

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΠΜΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

**ΠΜΣ «Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής
Φροντίδας»**

MSc in Health and Social Care Management

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ηγεσία σε περιόδους κρίσης

ΜΑΡΙΑ Ι. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΟΥ

A.M: 19007

Επιβλέπων Καθηγητής

Δρ. Μάρκος Σαρρής

Καθηγητής Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

ΑΘΗΝΑ, 2021

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

Ηγεσία σε περιόδους κρίσης

ΜΑΡΙΑ Ι. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΟΥ

A.M: 19007

Επιβλέπων Καθηγητής

Δρ. Μάρκος Σαρρής

Καθηγητής Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

ΑΘΗΝΑ, 2021

«Ηγεσία σε περιόδους κρίσης»

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ

A.M: 19007

Τριμελής Επιτροπή Αξιολόγησης

Επιβλέπων Καθηγητής Μάρκος Σαρρής
Καθηγητής Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

Μέλος Αν. Καθηγήτρια Ασπασία Γούλα
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

Μέλος Επ. Καθηγητής Μιχαήλ Κουράκος
Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Κωνσταντινίδου Μαρία του Ιωάννη, με αριθμό μητρώου 19007, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας», του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας 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 30/06/2021 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο/Η Δηλών/ούσα



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την παρούσα διπλωματική, κλείνω τον κύκλο των σπουδών μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, προσπάθεια η οποία δεν θα ήταν δυνατό να ολοκληρωθεί χωρίς τη βοήθεια και την υποστήριξη κάποιων, σημαντικών για εμένα, ανθρώπων.

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Σαρρή Μάρκο, ο οποίος με καθοδήγησε, με ενθάρρυνε και με υποστήριξε κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της διπλωματικής μου εργασίας. Χωρίς την κατατόπιση και τις χρήσιμες συμβουλές του από την αρχή μέχρι και το τέλος, δεν θα ήταν δυνατό να ολοκληρωθεί και να είναι επιτυχημένη η διπλωματική αυτή εργασία. Με ενέπνευσε με το πάθος του να αναλάβω το συγκεκριμένο θέμα, ενώ παράλληλα μου μετάδωσε το όραμα που έχει να ωθεί όλους τους συμβαλλομένους στην εκπλήρωση των στόχων τους, στοιχεία που με οδήγησαν να τον θεωρώ ανέκαθεν έναν καθηγητή πρότυπο και άξια θαυμασμού. Επιπλέον, θέλω να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους καθηγητές του Π.Μ.Σ. «Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας» για τις πολύτιμες γνώσεις που έλαβα από αυτούς καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Αισθάνομαι επίσης ευγνώμων και ευχαριστώ τον κ. Κέφη Βασίλειο για την πλήρη ενημέρωση και προώθησή μου στο εν λόγω Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα, ο οποίος σταθερά αποτελεί για εμένα έναν μέντορα, χωρίς την προτροπή και ενθάρρυνση του οποίου, δεν θα έπαιρνα την απόφαση να καταθέσω την πρόσκληση ενδιαφέροντος για το εν λόγω μεταπτυχιακό.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που με στηρίζει με την αγάπη της και είναι πάντα δίπλα μου σε κάθε μου προσπάθεια. Το φιλικό και επαγγελματικό μου περιβάλλον για τη συμπαράσταση, την υπομονή, την κατανόηση και την ηθική υποστήριξή τους σε όλη αυτή τη διάρκεια διεκπεραίωσης της διπλωματικής διατριβής, καθώς και των σπουδών μου συνολικά στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Όλους τους συμφοιτητές που ήταν δίπλα μου, σε μια ανταλλαγή στήριξης και ενδυνάμωσης μεταξύ μας στις στιγμές απογοήτευσης και έλλειψης θάρρους.

Σας ευχαριστώ όλους από καρδιάς.

Κωνσταντινίδου Μαρία,

Αθήνα, 2021

ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι απαιτήσεις της νέας αυτής εποχής με έντονο ανταγωνισμό, επιβάλλουν μια συνεχή τεχνολογική και ποιοτική αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών, καθώς και μία όλο και μεγαλύτερη επιχειρηματική ευελιξία, ώστε να φαντάζει εφικτή μια προσαρμογή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η λέξη κλειδί, ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει ένας σύγχρονος οργανισμός σε αυτό τον καταγισμό εξελίξεων και στη διαχείριση κρίσεων είναι η ηγεσία. Για να χαρακτηριστεί μία ηγετική συμπεριφορά ως αποτελεσματική, απαιτείται ένας συνδυασμός ρολών ηγεσίας, ο οποίος με τον κατάλληλο τρόπο θα καταφέρει να επιτύχει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, σε μία παράλληλη προσπάθεια διαμόρφωσης του μέλλοντος του οργανισμού. Η διαχείριση των κρίσεων απαιτούν συστηματική λήψη αποφάσεων, σε συνδυασμό με τη σύνθεση της απαραίτητης σύνθεσης ατόμων, η οποία θα κληθεί να εφαρμόσει αυτές τις αποφάσεις, προκειμένου να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα στο συντομότερο δυνατό χρονικό διάστημα. Καίρια λειτουργία του προγραμματισμού συνιστά η λήψη αποφάσεων, ως η ενέργεια εκλογής ανάμεσα σε εναλλακτικές ενέργειες, δράσεις μέσω των οποίων η ηγεσία αντιμετωπίζει επιχειρησιακά ζητήματα. Οι κάθε είδους καταστροφές ανέκαθεν ανησυχούσαν το ανθρώπινο είδος, με την παγκόσμια διάστασή τους να απαιτεί πολιτικές σε επίπεδο εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές. Η αξιολόγηση του κινδύνου αποτελεί στρατηγικής σημασίας αναγκαιότητα, καθώς με αυτή τη διαδικασία, συγκρίνονται οι εκτιμώμενοι κίνδυνοι κατά των επικίνδυνων στοιχείων, τα οποία έχει προκαθορίσει ο οργανισμός.

Λέξεις – Κλειδιά: Ηγεσία, Κρίση, Δεξιότητες, Διαχείριση, Λήψη Αποφάσεων, Ανασχεδιασμός, Επιχειρησιακό Σχέδιο

ABSTRACT

The requirements of this new era with intense competition, require a continuous upgrade of technology and quality of the offered services, as well as an increasing business flexibility, in order to be able to adapt to the constantly changing competitive environment. The keyword for a modern organization to cope with this storm of developments and crisis management, is leadership. In order to characterize a leadership behavior as effective, a combination of leadership roles is required, which in an appropriate way, will be able to achieve short-term results in a parallel effort to shape the future of the organization. Crisis management requires systematic decision – making, combined with the necessary composition of people, who will be called upon to implement these decisions, in order to achieve positive results in the shortest possible time. A key function of the organization is to make decisions, as the action of choosing between alternative actions, through which the leadership deals with business issues. Disasters of all kinds have always concerned the human species, with their global dimension requiring policies at national, European, global and international level. Risk assessment is a strategic necessity, as this process compares the estimated risks against the hazardous elements, which have been predetermined by the organization.

Key words: Leadership, Crisis, Skills, Management, Decision Making, Redesign, Business Plan

Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	v
ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	vi
ABSTRACT.....	vii
Κατάλογος Πινάκων και Διαγραμμάτων.....	10
Κατάλογος Ακρωνυμίων και Συντομογραφιών.....	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΗΓΕΣΙΑ & ΚΡΙΣΗ.....	14
1.1 Ορισμοί και Θεωρίες.....	14
1.2 Είδη Κρίσης.....	18
1.3 Στάδια – Φάσεις της Κρίσης.....	20
1.4 Επίπεδα Κρίσης.....	22
1.5 Μορφές Ηγεσίας.....	23
1.6 Θεωρίες Ηγεσίας.....	25
1.7 Στυλ Ηγεσίας.....	27
1.8 Τα Βήματα της Ηγεσίας.....	29
1.9 Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα.....	30
1.10 Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	35
2.1 Χαρακτηριστικά του Ηγέτη.....	35
2.2 Ηγετική Συμπεριφορά.....	40
2.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	41
2.4 Δεξιότητες Χαρασματικού Ηγέτη.....	42
2.4.1 ΟΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	45
2.4.2 Ενσυναίσθηση (empathy).....	45
2.4.3. Ενδυνάμωση (empowerment).....	47
2.4.4 Διοίκηση Συνεργασίας.....	48
2.4.5 Αυτογνωσία Ηγέτη.....	49
2.4.6 Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	50
2.5 Συστημική Προσέγγιση ως Τρόπος Σκέψης Του Ηγέτη.....	55
2.6 Εύρεση Κατάλληλης Μεθόδου Επικοινωνίας.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....	59
3.1 Είδη Κινδύνου.....	59
3.2 Τα 5 M’s Του Κινδύνου.....	61
3.3 Αξιολόγηση – Αποτίμηση – Εκτίμηση Κινδύνου - Το «Αποδεκτό» Ρίσκο.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	63
4.1 Κρίση – Διοίκηση – Ηγεσία.....	63

4.2	Έννοια – Σκοπός Διαχείρισης Κρίσεων	63
4.3	Ηγεσία στην Κρίση – Ορισμός.....	65
4.4	Διαχείριση της Κρίσης από τον Ηγέτη.....	66
4.5	Βήματα Αντιμετώπισης Κινδύνων - Κρίσεων.....	74
4.6	Επικοινωνία στην Κρίση	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....		84
5.1	Κατηγορίες Αποφάσεων.....	86
5.2	Επιχειρησιακή Έρευνα στη Λήψη Αποφάσεων	87
5.3	Θεωρητικές Προσεγγίσεις στη Λήψη των Αποφάσεων	89
5.4	Επίπεδα Λήψης Αποφάσεων	91
5.5	Στάδια Λήψης Αποφάσεων	92
5.6	Αξιολόγηση Διαχείρισης Κρίσεων.....	95
5.7	Αναδιάρθρωση και Ηρεμία μετά την Κρίση	100
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΘΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΡΙΣΕΩΝ.....		103
6.1	Πολιτική Προστασία στην Ελλάδα	104
6.2	ΕΚΕΠΥ (Εθνικό Κέντρο Επιχειρήσεων Υγείας)	106
6.3	Επιχειρησιακό Σχέδιο «ΠΕΡΣΕΑΣ»	110
6.4	Επιχειρησιακό Σχέδιο «ΣΩΣΤΡΑΤΟΣ»	112
6.5	Επιχειρησιακό Σχέδιο «ΑΡΤΕΜΙΣ».....	114
6.6	ISO 31000 Διαχείριση Κινδύνων	115
6.7	Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR)	117
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ		119
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ.....		121
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΒΙΩΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ COVID - 19.....		125
ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....		1
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....		11
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		17

Κατάλογος Πινάκων και Διαγραμμάτων

Πίνακας 1 -2 : Η Θεωρία του Πλαισίου Ανταγωνιστικών Αξιών	31
Πίνακας 3 : Δυσδιάστατο Μοντέλο Ρόλων Ηγεσίας Quinn	32
Πίνακας 4: Σύγκριση Management και Ηγεσίας	36
Πίνακας 5 : Μείγμα Στοιχείων Προφίλ Ηγέτη	40
Πίνακας 6 : Μοντέλο 5 M's	61
Πίνακας 7 : Κλασικό Σύστημα Υποστήριξης Αποφάσεων	88
Πίνακας 8: Στάδια Προγραμματισμού και Λήψης Αποφάσεων	94
Πίνακας 9 - 10: Διάρθρωση Τομέα Υγείας	107
Πίνακας 11: Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών	118

Κατάλογος Ακρωνυμίων και Συντομογραφιών

BPR (Business Process Re-engineering)

ΓΓΠΠ (Γενική Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας)

ΕΕ (Ευρωπαϊκή Ένωση)

ΕΚΑΒ (Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας)

ΕΚΕΠΥ (Εθνικό Κέντρο Επιχειρήσεων Υγείας)

ΕΣΥ (Εθνικό Σύστημα Υγείας)

ΗΠΑ (Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής)

ISO (International Organization of Standardization)

ΚΕΕΛΠΝΟ (Κέντρο Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων)

ΚΕΠΙΧ (Κέντρο Επιχειρήσεων)

MME (Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης)

ΝΠΔΔ (Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου)

ΝΠΙΔ (Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου)

ΟΤΑ (Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης)

ΠΠ (Πολιτική Προστασία)

ΠΣΕΑ (Πολιτική Σχεδίασης Έκτακτης Ανάγκης)

ΣΤΙΑ (Σταθμός Θεράποντος Ιατρού Ασθενούς)

ΣΤΙΣ (Σταθμός Ιατρού Συμβούλου)

ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών)

ΥΠΕ (Υγειονομική Περιφέρεια)

ΥΥΚΑ (Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης)

ΦΕΚ (Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η βιωσιμότητα, η απόδοση και η αποτελεσματικότητα των οργανισμών βασίζεται στους πόρους και τις ικανότητές τους για έναν μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επιχειρησιακό σχεδιασμό. Οι διοικητικές και ηγετικές ικανότητες αποτελούν στοιχεία των πόρων και των ικανοτήτων των εν λόγω φορέων, με το ανθρώπινο δυναμικό, με το οποίο είναι στελεχωμένος ένας οργανισμός να συνδράμει καθοριστικά στην εύρυθμη και απρόσκοπτη λειτουργία τους, βάσει των δεξιοτήτων, των δυνατοτήτων και των συμπεριφορών του. Η σημασία των παραγόντων αυτών κρίνεται καθοριστική σε περιόδους κρίσεων, η διαχείριση των οποίων απαιτεί δραστική και άμεση λήψη αποφάσεων, βασισμένες σε προκαθορισμένο στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό. Η καλύτερη δοκιμασία για έναν ηγέτη είναι μία περίοδος κρίσης, καθώς τέτοιες καταστάσεις μπορούν γρήγορα να εκθέσουν τις δυνάμεις του ώστε να λειτουργήσει αποτελεσματικά, αλλά ταυτόχρονα και τις αδυναμίες του. Θα αποδείξει εντέλει την ικανότητά του στην αντιμετώπιση της κρίσης από τη βάση της, να αποφασίσει με τέτοιο τρόπο ώστε το πρόβλημα να επιλυθεί και στην περίπτωση που θα χρειαστεί, να αναλάβει την ευθύνη για την κρίση; Ή αντίθετα θα παγώσει, ή ακόμα χειρότερα, θα ισχυριστεί πως ο ίδιος αποτελεί θύμα άλλων, οι οποίοι και ευθύνονται για την εν λόγω κρίση; Τι μπορεί και οφείλει να κάνει ο ηγέτης ώστε να μάθει τι πήγε στραβά και να βεβαιωθεί ότι μια παρόμοια κρίση δεν θα ξανασυμβεί;

Σε ένα όλο και πιο απαιτητικό, σύνθετο και ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον, κρίσιμο ζήτημα παραμένει η έγκαιρη απόκριση σε καταστάσεις κρίσης, έκτακτες ανάγκες και καταστροφές. Η ηγεσία είναι απαραίτητο να χαρακτηρίζεται από στοιχεία διορατικότητας, και άμεσης επικοινωνίας τόσο με τους ίδιους τους εργαζόμενους ενός οργανισμού όσο και με τους αρμόδιους επιστημονικούς και κρατικούς φορείς με τους οποίους πιθανά θα συνεργαστεί για την αντιμετώπιση αντίστοιχων καταστάσεων. Τόσο η έγκαιρη διάγνωση, αλλά και η εκτίμηση των επικίνδυνων καταστάσεων έχουν το ρόλο τους στην προετοιμασία, το σχεδιασμό στρατηγικής και την άμεση ανταπόκριση, στοιχεία τα οποία είναι καθοριστικά για τη διαχείριση των κρίσεων. Η διοίκηση και η ηγεσία απαιτείται να χαρακτηρίζονται από τέτοια στοιχεία και εργαλεία, τα οποία θα συμβάλλουν στην αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων. Οι καθυστερήσεις και οι λάθος επιλογές είναι ικανές να προκαλέσουν μη αναστρέψιμα και αρνητικά αποτελέσματα σε μία κρίση. Η ικανότητα έγκαιρης αντίληψης, η λήψη αποφάσεων με ταχύ ρυθμό, η

εκτίμηση και η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων, βασισμένα σε έναν στρατηγικό σχεδιασμό, η ομαδική δουλειά και η κατάλληλη και αποτελεσματική επικοινωνία για την επίτευξη του στόχου, αποτελούν στοιχεία βασικά για μία επιτυχημένη αντιμετώπιση κρίσεων. Η αναμόρφωση των συνήθων διαδικασιών και η δημιουργία καινοτόμων νέων μεθόδων και ενεργειών, αποτελούν σημεία κλειδιά σε μία περίοδο κρίσης.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η αποτύπωση του ρόλου και της επιρροής της ηγεσίας στους οργανισμούς, τονίζοντας ιδιαίτερα τη σημαντική συμβολή τους στον προγραμματισμό, στην πρόληψη, στην αντιμετώπιση και εντέλει στη διαχείριση των κρίσεων. Οι κρίσιμες και έκτακτες καταστάσεις έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία πανικού, ταραχής, φόβου και δυσφορίας, συναισθήματα που μπορούν να οδηγήσουν σε απρόβλεπτες ενέργειες με συνήθως απροσδόκητες εξελίξεις. Βάσει των χαρακτηριστικών της ηγεσίας που τελικά επιλέγεται και του τρόπου εφαρμογής της, οι οργανισμοί δύνανται να ξεπερνούν τις έκτακτες καταστάσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν, με το βέλτιστο αποτέλεσμα να τους τοποθετεί τελικά σε μια καλύτερη θέση και κατάσταση από την προϋπάρχουσα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΗΓΕΣΙΑ & ΚΡΙΣΗ

1.1 Ορισμοί και Θεωρίες

Οι ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις, ιδιαίτως στον τομέα της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, καθώς και το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, οδηγούν τους σύγχρονους οργανισμούς σε μία νέα πραγματικότητα. Οι απαιτήσεις της νέας αυτής εποχής με έντονο ανταγωνισμό, επιβάλλουν μια συνεχή τεχνολογική και ποιοτική αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών, καθώς και μία όλο και μεγαλύτερη επιχειρηματική ευελιξία, ώστε να φαντάζει εφικτή μια προσαρμογή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μία ιδιαίτερα αυξημένη κινητικότητα σε όλα τα επίπεδα, είναι αυτή που χαρακτηρίζει τις βαθιές αλλαγές που συντελούνται. Πλήθος οικονομικών και διοικητικών δραστηριοτήτων τροποποιούνται από τα παγκόσμια δίκτυα και την ψηφιακή τεχνολογία, επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό τους οργανισμούς. Η λέξη κλειδί, ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει ένας σύγχρονος οργανισμός σε αυτό τον καταγισμό εξελίξεων είναι η ηγεσία. Η ηγεσία, ως μία από τις οκτώ λειτουργίες του μάνατζμεντ υποστηρίζεται ότι αποτελεί τον πιο καίριο παράγοντα επιτυχίας ή όχι ενός οργανισμού, καθώς και ότι ευθύνεται για την ίδια την επιβίωσή του (Μπουραντάς Δ., 2005:195, αναφορά στη Γούλα Α., 2014). Αποτελεί την λειτουργία του μάνατζμεντ, η οποία καθορίζει την ειδοποιό διαφορά μεταξύ ενός μέτριου και επιτυχημένου οργανισμού. Ο γενικός ορισμός της ηγεσίας στο Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής είναι *«η άσκηση διοίκησης-διεύθυνσης ή κατεύθυνσης μιας δραστηριότητας ενός συγκροτημένου συνόλου»*.

Ο Drucker P. (1996:13,87), ορίζει την ηγεσία ως την *«πραγματοποίηση του οράματος ενός ατόμου, την επίτευξη υψηλών στόχων πέρα και μακριά από τους συνηθισμένους, το κτίσιμο μιας προσωπικότητας αρκετά διαφοροποιημένης από τα συνήθη»* (Κέφης Β., 2005). Θεωρεί την ηγεσία ως το πρωτογενές στοιχείο που χωρίς την ύπαρξή του, οι παραγωγικοί πόροι ενός οργανισμού παραμένουν απλοί πόροι, χωρίς να γίνονται ποτέ παραγωγή και υποστηρίζει ότι *«ηγεσία σημαίνει εξισορρόπηση ποικίλων στόχων και αναγκών του οργανισμού με κριτική σκέψη»* (Γούλα Α., 2014).

Ο John P.Kotter, καθηγητής στο Harvard Business School, αναφέρει την ηγεσία ως ένα μείγμα διαδικασιών, το οποίο είναι σε θέση να δημιουργεί κατ' αρχήν οργανισμούς ή να τους προσαρμόζει στις συνθήκες, στις περιπτώσεις που εκείνες μεταβάλλονται. Η ηγεσία είναι εκείνη που ορίζει ποιό θα είναι το μέλλον, επικεντρώνει και κατευθύνει τα πρόσωπα

προς το όραμα και τους παρέχει την έμπνευση για την πραγματοποίησή του, προσπερνώντας τα πιθανά εμπόδια που ανακύπτουν (Kotter, 2001).

Σύμφωνα με τους Hinkin & Schriesheim (1990) η ηγεσία χαρακτηρίζεται από δύο καθοριστικές έννοιες, οι οποίες δεν αντιμετωπίζονται ως σύνολο και δεν είναι αλληλένδετες, αλλά έχουν ξεχωριστές σημασίες, την επιρροή και τη δύναμη. Η ηγεσία απαιτείται να είναι διορατική και να βρίσκεται σε θέση για την έγκαιρη διάγνωση και την αξιολόγηση των καταστάσεων κρίσης. Διοίκηση και Ηγεσία οφείλουν να χαρακτηρίζονται από τέτοια στοιχεία, τα οποία θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν ώστε να υπερκεράσουν δύσκολες καταστάσεις. «Οι κρίσεις απαιτούν την αναμόρφωση των καθιερωμένων διαδικασιών και τη διαμόρφωση νέων και καινοτόμων μεθόδων» (Κέφης, 2005).

Μέχρι τη δεκαετία του 1980, η έρευνα στην ηγεσία επικεντρωνόταν σε λογιστικά, επικοινωνιακά και κοινωνικό-ψυχολογικά προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι ηγέτες στη διαδικασία επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού. Στη διάρκεια της δεκαετίας του '80 και έπειτα, λόγω της δυναμικότητας και πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος στο οποίο δρουν οι οργανισμοί, αναπτύχθηκε ένας νέος ορισμός της ηγεσίας, εμπεριέχοντας νέες έννοιες (Sendelbach N., 1993:75-99). Σύμφωνα με τη νέα αυτή θεώρηση, η ηγεσία έχει στόχο να ορίσει την οργανωσιακή πραγματικότητα, να δει τις ασαφείς καταστάσεις και πληροφορίες, καθώς και να πείσει τους ιεραρχικά κατώτερους να ασπαστούν την άποψη του ηγέτη για τα πράγματα που συμβαίνουν μέσα στον ίδιο τον οργανισμό (Scott T., et al, 2003:30).

Ο Gilmore T., (2002) υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι μία λειτουργία ενός συλλογικού τρόπου ζωής, ένας τρόπος που απαιτεί την παρακίνηση μίας ομάδας ατόμων να συγκεντρώνουν όλες τις προσπάθειές τους και να εργάζονται για έναν κοινό στόχο. Ο Μπουραντάς Δ., (2005:197) περιγράφει την ηγεσία ως μία διαδικασία η οποία επηρεάζει τη σκέψη και το συναίσθημα, την συμπεριφορά αλλά και τα στάση μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, τον ηγέτη, με τρόπο ο οποίος θα προκαλέσει την εθελοντική, πρόθυμη και κατάλληλη συνεργασία τους, τη μεγιστοποίηση της απόδοσής τους για την υλοποίηση των στόχων με αποτελεσματικό τρόπο, οι οποίοι και προκύπτουν από την αποστολή της ομάδας, την προσδοκία της για πρόοδο ή ακόμα και για ένα καλύτερο μέλλον, προτείνοντας ταυτόχρονα τη διεπιστημονική διεύρυνση αυτής, καθώς αποτελεί ένα πολύπλοκο κοινωνικό φαινόμενο (Μπουραντάς Δ., 2008, αναφορά στη Γούλα Α.,

2014). Το Institute of Medicine (2001:150), τονίζει ότι η ηγεσία είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία και τη μεταρρύθμιση του οράματος και των στόχων του οργανισμού, την κάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών όλων εκείνων που εργάζονται στον οργανισμό, παρέχοντάς τους κατεύθυνση, δημιουργία κινήτρων για αλλαγή, ενσωμάτωση, ευκαιρίες βελτίωσης και δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας και μίας κουλτούρας διαρκούς βελτίωσης που να ενθαρρύνει και να επιτρέπει την επιτυχία. Η ηγεσία δημιουργεί όραμα, μια εικόνα του μέλλοντος με λογική και ελκυστικότητα, όπως και στρατηγικές, έναν τρόπο σκέψης δηλαδή για τις διαδικασίες που θα οδηγήσουν στην πραγματοποίηση του οράματος. Το μάνατζμεντ δημιουργεί σχεδιασμό, συγκεκριμένες διαδικασίες και χρονοπρογραμματισμό για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και του προϋπολογισμού, σχεδιασμούς που μετατρέπονται σε οικονομικές προβλέψεις και στόχους (Κέφης, 2005).

Σε αρκετά συγγράμματα, ο όρος ηγεσία αναφέρεται και ως μάνατζμεντ. Ο Kotter J., (2001:42), διευκρινίζει ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ των εννοιών του μάνατζμεντ και της ηγεσίας ενός οργανισμού. Για τον συγγραφέα, το μάνατζμεντ χαρακτηρίζεται από έναν βαθμό προβλεψιμότητας και οργάνωσης, έχοντας τη δυνατότητα πραγματοποίησης μιας συνεχούς παραγωγής των αναμενόμενων βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων, από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, αντίθετα από την ηγεσία, η οποία έχει ένα πιο δυναμικό ρόλο. Έχει τη δυνατότητα να δημιουργεί εξαιρετικά χρήσιμες αλλαγές στον οργανισμό, συχνά σε θεαματικό βαθμό, είτε πρόκειται για καινοτόμα προϊόντα είτε για μεθόδους και πρακτικές με στόχο την ανταγωνιστικότητα. Την άποψη αυτή υποστηρίζει ο Schein E., (2004:11) και συμπληρώνει ότι *«η ηγεσία δημιουργεί και αλλάζει την κουλτούρα, ενώ η διοίκηση και διαχείριση δρουν στο πλαίσιο μιας ήδη διαμορφωμένης κουλτούρας»* (Γούλα Α., 2014). Ο μάνατζερ – ηγέτης αποτελεί εχέγγυο για την επιβίωση και την ευημερία του οργανισμού. Τα στοιχεία που κάνουν έναν ηγέτη, είτε είναι χαρισματικός, είτε είναι παραδοσιακός, να διαφοροποιείται από ένα απλό στέλεχος είναι η πρωτοβουλία, η ενεργητικότητα, η τιμιότητα, η ακεραιότητα, η γνώση και οι διανοητικές ικανότητες. Ο ηγέτης πιστεύει σε αξίες, οι οποίες εκφράζονται από το τρίπτυχο Άνθρωπος – Γνώση – Καινοτομία. Ξεχωρίζει για τη διορατικότητα, την εσωτερική δύναμη, τη συνεχή προσπάθεια ενημέρωσης. Έχει πάθος, σύστημα και συνδυάζει τη γνώση και τη δράση με την ηθική. Το ζητούμενο είναι η ποιότητα της ηγεσίας.

Ο ορισμός της κρίσης στο Λεξικό της Νεοελληνικής αναφέρεται ως *«η κορύφωση μιας δύσκολης εξελικτικής πορείας με επιδείνωση όλων των αρνητικών φαινομένων, από το*

ξεπέρασμα της οποίας εξαρτάται η επιστροφή στη φυσιολογική κατάσταση» (Τριανταφυλλίδης, 1998). Οι Pearson & Clair (1998) αναφέρουν πως κρίση μπορεί να χαρακτηριστεί ένα γεγονός με χαμηλή πιθανότητα, αλλά με υψηλές επιπτώσεις, το οποίο και θέτει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα του οργανισμού ή της κοινωνίας, χαρακτηριζόμενο ως ασαφές για την αιτία, τις επιπτώσεις, τον τρόπο αντιμετώπισής του και από την ανάγκη άμεσης λήψης αποφάσεων. Οι Alexander & Maehlum (2008) ορίζουν την κρίση ως *«ένα σημείο καμπής που δύναται να επιφέρει είτε καλύτερα είτε χειρότερα αποτελέσματα»*. Η διττή έννοια της κρίσης, καθώς και η δυνητικά διπλή έκβαση του αποτελέσματός της, καθιστούν τη διαχείρισή της πολύπλοκη.

Ο Weick (1998) περιγράφει τις κρίσεις ως *«μικρής πιθανότητας και υψηλής συνέπειας γεγονότα, τα οποία απειλούν τους πιο θεμελιώδεις στόχους ενός οργανισμού. Λόγω της χαμηλής πιθανότητάς τους, αυτά τα γεγονότα αψηφούν ερμηνείες και επιβάλλουν αυστηρές απαιτήσεις ως προς το τι είναι λογικό»*. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι καθιερωμένες διαδικασίες, οι σχέσεις, οι κανόνες και τα συστήματα πεποιθήσεων καταρρέουν. Αυτή την κατάρρευση της αίσθησης της λογικής, ο Weick την παρομοιάζει με ένα *«κοσμολογικό επεισόδιο»*, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και παράλογες συμπεριφορές, οι οποίες είναι ικανές να προκαλέσουν βλάβη και επιτάχυνση της δυσμενούς κατάστασης.

Ο Mitroff (2001) ορίζει μια μεγάλη κρίση ως *«κάτι που δεν μπορεί να περιέχεται αυστηρά μέσα στα τείχη ενός οργανισμού»*. Οι Seeger et al. (2003), ορίζουν την κρίση ως *«ένα συγκεκριμένο απροσδόκητο και εκτός ρουτίνας γεγονός ή μια σειρά γεγονότων εντός του οργανισμού που δημιουργεί υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και απειλής για τους στόχους υψηλής προτεραιότητας ενός οργανισμού»*. Στη διεθνή βιβλιογραφία, η κρίση χαρακτηρίζεται ως *«μια ασυνήθιστη περίπτωση συντριπτικά αρνητικής σημασίας, η οποία μεταφέρει έναν υψηλό βαθμό κινδύνου, βλάβης, καθώς και την πιθανότητα για περαιτέρω απώλειες»* (Sydney Symposium, 2000).

Η κρίση αποτελεί, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, συνέπεια κάποιας απρόβλεπτης και πολύπλοκης αλληλεπίδρασης μεταξύ κοινωνικών, ψυχολογικών και πολιτισμικών παραγόντων αφενός και τεχνικών, διαρθρωτικών και τυποποιημένων στοιχείων από την άλλη, με την πολυπλοκότητα των αλληλεπιδράσεων αυτών να αποτελούν μερικά από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κρίσης, φαινόμενο που γίνεται ακόμα πιο

αισθητό με την παράλληλη εξέλιξη του μεγέθους, ποικιλίας, γεωγραφικής διασποράς, πολυπλοκότητας και τεχνολογικής εκπαίδευσής τους.

Σχετικά με τις κρίσεις που προκαλούνται από ανθρώπινους παράγοντες, οι Rauchant και Mitroff (1992) αντιλαμβάνονται τις οργανωσιακές κρίσεις ως *«φυσιολογικά γεγονότα που απορρέουν από την πολυπλοκότητα του ίδιου του συστήματος και από λανθασμένες αποφάσεις, σε μια προσπάθεια διαχείρισης και σύγκλισης τεχνολογικών συστημάτων και ανθρώπων»*. Οι ίδιοι συγγραφείς διακρίνουν τις έννοιες του συμβάντος, του ατυχήματος, της σύγκρουσης και της κρίσης. Ως συμβάν περιγράφουν μια περιορισμένη αναστάτωση, ένα ατύχημα ως μια συστηματική διαταραχή, η οποία όμως δεν επηρεάζει τις βασικές παραδοχές και τα νοήματα. Η σύγκρουση περιλαμβάνει μια διαταραχή των συμβολικών δομών, ενώ η κρίση αποτελεί *«μια διαταραχή που επηρεάζει φυσικά το σύστημα στο σύνολό του και απειλεί τις βασικές παραδοχές του, την υποκειμενική αίσθηση και τον υπαρξιακό πυρήνα του»*.

Ο Campbell(1999) αντίστοιχα, διακρίνει την κρίση, την καταστροφή και την έκτακτη ανάγκη. Ορίζει την κρίση ως *«ένα σοβαρό, αρνητικό γεγονός με αρνητικές συνέπειες για έναν οργανισμό»* και θέτει το ερώτημα *«πότε μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης χαρακτηρίζεται ως κρίση;»*. Ως απάντηση, ορίζει την κατάσταση κρίσης ως *«ένα αιφνίδιο, συνήθως απροσδόκητο γεγονός που χρειάζεται άμεση απάντηση από εσωτερικές ή εξωτερικές υπηρεσίες»*, η οποία μεταλλάσσεται σε κρίση όταν *«ενέχει ο κίνδυνος να βλάψει σοβαρά τους εργαζόμενους, τις λειτουργίες και τη φήμη του οργανισμού»* (Campbell 1999, Mitroff 2001).

1.2 Είδη Κρίσης

Οι Seeger et al. (2003) ενθαρρύνουν τη χρήση ταξινομήσεων και τυπολογιών της κρίσης, ως ένα μέσο μείωσης της σύγχυσης (μπορεί να εφαρμοστεί κυρίως στα πρώτα στάδια εμφάνισης μίας κρίσης), τον εντοπισμό πιθανών αιτιών, καθώς και τον καθορισμό των κατάλληλων απαντήσεων και δράσεων.

Ο Charles Hermann (1963), βασισμένος στα διεθνή πολιτικά γεγονότα της εποχής, υποστήριξε ότι η κρίση έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά. Απειλεί τις υψηλές αξίες των στόχων του οργανισμού, παρουσιάζει ένα ορισμένο διάστημα χρόνου, μέσα στο οποίο

μπορεί να ληφθεί μια απόφαση και είναι απροσδόκητη και απρόβλεπτη από τον οργανισμό.

Ο Lerbinger (1986) ανέλυσε τα επίπεδα ανοχής, τα οποία σχετίζονται με την ταξινόμησή του. Κατέληξε στο συμπέρασμα πως το κοινό, οι πελάτες ενός οργανισμού, αντιμετωπίζουν με τελείως διαφορετικό τρόπο κρίσεις που προκαλούνται από «πράξεις του Θεού» συγκριτικά με αντίστοιχες που προκαλούνται από τεχνολογικό λάθος ή αμέλεια. Σε περιπτώσεις τεχνολογικής καταστροφής αγνώστου προελεύσεως, οι πελάτες παρουσιάζονται πιο ανεκτικοί, αν και με αρνητική στάση έναντι στην «πρόοδο», την «τεχνολογία» και την «επιστήμη». Αντίθετα, σε περιπτώσεις ανθρώπινης αμέλειας ως παράγοντας συμβολής στην κρίση, τηρείται μια στάση δυσαρέσκειας και επιθυμίας ανεύρεσης ενός «κατηγορούμενου», έστω και αν, έως ένα βαθμό, το λάθος εντέλει συγχωρεθεί. Όταν το επίπεδο επιστημονικής και τεχνολογικής γνώσης αξιολογείται ως επαρκές, και η προκαλούμενη κρίση βρίσκεται ακόμα σε ελεγχόμενο σημείο, οι πελάτες δεν ανέχονται το ανθρώπινο λάθος. Κατέληξε στις ακόλουθες ταξινομήσεις των κρίσεων :

- Τεχνολογικές κρίσεις, προκαλούμενες από ανθρώπινο λάθος ή απρόβλεπτα αποτελέσματα εξοπλισμού και διαδικασιών,
- Συγκρουσιακές κρίσεις, προκαλούμενες από ενέργειες του κρατικού μηχανισμού ή κοινωνικών ομάδων, αντιτιθέμενων στις εφαρμοζόμενες πολιτικές του οργανισμού,
- Κακόβουλες κρίσεις, προκαλούμενες από άτομα ή ομάδες με κακόβουλες προθέσεις προς τον οργανισμό και
- Κρίσεις διαχειριστικής ανεπάρκειας, προκαλούμενες από ανικανότητα, αμέλεια ή ανάρμοστη συμπεριφορά.

Ο Meyers (1986) παρουσίασε μία τυπολογία των κρίσεων με τον εντοπισμό εννέα τύπων κρίσεων:

1. Την αντίληψη του κοινού
2. Την ξαφνική στροφή της αγοράς
3. Την αποτυχία του προϊόντος
4. Τη διαδοχή στη διοίκηση (top management)
5. Την περιστασιακή κρίση
6. Τις εργασιακές σχέσεις
7. Την επιθετική εξαγορά

8. Τις δυσμενείς διεθνείς εξελίξεις
9. Τη Ρύθμιση/Απορρύθμιση

Ο Coombs (1999) προσδιόρισε τους τύπους των κρίσεων, συμπεριλαμβάνοντας τις φυσικές καταστροφές, την κακοβουλία, τις τεχνικές βλάβες, την ανθρώπινη κατάρρευση, τις προκλήσεις, τα οργανωτικά λάθη, τη βία στο χώρο εργασίας και τη φήμη. Ο Coombs διακρίνει τις κρίσεις σε ανθρώπινες και τεχνικές, καθώς και σε εκείνες που προέρχονται από αιτίες εντός και εκτός του οργανισμού.

Ο Mitroff (2001) παρουσιάζει επτά κατηγορίες της κρίσης :

1. Οικονομική
2. Πληροφοριών
3. Σωματική
4. Ανθρώπινων Πόρων
5. Φήμης
6. Ψυχοπαθητικών Πράξεων
7. Φυσικών Καταστροφών

1.3 Στάδια – Φάσεις της Κρίσης

Οι Seeger et al. (2003) κατέληξαν στην περιγραφή των φάσεων μίας κρίσης ως μια διαδοχική εξέλιξη. Μία κρίση ενεργοποιείται από κάποιο ανέλπιστο και δραματικό γεγονός και τελειώνει με κάποια ανάλυση και την επαναφορά στην ομαλότητα. Η εξέλιξη των γεγονότων διατηρεί ουσιαστικά την κρίση, έως τη στιγμή που θα ξεκινήσει κάποια ανάλυση επί αυτών. Η ακολουθία ανάπτυξης μίας κρίσης είναι καθοριστική για την κατανόηση της οντότητάς της. Οι ανωτέρω αναφερόμενοι συγγραφείς χαρακτηρίζουν την κρίση ως μία φυσική κατάσταση ανάπτυξης, η οποία στηρίζεται στη δυαδικότητα και το παράδοξο της δόμησης και της αποδόμησης, της οργάνωσης και της αποδιοργάνωσης, της ανάπτυξης και της παρακμής, της αρμονίας και της ασυμφωνίας, της φθοράς και της ανανέωσης, του χάους και της κανονικότητας. Η δυαδικότητα αυτή συνδέει τους κύκλους και τα στάδια της ανάπτυξης του συστήματος, γεγονός που υποδηλώνει την αναγκαιότητα του ενός για την ύπαρξη του άλλου. Η κρίση αποτελεί μέρος της φυσικής οργανωτικής διαδικασίας, ξεκαθαρίζει τα ξεπερασμένα και ακατάλληλα στοιχεία του συστήματος, δημιουργώντας ευκαιρίες για ανάπτυξη, αλλαγή, εξέλιξη και ανανέωση. Η οργάνωση που

προκύπτει μετά την κρίση είναι συχνά καλύτερη από τη προϋπάρχουσα σε έναν οργανισμό. Η κρίση είναι μία δυναμική έννοια με σαφώς αναγνωρίσιμα στάδια ανάπτυξης, με τη διεθνή βιβλιογραφία να έχει παρουσιάσει πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις για τα μοντέλα του κύκλου ζωής της κρίσης.

Ο Fink (1986) προσφέρει ένα από τα πιο σύγχρονα μοντέλα και διακρίνει τέσσερις φάσεις της κρίσης, χρησιμοποιώντας όρους και μεταφορές ιατρικού τύπου :

- Πρόδρομη (με ενδείξεις ανάδυσης μίας δυνητικής κρίσης)
- Έντονη (ενεργοποίηση ενός γεγονότος με ακόλουθη βλάβη)
- Χρόνια (με επεκτεινόμενες επιδράσεις της κρίσης)
- Ανάλυση (σημάδι πως η κρίση δεν αποτελεί πλέον ανησυχητικό ζήτημα).

Οι Pearson και Mitroff (1993) παρουσίασαν ένα μοντέλο λεπτομερές, αποτελούμενο από πέντε στάδια, με σκοπό την ενίσχυση της επαγγελματικής διαχείρισης μίας κρίσης :

1. Η φάση της ενίσχυσης σήματος αναφέρεται στην αναγνώριση των αρχικών προειδοποιητικών ενδείξεων, οι οποίες δηλώνουν πως η κρίση ξεκίνησε,
2. Η φάση της πρόληψης και της προετοιμασίας, η οποία εμπεριέχει όλες τις συστηματικές ενέργειες και τα προληπτικά μέτρα, τα οποία εμποδίζουν κρίσιμα περιστατικά να αναπτύξουν πλήρως την κρίση,
3. Η φάση του περιορισμού της ζημιάς, η οποία αναφέρεται στις ενέργειες που στοχεύουν στην παρεμπόδιση επιρροών της εντοπισμένης κρίσης ώστε να μετακυλήσουν και να επηρεάσουν τα υπόλοιπα μέρη του οργανισμού,
4. Η φάση της ανάρρωσης, η οποία εμπεριέχει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα προγράμματα, σχεδιασμένα να υποστηρίζουν την επιστροφή στη φυσιολογική λειτουργία,
5. Η φάση της επιμόρφωσης, η οποία σχετίζεται με την κριτική σκέψη από τα μαθήματα που προκύπτουν από την εμπειρία της κρίσης, καθώς και στόχευση προς μείωση πιθανότητας εμφάνισης της κρίσης στο μέλλον.

Ενώ τα ανωτέρω μοντέλα του κύκλου ζωής της κρίσης διαφέρουν σε όρους από την έμφαση αλλά και το επίπεδο λεπτομέρειάς τους, το ανεπτυγμένο μοντέλο του Fink (1986) περιγράφει τα βασικά χαρακτηριστικά της κρίσης, ενώ το μοντέλο των Pearson και Mitroff (1993) έχει σαφή επικέντρωση στις επιπτώσεις για τους μάνατζερ της κρίσης σε έναν πιο ξεκάθαρο βαθμό. Παρατηρούνται όμως ταυτόχρονα ομοιότητες μεταξύ των

μοντέλων, οι οποίες μπορούν να ενταχθούν σε ένα απλοποιημένο μοντέλο τριών σταδίων. Οι Coombs και Holladay (2001) διακρίνουν τα στάδια αυτά ως εξής :

1. Πριν την κρίση, εμπεριέχοντας την πρόληψη και την προετοιμασία,
2. Της ίδιας της κρίσης, εντός της οποίας αναζητείται και η πραγματική απάντηση της κρίσης και
3. Μετά την κρίση, όπου οργανώνονται και εφαρμόζονται οι ενέργειες που ακολουθούν την κρίση.

1.4 Επίπεδα Κρίσης

Μία κρίση αποτελεί ένα σημείο ορόσημο και χαρακτηρίζεται από υψηλή αστάθεια, προκαλώντας υπερβολικά δυσμενή αποτελέσματα και διακινδυνεύοντας την εξέλιξη ενός οργανισμού. Η λέξη κρίση πηγάζει από την λέξη «κρίσις», η οποία χρησιμοποιούνταν στην αρχαία ελληνική διάλεκτο, δηλώνοντας τη διάκριση και το διαχωρισμό. Η κρίση εμπεριέχει το ενδεχόμενο διαχωρισμού του παρελθόντος από το μέλλον σε έναν οργανισμό, μετατρέπει την ανασφάλεια σε ασφάλεια και επιδιώκει την προβολή ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Η μονότονη καθημερινότητα μπορεί να γίνει δημιουργικότητα υπό συγκεκριμένες συνθήκες, με τυχόν λιμνάζουσα κατάσταση σε έναν οργανισμό, να τον κατευθύνει σε σημαντικές πρόσθετες αλλαγές. Σε περιπτώσεις ανάγκης, έκτακτης κατάστασης ή σε περίπτωση που απαιτείται άμεση αντιμετώπιση, έχουν ως συνέπεια να δημιουργούνται πολυάριθμες κρίσεις που παίζουν το ρόλο καταλύτη.

Το αποτέλεσμα σύγκρισης δύο κρίσεων ενδέχεται να έχει κάποιες όμοιες ιδιότητες, δεν είναι όμως δυνατόν να είναι εξ' ολοκλήρου το ίδιο. Οι κρίσεις, τις περισσότερες φορές, συμβαίνουν ξαφνικά σε ανύποπτο χρόνο, με τα συναισθήματα που προξενεί να είναι ο φόβος και η σύγχυση. Σε πρότερο χρόνο, συνηθίζεται να υπάρχουν προβλήματα, τα οποία δεν αντιμετωπίστηκαν άμεσα, θεωρήθηκαν ως ασήμαντα και παρακάμφθηκαν. Ακόμα, η κρίση, όσον αφορά τον φυσικό κίνδυνο, δύναται να προκαλέσει αισθήματα σοκ και πανικού, οδηγώντας σε καταστάσεις σημαντικού τραυματισμού, απώλειας περιουσίας ή ακόμα και τον θάνατο. Οι κρίσεις επηρεάζουν τις ανάγκες, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των ανθρώπων. Κατά την αξιολόγηση της σοβαρότητας της κρίσης καθώς και της απειλής που αυτή ενέχει, λαμβάνεται υπόψη το αντίκτυπο στον τομέα της ηγεσίας

και τους εργαζόμενους ενός οργανισμού. Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, οι κρίσεις κατηγοριοποιούνται σε τρία στάδια σοβαρότητας:

- Επίπεδο Κρίσης 1: Σε αυτό το επίπεδο κατατάσσονται κίνδυνοι, οι οποίοι απειλούν την αποστολή και τη φήμη του οργανισμού. Αυτοί μπορεί να είναι λανθασμένες πολιτικές αποφάσεις, ρατσιστικά δεδομένα από μέλη του οργανισμού με ηγετικές θέσεις και ενέργειες που προκαλούν οικολογικά προβλήματα προς το περιβάλλον, αποβλέποντας στην απόκτηση κέρδους και υποσκελίζοντας την ευημερία των πολιτών και το δημόσιο συμφέρον.
- Επίπεδο Κρίσης 2: Στο επίπεδο αυτό, περιλαμβάνονται περιπτώσεις που επισύρουν καθοριστική βλάβη, απώλεια ιδιοκτησίας, ενδεχόμενη απώλεια ζωής, πιθανότητα για δυσφήμιση της εταιρείας και άλλες παρόμοιες περιπτώσεις.

Επίπεδο Κρίσης 3: Στο τελευταίο αυτό επίπεδο, διευκρινίζεται μια περίπτωση με απειλή θανάτου, πολύτιμες υλικές ζημιές, μια φανερή απειλή για την διατήρηση του οργανισμού ή συσχετισμός των παραπάνω καταστάσεων (Αντωνόπουλος,2011).

1.5 Μορφές Ηγεσίας

Η «ηγεσία» παρουσιάζει βιβλιογραφικά πολυάριθμους ορισμούς, ανάλογα με τους βασικούς όρους που χρησιμοποιούνται για την άσκησή της. Ανακεφαλαιώνοντας τους κυριότερους από αυτούς, είναι δυνατόν η ηγεσία να οριστεί ως «*μια διαδικασία που συνίσταται σε μια σχέση αμοιβαίας επιρροής μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων όπου οι σχέσεις που αναπτύσσονται είναι αλληλεξαρτώμενες με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων κάτω από ομαδικές συνθήκες*» (Hollander και Julian στο Γεώργας 1986). Ένας ακόμη ορισμός της ηγεσίας είναι: «*η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο(ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε, εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και την φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον*» (Μπουραντάς,2005).

Η ηγεσία αποτελεί μια αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και των «ακολουθών» του και όχι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα του ατόμου που ασκεί την εξουσία. Η επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων επιτυγχάνεται με την επίδραση που ασκεί ο ηγέτης στην ομάδα

του, με την ομάδα να προσφέρει τις υπηρεσίες της με προθυμία και αυτοβούλως. Ο ορισμός της ηγεσίας, κατά τη βεμπεριανή ορολογία, στηρίζεται σε χαρίσματα ψυχολογικά και κοινωνικό των ατόμων που την ασκούν, με τον ηγέτη να επηρεάζει την κοινωνία και αντίστροφα. Η ηγεσία έχει άμεση σχέση με την καθοδήγηση και τον έλεγχο, ακόμη και με τη δυνατότητα εθελοντικής λήψης επικείμενων ευθυνών, με το προσόν της παρότρυνσης και μετάδοσης οράματος. Στις μέρες μας, ο ηγέτης επιβάλλεται να συνεργάζεται ομαλά και αποτελεσματικά με την ομάδα του, ώστε να εντοπιστούν από κοινού οι στόχοι προς επίτευξη. Παρόλο λοιπόν που η «ηγεσία» άπτεται των χαρακτηριστικών του ηγέτη, διατηρεί κοινωνικό χαρακτήρα και επηρεάζεται από τη σύμπραξη ηγέτη-ομάδας και τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Αφού αναφερθήκαμε στον ορισμό της ηγεσίας, ως ηγέτη νοούμε το άτομο που διαθέτει την ικανότητα να παροτρύνει, να προτρέπει, να επηρεάζει, να ενδυναμώνει και να ενοποιεί κάθε είδους ομάδες, με σκοπό να επιτευχθούν οι προβλεπόμενοι στόχοι (Θεοφανίδης,1999). Η ηγεσία θεωρείται επιτυχημένη όταν έχει την ικανότητα να διατηρεί, αλλά και να επεκτείνει τα μέλη υποστήριξης της. Ο Burns (Παπάζγλου,2012) προσδίδει στην ηγεσία δύο μορφές, «*μεταμορφωτική*» και «*συναλλακτική*».

Στην πρώτη περίπτωση, παρατηρείται σύμπνοια ηγέτη και υποστηρικτών, συνοχή, ενεργούν σε ένα υψηλά ηθικό επίπεδο, με σκοπό την επίτευξη κοινού στόχου τους. Οι ηγέτες μεταβάλλουν τη συμπεριφορά της ομάδας τους, ενισχύουν την ατομική προσπάθεια και με γνώμονα τις αξίες τους, παρακάμπτον το προσωπικό τους όφελος για την εκπλήρωση των κοινών τους στόχων. Οι ηγέτες θεωρούνται ως ιδανικό επιρροής και αποτελούν πρότυπα για την απόκτηση εμπιστοσύνης στο προσωπικό ενός οργανισμού. Αποσκοπούν από τους υφισταμένους τους, σε ζητήματα που αφορούν τη διοίκηση, να παρακάμψουν τις παλιές πρακτικές και να προχωρήσουν σε μεταρρυθμίσεις. Οι μεταμορφωτικοί ηγέτες ακολουθώντας τους παράγοντες «*εμπνευσμένο κίνητρο*», «*ιδανική επιρροή*» και «*πνευματικούς ερεθισμούς*» επηρεάζουν και εμπνέουν την ομάδα τους (Bradley E et al.,2010). Ακόμη, εμπνέουν όραμα και αναλαμβάνουν να το μεταφέρουν στους υποστηρικτές τους. Λειτουργεί ώστε να τους δώσει κίνητρο να ανελιχθούν σε υψηλότερα υπαρξιακά επίπεδα, με προτεραιότητα την υλοποίηση και ικανοποίηση των σκοπών τους (Howard R. Bromley,2007).

Στην συναλλακτική ηγεσία, η συνεργασία ηγετών-υποστηρικτών έχει ως βάση της την ανταλλαγή στοιχείων για την επιτυχία των στόχων τους, χωρίς να υπάρχει απώτερος σκοπός που να αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσά τους. Στην συναλλακτική ηγεσία,

συγκαταλέγεται «η εκτελεστική ηγεσία» που συντελεί στην παροχή των απαραίτητων μέσων σε περιόδους κρίσεων και την ολοκλήρωση συγκεκριμένα επιλεγμένων στόχων. Η προσπάθεια εξισορρόπησης αντίθετων μεταξύ τους στόχων, ερεθισμάτων, υποχρεώσεων και συμφερόντων, η έλλειψη χρόνου σε συνάρτηση με την ανικανότητα των ηγετών να επιβλέψουν ιδεολογικούς και πολιτικούς πόρους που δεν ανήκουν στο σύστημα, δυσχεραίνουν το έργο των ηγετών εκτελεστικής εξουσίας. «Για να επιτευχθεί ουσιαστική αλλαγή, απαιτείται να στηρίζεται σε αρχές και εξουσίες» (Παπάζογλου, 2012).

1.6 Θεωρίες Ηγεσίας

Οι προσπάθειες αποσαφήνισης, κωδικοποίησης και κατανόησης της ηγεσίας παρέχουν πρόσφορο έδαφος διατύπωσης θεωριών, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι:

- I. Η θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη. Απομονώνει τα χαρακτηριστικά εκείνα, τα οποία ξεχωρίζουν τον ηγέτη ανάμεσα στα υπόλοιπα στελέχη του οργανισμού, τα οποία είναι :
 - a) Η ενεργητικότητα
 - b) Η πρόθεση να ηγηθεί των άλλων
 - c) Η λήψη πρωτοβουλίας
 - d) Η ευφυΐα
 - e) Η εμπιστοσύνη στις ικανότητές του
 - f) Η γνώση του αντικειμένου της εργασίας
 - g) Η εντιμότητα και η ακεραιότητα.
- II. Η θεωρία συμπεριφοράς, ή αλλιώς η συμπεριφορική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία υπάρχουν δύο είδη ηγεσίας : η δημοκρατική (democratic leadership) και η αυταρχική (autocratic leadership). Η δημοκρατική ηγεσία είναι προσανατολισμένη προς τον εργαζόμενο, με επίκεντρο τις διαπροσωπικές σχέσεις. Η αυταρχική ηγεσία επικεντρώνεται προς την παραγωγή και την αυστηρή ιεραρχική δομή, ενώ αποδίδει βαρύνουσα σημασία στην τεχνική και όχι στην εργασία ως προς την ανθρώπινη πλευρά της, σύμφωνα με μελέτη του Michigan.
- III. Η θεωρία του χαρισματικού ηγέτη, η οποία στηρίζεται στη γενετική προσέγγιση, με την έννοια ότι οι ηγέτες δεν γίνονται, αλλά γεννιούνται. Ο Peter Drucker, εξέφρασε τη διαφωνία του προς την άποψη αυτή, αναφέροντας ότι «οι ηγέτες δε

γεννιόνται, παρά διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής τους ζωής,». Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη με βάση τη θεωρία αυτή είναι το υψηλό επίπεδο ευφυΐας, οι ρητορικές ικανότητες, η επιβλητική εμφάνιση, η αποφασιστικότητα, η προσπάθεια δημιουργίας εντυπώσεων. Η προσέγγιση θεωρείται ξεπερασμένη αν και ακόμα υπάρχουν αρκετοί υποστηρικτές της.

IV. Η θεωρία του Bennis, η οποία βασίζεται στην αρχή ότι «οι ηγέτες υπάρχουν για να κάνουν τα πράγματα σωστά». Για το σκοπό αυτό απαιτείται :

- a) Όραμα με σύνδεση του παρόντος και του μέλλοντος,
- b) Επικοινωνία και μετάδοση του οράματος,
- c) Ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του και
- d) Αυτογνωσία, αυτοεκτίμηση και δέσμευση εκ μέρους του ηγέτη.

V. Η θεωρία του Adair, σύμφωνα με την οποία η ηγετική ικανότητα μπορεί να αποκτηθεί. Οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να εκπαιδευτούν πάνω σε θέματα ηγεσίας, αφού αυτή δεν είναι ούτε επίκτητη, αλλά ούτε κληρονομική. Σύμφωνα με τον Adair, οι δραστηριότητες ενός ηγέτη είναι :

- Η ανάθεση αρμοδιοτήτων – δραστηριοτήτων
- Ο προγραμματισμός
- Η αξιολόγηση
- Η αναγνώριση
- Η πληροφόρηση
- Η δημιουργία ομαδικού πνεύματος.

VI. Η θεωρία προσαρμογής και συσχέτισης, η οποία στηρίζεται στην ύπαρξη των εξής τριών παραγόντων για την επιτυχή άσκηση της ηγεσίας :

- Ο ηγέτης ως άτομο
- Οι υφιστάμενοι
- Η εργασία.

Η επιτυχία επιτυγχάνεται όταν υπάρχει ταύτιση των τριών ανωτέρω παραγόντων, καθιστώντας τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η ηγεσία εξαρτώμενο τόσο από την ίδια τη φύση της εργασίας, όσο και από το να είναι αρεστός στους λοιπούς εργαζόμενους, στοιχείο που προϋποθέτει την ύπαρξη βαθμού ελευθερίας στο εσωτερικό του οργανισμού (Κέφης, 2005).

