



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ & ΚΡΙΣΕΩΝ

POST GRADUATE PROGRAM
ENVIRONMENTAL, DISASTER & CRISES MANAGEMENT STRATEGIES

Μεταπτυχιακή Διατριβή Ειδίκευσης

MasterThesis

«Ηγεσία και Διαχείριση Κρίσεων»

Πρόδρομος Χατζηκυριάκος / Prodromos Chatzikyriakos

A.M. 20342

Ειδικές Εκδόσεις / Special Publications:	No.
--	-----

Αθήνα, 2022

Athens, 2022



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ & ΚΡΙΣΕΩΝ

POST GRADUATE PROGRAM
ENVIRONMENTAL, DISASTER & CRISES MANAGEMENT STRATEGIES

Μεταπτυχιακή Διατριβή Ειδίκευσης MasterThesis

«*Ηγεσία και Διαχείριση Κρίσεων*»

«Leadership and Crisis Management»

Πρόδρομος Χατζηκυριάκος / Prodromos Chatzikiriakos

A.M: 20342

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:

Δρ. «Λόζιος Στυλιανός»,
«Αναπληρωτής Καθηγητής »

Δρ. «Αντωναράκου Ασημίνα»,
«Επίκουρη Καθηγήτρια»

Δρ. «Σούκης Κωνσταντίνος»,
«Επίκουρος Καθηγητής»

«Ειδική_Επ_Καθοδήγηση»

«Καραμαγκιώλη Εβίκα»
« Επιστημονική Συνεργάτης, ΠΜΣ «Παγκόσμια
Υγεία – Ιατρική των Καταστροφών»

Ειδικές Εκδόσεις / Special Publications:

No.

Αθήνα, 2022
Athens, June 2022

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	6
Abstract	7
Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο 1: Η ηγεσία	10
1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός ηγεσίας	10
1.2 Θεωρίες ηγεσίας.....	11
1.2.1 Γενετική θεωρία ή θεωρία του κληρονομικού χαρίσματος	12
1.2.2 Θεωρίες χαρακτηριστικών	12
1.2.3 Θεωρία Likert	13
1.2.4 Θεωρία Blake-Mouton	14
1.2.5 Συμπεριφορικές θεωρίες	15
1.2.5.1 Η θεωρία X και Y.....	15
1.2.5.2 Ηγετικά στυλ του Kurt Lewin.....	16
1.2.5.3 Θεωρία ωριμότητας και ανωριμότητας του Chris Argyris	17
1.3 Μορφές ηγεσίας	17
1.4 Στυλ ηγεσίας	18
1.5 Αποτελεσματική ηγεσία.....	20
1.6 Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη	21
1.7 Δεξιότητες ενός χαρισματικού ηγέτη	24
Κεφάλαιο 2: Ανάλυση κινδύνου.....	26
2.1 Γενικά στοιχεία για τους κινδύνους.....	26
2.2 Είδη κινδύνων	26
2.3 Τα 5 M's Των κινδύνων.....	27
2.4 Αξιολόγηση- Αποτίμηση- Εκτίμηση κινδύνου	29
Κεφάλαιο 3: Γενικά για τις κρίσεις.....	30
3.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός	30
3.2 Χαρακτηριστικά κρίσεων	31
3.3 Οι φάσεις των κρίσεων	33
3.3.1 Πρόδρομη φάση.....	33
3.3.2 Εκδήλωση- Κορύφωση της κρίσης.....	35
3.3.3 Επιπτώσεις.....	35

3.3.4 Ύφεση- επίλυση	36
3.4 Οι τύποι των κρίσεων	36
Κεφάλαιο 4: Διαχείριση κρίσεων.....	38
4.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός	38
4.2 Διαχείριση κρίσεων και οργανωτικές δομές	39
4.3 Μοντέλα διαχείρισης κρίσεων	42
4.4 Αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων	44
4.4.1 Καθορισμός ρόλου μελών	44
4.4.2 Επιλογή κατάλληλης στρατηγικής και τρόπου ηγεσίας.....	45
4.4.3 Θετική σχέση με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.....	46
Κεφάλαιο 5: Ηγεσία και διαχείριση κρίσεων	48
5.1 Ηγεσία στην κρίση	48
5.2 Διαχείριση κρίσεων από την ηγεσία	50
Συζήτηση	52
Επίλογος	55
Βιβλιογραφία	56
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	56
Ξένη Βιβλιογραφία.....	57
Ηλεκτρονικές πηγές	60

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια ενδιαφέρουσα βιβλιογραφική εργασία η οποία εστιάζει στο ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της εργασίας αυτής επιχειρείται να αναδειχτεί ο ιδιαίτερα σημαντικός ρόλος της ηγεσίας και της διοίκησης στη διαχείριση κρίσεων αποτελεσματικά. Όπως αναφέρεται και σε επόμενο κεφάλαιο (κεφάλαιο 4), είναι πολλές οι δυσκολίες που αφορούν τη διαχείριση και αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων και κρίσεων.

Είναι σαφές ότι κάθε αποτελεσματική ηγεσία πρέπει να χαρακτηρίζεται από διορατικότητα και ουσιαστική επικοινωνία με τους επιστημονικούς φορείς. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να γίνουν γρήγορα αντιληπτές κρίσιμες καταστάσεις και να αξιολογηθεί η σοβαρότητά τους, ώστε να γίνει η κατάλληλη προετοιμασία για την αντιμετώπισή τους, να σχεδιαστεί η στρατηγική που θα εφαρμοστεί και να συντεθούν όλα τα στοιχεία για την αποτελεσματική διαχείριση της εκάστοτε κρίσης. Σαφώς, η ηγεσία και η διοίκηση θα πρέπει να διαθέτουν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά σε κάθε είδους κρίση. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί και στις αποφάσεις, αφού λανθασμένες και βιαστικές αποφάσεις μπορεί να οδηγήσουν σε δυσμενείς και μη αναστρέψιμες συνέπειες. Έτσι, για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά και σωστά μια κρίση πρέπει η ηγεσία να έχει αντίληψη ώστε να καταλάβει από νωρίς το πρόβλημα, να λαμβάνει γρήγορα αποφάσεις, να ιεραρχεί τις προτεραιότητες με βάση το στρατηγικό σχέδιο που έχει επιλεγεί, να συνεργάζεται και να αναπτύσσει ουσιαστική επικοινωνία με τους υφισταμένους ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Παράλληλα, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ευέλικτος και να προσαρμόζει τις διαδικασίες, χρησιμοποιώντας διαρκώς κατάλληλες και καινοτομικές μεθόδους.

Γίνεται εμφανές λοιπόν το έντονο ενδιαφέρον της εργασίας, η οποία επιχειρεί να αποτυπώσει την αξία του ρόλου της ηγεσίας στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων και δύσκολων καταστάσεων και κρίσεων. Ουσιαστικά, η εργασία αποτελεί συνδυασμό της ηγεσίας και της διαχείρισης κρίσεων, καταστάσεις δύσκολες στις οποίες κάθε ηγέτης για να ανταπεξέλθει πρέπει να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά.

Λέξεις-κλειδιά: Ηγεσία, Κρίσεις, Λήψη αποφάσεων, Διαχείριση Κρίσεων

Abstract

This paper is an interesting bibliographic work that focuses on the role of leadership in crisis management. More specifically, through this work, an attempt is made to highlight the particularly important role of leadership and administration in crisis management effectively. As mentioned in the next chapter (Chapter 4), there are many difficulties in managing and dealing with emergencies and crises.

It is clear that any effective leadership must be characterized by insight and effective communication with scientific bodies. In this way, critical situations can be quickly perceived and their severity assessed, in order to properly prepare for dealing with them, to design the strategy that will be implemented and to synthesize all the elements for the effective management of each crisis. Clearly, leadership and management must have the right characteristics to be able to cope effectively with any kind of crisis. Particular emphasis should be placed on decisions, as wrong and hasty decisions can lead to adverse and irreversible consequences. Thus, in order to deal effectively and correctly with a crisis, the leadership must have the understanding to understand the problem early on, to make quick decisions, to prioritize based on the chosen strategic plan, to cooperate and to develop effective communication with existing ones in order to achieve the set goals. At the same time, the leader must be flexible and adapt processes, constantly using appropriate and innovative methods.

Thus, the intense interest of the work becomes apparent, which attempts to capture the value of the role of leadership in the effective management of crises and difficult situations and crises. Essentially, work is a combination of leadership and crisis management, difficult situations in which every leader must have certain characteristics in order to cope.

Keywords: Leadership, crises, decision making, crisis management

Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή, η μεγάλη ανταγωνιστικότητα απαιτεί τη διαρκή αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο τεχνολογικά όσο και ποιοτικά. Παράλληλα, είναι απαραίτητη και η επιχειρηματική ευελιξία, ώστε να γίνονται γρήγορα οι προσαρμογές στο σύγχρονο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Για να μπορέσει επομένως να μπορέσει ο κάθε οργανισμός να ανταπεξέλθει στις διάφορες μεταβολές και κρίσεις σημαντικό στοιχείο είναι η αποτελεσματική ηγεσία. Για να είναι μια ηγεσία αποτελεσματική ο ηγέτης πρέπει να έχει σύνθετο ρόλο, ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, από τα οποία εξαρτάται το μέλλον και η επιβίωση του οργανισμού. Για να διαχειριστούν οι κάθε είδους κρίσεις είναι σημαντική η συστηματική λήψη αποφάσεων αλλά και η επιλογή και συνδυασμός των κατάλληλων ατόμων, τα οποία θα εφαρμόσουν τις εν λόγω αποφάσεις με στόχο την επίτευξη των επιθυμητών στόχων σε μικρό χρονικό διάστημα.

Πολλοί, οργανισμοί και φορείς στηρίζουν την απόδοση, την αποτελεσματικότητά τους και κατά συνέπεια την επιβίωσή τους στους πόρους που διαθέτουν αλλά και στις ικανότητες της ηγεσίας, της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού. Και οι τρεις αυτοί παράγοντες είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι οι παράγοντες αυτοί είναι και ιδιαίτερα σημαντικοί και σε περιόδους κρίσεων, η διαχείριση των οποίων απαιτεί την έγκαιρη λήψη αποφάσεων και εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων.

Στη σημερινή εποχή, έχει παρατηρηθεί αρκετές φορές το γεγονός ότι πολλοί οργανισμοί αδυνατούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά καταστάσεις κρίσεων, με αποτέλεσμα να είναι έντονες οι συνέπειες των κρίσεων αυτών. Σε αυτό το σημείο πρέπει να γίνει μια αναφορά στην έννοια των κρίσεων, αφού κατά καιρούς έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί. Με βάση τους Pearson and Clair (1998) η κρίση χαρακτηρίζεται ως «ένα γεγονός με χαμηλή πιθανότητα αλλά με υψηλές επιπτώσεις που απειλεί τη βιωσιμότητα του οργανισμού ή της κοινωνίας και χαρακτηρίζεται από ασάφεια ως προς την αιτία, το αποτέλεσμα, τα μέτρα αντιμετώπισης αλλά και από την ανάγκη λήψης αποφάσεων άμεσα».

Η παρούσα εργασία στοχεύει στο να επισημάνει το ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων. Κάθε έκτακτη κατάσταση προκαλεί ανησυχία, φόβο, ανασφάλεια και πανικό, με αποτέλεσμα πολλές φορές να λαμβάνονται

λανθασμένες αποφάσεις και να πραγματοποιούνται λανθασμένες ενέργειες. Έτσι, η ηγεσία και οι τρόποι που ενεργεί καθορίζουν το αν, πότε και σε τι βαθμό θα ξεπεραστεί μια κρίση

Με γνώμονα την εκτενή ανάλυση του θέματος, η εργασία αποτελείται συνολικά από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται ορισμένα εισαγωγικά στοιχεία, τα οποία αφορούν κυρίως το σκοπό και της εργασίας, ενώ παράλληλα γίνεται και μια βιβλιογραφική ανασκόπηση όμοιων ερευνών. Στη συνέχεια, το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην ηγεσία, εστιάζοντας μεταξύ των άλλων στην έννοιά της, στις μορφές της, στα στυλ ηγεσίας, στην αποτελεσματική ηγεσία και στα χαρακτηριστικά που πρέπει να συνθέτουν το προφίλ ενός ηγέτη. Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στους κινδύνους και στις καταστάσεις κρίσεων. Το τέταρτο κεφάλαιο ασχολείται με το ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση διαφόρων κρίσεων, ενώ το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει μια βιβλιογραφική ανασκόπηση ανάλογων εργασιών του παρελθόντος. Τέλος, γίνεται μια συζήτηση σχετικά με τα συμπεράσματα που πηγάζουν από τη συγκεκριμένη βιβλιογραφική εργασία.

Κεφάλαιο 1: Η ηγεσία

1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός ηγεσίας

Κατά καιρούς, η ηγεσία είναι μια έννοια που έχει βρεθεί πολλές φορές στο επίκεντρο επιστημονικών μελετών και ερευνών. Έτσι, στο πέρασμα των χρόνων, έχουν δοθεί ποικίλοι ορισμοί σχετικά με τη συγκεκριμένη έννοια. Γενικά, η ηγεσία αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό φαινόμενο και το πιο σπουδαίο στοιχείο αναφορικά με την απόδοση ενός οργανισμού ή μιας οικονομικής μονάδας. Παράλληλα, το άτομο που ασκεί την ηγεσία, δηλαδή ο ηγέτης, κατέχει τον πρωτεύον ρόλο για την επιτυχία ή την αποτυχία της οικονομικής αυτής μονάδας ή οργανισμού. Εξάλλου, έχει ειπωθεί από τον Χυτήρη (2017) ότι *«μια φτωχή και ανεπαρκής ηγεσία είναι χειρότερη από την απύαρκτη»* (Χυτήρης, 2017).

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι ορισμοί για την ηγεσία ποικίλουν. Παρόλα αυτά όλοι έχουν μεταξύ τους ορισμένα κοινά σημεία. Ο πιο κοινά αποδεκτός ορισμός αναφέρει την ηγεσία ως *«τη διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει άλλα άτομα που έχουν ως σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών στόχων τους»*. Με βάση τον ορισμό αυτό γίνεται αντιληπτό ότι στην περίπτωση των επιχειρήσεων και των οργανισμών, η ηγεσία υλοποιείται όταν ένα από τα στελέχη καθοδηγεί τους υφιστάμενους ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από τη διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη (Montana & Charnov, 2002).

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται ακόμα περισσότεροι ορισμοί αναφορικά με την ηγεσία, με αρκετά κοινά στοιχεία μεταξύ τους. Ειδικότερα, ηγεσία είναι:

- *«Η διαδικασία άσκησης επιρροής στους άλλους, ώστε να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν σχετικά με το τι χρειάζεται να γίνει και πώς να γίνει αυτό και τη διαδικασία διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη των στόχων»* (Yukl, 2010).
- *«Η ικανότητα και συμπεριφορά κάποιων να «οδηγούν» μπροστά, αλλάζοντας την υφιστάμενη κατάσταση μέσω της επιρροής τους στους άλλους (υφισταμένους, συνεργάτες, οπαδούς, λαό)»* (Χυτήρης, 2017). Στην περίπτωση αυτή είναι απαραίτητη η ύπαρξη οράματος, στόχου, προοπτικής, σκοπού, προσδοκίας, η ικανότητα για έμπνευση και ενθουσιασμό, οι καινοτομίες και οι νέες μέθοδοι, η πρόκληση για αλλαγές, η βελτίωση των ικανοτήτων των συνεργατών, η ανάθεση ευθυνών, η παραδοχή και η εκτίμηση των

προσπαθειών που καταβάλουν οι συνεργάτες αλλά και των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται και ασφαλώς η ενίσχυση του κλίματος εμπιστοσύνης (Χυτήρης, 2017).

- *«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 καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον».* (Μπουραντάς, 2005)

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι με βάση τον Kotter (2013), υπάρχει σύνδεση ανάμεσα στην ηγεσία με την ανάληψη του οργανισμού και με την ανάδειξη του οργανισμού στο εγγύτερο περιβάλλον, η οποία ακολουθεί, την ανακάλυψη και αξιοποίηση νέων ευκαιριών. Υπάρχει σύνδεση ανάμεσα στην ηγεσία και το όραμα και τους ανθρώπους που πιστεύουν σε αυτό. Παράλληλα, η ηγεσία συνδέεται με την ενδυνάμωση και την ικανότητα για επίτευξη αλλαγών οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες για τον οργανισμό. Βέβαια, η ηγεσία έχει να κάνει με τη συμπεριφορά και όχι με τα χαρακτηριστικά. Σαφώς, στη σημερινή εποχή, οι ραγδαία ανάπτυξη και οι γρήγορες εξελίξεις, έχουν καταστήσει την ηγεσία αναγκαία σε όλους τους τομείς (Kotter, 2013).

1.2 Θεωρίες ηγεσίας

Στο πέρασμα των χρόνων έχουν γίνει εντατικές προσπάθειες ώστε να αναλυθεί το φαινόμενο της ηγεσίας μέσα από τη χρήση κατάλληλων εργαλείων, ώστε φυσικά να εφαρμοστεί η βέλτιστη και αποτελεσματικότερη ηγεσία για τον κάθε οργανισμό. Έτσι, στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι πιο σημαντικές θεωρίες που έχουν καταγραφεί σχετικά με την ηγεσία. Σαφώς, υπάρχουν και άλλες θεωρίες ηγεσίας εκτός από τις αναφερόμενες.

