άμεσα. Η τεχνολογία δημιούργησε περισσότερο ανοιχτή πρόσβαση της «πληροφορίας» σε όλο το κοινό, όπου μετατρέπει τα τυπικά νέα σε διεθνή νέα, και την εσωτερική επικοινωνία σε εξωτερική. Οι οργανισμοί και οι ηγέτες τους είναι εκτεθειμένοι στον κόσμο όλο το 24ώρο. Στην πραγματικότητα, κανένας οργανισμός δεν μπορεί να είναι πάντα προετοιμασμένος για κάθε κρίση. Αυτό θα ήταν αδύνατον και τρομερή κατάχρηση των οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων. Πάραυτα, οι ειδικοί διαφωνούν πως μια επαρκής προετοιμασία μπορεί να βοηθήσει στις περισσότερες κρίσεις. Παρόλα αυτά, η στιγμή και το μέγεθος μιας κρίσης παραμένουν άγνωστα. Έχοντας στην φαρέτρα τους την γνώση και τη διορατικότητα στο να ανταποκριθούν σε μια κρίση επιτρέπει στους ηγέτες και τους οργανισμούς να είναι προετοιμασμένοι για το γεγονός όταν συμβεί. Κάπου εδώ τίθεται το εξής ερώτημα: Η επιτυχία στην διαχείριση της κρίσης οφείλεται στην προετοιμασία ή στην ηγεσία; Λίγοι άνθρωποι διαφωνούν και έρχονται ενάντια στο ότι η προετοιμασία είναι το κλειδί στη διαχείριση μιας κρίσης. Όσον αφορά τις κρίσεις της επικοινωνίας ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες είναι η μεγαλύτερη μελέτη πάνω στην κρίση από ότι η ηγεσία. Οι ηγέτες σήμερα, βρίσκουν συνεχώς τους εαυτούς τους ευάλωτους στις κρίσεις και η ανάγκη για μια γρήγορη απόφαση μπορεί να τους εξαναγκάσει να λάβουν πρόχειρες αποφάσεις παρά μελετημένες. Παρόλα αυτά, οι πραγματικοί ηγέτες διδάσκονται ακόμα και από τις πιο δύσκολες και προκλητικές περιστάσεις. (Schoenberg A. 2004)



Σχήμα 3. 1 Crisis Leadership Model (Schoenberg A. 2004)

Ο καθηγητής του Harvard, Ron Heitz και οι συνεργάτες του κατανοούν πως υπάρχουν δυσκολίες στον τρόπο της ηγεσίας σε περιόδους κρίσης και για αυτό προτείνουν:

1) Υποστήριξη στην προσαρμογή

Οι ηγέτες αντιμετωπίζουν δυο αντιφατικές απαιτήσεις. Πρώτον, θα πρέπει να συμμορφωθούν στις τελευταίες προκλήσεις και πρέπει επίσης να προσαρμοστούν στο τι κάνουν και πως, προκειμένου να ενημερώσουν τον κόσμο του αύριο. Πρέπει δηλαδή να αναπτύξουν «τις επόμενες πρακτικές» ενώ θα εφαρμόσουν τις σημερινές βέλτιστες πρακτικές.

2) Αποδοχή έλλειψης ισορροπίας

Η ηγεσία διαχειρίζεται την αναπόφευκτη σύγκρουση του χάους και της σύγχυσης της αλλαγής, με σκοπό η «δυσφορία να γίνεται παραγωγική» και όχι καταστροφική. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται υπερβολικά δυσφορία τότε ή αντιδρούν ή φεύγουν ή παγώνουν.

3) Δημιουργία ηγεσίας

Η ανθεκτικότητα μιας επιχείρησης είναι αποτέλεσμα συγκέντρωσης μικρο-προσαρμογών που προήλθαν από όλη τη εταιρία, από τα διάφορα μικρο-περιβάλλοντα της. Η αποδοτικότητα αποτελεί προϊόν πολλών πειραμάτων, ένα από τα οποία καταλήγει στην πρόοδο.

4) Φροντίδα στον εαυτό του

Είναι αρκετά σημαντικό ο ηγέτης να είναι αισιόδοξος και ρεαλιστής. Αυτό έχει ως συνέπεια την δημιουργία μιας υγιής έντασης που αποβάλλει το αίσθημα της άρνησης. Δεύτερον, είναι εξίσου σημαντικό ο ηγέτης να μπορεί να φύγει εκτός επιχείρησης έτσι ώστε να μπορεί να σκεφτεί καθαρά τα γεγονότα και να παίρνει αποφάσεις. Τρίτον, ο ηγέτης μπορεί να εμπιστευτεί τους φίλους του, στους οποίους μπορεί να μιλήσει για τα προβλήματα της δουλειάς που αντιμετωπίζει και να τους αναφέρει ανοιχτά τους λόγους που τον επηρέασαν και τον οδήγησαν στις συγκεκριμένες πράξεις του. Τέλος, είναι απαραίτητο να μην χαθεί στον ρόλο του. (G a m e t r e e, 2020)

Ερευνητές επικεντρώθηκαν στην κατανόηση των αιτιών που καθοδηγούν τους ηγέτες να αποφασίσουν υπό πίεση ή σε καταστάσεις αβεβαιότητας, σε λανθασμένους χειρισμούς και σφάλματα στη λήψη αποφάσεων. Ψυχολογικοί παράγοντες επηρεάζουν την λογική σκέψη του ηγέτη, επινοώντας φαινόμενα όπως το στρες, εσωτερικές συγκρούσεις, ψυχολογική αξιολόγηση του κινδύνου, διοικητική οπισθοδρόμηση ή επαγγελματική εξουθένωση. (Καραμάνου Α. και άλλοι 2015)

3.3 Η ηγεσία στην Κρίση και η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη

Οι περισσότεροι ηγέτες χρησιμοποιούν τη διαίσθηση τους σε κάθε απόφαση που λαμβάνουν χωρίς να το έχουν συνειδητοποιήσει ενώ κάποιοι από αυτούς απλά δεν θέλουν να το παραδεχτούν. Υπάρχουν φορές όπου ο ηγέτης αποφασίζει με αρχή τη διαίσθηση του, το τι αισθάνεται ως την πιο κατάλληλη επιλογή δηλαδή για να αποδώσει τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Από τη έρευνα του Agor (1986), διασταυρώθηκε πως οι ηγέτες χρησιμοποιούν τη διαίσθηση τους όταν:

- Το περιβάλλον περιγράφεται από μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας.
- Οι μεταβλητές είναι λιγότερο προβλέψιμες.
- Τα δεδομένα είναι περιορισμένα και δεν αναλύουν την πορεία κατεύθυνσης.
- Υπάρχουν πολλές εύλογες λύσεις.
- Ο χρόνος είναι περιορισμένος και πρέπει να γίνει ορθή επιλογή.

Η διαίσθηση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων επακολουθείτε όταν υπάρχει μακρόχρονη εμπειρία και μάθηση. Η διαίσθηση είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία κατανοεί όλη την ουσία του προβλήματος ή μιας κατάστασης βοηθώντας κατά αυτόν τον τρόπο τον ηγέτη να έχει μια ολοκληρωμένη οριοθέτηση της λύσης, μέσα από μια ένωση πληροφοριών και εμπειριών. Τα διοικητικά στελέχη που ήταν ενεργά στην έρευνα του Agor (1990), χαρακτήρισαν τη διαίσθηση *«ως μια διεργετική αίσθηση, ένα συναίσθημα έξαψης, ένα εσωτερικό σωματικό σήμα από το στομάχι ή ακόμη μια έκρηξη ενέργειας και ενθουσιασμού»*. Η λήψη απόφασης με πρότυπο τη διαίσθηση είναι μια μέθοδος όπου μέσω της οποίας, οι άνθρωποι παίρνουν αποφάσεις για την ρουτίνα τους για σημαντικές ή ασήμαντες αποφάσεις για τη ζωή τους. Από την άλλη βέβαια, η διαίσθηση δεν μπορεί να είναι το μοναδικό πρότυπο για τη λήψη απόφασης αλλά θα πρέπει κατά κάποιον τρόπο να συνδυαστεί με τις κλασσικές μεθόδους λήψης απόφασης προκειμένου την πιο αποτελεσματική λύση του προβλήματος. (Κασουλίδης Ι, 2011)

Έχει διαπιστωθεί πως η ψυχολογία επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς των συμμετεχόντων στη διαχείριση της κρίσης. Όταν υπάρχει μεγάλη πίεση οι περισσότεροι άνθρωποι επικεντρώνονται σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, παραμελώντας τις μακροπρόθεσμες συνέπειες. Στην έρευνα του, ο Caplain (170),

κατέληξε στην δημιουργία ενός μοντέλου ως αποτέλεσμα εμπειρικής και κλινικής έρευνας. Η θεωρία αυτή περιλαμβάνει τέσσερα στάδια.

Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στην εμφάνιση της απειλής, η οποία αυξάνει το άγχος και το στρες.

Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει τους μηχανισμούς που εξελίσσει το άτομο, με σκοπό την αντιμετώπιση των συναισθημάτων του άγχους, του φόβου ή της ενοχής. Αυτό μπορεί να έχει ως αντίκτυπο την άρνηση ή την αποφυγή του προβλήματος και έτσι αυξάνεται το στρες.

Στο τρίτο στάδιο, το άτομο θα πρέπει να χρησιμοποιήσει νέες τεχνικές επίλυσης του προβλήματος, λόγω της αυξημένης έντασης.

Το τέταρτο στάδιο εμφανίζεται όταν δεν υπάρχει καλή αντιμετώπιση του προβλήματος. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα σε αυτό το στάδιο, το άτομο να οδηγηθεί σε ψυχολογική διαταραχή αν μειωθεί το στρες και το άγχος από τα προηγούμενα στάδια, γεγονός το οποίο αποτελεί κρίσιμο σημείο.

Κατά την περίοδο αμέσως μετά την κρίση, τα άτομα είναι αρκετά αποπροσανατολισμένα, σοκαρισμένα και ευάλωτα, που σημαίνει πως είναι εύκολο να επηρεάσει κάποιος το υποσυνείδητο τους και να τους βοηθήσει επίσης να προσαρμοστούν στα καινούργια δεδομένα. Άρα, αυτός είναι ένας τρόπος ο οποίος βοηθάει στην αντιμετώπιση της διαχείρισης του άγχους, του σοκ, της άρνησης και της κακής προσαρμογής στην κρίση. (Τοκάκης Β. 2012)

3.4 Επικοινωνία και Μ.Μ.Ε στη Διαχείριση Κρίσεων

Η φήμη ενός οργανισμού είναι η εικόνα που έχουν τα άτομα εκτός οργανισμού για εκείνη και ο τρόπος με τον οποίο εκτιμάται ως «καλή» ή «κακή». Κατά την διάρκεια μιας κρίσης, η αντιμετώπιση του οργανισμού έχει κάποιες συνέπειες οι οποίες φτιάχνουν τη φήμη του. Η φήμη αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο για τη λειτουργία του οργανισμού και επηρεάζει επίσης και την αξιοπιστία του. Όταν ένας οργανισμός έχει καλή φήμη, τότε δελεάζει ταυτόχρονα και επενδυτές και ικανούς εργαζομένους. Μια κρίση είναι δυνατόν να χαλάσει την εικόνα και τη φήμη ενός οργανισμού, αλλά είναι πολύ πιθανόν όμως να συμβεί και το αντίθετο. Μια κρίση σε έναν οργανισμό μπορεί να προέλθει και από μια επίθεση στην εικόνα και τη φήμη του. Τα Μέσα

Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ) επηρεάζουν και διαμορφώνουν την κοινωνική κουλτούρα και την ατομική αντίληψη σχετικά με τους κινδύνους που πιθανόν να προκύψουν. Επιπροσθέτως, επηρεάζουν και την επικοινωνία μεταξύ δημοσίων αρχών και του κοινού. Είναι υποχρέωση των ΜΜΕ οι πληροφορίες για τη δημόσια ασφάλεια να ανακοινωθούν έγκαιρα και με ακρίβεια κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Όμως, από την άλλη πλευρά, τα ΜΜΕ έχουν κατηγορηθεί αρκετές φορές για: παραπληροφόρηση και παραπλάνηση της κοινής γνώμης, ενίσχυση της σύγχυσης, μετάδοση ανακριβών, αντιφατικών ή ελλιπών πληροφοριών, τεχνητή κατασκευή του κινδύνου για λόγους ακροαματικότητας, πολιτικών ή ατομικών σκοπιμοτήτων, προβολή της καταστροφής ως θέαμα και αναπαραγωγή φημών, διαφωνιών και απόψεων που αλλάζουν τα δεδομένα. Κατά τη διαχείριση μιας κρίσης, ο επικοινωνιακός ανταγωνισμός είναι πολύ σημαντικός για την διατήρηση της καλής εικόνας και φήμης του οργανισμού. Τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και τα Μέσα Δικτύωσης (Facebook, Twitter, Blogs) ίσως να μην περικλείουν την κατάσταση με θετικό τρόπο. Κατά την διάρκεια της κρίσης, ο οργανισμός επιβάλλεται να δώσει άμεση απάντηση στα ΜΜΕ, διότι κινδυνεύει από τον σχολιασμό των ΜΜΕ να επιβαρύνει την εικόνα του οργανισμού και η επανάληψη τους με δικά τους σχόλια για την περιγραφή της κατάστασης στέκεται εμπόδιο στην φήμη του οργανισμού. Για να διαμόρφωση των στρατηγικών μηνυμάτων κατά την φάση της κρίσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι στρατηγικές ανάπτυξης της εικόνας και η πραγματική απολογία. (Ασπριάδης Ν., Μπαρμπαγιάννης Σ., 2017) (Μπαλωμένος Κ., 2018)

Όταν υπάρχουν επιστημονικές αβεβαιότητες εμφανίζονται μεγαλύτερα εμπόδια. Όταν συμβαίνει αυτό, η επικοινωνία επιβάλλεται να ακολουθεί συγκεκριμένες αρχές, οι οποίες είναι απαραίτητες για να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη του κοινού. Οι βασικότερες αρχές είναι:

- Η εμπλοκή όλων των ενδιαφερομένων μερών
- Η διαφάνεια
- Η έγκαιρη δράση στη σωστή στιγμή
- Η κατανόηση των συνθηκών και των αναγκών των εκάστοτε κοινού.