1.7 Στυλ Ηγεσίας

I. Στυλ Εμπιστοσύνης

Ο ηγέτης εμπνέει και ενισχύει την εμπιστοσύνη των μελών του οργανισμού μέσω της διαδικασίας των θετικών εμπειριών και σταδιακά η συμπεριφορά του γίνεται πρότυπο. Ο Μέγας Αλέξανδρος αποτελεί παράδειγμα ηγέτη που είχε κερδίσει την εμπιστοσύνη του στρατού του (Bose P., 2004:179-210).

II. Στυλ Έμπνευσης

Ο ηγέτης δέχεται την ευθύνη για μια εξέλιξη που δεν θα μπορούσε να είχε προβλέψει, ενισχύοντας την πίστη που του έχουν τα υπόλοιπα μέλη. Έχει αξιοζήλευτη ικανότητα να εμπνέει και να ενεργοποιεί τους εργαζόμενους, αναλύοντας τα σχέδιά του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ο Τσόρτσιλ, στη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου πολέμου, ο οποίος ήταν σε θέση να ξεσηκώνει το λαό του με νικηφόρα οράματα (Bose P., 2004:179-210).

III. Στυλ Συνοχής

Ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη σε αυτούς που εξουσιοδοτεί ότι θα λειτουργήσουν με δική τους πρωτοβουλία, αλλά έχοντας συζητήσει τα σχέδια πολλές φορές, η εφαρμογή τους έρχεται ως φυσιολογική συνέπεια. Ο Ναπολέων, εκτός της εμπιστοσύνης που είχε στους στρατηγούς του, γνώριζε τα πάντα για το στρατό του και συμμετείχε σε όλες τις εργασίες, σε τέτοιο βαθμό που τον αποκαλούσαν «ο μικρός δεκανέας» (Bose P., 2004:179-210).

IV. Στυλ Επίθεσης

Ο ηγέτης ποτέ δεν περιμένει να έρθουν οι λύσεις στα προβλήματα από άλλα κέντρα αποφάσεων, αλλά επιχειρεί πάντα ο ίδιος να τις οραματίζεται και να τις διαμορφώνει (Bose P., 2004:179-210).

V. Ανθρωπιστικό Στυλ

Ο ηγέτης δρα με χαρακτηριστικά μεγαλοψυχίας απέναντι στα μέλη του οργανισμού (Bose P., 2004:179-210).

VI. Αυταρχικό Στυλ

Ο ηγέτης «θυμώνει ανάλογα το άτομο, με τον κατάλληλο τρόπο, την κατάλληλη στιγμή και για την κατάλληλη αιτία» (Bose P., 2004:179-210).

VII. Αρμονικό Στυλ

Ο αρμονικός ηγέτης είναι αυτός που χρησιμοποιεί αυθεντικό λόγο στηριζόμενος στις δικές του αρχές και αξίες, εναρμονίζεται με τα αισθήματα των μελών του οργανισμού, αγγίζει με τα λόγια του το συναισθηματικό κόσμο των μελών και προσφέρει ανάταση και έμπνευση την ώρα της κρίσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο Γκάντι. Αν και στην αρχή των ομιλιών του δεν τον εμπιστεύονταν, όταν συνέχιζε να μιλάει, οι άνθρωποι σταδιακά τον πίστευαν γιατί ήξεραν ότι άκουγαν κάτι αληθινό, κάτι σημαντικό. Αυτός ο μικροκαμωμένος άνδρας ταξίδεψε σε όλη την ενδοχώρα και αιχμαλώτισε την αίσθηση ποιοι πραγματικά ήταν οι Ινδοί. Όταν διακήρυττε, το έπραττε με έναν τρόπο που τον αισθάνονταν και τον καταλάβαιναν και τον θεωρούσαν δικό τους (Goleman D., et al., 2002:39).

VIII. Συνεργατικό Στυλ

Στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, σκοπός του ηγέτη αποτελεί η επιτυχής αντιμετώπιση των συγκρούσεων, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου απαιτείται η δημιουργία ομάδας μεταξύ ατόμων με χαρακτηριστικά αντιπαλότητας και διαφορετικότητας (Goleman D., et al., 2002:88).

IX. Μεταρρυθμιστικό Στυλ

Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής έχει την ιδανική συμπεριφορά, αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους, παρακινεί και εμπνέει τα άτομα γύρω του, ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, δίνει προτεραιότητα και διαχειρίζεται επισταμένα τις ατομικές ανάγκες και συμπεριφέρεται ανάλογα, ενεργώντας ως μέντορας (Ζαβλανός Μ., 2006:199).

X. Συναισθηματικό Στυλ

Ο συναισθηματικός ηγέτης επιδρά στο μυαλό της ομάδας του και έχει την ικανότητα να ενεργεί ως «μεταιχμιακός γητευτής» (Goleman D., et al., 2002:29).

XI. Δημοκρατικό Στυλ

Ο δημοκρατικός ηγέτης εντάσσει όλα τα μέλη του οργανισμού στην αλλαγή και δημιουργεί συναισθήματα εμπιστοσύνης και σεβασμού. Σεβασμός σημαίνει η ανοικτή και προσεγμένη διάθεση προς την ανάπτυξη της αξίας των μελών. Είναι το άριστο στυλ, ιδιαίτερα όταν οι μελλοντικές δράσεις δεν εξασφαλίζουν στον ηγέτη σιγουριά. Το δημοκρατικό στυλ έχει τα θεμέλιά του σε τρεις παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης:

a) Ομαδικότητα b) Συνεργατικότητα c) Διαχείριση συγκρούσεων & επιρροή (Goleman D., et al., 2002:90,92, αναφορά στη Γούλα Α., 2014).

Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά, η οποία οδηγεί στην οργανωσιακή αλλαγή, συνίσταται στην άσκηση των ανωτέρω ηγετικών ρόλων, σε ένα μείγμα αυτών. Βασική προϋπόθεση άσκησης του μείγματος των ρόλων αυτών, θεωρείται η ανάπτυξη της ικανότητας τα συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη (Γούλα Α., 2014).

1.8 Τα Βήματα της Ηγεσίας

Ο ποιοτικός ηγέτης έχει τη δυνατότητα να πετύχει όλους τους στόχους του, ακολουθώντας πιστά τρία βήματα που αποτελούν κλειδιά ορθολογικής δράσης και θετικού αποτελέσματος.

Βήμα 1^ο: Αυτογνωσία (Μάθε και ερεύνησε τον εαυτό σου)

Είναι η απάντηση στα ερωτήματα : Ποια είναι η ειδικότητά σου; Ποια τα δυνατά σου σημεία; Ποιες οι αδυναμίες σου; Πώς μπορείς να τις εξαλείψεις ή να τις ελαχιστοποιήσεις; Η αυτογνωσία και η αυτοανάλυση βοηθούν τον ηγέτη να είναι αληθινός απέναντι στους συνεργάτες του.

Βήμα 2^ο : Επικοινωνία (Μάθε να επικοινωνείς)

Ο ηγέτης δεν πρέπει να έχει μόνο ρητορικές ικανότητες, αλλά να ξέρει να ακούει. Να έχει τη δεξιότητα να χρησιμοποιεί εξίσου καλά τόσο γραπτό όσο και τον προφορικό λόγο, όπως και τη γλώσσα του σώματος (body language). Για τη σωστή λειτουργία ενός οργανισμού, η επικοινωνία αποτελεί βασικό συστατικό.

Βήμα 3^ο : Αποστολή (Μάθε καλά την αποστολή σου)

Ποιες είναι οι ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν; Πώς μπορείς να χρησιμοποιήσεις αποτελεσματικότερα τις γνώσεις και την εμπειρία σου για να επιτύχεις καλύτερα αποτελέσματα;

Μεγάλο ποσοστό της επιτυχούς εφαρμογής των βημάτων οφείλεται στην προσωπικότητα του στελέχους, το οποίο πρέπει να διαθέτει την ικανότητα ενθάρρυνσης και παρότρυνσης των συνεργατών του να μεταβληθούν και εκείνοι κάποια μέρα σε ηγέτες (Κέφης, 2005).

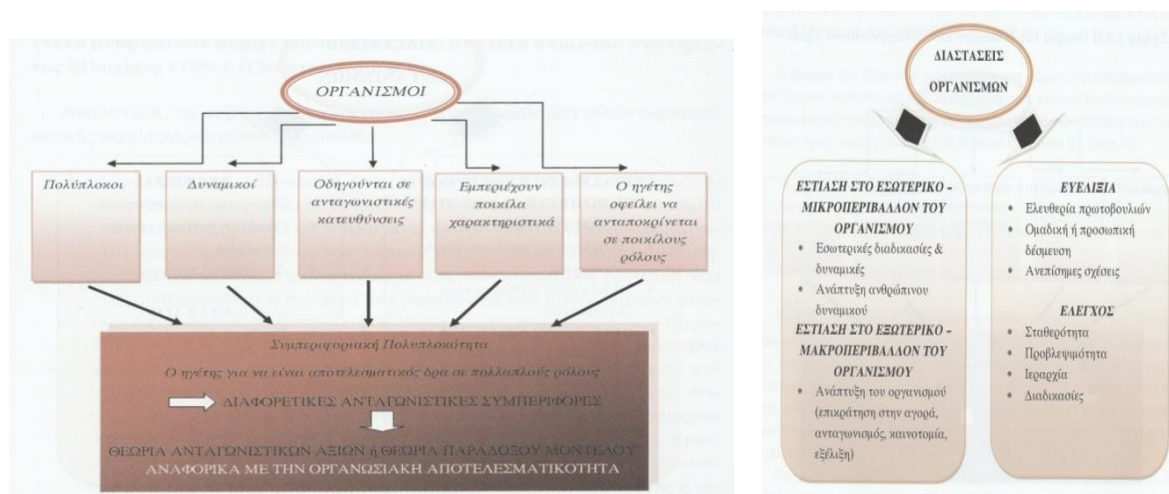
1.9 Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα

Η ηγεσία μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών παρουσιάζει ελάχιστες διαφορές. Η κύρια εστίαση και στόχος των ιδιωτικών οργανισμών αποτελούν τα κέρδη, λειτουργώντας εντός συγκεκριμένου και προσχεδιασμένου επιχειρηματικού πλάνου, ενώ οι δημόσιοι οργανισμοί στοχεύουν στην πιστή εφαρμογή της νομοθεσίας και την παροχή υπηρεσιών προς πολίτες, λειτουργώντας στα σαφή όρια του συνταγματικού πλαισίου, το οποίο επιβάλλει μια σαφή διάκριση των εξουσιών (Ferguson J. et al, 2013). Για να θεωρηθεί μία άσκηση ηγεσίας αποτελεσματική, απαιτούνται τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

- ✓ Μετάδοση ενιαίου και πλήρως αποδεκτού οράματος στην ομάδα
- ✓ Επικέντρωση στον πελάτη-πολίτη
- ✓ Στρατηγική σκέψη
- ✓ Άμεση λήψη αποφάσεων, αναλαμβάνοντας τη σχετική ευθύνη
- ✓ Δημιουργία ομάδων με εφαρμογή αποτελεσματικής διοίκησης
- ✓ Εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ενθάρρυνση συνεργατών
- ✓ Προσωπική ισχύς και ωριμότητα
- ✓ Αποτελεσματική επικοινωνία
- ✓ Ηγεσία δια του παραδείγματος
- ✓ Ακεραιότητα, ταπεινότητα, αυτορρύθμιση, αυτογνωσία
- ✓ Ενσυναίσθηση
- ✓ Συναισθηματική νοημοσύνη και αυτοπειθαρχία
- ✓ Ικανότητα προσαρμογής σε διαφορετικές καταστάσεις
- ✓ Διαφάνεια και υπευθυνότητα
- ✓ Δημιουργικότητα, καινοτομία και τεχνικές γνώσεις (Ζαβλανός, 2002).

Οι Gemmil & Oakley (1992), όπως και οι Wallis & Dolley (2005), αναφέρουν πως η προσπάθεια ανεύρεσης ενός στελέχους, το οποίο θα μπορέσει να χαρακτηριστεί ως μεσσίας ή να αποτελέσει τη μαγική σωτήρια ηγεσία εντός ενός οργανισμού, γίνεται ακόμα πιο έντονη σε περιόδους όπου παρατηρούνται σημεία βαθιάς κρίσης και κοινωνικής απόγνωσης. Μία ηγεσία με όραμα αποτελεί βασική προϋπόθεση, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μία επιτυχημένη εφαρμογή και εφαρμογή μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων.

1.10 Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών



Πίνακες 1-2: Η Θεωρία του Πλαισίου Ανταγωνιστικών Αξιών (Γούλα, 2014)

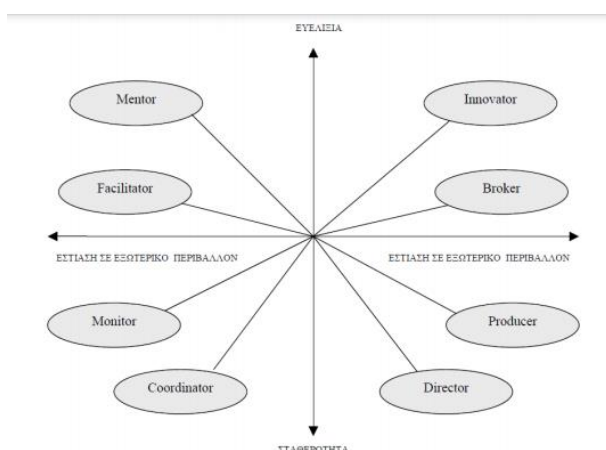
Το Πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών δεν επιχειρεί να εξετάσει πανοραμικά την οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά να προχωρήσει στον εντοπισμό των παραγόντων εκείνων, οι οποίοι δύνανται να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα, με τη βασική παραδοχή ότι οι οργανισμοί μπορούν να περιγραφούν με βάση δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση εστιάζει είτε στο εσωτερικό, μικρο-περιβάλλον του οργανισμού (εσωτερικές διαδικασίες και δυναμικές) και στην ανάπτυξη των ανθρώπων του, είτε στο εξωτερικό μακρο-περιβάλλον και στην ανάπτυξη του οργανισμού (TianyuanY., NengquanW., 2009:37-42, αναφορά στη Γούλα Α., 2014). Τα εσωτερικά στοιχεία ενός οργανισμού συνδέονται με την οργανωτική δομή και το κλίμα, σε αντίθεση το εξωτερικό, το οποίο συνδέεται με την αγορά, τον ανταγωνισμό, τους πελάτες, την καινοτομία, τις εξελίξεις (Μπουραντάς Δ., 2002:59). Η δεύτερη διάσταση σχετίζεται με την προτίμηση του οργανισμού για ευελιξία ή έλεγχο στη δομή του (TianyuanY., NengquanW., 2009:37-42, αναφορά στη Γούλα Α.,

2014). Υπάρχουν οργανισμοί που δίνουν έμφαση στον έλεγχο, στη σταθερότητα, στην προβλεψιμότητα, στην ιεραρχία και στις διαδικασίες, αλλά και άλλοι με έμφαση στην ευελιξία, στην ελευθερία πρωτοβουλιών, στην ομαδική και προσωπική δέσμευση και στις ανεπίσημες σχέσεις (Μπουραντάς Δ., 2002:559, αναφορά στη Γούλα Α., 2014).

Το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών στηρίζεται σε ένα μοντέλο ρόλων ηγεσίας δύο διαστάσεων, το οποίο περιέγραψε ο Quinn, με κύρια χαρακτηριστικά του την έμφαση τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον, αλλά και την σταθερότητα και την ευελιξία. Το δυσδιάστατο αυτό μοντέλο αναλύεται σε τέσσερα τεταρτημόρια, το καθένα από τα οποία περιγράφει έναν συνδυασμό σημαντικών διοικητικών ικανοτήτων. Το κάθε ένα τεταρτημόριο από αυτά παρουσιάζει δύο ρόλους ηγεσίας, συνθέτοντας κάθε φορά ορισμένα χαρακτηριστικά, προερχόμενα από τα τέσσερα βασικά μοντέλα που σχετίζονται με τη με τη θεωρία της οργάνωσης και της διοίκησης των οργανισμών. Συγκεκριμένα:

➤ Το δεξιό άνω τεταρτημόριο παρουσιάζει το Μοντέλο Ανοικτών Συστημάτων, παρουσιάζοντας τους τύπους ηγεσίας του Μεσάζοντα (Broker) και του Καινοτόμου (Innovator). Ο ρόλος του καινοτόμου περιλαμβάνει ένα στέλεχος με ικανότητες προσαρμογής του οργανισμού σε ένα περιβάλλον μεταβαλλόμενων συνθηκών, ενθαρρύνοντας και διευκολύνοντας την αλλαγή, λαμβάνοντας αποφάσεις με ρίσκο, σε συνδυασμό με την προσέλκυση πόρων και την επίτευξη καινοτομίας.

Πίνακας 3 : Πηγή: Quinn (1998)



Περιγράφει έναν δημιουργικό οραματιστή, ο οποίος στην προσπάθειά του να προβλέψει το μέλλον, καταφέρνει να προχωρήσει στον εντοπισμό και την αξιοποίηση συγκεκριμένων προσπαθειών για καινοτομία (Quinn, 1998). Αντίθετα ο μεσάζων χαρακτηρίζει έναν ηγέτη, ο οποίος δραστηριοποιείται στον τομέα της απόκτησης πόρων αλλά και της

διατήρησης της νομιμότητας του οργανισμού, ανιχνεύοντας, διατηρώντας ακόμη και αναπτύσσοντας ένα δίκτυο εξωτερικών επαφών (Quinn & Hooijberg, Denison, 1995).

Επιχειρεί να συνδέσει το εξωτερικό περιβάλλον με τον οργανισμό, προχωρώντας ταυτόχρονα σε στρατηγικές συμμαχίες με άλλους οργανισμούς (Belasen,1998). Για να επιτευχθεί η υλοποίηση των ανωτέρω ρολών, το στέλεχος το οποίο τους αναλαμβάνει καλείται να επιδείξει χαρακτηριστικά πειστικότητας, επιρροής, ισχύος και οξυδέρκειας.

➤ Το Μοντέλο Λογικών Στόχων, το οποίο περιγράφεται στο δεξιά κάτω τεταρτημόριο, παρουσιάζει τον Διευθυντή (Director) και τον Παραγωγό (Producer), ρόλοι που επικεντρώνονται στην εύρεση λογικών στόχων, την διαδικασία με την οποία αυτοί θα καθοριστούν, αλλά και του τρόπου με τους οποίους οι υφιστάμενοι θα κινηθούν ώστε να πραγματοποιηθεί η επίτευξή τους. Ο ρόλος του Παραγωγού είναι εκείνος που επωμίζεται την διεκπεραίωση των διαδικασιών, υλοποιώντας ταυτόχρονα τους στόχους, καθοδηγώντας προσωπικά τους υφιστάμενους του, ενώ παράλληλα υποκινεί τους εργαζόμενους του οργανισμού να αυξήσουν την παραγωγή τους, να αναλάβουν ευθύνες και να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους, διατηρώντας υψηλή παραγωγικότητα. Από την άλλη πλευρά, ο διευθυντής αναλαμβάνει το στάδιο του προγραμματισμού και του προσδιορισμού των στόχων, θεωρείται αποφασιστικός ηγέτης, παρέχει κατευθύνσεις στα μέλη του οργανισμού, ορίζει τις πολιτικές και τους κανόνες, προχωρώντας στην αξιολόγηση της απόδοσης τόσο των μελών όσο και ολόκληρου του οργανισμού.

➤ Το Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών, το οποίο περιγράφεται στο αριστερά κάτω τεταρτημόριο, ορίζει τον Επιβλέποντα (Monitor) και τον Συντονιστή (Coordinator). Ο ρόλος του Συντονιστή επιβαρύνεται με την ευθύνη διατήρησης της υπάρχουσας δομής του οργανισμού, του συντονισμού, του σχεδιασμού, επιλύοντας τυχόν ζητήματα που ανακύπτουν και τηρώντας πιστά τα πρότυπα και τους κανόνες που έχουν προκαθοριστεί (Quinn& Hooijberg, Denison,1995). Ο ρόλος του Συντονιστή απαιτεί ένα αξιόπιστο στέλεχος, ικανό να εξασφαλίζει την εκτέλεση των εργασιών με έναν συνεχή τρόπο ελαχιστοποιώντας τις παρεμβολές, ικανό να διεκπεραιώνει γραφειοκρατικά ζητήματα, να συντάσσει προϋπολογισμούς και να αξιολογεί αναφορές (Quinn,1998). Ο επιβλέπων είναι εκείνος που καλείται να συγκεντρώσει στοιχεία εντός του οργανισμού, να επιβλέπει και να διασφαλίζει την απόδοση των μελών, αλλά ταυτόχρονα να εγγυάται τη σταθερότητα και τη συνέχεια του οργανισμού (Quinn& Hooijberg, Denison,1995).

➤ Τέλος, το Μοντέλο Ανθρωπίνων Σχέσεων εμπεριέχει τον Σύμβουλο (Mentor) και τον Βοηθό (Facilitator). Ο ρόλος του Βοηθού εμπεριέχει την ενίσχυση της συλλογικής προσπάθειας, της δημιουργίας συνοχής και της έμπνευσης ομαδικού πνεύματος, καλούμενος ταυτόχρονα να αντιμετωπίσει με αποτελεσματικό τρόπο τυχόν

διαπροσωπικές συγκρούσεις ανάμεσα στην ομάδα. Απαιτεί χαρακτηριστικά συναινετικής στάσης, διαλλακτικότητας και ενός ατόμου που προωθεί την ελεύθερη έκφραση απόψεων, διαπραγματευόμενος παράλληλα λύσεις, οι οποίες θα οδηγήσουν σε συμβιβασμό. Απαιτεί την προσπάθεια εξάλειψης συγκρούσεων, εμπνεύσεις της συνοχής, εφαρμόζοντας την επίλυση προβλημάτων, διατηρώντας ή ακόμα και βελτιώνοντας το ηθικό των μελών της ομάδας (Quinn,1998). Ο Σύμβουλος καλείται να εξελίξει επαγγελματικά τους εργαζόμενους σε σχέση με τις ανάγκες τους, επιδεικνύοντας στοιχεία ευαισθησίας, διακριτικότητας και προσιτότητα σας απέναντι στους υφιστάμενους του, αποτελώντας έναν συνεργάτη δίκαιο και ανοικτό. Είναι εκείνος που καλείται να υποστηρίξει το προσωπικό να είναι σε θέση να ακούει τις απαιτήσεις τους, αποδίδοντάς τους κάθε φορά τα εύσημα που τους αναλογούν. Ακολουθεί τη θεωρία πόσοι άνθρωποι αποτελούν το κυριότερο στοιχείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού αναπτύσσοντας δεξιότητες και εκπαιδύοντας παράλληλα το προσωπικό, συμβάλλοντας στην επαγγελματική εξέλιξή τους.

Το μοντέλο ηγεσίας που περιγράφηκε από τον Quinn καθορίζει έναν συνδυασμό ρολών, σε μία προσπάθεια περιορισμό των συγκρούσεων στο περιβάλλον του οργανισμού, σε μία προσπάθεια συνδυασμού της ευελιξίας με τη σταθερότητα. Περιγράφει ξεκάθαρα της αντικρουόμενες απαιτήσεις του όρου ηγεσία, σκιαγραφώντας την αντίθεσή μεταξύ της ανάγκης για καινοτομία, έλεγχο, αλλά και ανταπόκριση σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Ο Anthony Strano, δάσκαλος διαλογισμού στο Πνευματικό Πανεπιστήμιο Brahma Kumaris, περιγράφει με ξεκάθαρο τρόπο τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη στη σύγχρονη πραγματικότητα του 21ου αιώνα. *«Όλο και περισσότερο φαίνεται ότι μελλοντική ηγεσία σημαίνει να έχει κανείς την ικανότητα να καθοδηγήσει και να εξυπηρετήσει άλλους γύρω του, προκειμένου το φορτίο των κρίσεων, του χάους και της αναστάτωσης να μην αποπροσανατολίζει το νου και τη ζωή τους. Η αναστάτωση που υπάρχει σε προσωπικό και συλλογικό επίπεδο είναι γιατί έχουμε χάσει την αίσθηση της ταυτότητας, του ανήκειν και του σκοπού μας. Χωρίς αυτά τα τρία, η σταθερή ευημερία μειώνεται και τελικά χάνεται».* Ως αυθεντικός ηγέτης χαρακτηρίζεται εκείνος που προχωρά στην ανάλυση των τριών αυτών παραγόντων, πρωτίστως για τον ίδιο, ώστε κατέχοντας το κύρος του προσωπικού παραδείγματος να είναι σε θέση να παροτρύνει τους άλλους να ακολουθήσουν το παράδειγμά του. Ο Geoffrey Wallace, πρώην αντιπρόεδρος της Τράπεζας Chase Manhattan, υποστηρίζει ότι *«ο ηγέτης πρέπει να είναι γεμάτος με πάθος που του δίνει ώθηση, ρεαλιστής, με βάθος και την ικανότητα να υποστηρίζει άλλους με γνησιότητα. Κυρίως όμως πρέπει να είναι προικισμένος με επικοινωνιακές ικανότητες».* Ο επιτυχημένος ηγέτης είναι εκείνος που μπορεί να εντοπίσει την ώρα που καλείται να αφουγκραστεί, να προχωρήσει σε δράσεις ή να αποσυρθεί. Με αυτό τον τρόπο, καταφέρνει να συνεργάζεται σχεδόν με όλους γύρω του, χωρίς να βιάζει τα συναισθήματα και τις σκέψεις τους. *«Ένας εκλεπτυσμένος ηγέτης γνωρίζει ότι τίποτα μακροχρόνιο και σπουδαίο δε μπορεί να χτιστεί χωρίς την άμεση συμμετοχή της ομάδας με την οποία συνεργάζεται»* (Μαυρουδής, 2004).

2.1 Χαρακτηριστικά του Ηγέτη

Όπως προαναφέρθηκε, το ζητούμενο σε έναν οργανισμό είναι η ποιοτική ηγεσία. Το εμπνευσμένο άτομο που την ασκεί, έχει επίκτητα ή μη χαρακτηριστικά που το διαφοροποιούν από τα άλλα και διαμορφώνουν τον τρόπο δράσης και την πολιτική του μέσα σε έναν οργανισμό. Βελτίωση και καινοτομία αποτελούν τις πρωταρχικές επιδιώξεις του. Ο ποιοτικός ηγέτης οφείλει να είναι επικεντρωμένος στα ζητούμενα του πελάτη, να επιδιώκει τη βελτίωση, να είναι αποδέκτης της τεχνολογίας χρησιμοποιώντας ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους ώστε να επεξεργάζεται τις διάφορες μεταβλητές και να ενισχύει

το ρόλο των εργαζομένων. Για τη σωστή λειτουργία του οργανισμού, μέλημα του ηγέτη είναι η πρόληψη των διαφωνιών εντός της ομάδας και αυτό το επιτυγχάνει με την καθοδήγηση, τον συντονισμό, την παρότρυνση και την κατεύθυνση των μελών. Επηρεάζει τους άλλους και ασκεί τη διοικητική εξουσία χωρίς τη χρήση βίας ή μετάδοσης αισθήματος φόβου στους υφισταμένους του. Σε μία ανταγωνιστική οικονομία, η ποιότητα, η αποδοτικότητα και η εκπλήρωση των στόχων εκ μέρους των διοικητικών στελεχών καθορίζουν την επιτυχία κάθε εγχειρήματος των οργανισμών. Χωρίς την ύπαρξη ικανών ηγετών, οι φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί, χρηματικοί πόροι, όλοι απαραίτητοι για την παραγωγική διαδικασία, παραμένουν πόροι που ποτέ δεν γίνονται παραγωγή (Κέφης, 2005).

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται οι διαφορές μεταξύ των δύο παρόμοιων όρων που συχνά συγχέονται, αυτών του μάνατζμεντ και της ηγεσίας :

<i>Μάνατζμεντ και Ηγεσία</i>	
MANATZMENT	ΗΓΕΣΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Σχεδιασμός και Κατάρτιση προϋπολογισμού:</i> λεπτομερής καθορισμός των φάσεων και των χρονοδιαγραμμάτων για την επίτευξη των αναγκαίων αποτελεσμάτων και στη συνέχεια κατανομή των αναγκαίων πόρων για την επίτευξή τους. • <i>Οργάνωση και Στελέχωση:</i> καθορισμός κάποιας δομής για την επίτευξη των απαιτήσεων του σχεδιασμού, στελέχωση της δομής αυτής, εκχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών για την υλοποίηση του σχεδιασμού, εξασφάλιση πολιτικών και διαδικασιών που θα συμβάλουν στην καθοδήγηση των ατόμων και δημιουργία μεθόδων ή συστημάτων για παρακολούθηση της υλοποίησης. • <i>Έλεγχος και Επίλυση προβλημάτων:</i> παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, εντοπισμός των αποκλίσεων από το σχεδιασμό, στη συνέχεια σχεδιασμός και οργάνωση για την επίλυση αυτών των προβλημάτων. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Χάραξη κατευθυντήριων γραμμών:</i> ανάπτυξη ενός οράματος για το μέλλον –συχνά το απώτερο μέλλον– και στρατηγικών για τη δημιουργία των αλλαγών που απαιτεί η επίτευξη αυτού του οράματος. • <i>Προσανατολισμός των ανθρώπων προς το όραμα:</i> μετάδοση με λόγια και πράξεις της κατεύθυνσης που θα ακολουθηθεί προς όλους εκείνους των οποίων είναι πιθανόν να χρειαστεί η συνεργασία, έτσι ώστε να επηρεάσουμε για τη δημιουργία ομάδων και συνασπισμών που θα κατανοούν το όραμα και τις στρατηγικές και θα αποδέχονται την αξία τους. • <i>Κινητοποίηση και έμπνευση:</i> ενεργοποίηση των ανθρώπων, με σκοπό να ξεπεραστούν τα σημαντικά εμπόδια πολιτικής, τα γραφειοκρατικά εμπόδια, ό,τι εμποδίζει τις αλλαγές, μέσα από την ικανοποίηση βασικών ανθρώπινων αναγκών που, συχνά, δεν έχουν ικανοποιηθεί.
↓	↓
<ul style="list-style-type: none"> • Το μάνατζμεντ δημιουργεί ένα βαθμό προβλεψιμότητας και οργάνωσης και έχει τη δυνατότητα συνεχούς παραγωγής των αναμενόμενων από όλους τους ενδιαφερόμενους βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων (π.χ. για την πάντα έγκαιρη εξυπηρέτηση των πελατών ή, σε ό,τι αφορά τους μετόχους, τη μη υπέρβαση του προϋπολογισμού). 	<ul style="list-style-type: none"> • Η ηγεσία δημιουργεί αλλαγές, συχνά σε θεαματικό βαθμό, και έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει εξαιρετικά χρήσιμες αλλαγές (π.χ. νέα προϊόντα που επιθυμούν οι πελάτες, νέες μεθόδους για την αντιμετώπιση των εργασιακών σχέσεων που βοηθούν να γίνει μια επιχείρηση πιο ανταγωνιστική).

Πίνακας 4: Πηγή: Kotter J.P, 2001

Η λογική και ο έλεγχος αποτελούν τα κύρια στοιχεία της κουλτούρας του διευθυντή. Βασική ιδιότητά του είναι να αποτελεί το μέσον αντιμετώπισης των προβλημάτων με τον

καλύτερο τρόπο, παρόλο που επικεντρώνεται στους ανθρώπους, τους πόρους και τους στόχους. Σε έναν οργανισμό, η πραγμάτωση των στόχων επιβάλλει από τον διευθυντή την απαίτηση οι υφιστάμενοί του να ενεργήσουν άμεσα και χωρίς διαχωρισμό επιπέδου και προσωπικότητας.

1) Στάση προς τους στόχους: Οι διευθυντές αντιμετωπίζουν τους στόχους που προκύπτουν από τις απαιτήσεις των οργανισμών παθητικά, λόγω του ότι δεν αποτελούν δικές τους επιδιώξεις. Ο Frederic G. Donner, υψηλόβαθμο στέλεχος της General Motors την περίοδο 1958-1967 διατύπωσε την άποψή του για τον ρόλο των διευθυντών στην παραγωγή και την ανάπτυξη ως «για να είναι ένας οργανισμός ανταγωνιστικός στη διεθνή αγορά πρέπει να αναγνωρίζει έγκαιρα τις αλλαγές στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών του ώστε να διαθέτει τα κατάλληλα προϊόντα στο κατάλληλο μέρος, την κατάλληλη στιγμή και στις κατάλληλες ποσότητες». Συνήθως όμως το κοινό, διαμορφώνει τις επιλογές του επηρεασμένο από την προβολή και την προώθηση από τους κατασκευαστές των προϊόντων. Η δράση είναι η προτεραιότητα των ηγετών, τηρώντας μια στάση με δυναμικότητα ως προς τους στόχους, με αποτέλεσμα να δημιουργούν πάγιους στόχους και επιθυμίες, ορίζοντας την κατεύθυνση προς την οποία θα κινηθεί ο οργανισμός.

2) Έννοιες εργασίας: Οι managers κατανοούν πως απαιτείται η συνύπαρξη ιδεών και ανθρώπων για την εδραίωση των στρατηγικών σε έναν οργανισμό για την λήψη των σωστών αποφάσεων. Είναι παρόντες σε αυτό το εγχείρημα, αποσκοπώντας στην επίλυση των αντιθέσεων και καταλαγιάζοντας τις εντάσεις. Αγωνίζονται με ευελιξία σε δύο μέτωπα, το ένα της διαπραγμάτευσης και το άλλο, βασιζόμενοι στην κρίση τους, προσφεύγουν στην τιμωρία, την επιβράβευση και τον εξαναγκασμό. Λειτουργούν ως μεσάζοντες, και διά της διπλωματικής οδού, οι ηγέτες λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο. Οι διευθυντές ελαττώνουν τις εναλλακτικές, ενώ οι ηγέτες τις πολλαπλασιάζουν με νεώτερες απόψεις για την επίλυση σημαντικών προβλημάτων. Για να πετύχουν τον σκοπό τους, οι ηγέτες μετατρέπουν τις ιδέες τους σε εικόνες και αφού εκπλήξουν τους ακροατές τους, αναλύουν επιλογές που απεικονίζουν τις ιδέες τους. Η τόλμη και ο κίνδυνος είναι χαρακτηριστικά που οφείλονται στην ιδιοσυγκρασία τους, ειδικά όταν πρόκειται να αμειφθούν ικανοποιητικά.

3) Σχέσεις: Οι managers επιδιώκουν να εργάζονται ομαδικά για την αποφυγή υψηλών επιπέδων άγχους. Η συναισθηματική εμπλοκή με τους συνεργάτες τους είναι χαμηλή και όταν επιζητούν συμβιβασμούς, παρουσιάζουν μειονέκτημα στους τομείς των αισθημάτων και των σκέψεων. Ως εμπάθεια δεν νοείται η εποπτεία των ανθρώπων, αλλά

η δυνατότητα μετατροπής συναισθηματικών σημάτων σε σχέση ουσιαστική. Οι manager, αντίθετα από τους ηγέτες, αποκτούν σχέσεις με τους συνεργάτες τους, σύμφωνα με την δράση τους στα γεγονότα καθώς και την συμμετοχή τους στις αποφάσεις που λαμβάνουν. Τους ηγέτες τους απασχολούν οι ιδέες της ομάδας τους και συνυπάρχουν με σχέσεις ενσυναίσθησης και διαίσθησης. Ενδιαφέρονται για το αν οι αποφάσεις τους θα έχουν θετικό αντίκτυπο στους συνεργάτες τους και λιγότερο το πώς θα χρησιμοποιηθούν αυτές στην εκτέλεση των εργασιών τους. Όταν ανακύπτουν προβλήματα, με διάλογο και καταναγκασμό οδηγούνται σε μια μέση λύση. Προσπαθώντας να λύσουν τις διαφωνίες που ανακύπτουν, όταν υπάρχει διγνώμια, συχνά προτείνουν πολλές λύσεις που τις περισσότερες φορές δεν είναι ευνόητες και τεκμηριωμένες στο σύνολο των συμμετεχόντων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργεί θυμό και αναστάτωση των συνεργατών απέναντι στο πρόσωπο των manager.

4) Αίσθηση του εαυτού τους: Ο ψυχολόγος William James, αποτύπωσε τις δύο μορφές προσωπικότητας των ανθρώπων, τον «γεννημένο μία φορά» και τον «γεννημένο δύο φορές». Στην πρώτη ομάδα ανήκουν οι άνθρωποι, στους οποίους οι προσαρμογές ήταν ομαλές στη ζωή τους από την γέννησή τους, ενώ στην δεύτερη ομάδα, η προσωπικότητά τους επηρεάστηκε από μία έντονη ζωή που επανειλημμένα αγωνίζονταν να ισορροπήσουν. Αντίθετα από την πρώτη ομάδα, η δεύτερη έχει τα λογικά πώς τίποτα δεν μπορεί να θεωρείται δεδομένο. Ο William James θεωρεί ότι κάθε ομάδα έχει διαφορετική αντίληψη για την ζωή και τον κόσμο. Για τους «γεννημένους μία φορά» η συμπεριφορά τους πηγάζει από το αίσθημα της «σπιτικής ασφάλειας» και του γαλήνιου περιβάλλοντος στο οποίο ζουν. Οι «γεννημένοι δύο φορές» κατάφεραν να διαμορφώσουν την προσωπικότητά τους με γνώμονα το ξεχωριστό. Αναφορικά στους manager και τους ηγέτες, η ανάγκη αίσθησης ότι ανήκουν κάπου ή ότι είναι εξέχοντα άτομα επηρεάζει σημαντικά την εξέλιξη της καριέρας τους. Οι manager θεωρούν ότι ενεργούν ως ρυθμιστές και συντηρητές του οργανισμού που ανήκουν και η διατήρηση και εξέλιξη του οργανισμού, τους προκαλεί ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης τους. Η προσωπικότητα του «γεννημένου δύο φορές» είναι πλέον η κατάλληλη για ηγέτες και αισθάνονται διαφορετικοί και ξεχωριστοί. Αν και εργάζονται σε έναν οργανισμό, νιώθουν αποκομμένοι από αυτόν. Η άνοδος της αυτοεκτίμησης, επιτυγχάνεται με την εξέλιξη των οικονομικών και ανθρωπίνων σχέσεων, με τρόπους που θα τους βοηθήσουν να εκπληρώσουν τους στόχους τους (Zaleznik,2012).

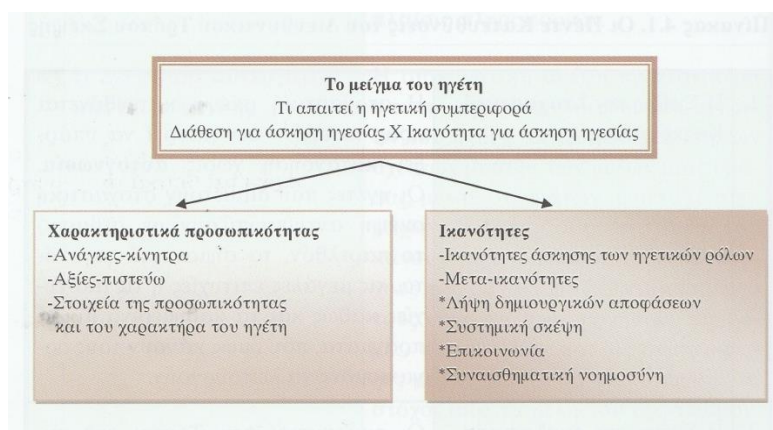
Οι ηγέτες οφείλουν να :

- ✓ Θέτουν τους στόχους και την πολιτική του οργανισμού
- ✓ Εφαρμόζουν σε κάθε βήμα τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
- ✓ Γνωρίζουν τη στρατηγική που τους επιτρέπει τη γρηγορότερη και ασφαλέστερη ολοκλήρωση των στόχων
- ✓ Αναγνωρίζουν σημεία διαφορετικότητας ανάμεσα στα άτομα
- ✓ Ερευνούν την ευελιξία του υπάρχοντος τρόπου δράσης και να επιζητούν τον επαναπροσδιορισμό του όταν απαιτείται
- ✓ Τοποθετούν τον σωστό άνθρωπο στην σωστή θέση, προχωρώντας σε έναν αρμονικό συνδυασμό προσόντων-θέσεως εργασίας
- ✓ Προσωποποιούν τις αμοιβές χρησιμοποιώντας το σύστημα «αμοιβή με βάση την παραγωγικότητα»
- ✓ Αντιμετωπίζουν τους υφισταμένους τους με δικαιοσύνη και ισότητα. Ο ποιοτικός ηγέτης είναι «*πρώτος μεταξύ ίσων*» (first among equals)
- ✓ Εμπνέουν εμπιστοσύνη και όραμα
- ✓ Θέτουν τις βασικές αξίες που διέπουν τον τρόπο δράσης του οργανισμού και να προωθούν τις αλλαγές (Κέφης, 2005).

Οι ηγέτες διευκολύνουν τους ανθρώπους τους στην ολοκλήρωση του στόχου και στην υλοποίηση του οράματος, μέσω ανάπτυξης των απαραίτητων αξιών για μακροχρόνια επιτυχή αποτελέσματα και ενδιαφέρονται προσωπικά για τη διασφάλιση της πορείας του οργανισμού. Σκοπός τους είναι να καταφέρουν «συνηθισμένους ανθρώπους να κάνουν ασυνήθιστα πράγματα» (Drucker P., 1996:192, αναφορά στη Γούλα Α., 2014). Η επιτυχία του εν λόγω εγχειρήματος απαιτεί από την πλευρά του ηγέτη έναν συγκερασμό χαρακτηριστικών, ο οποίος θα οδηγήσει στην επιτυχημένη άσκηση της ηγετικής στάσης και συμπεριφοράς του. Τα προσόντα αυτά συνίστανται στη διάθεσή του για άσκηση εξουσίας, καθώς και στην ικανότητά του να την ασκεί. Η διάθεση προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη, όπως ανάγκες, πιστεύω, κίνητρα, αξίες, ενώ οι ικανότητες άσκησης ηγεσίας, εκτός των τυπικών προσόντων, αφορούν χαρακτηριστικά όπως η επικοινωνία, η συναισθηματική νοημοσύνη, η λήψη δημιουργικών αποφάσεων, αλλά και η συστημική σκέψη.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Πλαισίου των Ανταγωνιστικών Αξιών, σε έναν οργανισμό, απαιτείται από τον ηγέτη η ισορροπία ή η διαφοροποίηση της συμπεριφοράς του κάθε

φορά στις διαφορετικές ανταγωνιστικές καταστάσεις. Απαιτείται συνεπώς μία υψηλού βαθμού ηγετική συμπεριφορική πολυπλοκότητα, ώστε να είναι πιο ευέλικτος στις οργανωσιακές απαιτήσεις με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα (Lawrence K., et al, 2009: 87-102, αναφορά στη Γούλα Α., 2014). Ο ηγέτης καλείται να είναι σε θέση τν ίδια στιγμή να συνεργαστεί, αλλά να είναι ταυτόχρονα και ανταγωνιστικός. Να προχωρά συνεχώς σε μεταρρυθμίσεις, διατηρώντας παράλληλα μία στάση σταθερότητας. Η εστίασή του να επικεντρώνεται στα αποτελέσματα, βοηθώντας τα μέλη του οργανισμού. Η επιτυχία του λοιπόν εξαρτάται από τη σύνθεση αυτών των φαινομενικά αντικρουόμενων ζητημάτων. Τούτο απαιτεί από εκείνον όχι μόνο εστίαση στους στόχους, αλλά και εστίαση στον τρόπο σκέψης, ο οποίος και υποστηρίζεται ότι καλύπτει ένα σύνολο πέντε διαφορετικών κατευθύνσεων (Gosling J., Mintzberg H., 2005, αναφορά στη Γούλα Α., 2014). Οι κατευθύνσεις ενός διευθυντικού τρόπου σκέψης βοηθούν τους ηγέτες να ερμηνεύουν και να αντιμετωπίζουν τον κόσμο που τους περιβάλλει, ώστε να μπορούν να προχωρούν στις απαραίτητες αλλαγές, με κάθε κατεύθυνση να έχει το δικό της βασικό στόχο.



Πίνακας 5: Πηγή: Γούλα 2014, σελ.257

2.2 Ηγετική Συμπεριφορά

Για να χαρακτηριστεί μία ηγετική συμπεριφορά ως αποτελεσματική, απαιτείται ένας συνδυασμός ρόλων ηγεσίας, ο οποίος με τον κατάλληλο τρόπο θα καταφέρει να επιτύχει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, σε μία παράλληλη προσπάθεια διαμόρφωσης του μέλλοντος του οργανισμού. Ένας ηγέτης οφείλει να κάνει την επιλογή του κατάλληλου για τον ίδιο στυλ ηγεσίας, αναλόγως της ωριμότητας των συνεργατών του, λειτουργώντας παράλληλα με στοιχεία ευαισθησίας, ταπεινότητας και ακεραιότητας. Μία συμπεριφορά

ηγεσίας είναι ένα μείγμα των χαρακτηριστικών του ηγέτη και των ρόλων στους οποίους κάθε φορά πρέπει να μπει. Αυτοί σχετίζονται με την στήριξη συνεργατών και υφιστάμενων, έμπνευση ομαδικής κουλτούρας, προσπάθεια ατομικής ανάπτυξης, έμπνευση οράματος, πραγματοποίηση καινοτομιών και μεταρρυθμίσεων στη λήψη των αποφάσεων και την εξυπηρέτηση του πελάτη. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά υιοθετούν το ανάλογο ηγετικό στυλ, βάσει των στόχων, των συνεργατών και του περιβάλλοντος του οργανισμού. Η εμπιστοσύνη, ο σημείο αποδοχής του ηγέτη από την ομάδα του, εξαρτάται όχι μόνο από τις ατομικές ικανότητες του ίδιου, αλλά και από την ακεραιότητα της συμπεριφοράς του. Μία ακέραιη συμπεριφορά περιλαμβάνει στοιχεία συνέπειας, αξιοπιστίας, αντικειμενικότητας, εντιμότητας και διαφάνειας. Η έννοια για το κοινό καλό και η ταπεινότητα οδηγεί τους ηγέτες στην ανεύρεση διαδόχων που θα συνεχίσουν προς την ολοκλήρωση του στόχου, παρά για την υστεροφημία τους. Η ταπεινότητα δεν αποτελεί χαρακτηριστικό που αναγνωρίζει ο ίδιος ο ηγέτης στον εαυτό του, αποκτά όμως μεγάλη σημασία όταν το αντιλαμβάνεται και το εκφράζει η ίδια η ομάδα. (J Collins, Μπουραντάς, 2005).

2.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Κυριαρχικό συστατικό στη λειτουργία των οργανισμών αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος αν επιτύχει να συνδυάσει τις ικανότητες, τις εμπειρίες και τη γνώση, καθίσταται πλέον ένα δυναμικό στοιχείο αυτών. Η επίλυση των προβλημάτων και η προώθηση αντιλήψεων εκ μέρους ενός υπαλλήλου, ενισχύεται άμεσα στις περιπτώσεις όπου η γνώση είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένη. Ο βαθμός εφαρμογής των γνώσεων που έχει αποκτήσει ένας υπάλληλος, εξαρτάται άμεσα τόσο από τις ευκαιρίες και την ενθάρρυνση που του δίνονται, όσο και από την ίδια την προσωπικότητα, την κρίση και άλλων ατομικών χαρακτηριστικών του (Φαναριώτης, 1999). Οι σύγχρονοι παγκοσμιοποιημένοι οργανισμοί μετασχηματίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τα κλασικά μοντέλα διοίκησης σε άλλα με μεγαλύτερη ευελιξία και καινοτομία. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν στοιχείο καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία ενός οργανισμού, με τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται πλέον να περιλαμβάνουν την παρακίνηση και εξέλιξη των υπαλλήλων, την αξιολόγηση της απόδοσης τους και τη συνεχή τους κατάρτιση (Καρκατσούλης, 2004). Το επιχειρησιακό πρόγραμμα «*Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα 2014-2020*»

περιελάμβανε την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως έναν από τους στρατηγικούς του στόχους, με εξειδίκευση σε:

- *«Ορθή κατανομή και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με ιδιαίτερη έμφαση στα υψηλόβαθμα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, εφαρμόζοντας πολιτικές αξιολόγησής του».*
- *«Αναβάθμιση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσω δράσεων, προγραμμάτων και εξειδικευμένης κατάρτισης, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας, την ατομική ανάπτυξη των υπαλλήλων και την ανταπόκρισή τους στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και τις αυξανόμενες ευθύνες τους».*

Η δημιουργία μιας ελίτ διοίκησης αποτελεί ένα κομμάτι της συνολικής πολιτικής που αφορά τους ανθρώπινους πόρους. Εμπόδια στη λειτουργία της συγκεκριμένης κατηγορίας αποτελούν η αρχή της εσωτερικής εξέλιξης του υπαλλήλου, η απουσία οριζόντιας κινητικότητας ανάμεσα στους οργανισμούς και ο κατακερματισμός της δημόσιας υπηρεσίας.

2.4 Δεξιότητες Χαρασματικού Ηγέτη

Σήμερα, η ανάγκη για πιο δυναμική, ακέραια, εμπνευσμένη και ηθική ηγεσία είναι κρίσιμης σημασίας για την πρόοδο της κοινωνίας μας. Αν και η συχνή έκφραση «έλλειψη ηγεσίας» περιγράφει αυτή την κρίση ηγεσίας, η ίδια η έννοια της ηγεσίας παραμένει παρεξηγημένη (Μπουραντάς, 2017). Ο ηγέτης αποτελεί κάθε φορά το άτομο που αναδεικνύεται από το σύνολο των υπολοίπων που ανήκουν σε μία ομάδα. Ο ηγέτης μεταδίδει όραμα στην ομάδα του, εμπνέει, πείθει, κερδίζει την εμπιστοσύνη των υπολοίπων και, τέλος, έχει την ικανότητα να ενδυναμώνει την ομάδα ή ένα σύνολο ατόμων. Ένας ηγέτης, για να πετύχει τους στόχους που εμπεριέχονται στον σχεδιασμό του, ασκεί ταυτόχρονα διοικητικές λειτουργίες, όπως προγραμματισμό, έλεγχο, οργάνωση, συντονισμό. Θεμελιώδεις γενικές αρχές που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη είναι:

- η σύνθεση και συντήρηση ενός συνδυασμού στόχων και οράματος για την εξέλιξη του οργανισμού,
- δημιουργία υψηλών προσδοκιών για όλους,

- ενδυνάμωση του προσωπικού να αναλαμβάνει ηγετικές πρωτοβουλίες για μία ανάπτυξη, ακολουθώντας τις διαδικασίες που οδηγούν τον οργανισμό σε συνθήκες συνεχούς βελτίωσης,
- δημιουργία κοινής γνώσης σε υψηλό επίπεδο, προσβλέποντας σε βελτιωμένα αποτελέσματα,
- ανοικτό κλίμα, εμπιστοσύνη και επικοινωνία,
- συνεργασία και ομαδικό πνεύμα αποσκοπώντας στην επιτυχία,
- κοινό πλαίσιο αξιών και απόψεων,
- λήψη αποφάσεων με συμμετοχικές διαδικασίες, μέσω διαλόγου και αναστοχασμού (Μπουραντάς, 1998).

Έχει συζητηθεί έντονα η ένταξη της χαρισματικής ηγεσίας ή όχι στη συνολική έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας, με τον χαρισματικού ηγέτη να συγκεντρώνει ως ιδέα του Max Weber (1947), αρκετά έντονο ενδιαφέρον.

Ο House (1977) πρότεινε πως η διαμόρφωση ενός οράματος που θα προσελκύει, η έκφραση πίστης στις δυνατότητες των υποστηρικτών και η μετάδοση υψηλών προσδοκιών, αποτελούν ικανότητες των χαρισματικών ηγετών, ενεργώντας ταυτόχρονα προς τον ορισμό ιδεολογικών στόχων, παρουσιάζοντας ένα ισχυρό μοντέλο με ηθικά χαρακτηριστικά. Ο Burns (1978) σημείωσε ότι *«το χάρισμα είναι ένα φαινόμενο που συχνά συνδέεται με πολιτικούς ηγέτες και διατύπωσε τα θετικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με αυτό: έμπνευση εμπιστοσύνης, ασφάλεια, αποδοχή, εθελούσια υπακοή, συναισθηματική φόρτιση, στοργή για τον ηγέτη»*. Η πραγματική μετασχηματιστική ηγεσία, σύμφωνα με τον Burns αναδεικνύεται όταν *«ένα ή περισσότερα πρόσωπα αλληλεπιδρούν ώστε οι ηγέτες και οι οπαδοί να φτάνουν σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής»*.

Ο Bass (1985) όμως, παρουσίασε μια δυνητική αρνητική πλευρά στη συμπεριφορά χαρισματικού ηγέτη: πρότεινε ότι ορισμένοι χαρισματικοί ηγέτες θέτουν σε προτεραιότητα τα δικά τους συμφέροντα, χαρακτηρίζοντας δε αυτή τη συμπεριφορά ως ψευδό-μετασχηματιστική. Πολλές έρευνες επεξεργάστηκαν την πρωτοποριακή εργασία του Bass για τα μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά του χαρίσματος. Ωστόσο, μετά τον Burns, λίγες μελέτες μετασχηματιστικής ηγεσίας έχουν εξετάσει ηγέτες που να απευθύνονται σε υψηλότερες αξίες ή ηγέτες που να παρακινούν άτομα, οργανισμούς και κοινωνίες, να λαμβάνουν αποφάσεις αυξημένης συνείδησης, να υπερβαίνουν τις αντίθετες προοπτικές ή να εξυπηρετούν το κοινό καλό (Schmidt, 1993).

Τόσο οι χαρισματικοί άνθρωποι, όσο και οι αποτελεσματικοί ηγέτες, επιδεικνύουν εξαιρετικές λεκτικές ικανότητες, στοιχεία οραματισμού και κοινωνικής ευαισθησίας, διαθέτουν την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, χαρακτηρίζονται από δημιουργικότητα, υπευθυνότητα και ευελιξία (Karnes& Bean, 1996). Όμως ο Sternberg (2005), όπως αναφέρεται στο Καμπόλη και Αντωνίου(2011) ισχυρίζεται πως όταν ένα χαρισματικό παιδί εντάσσεται σε κάποιο πρόγραμμα, η επένδυση στην ηγεσία δεν αποτελεί προτεραιότητα. Δεν υπάρχει ακόμη ένας μοναδικός και κοινά αποδεκτός ορισμός, ο οποίος να περιγράφει σαφώς τη χαρισματική ή προικισμένη συμπεριφορά, με τις προσπάθειες για τον ορισμό της να συμπεριλαμβάνουν πολλαπλά κριτήρια, τόσο γνωστικά-νοητικά όσο και ιδιοσυγκρασιακά (Φώτη, 2018).

Παρακάτω παρουσιάζονται οι δύο κατηγορίες χαρισματικής ηγεσίας:

α) η προσωποπαγής (personalized) και β) η κοινωνικοποιημένης (socialized) χαρισματική ηγεσία (House& Howell, 1992, Howell& Shamir, 2005).