1.2.1 Γενετική θεωρία ή θεωρία του κληρονομικού χαρίσματος

Η συγκεκριμένη θεωρία ηγεσίας αποτελεί την παλαιότερη προσπάθεια προσέγγισης του φαινομένου «ηγεσία». Με βάση τη θεωρία αυτή, η ηγεσία είναι ένα κληρονομικό φαινόμενο το οποίο μεταβιβάζεται, το οποίο σημαίνει ότι οι ηγέτες δεν γίνονται στην πορεία της ζωής τους αλλά γεννιούνται. Ουσιαστικά με τη γενετική θεωρία τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι έμφυτα, όπως και οι ικανότητές του, οι οποίες είναι και αυτές που τον διαφοροποιούν (Bass, 1981). Βέβαια, με το πέρασμα των χρόνων η θεωρία αυτή άρχισε να εγκαταλείπεται, αφού απόγονοι ηγετών αποδείχτηκε ότι δεν διέθεταν τα ηγετικά χαρακτηριστικά των προγόνων τους, ενώ αντίθετα αναδείχθηκαν ηγέτες άτομα που ξεχώρισαν για τις ικανότητές τους, χωρίς να φέρουν ανάλογη κληρονομιά.

1.2.2 Θεωρίες χαρακτηριστικών

Είναι θεωρίες οι οποίες επιχειρούν να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη, μέσα από το σύνολο των προσωπικών του χαρακτηριστικών. Με βάση τις θεωρίες αυτές οι ηγέτες μπορούν να γίνουν αντιληπτοί με βάση κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία συνθέτουν την προσωπικότητά τους. Σαφώς, τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να βελτιωθούν μέσα από πρακτική, εξειδίκευση και εμπειρία (Goff, 2003).

Η θεωρία αυτή προέκυψε από τη θεωρία του «Μεγάλου Ανδρός» ώστε να γίνει ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Τα χαρακτηριστικά αυτά δηλαδή μπορούσαν να απομονωθούν, με αποτέλεσμα την αποτελεσματική ηγεσία. Σαφώς αυτό ισχύει έως ένα βαθμό, όμως δεν σημαίνει ότι ένα άτομο που δεν διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά δεν είναι ηγέτης. Ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία έχουν παρατηρηθεί σε συχνότερο βαθμό σε αποτελεσματικούς ηγέτες είναι τα ακόλουθα (Bolden et al., 2003):

- Τεχνικές και κοινωνικές δεξιότητες,
- Φιλικότητα
- Παρακίνηση- παροχή κινήτρων
- Ικανότητες διοίκησης

- Χάρισμα και νοημοσύνη

1.2.3 Θεωρία Likert

Η θεωρία Likert έχει αναπτυχθεί σύμφωνα με τέσσερα συστήματα ηγεσίας: i) το αυταρχικό εκμεταλλευτικό, ii) το καλοπροαίρετο εκμεταλλευτικό, iii) το συμβουλευτικό και iv) το συμμετοχικό. Στο πρώτο σύστημα ηγεσίας (αυταρχικό εκμεταλλευτικό) η ηγεσία είναι η μόνη που καθορίζει τους στόχους και λαμβάνει τις αποφάσεις, τα οποία στη συνέχεια μεταβιβάζονται στους υπόλοιπους ως διαταγές, τις οποίες οφείλουν να υπακούσουν. Παράλληλα, υπάρχει περιορισμός της εμπιστοσύνης του ηγέτη προς τους υφισταμένους και υπάρχει έλεγχος σε όλα τα επίπεδα. Η παρακίνηση γίνεται μέσω του φόβου μιας ενδεχόμενης ποινής ή τιμωρίας και αποκλειστικά περιστασιακά με ορισμένες αμοιβές. Σχέση ανάμεσα στην ηγεσία και στα υπόλοιπα μέλη δεν υπάρχουν, ενώ έχει παρατηρηθεί ότι το συγκεκριμένο σύστημα επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα, όπως χαμηλή παραγωγικότητα και αποχωρήσεις μελών (Μπουραντάς 2002).

Στο καλοπροαίρετο εκμεταλλευτικό σύστημα, ο ηγέτης εμφανίζει μεγάλο βαθμό αυταρχικότητας, όπως στο πρώτο σύστημα, αλλά εφαρμόζει μια άλλη τακτική. Επιχειρεί να πείσει τους υπόλοιπους ότι ενεργεί για το δικό τους καλό και συμφέρον. Έτσι, υπάρχει μια μορφή επικοινωνίας ανάμεσα στην ηγεσία και στα υπόλοιπα μέλη, αλλά αρκετά περιορισμένη. Χρησιμοποιεί σε μικρότερο βαθμό την παρακίνηση μέσω του φόβου τιμωρίας αλλά σε μεγαλύτερο βαθμό τις χρηματικές αμοιβές σε σύγκριση με το πρώτο σύστημα. Στόχος φυσικά είναι η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Στο τρίτο σύστημα (συμβουλευτικό), υπάρχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη της ηγεσίας προς τα υπόλοιπα μέλη. Παράλληλα είναι ουσιαστικότερη η επικοινωνία και ο ηγέτης συζητά με τους υπόλοιπους και συμερίζεται τις απόψεις τους και τις ιδέες τους σχετικά με ένα ζήτημα. Σαφώς, για σημαντικά ζητήματα η λήψη αποφάσεων γίνεται από την ηγεσία, ενώ για λιγότερο σημαντικά ζητήματα οι αποφάσεις λαμβάνονται από χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα. Η τιμωρία δεν υφίσταται, αλλά χρησιμοποιείται μόνο σε εξαιρέσεις.

Τέλος, στο συμβουλευτικό σύστημα υπάρχει πλήρης εμπιστοσύνη της ηγεσίας στα υπόλοιπα μέλη. Όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται δημοκρατικά, σε φιλικό κλίμα με

βάση την αρχή της πλειοψηφίας. Παράλληλα, ενισχύεται η ουσιαστική επικοινωνία και το κλίμα συλλογικότητας (Μπουραντάς 2002).

Ο Likert κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το πιο αποτελεσματικό σύστημα είναι το συμμετοχικό, και σε οργανισμούς που εφαρμόζεται υπάρχει υψηλή παραγωγικότητα. Έτσι, οι αρχές που πρέπει να ακολουθούνται στο συμμετοχικό σύστημα είναι οι ακόλουθες (Μπουραντάς, 2002):

- Παρακίνηση: Πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες ώστε να ικανοποιούνται τόσο οι ανάγκες της ηγεσίας όσο και των υπόλοιπων μελών.
- Υποστήριξη: Οι σχέσεις ανάμεσα στα μέλη και στην επιχείρηση θα πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να γίνεται αντιληπτό πως με τη διατήρηση της ατομικότητάς τους αποτελούν σημαντικό μέρος της επιχείρησης, ώστε να υπάρχει η ανάλογη υποστήριξη.
- Ομαδική εργασία: Η εκάστοτε ηγεσία πρέπει να ενισχύει την ομαδικότητα στην εργασία. Το συλλογικό πνεύμα και η συναίνεση είναι απαραίτητα στοιχεία για την ενίσχυση της ομαδικότητας.
- Επιδίωξη προκλητικών στόχων: Μέσα από τις δημοκρατικές διαδικασίες, η επιδίωξη προκλητικών στόχων βελτιώνει το ηθικό και ενισχύει την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Αποτελεσματικότητα και συντονισμός της ομαδικής εργασίας : Η επιχείρηση θεωρείται ένα κοινωνικό σύστημα που αποτελείται από αλληλοεξαρτώμενες ομάδες, οι οποίες για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά πρέπει να υπάρχει συντονισμός.

1.2.4 Θεωρία Blake-Mouton

Τη δεκαετία του 1960 από τους Robert Blake και Jane Mouton το Πλέγμα Διαχείρισης (Managerial Grid) ή Πλέγμα Ηγεσίας (Leadership Grid). Είναι ένα πλαίσιο στο οποίο προσδιορίζεται ο βαθμός εστίασης στο έργο και τον άνθρωπο, στο οποίο καθορίζονται ταυτόχρονα πέντε συνδυασμοί ως ξεχωριστά στυλ ηγεσίας (Kane, 2018).

Το πλαίσιο αυτό στηρίζεται σε δύο διαστάσεις συμπεριφοράς: i) την εστίαση στους ανθρώπους και ii) την εστίαση στα αποτελέσματα. Η πρώτη διάσταση

αναφέρεται στο κατά πόσο ο ηγέτης δίνει έμφαση στις ανάγκες των υφισταμένων, τα ενδιαφέροντά τους και την προσωπική τους ανάπτυξη, ώστε να επιλεγθεί ο κατάλληλος τρόπος για την επίτευξη των στόχων. Η δεύτερη διάσταση αναφέρεται στο κατά πόσο ο ηγέτης εστιάζει σε συγκεκριμένους στόχους, στην παραγωγικότητα και στην οργάνωση όταν αποφασίζει να υλοποιήσει ένα έργο (Shilpa and Shalini, 2012).

1.2.5 Συμπεριφορικές θεωρίες

Στις θεωρίες αυτές απομονώνονται οι συμπεριφορές ώστε να γίνει μελέτη των χαρακτηριστικών της ομάδας και της ηγεσίας και ο τρόπος που τα χαρακτηριστικά αυτά επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Με βάση τις θεωρίες αυτές οι συμπεριφορές είναι παράγοντας που διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες. Για τη μελέτη των συμπεριφορών και την εύρεση των πιο αποτελεσματικών έχουν δημιουργηθεί τρεις σημαντικές σχολές, η μία στο Ohio State University, η άλλη στο University of Michigan και η τρίτη στο Harvard. Σε όλες τις περιπτώσεις οι ερευνητές επιχείρησαν να μελετήσουν τη συμπεριφορά των ηγετών. Έτσι προέκυψε ότι υπάρχουν ηγέτες που προσανατολίζονται στο έργο και ηγέτες που προσανατολίζονται στα άτομα (House & Aditya, 1997). Στις συμπεριφορικές θεωρίες εξηγείται ουσιαστικά πώς οι ηγέτες συνδυάζουν τις δύο συμπεριφορές ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι: την αρχική δομή (initiating structure), που αναφέρεται σε συμπεριφορές σχετικές με την εργασία, και το ενδιαφέρον (consideration), το οποίο αναφέρεται στην οικοδόμηση σχέσεων ανάμεσα στην ηγεσία και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας (Northouse, 2016).

1.2.5.1 Η θεωρία X και Y

Στην θεωρία αυτή οι ηγετικές συμπεριφορές διαχωρίζονται σε αυταρχική (X) και δημοκρατική (Y). Στην υπόθεση X οι άνθρωποι θεωρείται ότι δεν αγαπούν την εργασία τους και δεν θέλουν να αναλάβουν ευθύνες. Εστιάζουν στο χρήμα και υποκινούνται μόνο από αυτό και το ενδεχόμενο τιμωρίας. Οι ηγέτες της θεωρίας

αυτής συνήθως εφαρμόζουν αυταρχικό στυλ ηγεσίας, δεν λειτουργούν δημοκρατικά και ασκούν αυστηρό έλεγχο. Από την άλλη πλευρά, η υπόθεση Y θεωρεί ότι οι άνθρωποι είναι υπεύθυνοι και αγαπούν την εργασία τους και επιθυμούν να λαμβάνουν πρωτοβουλίες. Οι ηγέτες στη θεωρία αυτή είναι δημοκρατικοί, παροτρύνουν τους υφισταμένους να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να εκφράσουν τις απόψεις τους (Λυγερού, 2018).

1.2.5.2 Ηγετικά στυλ του Kurt Lewin

Τα στυλ ηγεσίας κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- Οι αυταρχικοί ηγέτες (Autocratic/Authoritarian leaders): Αλλιώς καλούνται και αυτοκρατορικοί ηγέτες. Καθιστούν κατανοητό το τι πρέπει να γίνει, για ποιο λόγο και με ποιο τρόπο. Εστιάζει στον τρόπο διοίκησης της ηγεσίας αλλά και στον έλεγχο των οπαδών, ενώ είναι σαφής ο διαχωρισμός ανάμεσα στον αρχηγό και στα μέλη. Βέβαια, ένας ηγέτης είναι πολύ πιο δύσκολο να περάσει από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας στο δημοκρατικό σε σύγκριση με τη μετάβασή του από το δημοκρατικό στυλ στο αυταρχικό.

- Οι δημοκρατικοί ηγέτες (Democratic Leaders): Αποτελεί το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας. Κάθε δημοκρατικός ηγέτης παρακινεί την ομάδα και την καθοδηγεί, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει τη συλλογικότητα και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, ο ηγέτης κατέχει τον τελευταίο λόγο στις αποφάσεις. Τα μέλη αισθάνονται ότι αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της ομάδας. Ωστόσο, συνήθως είναι λιγότερο παραγωγικά από τα μέλη των ομάδων με αυταρχική ηγεσία (Lewin, Lippit & White, 1939).

- Οι φιλελεύθεροι ηγέτες (Laissez-faire Leaders): Ελαχιστοποιείται η συμμετοχή της ηγεσίας στη λήψη αποφάσεων και ενισχύουν τα μέλη της ομάδας να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Ο ηγέτης ουσιαστικά δεν χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό τη δύναμή του και δίνει στα μέλη ελευθερία δράσης και ανεξαρτησία. Βέβαια ο συγκεκριμένος τρόπος ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε απουσία συνοχής στην ομάδα και κατά συνέπεια αναποτελεσματικότητα (Avolio & Bass, 2004).

1.2.5 3 Θεωρία ωριμότητας και ανωριμότητας του Chris Argyris

Με βάση τη θεωρία αυτή ενδέχεται με το πέρασμα του χρόνου να παρατηρηθούν μεταβολές στην ανθρώπινη συμπεριφορά, με μεταβίβαση από την ανωριμότητα στην ωριμότητα. Παράλληλα, παρατηρήθηκαν ποικίλες μορφές διοίκησης, οι οποίες επιδρούν στη συμπεριφορά και την προσωπικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, οι μελέτες εστίασαν και στο πώς οι επιχειρήσεις δημιουργούν στους εργαζόμενους ψυχολογικά προβλήματα, ενισχύοντας την ψυχοσυναισθηματική ανωριμότητα. Προέκυψε λοιπόν το συμπέρασμα ότι ο τρόπος διοίκησης σε μια οικονομική μονάδα επιδρά στην ωριμότητα των ατόμων. Με βάση αυτή τη θεωρία υπάρχουν δύο μοντέλα κατεύθυνσης της συμπεριφοράς του ατόμου. (Μαντζουράτου, 2019).

1.3 Μορφές ηγεσίας

Η ηγεσία στην πραγματικότητα είναι ένα είδος αλληλεπίδρασης ανάμεσα στον ηγέτη και τους υφισταμένους- ακολούθους και δεν αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα του ηγέτη. Οι στόχοι που έχουν τεθεί στην εκάστοτε περίπτωση πραγματοποιείται μέσω της επίδρασης που ασκείται από τον ηγέτη στην ομάδα την οποία ηγείται. Ταυτόχρονα, η ομάδα παρέχει τις υπηρεσίες της αυτοβούλως και ασφαλώς πρόθυμα.

Σύμφωνα με την ορολογία του Weber (Βεμπεριανή ορολογία), ο ορισμός της ηγεσίας βασίζεται σε ψυχολογικά και κοινωνικά χαρίσματα εκείνων που την ασκούν, ενώ τα ταυτόχρονα ο ηγέτης επηρεάζει την κοινωνία αλλά και η κοινωνία τον ηγέτη. Στη σημερινή εποχή, πρέπει απαραίτητα να υπάρχει ομαλή και αποτελεσματική συνεργασία ανάμεσα στον ηγέτη και στην ομάδα του, ώστε να εντοπιστούν οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν και να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες προς την κατεύθυνση αυτή. Βέβαια, αν και η ηγεσία δεν αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, επηρεάζεται σημαντικά από τη σύμπραξη του ηγέτη και την ομάδα αλλά και τα χαρακτηριστικά των ατόμων που αποτελούν την ομάδα (Θεοφανίδης, 1999).

Σύμφωνα με τον Burns, υπάρχουν δύο μορφές ηγεσίας, η «μεταμορφωτική» και η «συναλλακτική». Στην πρώτη μορφή ηγεσίας υπάρχει σύμπνοια ανάμεσα στον ηγέτη και στην ομάδα του, συνοχή και πράξεις με ηθικό χαρακτήρα ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Ασφαλώς ο ηγέτης κατέχει σπουδαίο ρόλο, αφού συμβάλει στη μεταβολή της συμπεριφοράς της ομάδας, στην αύξηση της ατομικής προσπάθειας, και έχοντας ως επίκεντρο τις αξίες τους, παρακάμπτονται το προσωπικό τους όφελος ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Κάθε ηγέτης πρέπει να αποτελεί πρότυπο και να ενισχύει την εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό ή στην ομάδα. Κάθε μεταμορφωτικός ηγέτης ακολουθώντας τους παράγοντες «εμπνευσμένο κίνητρο», «ιδανική επιρροή» και «πνευματικοί ερεθισμοί» ασκούν επιρροή και εμπνέουν την ομάδα τους (Bradley et al., 2010). Ακόμη, εμπνέουν όραμα, το οποίο πρέπει και να μεταφέρουν στους υποστηρικτές τους. Τέλος, παρέχουν κίνητρα εξέλιξης (Bromley, 2007; Παπάζογλου, 2012).

Στη δεύτερη μορφή ηγεσίας (συναλλακτική ηγεσία) η συνεργασία ανάμεσα στους ηγέτες και τους υποστηρικτές στηρίζεται στην ανταλλαγή στοιχείων ώστε να επιτύχουν οι στόχοι τους, χωρίς να υπάρχει κάποιος σκοπός ο οποίος να αποτελεί συνδετικό κρίκο ανάμεσά τους. Στη συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας 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).