Η έγκαιρη επικοινωνία αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό για την δημιουργία και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης. Είναι επίσης ικανή στο να μπορεί να αποτρέψει τη δημοσιοποίηση, τη διασπορά φημών και την παραπληροφόρηση. Κατά τη διάρκεια

μιας κρίσης, το άγχος και ο μεγάλος όγκος πληροφόρησης, κάποιες φορές είναι δυνατόν να καταλήξουν στην παρανόηση πληροφοριών, οι οποίες εν τέλει μπορεί να αποδειχτούν σημαντικές. Συνήθως, οι άνθρωποι βλάπτονται από τις πληροφορίες, αλλά κατανοώντας τον τρόπο με τον οποίο τις συνειδητοποιούν ίσως να βοηθήσει στην αποτελεσματική επικοινωνία για τον σχεδιασμό εξειδικευμένων μηνυμάτων ανά πληθυσμό – στόχο. Επίσης, είναι εξίσου σημαντικό στην επικοινωνία κατά την διάρκεια μιας κρίσης, να βγουν προς τα έξω πληροφορίες απλές, αξιόπιστες, συνεπείς, έγκυρες και έγκαιρες. Το πρώτο μιας κρίσης παρουσιάζεται από σύγχυση και έντονο ενδιαφέρον από τα ΜΜΕ. Η επιστημονική αβεβαιότητα χαρακτηρίζει την πληροφόρηση ατελή, ελλειμματική και ανακριβή. Οι υπεύθυνοι της επικοινωνίας επιβάλλεται να ενημερώσουν με ειλικρίνεια πως δεν υπάρχουν επαρκή δεδομένα και ότι βρίσκονται σε συνεχή αξιολόγηση και εκτίμηση της κατάστασης. Άλλος τρόπος για την μείωση της αγωνίας και ανησυχίας είναι να γίνει ενημέρωση του πληθυσμού σχετικά με τα μέτρα και τον τρόπο που θα προσπαθήσει να τα υλοποιήσει αποτελεσματικά. Επίσης, είναι απαραίτητο τα μηνύματα που δημοσιοποιούν να μην περιέχουν προσωπικές αντιλήψεις και σχόλια, αλλά δεδομένα τα οποία πρέπει να είναι κατανοητά για το πληθυσμό, διότι σε διαφορετική περίπτωση το κοινό πολύ πιθανόν να εκνευριστεί και να νομίζει πως προσβάλλεται η νοημοσύνη του. Τα μηνύματα αυτά θα πρέπει να είναι περιεκτικά, σύντομα και επικεντρωμένα με περιορισμένες λεπτομέρειες διότι οι άνθρωποι είναι φοβισμένοι ή ανήσυχοι και επίσης δεν έχουν το χρόνο να κατανοήσουν και να επεξεργαστούν μεγάλη ποσότητα πληροφοριών. Η ανατροφοδότηση είναι το κλειδί της επικοινωνίας κατά την διάρκεια διαχείρισης της κρίσης διότι κατά αυτόν τον τρόπο ο αποστολέας παρατηρεί τον τρόπο με τον οποίο ο δέκτης ερμήνευσε το μήνυμά του και έτσι συνεχίζει στον επανασχεδιασμό και στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας. (Σίμου Έ., 20)

3.5 Θεωρητικά Μοντέλα Διαχείρισης Κρίσεων

3.5.1 Μοντέλο Fink

Ο Fink παρουσιάζει τη κρίση με μια ασθένεια και αναφέρει πως υπάρχουν τέσσερις φάσεις που διακρίνουν τον «κύκλο ζωής» μιας κρίσης οι οποίες είναι:

- η προϊούσα φάση στην οποία εμφανίζονται τα πρώτα στοιχεία μιας πιθανής κρίσης

- η οξεία φάση, κατά την οποία δραστηριοποιείται το γεγονός που προκαλεί την κρίση
- η χρόνια φάση όπου τα αποτελέσματα της κρίσης παρατείνουν την κρίσιμη περίοδο και
- η φάση της επίλυσης, όπου η κρίση τερματίζεται.

ο Sturges (1994), ο οποίος ανέλυσε όλα τα παραπάνω, πρότεινε την ύπαρξη διαφορετικών τύπων επικοινωνίας, κατά τη διάρκεια διάφορων φάσεων του «κύκλου ζωής» κρίσης. (Τοκάκης Β. 2012)

3.5.2 Μοντέλο Mitroff, Shrivastana and Volwadia

Ο Mitroff και Shrivastana απεικονίζουν ένα μοντέλο, στο οποίο η διαδικασία μπορεί να ξεκινήσει από οποιοδήποτε σημείο και η δράση να ακολουθήσει οποιαδήποτε κατεύθυνση. Η διαδικασία ξεκινά από το σημείο ανίχνευσης και συνεχίζει τη φορά του ρολογιού. Η ανίχνευση των κινδύνων που μπορεί να προκαλέσουν μια κρίση βρίσκεται πριν τη γραμμή πρόληψη διότι η πρόληψη είναι δύσκολη για μια κρίση που δεν έχει εξεταστεί λεπτομερώς. Το δεύτερο σημείο αποδεικνύει πως κανένας οργανισμός δεν μπορεί να αποφύγει τις κρίσεις αλλά ο συχνός έλεγχος και η αναθεώρηση των σχεδίων θα βοηθήσει τον οργανισμό να διαχειριστεί μια κρίση αποτελεσματικότερα. Το τρίτο σημείο περιλαμβάνει τις βασικές δομές και τους μηχανισμούς ενός οργανισμού για την επίτευξη της ανάκαμψης. Και τέλος, στο τέταρτο σημείο, ο οργανισμός αξιολογεί τη διαχείριση και αποτελεσματικότητα της και καταγράφει τι μπορεί να είναι χρήσιμα για το μέλλον. (Τοκάκης Β. 2012)

3.5.3 Το μοντέλο Pearson & Mitroff

Η Pearson και ο Mitroff (1993) διαπίστωσαν ότι η διαχείριση μιας κρίσης εξαρτάται από 4 παράγοντες:

- a) οι τύποι των κρίσεων: ένα σύστημα πρέπει να προετοιμάζεται για ένα σύνολο κρίσεων και όχι μόνο αυτές που αφορούν τον τομέα δραστηριότητας του. Κάθε τύπος κρίσης μπορεί να αποτελέσει την αιτία ή το αποτέλεσμα για κάθε άλλη κρίση.
- b) Τα στάδια που περνούν όλες οι κρίσεις. Για να είναι αποτελεσματική η διαχείριση μιας κρίσης πρέπει να είναι αποτελεσματική και η διαχείριση κάθε σταδίου. , τα οποία στάδια είναι: 1) η ανίχνευση σημάτων/ κινδύνων, 2) η

προετοιμασία/ πρόληψη, 3) η ανάσχεση/ ο έλεγχος ζημιάς, 4) η ανάκαμψη και 5) η γνώση.

- c) Τα οργανωτικά συστήματα που επηρεάζουν τη διαχείριση όπως: τα τεχνικά, ο ανθρώπινος παράγοντας, οι δομές, η κουλτούρα, τα συναισθήματα και τα πιστεύω.
- d) Οι εμπλεκόμενοι πέραν των ομάδων διαχείρισης της κρίσης. Αυτοί μπορεί να είναι οι μέτοχοι, τα ΜΜΕ, οι ανταγωνιστές, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι πελάτες κλπ. Όλοι αυτοί ομαδοποιούνται σε γενικότερες κατηγορίες όπως: εχθροί, σύμμαχοι, προστάτες, θύματα, ήρωες, διασώστες κ.λπ.

Ο Mitroff(2001) εξέλιξε το μοντέλο και το χαρακτήρισε ιδεατό. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση είναι πέντε:

1. Οι κίνδυνοι και οι τύποι κρίσεων. Περιλαμβάνει την προετοιμασία του οργανισμού για κατηγορίες κινδύνων και πιθανών κρίσεων.
2. Οι μηχανισμοί: είναι οι διαδικασίες οι οποίες είναι σημαντικές τόσο για το σχεδιασμό όσο και την ανταπόκριση του οργανισμού, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια κρίση.
3. Το σύνολο των συνεργαζόμενων στοιχείων. Ο Mitroff και Pauchant (1992) παρουσιάζουν τον οργανισμό με ένα κρεμμύδι. Τα διάφορα επίπεδα δίνουν την εικόνα για το πώς δομείται ένας οργανισμός. Αποτελείται από 4 στρώματα: τις βασικές αξίες, τις οργανωτικές αρχές, την οργανωτική δομή και τέλος την οργανωτική συμπεριφορά και το σχεδιασμό. Ο Mitroff (2001) αναφέρεται σε μια εξελιγμένη μορφή του μοντέλου λαμβάνοντας υπόψη νέες σημαντικές παραμέτρους και το οποίο αποτελείται από 5 στρώματα: την τεχνολογία, την οργανωτική δομή, τον ανθρώπινο παράγοντα, την οργανωτική κουλτούρα και την ψυχολογία της ομάδας διοίκησης.
4. Οι εμπλεκόμενοι: είναι τα εσωτερικά και τα εξωτερικά μέρη του οργανισμού που εμπλέκονται με διαφορετικό τρόπο το καθένα στη συνολική διαδικασία αντιμετώπισης των κρίσεων.
5. Τα σενάρια είναι τα πιθανά σχέδια σε περίπτωση κρίσης. (Τοκάκης Β., 2012)

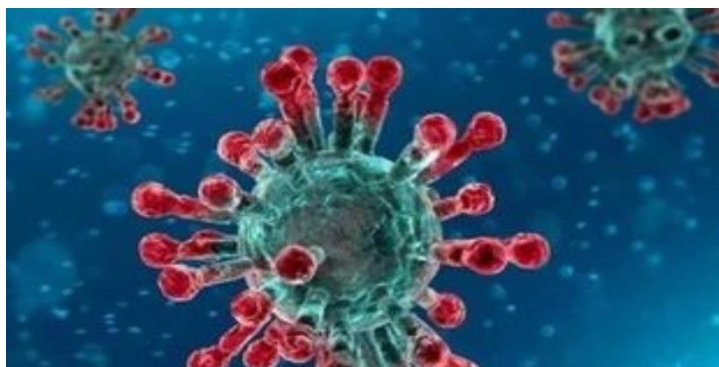
3.5.4 Το μοντέλο Pearson και Clair

Το 1998, ο Pearson και Clair επαναπροσδιόρισαν το πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων και παρουσίασαν ένα πολυδιάστατο μοντέλο που στηρίζεται σε προηγούμενες προσεγγίσεις τις οποίες και εξελίσσει:

1. Αναγνωρίζει απόλυτα τόσο τα υποκειμενικά όσο και τα αντικειμενικά στοιχεία της διαχείρισης.
2. Λαμβάνεται υπόψη η πολυπλοκότητα των συνεπειών.
3. Αναδεικνύει παραμέτρους όπως ψυχολογία, οι κοινωνικοί- πολιτικοί καθώς και οι τεχνολογικοί- δομικοί παράγοντές.