Η εκμετάλλευση των υποστηρικτών (exploitative), η παγίωση ανισοτήτων (non-egalitarian), η επίτευξη και υιοθέτηση ιδίου οφέλους (self-aggrandizing), αποτελούν χαρακτηριστικά της προσωποπαγούς ηγεσίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής, με ολέθρια αποτελέσματα για τους υποστηρικτές και τον ίδιο τον οργανισμό, αποτελεί ο Αδόλφος Χίτλερ, ως ο μεγαλύτερος εκπρόσωπος μιας χαρισματικής ηγεσίας με σκοτεινά σημεία (Conger, 1989). Από την άλλη, στόχος της κοινωνικοποιημένης (socialized) χαρισματικής ηγεσίας δεν αποτελεί η εκμετάλλευση των υποστηρικτών (non-exploitative), αλλά η προσπάθεια παρακίνησης τους στη μεγιστοποίηση των θετικών αποτελεσμάτων στον οργανισμό, αγνοώντας οποιεσδήποτε προσωπικές επιδιώξεις εκ μέρους του ηγέτη (Howell, 1998). Καταβάλλεται επίσης σημαντική προσπάθεια από την πλευρά των ηγετών, ώστε να υπάρξει παροχή βοήθειας προς τους υφισταμένους τους, μέσω μίας συνεχούς στοχοθεσίας, ανταποκρινόμενης στις απαιτήσεις τους, εμπυχώνοντας τους να τους επιτύχουν. Οι Conger& Kanungo (1998), Bass (1985) και Burke (1986) παρουσίασαν μία θεωρία της κοινωνικοποιημένης (socialized) χαρισματικής ηγεσίας, η οποία κατέστη ευρέως αποδεκτή, με τα εξής τρία στοιχεία:

- i. Συναισθηματική ταύτιση και κατανόηση των αναγκών των συνεργατών (empathy)
- ii. Οραματισμός (envisioning)
- iii. Ενδυνάμωση (empowerment)

2.4.1 ΟΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ως οραματισμός χαρισματικής ηγεσίας, νοείται η σύνθεση ενός καινούργιου οράματος, του μέλλοντος όπως το θέλουμε, μία κατάσταση που μπορεί να προκαλέσει ενθουσιασμό (excitement) και ταύτιση. Το όραμα, με σαφώς διαχωρισμένους τους επιθυμητούς σκοπούς που έχει θέσει ο οργανισμός, αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό των χαρισματικών ηγετών. Οι αξίες που εκφράζονται στους υποστηρικτές (followers), οφείλουν να παρουσιάζονται με ελκυστικό τρόπο και σαφήνεια (Conger&Kanungo,1998). Ο Simonton (1998), αναφέρει πως *«η σαφής έκφραση (articulation) ενός οράματος και η δημιουργία νέων στόχων για τους συνεργάτες, αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία για την επιτυχία των χαρισματικών πολιτικών ηγετών. Ταυτόχρονα όμως, επειδή τώρα άμα είναι σημαντικά διαφορετικό από την υφιστάμενη κατάσταση (status quo), παρέχει στον οργανισμό και έναν σοβαρό λόγο για να αλλάξει»*. Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι επιφορτισμένοι τόσο με τη δημιουργία όσο και με την έμπνευση του οράματος στην ομάδα, για αυτό και απαιτείται ιδιαίτερη επικοινωνιακή ικανότητα, αλλά και μία μεγαλύτερη αίσθηση καθήκοντος στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού και στην ολοκλήρωση των σκοπών του, καθιστώντας με αυτό τον τρόπο τον εαυτό τους περισσότερο επιθυμητό στην ομάδα (Conger& Kanungo (1998), Rafferty & Griffin (2004). Δεν είναι άλλωστε τυχαίο πώς ένας από τους χαρακτηρισμούς που χρησιμοποιείται περισσότερο για τους χαρισματικούς ηγέτες είναι αυτός των πειστικών ομιλητών. Η περιγραφή ιστοριών και μεταφορών αποτελούν ρητορικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται ώστε να μεταφέρουν με έναν ευκολότερο τρόπο λέξεις κλειδιά στην ομάδα (Conger, 1989), μία διαδικασία που ακολουθούσε ο αιδεσιμότετος Martin Luther King Jr, ο οποίος έχει χαρακτηριστεί ως χαρισματικός ηγέτης-ομιλητής. Με σταθερή αφοσίωση ως προς το όραμα που επιθυμούν να εμπνεύσουν, ακολουθώντας συμπεριφορές όχι απόλυτα συμβατικές και με προσωπικές θυσίες, επιτυγχάνουν την έμπνευση που επιθυμούν στην ομάδα κατευθύνοντας την προς μία κατάσταση υπέρβασης, παραγκωνίζοντας τα προσωπικά τους συμφέροντα και παραμένοντας πίστη στην ολοκλήρωση τους συλλογικού στόχου.

2.4.2 Ενσυναίσθηση (empathy)

Η ενσυναίσθηση σχετίζεται τόσο με την δυνατότητα ενός ατόμου να κατανοεί τα κίνητρα, τα συναισθήματα αλλά και τις αξίες ενός άλλου ανθρώπου, όσο και με τη βαθύτερη αναγνώριση των τοποθετήσεων του (Salovey&Mayer,1990). Αφορά στην ικανότητα ενός ανθρώπου στην κατανόηση της συναισθηματικής και διανοητικής ζωής ενός διαφορετικού ανθρώπου, αποτελώντας μία κοινωνική δεξιότητα. Περιγράφεται ως «η ικανότητα κάποιου να μπαίνει στη θέση του άλλου ή να βλέπει τα πράγματα από τη δική του οπτική γωνία, έχοντας σχέση με τη συμπονετική συμπεριφορά ή την εκδήλωση αλληλεγγύης» (Hoffman,2000, Σταλίκας&Χαμόδρακα,2004). Είναι χρήσιμο να τονιστεί πώς δεν αποτελεί μία διαχείριση των καταστάσεων με αφελή τρόπο, καθώς δεν συνδέεται με μία υποχρεωτική ανταπόκριση των ηγετών σε όλα τα συναισθήματα που εκφράζουν οι άλλοι, ούτε την ικανοποίηση αυτών με κάθε τρόπο. Ένας ηγέτης χαρακτηρίζεται με ενσυναίσθηση όταν γνωρίζει πώς αισθάνονται οι υπόλοιποι, συνυπολογίζοντας τη γνώση αυτή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, με σκοπό τη θετική ανταπόκριση της ομάδας (Goleman&Boyatzis,2002). Ηγέτες με ενσυναίσθηση είναι ικανοί να αναγνωρίζουν τις ανάγκες όχι μόνο των πελατών τους, αλλά και όλων των συνεργατών τους, ακούγοντας με προσοχή και ανταποκρινόμενοι με τον κατάλληλο τρόπο, αφού έχουν κατανοήσει πλήρως τα προβλήματα που τους έχουν παρουσιαστεί. Σύμφωνα με έρευνες μεγάλων οργανισμών, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα στοιχείο που μπορεί να κάνει ένα στέλεχος να ξεχωρίσει από τα υπόλοιπα. Σε οργανισμούς της Αμερικής, μία έρευνα προσπάθησε να εντοπίσει τα στοιχεία εκείνα και τις δυνατότητες των ηγετών που θα τους οδηγούσαν στην επιτυχία. Σε 181 θέσεις εργασίας, το 67% των χαρακτηριστικών που κάνουν ένα στέλεχος να ξεχωρίσει, εντοπίζονται στις συναισθηματικές ικανότητες, με τη συναισθηματική νοημοσύνη να παίζει έναν καίριο ρόλο σε υψηλά επίπεδα ιεραρχίας, με το 90% της επιτυχίας να βασίζεται στις συναισθηματικές ικανότητες (Goleman, 1998). Είναι λογικό να διερωτάται κανείς αν η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα στοιχείο έμφυτο ή μία δεξιότητα η οποία δύναται να εξελιχθεί. Σαφής και εύκολη απάντηση δεν μπορεί να υπάρξει, αφού σύμφωνα με τους ειδικούς επιστήμονες, θεωρείται ότι υπάρχει μία σύνδεση της ικανότητας αυτής με γενετικές επιδράσεις, με ιδιαίτερη συμμετοχή ακόμα και περιβαλλοντικών παραγόντων. Πρόσφατες έρευνες ανέδειξαν πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία δεξιότητα, ή όποια μπορεί να καλλιεργηθεί να διδάχεται και να εξελιχθεί μέσα στους οργανισμούς (Μπουραντας,2002, Goleman, 1998). Ο Daniel Goleman στην έκδοση των αρχικών βιβλίων του (1995,1998), ανέδειξε ιδιαίτερα την σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην άσκηση της ηγεσίας, καθιστώντας σαφές ότι ηγετικά στελέχη που αξιοποιούν και εξελίσσουν

συναισθηματικές ικανότητες, είναι εκείνα που αποδεικνύεται ότι ενδυναμώνουν και εν τέλει καταφέρνουν ακόμα και να εξυγιάνουν τους οργανισμούς τους. Έγινε κατανοητό με εμφατικό τρόπο, η θετική συνεισφορά των συναισθημάτων στους οργανισμούς, αντιλαμβανόμενοι πώς τις περιπτώσεις που οι αποφάσεις λαμβάνονται με διαδικασίες συνεργασίας, η μείωση των συγκρούσεων οδηγεί σε αποτελεσματικότερες λύσεις.

2.4.3. Ενδυνάμωση (empowerment)

Ενδυνάμωση θεωρείται η διεργασία που συντελούν οι συνεργάτες, με σκοπό την αυξημένη κατανόηση και αποτελεσματικότητα που εκπληρώνεται με τον εντοπισμό των παραγόντων που προκαλούν μία αίσθηση ευαλωτότητας και την αναμενόμενη απομάκρυνση τους, είτε με τη συνδρομή επισήμων οργανωσιακών τεχνικών ή με την εφαρμογή ανεπίσημων πρακτικών (Conger & Kanungo, 1998, Spreitzer, 1995, 1996). Αυτό-αποτελεσματικότητα (self efficacy) είναι η αυτοπεποίθηση κάποιου να φέρει εις πέρας το έργο του με επιδέξιο τρόπο (Gist, 1987). Ενδυνάμωση δεν νοείται αποκλειστικά η ανάληψη ή κατανομή της εξουσίας ανάμεσα στους συναδέλφους, αλλά και η χρήση υποδείξεων εκ μέρους των διευθυντικών στελεχών, που τους δίνουν το έναυσμα να έχουν επιρροή στη στρατηγική και διευθυντική πορεία του οργανισμού, καθώς και στα αποτελέσματα του. Η ενδυνάμωση επιτυγχάνει οι συνεργάτες ενός οργανισμού να προσανατολίζονται στους εργασιακούς τους ρόλους ενεργά και όχι παθητικά (Spreitzer, 1996). Η ενδυνάμωση αποτελεί «ίδιον χάρισμα» ενός χαρισματικού ηγέτη και είναι αυτό που τον διαφοροποιεί από τον manager (Bass, 1985, Burke, 1986, Conger & Kanungo, 1998). Μέσω της άσκησης πρακτικών ενδυνάμωσης, η ομάδα ενισχύεται με έντονο αίσθημα ικανότητας και δύναμης (Tichy & DeVanna, 1986). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ανεξαρτησία των εργαζόμενων στην εργασιακή τους δραστηριότητα. Οι χαρισματικοί ηγέτες για την ενδυνάμωση των συνεργατών τους χρησιμοποιούν συγκεκριμένες πρακτικές (Conger, 1989) :

- a) Αρχικά τους αναθέτουν την ολοκλήρωση επιτεύξιμων στόχων, ώστε μετά την επίτευξή τους να αυξηθεί το επίπεδο δυσκολίας (Behling & McFillen, 1996, Burke, 1986). Η επίτευξη των εύκολων στόχων ενισχύει την αυτό-αποτελεσματικότητα στην ομάδα, γεγονός που τους εμπνύχωνει να διαχειριστούν στόχους με μεγαλύτερο βαθμό δυσκολίας που θα προκύψουν (Bandura, 1986). Συνέπεια

αυτού, η ομάδα ενός «*χαρισματικού ηγέτη*» έχει καλύτερες επιδόσεις από τις αρχικά αναμενόμενες.

- b) Η ικανότητα του χαρισματικού ηγέτη της «*πειθώς δια του λόγου*» δηλαδή να πείθει με το λόγο και να προβάλλει τις αξίες των συνεργατών του, έχει ως αποτέλεσμα να εμπιστεύονται τις ικανότητές τους και ενεργώντας στο μέγιστο βαθμό να επιβεβαιώνουν την αξία τους (Conger, 1989, Spreitzer, 1995, 1996).
- c) Προβάλλοντας τις δυνατότητες που τον χαρακτηρίζουν και αποφέροντας επιτυχή έκβαση σε εργασιακούς στόχους που την αρμοδιότητα έχουν οι συνεργάτες του, ο «*χαρισματικός ηγέτης*» αποτελεί «*παράδειγμα προς μίμηση*». Με αυτή τη μέθοδο συντελεί στην ενδυνάμωση του βαθμού αυτοπεποίθησης των συνεργατών του (Bandura, 1986).

2.4.4 Διοίκηση Συνεργασίας

Η «*διοίκηση συνεργασίας*» αποτελεί τύπο ηγεσίας που αφορά τις σχέσεις των συνεργατών και τις εργασίες. Αποσκοπεί στο συνδυασμό μεγάλης συμμετοχής και συνεργασίας των μελών του οργανισμού, το οποίο αποτελεί βασικό κίνητρο για την δραστηριοποίηση και προσήλωση των εργαζομένων στο έργο τους. Η περιγραφή του ηγέτη αποτυπώνεται με τις παρακάτω φράσεις: «*προκαλεί τη συμμετοχή, δρα αποφασιστικά, θέτει τα ζητήματα αντίστοιχα, κάνει τις προτεραιότητες ξεκάθαρες, πιέζει για τα αποτελέσματα, συμπεριφέρεται ανοιχτόμυαλα και απολαμβάνει την εργασία*». Κάθε μορφή ηγεσίας αποτυπώνεται και επιδρά διαφορετικά στη στάση των συνεργατών και τα κριτήρια που εφαρμόζονται, αναδεικνύουν το καλύτερο πρότυπο ηγεσίας. Αν η παραγωγικότητα θεωρείται ζητούμενο, όλα τα πρότυπα έχουν τη δυνατότητα αποτελεσματικότητας, ενώ αν ως ζητούμενο θεωρείται η ελευθερία των συνεργατών, περισσότερο αποδοτικά είναι τα δημοκρατικά πρότυπα. Τέλος, αν αποτελεί ζητούμενο η άμεση λήψη αποφάσεων, είναι καλύτερα τα πρότυπα που αναβαθμίζουν την εξουσία του ηγέτη. Η αξιολόγηση του προτύπου εργασίας προκύπτει από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Ο manager έχει την ευχέρεια χρήσης διαφορετικών προτύπων, αναλόγως της περίπτωσης, αλλά συνήθως προτιμά ένα από όλα. «*Ταμπέλες*» αναφοράς σε πρότυπα είναι: «*συμβουλευτικό, διαπραγματευτικό, αντιπροσωπευτικό, καθοδηγητικό, συμμετοχικό*». Κατά βάση, από διαφορετικά ηγετικά πρότυπα προκύπτουν διαφορετικά αποτελέσματα συμπεριφορών. Κανένα πρότυπο δεν θεωρείται ιδανικό για όλες τις περιστάσεις. Οι διαφορετικές μελέτες

ηγητικών προσώπων με έναρξη αυτή των χαρακτηριστικών και στη συνέχεια εξετάζοντας τις πιο ιδιαίτερες μορφές ηγεσίας, όπως η μορφή «διαδρομή-στόχος», η μορφή «ηγέτης-συμμετοχή», οι απόπειρες καθορισμού περιστασιακών παραγόντων είχαν ως αποτέλεσμα τη δυνατότητα κατανόησης σε βάθος και εξέλιξης της συμπεριφοράς. Τα τελευταία χρόνια επιτεύχθηκε πρόβλεψη του πλέον αποτελεσματικότερου προτύπου ηγεσίας και των συνθηκών που θα άρμοζε σε μία δεδομένη κατάσταση. Αν και προβλέπονται εξελίξεις στις ηγετικές μορφές, τα «προσανατολισμένα προς την εργασία» και «προσανατολισμένα προς τους ανθρώπους» πρότυπα, αποτελούν τα καλύτερα σημεία για την ικανοποίηση των εργαζομένων, την αποδοτικότητα και το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

2.4.5 Αυτογνωσία Ηγέτη

Αναγκαία στοιχεία που αρμόζουν σε έναν ηγέτη, είναι η δυνατότητα να είναι αντικειμενικός σε καταστάσεις δικές του και των άλλων, η αντίληψη του κόσμου και της φύσης, η πνευματική του υπόσταση παντού και πάντα, ο ενστερνισμός των θετικών και αρνητικών παραμέτρων του οργανισμού, όπως και της μοναδικότητας των ατόμων που τον αποτελούν. Ακόμη, απαιτείται αυτογνωσία και αυτοαντίληψη στην συνεργασία του με τους υπόλοιπους. Αυτογνωσία, ενσυναίσθηση, η ικανότητα να βρεθείς στη θέση του άλλου, προσόν που προϋποθέτει αυτογνωσία και επικοινωνιακές δυνατότητες, είναι τα κύρια στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ανάπτυξη ενός οργανισμού, για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Οι αυθεντικοί ηγέτες επιδρούν στην αυτογνωσία των συνεργατών τους και τους μεταδίδουν αξίες βάσει του χαρακτήρα τους και την προσήλωση, σε αντίθεση με δραματικές αποτυπώσεις και φαινόμενα προβολής. Η αυτογνωσία σε μεγάλο βαθμό, αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό της εξέλιξης της αυθεντικής ηγεσίας (Gardner et al., 2005). Η αυτογνωσία θεωρείται η κατάσταση όπου το άτομο έχει πλήρη γνώση και εμπιστοσύνη στα κίνητρα του, τις επιλογές και τα συναισθήματά του, καθώς και όποια άλλη διανοητική διαδικασία σχετίζεται με εκείνον. Η αυτογνωσία είναι δυνατόν να διαχωριστεί σε δύο ακόμη ορισμούς την «αυτο-διαύγεια» και την «αυτό-βεβαιότητα». Η «αυτο-διαύγεια» αποτελεί την κλίμακα στην οποία είναι προσδιορισμένη με ακρίβεια και χρονική σταθερότητα η απόδοση των προσωπικών χαρακτηριστικών μας. Υπάρχει θετική συσχέτιση αυτοεκτίμησης και εξωστρέφειας, ενώ αντιθέτως αρνητική σχέση με την κατάθλιψη, την ανησυχία και την αγωνία. Στην «αυτό-

βεβαιότητα» χαρακτηριστικά των ατόμων αποτελεί η σιγουριά και αυτοπεποίθηση στην διατύπωση απόψεων σε ζητήματα που προκύπτουν (Gardner et al., 2005). Διατυπώνει ότι η αυτογνωσία, όταν συνυπάρχει με «αυτο-διαύγεια» και «αυτό-βεβαιότητα», είναι ένας σημαντικό στοιχείο θετικής δράσης στην ψυχολογική ευφορία.

2.4.6 Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η UNESCO και η Διεθνής Εταιρεία Νεύρο-επιστημόνων (IBRO), αναφέρουν την τρέχουσα δεκαετία με τον τίτλο «η δεκαετία του εγκεφάλου». Στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία, όπου επιχειρήσεις, άτομα και οργανισμοί, σαφώς επηρεασμένοι από την παγκόσμια οικονομική κρίση και την παγκοσμιοποίηση, επιδιώκουν την εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω καινοτόμων προγραμμάτων, είναι πιο επίκαιρη από ποτέ η ύπαρξη αξιολογικών κριτηρίων με βάση την επιστήμη, ώστε οι πραγματικές της διαστάσεις και το εύρος των εφαρμογών της να μην υπερκαλυφθεί από τον περιρρέοντα μύθο γύρω της. Οι οργανισμοί, στην συνεχώς μεταβαλλόμενη πραγματικότητα, καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες αντιμετώπισης των αλληπάλλληλων αυτών αλλαγών, καθώς και να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διατήρησης της απόδοσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συναισθηματική νοημοσύνη στους οργανισμούς, οι οποίοι καλούνται να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση όχι μόνο στην ικανοποίηση των πελατών και στην ποιότητα των υπηρεσιών – προϊόντων τους, αλλά και στην ικανοποίηση των ίδιων των υπαλλήλων τους. Για το λόγο αυτό, οι οργανισμοί οι οποίοι τοποθετούν την έννοια αυτή σε υψηλή θέση ανάμεσα στις αξίες και την κουλτούρα τους, συνεχώς αυξάνεται. Ένας ηγέτης δύναται να κατευθυνθεί με μεγαλύτερη ασφάλεια προς την επιτυχία μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης, προβάλλοντας όχι μόνο τις δικές του ικανότητες, αλλά και όλης της ομάδας. Η ηθική ηγεσία αποτελεί ένα μονοπάτι που επιτυγχάνεται με τη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης, με τον αυτοέλεγχο, την επιτυχή διαχείριση των συναισθημάτων και η επιρροή των συναισθημάτων των υφισταμένων με θετικό τρόπο εκ μέρους του, να αποτελούν ιδιότητες ενός χαρισματικού ηγέτη. Εν ελλείψει των ανωτέρω, στην απουσία ήθους και κοινωνικής ευθύνης, ο τύπος ηγέτη που αναδεικνύεται είναι αυτός του «τοξικού ηγέτη» (Καραμπέτσου, 2015).

Ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται «η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων και να τα χρησιμοποιεί

για να κατευθύνει τη σκέψη και τη δράση τους» (Μπιτσάνη Ε., 2006:309, αναφορά στη Γούλα Α., 2014) ή όπως θεωρεί ο Boyatzis R., «είναι η ικανότητα διαχείρισης με ευφυΐα τόσο των δικών σου συναισθημάτων, όσο και των άλλων και προπάντων είναι συνυφασμένη με την αυτογνωσία» (Κέφης Β., 2005:96). Ένα άτομο με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, χαρακτηρίζεται από την ικανότητα επίγνωσης των προσωπικών του ορίων και των δυνατοτήτων του, από αυτογνωσία και αυτοσεβασμό. Επιδιώκει την επίτευξη στόχων υψηλού επιπέδου με ιδιαίτερο αίσθημα ενθουσιασμού και ευθύνης, μην επιτρέποντας να διαταραχθεί η αυτοπεποίθησή του από περιπτώσεις αποτυχίας. Κατέχει έναν ρόλο «καταλύτη αλλαγής», καταβάλλοντας ταυτόχρονα προσπάθειες παρακίνησης και συνένωσης της ομάδας του για την ολοκλήρωση ενός σκοπού, αλλά και του ίδιου του οράματος, με την ικανότητα αυτή να θεωρείται ως ένα σπάνιο χάρισμα. Παρ όλη τη διάθεση του ηγέτη και του τρόπου επίδρασής του στην ομάδα, η σαφής νοηματοδότηση και προσδιορισμός των συναισθημάτων ως προσωπικό στοιχείο, είναι ιδιαίτερα δύσκολη.

Μελετώντας την Συναισθηματική Νοημοσύνη ως έννοια, παρατηρούμε πέντε συναισθηματικές δεξιότητες ως βάση της έννοιας αυτής κατά τον Salovey (Goleman, 1995). Αυτές είναι:

1. Γνώση των συναισθημάτων του ατόμου (Αυτοεπίγνωση): περιλαμβάνει την αυτοπεποίθηση, την επίγνωση των συναισθημάτων και την αυτό-αξιολόγηση. Η αυτοεπίγνωση αποτελεί το θεμελιώδες συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα άτομα που αισθάνονται σίγουρα για αυτά που νιώθουν, μέσω των συναισθημάτων τους, οδηγούν τη ζωή τους με έναν καλύτερο τρόπο, διαθέτοντας λογική επίγνωση των αποφάσεων που λαμβάνουν.

2. Έλεγχος των συναισθημάτων: περιλαμβάνει την αυτορρύθμιση, την αυτοπειθαρχία, την ευσυνειδησία, την προσαρμοστικότητα, την αξιοπιστία, και την καινοτομία. Απαραίτητη προϋπόθεση για να αναπτυχθεί αυτή η ικανότητα αποτελεί η γνώση των συναισθημάτων του εαυτού του. Οι άνθρωποι που δεν έχουν αναπτύξει αυτήν την ικανότητα είναι ευάλωτοι στην κατάθλιψη. Όσοι, όμως, διαθέτουν την ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων τους αντιμετωπίζουν καλύτερα τις αντιξοότητες και κατορθώνουν να τις ξεπερνούν.

3. Εξεύρεση κινήτρων: η τάση προς επίτευξη στόχων, η δέσμευση, η πρωτοβουλία, η αισιοδοξία και η δημιουργικότητα. Βάση αυτής της ικανότητας αποτελεί ο έλεγχος των

συναισθημάτων. Αυτός είναι ο μοχλός για κάθε επιτυχία. Άτομα με αυτή την ιδιότητα είναι παραγωγικά, αποτελεσματικά και αποδοτικά στους τομείς με τους οποίους ασχολούνται.

4. Αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων (Ενσυναίσθηση): αναφέρεται στη δυνατότητα να καταλαβαίνει τους γύρω του, να ενισχύει της ανάπτυξή τους, να προσανατολίζεται στην παροχή υπηρεσιών και να χειρίζεται σωστά την έννοια της διαφορετικότητας. Η ικανότητα της ενσυναίσθησης είναι βασική «ανθρώπινη δεξιότητα». Τα άτομα που έχουν αναπτυγμένη την ενσυναίσθηση είναι πιο δεκτικά στη μη λεκτική επικοινωνία και στα σιωπηλά σήματα που εκπέμπουν οι άλλοι με αποτέλεσμα να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες τους, αλλά και των άλλων. Τα ενσυναισθητικά άτομα διαπρέπουν σε επαγγέλματα που σχετίζονται με την κοινωνική προσφορά, τις πωλήσεις, τη διδασκαλία και τη διοίκηση.

5. Χειρισμός των σχέσεων: αναφέρεται στην ικανότητα να επηρεάζει, να έχει καταλυτική δράση σχετικά με αλλαγές, δυνατότητα ηγεσίας και επικοινωνίας, να χειρίζεται τυχόν διαφωνίες και να καλλιεργεί δεσμούς και πνεύμα ομαδικότητας. Αποτελεί την «τέχνη των διαπροσωπικών σχέσεων» (Goleman, 1995). Άτομα με την ικανότητα χειρισμού των συναισθημάτων των γύρω τους, γίνονται δημοφιλή, διακρίνονται από ηγετική επιδεξιότητα και επιτυχία στις διαπροσωπικές τους σχέσεις και διαπρέπουν στα ζητήματα που σχετίζονται με την ομαλή αλληλεπίδρασή τους με τους άλλους.

Η κατανόηση του ισχυρού ρόλου των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο, διακρίνει ουσιαστικά τους άριστους ηγέτες από τους υπόλοιπους, αποφέροντας απτά αποτελέσματα, καλύτερες επιχειρηματικές δραστηριότητες, αλλά και μη, όπως υψηλό ηθικό, ισχυρά κίνητρα και αφοσίωση του προσωπικού (Goleman, 2014). Αν λοιπόν δοθεί σημασία στα συναισθήματα που εκπέμπει το περιβάλλον, επιτυγχάνεται ευκολότερα ο συντονισμός, κάτι που επιφέρει την καλύτερη συνεργασία μεταξύ του ηγέτη και των μελών του (Βογιατζής P., 2006). Στο πέρασμα του χρόνου και στη μελέτη των διαφορετικών πολιτισμών, ο ηγέτης σε κάθε ομάδα ανθρώπων είναι εκείνος που οι άλλοι απευθύνονται με σκοπό την εξασφάλιση σιγουριάς, ασφάλειας, επιβεβαίωσης και διαύγειας με την υποψία κάποιας επερχόμενης απειλής. Ο ηγέτης δρα ως συναισθηματικός καθοδηγητής της ομάδας και οι καθοδηγούμενοι προσβλέπουν στον ηγέτη ως έναν υποστηρικτικό συναισθηματικό σύνδεσμο, επιζητούν ενσυναίσθηση (Goleman, 2014). Ο σύγχρονος μάνατζερ έχει την υποχρέωση να καταστήσει τους

υφισταμένους του ικανούς στην αξιοποίηση και κατανόηση τις κατηγορίες νοημοσύνης του Gardner :

- Τη διαπροσωπική νοημοσύνη, τη δυνατότητα δηλαδή κατανόησης των άλλων ατόμων. Η διαπροσωπική νοημοσύνη συνδέεται στενά με την ενσυναίσθηση και τη μοιραζόμενη προσοχή. Αφορά τη σύλληψη και αντίληψη της εμπειρίας του άλλου, χωρίς να καταθέτει την κρίση του σχετικά με τα συναισθήματά του. Η διαπροσωπική νοημοσύνη εμπεριέχει την δυνατότητα κάποιου να εντοπίζει και να παρουσιάζει την απαραίτητη απόκριση στις προθέσεις, στην ψυχοσύνθεση και στα κίνητρα των γύρω του.
- Την ενδονοημοσύνη, ως την ιδιότητα κάποιου να έχει επίγνωση του τι θέλει, τι είναι ικανό να κάνει, να ξέρει πώς να αντιδρά σε κάθε περίπτωση, ποια πράγματα πρέπει να αποφεύγει και ποια να φέρει κοντά του. Αποτελεί τη σχέση ενός ατόμου με τα ιδιωτικά του συναισθήματα, η δυνατότητα διάκρισης αυτών και η απόρροια στοιχείων που θα διαμορφώσουν και την τελική του συμπεριφορά (Goleman D., 2000).

Η ευρυμάθεια, ένα από τα πλέον βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, τον οδηγεί στο να κατανοήσει ότι τα παραδοσιακά κίνητρα αποδεικνύονται ανεπαρκή. Για να φτάσει η απόδοση ενός εργαζομένου στο ανώτατο σημείο της (zenith) είναι ιδιαίτερος σημαντικό το αίσθημα ης ευχαρίστησης να συνυπάρχει με την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Η κινητήριος δύναμη ενός εργαζομένου, που τον ωθεί στην επίτευξη των προσωπικών αλλά και των επιχειρηματικών στόχων του είναι το συναίσθημα και σύμφωνα με τον Goleman «οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό αποτελούν τους υποδειγματικούς πολίτες. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ισχυρή δέσμευση έναντι του οργανισμού, μπορεί να τα βγάλουν πέρα με ιδιαίτερα στρεσογόνες συνθήκες εργασίας αν χρειαστεί, μόνο και μόνο επειδή είναι αφοσιωμένοι στους κοινούς στόχους. Αν όμως οι υπάλληλοι δεν αντιμετωπίζονται δίκαια και με σεβασμό, κανένας οργανισμός δεν θα καταφέρει να κερδίσει τη συναισθηματική τους πίστη. Η αφοσίωση στον οργανισμό αναπτύσσεται από αυτού του είδους τη συναισθηματική δέσμευση» (Goleman D., 2000). Σε συνέδριο της Μασαχουσέτης το 2001, ο Lyle Spencer ανακοίνωσε έναν λογάριθμο σχετικά με την ποσοτική αξιολόγηση του συναισθήματος σε έναν οργανισμό : για κάθε 1% βελτίωση του κλίματος στο τμήμα παροχής υπηρεσιών, προέκυπτε 2% αύξηση των εσόδων (Spencer 2001 αναφορά στο Goleman 2014). Η συναισθηματική νοημοσύνη

σημαίνει εκπαίδευση και ανάπτυξη τόσο των προσωπικών όσο και των κοινωνικών δεξιοτήτων (Goleman D., et al., 2002:58-59).

Ως προσωπικές ικανότητες θεωρούνται :

- ✓ Η ενσυναίσθηση: η συναισθηματική ταύτιση με την ψυχική κατάσταση ενός άλλου ατόμου, η κατανόηση της συμπεριφοράς και των ανησυχιών των άλλων,
- ✓ Η αυτοεπίγνωση: η ικανότητα ενός ατόμου να κατανοεί και να αναγνωρίζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ανάγκες του, καθώς και τα δυνατά και αδύναμα σημεία του,
- ✓ Η διαχείριση της ψυχικής διάθεσης: η ικανότητα της αυτορρύθμισης δηλαδή του ελέγχου του άγχους, του εκνευρισμού, της θλίψης και γενικά της παρόρμησης,
- ✓ Η κινητοποίηση του εαυτού του: η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και στόχων με σκοπό την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα.

Ως κοινωνικές ικανότητες θεωρούνται :

- ✓ Η κοινωνική επίγνωση : ενσυναίσθηση, οργανωτική επίγνωση, εξυπηρέτηση
- ✓ Η διαχείριση σχέσεων : έμπνευση, επιρροή, ανάπτυξη των άλλων, καταλύτης αλλαγών, διαχείριση συγκρούσεων, οικοδόμηση δεσμών, συνεργατικότητα και ομαδική δουλειά.

Η ικανότητα διαχείρισης των σχέσεων θεωρείται από τις σημαντικότερες γιατί οριοθετεί τον τρόπο που ο ηγέτης «ενορχηστρώνει τη συλλογική προσπάθεια» και εμπνέει με την συμπεριφορά του τα μέλη να υπαγάγουν το ατομικό τους συμφέρον στην καλύτερη πορεία του οργανισμού. Οι πράξεις του δημιουργούν έναν ενάρετο κύκλο με τα μέλη του οργανισμού, αφού διαθέτει την ψυχική ωριμότητα να αναγνωρίζει τα όριά του, επιμερίζοντας και διαχέοντας εξουσία σε όλο τον οργανισμό, σε κάθε άτομο ξεχωριστά και σε κάθε επίπεδο, αποδεχόμενος την εξάρτησή του από τους συνεργάτες του (Τσούκας Χ., 2004:43,46,85). Με τον τρόπο αυτό, δημιουργεί μια δεξαμενή θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των μελών (Goleman D., et al., 2002:15). Ο σύγχρονος ηγέτης κατέχει το ρόλο του υποστηρικτή και σύμβουλου της εργασίας των υφισταμένων του, σε μία προσπάθεια αξιοποίησης των δυνατών τους σημείων, δημιουργώντας μια ατμόσφαιρα συνεχούς βελτίωσης του οργανισμού (Ζαβλανός Μ., 2006:182). Με τον τρόπο αυτό, η ομάδα σκέφτεται περισσότερο το «εμείς», χωρίς να αποτελεί ένα απλό άθροισμα (Μπιτσάνη Ε., 2006:97). Με αυτό τον τρόπο, τα μέλη

σκέφτονται, έχουν ενεργό συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων σχετικά με το έργο τους, αναλαμβάνοντας υπεύθυνα της συνέπειες αυτών (Λειβαδάς Λ., 2003:76, αναφορά στη Γούλα Α., 2014). Συνοψίζοντας τα ανωτέρω δεδομένα, ο σημερινός ηγέτης οφείλει να ενστερνιστεί ο ίδιος την αναγκαιότητα για :

- Εσωτερική αναζήτηση
- Παρακίνηση προς τη μάθηση σε έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο, όπου καταργούνται τα όρια και τα δεδομένα
- Συναισθηματική δύναμη στη διαχείριση του άγχους, του ιδίου και της ομάδας, με τη μάθηση να γίνεται αναπόσπαστο κομμάτι της εργασιακής ζωής
- Αναζήτηση νέων ικανοτήτων στη διαμόρφωση κουλτούρας (Schein E., 2004:418).

Όπως αναφέρει ο Μπουραντάς Δ., (2004), *«στη σημερινή αγορά των ιδεών και της γνώσης, θεωρείται ως σπάνιος πόρος το διανοητικό, κοινωνικό και συναισθηματικό κεφάλαιο. Οι ανθρώπινοι πόροι, που με τις γνώσεις, τις αξίες, τα πιστεύω, την αυτοπαρακίνηση και τη διάθεση, οδηγούν τους οργανισμούς σε υψηλές αποδόσεις»* (Γούλα Α., 2014).

2.5 Συστημική Προσέγγιση ως Τρόπος Σκέψης Του Ηγέτη

Η συστημική προσέγγιση, ως η διεπιστημονική μελέτη της ιδεατής οργάνωσης των συστημάτων, είναι εκείνη που ασχολείται με τη μελέτη των αρχών που διέπουν πολυσύνθετους και πολύπλοκους οργανισμούς, καθώς και τα μοντέλα περιγραφής τους. Θεωρείται ως μια νέα επιστημολογική, μεθοδολογική προσέγγιση, η οποία διευκολύνει τη συλλογή και οργάνωση συσσωρευμένης γνώσης με σκοπό την αποδοτικότητα των ενεργειών στην αναζήτηση ικανοποιητικά αποδεκτών λύσεων στα μεγάλα επιστημονικά προβλήματα της σύγχρονης κοινωνίας. Είναι στενά συνδεδεμένη με την κυβερνητική, την επιστήμη η οποία μελετά τον έλεγχο και την επικοινωνία σε συστήματα ζώντων οργανισμών και μηχανών και επικεντρώνεται περισσότερο στα συστήματα που κατευθύνονται σε έναν σκοπό, μια επιδίωξη, συστήματα που έχουν έναν προορισμό που τελικά κατευθύνει τις λειτουργίες τους (goal-directed systems) (Σπύρου Θ., Αρνέλλος Α., 2002). Η επιστημολογία της κυβερνητικής υποστηρίζει ότι η γνώση δεν εισέρχεται στο υποκείμενο παθητικά μέσω των αισθήσεων του ή μέσω της επικοινωνίας, αλλά χτίζεται δραστικά από το γνωστικό υποκείμενο. Στην περίπτωση των οργανισμών, η γνώση που

αποκτούν τα μέλη, εισέρχεται σταδιακά με την πάροδο του χρόνου και με την ικανότητα μετάδοσης της γνώσης από τον ηγέτη. Η συστημική σκέψη προωθεί τόσο την επιστημονική αντιμετώπιση των προβλημάτων εντός και εκτός του οργανισμού, όσο και την προώθηση της συνεργασίας των διαφόρων επιστημονικών κλάδων για να επιτευχθεί η διεπιστημονική προσέγγιση και να βρεθούν λύσεις στα οργανωσιακά συστήματα. Πρόκειται για έναν τρόπο σκέψης που εξετάζει τα πράγματα στην καθολική τους αλληλεξάρτηση (Μιχαρικόπουλος Δ., Αμίτσης Γ., 2005:42, αναφορά στη Γούλα Α., 2014). Η συστημική σκέψη θεωρείται ως μία από τις βασικές ικανότητες του ηγέτη να κατανοεί και να μελετά τα στοιχεία που συγκροτούν έναν οργανισμό, τον τρόπο λειτουργίας τους, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Ο συστημικός ηγέτης συνδέει την ολική εικόνα, συνδυάζει διαφορετικές οπτικές γωνίες και ανακαλύπτει κοινούς ορίζοντες υλοποίησης με τα μέλη του οργανισμού. Η συστημική προσέγγιση απαιτεί από τα μέλη και τον ηγέτη τη διεπιστημονική μελέτη του οργανισμού (Αγραφιώτης Δ., 2000:25-26).

Η ηγεσία δεν είναι μία εύκολη υπόθεση. Άλλες φορές είναι δοτή, ενώ άλλες φορές κερδίζεται. Οι έννοιες μάνατζερ και ηγέτης δεν ταυτίζονται, παρ' όλα αυτά είναι ευχή να συμπίπτουν οι δύο αυτές έννοιες στο ίδιο πρόσωπο. Ηγέτης δεν σημαίνει απαραίτητα ο ανώτερος στην τυπική ιεραρχία. Πολλοί ανώτεροι έχουν συναντήσει υφισταμένους με ηγετικά προσόντα. Άλλοτε το αναγνωρίζουν και άλλοτε προσπαθούν να οικειοποιηθούν τα αποτελέσματα της δράσης των ηγετικών υφισταμένων τους. Ο ηγέτης είναι ένα άτομο με όραμα, έμπνευση, πειθώ, ικανότητες, δεξιότητες. Έχει το χάρισμα και την προσωπικότητα που του επιτρέπουν να κερδίζει την αποδοχή όχι μόνο των υφισταμένων, αλλά και των ανωτέρων του. Ο αποτελεσματικός ηγέτης διατηρεί σχέσεις αγωγής συνεργασίας με τους ανθρώπινους πόρους του συστήματος στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του (Κέφης, 2005).

2.6 Εύρεση Κατάλληλης Μεθόδου Επικοινωνίας

Το ηγετικό στέλεχος στη διοίκηση ενός οργανισμού, έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει, προς την ομάδα του, τέσσερις βασικούς τρόπους επικοινωνίας. Ο προφορικός λόγος αποτελεί τον πρωταρχικό τρόπο, με βασικό θετικό του σημείο, η ταχύτητα μέσω του άμεσου τρόπου του και το περιθώριο που υπάρχει σε κάποιον να

απαντήσει άμεσα ακόμα και να ζητήσει περαιτέρω επεξηγήσεις. Το αδύναμο σημείο του όμως, αποτελεί η δυνατότητα παραλλαγής του αυθεντικού μηνύματος, ειδικά στις περιπτώσεις όπου το μήνυμα έχει προβλεφθεί να αποσταλεί σε μεγάλο αριθμό αποδεκτών.

Ο γραπτός λόγος αποτελεί τη δεύτερη μέθοδο επικοινωνίας, με κυριότερο πλεονέκτημα του πως αυτός έχει τη δυνατότητα να παραμείνει, να διαφυλαχθεί, να διαρκέσει στο πέρασμα του χρόνου και είναι σε θέση να αποδειχθεί ότι ειπώθηκε. Μπορεί ακόμα και να αποθηκευθεί, στις περιπτώσεις όπου απαιτείται τυχόν επαναχρησιμοποίηση του ως στοιχείο. Η επιλογή του γραπτού λόγου ως τρόπου επικοινωνίας εμπεριέχει ιδιαίτερη προσοχή στο περιεχόμενο του εν λόγω κειμένου. Τα γραπτά μένουν και, συνεπώς, ο γραπτός λόγος είναι εκείνος που απαιτεί ένα πιο τυπικό και αυστηρό ύφος, αντίθετα από τον προφορικό. Κύριο αδύνατο σημείο του γραπτού λόγου αποτελεί το γεγονός πως απαιτεί περισσότερο χρόνο, σε αντίθεση με τον προφορικό λόγο, με αδυναμία άμεσης απάντησης από εκείνον που το λαμβάνει.

Μία τρίτη μέθοδος επικοινωνίας, είναι αυτή της γλώσσας του σώματος. Οι στάσεις, οι εκφράσεις και οι κινήσεις του σώματος αποτελούν συνολικά μία μέθοδο επικοινωνίας. Η γλώσσα του σώματος, κατά την επικοινωνία, σε συνδυασμό με τη λεκτική δείχνει να επηρεάζει πολύ περισσότερο τον ακροατή από ότι τα λόγια που χρησιμοποιούνται.

Η τελευταία και πιο εξελιγμένη μέθοδος επικοινωνίας είναι η χρήση ηλεκτρονικών μέσων. Πληθώρα ηλεκτρονικών συσκευών βοηθούν στην επικοινωνία και τη μεταφορά μηνυμάτων, με την περισσότερο συνηθισμένη στην καθημερινότητά μας, αυτή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η μεταβίβαση των μηνυμάτων μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή είναι αστραπιαία, ενώ παρέχεται ταυτόχρονα η δυνατότητα αποστολής του ίδιου μηνύματος σε πολλούς αποδέκτες. Το μειονέκτημα της μεθόδου επικοινωνίας αυτής είναι ο χρόνος που απαιτείται για τη διαμόρφωση, διατύπωση και τελικά αποστολή των μηνυμάτων.

Η μεταφορά των πληροφοριών κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας οφείλει να είναι ανεμπόδιστη, ώστε αυτή να καθίσταται αποτελεσματική. Οι πολλές και ανόμοιες μεταξύ τους αποδόσεων των συμβόλων που στοχεύουν έναν παραλήπτη, αποτελεί ένα από τα κυριότερα ζητήματα και αναφέρεται με την έννοια «σημασιολογικός θόρυβος». Αναλόγως της ψυχοσύνθεσης και των γνώσεών του ατόμου, ο κάθε ένας τις λαμβάνεται με άλλο τρόπο και οι ίδιες αποκτούν διάφορες σημασίες. Η «επιλεκτική αντίληψη»

αποτελεί μία ακόμα δυσκολία επικοινωνίας, με τον αποδέκτη να αντιλαμβάνεται μόνο το μέρος εκείνο από το σύνολο του μηνύματος που τον αφορά και να του προσδίδει κάθε φορά διαφορετική ερμηνεία. Δεν θα πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε περιπτώσεις επικράτησης προκαταλήψεων σε συγκεκριμένα θέματα, με αποτέλεσμα τη λάθος αποκωδικοποίηση του μηνύματος και τη δημιουργία επικοινωνιακών κενών. Ο χρόνος που δεσμεύει τον ακροατή και αποδέκτη εντέλει του μηνύματος, στις περιπτώσεις όπου είναι περιορισμένος, έχει ως αποτέλεσμα να μην γίνει σωστά αντιληπτό το μήνυμα, με την εξαγωγή εσφαλμένων συμπερασμάτων. (Μακρυγιωργάκης, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς και με μεγάλη ταχύτητα, χαρακτηρίζοντάς το επικίνδυνο. Η αντίληψη των πιθανών επικινδυνών σημείων, πραγματοποιείται σε συνδυασμό με την αποδοχή της επικινδυνότητας και με τη διαδικασία διαχείρισής τους, στοιχεία που αναλύονται στο πρόγραμμα δράσης τους. Η πρόβλεψη και η μέτρηση του κινδύνου εμπεριέχει μεγάλο βαθμό δυσκολίας αφού, σε πολλές περιπτώσεις, οι παράγοντες που τον προκαλούν είναι αδύνατον να προσδιορισθούν επακριβώς, είτε προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (εσωτερικός κίνδυνος) είτε από το εξωτερικό περιβάλλον (εξωτερικός κίνδυνος). Οι σύγχρονοι οργανισμοί, για την αντιμετώπισή τους, στηρίζονται στην εκπόνηση εναλλακτικών επιχειρηματικών σχεδίων ή στην παράθεση εναλλακτικών λύσεων σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Οι μεταβολές του ευρύτερου οικονομικού περιβάλλοντος είναι συχνές. Τα αποτελέσματά τους είναι αρνητικά ή θετικά για όσους επηρεάζουν. Η εξάλειψη του κινδύνου είναι αδύνατη, ουτοπική, η ελαχιστοποίησή του όμως πιθανή και δυνατή. Ο κίνδυνος ελλοχεύει σε κάθε δραστηριότητα, σε κάθε απόφαση. Το ταξίδι όμως, η περιπέτεια σε μονοπάτια γεμάτα εμπόδια είναι αυτά που τονώνουν την αυτοπεποίθηση και την αυτοεπιβεβαίωση του ηγέτη, ιδιαίτερα εάν μετά από μια έντονη προσπάθεια αντιμετώπισης κινδύνου, επέλθει η επιτυχία. Το «κόστος» για τον ηγέτη είναι υψηλό, ιδίως εάν πρόκειται για στρατηγικές άμεσης ανταπόκρισης (quick response strategy), οι οποίες και δημιουργούν στρεσογόνες καταστάσεις, λόγω της ανάγκης για ταχεία αντιμετώπιση του κινδύνου. Η διαχείριση κινδύνου θεωρείται αποτελεσματική όταν λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στην εκπόνηση του προγράμματος δράσης του οργανισμού (Κέφης, Παπαζαχαρίου, 2009).

3.1 Είδη Κινδύνου

Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες επιχειρηματικών κινδύνων:

1. Πολιτικός – ο οποίος δημιουργείται λόγω μη αποτελεσματικών πρακτικών εκ μέρους των ομάδων πίεσης και των κυβερνήσεων

2. Χρηματοοικονομικός – προκύπτει στη λειτουργία ενός οργανισμού, λόγω αδυναμίας εκπλήρωσης υποχρεώσεων, λανθασμένες επενδυτικές αποφάσεις, αύξηση κόστους
3. Κλαδικός – αντικατοπτρίζει τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον, λόγω της εμφάνισης νέων ανταγωνιστών
4. Λειτουργικός – υφίσταται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού συνήθως λόγω ανικανότητας άσκησης συγκεκριμένων στρατηγικών.

Η αξιολόγηση του κινδύνου αποτελεί στρατηγικής σημασίας αναγκαιότητα. Με αυτή τη διαδικασία, συγκρίνονται οι εκτιμώμενοι κίνδυνοι κατά των επικίνδυνων στοιχείων, τα οποία έχει προκαθορίσει ο οργανισμός, όπως οι νομικές απαιτήσεις, κοινωνικό-οικονομικές και περιβαλλοντικές μεταβλητές, το κόστος-όφελος,, ανησυχίες εμπλεκόμενων με τον οργανισμό κ.α. *«Η αξιολόγηση του κινδύνου χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με τη σημαντικότητά του, το οποίο σημαίνει κατά πόσο ο συγκεκριμένος κίνδυνος προεξοφλεί αρνητικές καταστάσεις και αποτελέσματα»* (Κέφης, Παπαζαχαρίου, 2009). Το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού οφείλει να είναι ενημερωμένο για τους τρόπους αντιμετώπισης και διαχείρισης των κινδύνων. Στο επιχειρησιακό σχέδιο, προβλέπονται συγκεκριμένες ενέργειες, οι οποίες κατανέμονται στο Διοικητικό Συμβούλιο, στους μάνατζερ και στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό. Όσον αφορά τον μάνατζερ, αυτός οφείλει να :

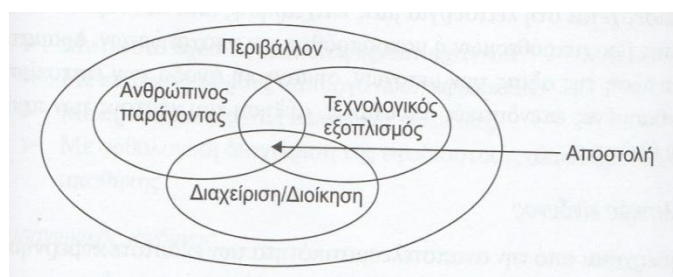
- ✓ Γνωρίζει τους κινδύνους και τις επιπτώσεις τους που εμπίπτουν στη δική του περιοχή ευθύνης
- ✓ Χρησιμοποιεί δείκτες, οι οποίοι επιτρέπουν την παρακολούθηση βασικών δραστηριοτήτων του οργανισμού
- ✓ Εφαρμόζει ευέλικτα συστήματα διοίκησης
- ✓ Αναφέρεται συστηματικά και άμεσα στους ιεραρχικά ανώτερους του οργανισμού για κάθε νέο κίνδυνο ή για την έλλειψη αποτελεσματικότητας των μέτρων καταπολέμησης και ελέγχου.

3.2 Τα 5 M's Του Κινδύνου

Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, υπό το πρίσμα των συνεχών μεταβολών του εξωτερικού, κυρίως, περιβάλλοντος, είναι μια πραγματικότητα την οποία καλούνται καθημερινά να αντιμετωπίσουν τα διοικητικά – ηγετικά στελέχη. Το ερώτημα που προκύπτει, τόσο κατά τη διάρκεια εκπόνησης ενός επιχειρηματικού σχεδιασμού, όσο και καθ' όλη τη διαδικασία δράσης και ανάδρασης σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι εάν τα στελέχη αυτά μπορούν να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους που προκύπτουν. Η οικονομική και διοικητική επιστήμη έχουν αποδείξει ότι τίποτα δε μπορεί να σταθεί και να λειτουργήσει αποτελεσματικά δρώντας μονομερώς. Ο συνδυασμός, ο συντονισμός, η αλληλεξάρτηση και η αμφίδρομη σχέση 5 παραγόντων εξασφαλίζουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Τα 5 Ms «αποτελούν προσαρμογή μοντέλων που εμφανίστηκαν αρχικά σε στρατιωτικά εγχειρίδια Διαχείρισης Επιχειρησιακού Κινδύνου (*Operational Risk Management*)». Τα 5 Ms ορίζουν οι λέξεις :

1. Man – ανθρώπινος παράγοντας
2. Media – φυσικό και επιχειρησιακό περιβάλλον
3. Machine – τεχνολογικός εξοπλισμός
4. Management – διαχείριση – διοίκηση
5. Mission – αποστολή.

Ο τρόπος αντίδρασης και συσχέτισης των τεσσάρων αρχικών, έχει ως αποτέλεσμα την αποστολή.



Πίνακας 6: Πηγή: Κέφης, Παπαζαχαρίου, 2010 σελ.189

3.3 Αξιολόγηση – Αποτίμηση – Εκτίμηση Κινδύνου - Το «Αποδεκτό» Ρίσκο

Στην ανεκτίμητη έννοια της ζωής, η ασφάλεια έχει ένα κόστος. Ποιο κόστος είμαστε διατεθειμένοι να πληρώσουμε ή, ακόμα καλύτερα, τι κόστος είμαστε διατεθειμένοι να πληρώσουμε για έναν κίνδυνο; Ποιοι είναι οι μεγαλύτεροι κίνδυνοι και σε ποιο βαθμό είμαστε διατεθειμένοι να αφιερώσουμε τον εαυτό μας ώστε να τον περιορίσουμε; Οι οργανισμοί έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με πολλαπλούς κινδύνους και καλούνται να τους αντιμετωπίσουν συγκριτικά, σχετιζόμενους με άλλους κινδύνους που προϋπήρχαν ή δυνητικά θα μπορούσαν να προκύψουν στο μέλλον. Προκύπτει όμως πάντα ένα πολύ σαφές ερώτημα, ο καθορισμός μεν της αναλογίας μεταξύ κινδύνου και κόστους, αλλά και η κατάταξη των ρίσκων, ώστε να είναι σε θέση να οδηγήσουν σε μια απάντηση, αναλογική/ανάλογη με τον κατά περίπτωση κίνδυνο. Οι λήπτες αποφάσεων, οι ηγέτες ενός οργανισμού, αναλογιζόμενοι την αβεβαιότητα που σχετίζεται με τα αποτελέσματα και τις αποτιμήσεις των επιστημονικών μελετών, καλούνται να καθορίσουν το αποδεκτό ρίσκο για τον οργανισμό και το μακρο-μικρο περιβάλλον του, κάτω από ποιες συνθήκες και ποιο κόστος θα πραγματοποιηθεί. Ο όρος «αποδεκτό» μπορεί βέβαια να ισχύει για τους έχοντες τη δύναμη των αποφάσεων, να μην αποτελεί όμως ένα αποδεκτό όριο για την κοινή γνώμη και τα ΜΜΕ. Το εύρος αυτής της διαφοράς εξαρτάται από πολιτισμικές ιδιαιτερότητες, ιδεολογίες των δύο μερών, αλλά και από την επιρροή και την πίεση που επιθυμούν να ασκήσουν τα ΜΜΕ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

4.1 Κρίση – Διοίκηση – Ηγεσία

Στις περισσότερες περιπτώσεις οργανωσιακών κρίσεων, η διοίκηση δεν είναι έτοιμη να διαχειριστεί την κρίση, με αποτέλεσμα η κακή διαχείρισή της να έχει αρνητικές μακροπρόθεσμες συνέπειες για την κερδοφορία, τη φήμη, τη θέση στην αγορά και τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού (Garcia, 2006). Αν και τα περισσότερα στελέχη έχουν επίγνωση των αρνητικών συνεπειών που συνδέονται με την οργανωσιακή κρίση, η επίσημη εκπαίδευση και οι εργασιακές τους εμπειρίες δεν στοχεύουν στην προετοιμασία τους για τη διαχείριση των κρίσεων. Συμπεριφορές όπως η λογική, η διαχείριση της αλλαγής, η ανάληψη ρίσκων και κινδύνων και η ενίσχυση της οργανωτικής ευελιξίας κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, έρχονται σε δεύτερη μοίρα καθώς προτεραιότητα έχει η διαχείριση κάποιων φαινομενικά περισσότερο πειστικών θεμάτων, τα οποία σχετίζονται με την επικοινωνία και τις δημόσιες σχέσεις (James&Wooten, 2005).

Η ηγεσία κατά τη διάρκεια μίας κρίσης απαιτεί ηγέτες, οι οποίοι καλούνται να διαθέτουν ένα πολύπλοκο σύνολο ικανοτήτων, χωρίς αυτό να περιορίζεται στην αποτελεσματική επικοινωνία, με στόχο πάντοτε να οδηγήσουν έναν οργανισμό από τις διάφορες φάσεις της κρίσης προς μια επιτυχημένη ανάκαμψη (Burnett, 2002). Έχοντας διασφαλίσει την ύπαρξη αντίστοιχων ικανοτήτων, η πιθανότητα αντοχής ενός οργανισμού στην μετά κρίσης εποχή ενισχύεται σε μεγάλο βαθμό. Η ηγεσία στην κρίση απαιτεί μία ενοποίηση δεξιοτήτων, ικανοτήτων και χαρακτηριστικών που επιτρέπουν σε έναν ηγέτη να προγραμματίσει, να αντιδράσει, και να αποκτήσει γνώση από τα γεγονότα της κρίσης. Στην πιο φιλόδοξη μορφή της, η ηγεσία σε περιόδους κρίσης σχετίζεται με το χειρισμό μίας κρίσης με τέτοιο τρόπο, ώστε ο οργανισμός να βρεθεί σε καλύτερη κατάσταση μετά από την κρίση από όπου ήταν πριν από αυτήν (Brockner&James, 2008).

4.2 Έννοια – Σκοπός Διαχείρισης Κρίσεων

Η διαχείριση των κρίσεων εμπεριέχει τις ενέργειες των ανώτατων στελεχών σε περιόδους έκτακτων καταστάσεων που αφορούν φυσικές – τεχνολογικές καταστροφές, βιολογικούς κινδύνους, τρομοκρατικές ενέργειες, καθώς και ανθρωπιστικές, διεθνείς και οικονομικές

κρίσεις. Η διαχείριση των κρίσεων απαιτούν συστηματική λήψη αποφάσεων, σε συνδυασμό με τη σύνθεση της απαραίτητης σύνθεσης ατόμων, η οποία θα κληθεί να εφαρμόσει αυτές τις αποφάσεις, προκειμένου να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα στο συντομότερο δυνατό χρονικό διάστημα (Boyatzis, 1982).

Ο Mitroff(1988) καθορίζει τη διαχείριση κρίσεων ως *«μία σειρά εσωτερικών συνδέσμων ή την εποπτεία όσον αφορά στις κρίσεις που θα μπορούσε να δημιουργήσει κίνδυνο στις κύριες διαδικασίες, τους εργαζόμενους, τα διευθυντικά στελέχη και το εξωτερικό περιβάλλον των οργανώσεων»*.