1.4 Στυλ ηγεσίας

Τα στυλ ηγεσίας με βάση τη βιβλιογραφία είναι τα εξής (Bose, 2004):

- i. Στυλ Εμπιστοσύνης: Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο ηγέτης εμπνέει και συμβάλει στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των μελών ενός οργανισμού, φορέα, κλπ., μέσα από τις θετικές εμπειρίες, με αποτέλεσμα η συμπεριφορά

του ηγέτη να γίνεται πρότυπο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του Μεγάλου Αλεξάνδρου, στον οποίο ο στρατός του έδειχνε μεγάλη εμπιστοσύνη.

- ii. Στυλ Έμπνευσης: Στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ο εκάστοτε ηγέτης αποδέχεται την ευθύνη για μια συγκεκριμένη εξέλιξη την οποία ήταν αδύνατον να προβλέψει, με αποτέλεσμα να ενισχύεται η εμπιστοσύνη των υπόλοιπων μελών προς το άτομό του. Ο ηγέτης που ασκεί αυτό το στυλ ηγεσία έχει μια συναρπαστική ικανότητα να εμπνέει και να κινητοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό, γνωστοποιώντας αναλυτικά τα σχέδιά του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου στυλ ηγεσίας αποτελεί ο Τσόρτσιλ κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου πολέμου, ο οποίος κατάφερε να ξεσηκώσει το λαό του με νικηφόρα οράματα.
- iii. Στυλ Συνοχής: Ο ηγέτης δείχνει εμπιστοσύνη στα άτομα που εξουσιοδοτεί ότι θα ενεργήσουν με δική τους πρωτοβουλία, αλλά πραγματοποιώντας πολλές φορές συζητήσεις για τα σχέδια. Παράδειγμα αποτελεί ο Ναπολέων, ο οποίος πέρα από την εμπιστοσύνη που έδειχνε στους στρατηγούς του, ήταν πλήρως γνώστης όλων των ζητημάτων του στρατού και είχε ενεργή συμμετοχή σε όλες τις εργασίες.
- iv. Στυλ Επίθεσης: Ο ηγέτης προσπαθεί πάντα ο ίδιος να βρει λύσεις για διάφορα προβλήματα και δεν περιμένει να βρεθούν λύσεις για τα οποιαδήποτε ζητήματα από άλλα κέντρα αποφάσεων.
- v. Ανθρωπιστικό Στυλ: Ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από μεγαλοψυχία την οποία δείχνει στους υφισταμένους.
- vi. Αυταρχικό Στυλ: Ο ηγέτης θυμώνει με ένα ή περισσότερα άτομα, με τον κατάλληλο τρόπο, τη στιγμή που πρέπει και φυσικά και κάποιο λόγο.
- vii. Αρμονικό Στυλ: Ο λόγος του συγκεκριμένου τύπου ηγεσίας χρησιμοποιεί αυθεντικό λόγο βασίζεται στις προσωπικές του αξίες και αρχές, εναρμονίζεται με τα αισθήματα των υφισταμένων, μέσα από την έκφραση και το λόγο του επηρεάζει συναισθηματικά τα μέλη και εμπνέει σε δύσκολες καταστάσεις. Παράδειγμα τέτοιου στυλ ηγεσίας αποτελεί ο Γκάντι., ο οποίος παρά το γεγονός ότι αρχικά δεν συγκέντρωνε εμπιστοσύνη στο πρόσωπό του κατά την αρχή των ομιλιών του, στη συνέχεια των ομιλιών του οι άνθρωποι άρχιζαν σιγά σιγά να τον πιστεύουν, γιατί όσα άκουγαν ήταν αληθινά και σημαντικά (Goleman et al., 2002).

- viii. Συνεργατικό Στυλ: Σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης έχει ως σκοπό να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά συγκρούσεις, κυρίως όταν απαιτείται να δημιουργηθεί ομάδα με άτομα με χαρακτηριστικά αντιπαλότητας και διαφορετικότητας (Goleman et al., 2002).
- ix. Μεταρρυθμιστικό Στυλ: Ο μεταρρυθμιστικός ηγέτης έχει ιδανική συμπεριφορά και είναι πρότυπο για τα μέλη της ομάδας, παρακινεί και εμπνέει τους υφισταμένους και γενικά λειτουργεί ως μέντορας (Ζαβλανός, 2006).
- x. Συναισθηματικό Στυλ: Σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης ασκεί επίδραση στο μυαλό των υφισταμένων και μπορεί να ενεργεί ως «μεταιχμιακός γητευτής» (Goleman et al., 2002).

1.5 Αποτελεσματική ηγεσία

Με βάση τη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία, δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στην ηγεσία στους δημόσιους οργανισμούς και στους ιδιωτικούς. Οι ιδιωτικοί οργανισμοί επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, και έτσι υιοθετείται ένα καθορισμένο και προσχεδιασμένο επιχειρηματικό πλάνο. Από την άλλη πλευρά, σκοπός των δημόσιων οργανισμών είναι να εφαρμοστεί η ισχύουσα νομοθεσία και η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, λειτουργώντας με βάση το Σύνταγμα, στο οποίο διακρίνονται θέσεις εξουσίας (Ferguson et al, 2014).

Για να χαρακτηριστεί μια ηγεσία ως “αποτελεσματική” πρέπει να υπάρχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Ζαβλανός, 2002):

- Μετάδοση στους υφισταμένους ενός ενιαίου και αποδεκτού οράματος στο σύνολό του.
- Εστίαση στον πελάτη ή στον πολίτη
- Στρατηγική σκέψη
- Ανάλυση ευθυνών και άμεση λήψη αποφάσεων
- Αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης
- Καθορισμός υποχρεώσεων και αρμοδιοτήτων και ενθάρρυνση των συνεργατών
- Ωριμότητα και προσωπική ισχύς

- Ουσιαστική και αποτελεσματική επικοινωνία
- Ηγεσία με χρήση παραδειγμάτων
- Ακέραιος χαρακτήρας με ταπεινότητα, αυτορρύθμιση και αυτογνωσία
- Ενσυναίσθηση
- Συναισθηματική νοημοσύνη και αυτοπειθαρχία
- Ικανότητα για γρήγορη προσαρμογή σε νέες καταστάσεις
- Διαφάνεια και υπευθυνότητα
- Καινοτομία και τεχνικές γνώσεις

Ουσιαστικά για να θεωρηθεί μια ηγετική συμπεριφορά ως αποτελεσματική, πρέπει να γίνει συνδυασμός ηγετικών ρόλων με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα που έχουν θεσπιστεί αλλά επιχειρώντας παράλληλα να διαμορφωθεί και το μέλλον του οργανισμού. Έτσι, η ηγεσία οφείλει να επιλέξει και να θέσει σε εφαρμογή το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, ανάλογα με τους συνεργάτες και τους στόχους. Βέβαια, η ηγεσία πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευαισθησία και να ενεργεί ανάλογα, ταπεινότητα και ακεραιότητα. Ουσιαστικά η συμπεριφορά του ηγέτη διαμορφώνεται συνδυάζοντας τα χαρακτηριστικά του με τους ρόλους που καλείται κάθε φορά να παίξει. Οι ρόλοι αυτοί αφορούν τη στήριξη των συνεργατών-υφισταμένων, την έμπνευση και τη μετάδοση οράματος, τις καινοτομίες και μεταρρυθμίσεις, η λήψη αποφάσεων, η εξυπηρέτηση του πελάτη- πολίτη. Βέβαια σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι η αποδοχή ενός ηγέτη δεν εξαρτάται μόνο από τις ικανότητες του ίδιου του ηγέτη αλλά και από την ακεραιότητα της συμπεριφοράς του, δηλαδή το βαθμό συνέπειας, αξιοπιστίας, αντικειμενικότητας, εντιμότητας και διαφάνειας (Μπουραντάς, 2005).

1.6 Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη

Σε κάθε ιδιωτικό ή δημόσιο οργανισμό ζητούμενο αποτελεί η ποιοτική ηγεσία, η οποία συμβάλει και στην επίτευξη των στόχων. Το άτομο που ασκεί ποιοτική ηγεσία διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά, είτε επίκτητα είτε όχι, τα οποία το διαφοροποιούν από τα άλλα άτομα, ενώ παράλληλα καθορίζουν τον τρόπο που δρα αλλά και την πολιτική που εφαρμόζει εντός του οργανισμού. Σαφώς η συνεχής βελτίωση και οι καινοτομίες είναι οι βασικές επιδιώξεις του. Κάθε άτομο που ασκεί ποιοτική ηγεσία

πρέπει να εστιάζει στις απαιτήσεις του πελάτη- πολίτη και να ενεργεί με γνώμονα τη βελτίωση, να αποδέχεται τις τεχνολογικές εξελίξεις με τη χρήση ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων για να επεξεργάζεται τις διάφορες μεταβλητές και να ενισχύει το ρόλο των υφισταμένων. Βασική προτεραιότητα του ηγέτη ώστε να λειτουργεί σωστά ένας οργανισμός είναι να προλαμβάνονται οι διάφορες διαφωνίες στην ομάδα, κάτι το οποίο επιτυγχάνεται με τη σωστή καθοδήγηση, το συντονισμό και παρότρυνση των μελών της ομάδας. Παράλληλα, ασκεί επιρροή στα μέλη αλλά και διοικητική εξουσία, χωρίς βέβαια να χρησιμοποιεί βία ή να προκαλεί φόβο στους υφισταμένους. Όπως είναι κατανοητό, στη σημερινή εποχή όπου υπάρχει έντονη ανταγωνιστικότητα, η επιτυχία κάθε οργανισμού εξαρτάται από την ποιότητα και την αποδοτικότητα των διοικητικών στελεχών. Αυτό σημαίνει μεταξύ των άλλων ότι αν δεν υπάρχουν ικανοί ηγέτες, οι διάφοροι πόροι (φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί, χρηματικοί, κλπ) οι οποίοι είναι ζωτική σημασίας για την παραγωγική διαδικασία, δεν μπορούν να αξιοποιηθούν ώστε να γίνει η παραγωγή (Κέφης, 2005).

Ουσιαστικά, οι ηγέτες πρέπει να (Κέφης, 2005):

- Επισημαίνουν τους στόχους και την πολιτική που θα εφαρμοστεί.
- Εφαρμόζουν σε όλα τα επίπεδα τη ΔΟΠ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)
- Είναι γνώστες της κατάλληλης στρατηγικής ώστε να επιτευχθούν γρηγορότερα και με τον πιο ασφαλή τρόπο οι επιθυμητοί στόχοι.
- Αναγνωρίζουν στους υφισταμένους τους διάφορα στοιχεία που τους διαφοροποιούν.
- Είναι ευέλικτοι ως προς τη στρατηγική και τον τρόπο που ενεργούν και να ελίσσονται όπου πρέπει.
- Κατανοούν τις δεξιότητες και ικανότητες των υφισταμένων ώστε να τοποθετούν το κάθε άτομο στην κατάλληλη θέση.
- Εφαρμόζουν σωστή πολιτική αμοιβών με βάση την παραγωγικότητα του κάθε ατόμου.
- Ενισχύουν την ισότητα και τη δικαιοσύνη. Βέβαια , κάθε ποιοτικός ηγέτης είναι «πρώτος μεταξύ ίσων» (first among equals)
- Εμπνέουν εμπιστοσύνη και όραμα
- Γνωστοποιούν στους υφισταμένους τις αξίες με βάση τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις και γίνονται οι διάφορες ενέργειες.

Όλοι οι ηγέτες προσπαθούν μέσω των αποφάσεών τους και της στρατηγικής τους να πραγματοποιήσουν ορισμένους στόχους και υλοποιήσουν κάποιο όραμα, μέσα από διάφορες αξίες οι οποίες θα οδηγήσουν σε μακροπρόθεσμα και επιτυχή αποτελέσματα, για τη θετική πορεία του οργανισμού. Για να γίνει αυτό, ο ηγέτης πρέπει να έχει μια σειρά από χαρακτηριστικά, τα οποία οδηγούν σε ποιοτική ηγετική συμπεριφορά και στην επιτυχημένη ηγετική στάση. Τα προσόντα αυτά αφορούν τη διάθεσή του να ασκεί εξουσία αλλά και την ικανότητά του να ασκεί την εξουσία αυτή. Η διάθεσή του για άσκηση εξουσίας αντικατοπτρίζει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη, δηλαδή τις ανάγκες, τα πιστεύω και τις αξίες ενώ η ικανότητά του να ασκεί εξουσία, πέρα από τα τυπικά του προσόντα, αναφέρεται και σε χαρακτηριστικά όπως οι επικοινωνιακές ικανότητες, η συναισθηματική νοημοσύνη, η λήψη των κατάλληλων αποφάσεων και η συστηματική σκέψη.

Με βάση τη θεωρία του Πλαισίου των Ανταγωνιστικών Αξιών, ο ηγέτης κάθε οργανισμού σε κάθε ανταγωνιστική κατάσταση πρέπει να έχει ως στόχο την ισορροπία αλλά και να διαφοροποιεί τη συμπεριφορά του. Αυτό σημαίνει ότι η ηγετική συμπεριφορά του πρέπει να χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα ώστε να μπορεί να ενεργεί με ευελιξία στην κάθε περίπτωση και με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα (Lawrence et al, 2009). Για την ποιοτική ηγεσία πρέπει να υπάρχει ευκολία και διάθεση συνεργασίας, αλλά παράλληλα ο ηγέτης πρέπει να είναι ανταγωνιστικός. Με γνώμονα την επίτευξη των στόχων πρέπει να πραγματοποιεί μεταρρυθμίσεις αλλά να έχει ταυτόχρονα και στάση σταθερότητας. Όλες του οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με διαρκή εστίαση στα αποτελέσματα, παρέχοντας την κατάλληλη βοήθεια στους υφισταμένους. Με βάση όλα τα προαναφερόμενα γίνεται σαφές ότι ο ηγέτης δεν πρέπει να εστιάζει μόνο στους στόχους αλλά και στον τρόπο σκέψης (Gosling and Mintzberg , 2005).

Στην εικόνα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες ενός ικανού και αποτελεσματικού ηγέτη (Εικόνα 1).

Βασικά χαρακτηριστικά-ικανότητες ηγέτη

<u>Χαρακτηριστικά</u>	<u>Ικανότητες</u>
Προσαρμοστικότητα	Ευφυΐα
Επαγρύπνηση	Κρίση
Φιλοδοξία	Δημιουργικότητα
Αισιοδοξία	Διπλωματία και τακτική
Αποφασιστικότητα	Ευφράδεια
Απαιτητικός	Γνώση αντικειμένου
Κυριαρχικότητα	Οργανωτικότητα
Ενεργητικότητα	Πειθώ
Επιμονή	Κοινωνικότητα
Αυτοπεποίθηση	
Ανοχή στο άγχος	
Επιθυμία για ανάληψη ευθυνών	

(Stogdill,1948)₄

Πηγή: Μπουραντά, 2016

Εικόνα 1: Τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες του ηγέτη

1.7 Δεξιότητες ενός χαρισματικού ηγέτη

Στη σημερινή εποχή είναι επιτακτική η ανάγκη για μια δυναμική και ακέραιη ηγεσία, με έμπνευση και ηθική. Μόνο με μια τέτοιου είδους ηγεσία μπορεί να προοδεύσει η σύγχρονη κοινωνία. Η ηγεσία αποτελεί μια παρεξηγημένη έννοια, παρά το γεγονός ότι η έκφραση «απουσία ηγεσίας» αναφέρεται στην κρίση ηγεσίας (Μπουραντάς, 2005). Όπως προαναφέρθηκε, ο ηγέτης σε κάθε περίπτωση αποτελεί το άτομο που αναδεικνύεται από τα υπόλοιπα άτομα μιας ομάδας. Ο ρόλος του είναι να μεταδίδει όραμα στα μέλη της ομάδας, να εμπνέει, να πείθει, να συγκεντρώνει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων και φυσικά να ενδυναμώνει και να εμπνέει την ομάδα του. Για να επιτύχει λοιπόν τους στόχους του, ο ηγέτης ασκεί και διοικητικές λειτουργίες (π.χ προγραμματισμός, συντονισμός, έλεγχος- εποπτεία, οργάνωση, κλπ).

Οι θεμελιώδεις αρχές που αποτελούν χαρακτηριστικά κάθε ηγέτη είναι οι εξής (Μπουραντάς, 2005):

- Ο συνδυασμός στόχων και οράματος για την εξέλιξη του οργανισμού, ένας συνδυασμός φυσικά που ο ίδιος συνθέτει και συντηρεί.
- Η δημιουργία προσδοκιών υψηλού επιπέδου για όλη την ομάδα.
- Η ενδυνάμωση και εμπύχωση των υφισταμένων για τη λήψη πρωτοβουλιών με στόχο την ανάπτυξη του οργανισμού και τη συνεχή βελτίωση.
- Δημιουργία κοινής γνώσης στα μέλη της ομάδας, ώστε να επιτευχθεί το βέλτιστο επίπεδο και τα βέλτιστα αποτελέσματα.
- Κλίμα εμπιστοσύνης και επικοινωνίας.
- Κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας με στόχο την επιτυχία.
- Κοινές αξίες και απόψεις.
- Εφαρμογή συμμετοχικής διαδικασίας στη λήψη αποφάσεων, ενισχύοντας το διάλογο.