Η αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης εμπεριέχει την ελαχιστοποίηση του πιθανού κινδύνου πριν συμβεί το γεγονός που μπορεί να προκαλέσει την κρίση και περιλαμβάνει επίσης την πρωτοβουλία και την αλληλεπίδραση των εμπλεκομένων ώστε να αναδιαμορφωθούν οι ρόλοι και η κατανόηση των γεγονότων τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. (Τοκάκης Β., 2012)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΡΙΣΗ: ΚΟΡΩΝΟΪΟΣ



4.1 Η αρχή της πανδημίας

Οι Κορωνοϊοί, ανοίγουν σε μια μεγάλη κατηγορία ιών, οι οποίοι εμπεριέχουν μονόκλωνο RNA και έχουν την δυνατότητα να παραβαίνουν σε διαφορετικά είδη αλλά ακόμη και στον άνθρωπο, δημιουργώντας ηπατικές, αναπνευστικές, νευρολογικές και γαστρεντερικές ασθένειες. Μέχρι σήμερα, έχουν παρατηρηθεί έξι ανθρώπινοι κορωνοϊοί (HCoV) που μπορεί να προκαλέσουν το συνηθισμένο κρυολόγημα έως και ακόμη πιο σοβαρές ασθένειες. Στην τελευταία κατηγορία συμπεριλαμβάνονται οι MERS CoV και SARS- CoV που δημιούργησαν επιδημίες το 2003 και 2012, αντίστοιχα. Στις 29 Δεκεμβρίου του 2019, εμφανίστηκαν ομάδες ασθενών με πνευμονία από άγνωστη αιτιολογία στην πόλη Wuhan, της επαρχίας Hubei στην Κίνα. Σύμφωνα με την ταυτοποίηση που ακολούθησε, ανακοινώθηκε ότι σχετίζεται με ένα νέο κορωνοϊό το οποίο το ονόμασαν SARS- CoV- 2. Τα κρούσματα συνεχώς μεγάλωναν και στις 23 Ιανουαρίου 2020 λήφθηκε η απόφαση της απομόνωσης όλης της Wuhan και άλλων πόλεων στην περιοχή. Η απόφαση αυτή ήταν η αρχή των προληπτικών μέτρων της καραντίνας. Μετά την Κίνα, είχε σειρά η Ιταλία, η Ισπανία, η Γερμανία και η Γαλλία να έχουν αρκετά υψηλό αριθμό κρουσμάτων. Τα πρώτα κρούσματα που εντοπίστηκαν στην Ελλάδα ήταν στις 26 Φεβρουαρίου 2020 από άτομα που γύρισαν από ταξίδι από την Ιταλία, το Ισραήλ και την Αίγυπτο, καθώς και τις επαφές των ατόμων αυτών. Τα κλειδιά για την διαχείριση της τρέχουσας πανδημίας αποτελούν η γνώση και η πρόοδος της τεχνολογίας και της επιστήμης, καθώς και η συλλογική ευθύνη και πράξη για την αντιμετώπιση της. Ο Covid- 19 στην ουσία μας απομακρύνει από όλους αλλά μας φέρνει και πιο κοντά ταυτόχρονα. (Παρασκευής Δ., 2020).Ο Covid – 19 προκάλεσε μια παγκόσμια πανδημία εξαιτίας της οποίας η ανθρωπότητα προσπαθεί με κάθε δυνατό τρόπο να το

διαχειριστεί. Ο αριθμός των ατόμων στα νοσοκομεία με σοβαρές επιπλοκές εξαιτίας ιού είχε ως συνέπεια την μείωση των διαθέσιμων ιατροφαρμακευτικών εξοπλισμών. Στην πραγματικότητα το κύριο ρόλο για την αντιμετώπιση της πανδημίας αποτελεί η ατομική ευθύνη καθώς οι αποφάσεις που πάρθηκαν προκειμένου να μειωθεί ο αριθμός των κρουσμάτων δεν ήταν αρκετές από μόνες τους. Βέβαια, το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, είχε αναλάβει τις πιο δύσκολες αποφάσεις, όπως στην περίπτωση δηλαδή για το ποιοι ασθενείς θα πρέπει να οδηγούνται στις ΜΕΘ ή ποιοι ασθενείς χρειάζονται αναπνευστική υποστήριξη. (Σαλαμούρα Μ., 2020). Σύμφωνα με τον καθηγητή Οικονομικών Υγείας, Σωτήρη Σούλη (2020), η αντιμετώπιση της πανδημίας δεν εξαρτάται από την δημιουργία περισσότερων ΜΕΘ. Σαφώς και είναι αναγκαίες οι ΜΕΘ και επίσης θα έπρεπε να είχαν σφτάσει σε 1500 και το μέγιστο σε 2000 και να ξεπεράσουν το μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ, σύμφωνα με τους διαθέσιμους πόρους της χώρας. Κάποιες χώρες, όπως η Γερμανία, η Ελβετία, το Ην Βασίλειο, η Γαλλία αλλά και η Σουηδία παρόλο που έχουν υπεραναπτυγμένα Συστήματα Υγείας με κλίνες ΜΕΘ ίσες ή σημαντικά περισσότερες και με οικονομικούς πόρους πολλαπλάσιους από την Ελλάδα, δεν είχαν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ως προς τους δείκτες θνησιμότητας και «Ειδικής Θνητότητας» στη διαγνωστική κατηγορία του Covid – 19. Αναφέρει πως η ενίσχυση των νοσοκομειακών υποδομών δεν είναι η λύση, καθώς θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι συνέπειες στο γενικότερο πληθυσμό ώστε να μην υπάρχουν θέματα επιβίωσης όπως: μεγιστοποίηση φτώχειας, αύξηση ανεργίας κ.λπ. Όπως συμπληρώνει ο καθηγητής, η αντιμετώπιση πανδημίας θα πρέπει να ξεκινήσει από τα αυστηρά μέτρα και την εφαρμογή τους, (ατομική υγιεινή, απόλυτος περιορισμός μετακινήσεων κ. ά.), τον εμβολιασμό, την απόρριψη των συνωμοσιολογικών, λαϊκίστικων και αντιεπιστημονικών απόψεων και αντιλήψεων και την πλήρη αναδιοργάνωση του τρόπου των μετακινήσεων. (Σούλης Α., 2020).

4.2 Το νέο μοντέλο ηγεσίας κατά την διάρκεια της πανδημίας

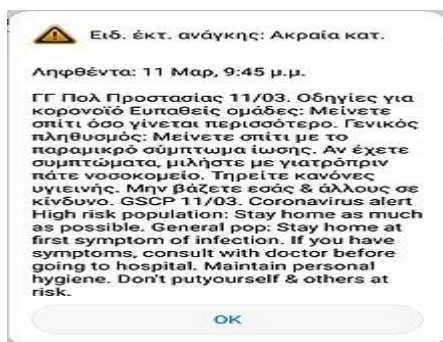
Τον τελευταίο καιρό, κάθε δυτική χώρα θέτει σε εφαρμογή την «γενική αρχή της προφύλαξης», η οποία αφορά πρωτόγνωρες και κρίσιμες συνθήκες όπου οι προσπάθειες για την αντιμετώπιση του ρίσκου δεν είναι αρκετές.. Αυτό έχει ως συνέπεια τη λήψη επείγουσών δράσεων για τη μείωση ή άμβλυνση ασύμμετρων και καταστροφικών συστημικών επιπτώσεων. Λόγω του Covid- 19, εισχωρεί στις ζωές μας η ανάγκη για το μετασχηματισμό του χώρου εργασίας, , τρόποι διαχείρισης των

κρίσεων αλλά και νέες δεξιότητες για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Στις δύσκολες συνθήκες αβεβαιότητας που διανύουμε, τον ρόλο της ηγεσίας τον αποτελεί πλέον η επιστήμη (ιολογία, ανοσολογία, επιδημιολογία, τοξικολογία, στατιστική, παθολογία, μαθηματικά, βιοχημεία) σε σχηματισμό με τις συζητήσεις περί προοπτικών της ιατρικής θεραπείας. Η χρήση των μέσων δικτύωσης και διάφορων κοινωνικών θεσμών καθώς και των ψηφιακών πλατφορμών επικοινωνίας είναι αρκετά απαραίτητος στις παραπάνω διαβουλεύσεις. Επίσης, απαραίτητος είναι και η συμμετοχή του παγκοσμίου δικτύου πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων που προσφέρουν στη διεπιστημονική έρευνα για τον Covid- 19. Όλα τα παραπάνω λοιπόν, έχουν ως συνέπεια να επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης πολιτικών αποφάσεων και να αποτελούν μια σημαντική βάση γνώσης. Η συλλογική δυνατότητα διαχείρισης και ελέγχου του προβλήματος, συμβάλλει στο να δραστηριοποιηθεί ο κόσμος στα απαιτούμενα μέτρα και να αναλάβει την ευθύνη ο καθένας για τον εαυτό του και την κοινωνία συνολικά αλλά επίσης και να ακολουθούν τους ειδικούς κανόνες υγιεινής (την κοινωνική αποστασιοποίηση, τη χρήση μάσκας κ.λπ). Επιπλέον, η πολιτική μέσω των ΜΜΕ κάνει προσπάθεια στο να μπορούν οι πολίτες να καταλάβουν την σημασία του κράτους στην προστασία της κοινωνίας. Ταυτόχρονα, ο Covid- 19, παρουσιάζει τη σημασία των ηγετικών δεξιοτήτων, μέσω των προκλήσεων που η ηγεσία θα πρέπει να διαχειριστεί. Είναι πολύ δύσκολο έως ακατόρθωτο, να εκτιμηθεί η διάρκεια της πανδημίας και πως θα μοιάζει η νέα μας πραγματικότητα, αλλά οι θεμελιώδεις αρχές που υπάρχουν μπορούν να βοηθήσουν τους ηγέτες στο να προετοιμάσουν τον εαυτό τους για τις δυνατότητες και τις αβεβαιότητες που θα φέρει το αύριο. Μεγάλη αβεβαιότητα και φόβο διαπιστώθηκε πως επέφερε η πανδημία στον ανθρώπινο δυναμικό. Προκλήσεις όπως η ικανότητα χρήσης της τεχνολογίας, η ανησυχία για τα αγαπημένα πρόσωπα, η εργασία από το σπίτι με παιδιά και ο κλονισμός της ευεξίας αποκαλούν το ρόλο του ηγέτη πιο σημαντικό ποτέ. Πλέον, οι ηγέτες εστιάζουν στη δημιουργία κοινού σκοπού, προστατεύοντας το ανθρώπινο δυναμικό τους, αλλά και διατηρώντας τη δική τους ενέργεια για να μπορέσουν να συνεχίσουν να εμπνέουν και να παρακινούν μέσα από το έργο τους. Σύμφωνα με την Ασημακοπούλου Βαρβάρα, στην αρχή της πανδημίας όλοι είχαν απαίτηση από τον ηγέτη να τους κατευθύνει και για να νιώσουν εμπιστοσύνη και ασφάλεια κατά την διάρκεια της κρίσης. Σπουδαίος ήταν ο ρόλος του καθηγητή Τσιόδρα, ο οποίος με την επιστημονική αρτιότητα, συναισθηματική νοημοσύνη και νηφαλιότητα κατάφερε όλα τα παραπάνω. Οι ηγέτες καλούνται να

αποδεχτούν την τεχνολογία στον τρόπο εργασίας ως ένα από τα ταχύτερα βήματα που θα ακολουθήσουν. Η καθοδήγηση, η ενδυνάμωση και η παρακίνηση που είναι απαραίτητα να προσφέρει ο ηγέτης στους ανθρώπους τους, οδηγεί την ίδια την ηγεσία σε άλλο επίπεδο. Ο ηγέτης πρέπει να υποσχεθεί στο ανθρώπινο δυναμικό πως μπορούν να τον εμπιστευτούν και ότι θα τους υποστηρίξει και σε συμβουλευτικό αλλά και σε ψυχικό και συναισθηματικό επίπεδο. Ο ηγέτης καλείται επίσης, να κινηθεί από την καρδιά και να χτίσει ένα παρόν και μέλλον με επίκεντρο τον άνθρωπο, τη δημιουργία ύπαρξης και την υπηρεσία προς την κοινωνία. Η πανδημία έφερε στο φως νέα μοντέλα ηγεσίας, όπου στα οποία οι ηγέτες είναι πρωταγωνιστές στην κρίση αυτή με κύρια στοιχεία, την ευσυναίσθηση, την ευελιξία, την αποφασιστικότητα και ένα ανθρώπινο πρόσωπο που κατανοεί τις ανάγκες των εργαζομένων. Δεν είναι κακό, ο ηγέτης να δείξει ότι είναι και εκείνος ευάλωτος και να μην φοβάται να εκφράσει τα συναισθήματα του και το ενδιαφέρον του για τον εργαζόμενο που έχει οικογένεια παιδιά, γονείς, προσωπική ζωή και να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης. Ο ηγέτης δημιουργεί σχέσεις αλληλεγγύης και βοηθά τους ανθρώπους να αισθάνονται ότι ανήκουν καθώς προάγει την ειλικρινή συνεργασία και δημιουργεί συναισθήματα και συμπεριφορές καλοσύνης, συμπόνιας, ευγνωμοσύνης και σεβασμού. Ένας ηγέτης ο οποίος μπορεί να μπει εύκολα στη θέση τους, δεν θα δυσκολευτεί στο να σκεφτεί ποίος από τους εργαζόμενους θα επηρεαστεί περισσότερο από την συγκεκριμένη κρίση, αλλά και ποίος θα μπορούσε να επηρεάσει θετικά αυτή την ομάδα ανθρώπων. Άρα, η δομημένη επικοινωνία προς όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων αποτελεί σημαντικό κριτήριο. Οι ηγέτες είναι σημαντικό να διαμορφώσουν τη νέα πραγματικότητα και να δημιουργήσουν στρατηγική πέρα από το χειρισμό των προσωπικών τους συνθηκών και ανησυχιών που εμφανίζονται λόγω της πανδημίας. Άρα, οι οργανισμοί θα πρέπει να σκεφτούν το ενδεχόμενο στο να χαρίσουν στους ηγέτες τους μια εσωτερική ή εξωτερική υποστήριξη καθοδήγησης, προκειμένου να τους ωθήσει στο να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις πολυπλοκότητες τόσο της επιχειρηματικής όσο και της προσωπικής τους ζωής. Σε αυτές τις πρωτόγνωρες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί, η ηγεσία προσπαθεί να προσφέρει ηθικά και αποτελεσματικά στον άνθρωπο, στον οργανισμό και στην κοινωνία. (Τσεκέρης Χ. 2020) (Βλαχάκη Ν., 2020) (Τούντα Τ., 2020)