Η διαχείριση των κρίσεων είναι δυνατόν να οριστεί ως η διαδικασία, κατά την οποία οι ενδείξεις μίας πιθανής κρίσης λαμβάνονται και αξιολογούνται για τον κίνδυνο μίας ενδεχόμενης κρίσης, στη συνέχεια λαμβάνονται και εφαρμόζονται τα απαραίτητα μέτρα, με στόχο να προκύψουν οι ελάχιστες απώλειες κατά τη διάρκεια μίας κρίσης. Με αυτή την έννοια, η διαχείριση κρίσεων απαιτεί ταχεία και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, αλλά και την άμεση διόρθωση των αποκλίσεων. Απόλυτα σημαντικό στη διαχείριση κρίσεων είναι ο οργανισμός να είναι σε θέση να δρα γρήγορα και αποτελεσματικά ενάντια σε κάθε κατάσταση, η οποία απειλεί την ύπαρξή του και ταυτόχρονα βλάπτει τις δραστηριότητές του (Burnett, 2002).

Σύμφωνα με τον Garcia (2006), οι στόχοι της διαχείρισης κρίσεων είναι :

- Η διαπίστωση των τύπων κρίσεων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τα στελέχη, τα οποία λαμβάνουν αποφάσεις και η ενημέρωσή τους για τη διαδικασία της κρίσης,
- Ο προσδιορισμός και η αξιολόγηση της κρίσης από τα ηγετικά στελέχη,
- Η παροχή διαφόρων τεχνικών για το σχεδιασμό πλάνων εξόδου από την κρίση και
- Η παροχή στα ηγετικά στελέχη των απαραίτητων προσόντων για την καλύτερη δυνατή διαχείριση της κρίσης.

Σύμφωνα με έρευνα των Knight& Pretty (1997), οργανισμοί με λανθασμένη διαχείριση κρίσεων παρουσίασαν 10% μείωση στην τιμή των μετοχών τους μετά την πρώτη εβδομάδα της κρίσης και μείωση 15% κάτω από τις τιμές ακρίβειας μετά το πρώτο έτος αντιμετώπισης και ύφεσης της κρίσης. Από την άλλη πλευρά, οργανισμοί που διαχειρίστηκαν αποτελεσματικά την κρίση, είχαν μόνο μείωση της τιμής των μετοχών τους κατά 5% μετά από μία κρίση και κατά τη διάρκεια της επόμενης περιόδου ου υπόλοιπου έτους υπήρξε γρήγορη ανάκαμψη αποθεμάτων και φήμης.

4.3 Ηγεσία στην Κρίση – Ορισμός

Οι ομάδες δημιουργούν τους ηγέτες, με την ηγεσία να μην αντικατοπτρίζει μόνο την προσωπικότητα, αλλά ταυτόχρονα την σχέση μεταξύ των μελών της ομάδας. Η εκχώρηση της εξουσίας σε ένα ικανό άτομο δεν αρκεί για να χαρακτηριστεί ως ηγέτης, καθώς την ίδια στιγμή οφείλει να είναι ικανός να εφαρμόσει την παρεχόμενη αυτή εξουσία. Κάποια από τα βασικά και χρήσιμα χαρακτηριστικά για την ηγεσία είναι η νοημοσύνη, η ισχυρή προσωπικότητα και η διαίσθηση. Ο ηγέτης δεν περιορίζεται στο παράδειγμα ενός διευθυντή, μιας και σε καταστάσεις κρίσεων, έναν ηγέτη είναι αυτό που έχει ανάγκη ο οργανισμός και όχι έναν διευθυντή. Ο ηγέτης συμπληρώνει με την εξέταση της «γραμμής του ορίζοντα», ενώ ο διευθυντής αξιολογεί την τελική συνολική γραμμή του διαγράμματος κέρδους – ζημίας μετά τη λήξη μίας περιόδου,. Ένας διευθυντής εστιάζει σε συστήματα, έλεγχο, διαδικασίες, πολιτικές και δομές, ένας ηγέτης επικεντρώνεται στην αξιοπιστία και τις ανθρώπινες σχέσεις (Boyatzis, 1982).

Η ηγεσία κατέχει πρωταρχικό ρόλο στη διαχείριση κρίσεων. Για να θεωρηθεί ένα άτομο ηγέτης, θα πρέπει να είναι σε θέση να συνενώσει τους ανθρώπους και να τους ενεργοποιήσει προς τον στόχο, να μπορεί να δημιουργήσει τη διαφορά. Η συμπεριφορά και το επικοινωνούμενο προς την ομάδα μήνυμα, είναι τα δύο προαπαιτούμενα στοιχεία της ηγεσίας. Οι ηγέτες δημιουργούν μία εικόνα για το μέλλον, το όραμά τους, βασιζόμενοι στην γνωστική και πνευματική εμπειρία τους. Οι ηγέτες ακολουθούν το όραμά τους και η ομάδα γύρω τους, ακολουθεί τους ηγέτες. Η ανάγκη ηγεσίας εμφανίζεται σε καταστάσεις κρίσης, καθώς νέες συνθήκες και κανόνες διαμορφώνονται σε ένα κλίμα αβεβαιότητας και απαισιοδοξίας. Ο ηγέτης, κατέχοντας θετικό πρίσμα, βασιζόμενος στο όραμά του, είναι σε θέση να επηρεάζει την ψυχολογία της ομάδας, η οποία επιθυμεί τη μεταβολή προς μία έξοδο από την κρίση. Η πραγματική ηγεσία αλλάζει το status quo, δημιουργεί μία διαφορά, καθιστώντας με τον τρόπο αυτό την έννοια της ηγεσίας ως μία αναπόφευκτη ευθύνη. Οι ηγέτες δεν εστιάζουν στη διάκριση μεταξύ των φορέων λήψης αποφάσεων και υλοποίησης κατά την εκτέλεση των οργανωτικών δραστηριοτήτων και θεωρούν πως η κύρια απειλή σε έναν οργανισμό δεν είναι οι πνευματικές ικανότητες των στελεχών, αλλά η φυλάκιση των δυνατοτήτων τους. Οι ηγέτες που πληρούν τις προϋποθέσεις ώστε να ηγηθούν μίας κρίσης, δίνουν έμφαση στις ικανότητες αυτοβελτίωσης, την ανεξάρτητη σκέψη και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Πιστεύουν πως η επίτευξη των ατομικών στόχων των μελών της ομάδας είναι ικανή για

την προώθηση των στόχων του οργανισμού. Η ηγεσία μπορεί να επιτρέψει στους ανθρώπους να έρθουν στο προσκήνιο σε περιπτώσεις κινδύνου, παρέχοντας μία απροσδόκητη συμπεριφορά όταν τα υπόλοιπα στελέχη έχουν αποδεχθεί την έλλειψη εναλλακτικών λύσεων. Καθώς σε καταστάσεις κρίσης ο οργανισμός και η δομή του βάλλονται, αποτελεί καίριο ζήτημα οι απαραίτητες δράσεις εκ μέρους του ηγέτη στην αντιμετώπιση της κρίσης, όπως επίσης και οι ενέργειες παρακίνησης της ομάδας προς τον ίδιο σκοπό. Καλούνται να ξεπεράσουν την κατάσταση της κρίσης, όπου επικρατεί ένα περιβάλλον χάους, αλλά και να αναδιαρθρώσουν την οργανωτική δομή κάτω από τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος του οργανισμού (García, 2006).

Σύμφωνα με τον Bass (1985), ο ηγέτης καλείται να κατέχει τα κάτωθι προσόντα ώστε να ανταπεξέλθει στην διαχείριση κρίσεων :

- Ικανότητα χρήσης της εξουσίας καθ όλη τη διαχείριση της κρίσης,
- Ικανότητα αντίληψης σημάτων της επερχόμενης κρίσης,
- Ικανότητα σχεδιασμού των σταδίων διαχείρισης της κρίσης,
- Ικανότητα προετοιμασίας και προστασίας έναντι της κρίσης,
- Δυνατότητα προγραμματισμού διαδικασιών διαχείρισης της κρίσης,
- Αποτελεσματική λήψη αποφάσεων σε όλη την περίοδο διαχείρισης της κρίσης,
- Δυνατότητα συντονισμού σε όλη τη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης,
- Ικανότητα αξιολόγησης σε όλη τη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης.
- Διασφάλιση της επικοινωνίας κατά τη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης,
- Δυνατότητα μετατροπής της υφιστάμενης κρίσιμης κατάστασης σε κανονική,
- Ικανότητα επίβλεψης της διαδικασίας διαχείρισης της κρίσης.

4.4 Διαχείριση της Κρίσης από τον Ηγέτη

Ως διαχείριση της κρίσης νοούνται οι διαδικασίες, οι οποίες συστηματικά, προγραμματισμένα και ορθολογικά, πραγματοποιούνται με σκοπό την εξάλειψη μιας συνθήκης, η οποία χαρακτηρίζεται ως κρίση. Ο συστηματικός τρόπος που πρέπει να διενεργούνται οι διαδικασίες αυτές, ξεκινά τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων βήμα-βήμα, δημιουργώντας μία ομάδα, η οποία θα αποφασίσει σχετικά και θα προχωρήσει στην πρακτική εφαρμογή τους. Παρουσιάζονται τρεις κατηγορίες διαδικασιών, οι οποίες θα οδηγήσουν στην εξάλειψη της κρίσης από τον οργανισμό, οι διαδικασίες προ, κατά τη

διάρκεια και μετά την κρίση. Οι προ της κρίσης διαδικασίες, βοηθούν τη διοίκηση στην αντίληψη των σημείων της κρίσης, με απώτερο σκοπό να μετατραπούν αυτά σε πλεονέκτημα. Κατά τη διάρκεια της κρίσης, η διοίκηση επιδιώκει να αντιμετωπίσει με αποτελεσματικό τρόπο την κρίση, ενώ μετά το τέλος της κρίσης έχει τελειώσει, έχουμε την έναρξη της διαδικασίας μετά την κρίση. Στο σημείο αυτό, ο ηγέτης είναι αναγκαίο να εντοπίσει τις απαραίτητες εναλλακτικές δράσεις, βασισμένες στις μετατροπές που προϋπήρξαν, σε μία προσπάθεια επανασχεδιασμού σχετικά με τη στρατηγική και τις λειτουργίες του οργανισμού (Shaw&Harrald, 2004).

Στη διαχείριση κρίσεων, υψηλά στη λίστα προτεραιοτήτων βρίσκεται η προσπάθεια να προλάβουμε και να αποφύγουμε έκτακτες καταστάσεις και καταστροφών, προτού εκείνες εμφανιστούν, με σκοπό τη μείωση και την αποφυγή δυσμενών αποτελεσμάτων που αυτές μπορεί να προκαλέσουν, ή ακόμα και η μετατροπή της κρίσης σε μία επιτυχία για τον οργανισμό, δεδομένου ότι οι κρίσεις έχουν διπλό νόημα, όπως και μία δυνητικά διπλή έκβαση. Οι πολυάριθμοι και διαφορετικοί ορισμοί της «κρίση» είναι εκείνοι που προκαλούν αυτό το φαινόμενο.

Ο Barton (1993), αναφέρει την κρίση ως *«ένα γεγονός απρόβλεπτο με αρνητικές συνέπειες»*. Παρ όλο που η έννοια «κρίση» στην πλειοψηφία της βιβλιογραφίας δεν έχει θετική χροιά, ο Fink (1986) την αναφέρει ως *«μία ασταθής κατάσταση, στην οποία μία απόφαση για αλλαγή είναι επικείμενη και η απόφαση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε ένα επιθυμητό (θετικό) ή ανεπιθύμητο (αρνητικό) αποτέλεσμα»*.

Μία από τις βασικές ιδιότητες της σύγχρονης διοίκησης είναι να υποθέσει, να προβλέψει οποιοδήποτε πιθανό πρόβλημα και να σχεδιάσει μέτρα με σκοπό πρόληψή του. Συμπληρωματικά, αποτελεί καθοριστικής σημασίας ζήτημα να ληφθούν ορθολογικές διοικητικές προφυλάξεις σε περιόδους κρίσεις, οι οποίες εμφανίζονται ως αποτέλεσμα εξωτερικών και απρόβλεπτων φυσικών, πολιτικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών λόγων, εξασφαλίζοντας πως αυτές θα εφαρμοστούν με επιτυχία (Shaw&Harrald, 2004).

Οι Pearson&Clair (1998), αναφέρουν τα στοιχεία της διαχείρισης κρίσεων, διαμόρφωση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων, συνεργασία με επαγγελματίες συμβούλους, δημιουργία σχεδίου διαχείρισης κρίσεων, γνώση των νόμων εργασίας, παροχή καθοδήγησης και συμβούλων, υιοθέτηση πειθαρχημένων δράσεων. Το πρότυπο ενός εύκολου τρόπου ώστε να ξεπεραστεί η κρίση, σύμφωνα με τους συγγραφείς, είναι η ομαδική εργασία των διευθυντών του οργανισμού. Οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων προτείνεται να

σχηματίζονται από εξειδικευμένα άτομα, με μικρό αριθμό συμμετεχόντων, με θέμα την εργασία και τη συζήτηση πάνω στους πιθανούς κινδύνους, τους οποίους αδυνατεί να αντιμετωπίσει ο οργανισμός. Η ομαδική εργασία θα δημιουργήσει μια τάση μεταξύ του προσωπικού να εργαστεί σε συνεργασία ενάντια στο δεδομένο της κρίσης. Οι στρατηγικές που απαιτούνται για τη διαχείριση των κρίσεων, εντοπίζονται από την ομάδα διαχείρισης κρίσεων.

Η ηγεσία της κρίσης απαιτεί μια ενσωμάτωση χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων, τα οποία δίνουν την ευκαιρία σε έναν ηγέτη να σχεδιάζει, να αντιδρά και να μαθαίνει από γεγονότα κρίσης, ενώ βρίσκεται ταυτόχρονα υπό δημόσιο έλεγχο. Στην πιο φιλόδοξη μορφή της, η ηγεσία της κρίσης αφορά επίσης τη διαχείριση μιας κρίσης με τέτοιο τρόπο, ώστε η εταιρεία να είναι καλύτερη μετά από μια κρίση από ό, τι ήταν πριν από αυτήν (Brockner & James, 2008, Wooten & James, 2004).

Σε μια κατάσταση κρίσης, η ηγεσία είναι συλλογική και δυναμική, απαιτώντας δεξιότητες αντίληψης και ευαισθητοποίησης από τους ηγέτες, προκειμένου να καθορίσουν κατάλληλα μέτρα δράσης (Walsh, 1995, Weick, 1988). Ως εκ τούτου, θα αναμενόταν οι ικανότητες ηγεσίας της κρίσης να περιλαμβάνουν δραστηριότητες όπως η λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία, η ανάπτυξη οργανωτικών ικανοτήτων, διατηρώντας μια αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα και ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου (Bolman & Deal, 1997, Schein, 1992). Αυτό θέτει ένα σημαντικό ερώτημα: οι ηγέτες εφαρμόζουν πραγματικά τα ανωτέρω σε μία κατάσταση κρίσης; Η έρευνα υποστηρίζει ότι οι ηγέτες και τα οργανωτικά μέλη τους αναπτύσσουν μάθηση που κωδικοποιεί συμπεράσματα από προηγούμενες εμπειρίες σε ρουτίνες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά τους μελλοντικά (Levitt & March, 1988).

Ως πρόσφατο ιστορικό παράδειγμα ηγεσίας σε περίοδο κρίσης, θα αναφερθώ αρχικά στην περίπτωση της 11ης Σεπτεμβρίου 2001, η οποία έδωσε σε δύο Αμερικανούς ηγέτες την ευκαιρία να διασωθούν πολιτικά, επιδεικνύοντας τις ηγετικές τους ικανότητες σε αυτή την κρίση. Ο δήμαρχος της Νέας Υόρκης, Rudy Giuliani, είχε φτάσει στο τέλος της θητείας του και ήταν έτοιμος να αποχωρήσει, έχοντας το στίγμα της πρότερης πολιτικής του αποτυχίας. Ο πρόεδρος των ΗΠΑ, George W. Bush, είχε βιώσει ένα δύσκολο ξεκίνημα στην προεδρία του μετά από μια οριακή νίκη και αντιμετώπιζε ήδη σημαντική μείωση των αριθμών δημοσκοπήσης. Και οι δύο άνδρες εμφανίστηκαν από αυτήν τη βαθιά κρίση ως ηγέτες. Κατέληξαν, μετά το τέλος της, να απολαμβάνουν σεβασμό και

ευρεία δημοτικότητα, ακόμα κι αν δεν ήταν ξεκάθαρο τι ακριβώς είχαν κάνει στην πραγματικότητα για την επιτυχή αντιμετώπιση της κρίσης, ώστε να αξίζουν αυτήν την ανοδική εξέλιξη της φήμης τους.

Στη συνέχεια, η καταστροφή του τυφώνα Katrina, το καλοκαίρι του 2005, προκάλεσε περισσότερους ηττημένους, παρά νικητές. Η κυβερνήτης της Λουιζιάνα, Kathleen Blanco, επέλεξε να μην θέσει υποψηφιότητα ξανά, μιας και ήταν σχεδόν σίγουρο πως θα έχανε. Ο διευθυντής της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Διαχείρισης Έκτακτης Ανάγκης, Michael Brown, απολύθηκε εβδομάδες μετά την καταστροφή. Ο Γραμματέας Εσωτερικής Ασφάλειας, Michael Chertoff, κλήθηκε να αντιμετωπίσει έναν καταγισμό κριτικής. Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος της κριτικής είχε ως ουσιαστικό στόχο τον Πρόεδρο Μπους, ο οποίος έπρεπε να υπερασπιστεί τον εαυτό του ενάντια σε κατηγορίες για απεμπλοκή και επίδειξη μηδενικού σχεδόν ενδιαφέροντος για τη μοίρα του πληθυσμού των Μαύρων στη Νέα Ορλεάνη. Ανάμεσα στους νικητές, βρισκόταν ο δήμαρχος της Νέας Ορλεάνης Ray Nagin, ο διοικητής της ακτοφυλακής Thad Allen και ο στρατηγός Russell Honoré, ο οποίος έγινε λαϊκός ήρωας στον τόπο καταγωγής του, τη Λουιζιάνα (Boin, 2015).

Η νόσος SARS-COV2, COVID-19, η οποία έχει θέσει την περίοδο που διανύουμε, σε τεταμένο σχοινί τις δυνατότητες των συστημάτων δημόσιας υγείας παγκοσμίως, αλλά ακόμα τις δυνατότητες συνεργασίας ανάμεσα στις χώρες για τον ίδιο σκοπό. Δύο αντικρουόμενα παραδείγματα διαχείρισης αυτής της κρίσης είναι ο Πρόεδρος των ΗΠΑ, Donald Trump, και ο Κυριάκος Μητσοτάκης, Πρωθυπουργός της Ελλάδος. Σε αυτές τις κρίσιμες στιγμές, από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και ύστερα, οι θεσμοί των ΗΠΑ σχετικά με την εξωτερική πολιτική, απευθύνονται στα έθνη ώστε αυτά να προχωρήσουν σε ενέργειες, δημιουργούν έναν σχεδιασμό σχετικά με αυτές και οραματίζονται την επόμενη ημέρα μετά το τέλος της κρίσης. Ο Donald Trump στα τρία αυτά χρόνια, περιορίστηκε σε δράσεις υποβάθμισης και των ανωτέρω θεσμών, προχωρώντας σε ενέργειες δυσφήμισης σχετικά με το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας και της παγκόσμιας δράσης των ΗΠΑ, πράξεις που αποτέλεσαν ίσως τις κυριότερες αιτίες μη ανταπόκρισης του πληθυσμού στην αντιμετώπιση του Κορωνοϊού μέχρι σήμερα. Τα έως τώρα δεδομένα, καταλήγουν πως έχουν γίνει λιγότερα από τα αναμενόμενα για την άμβλυνση της κρίσης. Με ηχηρή την παρουσία του Συμβουλίου Ασφαλείας των Ηνωμένων Εθνών, ο ΠΟΥ, χωρίς να έχει στη διάθεσή του μία παγκόσμια φωνή ώστε να παίξει πρωταρχικό ρόλο στην κρίση αυτή, παρέχει ένα παγκόσμιο κέντρο ανταλλαγών. Οι χώρες της ΕΕ,

προσανατολισμένες σε εθνικές λύσεις, οδηγούνται σε κλείσιμο των συνόρων τους, γεγονός πρωτοφανές εδώ και πολλά χρόνια. Χωρίς τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την υγειονομική αυτή κρίση από τη χώρα που πρωτίστως εμφανίστηκε, ο Trump διατήρησε μία στάση αποστασιοποίησης από τα γεγονότα. Αν εξαιρεθούν ενέργειες τηλεφωνικών συνομιλιών με άλλους αρχηγούς κρατών, προέβη σε μία και μοναδική απόπειρα συνασπισμού των χωρών έναντι της παγκόσμιας αυτής υγειονομικής κρίσης, μέσω μίας τηλεδιάσκεψης με ηγέτες της Ευρώπης, του Καναδά και της Ιαπωνίας στο φόρουμ G-7 όπου προέδρευε κατά τη διεξαγωγή της. Ο Trump και οι υπόλοιποι εθνικοί ηγέτες, εστίασαν εύλογα στους τρόπους με τους οποίους θα προφυλάσσονταν οι πολίτες τους. Ωστόσο, η πανδημία πρέπει να καταπολεμηθεί ταυτόχρονα σε παγκόσμιο επίπεδο, με την πλήρη υποστήριξη ισχυρών χωρών, εκείνων που έχουν την ικανότητα να οργανώνουν, να ορίζουν προτεραιότητες και να ενώνουν ανόμοιες και συχνά αντιφατικές εθνικές προσπάθειες. Η επιτυχία αυτής της δράσης με παγκόσμιο εύρος καθίσταται αμφίβολη εν απουσία των ΗΠΑ, της πιο δυνατής χώρας του κόσμου.

Αξίζει επίσης να μελετήσουμε τις εμπειρίες της Λομβαρδίας και του Βένετο, των περιοχών όπου ο ιός εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην Ιταλία. Και οι δύο αποτελούν περιοχές ευημερούσες και διαθέτουν σταθερές υποδομές, χαρακτηρίζονται από παρόμοια δημογραφικά στοιχεία και διαφέρουν ελαφρώς στην πυκνότητα του πληθυσμού. Παρ' όλο που ο ιός πλήττει τις δύο αυτές περιοχές περίπου την ίδια στιγμή, τα αποτελέσματά σχετικά με τον Covid-19 ήταν ριζικά διαφορετικά. Από τα τέλη Απριλίου, οι καταγεγραμμένες υποθέσεις της Λομβαρδίας ανήλθαν σε 6,75 ανά χίλιους κατοίκους, ενώ 1,24 ανά χίλιους κατοίκους είχαν πεθάνει. Στο Βένετο, οι αριθμοί ήταν 3,59 και 0,27 αντίστοιχα. Η τόσο μεγάλη αυτή διαφορά, όπως συνέβη στις περισσότερες περιπτώσεις σε αυτήν την κρίση, εξαρτήθηκε από την ταχύτητα και τη φύση της αντίδρασης. Οι αξιωματούχοι του Βένετο έθεσαν ταχύτατα την αντιμετώπιση της πανδημίας ως κορυφαία προτεραιότητα, ξεκινώντας εκτεταμένες δοκιμές και ζητώντας από τους άρρωστους να αυτοαπομονωθούν, με εξαίρεση την περίπτωση όπου χρειάζονταν πραγματικά νοσηλεία. Στη Λομβαρδία, οι δοκιμές έλειπαν και οι ασθενείς νοσηλεύτηκαν χωρίς διακρίσεις, μετατρέποντας τις ιατρικές εγκαταστάσεις σε χώρους με μεγάλη επιμόλυνση και διασπορά. Οι ενέργειες των δύο περιφερειακών προέδρων καθόρισαν τις διαφορετικές απαντήσεις. Ο Luca Zaia του Veneto οδήγησε σε μια σταθερή πορεία, επικοινωνώντας σταθερά με το κοινό και προσαρμόζοντας τις πολιτικές καθώς προέκυπταν νέες πληροφορίες, ενώ αντίθετα ο Attilio Fontana της Λομβαρδίας επέλεξε

να αναδεικνύει τα στοιχεία του κατευθείαν μέσα από τη σκοπιά του λαϊκισμού. Αρχικά υποτίμησε τον κίνδυνο και στη συνέχεια κατηγόρησε ως πηγή μετάδοσης τους μετανάστες και τους Κινέζους, καταλήγοντας σε ένα αδέξιο και απροετοίμαστο ηγετικό πρόσωπο όταν το βάθος της κρίσης ήταν ξεκάθαρα σαφές. Οι διαφορές μεταξύ των δύο ανωτέρω ηγετών δεν μπορούν να αποδοθούν στην κομματική πολιτική, καθώς και οι δύο ανήκουν στο συντηρητικό Lega Nord, ή το Northern League, και με τους δύο να είναι επί συναπτά έτη επαγγελματίες πολιτικοί. Οι διαφορές προέρχονται από την ικανότητα, τη στρατηγική και τις ηγετικές ικανότητες. Οι καλοί ηγέτες πρέπει να είναι άμεσοι και τολμηροί, αλλά όχι απάνθρωποι, ειδικά σε μια κρίση. Πρέπει να είναι αποφασιστικοί και να ενώνουν παρά να διχάζουν. Το κρίσιμο μάθημα της πανδημίας είναι πόσο μεγάλη διαφορά μπορεί να κάνει η καλή ηγεσία.

Από την αντίθετη πλευρά, ως παραδείγματα επιτυχημένης ηγεσίας αναφέρει το περιοδικό Harvard Business Review τη διαχείριση της κρίσης Κορωνοϊού από τον Κυριάκο Μητσοτάκη στην Ελλάδα και την Jacinda Ardern της Νέας Ζηλανδίας, των οποίων η προσέγγιση φαίνεται να έχει αποδώσει πολύ καλά., υπογραμμίζοντας πως η πανδημία έδωσε ξεκάθαρα μαθήματα για το ρόλο των ηγετών. Ο Καθηγητής Μάικλ Τζ. Ιακωβίδης αναφέρει πως *«παρότι η πανδημία αποτελεί ξεκάθαρα μια καταστροφή, προσφέρει ένα φυσικό πείραμα που επιτρέπει τη σύγκριση των διαφορετικών αποκρίσεων σε παρόμοιες κρίσεις»*. Τονίζεται πως ο Έλληνας πρωθυπουργός *«είχε να λάβει υπόψη του τον ηλικιωμένο πληθυσμό, τους αδύναμους θεσμούς, την αναποτελεσματική πολιτική προστασία και ένα υποχρηματοδοτούμενο Εθνικό Σύστημα Υγείας»*. Ανάμεσα στις επιτυχίες διαχείρισης της εν λόγω κρίσης, κράτησε τον πληθυσμό σε επαγρύπνηση κατά το πρώτο κύμα εμφάνισης του ιού στη χώρα, αποφεύγοντας τη δημιουργία πανικού, δελεάζοντας τους φημισμένους για το ανεξάρτητο πνεύμα τους Έλληνες σε ένα εντυπωσιακά υψηλό επίπεδο συμμόρφωσης όσον αφορά την κοινωνική αποστασιοποίηση και τα κλειστά μαγαζιά. Σε αντίθεση με τη Νέα Ζηλανδία, η Ελλάδα μαστίζεται διαχρονικά από διαρθρωτικά προβλήματα: ο πληθυσμός της γερνά, οι θεσμοί της είναι αδύναμοι, η δημόσια διοίκηση της είναι αναποτελεσματική και το Εθνικό Σύστημα Υγείας της δεν διαθέτει επαρκείς πόρους. Επιπλέον, η χώρα μόλις άρχισε να βγαίνει από τη μεγαλύτερη και βαθύτερη ύφεση στην ιστορία της όταν ξέσπασε η πανδημία. Αναλογιζόμενοι ότι υπάρχουν σοβαρές δυσκολίες για μια χώρα που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τουρισμό, η διαχείριση της κρίσης, στην πρώτη φάση τουλάχιστον, ήταν ένα αξιοσημείωτο επίτευγμα.

Η πανδημία και οι συνέπειες που αυτή προκαλεί, κάνει ακόμα πιο έντονη την ανάγκη διαφοροποίησης στην κουλτούρα ηγεσίας. Η ευαλωτότητα, μία έννοια ελάχιστα γνωστή στους οργανισμούς, δεν σημαίνει αδυναμία χαρακτήρα, αλλά *«αναφέρεται στις ποιότητες της διαφάνειας, των ανοικτών οριζόντων, της δεκτικότητας και της ευαισθησίας»*. Στην περίοδο της πανδημίας του COVID-19, με πολύ υψηλό βαθμό άγνοιας και αβεβαιότητας, ο ηγέτης δεν καλείται να τα γνωρίζει ή να έχει απαντήσεις για όλα. Δεν υπάρχουν δεδομένα από πρότερες αντίστοιχες καταστάσεις, ούτε μηχανισμούς που μπορούν να μας οδηγήσουν σε ασφαλείς προβλέψεις, παρά θεωρήσεις και υποθέσεις. Ως ηγέτης χαρακτηρίζεται εκείνος ο οποίος έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται εγκαίρως και να μαθαίνει με ταχύτητα, χωρίς δηλαδή αμετάβλητες θέσεις, ο οποίος προσπαθεί να βρει τις εναλλακτικές μέσω συνεργασιών, χωρίς να επωμίζεται την ευθύνη του να είναι έτοιμος να απαντήσει σε κάθε ερώτημα και να έχει εκ των προτέρων σχεδιασμένες στρατηγικές. Ένας ηγέτης με το χαρακτηριστικό της ευαλωτότητας είναι ικανός να σχετίζεται, να αποκτά γνώσεις, να ακούει γνώμες και παροτρύνσεις, σε συνδυασμό με αναστοχαστική διάθεση σχετικά με τα δικά του συναισθήματα. Δεν διστάζει να προχωρεί σε παραδοχή των σφαλμάτων και αδυναμιών του, να βάζει τις βάσεις για επικοινωνία χωρίς επικριτική διάθεση, προσπαθεί να δημιουργήσει δυνατές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και εντέλει να ολοκληρώνει τους στόχους του οργανισμού. Το «εμείς» οφείλει να υπερισχύει του «εγώ» του στην είσοδο, να μη φοβάται να εκτεθεί και να διστάσει. Η μετά-COVID εποχή προκαλεί ένα ντόμινο κρίσεων και εγκαθιδρύει συνεχείς αλλαγές. *«Τα πάντα ρεΐ και ουδέν μένει»*, σύμφωνα με τον Ηράκλειτο.

Σιωπηρός στη βιβλιογραφία ηγεσίας παραμένει ο ρόλος του Διευθύνοντος Συμβούλου (CEO), βοηθώντας τον οργανισμό να ξεπεράσει την κρίση. Εκτός από τον καθορισμό της κατεύθυνσης για τον οργανισμό, ο Διευθύνων Σύμβουλος αποκαθιστά την εμπιστοσύνη μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Οι Bojn et al. (2005) απαρίθμησαν τα εξής πέντε κρίσιμα καθήκοντα της ηγεσίας, η οποία περιλαμβάνει τον Διευθύνοντα Σύμβουλο: παρουσίαση της πραγματικότητας της κρίσης, λήψη αποφάσεων για αντιμετώπιση της κρίσης, διαμόρφωση και επικοινωνία της κρίσης στους ενδιαφερόμενους, τερματισμός της κρίσης για την αποκατάσταση της κανονικότητας στον οργανισμό, καθώς και καθοδήγηση του οργανισμού σε διαδικασία μάθησης από την κρίση. Επιπλέον, ένας σημαντικός ρόλος που πρέπει να διαδραματίσει ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι να διεκδικήσει κομμάτι της ηγεσίας, αναλαμβάνοντας το ρόλο του εκπροσώπου του οργανισμού (Englehardt et al., 2004). Οι Wilson και Patterson (1987) υποστήριξαν ότι οι

οργανισμοί πρέπει να προσδιορίσουν έναν εκπρόσωπο-κλειδί, ο οποίος θα διασφαλίσει ότι ο οργανισμός «μιλά με μία φωνή». Ανάθεση αυτού του ρόλου σε πολλούς εκπροσώπους, θα μετέτρεπαν την αποκατάσταση της εικόνας του οργανισμού σε μια πιο διάχυτη και διφορούμενη διαδικασία (Barrett, 2005). Ενώ η αξιοπιστία του CEO ενός οργανισμού δεν αμφισβητείται, αυτό που παραμένει ασαφές είναι σε ποιο σημείο της κρίσης πρέπει ο Διευθύνων Σύμβουλος να αναλάβει αυτόν τον ρόλο και πώς αυτό επηρεάζει την επικοινωνία για την κρίση.

Φαίνεται να υπάρχουν δύο επαναλαμβανόμενες τάσεις στην μετά-ανάλυση αντίστοιχων ερευνών. Πρώτον, σε περιπτώσεις όπου οι οργανισμοί πρέπει να αντιστρέψουν την αρχική τους στάση, όπως όταν πρέπει να πάρουν πίσω κάποιες πρότερες θέσεις ή δηλώσεις τους ή να ανατρέψουν τους αρχικούς ισχυρισμούς που συχνά υποβάλλονται από έναν οργανισμό, ο εκπρόσωπος, ο Διευθύνων Σύμβουλος πρέπει να παρέμβει για να δώσει περισσότερη αξιοπιστία στη νέα δήλωση-στάση. Δεύτερον, όταν μια κρίση διακινδυνεύει την ακεραιότητα ενός οργανισμού, ο Διευθύνων Σύμβουλος πρέπει να προχωρήσει δραστικά, προκειμένου να δοθεί στον οργανισμό ένα ισχυρό, υπεύθυνο πρόσωπο.

Κατά τη διεξαγωγή μιας μετά-ανάλυσης ερευνών, υπάρχουν περιορισμοί, τους οποίους οι συγγραφείς έπρεπε να αποδεχτούν. Πρώτον, οι συγγραφείς δεν μπόρεσαν να εξετάσουν άλλους παράγοντες σε μια κρίση, όπως ο αντίκτυπος της προσωπικότητας του Διευθύνοντος Συμβούλου (δηλαδή εάν ανταποκρίθηκε στα μέσα ενημέρωσης με εσωστρέφεια ή αυστηρότητα) στην επικοινωνία της κρίσης. Ο Schoenberg (2005) υποστήριξε ένα μοντέλο ηγεσίας κρίσης που περιλαμβάνει προσωπικά χαρακτηριστικά όπως ακεραιότητα, νοημοσύνη, όραμα, θάρρος, μεταξύ άλλων, που μετρά την αυθεντικότητα ενός ηγέτη και με τη σειρά του επιτρέπει να ασκήσει επιρροή κατά τη διάρκεια της κρίσης. Δεύτερον, δεν είναι επίσης σε θέση να προσμετρήσει και να αξιολογήσει την προηγούμενη φήμη του οργανισμού πριν από την κρίση, θέτοντας εν αμφιβόλω εάν μια δημόσια συγγνώμη κατά τη διάρκεια ή μετά την κρίση θα ενίσχυε τις πολιτικές ανάκαμψης του οργανισμού. Τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό, δεν είναι σε θέση να εξετάσει το επίπεδο της επιθυμίας του Διευθύνοντος Συμβούλου να ανελιχθεί στην πρώτη θέση του οργανισμού, μία από τις βασικές μετρήσεις των χαρακτηριστικών στη θεωρία έκτακτης ανάγκης (Cancel et al., 1997), η οποία έχει αναδειχθεί ως κυρίαρχη θεωρία στη διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων (Pang, 2006).

4.5 Βήματα Αντιμετώπισης Κινδύνων - Κρίσεων

Από την έως τώρα εμπειρία και βιβλιογραφία στον τομέα της αντιμετώπισης και διαχείρισης κρίσεων, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι περισσότερες κρίσεις εμφανίζονται αρχικά ως απλά ζητήματα εντός του οργανισμού. Οι έγκαιρες παρεμβάσεις και η ορθή διαχείρισή τους, αποδεικνύεται βιβλιογραφικά πως έχει οδηγήσει στην αποτροπή τους, ενώ σε άλλες περιπτώσεις, έχει προκύψει ένα τόσο επιζήμιο και επιβλαβές αντίκτυπο που οι επιπτώσεις ήταν πια ακατόρθωτο να μετριαστούν. Η αξιοπιστία του επιχειρησιακού σχεδιασμού κρίνεται σε μεγάλο βαθμό από την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση του κινδύνου - κρίσης. Για να μπορεί να θεωρηθεί ένας ηγέτης επιτυχημένος στη διαχείριση κρίσεων σε έναν οργανισμό, είναι σημαντικό να είναι σε θέση να διενεργεί προληπτικούς ελέγχους κρίσης και μάλιστα όταν η κατάσταση στον οργανισμό είναι ακόμα καλή, ώστε να είναι όλοι καλύτερα και κατάλληλα προετοιμασμένοι όταν αυτή προκύψει. Ένα από τα πρώτα βήματα στην εκτέλεση ενός τέτοιου ελέγχου, είναι οι συνομιλίες και η επικοινωνία με πολλούς και διαφορετικούς ανθρώπους εντός του οργανισμού, οι οποίοι εργάζονται σε διαφορετικά τμήματά του. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να συλλέξει διαφορετικές οπτικές και αντιλήψεις για τα γεγονότα που θα μπορούσαν να έχουν διαδραματιστεί στην αντιμετώπιση μιας δυνητικής κρίσης (Harvard, 2008). Η διαδικασία αυτής πραγματοποιείται ως εξής:

Βήμα 1^ο: Εντοπισμός των απειλών που απειλούν τον οργανισμό, καθώς και ο βαθμός έκθεσης σε αυτές. Οι κίνδυνοι και οι απειλές προσδιορίζονται και περιορίζονται επαρκώς μέσω της SWOT και της PESTEL ανάλυσης. Στην πραγματικότητα, οι κρίσεις πηγάζουν, στην πλειοψηφία τους, από εσωτερικές αδυναμίες και εξωτερικούς κινδύνους.

Βήμα 2^ο: Πιθανά ποσοστά επιτυχίας των αρνητικών υποθέσεων και καταγραφή των κρίσεων σε είδη. Οι τέσσερις κυριότερες κατηγορίες κρίσεων είναι :

- I. Καταστροφές σχετικές με την υγεία και ο περιβάλλον
- II. Τεχνολογικές βλάβες
- III. Οικονομικές πιέσεις και πιέσεις αγοράς
- IV. Κρίσεις σχέσεων

Βήμα 3^ο: Υπολογισμός χρονικών υστερήσεων και διαβάθμιση της έναρξης των συνεπειών στον οργανισμό.

Βήμα 4^ο: Εκτίμηση των συνεπειών, ποσοτικών στη λειτουργία του οργανισμού και ποιοτικών στα ετήσια αποτελέσματα σε πιθανό εύρος απόκλισης (μέγιστο και ελάχιστο), με ανάλυση ευαισθησίας (πρώτα με εύλογο και μετά με δυσμενές σενάριο) σε επιλεγμένους κρίσιμους δείκτες απόδοσης του οργανισμού. «*Κάνε μία λίστα με οτιδήποτε θα μπορούσε να προκαλέσει πρόβλημα στον οργανισμό, αναλογίσου τις πιθανές επιπτώσεις και υπολόγισε το κόστος*» αναφέρει ο Norman Augustine.

Βήμα 5^ο: Παράθεση του σχεδίου διαχείρισης των απειλών, όπως :

- Τη διαδικασία πρόληψης, αναγνώρισης, επιμέτρησης και ελέγχου των κινδύνων,
- Τις επιλογές ασφάλισης και διασποράς των κινδύνων, τις τεχνικές αντιστάθμισής τους και τις διαδικασίες περιοδικής ανασκόπησης,
- Τη στρατηγική και το σχέδιο διαχείρισης της κρίσης μαζί με :
 - α) την αναζήτηση εναλλακτικών δράσεων («what if» ανάλυση),
 - β) τη διαδικασία εκλογής της καλύτερης δράσης για κάθε περίπτωση και
 - γ) την ελαχιστοποίηση των συνεπειών.
- Σχέδιο ανασυγκρότησης με τις εφεδρείες που διαθέτει ο οργανισμός και οι βασικοί μέτοχοί του.

Η αντιμετώπιση των κινδύνων, μέσω των ανωτέρω διαδικασιών, επικυρώνεται με μία επιχειρηματική κουλτούρα «άμεσης αντίδρασης» και με την υιοθέτηση του όρου «κίνδυνος» στο σχεδιασμό προληπτικών ελέγχων κρίσεων στον τρόπο λειτουργίας και τη στρατηγική του οργανισμού, όσο και στις δυνατότητες των διοικητικών στελεχών. Για να καταστεί μία διαχείριση κινδύνου επιτυχημένη, προϋποθέτει την σύνθεση διοικητικών συστημάτων με στοιχεία ευελιξίας και χρήση σύγχρονων τεχνολογιών, σε συνδυασμό με την υποστήριξη εφαρμοσμένων μαθηματικών μοντέλων που τα συνδέουν με τις πραγματικές περιστάσεις. Παράλληλα, αποτελεί στρατηγική επιλογή η χρησιμοποίηση στελεχών με ιδιαίτερα προσόντα και ικανότητες, κατάλληλα εκπαιδευμένα, τα οποία είναι σε θέση να οργανώνουν ομάδες αντιμετώπισης των κινδύνων, να συντονίζουν τα μέλη των ομάδων και να προβαίνουν επιτυχώς αρχικά στην ανάλυση των παραγόντων που δημιουργούν το πρόβλημα και ακολούθως στη λήψη αποτελεσματικών μέτρων για την αντιμετώπισή του. Κανένα στέλεχος οργανισμού, μεμονωμένα, δεν δύναται να κατέχει όλα τα απαιτούμενα στοιχεία για την αντιμετώπιση μίας κρίσης (Κέφης, Παπαζαχαρίου, 2009).

Όταν μία κρίση εμφανιστεί σε έναν οργανισμό, η πρώτη σκέψη του ηγέτη οφείλει να είναι ο περιορισμός της, η άμεση παύση της «αιμορραγίας» εντός του. Η ταχεία λήψη αποφάσεων και η επικοινωνία κρίσιμων αποφάσεων σε συνδυασμό με την φυσική του παρουσία είναι καθοριστικής σημασίας για την εξέλιξη της κρίσης. Τα δύο σημαντικά συναισθήματα που οφείλει να επικοινωνήσει, από την έναρξη μάλιστα της εμφανιζόμενης κρίσης, είναι αυτά της αποφασιστικότητας και της συμπόνιας. Ακόμα και στις περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει, έστω και ακόμα εύπλαστο, ενδεχόμενος σχεδιασμός, είτε σαφείς κατευθυντήριες για την αντιμετώπιση της συγκεκριμένης κρίσης, παραμένει για τον ηγέτη η συνείδησή του (Harvard, 2008).

Οποιοσδήποτε ο οποίος καλείται να διαχειριστεί μία κρίση, είναι υποχρεωμένος να την επικοινωνήσει στο περιβάλλον του οργανισμού. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει το ευρύ κοινό, τους άμεσους υφισταμένους, τους πελάτες και κάθε άλλο εμπλεκόμενο-ενδιαφερόμενο μέρος (stakeholders). Καθίσταται αναγκαία η ενημέρωση σχετικά με τις επιπτώσεις που θα προκληθούν σε εκείνους, καθώς και οι απαραίτητες ενέργειες που θα χρειαστεί να κάνουν για τον περιορισμό τους. Ιδιαίτερη προσοχή, φυσικά, θα πρέπει να δοθεί στη διαχείριση του τρόπου επικοινωνίας, καθώς από αυτόν θα εξαρτηθεί το μέγεθος και το είδος των αντιδράσεων που θα προκύψουν, σε μία σαφώς/προκαθορισμένα τεταμένη και δυσμενή κατάσταση.

Ερευνητές που ασχολήθηκαν με τη διαχείριση κρίσεων, έχουν εντοπίσει πέντε φάσεις που αντιπροσωπεύουν μια τυπική οργανωσιακή κρίση:

- α) ανίχνευση σήματος,
- β) προετοιμασία και πρόληψη,
- γ) περιορισμός ζημιών,
- δ) ανάκτηση και
- ε) μάθηση (Coombs, 1999; Mitroff & Pearson, 1993, Pheng, Ho, & Ann 1999).

Η πρώτη φάση, η ανίχνευση σήματος, απαιτεί από τους ηγέτες να αισθάνονται έγκαιρα τις προειδοποιήσεις και τα σήματα που προμηνύουν την πιθανότητα κρίσης. Στη δεύτερη φάση, κατά την προετοιμασία, οι ηγέτες αναμένεται να αποτρέψουν τις κρίσεις και να προετοιμαστούν, πριν εκδηλωθεί η κρίση. Η τρίτη φάση συνεπάγεται περιορισμό της βλάβης, προστατεύοντας τον οργανισμό από την επέκτασή της σε άλλα μέρη του οργανισμού ή του περιβάλλοντός του. Κατά τη διάρκεια της φάσης της ανάκαμψης, οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων

προγραμμάτων, τα οποία έχουν σχεδιαστεί για να βοηθήσουν στην συνέχιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Τέλος, στο πέμπτο στάδιο της διαχείρισης κρίσεων, η ηγεσία ενθαρρύνει τη μάθηση και εξετάζει τα διδάγματα που μπορεί να αποκομίσει από την κρίση.

4.6 Επικοινωνία στην Κρίση

Η επικοινωνία κατά τη διάρκεια της κρίσης θεωρείται ως το βασικότερο στοιχείο για μια επιτυχημένη και αποτελεσματική ηγεσία. Αντιπροσωπευτική βιβλιογραφία αυτής της προσέγγισης αναλύεται στη μελέτη των Seymour&Moore (2000), του Pinsdorf (1999) και του Barton (2001). Στο επίκεντρο των μελετών αυτών και των συμπερασμάτων που προκύπτουν από αυτές, παρουσιάζονται η διαχείριση της κοινής γνώμης, οι νομικές – χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις και η επικοινωνία. Οι Dilenschneider&Hyde (1985) κατέληξαν στην πρόταση τεσσάρων κατευθυντήριων γραμμών ως προτάσεις προς τους ηγέτες των οργανισμών σε σχέση με τα γεγονότα κατά τη διάρκεια μίας κρίσης :

1. Επίδειξη ενδιαφέροντος και συμπόνιας,
2. Επιδίωξη να έρθουν σε επαφή όλα τα μέρη που πλήττονται από την κρίση,
3. Εποικοδομητική χρήση των χρημάτων και
4. Συνεχή ενίσχυση των προσπαθειών ανακούφισης.

Ο Coombs(1995) αντιλαμβάνεται ως ανεπαρκή την επικοινωνία, εκ μέρους της ηγεσίας, προς τα διάφορα κοινά ενδιαφέροντος, εν μέσω αλλά και στην ακόλουθη περίοδο της κρίσης. Δίνει μεγάλη έμφαση στην επιλογή κατάλληλων στρατηγικών έναντι της κρίσης, όπως επίσης στη σημαντικότητα των συμβολικών πτυχών της ηγεσίας στην κρίση. Βασιζόμενος στη θεωρία της απόδοσης (attribution theory), θεωρεί πως οι άνθρωποι αναλογίζονται τα αίτια της κρίσης και, στη συνέχεια, τον χειρισμό των γεγονότων, βάσει του σημείου ελέγχου, της σταθερότητας και της δυνατότητας του ελέγχου, το οποίο μπορεί να είναι εσωτερικό ή εξωτερικό. Η σταθερότητα αναφέρεται στο εάν η αιτία της κρίσης βρισκόταν πάντα εκεί ή κυμαινόταν στην πάροδο του χρόνου, ενώ η δυνατότητα ελέγχου στο εάν ο οργανισμός μπορούσε να ασκήσει επιρροή στην αιτία της κρίσης ή αν βρισκόταν εκτός ελέγχου οργανισμού. Ο Coombsυποστήριξε πως η κατάσταση κρίσης αλλά και η αντίληψη των επιπτώσεών της από το κοινό βασίζεται σε αυτές τις τρεις διαστάσεις. Οι αποδόσεις του σημείου ελέγχου, της δυνατότητας ελέγχου και της

σταθερότητας δημιουργούν την πεποίθηση πως ο οργανισμός είναι ο κύριος υπεύθυνος για την κρίση, με το αντίθετο να συμβαίνει όταν οι αποδόσεις είναι εξωτερικές, αδύναμες και ασταθείς. *«Όσο ισχυρότερη είναι η απόδοση της οργανωτικής ευθύνης, τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα οι αρνητικές πτυχές να προκαλέσουν ζημιά στο οργανισμό»* αναφέρει ο Coombs παρουσιάζοντας στους ηγέτες πέντε κατηγορίες στρατηγικής επικοινωνίας με σκοπό την αντιμετώπιση της κρίσης :

- I. Στρατηγική Ανυπαρξίας (άρνηση, διευκρίνιση, επίθεση, εκφοβισμός)
- II. Στρατηγική Απόστασης (δικαιολογία, περιλαμβάνοντας την άρνηση της πρόθεσης και της βούλησης, και αιτιολόγηση, περιλαμβάνοντας την ελαχιστοποίηση των ταυτισμών με το θύμα να διαστρεβλώνει τα γεγονότα της κρίσης)
- III. Στρατηγική Απόκτησης Εύνοιας (υποστήριξη, υπεροχή, έπαινος σε άλλους)
- IV. Ταπείνωση (αποκατάσταση, μετάνοια, διόρθωση) και
- V. Ταλαιπωρία.

Ο Coombs παρουσιάζει ένα πλαίσιο ταύτισης της στρατηγικής ενός ηγέτη με την κατάσταση της κρίσης, προσδιορίζοντας τέσσερις κεντρικούς παράγοντες της κρίσης: τον τύπο της κρίσης, την αλήθεια των αποδεικτικών στοιχείων, τη ζημιά και το ιστορικό της απόδοσης, αναφερόμενος ταυτόχρονα στις εκούσιες και ακούσιες κρίσεις. Παρομοιάζει την εξωτερική ακούσια κρίση με «παραπάτημα» και την εξωτερική εκούσια κρίση με τρομοκρατία. Μια ακούσια εσωτερική κρίση θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα ατύχημα, ενώ μια εσωτερική εκούσια κρίση ως μία παράβαση.

Το κάθε είδος κρίσης αποδίδει τον ανάλογο βαθμό οργανωτικής ευθύνης, με τα μικρότερη οργανωτική ευθύνη να αποδίδεται στις ακούσιες πράξεις. Για κάθε είδος κρίσης, ο Coombs παρουσιάζει ένα διάγραμμα ροής απόφασης, δίνοντας με αυτόν τον τρόπο στρατηγικές αντιμετώπισης μίας κρίσης. Η τελική εκλογή ανάμεσά τους βασίζεται στα αποδεικτικά στοιχεία που υπάρχουν κάθε φορά (αληθινά, πλαστά, ακόμα και ασαφή), στο μέγεθος της ζημιάς (κύρια ή δευτερεύουσα), στην ύπαρξη θυμάτων και την κατάσταση αυτών, καθώς και στο ιστορικό απόδοσης του οργανισμού, θετικό ή αρνητικό. Σύμφωνα με τον Coombs, η χρήση των ανωτέρω κατευθυντήριων γραμμών μπορεί να αυξήσει σημαντικά την πιθανότητα επιτυχίας στη διαχείριση της δημόσιας αντίληψης για την ευθύνη ενός οργανισμού στην προκύπτουσα κρίση. Προειδοποιεί πως *«το περιβάλλον της κρίσης είναι αρκετά περίπλοκο για να μελετηθούν όλοι οι παράγοντες και να ελεγχθούν όλες οι μεταβλητές»*. Στην προσπάθεια ανάδειξης του έργου και της μελέτης του δηλώνει

πως «οι λόγοι της αποτυχίας περιλαμβάνουν ψυχολογικά εμπόδια, όπως η επιλεκτική έκθεση, αντίληψη και διατήρηση, αλλά και την ύπαρξη αντίθετων μηνυμάτων που επικοινωνούνται από την Κυβέρνηση, τα ΜΜΕ και από μέλη της κοινωνίας» (Coombs, 1995).

Οι Fitzpatrick & Rubin υποστηρίζουν πως οι επικοινωνιακές επιλογές που είναι διαθέσιμες στον οργανισμό επηρεάζονται από τον τύπο της κρίσης. Σε περιπτώσεις άρνησης του οργανισμού, ως μία μετά κρίσης στρατηγική επικοινωνίας, αυτή δεν αποτελεί εκλογή που καθιστά τον οργανισμό βιώσιμο, με μεγάλη ευθύνη στην προκαλούμενη κρίση. Αντίθετα, μπορεί να οξύνει τη ζημιά μέσω ζημίας στην αξιοπιστία του οργανισμού, δημιουργώντας την εντύπωση πως κάτι αποκρύπτεται. Η αποδοχή της ευθύνης και η απόφαση για λήψη διορθωτικών μέτρων αποδεικνύεται ως περισσότερο αποτελεσματική στρατηγική εκεί όπου ο οργανισμός καθίσταται υπαίτιος της κρίσης.

Ο Albrecht (1996) προειδοποιεί τους ηγέτες για την προσέγγιση «Stonewall» στην επικοινωνία, η οποία σύμφωνα με τον ίδιο, σχεδόν πάντοτε αποτυγχάνει. Τα χαρακτηριστικά της προσέγγισης αυτής είναι :

- Αρχική άρνηση για την ύπαρξη του προβλήματος,
- Υποβάθμιση της σημασίας των αποδείξεων που αποδεικνύουν την ύπαρξη προβλήματος,
- Συμφωνία αντικατάστασης ζημιών μόνο για όσους είναι σε θέση να αποδείξουν κάποια ζημιά,
- Συνέχιση της διαφημιστικής καμπάνιας αναδεικνύοντας τα θετικά στοιχεία του οργανισμού, θεωρώντας την κρίση και τις ζημιές ως μη γενόμενες,
- Υπολογισμός βραχυπρόθεσμων κερδών.

Στις περιπτώσεις κατηγορίας του οργανισμού για κάποιο αδίκημα, ο Albrecht θεωρεί τις στρατηγικές ανοιχτές, συμβιβαστικές και διορθωτικές εμπεριέχοντας :

- Έναρξη ενδελεχούς ελέγχου για τον καθορισμό της αλήθειας,
- Επικοινωνία με όσους ζημιώθηκαν ή αδικήθηκαν, με σκοπό την ενθάρρυνσή τους για ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τα γεγονότα που βίωσαν και ταυτόχρονη σύγκριση με την άποψη του οργανισμού,
- Επικοινωνία και παροχή των αποτελεσμάτων στα ΜΜΕ και σε άλλες ομάδες ενδιαφέροντος, με ταυτόχρονη προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος,

- Ενημέρωση των υπαλλήλων για τις ενδεχόμενες αλλαγές που μπορεί να τους επηρεάσουν.

Ο Albrecht, υποστηρίζοντας την εργασία του Burchett, παροτρύνει τους ηγέτες να υιοθετήσουν στρατηγικές επικοινωνίας στην κρίση ακολουθώντας επτά επιπλέον στρατηγικές :

1. Βασιζόμενος στον προσχεδιασμένο στρατηγικό σχεδιασμό για τη διαχείριση τα κρίσης, ο ηγέτης οφείλει να αναγνωρίζει τα πρωτεύοντα έναντι των δευτερευόντων θεμάτων, ώστε να είναι σε θέση να προάγει στην επικοινωνία ένα σύνολο βασικών μηνυμάτων όταν παρουσιαστεί ανάγκη.
2. Απαιτεί από τους ηγέτες να προβούν σε έναν διαχωρισμό του εαυτού τους από τις θέσεις τους, να καταστούν ικανοί να αποκτήσουν μια οπτική της κρίσης όμοια με αυτή των ανθρώπων έξω από αυτήν, από όσους βρίσκονται στην απέναντι πλευρά της κατάστασης. Με τον τρόπο αυτό, αναγκάζονται ουσιαστικά να μελετήσουν την εγκυρότητα των ανησυχιών από την άλλη πλευρά και τους εμποδίζει την ίδια στιγμή να εμπλακούν με εγωιστικό τρόπο στον αντίλογό τους, κίνηση που θα τους οδηγούσε σε αποτυχία διαχείρισης.
3. Προτείνει την αντίσταση στη δελεαστική πεποίθηση της «επεισοδιακής κρίσης», η οποία ενέχει τον ισχυρισμό του «δε μπορεί να συμβεί εδώ» ή «δεν θα συμβεί τώρα γιατί δεν έχει ξανα συμβεί στο παρελθόν στον οργανισμό». Η άρνηση διεξαγωγής προσχεδιασμένου στρατηγικού πλάνου, το οποίο θα συμβάλλει στη μείωση του άγχους, επηρεάζει την πρόληψη της κρίσης. Σύμφωνα με τον Albrecht «η διαχείριση της κρίσης δεν αφορά την πρόγνωση του μέλλοντος, σχετίζεται με την αντίδραση σε αυτό, με έναν προσχεδιασμένο, έτοιμο, προσεκτικό και επιθετικό τρόπο».
4. Η στρατηγική αυτή σχετίζεται με τον τρόπο που οι ηγέτες αντιμετωπίζουν το πλήθος στο οποίο απευθύνονται και σε τι ποσοστό παραμένουν συντονισμένοι με τις ανησυχίες του κατά τη διάρκεια της κρίσης. Με γνώμονα τις πολλές ομοιότητες ανάμεσα στους περισσότερους οργανισμούς, με διαφορές στις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους, οι ηγέτες προειδοποιούνται ώστε να μην αντιτίθενται στις ομοιότητες αυτές και να συμπεριφέρονται στον κάθε ένα ως μία ξεχωριστή και διαφορετική οντότητα. Το κλειδί εφαρμογής της εν λόγω στρατηγικής είναι η ειλικρινής, ανοικτή και έγκαιρη επικοινωνία, ώστε να εδραιωθεί νωρίς η σταθερότητα κατά τη διάρκεια της κρίσης και, συνεπώς, η επιτυχία.