Κατά καιρούς έχει συζητηθεί σε μεγάλο βαθμό το ενδεχόμενο να ενταχθεί η χαρισματική ηγεσία στη συνολική προσέγγιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, με αρκετό ενδιαφέρον να συγκεντρώνει στην περίπτωση αυτή ο χαρισματικός ηγέτης. Ο House (1977) συνέστησε ένα όραμα που θα εστιάζει και θα ενισχύει την πίστη των υποστηρικτών και θα μεταδίδει προσδοκίες και στόχους, ένα μοντέλο με ηθικά χαρακτηριστικά, τα οποία αποτελούν στοιχεία ενός χαρισματικού ηγέτη. Εν συνεχεία, ο Burns (1978) ανέφερε 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»*. Με βάση τον Burns, η μετασχηματιστική ηγεσία αναδεικνύεται όταν *«ένα ή περισσότερα πρόσωπα αλληλεπιδρούν ώστε οι ηγέτες και οι οπαδοί να φτάνουν σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής»*. Από την άλλη πλευρά, ο Bass (1985) εστίασε σε μια αρνητική πλευρά στη συμπεριφορά του χαρισματικού ηγέτη, και πιο συγκεκριμένα στο γεγονός ότι πολλοί χαρισματικοί ηγέτες θέτουν ως προτεραιότητά τους τα προσωπικά τους συμφέροντα. Με το συγκεκριμένο ζήτημα ασχολήθηκαν μετέπειτα λίγες έρευνες, οι οποίες έχουν μελετήσει ηγέτες που να απευθύνονται σε υψηλότερες αξίες ή ηγέτες που να παρακινούν, να λαμβάνουν σοβαρές αποφάσεις και να εξυπηρετούν το κοινό καλό (Eagly and Johannesen-Schmidt, 2001)

Κεφάλαιο 2: Ανάλυση κινδύνου

2.1 Γενικά στοιχεία για τους κινδύνους

Στη σύγχρονη εποχή οι μεταβολές στο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι διαρκείς και ταχύτατες, γεγονός που το καθιστά ως «επικίνδυνο». Για να γίνουν αντιληπτά τα ενδεχόμενα επικίνδυνα σημεία είναι απαραίτητο να γίνει αποδεκτή η επικινδυνότητα ταυτόχρονα με τη διαδικασία διαχείρισής τους. Σαφώς η πρόβλεψη και μέτρηση του κινδύνου είναι μια δύσκολη διαδικασία, με τους παράγοντες στους οποίους οφείλεται ο κίνδυνος να αφορούν τόσο το εσωτερικό περιβάλλον (εσωτερικός κίνδυνος) όσο και το εξωτερικό περιβάλλον (εξωτερικός κίνδυνος). Έτσι, οι επιχειρήσεις σήμερα δίνουν έμφαση στα εναλλακτικά επιχειρηματικά σχέδια ή σε εναλλακτικές λύσεις στα επιχειρηματικά σχέδια ώστε να μπορεί να αντιμετωπιστεί κάθε κίνδυνος. Ωστόσο, είναι κατανοητό ότι ο κίνδυνος είναι αδύνατο να εξαιρεθεί πλήρως και σε όλους τους τομείς. Παρόλα αυτά, μπορεί να ελαχιστοποιηθεί. Έτσι, ο ηγέτης, μέσα από τέτοιου είδους δυσκολίες, αποκτά περισσότερη αυτοπεποίθηση και αυτοεπιβεβαίωση, κυρίως σε περιπτώσεις όπου ο κίνδυνος αντιμετωπίζεται με επιτυχία. Βέβαια, το ρίσκο (ή αλλιώς «κόστος») για τον ηγέτη είναι υψηλό, ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα, γιατί η διαδικασία αντιμετώπισης κινδύνων είναι μια κατάσταση αρκετά στρεσογόνα, η οποία σε κάθε περίπτωση απαιτεί ένα πρόγραμμα δράσης (Κέφης, 2005).

2.2 Είδη κινδύνων

Οι κίνδυνοι διαχωρίζονται στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες:

1. Πολιτικός κίνδυνος: Εμφανίζεται σε περιπτώσεις όπου εφαρμόζονται αναποτελεσματικές πρακτικές από τις ομάδες πίεσης και τις κυβερνήσεις σε περιόδους κρίσης.
2. Χρηματοοικονομικός κίνδυνος: Εμφανίζεται σε έναν οργανισμό, φορέα, κλπ., και επηρεάζει τη λειτουργία του λόγω αδυναμίας να ανταπεξέλθει στις οικονομικές υποχρεώσεις του, είτε λόγω λανθασμένων επενδυτικών αποφάσεων, κλπ.

3. Κλαδικός κίνδυνος: Αφορά στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος εξαιτίας νέων ανταγωνιστών.

4. Λειτουργικός κίνδυνος: Παρατηρείται στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και οφείλεται κυρίως στην αδυναμία εφαρμογής συγκεκριμένων στρατηγικών.

Σε κάθε περίπτωση, σημαντικό και απαραίτητο σημείο αποτελεί η αξιολόγηση του κινδύνου. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να γίνει σύγκριση των εκτιμώμενων κινδύνων με τα επικίνδυνα στοιχεία. Ουσιαστικά με την αξιολόγηση του κινδύνου μπορούν να ληφθούν οι διάφορες αποφάσεις σχετικά με τη σημαντικότητά του, δηλαδή το βαθμό που ο κίνδυνος θα επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα και καταστάσεις και τη σημαντικότητά τους (Κέφης και Παπαζαχαρίου, 2009). Σε κάθε περίπτωση, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να έχει την κατάλληλη ενημέρωση και τα απαραίτητα εφόδια ώστε να μπορέσει να βοηθήσει στην αντιμετώπιση και διαχείριση των κινδύνων. Βέβαια, σημαντικός στο στάδιο αυτό είναι και ο ρόλος του Μάνατζερ, ο οποίος πρέπει να:

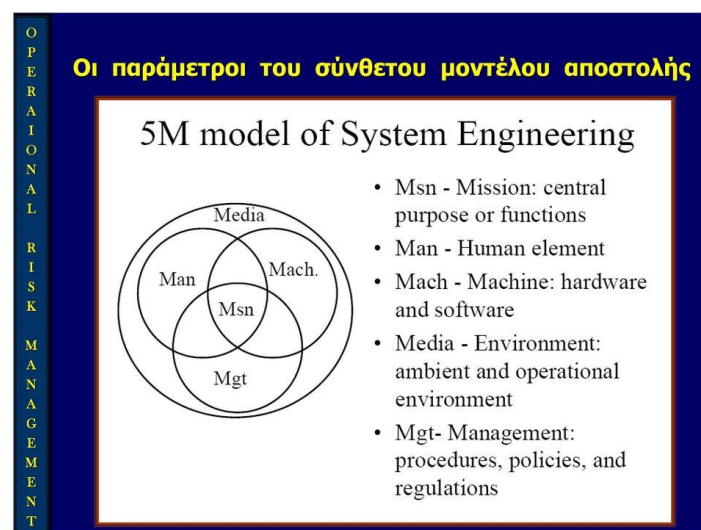
- Γνωρίζει τους κινδύνους και τα αποτελέσματά τους στην περιοχή ευθύνης του.
- Παρακολουθεί μέσω δεικτών τις βασικές δραστηριότητες του οργανισμού.
- Διοικεί μέσω ευέλικτων συστημάτων
- Δίνει αναφορά στους ανώτερους στην ιεραρχία της διοίκησης για κάθε νέο κίνδυνο που παρατηρείται ή για την αναποτελεσματικότητα των στρατηγικών που εφαρμόζονται για τη διαχείριση ή αντιμετώπιση ενός κινδύνου.

2.3 Τα 5 M's Των κινδύνων

Όπως προαναφέρθηκε, οι κίνδυνοι που πολλές φορές καλούνται να αντιμετωπίσουν οι διάφοροι οργανισμοί, φορείς κλπ., προκαλούνται κατά κύριο λόγο από το εξωτερικό περιβάλλον. Σε κάθε περίπτωση, οι κίνδυνοι αυτοί αντιμετωπίζονται είτε από τη διοίκηση και τα ηγετικά στελέχη. Βέβαια, υπάρχει ένα σημαντικό ερώτημα: κατά πόσο η διοίκηση και τα ηγετικά στελέχη μπορούν να αντιμετωπίσουν τους

κινδύνους που προκύπτουν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον όσο αυτό που συναντάται σήμερα. Γενικά, έχει αποδειχτεί ότι τίποτα δεν είναι εφικτό να λειτουργήσει με αποτελεσματικό τρόπο μέσω μονομερούς δράσης. Πρέπει να υπάρχουν ορισμένα βασικά στοιχεία, όπως ο συνδυασμός, ο συντονισμός, η αλληλεξάρτηση και η αμφίδρομη σχέση ανάμεσα σε πέντε πολύ σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν στο βέλτιστο αποτέλεσμα. Οι παράγοντες αυτοί, οι οποίοι είναι γνωστοί ως 5 M's, είναι (Κέφης, Παπαζαχαρίου, 2009):

- i. Man – ανθρώπινος παράγοντας
- ii. Media – φυσικό και επιχειρησιακό περιβάλλον
- iii. Machine – τεχνολογικός εξοπλισμός
- iv. Management – διαχείριση – διοίκηση
- v. Mission – αποστολή.



Πηγή: <https://docplayer.gr/3117106-Diaheirisi-epiheirisiakoy-kindynoy.html>

Εικόνα 2: Τα 5 M's των κινδύνων

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι ο τρόπος με τον οποίο αντιδρούν οι τέσσερις πρώτοι παράγοντες έχει ως απόρροια την αποστολή.

2.4 Αξιολόγηση- Αποτίμηση- Εκτίμηση κινδύνου

Οι οργανισμοί, οι φορείς, κλπ σήμερα έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με διάφορους κινδύνους τους οποίους καλούνται να αντιμετωπίσουν ή να περιορίσουν με διάφορους τρόπους και στρατηγικές. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να σχετίζονται με άλλους κινδύνους που προϋπήρχαν ή θα μπορούσαν να προκύψουν μελλοντικά. Σε κάθε περίπτωση βέβαια τίθεται ένα βασικό ερώτημα: ποια είναι η αναλογία ανάμεσα στον κίνδυνο και το κόστος, όπως επίσης και ποια η κατάταξη των ρίσκων; Οι ηγέτες με βάση την αβεβαιότητα ως προς τα αποτελέσματα αλλά και με βάση τις διάφορες επιστημονικές μελέτες, έχουν την ευθύνη να προσδιορίσουν το αποδεκτό ρίσκο για τον οργανισμό, τις συνθήκες αλλά και με ποιο κόστος θα επιτευχθεί. Ουσιαστικά ο ηγέτης και η διοίκηση έχουν την ευθύνη να αξιολογήσουν τη σοβαρότητα ενός κινδύνου και τις πιθανές επιπτώσεις του. Έτσι, πρέπει να λάβουν τις απαραίτητες αποφάσεις και να θεσπίσουν τα απαραίτητα όρια, δηλαδή το σημείο- επίπεδο κατά το οποίο θα πάρουν ένα ρίσκο. Είναι μεγάλη ευθύνη η απόφαση για το αποδεκτό ρίσκο, γιατί μια λάθος απόφαση μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για τη λειτουργία και επιβίωση του οργανισμού. Το εύρος της διαφοράς ανάμεσα στους κινδύνους και στο κόστος καθορίζεται από τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες και ιδεολογίες που ισχύουν αλλά και από τις επιρροές και διάφορες πιέσεις.

Κεφάλαιο 3: Γενικά για τις κρίσεις

3.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός

Οι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς για να περιγράψουν την έννοια “κρίση” είναι ποικίλοι. Με βάση τους MacNeil and Topping (2007) η κρίση ορίζεται ως έν συμβάν το οποίο «οδηγεί σε σημαντική συναισθηματική και κοινωνική δυσφορία, η οποία μπορεί να παρατηρηθεί ανά πάσα ώρα και στιγμή και χωρίς προειδοποίηση». Ο ορισμός αυτός είναι όμοιος με εκείνον του Winkleman (1999) ο οποίος αναφέρει την κρίση ως ένα «απροσδόκητο γεγονός το οποίο απειλεί τη λειτουργία και την ύπαρξη οργανισμών».

Ωστόσο, η κρίση μπορεί να αποτελέσει και μια κρίσιμη στιγμή για την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Με βάση τους Brockner and James (2008), αν οι οργανισμοί και τα μέλη τους έχουν την ικανότητα να διαχειριστούν μια κρίση με αποτελεσματικότητα, τότε κατά πάσα πιθανότητα ο οργανισμός θα βρίσκεται σε καλύτερη θέση μελλοντικά. Αυτό σημαίνει ότι κάθε κρίση πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια ευκαιρία για βελτίωση και όχι με φόβο ως απειλή.

Σύμφωνα με τους Φιλίολια και άλλοι (2005), η κρίση είναι μια συνθήκη που θέτει εκτός τροχιάς τις διεργασίες και είναι απαραίτητη η άμεση αντίδραση, ώστε να περιοριστούν και να ελεγχθούν οι αρνητικές συνέπειες. Πολλές φορές η κρίση γενικεύεται και επιδρά στην κοινωνική συνείδηση με δεδομένο ότι η κρίση ενισχύει το αίσθημα επικινδυνότητας και ανικανότητας. Επίσης, με βάση τους Rosenthal και Rjinenburg (1991), η κρίση αναφέρεται και σε διάφορες καταστάσεις οι οποίες εγείρουν κινδύνους, αβεβαιότητα και αντίδραση. Παράλληλα, οι Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης (2002) χαρακτηρίζουν τις κρίσεις ως δυσάρεστα συμβάντα τα οποία έχουν δυσμενείς συνέπειες σε όσους αναμειγνύονται άμεσα ή έμμεσα, με τις συνέπειες αυτές πολλές φορές να πλήττουν και το κύρος του οργανισμού. Όμοια, ο Mitroff (2001) αναφέρει την κρίση ως «ένα γεγονός που επηρεάζει ή έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει το σύνολο της οργάνωσης». Αυτό σημαίνει ότι μια κρίση η οποία δεν επηρεάζει μεγάλο μέρος της οργάνωσης, θεωρείται μικρής έντασης. Μια κρίση μεγάλης έντασης, ουσιαστικά, έχει σοβαρές επιπτώσεις στις ανθρώπινες ζωές,

σε περιουσιακά στοιχεία, σε κέρδη, στην εικόνα και τη φήμη, και γενικότερα στην ευημερία και ανάπτυξη ενός οργανισμού.

Σαφώς, υπάρχουν ακόμα περισσότεροι ορισμοί για να περιγράψουν την έννοια της κρίσης. Ωστόσο, για τους σκοπούς της εργασίας παρουσιάζεται ένας συνοπτικός και ταυτόχρονα αντιπροσωπευτικός ορισμός για την κρίση. Με βάση τον ορισμό αυτό, κρίση είναι «ένα ξαφνικό περιστατικό, το οποίο είναι δύσκολο να επιλυθεί, με μεγάλη διάρκεια και σοβαρές αρνητικές συνέπειες τόσο για το άτομο και το φορέα όσο και την κοινωνία γενικότερα». Το περιστατικό αυτό, δηλαδή η κρίση, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη ζωή και την καθημερινότητα ενός ατόμου, ωστόσο μπορεί να επηρεάσει και άλλους τομείς. Αυτό σημαίνει ότι για να αποφευχθούν ή να ελαχιστοποιηθούν οι διάφοροι κίνδυνοι πρέπει να υπάρξει άμεση αντίδραση.

3.2 Χαρακτηριστικά κρίσεων

Οι κάθε είδους κρίσεις διέπονται από μερικά κοινά χαρακτηριστικά, ανεξάρτητα από τη φύση και το σκοπό τους. Πιο συγκεκριμένα, οι Elliott et al. (2005) αναφέρουν πέντε κοινά χαρακτηριστικά σε όλες σχεδόν τις κρίσεις. Πρώτο χαρακτηριστικό αποτελεί το γεγονός ότι οι κρίσεις αφορούν μεγάλο πεδίο ενδιαφερομένων. Επίσης, υπάρχουν χρονικοί περιορισμοί κατά τους οποίους πρέπει να επέλθει άμεση αντίδραση για να ελεγχθούν οι κίνδυνοι. Ταυτόχρονα δεν υπάρχει προσήμανση ενώ υπάρχει απροσδιοριστία σε μεγάλο βαθμό, με την έννοια ότι τα αποτελέσματα της εκάστοτε κρίσης είναι ασαφή. Πέμπτο και τελευταίο χαρακτηριστικό αποτελεί το γεγονός ότι οι κρίσεις ελλοχεύουν σημαντικό κίνδυνο για τη στρατηγική πολιτική μιας οικονομικής μονάδας, φορέα, κλπ (Φιλιόλια και άλλοι, 2005; Adamson & Peacock, 2007).

Μια ακόμα διάκριση των χαρακτηριστικών των κρίσεων είναι αυτή του Σφακιανάκης (2006), με βάση τον οποίο τα χαρακτηριστικά αυτά διακρίνονται σε «γενικά ή εξωτερικά χαρακτηριστικά» και σε «ειδικά ή ενδογενή χαρακτηριστικά». Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα χαρακτηριστικά των αιτίων των κρίσεων, ενώ στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη φύση των κρίσεων και μπορούν να αξιοποιηθούν για τον έλεγχο των κρίσεων αυτών. Έτσι,

οι κρίσεις που προκύπτουν λόγω εξωτερικών χαρακτηριστικών, διαχωρίζονται ως εξής:

- κοινωνικές και οικονομικές κρίσεις και κρίσεις φυσικών φαινομένων,
- σε μεγάλες και μικρές κρίσεις,
- σε σοβαρές, ήπιες και καταστροφικές κρίσεις,
- σε μεγάλης, μεσαίας και μικρής διάρκειας,
- σε συχνές, σπάνιες και αραιές, στ) σε ξαφνικές, σφοδρές και προοδευτικές,
- σε γρήγορης και αργής εξέλιξης σε ανωμαλίες,
- Σε εκτροπές, παρεκκλίσεις, ανατροπές και καταστροφές.