4.3 Η αντιμετώπιση του Κορωνοϊού στην Ελλάδα

Ο ΕΟΔΥ παρακολουθεί από την αρχή της πανδημίας τις εξελίξεις και βρίσκεται σε επικοινωνία με το ECDC και το WHO. Ο ΕΟΔΥ επίσης, είναι συνεχώς σε εγρήγορση όσον αφορά τα ενδεχόμενα κρούσματα της νόσου σε ταξιδιώτες. Επίσης, έχει εκδώσει ενημερωτικό υλικό και εξειδικευμένες οδηγίες στην ιστοσελίδα του και ενημερώνει για τις καινούργιες εξελίξεις. (<https://eody.gov.gr/neos-koronaios-covid-19/>). Ο καθηγητής Σούλης Σ. (2020) αναφέρει πως «είμαστε τυχεροί μες στην ατυχία μας» για τους εξής λόγους: οι εποχές που διανύουμε χαρακτηρίζονται από ραγδαίες επιστημονικές εξελίξεις, η πανδημία έκανε εμφάνιση πιο μετά από την κορύφωση της οικονομικής κρίσης, είχε αρχίσει ήδη η προσπάθεια της ψηφιοποίησης της δημόσιας διοίκησης και του ΕΣΥ, η πανδημία εμφανίστηκε τη στιγμή που υπάρχει η πλήρη μεθοδολογική και αντιληπτική αναδιαμόρφωση της πολιτικής διαχείρισης κρίσεων, υπήρξε υπέρβαση της κλασσικής ελληνικής μειονεξίας του πολυκερατισμού αρμοδιοτήτων το οποίο είχε ως συμπέρασμα τον πλήρη συντονισμό των δράσεων και ενεργειών, την άμεση λήψη αποφάσεων και την υλοποίηση τους από όλα τα κέντρα εξουσίας και τέλος, για πρώτη φορά οι επιστήμονες πήρανε αποφάσεις όλοι μαζί, αφήνοντας στην απ' έξω τον εγωισμό και την απολυτότητα της αυθεντίας. (Σούλης Σ., 2020) Σημαντικό και συγκινητικό γεγονός ταυτόχρονα, αποτέλεσαν επίσης και οι δωρεές προς το ΠΓΝΘ «ΑΧΕΠΑ», το οποίο αποτελεί Βασικό Νοσοκομείο Αναφοράς για τη Μακεδονία και τη Θράκη. Μελέτη μιας περίπτωσης αποτελεί το παραπάνω Νοσοκομείο. Από τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου του Ιδρύματος για το διάστημα Απριλίου- Ιουνίου, προκύπτει ότι οι δωρητές προέρχονται από το σύνολο της ελληνικής κοινωνίας, αναδεικνύοντας κατά αυτόν τον τρόπο πως η διαχείριση της πανδημίας Covid- 19 αφορά όλους μας. Η πλειονότητα αφορούσε σε εταιρείες και επιχειρήσεις (98), οργανωμένα σύνολα και ιδιώτες. Μέσα σε δύο μήνες σχεδόν, (Απρίλιο – Ιούνιο), το ύψος των δωρεών ανήλθε σε 2154,613, 58 ευρώ. Οι δωρεές στο ΑΧΕΠΑ ακολούθησαν δυο βασικές γραμμές. Η μια είχε ως στόχο την ενίσχυση του νοσοκομειακού εξοπλισμού για την καλύτερη περίθαλψη των ασθενών και η άλλη τη στήριξη των εργαζομένων. (Κιοφυντζόγλου Μ. Ν. και άλλοι 2020)



Ειδοποίηση πολιτών (Πηγή Wikipedia)

Τα πρώτα κρούσματα που έκαναν εμφάνιση στην Ελλάδα, δραστηριοποίησαν το ελληνικό κράτος, οι οποίοι με την σειρά τους έλαβαν αμέσως δραστικά και αυστηρά μέτρα. Ένα από αυτά ήταν και η ειδοποίηση όλων των πολιτών στα κινητά τους όπου έδιναν οδηγίες προστασίας. Εν συνεχεία, μεσολάβησαν περιοριστικά μέτρα όπως το κλείσιμο σχολείων και πολιτιστικών ιδρυμάτων, ματαίωση πολιτιστικών και αθλητικών εκδηλώσεων, ακύρωση μαζικών συγκεντρώσεων, κ. λ.π. Τα μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης και περιορισμού των μετακινήσεων έφεραν αλλαγές στην κουλτούρα της ελευθερίας, της προστασίας, της ευαλότητας και της συλλογικής πειθαρχίας. Η συμβολή του κράτους δεν έχει να κάνει ούτε με μια τεχνοκρατική και αφελή υποταγή στην επιστήμη, αλλά ούτε με μια τάση αυταρχικού χαρακτήρα να συμμορφωθεί με τις επιταγές της. Μέσω των ΜΜΕ, το ελληνικό κράτος δημιούργησε έναν μηχανισμό αλληλεγγύης και αμοιβαίας έγνοιας που δεν είχε εισάγει στο παρελθόν. Προστατεύουμε τους συνανθρώπους μας όχι μόνον με το να τους βοηθάμε αλλά και με το να κρατάμε αποστάσεις ώστε να μην μολυνθούν. Κατά την περίοδο της καραντίνας οι πολίτες συμμορφώθηκαν με τους υποχρεωτικούς κανόνες θέλοντας και μη. Η σοβαρότητα της κρίσης έγινε κατανοητή μέσα από εμπειρίες που είχαν, από τα μέσα επικοινωνίας και τις εικόνες από την Ιταλία και τις ΗΠΑ από τα φορτηγά που μετέφεραν αμέτρητα φέρετρα με νεκρούς από τον κορωνοϊό και την υπερφόρτωση των συστημάτων υγείας. Ήταν ολοφάνερο πως η πρώτη εικόνα των Ελλήνων απέναντι στους πολιτικούς ήταν πιο πολύ αρνητική αλλά λόγω της αποτελεσματικής διαχείρισης της κρίσης του Έβρου από την κυβέρνηση τον Ιανουάριο του 2020 και της κρίσης του κορωνοϊού τον Μάρτιο και τον Απρίλιο του 2020 διαπιστώθηκε μια μεγάλη μεταβολή της στάσης των Ελλήνων για τους πολιτικούς θεσμούς. Επίσης, τα κρατικά μέτρα για την βελτίωση του δημοσίου συστήματος που λήφθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας κατάφεραν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη του κόσμου προς αυτό. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τον κορωνοϊό στο Πανεπιστήμιο Αθηνών, το 50 % των ερωτώμενων έχουν εμπιστοσύνη

στους ιατρούς, το 88% στο νοσηλευτικό προσωπικό και το 57 % στο κράτος. Αλλά έχουν πολύ χαμηλή εμπιστοσύνη στους δασκάλους και καθηγητές (45%), καθώς και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, ενώ το 75% πιστεύει ότι τα περιοριστικά μέτρα ήταν αποτελεσματικά. Η πολιτική αντιμετώπιση και ο έλεγχος της οικονομικής ύφεσης που θα ακολουθήσει θα αποτελέσουν έναν σημαντικό παράγοντα για να αναπτυχθεί και άλλο η εμπιστοσύνη στην ελληνική πολιτική. Ωστόσο, η σωστή διαχείριση του κράτους της υγειονομικής κρίσης κατάφερε να κρατήσει μέσα στα φυσιολογικά όρια τα αισθήματα φόβου και άγχους των Ελλήνων κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Βέβαια, σύμφωνα με την έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών διαπιστώνεται υψηλό επίπεδο φόβου σχετικά με την οικονομία (92%) και λιγότερο στην υγεία (82%).(Τσεκέρης Χ., 2020).

Η πανδημία οδήγησε στη λήψη μέτρων που έδειξαν πως η Ελλάδα μπορεί να πειθαρχεί, να λειτουργεί με ενότητα και να διαθέτει μια πραγματική ευρωπαϊκή κουλτούρα. Κατά την διάρκεια της κρίσης έκαναν εμφάνιση σύγχρονοι και ανώνυμοι ήρωες, οι οποίοι ήθελαν να προστατέψουν τους πολίτες παίρνοντας μέτρα πρόληψης για όλες τις κοινωνικές ομάδες του πληθυσμού μας με σκοπό να μείνουν στη ζωή όλοι οι συμπολίτες μας. Επίσης, παρόλο το μεγάλο πρόβλημα που αντιμετώπιζε η χώρα μας με την γραφειοκρατία, η Κυβέρνηση κατάφερε μέσα σε ένα πολύ μικρό χρονικό διάστημα να ενοποιήσει 150 υπηρεσίες του δημοσίου με επιτυχία στο gov.gr. Η Ελλάδα προσπαθεί να διαχειριστεί την κρίση αυτή ως μια ευκαιρία, την οποία περίμεναν χρόνια ολόκληρα όλοι οι Έλληνες να δουν να υλοποιείται αλλάζοντας την καθημερινότητα τους. Τον τελευταίο καιρό, η Ελλάδα κατέχει υψηλού επιπέδου προσωπικό στις Δημόσιες Υπηρεσίες οι οποίοι βοηθούν καθημερινά προς την κατεύθυνση αυτή. Η Κυβέρνηση πλαισίωσε νέους τρόπους και μέτρα λειτουργίας για την εξυπηρέτηση των πολιτών. Κατάφερε μέσα σ' αυτή την δύσκολη περίοδο να κατορθώσει μια αποτελεσματική παρέμβαση μέσα από ψηφιακές πλατφόρμες υπηρεσιών, νομοθετικές και ρυθμιστικές πρωτοβουλίες, οδηγίες για τη διευκόλυνση και την ασφάλεια των πολιτών κατά την ψηφιακή διαδικασία των υποθέσεων τους, αποδεικνύοντας την έγκαιρη αντιμετώπιση με στόχο την απομακρυσμένη εξυπηρέτηση των πολιτών, την τηλεργασία και την τηλεκπαίδευση. Επίσης, μέσα σε αυτά τα μέτρα υπάρχει και η άυλη συνταγογράφηση για φάρμακα και για εξετάσεις έτσι ώστε οι πολίτες να μπορούν να λαμβάνουν τις ιατρικές συνταγές τους στο κινητό, χωρίς να χρειάζεται να τις προσκομίζουν τυπωμένες στον φαρμακοποιό και

στα ιατρικά κέντρα. Προχώρησε επίσης, η λειτουργία της ηλεκτρονικής υπογραφής σε όλα τα μέλη της κυβέρνησης και την Πρόεδρο της Δημοκρατίας. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση πρώτου και δευτέρου βαθμού, σε συνεργασία με όλες τις Υπηρεσίες των Υπουργείων, ειδικών επιστημών σε θέματα πανδημίας, της Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας, της Ένωσης Περιφερειών και της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος, με τη σειρά της βοήθησε αρκετά στην πρόληψη και αντιμετώπιση της πανδημίας μέσα από δράσεις και μέτρα που έλαβε έγκαιρα να συμβάλει στην αντιμετώπιση της πανδημίας και να προφυλάξει τους πολίτες. Ωστόσο, τα μέτρα δεν τελείωσαν εδώ αλλά μεσολάβησαν αρκετές αλλαγές με ευκαιρία την πανδημία και αυτό έχει ως συμπέρασμα πως η Κυβέρνηση διαχειρίστηκε και διαχειρίζεται ακόμη σωστά την κρίση μέσω των μέτρων που λαμβάνει. (Μουρούτσος Ι.,2020). Οι αρνητικές επιπτώσεις που επέφερε η πανδημία στην Ελλάδα είναι:

- Στην υγεία- Ανθρωπινή ζωή- Ποιότητα Ζωής: Απώλειες ζωής, νοσούντες με μακροχρόνιες διαγνωστικές και θεραπευτικές διαδικασίες, επιδείνωση επίπεδου υγείας ή και απώλειας λόγω αδυναμίας ή και φόβου νοσοκομειακής παρακολούθησης και περίθαλψης, η κατηγορία των ευπαθών ομάδων θα αύξανε την θνησιμότητα στην χώρα μας , σε περίπτωση που δεν υπήρχε η απομόνωση.
- Συνεχής φόβος του πληθυσμού για πιθανή μόλυνση και μετάδοση του ιού.
- Σωματική και ψυχολογική κούραση του υγειονομικού προσωπικού.
- Μειωμένη εργαστηριακή μάθηση των μαθητών καθώς είναι απαραίτητη η παρακολούθηση των εργαστηρίων ειδικά σε θετικές και υγειονομικές επιστήμες
- Αύξηση της ενδοοικογενειακής βίας και διατάραξη των οικογενειακών σχέσεων λόγω της καραντίνας.
- Τέλος, κατά πάσα πιθανότητα θα έχουμε αύξηση της ανεργίας και μείωση των εισοδημάτων, τα οποία θα δημιουργήσουν αλληλεπιδράσεις από τη μείωση της ενεργούς ζήτησης η οποία μπορεί να φτάσει μέχρι την παραγωγή και τη βιωσιμότητα μεγάλων οικονομικών κλάδων.