5. Σύμφωνα με τον Albrecht, μία βασική στρατηγική αφορά η «γεφύρωση». Οι ηγέτες καλούνται να αναπτύξουν βασικά μηνύματα, τα οποία οφείλουν να επικοινωνήσουν κατά τη διάρκεια της κρίσης, συνήθως όχι περισσότερα από τρία με τέσσερα, αλλά και να συνδέσουν τη συνολική επικοινωνία με αυτά. Με τον τρόπο αυτό, γίνεται μία προσπάθεια αποτροπής των καταστροφικών συνεπειών λόγω αυτοσχεδιασμού και ελεύθερης δράσης.
6. Τέλος, ο προγραμματισμός των ΜΜΕ και οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν την έκτη στρατηγική του Albrecht, με την εξέταση και την επικοινωνία με αυτά να αποτελούν την πρώτη γραμμή άμυνας. Οι ηγέτες οφείλουν να εξασφαλίσουν πως κατά τη διάρκεια της κρίσης, ο οργανισμός θα αποτελεί τον πάροχο πληροφοριών για τον οργανισμό και την κατάσταση.

Ο Mitroff (2001) προσθέτει τα «πρέπει» και τα «μη» της επικοινωνίας στη κρίση, δίνοντας έμφαση στο γεγονός ότι οι ηγέτες *«δεν πρέπει ποτέ-επαναλαμβάνω ποτέ, να δίνουν τεχνικές εξηγήσεις ή απρόσωπα στατιστικά στοιχεία για να κατευνάσουν τους φόβους του κοινού»*. Οι τεχνικές πληροφορίες μπορούν εύκολα να εκληφθούν ως «ασυναρτησίες» ή μία προσπάθεια απόκρυψης της αλήθειας, κάνοντας απόλυτα σαφή τη σημαντικότητα της ανταπόκρισης στους ανθρώπους ως ανθρώπινα όντα που χρειάζονται συναισθηματική διαβεβαίωση. Προτείνει, πιο συγκεκριμένα, στους ηγέτες να απαντούν στις πρωταρχικές συναισθηματικές ανάγκες των άλλων (πελατών, εργαζομένων, προμηθευτών) και στη συνέχεια και μόνο να απαντούν λογικά, παραθέτοντας τους λόγους για τις πράξεις τους. Μεγάλη σημασία δίνει επίσης στο γεγονός ότι η ανταπόκριση αυτή στις πρωταρχικές συναισθηματικές τους ανάγκες οφείλει να γίνεται σύμφωνα με την αντίληψη των άλλων και όχι αυτή των ηγετών. Η ανάλυση του Mitroff σχετικά με τις στρατηγικές επικοινωνίας στην κρίση θεωρείται κρίσιμη, καθώς καταφέρνει να συνδέσει την επικοινωνία με τα συνήθη λάθη των ηγετών μέσω μιας επακριβούς λύσης σε μία λάθος διαχείριση, αναγνωρίζοντας ως αποτυχία την εστίαση στην κρίση ως μία τεχνική αποτυχία, αδιαφορώντας για την ανθρώπινη πλευρά της κατάστασης. Υποστήριξε πως οι ηγέτες πρέπει να έχουν επίγνωση των αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στους οργανισμούς, τους ανθρώπους και τις τεχνολογίες.

Οι Seeger et al. (2003) αναπτύσσουν μία θεωρία της επικοινωνίας στην κρίση ως αποκλειστική ανάγκη στην μετά- κρίσης φάση. Θεωρούν ως κατάλληλη διαχείριση τον περιορισμό της επικοινωνίας σε έναν ρόλο «γραφείου τύπου», περιορίζοντας την αλληλεπίδραση μεταξύ του οργανισμού και των μετόχων του στην πλήρη επεξεργασία

της κατάστασης. Οι σύγχρονες αλλαγές της επικοινωνίας στην κρίση περιλαμβάνουν την απομάκρυνση από την άρνηση ως κυρίαρχη στρατηγική, στρέφοντας το ενδιαφέρον τους στην ειλικρίνεια, την αμεροληψία και την αμεσότητα για την αντιμετώπιση της κρίσης. Αντιλαμβάνονται πως η περίοδος μετά την κρίση ενισχύεται από μία συνεχή και με έντονες περιόδους συνεργασίας που επιτρέπει να ξαναχτιστούν, να επιδιορθωθούν και να επουλωθούν οι σχέσεις. Σύμφωνα με την άποψή τους, η επικοινωνία στην κρίση περιέχει:

- Την έρευνα του περιβάλλοντος, αναφερόμενη στην παρακολούθηση και διατήρηση των εξωτερικών σχέσεων, περιλαμβάνοντας θέματα διαχείρισης της επικοινωνίας σχετικά με τον κίνδυνο, την κοινή λογική και τη διερεύνηση των ορίων ώστε να μην διαταραχθούν οι παρεχόμενοι πόροι στον οργανισμό.
- Την αντιμετώπιση της κρίσης, εμπεριέχοντας τον προγραμματισμό και τη διαχείριση της κρίσης. Η επικοινωνία σχεδιάζεται για τη διάδοση των πληροφοριών, το συντονισμό και τη μείωση της αβεβαιότητας.
- Την επίλυση της κρίσης, με τους ηγέτες να επιλέγουν τη στρατηγική επικοινωνίας και τη στάση που θα κρατήσουν. Σε αυτές μπορεί να συμπεριλαμβάνονται η απολογία, η αμυντική στάση, η παροχή εξηγήσεων, η απόδοση τιμών και πένθους. Ένα κριτικό στοιχείο της λειτουργίας επίλυσης της κρίσης είναι η επαναφορά στην ομαλότητα.
- Την οργανωσιακή μάθηση, με την επικοινωνία να επικεντρώνεται στην αναδυόμενη από την κρίση βάση γνώσης. Αυτή εμπεριέχει τη διευκόλυνση του διαλόγου και τη καθιέρωση νέων ιεραρχιών. Βασικό σημείο της κοινής λογικής είναι η ευκαιρία για τα μέλη του οργανισμού να συλλογιστούν τις πράξεις, τις αξίες και τα πιστεύω τους στα πλαίσια της κρίσης.

Η κριτική αυτή επιτρέπει στα μέλη την εξέταση του ιστορικού σκέψεών τους και τη συγκέντρωση συλλογικών ερμηνειών για τη διαμόρφωση νέων πλάνων δράσης, αλλά και αξιακών συστημάτων. Σοβαρές κρίσεις οδηγούν συχνά σε επαναλαμβανόμενες σχέσεις ανάμεσα στο διάλογο και την επιστημολογία. Τα μέλη αλληλεπιδρούν δοκιμάζοντας νέες στρατηγικές και ενσωματώνοντας νέες αντιλήψεις του εαυτού τους και του περιβάλλοντος, έχοντας ως αποτέλεσμα μια νέα βάση γνώσεων για δράση.

Βασιζόμενοι εκεί, οι Seeger et al. (2003) διατύπωσαν προτάσεις μορφής και περιεχομένου της επικοινωνίας για τους ηγέτες, επικεντρώνοντας στο τι πρέπει να κάνουν οι ηγέτες μετά την κρίση. Δίνουν σημασία στην εκδήλωση ανησυχίας για τυχόν θύματα,

επίσκεψη στο σημείο του γεγονότος, επίδειξη υποστήριξης, χρήση θέασης ώστε να επικοινωνούν πως η κατάσταση πρέπει να κριθεί ως σοβαρή και να πραγματοποιηθούν δράσεις για την επιστροφή στην ομαλότητα. Η παρουσίαση ενός ενιαίου μηνύματος, η άμεση, ειλικρινής και ανοιχτή επικοινωνία αποτελούν τα θεμέλια μια ορθής διαχείρισης κρίσης. Ίσως ο σπουδαιότερος στόχος είναι να οριοθετηθεί η έννοια της κρίσης και να καθοριστεί η μακροπρόθεσμη και βραχυπρόθεσμη επίλυση της κρίσης (Seeger, Sellnow, Ulmer, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Καίρια λειτουργία του προγραμματισμού συνιστά η λήψη αποφάσεων, ως η ενέργεια εκλογής ανάμεσα σε εναλλακτικές ενέργειες, δράσεις μέσω των οποίων η ηγεσία αντιμετωπίζει επιχειρησιακά ζητήματα. Ο Π. Βαρβαρούσης υποστηρίζει ότι με τον όρο «απόφαση» στην ευρύτερή της σημασία, εννοούμε μια *«διαδικασία που καθορίζει την κατάσταση εκείνη που επιθυμούν να δημιουργήσουν εκείνοι που παίρνουν μέρος στις αποφάσεις, κινούμενοι μέσα σε ένα πλαίσιο συγκεκριμένων δυνατών επιλογών»*. Στη θεωρία των παιγνίων, η «απόφαση» χρησιμοποιείται ως συνώνυμο της «επιλογής» ή της «στρατηγικής». Μια στρατηγική χαρακτηρίζεται ως σχέδιο δράσης που περιέχει εντολές και οδηγίες για τις απαιτούμενες ενέργειες για μια ορισμένη περίσταση. Το αποτέλεσμα του παιγνίου εξαρτάται όχι μόνο από την απόφαση του Α, αλλά και από εκείνη του Β. Μια κοινή απόφαση δεν σημαίνει οποιαδήποτε συνεργασία ή ανταγωνισμό μεταξύ των Α και Β, αλλά απλώς το συνδυασμό των επιλογών ή των αποφάσεών τους. Το αποτέλεσμα της κοινής απόφασης ονομάζεται «συνέπεια» (consequence) (Βαρβαρούσης Π., 1998).

Η λήψη αποφάσεων στη διοίκηση οργανισμών περιλαμβάνει:

- α) αντίληψη της συνθήκης, η οποία αποζητά δράσεις και αποφάσεις, για αντιμετώπιση κινδύνου ή βελτίωση απόδοσης του οργανισμού,
- β) δημιουργία εναλλακτικών σχεδίων δράσης, τα οποία πιθανόν θα εκπληρώσουν το στόχο,
- γ) την αξιολόγησή τους με βάση συγκεκριμένα κριτήρια,
- δ) εκλογή ενός εκ των προηγούμενων σχεδίων, αυτού που συμφωνεί ως επί τω πλείστον με τα κριτήρια αξιολόγησης,
- ε) εφαρμογή του σχεδιασμού.

Σύμφωνα με τον Peter Drucker *«η λήψη αποφάσεων μπορεί να αποτελεί διαδικασία ρουτίνας»*, με τον ηγέτη να μην είναι δεδομένο πως καταλαβαίνει ότι το πράττει. Οι περισσότερες πληροφορίες που σχετίζονται με το ζήτημα επικεντρώνονται στη λύση ζητημάτων, ως απαντήσεις προς τις ερωτήσεις, στάση που θεωρείται μη ορθή. Τα περισσότερα λάθη στις αποφάσεις του ηγέτη αφορούν την έντονη προσπάθειά του να ανακαλύψει την σωστή απάντηση, αντί να επικοινωνήσει τη σωστή ερώτηση (Drucker P.F, 2001).

Μία απόφαση αποτελεί την οριστική εκλογή ανάμεσα στις εναλλακτικές λύσεις. Οι επιφορτισμένοι με την αρμοδιότητα της διοίκησης, οφείλουν να είναι σε θέση να προβαίνουν σε αποφάσεις και τυχόν δηκτικές ερωτήσεις, όπως ποιος έχει λάβει την απόφαση και με ποιόν τρόπο αυτή θα πραγματοποιηθεί. Ιδιαίτερες δυνατότητες των ηγετών είναι εκείνες που απαιτούνται για την απόδοση αντίστοιχων απαντήσεων, οι οποίες συμβάλλουν στη σύνθεση ομάδων εργασίας, με αίσθημα εμπιστοσύνης και στο «κλίμα νίκης» μεταξύ των στελεχών. Στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, δεν πρέπει να υπεισέρχεται ο ενθουσιασμός, διότι παρασύρει σε βιαστικές και καταστροφικές αποφάσεις.

Ένας αποφασιστικός ηγέτης είναι αναγκαίο να καταλαβαίνει τη σημασία των καταστάσεων, χωρίς επιρροή από τρίτους, προκαταλήψεις και απόψεις. Το στέλεχος που προσδοκά οι αποφάσεις του να έχουν αποτέλεσμα, οφείλει να προσπερνά μακροχρόνιες και δαιδαλώδεις πρακτικές που θα μειώσουν την αποφασιστικότητά του. Υπάρχει δίλημμα εάν μια σωστή απόφαση στηρίζεται στη λογική, το συναίσθημα ή και στα δύο, με τη λογική να υπερισχύει στις έως τώρα μελέτες. Το συναίσθημα δεν έχει θέση στον τρομακτικό ανταγωνισμό των οργανισμών. Η σωστή απάντηση είναι και τα δύο. Περιπτώσεις στις οποίες πραγματοποιήθηκε επιλογή ενός εκ των δύο, δεν είχαν θετικό αποτέλεσμα. Στηριζόμενοι στη λογική, οφείλουν να αναλύουν στοιχεία του περιβάλλοντος όπου κινείται ο οργανισμός, τους στόχους του, τις δυνατότητές του και έπειτα να αποφασίζουν. Η διαίσθηση, το συναίσθημα και το αίσθημα έχουν όμως και αυτά τη θέση τους στην επιστημονική λήψη των αποφάσεων. Ο Richard Voyatzis, πρόεδρος του Weatherhood School of Management, συγγραφέας του *«The competent manager: a model for effective performance»* και σύμβουλος οργάνωσης και διοίκησης σε εταιρίες όπως η NASA, Meril Lynch, Coopers & Lybrand, θεωρεί ότι *«χωρίς ευελιξία, διορατικότητα, φαντασία και εναισθησία, η ηγεσία μοιάζει κενή περιεχομένου»*. Σε μια συνέντευξή του υποστηρίζει ότι *«η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ηγέτη είναι καθοριστικής σημασίας στοιχείο για την εξέλιξη ενός οργανισμού»*. Την αποδίδει ως *«την ικανότητα να χρησιμοποιεί κανείς με ευφύια τα συναισθήματά του. Αποτελεί το σύνολο των ικανοτήτων που σου επιτρέπουν να διαχειρίζεσαι τον εαυτό σου και τους άλλους, προπάντων δε είναι συνυφασμένη με την αυτογνωσία»* (Οικονομικός Ταχυδρόμος, 1999).

5.1 Κατηγορίες Αποφάσεων

Δύο είναι οι κύριες κατηγορίες των αποφάσεων: οι απρογραμματίστες και οι προγραμματισμένες. Εκείνες που χαρακτηρίζονται ως «προγραμματισμένες» αφορούν μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό και ενέργειες και σκέψεις που εκτελούνται οργανωμένα. Ωριμη σκέψη και αναλυτική προσέγγιση σε περιβάλλον βεβαιότητας, είναι εκείνα που απαιτούνται ώστε αυτές να ληφθούν, χωρίς την παρουσία συνθηκών πίεσης (under pressure) όπως και αβεβαιότητας. Εκείνες που συγκαταλέγονται στην κατηγορία των «προγραμματισμένων», αφορούν παρορμητικές συμπεριφορές εκ μέρους των ατόμων, βασισμένες σε μία εφαρμογή management η οποία δεν είναι αποτελεσματική και στην διαφοροποίηση των στοιχείων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Είναι οι περιστάσεις αυτές, εντός των οποίων μπορούν να προωθηθούν αναλυτικές δυνατότητες εκείνων που λαμβάνουν τις αποφάσεις αυτές, και το πόσο εύκολα μπορούν να προσαρμοστούν οι οργανισμοί στο περιβάλλον, γεγονότα που σε συνδυασμό με ακατάλληλες συνθήκες, οδηγούν σε μη θετικά αποτελέσματα (Κέφης, 2005).

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις αφορούν "αποφάσεις ρουτίνας", με σταθερή και διαρκή επαναληψιμότητα. Αφορούν συγκεκριμένα:

1. Τη μεθοδολογία και τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται σε κάθε περίπτωση,
2. Τα βήματα που πραγματοποιούνται σε κάθε τομέα,
3. Τα «πρότυπα» χρονοπρογραμματισμού, χρονικού πλαισίου χρήσης μηχανημάτων, βιοτικού επιπέδου των αγαθών κ.α σε μεγάλο χρονικό διάστημα,
4. Οι «πάγιες εντολές», οι οποίες δημιουργούν μία σύνθεση δράσεων κατά επανάληψη, όπως ο καθαρισμός των χώρων και η συντήρηση των μηχανημάτων,
5. Το «ωρολόγιο πρόγραμμα», το οποίο ακολουθείται σχετικά πχ με την ώρα προσέλευσης, αποχώρησης, διαλείμματος για φαγητό κ.α.

Οι «προγραμματισμένες αποφάσεις» διαρκούν πολύ, χωρίς αυτό να τους αποδίδει χαρακτηριστικό μονιμότητας. Είναι εκείνες που ακολουθούν μοτίβο επανάληψης για μεγάλο χρονικό διάστημα, χωρίς η μεταβολή και αντικατάστασης τους από άλλες μακροχρόνιες να μπορεί να συμβεί. Αφορούν αποφάσεις του Top Management, με

καθημερινή επανάληψη από τα στελέχη κατώτερων ιεραρχικά επιπέδων, τα οποία φέρουν και την ευθύνη να εποπτεύουν την εφαρμογή τους κατά επανάληψη.

Οι «μη προγραμματισμένες αποφάσεις» δεν ακολουθούν τις καθημερινές διαδικασίες, με κύρια αναγνωριστικά τους το νεωτερισμό και την καινοτομία. Λαμβάνονται από ανώτατα διοικητικά στελέχη, τα οποία συνεργάζονται τον προϊστάμενο κάθε τομέα όπου και εφαρμόζεται η εν λόγω καινοτομία. Ενδεικτικά αναφέρονται η εφαρμογή ενός καινούργιου σχεδιασμού παραγωγής, η εγκαθίδρυση μιας νέας μεθόδου, η εφαρμογή ενός καινούργιου συστήματος και η αλλαγή μιας συμπεριφοράς προς τους πελάτες.

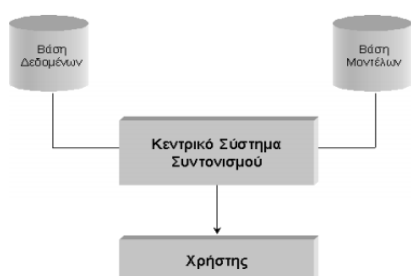
5.2 Επιχειρησιακή Έρευνα στη Λήψη Αποφάσεων

Η επιχειρησιακή έρευνα εφαρμόζει την σύγχρονη επιστήμη για την επίλυση σύνθετων ζητημάτων που προκύπτουν στην διεύθυνση και διοίκηση οργανισμών που απαρτίζονται από μηχανήματα, ανθρώπινο προσωπικό, πρώτες ύλες και κεφάλαια στους τομείς της άμυνας και των κυβερνητικών υπηρεσιών. Την χαρακτηρίζει η μέθοδος της ανάπτυξης του επιστημονικού μοντέλου για το σύστημα που ερευνάται, που περιέχει μετρήσεις τυχαίων δεδομένων, κάνοντας πρόβλεψη και συγκρίνοντας τις επιπτώσεις διαφόρων αποφάσεων, στρατηγικών και ελέγχων. Αποσκοπεί στην παροχή βοήθειας στη διοίκηση, ώστε η πολιτική και οι ενέργειες της να βασίζονται σε επιστημονικά δεδομένα με τον καλύτερο τρόπο. Το 1917 ο Erlang πρωτοστάτησε στην αντιμετώπιση ζητημάτων με τη χρήση της επιχειρησιακής έρευνας, ερευνώντας τα προβλήματα που προκύπτουν αναφορικά με το χρόνο χρήσης των τηλεφώνων. Ο Horace Levenson το 1920 επικεντρώθηκε στη μελέτη των ζητημάτων που αφορούσαν πωλήσεις και εμπόριο, έρευνες καθόλου σχετικές με στρατιωτικά ζητήματα. Ο όρος «επιχειρησιακή έρευνα» αναφέρθηκε το 1937-1939 από το «Κέντρο Ερευνών Αγγλικού Υπουργείου Άμυνας», περίοδος εξέλιξης και τελειοποίησης των radars. Για την επιχειρησιακή έρευνα δημιουργήθηκαν διεπιστημονικές ομάδες για την επίλυση σύνθετων ζητημάτων, με την πλειονότητα τους να έχουν περισσότερες από μία διαστάσεις. Αφορούν τομείς κοινωνικούς, τεχνικούς, οικονομικούς, ψυχολογικούς κ.α. Για την αντιμετώπισή τους, επιβάλλεται η συνύπαρξη χρηστών και φορέων του συστήματος, οι οποίοι καλούνται να εκτελέσουν τις αποφάσεις ή να μεταβληθούν από αυτές. Η επιχειρησιακή έρευνα δημιουργεί ένα μαθηματικό μοντέλο για την επίλυση του συγκεκριμένου ζητήματος. Με

γνώμονα τον τύπο των ζητημάτων που προκύπτουν, έχουν δημιουργηθεί ανάλογες τεχνικές για τη διευθέτησή τους.

Τα μοντέλα λήψης αποφάσεων χωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες: κλασικά οικονομικά, ανθρώπινης συμπεριφοράς και στρατηγικά μοντέλα. Στα κλασικά οικονομικά απορρέουν αποφάσεις βεβαιότητας και έχουν ως σκοπό την αύξηση του κέρδους. Στα στρατηγικά μοντέλα παρατηρείται συνεχής μεταβολή του στόχου τους, χωρίς να μπορούν να υπάρξουν αποφάσεις βεβαιότητας. Στα μοντέλα ανθρώπινης συμπεριφοράς, σε ορισμένες περιπτώσεις, επανεξετάζονται οι προτεινόμενες λύσεις και η επικρατέστερη απόφαση, ακόμα και όταν η απόφαση είναι ήδη ειλημμένη. Παρατηρούνται περιπτώσεις εμμονής στην αρχική απόφαση μετά την ανακοίνωσή της, παρότι μπορεί να προκύπτουν λόγοι βάσιμοι που επιβάλλουν και θεωρούν αναγκαία την διαφοροποίηση ή την απόρριψη της. Όταν λαμβάνονται αποφάσεις σε οργανισμούς παρατηρείται διατύπωση διαφορετικών απόψεων. Προτείνονται αρκετές εναλλακτικές προτάσεις, με κύριο γνώμονα την αποφυγή της αβεβαιότητας. Για την επίτευξη αυτού, επιδιώκεται η λήψη της πλέον αρμόζουσας, όπως και η μελέτη των ενδείξεων που αυτό επιφέρει.

Στη συνέχεια αναφέρεται ένα «κλασικό σύστημα υποστήριξης αποφάσεων», το οποίο συνιστάται από μία βάση δεδομένων, ένα κεντρικό σύστημα συντονισμού, τον χρήστη και τη βάση μοντέλων. Τα «κλασικά συστήματα υποστήριξης αποφάσεων» εφαρμόζουν διαχρονικές μεθόδους ώστε να πετύχουν την ανάλυση ζητημάτων, όπως σε «γραμμικό προγραμματισμό» και «δέντρα αποφάσεων» ώστε να προβούν στις κατάλληλες αποφάσεις. Αντιθέτως, τα έμπειρα συστήματα λειτουργούν με γνώμονα την εμπειρία από προγενέστερη λήψη αποφάσεων, με την τεκμηρίωση ότι έχουν φανεί ωφέλιμα στο παρελθόν. Για την πραγματοποίηση του σκοπού τους, καταφεύγουν στη χρήση κατάλληλων υπολογιστικών εργαλείων, με τη βοήθεια υπολογιστικών εργαλείων, όπου εντοπίζονται μοντέλα προσομοίωσης, ανάλυσης και βελτιστοποίησης αποφάσεων, με γνώμονα τη μάθηση και την εμπειρία του παρελθόντος.



Πίνακας 7

Πηγή:

<http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=>

Το δέντρο αποφάσεων αποτελεί το μέσο λήψης αποφάσεων σε ένα περιβάλλον με αίσθηση αβεβαιότητας και αποτελεί αποτύπωση ενός συνόλου αποφάσεων. Επί παραδείγματι, η διεύρυνση μίας εγκατάστασης εκ μέρους του οργανισμού και με την πάροδο του χρόνου, αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει ζήτηση σε υψηλότερο βαθμό από την αρχικά προβλεφθείσα, όπου επιβάλλεται να εξεταστεί και να αποφασιστεί αν απαιτείται περαιτέρω επέκταση. Το δέντρο αποφάσεων περιέχει ποικίλες αποφάσεις, αντικειμενικές καταστάσεις, πιθανότητες σε σχέση με τις αντικειμενικές καταστάσεις και πιθανά αποτελέσματα.

5.3 Θεωρητικές Προσεγγίσεις στη Λήψη των Αποφάσεων

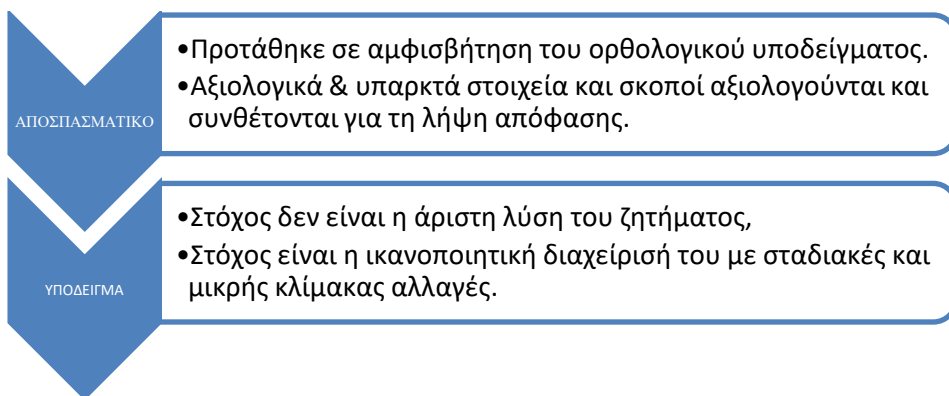
Η συστηματική διαδικασία της λήψης αποφάσεων βασίζεται στις εξής θεωρητικές προσεγγίσεις :

1. Στο «κλασικό μοντέλο του *Οικονομικού Ανθρώπου*», όπου ο μάνατζερ έχει άριστη γνώση των εναλλακτικών προτάσεων και αποτελεσμάτων, λαμβάνοντας ορθολογικές αποφάσεις, μεγιστοποιώντας τις προσδοκώμενες συνέπειες και
2. Στο «ρεαλιστικό μοντέλο του *Διοικητικού Ανθρώπου*», όπου ο μάνατζερ έχει γνώση πως ο κόσμος που φαντάζεται, αποτελεί μία μόνο οπτική του πραγματικού κόσμου, με τις αποφάσεις να είναι απλά ικανοποιητικές.

Η λήψη αποφάσεων ακολουθεί τις παρακάτω φάσεις:

- I. Καθορισμός του ζητήματος
- II. Αντίληψη της ανάγκης λήψης απόφασης ώστε να επιλυθεί
- III. Ανάλυση τωρινών στοιχείων και διαδικασία εύρεσης καινούριων
- IV. Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων
- V. Εκλογή της περισσότερο επιτεύξιμης και αποτελεσματικής λύσης
- VI. Εκτέλεση της απόφασης
- VII. Αξιολόγηση και αναπληροφόρηση (Κέφης, 2005).

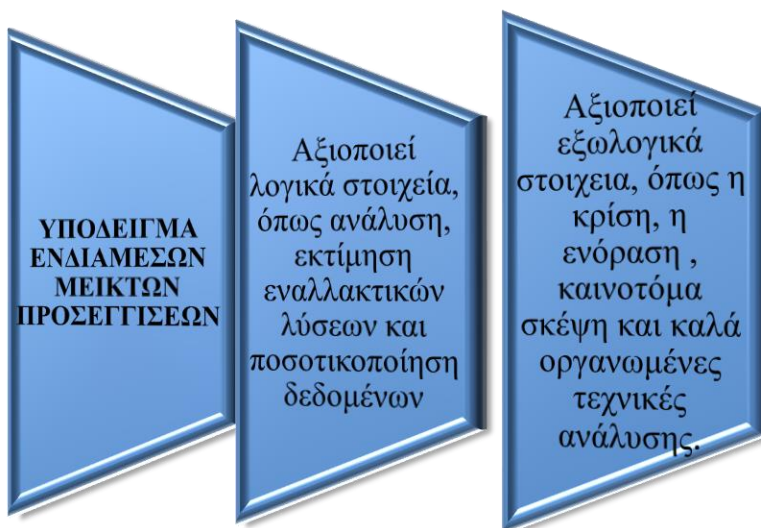
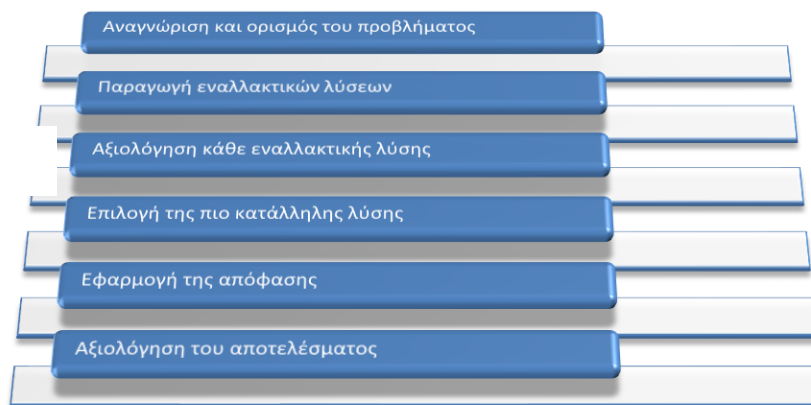
Τα ανωτέρω αναφερόμενα μοντέλα βασίζονται σε τρία υποδείγματα λήψης αποφάσεων: το ορθολογικό – αναλυτικό υπόδειγμα, το αποσπασματικό υπόδειγμα και το υπόδειγμα μεικτών ενδιάμεσων προσεγγίσεων. Σχηματικά παρακάτω αναλύονται τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων που ακολουθούνται σε κάθε υπόδειγμα:



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

5.4 Επίπεδα Λήψης Αποφάσεων

Η λήψη απόφασης θεωρείται συνώνυμη του διοικείν, με τη σημασία της να διαφαίνεται στα λόγια των Everard & Morris (1999:71) «ο δρόμος της διοικητικής και οργανωτικής καταστροφής είναι στρωμένος με αποφάσεις που δεν εκτελέστηκαν ή –ακόμα χειρότερα– που εκτελέστηκαν με μισή καρδιά».

Τα επίπεδα λήψης των αποφάσεων σε έναν οργανισμό είναι :

- Το στρατηγικό επίπεδο λήψης αποφάσεων, προσδιορίζοντας τους επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού, την κατεύθυνση και το σκοπό του. Αποτελεί αρμοδιότητα της ανώτερης διοίκησης και περιλαμβάνει συνήθως την κατηγορία των απρογραμμάτιστων αποφάσεων
- Το διοικητικό επίπεδο λήψης των αποφάσεων, το οποίο αναλύεται σε επίπεδο μεσαίων στελεχών. Εμπεριέχει τα βήματα και την μέθοδο πραγματοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων. Προχωρούν σε εξειδίκευση των επιχειρηματικών στόχων, όντας σαφείς, συγκεκριμένες, και προσανατολισμένες στη δράση
- Το λειτουργικό επίπεδο λήψης των αποφάσεων, το οποίο αφορά την ρουτίνα των διαδικασιών. Επιλέγουν τον τρόπο πραγματοποίησης των λειτουργιών, υλοποιώντας τις αποφάσεις με τέτοιο τρόπο, ώστε να καθίστανται αποτελεσματικές και αποδοτικές.

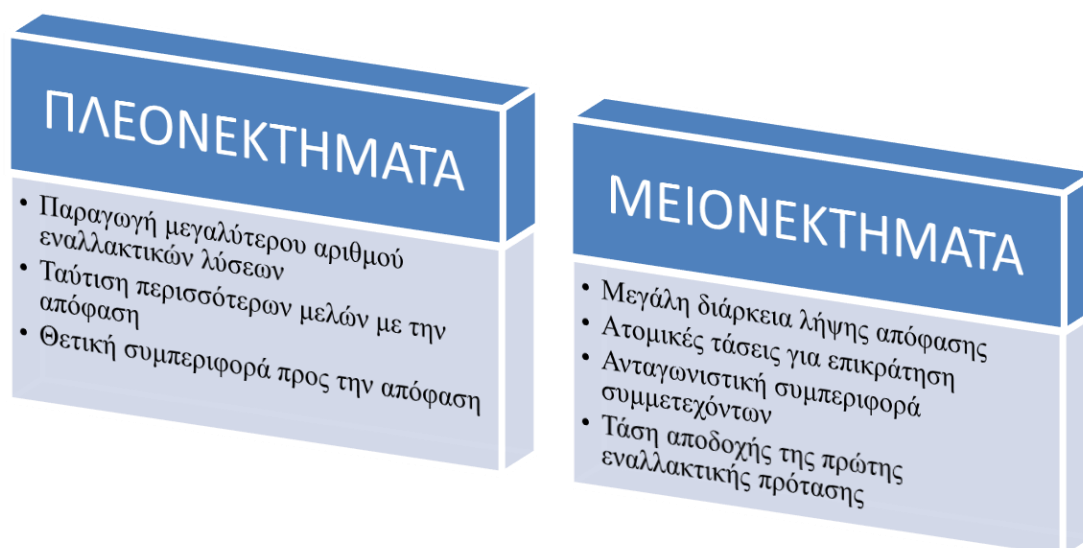
Στο πρώτο επίπεδο (στρατηγικό) ανήκουν οι αποφάσεις στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού, την εκπόνηση στρατηγικών προγραμμάτων, τη χρήση της κατάλληλης τεχνογνωσίας και εργαλείων. Λαμβάνονται από τα ανώτατα στελέχη της διοικητικής πυραμίδας, γνωστά ως Top managers ή Chief Executive Officers (CEO).

Στο δεύτερο επίπεδο (διοικητικό) ανήκουν οι μέθοδοι πραγματοποίησης των αποφάσεων του προηγούμενου επιπέδου, με τις σχετικές αποφάσεις για τον τρόπο προώθησης και την υποστήριξη των υπηρεσιών.

Στο τρίτο επίπεδο (λειτουργικό) οι αποφάσεις αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού (δαπάνες αναλώσιμων, πληρωμές, εξυπηρέτηση πελατών) και λαμβάνονται από τα κατώτερα στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας (Κέφης, 2005).

Χαρακτηριστικά του ηγέτη και της ομάδας του όπως για παράδειγμα αξίες, στάσεις, προσωπικά χαρακτηριστικά, γνώσεις, ικανότητες, κινητοποίηση είναι αυτά που κυρίως

καθορίζουν τον τρόπο λήψης της απόφασης. Εάν δηλαδή η λήψη της απόφασης θα γίνει με ομαδικό ή ατομικό τρόπο, αξιοποιώντας δηλαδή το ηγετικό στέλεχος τους συνεργάτες του ή όχι, με αυταρχικό – συγκεντρωτικό, αυταρχικό – πειστικό, συμβουλευτικό ή συμμετοχικό τρόπο. Η λήψη της απόφασης εξαρτάται από το χαρακτηριστικό του προβλήματος και τις ιδιαιτερότητες των εμπλεκόμενων ανθρώπων, εμφανίζοντας στην περίπτωση της ομαδικής λήψης απόφασης τα εξής πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:



5.5 Στάδια Λήψης Αποφάσεων

Τα τέσσερα στάδια που ακολουθεί ένας σύγχρονος οργανισμός για την ορθολογικότερη λήψη αποφάσεων είναι:

1. Αντίληψη και περιγραφή του ζητήματος, όπου αποτελεί κρίσιμο σημείο να γίνει αυτό κατανοητό, κυρίως όμως εάν αυτό βρίσκεται σε πιο επείγουσα φάση επίλυσης. Αν η διαδικασία ολοκληρωθεί με επιτυχία, οι λήπτες των αποφάσεων οφείλουν να κατηγοριοποιήσουν το ζήτημα, μέσω της καταγραφής της ολοκληρωμένης εικόνας των δυνατών και αδύναμων σημείων του οργανισμού.
2. Καταγραφή εναλλακτικών προτάσεων, όπου αυτές παρουσιάζονται και καταγράφονται. Ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming) θεωρείται ιδιαίτερα βοηθητικός σε μία τέτοια διαδικασία.

3. Επεξήγηση των εναλλακτικών και εκλογή της καλύτερης, με τη χρήση των εξής λέξεων-κλειδιά:

- Μπορούμε να πραγματοποιήσουμε αυτή την εναλλακτική;
- Έχουμε τους απαραίτητους πόρους;

Σε θετικές αποκρίσεις, είμαστε σε θέση να περάσουμε στην επόμενη φάση, με τις περισσότερες λύσεις να πηγάζουν από τη λογική και όχι από το υποσυνείδητο. Ο Peter Drucker αναφέρει πως *«οι εναλλακτικές λύσεις είναι ο μόνος τρόπος να φέρνουμε τις βασικές μας προκαταλήψεις στο επίπεδο του συνειδητού και να αναγκαζόμαστε να τις εξετάζουμε ελέγχοντας την ορθότητά τους. Οι εναλλακτικές λύσεις δεν αποτελούν εγγύηση σοφής λύσης ή σωστής απόφασης, τουλάχιστον όμως μας εμποδίζουν να κάνουμε αυτό που θα καταλαβαίναμε αμέσως ότι δεν είναι σωστό, αν είχαμε μελετήσει διεξοδικά το πρόβλημα»*. Κατά τον Drucker, αναφέρονται τέσσερα κριτήρια για την επιλογή της καλύτερης λύσης :

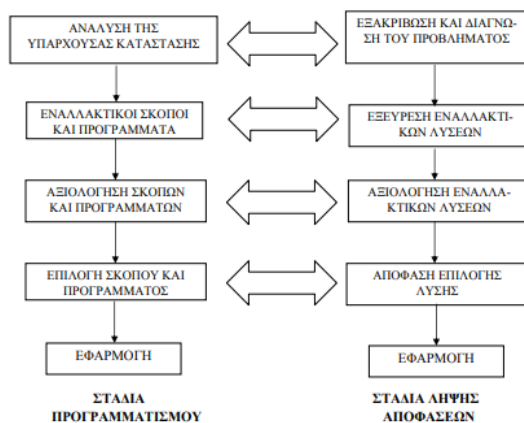
- a. Η στάθμιση του κινδύνου κάθε εναλλακτικής σχετικά με τα προσδοκώμενα οφέλη της,
 - b. Η οικονομία προσπάθειας, δηλαδή ποια από τις πιθανές δράσεις θα αποδώσει τα καλύτερα αποτελέσματα με τη λιγότερη δυνατή προσπάθεια και τη μικρότερη δυνατή διαταραχή στον οργανισμό,
 - c. Ο χρόνος και
 - d. Οι ανθρώπινοι πόροι, οι οποίοι θα εφαρμόσουν τη λύση.
4. Εφαρμογή της καλύτερης εναλλακτικής με αξιολόγηση βήμα-βήμα (step by step) της διαδικασίας εφαρμογής, ώστε να διαπιστώσουν τα στελέχη πως ακολουθείται ο προγραμματισμός.

Οι χρονικοί περιορισμοί είναι οι πιο βασικοί στην άσκηση του μάνατζμεντ. Σε χρονικά πιεστικές καταστάσεις, τα στελέχη αποφασίζουν ταχύτατα, χωρίς να λύνουν το ζήτημα, δημιουργώντας παράλληλα άλλα δυσκολότερα, τα οποία συνήθως καταλήγουν ως καταστροφές. Ο αφανισμός τέτοιων καταστάσεων θεωρείται ένας στόχος μη επιτεύξιμος, με περισσότερο πιθανό των περιορισμών του με τη χρήση του ακρωνύμιου SAFE, μιας ταχείας δοκιμασίας για κάθε απόφαση. Το ακρωνύμιο συνιστάται από τις λέξεις :

- Suitable (κατάλληλη) εάν η απόφαση είναι η πλέον κατάλληλη στην παρούσα φάση του προγράμματος

- Acceptable (αποδεκτή) εάν η απόφαση είναι αποδεκτή από όλους τους εμπλεκόμενους
- Feasible (εφικτή) εάν η απόφαση είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί εξαιτίας χρονικών, οικονομικών, θεσμικών και πολιτικών περιορισμών του μάλιστα
- Enduring (ανθεκτική) εάν η απόφαση παραμένει σταθερή μέχρι το τέλος του προγράμματος.

Υπάρχουν δυο τρόποι σκέψης για τη λήψη των αποφάσεων : ο γραμμικός και ο συστηματικός. Ο γραμμικός τρόπος σκέψης αποτελεί μια απλοποιημένη πρακτική διόρθωσης ζητημάτων, η οποία βασίζεται στην υπόθεση ότι σε ένα ζήτημα αντιστοιχεί μία μόνο λύση, ότι αυτή έχει επιρροή αποκλειστικά στο ζήτημα, αλλά όχι στο σύνολο του οργανισμού και ότι αφού χρησιμοποιηθεί, θα πρέπει να ελέγχεται ως προς την καταλληλότητά του στην επίλυση του προβλήματος. Αντίθετα, ο συστηματικός τρόπος σκέψης είναι μια πιο σύγχρονη τεχνική διόρθωσης ζητημάτων, η οποία θεωρεί ότι αυτά είναι πολύπλοκα και σχετικά με μία πραγματικότητα, ότι οι εναλλακτικές δεν επιλύουν αποκλειστικά ζητήματα, έχουν όμως ταυτόχρονη επίδραση συνολικά στον οργανισμό, όπως ότι αυτές οφείλουν να αξιολογούνται ως προς την καταλληλότητά του στην επίλυση του προβλήματος (επιδιωκόμενα αποτελέσματα) και την επιρροή που έχουν τελικά στη λειτουργικότητα του οργανισμού (Κέφης, 2005).



Πίνακας 8

Πηγή : <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3102/906.pdf>

5.6 Αξιολόγηση Διαχείρισης Κρίσεων

Δίνονται ως κατευθυντήριες γραμμές για την αξιολόγηση της διαχείρισης, δέκα εκτελεστικά καθήκοντα κρίσης που απορρίφθηκαν από εκτεταμένες μελέτες διαχείρισης κρίσεων σε ποικίλα περιβάλλοντα (Rosenthal, Charles, Hart, 1989, Quarantelli, 1997, Rosenthal, Boin, Comfort, 2001, Boin et al., 2005, Boin and 't Hart, 2010).

1. Πρώιμη αναγνώριση

Η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων ξεκινά με την κοινή αναγνώριση του γεγονότος πως η απειλή που προέκυψε, απαιτεί άμεση προσοχή. Μετά από ανάγνωση ενός συνόλου ερευνών, θα μπορούσε κανείς να διατυπώσει την πεποίθηση ότι οι περισσότερες κρίσεις θα μπορούσαν να είχαν προβλεφθεί. Αυτή στην πραγματικότητα δεν είναι μια ρεαλιστική και δίκαιη εκτίμηση, αφού εκ των υστέρων, όταν το αποτέλεσμα έχει καταστεί πια σαφές, συχνά φαίνεται ότι ήταν δυνατή η πρόβλεψη μιας κρίσης (Turner, 1978, Tetlock, 2005, Woods, 2005, Comfort, 2007). Αυτό όμως που θα μπορούσε ρεαλιστικά να είχε προβλεφθεί στα αρχικά στάδια μιας κρίσης, όταν τα σήματα ήταν απλά μεμονωμένα κομμάτια κατακερματισμένων πληροφοριών, με δύο παράγοντες να μπορούν να προωθήσουν την συγκεκριμένη οπτική (Turner, 1978).

Ο πρώτος παράγοντας είναι η εκτεταμένη εμπειρία με την διαχείριση κρίσης και τη δυναμική της. Ορισμένοι ηγέτες έχουν αναπτύξει την ικανότητα να αναγνωρίζουν αποκλίσεις από πολύπλοκες αλλά γνωστές διαδικασίες (Roe & Schulman, 2008). Οι έμπειροι πυροσβέστες, για παράδειγμα, μπορούν να αναπτύξουν μια έντονη αίσθηση του επικείμενου κινδύνου. Ο δεύτερος παράγοντας είναι οργανωτικός: ορισμένοι οργανισμοί έχουν αναπτύξει μία κουλτούρα που διευκολύνει την ταχεία συλλογική συνειδητοποίηση των επικείμενων απειλών (Weick & Sutcliffe, 2002). Ο κοινός παρονομαστής αυτών, φαίνεται να είναι η συνεχής επαγρύπνηση, η από κοινού συνειδητοποίηση πως οτιδήποτε μπορεί να συμβεί ανά πάσα στιγμή, και μια προθυμία για άμεσες ενέργειες με τα πρώτα σημάδια, καθώς και ανοχή σε ψευδείς συναγερμούς.

2. Αντίληψη της πραγματικής κατάστασης

Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, είναι πραγματική πρόκληση να καταλήξει ο ηγέτης σε μια συλλογική κατανόηση της φύσης, των χαρακτηριστικών, συνεπειών, καθώς και του πιθανού εύρους και των επιπτώσεων μιας εξελισσόμενης απειλής. Αυτό το ευαίσθητο

καθήκον είναι ζωτικής σημασίας, ώστε να ενημερωθεί ο διαχειριστής της κρίσης και να καταφέρει να οδηγηθεί σε ασφαλείς αποφάσεις. Η αποτελεσματική αντίληψη της πραγματικότητας απαιτεί μια καλά οργανωμένη προπαρασκευαστική διαδικασία για την επεξεργασία των πληροφοριών, την επικοινωνία αυτών στα σωστά άτομα, με σκοπό τη δημιουργία μιας δυναμικής εικόνας, την οποία όλοι καταλαβαίνουν και αναλύουν πιθανά συμπεράσματα και συνέπειες της κρίσης.

3. Λήψη κρίσιμων αποφάσεων

Η διαχείριση των κρίσεων έχει συχνά μελετηθεί και αναλυθεί με βάση τη λήψη αποφάσεων. Στο στρατηγικό επίπεδο, λαμβάνοντας κρίσιμες αποφάσεις, εκείνες που πρέπει να ληφθούν στο υψηλότερο επίπεδο, αποτελεί πράγματι ένα σημαντικό και μερικές φορές κρίσιμο έργο. Παρατηρείται ευρεία συμφωνία μεταξύ των ερευνητών σχετικά με το γεγονός πως οι διαχειριστές κρίσεων πρέπει να επικεντρώνονται κυρίως στην διαχείριση στρατηγικών ζητημάτων, αποφεύγοντας παράλληλα την εμπλοκή τους στη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων (Boin et al., 2005). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες κρίσεων ενορχηστρώνουν μια διαδικασία προσαρμογής, χωρίς να καταναλώνουν χρόνο στην αναζήτηση τεχνικών διορθώσεων (Heifetz, 1994). Με δεδομένο ότι τα στρατηγικά ζητήματα τείνουν να είναι λιγότερα από τα επιχειρησιακά ζητήματα, υπάρχει εκ μέρους των ηγετών σαφής πειρασμός εμπλοκής του με το επιχειρησιακό επίπεδο. Αυτή η κατάσταση είναι γνωστή ως «μικρο-διαχείριση», και συνήθως αντιμετωπίζεται με μικρότερη εκτίμηση στη βάση της διοικητικής πυραμίδας ενός οργανισμού.

4. Οριζόντιος και κάθετος συντονισμός

Μια κρίση ή καταστροφή συνήθως απαιτεί έντονη συνεργασία μεταξύ διαφόρων οργανισμών, πολλοί από τους οποίους ίσως δεν είχαν συνεργαστεί ποτέ στο παρελθόν (Boin&Hart,2012). Μια τέτοια συνεργασία, πέρα από κάθετα και οριζόντια, πρέπει να οργανωθεί κατάλληλα, ώστε να επιτευχθεί μια κατάσταση συντονισμένης συμπεριφοράς, η οποία και θα οδηγήσει τελικά τον οργανισμό στην επιτυχημένη αντιμετώπιση της κρίσης. Η δραστηριότητα του συντονισμού αυτού βρίσκεται σε μια συνέχεια μεταξύ των άκρων της πειθούς, της εντολής και του ελέγχου. Η πειθώ δεν είναι αποκλειστικά αρκετή ώστε να επιφέρει όλα τα μέρη σε μια κατάσταση βέλτιστης συνεργασίας, ενώ παράλληλα η διοίκηση και ο έλεγχος από την άλλη πλευρά, τείνουν να πυροδοτούν την προσπάθεια αυτή. Οι ερευνητές προηγούμενων καταστροφών επισημαίνουν την ικανότητα της αυτο-οργάνωσης: πληγείσες κοινότητες, τοπικές οργανώσεις, και θύματα των πολιτών μπορεί

να είναι εκπληκτικά προσαρμοστικοί, δημιουργώντας κόμβους συνεργασίας, κατάλληλους για την κατάσταση που επικρατεί (Carr, 1932, Drabek, 1985, Comfort & Okada, 2013). Εάν η αυτό-οργάνωση φαίνεται να είναι αποτελεσματική στη διαχείριση της κρίσης, οι κεντρικές αρχές καλό είναι να παραμείνουν ένα βήμα πίσω.

5. Σύζευξη και Απόζευξη

Ο Charles Perrow (1984) περιέγραψε με λεπτομέρεια το πώς φαινομενικά μικρά περιστατικά μπορούν να μετατραπούν κατακόρυφα σε πολύπλοκα και στενά συνδεδεμένα συστήματα εκτός ελέγχου. Η κλιμάκωση θέτει αυτόματα και την πρόκληση της απόζευξης, όπου οι διαχειριστές κρίσεων καλούνται να προσπαθήσουν να ξεπεράσουν την απειλή, επιτρέποντας στο σύστημα να αποτύχει με χαρά, ενώ ταυτόχρονα προστατεύει όσο το δυνατόν περισσότερες βασικές λειτουργίες του ίδιου του οργανισμού. Απειλές στον κυβερνοχώρο αποτελούν παράδειγμα αντίστοιχων κρίσεων, όπου η διαδικασία της απόζευξης κρίθηκε απαραίτητη. Το αντίθετο σενάριο μπορεί επίσης να συμβεί, με τα κρίσιμα συστήματα του οργανισμού να εγκαταλείπουν τον ίδιο τον οργανισμό, ως αποτέλεσμα κάποιου σοκ. Με τον τυφώνα Κατρίνα, για παράδειγμα, πολλά από τα κρίσιμα συστήματα στην πόλη της Νέας Ορλεάνης έπρεπε να επανενεργοποιηθούν άμεσα, ένα τρομακτικό εγχείρημα και πρόκληση για τους διαχειριστές κρίσεων. Σε στρατηγικό επίπεδο, οι διαχειριστές κρίσεων πρέπει να αντιληφθούν εγκαίρως ποια συστήματα πρέπει να απενεργοποιηθούν και ποια πρέπει να τεθούν σε υποστήριξη, ικανότητα που όχι μόνο απαιτεί μια ανεπτυγμένη γνώση περίπλοκων συστημάτων, αλλά και ηγετικές ικανότητες για διασυννοριακή συνεργασία (Ansell, Boin & Keller, 2010).

6. Σημασία Λήψης

Όταν ένας οργανισμός πλήττεται από μια κρίση, τα μέλη αυτού του οργανισμού θα αξιολογήσουν τους ηγέτες για τον τρόπο που ερμηνεύουν την κατάσταση και τι σκοπεύουν να κάνουν ώστε να επαναφέρουν τον οργανισμό σε μια κατάσταση κανονικότητας. Οι ηγέτες αναμένεται να προσφέρουν λύσεις προς μία κατάσταση ελπίδας και εμπιστοσύνης (Leonard & Howitt, 2009), παρουσιάζοντας ένα πλαίσιο, μέσω του οποίου τα γεγονότα θα προβάλλονται και θα ερμηνεύονται κάθε φορά. Εάν οι ηγέτες δεν επιτύχουν στην επιβολή ενός τέτοιου πλαισίου, οι αντίπαλοί τους θα προσπαθήσουν να επιβάλουν το πλαίσιο τους, το οποίο μπορεί να προκαλέσει ερμηνείες που υποστηρίζουν λιγότερο τις συνεχιζόμενες προσπάθειες διαχείρισης κρίσεων. Η διαδικασία της

δημιουργίας νοήματος, με άλλα λόγια, είναι ζωτικής σημασίας για το (μακροπρόθεσμο) νομιμότητα των δημόσιων θεσμών (Rosenthal, Boin & Bos, 2001). Μια αποτελεσματική ιστορία συνδέει τα γεγονότα με τις βασικές αξίες ενός οργανισμού ή μιας κοινωνίας. Εξηγεί πώς κρίση οι προσπάθειες διαχείρισης θα βοηθήσουν στην επιβεβαίωση ή την προσαρμογή αυτών των βασικών αξιών.

7. Επικοινωνία

Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, η επικοινωνία με τους πολίτες, αλλά και με το ανθρώπινο δυναμικό εντός του οργανισμού, είναι πολύ σημαντικό στοιχείο. Μπορεί ταυτόχρονα να αποτελέσει και μία από τις κύριες πηγές προβλημάτων, αφού τα μέσα και οι διάλογοι επικοινωνίας μπορεί συχνά να καταρρεύσουν ή να υπερφορτωθούν εν μέσω κρίσης. Ένα αντίστοιχο μέγεθος πρόβλημα στις επικοινωνίες μπορεί να προκαλέσει σοβαρές επιπτώσεις στην ασφάλεια των ανθρώπων, καθώς και για τον τρόπο που γίνεται αντιληπτή η διαδικασία διαχείρισης κρίσεων. Υπάρχει μια πληθώρα ερευνών που εξηγούν πώς η μαζική επικοινωνία σε περιόδους κρίσεων μπορεί να οδηγήσει σε ασφαλέστερα αποτελέσματα (Drabek, 2001, Fearn & Banks, 2007). Το κύριο συμπέρασμα των ερευνών αυτών είναι πως ο ηγέτης θα πρέπει να προσφέρει «συμβουλές με δυνατότητα δράσης», εξηγώντας με σαφήνεια τι πρέπει να γίνει, από ποιον και γιατί. Υπάρχει μια σαφής διαφορά μεταξύ των στρατηγικών και των δεξιοτήτων της «ρουτίνας» και της επικοινωνίας εν μέσω κρίσης (Goidel & Miller, 2009), με το πλαίσιο μιας κρίσης να είναι πολύ διαφορετικό, αφού χαρακτηρίζεται από πολύ πιο γρήγορο και απρόβλεπτο ρυθμό και έντονες δυσκολίες στην επαλήθευση της πληροφορίας. Οι τεχνικές επικοινωνίας είναι αυτές που κατά περίπτωση πρέπει να προσαρμοστούν ώστε να καθίστανται κατάλληλες στις καταστάσεις κρίσης.

8. Αξιολόγηση απόδοσης

Η κρίση αποτελεί ένα σημαντικό επεισόδιο για έναν οργανισμό. Το αποτέλεσμα αυτής, μπορεί να έχει μακροχρόνιες επιπτώσεις σχετικά με τη μελλοντική ευημερία του οργανισμού και των μελών του. Επομένως, οι διαχειριστές κρίσεων φέρουν την ευθύνη να εξηγήσουν τι έγινε πριν και κατά τη διάρκεια της κρίσης και γιατί. Εκείνοι πρέπει να εξηγήσουν τι λειτούργησε και τι πήγε στραβά ενώ διαρκούσε η κρίση. Η λογοδοσία μετά το τέλος της κρίσης δεν ικανοποιεί μόνο νομικές και ηθικές απαιτήσεις, αλλά επιτρέπει ταυτόχρονα και την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στη λειτουργία της ηγεσίας του οργανισμού. Στην πράξη, οι διαχειριστές κρίσεων δυσκολεύονται να εκτελέσουν αυτό το έργο, κάνοντας μία γρήγορη μεταστροφή πως μία αμυντική στάση, με μικρότερο

ενδιαφέρον για την αξίωση πίστωσης, αποφεύγοντας την ίδια στιγμή την ευθύνη (Weaver, 1986). Στο πεδίο των Οργανισμών του Δημοσίου Τομέα, πολύ συχνά το «παιχνίδι κατηγορίας» ξεκινά πριν από τη λήξη της επιχειρησιακής φάσης της κρίσης, με την προοπτική μιας πολιτικής έρευνας να ενισχύει την αμυντική στάση των διαχειριστών κρίσεων και τη λογοδοσία να επηρεάζεται ουσιαστικά από την εγγενή πολιτικοποίηση μιας κρίσης.