Από την άλλη πλευρά, ενδογενή χαρακτηριστικά των κρίσεων αποτελούν (Σφακιανάκης, 2006):

- Ο βαθμός επικινδυνότητας: Οι κρίσεις οδηγούν σε έλλειψη ομαλότητας και καταδεικνύουν προβλήματα που απαιτούν ειδικό τρόπο διαχείρισης.
- Οι έκτακτες ανάγκες, δηλαδή τα περιστατικά που απαιτούν άμεση και επείγουσα παρέμβαση.
- Ο ελλιπής χρόνος, με την έννοια ότι ποτέ ο χρόνος δεν είναι άπειρος. Σε κάθε περίπτωση όσο πιο άμεση είναι η ανταπόκριση για την επίλυση του ζητήματος τόσο ελαχιστοποιούνται οι αρνητικές επιπτώσεις.
- Η σημασία της προσαρμοστικότητας, δηλαδή η ικανότητα του υποκειμένου της κρίσης να προσαρμόζεται γρήγορα στα νέα δεδομένα, η οποία εν τέλει έχει ως αποτέλεσμα τη βέλτιστη αντιμετώπιση της κρίσης.
- Οι πιέσεις που ασκούνται, αφού το άτομο που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση μιας κρίσης δέχεται διαρκή πίεση.
- Οι ψυχολογικές πιέσεις αλλά και οι προσωπικές πιέσεις του υπεύθυνου για τη διαχείριση μιας κρίσης προς το άτομό του.
- Η αβεβαιότητα: οι κρίσεις οδηγούν σε απρόσμενες και πρωτοφανείς καταστάσεις, οι οποίες απαιτούν άμεσο έλεγχο, διαχείριση και αντιμετώπιση.
- Η ύπαρξη σύγχυσης και χάους. Οι συνέπειες που επιφέρουν οι κρίσεις είναι ιδιαίτερα σοβαρές και έτσι οδηγούν σε δυσμενείς, πολύπλοκες και με ιδιαίτερη δυσκολία ώστε να επιλυθούν καταστάσεις.

- Η διαφορετικότητα: υπάρχουν φορές που η ίδια κρίση επανεμφανίζεται. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση οι συνέπειες δεν είναι όμοιες σε όλες τις περιπτώσεις, όπως επίσης και τα τελικά αποτελέσματα.
- Η τύχη: πολλές φορές η τύχη είναι ένας σημαντικός παράγοντας για θετικά αποτελέσματα.

Τέλος, με βάση τον Σφακιανήκη (2006), τα βασικότερα χαρακτηριστικά των κρίσεων είναι:

- Η φύση και ο λόγος εμφάνισης της κρίσης
- Το μέγεθος (με βάση μια συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης)
- Η ισχύς της
- Το χρονικό διάστημα που διαρκεί
- Το πόσο συχνά συμβαίνει
- Το πώς εκδηλώνεται (ξαφνικά, με σφοδρότητα, ομαλά, κλπ)
- Ο τρόπος εξέλιξής της (αργά, γρήγορα, κλπ)
- Η σοβαρότητα των συνεπειών της

3.3 Οι φάσεις των κρίσεων

Όλες οι κρίσεις περιλαμβάνουν τις ακόλουθες φάσεις:

3.3.1 Πρόδρομη φάση

Αφορά το διάστημα πριν την εμφάνιση μιας κρίσης, κατά το οποίο υπάρχουν ορισμένες ενδείξεις για την κατάσταση που θα δημιουργηθεί. Η αντίληψη και αποκωδικοποίηση των ενδείξεων αυτών είναι μια δύσκολη διαδικασία και απαιτεί ένα εξαιρετικό σύστημα πληροφόρησης αλλά και μια ομάδα διαχείρισης της κατάστασης με την κατάλληλη εκπαίδευση. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια φάση προειδοποίησης ή αλλιώς φάση συναγερμού, αφού μετά από κάποιο συμβάν στη φάση αυτή μπορεί ανά πάσα ώρα και στιγμή να ξεσπάσει απροειδοποίητα η κρίση, της οποίας οι συνέπειες μπορεί να είναι πολύ σοβαρές. Σαφώς, σε περιπτώσεις που γίνονται από νωρίς αντιληπτές οι ενδείξεις στη συγκεκριμένη φάση, η αντιμετώπιση ή

διαχείριση της κρίσης είναι πολύ απλή διαδικασία και οι συνέπειες αμνηστές έως ανύπαρκτες (Φιλολία, Παπαγεωργίου και Στεφανάτος, 2005).

Για την αντίληψη των συμπτωμάτων- ενδείξεων είναι απαραίτητη η χρήση ορισμένων δεικτών (Mitroff and Gus Anargos, 2000). Βέβαια, αυτό είναι δύσκολο έως και ακατόρθωτο να συμβεί, αφού οι δείκτες αυτοί δεν διατίθενται από τους οργανισμούς. Ωστόσο, το σημαντικότερο πρόβλημα πηγάζει από την πολυπλοκότητα των κρίσεων και τη σοβαρότητά τους, αφού σε κάθε περίπτωση οι ενδείξεις είναι διαφορετικές, όπως και η έντασή τους. Για παράδειγμα, υποθέτουμε ότι σε μια παραγωγική διαδικασία, αν παράγονται ελαττωματικά προϊόντα με σταθερή αλλά αυξανόμενη ταχύτητα, ο εντοπισμός των οποίων δεν γίνεται στον ποιοτικό έλεγχο, με αποτέλεσμα τη διάθεσή τους στον τελικό καταναλωτή. Η κατάσταση αυτή μπορεί να οδηγήσει ανά πάσα στιγμή σε μια γενικευμένη κρίση αναφορικά με την ποιότητα και την αξιοπιστία των προϊόντων και γενικά τη φήμη και την εικόνα του οργανισμού.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι τα συμπτώματα αυτά χαρακτηρίζονται από δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στο από πού πηγάζει το σύμπτωμα και η δεύτερη στο είδος του. Στην πρώτη κατηγορία, η προέλευση των συμπτωμάτων- σημάτων μπορεί να είναι είτε το εσωτερικό είτε το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ενώ στη δεύτερη διάσταση η προέλευσή τους είναι κατά κύριο λόγο από τεχνικά μέσα ή από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Το επόμενο στάδιο είναι η αναγνώριση του συμπτώματος και η ταξινόμησή του σύμφωνα με προκαθορισμένα στοιχεία και όρια αποδοχής. Αυτό σημαίνει ότι ο δέκτης του σήματος θα πρέπει να μπορεί να κατανοήσει αν το κάθε σήμα αποτελεί ένδειξη κινδύνου, να αξιολογήσει το βαθμό επικινδυνότητας ή αν φυσικά μπορεί το σήμα αυτό να αγνοηθεί. Από όλα τα προαναφερόμενα γίνεται σαφές ότι όταν γίνει αντιληπτό ένα σήμα, θα πρέπει να ενημερωθεί η κατάλληλη ομάδα ώστε να καταγραφεί και να αξιολογηθεί. Τέλος, θεωρείται σκόπιμο να αναφερθεί ότι η φάση αυτή μπορεί να είναι μακρά, αφού μπορεί να διαρκέσει από μερικές μέρες έως και χρόνια. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλά από τα συμπτώματα της φάσης αυτής στην καθημερινότητα να αμελούνται και πολλές φορές δεν γίνονται αντιληπτά, το οποίο σημαίνει ότι στην περίπτωση αυτή μπορούν να αποτελέσουν μέτρα πρόληψης για ανάλογες καταστάσεις στο μέλλον (Φιλολία, Παπαγεωργίου και Στεφανάτος, 2005).

3.3.2 Εκδήλωση- Κορύφωση της κρίσης

Μετά την εμφάνιση των συμπτωμάτων της πρώτης φάσης, και αφού δεν έχει επιτύχει (τουλάχιστον στον επιθυμητό βαθμό) η διαχείρισή τους, επέρχεται το στάδιο κατά το οποίο ξεκινά η εκδήλωση της κρίσης. Από το σημείο αυτό και έπειτα ξεκινά ουσιαστικά η εμφάνιση των αρνητικών αποτελεσμάτων. Έτσι, στη φάση αυτή υπάρχουν τα εξής ερωτήματα:

- Από ποιον θα διαχειριστεί η κρίση;
- Ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν;
- Ποιες θα είναι οι συνέπειες και η σοβαρότητά τους;
- Πώς μπορεί η κρίση να αξιοποιηθεί με θετικό τρόπο;

Όλα τα προαναφερόμενα ερωτήματα μπορούν να απαντηθούν μόνο με τον κατάλληλο προγραμματισμό διαχείρισης κρίσεων και σαφώς με εξειδικευμένη και με κατάλληλες γνώσεις ομάδα ατόμων.

Η φάση αυτή είναι μικρότερη χρονικά σε σύγκριση με τις υπόλοιπες φάσεις, αλλά εξαιτίας της υψηλής πίεσης από την οποία χαρακτηρίζεται, δίνει την εντύπωση ότι είναι μακρά σε διάρκεια (Φιλολία, Παπαγεωργίου και Στεφανάτος, 2005).

3.3.3 Επιπτώσεις

Στη φάση αυτή γίνονται αντιληπτές οι συνέπειες της κορύφωσης της κρίσης. Ουσιαστικά, κατά την φάση αυτή γίνεται αυτοαξιολόγηση από τα στελέχη και αναζητούνται τα αίτια που οδήγησαν στη συγκεκριμένη κρίση. Επίσης, σε κάθε κρίση πρέπει να βρεθεί το άτομο που θα αναλάβει την ευθύνη για την κατάσταση που προηγήθηκε, ώστε να επέλθει η τέταρτη και τελευταία φάση.

Βέβαια, σε αυτή τη φάση συμπεριλαμβάνονται και οι επιβραβεύσεις προς την ομάδα διαχείρισης της κρίσης, η οποία κατάφερε να ελαχιστοποιήσει κατά το δυνατόν τις αρνητικές συνέπειες. Κλείνοντας, πρέπει να αναφερθεί ότι όσο καλύτερη είναι εκπαιδευμένη μια ομάδα διαχείρισης κρίσεων τόσο περισσότερο μειώνεται η διάρκεια της συγκεκριμένης φάσης.

3.3.4 Ύφεση- επίλυση

Αποτελεί το τελευταίο στάδιο σε κάθε κρίση και είναι ο πιο σπουδαίος στόχος κάθε ομάδας που είναι αρμόδια για τη διαχείριση μιας κρίσης. Μια σωστή και καλή ομάδα διαχείρισης, από την πρώτη κιόλας φάση, θα πρέπει να αποσκοπεί στο να φτάσει όσο πιο γρήγορα γίνεται στο τελευταίο στάδιο. Έτσι, οι ενέργειές της θα πρέπει να είναι ανάλογες προς την κατεύθυνση αυτή. Σαφώς, όλα πρέπει να γίνουν με τις λιγότερες κατά το δυνατόν απώλειες αλλά και με αξιοποίηση των οφελών της κατάστασης αυτής και με τη βελτιωμένη θέση του οργανισμού συνολικά (Φιλολία, Παπαγεωργίου και Στεφανάτος, 2005).

3.4 Οι τύποι των κρίσεων

Ο Hutchins (2008) ταξινομήσε τις κρίσεις σε δύο τύπους. Ο πρώτος τύπος είναι οι φυσικές κρίσεις, δηλαδή οι κρίσεις που προκαλούνται από τη φύση με τη μορφή φυσικών καταστροφών, χωρίς την παρέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα, δηλαδή τυφώνες, σεισμοί, πλημμύρες, κλπ. Ο δεύτερος τύπος είναι οι ανθρώπινες κρίσεις, δηλαδή κρίσεις με βασικό στοιχείο τον ανθρώπινο παράγοντα και τις παρεμβάσεις του, δηλαδή περιπτώσεις δωροδοκίας, διαφθοράς, σκάνδαλα, τρομοκρατία, κλπ.

Καμία από τις φυσικές κρίσεις δεν είναι εφικτό να ελεγχθεί και να περιοριστεί από τους διάφορους οργανισμούς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα ποικίλα καιρικά φαινόμενα. Από την άλλη πλευρά, οι κρίσεις που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα μπορούν να ελεγχθούν και να διαχειριστούν, είτε εύκολα είτε δύσκολα. Για να υλοποιηθεί αυτό, πρέπει να εφαρμοστεί ένα σύστημα διαχείρισης κρίσεων, η εφαρμογή του οποίου θα μπορεί να γίνει όποτε κριθεί αναγκαίο.

Επίσης, ο Erickson (1963) διαχωρίζει τις κρίσεις σε εξελεγκτικές και περιστασιακές. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι κρίσεις οι οποίες σχετίζονται με την εξέλιξη του ατόμου και τη μετάβασή του από ένα στάδιο σε ένα άλλο, όπως για παράδειγμα η μετάβαση από την εφηβεία στην ενηλικίωση. Ασφαλώς, το αν κάποιο γεγονός θεωρηθεί ως το ξεκίνημα μιας κρίσης έχει να κάνει με ποικίλους παράγοντες, όπως τα οικονομικά μέσα. Στην πρώτη κατηγορία, οι αρνητικές συνέπειες των κρίσεων αυτών, μπορούν έως ένα βαθμό να προβλεφθούν. Από την άλλη πλευρά, οι

περιστασιακές κρίσεις προκαλούνται ξαφνικά από τυχαία ζητήματα. Η εμφάνισή τους γίνεται ανά πάσα στιγμή ξαφνικά και οι συνέπειές τους μπορεί να είναι ραγδαίες για κάθε άτομο (Brock et al., 2005; Sandoval, 2001).

Παράλληλα, με βάση τον Baldwin (1978), υπάρχουν κρίσεις προδιάθεσης, στις οποίες οδηγούν διάφορες προβληματικές καταστάσεις και μπορούν να διαχειριστούν με κατάλληλα συστήματα. Επίσης, υπάρχουν κρίσεις των προσδοκώμενων μεταβάσεων της ζωής, στις οποίες απεικονίζονται οι μεταβάσεις της κανονικής ζωής όπου το άτομο μπορεί να έχει περιορισμένο έλεγχο. Τέλος, υπάρχουν κρίσεις που προέρχονται από κάποιο τραυματικό στρες, οι οποίες μπορούν να επιδεινωθούν από διάφορες εξωτερικούς παράγοντες που ενισχύουν το άγχος αλλά και από ποικίλες καταστάσεις.

Γενικά, πρέπει να αναφερθεί ότι οι ταξινομήσεις των κρίσεων ως προς το είδος τους ποικίλουν, με τη βιβλιογραφία να αναφέρεται σε μεγάλο εύρος τύπων κρίσεων.

Κεφάλαιο 4: Διαχείριση κρίσεων

4.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός

Όπως προαναφέρθηκε, οι κρίσεις αποτελούν δύσκολα διαχειρίσιμες καταστάσεις. Η αντιμετώπισή τους μπορεί να δυσκολευτεί ή να μην υλοποιηθεί λόγω ποικίλων παραγόντων. Σημαντικός σε κάθε κρίση ασφαλώς είναι ο ρόλος εκείνων που καλούνται να τη διαχειριστούν, οι οποίοι συνήθως είναι άτομα της διοίκησης, στελέχη και γενικά άτομα των ανώτατων ιεραρχικά βαθμίδων. Εξάλλου πολλές φορές αυτά τα άτομα σε καταστάσεις κρίσεων δέχονται περιορισμό ως προς την ελευθερία τους. Σε κάθε περίπτωση, πρωτεύων στόχος όσων καλούνται να διαχειριστούν μια κρίση είναι να αντιληφθούν και να κατανοήσουν ότι η κουλτούρα, η φιλοσοφία και οι δομές του οργανισμού, φορέα, κλπ επιδρούν σε μεγάλο βαθμό στον τρόπο αντιμετώπισης ή διαχείρισης της κρίσης.

Η έννοια της διαχείρισης κρίσεων αναφέρεται στις ενέργειες των διευθυντών, στελεχών, ηγετών, κλπ., όταν επικρατούν έκτακτες καταστάσεις, οι οποίες είναι είτε φυσικές είτε τεχνολογικές καταστροφές, βιολογικοί κίνδυνοι, τρομοκρατικές ενέργειες, οικονομική κρίση, κλπ. Αυτό σαφώς σημαίνει ότι για να διαχειριστεί και να αντιμετωπιστεί μια κρίση είναι ιδιαίτερα σημαντική η διαδικασία λήψης αποφάσεων εγκαίρως, όπως και η δημιουργία μιας κατάλληλα εκπαιδευμένης ομάδας ατόμων, οι οποία θα είναι σε δυνατότητα να εφαρμόσει τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί στο μικρότερο χρονικό διάστημα ώστε να επιτευχθούν γρήγορα θετικά αποτελέσματα.

Επίσης, με βάση τον Mitroff (1988) η διαχείριση κρίσεων είναι «μια σειρά εσωτερικών συνδέσμων ή εποπτεία σχετικά με τις κρίσεις που θα μπορούσαν να από οδηγήσουν σε κίνδυνο για τις κύριες διαδικασίες, τους εργαζομένους, τα στελέχη και το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού».