Όμως είναι πολύ σημαντικό να γίνει και μια βελτίωση του Δημοσίου Συστήματος Υγείας (ΔΣΥ) προκειμένου η χώρα μας να μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πολιτών της και να ξεπεράσει την πανδημία. Καταρχάς, θα πρέπει να γίνει βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας. Δεύτερον,

επιβάλλεται η ενδυνάμωση των συστημάτων Εξωνοσοκομειακής μακροχρόνιας φροντίδας και της κατ' οίκον μακροχρόνιας φροντίδας, όπως επίσης να βελτιωθούν και οι προσφερόμενες υπηρεσίες υγείας στα κέντρα φροντίδας ηλικιωμένων. Επίσης, έχει παρατηρηθεί μεγάλη έλλειψη στο νοσηλευτικό προσωπικό, καθώς η αναλογία των νοσηλευτών σε σχέση με τους ιατρούς που έχουμε την Ελλάδα είναι πολύ μικρή. Επιπροσθέτως, απαιτείται η γενική υλοποίηση του ηλεκτρονικού φακέλου υγείας. Τέλος, η Τοπική Αυτοδιοίκηση πρέπει να επεκτείνει τα Δίκτυα Φροντίδας και να συμπληρώσει αναπτυξιακά δεδομένα του Δημοσίου Συστήματος Υγείας. (Σούλης Σ., 2020)

4.4 Τα μέσα επικοινωνίας στην εποχή του κορωνοϊού

Τους τελευταίους μήνες, στη σύγχρονη κοινωνία, τα ΜΜΕ έχουν πάρει τη θέση της πολιτικής, της οικονομίας και της θρησκείας παράλληλα. Η άμεση ενημέρωση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις αντιλήψεις για την υγεία, τις συμπεριφορές και τις αποφάσεις. Κάποιες φορές, είναι πολύ πιθανόν η διαδικτυακή παραπληροφόρηση να οδηγήσει στην ασθένεια αλλά ακόμη και στον θάνατο. Οι ηλεκτρονικές και ψηφιακές ειδήσεις συμπεριλαμβάνουν αρκετές αρνητικές ιστορίες, οι οποίες εντυπωσιάζουν και παραπληροφορούν. Άλλωστε, ανέκαθεν οι δημοσιογράφοι μετέτρεπαν το καθετί σε κακές ειδήσεις, καθώς στοχεύουν σε ένα κοινό που έχει επηρεασθεί από τις αρνητικές ειδήσεις. Συνήθως, οι άνθρωποι δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στα πράγματα που πηγαίνουν σε λάθος κατεύθυνση παρά στα πράγματα που ακολουθούν σωστή διαδρομή. Έχουν την τάση δηλαδή, να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στις αρνητικές πληροφορίες. Η αρνητική πληροφορία επηρεάζει πολύ τους ανθρώπους και είναι δύσκολο να την ξεχάσουν. Οι αρνητικές τάσεις επηρεάζουν επίσης και τον τρόπο που αναλύουν τις ειδήσεις. Τα μέσα δικτύωσης μοιράζουν λαθεμένες πληροφορίες για τον κορωνοϊό σ' όλο τον κόσμο, παρά τις συνεχείς προσπάθειες από διεθνείς οργανισμούς να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα. Λόγω του ότι αντιμετωπίζουμε συνθήκες ανημποριάς και έλλειψης σταθερότητας και επίσης σημαντικές ψυχολογικές ανάγκες δεν ικανοποιούνται, οι συνωμοσιολογικές αφηγήσεις και πεποιθήσεις βοηθάνε στην διαχείριση της προσωπικής κρίσης. Οι Αμερικανοί σύμφωνα με έρευνα του Πανεπιστημίου στο Σικάγο, δεν βλέπουν την πανδημία από την πλευρά της υγείας και των οικονομικών ζητημάτων, αλλά μέσα από τις πολιτικές τους αντιλήψεις, τη γνώμη τους για το ρόλο της Κυβέρνησης και

την εμπιστοσύνη στα Μέσα. Η πλειοψηφία των Αμερικάνων δεν σχολιάζει την πανδημία με αυτό που είδαν ή άκουσαν κατά τη διάρκεια των δημόσιων αντιπαραθέσεων, αλλά σύμφωνα με το ποιόν ψηφίζουν, ποια μέσα χρησιμοποιούν, ή ποιόν τηλεοπτικό παρουσιαστή προτιμούν. Ο Jan Philipp Reemtsma (2020) αναφέρει πως η πολιτική σκέψη είναι υπερεκτιμημένη, ενώ στην πραγματικότητα τα συναισθήματα παίζουν το σημαντικότερο ρόλο. Οι άνθρωποι δύσκολα να έχουν πολιτικό τρόπο σκέψης. Στην Ελλάδα ωστόσο, οι έλληνες πολίτες έχουν αρκετά μεγάλη εμπιστοσύνη στις ειδήσεις και στα ειδησεογραφικά μέσα, τα οποία με τη σειρά τους αυξάνουν της εμπιστοσύνη στους πολιτικούς θεσμούς. Για τους Έλληνες οι πηγές μετάδοσης ειδήσεων για την πανδημία είναι: η τηλεόραση (48%), οι διαδικτυακοί ιστότυποι (25,4%), οι αξιωματικοί της υγείας (9.1%), τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (7,5%), το ραδιόφωνο (3,7%), η οικογένεια και οι φίλοι (2,9%) και οι εφημερίδες (1,8%).(Τσεκέρης Χ., 2020)

4.5 Η επιδείνωση των ανισοτήτων υγείας

Κατά την διάρκεια της πανδημίας διαπιστώθηκε πως υπάρχει μεγαλύτερη επίπτωση νοσηρότητας και θνητότητας στις πιο φτωχές κοινωνίες, καθώς οι χαμηλές κοινωνικοοικονομικές συνθήκες συνδέονται με πιο μεγάλη πιθανότητα προσβολής από τον ιό. Οι οικονομικά ασθενέστεροι, οι άνθρωποι με αναπηρία, οι ηλικιωμένοι και τα άτομα τα οποία έχουν παθολογικά ζητήματα συμπεριλαμβάνονται στις ομάδες που ευθύνονται για την παρουσίαση του ιού. Η αδυναμία παροχής των βασικών αναγκών (πχ πρόσβαση σε καθαρό νερό και στα προϊόντα υγιεινής) είναι η αιτία στο να αυξάνονται τα κρούσματα. Η πανδημία προκαλεί οικονομική ύφεση αλλά έχει όμως επιπτώσεις και πάνω στη σωματική και ψυχολογική κούραση των ατόμων και τους πλάθει φόβο, αβεβαιότητα, απόγνωση, άγχος και απελπισία. Όμως, το θετικό συμπέρασμα που προκαλεί η πανδημία είναι το αίσθημα της αλληλεγγύης και του αλτρουισμού, στην προσπάθεια αντιμετώπισης του ιού. Είναι επιστημονικά αποδεδειγμένο πως, Οι χαμηλές εισοδηματικές τάξεις εμφανίζουν πιο χαμηλό προσδόκιμο ζωής και υψηλή νοσηρότητα από ότι οι προνομιούχες κοινωνικές τάξεις. Οι κοινωνικά και οι οικονομικά ασθενέστερες τάξεις παρουσιάζουν αρκετά νοσήματα όπως είναι η υπέρταση, ο διαβήτης και τα νοσήματα του κατώτερου αναπνευστικού συστήματος με κοινωνικοοικονομικές μεταβλητές λόγω των συνθηκών που βιώνουν στην κατοίκηση και στη εργασίας. Από πανδημίες που έχουν

προηγηθεί (ισπανική γρίπη το 1918 και η εποχική γρίπη H1N1 το 2009) έχει αναφερθεί πως , οι προσδιοριστές της υγείας όπως το εισόδημα, η κατοικία και η εργασία συσχετίστηκαν με τα επίπεδα νοσηρότητας και θνητότητας, με τις πιο ευάλωτες κοινωνικά ομάδες να έχουν χειρότερα ποσοστά και φτωχότερα αποτελέσματα υγείας. Βέβαια η ακριβής επίδραση των κοινωνικών προσδιοριστών της υγείας στην εξέλιξη της πανδημίας Covid – 19 ακόμα δεν έχει διασταυρωθεί καθώς υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι φόβοι για διεύρυνση των ήδη υπάρχουσών και εμμενουσών κοινωνικών , φυλετικών και οικονομικών ανισοτήτων υγείας, αργότερα ίσως να επαληθευτούν. Ωστόσο, στην Αμερική οι μειονεκτικοί πληθυσμοί (Αφροαμερικάνοι, Ισπανόφωνοι, ιθαγενείς Αμερικάνοι και κοινότητες μαύρων) νοσούν πιο εύκολα και συχνά από ότι οι λευκοί και παρουσιάζουν μεγάλα ποσοστά νοσηρότητας και θνητότητας σε σύγκριση με το συνολικό πληθυσμό. Έρευνα που έχει γίνει για το ποσοστό μόλυνσης από τον SARS – COV- 2 απέδειξε πως είναι τρεις φορές μεγαλύτερη στις πολιτείες που ζουν οι μαύροι από ότι στις λεύκες πολιτείες, ενώ η θνητότητα αντίστοιχα είναι έξι φορές υψηλότερη. Πιο συγκεκριμένα, στο Μιλγουόκι, διαπιστώθηκε πως τα ¾ των θανάτων από τον κορωνοϊό ήταν Αφροαμερικάνοι, ενώ στο Σαιντ Λούις ήταν σχεδόν όλοι Αφροαμερικάνοι εκτός από τρία άτομα μόνο. Είναι προφανές πια, πως τα νοσήματα μεταδιδόμενων λοιμώξεων χτυπάνε πιο εύκολα τους πρόσφυγες. Αυτό σημαίνει πως η θνητότητα είναι μεγαλύτερη όσων αφορά αυτά τα νοσήματα σε προσφυγικούς και μεταναστευτικούς πληθυσμούς σε σύγκριση με τους ιθαγενείς. Επίσης, όπως και έγινε το 2008 που υπήρχε η μεγάλη οικονομική κρίση, είναι κατανοητό πως η τελευταία πανδημία θα επηρεάσει πιο πολύ τα φτωχά μέλη της κοινότητας σε σύγκριση με τα εύπορα, ενισχύοντας τις οικονομικές και κοινωνικές ανισότητες που ήδη υπάρχουν. Τέλος, η πανδημία ενίσχυσε τις ψηφιακές επιδόσεις και επίσης λειτούργησε και ως καταλυτική ανισοτήτων για τους φτωχούς σε έναν πληθυσμό αλλά και για τις χώρες με χαμηλή ωριμότητα και ενσωμάτωση στις ψηφιακές τεχνολογίες.(Σταχτέας Π.και Σταχτέας Φ., 2020) (Ζήση Α., Χτούρης Σ., 2020) (Σαλαμούρα Μ., 2020). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2020 στην Ελλάδα, σε 1152 μετανάστες οι οποίοι είχαν καταγωγή από Αλβανία, Πακιστάν, Μπαγκλαντές, Φιλιππίνες, Αφγανιστάν, Ουκρανία, Γεωργία, Νιγηρία, Αιθιοπία, Αίγυπτος και Μολδαβία, διαπιστώθηκε πως ακόμη και στη χώρα μας, δεν έχουν δημιουργήσει οι κατάλληλοι για την σωστότερη διαχείριση των αναγκών υγείας των προσφύγων. Μερικοί λόγοι που δεν καλύπτονται οι ανάγκες των μεταναστών για την χρήση υπηρεσιών υγείας είναι το υψηλό κόστος,