9. Μάθηση

Καθώς κάθε κρίση είναι μοναδική, η διαχείριση κρίσεων απαιτεί εξ ορισμού την ικανότητα αυτοσχεδιασμού, πειραματισμού και ανακάλυψης νέων μονοπατιών, είναι επομένως σημαντικό οι διαχειριστές κρίσεων να έχουν μια ικανότητα μάθησης (Comfort, 1999). Αυτή η ικανότητα είναι σημαντική τόσο κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (τι λειτουργεί;) όσο και μετά από μια κρίση (τι λειτούργησε;). Η μάθηση είναι απαραίτητη προϋπόθεση για προσαρμογή, η οποία, με τη σειρά της, βοηθά στη διόρθωση των δυσλειτουργικών διεργασιών, αλλά και στην προώθηση πρόσφατων λύσεων που ανακαλύπτονται κατά τη διάρκεια της κρίσης. Η μάθηση, τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά από μια κρίση, αποτελεί μία πολύ σύνθετη διαδικασία (Stern, 1997), με υψηλή συμβολική αξία, αφού οι οργανισμοί αποδεικνύουν ότι προσπαθούν να μάθουν από την αποτυχία. Στο Δημόσιο Τομέα, οι επίσημοι φορείς της μάθησης, οι επιτροπές διερεύνησης και οι εξεταστικές επιτροπές, πρέπει να κάνουν τη δουλειά τους με υψηλό πολιτικό φορτίο, σε ένα περιβάλλον που συνεχώς εμποτίζεται από τη δυναμική του παιχνιδιού κατηγορίας (Sulitzeanu&Kenan,2010). Η αποτελεσματική μάθηση μοιάζει με τα μέγιστα της επιστημονικής έρευνας, αφού δοκιμάζει συνεχώς υποθέσεις ενάντια στην πραγματικότητα. Λαμβάνει υπόψη διαφορετικούς παράγοντες σε διαφορετικά επίπεδα, όπως το ανθρώπινο σφάλμα, την οργανωσιακή κουλτούρα, ρυθμίσεις και χαρακτηριστικά του συστήματος, σταθμισμένα έναντι της πιθανότητας κακής τύχης ή τυχαιότητας. Η αποτελεσματική μάθηση απαιτεί χρόνο, απαιτεί μια ειδική κουλτούρα διερεύνησης και δεν μπορεί να οδηγήσει με ασφάλεια σε σαφή αποτελέσματα ή πολιτικά επιθυμητά αποτελέσματα.

10. Ενίσχυση της ανθεκτικότητας

Λίγοι θα διαφωνούσαν με την ιδέα ότι ένας ολοκληρωμένα προετοιμασμένος οργανισμός ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στη διαχείριση μιας κρίσης, είναι όμως ταυτόχρονα αδύνατο να προετοιμαστεί λεπτομερώς για κάθε ενδεχόμενη κρίση ή καταστροφή που

μπορεί να συμβεί (Clarke, 1999). Είναι επομένως ζωτικής σημασίας ζήτημα, οι οργανισμοί να διαθέτουν έναν βαθμό ευελιξίας και ικανότητα ταχείας προσαρμογής. Το ζήτημα είναι πως δεν γνωρίζουμε με ποιόν τρόπο δημιουργούμε τέτοιους ανθεκτικούς οργανισμούς (Comfort, Boin & Demchak, 2010). Ένας από τους βασικούς παράγοντες για την οικοδόμηση καλά προετοιμασμένων, ανθεκτικών οργανισμών είναι η συνεχής συμμετοχή σε προπαρασκευαστικές πρακτικές, όπως αναλύσεις ευπάθειας, ασκήσεις και σενάρια εξερεύνησης. Αυτές οι δραστηριότητες δημιουργούν μια κουλτούρα ευαισθητοποίησης, μια αίσθηση για το τι μπορεί να δυσκολέψει, καθώς και μια κοινή πεποίθηση ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε απειλή μπορεί να αντιμετωπίσουν (Weick & Sutcliffe, 2002).

5.7 Αναδιάρθρωση και Ηρεμία μετά την Κρίση

Η ενίσχυση των σχέσεων ανάμεσα στα στελέχη ενός οργανισμού, αλλά και μεταξύ των ανθρώπων και της διοίκησης, σχεδιάζοντας την προεργασία για μία ακόμα επερχόμενη κρίση, αποτελούν τους δύο βασικούς στόχους εκ μέρους της ηγεσίας μετά το τέλος μία κρίσης. Σε αυτή την κρίσιμη στιγμή, ένας αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να είναι σε θέση να διαβεβαιώσει την ομάδα για τις μικρές πιθανότητες επανάληψης αντίστοιχης κρίσης. Αν αυτό δεν συμβεί, η παραγωγικότητα και το ηθικό των εργαζομένων εντός του οργανισμού είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα διατηρηθούν χαμηλά, παράλληλα με αγχώδεις συμπεριφορές. Οι ηγέτες οφείλουν να συνομιλήσουν με τους λοιπούς υφιστάμενους τους, αναλύοντας τους ενέργειες που θα λειτουργήσουν ως πρόληψη μιας ακόμα εμφανιζόμενης κρίσης, με σκοπό την ανάπτυξη ερωτημάτων ως θεραπεία και καθησυχαστική μέθοδο προς τον οργανισμό, αλλά και μία κίνηση ανασχεδιασμού των στρατηγικών του. Η σαφής και συνεχής επικοινωνία, όχι μόνο μετά, αλλά πριν και κατά τη διάρκεια της κρίσης, αποτελεί επίσης καίριο ζήτημα, καθώς τα συμπεράσματα μετά το τέλος της, επικουρούν σημαντικά στην ενίσχυση των δυνατοτήτων των ηγετών και της ομάδας τους για την αντιμετώπιση μελλοντικών κρίσεων. Η αναδιάρθρωση ως έννοια αφορά και λειτουργικά θέματα, όπως το κόστος της κρίσης, συμπεριλαμβάνοντας την ανοικοδόμηση, τις δημόσιες σχέσεις και τις λοιπές αμοιβές, παράγοντες που επηρεάζονται άμεσα από τον χειρισμό του ηγέτη.

Μετά το τέλος μιας κρίσης, ο εντοπισμός όσων οδήγησαν σε αυτήν, αποτελεί ένα ακόμη μεγάλο στοίχημα για τους ηγέτες, με την απουσία του βήματος αυτού, να υπάρχει

ιδιαίτερος κίνδυνος επανεμφάνισης της κρίσης. Είναι ιδιαίτερα δύσκολο να υπάρχει ένας και μόνο λόγος ο οποίος οδήγησε στην κρίση, με την εκτεταμένη πληροφόρηση, τη λεπτομερή μελέτη και τη διαισθητική σκέψη να είναι αναγκαίες ώστε να αποκαλυφθεί το σύνολο των λόγων. Ανεξαρτήτως μεγέθους και σημαντικότητας, όλες οι πληροφορίες θεωρούνται χρήσιμες στον προσδιορισμό των αιτιών της κρίσης, όπως πχ οι απόψεις των πελατών, δεδομένα ασφαλείας, εκθέσεις παραγωγής, προτάσεις από τους εργαζόμενους, ενέργειες οι οποίες βοηθάει ιδιαίτερα να ξεκινήσουν όσο γίνεται πιο γρήγορα μετά το τέλος της κρίσης.

Οι συνέπειες μετά την κρίση χρειάζονται συνεχή εποπτεία από την ηγεσία, με μερικές από αυτές να θεωρούνται αναμενόμενες και να εμφανίζονται σε σύντομο χρονικό διάστημα από το τέλος της κρίσης και άλλες να ανακύπτουν σε δευτερεύοντα χρόνο. Υπάρχουν όμως και μερικές, η εμφάνιση των οποίων ενδέχεται να προκύψει σε τέτοιο χρονικό σημείο, ώστε οποιαδήποτε δράση αντιμετώπισης να αποβεί άκαρπη, οδηγώντας σε μία ακόμη κρίση. Η ανασκόπηση σχετικά με τον τρόπο που ο οργανισμός και ηγεσία διαχειρίστηκε την κρίση, έχει την αρχή της σε μία αποτύπωση της συναισθηματικής κατάστασης των εργαζομένων, με κάποιους από αυτούς να συνεχίζουν να είναι δυσαρεστημένοι και με τους ηγέτες να επιθυμούν την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Πέρα από την αποκατάσταση της συναισθηματικής κατάστασης των εργαζομένων, οι ηγέτες οφείλουν να προχωρήσουν στη μελέτη του τρόπου ενέργειας και αντιδράσεων του οργανισμού κατά τη διάρκεια της κρίσης, με εκείνους που συμμετείχαν περισσότερο να καλούνται σε μία περιγραφή αναμνήσεων και εντυπώσεων, με τελικό σκοπό την ανάδειξη καλύτερων πρακτικών. Τα συμπεράσματα αυτής της διαδικασίας κατηγοριοποιούνται σε δύο κυρίες κατηγορίες: τα διδάγματα και τις επικυρώσεις. Τα διδάγματα εμπεριέχουν τις κατηγορίες όπου οι αποφάσεις ήταν λανθασμένες και τα μέτρα που ήταν απαραίτητα να έχουν ληφθεί, ενώ οι επικυρώσεις αναφέρουν τις αποτελεσματικές πρακτικές και τις ενέργειες που συνέβαλαν σε αυτές.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό η αξιολόγηση της κρίσης να μην αποτελεί μέσον ενοχής και κατηγοριών για την εμφάνιση της κρίσης εκ μέρους των ηγετών και συνολικά των οργανισμών, αλλά η διαπίστωση της μάθησης που προέκυψε από την κρίση αυτή. Η ενσωμάτωση των διδαγμάτων αυτών στο επιχειρησιακό σχέδιο του οργανισμού, αποτελεί την απαραίτητη επόμενη κίνηση, ώστε αυτά να καταγραφούν στο τελικό πόρισμα της κρίσης. Η άμεση επικοινωνία των συμπερασμάτων αυτών σε σύντομο χρονικό διάστημα μετά το τέλος της κρίσης, προλαμβάνουν την απώλεια ή την ελλιπή μνήμη περί των στοιχείων της κρίσης. Με την ολοκλήρωση της συνοπτικής έκθεσης της κρίσης, οι ηγέτες

του οργανισμού οφείλουν να ενημερώσουν το ανθρώπινο δυναμικό για επερχόμενες αλλαγές, καθώς και για οποιαδήποτε κατάρτιση απαιτείται για την επιτυχία του νέου σχεδίου δράσης, ενέργειες οι οποίες παρέχουν συναισθηματική κάλυψη στους εργαζόμενους, καθησυχάζοντας τους και συμβάλλοντας στην έμπνευση για μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τους ηγέτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΘΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΡΙΣΕΩΝ

Οι κάθε είδους καταστροφές ανέκαθεν ανησυχούσαν το ανθρώπινο είδος, με την παγκόσμια διάστασή τους να απαιτεί πολιτικές σε επίπεδο εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές. Ακόμη, η συνεχιζόμενη αύξηση των καταστροφών τις τελευταίες δεκαετίες, με παράλληλη αύξηση των οικονομικών συνεπειών τους, αναδεικνύει σημαντικά τον καίριο ρόλο της Πολιτικής Προστασίας. Πρόκειται για πολιτικές που απαιτούν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, με ιδιαίτερη προτεραιότητα στην πρόληψη και την ετοιμότητα για την ταχεία αντιμετώπιση των καταστροφών. Οι επιπτώσεις των καταστροφών διαφέρουν ανά τύπο καταστροφής, χώρου, κοινωνίας στην οποία έχουν επιρροή, αλλά και την ιστορική συγκυρία της εποχής. Η καταστροφή δεν εκδηλώνεται ως ανεξέλεγκτη επίπτωση εμφάνισης ενός αιφνίδιου γεγονότος ή κινδύνου, προκύπτει όμως από την αλληλεπίδραση του φυσικού περιβάλλοντος, των χαρακτηριστικών των κοινωνιών που επηρεάζονται και της δυνατότητας αυτών να ανταποκριθούν. Ένα τέτοιο γεγονός είναι πιθανό να εμφανιστεί και σε ένα νοσηλευτικό ίδρυμα, θέτοντας σε κίνδυνο το αγαθό της υγείας, προκαλώντας τμηματική ή ολική καταστροφή των εγκαταστάσεων με πιθανότητα εκκένωσης ή μετεγκατάστασης του, ακόμα και την παύση της λειτουργίας του. Το προσωπικό των νοσοκομείων δεν έχει εκπαιδευτεί ή διδαχθεί να αντιμετωπίζει καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, με εξαίρεση μεμονωμένα άτομα, η εκπαίδευσή του λοιπόν, μέσω των ασκήσεων, συμβάλλει στη συμμετοχή του στη διαχείριση της κρίσης και στη μείωση των κινδύνων που προκαλεί μια καταστροφή. Για να αντιμετωπιστεί μιας μεγάλης καταστροφή σε ένα νοσηλευτικό ίδρυμα, οι ιατρικές υπηρεσίες πρέπει να είναι συντονισμένες και υψηλού επιπέδου, όχι μόνο για την αντιμετώπιση της κρίσης, αλλά και την επαναφορά του σε μικρό χρονικό διάστημα στην πρότερή του κατάσταση, μέσω της επιχειρησιακής ετοιμότητας. Συνεπώς, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση επιχειρησιακών σχεδίων εκτάκτων αναγκών και η θεσμοθέτηση των αναγκαίων ενεργειών, αποτελούν καταλύτη στη λειτουργία ενός νοσηλευτικού ιδρύματος καθ όλη τη διάρκεια της κρίσης. Στόχος των σχεδίων δράσεων αποτελούν η πρόληψη των καταστροφών, η αποτελεσματική αντιμετώπιση τους, η μείωση των συνεπειών τους και η προετοιμασία για επόμενες απειλές. Αναλογιζόμενοι τη συχνότητα, την σοβαρότητα και την πολυπλοκότητα των εκτάκτων αναγκών, καθίσταται σαφές ότι ένα νοσηλευτικό ίδρυμα ενδέχεται να είναι ικανό να αντιμετωπίσει μια έκτακτη ανάγκη υπό την προϋπόθεση πως θα τηρηθούν συγκεκριμένες οδηγίες, σχεδιασμένες βάσει: α) απόλυτης ακρίβειας, β)

προσαρμογής στις ανάγκες και στη δομή του και γ) διασφάλιση του καλύτερου συντονισμού όλων των εμπλεκόμενων φορέων με στόχο την αποφυγή πρόκλησης πανικού προς το ανθρώπινο δυναμικό, τους ασθενείς, τους πολίτες και την επαναλειτουργία του νοσηλευτικού ιδρύματος σε σύντομο χρονικό διάστημα.

6.1 Πολιτική Προστασία στην Ελλάδα

Η πολιτική προστασία ορίζεται σε διεθνές επίπεδο ως «ένα σύνολο δράσεων, οι οποίες έχουν σκοπό την προστασία των ατόμων και του ανθρωπογενούς περιβάλλοντος από τις φυσικές και ανθρωπογενείς καταστροφές που προκαλούν καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης κατά τη διάρκεια ειρηνικής περιόδου». Οι ενέργειες στις οποίες προβαίνει η πολιτική προστασία καθορίζονται, σχεδιάζονται και πραγματοποιούνται στην ήδη υπάρχουσα οργάνωση του κράτους και σε σχέση με ευρύτερες περιβαλλοντικές, παιδαγωγικές, αναπτυξιακές και υγειονομικές πολιτικές, τόσο εθνικά όσο και διεθνώς. Η διαχείριση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης αποτελεί μία κυκλική διαδικασία, εμπεριέχοντας τις φάσεις της πρόληψης, ετοιμότητας, ανταπόκρισης και αποκατάστασης των επιπτώσεων της καταστροφής. Ο Λέκκας (2011) αναλύει τις ανωτέρω φάσεις ως εξής:

- Πρόληψη, οποία εμπεριέχει όλες τις δράσεις οι οποίες είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν προ της καταστροφής, με την εξασφάλιση ότι θα υπάρξει περιορισμός των επιπτώσεων της.
- Ετοιμότητα, η οποία εμπεριέχει όλες τις ρυθμίσεις που εξασφαλίζουν την αποτελεσματική κινητοποίηση των πόρων και υπηρεσιών που κρίνονται αναγκαίοι για την αντιμετώπιση της καταστροφής.
- Ανταπόκριση όσο διαρκεί η καταστροφή και αμέσως μετά από αυτήν, με τις δράσεις να στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση των συνεπειών της με παράλληλη βοήθεια προς τους πληγέντες.
- Αποκατάσταση, η οποία αφορά τις δράσεις υποστήριξης των περιοχών που έχουν πληγεί μέσω της επιδιόρθωσης των υποδομών, εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό την επιστροφή στην πρότερη κατάσταση στους κοινωνικούς, οικονομικούς και ψυχολογικούς τομείς.

Η βασική σχεδίαση της Πολιτικής Προστασίας άρχισε με το Ν.2344/1995 «*Οργάνωση Πολιτικής Προστασίας και Άλλες διατάξεις*», με τη νομική θεσμοθέτηση της Πολιτικής Προστασίας και τον καθορισμό των όρων «*πολιτική προστασία, κατάσταση έκτακτης ανάγκης και δυνάμεις πολιτικής προστασίας*». Το άρθρο 4 του νόμου συστήνει για πρώτη φορά τη «*Γενική Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας*», με σκοπό «*το σχεδιασμό, των φορά τη Γενική Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας, με στόχο «το σχεδιασμό, την οργάνωση και το συντονισμό της πολιτικής της χώρας σε θέματα που αφορούν την ετοιμότητα και την αντιμετώπιση των φυσικών και τεχνολογικών καταστροφών*». Οι νεότερες τροποποιήσεις του ανωτέρω νόμου είναι ο Ν.3013/2002 «*Αναβάθμιση της Πολιτικής Προστασίας και λοιπές διατάξεις*» και ο Ν.3536/2007 «*Ειδικές ρυθμίσεις θεμάτων μεταναστευτικής πολιτικής και λοιπών ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης*». Οι αρμοδιότητες της ΓΓΠΠ που αναφέρονται στον Ν.3013/2002 είναι:

1. Μελέτη, οργάνωση, σχεδιασμός και συντονισμός δράσεων, με σκοπό την πρόληψη, ετοιμότητα, ενημέρωση και αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης.
2. Προετοιμασία των μέσων και πόρων πολιτικής προστασίας.
3. Προετοιμασία, κινητοποίηση και συντονισμός δράσεων.
4. Αξιοποίηση επιστημονικών στοιχείων για την κινητοποίηση των μέσων και των πόρων.

Το άρθρο 12 του Ν.3013/2002 αναφέρει πως «*ο κάθε δήμος έχει το δικό του Γραφείο Πολιτικής Προστασίας και Συντονιστικό Τοπικό Όργανο, το οποίο λειτουργεί σε 24ωρη βάση κατά τη διάρκεια της εξέλιξης της καταστροφής και της αποκατάστασης των ζημιών*». Επίσης, η συμμετοχή εθελοντικών οργανώσεων στην αντιμετώπιση καταστροφών στην Ελλάδα αποκτά ιδιαίτερη δυναμική, έχοντας πλέον θεσμοθετηθεί στην υπόλοιπη Ευρώπη.

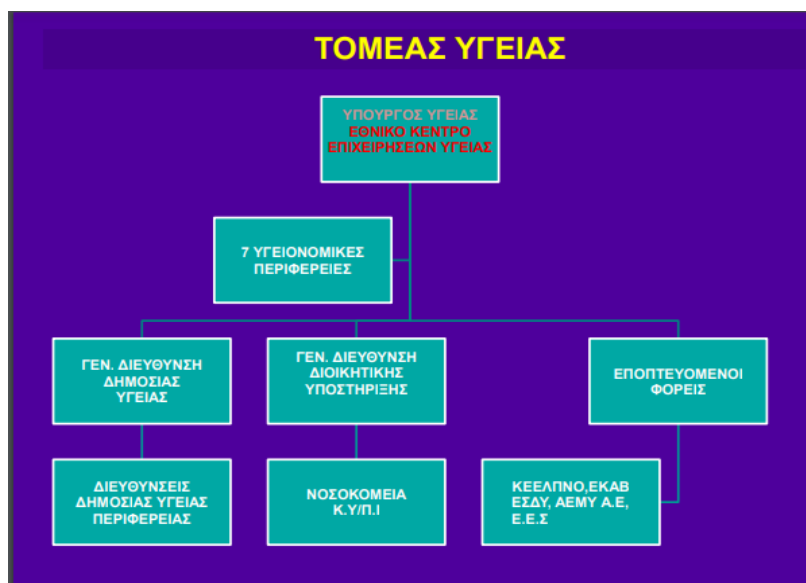
Σημαντικό επίσης νομοθέτημα περί της Πολιτικής Προστασίας είναι ο Ν.2539/1997 με περιεχόμενο «*Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης*» με τη λέξη «*ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ*», με το άρθρο 30 να διαχωρίζει πλήρως την Πολιτική Προστασία από την Πολιτική Σχεδίασης Έκτακτης Ανάγκης (ΠΣΕΑ) και το άρθρο 15 να αναφέρει ότι «*σε κάθε κεντρική Υπηρεσία Υπουργείου και Οργανισμού Κοινής Ωφέλειας συνιστάται, μετά από εισήγηση της ΓΓΠΠ, οργανική μονάδα ΠΠ, με αρμοδιότητες θέματα Πολιτικής*

Προστασίας στους τομείς της αρμοδιότητάς τους». Αδύνατο σημείο του νόμου υπήρξε η εν τέλει μη σύσταση υπηρεσιών Πολιτικής Προστασίας, με τις αρμοδιότητες να δίνονται στις υπηρεσίες ΠΣΕΑ, η οποία κρατά τους σχεδιασμούς τις σε επίπεδο απορρήτου, λόγω της αρμοδιότητας της σε πιθανές εμπόλεμες καταστάσεις. Ως αποτέλεσμα, Διοικητές νοσηλευτικών ιδρυμάτων επιτρέπεται να κοινοποιούν το σχέδιο δράσης που θα ακολουθηθεί αποκλειστικά την ώρα της καταστροφής, σε πλήρη αντίθεση με τη φιλοσοφία της Πολιτικής Προστασίας, η οποία θεωρεί σημαντικό από τον πολίτη να γνωρίζει το σχέδιο δράσης ώστε να καθίσταται ικανός στην αντιμετώπιση της κρίσης και των συνεπειών της.

Τον Σεπτέμβριο του 2014, ιδρύθηκε η «Ελληνική Εταιρεία της Διαχείρισης Κρίσεων στον Τομέα Υγείας» αποτελούμενη από επαγγελματιών υγείας, εξειδικευμένους επιστήμονες, καθηγητές πανεπιστημίων, οικονομολόγους υγείας, η οποία σε συνεργασία με τον ΠΟΥ, συμμετέχει στο δίκτυο επιχειρησιακών κέντρων υγείας «Emergency Operation Centers Network/WHO» παγκοσμίως. Αξίζει να σημειωθεί πως το ΕΚΕΠΥ κατέχει εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, ο οποίος αναφέρεται ως ενδεικτικό παράδειγμα βέλτιστης πρακτικής (best practice) στον τομέα της υγείας από το Συμβούλιο της Ευρώπης. Για την επίτευξη των προαναφερθέντων σκοπών το ΕΚΕΠΥ λειτουργεί επί 24ώρου βάσεως και εκπονεί επιχειρησιακά σχέδια αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών.

6.2 ΕΚΕΠΥ (Εθνικό Κέντρο Επιχειρήσεων Υγείας)

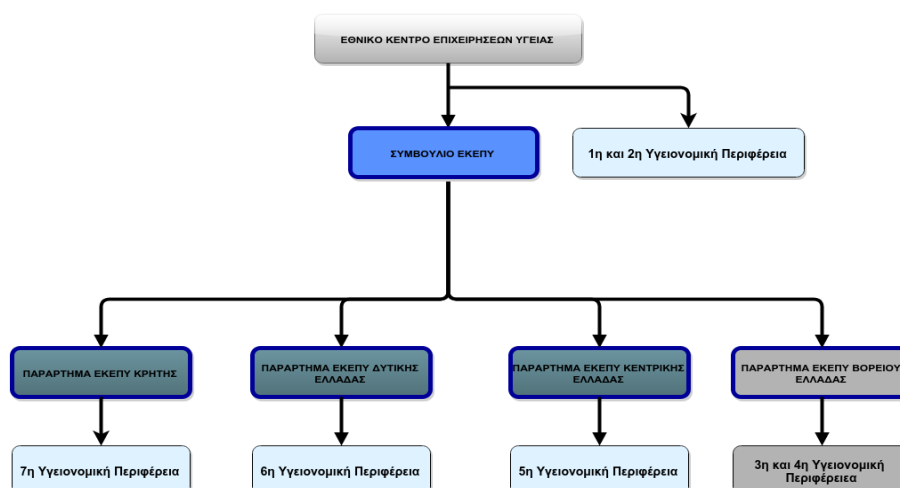
Το ΕΚΕΠΥ (Εθνικό Κέντρο Επιχειρήσεων Υγείας), έχει ως βασική αποστολή να συντονίζει τους φορείς, οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι να πραγματοποιούν σχετικές ενέργειες για την επίλυση επειγόντων ζητημάτων σχετικών με την υγεία, να εποπτεύει και να συγχρονίζει τα συστήματα εφημερίας νοσηλευτικών ιδρυμάτων, ώστε να βελτιωθούν και να αναβαθμιστούν ποιοτικά οι προσφερόμενες υγειονομικές υπηρεσίες. Ο συγχρονισμός, ο οποίος παρέχεται, σχετίζεται με την επίλυση επειγόντων περιστάσεων, αλλά και στη συγκεκριμενοποίηση και ιεράρχηση των ενεργειών από τους φορείς που συμμετέχουν στην αντιμετώπιση αυτών των καταστάσεων.



Πίνακας 9

Πηγή : <https://www.ekepy.gov.gr/ekepy/dioikisi.html>

Σύμφωνα με το Ν. 3370/2005, ΦΕΚ 176Α/11.07.2005 «Οργάνωση και λειτουργία των υπηρεσιών υγείας», το ΕΚΕΠΥ λογοδοτεί άμεσα στον Υπουργό Υγείας & Κοινωνικής Αλληλεγγύης (Υ.Υ.Κ.Α.). Το ΕΚΕΠΥ δρα και λειτουργεί υπό εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, ο οποίος αναδείχθηκε σε ενδεικτικό παράδειγμα βέλτιστης πρακτικής (best practice) στην υγεία από το Συμβούλιο της Ευρώπης.



Πίνακας 10

Πηγή : <https://www.ekepy.gov.gr/ekepy/dioikisi.html>

Οι κύριοι στόχοι του συντονιστικού αυτού οργάνου, του ΕΚΕΠΥ συνοψίζονται ως εξής :

- Συντονισμός των δημοσίων φορέων υγείας, των ΜΚΟ και της Κοινωνίας των Πολιτών
- Σχεδιασμός δράσεων
- Έλεγχος εφαρμογής τους
- Άμεση και αποτελεσματική ανταπόκριση όπου υπάρχει ανάγκη

Ο ρόλος του ΕΚΕΠΥ στο Εθνικό Δίκτυο Τηλεϊατρικής

Η οργάνωση του φορέα έχει ως βάση του το Κέντρο Δεδομένων, το οποίο φιλοξενεί τον εξοπλισμό εποπτείας όλου του δικτύου Τηλεϊατρικής, με βασικό στοιχείο του τον δικτυακό εξοπλισμό και ευρυζωνική πρόσβαση στο δίκτυο κορμού. Σύμφωνα με τον ΠΟΥ, η Τηλεϊατρική αναφέρεται ως «η παροχή υπηρεσιών υγείας και πρόνοιας εκεί όπου η απόσταση και η διαθεσιμότητα σε εξειδικευμένο ιατρικό προσωπικό είναι κρίσιμος παράγοντας, με τη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) για την ανταλλαγή έγκυρης πληροφορίας, για διάγνωση, θεραπεία και πρόληψη ασθενειών, για έρευνα και αξιολόγηση και για τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού των απομακρυσμένων μονάδων υγείας με απότερο στόχο την προώθηση της υγείας των ατόμων και των κοινοτήτων τους». Το σύστημα έχει ως βάση του το διαχωρισμό μονάδας Σταθμού Ιατρού Συμβούλου (ΣΤΙΣ) και μονάδας Σταθμού Θεράποντος Ιατρού Ασθενούς (ΣΤΙΑ). Χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα αυξημένη ευκρίνεια στο σύστημα εικονικής συνάντησης που προσομοιώνει την συμμετοχή σε μία συνάντηση «πρόσωπο με πρόσωπο», χωρίς να επηρεάζεται από την τοποθεσία του ενδιαφερόμενου.

Υπηρεσίες ΕΚΕΠΥ στους πολίτες :

- Καταγραφή, εποπτεία και συγχρονισμός των συστημάτων εφημερίας των νοσηλευτικών ιδρυμάτων, με την ευθύνη δημοσιοποίησής τους στα μέσα και σε υπηρεσίες τηλεφωνικής ενημέρωσης πολιτών.
- Σύμπραξη με το ΕΚΑΒ και τα νοσηλευτικά ιδρύματα για την μεταφορά ασθενών στα εφημερεύοντα νοσηλευτικά ιδρύματα.
- Ηλεκτρονική αποτύπωση των διαθέσιμων σε ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες κλινών των νοσηλευτικών ιδρυμάτων.

Υπηρεσίες ΕΚΕΠΥ προς τους οργανισμούς :

- Καταγραφή, εποπτεία και συγχρονισμός των συστημάτων εφημερίας των νοσηλευτικών ιδρυμάτων, με την ευθύνη δημοσιοποίησής τους στα μέσα και σε υπηρεσίες τηλεφωνικής ενημέρωσης πολιτών.
- Καταγραφή 24ώρου προγράμματος υπηρεσιών του ανθρώπινου δυναμικού.
- Σύμπραξη με το ΕΚΑΒ και τα νοσηλευτικά ιδρύματα για την μεταφορά ασθενών στα εφημερεύοντα νοσηλευτικά ιδρύματα.
- Ηλεκτρονική αποτύπωση των διαθέσιμων σε ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες κλινών των νοσηλευτικών ιδρυμάτων.

Οι υπηρεσίες που παρέχει το Ε.Κ.ΕΠ.Υ προς τις μονάδες υγείας :

- Καταγραφή, εποπτεία και συγχρονισμός των συστημάτων εφημερίας των νοσηλευτικών ιδρυμάτων, με την ευθύνη δημοσιοποίησής τους στα μέσα και σε υπηρεσίες τηλεφωνικής ενημέρωσης πολιτών.
- Καταγραφή 24ώρου προγράμματος υπηρεσιών του ανθρώπινου δυναμικού.
- Σύμπραξη με το ΕΚΑΒ και τα νοσηλευτικά ιδρύματα για την μεταφορά ασθενών στα εφημερεύοντα νοσηλευτικά ιδρύματα.
- Ηλεκτρονική αποτύπωση των διαθέσιμων σε ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες κλινών των νοσηλευτικών ιδρυμάτων.
- Καταγραφή του ετησίου προγράμματος αναστολής λειτουργίας ορισμένου χρόνου, των ΜΕΘ πανελλαδικά.
- Διαρκής ενημέρωση προκυπτουσών ζητημάτων στα νοσηλευτικά ιδρύματα και η ταχεία ενεργοποίηση των αναγκαίων μηχανισμών για την επίλυσή τους, μέσω πρωτοκόλλων συνεργασίας.
- Καταγραφή και πραγματοποίηση προσχεδιασμένων επισκέψεων ξένων επιστημών, εμπειρογνομόνων, υποτρόφων ή επιστημόνων, οι οποίοι έχουν επιδείξει ενδιαφέρον για τα επιτεύγματα της Ελλάδος στους τομείς Υγείας.
- Επίλυση ζητημάτων σχετικά με την εφαρμογή του κοινοτικού δικαίου στην Υγεία.

Οι υπηρεσίες που παρέχει το Ε.Κ.ΕΠ.Υ προς τους επαγγελματίες υγείας :

- Η κατάρτιση και η εκτέλεση προγραμμάτων επισκέψεων ξένων επιστημών, εμπειρογνομόνων, υποτρόφων ή επιστημόνων, που ενδιαφέρονται για τα επιτεύγματα της Ελλάδος στους τομείς Υγείας
- Καταγραφή 24ώρου προγράμματος υπηρεσιών του ανθρώπινου δυναμικού.
- Διαρκής ενημέρωση προκυπτουσών ζητημάτων στα νοσηλευτικά ιδρύματα και η ταχεία ενεργοποίηση των αναγκαίων μηχανισμών για την επίλυσή τους, μέσω πρωτοκόλλων συνεργασίας.
- Η διοργάνωση, συνεργαζόμενο με τους κατ' αντικείμενο αρμοδίους φορείς και Υπηρεσίες, συνεδρίων και συναντήσεων στα πλαίσια της ευρωπαϊκής συνεργασίας.

6.3 Επιχειρησιακό Σχέδιο «ΠΕΡΣΕΑΣ»

Το επιχειρησιακό σχέδιο αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών «ΠΕΡΣΕΑΣ» εμπνεύστηκε από το «Hospital Emergency Incident Command System» (HEICS) των ΗΠΑ, το πρώτο εξειδικευμένο σχέδιο αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών σχετικά με νοσηλευτικά ιδρύματα (Ζάντζος, 2013). Αφορμή για τη δημιουργία σχεδίων αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών στη χώρα μας αποτέλεσαν οι Ολυμπιακοί Αγώνες το 2004, με το πρώτο να ονομάζεται «ΠΕΡΣΕΑΣ», σχέδιο που αργότερα υιοθετήθηκε από τα ελληνικά νοσηλευτικά ιδρύματα με τις κατάλληλες τροποποιήσεις. Σήμερα, το επιχειρησιακό σχέδιο «ΠΕΡΣΕΑΣ» μεταφέρεται σε κάθε νοσηλευτικό ίδρυμα από το ΕΚΕΠΥ, φέροντας παράλληλα την ευθύνη εφαρμογής του σε συνθήκες έκτακτης ανάγκης, με στόχο:

- ✓ Εξασφάλιση της υγείας και της ακεραιότητας ανθρώπινου δυναμικού και ασθενών
- ✓ Επίλυση έκτακτων περιστατικών, τα οποία πιθανά θα απορρέουν από τα αιφνίδια γεγονότα
- ✓ Ομαλή επαναφορά του νοσηλευτικού ιδρύματος στην εύρυθμη λειτουργία όταν οι τα ανωτέρω περιστατικά αντιμετωπιστούν επιτυχώς.

Για την εκπόνηση του σχεδίου, απαιτείται συνεργασία μεταξύ του ΥΥΚΑ, ΚΕΕΛΠΝΟ, ΕΚΑΒ, ΓΓΠΠ, Πυροσβεστικής, Τροχαίας και της Αστυνομίας. Η ενημέρωση των αρμόδιων φορέων αποτελεί καίριο σημείο, με την έναρξη της ανάκλησης να αφορά τον

Διοικητή του νοσηλευτικού ιδρύματος, ο οποίος μετέπειτα ενημερώνει τους προϊστάμενους των Τομέων Διαχείρισης, Σχεδιασμού, Οικονομικών, Ιατρικό-Νοσηλευτικό-Φαρμακευτικό-Ψυχοκοινωνικού και Ασφαλείας. Έπειτα, ο Διοικητής και οι υπεύθυνοι των τομέων δράσεων ενημερώνουν το ΕΚΕΠΥ και τη ΓΓΠΠ, με τον συντονιστή να έχει την ευθύνη εξασφάλισης μιας διαρκούς γραμμής επικοινωνίας με το ΕΚΕΠΥ, ώστε να ενημερώνεται άμεσα για την εξέλιξη του συμβάντος. Προκύπτει το συμπέρασμα, πως η συντονισμένη σύμπραξη όλων των εμπλεκόμενων φορέων αποτελεί καθοριστικής σημασίας παράγοντα στη διάρκεια του περιστατικού έκτακτης ανάγκης. Το επιχειρησιακό σχέδιο αυτό έκτακτης ανάγκης συνίσταται σε :

- Πλήρη επιφυλακή όλων των μονάδων και σχηματισμών Υγείας στις πληγείσες περιοχές και αυξημένη ετοιμότητά τους στο σύνολο της χώρας
- Διαρκή επαγρύπνηση και δράση του ΕΚΕΠΥ, τόσο σε κεντρικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο
- Ενεργοποίηση του ΕΚΑΒ και της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων του. Το σύνολο των μονάδων του στις πληγείσες περιοχές τίθεται σε επιφυλακή, ενώ σε αυξημένη ετοιμότητα παραμένουν τα παραρτήματα και οι τομείς του στους όμορους νομούς. Το Ειδικό Τμήμα Ιατρικών Καταστροφών του ΕΚΑΒ ενεργοποιείται στις πληγείσες περιοχές και σε συνεργασία με τον Στρατό Ξηράς απεγκλωβίζουν άτομα στις περιοχές αυτές
- Το ΚΕΕΛΠΝΟ τίθεται σε επιφυλακή, πραγματοποιώντας επιδημιολογικούς ελέγχους και λαμβάνοντας όλα τα αναγκαία μέτρα για την προάσπιση της δημόσιας υγείας
- Ενεργοποιούνται τα ειδικά σχέδια αρωγής στους πληγέντες, σε θέματα πρόνοιας και κοινωνικής αλληλεγγύης
- Λαμβάνονται έκτακτα μέτρα για την παροχή βοήθειας στη δημιουργία καταυλισμών, όπου θα φιλοξενηθούν πληγέντες μέχρι την εξεύρεση δωματίων σε ξενοδοχειακές μονάδες
- Λαμβάνεται μέριμνα για τη σίτιση των πληγέντων σε συνεργασία με τον Ελληνικό Ερυθρό Σταυρό
- Αποστέλλονται στις πληγείσες περιοχές κλιμάκια ειδικών επιστημόνων και ψυχολόγων για την ψυχολογική στήριξη των πληγέντων και δίνονται διαρκώς οδηγίες για την προστασία του πληθυσμού και την εξάλειψη κινδύνων για τη δημόσια υγεία.

6.4 Επιχειρησιακό Σχέδιο «ΣΩΣΤΡΑΤΟΣ»

Το επιχειρησιακό σχέδιο «ΣΩΣΤΡΑΤΟΣ» δίνεται από το Εθνικό Κέντρο Επιχειρήσεων Υγείας του ΥΥΚΑ προς τα νοσηλευτικά ιδρύματα. Στον σχεδιασμό του, έχουν μελετηθεί τα σχέδια αντιμετώπισης εκτάκτων καταστάσεων «ΠΕΡΣΕΑΣ» και «ΞΕΝΟΚΡΑΤΗΣ». Αφορά επιχειρησιακή άσκηση ετοιμότητας για την αντιμετώπιση εκδήλωσης ισχυρού σεισμού και συγκεκριμένα για την διαπίστωση της ετοιμότητας του προσωπικού των νοσοκομείων στην διαχείριση εκτάκτων και κρίσιμων καταστάσεων. Το περιεχόμενο του σχεδίου εκκένωσης νοσοκομείων σε περίπτωση σεισμού, «ΣΩΣΤΡΑΤΟΣ», επιχειρεί να κάνει έλεγχο του βαθμού στον οποίο τα διαθέσιμα μέσα και πόροι είναι αποδοτικά και αποτελεσματικά, όπως και η επαγρύπνηση του ανθρώπινου δυναμικού, κατοχυρώνοντας το βέλτιστο επίπεδο συνεργασίας και ετοιμότητας των εμπλεκόμενων φορέων. Βασικοί του στόχοι είναι ο συντονισμός των αναγκαίων δράσεων, οι οποίες θα διαφυλάξουν τη ζωή των πολιτών, θα μειώσουν τις συνέπειες μιας σεισμικής καταστροφής στη δημόσια υγεία, α προλάβουν φαινόμενα αναταραχής στη νοσηλεία και λοιπές ζωτικές υπηρεσίες του νοσηλευτικού, ώστε να δραστηριοποιείται εύρυθμα. Σε σεισμικές καταστροφές, ο εφημερεύων συντονιστής ιατρός ενημερώνει τον Διοικητή του νοσοκομείου, ο οποίος αφού συγκαλέσει και ενημερωθεί από τους προϊσταμένους των πέντε Τομέων Δράσεων ενημερώνει το ΕΚΕΠΥ, τη ΓΓΠΠ και την αντίστοιχη ΥΠΕ. Καίριο σημείο αποτελεί η εκ των προτέρων χωροταξική περιγραφή - απεικόνιση του νοσοκομείου, καθώς και συνοπτικό σχέδιο δράσης, το οποίο σχετίζεται με την καταγραφή της αρχικής κατάστασης (κλινικές, ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές κ.λπ.) και την κατηγοριοποίηση του νοσοκομείου (με προαύλιο χώρο, ευκολία πρόσβασης και μετακινήσεων κ.λπ.). Οφείλει επίσης να σημειωθεί ότι η επιτροπή εκκένωσης του νοσοκομείου θα πρέπει να είναι γνωστή σε όλους τα παράγοντες του νοσηλευτικού ιδρύματος και οι συμμετέχοντες να έχουν προκαθορισμένο ρόλο. Σκοπός της επιτροπής αυτής είναι:

- Η διακοπή ή ο περιορισμός των δραστηριοτήτων του νοσοκομείου
- Η εκκένωση του νοσηλευτικού ιδρύματος και η εγκατάσταση συστήματος περίθαλψης στους προεπιλεγμένους χώρους ασφαλείας
- Ο συντονισμός των ιατρών των κλινικών, τεχνικού και διοικητικού προσωπικού
- Ο συντονισμός των εσωτερικών και εξωτερικών επικοινωνιών

- Η ενεργοποίηση της λειτουργικής επανέναρξης του νοσηλευτικού ιδρύματος όταν εκλείψουν οι συνθήκες εκτάκτων αναγκών και ο ορισμός της παύσης εφαρμογής του σχεδίου εκκένωσης του νοσοκομείου.

Το επιχειρησιακό σχέδιο αυτό έκτακτης ανάγκης συνίσταται σε :

- Πλήρη επιφυλακή όλων των μονάδων και σχηματισμών Υγείας στις πληγείσες περιοχές και αυξημένη ετοιμότητά τους στο σύνολο της χώρας
- Διαρκή επαγρύπνηση και δράση του ΕΚΕΠΥ, τόσο σε κεντρικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο
- Ενεργοποίηση του ΕΚΑΒ και της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων του. Το σύνολο των μονάδων του στις πληγείσες περιοχές τίθεται σε επιφυλακή, ενώ σε αυξημένη ετοιμότητα παραμένουν τα παραρτήματα και οι τομείς του στους όμορους νομούς. Το Ειδικό Τμήμα Ιατρικών Καταστροφών του ΕΚΑΒ ενεργοποιείται στις πληγείσες περιοχές και σε συνεργασία με τον Στρατό Ξηράς απεγκλωβίζουν άτομα στις περιοχές αυτές
- Το ΚΕΕΛΠΝΟ τίθεται σε επιφυλακή, πραγματοποιώντας επιδημιολογικούς ελέγχους και λαμβάνοντας όλα τα αναγκαία μέτρα για την προάσπιση της δημόσιας υγείας
- Ενεργοποιούνται τα ειδικά σχέδια αρωγής στους πληγέντες, σε θέματα πρόνοιας και κοινωνικής αλληλεγγύης
- Λαμβάνονται έκτακτα μέτρα για την παροχή βοήθειας στη δημιουργία καταυλισμών, όπου θα φιλοξενηθούν πληγέντες μέχρι την εξεύρεση δωματίων σε ξενοδοχειακές μονάδες
- Λαμβάνεται μέριμνα για τη σίτιση των πληγέντων σε συνεργασία με τον Ελληνικό Ερυθρό Σταυρό
- Αποστέλλονται στις πληγείσες περιοχές κλιμάκια ειδικών επιστημόνων και ψυχολόγων για την ψυχολογική στήριξη των πληγέντων και δίνονται διαρκώς οδηγίες για την προστασία του πληθυσμού και την εξάλειψη κινδύνων για τη δημόσια υγεία.

6.5 Επιχειρησιακό Σχέδιο «ARTEMIS»

Κατά ενημέρωση του ΚΕΕΛΠΝΟ (2009), το επονομαζόμενο σχέδιο «ARTEMIS» αποτελεί σχέδιο δράσης για την καταπολέμηση της πανδημίας γρίπης, η οποία νοείται ως μία παγκόσμια εξάπλωση και προέρχεται από νεότερο ιό της γρίπης, με την ιδιότητα να μεταδίδεται σε υψηλό ποσοστό του πληθυσμού χωρίς ανοσία στον ιό. Το «Εθνικό Σχέδιο Δράσης» δημιουργήθηκε το 2005 με σκοπό την εξάλειψη της γρίπης H1N1 και έκτοτε διαμορφώνεται, αναπροσαρμόζεται και εξελίσσεται συνεχώς, βάσει των δεδομένων που προκύπτουν και της εξέλιξης της πανδημίας, τις υποδείξεις του ΠΟΥ και της ΕΕ. Το επιχειρησιακό σχέδιο «ARTEMIS» για την αντιμετώπιση του νέου στελέχους πανδημικής γρίπης, καταρτίστηκε με κύριους άξονες που αφορούσαν:

- I. Επιδημιολογική παρακολούθηση της Γρίπης A H1N1
- II. Χορήγηση αντιικών φαρμάκων για την ίαση και πρόληψη εμφάνισης της Γρίπης A H1N1
- III. Οργανωμένο εμβολιασμό για την αποφυγή λοιμώξεων από το στέλεχος της γρίπης A H1N1
- IV. Εφαρμογή κοινωνικής αποστασιοποίησης και
- V. Ομαλή λειτουργία της ελληνικής κοινωνίας και την εύρυθμη εξέλιξη της λειτουργίας της οικονομίας.

Οι ενέργειες του Κράτους ενόψει της εμφανιζόμενης πανδημίας επικεντρώθηκαν σε δύο επίπεδα, στον περιορισμό της μετάδοσης του ιού μέσω της θεραπείας των επιβεβαιωμένων κρουσμάτων και της προληπτικής χορήγησης αντιικών σε πρόσωπα που έρχονταν σε άμεση επαφή με επιβεβαιωμένα κρούσματα. Συμπληρωματικά, πραγματοποιήθηκε παραγγελία για την προμήθεια του ειδικού εμβολίου για το συγκεκριμένο πανδημικό στέλεχος, καθώς και φαρμάκων και υγειονομικού υλικού. Το δεύτερο επίπεδο περιλάμβανε το στάδιο της ελαχιστοποίησης των αρνητικών επιπτώσεων της νέας πανδημίας ως αναφορά κατά τις διεθνείς οδηγίες, όταν αυτό κρίθηκε απαραίτητο. Σε όλα τα επίπεδα της πανδημίας, είναι αναγκαία η σταδιακή ενεργοποίηση όλων των υπηρεσιών δημόσιας υγείας και ιατρικής περίθαλψης. Ακόμη, η επικοινωνία και τήρηση των κατευθυντήριων του ΠΟΥ και της ΕΕ καθ όλη τη διάρκεια της πανδημίας, θεωρείται βασικό σημείο του σχεδίου δράσης και του τρόπου λειτουργίας των υπηρεσιών υγείας, του προσωπικού τους και του κοινωνικού συνόλου. Η πανδημία της γρίπης εκτυλίσσεται σε ποικίλες περιόδους όπως «η μεταξύ των πανδημιών περίοδος», «η

άμεση κινητοποίηση για πανδημία», «η περίοδος πανδημίας» και «μετά το τέλος της πανδημίας» περίοδος. Σε όλες αυτές τις χρονικές περιόδους, εγκυμονούνται κίνδυνοι μετάδοσης ενός νέου στελέχους του ιού της γρίπης από τα ζώα στον άνθρωπο, καθώς και από άνθρωπο σε άνθρωπο και αυτό έχει ως συνέπεια την παγκόσμια εξάπλωση του ιού. Παρακάτω γίνεται αναφορά στις 6 φάσεις της πανδημίας.

- I. Το σημείο αρχικής εμφάνισης ενός νέου στελέχους της γρίπης
- II. Η περίοδος ανάμεσα στις πανδημίες ως το διάστημα κατά το οποίο μπορεί να παρουσιαστούν νέα στελέχη του ιού Α της γρίπης, δυνητικά πανδημικά
- III. Η περίοδος εγρήγορσης για πανδημία
- IV. Η περίοδος πανδημίας
- V. Η περίοδος που έπεται της πανδημίας, ως το διάστημα όπου η εξέλιξη της γρίπης επανέρχεται στα μεταξύ των πανδημιών επίπεδα, με το γενικό πληθυσμό να δημιουργεί ανοσία στο νέο στέλεχος που προκάλεσε την πανδημία
- VI. Ο τερματισμός της πανδημίας μετά από ανακοίνωση του ΠΟΥ.

6.6 ISO 31000 Διαχείριση Κινδύνων

Το πρότυπο ποιότητας ISO 31000 αποτελεί εργαλείο των οργανισμών ώστε να αντιδρούν αποτελεσματικά στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες ενός δυναμικού και αβέβαιου οικονομικού περιβάλλοντος. Χρησιμοποιείται από οποιοδήποτε οργανισμό, ανεξαρτήτως του μεγέθους ή του κλάδου δραστηριοποίησής του, βοηθά στο σχεδιασμό και την επίτευξη των στόχων, καταγράφει τις ανακύπτουσες ευκαιρίες και απειλές, ενώ συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων του οργανισμού, με οδηγό την αποφυγή του κινδύνου. Ο κίνδυνος μπορεί να αποτελέσει κινητήρια δύναμη των στρατηγικών αποφάσεων, λόγω αβεβαιότητας στους οργανισμούς ή απλώς αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων αυτού. Το ISO 31000 (Risk management – Principles and guidelines) καταγράφει τις αρχές, το περίγραμμα και τις διαδικασίες ενός οργανισμού για την ελαχιστοποίηση ή την αποφυγή επικίνδυνων καταστάσεων. Βοηθά τους οργανισμούς στην εφαρμογή μιας στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων για τον αποτελεσματικό εντοπισμό των κινδύνων και την ελαχιστοποίηση των συνεπειών. Σκοπό αποτελεί η δημιουργία ενιαίας γλώσσας στον οργανισμό και να καταστούν σαφέστερες και ευκολότερες οι ενέργειες. Μαζί με το πρότυπο ISO 31000, μελετάται επικουρικά το «ISO

Guide 73 (Risk management – Vocabulary)», το οποίο προσφέρει εκτενή ανάλυση των όρων που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνου και το «*ISO/IEC 31010 (Risk management – Risk assessment techniques)*», που εστιάζει στην αξιολόγηση κινδύνου (Κέφης, 2014). Σύμφωνα με το πρότυπο, η διαχείριση κινδύνου βασίζεται στο συγχρονισμό των κάτωθι ενεργειών:

1. Εντοπισμός του κινδύνου
2. Κατηγοριοποίηση και εκτίμηση κινδύνου
3. Ανταπόκριση σε σημαντικούς κινδύνους
4. Έλεγχος πόρων
5. Καθορισμός αποκρίσεων
6. Εποπτεία και καταγραφή των επιδόσεων κινδύνου
7. Ανασκόπηση της διαχείρισης κινδύνου

Η διαχείριση του κινδύνου είναι μια διαδικασία αναγκαία στη λήψη αποφάσεων, αναλογιζόμενη τις πιθανότητες παρουσίας αντίστοιχων γεγονότων στο μέλλον, συμπεριλαμβανομένης της αβεβαιότητας, τα οποία ενδέχεται να έχουν σοβαρές επιπτώσεις στην επίτευξη των στόχων, μέσω των αποκλίσεών τους από τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η «*αξιολόγηση της διακινδύνευσης (Risk Assessment)*» αποτελεί το κομμάτι της διαχείρισης που μελετά την επιρροή των στόχων, της πιθανότητας και των επιπτώσεων, ώστε να ληφθούν περαιτέρω αποφάσεις για την απαιτούμενη επιπλέον αντιμετώπιση της διακινδύνευσης. Όλες οι δραστηριότητες του οργανισμού εμπεριέχουν το στοιχείο της διακινδύνευσης, η οποία χρήζει διαχείρισης. Οι στόχοι στους οποίους επιδρά, σε επίπεδο οργανισμού, στρατηγικά και ανά τμήμα, σε επίπεδο συγκεκριμένου έργου, σε επίπεδο διεργασίας ή προϊόντος, μπορεί να είναι επιχειρηματικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί, λειτουργικοί, περιβαλλοντικοί, κοινωνικοί, ασφάλειας ή σχετικά με φήμη ή πολιτισμικές ή πολιτικές επιπτώσεις. Τα γνωστά, ευρέως εφαρμοζόμενα προληπτικά συστήματα διαχείρισης που αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων κάθε μορφής, αποτελούν συστήματα διακινδύνευσης, εστιάζοντας στο να ελαχιστοποιήσουν τις αστοχίες σε ένα επιθυμητό σημείο, υπολογίζοντας ιστορικά δεδομένα, ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και προβλέψεις για μελλοντικά γεγονότα, τα οποία απειλούν με θετική ή αρνητική επιρροή την ολοκλήρωση του σκοπού. Οι όροι «*stakeholders*» και «*interested parties*» αναφέρονται ευρέως ως συνώνυμα των «*ενδιαφερόμενων μερών*» ή «*ενδιαφερόμενων*» ενός οργανισμού ως αναφορά στους συντελεστές και αποδέκτες αυτού. Το πρότυπο δεν παρέχει λεπτομερείς

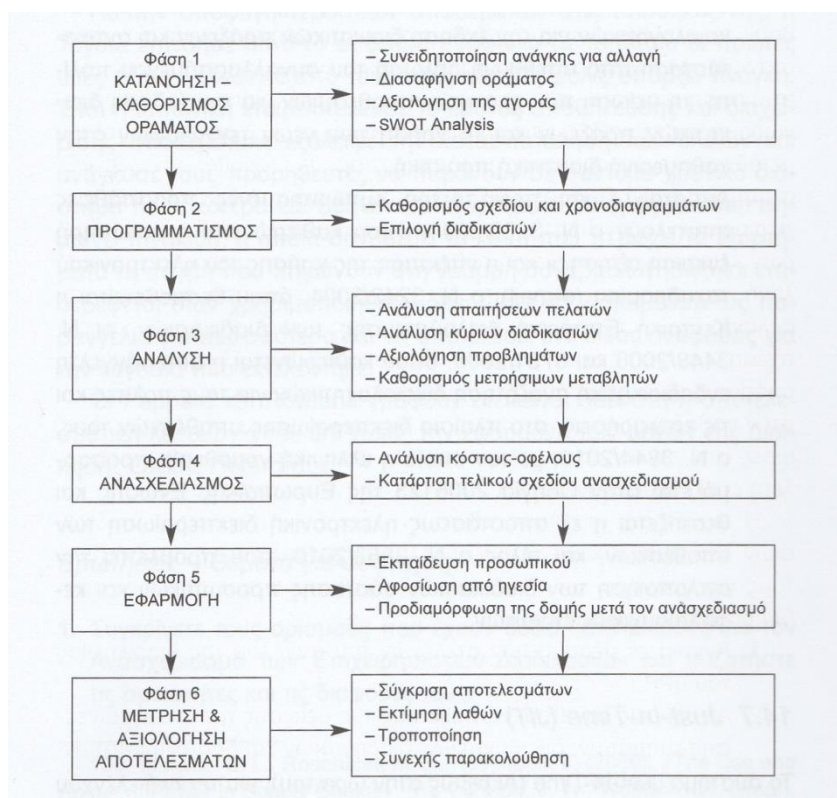
οδηγίες ή απαιτήσεις σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης συγκεκριμένων ρίσκων, ούτε συμβουλές που σχετίζονται με συγκεκριμένο τομέα εφαρμογής αλλά παραμένει σε γενικό επίπεδο.

6.7 Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR)

Οι Hammer και Champy, κύριοι εμπνευστές του ανασχεδιασμού, αναφέρουν το BPR ως *«τη ριζική αναθεώρηση των επιχειρησιακών διεργασιών για την επίτευξη δραματικών βελτιώσεων σε κρίσιμα σύγχρονα μεγέθη, όπως είναι το κόστος, η ποιότητα, η υπηρεσία και η ταχύτητα»*. Ο Champy αναφέρει ότι *«ο ανασχεδιασμός της εργασίας περιλαμβάνει τις λειτουργικές διαδικασίες που ακολουθούν οι πωλητές, οι υπάλληλοι, οι εργαζόμενοι στα εργοστάσια και στις αποθήκες, οι τεχνικοί επιδιόρθωσης βλαβών, οι μηχανικοί, οι εργατοτεχνίτες, οι υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών, οι αντιπρόσωποι, όλοι όσοι απασχολούνται στην αλυσίδα προστιθέμενης αξίας. Ο ανασχεδιασμός χρειάζεται ενέργειες και όχι λόγια και μάλιστα ενέργειες δύσκολες, μακροπρόθεσμες και όχι απλώς βοηθήματα μιας χρήσης σαν τη μείωση του μεγέθους της εταιρίας ή την εργολαβική ανάθεση εργασιών. Ο ανασχεδιασμός προϋποθέτει ένα ταξίδι που κρατάει χρόνια»* (Champy J., 1996).

Ο Talwar προσεγγίζει το BPR από την πλευρά της επανεξέτασης, της αναδόμησης και του ανασχεδιασμού της επιχειρησιακής δομής, των διαδικασιών, των μεθόδων εργασίας, των συστημάτων διοίκησης και των εξωτερικών σχέσεων, μέσω των οποίων δημιουργείται και διαχέεται αξία (Talwar, 1993). Ο Westel θεωρεί ότι το BPR αποτελεί μια σύνθεση ενεργειών, μεγάλων ή μικρών, ριζικών ή συντηρητικών, με σκοπό την αναμόρφωση της οργανωσιακής απόδοσης, μέσω της βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι Pitts και Lei αναφέρουν ότι ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι ένας πλήρης επανακαθορισμός του τρόπου σκέψης και σχεδιασμού (redesign) σε μία επιχείρηση. Αποτελεί το επόμενο στάδιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και απαντά σε ένα θεμελιώδες ερώτημα : *«εάν ξεκινούσαμε τώρα, τι θα μπορούσαμε να κάνουμε καλύτερα;»*. Η μεγάλη εταιρία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών KPMG χαρακτηρίζει τον Ανασχεδιασμό των Επιχειρησιακών Διαδικασιών ως έναν γρήγορο και εύκολο τρόπο για τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες ή διαδικασίες που θα τους επιτρέψουν να εισαγάγουν τις απαραίτητες αλλαγές, προτού αυτές καθιερωθούν από τους

ανταγωνιστές τους. Σύμφωνα με την KPMG, το BPR στηρίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες: τα άτομα, την κουλτούρα και τα συστήματα. Η επιτυχής εφαρμογή του ανασχεδιασμού στηρίζεται στην αποδοχή, την κατανόηση και την προσαρμογή των εργαζομένων στις αλλαγές. Ταυτόχρονα, η σημασία της κουλτούρας της επιχείρησης ως βασικό στοιχείο της επιτυχίας, τα πιστεύω, οι αξίες, η φιλοσοφία του οργανισμού. Τα συστήματα επιτρέπουν την ομαλή εφαρμογή των αλλαγών. Αποτελούνται από διαδικασίες, μεθοδολογία, δομή και τα εργαλεία, στοιχεία απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία της οικονομικής μονάδας. Βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αποτελεί η σύγχρονη τεχνολογία, η οποία οδηγεί στην επίτευξη υψηλών στόχων και στην ενδυνάμωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Κέφης, 2014). Η διαδικασία εφαρμογής του Ανασχεδιασμού των Επιχειρησιακών Διαδικασιών αποτελείται από τις εξής έξι φάσεις:



Πίνακας 11

Πηγή: Κέφης Β., 2014, βασισμένο σε άρθρο των Motwani J., Kumar A., Jiang J. (1998)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι μια συνιστώσα των ιδίων και του οργανισμού. Βιβλιογραφικά, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε αυτήν, αφού συνδέεται με την εργασιακή πνευματική υγεία, την παραγωγικότητα και το βαθμό απομάκρυνσης από έναν οργανισμό (Boles & Babin, 1996). «*Η εργασιακή ικανοποίηση ενέχει οικονομική, ανθρωπιστική και ηθική σκοπιά*» (Balzer et al., 1997) και «*σχετίζεται με θετικά και αρνητικά συναισθήματα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εργασία τους*» (Chelladurai, 1999). «*Η ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο αφορά την οργάνωση ενός οργανισμού*», σύμφωνα με τους Mitchell & Larson (1987). Η σωματική και ψυχική υγεία ενός εργαζόμενου, οι εργασιακές του σχέσεις, η αποτελεσματικότητα, η συνολική απόδοσή του ίδιου και των συνάδελφών του, επηρεάζονται από την επαγγελματική ικανοποίηση.

Οι Joo & Ready (2012) εξέτασαν την επίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών στην ικανοποίηση των εργαζομένων ενός οργανισμού στην Κορέα και συμπέραναν ότι οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση όταν αφοσιώνονται περισσότερο στους αποδοτικούς στόχους και όταν υπάρχει κουλτούρα μάθησης σε μεγάλο βαθμό. Μελέτες σχετικά με την ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο αναφέρουν μια πληθώρα παραγόντων που ασκούν επιρροή στην εν λόγω μάθηση. Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την παρουσία των εργαζομένων, με την παραγωγικότητα, καθώς και με τα επιχειρησιακά έσοδα (Gazizoglu & Tansel, 2006). Η ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο συνδέεται με την θετική γνώμη των εργαζομένων για την εργασία τους, το αντικείμενο και το περιβάλλον εργασίας, τον μισθό τους και τις προοπτικές εξέλιξης τους. Η αναγνώριση και τα οφέλη που εξάγονται από την εργασία (Gupta & Sharma, 2009), η εργασιακή συνθετότητα (Lee & Wilkins, 2011), οι δεσμοί με τους συναδέλφους (Gordon et al., 2010) και οι δυνατότητες ανέλιξης του εργαζόμενου (Kim, 2002) επηρεάζονται από την εργασιακή ικανοποίηση. Οι Malik (1988) υποστηρίζουν ότι η σύγκρουση ρόλων ελαττώνει την ικανοποίηση των εργαζομένων, αφού οι εργαζόμενοι, αδυνατώντας να αναλάβουν έναν ρόλο, εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους, συρρικνώνοντας την απόδοσή τους.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Coggburn et al. (2014), όσοι αντιμετωπίζουν έντονες διαμάχες στο εργασιακό περιβάλλον, επιδεικνύουν μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση χωρίς θετική

γνώμη για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Ο Μπέντζαμιν Σνάιντερ, καθηγητής στο πανεπιστήμιο του Μέριλαντ, παρατήρησε ότι στις διαδικασίες ανόμοιων οργανισμών (τραπεζικών, ασφαλιστικών, νοσηλευτικών ιδρυμάτων), το κλίμα μεταξύ των εργαζομένων που απασχολούνταν σε τμήματα εξυπηρέτησης, αισθάνονταν ικανοποιημένοι. Όταν οι ψυχολογικές συνθήκες ήταν θετικές, καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα προέκυπταν, ενώ σε αντίθετες περιπτώσεις οδηγούνταν ακόμα και σε κατακόρυφη πτώση των οικονομικών αποτελεσμάτων (Schneider & Bowen, 1995). Σημαντικός είναι και ο ρόλος του ηγέτη να γνωρίζει τη σημαντικότητα της αρμονίας. Εργασία απαιτητική από άποψη συναισθημάτων, απαιτεί ταυτόχρονα έναν ηγέτη περισσότερο υποστηρικτικό και ενσυναισθητικό. Σε μια ασφαλιστική εταιρία για παράδειγμα, ο Σνάιντερ διαπίστωσε ότι μια ουσιαστική ηγεσία συνέβαλε θετικά στο τμήμα εξυπηρέτησης με αποτέλεσμα οι πράκτορες που συνεργάζονται με την επιχείρηση να επιθυμούν αναπροσαρμογή των συμβολαίων τους κατά 3%-4%, προκαλώντας μεγάλη διαφορά στην συγκεκριμένη εταιρεία. Στο πρόσφατο παρελθόν, οι σύμβουλοι οργανισμών υπέθεταν μεν τη θετική σχέση μεταξύ κλίματος επιχείρησης και της αποδοτικότητάς της, τα δεδομένα σύνδεσής τους όμως δεν ήταν αρκετά. Αποτελέσματα ερευνών από ένα ευρύ φάσμα οργανισμών, έχουν καταφέρει να ποσοτικοποιήσουν τη διαφορά της αποδοτικότητας, μετρώντας το συναίσθημα. Σε ποσοστό 75%, το κλίμα υποδήλωνε τον βαθμό οικονομικής επιτυχίας ή αποτυχίας των οργανισμών σε οικονομικό επίπεδο (McClelland, 1999). Το κλίμα όμως από μόνο του δεν είναι επαρκές στοιχείο προσδιορισμού της αποδοτικότητας, ο συνδυασμός του όμως με τον καλύτερο εαυτό των ίδιων των εργαζομένων, μπορεί να προσφέρει απτά αποτελέσματα. Οι πράξεις του ηγέτη καθορίζουν, σε αρκετά υψηλό βαθμό, την αντιμετώπιση των εργαζομένων στην επιχείρηση και στις λειτουργίες της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Στην πλειονότητα των χωρών, όσον αφορά τι γυναίκες, δεν υπάρχει ισορροπία μεταξύ ιεραρχίας και αμοιβής σχετικά με την ύπαρξή τους στους οργανισμούς παρόλο που κατέχουν σημαντική παρουσία στο ανθρώπινο δυναμικό. Η θέληση και η ικανότητα των γυναικών να αναλάβουν θέσεις ηγεσίας δεν βρίσκουν την αντίστοιχη ανταπόκριση, εξαιτίας δυσδιάκριτων εμποδίων που δυσκολεύουν την εξέλιξή τους. Η ισότητα ανάμεσα στα φύλα, παράλληλα με την παγκόσμια ύφεση, επιδρά αρνητικά και με αργούς ρυθμούς στην ιεραρχία των οργανισμών. Αν και οι γυναίκες καταλαμβάνουν σχεδόν το 50% του εργασιακού δυναμικού, ποσοστό μικρότερο του 5% κατέχει ανώτερες διευθυντικές θέσεις. Ο χώρος εργασίας έχει δεχτεί επιρροές από τις κοινωνικές δομές και διαδικασίες. Ευκαιρίες της γυναικείας εργασίας είναι η εξέλιξη στον τομέα της τεχνολογίας, η βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου, η χειραφέτηση και η αστικοποίηση. Αν και η παρουσία των γυναικών στην αγορά εργασίας αυξάνεται καθημερινά, είναι δυσανάλογη με την μισθολογική τους αύξηση, την άνοδο στην ιεραρχία, καθώς και τη συμβολή τους στις αποφάσεις στον χώρο εργασίας τους.

Η προσπάθεια των γυναικών να ανεληχθούν σε υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα εμποδίζονται, ενώ αντίθετα αυξάνονται οι θέσεις σε μεσαίες και χαμηλές θέσεις. Οι μελετητές αναζητούν, εξετάζουν και ερευνούν τους λόγους για τον περιορισμό του αριθμού γυναικών στις ανώτερες διοικητικές θέσεις ηγεσίας, καθώς και τα χαρακτηριστικά και τις μορφές ηγεσίας των γυναικών. Οι περισσότερες μελέτες αναφέρονται σε ψυχολογικά χαρακτηριστικά, στην επιλογή της επαγγελματικής σταδιοδρομίας, στα κοινωνικά πρότυπα. Ο μειωμένος αριθμός γυναικών σε θέσεις εργασίας οφείλεται σε χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης και στην απουσία επαγγελματικών εμπειριών και έλλειψη εργασίας στο εξωτερικό. Ακόμα, την εξέλιξη των γυναικών σε ανώτερες θέσεις εμποδίζουν οι παραδόσεις, οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα, με τα τελευταία να αποθαρρύνουν τις γυναίκες από την ανάληψη πρωτοβουλιών, παρόλο που έχουν την ικανότητα να αναλάβουν το ρίσκο. Η πλειοψηφία των διαδικασιών Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν ως βάση τους την υπόθεση πως «η επαγγελματική εξέλιξη και η διαχείριση ταλέντου είναι απλά, γραμμικά συστήματα, η σχέση όμως μεταξύ ταλέντου και οργανισμών είναι ένα σύνθετο, συνεχώς προσαρμοζόμενο, δυναμικό σύστημα». Τέτοιες παραδοχές όμως διατηρούν σταθερές τις φυλετικές διακρίσεις όσον αφορά το ταλέντο και τη διαδοχή, περιορίζοντας σημαντικά τη

διαφορετικότητα , στοιχείο σημαντικό για ένα υγιές σύστημα, αυξάνοντας τη μετριοπάθεια στα μεσαία διοικητικά κλιμάκια, επίπεδο επιλογής των ηγετών.

Ο Kanter (1997) διατύπωσε τη θεωρία ότι οι αρνητικές προκαταλήψεις στις γυναίκες που ανήκουν σε υψηλόβαθμη θέση είναι λιγότερο έντονες όταν υπάρχει υψηλότερη αναλογία σε γυναίκες σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τον Gherardi (1995), *«η σύγχρονη άποψη για την διοίκηση καθιστά κυρίαρχες έννοιες όπως η εταιρική διακυβέρνηση, η εταιρική κουλτούρα, οι ευέλικτες μορφές διοίκησης, η διοικητική αποκέντρωση, η διαχείριση υπηρεσιών, η ποιότητα, και η καινοτομία να περιλαμβάνουν λιγότερο ανδρικά πρότυπα και συχνά παραπέμπουν σε μια γυναικεία κατεύθυνση»*. Η θέση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις, υπερτερεί των ανδρών, καθώς διαθέτουν σε υψηλότερο βαθμό την ικανότητα συνεργασίας και επικοινωνίας ενώ οι άνδρες διαπρέπουν σε ηγετικές θέσεις που απαιτείται καθοδήγηση και έλεγχος.

Η παρατεταμένη έρευνα συγκρίνει το βαθμό απόκλισης ανδρών και γυναικών στις μορφές ηγεσίας που εφαρμόζουν. Σύμφωνα με την μελέτη των Eagly και Johannesen-Schmidt (2001), διαφέρουν αρκετά οι τρόποι ηγεσίας και η αξιολόγηση των εργαζομένων ανάμεσα στους άνδρες και στις γυναίκες. Η διαπροσωπική αλληλεπίδραση και η λήψη αποφάσεων με δημοκρατικό τρόπο αποτελούν προτιμήσεις των γυναικών, οποίες επενδύουν επίσης στην συναισθηματική νοημοσύνη, στις σχέσεις, τη συνεργασία, την αποτελεσματική επικοινωνία και τη δικτύωση. Με την θεωρία των Eagly και Carly (2007), σε οργανισμούς όπου οι γυναίκες κατέχουν θέση εργασίας, προωθούν τη δημιουργικότητα, αυξάνουν τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και κάνουν τους άλλους περισσότερο ευέλικτους και δεκτικούς στα ερεθίσματα. Η παρατεταμένη έρευνα συγκρίνει το βαθμό απόκλισης ανδρών και γυναικών στις μορφές ηγεσίας που εφαρμόζουν. Σύμφωνα με την μελέτη των Eagly και Johannesen-Schmidt (2001), διαφέρουν αρκετά οι τρόποι ηγεσίας και η αξιολόγηση των εργαζομένων ανάμεσα στους άνδρες και στις γυναίκες. Η διαπροσωπική αλληλεπίδραση και η λήψη αποφάσεων με δημοκρατικό τρόπο αποτελούν προτιμήσεις των γυναικών, οποίες επενδύουν επίσης στην συναισθηματική νοημοσύνη, στις σχέσεις, τη συνεργασία, την αποτελεσματική επικοινωνία και τη δικτύωση. Με την θεωρία των Eagly και Carly (2007), σε οργανισμούς όπου οι γυναίκες κατέχουν θέση εργασίας, προωθούν τη δημιουργικότητα, αυξάνουν τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και κάνουν τους άλλους περισσότερο ευέλικτους και δεκτικούς στα ερεθίσματα.

Το 2007 ο Werhane διατύπωσε ότι η θέση των γυναικών σε ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον αρμόζει καλύτερα, λόγω της συνεργάσιμης συμπεριφοράς τους. Όταν η αναλογία των γυναικών στις διευθυντικές θέσεις είναι μεγάλη, ευνοούνται οι προαγωγές υπαλλήλων χαμηλότερων βαθμίδων, ενώ παράλληλα ενισχύεται η συμβουλευτική και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Τα επιχειρήματα για την απασχόληση σε ανώτερες διοικητικές θέσεις των γυναικών, παραγκωνίζουν ηθικά ζητήματα όπως η ισότητα των δύο φύλων. Ακόμη, εταιρείες με αυξημένη παρουσία γυναικών στο ΔΣ, έχουν μεγαλύτερη σχετικότητα βάσει βιβλιογραφικής αναφοράς. Σύμφωνα με έρευνες, η ευημερία πολλών οργανισμών οφείλεται στην ισότητα μεταξύ των φύλων. Αναφέρουμε παραδείγματα:

1. Η Sodexo αποφάνθηκε ότι οι επιχειρήσεις με ΔΣ αποτελούμενα κατ ελάχιστον κατά το 1/3 από γυναίκες, τα κέρδη τους ξεπέρασαν το 42% και οι μετοχικές τους αποδόσεις ήταν κατά 52% υψηλότερες.
2. Το 2012 έρευνα της Credit Suisse Research Institute σε μέτρηση τιμών σε μετοχές 2360 επιχειρήσεων συμπέρανε ότι καλύτερες επιδόσεις είχαν οι εταιρείες που στα ΔΣ τους είχαν γυναίκες.
3. Το Centre for Talent Innovation της Νέας Υόρκης τον Σεπτέμβριο του 2013, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι εταιρείες με πληθυσμιακή ποικιλομορφία μπορούν σε ποσοστό 70% να κατακτήσουν νέες αγορές και να βελτιωθεί το μερίδιο αγοράς τους κατά 45%.
4. Οι γυναίκες χαρακτηρίζονται για την ηγετική τους ικανότητα. Σε έρευνα 7000 στελεχών οι γυναίκες υπερέχαν στα 12 από το σύνολο των 16 ηγετικών χαρακτηριστικών στα παρακάτω:
 - Λήψη πρωτοβουλίας
 - Δυναμικός τρόπος επικοινωνίας
 - Δημιουργία σχέσεων
 - Ακεραιότητα και ειλικρίνεια
 - Μεγαλεπήβολη στοχοθέτηση
 - Ανάπτυξη τρίτων
 - Προσωπική Ανάπτυξη
 - Επίλυση προβλημάτων
 - Πάθος στην παραγωγή αποτελεσμάτων
 - Οπαδός της αλλαγής

- Συνεργασία και ομαδικότητα

Οι άνδρες ξεπέρασαν τις γυναίκες στα:

- Στρατηγική θεώρηση
- Σύνδεση ομάδας με εξωτερικό περιβάλλον
- Επαγγελματική εμπειρογνωμοσύνη
- Καινοτομία

Τα αποτελέσματα των ερευνών, παρόλο που οι διαφορές δεν ήταν μεγάλες μεταξύ τους, κατέρριψαν τον μύθο περί υπεροχής των ανδρών σε ηγετικές θέσεις εργασίας σε σύγκριση με τις γυναίκες. Η ερευνητική μελέτη οδηγήθηκε στα εξής συμπεράσματα:

1. Οι άνδρες με τις γυναίκες έχουν τον ίδιο βαθμό φιλοδοξίας για επαγγελματική ανέλιξη στην ίδια ηλικιακή ομάδα. Οι γυναίκες στις μεσαίες και κατώτερες θέσεις επιδιώκουν θέσεις με μεγαλύτερη ευθύνη.
2. Το στυλ ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας διαφέρουν μεταξύ ανδρών και γυναικών και αυτό αποτυπώνεται στον τρόπο ηγεσίας. Σε έκθεση της Hudson, η περιγραφή των ανδρών αναφέρεται στα τυπικά ανδρικά χαρακτηριστικά τους όταν περιγράφουν τον εαυτό τους, χωρίς να επικεντρώνονται στις λεπτομέρειες στοιχείων στο οποίο οι γυναίκες είναι πιο ισχυρές (<https://www.epixeiro.gr/article/1929>).

Από τις μελέτες συμπεραίνουμε την ανάγκη ύπαρξης γυναικών σε θέσεις ευθύνης. Σουηδία και Νορβηγία εφαρμόζουν κανονισμούς ώστε στα ΔΣ των οργανισμών σε θέση κοινωνικής ευθύνης να υπάρχει ισορροπία, ώστε να δημιουργηθεί περιβάλλον ίσων ευκαιριών. Σε θέσεις λήψης αποφάσεων, όπου ο γυναικείος ρόλος είναι ανύπαρκτος ή υποτιμημένος, απαιτείται η ευρωπαϊκή νομοθεσία να κινηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΒΙΩΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ COVID - 19

Η παγκόσμια υγειονομική κρίση, η οποία εμφανίστηκε το 2019 λόγω της πανδημικής εξάπλωσης του ιού SARS-CoV-2, είχε ως αποτέλεσμα την πρόκληση, πέραν των υγειονομικών, μίας σειράς οικονομικών και κοινωνικών συνεπειών, μίας μεγάλης δοκιμασίας στην ηγεσία και τη διαχείριση της κρίσης αυτής. Οικονομίες πρόσφατα αναγεννημένες και αναπτυσσόμενες από την πρότερη δεκαετή οικονομική κρίση, κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν έναν αόρατο εχθρό, έναν ιό, ως τον κύριο αντίπαλό τους, ο οποίος απαιτούσε όλο και περισσότερες δαπάνες υγείας για να προστατεύσει τον πληθυσμό, σε έναν σχεδιασμό με τον ετήσιο προϋπολογισμό να εμπεριέχει κάθε χρόνο όλο και λιγότερες από αυτές. Η κοινωνική συνοχή απειλούνταν καθημερινά από την αρχή της εμφάνισης του ιού αυτού, φαινόμενο που ισχύει ακόμη και σήμερα, παρά το πέρας ενός έτους, λόγω ποικίλων και άκρως αντιφατικών αντιλήψεων εντός του πληθυσμού, βασιζόμενων σε ιδεοληπτικούς, θρησκευτικούς, πολιτικούς και οικονομικό - κοινωνικούς λόγους. Η υγειονομική αυτή κρίση, εμφανίστηκε στη χώρα μας σε μία χρονική στιγμή που οι πληγές του πρόσφατου παρελθόντος δεν είχαν προλάβει ακόμα να επουλωθούν, καθιστώντας την ηγεσία τόσο τον κρισιμότερο παράγοντα αντιμετώπισης αυτού του κινδύνου, όσο και ένα μεγάλο στοίχημα ως προς την επιτυχία του επιχειρησιακού σχεδιασμού και την επιστροφή στην πρότερη κατάσταση. Η κρίση αυτή διακρίθηκε έως τώρα σε δύο κύριες φάσεις – κύματα της πανδημίας, κατά τη γνώμη μου με πολύ διαφορετική αντιμετώπιση και εφαρμογή εκ μέρους της ηγεσίας. Η πρώτη φάση εμπεριείχε αναμφισβήτητα το αίσθημα της έκπληξης και του απροσδόκητου, σε μία κατάσταση εκτός ρουτίνας, τόσο για την ίδια την ηγεσία όσο και για τον υπόλοιπο πληθυσμό, με πλήθος γεγονότων, τα οποία δημιούργησαν υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και απειλής για την ατομική επιβίωση, αλλά και για τους στόχους υψηλής προτεραιότητας του κρατικού μηχανισμού, ώστε να περιοριστούν οι περαιτέρω συνέπειες. Η αντίληψη και η ενημέρωση του κοινού για τον επερχόμενο κίνδυνο ήταν σχετικά χαμηλή, γεγονός που οφείλεται στην παραδοχή της μη έγκαιρης ενημέρωσης εκ μέρους της χώρας όπου εμφανίστηκαν τα πρώτα συμπτώματα και οι πρώτοι θάνατοι. Η παρακολούθηση των φαινομένων και η άμεση αξιολόγηση του κινδύνου για οξεία γεγονότα δημόσιας υγείας είναι καθοριστικά για τον αναδυόμενο έλεγχο μολυσματικών ασθενειών, διαδικασία που δεν ακολουθήθηκε, με αποτέλεσμα η επικοινωνία της ηγεσίας με τον υπόλοιπο πληθυσμό για την υγειονομική αυτή κρίση να ξεκινήσει από μία ήδη

μειονεκτική βάση. Ανέκαθεν στη χώρα μας, ο σχεδιασμός της κυβερνητικής πολιτικής έναντι των κρίσεων πραγματοποιούνταν σε κεντρικό επίπεδο, στον τομέα δε της υγείας, εκ μέρους του Υπουργείου Υγείας και του ΕΚΕΠΥ, με μικρή συμμετοχή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και λοιπών αποκεντρωμένων δομών λήψης αποφάσεων, όπως οι ΜΚΟ και η κοινωνία των πολιτών. Η πρώτη φάση της πανδημίας χαρακτηρίστηκε από ένα αυστηρό και συγκεντρωτικό μοντέλο ηγεσίας, όπως απαιτούνταν σε μια νεοεμφανιζόμενη υγειονομική απειλή και σε μία κρίση που είχε ήδη ξεκινήσει, η οποία και έθετε σε άμεσο κίνδυνο την επιβίωση του πληθυσμού, αλλά και του ίδιου του συστήματος υγείας. Η διαχείριση της κρίσης και ο σχεδιασμός της πολιτικής που αρχικά εφαρμόστηκε, δεν συμπεριελάμβανε τακτικές αξιολογήσεις κινδύνου μέσω μαζικού ελέγχου του ιικού φορτίου του πληθυσμού για τον ακριβή σχεδιασμό των επιχειρησιακών μέτρων, αλλά κάθετη εφαρμογή περιοριστικών κανόνων, ώστε να εξοικονομηθεί ο απαραίτητος χρόνος αξιολόγησης της κατάστασης. Σε όλη αυτή την προσπάθεια, η επικοινωνία με τον πληθυσμό επιχειρήθηκε να είναι μεν συνεχής και αναλυτική εκ μέρους της ηγεσίας, με απώτερο σκοπό την πλήρη συμμετοχή και συμμόρφωση στην εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδιασμού, μια επικοινωνία όμως, η οποία υστερούσε ενσυναίσθησης, με αποτέλεσμα μεγάλες κοινωνικές αποκλίσεις από την προταθείσα αντιμετώπιση και μείωση τελικά του ποσοστού επιτυχίας στον αναμενόμενο περιορισμό της διασποράς του ιού στην κοινότητα. Η αβεβαιότητα σχετικά με τη φύση, την εξέλιξη και τα αποτελέσματα της νόσου, συνέβαλαν με αρνητικό πρόσημο στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μεταξύ της επιτροπής ειδικών του Υπουργείου Υγείας και του πληθυσμού, μία αβεβαιότητα τροφοδοτούμενη από την απουσία ακριβούς επιστημονικής γνώσης για τη θνησιμότητα της καταστροφής και τη διάρκεια, με συχνά περιστατικά ασάφειας και αντιφατικών τοποθετήσεων στα μηνύματα από ηγέτες και αρχές υγειονομικής περίθαλψης. Τα στοιχεία αυτά, σε συνδυασμό με την μακρά χρονική διάρκεια των περιορισμών, ενίσχυσαν φαινόμενα ψυχολογικής τοξικότητας στον πληθυσμό. Το κύριο στοίχημα της ηγεσίας κατά το πρώτο κύμα της πανδημίας ήταν η ανθεκτικότητα του πληθυσμού σε χαμηλά επίπεδα ιικού φορτίου, διατήρηση της επάρκειας της υγειονομικής περίθαλψης, με ταυτόχρονη στήριξη της εργασίας και της οικονομίας, οι οποίες δέχονταν ένα πολύ σημαντικό πλήγμα, μη έχοντας καταφέρει να επανέλθουν από τις πληγές του πρόσφατου παρελθόντος. Οι προτεραιότητες αυτές κατά το δεύτερο κύμα άλλαξαν, με κύρια στόχευση της ηγεσίας στην ισοπέδωση της καμπύλης του ιού και στον μεγαλύτερο δυνατό περιορισμό της λοίμωξης στην κοινότητα. Οι αποφάσεις εκ μέρους της ηγεσίας, κατά τη δεύτερη φάση της πανδημίας, λαμβάνονταν στο μεγαλύτερο μέρος τους σε

απόκλιση από τις οδηγίες της επιτροπής ειδικών, προσδίδοντας στις πολιτικές αυτές αποφάσεις λιγότερη υγειονομική χροιά και περισσότερο κοινωνικό – οικονομική, αναλογιζόμενη σε μεγαλύτερο βαθμό πια το πολιτικό και οικονομικό κόστος των εν λόγω αποφάσεων. Η ανθεκτική ηγεσία ήταν αυτή που κυριάρχησε στο πέρασμα των μηνών, με κύρια επιδίωξη την επιβράδυνση της αύξησης των κρουσμάτων, εν αναμονή μίας αποτελεσματικής ιατρικής μεθόδου αντιμετώπισης της υγειονομικής κρίσης. Η ψυχολογική εξάντληση του πληθυσμού δυσχέρανε σημαντικά την εφαρμογή συνεχών εναλλαγών στα προτεινόμενα μέτρα περιορισμού της διασποράς, σε μία προσπάθεια της ηγεσίας να συμβάλλει στην ανάκαμψη της πληγείσας οικονομίας και της βιωσιμότητας του κρατικού προϋπολογισμού. Η μεγάλη διάρκεια της κρίσης προκάλεσε εκνευρισμό, ο οποίος με τη σειρά του προκάλεσε σπασμωδικές κινήσεις. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, την απώλεια συνοχής του επιχειρησιακού σχεδιασμού και ενός συνεχόμενου ειρμού στη λήψη των αποφάσεων. Η δεύτερη φάση της πανδημίας αντικατέστησε το αίσθημα της έκπληξης και του απροσδόκητου προς τον υγειονομικό κίνδυνο, με την αντιμετώπιση των θανάτων ως μονάδες και την αποδοχή της καθημερινής ανακοίνωσης μεγάλων αριθμών. Η συνεχής πληροφόρηση και η επικοινωνία εκ μέρους της ηγεσίας, αποτέλεσε μία προσπάθεια ενδυνάμωσης και διατήρησης της ελπίδας στον πληθυσμό για μία σύντομη επιστροφή στην πρότερη κατάσταση, ως ένα αντίδοτο ταυτόχρονα για το συνεχιζόμενο άγχος από την έλλειψη επιστημονικής απάντησης. Η επικοινωνία αυτή επιχειρήθηκε να έχει ως βάση της την αλήθεια, σε μία προσπάθεια εμπιστοσύνης και συμμόρφωσης με τα προτεινόμενα μέτρα και τον επιχειρησιακό σχεδιασμό. Το στυλ ηγεσίας παρ όλο που παρέμεινε από πάνω προς τα κάτω, εμφάνισε βελτιώσεις με προσπάθειες δημιουργίας δικτύων ομάδων, με ανταλλαγή δημιουργικών απόψεων, επιχειρώντας να ανταποκριθούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της πανδημίας. Η ηγεσία επέδειξε στοιχεία μάθησης από τις επιτυχίες και τα σφάλματα της πρώτης φάσης της κρίσης, ώστε να αποφύγει στο βαθμό που αυτό θα ήταν εφικτό, τον μεγάλο αριθμό κρουσμάτων, θανάτων, αλλά και της αβεβαιότητας και ανασφάλειας στον πληθυσμό.

Ερευνητές- Χώρα Χρονολογία	Τίτλος	Σκοπός	Μεθοδολογία	Δείγμα	Αποτελέσματα
Jiang Rui, Lin Xin Qi Πεκίνο, Κίνα 2021	<i>The Trickle-Down Effect of Authoritarian Leadership on Unethical Employee Behavior: A Cross-Level Moderated Mediation Model</i>	Επίδραση της αυταρχικής ηγεσίας σε ανήθικη συμπεριφορά των εργαζομένων	Ποσοτική Ερωτηματολόγιο αυτο-αναφοράς και αξιολόγησης ηγεσίας	24 εταιρίες 95 ομάδες εργασίας Αποτελούμενες από ηγέτες και άλλα μέλη της ίδιας ομάδας	Η αυταρχική ηγεσία συνδέεται σημαντικά με συμπεριφορές ανήθικες εκ μέρους των μεσαίων και κατώτερων στελεχών
Reader T.W., Flin R., Cuthbertson B.H. Ηνωμένο Βασίλειο 2011	<i>Team leadership in the intensive care unit: the perspective of specialists</i>	Σημασία ηγεσίας στην καθοδήγηση πολυτομεακών ομάδων στις ΜΕΘ	Ποιοτική Ημιδομημένη συνέντευξη με κέντρο την ηγεσία της ομάδας και τη διαχείριση κρίσεων	7 ΜΕΘ στο Ηνωμένο Βασίλειο 25 ανώτεροι ιατροί ΜΕΘ	Οι συνθήκες στις ΜΕΘ απαιτούν ποικιλία ηγετικών συμπεριφορών για επίτευξη υψηλής απόδοσης της ομάδας
Patrick Lin, Le Yi Cynthia Chan Dip, Yuee Chan RN Σγκαπούρη 2019	<i>Interprofessional collaboration during medical crises among doctors, nurses, and respiratory therapists in the intensive care unit</i>	Σημασία διεπαγγελματικής συνεργασίας στην αντιμετώπιση ιατρικών κρίσεων	Ποιοτική Ατομική ημιδομημένη συνέντευξη γιατρών, νοσηλευτών και θεραπευτών	Όλο το προσωπικό ΜΕΘ σε νοσοκομείο 1700 κλινών	Η συνεργασία στις ΜΕΘ απαιτείται να είναι διεπαγγελματική ώστε να αντιμετωπιστούν με επιτυχία ιατρικά κρίσιμες καταστάσεις

<p>Kayla Sergent, Alexander D Stajkovic</p> <p>Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής</p> <p>2020</p>	<p><i>Women's Leadership Is Associated With Fewer Deaths During the COVID-19 Crisis: Quantitative and Qualitative Analyses of United States Governors</i></p>	<p>Σχέση της επιλογής φύλου στην αποτελεσματική ηγεσία με αριθμό θανάτων Covid-19</p>	<p>Ποσοτική ερωτηματολόγιο</p>	<p>50 Πολιτείες των Ηνωμένων Πολιτειών</p> <p>4 εδάφη των Ηνωμένων Πολιτειών</p>	<p>Η παραμονή στο σπίτι και η εφαρμογή των μέτρων προστασίας εφαρμόστηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό όταν προτάθηκαν από γυναίκα ηγέτη, λόγω μεγαλύτερης ενσυναίσθησης</p>
<p><u>Terry Oroszi</u></p> <p>Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής</p> <p>2018</p>	<p><i>A preliminary analysis of high-stakes decision-making for crisis leadership</i></p>	<p>Σημασία της λήψης αποφάσεων από υψηλόβαθμα στελέχη κατά τη διάρκεια της κρίσης</p>	<p>Ποσοτική</p> <p>Δομημένα ερωτηματολόγια με τη μέθοδο Delphi</p>	<p>15 εθνικοί και διεθνείς εμπειρογνώμονες κρίσεων σε ηγετικές θέσεις</p>	
<p>Alkhaldi K.H, Austin M., Cura B., Dantzler D., Holland L.,Maples D, Quarrelles J., Weinkle R, Marcus L.J.</p> <p>Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, 2017</p>	<p><i>Are you ready? Crisis leadership in a hyper-VUCA environment</i></p>	<p>Διερεύνηση των απόψεων των ηγετών κρίσης ως προς τη δημιουργία θέσης συμβούλου ηγέτη κρίσης</p>	<p>Ποιοτική</p> <p>Ερωτηματολόγιο μέσω διαδικτυακών ηλεκτρονικών μέσων</p>	<p>41 ηγέτες κρίσεων</p>	<p>Υποστήριξη ανάγκης ύπαρξης συμβούλου ηγέτη κρίσης με σκοπό μια πιο αποτελεσματική αντίδραση και ανάκαμψη από την κρίση</p>

<p>Ansell C., Boin A., Keller A. 2010</p>	<p><i>Managing Transboundary Crises: Identifying the Building Blocks of an Effective Response System</i></p>	<p>Διερεύνηση σε ποιο βαθμό οι διασυνοριακές απειλές πχ πανδημίες επηρεάζουν τη διαχείριση κρίσεων ενόψει επείγουσας απειλής</p>	<p>Ποιοτική Ερευνητική μελέτη επειγουσών αναγκών σε περίοδο κρίσης</p>	<p>4 προκλήσεις στη διαχείριση κρίσεων</p>	<p>Οι διασυνοριακές απειλές απαιτούν στη διαχείρισή τους εντονότερη προσαρμογή και συνεργασία συγκριτικά με τις τοπικές καταστροφές στη διαχείριση κρίσεων</p>
<p>Ferguson J., Ronayne P., Rybacki M. Η.Π.Α, 2013</p>	<p><i>Public Sector Leadership Challenges Are They Different and Does It Matter?</i></p>	<p>Διερεύνηση εύρους διαφοράς ηγεσίας μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα</p>	<p>Ποσοτική Δομημένα ερωτηματολόγια</p>	<p>1.500 πολιτικοί ηγέτες της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης των ΗΠΑ και ένα δείγμα 500 ιδιωτικών επιχειρήσεων</p>	<p>Η διαφοράς ηγεσίας μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα είναι πολύ λίγες</p>

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σε μία σύγχρονη πραγματικότητα παγκοσμιοποίησης, τεχνολογικών εξελίξεων και ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος στους οργανισμούς, η καινούργια αυτή πραγματικότητα απαιτεί επιχειρηματική ευελιξία, προσαρμογή και κινητικότητα στο σύνολο των δομών ενός οργανισμού. Η ηγεσία, ανάμεσα στις οκτώ συνιστώσες του management, είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας, ώστε ο οργανισμός να επιτύχει ή όχι τους στόχους του, όπως και υπεύθυνος ώστε αυτός να επιβιώσει. Αποτελεί το στοιχείο του management ως η ειδοποιός διαφορά που χαρακτηρίζει έναν μέτριο από έναν επιτυχημένο οργανισμό. Οι βιβλιογραφικοί ορισμοί που αναφέρονται στην ηγεσία είναι πολλοί, ενώ ο Kotter J., 2001:42 αναφέρει πως συχνά ο όρος αυτός συγχέεται με την έννοια του management. Οι διαφορές ανάμεσα στις δύο αυτές έννοιες έχουν διευκρινιστεί, με τον Schein E., (2004:11) να αναφέρει ότι *«η ηγεσία δημιουργεί και αλλάζει την κουλτούρα ενώ το management στο πλαίσιο μιας ήδη διαμορφωμένης κουλτούρας»*. Η ηγεσία και οι ικανότητες των ανώτερων στελεχών ενός οργανισμού αποτελούν μέρος των πόρων αυτού, αλλά και των δυνατοτήτων του προς έναν μεσοπρόθεσμο αλλά και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Η σημασία αυτών, εντείνεται σε καίριο βαθμό σε περιόδους κρίσης, με απαιτήσεις για διαδραστική διαχείριση και άμεση λήψη αποφάσεων, με σκοπό τη λήψη ορθών αποφάσεων, ώστε αυτή να ξεπεραστεί και να επανέλθει ο οργανισμός στην κατάσταση που βρισκόταν πριν από αυτήν, με τις λιγότερες δυνατές απώλειες. Το οικονομικό περιβάλλον των οργανισμών τείνει να γίνεται όλο και περισσότερο ανταγωνιστικό, σύνθετο και απαιτητικό, με μεγάλη σημασία στην έγκαιρη ανταπόκριση σε καταστάσεις κρίσεων, καταστροφές ή έκτακτες ανάγκες. Μία κατάσταση κρίσης από μόνη της απαιτεί την αξιολόγηση των καθιερωμένων έως τώρα διαδικασιών αλλά και τον επανασχεδιασμό νέων μεθόδων και καινοτομιών. Με βάση τα στοιχεία που ακολουθεί η ηγεσία και των μεθόδων που τελικά επιλέγει να εφαρμόσει, οι οργανισμοί μπορούν να είναι σε θέση να ξεπεράσουν της κρίσης που εμφανίζονται, με το καλύτερο αποτέλεσμα να τους μεταθέτει σε ανώτερη θέση από αυτήν που βρίσκονταν πριν από την κρίση. Η κρίση, ως απόρροια κάποιας αιφνίδιας αλληλεπίδρασης μεταξύ πολλών και διαφορετικών παραγόντων και στοιχείων της οργανωσιακής κρίσης, τις περισσότερες φορές απαιτεί λήψη αποφάσεων για τον καθορισμό των απαραίτητων δράσεων και απαντήσεων, ανάλογα με την ταξινόμηση και τα χαρακτηριστικά της εμφανιζόμενης κάθε φορά κρίσης, με τα ενδιαφερόμενα μέρη ενός οργανισμού να παρουσιάζουν ποικίλους

τρόπους αντιμετώπισης, εμφανίζοντας κατά περίπτωση στοιχεία δυσαρέσκειας ή αναζητώντας έναν κατηγορούμενο, σε άλλες δε περιπτώσεις ανεχόμενοι απλά ένα ανθρώπινο λάθος. Αξίζει βέβαια να αναφέρουμε ότι η οργανωσιακή δομή και σύσταση που παρατηρείται μετά το τέλος μιας χρήσης, εμφανίζει συχνά βελτίωση από την προϋπάρχουσα κατάσταση. Μία κατάσταση κρίσης έχει χαρακτηριστικά ενός σημείου καμπής με μεγάλο ποσοστό αστάθειας και ενδέχεται να έχει ως αποτέλεσμα πολύ αρνητικά αποτελέσματα, διακινδυνεύοντας το μέλλον του οργανισμού. Ακόμα και αν προσπαθήσουμε να συγκρίνουμε δύο περιπτώσεις κρίσεων, το αποτέλεσμα που θα προκύψει μπορεί να είναι τελείως διαφορετικό, έχοντας όμως κρατήσει κοινά χαρακτηριστικά. Οι κρίσεις από μόνες τους έχουν την ικανότητα να ασκούν επιρροή στις ανθρώπινες ανάγκες συναισθήματα και συμπεριφορές.

Οι Ferguson, Ronayne και Rybacki διερεύνησαν το 2013 σε μία ποσοτική έρευνα με δομημένο ερωτηματολόγιο στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής το μέγεθος της διαφοράς μεταξύ της ηγεσίας που παρατηρείται στον δημόσιο έναντι του ιδιωτικού τομέα. Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε σε 1.500 ηγέτες του πολιτικού σκηνικού της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης των ΗΠΑ, καθώς και σε ένα δείγμα 500 ιδιωτικών οργανισμών. Το πλαίσιο της εν λόγω ερευνητικής προσπάθειας ήταν το κλείσιμο του Κογκρέσου, όταν αυτό δεν πέτυχε μία πίστωση κεφαλαίων μέσω νόμου για το επόμενο οικονομικό έτος. Το γεγονός αυτό, επέφερε μία κατάσταση κρίσης και σύγκρουσης σχετικά με τις απόψεις για το ρόλο τόσο της ίδιας της κυβέρνησης, όσο και της διακυβέρνησης, με τους ηγέτες να αναρωτιούνται για θεμελιώδη ζητήματα, όπως οι λειτουργίες και η χρηματοδότηση της κυβέρνησης. Η σιωπηρή παραδοχή στην υπόθεση αυτή παραμένει πως ο οργανισμός είναι πιο αποτελεσματικός από την Κυβέρνηση, με τις διαφορές μεταξύ τους να είναι σημαντικές και εύκολα εμφανείς. Οι ιδιωτικοί οργανισμοί έχουν ως κύριο στόχο τους το κέρδος, λειτουργώντας σε ένα προκαθορισμένο επιχειρηματικό πλάνο, με τους δημόσιους οργανισμούς αντίθετα να δίνουν έμφαση στο να εφαρμόζουν τη νομοθεσία και να παρέχουν υπηρεσίες προς τους πολίτες, δρώντας εντός ενός συγκεκριμένου συνταγματικού πλαισίου. Ο πληθυσμός που συμμετείχε στην έρευνα αυτήν προερχόταν από διάφορες δομές της οικονομίας, με τα αποτελέσματα να αφορούν στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και την Ομοσπονδιακή πολιτική ηγεσία. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έδειξαν μικρές διαφορές στις προτεραιότητες του δημοσίου έναντι του ιδιωτικού τομέα, εξηγώντας παράλληλα τις διαφορές και την προτεραιότητα που δίνεται σε αυτές. Για τους ηγέτες στον ιδιωτικό τομέα τα θέματα στα

οποία επικεντρώνονται είναι η τεχνολογική εξέλιξη, η νέα νομοθεσία και οι πολιτικές, αλλά ταυτόχρονα και η προσαρμογή σε μία παγκόσμια οικονομία με γρήγορες εξελίξεις. Για τους ηγέτες του δημόσιου τομέα αντίστοιχα σημαντικό ρόλο παίζει η διατήρηση ενός σταθερού οικονομικού περιβάλλοντος, των πόρων και της στελέχωσης, παράλληλα με δράσεις παρακίνησης, χωρίς όμως οικονομική ανταμοιβή, επιδιώκοντας μία αύξηση της αποδοτικότητας και της ομαλής συνεργασίας εντός του προκαθορισμένου συνταγματικού πλαισίου όπου καλούνται να λαμβάνουν αποφάσεις. Το κοινό χαρακτηριστικό και στις δύο περιπτώσεις ηγετών είναι η διαχείριση του χρόνου και η προτεραιοποίηση των ζητημάτων, όπως στοιχεία μέσω των οποίων επιδιώκουν την εξισορρόπηση λειτουργίας μεταξύ πολλαπλών και διαφορετικών στοιχείων εντός των οργανισμών τους. Συνολικά, οι διαφορές μεταξύ ηγεσίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα είναι ελάχιστες, καθώς φαίνεται να επικρατούν τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά του ηγέτη και η κατανόηση του υποκειμένου.

Οι κρίσεις παγκοσμίως όλο και πιο συχνά τείνουν να έχουν έναν περισσότερο διασυννοριακό χαρακτήρα. Η 11η Σεπτεμβρίου, ο τυφώνας Κατρίνα, επιδημίες και φυσικές καταστροφές ευρείας κλίμακας προκαλούν όλο και περισσότερο εθνικές κυβερνήσεις στη διαχείριση και αντιμετώπισή τους. Τα χαρακτηριστικά των διασυννοριακών κρίσεων είναι κοινά, καθώς έχουν επιρροή σε πολλές γνώμες, ενώ ταυτόχρονα διακινδυνεύουν την λειτουργία πολιτικών και κρίσιμης σημασίας υποδομών, έχουν ταχεία κλιμάκωση και μεταμορφώνονται. Οι καταστροφές αλλά και οι κρίσεις αποζητούν ταχείες απαντήσεις, χαρακτηριζόμενες ταυτόχρονα από συλλογικό στρες και έντονη αβεβαιότητα. Η διαχείριση της κρίσης γίνεται ακόμα πιο δύσκολη όταν αυτή παρατηρείται εκτός γεωγραφικών συνόρων και συγκεκριμένων ορίων πολιτικής. Από διαχειριστικής άποψης, τα εμπλεκόμενα μέρη οφείλουν να ανταλλάσσουν με ταχύτητα πληροφορίες και να προβαίνουν σε έναν συντονισμό ενεργειών που θα ξεπερνά τα όρια οργανώσεων και πολιτικών. Οι Ansell C, Boin A και Keller A. το 2010 διερεύνησαν το βαθμό που οι διασυννοριακές απειλές, όπως οι πανδημίες, μπορούν να επηρεάσουν τη διαχείριση κρίσεων με ορίζοντα μία επείγουσα απειλή. Η έρευνα αυτή ήταν ποιοτική, μελετώντας τέσσερις κατηγορίες προκλήσεων στον τομέα της διαχείρισης κρίσεων. Οι κρίσεις από μόνες τους είναι σύμφωνα με τον LaPorte, 2007 «αδιανόητες απειλές που γίνονται πραγματικότητα», ξεπερνώντας τις περισσότερες φορές τους διαθέσιμους πόρους. Οι κρίσεις με μεγάλες και περίπλοκες αλληλεξαρτήσεις απαιτούν σε μεγαλύτερο βαθμό προσπάθειες κοινής συνεργασίας, αλλά και συντονισμό ώστε να καταστεί ευκολότερο να

γίνουν διαχειρίσιμες. Οι αλληλεξαρτήσεις αυτές παράγουν ταυτόχρονα την αναγκαιότητα για μία κοινή απόκριση σε έναν πραγματικό χρόνο. Ένας τέτοιος συντονισμός όμως έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τα επίπεδα εμπιστοσύνης που παρατηρούνται στα υψηλά κλιμάκια, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη δημιουργία τους μεταξύ οργανισμών στους οποίους δεν διατηρούνται ως συνήθεις τέτοιες αλληλεπιδράσεις. Οι διοικητικές προκλήσεις που αναφέρονται στη συγκεκριμένη έρευνα αφορούν την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, την οργάνωση της απάντησης εκ μέρους του οργανισμού και τελικά την επικοινωνία του με το κοινό. Οι αιτίες που προκάλεσαν μία κρίση παρατηρείται ότι κατανοούνται δυσκολότερα στις περιπτώσεις που η κρίση αυτή επεκτείνεται σε πάνω από μία χώρα, σε πολλούς τομείς πολιτικής και σε διαφορετικούς χρόνους, ακόμα και στο συνδυασμό και των τριών αυτών συνθηκών ταυτόχρονα. Η οργάνωση μιας επαρκούς απάντησης αλλά και ο συντονισμός μιας αντίδρασης που θα κριθεί αποτελεσματική μετά τη διαχείριση μιας διασυνοριακής κρίσης, αποτελούν δύσκολες προκλήσεις για τον οργανισμό. Παρόλο που όλα τα μέρη θα συμφωνήσουν για την αναγκαιότητα της συνεργασίας, δεν καθίσταται πάντοτε σαφές ποιος θα αποτελέσει τον μαέστρο της συνεργατικής αυτής προσπάθειας. Η πραγματικότητα και η έρευνα δείχνουν ότι η αυτό-οργάνωση έχει καλύτερα αποτελέσματα από συστήματα συνεργασίας, μιας και είναι ιδιαίτερα δύσκολο να γνωρίζουν όλοι εκ των προτέρων ποιος έχει προτεραιότητα κινήσεων ποιος ο ακριβής ρόλος του καθενός και τις λεπτομέρειες του συνολικού συστήματος απόκρισης. Η κατάσταση αυτή γίνεται ακόμα πιο δύσκολη σε περιπτώσεις διασυνοριακών κρίσεων, όπου οι εμπλεκόμενοι οργανισμοί και οργανώσεις δεν υπήρξαν στο παρελθόν συνεργάτες. Η επικοινωνία με το κοινό παραμένει από τις πιο σημαντικές λειτουργίες στη διαχείριση κρίσεων, αφού μειώνει την αβεβαιότητα και παρέχει σαφή και αναλυτική περιγραφή της κατάστασης. Στις περιπτώσεις συμμετοχής μεγάλου αριθμού πολιτικών και διοικητικών αρχών, ένα συνεκτικό και ταυτόχρονα σαφές μήνυμα γίνεται όλο και πιο δύσκολο να διανεμηθεί. Η έρευνα αυτή καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι διαχειριστές κρίσεων διασυνοριακών συμβάντων δεν παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές με αντίστοιχες πιο τοπικές και εντοπισμένες καταστροφές. Η διαχείριση κρίσεων με χαρακτηριστικά διασυνοριακότητας απαιτούν οργανισμούς περισσότερο ισχυρούς και ευέλικτους και όχι παραδοσιακές γραφειοκρατικές δομές, οι οποίες αδυνατούν να δώσουν ιδιαίτερα δυναμικές αποκρίσεις σε αντίστοιχες καταστάσεις. Τα περισσότερα προβλήματα άλλωστε που αυτές καλούνται να επιλύσουν, σχετίζονται με λύσεις με γνωστές διαδικασίες και προκαθορισμένο εύρος ενεργειών για την επίλυση τους.

Η λήψη αποφάσεων από στελέχη ανώτατων ιεραρχικών επιπέδων αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα της ηγεσίας κρίσης. Η Terry Orozsi το 2018 ερεύνησε τον τρόπο με τον οποίον λαμβάνονται αποφάσεις σε περιόδους κρίσης, αναζητώντας κοινά στοιχεία ανάμεσα σε αυτές. Η μελέτη αυτή αφορούσε πληθυσμό 15 εμπειρογνομόνων κρίσης, οι οποίοι ήταν κάτοχοι ηγετικών θέσεων σε τομείς εθνικής ασφάλειας και επιβολής του νόμου, έρευνα που βασίστηκε σε δομημένα μοντέλα λήψης αποφάσεων, με διαδικασίες που περιελάμβαναν 50 χαρακτηριστικά. Είναι σύνηθες, ηγέτες να λαμβάνουν αποφάσεις, έχοντας τις περισσότερες φορές να επιλέξουν μία ενέργεια ανάμεσα σε πλήθος επιλογών, ύστερα από μελέτη ειδικών συνεργατών τους. Η πιο συνήθης λοιπόν συνθήκη περιγράφει τη μετατροπή ηγετών σε ηγέτες κρίσης, χωρίς προηγούμενη η εξειδικευμένη εκπαίδευση. Η λήψη των αποφάσεων από τους ηγέτες κρίσεων περιλαμβάνει ένα ιδιαίτερο επίπεδο άγχους και πίεσης, το οποίο δεν βιώνουν οι λοιποί τύποι υπευθύνων λήψης αποφάσεων. Ο δυναμικός συνδυασμός ποικίλων παραγόντων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης διακυβεύει την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Τέτοιοι παράγοντες που επηρεάζουν την κρίση τους, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, είναι η ακραία ανασφάλεια, το υψηλό κόστος της απόφασης, συμπεριλαμβανομένης της απώλειας ζωής, άγνωστα ενδεχόμενα αποτελέσματα, MME, διαφάνεια και ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών. Η ανασφάλεια, στην πιθανότητα λήψης μιας κακής απόφασης, εμπεριέχει πολλαπλές επιπτώσεις, από την απώλεια μιας εργασιακής θέσης μέχρι της ίδιας της ζωής, απειλές οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά τις επιλογές του ηγέτη κρίσης. Ο αντίκτυπος της κρίσης στο γενικό πληθυσμό, καθώς και τα πιθανά θύματα, έχουν έναν κρίσιμο ρόλο στην λήψη αποφάσεων για την κρίση. Τα MME είναι σε θέση να δημιουργήσουν αίσθηση στο κοινό τους περί των θυμάτων, με τις θυμικές αντιδράσεις να καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή όχι της διαχείρισης της κρίσης. Όσον αφορά τα γνωστά ενδεχόμενα αποτελέσματα, αυτά έχουν αντίκτυπο κατά τη λήψη αποφάσεων, καθώς ο ηγέτης κρίσης οφείλει να προσαρμόζεται συνεχώς, έχοντας την πεποίθηση ότι τη δεδομένη στιγμή εκείνη κάνει το καλύτερο δυνατό. Κρίσεις με ιδιαίτερα μεγάλα και μη αναμενόμενα αποτελέσματα απαιτούν λεπτές ισορροπίες και ρευστότητα στη λήψη αποφάσεων καθ' όλη τη διάρκεια που τα αποτελέσματα θα συνεχίσουν να εξελίσσονται και να επαναπροσδιορίζονται. Κατά την έναρξη μιας κρίσης υπάρχουν συχνά κενά στην πλήρη επίγνωση της κατάστασης, με τα MME να κοινοποιούν βιαστικά, έστω και ως ελλιπή την κατάσταση, γεμίζοντας μετέπειτα τα κενά. Οι ηγέτες κρίσεων οφείλουν να αναγνωρίζουν τη δύναμη που κατέχουν τα MME και της ανάγκης τους για αξιοποίηση της κρίσης προς όφελός τους, αφού είναι εκείνα που μπορούν να ασκήσουν επιπλέον επιρροή στις

αποφάσεις, αλλά και στο αποτέλεσμα αυτών. Η διαφάνεια αποτελεί έναν ακόμα παράγοντα που επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων, καθώς ο ηγέτης κρίσης πρέπει να είναι σε θέση να καθορίσει το ποσοστό διαφάνειας της διαδικασίας και πώς αυτή θα επηρεάσει εν τέλει τις αποφάσεις του. Υπάρχουν βέβαια και είδη κρίσεων, οι οποίες απαιτούν την πλήρη κατάργηση της διαφάνειας και της αντικατάστασής της από διαπραγμάτευση πίσω από κλειστές πόρτες, διακινδυνεύοντας παράλληλα την διάφανη λήψη αποφάσεων και την ευελιξία του ηγέτη για επαναδιαπραγμάτευση η επανεξέταση εναλλακτικών επιλογών. Οι επιφορτισμένοι με την αρμοδιότητα της λήψης αποφάσεων είναι υπεύθυνοι για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη με τις διαφορετικές τους ανάγκες και προτιμήσεις, ορισμένες από αυτές χωρίς να είναι οι κοινωνικά βέλτιστες. Ενδείξεις προκατάληψης μπορεί ακόμα να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων και τη διαμόρφωση των επιλογών, μεταβάλλοντας τη δυναμική των ομάδων και επιτρέποντας τη γνώμη ενός ατόμου περισσότερο έναντι ενός άλλου. Αντίστοιχες προκαταλήψεις αφορούν το φύλο των ηγετών σχετικά με την ευαισθησία τους στον κίνδυνο, συνυπολογίζοντας όμως ταυτόχρονα και τις επιρροές από την προκατάληψη του ίδιου του ηγέτη.

Ένα περιβάλλον απειλής με έντονα στοιχεία μεταβλητότητας, περιπλοκότητας και αμφίδρομων αλληλεπιδράσεων (VUCA), απαιτεί μία περισσότερο συνεκτική δομή υποστήριξης για τους ηγέτες κρίσεων, καθώς υπάρχει πιθανότητα αντιμετώπισης κρίσεων αυξανόμενου μεγέθους και συχνότητας, πολλές φορές και ταυτόχρονα. Οι Alkhalidi et al το 2017, ερεύνησαν τις πεποιθήσεις των ηγετών κρίσης σχετικά με τη δημιουργία θέσης συμβούλου ηγέτη κρίσης, ώστε εκείνος να ωφελήσει μέσω της εμπειρίας του στην αντιμετώπιση κρίσεων. Ο απώτερος στόχος του έργου αυτού, είναι να μεγιστοποιήσει την ικανότητα των ηγετών κρίσης, ώστε να διαχειρίζονται με έναν περισσότερο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο τα γεγονότα της κρίσης για μία ταχύτερη ανάκαμψη. Η έρευνα αυτή ολοκληρώθηκε μέσω τριών ερευνητικών ερωτημάτων για τη δημιουργία μιας θέσης συμβούλου ηγέτη κρίσης, ανάπτυξης ενός προγράμματος πιστοποίησης αυτών, καθώς και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν. Διενεργήθηκε ποιοτική ερευνητική μεθοδολογία με 41 συμμετέχοντες, στοχευμένα επιλεγμένους, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 11 ερωτήματα. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής ανέδειξαν μία υποστήριξη για τη δημιουργία θέσης συμβούλου ηγέτη της κρίσης στην πλειοψηφία τους, καθώς και την ανάγκη δημιουργίας ενός προγράμματος πιστοποίησης για αυτές τις θέσεις. Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που εκείνοι θα έπρεπε να έχουν, η αξιοπιστία και η εμπειρία αποτελούν τα κορυφαία από αυτά.

Ένας τομέας στη διαχείριση κρίσεων αφορά στη διαχείριση ιατρικών κρίσεων και ο ΠΟΥ έχει χαρακτηρίσει την διεπαγγελματική συνεργασία ως μία σημαντική πρακτική προσέγγιση για τον μετριασμό σύνθετων προκλήσεων εργατικού δυναμικού για την Υγεία. Η διεπαγγελματική συνεργασία υπερβαίνει την απλή συμφωνία και επικοινωνία για την φροντίδα των ασθενών και περιλαμβάνει την δημιουργία ευκαιριών μεταξύ των διεπαγγελματικών μελών της ομάδας για την βέλτιστη φροντίδα των ασθενών. Ίσως το περισσότερο απαιτητικό και περίπλοκο τμήμα εντός ενός νοσηλευτικού ιδρύματος, η Μονάδα Εντατικής Θεραπείας, απαιτεί στο μέγιστο μία αποτελεσματική διεπαγγελματική συνεργασία, αποτυχία της οποίας κατά τη διάρκεια ιατρικών καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, ενδέχεται να αποβεί καταστροφική για την ασφάλεια των ασθενών. Στις ΗΠΑ, η τρίτη πιο κοινή αιτία θανάτου είναι τα ιατρικά λάθη, με τις περισσότερες περιπτώσεις να οφείλονται σε αποτυχίες της ομαδικής εργασίας και επικοινωνίας. Οι Lin et al το 2019, επιχείρησαν να διερευνήσουν τις εμπειρίες της διεπαγγελματικής συνεργασίας μεταξύ των ειδικοτήτων των ιατρών, νοσοκόμων και αναπνευστικών θεραπειών σε ΜΕΘ τριτοβάθμιου νοσοκομείου της Σιγκαπούρης 1700 κλινών, κατά τη διάρκεια ιατρικών καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, μέσω μιας περιγραφικής φαινομενολογικής μελέτης. Το δείγμα που συμμετείχε στην παραπάνω έρευνα επιλέχθηκε δειγματοληπτικά και υποβλήθηκε σε συνεντεύξεις, καταγραφή ήχων και μετέπειτα ανάλυση όλων των ανωτέρω στην περιγραφική μέθοδο φαινομενολογίας του Colaizzi. η συλλογή δεδομένων περιελάμβανε ατομικές ημι-δομημένες συνεντεύξεις με νοσηλευτές, γιατρούς και αναπνευστικούς θεραπευτές που είχαν στο παρελθόν παρακολουθήσει επείγοντα ιατρικά περιστατικά, όπως καρδιοπνευμονική διακοπή ή δύσκολη διαχείριση αεραγωγών στις ΜΕΘ, καταστάσεις που δημιουργούν έντονες αλλαγές στην ένταση της εργασίας και τους ρόλους των επαγγελματιών. Τα ευρήματα από την μελέτη αυτή, προβλεπόταν να ενημερώσουν μελλοντικές πρωτοβουλίες ομαδικής κατάρτισης, να προωθήσουν πρωτοβουλίες ηγετικής νοσηλευτικής και να εντοπίσουν εμπόδια και διευκολύνσεις στην προώθηση μιας ευρύτερης διεπαγγελματικής συνεργασίας κατά τη διάρκεια ιατρικών καταστάσεων έκτακτης ανάγκης και στη διαχείριση κρίσεων. Η έρευνα αυτή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι συχνά παρουσιάζεται μία υπόθεση ότι οι επαγγελματίες υγείας είναι ιδιαίτερα ικανοί στην διαχείριση ιατρικών καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, χωρίς όμως να είναι αντίστοιχα δεδομένο ότι απαιτούν υποστήριξη για να συνεχίσουν να είναι.

Η αυταρχική ηγεσία και η χρήση της ανά τον κόσμο, αποτελεί καίριο ζήτημα, με την ανήθικη συμπεριφορά των εργαζομένων να υφίσταται σε όλους τους τύπους κοινωνικών

οργανώσεων. Οι Rui & XinQi μελέτησαν φέτος τη σχέση μεταξύ αυταρχικής ηγεσίας και ανήθικης συμπεριφοράς εκ μέρους των εργαζομένων, μέσω της θεωρίας της κοινωνικής μάθησης, αναζητώντας εν τέλει ένα ηθικό κλίμα. Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη σπάνια έχουν άμεση επιρροή στους υπαλλήλους, κυρίως όμως μέσω των άμεσων προϊσταμένων τους. Το στυλ ηγεσίας των ανώτερων ηγετών επηρεάζει ταυτόχρονα το στυλ ηγεσίας των ενδιάμεσων ιεραρχικά υπαλλήλων. Προηγούμενες μελέτες απέδειξαν πώς η ενίσχυση μιας ανήθικης συμπεριφοράς εκ μέρους των εργαζομένων πραγματοποιείται από παράγοντες όπως το οργανωτικό κλίμα, η πίεση του χρόνου και οι απαιτητικοί στόχοι απόδοσης. Τα εφαρμοζόμενα στυλ ηγεσίας στους δυτικούς πολιτισμούς διαφέρουν αρκετά από αυτά των ανατολικών χωρών, όπου η αυταρχική ηγεσία είναι πιο κοινή, βασισμένη στην παραδοσιακή κουλτούρα, με τον ηγέτη να έχει την απόλυτη εξουσία πάνω σε ένα άτομο, λαμβάνοντας αυστηρά μέτρα για την παρακολούθηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αντίθετα, στις δυτικές χώρες, η αυταρχική ηγεσία είναι δυνατόν να περιλαμβάνει καθοδήγηση, δημοκρατικές διαδικασίες και αντιπροσωπεία. Οι υπάρχουσες μελέτες αναφορικά με τις συνέπειες της αυταρχικής ηγεσίας επικεντρώνονται κυρίως στη φωνητική συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων, με τα αποτελέσματα να καταδεικνύουν αρνητικά αποτελέσματα από μία αυταρχική ηγεσία. Η συγκεκριμένη μελέτη αναφέρει το φαινόμενο «trickle-down» ως μία οικονομική έννοια γνωστή ως το φαινόμενο μετάδοσης. Ακολουθώντας το φαινόμενο αυτό, συμπεραίνεται πώς το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ένα ενδιάμεσο ιεραρχικά στέλεχος, επηρεάζεται από το στυλ ηγεσίας των ηγετών και τελικά ορίζει και τη συμπεριφορά του υπαλλήλου. Ως ανήθικη συμπεριφορά των εργαζομένων ορίζεται εκείνη που παραβιάζει τον ηθικό κώδικα, ο οποίος είναι ευρέως αποδεκτός από τους ανθρώπους, που αναπαράγει εύκολα τη διαφθορά, οδηγεί σε ανεπάρκειες και αυξάνει τις απώλειες ενός οργανισμού. Στις περιπτώσεις όπου οι προϊστάμενοι χρησιμοποίησαν αυταρχική ηγεσία, αυτό είχε ως αποτέλεσμα αρνητικές ψυχολογικές επιδράσεις και πίεση στους λοιπούς υπαλλήλους, οι οποίοι με τη σειρά τους μετέτρεψαν τις εμπειρίες και τις πιέσεις αυτές σε ανήθικη συμπεριφορά. Παρόλα αυτά, υπάρχει και η άποψη του Bandura (1986), ο οποίος εξηγεί πώς «τα άτομα μπορούν να επηρεάσουν τις σκέψεις και τις συμπεριφορές τους μέσω μιας διαδικασίας αυτορρύθμισης και συμπεριφοράς που παραβιάζει τη βασική κοινωνική ηθική. Η ουσία της εθνικής απελευθέρωσης είναι μία σειρά γνωστικών μηχανισμών που ακυρώνουν τη διαδικασία της ηθικής αυτό-προσαρμογής, της αποδοχής, του απάνθρωπου και της απόδοσης ευθύνης». Εξηγεί δηλαδή πόσοι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να παρουσιάσουν ανήθικη συμπεριφορά

μειώνοντας την ενοχή τους, λόγω του ότι την αποδίδουν σε μία παράλογη αυταρχική ηγεσία που δέχονται. Η έρευνα αυτή κατέληξε ότι η ηγεσία του αυταρχικού ηγέτη σχετίζεται σημαντικά με την ηγεσία αυταρχικής εποπτείας και συνεπώς ανήθικη συμπεριφορά εκ μέρους των υπαλλήλων. Ένα γενικότερο ηθικό κλίμα εντός ενός οργανισμού σχετίζεται σημαντικά με την αντίστοιχη ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων. Τα αρνητικά στυλ ηγεσίας γενικότερα τείνουν να προκαλούν δυσαρέσκεια και εκδίκηση στους υπαλλήλους, οδηγώντας τους τελικά σε αρνητικά αποτελέσματα. Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας πρέπει να χρησιμοποιείται με φειδώ, σε μία γενικότερη προσπάθεια ενθάρρυνσης των υφιστάμενων από τους ηγέτες, η επικοινωνία πληροφοριών με τους υπαλλήλους και η επιβράβευση των ικανοτήτων τους, μειώνοντας την ανήθικη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Ο SARS-COV-2 που εμφανίστηκε το 2019 (COVID-19), ένα εξωγενές σοκ που επηρέασε δραματικά ανθρώπους, οργανισμούς και κοινωνίες, ανέδειξε εκτός των άλλων την ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία σε μία κρίση. Η ταχεία κλιμάκωση της πανδημίας υπογράμμισε την ανάγκη έγκαιρης και αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων εκ μέρους των ηγετών. Έρευνα των Sergent&Stajkovic το 2020, στο πεδίο της εφαρμοσμένης ψυχολογίας, ανέδειξε πως οι γυναίκες τείνουν να προτιμώνται από τους άντρες ως ηγέτες σε αβέβαιες στιγμές. Το ερευνητικό ερώτημα εάν κράτη με γυναίκες κυβερνήτες είχαν λιγότερους θανάτους από κορωνοϊό συγκριτικά με κράτη με άνδρες κυβερνήτες, τέθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και επιβεβαιώθηκε. Οι γυναίκες αποδείχτηκε πως εξέδωσαν νωρίτερα εντολές διαχείρισης, έχοντας με αυτό τον τρόπο λιγότερους θανάτους στα κράτη που κυβερνούσαν. Οι γυναίκες εμφάνισαν μεγαλύτερα επίπεδα ενσυναίσθησης, χαρίσματος και εξατομικευμένης σκέψης, δημιουργώντας ένα «θηλυκό ηγετικό πλεονέκτημα». Η έρευνα σχετικά με τους κοινωνικούς λόγους, υποδηλώνει ότι η συμπεριφορά των ηγετών γυναικών και ανδρών καθοδηγείται από στερεότυπα ρόλων, σύμφωνα με τα οποία οι γυναίκες τείνουν να μοιράζονται την ίδια στιγμή που οι άντρες είναι ανεξάρτητοι. Στις περιπτώσεις βέβαια που οι γυναίκες ενέργησαν ασυμβίβαστα με τα στερεότυπα ρόλου του φύλου, τις περισσότερες φορές η συμπεριφορά αυτή αξιολογήθηκε δυσμενώς (Eagly et al, 2000). Σε γενικές γραμμές, ένας άνδρας ηγέτης χαρακτηρίζεται αποτελεσματικός στην πλειοψηφία των περιπτώσεων όπου οι συνθήκες είναι ομαλές, ενώ οι γυναίκες έχουν χαρακτηριστικά ηγεσίας που ανταποκρίνονται καλύτερα σε μία κατάσταση κρίσης (Haslam et al, 2001). Η τεταμένη ατμόσφαιρα της κρίσης COVID-19 ανέδειξε την ψυχολογική ασφάλεια ως το κλειδί για την

αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, με τους άνδρες να την συσχετίζουν με τη γνώση και τον έλεγχο ενώ οι γυναίκες με την υγεία και την ασφάλεια (Kharlamenkova, 2015). Οι φυλετικές αυτές διαφορές στις σκέψεις και τις ενέργειες αυξάνουν την πιθανότητα τα ενδιαφερόμενα μέρη να ανταποκρίνονται διαφορετικά σε μηνύματα που επικοινωνούν οι γυναίκες ηγέτες συγκριτικά με τους αντίστοιχους άνδρες ηγέτες. Οι πολίτες κατά τη διάρκεια της πανδημίας ανταποκρίθηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό στις γυναίκες κυβερνήτες που εξέδωσαν εντολές πρόωρης παραμονής στο σπίτι, με συνέπεια λιγότερους θανάτους από τις πολιτείες με άνδρες κυβερνήτη. Τα ποιοτικά αποτελέσματα της έρευνας αυτής υποδηλώνουν ότι οι εντολές αυτές εκ μέρους των γυναικών παραδόθηκαν με μεγαλύτερη ενσυναίσθηση και εμπιστοσύνη, κάνοντάς τις πιο ευαίσθητες στις ανάγκες των γύρω τους, έχοντας τη δυνατότητα να εκφραστούν ανάλογα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς και η παγκοσμιοποίηση, οδηγούν τους σύγχρονους οργανισμούς σε μία νέα πραγματικότητα με ιδιαίτερα αυξημένη κινητικότητα σε όλα τα επίπεδα, χαρακτηρίζοντας τις βαθιές αλλαγές που συντελούνται. Μία κρίση ενεργοποιείται από κάποιο ανέλπисто και δραματικό γεγονός και τελειώνει με κάποια ανάλυση και την επαναφορά στην ομαλότητα. Αποτελεί ένα σημείο ορόσημο και χαρακτηρίζεται από υψηλή αστάθεια, προκαλώντας υπερβολικά δυσμενή αποτελέσματα και διακινδυνεύοντας την εξέλιξη ενός οργανισμού. Εμπεριέχει το ενδεχόμενο διαχωρισμού του παρελθόντος από το μέλλον σε έναν οργανισμό, μετατρέπει την ανασφάλεια σε ασφάλεια και επιδιώκει την προβολή ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Η οργάνωση που προκύπτει μετά την κρίση είναι συχνά καλύτερη από τη προϋπάρχουσα σε έναν οργανισμό. Το αποτέλεσμα σύγκρισης δύο κρίσεων ενδέχεται να έχει κάποιες όμοιες ιδιότητες, δεν είναι όμως δυνατόν να είναι εξ' ολοκλήρου το ίδιο. Οι κρίσεις επηρεάζουν τις ανάγκες, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των ανθρώπων. Η ηγεσία έχει άμεση σχέση με την καθοδήγηση και τον έλεγχο, ακόμη και με τη δυνατότητα εθελοντικής λήψης επικείμενων ευθυνών, με το προσόν της παρότρυνσης και μετάδοσης οράματος. Όλο και περισσότερο φαίνεται ότι μελλοντική ηγεσία σημαίνει να έχει κανείς την ικανότητα να καθοδηγήσει και να εξυπηρετήσει άλλους γύρω του, προκειμένου το φορτίο των κρίσεων, του χάους και της αναστάτωσης να μην αποπροσανατολίζει το νου και τη ζωή τους. Ο ηγέτης πρέπει να είναι γεμάτος με πάθος που του δίνει ώθηση, ρεαλιστής, με βάθος και την ικανότητα να υποστηρίζει άλλους με γνησιότητα. Κυρίως όμως πρέπει να είναι προικισμένος με επικοινωνιακές ικανότητες. Ο ποιοτικός ηγέτης οφείλει να είναι επικεντρωμένος στα ζητούμενα του πελάτη, να επιδιώκει τη βελτίωση, να είναι αποδέκτης της τεχνολογίας χρησιμοποιώντας ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους, ώστε να επεξεργάζεται τις διάφορες μεταβλητές και να ενισχύει το ρόλο των εργαζομένων. Για τη σωστή λειτουργία του οργανισμού, μέλημα του ηγέτη είναι η πρόληψη των διαφωνιών εντός της ομάδας και αυτό το επιτυγχάνει με την καθοδήγηση, τον συντονισμό, την παρότρυνση και την κατεύθυνση των μελών. Κυριαρχικό συστατικό στη λειτουργία των οργανισμών αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος αν επιτύχει να συνδυάσει τις ικανότητες, τις εμπειρίες και τη γνώση, καθίσταται πλέον ένα δυναμικό στοιχείο αυτών. Οι σύγχρονοι παγκοσμιοποιημένοι οργανισμοί μετασχηματίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τα κλασικά μοντέλα διοίκησης σε άλλα με μεγαλύτερη ευελιξία και καινοτομία. Οι άνθρωποι πόροι αποτελούν στοιχείο καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία ενός

οργανισμού, με τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται πλέον να περιλαμβάνουν την παρακίνηση και εξέλιξη των υπαλλήλων, την αξιολόγηση της απόδοσης τους και τη συνεχή τους κατάρτιση. Ο ηγέτης μεταδίδει όραμα στην ομάδα του, εμπνέει, πείθει, κερδίζει την εμπιστοσύνη των υπολοίπων και, τέλος, έχει την ικανότητα να ενδυναμώνει την ομάδα ή ένα σύνολο ατόμων. Ένας ηγέτης, για να πετύχει τους στόχους που εμπεριέχονται στον σχεδιασμό του, ασκεί ταυτόχρονα διοικητικές λειτουργίες, όπως προγραμματισμό, έλεγχο, οργάνωση, συντονισμό. Η διαμόρφωση ενός οράματος που θα προσελκύει, η έκφραση πίστης στις δυνατότητες των υποστηρικτών και η μετάδοση υψηλών προσδοκιών, αποτελούν ικανότητες των χαρισματικών ηγετών, ενεργώντας ταυτόχρονα προς τον ορισμό ιδεολογικών στόχων, παρουσιάζοντας ένα ισχυρό μοντέλο με ηθικά χαρακτηριστικά. Αναδείχθηκε ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην άσκηση της ηγεσίας, καθιστώντας σαφές ότι ηγετικά στελέχη που αξιοποιούν και εξελίσσουν συναισθηματικές ικανότητες, είναι εκείνα που αποδεικνύεται ότι ενδυναμώνουν και εν τέλει καταφέρνουν ακόμα και να εξυγιάνουν τους οργανισμούς τους. Έγινε κατανοητή με emphaticό τρόπο, η θετική συνεισφορά των συναισθημάτων στους οργανισμούς, αντιλαμβανόμενοι πώς στις περιπτώσεις που οι αποφάσεις λαμβάνονται με διαδικασίες συνεργασίας, η μείωση των συγκρούσεων οδηγεί σε αποτελεσματικότερες λύσεις.

Μέσω της άσκησης πρακτικών ενδυνάμωσης, η ομάδα ενισχύεται με έντονο αίσθημα ικανότητας και δύναμης, με αποτέλεσμα την ανεξαρτησία των εργαζόμενων στην εργασιακή τους δραστηριότητα. Η διοίκηση συνεργασίας αποτελεί τον τύπο ηγεσίας που αφορά τις σχέσεις των συνεργατών και τις εργασίες και αποσκοπεί στο συνδυασμό μεγάλης συμμετοχής και συνεργασίας των μελών του οργανισμού, το οποίο αποτελεί βασικό κίνητρο για την δραστηριοποίηση και προσήλωση των εργαζομένων στο έργο τους. Κατά βάση, από διαφορετικά ηγετικά πρότυπα προκύπτουν διαφορετικά αποτελέσματα συμπεριφορών. Κανένα πρότυπο δεν θεωρείται ιδανικό για όλες τις περιστάσεις. Οι διαφορετικές μελέτες ηγετικών προσώπων με έναρξη αυτή των χαρακτηριστικών και στη συνέχεια εξετάζοντας τις πιο ιδιαίτερες μορφές ηγεσίας, είχαν ως αποτέλεσμα τη δυνατότητα κατανόησης σε βάθος και εξέλιξης της συμπεριφοράς. Τα τελευταία χρόνια επιτεύχθηκε πρόβλεψη του πλέον αποτελεσματικότερου προτύπου ηγεσίας και των συνθηκών που θα άρμοζε σε μία δεδομένη κατάσταση. Αναγκαία στοιχεία που αρμόζουν σε έναν ηγέτη, είναι η δυνατότητα να είναι αντικειμενικός σε καταστάσεις δικές του και των άλλων, η αντίληψη του κόσμου και της φύσης, η

πνευματική του υπόσταση παντού και πάντα, ο ενστερνισμός των θετικών και αρνητικών παραμέτρων του οργανισμού, όπως και της μοναδικότητας των ατόμων που τον αποτελούν. η αυτογνωσία, όταν συνυπάρχει με αυτο-διαύγεια και αυτό-βεβαιότητα, είναι ένας σημαντικό στοιχείο θετικής δράσης στην ψυχολογική ευφορία. Οι οργανισμοί, στην συνεχώς μεταβαλλόμενη πραγματικότητα, καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες αντιμετώπισης των αλληπάληλων αυτών αλλαγών, καθώς και να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διατήρησης της απόδοσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συναισθηματική νοημοσύνη στους οργανισμούς, οι οποίοι καλούνται να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση όχι μόνο στην ικανοποίηση των πελατών και στην ποιότητα των υπηρεσιών – προϊόντων τους, αλλά και στην ικανοποίηση των ίδιων των υπαλλήλων τους. Η συστημική σκέψη προωθεί τόσο την επιστημονική αντιμετώπιση των προβλημάτων εντός και εκτός του οργανισμού, όσο και την προώθηση της συνεργασίας των διαφόρων επιστημονικών κλάδων για να επιτευχθεί η διεπιστημονική προσέγγιση και να βρεθούν λύσεις στα οργανωσιακά συστήματα. Πρόκειται για έναν τρόπο σκέψης που εξετάζει τα πράγματα στην καθολική τους αλληλεξάρτηση.

Το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς και με μεγάλη ταχύτητα, χαρακτηρίζοντάς το επικίνδυνο. Η αντίληψη των πιθανών επικίνδυνων σημείων, πραγματοποιείται σε συνδυασμό με την αποδοχή της επικινδυνότητας και με τη διαδικασία διαχείρισής τους, στοιχεία που αναλύονται στο πρόγραμμα δράσης των οργανισμών. Ο κίνδυνος ελλοχεύει σε κάθε δραστηριότητα, σε κάθε απόφαση. Το ταξίδι όμως, η περιπέτεια σε μονοπάτια γεμάτα εμπόδια είναι αυτά που τονώνουν την αυτοπεποίθηση και την αυτοεπιβεβαίωση του ηγέτη, ιδιαίτερα εάν μετά από μια έντονη προσπάθεια αντιμετώπισης κινδύνου, επέλθει η επιτυχία. Η διαχείριση κινδύνου θεωρείται αποτελεσματική όταν λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στην εκπόνηση του προγράμματος δράσης του οργανισμού. Η αξιολόγηση του κινδύνου αποτελεί στρατηγικής σημασίας αναγκαιότητα, καθώς με αυτή τη διαδικασία, συγκρίνονται οι εκτιμώμενοι κίνδυνοι κατά των επικίνδυνων στοιχείων, τα οποία έχει προκαθορίσει ο οργανισμός. Η αξιολόγηση του κινδύνου χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με τη σημαντικότητά του, το οποίο σημαίνει κατά πόσο ο συγκεκριμένος κίνδυνος προεξοφλεί αρνητικές καταστάσεις και αποτελέσματα. Η ηγεσία κατά τη διάρκεια μίας κρίσης απαιτεί ηγέτες, οι οποίοι καλούνται να διαθέτουν ένα πολύπλοκο σύνολο ικανοτήτων, χωρίς αυτό να περιορίζεται στην αποτελεσματική επικοινωνία, με στόχο πάντοτε να οδηγήσουν έναν οργανισμό από τις διάφορες φάσεις της κρίσης προς

μια επιτυχημένη ανάκαμψη. Η ηγεσία στην κρίση απαιτεί μία ενοποίηση δεξιοτήτων, ικανοτήτων και χαρακτηριστικών που επιτρέπουν σε έναν ηγέτη να προγραμματίσει, να αντιδράσει, και να αποκτήσει γνώση από τα γεγονότα της κρίσης. Στην πιο φιλόδοξη μορφή της, η ηγεσία σε περιόδους κρίσης σχετίζεται με το χειρισμό μίας κρίσης με τέτοιο τρόπο, ώστε ο οργανισμός να βρεθεί σε καλύτερη κατάσταση μετά από την κρίση από όπου ήταν πριν από αυτήν. Οργανισμοί με λανθασμένη διαχείριση κρίσεων παρουσίασαν 10% μείωση στην τιμή των μετοχών τους μετά την πρώτη εβδομάδα της κρίσης και μείωση 15% κάτω από τις τιμές ακρίβειας μετά το πρώτο έτος αντιμετώπισης και ύφεσης της κρίσης. Από την άλλη πλευρά, οργανισμοί που διαχειρίστηκαν αποτελεσματικά την κρίση, είχαν μόνο μείωση της τιμής των μετοχών τους κατά 5% μετά από μία κρίση και κατά τη διάρκεια της επόμενης περιόδου ου υπόλοιπου έτους υπήρξε γρήγορη ανάκαμψη αποθεμάτων και φήμης.

Η ενίσχυση των σχέσεων ανάμεσα στα στελέχη ενός οργανισμού, αλλά και μεταξύ των ανθρώπων και της διοίκησης, σχεδιάζοντας την προεργασία για μία ακόμα επερχόμενη κρίση, αποτελούν τους δύο βασικούς στόχους εκ μέρους της ηγεσίας μετά το τέλος μία κρίσης. Μετά το τέλος μιας κρίσης, ο εντοπισμός όσων οδήγησαν σε αυτήν, αποτελεί ένα ακόμη μεγάλο στοίχημα για τους ηγέτες, με την απουσία του βήματος αυτού, να υπάρχει ιδιαίτερος κίνδυνος επανεμφάνισης της κρίσης.. Οι συνέπειες μετά την κρίση χρειάζονται συνεχή εποπτεία από την ηγεσία, με μερικές από αυτές να θεωρούνται αναμενόμενες και να εμφανίζονται σε σύντομο χρονικό διάστημα από το τέλος της κρίσης και άλλες να ανακλύψουν σε δευτερεύοντα χρόνο. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό η αξιολόγηση της κρίσης να μην αποτελεί μέσον ενοχής και κατηγοριών για την εμφάνιση της κρίσης εκ μέρους των ηγετών και συνολικά των οργανισμών, αλλά η διαπίστωση της μάθησης που προέκυψε από την κρίση αυτή.

Μελέτες που εξέτασαν την επίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών στην ικανοποίηση των εργαζομένων, συμπέραναν ότι οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση όταν αφοσιώνονται περισσότερο στους αποδοτικούς στόχους και όταν υπάρχει κουλτούρα μάθησης σε μεγάλο βαθμό. Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την παρουσία των εργαζομένων, με την παραγωγικότητα, καθώς και με τα επιχειρησιακά έσοδα. όσοι αντιμετωπίζουν έντονες διαμάχες στο εργασιακό περιβάλλον, επιδεικνύουν μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση χωρίς θετική γνώμη για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Όταν οι ψυχολογικές συνθήκες ήταν θετικές, καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα προέκυπταν, ενώ σε αντίθετες περιπτώσεις

οδηγούνταν ακόμα και σε κατακόρυφη πτώση των οικονομικών αποτελεσμάτων. Οι πράξεις του ηγέτη καθορίζουν, σε αρκετά υψηλό βαθμό, την αντιμετώπιση των εργαζομένων στην επιχείρηση και στις λειτουργίες της.

Στην πλειονότητα των χωρών, όσον αφορά τι γυναίκες, δεν υπάρχει ισορροπία μεταξύ ιεραρχίας και αμοιβής σχετικά με την ύπαρξή τους στους οργανισμούς παρόλο που κατέχουν σημαντική παρουσία στο ανθρώπινο δυναμικό. Η θέληση και η ικανότητα των γυναικών να αναλάβουν θέσεις ηγεσίας δεν βρίσκουν την αντίστοιχη ανταπόκριση, εξαιτίας δυσδιάκριτων εμποδίων που δυσκολεύουν την εξέλιξή τους. Τα αποτελέσματα των ερευνών, παρόλο που οι διαφορές δεν ήταν μεγάλες μεταξύ τους, κατέρριψαν τον μύθο περί υπεροχής των ανδρών σε ηγετικές θέσεις εργασίας σε σύγκριση με τις γυναίκες. Σε θέσεις λήψης αποφάσεων, όπου ο γυναικείος ρόλος είναι ανύπαρκτος ή υποτιμημένος, απαιτείται η ευρωπαϊκή νομοθεσία να κινηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση. Αποτελέσματα ερευνών έδειξαν μικρές διαφορές στις προτεραιότητες οργανισμών του δημοσίου έναντι του ιδιωτικού τομέα, εξηγώντας παράλληλα τις διαφορές και την προτεραιότητα που δίνεται σε αυτές. Συνολικά, οι διαφορές μεταξύ ηγεσίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα είναι ελάχιστες, καθώς φαίνεται να επικρατούν τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά του ηγέτη και η κατανόηση του υποκειμένου.

Οι κρίσεις παγκοσμίως όλο και πιο συχνά τείνουν να έχουν έναν περισσότερο διασυνοριακό χαρακτήρα. Οι αιτίες που προκάλεσαν μία κρίση παρατηρείται ότι κατανοούνται δυσκολότερα στις περιπτώσεις που η κρίση αυτή επεκτείνεται σε πάνω από μία χώρα, σε πολλούς τομείς πολιτικής και σε διαφορετικούς χρόνους, ακόμα και στο συνδυασμό και των τριών αυτών συνθηκών ταυτόχρονα. Έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι διαχειριστές κρίσεων διασυνοριακών συμβάντων δεν παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές με αντίστοιχες πιο τοπικές και εντοπισμένες καταστροφές. Η διαχείριση κρίσεων με χαρακτηριστικά διασυνοριακότητας απαιτούν οργανισμούς περισσότερο ισχυρούς και ευέλικτους και όχι παραδοσιακές γραφειοκρατικές δομές, οι οποίες αδυνατούν να δώσουν ιδιαίτερα δυναμικές αποκρίσεις σε αντίστοιχες καταστάσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής ανέδειξαν επίσης μία υποστήριξη για τη δημιουργία θέσης συμβούλου ηγέτη της κρίσης στην πλειοψηφία τους, καθώς και την ανάγκη δημιουργίας ενός προγράμματος πιστοποίησης για αυτές τις θέσεις. Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που εκείνοι θα έπρεπε να έχουν, η αξιοπιστία και η εμπειρία αποτελούν τα κορυφαία από αυτά.

Η διεπαγγελματική συνεργασία υπερβαίνει την απλή συμφωνία και επικοινωνία για την φροντίδα των ασθενών και περιλαμβάνει την δημιουργία ευκαιριών μεταξύ των διεπαγγελματικών μελών της ομάδας για την βέλτιστη φροντίδα των ασθενών. Μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι συχνά παρουσιάζεται μία υπόθεση ότι οι επαγγελματίες υγείας είναι ιδιαίτερα ικανοί στην διαχείριση ιατρικών καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, χωρίς όμως να είναι αντίστοιχα δεδομένο ότι απαιτούν υποστήριξη για να συνεχίσουν να είναι.

Η αυταρχική ηγεσία και η χρήση της ανά τον κόσμο, αποτελεί καίριο ζήτημα, με την ανήθικη συμπεριφορά των εργαζομένων να υφίσταται σε όλους τους τύπους κοινωνικών οργανώσεων. Η έρευνα αυτή κατέληξε ότι η ηγεσία του αυταρχικού ηγέτη σχετίζεται σημαντικά με την ηγεσία αυταρχικής εποπτείας και συνεπώς ανήθικη συμπεριφορά εκ μέρους των υπαλλήλων. Ένα γενικότερο ηθικό κλίμα εντός ενός οργανισμού σχετίζεται σημαντικά με την αντίστοιχη ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Bose P., (2004), *Μέγας Αλέξανδρος – Η Τέχνη της Στρατηγικής*, εκδόσεις Κριτική
- Champy J., (1996), *Ανασχεδιάζοντας τη διοίκηση της επιχείρησης. Το μανιφέστο για τη νέα ηγεσία*, μτφ Ηλιάδη Ελ., εκδόσεις Γαλαίος
- Drucker P., (1996),(2001), *Το Μάνατζμεντ στην Πράξη*, εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Goleman D., (1998), *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ*, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Goleman D., (2000), *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*, μετ. Φωτεινή Μεγαλούδη, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Θ' έκδοση
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., (2002), *Ο Νέος Ηγέτης*, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Gosling J., Mintzberg H., (2005), *Πέντε Κατευθύνσεις της Σκέψης των Μάνατζερ*, Περιοδικό Επιστημονικό Marketing – Management, εκδόσεις Morax, τεύχος Δεκεμβρίου 2005
- Hammer M., Champy J. (1993), *Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης*, εκδόσεις Γαλαίος
- Kotter J., (2001), *Ηγέτης στις Αλλαγές*, εκδόσεις Κριτική
- Yukl G., (2009), *Η Ηγεσία στους Οργανισμούς*, εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Wallis J.,Dolley B., (2005), *Αποτυχία της Αγοράς Αποτυχία της Κυβέρνησης, Ηγεσία και Δημόσια Πολιτική*, Κέντρο Θεσμικών Μεταρρυθμίσεων, Επιστημονική επιμέλεια Πελαγίδης Θ., μετάφραση: Στρατής Α., Πλυτά Τ., εκδόσεις Παπαζήση
- Αγραφιώτης Δ., (2000), *Κοινωνιολογική και Ψυχολογική Προσέγγιση των Νοσοκομείων/Υπηρεσιών Υγείας*, Ε.Α.Π
- Αντωνόπουλος Μ., Τσερετζούλιας Κ., (2011), *Ο Ρόλος του Ηγέτη σε Περίοδο Κρίσης*, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Καλαμάτα
- Βαρβαρούσης Π., (1998), *Στρατηγική των παιγνίων*, εκδόσεις Παπαζήση
- Βογιατζής Ρ., (2006), *Η συναισθηματική νοημοσύνη ταιριάζει στους ηγέτες*, Εφημερίδα Καθημερινή
- Γεώργας Δ., (1986), *Κοινωνική Ψυχολογία*, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Γκουντρομίχου Χρ., (2011), *«Δομή και Οργάνωση Υπηρεσιών Έκτακτης Ανάγκης»*, Αθήνα, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

- Γκουντρομίχου Χρ., (2015), *«Διαχείριση καταστροφών και κρίσεων σε τοπικό και εθνικό επίπεδο»*
- Γούλα Α., (2014), *Οργανωσιακή Κουλτούρα Υπηρεσιών Υγείας*, εκδόσεις Παπαζήση
- Ζαβλανός Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, εκδόσεις Σταμούλη
- Ζαβλανός Μ., (2006), *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*, εκδόσεις Σταμούλη
- Θεοφανίδης Σ., (1999), *Ποιος είναι ηγέτης. Η ποιότητα της ηγεσίας*, εκδόσεις Παπαζήση
- Καραμπέτσου Μ., (2015), *Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία σε περίοδο Οικονομικής Κρίσης*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Καρκατσούλης Π. (2004) *Το κράτος σε μετάβαση. Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μανάτζμεντ στη διακυβέρνηση*, Αθήνα, εκδόσεις Σιδέρης
- Κατσαρέλης Τ., Αδαμοπούλου Η., (2015), *«Πρότυπα στηρίζουν Πρότυπα ISO 31000:2009, ISO 26000:2010 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας EFQM»*, Εσπερίδα ΕΙΔΥΠ – ΕΕΔΕ – ΕΦΠ, Αθήνα
- ΚΕΕΛΠΝΟ (2009), *«Εθνικό Σχέδιο δράσης για την αντιμετώπιση πανδημίας γρίπης»*, Υπουργείο Υγείας
- Κέφης Β., (2005), *Ολοκληρωμένο Μανάτζμεντ*, εκδόσεις Κριτική
- Κέφης Β., (2005),(2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, εκδόσεις Κριτική
- Κέφης Β., Παπαζαχαρίου Π., (2009), *Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan*, εκδόσεις Κριτική
- Λειβαδάς Λ., (2003), *Συμμετοχικό Management*, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Λέκκας Ε., (2011), *«Επιχειρησιακή Οργάνωση των Δήμων του ΑΣΔΑ για την Πολιτική Προστασία και την Αντιμετώπιση φυσικών και περιβαλλοντικών κινδύνων»*, Επιχειρησιακά Σχέδια Έκτακτων Αναγκών
- Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής (2007), εκδόσεις Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Ίδρυμα Μ. Τριανταφυλλίδη
- Μακρυγιωργάκης Μ., (2001), *Η ανθρώπινη πλευρά του Μανάτζμεντ*, εκδόσεις Παπαζήση
- Μαυρουδής Γ., (2004), *Η τέχνη της ηγεσίας*, εκδόσεις Leader Books
- Μιχαρικόπουλος Δ., Αμίτσης Γ., (2005), *Καινοτομικά Μοντέλα Οργάνωσης της Εργασίας & Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού*, εκδόσεις Παπαζήση
- Μπιτσάνη Ε., (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Διόνικος
- Μπερελής Π. (2015), *Ανάπτυξη Διαπραγματευτικών Δεξιοτήτων. Ο ρόλος του Ηγέτη*, από το υλικό

για το πρόγραμμα Συμπληρωματικής Εκπαίδευσης του Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Μπουραντάς Δ., (2002), *Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Μπένου

Μπουραντάς Δ., (2005), *Ηγεσία*, εκδόσεις Κριτική

Μπουραντάς Δ., (2008), *Υστερούμε σε αποτελεσματική ηγεσία*, Εφημερίδα Καθημερινή, 3-2-2008

Παπάζογλου Γ.Μ., (2012), *Σύγχρονη Πολιτική Ηγεσία-Κρίση και νέα θεμέλια Διακυβέρνησης*, εκδόσεις Παπαζήση

Σπύρου Θ., Αρνέλλος Α., (2002), *Εισαγωγή στη Συστημική Θεωρία*, Σημειώσεις Πανεπιστημίου Αιγαίου, Τμήμα Μηχανικών Σχεδίασης Προϊόντων και Συστημάτων

Σταλίκας Α., Χαμόδρακα Μ., (2004), *Η Ενσυναίσθηση*, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Σώστρατος, (2014), *«Επιχειρησιακό Σχέδιο Εκκένωσης Νοσοκομείου σε περίπτωση σεισμού»*, Υπουργείο Υγείας

Τριανταφυλλίδης Μ.Λ., (1998), *Η Πύλη για την ελληνική γλώσσα*, Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής

Τσούκας Χ., (2004), *Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος*, εκδόσεις Καστανιώτη

Φαναριώτης Π. (1999), *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών*, Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management, Αθήνα, εκδόσεις Αθ. Σταμούλης

ΦΕΚ 102, τεύχος Α΄ ,01-05-2002, Νόμος 3013: *«Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις»*

ΦΕΚ 151, τεύχος Α΄, 03-06-2004, Προεδρικό Διάταγμα 152: *«Οργανισμός Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας»*

ΦΕΚ 212, τεύχος Α΄, 11-10-1995, Νόμος 2344: *«Οργάνωση Πολιτικής Προστασία και Άλλες διατάξεις»*

Χυτήρης Λ., (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, εκδόσεις Interbooks

B. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Albrecht S., (1996), *Crisis management for corporate self-defense: How to protect your organization in a crisis, how to stop a crisis before it starts*, New York: American Management Association

Ansell C., Boin A., Keller A., (2010), *Managing Transboundary Crises: Identifying Building Blocks of an Effective Response System*, Journal of Contingencies and Crisis Management 18 (4): pp.205–217.

Balzer W.K., Kihm J.A., Smith P.C., Irwin J.L., Bachiochi P.D., Robie C., Sinar E.F., Parra L.F., (1997), *User's manual for the job descriptive index (JDI, 1997 revision) and the job in general scales*, Bowling Green, Ohio: Bowling Green State University, Department of Psychology

Bandura A., (1986), *Social foundations of thoughts and action: A social-cognitive view*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Barrett M.S., (2005), *Spokespersons and message control: how the CDC lost credibility during the anthrax crisis*, Qualitative Research Reports in Communication, Vol. 6 No. 1, pp. 59-68

Barton L., (2003),(2011), *Crisis in organizations: managing and communicating the heat of chaos*, Cincinnati, Southwestern Publishing Company

Bass B.M., (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press

Behling O., McFillen J.M., (1996), *A syncretical model of charismatic/transformational leadership*, Group and Organizational Management, 21, pp.163-191.

Boles S.J., Babin J.B., (1996), *On the Front Lines: Stress, Conflict, and the Customer Service Provider*, Journal of Business Research, 37, pp.41-50.

Boin A., Hart P., (2003), *Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?*, Public Administration Review, Vol.63 (5)

Boin A., Hart P., Stern E., Sundelius B., (2005), *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*, New York: Cambridge University Press

Boin A., Hart P., (2012), *Aligning Executive Action in Times of Adversity: The Politics of Crisis Coordination In Executive Politics in Times of Crisis*, edited by Lodge M. and Wegrich K. Houndmills: Palgrave (179–196)

Bolman L.C., Deal T.E., (1997), *Refraining organizations*, San Francisco: Jossey-Bass

Boyatzis R.E., (1982), *The competent manager: A model of effective performance*, New York, Wiley

Brockner J.B., James E.H, (2008), *Toward an understanding of when executives see opportunity in crisis*, Journal of Applied Behavioral Science, 44(7), pp.94-115

Bromley Howard R. MD, MBA, Victoria A. Kirschner-Bromley, MEd, LPC, CC (2007) *Are You a Transformational Leader? the Physician Executive* , American College of Physicia, November, December, 2007

Burke W.W., (1986), *Leadership as empowering others*. In S. Srivastva (Ed.), Executive power (pp.51-77). San Francisco, CA: Jossey-Bass

Burnett J., (2002), *Managing business crises: from anticipation to implementation*, Westport, CT: Quorum Books

Cancel A.E., Cameron G.T., Sallot L.M., Mitrook M.A., (1997), *It depends: a contingency theory of accommodation in public relations*, Journal of Public Relations Research, Vol. 9 No. 1, pp. 31-63

Carr L., (1932), *Disaster and the Sequence-Pattern Concept of Social Change*. American Journal of Sociology 38: pp.207–218.

Chelladurai P., (1999), *Human Resource Management in Sport and Recreation*, Illinois: Human Kinetics

Clarke L., (1999), *Mission Improbable*, Chicago: The University of Chicago Press

Cogburn J.D, Battaglio R.P., Bradbury M.D, (2014), *Employee job satisfaction and organizational performance: The role of conflict management*, International Journal of Organization Theory & Behavior, 17 (4), pp.498-530

Comfort L.K., (1999), *Shared Risk: Complex Systems in Seismic Response*. New York: Pergamon Press

Comfort L.K., (2007), *Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control*, Public Administration Review 67 (Special Issue): S188–S196.

Comfort L.K., Boin A., Demchak C., (2010), *Designing Resilience for Extreme Events*, Pittsburgh: Pittsburgh University Press

Comfort L.K., Okada A., (2013), *Emergent Leadership in Extreme Events: A Knowledge Commons for Sustainable Communities*, International Review of Public Administration 18 (1): pp.61-77

Conger J.A, (1989), *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Conger J.A., Kanungo R., (1998), *Charismatic leadership in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass

Coombs W.T., (1995), *Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies*, Management Communication Quarterly, 8, 447-476

Coombs W.T., (1999), *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, Thousand Oaks, CA Sage

Coombs W.T., Holladay S.J, (2001), *Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory*, Eastern Illinois University, pp: 165-186

- Denison D.R., Hooijberg R., Quinn R.E., (1995), *Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership*, Organization Science, Volume 6, No 5
- Dilenschneider R.L., Hyde R.C., (1985), *Crisis communications: Planning for the unplanned*, Business Horizons, 28(1), 35-38
- Drabek T.E., (2001), *Disaster Warning and Evacuation Responses by Private Business Employees*, Disasters 25 (1): pp.76–94.
- Eagly A.H., Carli L., (2007), *Women and the labyrinth of leadership*, Harvard business review 85(9), pp.62-71
- Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M.C., (2001), *The leadership styles of women and men*, Journal of Social Issues, 57(4), pp.781-7977
- Englehardt K.J., Sallot L.M., Springston J.K., (2004), *Compassion without blame: testing the accident decision flow chart with the crash of Valujet Flight 592*, Journal of Public Relations Research, Vol. 16 No. 2, pp. 127-56
- Fearn-Banks K., (2007), *Crisis Communications: A Case Book Approach*, Mahwaw, NJ: Lawrence
- Fink S., (1986), *Crisis management: Planning for the inevitable*, New York, NY: Amacom
- Fitzpatrick K.R., Rubin M.S., (1995), *Public relations vs. legal strategies in organizational crisis decisions*, Public Relations Review 21, 21-33
- Ferguson John, Ronayne Peter, Rybacki Mike (2014) *Public Sector Leadership Challenges Are They Different and Does It Matter?*, Center for Creative Leadership
- Fink S., (1986), *Crisis Management*, Amacom, New York, June 2011
- Garcia H.F., (2006), *Effective leadership response to crisis. Strategy and Leadership*, Emeraldinsight, Vol.34, 4-10
- Gherardi S., (1995), *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, Sage Publications, London

Gilmore T., (2002), *Dilemmas of Physicians in Administrative Roles: Dealing with the Managerial other Within*, International Society for the Study of Organizations Symposium, June 20-22/02, Melbourne, Australia

Gist M.E., (1987), *Self efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management*, Academy of Management Review, 12, pp.472-485

Goidel R., Miller A., (2009), *News Organizations and Information During a Natural Disaster: Lessons from Hurricane Katrina*, Journal of Contingencies and Crisis Management 17 (4): pp.266–273.

Gordon V., Osgood J.L., Phillips J., (2010), *Municipal clerks: Examining a model of job satisfaction*, Public Personnel Management, 39 (4), pp.327-352

Gupta M., Sharma P., (2009), *Job satisfaction level among employees: A case study of Jammu region*, J&K. IUP Journal of Management Research, 8 (5), p.17

Harvard Business Press,(2008), *Managing Crises – Pocket Mentor*, Boston, Massachusetts

Heifetz R.A., (1994), *Leadership Without Easy Answers*, Cambridge: Harvard University Press

Hermann C.F, (1963), *Some consequences of crisis which limit the viability of organizations*, Administrative Science Quarterly, 8, 61-82

Hoffman, M., (2000), *Empathy and Moral development: The Implications for Caring and Justice*, UK:Cambridge University Press

House R.J., (1977), *A 1976 theory of charismatic leadership*, In J.G. Hunt & L.L. Larsen (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp.189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press

House R.J., Howell J.M., (1992), *Personality and charismatic leadership*, The Leadership Quarterly, 3, pp.81-110

Howell J.M, (1988), *Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

Howell J.M., Shamir B., (2005), *The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences*, Academy of Management Review, 30, pp.96-112

International Dairy Federation, *Crisis Management*, March 2000

James E.H., Wooten L.P., (2005), *Leadership as (un)usual: how to display competence in times of crisis*, Organizational Dynamics, 34(2), pp.141-152

Joo B.K., Ready K.J., (2012), *Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader member exchange quality*. Career Development International, 17 (3), pp.276-295

Kalliath T., et al (1999), *A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument*, Educational and Psychological Measurement, Vol. 59, No 1, pp.143-158

Kim S., (2002), *Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership*, Public Administration Review, 62 (2), pp.231-241

Kirkpatrick S.A., Locke E.A., (1996), *Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes*, Journal of Applied Psychology, 81, pp.36-51

Knight R., Pretty D., (1997), *The impact catastrophes on shareholder value: A research report sponsored by Sedgwick Group*, The Oxford Executive Research Briefings, Templeton College, Oxford.

Lerbinger O., (1986), *Managing Corporate crises : Strategies for executives*, Boston, MA: Barrington Press

Leonard H.B., Howitt A., (2009), *Managing Crises Responses To Large Scale Emergencies*, Washington, DC: CQ Press

Levitt B., March J., (1988), *Organizational learning*, Annual Review of Sociology, 14, pp.319-340

Lawrence K., et al, (2009), *Behavioral Complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire*, The Leadership Quarterly, Vol: 20, pp.87-102

- Lucero M., Tan A., Kwang T., Pang A., (2009), *Crisis leadership: when should the CEO step up?*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 14 Iss 3 pp. 234 - 248
- McClelland D., (1999), *Identifying Competencies with Behavioral – Event Interviews*, Psychological Science 9:331-339
- Mitchell T.R., Larson J.R., (1987), *People in Organizations*, McGraw – Hill, New York
- Meyers G.C., (1986), *When it hits the fan: Managing the nine crises of business*, Boston MA: Houghton Mifflin
- Mitroff, I.I, (1998), *Crisis management: Cutting through the confusion*, Sloan Management Review, 29(2), pp.15-20
- Mitroff, I.I, (2001), *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*, New York, NY: AMACOM
- Mitroff I. I., Pearson C. M., (1993), *From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management*, The Executive, pp. 48-59
- Motwani J., Kumar A., Jiang J., (1998), *Business process re-engineering. A theoretical framework and an integrated model*, International Journal of Operations and Production Management, 18(9/10)
- Pang A., (2006), *Conflict positioning in crisis communication: integrating contingency stance with image repair strategies*, University of Missouri, Columbia, MO
- Pauchant T.C, Mitroff I.I, (1992), *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational and environmental tragedies*, San Francisco
- Pearson C. & Clair J., (1998), *Reframing crisis management*, Academy of Management Review, 23(1), pp.59-76
- Perrow C., (1984), *Normal Accidents: Living With High Risk Technologies*, Princeton, NJ: Princeton University Press
- Pinsdorf M.K, (1999), *Communicating when your company is under siege: Surviving Public Crisis*, New York, Fordham University Press
- Quinn R.E., (1988), *Beyond rational management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, CA: Jossey – Bass, San Francisco

- Rafferty A.E., Griffin M.A, (2004), *Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions*, *Leadership Quarterly*, 15, pp.329-354
- Roe E., Schulman P., (2008), *High Reliability Management: Operating on the Edge*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Rosenthal U., Boin A., Bos C., (2001), *Shifting Images: The Reconstructive Mode of the Bijlmer Plane Crash. In From Crises to Contingencies: A Global Perspective*, Springfield: Charles C. Thomas (pp. 200–215)
- Salovey P., Mayer J.D., (1990), *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9, pp.185-211
- Schein E., (1992), *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass
- Schein E., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass
- Schneider & Bowen, (1995), *Winning the Service Game*, Boston: Harvard Business School Press
- Schoenberg A., (2005), *Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis*, *Public Relations Quarterly*, Spring, pp. 2-6.
- Seeger M.W, Sellnow T.L, Ulmer R.R, (2003), *Communication and organizational crisis*, Westport
- Seymour M., Moore S., (2000), *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*, London: Cassell
- Shaw G. & Harrald J., (2004), *Identification of the core competencies required of executive level business crisis and continuity managers*, *Journal of Homeland Security and Emergency Management*
- Shipka B., (1996), *Leadership in a Challenging World – A Sacred Journey*, Butterworth Heinemann
- Simonton D.K, (1988), *Presidential style: Personality, biography and performance*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, pp.928-936
- Scott T., et al, (2003), *Healthcare Performance and Organizational Culture*, Radcliffe Medical Press

Sendelbach N., (1993), *The Competing Values Framework for Management Training and Development: A tool for Understanding Complex Issues and Tasks*, Journal of Human Resource Management, spring, Vol.32, No1, pp.75-99

Spencer L., (2001), ανακοίνωση Meeting of the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Cambridge, Massachusetts

Spreitzer G.M., (1995), *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation*, Academy of Management Journal, 38, pp.1442-1465

Spreitzer G.M., (1996), *Social structural characteristics of psychological empowerment*, Academy of Management Journal, 39, pp.483-504

Stephen P. et al, (1996), *Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate*, Boston: McBer & Company

Stern E., (1997), *Crisis and Learning: A Conceptual Balance Sheet*, Journal of Contingencies and Crisis Management 5(2):70

Sulitzeanu K.R., (2010), *Reflection in the Shadow of Blame: When do Politicians Appoint Commissions of Inquiry?*, British Journal of Political Science 40: pp.613–634.

Talwar R., (1993), *Business re-engineering. A strategy – driven approach*, Long Range Planning, 26(6)

Tetlock Ph., (2005), *Expert Political Judgment: How Good is It? How Can We Know?*, Princeton, N.J.: Princeton University Press

Tianyuan Y., Nengquan W., (2009), *A Review of Study on the Competing Values Framework*, International Journal of Business and Management, Vol. 4, No 7, pp. 37-42

Tichy N.M., DeVanna M.A., (1986), *The transformational leader*, New York: John Wiley & Sons

Turner B.A., (1978), *Man-made Disasters*, London: Wykeham

Walsh J., (1995), *Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane*, Organization Science, 6(3), pp.280-321

Weaver R.K., (1986), *The Politics of Blame Avoidance*, Journal of Public Policy 6: pp.371–398

Weick K.E, (1998), *Enacted Sensemaking in crisis situations*, Journal of Management Studies, 25

Weick K., Sutcliffe K., (2002), *Managing the Unexpected*, San Francisco: Jossey-Bass

Werhane P.H., (2007), *Women Leaders in a Globalized World*, Journal of Business Ethics, 74, pp.425-435

Williams D., (1995), *Leadership for the 21st Century : Life Insurance Leadership Study*, Boston: Hay Group

Wilson S., Patterson B., (1987), *When the news hits the fan*, Business Marketing, Vol. 72 No. 11, pp. 92-4.

Woods D.D., (2005), *Creating Foresight: Lessons for Enhancing Resilience from Columbia. In Organization at the Limit: Lessons from the Columbia Disaster*, edited by William H. Starbuck and Moshe Farjoun. Oxford: Blackwell Publishing (289–308)

Wooten L.P., James E.H., (2004), *When firms fail to learn: The perpetuation of discrimination in the workplace*, Journal of Management Inquiry, 13(1), pp.23-33

Wright Bradley E. & Sanjay K. Pandey (2010), *Transformational Leadership in the Public Sector:*

Does Structure Matter?, University of North Carolina at Charlotte, University of Kansas Article in

Journal of Public Administration Research and Theory · January 2010

Zaleznik A., (2012), *Managers and leaders*, Harvard reviews on point Cambridge: HRB Classic

Γ. Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

<http://civilprotection.gr/el>

<https://hbr.org/2020/05/good-leaders-can-overcome-institutional-inertia-in-a-crisis>

<https://hbr.org/2020/05/good-leaders-can-overcome-institutional-inertia-in-a-crisis>

<https://hrpro.gr/i-synesthi%2%b5atiki-noi%2%b5osyni-sto-hr-i-techni-tou-na-diikis-anthropous/>

<https://www.brief.com.cy/apopseis/apopsi-igesia-eyalototita-kai-krisi>

<https://www.docmed.gr/wp-content/uploads/2015/11/%CE%A3%CE%A9%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3-%CF%84%CE%BF%CE%BD-%CE%9F%CE%9A%CE%A4%CE%A9%CE%92%CE%A1%CE%99%CE%9F.pdf>

<https://www.ekepy.gov.gr/>

http://www.elot.gr/2012_12_ixs_RISK.pdf

<https://www.epixeiro.gr/article/1929>

<https://www.kpmg.gr>

<https://www.liberal.gr/news/paradeigma-epituchimenis-igesias-stin-krisi-o-kuriakos-mitsotakis/302894>

<http://www.naftemporiki.gr/story/164680/se-efarmogi-ta-sxedia-perseas-kai-sostratos-tou-up-ygeias>

<https://www.startup.gr/articles/906-i-synaisthi-atiki-noi-osyni-sto-hr-i-techni-toy-na-dioikeis-anthropoys/>