Πιο απλά, η διαχείριση κρίσεων είναι μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία κατά την οποία οι ενδείξεις- συμπτώματα που παρουσιάζονται πριν από την κορύφωση της κρίσης γίνονται αντιληπτά και αξιολογούνται ως προς τον κίνδυνο που ελοχέουν και την πιθανότητά τους να οδηγήσουν σε μια σοβαρή κρίση. Έτσι, εφαρμόζονται τα κατάλληλα μέτρα ώστε να αντιμετωπιστεί ή να διαχειριστεί η κρίση αυτή, δηλαδή να ελαχιστοποιηθούν οι αρνητικές συνέπειες στο μέγιστο βαθμό. Επομένως γίνεται

κατανοητό ότι η διαχείριση κρίσεων απαιτεί εγρήγορση, με την έννοια της ταχύτατης λήψης αποφάσεων και την ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων. Σε κάθε κρίση, ο εκάστοτε οργανισμός πρέπει να δρα μεθοδικά, ταχύτατα και αποτελεσματικά σε κάθε κίνδυνο που μπορεί να εξελιχθεί σε κρίση και να βλάψει τη λειτουργία, την επιβίωση και την ανάπτυξή του.

Με βάση τα προαναφερόμενα, οι βασικότεροι στόχοι της διαχείρισης κρίσεων είναι οι ακόλουθοι (Burnett, 2002):

- Να γίνει κατανοητό ποια είδη κρίσεων θα μπορούσαν να επηρεάσουν τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων, ώστε να έχουν την κατάλληλη ενημέρωση για την κρίση.
- Η έγκαιρη αντίληψη και αξιολόγηση της κρίσης.
- Η εύρεση και εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών για την αντιμετώπιση ή διαχείριση της κρίσης.
- Η παροχή των κατάλληλων εφοδίων και προσόντων προς τους διαχειριστές της κρίσης για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κατάστασης.

4.2 Διαχείριση κρίσεων και οργανωτικές δομές

Ο τρόπος που θα αντιδράσει και θα ανταπεξέλθει ένας οργανισμός στην εξέλιξη μιας κρίσης βασίζεται από πολλούς παράγοντες, όπως το μέγεθος του οργανισμού, η κουλτούρα του, τα χρόνια λειτουργίας, η εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση επικίνδυνων καταστάσεων. Αντίστοιχα, σε τοπικό επίπεδο, πολύ ικανοί στη διαχείριση κρίσεων είναι οι δικηγόροι, οι πυροσβέστες και οι γιατροί, οι οποίοι είναι εκπαιδευμένοι στο να διαχειρίζονται κρίσεις, ο καθένας στον τομέα του. Οι κρίσεις αυτές δεν απαιτούν περαιτέρω πόρους πέραν από αυτούς που διατίθενται σε τοπικό επίπεδο. Ωστόσο, σε περιπτώσεις μεγάλων και σοβαρών κρίσεων οι οποίες έχουν σοβαρές επιπτώσεις όπου απαιτείται όγκος πόρων, οι ομάδες αντιμετώπισης ή διαχείρισης των κρίσεων δεν μπορούν να ανταποκριθούν με τον επιθυμητό τρόπο. Αυτό οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, μεταξύ των άλλων η μεγάλη γραφειοκρατία, οι πολλές νομικές προϋποθέσεις για τους οργανισμούς αλλά και το

γεγονός ότι πολλές φορές το ανθρώπινο δυναμικό τείνει να έχει την ίδια αντίδραση σε όλες τις φάσεις τις κρίσεις.

Με βάση τη βιβλιογραφία, οι τύποι οργανισμών που μπορούν να αντιδράσουν στην εμφάνιση μιας κρίσιμης κατάστασης είναι τέσσερις και είναι οι εξής (Williams, 1995):

i. Εδραιωμένοι οργανισμοί: πρόκειται για οργανισμούς που είναι καθημερινά διαθέσιμοι, όπως οι αστυνομικοί, οι πυροσβέστες, οι ιατροί, κλπ.

ii. Διευρυμένοι οργανισμοί: Πρόκειται για οργανισμούς η λειτουργία των οποίων στηρίζεται σε εθελοντές. Στόχος είναι η παροχή βοήθειας, στήριξης αλλά και ο χειρισμός ορισμένων στοιχείων κατά την εξέλιξη μιας κρίσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου οργανισμού αποτελεί ο Ερυθρός Σταυρός.

iii. Ανεπτυγμένοι οργανισμοί: Πρόκειται για οργανισμούς οι οποίοι καλούνται ώστε να προσφέρουν βοήθεια σε δύσκολες καταστάσεις. Οι περισσότεροι από τους οργανισμούς αυτούς αποτελούνται από μια ομάδα πολιτών η οποία στοχεύει στην παροχή συγκεκριμένης βοήθειας. Τέτοιου είδους οργανισμό αποτελούν οι πρόσκοποι.

iv. Έκτακτοι οργανισμοί: Πρόκειται για οργανισμούς οι οποίοι παρουσιάζονται προσωρινά λόγω των συνθηκών και των επιπτώσεων μιας κρίσης. Οι οργανισμοί αυτοί εμφανίζονται αποκλειστικά για την αποτελεσματική αντιμετώπιση ή διαχείριση μιας δύσκολης κατάστασης.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι το πλήθος των οργανισμών οι οποίοι θα προσπαθήσουν να αντιμετωπίσουν μια κρίση εξαρτάται μόνο από το πόσο σοβαρή και επικίνδυνη είναι η κατάσταση. Για παράδειγμα, η περίπτωση ενός τροχαίου ατυχήματος αντιμετωπίζεται από τις ομάδες, την αστυνομία, την πυροσβεστική και την ομάδα του νοσοκομείου. Από την άλλη πλευρά, στην περίπτωση ενός αεροπορικού δυστυχήματος, η αντιμετώπιση της κατάστασης γίνεται από περισσότερες ομάδες, όπως η αστυνομία, η πυροσβεστική, το νοσοκομείο, οι ερευνητές του συμβάντος, εμπειρογνώμονες, κλπ.

Όσον αφορά την πρώτη κατηγορία οργανισμών που προαναφέρθηκε, δηλαδή τους εδραιωμένους οργανισμούς, χαρακτηρίζονται από ένα σημαντικό πρόβλημα, το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό τους δεν μπορεί να προσαρμοστεί με ευκολία στην αντιμετώπιση σοβαρών κρίσεων. Αντίθετα,

στους διευρυμένους οργανισμούς, το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζει προβλήματα που αφορούν το ρόλο τους ως έφεδροι και εθελοντές. Αυτό σημαίνει ότι σε έναν διευρυμένο οργανισμό δεν είναι ξεκάθαρος ο ρόλος του προσωπικού, δεν υπάρχουν ακριβή όρια και υπάρχουν πολλές ασάφειες στους κανονισμούς, οι οποίοι είναι ταυτόχρονα αρκετά περιορισμένοι. Όλα τα προαναφερόμενα μειώνουν την αποτελεσματικότητα των ατόμων σε μια δύσκολη κατάσταση (Alexander and Maehlum, 2008).

Στους ανεπτυγμένους οργανισμούς, τα βασικότερα προβλήματα που παρατηρούνται είναι η συνάθροιση των μελών και η μεγάλη δυσκολία να ασκηθεί έλεγχος από άλλους οργανισμούς. Τα προβλήματα περιορίζονται σε τοπικό επίπεδο και δημιουργούνται κατά κύριο λόγο της συνεργασίας των οργανισμών που συμμετείχαν στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης και όχι λόγω του είδους της κρίσης που προέκυψε. Αντίθετα, οι έκτακτοι οργανισμού εμφανίζονται σε καταστάσεις κρίσεων όπου απουσιάζει η κατάλληλη πληροφόρηση, ο συντονισμός και ο έλεγχος αλλά και σε περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει επαγγελματισμός και εξειδίκευση στην αντιμετώπιση μιας κρίσης. Με βάση όσα προαναφέρθηκαν γίνεται κατανοητό ότι τα άτομα που καλούνται να διαχειριστούν μια κρίση πρέπει να προσδιορίσουν επακριβώς τους ενδεχόμενους τύπους οργανισμών που θα μπορούσαν να συμμετάσχουν στη διαδικασία αντιμετώπισης μιας κρίσης (Alexander and Maehlum, 2008).

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι κάθε έθνος έχει τη δική του κουλτούρα ως προς την αντιμετώπιση μιας κρίσης, με την ένταση στη διαφορετικότητα αυτή να είναι πολλές φορές μεγάλη. Πολλές φορές, μια κρίσιμη κατάσταση μπορεί να αντιμετωπιστεί ατομικά και σε άλλες φορές απαιτεί ομαδικότητα και συνεργασία. . διαθέτουν ομάδες διαχείρισης κινδύνων, οι οποίες βρίσκονται σε απομακρυσμένο σημείο από την περιοχή της κρίσεως και διαθέτουν προσωπικό από διαφορετικές κουλτούρες. Σε τέτοιες περιπτώσεις τα ανώτερα στελέχη πρέπει να δείχνουν ευαισθητοποίηση στον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό τους επιλύει ή προσεγγίζει ένα πρόβλημα (Φιλόλια και συν, 2005; Lebow, 1981). Σε κάθε περίπτωση, οι διαχειριστές της κρίσης πρέπει να λάβουν υπόψη τους την εκάστοτε κουλτούρα. Έτσι, πολυεθνικοί οργανισμοί διαθέτουν κατάλληλες ομάδες διαχείρισης κινδύνων, οι οποίες δεν βρίσκονται κοντά στο σημείο όπου

εμφανίζεται η κρίση, με τα μέλη τους να είναι διαφορετικής κουλτούρας. Αυτό ασφαλώς σημαίνει ότι σε τέτοιες καταστάσεις η διοίκηση και τα στελέχη πρέπει να δείχνουν την ανάλογη ευαισθητοποίηση αναφορικά με τον τρόπο που τα μέλη προσεγγίζουν ή επιλύουν ένα ζήτημα (Φιλόλια και συν, 2005).

4.3 Μοντέλα διαχείρισης κρίσεων

Με βάση την επιστημονική κοινότητα, έχει προταθεί πλήθος μοντέλων διαχείρισης κρίσεων, τα οποία χρησιμοποιούνται ως οδηγός για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση μιας κρίσης. Ένα από τα μοντέλα αυτά είναι του Klingman (1996). Το μοντέλο αυτό χαρακτηρίζεται από πολλά επίπεδα και έχει τέσσερις φάσεις, οι οποίες είναι:

- «Η φάση πριν την καταστροφή (pre disaster phase)». Είναι ουσιαστικά μια φάση αναμονής κατά την οποία γίνεται ο σχεδιασμός του τρόπου επέμβασης, καθώς επίσης βρίσκονται και εκπαιδεύονται κατάλληλα όσοι θα συμμετάσχουν στη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης, μέσα από τις κατάλληλες ενέργειες.
- «Η φάση του αντίκτυπου (impact phase)». Στη φάση αυτή γίνεται εστίαση στην οργάνωση και στην παρέμβαση κατά την αρχική φάση της καταστροφής. Οι διάφοροι φορείς πρέπει να οργανωθούν και να αναπτυχθεί διάλογος ώστε να ενισχυθεί η ψυχική υγεία του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η βραχυπρόθεσμη φάση προσαρμογής (short – term adaptation phase)»: γίνεται εστίαση στο συμβάν ώστε οι άνθρωποι, οι οικογένειες, κλπ, να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις του.
- Η τελική φάση- μακροπρόθεσμη φάση προσαρμογής (long - term adaptation phase)

Ένα ακόμα γνωστό μοντέλο για τη διαχείριση των διαφόρων κρίσεων αποτελείται από τρία επίπεδα, τα οποία είναι τα εξής (Klingman, 1986b):

- I. Πρωτογενές επίπεδο πρόληψης (primary level): Στην περίπτωση αυτή το συμβάν- κρίση αφορά τον ευρύτερο πληθυσμό και λόγω του γεγονότος ότι δεν μπορεί ο πληθυσμός να προσαρμοστεί, δεν μπορεί και να ξεπεράσει τις ενδεχόμενες αρνητικές συνέπειες.

- II. Δευτερογενές επίπεδο πρόληψης (secondary level): Το επίπεδο αυτό βασίζεται στη θεραπεία ώστε κατά τα πρώιμα στάδια να προληφθεί τυχόν εκ νέου αύξηση της απουσίας προσαρμοστικότητας.
- III. Τριτογενές επίπεδο πρόληψης (tertiary level)»: πραγματοποιείται όταν ολοκληρωθεί το στάδιο αποκλιμάκωσης της κρίσης. Στόχος είναι η εξάλειψη των λοιπών επιπτώσεων και να αποδευχθεί οποιαδήποτε υποτροπή.

Ένα ακόμα μοντέλο διαχείρισης κρίσεων είναι το μοντέλο NOVA, το οποίο προτάθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Υποστήριξης Θυμάτων (National Organization for Victim Assistance – NOVA). Το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελείται από τέσσερα επίπεδα, τα οποία είναι η «φυσική προστασία και ασφάλεια», «η διαχείριση κρίσεων», « μετατραυματική συμβουλευτική», «η ανάπτυξη και επιβίωση μετά από το κρίσιμο γεγονός» (Young, 1998, όπως αναφ. στο Jimerson et al., 2005).

Με βάση τον Σφακιανάκη (1998), τα στάδια από τα οποία αποτελείται η διαχείριση κρίσεων είναι τα ακόλουθα:

- i. α. Πρόβλεψη και σχεδίαση
- ii. Αποτροπή
- iii. Επέμβαση
- iv. Ανασυγκρότηση
- v. Έρευνα

Επίσης, ο Heath (2005) αναφέρεται σε πέντε στάδια για τη διαχείριση μιας κρίσης:

- i. Ετοιμότητα: όπου αποφασίζονται τα μέτρα που θα ληφθούν τα μέτρα για την πρόληψη της κρίσιμης κατάστασης, να αποφασιστούν οι διαδικασίες για τη διαχείριση της κρίσης, να προβλεφθούν ενδεχόμενες ανεπιθύμητες καταστάσεις και συνέπειες και να αξιολογηθεί η σοβαρότητα της κατάστασης, ώστε να γίνει ο κατάλληλος σχεδιασμός για την αντιμετώπισή της.
- ii. Ελάττωση, η οποία αποτελείται από το σύνολο των διαδικασιών που αφορούν την ελαχιστοποίηση ή εξάλειψη των αρνητικών επιπτώσεων της κρίσης.
- iii. Αντιμετώπιση, δηλαδή οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση της κατάστασης.
- iv. Διαδικασίες, που αφορούν τους τρόπους αντιμετώπισης των αποτελεσμάτων που επέφερε η κρίση.

- v. Ανάκαμψη, η οποία περιλαμβάνει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να επέλθει η κανονικότητα, με αξιοποίηση φυσικά της κρίσης για την ενίσχυση του οργανισμού.

4.4 Αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων

Με βάση την Harvati (2013), η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων είναι μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία την οποία κάθε οργανισμός, φορέας, κλπ., εφαρμόζει σε περιόδους κρίσεων. Η διαδικασία αυτή αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά τον καθορισμό του ρόλου που έχουν τα διάφορα μέλη του οργανισμού και το δεύτερο μέρος αφορά την επιλογή και εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής και ηγεσίας.

4.4.1 Καθορισμός ρόλου μελών

Σύμφωνα με τους Lussier και Achua (2007), τόσο η ηγεσία όσο και το ανθρώπινο δυναμικό έχουν μεταξύ τους ίσα δικαιώματα ως προς τον καθορισμό συγκεκριμένων διαδικασιών για την αντιμετώπιση ή διαχείριση μιας κρίσης. Ανεξαρτήτου ιεραρχίας, τα μέλη της ομάδας πρέπει να δείχνουν το ίδιο επίπεδο κατανόησης για τις διαδικασίες ώστε να γίνονται αντιληπτές οι ενδεχόμενες απειλές και ο τρόπος με τον οποίο θα αντιμετωπιστούν. Επίσης, σύμφωνα με τον Jarret (2007), ο κάθε ηγέτης πρέπει να αντιμετωπίζει με το δικό του τρόπο μια κρίση και να μην επηρεάζεται ή στηρίζεται σε εξωτερικούς παράγοντες ως προς την κατανομή των καθηκόντων. Συνοπτικά, η ηγεσία και η άσκηση ελέγχου είναι δύο σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την ικανότητα των ηγετών για τη διαχείριση μιας κρίσης.

Αν αναλογιστούμε ότι κατά τη διάρκεια μιας κρίσης αυξάνεται το στρες και το άγχος των ατόμων, γίνεται σαφές ότι η πιο σημαντική ενέργεια του ηγέτη είναι να συμβάλει στη μείωση του άγχους του μέλους της ομάδας (Beaudan, 2002). Έτσι, και τα ίδια τα μέλη της ομάδας θα έχουν το χρόνο να σκεφτούν και να προτείνουν ιδέες για τη διαχείριση της κρίσης.

4.4.2 Επιλογή κατάλληλης στρατηγικής και τρόπου ηγεσίας

Με βάση τους Moats et al., (2008), ο σχεδιασμός ενός υποθετικού σεναρίου αλλά και η παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης στηριζόμενης στο σενάριο αυτό, είναι δύο ζωτικής σημασίας στρατηγικές οι οποίες αν εφαρμοστούν μπορεί να οδηγήσουν στην αποφυγή ή διαχείριση μιας κρίσης. Η πρώτη στρατηγική, δηλαδή ο σχεδιασμός ενός υποθετικού σεναρίου αφορά τη δημιουργία πολλαπλών μελλοντικών υποθέσεων σε θεωρητικό επίπεδο οι οποίες στηρίζονται στην τωρινή κατάσταση του οργανισμού. Με τις υποθέσεις αυτές τα μέλη του οργανισμού έχουν τη δυνατότητα να προετοιμαστούν με το βέλτιστο τρόπο για την ενδεχόμενη αντιμετώπιση άγνωστων κινδύνων. Παράλληλα, η δεύτερη στρατηγική, δηλαδή η εκπαίδευση στηριζόμενη στο σενάριο είναι μια δραστηριότητα πρακτικού επιπέδου η οποία αφορά το πώς μπορεί μια κρίση να αντιμετωπιστεί. Στη στρατηγική αυτή, γίνεται παρουσίαση ενός σεναρίου και έπειτα ο υπεύθυνος εφαρμογής της παρατηρεί και καταγράφει τις δράσεις και αντιδράσεις όσων συμμετέχουν. Έτσι, τελικά γίνεται η προσαρμογή του σεναρίου με βάση της αντιδράσεις που παρατηρήθηκαν. Με βάση τα προαναφερόμενα γίνεται σαφές ότι τα συγκεκριμένα προγράμματα εκπαίδευσης βελτιώνουν τις ικανότητες που αφορούν τη λήψη αποφάσεων.