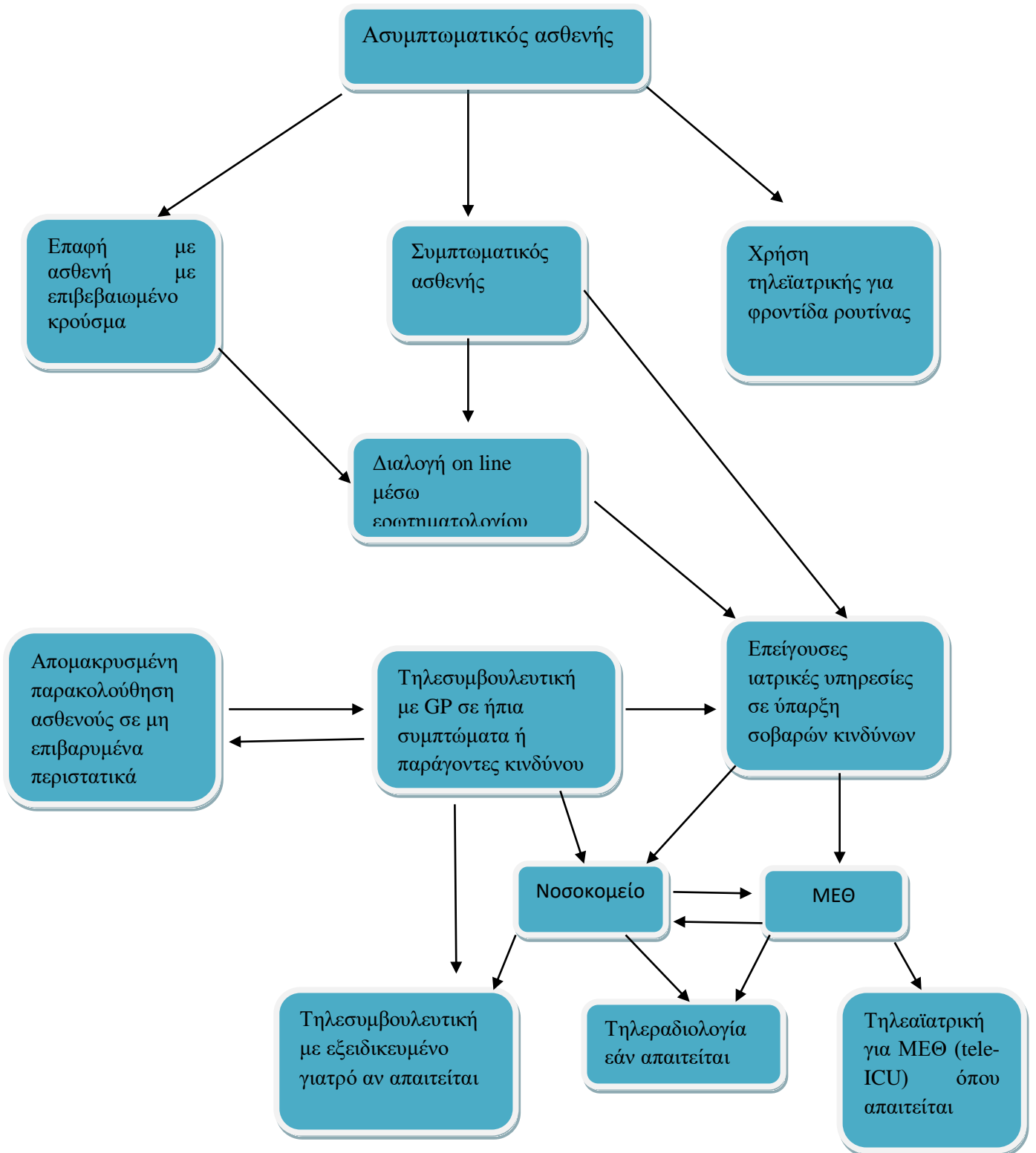
η έλλειψη βιβλιαρίου υγείας, η αδυναμία κλεισίματος ραντεβού και ο μεγάλος χρόνος αναμονής. Το 21 % των παραπάνω μεταναστών δεν μπορούσαν να αγοράσουν τη φαρμακευτική τους αγωγή λόγω του υψηλού κόστους. Επίσης, άλλο ένα ποσοστό, το 21 % των μεταναστών συγκεκριμένα δήλωσε πως είχε ανάγκες για υπηρεσίες υγείας, τις οποίες όμως θα έπρεπε αναγκαστικά να τις καλύψει εκτός νοσοκομείου διότι δεν πραγματοποιούνται εντός. Όπως φαίνεται από τα συμπεράσματα της έρευνας η χρήση των υπηρεσιών υγείας από τους μετανάστες είναι αρκετά δύσκολη. Βέβαια, η πρόσβαση των μεταναστών και ο περιορισμός των ανισοτήτων, είναι παγκοσμίως πρόβλημα και για αυτό το λόγο θα ήταν πολύ χρήσιμο να ληφθούν τα απαιτητά μέτρα έτσι ώστε η πρόσβαση τους να γίνει πιο εύκολη και ισότιμη όπως και η ποιότητα ζωής τους θα πρέπει να βελτιωθεί. Σημαντικό είναι επίσης, να βελτιωθεί και η παρεχόμενη φροντίδα υγείας τους. Ίσως, η λύση για να μειωθεί η ανισότητα αυτή θα μπορούσε να ήταν είτε μέσω της εκπαίδευσης των επαγγελματιών υγείας με σκοπό να κατανοήσουν τις ανάγκες των μεταναστών, είτε μέσω της ενημέρωσης των μεταναστών πάνω στην αγωγή και προαγωγή υγείας, είτε μέσω της βελτίωσης της προσβασιμότητας της επανεξέτασης των όρων χρήσης υπηρεσιών υγείας και τέλος μέσω της διασφάλισης αποτελεσματικής επικοινωνίας των μεταναστών με τους επαγγελματίες υγείας. (Γαλάνης Π. και άλλοι 2020)

4.6 Η επιρροή της πανδημίας στο Σύστημα Υγείας

Η πανδημία όπως έχει διαπιστωθεί, έχει επιφέρει προβλήματα στους πολίτες όσον αφορά την πρόσβαση τους στις υπηρεσίες υγείας. Όλο αυτό έχει προκαλέσει δυστυχώς έντονους προβληματισμούς σχετικά με την οργάνωση των υπηρεσιών υγείας. Λόγω της πρόληψης εξάπλωσης του ιού, περιορίστηκαν οι παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας πάνω στις βασικές ανάγκες. Αντίστοιχα, και στην ΠΦΥ παγιδεύτηκαν οι παρεχόμενες υπηρεσίες σε αρκετό μεγάλο βαθμό. Κατά την διάρκεια της πανδημίας, τα δημόσια νοσοκομεία είχαν της τάση να δεχτούν κυρίως επείγοντα και ύποπτα περιστατικά για τον ιό, αλλά όμως αυτή η τακτική είχε ως συνέπεια να αποκλειστούν οι υπόλοιποι ασθενείς με χρόνια νοσήματα. Επίσης, η πανδημία επηρέασε αρνητικά και τους οικονομικά ασθενέστερους, οι οποίοι δεν είχαν την δυνατότητα να λάβουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας που αναζητούσαν λόγω της κατάστασης που επικρατούσε στα δημόσια Νοσοκομεία. Επιπροσθέτως, οι περισσότεροι πολίτες λόγω του φόβου που ένιωθαν στο να μην γίνουν και εκείνοι φορείς του ιού, περιόρισαν όχι μόνο τις μετακινήσεις τους αλλά και την

προσβασιμότητα τους σε δομές υγείας. Όμως, ο φόβος αυτός, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να απορρυθμίσει τους ασθενείς που αντιμετωπίζουν χρόνια νοσήματα. Προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις για την υγεία των πολιτών, η ιατρική χρειάζεται αυξημένες ιατρικές πληροφορίες εφόσον και η σύγχρονη ιατρική εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς. Το ΕΣΥ έχει νοσοκομειακό χαρακτήρα, αλλά όμως διακρίνεται από έλλειψη συντονισμού, μη αξιόπιστο δίκτυο πρωτοβάθμιας φροντίδας και μη αποτελεσματική διανομή πόρων. Έχει παρατηρηθεί τον τελευταίο καιρό, μια ανοδική αύξηση τιμών στις υπηρεσίες υγείας χωρίς βέβαια να έχει βελτιωθεί απαραίτητα το υγειονομικό αποτέλεσμα. Επίσης, κάποιες φορές η λήψη μη κατάλληλων αποφάσεων και ιατρικών σφαλμάτων είναι αποτέλεσμα έλλειψης οργάνωσης και προσβασιμότητας στην υγεία. Για να γίνει πιο εύκολη η πρόσβαση και η διαχείριση των ιατρικών πληροφοριών θα ήταν πολύ χρήσιμη η τοποθέτηση νέων Τεχνολογιών σε Πληροφορίες και Επικοινωνίες (ΤΠΕ). Η e- health χαρακτηρίζεται από τον ΠΟΥ ως το πιο κατάλληλο ηλεκτρονικό μέσο για να παρέχονται πληροφορίες, υπηρεσίες και πόροι που σχετίζονται με την υγεία και εκτός αυτού, είναι ικανή στο να καλύψει τους ηλεκτρονικούς φακέλους υγείας, της κινητής υγείας (mHealth) και των αναλύσεων υγείας και τέλος είναι ικανή επίσης στο να δίνει πληροφορίες στη κατάλληλη θέση την σωστή χρονική στιγμή, δίνοντας πιο πολλές υπηρεσίες σε έναν πιο κοντινό πληθυσμό και με εξατομικευμένο τρόπο. Τα ΠΣΥ που χρησιμοποιούνται στην πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια περίθαλψη βοηθάνε τη λειτουργία στα τεχνικά και διαχειριστικά δεδομένα, είτε στο σύνολο του συστήματος υγείας είτε για ένα ολόκληρο νοσοκομείο είτε για ένα τμήμα του. Η e- health διακρίνεται από δείκτες οι οποίοι συμβάλλουν στην εκτίμηση της δημόσιας υγείας και επίσης προστατεύουν και ελέγχουν την υγεία αξιολογώντας την εισχώρηση των ανθρώπων σε ψηφιακά δεδομένα υγείας. Επιπλέον, χειρίζεται μεγάλο όγκο δεδομένων και αξιολογεί τη χρήση μέσων μαζικής ενημέρωσης από οργανώσεις, άτομα και κοινότητες για την πολιτική και στρατηγική υγεία. Θα ήταν ιδιαίτερα σημαντικό να γίνει μια αλλαγή της e- health πάνω στη στάση, νομοθεσία, αναδιοργάνωση και στις οικονομικές επενδύσεις. Μια θεμελιώδης ανανέωση που ο ρόλος των ΤΠΕ θα ήταν χρήσιμος, θα καταφέρει να επιτευχθεί καινοτομία σε όλους τους τομείς της περίθαλψης. Η τηλεϊατρική, η οποία είναι μια ηλεκτρονική υγεία δημιουργεί συστήματα, υπηρεσίες και λύσεις, επιφέρει εκσυγχρονισμένη πληροφόρηση σύμφωνα με τεκμηριωμένες πρακτικές υγείας και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης με σκοπό να βελτιωθεί η ποιότητα της ασθενοκεντρικής φροντίδας με

τον πολίτη να είναι πάντα παρών στις αποφάσεις σχετικά με την περίθαλψη και τέλος βελτιώνει το βιοτικό επίπεδο του πληθυσμού αναφοράς. Η τηλεϊατρική νοείται ως η ιατρική από απόσταση. Η τηλεϊατρική αφορά «στην παροχή υπηρεσιών ιατρικής περίθαλψης, όπου η απόσταση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα, από όλους τους επαγγελματίες υγείας που χρησιμοποιούν ΤΠΕ για ανταλλαγή έγκυρων πληροφοριών διάγνωσης, θεραπείας, πρόληψης ασθενειών και τραυματισμών, έρευνας, εκπαίδευσης και αξιολόγησης, με άνωτερο συμφέρον την προαγωγή υγείας ατόμων και κοινοτήτων». Σε μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης υγείας, καταστροφής ή μιας πανδημίας, η τηλεϊατρική παίζει σημαντικό ρόλο για την διαχείριση τους από την στιγμή που προσφέρει άμεση είσοδο του ασθενή σε υπηρεσίες φροντίδας υγείας. Στην περίπτωση του Covid- 19, διατίθεται 24ωρη καθημερινή επικοινωνία και εκτίμηση των συμπτωμάτων των ασθενών, που αναλόγως των συμπτωμάτων διακρίνεται ακόμη και ο τρόπος της νοσηλείας. Επίσης, οι ασθενείς έχουν την επιλογή να δώσουν το ιστορικό τους χωρίς να χρειαστεί να μεταβούν σε δομές υγείας και οι αλγόριθμοι διαχείρισης των ύποπτων κρουσμάτων χρησιμοποιούνται για να μειωθούν οι πιθανότητες προσβολής των άλλων ασθενών και παροχών υγειονομικής περίθαλψης σε μη επιβεβαιωμένα κρούσματα. Τέλος, η επικοινωνία μπορεί να εφαρμοστεί μέσω smartphones ή υπολογιστών με κάμερα με σκοπό την συνεχόμενη φροντίδα των ασθενών.



Σχήμα 4.1: Αλγόριθμος διαχείρισης ύποπτων και επιβεβαιωμένων κρουσμάτων μέσω τηλεϊατρικής για πανδημίες

Η τηλεϊατρική διευκολύνει τους ασθενείς που χρειάζονται νοσηλεία στο να τους αξιολογεί πριν από τη μεταφορά τους στο νοσοκομείο, προσπερνώντας κατά αυτόν τον τρόπο την εισαγωγή στο Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών και να πραγματοποιηθεί η εισαγωγή κατευθείαν σε κρεβάτι, ελαττώνοντας έτσι την πιθανότητα προσβολής στους εργαζομένους και στους άλλους ασθενείς. Σε προηγούμενες πανδημίες όπως SARS- CoV, Ebola, H1N1 και H7N9 η χρήση της τηλεϊατρικής αποδείχθηκε ιδιαίτερα αποτελεσματική. Στην περίπτωση της Ελλάδας, παρόλο που οι εφαρμογές της τηλεϊατρικής έχουν χαμηλό κόστος, είναι κλινικά χρήσιμες και βιώσιμες, τα εμπόδια που παρουσιάζονται για να πραγματοποιηθεί η υλοποίηση των ΤΠΕ είναι η έλλειψη υποδομών και η έλλειψη εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής με τεχνογνωσία στη διαχείριση των υπηρεσιών ΤΠΕ, σε σχέση με τη χρονοβόρα μέθοδο που χρειάζεται για την εκμάθηση. (Κουρκούνη Β., Ηγουμενίδης Μ., 2020). Κατά την διάρκεια μιας πανδημίας, η τηλευγεία εξελίσσεται συνεχώς με ψηφιακά εργαλεία ανίχνευσης επαφών και μέσω της εξ αποστάσεως αξιολόγησης και παροχής φροντίδας ενισχύει την πρόληψη της μετάδοσης. Το τελευταίο διάστημα λόγω της πανδημίας του Covid – 19 αναπτύχθηκαν εφαρμογές και συστήματα για την παρακολούθηση του πληθυσμού είτε στα αρνητικά είτε στα θετικά κρούσματα με τον υψηλό κίνδυνου μόλυνσης. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον προκαλεί το παράδειγμα εφαρμογής επιτήρησης, το οποίο αποτελείται από ένα σύνολο ψηφιακών εργαλείων για ανίχνευση, αναφορά και επιτήρηση covid 19, που χρησιμοποιείται σε κινητά και βασίζεται στην πλατφόρμα District Health Information Software 2, η οποία είναι μια από τις πιο μεγάλες πλατφόρμες στον τομέα των πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης υγείας στον κόσμο. Παρόμοιες εφαρμογές αναπτύχθηκαν και στην τηλενοσηλευτική, οι οποίες έχουν ως στόχο τη εξ αποστάσεως παροχή φροντίδας. Εν κατακλείδι, η ψηφιακή τεχνολογία , σε ένα πολύ μικρό χρονικό διάστημα εξελίχθηκε ακόμη πιο πολύ ειδικά στον τομέα της υγείας όσον αφορά την προστασία και την διευκόλυνση όλων. (Κοσμίδης Δ., Κοσμίδης Ν., 2020)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ηγεσία αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η αποτελεσματική ηγεσία λαμβάνει υπόψη παράγοντες, όπως οι προσδοκίες και τα κίνητρα της συμπεριφοράς των εργαζομένων, καθώς και τις συνθήκες εντός του οργανισμού. Ο στόχος της ηγεσίας είναι να ενθαρρύνει και να ενισχύσει τους εργαζόμενους, με βάση συγκεκριμένους μεθόδους που θα βοηθήσουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας τους, χωρίς να διαταραχθεί η νοοτροπία τους. Η ορθή καθοδήγηση, οι αυξημένες δυνατότητες, η ικανότητα για συνεργασία και ο συνδυασμός παραγόντων, καθώς και η δύναμη της πειθούς καθιστούν έναν ηγέτη ως το πλέον απαραίτητο και αποδοτικό παράγοντα κατά την παραγωγική διαδικασία. Οι ηγέτες φέρνουν σημαντική ευθύνη και οφείλουν να διαθέτουν ευστροφία, ικανότητα ελιγμών και ανάληψης πρωτοβουλιών, να είναι συνεπείς στους στόχους και στις επιδιώξεις τους και να μπορούν να διαχειρίζονται τις εκάστοτε καταστάσεις με ψυχραιμία. Είναι πολύ σημαντικό οι ηγέτες να επιδιώξουν να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη, να ενθαρρύνεται η επικοινωνία ανάμεσα στις διαφορετικές ειδικότητες σχετικά με θέματα όπως είναι η αναγνώριση των αιτιών των λαθών, η ενθάρρυνση αυτών που αναφέρουν τα λάθη και που επιδιώκουν στην αντιμετώπιση της διαφθοράς. Είναι βασικό, ο ηγέτης να καταλάβει πως μόνο από τον συνδυασμό δυνάμεων μπορεί να ωφεληθεί αλλά και να ωφελήσει τον οργανισμό ή το τμήμα που διοικεί. Ο ηγέτης πρέπει να είναι εύστοχος και διορατικός, έτσι ώστε να μπορεί να αντιδράσει σε μια δύσκολη κατάσταση, όπως είναι μια κρίση. Ο ηγέτης οφείλει να χρησιμοποιήσει όχι μόνο τις γνώσεις του για να παίρνει αποφάσεις, αλλά και τη συναισθηματική του νοημοσύνη. Ένας χαρισματικός ηγέτης, μέσω των ικανοτήτων του, του κατάλληλου πρότυπου ηγεσίας, των ικανοτήτων του και σε συνδυασμό με την διοίκηση ολικής ποιότητας οδηγεί τον οργανισμό στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του.

Μια κρίση εμφανίζεται ξαφνικά, απροειδοποίητα. Καμία επιχείρηση δεν είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει πλήρως την κρίση, όπως έχει αποδειχθεί. Ο ηγέτης οφείλει να έχει σχεδιάσει διάφορα σενάρια, αισιόδοξα, απαισιόδοξα και κανονικά έτσι ώστε να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει της κρίση. Η πίεση του χρόνου για να ληφθεί μια απόφαση είναι ένα από τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο ηγέτης. Η διαχείριση των κρίσεων είναι μια δύσκολη διαδικασία και διακρίνεται εκτός από πίεση χρόνου,

από κινδύνους εναλλαγή των καταστάσεων. Όμως, η ικανότητα ενός ηγέτη φαίνεται κυρίως σε περιόδους κρίσης, όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ανασφάλεια, αβεβαιότητα, άγχος και στρες και περιμένουν από τον ηγέτη να σταθεί μπροστά τους και να τους καθοδηγήσει. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι εκείνοι που δείχνουν τις αδυναμίες τους, μπορούν να παραδεχτούν πότε είναι λάθος και τι γνωρίζουν και τι δεν γνωρίζουν, διότι για να καλλιεργηθεί η ηγεσία χρειάζεται να λέγονται αλήθειες. Είναι καλό, ένας ηγέτης να βγαίνει έξω από τη ζώνη ασφαλείας του, δηλαδή να κάνει λάθη και να ζητάει συγγνώμη αν χρειαστεί. Για τους ηγέτες το να κατανοήσουν το ρίσκο μιας κρίσης και να έχουν σχεδιάσει από πριν για αυτήν μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ στο να επιβιώσει ή να υποκύψει. Ένας πραγματικός ηγέτης διδάσκεται ακόμη και από τις πιο δύσκολες και προκλητικές καταστάσεις. Κάποιες φορές, η κρίση μπορεί να είναι μια ευκαιρία για την επιχείρηση στο να βελτιωθεί, που σημαίνει πως ο ηγέτης πρέπει να είναι προσεχτικός στις αποφάσεις του. Επίσης, μεγάλο ρόλο στην αντιμετώπιση μιας κρίσης παίζουν η επικοινωνία και τα Μ.Μ.Ε. Η φήμη είναι ένα σημαντικό στοιχείο για τη λειτουργία της επιχείρησης. Η επικοινωνία σε τέτοιες περιπτώσεις θα πρέπει να βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές που είναι χρήσιμες για τη ανάπτυξη και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού.

Στην περίπτωση του κορωνοϊού, η οποία είναι μια παγκόσμια κρίση και πρωτόγνωρη κατάσταση όλα τα κράτη προσπαθούν να την διαχειριστούν όσο καλύτερα γίνεται διότι κανείς δεν έχει την σχετική εμπειρία πάνω σε μια τέτοια κατάσταση. Η Ελλάδα, από την άλλη, είδε την πανδημία ως μια ευκαιρία για να βελτιωθεί σε αρκετά πράγματα όπως είναι: οι ψηφιακές πλατφόρμες υπηρεσιών, νομοθετικές και ρυθμιστικές πρωτοβουλίες, οδηγίες για τη διευκόλυνση και την ασφάλεια των πολιτών κατά την ψηφιακή διεκπεραίωση των υποθέσεων τους, αποδεικνύοντας την έγκαιρη αντιμετώπιση με σκοπό την απομακρυσμένη εξυπηρέτηση των πολιτών, την τηλεργασία, την τηλεκαίτευση και την άυλη συνταγογράφηση είτε για φάρμακα είτε για διαγνωστικές εξετάσεις. Μέσα από την κρίση γεννήθηκαν σύγχρονοι και ανώνυμοι ήρωες, οι οποίοι προσπαθούν να προστατέψουν με κάθε τρόπο τους πολίτες λαμβάνοντας μέτρα πρόληψης για όλες τις κοινωνικές ομάδες του πληθυσμού μας με απώτερο σκοπό να σώσουν χιλιάδες συμπολίτες μας. Η Ελλάδα ήταν από τις πρώτες χώρες, που βλέποντας την γειτονική χώρα, την Ιταλία αποφάσισε αμέσως να λάβει δραστικά και αυστηρά μέτρα προκειμένου να μην φτάσει στο σημείο να πιεστεί τόσο πολύ το σύστημα υγείας και να μπουκ στην δύσκολη θέση οι ιατροί να αποφασίσουν

ποιους ασθενείς να σώσουν. Για αυτό ακριβώς το λόγο, η χώρα μας ήταν μια από τις χώρες με τα λιγότερα κρούσματα και τους λιγότερους θανάτους από την αρχή της πανδημίας μέχρι τέλη Σεπτεμβρίου. Ακόμη και στην περίπτωση του εμβολιασμού, οι ηγέτες ήταν εκείνοι που εμβολιαστήκανε πρώτοι για να δώσουν την ώθηση στους συμπολίτες τους. Η εφαρμογή της τηλεϊατρικής και της τηλενοσηλευτικής έχει αποδειχθεί πολύ χρήσιμη όχι μόνο για την περίπτωση της πανδημίας αλλά και όλα τα ζητήματα υγείας. Αυτό σημαίνει πως η Ελλάδα θα πρέπει να λάβει πολύ σοβαρά υπόψη την εφαρμογή της διότι υπάρχουν κάποια εμπόδια για την υλοποίηση της όπως είναι η έλλειψη υποδομών και η έλλειψη εμπείρου προσωπικού πάνω στην πληροφορική υγείας παρόλο που η τηλεϊατρική έχει πολύ χαμηλό κόστος, είναι κλινικά χρήσιμες και βιώσιμες. Το μόνο σίγουρο όμως είναι πως η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς και η Ελλάδα θα πρέπει να κάνει μεγάλες προσπάθειες για να καταφέρει να ανταπεξέλθει στις καινούργιες αυτές απαιτήσεις ακόμη και των πολιτών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- 1) Antoniou Naya (2020): «*Λήψη Αποφάσεων: Πως παίρνουμε αποφάσεις, ποιοι παράγοντες μας επηρεάζουν και τι μας δυσκολεύει;*», 30 Νοεμβρίου 200
- 2) Bass, B. M., & Avolio, J. B. (1993). «*Improving Organizational Effectiveness*» Through Transformational Leadership, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 3) Brent W. Ritchie (2003): «*Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry*», *Tourism Management* 25 (2004) 669–683
- 4) Schoenberg L. Allan (2004): «*What it Means to Lead During a Crisis: An Exploratory Examination of Crisis Leadership*», Chapter Proposal Spring 2004
- 5) Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C.-Y., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. J. (2013). «*What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches*». *The Leadership Quarterly*
- 6) Edmondson Amy., Chamorro- Premuzic Tomas (2020): «*Today's Leaders Need Vulnerability, Not Bravado*», 19/10/2020
- 7) Erika Hayes James and Lynn Perry Wooten (2005): «*How to Display Competence in Times of Crisis*»
- 8) European Business Review (2020): «*Επιχειρήσεις: Πως πρέπει να ενεργούν σε περιόδους κρίσης*», <https://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=6360>, 10 Απριλίου 2020
- 9) Hoffbauer G.: «*Η Νοημοσύνη του Σώματος*», Θυμάρι, 2007.
- 10) Gametree (2020): «*Ηγεσία Δημιουργώντας Αξία σε Δύσκολες Συνθήκες*» Δεκέμβριος 2020, www.gametree.gr
- 11) Gilles Gambade (2017): «*Ποια είναι τα πιο συνηθισμένα λάθη στο Leadership σε περίοδο οικονομικής κρίσης;*» published on September 27, 2017
- 12) Goleman D.: «*Working with Emotional Intelligence*», Bloomsbury Publishing PLC, 1999
- 13) Khimlal Devkota (2020): «*Leadership Crisis in Decision – Making Process with Reference to Declaration of Republic in Nepal: An Anthropological Perspective*» May 2020

- 14) Lerbinger, O. (1986): «*Managing corporate crises: Strategies for executives.* Boston ,MA: Barrington Press.»
- 15) Lewin K., Lippit R. & White R. K. (1939). «*Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*». The Journal of Social Psychology, S.P.S.S.I. Bulletin, 10.
- 16) Mitroff, I. I. (2001). «*Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management.*» New York, NY: AMACOM.
- 17) Norman Augustine (2009): «*Πώς να διαχειρίζεσαι τις κρίσεις*», Εκδόσεις Κριτική, Harvard Business School
- 18) Schoenberg Allan (2004): «*What it means to lead during a crisis: An exploratory Examination of Crisis Leadership*» Chapter Proposal, 2004
- 19) Sullivan Eleanor, Decker Phillip (2005), «*Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας*», Εκδόσεις Γκιούρδας
- 20) Tsekeris Charalambos (2020): «*Κράτος, κοινωνία και μέσα επικοινωνίας στην εποχή του κορωνοϊού*», Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, Τομ. 154, 2020
- 21) Valackiene Asta 2011 : «*Theoretical Substation of the Model for Crisis Management in Organization*», ISSN 1392 – 2785 Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 2011, 22(1), 78-90

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- 1) Ασπριάδης Νεόφυτος και Μπαρμπαγιάννης Στάθης (2017): «*Στρατηγική Επικοινωνία και Διαχείριση Κρίσεων: Η περίπτωση της United Airlines*», 19 Νοεμβρίου 2017
- 2) Βλαχάκη Νανσύ (2020): «*Leading during Covid- 19 era: Εμπιστοσύνη, Επικοινωνία και αίσθηση σκοπού: Το τρίπτυχο ενός επιτυχημένου ηγέτη.*», <https://hrpro.gr/leading-during-covid-19-era-ebistosyni-epikoinonia-kai-aisthisi-skopou-to-triptycho-enos-epitychimenou-igeti/>
- 3) Γαλάνης Π., Καϊτελίδου Δ., Σουρτζή Π., Σίσκου Ο., Κωνσταντακοπούλου Ο., Οικονόμου Χ. (200): «*Προσβασιμότητα και χρήση των υπηρεσιών υγείας από μετανάστες στην Ελλάδα*», Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής 2020, Τόμος 37 (42-53)
- 4) Γερασιμάτος Αναστάσιος (2018): «*Διαχείριση Διαχειριστών Κρίσεων σε κρίση*», e- book, Copyright, 20 Δεκεμβρίου 2018
- 5) Γεωργόπουλος Αντώνιος, (2015), «*Αναδιοργάνωση Και Μάνατζμεντ Αλλαγών Στις Επιχειρήσεις*», Εκδόσεις Κάλλιπος, Αθήνα 2015
- 6) Γκιάκα Β., Πετράκος Α., Σαρρής Μ., Γούλα Α., Νικολαδός Ι., Σπέης Κ., (2017), «*Εκτίμηση των παραγόντων παρακίνησης για την καλύτερη απόδοση του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας*», Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής 2018, 35(2): 230-240
- 7) Γραμματικόπουλος Η. και άλλοι 2013 , Ερευνητική εργασία «*Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας*»
- 8) Γούλα Ασπασία (2014), «*Οργανωσιακή Κουλτούρα Υπηρεσιών υγείας*», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2014
- 9) Γούλα Ασπασία (2013), «*Οργανωσιακή Κουλτούρα Δημοσίου Νοσοκομείου: Παράγοντες Μετάβασης από το Γραφειοκρατικό σε ένα Νέο Μοντέλο Διοίκησης*», Διδακτορική Διατριβή)-Πάντειο Πανεπιστήμιο, τμήμα Δημόσιας Διοίκησης
- 10) Γούλα Ασπασία (2007), «*Διοίκηση και Διαχείριση Νοσοκομείου*», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2007
- 11) Ζαβλάνος, Μ. (2002):«*Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

- 12) Ζήση Αναστασία & Χτούρης Σωτήριος (2020): « *Η πανδημία Covid- 19: Επιτυχαντής και εγκαταστάτης νέων μορφών ανισοτήτων*», Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, Τομ. 154, 2020
- 13) Θαλασσοχώρη Χ. (2008), Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (2008): «*245 – Κοινωνιολογία και Συστήματα Υγείας*», Πρόγραμμα Οργάνωση και Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας,
- 14) Καλλιοντζή, Β., & Ιορδανίδης, Γ. (2019):«*Η μετασχηματιστική ηγεσία στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα: διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών*», Έρευνα στην Εκπαίδευση, 8(1), 112-128.[doi:https://doi.org/10.12681/hjre.20797](https://doi.org/10.12681/hjre.20797)
- 15) Καραμάνου Ασπασία, Σαρλή Ιωάννα και Τσούπρα Ιωάννα (2015): «*Η άσκηση της ηγεσίας στη διαχείριση μιας κατάστασης έκτακτης ανάγκης*», Το τρίγωνο της γνώσης στην υπηρεσία της Πολιτικής Προστασίας, Κέντρο Αρχιτεκτονικής Μεσογείου, 10-1 Ιουνίου 2015, Χανιά Κρήτης
- 16) Κασουλίδης Ιωάννης (2011): «*Ετοιμότητα των Διευθυντών Δημοσίων Σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης στη Διαχείριση Κρίσεων: Ανάπτυξη Μοντέλου Λήψης Αποφάσεων σε καταστάσεις Έκτακτης Ανάγκης*», Διδακτορική Διατριβή, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
- 17) Κέφης Βασίλειος, (2005), «*Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Κριτική Αθήνα 2005
- 18) Κιουλάφας Κ.Ε. (2007), «*Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων, Management & Leadership*», Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 1^η Διάλεξη, Αθήνα 2007
- 19) Κιοφιντζόγλου Μ. Ν, Τσαλικάκης Δ., Παντελιάδης Π., Βουτσίδου Σ. (2020): «*Δωρεές και εθνικό σύστημα υγείας την εποχή της πανδημίας COVID-19*», Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής 2021, 38 (1), 128-134
- 20) Κοσμίδης Δημήτριος, Κοσμίδης Νέστορας (2020): «*Τηλεϋγεία και τηλενοσηλευτική στην εποχή του Covid – 19*», Τρίμηνη, ηλεκτρονική έκδοση του Τμήματος Νοσηλευτικής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.
- 21) Κουρκούνη Βασιλική & Ηγουμενίδης Μιχαήλ (2020): «*Η Συμβολή της e-Health στο Σύστημα Υγείας Επαναξιολόγηση των συστημάτων Υγείας εν όψει της Πανδημίας COVID- 19*», Ανασκόπηση – Review, Νοσηλευτική 2020. 59 (3): 221-232

- 22) Κρέπια Βασιλική (2018), Διατριβή «*Διερεύνηση της Σχέσης Μεταξύ Μετασχηματιστικής Νοσηλευτικής Ηγεσίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης του Νοσηλευτικού Προσωπικού που Εργάζεται σε Νοσοκομεία του ΕΣΥ στην Ελλάδα*», Σπάρτη 2018.
- 23) Κυριακίδης Παύλος (2003):«*Η σημασία της Ηγεσίας*», Επιστημονική Επετηρίδα του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, Ιωάννινα 2003
- 24) Κύρκος Ε.(2015): «*Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων*», Εκδόσεις Κάλλιπος, Αθήνα 2015
- 25) Λιαρόπουλος Λυκούργος (2010), «*Οργάνωση Υπηρεσιών & Συστημάτων Υγείας Α' τόμος*», εκδόσεις Βήτα.
- 26) Μπαλωμένος Κωνσταντίνος (2018): «*Επικοινωνιακή Διαχείριση Κρίσεων, Σύλλογος επιστημονικού Προσωπικού Εθνικής Τράπεζας*»
- 27) Μπαλωμένος Κωνσταντίνος (2016): «*Η Στρατηγική Επικοινωνία ως Μέσο Στρατηγικής και Συντελεστής Ήπιας Ισχύος για την επίλυση Διεθνών και Επιχειρηματικών Κρίσεων*», Διδακτορική Διατριβή, Αθήνα 2016
- 28) Μάρκοβιτς Ιωάννης, Μοναστηρίδου Σοφία (2011), «*Παρακίνηση προσωπικού και πλαίσιο ρεαλιστικών κινήτρων σε ένα Δημόσιο Νοσοκομείο*», Το Βήμα του Ασκληπιού, 10ος Τόμος, 4η Τεύχος Οκτώβριος- Δεκέμβριος 2011 Μπουραντάς, Δ. (2002). «*Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο*», Σύγχρονες πρακτικές. Αθήνα: Μπένος.
- 29) Μηνασίδου Ευγενία (2015) : «*Η συναισθηματική Νοημοσύνη στη Νοσηλευτική*», Ελληνικό περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης, Τόμος 8, Τεύχος 1, Ιανουάριος - Φεβρουάριος - Μάρτιος 2015
- 30) Μουραντάς Δ. (2005), «*Ηγεσία*», Εκδόσεις Κριτική
- 31) Μπουραντάς, Δ. (2002). «*Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο*», Σύγχρονες πρακτικές. Αθήνα: Μπένος.
- 32) Μπουραντάς Α., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π. (1999):«*Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*», Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων
- 33) Μουρούσος Ιωάννης (2020): «*Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση κατά την κρίση του κορωνοϊού*», HAPScPolicyBriefsSeries, 1 (1), 107-113
- 34) Οικονόμου Ανδρέας (2013): «*Επιμόρφωση σε θέματα Επιστημονικής Παιδαγωγικής Καθοδήγησης για την απόκτηση Πιστοποιητικού Καθοδηγητικής*

- επάρκειας Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης», Εκπαιδευτικό Υλικό για την ενότητα Ηγεσία- Επικοινωνία – Διαχείριση Κρίσεων, Αθήνα 2013*
- 35) Πανηγυράκης Γ. , (2016): «*Διαχείριση Κρίσεων*», Εκδόσεις Καλλιπός, Αθήνα 2016
- 36) Παρασκευής Δημήτριος (2020): «*Τα χαρακτηριστικά του SARS- CoV- 2*», από το τριμηνιαίο ενημερωτικό περιοδικό νέου κορωνοϊού Προαγωγής Υγείας», «*Νέα Υγεία*», Τεύχος 107, Οι πολλές προκλήσεις της Πανδημίας Covid -19
- 37) Σαϊτή Άννα, Σαϊτής Χρήστος (2012): «*Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*», Εκδόσεις AdLibitum, Αθήνα 2012
- 38) Σαλαμούρα Μαρία (2020): «*Triage for patients in ICUs during SARS-CoV-2 (COVID-19)*»<https://doi.org/10.12681/bioeth.24846> ,Bioethica, 2020
- 39) Σαπουντζάκη Καλλιόπη, Δανδουλάκη Μιράντα (2015): «*Κίνδυνοι και Καταστροφές*», Έκδοση: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα 2015
- 40) Σαρρής Μάρκος (2001): «*Κοινωνιολογία της Υγείας και Ποιότητα Ζωής*», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2001
- 41) Σίμου Έφη (2020): «*Επικοινωνιακή Διαχείριση Κινδύνων και Κρίσεων Δημόσιας Υγείας*», 03/04/2020
- 42) Σταθόπουλος Πέτρος (2012), «*Οργάνωση και Διοίκηση Κοινωνικών Υπηρεσιών*», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2012
- 43) Σταχτέας Παναγιώτης και Σταχτέας Φώτιος (2020): «*Η πανδημία Covi- 19 ως παράγοντας επιδείνωσης των ανισοτήτων υγείας*», Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, Τομ. 154, 2020
- 44) Σούλης Σωτήριος (2020): «*Για την αποτελεσματική Αντιμετώπιση της Πανδημικής κρίσης: ΜΕΘ ή Αλλαγή Συμπεριφοράς;*»,25/11/2020, <https://politisonline.com/ypografes/654614/gia-tin-apotelesmatiki-antimetopisi-tis-pandimikis-krisis-meth-i-allagi-syberiforas/>
- 45) Σούλης Σωτήριος (2020): «*Ο ρόλος των ΜΜΕ και του Διαδικτύου στην Ανάπτυξη Εφαρμοσμένης και Άμεσης Πολιτικής Υγείας SARS – CoV- 2*», Οι Παρεμβάσεις στο χρονικό Πανδημικής Κρίσης, Έκδοση Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας, Αθήνα, Ιούνιος 2020

- 46) Τοκάκης Βασίλειος (2012), «*Διαχείριση Κρίσεων στα Πλαίσια της Δημόσιας Διοίκησης*», Διδακτορική Διατριβή, Πάτρα 2012
- 47) Γσουνής Α., Σαράφης Π., (2016), «*Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση*», Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας (2016), Τόμος 8, Τεύχος 2, 36-47
- 48) Τούντα Τατιάνα (2020): «*Ο Covid- 19 δομεί νέο μοντέλο ηγεσίας*», 05 Μαΐου 2020, <https://www.naftemporiki.gr/story/1595998/o-covid-19-domei-neo-montelo-igesias>
- 49) Υψηλάντης Παντελής (2015) «*Επιχειρησιακή Έρευνα. Μέθοδοι και Τεχνικές Λήψης Αποφάσεων*» (5^η έκδοση), Αθήνα 2015
- 50) Φωτόπουλος Νικόλαος (2007-2013), «*Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*», Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης,
- 51) Χυτήρης Λεωνίδα, Άννινος Λουκάς (2015): «*Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*», Εκδόσεις ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ, Αθήνα 2015
- 52) Χυτήρης Λ.,(2001), «*Οργανωσιακή Συμπεριφορά*», Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ:

- 1) <https://eody.gov.gr/neos-koronaios-covid-19/>