Επίσης, ζωτικής σημασίας είναι και ο τρόπος ηγεσίας αλλά και η συμπεριφορά από την πλευρά της ηγεσίας. Με βάση τον Schoenberg (2005), υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στην ηγεσία και στη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων. Όταν υπάρχει έντονη αβεβαιότητα, οι οργανισμοί πρέπει να έχουν ηγέτες με τα κατάλληλα εφόδια και χαρακτηριστικά. Έτσι, θα μπορούν να καθορίσουν τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν αλλά και τη σειρά υλοποίησής τους. Βέβαια, οι ηγέτες θα πρέπει να κατανοήσουν ότι κάθε ενέργειά τους, είτε σωστή είτε λανθασμένη, θα έχει επίπτωση στον οργανισμό. Παράλληλα, οι ηγέτες πρέπει να έχουν ικανότητα αυτοαξιολόγησης, και κυρίως πριν την εμφάνιση μιας κρίσης. Μόνο έτσι θα μπορέσουν να κατανοήσουν αν έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες να διαχειριστούν την κρίση. Στη συνέχεια, θα έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν επιρροή ή να προσφέρουν κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να ενεργήσουν με τον επιθυμητό τρόπο. Απαραίτητο στοιχείο είναι οι ηγέτες να κερδίσουν την εμπιστοσύνη του ανθρώπινου δυναμικού, να κάνουν χρήση των προσωπικών τους αξιών και να είναι αυθεντικοί. Τέλος, πρέπει να συζητούν με τα υπόλοιπα μέλη για ζητήματα που αφορούν την κρίση αλλά και πιθανές επιπτώσεις και καταστάσεις στο μέλλον.

Σύμφωνα με τα παραπάνω είναι και η άποψη των Conger and Canungo (1992), ανέφεραν ότι η χαρισματική ηγεσία αναφέρεται στο «να πράττουν σαν πράκτορες ριζικής αλλαγής και να κάνουν ρεαλιστικές εκτιμήσεις των ευκαιριών και των περιορισμών του περιβάλλοντος». Αυτό σημαίνει ότι κανείς ηγέτης δεν μπορεί να επαναφέρει τον οργανισμό στην κατάσταση πριν την εμφάνιση της κρίσης. Το μόνο που μπορεί να κάνει είναι να συμβάλλει σε θετικές αλλαγές μετά την εμφάνιση της κρίσης.

Βέβαια, δεν πρέπει να παραληφθεί η αναφορά και στην αρνητική πλευρά της αποτελεσματικής ηγεσίας. Όπως αναφέρει ο Sankar (2003), οι χαρισματικοί ηγέτες κατά κύριο λόγο συνηθίζουν να ικανοποιούν τις ατομικές τους ανάγκες και να μην ενδιαφέρονται για τις ανάγκες των υπόλοιπων μελών. Σε περιόδους κρίσεων οι οργανισμοί πρέπει να επιλέγουν άτομα με τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες τα οποία θα ασκήσουν αποτελεσματική ηγεσία, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη και τις ανάγκες των υπόλοιπων μελών.

4.4.3 Θετική σχέση με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

Η σύναψη καλής σχέσης με τα ΜΜΕ, και κυρίως πριν την εμφάνιση μιας κρίσης, είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού σε αντίθετη περίπτωση, κάθε κρίση επιδρά στη φήμη του οργανισμού. Με βάση τους Horsley and Barker (2002) η υποστήριξη από τα ΜΜΕ είναι απαραίτητη αφού με τον τρόπο αυτό το κοινό διαβεβαιώνεται για την επιβίωση του οργανισμού μετά το τέλος της κρίσης. Τα ΜΜΕ μπορούν να ενημερώνουν το κοινό για την επικρατούσα κατάσταση αλλά με μια πιο ευχάριστη νότα, γεγονός που συμβάλει στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης του κοινού προς τον οργανισμό.

Σαφώς, πρέπει να υπάρχει όριο, αφού με βάση τον Heath (2005), πρέπει να καθοριστούν οι τρόποι με τους οποίους θα αποφεύγεται η αυθαίρετη εισβολή των ΜΜΕ. Σε μικρές κρίσεις, η ανταπόκριση από τα ΜΜΕ θα έχει τοπικό χαρακτήρα και λίγα μέσα μετάδοσης θα ασχοληθούν. Αντίθετα, σε μεσαίες ή μεγάλες κρίσεις το ενδιαφέρον επεκτείνεται όχι μόνο σε τοπικό επίπεδο αλλά σε περιφερειακό ή/ και διεθνές. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να υπάρχει καλή σχέση ανάμεσα στον οργανισμό

και τα μέσα ενημέρωσης, ενώ παράλληλα ο διαχειριστής της κρίσης πρέπει να ασκεί έλεγχο στους δημοσιογράφους.

Κεφάλαιο 5: Ηγεσία και διαχείριση κρίσεων

5.1 Ηγεσία στην κρίση

Οι διάφοροι οργανισμοί, φορείς, κλπ., θέτουν στις επιμέρους ομάδες τους ηγέτες. Ο ηγέτης ασφαλώς πρέπει να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στο έργο του. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι μεταξύ των άλλων η νοημοσύνη, η ισχυρή προσωπικότητα και η ανάληψη πρωτοβουλιών. Αυτό σημαίνει ότι για να είναι κάποιος ηγέτης δεν αρκεί να ασκεί απλά εξουσία. Βέβαια, ηγέτης δεν είναι αποκλειστικά ο διευθυντής ή ο πρόεδρος ενός οργανισμού. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι σε κρίσιμες καταστάσεις είναι σημαντικότερος ο ρόλος του ηγέτη σε σύγκριση με εκείνον του διευθυντή. Αυτό συμβαίνει γιατί ο διευθυντής εστιάζει στο τελικό αποτέλεσμα (κέρδος ή ζημία) ενώ από την άλλη πλευρά ο ηγέτης εξετάζει όλα τα βήματα και τα στάδια πριν το τελικό αποτέλεσμα. Επίσης, ο διευθυντής επικεντρώνεται στην άσκηση ελέγχου, στις πολιτικές, στις διαδικασίες, ενώ ο ηγέτης στην αξιοπιστία και στις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στα άτομα.

Σημαντικός είναι επίσης και ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων. Για να αποτελέσει ένα άτομο «ηγέτη» θα πρέπει να μπορεί να ενώσει τα μέλη της ομάδας και να τους παρακινήσει να ενεργήσουν προς την επίτευξη του επιθυμητού στόχου. Επίσης, μέσα από τις γνώσεις και την εμπειρία τους, οι ηγέτες δημιουργούν μια εικόνα για το μέλλον. Ουσιαστικά οι ηγέτες ακολουθούν ένα συγκεκριμένο «μήνυμα» και τα μέλη της ομάδας ακολουθούν τους ηγέτες (García, 2006).

Η ουσιαστική και επαρκής ηγεσία αποδεικνύεται σε καταστάσεις κρίσεις, όπου οι ηγέτες έρχονται αντιμέτωποι με νέες συνθήκες και καταστάσεις όπου επικρατεί έντονη αβεβαιότητα, άγχος και απαισιοδοξία. Ωστόσο, οι αποτελεσματικοί ηγέτες μπορούν να βρουν έγκαιρα τη λύση στο πρόβλημα, γεγονός που τους κάνει να παραμένουν ψύχραιμοι και αισιόδοξοι. Αυτό ασφαλώς επιδρά θετικά και στα υπόλοιπα μέλη, αφού επιθυμούν αλλαγή των συνθηκών με δεδομένο ότι οι συνηθισμένες ενέργειες και διαδικασίες δεν είναι κατάλληλες για την αντιμετώπιση μιας κρίσης. Έτσι, αποδεικνύεται ότι η ηγεσία αποτελεί ευθύνη και όχι ένα απλό καθήκον.

Τα άτομα που ασκούν ηγεσία δεν επικεντρώνονται στη διάκριση όσων λαμβάνουν αποφάσεις και τις εκτελούν. Κατά την άποψή τους, οι πνευματικές ικανότητες των ατόμων δεν είναι σημαντική απειλή σε έναν οργανισμό, αλλά η αδυναμία αξιοποίησης των πνευματικών ικανοτήτων. Τα άτομα που ηγούνται και είναι ικανά να διαχειριστούν μια κρίση δίνουν έμφαση στις ικανότητες για αυτοβελτίωση, ανεξάρτητη σκέψη και ανάληψη πρωτοβουλιών. Σύμφωνα με τους ηγέτες, μόνο όταν επιτευχθούν οι στόχοι των μελών ενός οργανισμού μπορούν να επιτευχθούν και οι στόχοι του ίδιου του οργανισμού. Η ηγεσία σαφώς σε περιόδους κρίσεων επιτρέπει στα υπόλοιπα μέλη να προσφέρουν ουσιαστικά προς την αντιμετώπιση της κρίσης αυτής και να προτείνουν εναλλακτικές λύσεις.

Σε κρίσιμες καταστάσεις, είναι απαραίτητο να βρεθεί ένα ισχυρό άτομο, με πυγμή, θάρρος και αυτοπεποίθηση. Οι ηγέτες πρέπει να δρουν ενάντια στην κρίση, να ενεργούν για τη διαχείρισή της και την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεών της και να παρακινεί και τα υπόλοιπα μέλη να δρουν ανάλογα. Ουσιαστικά, ο ρόλος του ηγέτη είναι κατά την περίοδο της κρίσης να συμβάλει στην αντιμετώπιση της κατάστασης κατά την οποία επικρατεί χάος και έπειτα να συμβάλουν στην αναδιάρθρωση της οργάνωσης. Με βάση λοιπόν όλα τα προαναφερόμενα αποδεικνύεται ο ιδιαίτερα σημαντικός ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση κρίσεων (García, 2006).

Με βάση τον Bass (1985), ένας ηγέτης προκειμένου να μπορέσει να διαχειριστεί μια κρίση πρέπει να διαθέτει τα εξής προσόντα:

- Ικανότητα ώστε να κατανοήσει τα σήματα- συμπτώματα πριν την εμφάνιση της κρίσης.
- Η κατάλληλη προστασία και προετοιμασία για την αποφυγή ή αντιμετώπιση της κρίσης.
- Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και ανάληψη πρωτοβουλιών κατά τη διάρκεια της κρίσης.
- Η άσκηση εξουσίας κατά τη διάρκεια της κρίσης.
- Ο προγραμματισμός και η οργάνωση της διαδικασίας διαχείρισης της κρίσης.
- Η ουσιαστική επικοινωνία και ο συντονισμός κατά τη διάρκεια της κρίσης.
- Η επίβλεψη και ο έλεγχος των διαδικασιών κατά τη διάρκεια της κρίσης.

- Η μεταστροφή της επικρατούσας κατάστασης από «χαοτική» σε «κανονική».
- Η αξιολόγηση της συνολικής διαδικασίας διαχείρισης της κρίσης με βάση το τελικό αποτέλεσμα.

5.2 Διαχείριση κρίσεων από την ηγεσία

Η διαχείριση των κρίσεων αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες οι οποίες πραγματοποιούνται με προγραμματισμό, σύστημα και ορθολογισμό, για τη διαχείριση μιας κρίσης. Η ύπαρξη ενός συστήματος βοηθά στη σταδιακή λήψη αποφάσεων με τη δημιουργία μιας ομάδας η οποία θα ενημερωθεί και θα ενεργήσει κατάλληλα για την υλοποίηση των αποφάσεων αυτών.

Όπως προαναφέρθηκε, προκειμένου να ξεπεράσει ένας οργανισμός μια κρίση υπάρχουν οι ακόλουθες τρεις κατηγορίες διαδικασιών: οι διαδικασίες προ κρίσης, κατά τη διάρκεια της κρίσης και μετά την κρίση. Στην πρώτη κατηγορία, η ηγεσία επικεντρώνεται στο να αντιληφθεί και να αξιολογήσει τα συμπτώματα της κρίσης. Κατά τη διάρκεια της κρίσης, η ηγεσία επικεντρώνεται στην υλοποίηση των κατάλληλων στρατηγικών για την αντιμετώπισή της, ενώ στην τελευταία κατηγορία ο ηγέτης θα πρέπει με βάση τις αλλαγές και τις επιπτώσεις τις κρίσεις να βρει τις κατάλληλες λύσεις ώστε να επέλθει η ομαλή λειτουργία του οργανισμού (Shaw and Harrald, 2004).

Πρωτεύον στόχος στη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων είναι να προληφθούν και να αποφευχθούν έκτακτες επικίνδυνες καταστάσεις πριν εμφανιστούν ώστε να ελαχιστοποιηθούν ή στην καλύτερη περίπτωση να εξαλειφθούν πλήρως οι αρνητικές συνέπειές τους ή η κρίση να μετατραπεί σε ένα θετικό στοιχείο για τον οργανισμό, βελτιώνοντας διαδικασίες και οδηγώντας σε θετικές αλλαγές. Σε αυτό το σημείο θεωρείται σημαντικό να αναφερθεί ότι αν και από τους περισσότερους η κρίση αναφέρεται ως αρνητικό στοιχείο, ο Fink (1986) αναφέρει την κρίση ως «*μια ασταθής κατάσταση στην οποία μια απόφαση για αλλαγή είναι επικείμενη και αυτή η απόφαση μπορεί να οδηγήσει σε ένα επιθυμητό θετικό ή ανεπιθύμητο αρνητικό αποτέλεσμα*».

Στη σύγχρονη ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υποτεθεί ένα σοβαρό πρόβλημα και να σχεδιαστούν οι κατάλληλοι τρόποι αντιμετώπισής τους, χωρίς καν

να υπάρχουν ενδείξεις για την εμφάνισή του. Παράλληλα, σε καταστάσεις κρίσεων είναι απαραίτητο να υπάρξουν και να εφαρμοστούν οι κατάλληλες προφυλάξεις που αφορούν φυσικούς, πολιτικούς, οικονομικούς, κλπ., λόγους (Shaw and Harrald, 2004).

Με βάση τους Pearson and Clair (1998), τα στοιχεία της διαχείρισης κρίσεων είναι η δημιουργία της κατάλληλης ομάδας, η συνεργασία, η δημιουργία ενός σχεδίου για την αντιμετώπιση της κρίσης, η παροχή συμβουλών, η καθοδήγηση, η πειθαρχία ως προς τις δράσεις και οι κατάλληλες γνώσεις ως προς τη νομοθεσία. Η πιο εύκολος και αποτελεσματικός τρόπος για τη διαχείριση μιας κρίσης είναι η ομαδική εργασία της διοίκησης και της ηγεσίας. Παράλληλα, συνεργασία πρέπει να υπάρχει και ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, ενώ η ομάδα δεν πρέπει να αποτελείται από πολλά άτομα. Σαφώς, τα μέλη αυτά θα πρέπει να έχουν την κατάλληλη εξειδίκευση. Οι ομάδες αυτές προσπαθούν να βρουν τους πιθανούς κινδύνους που θα αντιμετωπίσει ο οργανισμός. Έτσι, η ομαδικότητα και η συνεργασία θα διευκολύνουν τις διαδικασίες και θα δημιουργήσει ένα θετικό κλίμα προς την αντιμετώπιση της κατάστασης. Οι στρατηγικές που έχουν προταθεί από την ηγεσία για την αντιμετώπιση της κρίσης εφαρμόζονται από τα μέλη της ομάδας, το οποίο σημαίνει ότι πρέπει να επικρατεί θετικό κλίμα ανάμεσα στον ηγέτη και την ομάδα.

Συζήτηση

Στη σύγχρονη εποχή, η παγκοσμιοποίηση, οι τεχνολογικές εξελίξεις και γενικά η σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα απαιτούν ευελιξία και δυνατότητες προσαρμογής των οργανισμών στα νέα δεδομένα. Στην κατεύθυνση αυτή, ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας είναι η ηγεσία, ο οποίος αποτελεί ενδεχομένως το σημαντικότερο στοιχείο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την επιβίωσή του. Βέβαια, πολλές φορές ο όρος αυτός συγχέεται με την έννοια του management. Στην πραγματικότητα πρόκειται για διαφορετικές έννοιες, αφού με βάση τον Schein (2004) «η ηγεσία δημιουργεί και αλλάζει την κουλτούρα ενώ το management στο πλαίσιο μιας ήδη διαμορφωμένης κουλτούρας».

Σήμερα, η έντονη αβεβαιότητα, ο ανταγωνισμός, οι ποικίλες μεταβολές στο περιβάλλον των οργανισμών, κλπ., έχουν συμβάλει ώστε πολλές επιχειρήσεις να έρχονται σε καθημερινή βάση αντιμέτωπες μια διαφόρων ειδών κρίσεις, είτε φυσικές είτε ανθρώπινες. Σαφώς, τα στελέχη στη σύγχρονη εποχή γνωρίζουν το πόσο σημαντικές είναι οι αρνητικές επιπτώσεις που επιφέρουν οι διάφορες κρίσεις. Για το λόγο αυτό, εστιάζουν στην ουσιαστική επικοινωνία και στις δημόσιες σχέσεις ώστε να μπορέσουν να περιορίσουν τις διάφορες κρίσεις ή να τις αντιμετωπίσουν. Βέβαια, υπάρχουν και περιπτώσεις όπου μια κρίση μπορεί να επιφέρει στο τέλος θετικά αποτελέσματα σε έναν οργανισμό. Η ανάπτυξη της επικοινωνίας ανάμεσα στην ηγεσία και το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας ώστε να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, το οποίο είναι εξαιρετικής σημασίας κυρίως σε κρίσιμες καταστάσεις. Αδιαμφισβήτητα, σημαντικές είναι και οι υπάρχουσες στρατηγικές για τη διαχείριση της κρίσης ώστε να διαπιστωθεί αν χρειάζεται να υιοθετηθούν νέες στρατηγικές και νέος τρόπος ηγεσίας. Σαφώς, για να διαχειριστεί αποτελεσματικά μια κρίση πρέπει να γίνουν απολύτως κατανοητά ορισμένα σημεία, όπως ο ρόλος του κάθε μέλους του οργανισμού, αλλά και να εφαρμοστούν οι κατάλληλες στρατηγικές.

Έχοντας στόχο τη διαχείριση μιας κρίσης, με βάση τη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία, παρατηρούνται διάφορες στρατηγικές διαχείρισης των κρίσεων. Μια πολύ σημαντική στρατηγική είναι η παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης στα μέλη της ομάδας, ώστε αυτά να είναι προετοιμασμένα για μια ενδεχόμενη κρίση. Η εκπαίδευση αυτή αφορά τόσο τις τεχνικές διαχείρισης όσο και το ρόλο του κάθε ατόμου ή της ομάδας κατά την έκβαση της κρίσης. Έπειτα, σημαντικό σημείο είναι η

υιοθέτηση και εφαρμογή ενός σχεδίου για την αντιμετώπιση της κρίσης, γεγονός που θα μειώσει το άγχος και τις συνθήκες πανικού. Η εφαρμογή του σχεδίου αυτού θα πρέπει να ξεκινήσει μόλις εκδηλωθεί η κρίση. Σημαντικός παράγοντας επίσης είναι και η διαχείριση των μέσων ενημέρωσης, αλλά και της εικόνας και της φήμης του οργανισμού.

Όπως προαναφέρθηκε, οι κρίσεις αποτελούν αναπάντεχες καταστάσεις, σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση των οποίων, κατέχει η ηγεσία. Η ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας που συμβάλει στη λειτουργία της επιχείρησης συνολικά. Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία ξεπερνά τα όρια του management, αφού δεν αναφέρεται μόνο στον τρόπο διοίκησης. Η ηγεσία παρέχει το όραμα, παρακινεί, πείθει και δημιουργεί κίνητρα και έμπνευση ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Έτσι, γίνεται σαφές ότι η ηγεσία είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας και σε περιόδους κρίσης, όπου απαιτείται άμεση λήψη αποφάσεων και αποτελεσματική διαχείριση ώστε να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις εγκαίρως με στόχο την αντιμετώπιση της κρίσης. Έτσι, επιχειρείται, ο οργανισμός να επιστρέψει στην ίδια κατάσταση που βρισκόταν πριν την εμφάνιση της κρίσης, ή σε βελτιωμένη θέση, με τις κατά το δυνατόν λιγότερες απώλειες. Εξάλλου, η έντονη ανταγωνιστικότητα στο οικονομικό περιβάλλον των οργανισμών, αλλά και η πολυπλοκότητά του, απαιτούν σε περιόδους κρίσεων να αξιολογούνται οι ισχύουσες διαδικασίες και να εφαρμόζονται νέες μέθοδοι και καινοτομίες. Αυτό σημαίνει πρακτικά ότι τόσο η ηγεσία όσο και οι τρόποι με τους οποίους αυτή επιλέγει να αντιμετωπίσει μια κρίσιμη κατάσταση είναι παράγοντες που καθορίζουν τη διαχείριση της κρίσης αλλά και το βαθμό που ο οργανισμός θα πληγεί.

Σε πολλές περιπτώσεις, σε κρίσιμες περιπτώσεις η ευθύνη για την εμφάνιση της κρίσης μεταβιβάζεται σε ένα άτομο ή ομάδα ατόμων, ο οποίος έχει το ρόλο του κατηγορούμενου, ενώ σε άλλες περιπτώσεις απλά θεωρείται ως ανθρώπινο λάθος χωρίς την άμεση ευθύνη κάποιου. Αδιαμφισβήτητα, κάθε κρίση έχει αναπάντεχα αποτελέσματα, τα οποία μπορούν να επιδράσουν σε μεγάλο βαθμό στην μελλοντική πορεία του οργανισμού. Καμία κρίση δεν έχει τα ίδια αποτελέσματα και καμία κρίση δεν έχει την ίδια ένταση. Η ένταση και η σοβαρότητά τους σε όλες τις περιπτώσεις επιδρά στην ψυχολογία και στην συμπεριφορά των ατόμων, τα οποία πολλές φορές προσπαθούν σε κατάσταση στρες και ανασφάλειας να επιρρίψουν ευθύνες για την κατάσταση. Για το λόγο αυτό, σε περιόδους κρίσεων απαιτείται διαρκής συνεργασία και συντονισμός ώστε να διαχειριστούν.

Για να διαχειριστεί μια κρίση, οι οργανισμοί και η ηγεσία πρέπει να αναπτύξουν τα κατάλληλα συστήματα και τις κατάλληλες στρατηγικές, να αξιοποιήσουν γνώσεις και πόρους. Όταν τα δεδομένα είναι αρνητικά, οι ηγέτες θα πρέπει να εμποδίζουν αισιόδοξες αποφάσεις. Τα δεδομένα και η κατάσταση θα πρέπει να αξιολογούνται αντικειμενικά, με τη δέουσα προσοχή και ηρεμία. Παράλληλα, θα πρέπει να αποφεύγονται λανθασμένες πληροφορίες και καταστάσεις υπερβολής, οι οποίες θα μπορούσαν να επιφέρουν αρνητικό αποτέλεσμα.

Με βάση τα προαναφερόμενα, γίνεται κατανοητό ότι η διαχείριση κρίσεων απαιτεί ηγεσία με όραμα. Ο ηγέτης θα πρέπει να εστιάζει στη μελλοντική πορεία και εξέλιξη και να θέτει τους μελλοντικούς στόχους, παρέχοντας συγχρόνως κίνητρα στα υπόλοιπα μέλη προς την κατεύθυνση αυτή. Έτσι, όταν ο ηγέτης αντιληφθεί τα πρώτα σημάδια μιας κρίσης, θα πρέπει να καθοδηγήσει τα υπόλοιπα μέλη. Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημανθεί ένα σημαντικό ζήτημα στη διαχείριση κρίσεων, το οποίο αποτελεί μείζον πρόβλημα: το γεγονός ότι πολλοί ηγέτες μένουν προσηλωμένοι στους κανονισμούς. Με τον τρόπο αυτό, δεν έχουν τη δυνατότητα να λάβουν εγκαίρως αποφάσεις σε κάθε αναπάντεχο γεγονός (κρίση), γεγονός που επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό το αποτέλεσμα. Έτσι, είναι σημαντικό ο ηγέτης να μην περιορίζεται στους κανονισμούς και να είναι ευέλικτος, λαμβάνοντας γρήγορα αποφάσεις για το τι πρέπει να γίνει και πώς ώστε να διαχειριστεί η κρίση. Από την αρχή μιας κρίσης, θα πρέπει να προετοιμάσει ένα σχέδιο για την αντιμετώπιση της κρίσης, ένα σχέδιο δηλαδή με όλα όσα πρέπει να γίνουν για να αντιμετωπιστεί η κατάσταση. Παράλληλα, πρέπει να προσδιορίσει τους ρόλους στα μέλη της ομάδας καθώς επίσης και ποιοι έχουν το μεγαλύτερο «βάρος» για τη διαχείριση της κρίσης. Για το λόγο αυτό, πρέπει σε καταστάσεις κρίσης να υπάρχει ουσιαστική επικοινωνία της ηγεσίας με τα υπόλοιπα μέλη ώστε να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη. Πατάλληλα, πρέπει να ενισχύεται η δημοκρατία, αφού σε περιόδους κρίσεων κάθε αυταρχική συμπεριφορά επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα και απουσία συνεργασίας.

Με βάση επομένως τα προαναφερόμενα η διαχείριση κρίσεων είναι μια διαδικασία που συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την ηγεσία. Οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και εμπειρία ώστε να αντιμετωπίσουν μια οποιοδήποτε είδους κρίση. Η μη αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης θα οδηγήσει σε μελλοντικά προβλήματα, με πολλά από αυτά να είναι πολύ σοβαρά.

Επίλογος

Η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας αποτελεί την ολοκλήρωση μιας προσπάθειας που ξεκίνησε τον Φεβρουάριο του 2022 και ολοκληρώθηκε τον Μάιο του 2022. Η εργασία αποτελεί μια σημαντική προσπάθεια ώστε να μελετηθεί ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων. Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, φαίνεται ότι οι κρίσεις αποτελούν απροσδόκητες καταστάσεις, οι οποίες για να αντιμετωπιστούν απαιτούν τη συμβολή της ηγεσίας. Ουσιαστικά ο ηγέτης θα πρέπει να έχει τις κατάλληλες γνώσεις και εμπειρία, ευελιξία και δυναμική, ώστε να μπορέσει να αντιληφθεί εγκαίρως μια κρίση και να ενεργήσει κατάλληλα για τη διαχείρισή της. Σε αυτό σαφώς έχει συμμάχους και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, τα οποία μέσα από επικοινωνία, εμπιστοσύνη και συνεργασία, θα εφαρμόσουν τις στρατηγικές και αποφάσεις του ηγέτη. Σε κάθε περίπτωση, ο ηγέτης έχει μείζον ρόλο στη διαχείριση των διαφόρων κρίσεων.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Bose P., (2004), Μέγας Αλέξανδρος – Η Τέχνη της Στρατηγικής, εκδόσεις Κριτική
- Brock, S.E., Sandoval, J., & Lewis, S. (2005). Διαχείριση κρίσεων στο σχολείο: Εγχειρίδιο για τη δημιουργία ομάδων διαχείρισης κρίσεων στο σχολείο(Preparing for crisis in the schools: A manual for building school crisis response teams) (2η έκδ., Επιστημονική επιμέλεια ελληνικής έκδοσης Χ. Χατζηχρήστου, Μετάφραση: Ε. Θεοχαράκη). Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). Ο Νέος Ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Gosling J., Mintzberg H., (2005), Πέντε Κατευθύνσεις της Σκέψης των Μάνατζερ, Περιοδικό Επιστημονικό Marketing – Management, εκδόσεις Morax, τεύχος Δεκεμβρίου 2005
- Ζαβλανός Μ., (2006), Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα, εκδόσεις Σταμούλη
- Θεοφανίδης, Σ. (1989). Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοίκησης Δημοσίων Υποθέσεων, Αθήνα: Παπαζήση.
- Κέφης, Β. (2005) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική
- Κοτσαϊβάζογλου, Ι. & Πασχαλούδης, Δ. (2002). Οργανωσιακή επικοινωνία. Αθήνα: Πατάκης.
- Μαντζουράτου, Χ. (2019) Ο ρόλος του ηγέτη στους επαγγελματίες υγείας. Ιατρική Σχολή Πανεπιστημίου Αθηνών, Διπλωματική εργασία.
- Montana, J. P., & Charnov, H. Br., (2002). Μάνατζμεντ, κλασική θεωρία Μάνατζμεντ, δομές οργανισμών, Μάνατζμεντ προσωπικού, δυναμική ομάδων εργασίας, κ.α. Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Σελ.318.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική Α.Ε
- Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου
- Παπάζογλου Γ.Μ., (2012), Σύγχρονη Πολιτική Ηγεσία-Κρίση και νέα θεμέλια Διακυβέρνησης, εκδόσεις Παπαζήση

Σφακιανάκης, Μ.,Κ. (2006) Διοικητική κρίσεων. Αθήνα: Έλλην

Φιλιόλια, Α. Παπαγεωργίου, Η & Στεφανάτος, Σ. (2005). Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Κρίσεων & Ανθρώπινος Παράγοντας. Αθήνα: Οικονομική Βιβλιοθήκη.

Χυτήρης, Λ. (2017) Οργανωσιακή συμπεριφορά. Αθήνα : Εκδόσεις Μπένου.

Ξένη Βιβλιογραφία

Adamson, A.D., & Peacock, G.G. (2007). Crisis response in the public schools: A survey of school psychologists' experiences and perceptions. *Psychology in the Schools*, 44, 749–764.

Alexander, J., & Maehlum, K. (2008). Crisis leadership in the modern multi-national corporation. Stockholm, Handelshogskolan: University essay.

Baldwin, B.A. (1978) A paradigm for the classifications of emotional crises: Implications for crisis intervention. *American journal of orthopsychiatry*, 48, 538-551

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

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

Bass, B. M. (1981) *Stogdill's Handbook of Leadership : A survey of Theory and Research*. New York : Free Press.

Beaudan, E. (2002). Leading in turbulent times. *Ivey Business Journal*, 66(5), pp. 22-26

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003) A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. Crossmead : University of Exeter.

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

Brockner, J. & James, E., H. (2008). Towards an understanding of when executives see crisis as opportunity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 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

- Burnett, J. (2002). *Managing business crises: From anticipation to implementation*. Westport, CT: Quorum Books.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Conger J.A., Kanungo R., (1998), *Charismatic leadership in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass
- Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M.C., (2001), The leadership styles of women and men, *Journal of Social Issues*, 57(4), pp.781-7977
- Elliott, D., Harris, K. and Baron, S. (2005). Crisis management and service marketing. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 336–45.
- 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: Planning for the inevitable*. New York, US: American Management Association.
- Garcia, H. F. (2006, January). Effective leadership response to crisis. *Strategy and Leadership*. Emeraldinsight, Vol.34(Iss:1), 4-10.
- Goff, D. G.(2003) *What do We Know About Good Community Leaders : A Study in Leadership Trait Theory and Behavioral Leadership Theory*. Hillsborough Community College Tampa, Florida <https://eric.ed.gov/>
- Harvati, L., N. (2013). *Crisis management: Determining Specific Strategies And Leadership style for effective outcomes*, University of Malang, Indonesia.
- Horsley, J., S. & Barker, R. T. (2002). Toward a synthesis model for crisis communication in the public sector: An initial investigation. *Journal of Business and Technical Communicatiosn*, 16(4), pp. 406-440.
- House, R. J. (1977) *A Theory of Charismatic Leadership*. In J. G. Hunt and L.L. Larson (eds), *Leadership the cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997) *The social scientific study of leadership : Quo Vadis?* *Journal of Medicine*, 23 pp. 409-473.
- Jarret, J. (2007). *Maintaining credibility during a crisis: Challenges for the manager*. *Public Management*, 89(3),pp 14-16.
- Kane, G. (2018) *Leadership Theories*. In L. J. Burton, G. M. Kane, & J. F. Borland (Eds.), *Sport Leadership in the 21st century* (2nd ed., pp. 1-19). Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.

- Klingman, A. (1986). A five-level model of intervention: School psychology and guidance counseling in Israel. *Professional Psychology: Research and Practice*, 17, 69-74
- 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, pp87-102
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, S.P.S.S.I. Bulletin, 10, pp.271-299.
- Lussier, R. N. & Achua, C., F. (2004). *Leadership: theory, application, skill development*. (2nd ed). Minnesota: Thomson South-Western.
- MacNeil, W. and Topping, K. (2007). Crisis management in schools: Evidence- based prevention. *Journal of Educational Inquiry*, 7(1), 64-94.
- Mitroff, I., I. (2001). *Managing Crises before They Happen*. New York: American Management Association.
- Mitroff, I. I. and Anagnos, G., (2000). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, American Management Association, Referenced in Cretu, Paula Madalina; Jonathan Puentes Alvarez, (2010)., *Managing Organizational Crises in the Light of Political Unrest*, Linkoping University, 107-109
- Mitroff, I. I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. *Sloan Management Review*, 29(2), pp. 15-20.
- Moats, J. B., Chennack, T. J. & Dooley, L. M. (2008). Using scenarios to developed managers: Applications of scenario planning and scenario- based training. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 397-424.
- Northouse, P. G. (2016) *Leadership : Theory and Practice* (7 ed.) Los Angeles : Sage.
- Pearson, C., & Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), pp. 59-76.
- Rosenthal & B. Pijnenburg, eds,1991 *Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios*, 1-6. Dordrecht: Kluwer, Holland.
- Sandoval, J. H. (2001). *Handbook of crisis counseling, intervention, and prevention in the schools*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Sankar, Y. (2003). Character not charisma in the critical measure of leadership excellence. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 44-55.

Schoenberg, A. L. (2004). What it means to lead during a crisis: An exploratory examination of crisis leadership. Syracuse University

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

Shilpa, J., Shalini, G. (2012) Mapping Leadership Styles of Public and Private Sector Leaders Using Blake and Mouton Leadership Model. Drishtikon : A Management Journal, 4(1), pp.48-64

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

Winkleman, W. (1999). The right stuff. Chief Ececutive, 14, 80-81

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62 (2), 81-93.

Ηλεκτρονικές πηγές

Μπουραντά, Ν. (2016). Σημειώσεις Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων, Αγρίνιο, Πανεπιστήμιο Πατρών
<https://slideplayer.gr/amp/11198287/>

HBR. (2013) Kotter J., “Management is (still) not leadership” [Online] Available from: <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership>