

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων (Ελληνικό MBA)**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Πρακτικές Ηγεσίας στη Διαχείριση Κρίσεων

Ευάγγελος Τσίλης

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ηλίας Καπουτσής**

Μάιος 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων (Ελληνικό MBA)**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Πρακτικές Ηγεσίας στη Διαχείριση Κρίσεων

Ευάγγελος Τσίλης

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ηλίας Καπουτσής**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Ελληνικό MBA) από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2021

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον η πιθανότητα για μια επιχείρηση να βρεθεί αντιμέτωπη με μια κατάσταση κρίσης έχει μετατραπεί σε βεβαιότητα. Οι ηγέτες των οργανισμών ή επιχειρήσεων αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη διαχείριση των κρίσεων και τη λήψη δύσκολων αποφάσεων σε συνθήκες πίεσης χρόνου. Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή επιχειρεί να διερευνήσει το ρόλο και τη συμπεριφορά των ηγετών-μάνατζερς κατά τη διάρκεια διαχείρισης κρίσεων στους οργανισμούς-επιχειρήσεις. Παράλληλα, μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την ανάλυση ιστορικών παραδειγμάτων παρουσιάζονται βασικές πρακτικές που χρησιμοποιούν οι ηγέτες στη διαχείριση των κρίσεων. Στην εργασία περιλαμβάνεται η ανάλυση των εννοιών της κρίσης και της ηγεσίας, των σταδίων διαχείρισης κρίσεων και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων σε ένα απρόβλεπτο περιβάλλον.

Το ερευνητικό μέρος της εργασίας πραγματοποιήθηκε με ποιοτική έρευνα. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων – οργανισμών, των Ενόπλων Δυνάμεων αλλά και του αθλητισμού, τα οποία έχουν έρθει αντιμέτωπα με τη διαχείριση μίας κρίσης. Βασικό συμπέρασμα της εργασίας είναι ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί που για τη διαχείριση μιας κρίσης βασίζονται στις ανθρώπινες σχέσεις και στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ παράλληλα επενδύουν στο σχεδιασμό συστημάτων διαχείρισης και πρωτίστως πρόληψης των κρίσεων. Οι αληθινοί ηγέτες είναι αισιόδοξοι, δίνουν κίνητρα στο προσωπικό τους και είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες. Εκμεταλλεύονται μια κρίση και τη μετατρέπουν σε ευκαιρία για βελτίωση, προσαρμογή και αλλαγή νοοτροπίας, ώστε μέσα από αυτή τη διαδικασία να αναδυθεί ένας καλύτερος οργανισμός.

Summary

In the modern business environment the possibility for a business to face a crisis situation has become a certainty. Leaders of organizations or companies take responsibility for managing crises and making difficult decisions under stressful times. This master's thesis attempts to investigate the role and behavior of leaders-managers during crisis management in business organizations. At the same time, through literature review and analysis of historical examples, basic practices used by leaders in crisis management are presented. The work includes the analysis of the concepts of crisis and leadership, the stages of crisis management and the decision-making process in an unpredictable environment.

The research part of the work was carried out with qualitative research. Specifically, interviews were conducted with executives of organizations, the Armed Forces and sports, which have been faced with the management of a crisis. The main conclusion of the work is that the effective leaders are those who for the management of a crisis rely on human relations and the creation of a climate of trust with all stakeholders, while at the same time investing in the design of management systems and primarily crisis prevention. True leaders are optimistic, motivate their staff and receptive to new ideas. They take advantage of a crisis and turn it into an opportunity for improvement, adaptation and change of mentality, so that through this process a better organization emerges.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τη σύζυγό μου Βασιλική, για την κατανόηση που έδειξε κατά τη διάρκεια των σπουδών μου και για τη στήριξή της σε κάθε βήμα που κάνω.

Περιεχόμενα

Περίληψη (στην Ελληνική)	iii
Περίληψη (στην Αγγλική)	iv
Ευχαριστίες	v
Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 2 Η Κρίση στο Επιχειρησιακό Περιβάλλον	3
2.1 Εισαγωγή	3
2.2 Η Έννοια της Κρίσης	4
2.3 Είδη Κρίσεων	5
2.4 Χαρακτηριστικά Κρίσεων	7
Κεφάλαιο 3 Διαχείριση Κρίσεων	9
3.1 Γενικά	9
3.2 Μοντέλο Διαχείρισης Κρίσεων	10
3.3 Λήψη Αποφάσεων εν μέσω Κρίσης	12
3.3.1 Συνθήκες Λήψης Αποφάσεων	14
3.3.2 Τεχνικές Λήψης Αποφάσεων σε Συνθήκες Αβεβαιότητας	14
3.3.3 Ευρετική Μέθοδος Λήψης Αποφάσεων	15
3.4 Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων	16
3.5 Φήμη και Επικοινωνιακή Πολιτική	17
Κεφάλαιο 4 Η Ηγεσία στη Διαχείριση Κρίσεων	21
4.1 Η Έννοια της Ηγεσίας	21
4.2 Στυλ Ηγεσίας	22
4.2.1 Θεωρίες Ηγεσίας	22
4.2.2 Βασικές Κατηγορίες Ηγετικών Στυλ	23
4.2.3 Σύγχρονες Προσεγγίσεις Ηγεσίας	23
4.3 Ο ρόλος του Ηγέτη στη Διαχείριση Κρίσεων	24
4.3.1 Περιπτώσεις Πετυχημένης και Μη Διαχείρισης Κρίσεων	25
4.3.2 Χαρακτηριστικά του Αποτελεσματικού Ηγέτη	26
4.3.3 Αρμοδιότητες του Αποτελεσματικού Ηγέτη στη Διαχείριση Κρίσεων	28

Κεφάλαιο 5 Πρακτικές Ηγεσίας στη Διαχείριση Κρίσεων	31
5.1 Εισαγωγή	31
5.2 Πρακτικές Ηγεσίας με Βάση τη Συμπεριφορά των Ενδιαφερόμενων Μερών	35
5.2.1 Μοντέλο Ανάλυσης Συμπεριφοράς Ενδιαφερόμενων Μερών	36
5.2.2 Εφαρμογές του Μοντέλου στη Διαχείριση Κρίσεων	37
5.3 Ο ρόλος των Πρακτικών Θετικής Ηγεσίας	37
5.3.1 Θετικές Στρατηγικές	37
5.3.2 Η Θετικότητα ως Μέσο Αντιμετώπισης του Άγχους	39
5.4 Διδαχές από την Πανδημία COVID-19	39
Κεφάλαιο 6 Διεξαγωγή Έρευνας	41
6.1 Σκοπός και Μεθοδολογία Έρευνας	41
6.2 Ανάλυση Δεδομένων	42
6.3 Ερωτηματολόγιο Συνεντεύξεων	43
6.4 Απαντήσεις Συνεντεύξεων	44
6.5 Αποτελέσματα Έρευνας	49
Κεφάλαιο 7 Συμπεράσματα – Διαπιστώσεις	53
Βιβλιογραφία	55

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Στο σημερινό δυναμικό περιβάλλον, οι ηγέτες – μάνατζερς των επιχειρήσεων – οργανισμών, καλούνται καθημερινά να λαμβάνουν αποφάσεις υπό πίεση, να λύνουν προβλήματα και να αντιμετωπίζουν κρίσεις, ενώ κάθε απόφασή τους έχει καθοριστικό αντίκτυπο στα ενδιαφερόμενα μέρη - stakeholders (μέτοχοι, στελέχη, εργαζόμενοι, πελάτες κτλ).

Στην ψηφιακή εποχή που ζούμε, οι ηγέτες και οι οργανισμοί διαθέτουν περιορισμένο χρόνο αντίδρασης, ενώ παράλληλα το φαινόμενο της υπερπληροφόρησης (Information Overload) μπορεί να δυσκολέψει, αντί να διευκολύνει, τη λήψη της κατάλληλης απόφασης. Για αυτό το λόγο, απαιτείται να είναι προετοιμασμένοι, να έχουν αναπτύξει τους κατάλληλους μηχανισμούς και ικανότητες, να διαθέτουν αυτογνωσία αναγνωρίζοντας τις προκαταλήψεις τους (biases) και να είναι ανοιχτοί σε ιδέες, έτσι ώστε να προβλέπουν μια επερχόμενη κρίση και να ανταποκρίνονται με ταχύτητα σε περίπτωση εκδήλωσής της, με απώτερο στόχο όχι μόνο την επιβίωση του οργανισμού, αλλά και την περαιτέρω ανάπτυξή του (Walumbwa et al., 2014).

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να διερευνήσει τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης (οποιασδήποτε βαθμίδος), καθώς επίσης και τις πρακτικές που δύναται να εφαρμόζει, όταν καλείται να διαχειριστεί μία κρίση, στον οργανισμό που εργάζεται.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί που εκμεταλλεύονται μια κρίση και τη μετατρέπουν σε ευκαιρία για βελτίωση, προσαρμογή και αλλαγή νοοτροπίας, ώστε μέσα από αυτή τη διαδικασία να αναδυθεί ένας καλύτερος οργανισμός (James & Wooten, 2005). Οι ηγέτες κατά τη διάρκεια διαχείρισης κρίσεων απαιτείται να λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις κάτω από την πίεση του χρόνου. Οι οργανισμοί-επιχειρήσεις απαιτείται να θέσουν ως προτεραιότητα την ανάπτυξη αξιόπιστων συστημάτων διαχείρισης και πρόληψης κρίσεων, σχεδιασμένων έτσι

ώστε να αναγνωρίζουν και να προβλέπουν ενδεχόμενους κινδύνους και προβλήματα, προτού αυτά κλιμακωθούν σε κρίση (Kayes, 2019). Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, για να παραμείνει ανθεκτικός ένας οργανισμός, απαιτείται η ύπαρξη σχέσεων συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των ηγετών, του προσωπικού και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών .

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε περιελάμβανε συλλογή πληροφοριακού υλικού από τη σχετική με το αντικείμενο βιβλιογραφία και από άρθρα του ξένου και του ελληνικού τύπου. Το δείγμα πληθυσμού που επιλέχθηκε για τη συλλογή δεδομένων στην ποιοτική έρευνα ήταν διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων – οργανισμών, των Ενόπλων Δυνάμεων αλλά και του αθλητισμού, τα οποία έχουν έρθει αντιμέτωπα με τη διαχείριση μίας κρίσης.

Η διατριβή χωρίζεται σε **7 κεφάλαια**. Το **1ο Κεφάλαιο** περιλαμβάνει το σκοπό, τη μεθοδολογία και τη γενική δομή της διατριβής.

Στο **2ο Κεφάλαιο** πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση της έννοιας της κρίσης.

Στο **3ο Κεφάλαιο** περιγράφονται και αναλύονται τα στάδια της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων, καθώς επίσης και η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας. Επίσης, επεξηγείται ο ρόλος των ομάδων διαχείρισης κρίσεων και ο τρόπος διαχείρισης των κρίσεων από πλευράς επικοινωνιακής πολιτικής.

Στο **4ο Κεφάλαιο** αναλύεται η έννοια της ηγεσίας, παρουσιάζονται διάφορες κατηγορίες ηγετικών στυλ, ενώ επιχειρείται η αναγνώριση των χαρακτηριστικών του αποτελεσματικού ηγέτη σε καταστάσεις κρίσης.

Στο **5ο Κεφάλαιο** παρουσιάζονται οι πρακτικές ηγεσίας που εφαρμόζουν οι ηγέτες στη διαχείριση κρίσεων. Αναλύονται επίσης οι πρακτικές που εφαρμόστηκαν στην πανδημία COVID-19, καθώς επίσης το μοντέλο συμπεριφοράς των ενδιαφερόμενων μερών, με το οποίο οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να αναπτύσσουν σενάρια ενδεχόμενων κρίσεων, να σχεδιάζουν διαδικασίες διαχείρισης τους, καθώς επίσης και να προβλέπουν την αντίδραση των ενδιαφερόμενων μερών σε κάθε περίπτωση.

Στο **6ο Κεφάλαιο** παρουσιάζεται η έρευνα για τη διεξαγωγή της οποίας χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική μεθοδολογία, ενώ κύριο μέσο συλλογής των δεδομένων είναι η συνέντευξη. Η επεξεργασία των ποιοτικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε με βάση τη λογική της θεματικής ανάλυσης.

Στο **7ο Κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας και επιχειρείται σύνδεση με την αντίστοιχη βιβλιογραφία.

Κεφάλαιο 2

Η Κρίση στο Επιχειρησιακό Περιβάλλον

2.1 Εισαγωγή

Στην εποχή του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης κανένα άτομο ή οργανισμός, ανεξάρτητα από μέγεθος, επιτυχία ή δημοσιότητα, δεν είναι απρόσβλητο από κρίσεις. Οι κρίσεις αποτελούν πλέον βασικό χαρακτηριστικό του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου και το βασικό ερώτημα για τις επιχειρήσεις δεν είναι το αν θα λάβει χώρα μία κρίση στο μέλλον, αλλά το πότε, σε ποια μορφή και ποιους θα επηρεάσει.

Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν είναι δυνατό να χαρακτηριστεί με τον όρο VUCA, ο οποίος αποτελεί ακρωνύμιο των λέξεων Volatile (ασταθής), Uncertain (αβέβαιος), Complex (περίπλοκος), Ambiguous (ασαφής). Ο εν λόγω όρος χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τους στρατιωτικούς ηγέτες των ΗΠΑ στις αρχές της δεκαετίας του 1990, οι οποίοι με αυτόν τον τρόπο προσπάθησαν να περιγράψουν τις προκλήσεις του πεδίου των στρατιωτικών επιχειρήσεων του 21ου αιώνα.

Αυτές οι καινούριες συνθήκες αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας δημιουργούν νέες προκλήσεις για τους οργανισμούς και τους ηγέτες τους, οι οποίοι καλούνται να βρουν νέους τρόπους αντιμετώπισης και διαχείρισης.

2.2 Η Έννοια της Κρίσης

Δεν υπάρχει ένας ενιαίος και κοινά αποδεκτός ορισμός του όρου. Η λέξη κρίση προέρχεται από την ελληνική «κρίνειν», που σημαίνει «διαχωρίζω». Σύμφωνα με τον Coombs (2014), ως κρίση ορίζεται «ένα έκτακτο γεγονός ή σειρά γεγονότων που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αξιοπιστία προϊόντος ή προϊόντων, το κύρος ή τη χρηματοοικονομική ευστάθεια της επιχείρησης, την υγεία των εργαζομένων και του κοινού, προξενώντας γενικότερα μια αρνητική προσοχή από τα ΜΜΕ ή από άλλες ομάδες επιχειρησιακού ενδιαφέροντος (καταναλωτές, οικογένειες των εργαζομένων, πολιτικούς, περιβαλλοντολογικές οργανώσεις κλπ)».

Σύμφωνα με τις Pearson και Clair (1998), κρίση είναι «ένα γεγονός χαμηλής πιθανότητας και υψηλού αντίκτυπου που απειλεί το βιωσιμότητα του οργανισμού και χαρακτηρίζεται από ασάφεια αιτίας, αποτελέσματος και μέσων αντιμετώπισης, καθώς και από την πεποίθηση ότι οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται σε σύντομο χρονικό διάστημα».

Ο Dayton (2009), ορίζει την κρίση ως «μία διακοπή στην καθημερινή ρουτίνα των οργανισμών ή των κοινωνιών, η οποία δοκιμάζει την ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης των ατόμων που λαμβάνουν αποφάσεις και απειλεί τις θεμελιώδεις αξίες των υπόψη οργανισμών ή κοινωνιών».

Σύμφωνα με έναν άλλον ορισμό, κρίση είναι μια «κατάσταση στην οποία παρατηρούνται γρήγορα εκτυλισσόμενα γεγονότα που ταυτόχρονα εμπεριέχουν και δημιουργούν το στοιχείο της έκπληξης» (Richardson, 1994). Η κρίση έχει επίσης οριστεί ως μια «φάση διαταραχών στη φαινομενικά κανονική εξέλιξη ενός συστήματος»(Boin et al., 2005).

Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κρίσεων (ICM), αναφέρει ότι επιχειρησιακή κρίση είναι «οποιαδήποτε συναισθηματικά φορτισμένη κατάσταση, η οποία μόλις γίνει δημοσίως γνωστή, προκαλεί την αρνητική αντίδραση από τα ενδιαφερόμενα μέρη και ενδέχεται να απειλήσει την χρηματοοικονομική κατάσταση, τη φήμη ή την επιβίωση του οργανισμού ή μέρους αυτού».

Μία κατάσταση κρίσης ασκεί μεγάλη πίεση στον οργανισμό-επιχείρηση, ο οποίος καλείται να την αντιμετωπίσει δίνοντας ακριβείς, πλήρεις και έγκαιρες απαντήσεις. Τα στελέχη μάλιστα

που εργάζονται στη διαχείριση κρίσεων υποστηρίζουν ότι ο τρόπος με τον οποίον η επιχείρηση θα απαντήσει μέσα στο πρώτο εικοσιτετράωρο καθορίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την εξέλιξη και την τύχη της κρίσης, προς μια θετική ή αρνητική κατεύθυνση. Η λανθασμένη, καθυστερημένη ή μη αντιμετώπιση μίας κρίσης μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για έναν οργανισμό-επιχείρηση, οδηγώντας ενδεχομένως στην παύση της λειτουργίας του ή στην απόλυτη κατάρρευση (Liu et al., 2011).

Οι ερευνητές γενικά θεωρούν ότι μία δύσκολη κατάσταση θεωρείται κρίση για έναν οργανισμό ή επιχείρηση, όταν πληροί τρεις προϋποθέσεις (Dayton, 2009):

- Πρώτον, πρέπει να υπάρχει φανερή απειλή έναντι των αξιών και των αρχών που πρεσβεύει ο οργανισμός.
- Δεύτερον, ο χρόνος αντίδρασης που διατίθεται για την αντιμετώπιση της κατάστασης είναι περιορισμένος.
- Τρίτον, η κατάσταση χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αβεβαιότητας, αναφορικά με την προέλευση των κινδύνων, καθώς επίσης και των επιπτώσεων των αποφάσεων που θα ληφθούν.

2.3 Είδη Κρίσεων

Σύμφωνα με τις Pearson και Clair (1998), οι κρίσεις χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- **Ξαφνικές (Sudden Crises):** Αποτελούν απροσδόκητα γεγονότα για τα οποία ο οργανισμός φέρει περιορισμένη ευθύνη και δε δύναται να τα ελέγξει. Για παράδειγμα, οι τρομοκρατικές επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου 2001 προκάλεσαν μία ξαφνική κρίση και μία κατάσταση χάους για τον επιχειρηματικό κόσμο στις ΗΠΑ, καθώς προβλήματα στις επικοινωνίες και στα πληροφοριακά συστήματα δημιούργησαν κλίμα αβεβαιότητας σε χιλιάδες υπαλλήλους και καταναλωτές. Παρ'όλα αυτά, οι ηγέτες των οργανισμών και των επιχειρήσεων δε θεωρήθηκαν υπόλογοι για την κρίση, κυρίως λόγω της μη δυνατότητας πρόβλεψής της.
- **Υποβόσκουσες (Smoldering Crises):** Μια κρίση σχεδόν ποτέ δεν προκύπτει ξαφνικά. Συνήθως, προϋπάρχουν προβλήματα εντός του οργανισμού, τα οποία η αδράνεια ή η

αδιαφορία μπορεί να μεγεθύνει. Πρόκειται για γεγονότα τα οποία ξεκινούν ως μικρά, εσωτερικά προβλήματα σε έναν οργανισμό και με το πέρασμα του χρόνου μετατρέπονται σε κρίσεις. Οι περισσότερες επιχειρηματικές κρίσεις ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία, ενώ σε αντίθεση με τις ξαφνικές, η ηγεσία του οργανισμού θεωρείται υπόλογη για την πρόκληση των εν λόγω κρίσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της εταιρείας Texaco Inc., η οποία στα μέσα της δεκαετίας του 1990, κατηγορήθηκε για φυλετικές διακρίσεις κατά των Αφροαμερικανών εργαζομένων, αναφορικά με τη μισθολογική πολιτική και τις προαγωγές. Η ρατσιστική συμπεριφορά και πολιτική πολλών ανωτέρων στελεχών της εταιρείας οδήγησε στην πρόκληση μίας πολύ δαπανηρής κατάστασης κρίσης (Mulligan et al., 1996).

Κατά γενική ομολογία, τα ενδιαφερόμενα μέρη (καταναλωτές, εργαζόμενοι, προμηθευτές, επενδυτές κτλ), σε αντίθεση με τις υποβόσκουσες κρίσεις, αντιδρούν με μεγαλύτερη ευαισθησία και κατανόηση όταν η κρίση θεωρείται ότι δεν προκλήθηκε με υπαιτιότητα του οργανισμού (ξαφνική κρίση) και δίνουν πίστωση χρόνου προκειμένου να αντιμετωπιστεί.

Ξαφνικές Κρίσεις	Υποβόσκουσες Κρίσεις
Φυσικές καταστροφές Τρομοκρατικές επιθέσεις Εκρήξεις Σαμποτάζ Επιθετική εξαγορά Περιβαλλοντική μόλυνση Τεχνολογικές μεταβολές Απαγωγές Εργασιακή βία	Ελαττωματικά προϊόντα Φήμες/σκάνδαλα Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο Εργασιακές διαφορές Κακοδιαχείριση Δωροδοκία Νομικές διαμάχες Σεξουαλική παρενόχληση Καταναλωτικός ακτιβισμός

Πίνακας 1: Είδη Κρίσεων (Pearson και Clair, 1998)

Οι Mitroff et al. (1987), κατανέμουν τις επιχειρηματικές κρίσεις σε τέσσερις κατηγορίες, ανάλογα με την προέλευσή τους (ενδογενείς-εξωγενείς) και τα αίτια που τις προκάλεσαν (οικονομικά/τεχνικά αίτια, ανθρώπινα σφάλματα/κοινωνικές αιτίες).



Σχήμα 1: Είδη Κρίσεων (Mitroff et al., 1987)

2.4 Χαρακτηριστικά Κρίσεων

Οι κρίσεις είναι δυναμικές, εξελίσσονται και απειλούν την επιβίωση του οργανισμού, προσελκύοντας το ενδιαφέρον και την προσοχή των ενδιαφερόμενων μερών, τα οποία αξιολογούν σε συνεχόμενη βάση τις αποφάσεις και την απόδοση των μάνατζερς-ηγετών στην αντιμετώπιση της κρίσης (Koonor-Misra, 2019).

Σύμφωνα με την Koonor-Misra (2019), οι επιχειρησιακές κρίσεις διαθέτουν τα κάτωθι χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

- Αίσθηση της απειλής.
- Πίεση χρόνου.
- Αβεβαιότητα για το μέλλον.
- Συναισθηματική πίεση και άγχος.
- Δυνατότητα μετατροπής σε ευκαιρία και κέρδος.

Οι κρίσεις απαιτούν καινοτομία, μετασχηματισμό, ανάπτυξη και προσαρμογή στα καινούρια δεδομένα. Το 1988, ο R. Sears ίδρυσε στις ΗΠΑ την ομώνυμη εταιρεία, η οποία αρχικά ασχολήθηκε με ταχυδρομικές πωλήσεις ρολογιών και κοσμημάτων, μέσω καταλόγου. Σε λίγα χρόνια, ο κατάλογος έφτασε τις πεντακόσιες σελίδες και περιελάμβανε μια ευρεία γκάμα προϊόντων όπως παπούτσια, ρούχα μέχρι και μουσικά όργανα. Το 1925, ο Sears διάβασε σωστά τα μηνύματα της αγοράς και δημιούργησε τα πρώτα καταστήματα λιανικής πώλησης. Η εταιρεία παρέμεινε για πολλά χρόνια στην κορυφή των λιανικών πωλήσεων, ενώ έφτασε να διαθέτει 4.000 καταστήματα. Στη συνέχεια όμως, απέτυχε να αξιολογήσει σωστά την άνοδο των ηλεκτρονικών πωλήσεων και καθυστέρησε να προσαρμοστεί εγκαίρως στα νέα δεδομένα και σε μία νέα αγορά, η οποία έμοιαζε τόσο πολύ με την αγορά που η ίδια είχε δημιουργήσει, τις αγορές από το σπίτι. Ως αποτέλεσμα της αδυναμίας προσαρμογής ήταν η κήρυξη πτώχευσης, το 2018 (Παπαγεωργίου, 2019).

Αντίστοιχο παράδειγμα έλλειψης προσαρμοστικότητας είναι αυτό της εταιρεία τηλεπικοινωνιών NOKIA, η οποία το 1987 παρουσίασε το πρώτο κινητό τηλέφωνο που μπορούσε ο χρήστης να το κρατάει με το χέρι, ενώ το 1996 κατασκεύασε ένα από τα πρώτα έξυπνα τηλέφωνα (smartphones). Όταν όμως εμφανίστηκε το iPhone στην αγορά διαπιστώθηκε ότι το τμήμα λογισμικού της εταιρείας είχε εστιάσει στην κατασκευή του hardware και δεν μπόρεσε να αντιληφθεί τις δυνατότητες που θα έδινε μια ευχάριστη εμπειρία χρήστη (Παπαγεωργίου, 2019).

Κεφάλαιο 3

Διαχείριση Κρίσεων

3.1 Γενικά

Η διαχείριση κρίσεων αναφέρεται στις αποφάσεις που λαμβάνουν οι μάνατζερς, καθώς επίσης και στις δράσεις που αναλαμβάνουν, κατά τη διάρκεια των σταδίων της προετοιμασίας, της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης από μία κρίση (Dayton, 2009). Ο πρώην Υπουργός Άμυνας των ΗΠΑ R. McNamara, είχε δηλώσει το εξής: «Δεν υπάρχει στρατηγική, υπάρχει μόνο διαχείριση κρίσεων» (Dalcher, 2020).

Οι επιχειρησιακές κρίσεις είναι φαινόμενα των οποίων η δημιουργία και η διαχείριση βασίζεται σε μεγάλο βαθμό, σε κοινωνικοπολιτικούς, τεχνολογικούς και ψυχολογικούς παράγοντες (Pauchant & Douville, 1994). Στο πλαίσιο αυτό, ορισμένοι συγγραφείς πιστεύουν ότι οι κρίσεις πρέπει να μελετώνται και να αναλύονται χρησιμοποιώντας μία συστημική προσέγγιση (Bowonder & Linstone, 1987), σύμφωνα με την οποία οι παραπάνω παράγοντες θα εξετάζονται όχι ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλον αλλά ως αλληλένδετοι.

Η διαχείριση κρίσεων είναι μια συστηματική προσπάθεια των μελών μιας επιχείρησης ή οργανισμού, καθώς επίσης και των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders), που αποσκοπεί είτε στην αποφυγή των κρίσεων είτε στην αποτελεσματική διαχείρισή τους. Το σύνολο των παραγόντων που συνιστούν τη διαχείριση κρίσεων μπορεί να διαιρεθεί σε τρεις κατηγορίες: πριν από την κρίση, κατά την διάρκεια της κρίσης και μετά την κρίση.

Σύμφωνα με τον Cener (2007), η διαδικασία διαχείρισης κρίσεων σκοπεύει:

- Στην εξακρίβωση του τύπου της κρίσης που απειλεί τον οργανισμό.
- Στην εκτίμηση της εξέλιξης της κρίσης από τα διοικητικά στελέχη.

- Στην παροχή των κατάλληλων τεχνικών και την ανάπτυξη των απαραίτητων εκείνων προσόντων, προκειμένου τα στελέχη να εφαρμόσουν αποτελεσματικά πλάνα δράσης.

3.2 Μοντέλο Διαχείρισης Κρίσεων

Οι οργανισμοί για να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις κρίσεις πρέπει να γνωρίζουν όλα τα στάδια και τα βήματα της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων. Οι Pearson και Mitroff (1993), παρουσίασαν ένα μοντέλο διαχείρισης κρίσεων, το οποίο αποτελείται από πέντε στάδια:

- **Εντοπισμός και αναγνώριση ενδείξεων:** Το στάδιο αυτό αναφέρεται στην ύπαρξη προειδοποιητικών ενδείξεων πριν την εκδήλωση της κρίσης και στην υιοθέτηση από πλευράς οργανισμών των κατάλληλων συστημάτων και μηχανισμών έγκαιρης προειδοποίησης, προκειμένου να τις εντοπίζουν έγκαιρα. Η απουσία προειδοποιητικών ενδείξεων, κυρίως όταν πρόκειται για υποβόσκουσα κρίση, είναι σπάνια. Παρ'όλα αυτά, οι οργανισμοί πολύ συχνά αδυνατούν να αναγνωρίσουν τα προειδοποιητικά σημάδια για διάφορους λόγους. Ο πιο σημαντικός είναι η «ψευδαίσθηση του άτρωτου», η οποία αναπτύσσεται ως κουλτούρα σε ορισμένες επιχειρήσεις και στα διοικητικά στελέχη, δημιουργώντας την πεποίθηση ότι δεν πρόκειται ποτέ να αντιμετωπίσουν σοβαρές και κρίσιμες καταστάσεις.
- **Προετοιμασία/Πρόληψη:** Με τον κατάλληλο σχεδιασμό και την ανάπτυξη συγκεκριμένων δομών και πλάνων δράσης, οι οργανισμοί δύναται να προετοιμαστούν, να αποτρέψουν και να αντιμετωπίσουν κατάλληλα ενδεχόμενες κρίσεις. Η αποτροπή, όμως, δεν πρέπει να θεωρείται ως ο βασικός σκοπός των μάνατζερς, καθώς αυτό στην πράξη θα ήταν αδύνατο. Από την άλλη πλευρά, οι συνεχείς δοκιμές των υφιστάμενων σχεδίων, η ανάπτυξη νέων, καθώς επίσης και οι προσομοιώσεις επί σεναρίων εκδήλωσης διαφορετικών κινδύνων, δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να εξοικειώνονται με τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων.
- **Περιορισμός/Έλεγχος ζημιών:** Αφορά σε όλες εκείνες τις δραστηριότητες και τις στρατηγικές που εφαρμόζουν οι μάνατζερς για τον τερματισμό μιας κρίσης και αποσκοπούν στον περιορισμό και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων που απειλούν τη φήμη, την χρηματοοικονομική κατάσταση και την επιβίωση του οργανισμού.

- **Ανάκαμψη:** Σκοπός του υπόψη σταδίου είναι η επιστροφή του οργανισμού στις φυσιολογικές συνθήκες λειτουργίας και στην πρότερη κατάσταση (*status quo ante*). Οι μάνατζερς συχνά επιδιώκουν τον γρήγορο τερματισμό της κρίσης και την παροδική αντιμετώπιση της, καθώς εστιάζουν όλες τις προσπάθειες τους στο να διαβεβαιώσουν τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες συνεχίζονται ομαλά, ενώ παράλληλα, αδυνατούν να εφαρμόσουν έναν μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό. Το 2013, το εργοστάσιο παραγωγής γιαουρτιού και γάλακτος της γαλακτοβιομηχανίας KPI KPI στις Σέρρες καταστράφηκε ολοσχερώς ύστερα από εκδήλωση πυρκαγιάς. Η KPI KPI κατάφερε να ανακάμψει πλήρως και να έχει ένα πλήρως αυτοματοποιημένο εργοστάσιο με διπλάσια δυναμικότητα σε μόλις 8 μήνες από την φωτιά, ενώ με τη στρατηγική που ακολούθησε πέτυχε μέση ετήσια ανάπτυξη 14% από το 2015 έως το 2019 (Μορφίδης, 2020).
- **Μάθηση/Ανατροφοδότηση:** Το τελευταίο στάδιο της διαχείρισης κρίσεων είναι η διαδικασία της μάθησης, κατά τη διάρκεια της οποίας η διοίκηση του οργανισμού προβαίνει σε ανάλυση και κατανόηση των παραγόντων που προκάλεσαν την κρίση και με οδηγό τη γνώση αυτή, προβαίνει σε αλλαγές των διαδικασιών και των συστημάτων, με στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού και την καλύτερη προετοιμασία για μελλοντικές έκτακτες καταστάσεις. Η κρίση στην ουσία μετατρέπεται σε ευκαιρία για αλλαγή. Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια του πρώην Βρετανού πρωθυπουργού W. Churchill, ο οποίος είχε αναφέρει: «Ποτέ μην αφήνεις μια κρίση να πάει χαμένη».

Σύμφωνα με την Lockwood (2005), οι οργανισμοί σπάνια διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για το στάδιο της προετοιμασίας διαχείρισης κρίσεων, για τους εξής λόγους:

- Άρνηση του ενδεχομένου μίας επερχόμενης κρίσης.
- Απροθυμία προτεραιοποίησης των δράσεων για την προετοιμασία.
- Ελλιπής γνώση των εν δυνάμει κινδύνων.
- Άγνοια περί ύπαρξης προειδοποιητικών ενδείξεων σε συνδυασμό με αποτυχία μελέτης και ανάλυσης έκτακτων καταστάσεων που είχε αντιμετωπίσει στο παρελθόν είτε ο ίδιος ο οργανισμός είτε άλλοι.
- Ύπαρξη μη δοκιμασμένων διαδικασιών και σχεδίων, τα οποία δεν προστατεύουν αποτελεσματικά από τους κινδύνους.

Το πιο σημαντικό σημείο στη διαδικασία διαχείρισης κρίσης δεν είναι η επιτυχημένη αντιμετώπισή της αλλά η έγκαιρη ανάγνωση των προειδοποιητικών ενδείξεων και η αποφυγή της προτού ακόμα εκδηλωθεί. Όμως, λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας, στην οποία επιχειρούν οι σύγχρονοι οργανισμοί, ο εντοπισμός των προειδοποιητικών ενδείξεων γίνεται ολοένα και πιο δύσκολος (Barger, 2021).

Καταστροφή Διαστημικού Λεωφορείου Challenger

Το 1986, το διαστημικό λεωφορείο Challenger εξερράγη στον αέρα, μόλις 73 δευτερόλεπτα μετά την εκτόξευσή του από το Ακρωτήριο Κανάβεραλ στη Φλόριντα των ΗΠΑ, με συνέπεια το θάνατο του επταμελούς πληρώματός του. Η καταστροφή του διαστημόπλοιου προκλήθηκε από αποκόλληση σε δακτύλιο σφραγίσματος (O-ring) στη δεξιά δεξαμενή. Κατόπιν διαπιστώσεων της έρευνας που ακολούθησε, αποδείχτηκε ότι μηχανικοί της NASA είχαν προειδοποιήσει ότι οι δακτύλιοι που «σφραγίζουν» τους πυραύλους προώθησης ήταν τρομερά ευάλωτοι στις χαμηλές θερμοκρασίες, γεγονός που δεν αντιμετωπίστηκε με τη σοβαρότητα που θα έπρεπε (Bergin, 2007).

Γιομ Κιπούρ 1973

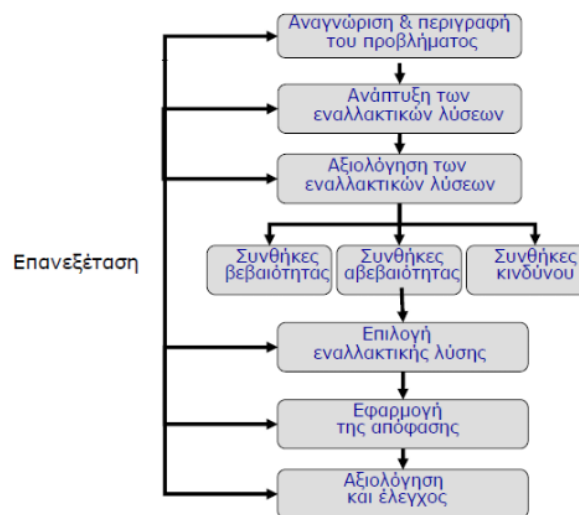
Τον Οκτώβριο του 1973, την εβδομάδα πριν το Γιομ Κιπούρ, ο αιγυπτιακός στρατός πραγματοποίησε εκπαιδευτική άσκηση διάρκειας μιας εβδομάδας δίπλα από τη διώρυγα του Σουέζ. Η ισραηλινή αντικατασκοπεία, ανιχνεύοντας μεγάλες κινήσεις στρατευμάτων προς τη διώρυγα, τις εξέλαβε ως απλές εκπαιδευτικές ασκήσεις, με αποτέλεσμα να μην μπορέσει να προβλέψει την αιφνιδιαστική επίθεση που πραγματοποίησε ο συνασπισμός αραβικών κρατών υπό την ηγεσία της Αιγύπτου και της Συρίας. Το Ισραήλ είχε αποτύχει να αναγνωρίσει τα προειδοποιητικά σημάδια και επαναπαύτηκε στην πεποίθηση ότι η Αίγυπτος δε διαθέτει τη δυνατότητα εκτέλεσης τέτοιας κλίμακας στρατιωτικών επιχειρήσεων (Rabinovich, 2007).

3.3 Λήψη Αποφάσεων εν μέσω Κρίσης

Η λήψη αποφάσεων ορίζεται ως η διαδικασία εκείνη κατά την οποία επιλέγεται μια σειρά ενεργειών ως ικανή για την επίλυση συγκεκριμένου προβλήματος (Πετρίδου, 2016). Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014), «μια απόφαση μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία επιλογής και εφαρμογής μιας από δύο ή περισσότερες εναλλακτικές λύσης για την επίλυση ενός προβλήματος».

Για να γίνει όμως η καλύτερη επιλογή για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος ή μιας κατάστασης, χρειάζεται να λάβει χώρα η διαδικασία λήψης απόφασης. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2006), η διαδικασία λήψης απόφασης περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Ορισμός του προβλήματος.
- Καθορισμός κριτηρίων για τη λήψη απόφασης.
- Καθορισμός των συντελεστών βαρύτητας σε κάθε κριτήριο.
- Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων και καταγραφή τους.
- Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.
- Επιλογή της καλύτερης λύσης.
- Υλοποίηση της απόφασης.
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.



Σχήμα 2:Τα βήματα της διαδικασίας λήψης απόφασης.

Τα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν προγραμματισμένες ή μη αποφάσεις κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Οι **προγραμματισμένες** είναι τυποποιημένες αποφάσεις που καλύπτουν επαναλαμβανόμενες καταστάσεις και αφορούν προβλήματα και θέματα προβλέψιμα, ενώ οι μη **προγραμματισμένες** αποφάσεις αφορούν καταστάσεις που δεν εμφανίζονται συχνά και για αυτό το λόγο δεν υπάρχει πρότερη εμπειρία στην επίλυσή τους (Πετρίδου, 2016).

3.3.1 Συνθήκες Λήψης Αποφάσεων

Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις είναι συνθήκες **βεβαιότητας (state of certainty)**, **αβεβαιότητας (state of uncertainty)** και **κινδύνου (state of risk)**. Συνθήκες βεβαιότητας έχουμε όταν όλες οι μεταβλητές μιας απόφασης είναι γνωστές εκ των προτέρων και τα διοικητικά στελέχη ακολουθούν τα βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε συνθήκες βεβαιότητας είναι οι προγραμματισμένες. Το καθεστώς κινδύνου αναφέρεται στις καταστάσεις όπου το πρόβλημα και οι πιθανές του λύσεις διαθέτουν ένα ποσοστό πιθανοτήτων να είναι έτσι όπως τα υπολογίζουν τα διοικητικά στελέχη (Χυτήρης, 2006).

Στο σύγχρονο, ταραχώδες και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων αρκετές από τις αποφάσεις λαμβάνονται υπό συνθήκες αβεβαιότητας, στις οποίες οι πληροφορίες που έχουν τα στελέχη για το πρόβλημα είναι λιγότερες από αυτές που θα του επέτρεπαν να το ορίσει ικανοποιητικά. Σε μια τέτοια κατάσταση τα στελέχη βασίζονται στο ένστικτό τους, τις εμπειρίες τους, τις ικανότητές τους, τα συναισθήματά τους, την κρίση τους, τις αξίες και τη λογική τους για να λάβουν απόφαση. Καταστάσεις αβεβαιότητας και υψηλού ρίσκου συνήθως χαρακτηρίζονται ως **καταστάσεις κρίσεως** (Χυτήρης, 2006).

3.3.2 Τεχνικές Λήψης Αποφάσεων σε Συνθήκες Αβεβαιότητας

- **Διάγραμμα Επιρροής:** Είναι μία εικόνα που μας δείχνει τις σχέσεις ανάμεσα στις αποφάσεις, τα πιθανά ενδεχόμενα και τις συνέπειες για ένα πρόβλημα λήψης αποφάσεως.
- **Δέντρα αποφάσεων:** Αποτελούν μία γραφική απεικόνιση του προβλήματος λήψης αποφάσεως.
- **Πίνακας Αποπληρωμών:** Ένας πίνακας που δείχνει τις απολαβές για όλους τους συνδυασμούς των εναλλακτικών αποφάσεων και των φυσικών καταστάσεων.
- **Λήψη Αποφάσεων χωρίς Πιθανότητες:** Τρία κριτήρια που χρησιμοποιούνται συνήθως για τη λήψη αποφάσεων, όταν η πληροφορία σχετικά με την πιθανότητα των φυσικών καταστάσεων δεν είναι διαθέσιμη είναι:
 - Η αισιόδοξη προσέγγιση: Θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από έναν αισιόδοξο

λήπτη αποφάσεων. Επιλογή της απόφασης με την μεγαλύτερη δυνατή πληρωμή.

- Η συντηρητική προσέγγιση: Θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από έναν συντηρητικό λήπτη αποφάσεων. Για κάθε απόφαση η ελάχιστη πληρωμή καταγράφεται και στη συνέχεια επιλέγεται η απόφαση που αντιστοιχεί στο μέγιστο των ελάχιστων απολαβών.
 - Η «Ελάχιστη-Μέγιστη» MiniMax Regret προσέγγιση. Η απόφαση η οποία επιλέγεται είναι αυτή που αντιστοιχεί στο ελάχιστο των μέγιστων απωλειών.
- **Λήψη Αποφάσεων με Πιθανότητες:** Όταν η πληροφορία σχετικά με τις πιθανές φυσικές καταστάσεις είναι διαθέσιμη:
 - Προσέγγιση της αναμενόμενης αξίας (EV).
 - Αναμενόμενη Αξία Τέλεια Πληροφόρησης.

3.3.3 Ευρετική Μέθοδος Λήψης Αποφάσεων

Στη δεκαετία του 1950, ο οικονομολόγος και πολιτικός επιστήμονας Herbert Simon παρουσίασε την έννοια του περιορισμένου ορθολογισμού, δηλαδή την ιδέα ότι οι άνθρωποι πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις με περιορισμένο χρόνο, διανοητικούς πόρους και πληροφορίες (Simon, 1955). Το 1974, οι ψυχολόγοι Amos Tversky και Daniel Kahneman επεσήμαναν συγκεκριμένες ψυχικές διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την απλοποίηση της λήψης αποφάσεων. Έδειξαν ότι οι άνθρωποι βασίζονται σε ένα περιορισμένο σύνολο ευρετικών όταν λαμβάνουν αποφάσεις με πληροφορίες για τις οποίες είναι αβέβαιες (Tversky & Kahneman, 1974).

Οι ευρετικές (heuristics) ή «κανόνες αντίχειρα» (rules of thumb) είναι αποτελεσματικές ψυχικές διαδικασίες που βοηθούν τους ανθρώπους να λύσουν προβλήματα. Παρότι είναι χρήσιμες, μπορούν να οδηγήσουν σε σφάλματα στη σκέψη που είναι τόσο προβλέψιμα όσο και απρόβλεπτα (Tversky & Kahneman, 1974). Οι ηγέτες για να λάβουν γρήγορες αποφάσεις στηρίζονται στους κανόνες αυτούς που πηγάζουν από τις εμπειρίες τους, όμως παράλληλα τους εναρμονίζουν με τις αξίες και την προσωπικότητά τους αλλά και με το δυναμικό περιβάλλον, το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς. Επίσης, πρέπει να διαθέτουν υψηλή αυτογνωσία προκειμένου να αναγνωρίζουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά τους (strengths/weaknesses) και να μειώνουν την επίδραση των μεροληπτικών αντιλήψεων – biases (Walumbwa et al., 2011).

Οι Tversky και Kahneman (1974), εντόπισαν τρεις βασικές ευρετικές:

- Η **ευρετική αντιπροσωπευτικότητα** επιτρέπει στους ανθρώπους να κρίνουν την πιθανότητα ενός αντικειμένου να ανήκει σε μια γενική κατηγορία με βάση το πόσο παρόμοιο είναι το αντικείμενο με τα μέλη αυτής της κατηγορίας.
- Η **ευρετική αγκύρωση και προσαρμογή** επιτρέπει στους ανθρώπους να εκτιμούν έναν αριθμό ξεκινώντας από μια αρχική τιμή (η «άγκυρα») και προσαρμόζοντας αυτήν την τιμή πάνω ή κάτω. Ωστόσο, διαφορετικές αρχικές τιμές οδηγούν σε διαφορετικές εκτιμήσεις, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζονται από την αρχική τιμή.
- Η **ευρετική διαθεσιμότητα** επιτρέπει στους ανθρώπους να εκτιμούν πόσο συχνά συμβαίνει ένα συμβάν ή πόσο πιθανό είναι να συμβεί, με βάση το πόσο εύκολα μπορεί να θυμηθεί αυτό το συμβάν.

3.4 Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων

Σε κάθε οργανισμό απαιτείται η συγκρότηση ομάδων διαχείρισης κρίσεων, οι οποίες εξετάζουν τους πιθανούς κινδύνους που ένας οργανισμός ενδεχομένως να αντιμετωπίσει, καθώς επίσης και τρόπους για την αποτροπή και την αντιμετώπισή τους (Smith, 2000).

Αποστολές Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων

- Να αναλύσει τα πιθανότερα σενάρια κρίσεων, τις επιπτώσεις τους και τις δυνατότητες του οργανισμού να ανταποκριθεί σε αυτές.
- Να προετοιμάσει πλάνα αντιμετώπισής τους, συμπεριλαμβανομένων σχεδίων αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών, σχεδίων εσωτερικής επικοινωνίας και σχεδίων επικοινωνίας με το ειδικό κοινό της επιχείρησης.
- Να δημιουργήσει και να εκτελέσει τα σχέδια της αναγκαίας εκπαίδευσης.
- Να δοκιμάσει την εφαρμογή των υπάρχοντων σχεδίων και να μεριμνά για την περιοδική επικαιροποίησή τους.

Κρίση της Κούβας (1962)

Το 1962, εκτυλίχθηκε η κρίση των πυραύλων της Κούβας μεταξύ των ΗΠΑ και της Σοβιετικής Ένωσης. Κατά τη διάρκεια της κρίσης ο κόσμος αντιμετώπισε το ενδεχόμενο πυρηνικού πολέμου με καταστροφικές συνέπειες. Η κρίση έληξε με την απεγκατάσταση των πυραύλων από την Κουβά, ενώ την επιτυχία για την εν λόγω εξέλιξη πιστώθηκε ο Πρόεδρος των ΗΠΑ John Kennedy, καθώς επίσης και η ομάδα αντιμετώπισης κρίσεων που είχε συγκροτηθεί.

Σκάνδαλο Εκπομπών Volkswagen

Όταν η Volkswagen αντιμετώπισε κρίση σχετικά με το σκάνδαλο εκπομπών ντίζελ, ο Oliver Larkin, επικεφαλής του τμήματος σχέσεων με τους επενδυτές, δήλωσε ότι η εταιρεία «συγκρότησε αμέσως μια ειδική ομάδα, με εκπροσώπους από το τεχνικό τμήμα, το νομικό τμήμα και το τμήμα επικοινωνίας, η οποία αξιολογεί όλες τις διατιθέμενες πληροφορίες καθ'όλη τη διάρκεια του 24ωρου». Το επίκεντρο της ομάδας ήταν η επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, η φήμη της VW και οι σχέσεις της με μεγάλους επενδυτές (Atiyeh, 2019).

3.5 Φήμη και Επικοινωνιακή Πολιτική

Η αντίδραση του οργανισμού κατά τη διάρκεια μιας κρίσης έχει επιπτώσεις που αποτυπώνονται στη φήμη της. Η φήμη αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο για τη λειτουργία της επιχείρησης, ενώ σχετίζεται με την αξιοπιστία του οργανισμού (Bracato et al., 2012).

Ο Coombs (2004) διατύπωσε τη θεωρία της κατά περίπτωση επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων (Situational Crisis Communication Theory) και επισημαίνει ότι τα εσωτερικά και εξωτερικά ειδικά κοινά (στελέχη, εργαζόμενοι, συνεργάτες, πελάτες, ΜΜΕ, ΜΚΔ) με το ξέσπασμα μιας κρίσης, κάνουν υποθέσεις σχετικά με την ευθύνη της κρίσης και αποδίδουν τα αίτια της σε κάποιον υπεύθυνο. Η απόδοση (attribution) και ο βαθμός της ευθύνης του φορέα που εμπλέκεται στη κρίση, θα επηρεάσει το πώς τα ειδικά κοινά θα τον αντιμετωπίσουν (θετικά ή αρνητικά) κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Έκρηξη πλατφόρμας εξόρυξης Deepwater Horizon

Τον Απρίλιο του 2010, η εταιρεία British Petroleum (BP) αντιμετώπισε μια από τις μεγαλύτερες κρίσεις στην ιστορία της, μετά από έκρηξη που έλαβε χώρα στην πλατφόρμα εξόρυξης Deepwater Horizon, στον κόλπο του Μεξικού, με αποτέλεσμα το θάνατο 11

ανθρώπων και την πρόκληση μεγάλης περιβαλλοντικής καταστροφής. Για την αντιμετώπιση της κρίσης, η BP έστειλε αμέσως τον CEO T. Hayward, ο οποίος προέβλεψε μία μη ρεαλιστική αισιόδοξη εικόνα. Τα ΜΜΕ αντέδρασαν και η BP υπέστη ζημιά. Στη συνέχεια, η εταιρία ανέθεσε τη διαχείριση της κρίσης στον R. Dudley, ο οποίος ανέλαβε τις εργασίες καθαρισμού του κόλπου του Μεξικού, καθώς επίσης και την επικοινωνιακή πολιτική της εταιρείας, επανακτώντας την εμπιστοσύνη της κοινής γνώμης (Boebert & Blossom, 2017).

Συμπεριφορά ΜΜΕ και Στρατηγικές Επικοινωνίας

Εάν ο οργανισμός δεν απαντήσει άμεσα, ώστε η άποψή του να κυριαρχήσει στην ερμηνεία των γεγονότων, τότε υπάρχει ο κίνδυνος η ερμηνεία των ΜΜΕ να επιβαρύνει την εικόνα του οργανισμού κατά πολύ. Ο οργανισμός μπορεί να επιστρατεύσει ένα συγκεκριμένο ερμηνευτικό πλαίσιο με στόχο να αντιμετωπίσει καλύτερα την κρίση, διαφορετικά τα Μέσα Ενημέρωσης με τη συνεχή επανάληψη μπορεί να περιγράψουν το γεγονός χρησιμοποιώντας δικά τους ερμηνευτικά πλαίσια.

Σε μία κρίση, τα Μέσα Ενημέρωσης και τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (Facebook, Twitter, blogs) είναι πολύ πιο πιθανό να είναι οι κύριοι διαμορφωτές της επίθεσης κατά του οργανισμού, μέσα κυρίως από την απόδοση υπαιτιότητας. Μία κρίση μπορεί να προκύψει από επιθέσεις που δέχεται ένας οργανισμός εξαιτίας κάποιου γεγονότος ή μιας πράξης του και από τις αποδόσεις ευθυνών και υπαιτιότητας οι οποίες αρθρώνονται (Coombs, 2007).

Η θεωρία της αποκατάστασης της εικόνας (Image Restoration Strategies) εστιάζει στο μήνυμα που θα επιλέξει να εκπέμψει ένας οργανισμός που βάλλεται για να απαντήσει στις κατηγορίες που του καταλογίζονται. Όταν η εικόνα του απειλείται, όπως συμβαίνει κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, θα αναγκαστεί να απαντήσει. Θα προσπαθήσει μέσω των δηλώσεων και των απαντήσεών του, να ανακτήσει την εμπιστοσύνη των εσωτερικών και εξωτερικών ειδικών κοινών του, να ελαχιστοποιήσει την αρνητική δημοσιότητα και να επιστρέψει στη προ κρίσης, λειτουργική του σταθερότητα (Benoit, 1997).

United Airlines

Στις 9 Απριλίου 2017 κυκλοφόρησε ένα οπτικοακουστικό υλικό που έδειχνε υπαλλήλους ασφαλείας του αεροδρομίου O'Hare στο Σικάγο να απομακρύνουν έναν επιβάτη της αεροπορικής εταιρίας United Airlines, λόγω υπερκάλυψης των θέσεων και έπειτα από την

άρνησή του να εγκαταλείψει τη θέση του. Το συμβάν της βίαιης απομάκρυνσης κοινοποιήθηκε από συνεπιβάτες στο Twitter, δίνοντας άμεσα διεθνείς διαστάσεις στο θέμα. Στις 10 Απριλίου, ο Διευθύνων Σύμβουλος της United, Oscar Munoz, εξέδωσε ανακοίνωση για το συμβάν. Σχεδόν ταυτόχρονα, διέρρευσε στα MME e-mail του με το οποίο συγχαίρει τους εργαζομένους για την αντίδρασή τους, με αποτέλεσμα να ενταθούν ακόμα περισσότερο οι αντιδράσεις της κοινής γνώμης. Στις 12 Απριλίου, η εταιρία εκδίδει νέα ανακοίνωση, αναλαμβάνοντας πλήρως την ευθύνη για το περιστατικό και ζητώντας συγγνώμη. Ακολούθησε μια τρίτη, κατά σειρά – επίσημη τοποθέτηση της εταιρίας σχετικά με τις κινήσεις που θα έκανε για να βελτιώσει τις υπηρεσίες της, η οποία συνοδεύθηκε από ένα βίντεο απολογίας. Συνολικά, χρειάστηκαν έξι ανακοινώσεις της United μέχρι να τεθεί η κατάσταση υπό έλεγχο και να οδηγηθεί στην επίλυση. Η ερμηνεία του συμβάντος έγινε άμεσα από τα ΜΚΔ και τα MME κι όχι από την ίδια την εταιρία. Η Στρατηγική της άρνησης δεν ήταν αποτελεσματική, δεδομένου ότι υπήρχαν κραυγαλέα στοιχεία αδικοπραξίας, ενώ η μετάθεση ευθύνης προς το θύμα εξόργισε ακόμα περισσότερο το κοινό, με αποτέλεσμα να κλιμακωθεί ακόμα περισσότερο η κατάσταση. Η εταιρία, παρά τη δημόσια κατακραυγή, δεν φάνηκε να αντιλαμβάνεται πως έχει να αντιμετωπίσει μία σοβαρή κρίση εικόνας και μία κρίση εμπιστοσύνης των πελατών της. Δεν αποδέχτηκε άμεσα την ευθύνη για το συμβάν, το οποίο έδειχνε να μην αναγνωρίζει. Ο χειρισμός αυτός ανέδειξε την αδυναμία της εταιρίας να διαχειριστεί τη συγκεκριμένη κατάσταση (Goldstein, 2017).

Smartphone Galaxy Note 7

Το 2016, η κορεατική εταιρία ηλεκτρονικών ειδών Samsung αντιμετώπισε κρίση όταν μεγάλος αριθμός smartphone Galaxy Note 7 εξερράγησαν λόγω προβλήματος στη μπαταρία. Οι πωλήσεις μειώθηκαν καθώς οι αεροπορικές εταιρείες απαγόρευαν στους επιβάτες να μεταφέρουν το τηλέφωνο στα αεροπλάνα. Η Samsung απάντησε λαμβάνοντας αμέσως ευθύνη, αναγνωρίζοντας ότι δε γνωρίζει την αιτία και δεσμεύτηκε να προσδιορίσει το πρόβλημα. Η εταιρία ανέθεσε σε 700 μηχανικούς την επίλυση του προβλήματος. Όταν εντοπίστηκε το πρόβλημα, η εταιρία ενημέρωσε το κοινό με σαφήνεια και εισήγαγε χαρακτηριστικά διασφάλισης ποιότητας και ασφάλειας. Η Samsung ξεκίνησε επίσης μια καμπάνια με στόχο τη σύνδεση της επωνυμίας της με έναν μεγαλύτερο σκοπό και τη βελτίωση της κουλτούρας της. Ως αποτέλεσμα, η αξία της επωνυμίας Samsung αυξήθηκε κατά 9%, και το Galaxy S8 απέδωσε ρεκόρ κέρδη το επόμενο έτος (Tsukayama, 2018).

Συντριβή Αεροσκαφών Boeing 737 MAX

Το 2019, η Boeing υποστήριξε ότι το αεροσκάφος 737 MAX το οποίο είχε προκαλέσει δύο συντριβές και το θάνατο 346 ανθρώπων λόγω ελαττωματικού λογισμικού, ήταν ασφαλές και ότι δεν υπήρχε μηχανικό ή τεχνικό πρόβλημα, ενώ ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας κατηγορήσε την κακή εκπαίδευση των πιλότων. Οι ειδικοί στις επικοινωνίες κρίσεων επέκριναν τον χειρισμό της Boeing ως αργή, με έλλειψη ενσυναίσθησης. Επιπλέον, σημείωσαν ότι οι δηλωμένες αξίες της Boeing περιλαμβάνουν τη δράση με τα υψηλότερα ηθικά πρότυπα, την ανάληψη προσωπικής ευθύνης και την αποτίμηση της ανθρώπινης ζωής πάνω απ' όλα, και ότι αυτές θα έπρεπε να είχαν καθοδηγήσει την απάντησή της.

Κεφάλαιο 4

Η Ηγεσία στη Διαχείριση Κρίσεων

4.1 Η Έννοια της Ηγεσίας

Σήμερα, στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις καλούνται να αναπτύξουν εκείνες τις ικανότητες που θα τους δώσουν τη δυνατότητα όχι μόνο να επιβιώσουν, αλλά να αναπτυχθούν και να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές τους. Για την επίτευξη των ανωτέρω ένας πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η ύπαρξη ικανής και αποτελεσματικής ηγεσίας.

Αν και το θέμα της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο θεωρητικών και εμπειρικών ερευνών, μέχρι τώρα δεν έχει αναπτυχθεί μία κοινή θεωρία για το τι συνιστά η ηγεσία και ποιος και με ποια κριτήρια είναι αποτελεσματικός ηγέτης. Σύμφωνα με τον Bennis (1959), ο τομέας της ηγεσίας είναι «ίσως εκείνος που έχει μελετηθεί περισσότερο και έχει κατανοηθεί λιγότερο από οποιονδήποτε άλλο τομέα του μάνατζμεντ».

Η ηγεσία ως έννοια δεν πρέπει να ταυτίζεται με τη διοίκηση ή μάνατζμεντ. Σύμφωνα με τον Adair (1993), η αγγλοσαξωνική λέξη «ηγούμαι» (Leading) αναφέρεται στην ύπαρξη μιας κατευθυντήριας γραμμής, ενώ το «διευθύνω» (Managing) αφορά κυρίως στη διαχείριση συστημάτων και την εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών.

Η Πετρίδου (2016) όρισε την ηγεσία ως «τη διαδικασία επηρεασμού των ενεργειών και της συμπεριφοράς των ατόμων από τον ηγέτη τους ώστε εθελοντικά και αυθόρμητα να συνεργαστούν για να υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας και μέσα από αυτούς και τους ατομικούς τους στόχους». Κύριες δραστηριότητες αυτής της διαδικασίας αποτελούν:

- Η καθοδήγηση και η υποκίνηση των υφισταμένων.
- Η εμπύχωση τους.

- Η ανάπτυξή τους.
- Η εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και του υψηλού ηθικού της ομάδας.
- Η δημιουργία ευνοϊκού οργανωσιακού κλίματος.

Ο Χυτήρης (2001) αναφέρει ότι ηγεσία είναι «η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφιστάμενούς τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης). Για να το επιτύχουν αυτό χρειάζεται να δίνουν όραμα, προοπτική και κατεύθυνση. Να αναπτύσσουν ικανότητες στους συνεργάτες τους, να εκχωρούν εξουσία, να αναθέτουν ευθύνες, να αναγνωρίζουν και να δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης».

Ηγεσία, σύμφωνα με τα αμερικανικά στρατιωτικά εγχειρίδια (ADP 6-22), είναι «η διαδικασία επηρεασμού των ανθρώπων δίνοντάς τους σκοπό, κατεύθυνση και κίνητρο, προκειμένου να ολοκληρώσουν την αποστολή τους και να βελτιώσουν τον οργανισμό».

4.2 Στυλ Ηγεσίας

Το ηγετικό στυλ που ο εκάστοτε ηγέτης θα επιλέξει προκειμένου να επηρεάσει και να κατευθύνει τους υφισταμένους τους διαφέρει ανάλογα με τη χρονική περίοδο και τις συνθήκες που επικρατούν. Γενικά, ισχύει ότι κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους ηγέτες.

4.2.1 Θεωρίες Ηγεσίας

Οι θεωρίες για την επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας έχουν ομαδοποιηθεί σε τρεις ομάδες (Χυτήρης, 2006):

- Θεωρίες που προσπαθούν να προσδιορίσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών (προσωπικότητας, πνευματικά ή και σωματικά).
- Θεωρίες που προσπαθούν να προσδιορίσουν συγκεκριμένους παράγοντες μέσα στην επιχείρηση ή στο κοινωνικό περιβάλλον, οι οποίοι επηρεάζουν τη δυνατότητα κάποιου να ηγηθεί (συμπεριφοράς).

- Θεωρίες που προσπαθούν να μελετήσουν τους υφιστάμενους ή οπαδούς, παρά τον ηγέτη, και πώς αυτοί επηρεάζουν την άσκηση της ηγεσίας (κατάστασης).

4.2.2 Βασικές Κατηγορίες Ηγετικών Στυλ

Οι βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ έχουν όπως παρακάτω (Dascher & Ninemeier, 1984):

- **Εξουσιαστικό ή Δικτατορικό:** Ο μάνατζερ λειτουργεί απόλυτα αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευθεί τους εργαζομένους στον οργανισμό. Δύναται να χρησιμοποιηθεί για νέους εργαζόμενους, οι οποίοι έχουν στη διάθεσή τους μικρή περίοδο προσαρμογής, καθώς επίσης και για υπαλλήλους, οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται σε άλλα στυλ.
- **Γραφειοκρατικό:** Δίνεται έμφαση στην εκτέλεση των εργασιών με βάση συγκεκριμένους κανόνες και πολιτικές. Αφορά κυρίως εργασίες που απαιτούν προκαθορισμένες διαδικασίες, όπως είναι τα θέματα εφορίας, προμηθειών, λογιστικά κτλ.
- **Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό:** Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων. Στην περίπτωση αυτή, ο μάνατζερ εμπιστεύεται τους συνεργάτες τους και την άποψή τους, ενώ παράλληλα ενθαρρύνει την ανάπτυξη πρωτοβουλίας σε μεγάλο βαθμό.
- **Χαλαρό:** Ο μάνατζερ δίνει κατευθύνσεις και γενικές οδηγίες στους εργαζομένους, ενώ τους μεταβιβάζει αρκετή εξουσία και ελευθερία στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αφορά κυρίως προσωπικό, το οποίο έχει υψηλό βαθμό παρακίνησης.

4.2.3 Σύγχρονες Προσεγγίσεις Ηγεσίας

Μία από τις πιο δημοφιλείς προσεγγίσεις ηγεσίας είναι η μετασχηματιστική ηγεσία η οποία βασίζεται στο χάρισμα, την εξατομικευμένη φροντίδα και το ενδιαφέρον ενός ηγέτη για τους εργαζομένους, στους οποίους ασκεί θετική επίδραση παρακινώντας τους για συνεργασία, ώστε να επιτευχθούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα ως προς τους στόχους απόδοσης του οργανισμού. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει την ικανότητα να ωθεί τα άτομα να ενεργούν πέρα από τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης. Είναι λιγότερο προβλέψιμος σε σχέση με τον συναλλακτικό ηγέτη, εγείρει τη συνείδηση των υφισταμένων του για τα αποτελέσματα και

τους στόχους και τους παρακινεί να υπερβούν τα ατομικά τους συμφέροντα προς όφελος του οργανισμού. Έχει επίσης συναισθηματικό αντίκτυπο στους υφισταμένους του, έχει προσωπικότητα αντιπροσωπευτική της ομάδας της οποίας ηγείται, έχει όραμα για το μέλλον και είναι ικανός να μεταφέρει αυτό το όραμα στους υφισταμένους του, καθώς και να τους παρακινήσει ώστε να το ενστερνιστούν (Burns, 1978).

Η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία «ανταλλαγής» βασισμένη στην εκπλήρωση των συμβατικών υποχρεώσεων και συνήθως σχετίζεται με τον καθορισμό στόχων και τον διαρκή έλεγχο των αποτελεσμάτων. Πολλοί ερευνητές θεωρούν τη συναλλακτική ηγεσία πρόδρομο της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Burns, 1978).

Οι συναλλακτικοί ηγέτες διαφοροποιούνται από τους μετασχηματιστικούς καθώς οι πρώτοι φροντίζουν κυρίως για την κάλυψη των άμεσων αναγκών των υφισταμένων τους, ενώ οι δεύτεροι ενδιαφέρονται για τις ηθικές αρχές, τα κίνητρα και τους προβληματισμούς τους.

4.3 Ο Ρόλος του Ηγέτη στη Διαχείριση Κρίσεων

Κατά τη διάρκεια κρίσεων, οι άνθρωποι αναζητούν ηγέτες δυνατούς, προσιτούς και με αυτοπεποίθηση (Luecke, 2008). Οι μάνατζερς μετατρέπονται σε ηγέτες όταν αποκτήσουν την ικανότητα να διαχειρίζονται κινδύνους κατά τη διάρκεια καταστάσεων έκτακτης ανάγκης (Tutar, 2004). Η ηγεσία αφορά στην παροχή κινήτρων στους υφισταμένους, στην παρότρυνση τους για ανάληψη πρωτοβουλιών και στην αυτοβελτίωση τους. Τα τελευταία χρόνια, η επιτυχία της κινεζικής εταιρείας τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού και υπηρεσιών Huawei να αυξηθεί σε σημαντικό βαθμό το μερίδιο αγοράς της, συνδέεται στενά με τη στρατηγική υψηλών παροχών προς τα στελέχη της. Ως αποτέλεσμα της εν λόγω στρατηγικής, τα στελέχη της εταιρείας εργάζονται με μεγαλύτερη ικανοποίηση και αυτό έχει αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και στα έσοδα (Zhu et al., 2013). Παράλληλα, σε ενδεχόμενη κρίση τα ενδιαφερόμενα μέρη θα έχουν μεγαλύτερη υπομονή και κατανόηση για την εταιρεία, δίνοντάς της τον απαραίτητο χρόνο για να ανταποκριθεί κατάλληλα.

Οι ηγέτες αναλαμβάνουν την ευθύνη διαχείρισης των κρίσεων και εκπαιδεύουν τους οργανισμούς να προσαρμόζονται στα καινούρια δεδομένα αλλά και να βελτιώνονται.

Παράλληλα, επωμίζονται με την αποστολή να δημιουργήσουν οργανισμούς ανθεκτικούς μπροστά στις προκλήσεις του μέλλοντος. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας δεν κρίνεται μόνο από την απόδοση κατά τη διάρκεια των κρίσεων αλλά και από το επίπεδο προετοιμασίας του οργανισμού πριν την εκδήλωσή τους (Stern, 2013).

4.3.1 Περιπτώσεις Πετυχημένης και μη Διαχείρισης Κρίσεων

Τις περισσότερες φορές η μη αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης και όχι η ίδια η κρίση, οδηγεί σε μη επιθυμητά αποτελέσματα για τον οργανισμό (James & Wooten, 2005). Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, το τάνκερ της εταιρίας Exxon με την επωνυμία Exxon Valdez, προσέκρουσε σε παγόβουνο στον κόλπο της Αλάσκας με αποτέλεσμα εκατομμύρια λίτρα αργού πετρελαίου να χυθούν στη θάλασσα. Ο έλεγχος απέδειξε ότι ο κυβερνήτης του σκάφους εμπιστεύθηκε την πλοήγηση του πλοίου σε κατώτερο αξιωματικό που δε διέθετε την απαραίτητη άδεια και εμπειρία. Παράλληλα, διαπιστώθηκε ότι η εταιρία δε διέθετε διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων, καθώς επαναπαύτηκε στις ασφαλείς διακινήσεις αργού πετρελαίου και παραγώγων του από τον στόλο των σκαφών της. Η επικοινωνιακή πολιτική και η διαχείριση της κρίσης από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της εταιρίας ήρθε με καθυστέρηση. Η ενημέρωση ήταν σπασμωδική και ελλιπής και προσέβαλε όχι μόνο τα στελέχη και τους εκπροσώπους των ΜΜΕ, στα οποία δε δόθηκαν ακριβή στοιχεία, αλλά και την κοινή γνώμη, καθώς δεν υπήρξε έκφραση οδύνης. Η Exxon τελικά αναγκάστηκε να πληρώσει πολλά δισεκατομμύρια δολάρια στην Κυβέρνηση της Αλάσκας και την Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση των ΗΠΑ, στους αλιείς της περιοχής αλλά και σε μεμονωμένα άτομα και, φυσικά, υπέστη πτώση εταιρικού γοήτρου για πολλά χρόνια μετά το γεγονός.

Αντίθετη περίπτωση είναι αυτή της Johnson & Johnson. Το 1982, ένα απρόσμενο γεγονός αναστάτωσε την αμερικανική κοινή γνώμη, καθώς 7 άτομα από τα εκατομμύρια που αγόραζαν σταθερά το παυσίπονο Tylenol της εταιρίας Johnson & Johnson, βρήκαν τραγικό θάνατο επειδή, όπως αργότερα διαπιστώθηκε, είχε προστεθεί μικρή αλλά θανατηφόρα ποσότητα υδροκυανίου σε κάψουλες του φαρμάκου. Η αντίδραση της J&J και συγκεκριμένα του CEO J. Burke, υπήρξε ακαριαία. Η εταιρία διέθεσε το ποσό των 300 εκατ. δολαρίων ανακαλώντας όλα τα φιαλίδια του φαρμάκου από όλες τις αγορές, ενώ εισήγαγε μια νέα μορφή αεροστεγούς συσκευασίας που δεν επέτρεπε την παρέμβαση στα φιαλίδια του φαρμάκου. Παράλληλα, έδωσε όλες τις απαιτούμενες από τα ΜΜΕ πληροφορίες ζητώντας ταυτόχρονα την κατανόηση της κοινής γνώμης, η οποία επικρότησε τον τρόπο διαχείρισης

της κρίσης και οι πιθανές απώλειες σε αξιοπιστία και προτίμηση για τα προϊόντα της εταιρίας περιορίστηκαν σε μηδενικά επίπεδα (Bowers et al., 2017).

Οι ηγέτες έρχονται αντιμέτωποι με δύο σημαντικές προκλήσεις κατά τη διάρκεια εκτάκτων καταστάσεων. Η πρώτη πρόκληση αφορά στη διαχείριση της κοινής γνώμης, των ΜΜΕ και των ενδιαφερόμενων μερών, τα οποία παρακολουθούν με προσοχή και πολλές φορές με επιφυλακτικότητα τις εξελίξεις, ενώ η δεύτερη αφορά στην τάση να λαμβάνονται βεβιασμένες και μη επιθυμητές αποφάσεις, προκειμένου να τερματιστεί η κρίση.

4.3.2 Χαρακτηριστικά του Αποτελεσματικού Ηγέτη

Ειδικά, σε περιόδους επιχειρηματικών κρίσεων και κινδύνων, όπου οι κοινές λύσεις δεν είναι αποτελεσματικές, ένας οργανισμός χρειάζεται έναν ηγέτη πολύ περισσότερο από έναν μάνατζερ. Ενώ ο μάνατζερ εστιάζει όλες τις προσπάθειες του στις διαδικασίες, στα συστήματα, τις πολιτικές και στη συνέχεια του παρόντος, ο ηγέτης ενδιαφέρεται για το μέλλον, για τις ανθρώπινες σχέσεις και τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών (Shelton, 1997).

Μάνατζερ	Ηγέτης
Διορίζεται Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη Δίνει εντολές Ελέγχει Δίνει έμφαση στις διαδικασίες και στα συστήματα Κινείται σε προκαθορισμένα πλαίσια Διαθέτει βραχυπρόθεσμη προοπτική Διαχειρίζεται την υφιστάμενη κατάσταση	Αναδεικνύεται Εμπνέει, πείθει, δίνει όραμα Κερδίζει εμπιστοσύνη Δίνει έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις Προκαλεί αλλαγές Ανοίγει ορίζοντες Διαθέτει μακροπρόθεσμη προοπτική

Πίνακας 2: Διαφορές Μάνατζερ-Ηγέτη

Οι βασικές αρχές που αφορούν τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη είναι οι εξής (Ζιγκιρίδης, 2008):

- Να έχει ψυχολογικές ιδιότητες, όπως τόλμη, αποφασιστικότητα, υπομονή, επιμονή, πρωτοβουλία, συνοχή σκέψης και πράξης.
- Να έχει διοικητικές ικανότητες.
- Να εμπνέει εμπιστοσύνη στους κατώτερους του.
- Να διακρίνεται για σωφροσύνη και ψυχραιμία.

- Να έχει απόλυτη γνώση και συνείδηση του ρόλου του.
- Να έχει την κατάρτιση που αξιώνει η θέση που κατέχει.
- Να μην αφήνει να τον απορροφούν οι λεπτομέρειες.
- Να είναι επιεικής στα αθέλητα σφάλματα των υφισταμένων του.
- Να μην απομακρύνεται από τους σκοπούς και τους στόχους που επιδιώκει η επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους Morgeson et al. (2010), το έργο του ηγέτη συνίσταται στις κάτωθι αρμοδιότητες:

- Παρακολούθηση και εξέταση της απόδοσης της ομάδας.
- Οριοθέτηση της ομάδας σε σχέση με το γενικότερο οργανωτικό πλαίσιο.
- Να θέτει προκλήσεις στην ομάδα.
- Συμμετοχή στην εκπλήρωση των στόχων.
- Επίλυση προβλημάτων.
- Παροχή οικονομικών, υλικών, πληροφοριακών και προσωπικών πόρων.
- Ενθάρρυνση της ομάδας ώστε να λειτουργεί με αυτάρκεια και εσωτερικούς μηχανισμούς ηγεσίας.
- Υποστήριξη γενικότερου κλίματος και κοινωνικού περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τον Barger (2021), ένας ηγέτης για να ανταποκριθεί σε μια έκτακτη κατάσταση και να λάβει τις σωστές αποφάσεις, πρέπει να γνωρίζει το όραμα του οργανισμού του, τις αξίες που αντιπροσωπεύει και να λαμβάνει αποφάσεις, σύμφωνα με συγκεκριμένες κατευθυντήριες αρχές.

Wells Fargo

Για 14 χρόνια, έως ότου αποκαλυφθεί το 2016, εκατοντάδες χιλιάδες υπάλληλοι της τράπεζας Wells Fargo άνοιγαν λογαριασμούς πελατών χωρίς συγκατάθεση για την επίτευξη των στόχων πωλήσεων και τη δημιουργία εσόδων για την τράπεζα. Σύμφωνα με την κυβέρνηση των ΗΠΑ, τα στελέχη της Wells Fargo γνώριζαν τις καταχρήσεις ήδη από το 2002, αλλά απέτυχαν να ενεργήσουν παρά την υιοθέτηση μιας κουλτούρας ακεραιότητας. Τα στελέχη επέβαλαν τόσο επιθετικούς στόχους πωλήσεων για το προσωπικό που πολλοί υπάλληλοι δήλωσαν ότι δεν είχαν άλλη επιλογή παρά να εμπλακούν στις παράνομες πρακτικές (Peters, 2020).

Επίσης, ένας ηγέτης πρέπει να είναι ψύχραιμος, να επιδεικνύει ανθεκτικότητα στις δυσκολίες, να δίνει προτεραιότητα στις ανάγκες των συνεργατών του και να επικοινωνεί μαζί τους, με διαφάνεια και αποτελεσματικότητα, προκειμένου να τους ενημερώνει για την εξέλιξη της κρίσης και τέλος, να διαθέτει ικανότητα γρήγορης προσαρμογής και ευελιξία στη λήψη αποφάσεων.

New Coke 1985

Το 1985, η εταιρεία Coca Cola παρουσίασε τη New Coke, η οποία θα αποτελούσε τον αντικαταστάτη του γνωστού αναψυκτικού. Αμέσως ξέσπασε κρίση στην εταιρεία, καθώς η αγορά ζητούσε έντονα την επιστροφή του αρχικού προϊόντος, ενώ οι πωλήσεις έπεφταν. Ο CEO της εταιρείας, Roberto Goizueta, αντέδρασε άμεσα ανακοινώνοντας την επιστροφή της παλιάς Coca Cola και κατάφερε να οδηγήσει την εταιρεία με επιτυχία στη δημιουργηθείσα κρίση (Παπαγεωργίου, 2019).

Ο Cener (2007), διατυπώνει την άποψη ότι, κατά τη διάρκεια διαχείρισης κρίσεων, ο ηγέτης πρέπει να μπορεί να αναγνωρίζει τις προειδοποιητικές ενδείξεις της επερχόμενης κρίσης, να δύναται να οργανώσει, να συντονίσει και να επιβλέψει τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων, καθώς επίσης και να καταρτίσει το αντίστοιχο σχέδιο δράσης. Παράλληλα, απαιτείται να διαθέτει ικανότητα λήψης κρίσιμων αποφάσεων υπό πίεση και να εξασφαλίζει αποτελεσματική επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών με τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθ'όλη τη διάρκεια της διαδικασίας διαχείρισης της κρίσης.

4.3.3 Αρμοδιότητες του Αποτελεσματικού Ηγέτη στη Διαχείριση Κρίσεων

Οι Boin et al. (2005), διατύπωσαν την άποψη ότι κατά τη διάρκεια της διαχείρισης κρίσεων, οι ηγέτες έχουν να φέρουν εις πέρας πέντε σημαντικές προκλήσεις:

- **Κατανόηση της κατάστασης (sensemaking):** Αναφέρεται στη δυνατότητα των ηγετών να αντιλαμβάνονται και να κατανοούν τη διαμορφωθείσα κατάσταση, καθώς επίσης και την πιθανή εξέλιξη τόσο από τη δική τους πλευρά όσο και από την πλευρά των ενδιαφερόμενων μερών.
- **Λήψη Αποφάσεων (Decision making):** Η ικανότητα των ηγετών να λαμβάνουν αποφάσεις υπό την πίεση του χρόνου και των συνθηκών.

- **Επικοινωνία (crisis communication/meaning making):** Αφορά στην εξασφάλιση των κατάλληλων διαύλων επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να ενημερωθούν. Η συνεχής επικοινωνία βοηθά τους ηγέτες να καθησυχάζουν όσους εμπλέκονται, να ανταποκρίνονται στις ανησυχίες, τις ερωτήσεις και τα ενδιαφέροντα τους και να δείχνουν ότι διαθέτουν το απαραίτητο σθένος και ικανότητες για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης.
- **Τερματισμός της κρίσης (terminating):** Μία από τις προκλήσεις των ηγετών είναι η επιστροφή στην κανονικότητα και ο τερματισμός της κρίσης στον κατάλληλο χρόνο και με τα κατάλληλα μέσα, ώστε να αποφευχθεί το φαινόμενο της «κρίσης μετά την κρίση».
- **Αποτελεσματική μάθηση (effective learning):** Απαιτεί μία ενεργή διαδικασία ανάλυσης και αξιολόγησης και επανασχεδιασμού των τακτικών, των σχεδίων και των συστημάτων, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης και των δυνατοτήτων του οργανισμού.

Ο Stern (2013), επισήμανε τη διαδικασία της **προετοιμασίας** ως ακόμα μία αρμοδιότητα-πρόκληση για τους ηγέτες. Η προετοιμασία ξεκινάει πολύ πριν την εμφάνιση των πρώτων ενδείξεων μιας κρίσης και διακρίνεται σε πέντε στάδια:

- **Οργάνωση και επιλογή (organizing and selecting):** Βασικές υποχρεώσεις των ηγετών αποτελούν η κατάλληλη στελέχωση του οργανισμού, η κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων και η θέσπιση διαδικασιών και δομών για την αποτελεσματικότερη λειτουργία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Αναφορικά με την κατανομή ρόλων, κρίσιμης σημασίας είναι η διαδικασία επιλογής εκείνων των ατόμων που θα στελεχώσουν τις ομάδες διαχείρισης κρίσεων.
- **Σχεδιασμός/Αυτοσχεδιασμός (planning/improvise):** Ο σχεδιασμός αποκτά μεγάλη αξία όταν προσεγγίζεται με τον κατάλληλο τρόπο. Είναι σημαντικό να υπάρχει διάκριση μεταξύ του σχεδιασμού για την αντιμετώπιση δύσκολων αλλά προβλέψιμων καταστάσεων (πχ το ενδεχόμενο πτώσης ενός αεροπλάνου) και του σχεδιασμού για την επίλυση των απρόβλεπτων γεγονότων, τα οποία απαιτούν αυτοσχεδιασμό και μια πιο δημιουργική και πρωτότυπη αντιμετώπιση.

- **Επιμόρφωση και εξάσκηση (educating, training and exercising):** Οι ηγέτες πρέπει συνεχώς να εκπαιδεύονται και να εκπαιδεύουν το προσωπικό τους σε διαφορετικές διαδικασίες και τεχνικές διαχείρισης κρίσεων και εκτάκτων καταστάσεων. Επίσης, πρέπει να αναπτύξουν τυποποιημένες διαδικασίες αντίδρασης για συγκεκριμένες καταστάσεις οι οποίες θεωρούνται προβλέψιμες.
- **Επαγρύπνηση και ετοιμότητα (cultivating vigilance/protecting preparedness):** Μία κοινή αλλά παράλληλα λανθασμένη νοοτροπία που κυριαρχεί σε πολλές επιχειρήσεις είναι το σύνδρομο «αυτό δε θα συμβεί σε μας». Για πολλούς οργανισμούς και επιχειρήσεις η διατήρηση της ετοιμότητας και η οικοδόμηση αντοχής σε μακροχρόνια βάση αποτελούν πραγματική πρόκληση. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο οι επενδύσεις και η διάθεση πόρων για την προετοιμασία να είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς αμέσως μετά το πέρας μιας κρίσης αλλά στη συνέχεια, με το πέρασμα του χρόνου, οι προτεραιότητες να αλλάζουν. Τον Απρίλιο του 2013, μετά τις βομβιστικές επιθέσεις στο Μαραθώνιο της Βοστώνης, η συγκροτημένη αντίδραση όλης της κοινότητας και των αρχών της πόλης (αστυνομικές, υγειονομικές), καθώς επίσης και η ύπαρξη οργανωμένου σχεδίου δράσεως, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεσματικής προετοιμασίας.

Κεφάλαιο 5

Πρακτικές Ηγεσίας στη Διαχείριση Κρίσεων

5.1 Εισαγωγή

Οι οργανισμοί που επιζητούν την αντοχή στις δυσκολίες αναπτύσσουν συστήματα διαχείρισης κρίσεων σχεδιασμένα να αναγνωρίζουν, να παρακολουθούν και να αναφέρουν τα προβλήματα προτού αυτά κλιμακωθούν σε κρίση. Ο εντοπισμός των προβλημάτων προϋποθέτει την ύπαρξη διάφορων μεθόδων και συστημάτων, όπως είναι τα συστήματα εγκαίρου προειδοποίησης, καθώς επίσης και εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών, το οποίο θα μπορεί ελεύθερα να κάνει εισηγήσεις και να καταθέτει τις απόψεις του. Η κατάλληλη προετοιμασία των οργανισμών και των ηγετών για την αντιμετώπιση των κρίσεων αποτελεί στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Πολλοί οργανισμοί για να εξασφαλίσουν το πλεονέκτημα αυτό, αναθέτουν σε τρίτους τον έλεγχο και την αξιολόγηση των συστημάτων διαχείρισης κρίσεων που διαθέτουν (Kayes, 2019).

Τυφώνας Katrina

Ο τυφώνας Katrina το 2005 έπληξε τις πολιτείες Louisiana και Mississippi στις ΗΠΑ και προκάλεσε πλημμύρες στη Νέα Ορλεάνη, ενώ περισσότεροι από 986 άνθρωποι έχασαν τη ζωή τους. Κατά τη διάρκεια της κρίσης διαπιστώθηκαν πολλές παραλείψεις αναφορικά με την προετοιμασία, το σχέδιο αντιμετώπισης και την επικοινωνιακή στρατηγική. Κυβερνητικοί αξιωματούχοι που γνώριζαν την πρόγνωση της καταιγίδας δεν έκαναν εισηγήσεις για την εκκένωση των κατοίκων που δεν είχαν αυτοκίνητα ή δεν μπορούσαν να πληρώσουν τα εισιτήρια των λεωφορείων, με αποτέλεσμα δεκάδες χιλιάδες άνθρωποι να παραμείνουν στη Νέα Ορλεάνη. Η κυβέρνηση επίσης δεν είχε τοποθετήσει αρκετά εφόδια

έκτακτης ανάγκης στην πόλη πριν από την καταιγίδα, ενώ την περίοδο εκείνη, ο Ομοσπονδιακός Οργανισμός Διαχείρισης Έκτακτης Ανάγκης (FEMA) διοικούνταν από αξιωματούχους που δεν είχαν εμπειρία στη διαχείριση καταστροφών. Η καταστροφή αυτή αποτέλεσε το έναυσμα προκειμένου να τεθούν επί τάπητος ένα σύνολο ζητημάτων ως προς τις δυνατότητες των συστημάτων προειδοποίησης και του συστήματος διαχείρισης καταστροφών στις ΗΠΑ (Plyer, 2015).

Διαρροή Εργοστασίου Φυτοφαρμάκων στο Bhopal της Ινδίας

Το 1984, μια διαρροή τοξικού αερίου από ένα εργοστάσιο φυτοφαρμάκων της Union Carbide στο Bhopal της Ινδίας σκότωσε έως και 30.000 άτομα από άμεσες και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις, ενώ τραυματίστηκαν περίπου 575.000. Το ατύχημα είναι μία από τις χειρότερες βιομηχανικές καταστροφές στον κόσμο. Η διαρροή προκλήθηκε από την εισαγωγή νερού σε μια δεξαμενή χημικών, η οποία είχε ως αποτέλεσμα την πρόκληση αντίδρασης με εκροή θερμότητας. Αρκετές έρευνες βρήκαν στοιχεία για αμέλεια της εταιρείας, ενώ μια εσωτερική έρευνα αναφέρθηκε σε σαμποτάζ των εργαζομένων. Το εργοστάσιο δεν είχε σχέδιο έκτακτης ανάγκης και οι εργαζόμενοι δεν ήξεραν πώς να χειριστούν μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης. Δεν υπήρχε αποτελεσματικό σύστημα προειδοποίησης, ενώ η εταιρεία μείωσε την εκπαίδευση και το προσωπικό στο εργοστάσιο για να εξοικονομήσει κόστος. Οι μάσκες αερίου ήταν ανεπαρκείς και αρκετοί μηχανισμοί ασφάλειας εγκαταστάσεων απενεργοποιήθηκαν ή ήταν ελαττωματικοί. Επιπρόσθετα, ένα αντίστοιχο εργοστάσιο Union Carbide στις ΗΠΑ είχε διαπιστώσει ότι μια δραστική αντίδραση στη δεξαμενή χημικών είναι πιθανό ενδεχόμενο, αλλά δεν το κοινοποίησε στο εργοστάσιο της Ινδίας, ενώ όταν συνέβη η διαρροή, το προσωπικό των εγκαταστάσεων δεν ενημέρωσε τους ανώτερους διευθυντές ή τις τοπικές αρχές (Bowonder & Linstone, 1987).

Γρήγορη και Αποφασιστική Αντίδραση

Στα αρχικά στάδια μιας κρίσης, οι ηγέτες πρέπει να αποφεύγουν να εστιάζουν τις προσπάθειές τους στην ανεύρεση των αιτιών, αλλά να επικεντρώνονται στην άμεση αντιμετώπιση της κατάστασης και των προκλήσεων που εμφανίζονται, λαμβάνοντας κρίσιμες αποφάσεις με τις υφιστάμενες πληροφορίες. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες τηρούν υπεύθυνη στάση απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη, αναλαμβάνουν την ευθύνη και στη συνέχεια αναζητούν τρόπους ανάκαμψης. Πιθανή καθυστερημένη αντίδραση ενδέχεται να οδηγήσει σε κλιμάκωση της κρίσης. Με τη σταθεροποίηση της κατάστασης, η ομάδα

διαχείρισης κρίσεων εντοπίζει και αναλύει τα βαθύτερα αίτια της κρίσης, έτσι ώστε να βελτιωθούν οι μηχανισμοί αποφυγής και διαχείρισης κρίσεων.

Πρόβλημα Εφοδιασμού της KFC

Το 2018, η επιχείρηση Kentucky Fried Chicken (KFC) αντιμετώπισε προβλήματα εφοδιασμού που προκάλεσαν έλλειψη κοτόπουλου στα εστιατόρια του Ηνωμένου Βασιλείου. Η εταιρεία αναγκάστηκε να κλείσει περισσότερα από τα 2/3 των εστιατορίων της. Παρόλο που η ομάδα αντιμετώπισης κρίσεων είχε αρχικά λίγες πληροφορίες για το πρόβλημα, σε σύντομο χρονικό διάστημα παραδέχτηκε δημοσίως την ύπαρξή του. Μέσα σε λίγες ώρες η ομάδα εξήγησε τι είχε συμβεί, πώς επρόκειτο να αντιμετωπιστεί και πότε θα επιλυόταν (Ellyatt, 2018).

Αστοχία Υλικού (General Motors)

Σε μια αρνητική μελέτη περίπτωσης, η General Motors το 2014 έκανε μια σειρά ανακλήσεων οχημάτων λόγω ελαττωματικών διακοπών ανάφλεξης που επηρέασαν 30 εκατομμύρια αυτοκίνητα. Η εταιρεία κατέβαλε τελικά 4,1 δισεκατομμύρια δολάρια σε έξοδα επισκευής, αποζημίωση θυμάτων και πρόστιμα. Αλλά ίσως ακόμη πιο επιζήμια ήταν η αποκάλυψη ότι η εταιρεία γνώριζε για το πρόβλημα για τουλάχιστον μια δεκαετία, χωρίς να αναλαμβάνει την ευθύνη. Η δημοσιότητα και οι ακροάσεις του Κογκρέσου έβλαψαν τη φήμη της GM, ενώ ένας γερουσιαστής χαρακτήρισε την εταιρεία ως «κουλτούρα συγκάλυψης» (Kayes, 2019).

Οι James & Wooten (2005), αναγνώρισαν έξι πρακτικές που δύναται να εφαρμόζουν οι ηγέτες στη διαχείριση κρίσεων:

- **Περιβάλλον εμπιστοσύνης:** Βασικό συστατικό της ηγεσίας κρίσης (crisis leadership), πέραν από την επικοινωνιακή πολιτική και τη διαχείριση των δημοσίων σχέσεων (PR), είναι η οικοδόμηση ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης, όχι μόνο στο εσωτερικό του οργανισμού αλλά και στο εξωτερικό. Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να αισθάνονται ασφάλεια και ικανοποίηση στην εργασία τους και να επικοινωνούν με τους προϊσταμένους τους, οι καταναλωτές και οι πελάτες να πιστεύουν στην αξιοπιστία των προϊόντων και οι συνεργάτες να προσδοκούν σε ειλικρινείς και μακροχρόνιες συνεργασίες. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν αυτό το περιβάλλον εμπιστοσύνης, προκειμένου να προετοιμάσουν τους οργανισμούς τους για τις δύσκολες στιγμές και να μετατρέψουν την κρίση σε ευκαιρία αλλαγής και βελτίωσης.

- **Νέα οργανωσιακή νοοτροπία:** Οι ηγέτες επηρεάζονται από μια σειρά εξωτερικών παραγόντων, ο πιο σημαντικός εκ των οποίων είναι η ανάγκη ανταπόκρισης και ικανοποίησης συγκεκριμένων μόνο ενδιαφερόμενων μερών. Επειδή η πρακτική αυτή ενδεχομένως κρύβει κινδύνους για τους οργανισμούς, οι ηγέτες οφείλουν να αντιλαμβάνονται τη «μεγάλη εικόνα» και να αναγνωρίζουν και να σέβονται τις υποχρεώσεις, καθώς επίσης και τις δεσμεύσεις τους προς τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη.
- **Αναγνώριση των τρωτών σημείων:** Όπως έχουμε αναφέρει, η υιοθέτηση ψυχολογικών αμυντικών μηχανισμών αποτρέπει τα διοικητικά στελέχη από την αμφισβήτηση των αποφάσεων και της συμπεριφοράς τους και την αναγνώριση των μη φανερών τρωτών σημείων και των κινδύνων, που ενδέχεται να αντιμετωπίσει ο οργανισμός. Οι ηγέτες όμως, πρέπει να είναι σε θέση να σκέφτονται και να σχεδιάζουν τρόπους αντίδρασης σε διάφορα πιθανά ή μη σενάρια και απειλές.
- **Λήψη κρίσιμων αποφάσεων:** Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (συλλογή πληροφοριών, ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, αξιολόγηση και επιλογή της προτιμότερης), δεν ανταποκρίνονται σε συνθήκες κρίσης, καθόσον οι διαθέσιμες πληροφορίες είναι ανεπαρκείς και ο χρόνος αντίδρασης είναι περιορισμένος. Αυτό που συχνά παρατηρείται είναι η τάση των ηγετών να στηρίζουν τις αποφάσεις τους αποκλειστικά στις γνώμες ομάδων ειδικών. Σίγουρα, αυτή είναι μία σωστή πρακτική, καθόσον οι ειδικοί διαθέτουν εμπειριστατωμένη άποψη για συγκεκριμένα θέματα τα οποία δε δύναται να γνωρίζουν οι ηγέτες. Όμως, πολλές φορές, οι ηγέτες καλούνται να εξετάσουν μια κατάσταση υπό το πρίσμα μιας πιο διευρυμένης αντίληψης, για να λάβουν τις σωστές αποφάσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η λήψη αποφάσεων κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, όπου οι κυβερνήσεις των χωρών προβαίνουν στη λήψη μέτρων καταπολέμησης με κύριο γνώμονα τις εισηγήσεις των επιστημόνων, αλλά εξετάζοντας παράλληλα και άλλους σημαντικούς παράγοντες (κατάσταση οικονομίας, ψυχολογία πολιτών, ανάγκες κοινωνικοποίησης κτλ).
- **Θαρραλέες δράσεις:** Η αβεβαιότητα για τις επιπτώσεις μίας κρίσης έχει ως αποτέλεσμα την συντηρητική αντιμετώπισή της από πολλούς μάνατζερς. Αντιθέτως,

οι ηγέτες θα εκμεταλλευτούν αυτήν την κατάσταση, θα την εκλάβουν ως ευκαιρία και όχι ως πρόβλημα, προκειμένου να δράσουν θαρραλέα, αλλά ταυτόχρονα με υπευθυνότητα.

- **Υιοθέτηση νοοτροπίας μάθησης:** Ο όρος μάθηση παραπέμπει στη μελέτη και ανάλυση ενός οργανισμού (κουλτούρα, πολιτικές, διαδικασίες κτλ), με τέτοιον τρόπο ώστε να αποκαλυφθούν οι βαθιές ρίζες από τις οποίες προέρχεται η κρίση. Επίσης, αναφέρεται και στη μελέτη περιπτώσεων άλλων οργανισμών που αντιμετώπισαν κρίσεις. Περιλαμβάνει την ενθάρρυνση και προτροπή των εργαζομένων να εκφράζουν την άποψη τους, καθώς επίσης και να μοιράζονται πιθανές πληροφορίες που διαθέτουν για τα πιθανά προβλήματα που υποβόσκουν στον οργανισμό. Τέλος, η μάθηση αναφέρεται και στην πραγματοποίηση θεμελιωδών αλλαγών, είτε στις διαδικασίες-συστήματα, είτε στο ανθρώπινο δυναμικό που χαρακτηρίζεται ως «τοξικό» για την ευημερία του οργανισμού.

5.2 Πρακτικές Ηγεσίας με Βάση τη Συμπεριφορά των Ενδιαφερόμενων Μερών

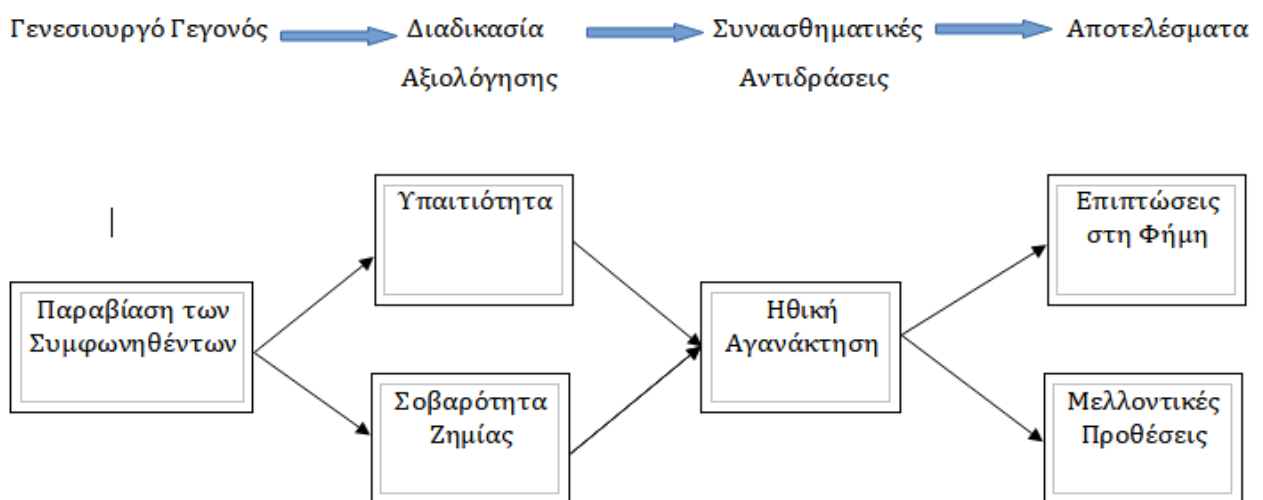
Για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού, είτε ανήκουν στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό περιβάλλον του, η κατάσταση κρίσης αυξάνει την αβεβαιότητα και το άγχος για το μέλλον. Έτσι, αναζητούν τους μάνατζερς-ηγέτες, τους οποίους θα εμπιστευτούν προκειμένου να κατευθύνουν τον οργανισμό εκτός κρίσης. Γνωρίζουν βέβαια ότι οι ηγέτες δεν είναι τέλειοι.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη επιθυμούν συνεχή ενημέρωση για τις τρέχουσες εξελίξεις, καθώς επίσης και για τη στρατηγική αντιμετώπισης που πρόκειται να ακολουθήσει ο οργανισμός. Οι ηγέτες θα πρέπει να διαβεβαιώσουν όλα τα μέρη ότι η βασική πηγή πληροφόρησης αποτελεί ο οργανισμός και η ομάδα διαχείρισης κρίσεων που έχει συγκροτηθεί, με σκοπό την αποφυγή της παραπληροφόρησης και της διασποράς ψευδών ειδήσεων (fake news). Για να επιτευχθεί αυτό, ενδεδειγμένη πρακτική αποτελεί η πραγματοποίηση τακτικών ενημερώσεων των ΜΜΕ, με την πραγματοποίηση συνεντεύξεων ή την έκδοση ανακοινώσεων.

5.2.1 Μοντέλο Ανάλυσης Συμπεριφοράς Ενδιαφερόμενων Μερών

Οι Feduik et al. (2010) μελετώντας τη συμπεριφορά και την αντίδραση των ενδιαφερόμενων μερών ενός οργανισμού, στη διάρκεια μιας κρίσης, ανέπτυξαν μια θεωρία, σύμφωνα με την οποία τα ενδιαφερόμενα μέρη επεξεργάζονται τα γεγονότα της κρίσης μέσα από τέσσερα στάδια:

- **Γενεσιουργό γεγονός (trigger event):** Το γενεσιουργό γεγονός της κρίσης εμφανίζεται στην αρχή της κρίσης και είναι αυτό το οποίο οδηγεί τα ενδιαφερόμενα μέρη να αμφισβητήσουν τη δυνατότητα του οργανισμού να ανταποκριθεί στις δεσμεύσεις και στις υποχρεώσεις του.
- **Διαδικασία αξιολόγησης (evaluation process):** Κατά τη διάρκεια του εν λόγω σταδίου, τα ενδιαφερόμενα μέρη έχοντας ήδη θέσει εν αμφιβόλω τις προσδοκίες τους από τον οργανισμό, προσπαθούν να αξιολογήσουν την κατάσταση και να εκτιμήσουν το βαθμό υπαιτιότητας του οργανισμού στην πρόκληση της κρίσης, καθώς επίσης και καθορίσουν τη σοβαρότητα των επιπτώσεων της.
- **Συναισθηματικές αντιδράσεις (affective responses):** Ο βαθμός υπαιτιότητας του οργανισμού, θα προκαλέσει και την αντίστοιχη ηθική αγανάκτηση (moral outrage) των ενδιαφερόμενων μερών, τα οποία ενδεχομένως να εκδηλώσουν συναισθήματα δυσαρέσκειας και θυμού.
- **Αποτελέσματα/Αντίκτυπος (outcomes):** Στο τέταρτο στάδιο, τα ενδιαφερόμενα μέρη αξιολογούν τις επιπτώσεις της κρίσης, αναθεωρούν το βαθμό εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό και αποφασίζουν ανάλογα για τις μελλοντικές προθέσεις τους.



Σχήμα 3: Μοντέλο Συμπεριφοράς των Ενδιαφερόμενων Μερών στην Κρίση (Feduik et al., 2010).

5.2.2 Εφαρμογές του Μοντέλου στη Διαχείριση Κρίσεων

Οι ηγέτες γνωρίζοντας τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των ενδιαφερόμενων μερών, έχουν τη δυνατότητα να αναπτύσσουν σενάρια ενδεχόμενων κρίσεων, να σχεδιάζουν διαδικασίες διαχείρισης τους, καθώς επίσης και να προβλέπουν την αντίδραση των ενδιαφερόμενων μερών σε κάθε περίπτωση. Αυτή η διαδικασία δύναται να διευκολύνει τον οργανισμό στην κατάρτιση σχεδίων αντίδρασης για συγκεκριμένες καταστάσεις, να αποκαλύψει τα κενά και τις αδυναμίες του οργανισμού και να ιεραρχήσει τους τύπους των κρίσεων ανάλογα με το βαθμό επικινδυνότητας.

5.3 Ο ρόλος των Πρακτικών Θετικής Ηγεσίας

Ο Αυστριακός φιλόσοφος Karl Popper, υποστήριξε ότι «στη ζωή υπάρχουν δύο είδη ανθρώπων: οι αισιόδοξοι και οι απαισιόδοξοι. Οι απαισιόδοξοι έχουν συνήθως δίκιο. Αν όμως η ανθρωπότητα έφτασε ως εδώ, αυτό το χρωστάει στους αισιόδοξους».

Η θετική ηγεσία είναι ένας τομέας της θετικής οργανωσιακής ψυχολογίας, ο οποίος εξετάζει το πως οι ηγέτες επηρεάζουν τους οργανισμούς. Οι θετικοί ηγέτες διαθέτουν υψηλή αυτογνωσία, αισιοδοξία και προσωπική ακεραιότητα, ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη των υπαλλήλων τους και επιζητούν τη σκόπιμη ενίσχυση των θετικών συναισθημάτων (Avolio & Gardner, 2005).

Ο Saladis (2015) αναφέρει ότι η θετική ηγεσία «αφορά στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος καινοτομίας και δημιουργικότητας, την ανάπτυξη επαγγελματικών σχέσεων και την κατανόηση διαφορετικών απόψεων και οπτικών. Ο πραγματικά αποτελεσματικός και θετικός ηγέτης είναι ένας παρατηρητής, ένας παράγοντας αλλαγής και κάποιος που οδηγεί τους άλλους στην επιτυχία».

5.3.1 Θετικές Στρατηγικές

Ο Cameron (2012), περιγράφει τέσσερις θετικές στρατηγικές ηγεσίας, οι οποίες επιτρέπουν εξαιρετικά επίπεδα επιδόσεων: το θετικό εργασιακό κλίμα, τις θετικές σχέσεις, τη θετική επικοινωνία και θετικό νόημα. Η εφαρμογή των παραπάνω στρατηγικών υποστηρίζεται από πέντε πρακτικές θετικής ηγεσίας:

- **Δημιουργία κουλτούρας αφθονίας (culture of abundance):** Οι οργανισμοί που

ευδοκιμούν έχουν αναπτύξει πιθανώς μια κουλτούρα αφθονίας, η οποία χαρακτηρίζεται από αφοσιωμένα μέλη της ομάδας που επιδιώκουν ουσιαστική εργασία με καθοδήγηση και υποστήριξη από θετικούς ηγέτες. Τα μέλη αυτών των ομάδων έχουν ισχυρή ευελιξία στην αλλαγή και συνεργάζονται για τη δημιουργία θετικών ενεργειακών δικτύων.

- **Ανάπτυξη θετικών ενεργειακών δικτύων (Positive Energy Networks):** Τα θετικά ενεργειακά δίκτυα είναι μια οπτική αναπαράσταση των ανθρώπων σε έναν οργανισμό και κατασκευάζονται ζητώντας από τους ανθρώπους να αξιολογήσουν το ενεργειακό τους επίπεδο όταν αλληλεπιδρούν με άλλα μέλη του οργανισμού. Η ύπαρξη θετικής ενέργειας είναι αποτέλεσμα ακμάζουσας διαπροσωπικής σχέσης και συνδέεται στενά με υψηλά επίπεδα δέσμευσης, ικανοποίησης και απόδοσης.
- **Μετάδοση της αρνητικής ανατροφοδότησης με θετικό τρόπο:** Οι θετικοί ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να μεταδώσουν αρνητικά σχόλια στους υφισταμένους τους με υποστηρικτικό τρόπο. Η θετική ηγεσία περιλαμβάνει συζητήσεις, περιγραφή του γεγονότος/συμπεριφοράς, του αντίκτυπου και τι πρέπει να αλλάξει, συχνά σε περιβάλλοντα όπου η αστάθεια, η αβεβαιότητα, η πολυπλοκότητα και η ασάφεια είναι ο κανόνας (περιβάλλον VUCA).
- **Καθορισμός και επίτευξη στόχων Everest:** Οι στόχοι Έβερεστ είναι έξυπνοι στόχοι, η οποίοι παρέχουν κίνητρο στους εργαζομένους και αντιπροσωπεύουν ένα εξαιρετικό επίτευγμα ή ένα θετικά αποκλίνον αποτέλεσμα. Η απόδοση των εργαζομένων είναι χαμηλότερη όταν ορίζονται εύκολοι στόχοι ή ακόμα όταν οι καθορισμένοι στόχοι είναι πολύ γενικοί.
- **Εφαρμογή της θετικής ηγεσίας στους οργανισμούς:** Προκειμένου να εφαρμοστεί και να ενσωματωθεί θετική ηγεσία, το οργανωσιακό πλαίσιο πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά. Οι θετικοί ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν και να επιλέγουν πρακτικές ηγεσίας που θα ταιριάζουν καλύτερα στις προτεραιότητες του οργανισμού τους ανά πάσα στιγμή.

5.3.2 Η Θετικότητα ως Μέσο Αντιμετώπισης του Άγχους

Καθώς οι οργανισμοί αναζητούν τρόπους να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να επιβιώσουν στο συνεχώς απαιτητικό περιβάλλον εργασίας, αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τη σημασία της θετικότητας για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων.

Οι προσπάθειες κατάρτισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού που αναγνωρίζουν και ενισχύουν την αποτελεσματικότητα, την ελπίδα, την αισιοδοξία και την ανθεκτικότητα, τα οποία αποτελούν τη βασική δομή του θετικού ψυχολογικού κεφαλαίου (PsyCap), μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να καταπολεμήσουν το άγχος και να αυξήσουν την απόδοσή τους. Τα προγράμματα διαχείρισης του άγχους στο χώρο εργασίας συχνά επικεντρώνονται στις συνθήκες εργασίας, όπως η παροχή ευέλικτων προγραμμάτων εργασίας, η δημιουργία προγραμμάτων βοήθειας και ευεξίας των εργαζομένων και ο επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας. Οι οργανωτικές πολιτικές που ενθαρρύνουν την κοινωνική υποστήριξη από τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους προσφέρονται επίσης για να βοηθήσουν τους εργαζομένους να απαλλαγούν από το άγχος. Η συμμετοχή σε ψυχαγωγικά αθλήματα είναι ακόμα ένας τρόπος που επιτρέπει στους υπαλλήλους να απελευθερωθούν από το άγχος και να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με θετικούς τρόπους (Avey et al., 2009).

Διατήρηση της Ψυχραιμίας

Η ηγεσία κρίσης σε ένα απρόβλεπτο και ασταθές περιβάλλον, απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένων ικανοτήτων και χαρακτηριστικών, τα οποία δε διαθέτουν όλα τα διοικητικά στελέχη. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να παραμένουν ψύχραιμοι προκειμένου να διαχειρίζονται τις επιπτώσεις και στον ψυχολογικό τομέα, καθώς τα αυξημένα επίπεδα άγχους είναι ένα συνηθισμένο φαινόμενο, το οποίο μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη συγκέντρωση, την κριτική ικανότητα και την απόδοση των ηγετών.

5.4 Διδαχές από την Πανδημία COVID-19

Την παρούσα χρονική περίοδο, ο κόσμος βρίσκεται αντιμέτωπος με τις επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης της πανδημίας COVID-19, η οποία επηρέασε τη ζωή όλων μας, όχι μόνο στον υγειονομικό τομέα αλλά σχεδόν σε όλες τις εκφάνσεις της καθημερινότητας (εργασία, κοινωνικές σχέσεις, εκπαίδευση κτλ).

Ο πρώην υπουργός Άμυνας των ΗΠΑ D. Rumsfeld (2002) αναφέρει: «Υπάρχουν ζητήματα για τα οποία είμαστε ενήμεροι και αντιλαμβανόμαστε, άλλα πάλι για τα οποία είμαστε ενήμεροι αλλά δεν αντιλαμβανόμαστε, ορισμένα τα οποία αντιλαμβανόμαστε αλλά δεν είμαστε ενήμεροι και τέλος, εκείνα τα οποία ούτε αντιλαμβανόμαστε ούτε είμαστε ενήμεροι».

Ο COVID-19 εμπίπτει, ακριβώς, στην τελευταία αυτή κατηγορία. Δεν θα μπορούσαμε να προβλέψουμε με ασφάλεια το πότε ή το πού θα εμφανίζονταν ο ιός αλλά ούτε να προβλέψουμε την εξάπλωσή του και την έκταση που θα είχαν τα μέτρα που υιοθέτησαν οι κυβερνήσεις για να τον περιορίσουν. Μπορούμε όμως να αξιολογήσουμε την κατάσταση καθώς αυτή εξελίσσεται και να εξάγουμε κάποια συμπεράσματα-διδαχές αναφορικά με τη διαχείριση της εν λόγω κρίσης (Kaul et al.,2020):

- Η επικοινωνία και η διατήρηση επαφής με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι σημαντική, καθώς έλλειψη της προκαλεί αβεβαιότητα και ανασφάλεια. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, τα κράτη συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, ανέθεσαν σε ειδικούς επιστήμονες την καθημερινή ενημέρωση των πολιτών για τις εξελίξεις αναφορικά με τα κρούσματα, τους θανάτους και τα λαμβανόμενα μέτρα κατά του ιού.
- Κατά τη διάρκεια της κρίσης δοκιμάζονται οι αξίες που εκπροσωπεί ο κάθε οργανισμός. Εδώ οι αποτελεσματικοί ηγέτες εκμεταλλεύονται την ευκαιρία και επενδύουν ξανά σε αυτές τις αξίες δίνοντας το απαραίτητο κίνητρο στους υφισταμένους τους.
- Οι ηγέτες πρέπει να μεταδίδουν την κατάσταση με ρεαλισμό, εκφράζοντας παράλληλα ελπίδα για την επιτυχή αντιμετώπιση της στο μέλλον.
- Ο ικανός ηγέτης ξέρει ότι η μη λήψη απόφασης ή η καθυστερημένη μπορεί να οδηγήσει σε χειρότερο αποτέλεσμα. Αυτό έγινε αντιληπτό στην πανδημία, όπου οι καθυστερήσεις στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων οδήγησαν στην εξάπλωση του ιού.
- Τέλος, οι αποτελεσματικοί ηγέτες βλέπουν σε μια κρίση την ευκαιρία για αλλαγή και καινοτομία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα σημαντικά βήματα που πραγματοποιήθηκαν στον τομέα της ψηφιοποίησης, της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, της τηλεκαίτευσης και της τηλεργασίας.

Κεφάλαιο 6

Διεξαγωγή Έρευνας

6.1 Σκοπός και Μεθοδολογία Έρευνας

Μέσω της διαδικασίας της έρευνας οι ερευνητές έχουν τη δυνατότητα να συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση ενός φαινομένου και να μεταδώσουν τη αποκτηθείσα γνώση σε άλλους. Σύμφωνα με τους Howard και Sharp (1983), ως έρευνα ορίζεται η «μεθοδική αναζήτηση που κάνει κάποιος για να προσθέσει κάτι επιπλέον στις γνώσεις του και στις γνώσεις των άλλων, με την ανακάλυψη στοιχείων ή απόψεων».

Μια σημαντική διάκριση της έρευνας είναι αυτή σε ποιοτική και ποσοτική έρευνα. Στην ποιοτική ο ερευνητής καταγράφει γενικές απόψεις, στάσεις, αντιλήψεις σε μορφή κειμένου, ενώ στην ποσοτική καταγράφει ειδικές απόψεις, στάσεις, αντιλήψεις και τις κωδικοποιεί με αριθμούς.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η αναζήτηση και καταγραφή των πρακτικών ηγεσίας που εφαρμόζουν οι σύγχρονοι ηγέτες - μάνατζερς κατά τη διάρκεια διαχείρισης κρίσεων, καθώς επίσης και ο καθορισμός των ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτουν για την επιτυχή αντιμετώπιση των κρίσεων.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική μεθοδολογία και κύριο μέσο συλλογής των δεδομένων είναι η **συνέντευξη**. Είναι η ποιοτική μέθοδος που χρησιμοποιείται περισσότερο, εξαιτίας της ευελιξίας που προσφέρει κατά τη διεξαγωγή της, καθώς και λόγω της αμεσότητας και της εξοικείωσης που αισθάνεται ο συνεντευξιαζόμενος (King 1999).

Η συνέντευξη ως διαδικασία αν και χρονοβόρα, δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να έρθει σε άμεση επαφή με τον συνεντευξιαζόμενο, αντλώντας πληροφορίες και δεδομένα σε βάθος για τη διερεύνηση πολύπλοκων συμπεριφορών, στάσεων, αξιών και αντιλήψεων, ενώ του επιτρέπει να δει και να κατανοήσει τον κόσμο μέσα από τα μάτια και τις εμπειρίες του (Stewart & Cash, 1991).

Οι συνεντεύξεις πάρθηκαν από έμπειρα διοικητικά στελέχη εταιρειών ηλεκτρονικών ειδών, μεγάλης αλυσίδας Super Market, ναυτιλιακής εταιρείας, από εν ενεργεία προπονητή ομάδας καλαθοσφαίρισης, καθώς επίσης και από ανώτερο Αξιωματικό των Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ). Τα ονόματα των συνεντευξιαζομένων δε θα αναγραφούν στην εργασία για λόγους προστασίας των προσωπικών δεδομένων.

Λόγω των περιορισμών για την καταπολέμηση της πανδημίας COVID-19, οι περισσότερες εκ των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκαν με ηλεκτρονικά μέσα κατόπιν προγραμματισμού, κατά το χρονικό διάστημα Φεβρουάριος-Μάρτιος 2021. Η λήψη συνέντευξης από ένα στέλεχος των ΕΔ και έναν προπονητή καλαθοσφαίρισης θεωρήθηκε πολύ χρήσιμη, καθώς τα υπόψη επαγγέλματα από τη φύση τους είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την έννοια της ηγεσίας και την αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων. Επίσης, σημειώνεται ότι ο εν λόγω Αξιωματικός δεν ήταν δυνατό να αναφερθεί με λεπτομέρεια στις εμπειρίες διαχείρισης κρίσεων, για λόγους ασφάλειας πληροφοριών.

6.2 Ανάλυση Δεδομένων

Η επεξεργασία των ποιοτικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε με βάση τη λογική της θεματικής ανάλυσης. Η θεματική ανάλυση συνίσταται στη συστηματική αναγνώριση, οργάνωση και κατανόηση επαναλαμβανόμενων μοτίβων νοήματος εντός ενός συνόλου δεδομένων (Braun & Clarke, 2012). Με αυτόν τον τρόπο, ο ερευνητής αποκτά γνωστική πρόσβαση σε συλλογικούς τρόπους νοηματοδότησης και εμπειρίες.

Οι Braun και Clarke (2006) προτείνουν έξι συγκεκριμένα βήματα για τη διεξαγωγή της θεματικής ανάλυσης:

A/A	ΣΤΑΔΙΑ
1	Εξοικείωση με τα δεδομένα
2	Κωδικοποίηση
3	Αναζήτηση των θεμάτων
4	Επανεξέταση των θεμάτων
5	Ορισμός και ονομασία θεμάτων
6	Έκθεση των δεδομένων-συγγραφή των ευρημάτων

Πίνακας 3:Στάδια Θεματικής Ανάλυσης

6.3 Ερωτηματολόγιο Συνεντεύξεων

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν μέσω ενός ερωτηματολογίου ανοικτού τύπου ερωτήσεων, όπως παρακάτω:

1. Κατά τη γνώμη σας, ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης στη διαχείριση κρίσεων;
2. Ποιος πιστεύετε είναι ο σπουδαιότερος παράγοντας για την ορθή λήψη αποφάσεων στη διάρκεια μιας κρίσης;
3. Σε μια ενδεχόμενη κρίση, τί πιστεύετε ότι θα παίξει τον πιο καθοριστικό ρόλο για την αντιμετώπισή της;
4. Πιστεύετε ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις - οργανισμοί είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για την πρόληψη ή διαχείριση κρίσεων;
5. Την παρούσα χρονική περίοδο, εν μέσω της πανδημίας ή ακόμα και στο παρελθόν, κληθήκατε να διαχειριστείτε κάποια μορφή κρίσης; Αν ναι, πώς την αντιμετωπίσατε;
6. Πιστεύετε ότι μέσα από μια κρίση αναδύονται ευκαιρίες για αλλαγή κουλτούρας, για προσαρμογή ή για βελτίωση;
7. Τί συμβουλή θα δίνατε σε έναν ηγέτη-μάνατζερ, ο οποίος αντιμετωπίζει μια κρίση-κίνδυνο στον οργανισμό του;

6.4 Απαντήσεις Συνεντεύξεων

Συνεντευξιζόμενος Α (Αξιωματικός Στρατού Ξηράς)

1. Ως Αξιωματικός του Στρατού Ξηράς το πρώτο πράγμα που μου έρχεται στο μυαλό για κάποιον που ηγείται είναι να αποτελεί το παράδειγμα για τους υφισταμένους του. Δεν μπορώ να φανταστώ έναν ηγέτη, είτε είναι Διοικητής Λόχου ή Τάγματος ή άλλου κλιμακίου, να μην κάνει αυτά που ο ίδιος ζητάει από τους άλλους. Θεωρώ ότι μόνο έτσι θα αποκτήσει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη.
2. Με μια κουβέντα η διατήρηση της ψυχραιμίας. Σε τέτοιες καταστάσεις η πίεση που δέχεσαι είναι τεράστια. Ξέρω βέβαια ότι πολλές φορές δε γίνεται να ελέγξει κάποιος το άγχος που νιώθει. Είναι φυσικό.
3. Σίγουρα τον πιο σημαντικό ρόλο έχει η προετοιμασία. Για κάθε πιθανή απειλή οι Ένοπλες Δυνάμεις αναπτύσσουν αντίστοιχα σενάρια αντιμετώπισης από τον καιρό της ειρήνης. Υπάρχει δηλαδή κάτι σαν τυποποιημένη διαδικασία η οποία σου λέει τί θα κάνεις όταν ο εχθρός κάνει κάτι συγκεκριμένο. Είναι αυτό που λέμε δράση-αντίδραση. Θα μου πεις γίνεται να τα προβλέψεις τα πάντα; Όχι δεν γίνεται και εδώ είναι σημαντικός ο ρόλος του ηγέτη να παίρνει γρήγορες αποφάσεις και να μην κολλάει σε κανονισμούς.
4. Θα σου απαντήσω σχετικά με τον Στρατό γιατί για τις επιχειρήσεις δεν έχω ιδία άποψη. Οι ΕΔ διεξάγουν εκπαιδεύσεις σχεδόν όλο το χρόνο για να είναι έτοιμες για μια τέτοια περίπτωση. Η εκπαίδευση σημαίνει προετοιμασία. Τώρα, σχετικά με την πρόληψη που είπες. Δύσκολα μπορεί να γίνει κάποια εχθρική ενέργεια χωρίς να γίνει αντιληπτή από πριν.
5. Κοίτα να δεις, εν μέσω πανδημίας αναγκαστήκαμε και εμείς όπως όλες οι υπηρεσίες και οι επιχειρήσεις να εργαστούμε με το μισό σχεδόν προσωπικό. Στη δουλειά μας όμως, η τηλεργασία δεν είναι εφικτή για πολλούς λόγους ενώ το έργο που κάνουμε δε χρήζει, πώς να το πω, εκπτώσεις. Έτσι, με το υφιστάμενο προσωπικό έπρεπε να γίνει ανάθεση των εργασιών κατά προτεραιότητα και καλύτερη κατανομή των καθηκόντων.
6. Σαφώς. Γενικά πιστεύω ότι μέσα από τις δοκιμασίες γινόμαστε καλύτεροι και εκτιμάμε τα βασικά. Βλέπω για παράδειγμα ότι υπάρχει μεγάλη εξέλιξη σε ότι έχει να κάνει με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τις δημόσιες υπηρεσίες. Τα περισσότερα αν όχι όλα τα χαρτιά που χρειάζεται κάποιος μπορεί να τα εκτυπώνει σπίτι του.
7. Θα τον συμβούλευα να είναι αισιόδοξος και να εμπιστεύεται τους υφισταμένους του.

Συνεντευξιαζόμενος Β (Διευθυντής καταστήματος αλυσίδας super market)

1. Θα μπορούσα να σας πω πολλά για το τι κάνει κάποιον ηγέτη. Πιστεύω δεν υπάρχει ξεκάθαρη απάντηση. Για μένα είναι ένας συνδυασμός γνώσεων και εμπειριών αλλά και η δυνατότητα να τα περάσεις στο προσωπικό σου. Μπροστά σε έναν κίνδυνο όμως νομίζω ότι το να έχεις καθαρό μυαλό είναι το κλειδί.
2. Σε μια δύσκολη κατάσταση θα ληφθούν και δύσκολες αποφάσεις που μπορεί να δυσαρεστήσουν κάποιους. Αλλά ο ηγέτης πρέπει να τις πάρει, αφού βέβαια έχει εξετάσει όλες τις επιλογές.
3. Χωρίς δεύτερη σκέψη οι καλές σχέσεις με τους υπαλλήλους και το ομαδικό κλίμα. Αυτό ισχύει παντού πιστεύω. Αλλά το κλίμα αυτό δε δημιουργείται από τη μια μέρα στην άλλη. Πρέπει να υπάρχει ήδη. Θα με ρωτήσετε ποιος οφείλει να το δημιουργήσει; Ο ηγέτης φυσικά, εκεί είναι ο ρόλος του.
4. Όχι δεν το πιστεύω. Δείτε το παράδειγμα το COVID. Ήταν κάτι που κανείς δεν το περίμενε και δεν το είχε φανταστεί. Παρέλυσε όλη η οικονομία. Κανείς δεν ήταν προετοιμασμένος για αυτού του μεγέθους κρίση. Ευτυχώς ή δυστυχώς, ο κλάδος μας δεν έκλεισε αλλά αντιμετώπισε και αυτός προβλήματα.
5. Αν και τα super market παρέμειναν ανοιχτά αντιμετώπισαν και αυτά προβλήματα. Κατ'αρχάς έπρεπε να διαφυλάξουμε την υγεία των εργαζομένων μας με την πιστή εφαρμογή των μέτρων. Δεν είναι εύκολο αυτό όταν κάθε μέρα έρχεσαι σε επαφή με τόσο κόσμο. Δεύτερον, έπρεπε να ανταποκριθούμε στην αυξανόμενη ζήτηση προϊόντων που προκάλεσε η καραντίνα. Και αυτό έγινε χάρη στους υπαλλήλους μας, τους συνεργάτες μας και τους προμηθευτές μας, οι οποίοι ανταποκρίθηκαν με το παραπάνω και κράτησαν ουσιαστικά ζωντανή την εφοδιαστική αλυσίδα. Κάναμε και άλλα πράγματα. Δημιουργήσαμε σύστημα για αγορές online και συνεργαστήκαμε με διανομείς για την εξυπηρέτηση των πελατών στα σπίτια τους. Ξέρετε πολλοί δεν έρχονται στα super market γιατί λογικό είναι να φοβούνται.
6. Η κρίση τεστάρει τις αντοχές μας αλλά αποτελεί και ευκαιρία για εξέλιξη. Για αυτούς όμως που μπορούν να δουν αυτή την προοπτική. Για παράδειγμα το σύστημα online παραγγελιών που φτιάξαμε πριν την κρίση δεν υπήρχε. Προσαρμοστήκαμε στα δεδομένα.
7. Θα του έλεγα να αποδεχτεί ότι δεν γίνεται να έχει όλες τις απαντήσεις. Είναι πρακτικά αδύνατο. Έτσι θα πρέπει να ακούει τις προτάσεις των συνεργατών του, να μην κλείνει τα αυτιά, να είναι δεκτικός.

Συνεντευξιζόμενος Γ (Προπονητής ομάδας καλαθοσφαίρισης Α2 ανδρών)

1. Προσέξτε το να ηγείσαι δεν είναι κάτι εύκολο. Ο προπονητής είναι και αυτός ηγέτης με όλη τη σημασία του όρου. Στο μπάσκετ όταν δίνουμε έναν αγώνα είναι σαν να είμαστε σε κρίση. Μαθαίνουμε να λειτουργούμε υπό πίεση. Ή θα χάσουμε ή θα κερδίσουμε. Δεν υπάρχει ενδιάμεσο. Ο προπονητής λοιπόν πρέπει να ξέρει τους παίχτες του, σε ποια θέση παίζει ο καθένας, να ξέρει τα όριά τους, μέχρι πόσο μπορεί να τους πιέσει και πότε θα τους ξεκουράζει. Και όλα αυτά με το χρονόμετρο να τρέχει. Δεν είναι εύκολη δουλειά.
2. Εγώ προσωπικά σε έναν αγώνα λαμβάνω αποφάσεις στιγμής. Ουσιαστικά αυτοσχεδιάζω βασιζόμενος στην εμπειρία και την κρίση μου. Δεν υπάρχει χρόνος για σκέψη.
3. Το μπάσκετ είναι ένα παιχνίδι ομαδικό. Οι παίχτες, οι προπονητές βασικά όλοι συνεργάζονται για τον κοινό σκοπό, τη νίκη. Με λίγα λόγια, εγώ χωρίς τους παίχτες μου δεν έχω αξία. Έτσι και αυτοί χρειάζονται κάποιον να τους κατευθύνει.
4. Θα μιλήσω για το αγωνιστικό κομμάτι. Πριν κάθε αγώνα εγώ και η ομάδα μου παρακολουθούμε τους προηγούμενους αγώνες του αντιπάλου. Αυτό δεν το κάνουμε επειδή μας αρέσει. Το κάνουμε γιατί πρέπει. Αναλύουμε τους αντίπαλους παίχτες, το στιλ παιχνιδιού τους, τα συστήματα που χρησιμοποιούν και μετά αναλύω το δικό μας πλάνο για τον αγώνα. Ακόμα και η προπόνησή μας προσαρμόζεται στον αντίπαλο. Αν το αφήναμε στην τύχη δεν υπήρχε περίπτωση να κερδίσουμε αγώνα.
5. Ο COVID εννοείται χτύπησε και το μπάσκετ. Πάνω απ'όλα είναι η υγεία των παιχτών. Σε μας ευτυχώς δεν υπήρξε κάποιο κρούσμα. Εφαρμόζουμε αυστηρά τα μέτρα και συνέχεια διενεργούνται τεστ. Οι αγώνες γίνονται αλλά χωρίς θεατές. Αυτό για την ομάδα και για κάθε ομάδα είναι πλήγμα. Πέρα από τα έσοδα τα οποία δεν είναι δικιά μου δουλειά, η παρουσία των φιλάθλων δίνει boost στους παίχτες. Είναι ψυχολογικό το θέμα. Αυτό τον ρόλο τώρα του εμπυχωτή τον παίζουν οι προπονητές.
6. Εξαρτάται από την κρίση. Από τον COVID για παράδειγμα ο αθλητισμός δε νομίζω να κέρδισε κάτι. Σε άλλη περίπτωση θυμάμαι όταν είχε ξεσπάσει ένα σκάνδαλο ντόπινγκ στη χώρα αμέσως μετά έγιναν προσπάθειες εξυγίανσης. Δε θα ήθελα να μπω σε λεπτομέρειες. Όμως ήταν το έναυσμα για να γίνει κάτι καλό.
7. Να έχει στο μυαλό πάντα το στόχο δηλαδή τη νίκη και πως θα καταφέρει να κερδίσει τον αντίπαλο, να ξεπεράσει την κρίση δηλαδή. Να μένει προσηλωμένος σε αυτό.

Συνεντευξιαζόμενος Δ (Διοικητικό στέλεχος ναυτιλιακής εταιρείας διαχείρισης εμπορικών πλοίων)

1. Τί εννοείτε κρίση; Στη ναυτιλία κρίση θεωρείται και ένα ναυτιλιακό ατύχημα. Λοιπόν, σε ένα τέτοιο περιστατικό ο ηγέτης πρέπει να φαίνεται αλλά και να έχει τον έλεγχο, να μπαίνει μπροστά, να αναλαμβάνει την ευθύνη άσχετα αν ευθύνεται και να θέτει προτεραιότητες. Και πρώτη προτεραιότητα είναι η ασφάλεια των ναυτικών. Άρα όλες οι κινήσεις του πρέπει να γίνονται με αυτό τον γνώμονα.
2. Η ύπαρξη μιας τυποποιημένης διαδικασίας για έκτακτες καταστάσεις και οι εισηγήσεις των συμβούλων είναι ένα κομμάτι. Αλλά επειδή μια κρίση δε ξέρεις ποτέ τι μπορεί να επιφέρει νομίζω ότι η εμπειρία και η κρίση θα είναι τα πιο σημαντικά για να πάρει κάποιος σωστή απόφαση.
3. Η γρήγορη και συντονισμένη αντίδραση.
4. Γενικά τα ποσά που διατίθενται στα θέματα ασφαλείας στον κλάδο είναι μεγάλα. Κυρίως επειδή θέλουμε την πρόληψη τέτοιων καταστάσεων. Οι περισσότερες εταιρείες στον κλάδο και η δικιά μας προβλέπουν στο οργανόγραμμα ομάδα διαχείρισης περιστατικών που συγκροτείται όταν υπάρχει κάποιος κίνδυνος. Τα μέλη της ομάδας είναι στελέχη της εταιρείας από διάφορα τμήματα για να υπάρχει πιο ολοκληρωμένη αντίδραση. Υπάρχει σίγουρα νομικός στην ομάδα αλλά και ειδικός στα θέματα επικοινωνίας. Η επικοινωνία, ειδικά με τα ΜΜΕ, έχει ιδιαίτερη σημασία. Πολλές φορές μπορεί μια εταιρεία να έχει τις δυνατότητες να διαχειριστεί μια κατάσταση αλλά να μην μπορεί να επικοινωνήσει με το κοινό με αποτέλεσμα τη δημιουργία λανθασμένων εντυπώσεων.
5. Στην εταιρεία εφαρμόζουμε αυτό που λέμε job rotation, δηλαδή τα στελέχη περνάνε από διάφορες θέσεις εργασίας. Στην πανδημία επειδή κάποια στελέχη νόσησαν και μπήκαν σε καραντίνα, οι αρμοδιότητές τους ανατέθηκαν σε άλλους που όμως ήδη ήξεραν τη δουλειά.
6. Και ναι και όχι. Μια κρίση μπορεί να είναι καταστροφική για μια επιχείρηση και να μην μπορέσει να σταθεί ποτέ στα ξανά στα πόδια της. Αν μπορέσει και αντέξει πρέπει να κάνει μια αποτίμηση των λαθών και να εκμεταλλευτεί αυτές τις πληροφορίες για να βελτιώσει τη λειτουργία της.
7. Θα του έλεγα να είναι αποφασιστικός στο χειρισμό και να μη διστάσει να πάρει δύσκολες αποφάσεις.

Συνεντευξιαζόμενος Ε (Προϊστάμενος καταστήματος ηλεκτρονικών ειδών)

1. Ένας ηγέτης, έτσι όπως το βλέπω εγώ, αντιμετωπίζει οποιαδήποτε δυσκολία με θάρρος και αποφασιστικότητα. Οι υπάλληλοί του το βλέπουν αυτό και παίρνουν και αυτοί θάρρος. Οφείλει να γνωρίζει τους υπαλλήλους του όχι επιφανειακά αλλά σε βάθος, έτσι ώστε να μπορεί να τους μοιράζει ευθύνες που να μπορούν να φέρουν εις πέρας.
2. Μια απόφαση κρίνεται εκ του αποτελέσματος για το εάν είναι ορθή. Σε μια κρίση οι διοικούντες δεν έχουν όλες τις απαντήσεις γιατί πολύ απλά δεν έχουν όλες τις πληροφορίες. Οι αποφάσεις αλλάζουν ανάλογα με τις εξελίξεις και για αυτό θα έλεγα ότι πρέπει να είναι ευέλικτος.
3. Το μυστικό είναι η γρήγορη προσαρμογή στις καινούριες ανάγκες.
4. Δεν είναι όλες επιχειρήσεις προετοιμασμένες για δύσκολες καταστάσεις. Στην πανδημία για παράδειγμα πολλές εταιρείες αναγκάστηκαν εκ των υστέρων να αλλάξουν νοοτροπία και να περάσουν στη ψηφιοποίηση των υπηρεσιών τους. Εμείς ευτυχώς είχαμε επενδύσει στην ανάπτυξη πλατφόρμας ηλεκτρονικών πωλήσεων, χωρίς να γνωρίζουμε τι θα συμβεί. Αυτή η κίνηση ήταν game changer που λέμε.
5. Μπορώ να πω ότι κατά τη διάρκεια της πανδημίας η εταιρεία μας παρουσίασε κέρδη. Αυτό γιατί έγινε; Γιατί πολύ απλά με την αύξηση της τηλεργασίας και της τηλεκπαίδευσης αυξήθηκε η ζήτηση των προϊόντων μας. Αυτό που έπρεπε να κάνουμε ήταν να βελτιώσουμε το σύστημα online παραγγελιών που σας έλεγα. Εν τω μεταξύ, δε χρειάστηκε να στηριχτούμε σε άλλους διανομείς γιατί διαθέτουμε ιδιόκτητο στόλο φορτηγών. Αυτό έχει τη σημασία του, γιατί αν θυμάστε καλά, πολλές εταιρείες ταχυμεταφορών δεν μπόρεσαν κάποια στιγμή να αντέξουν την πίεση και δεν ανταποκρίθηκαν στις ανάγκες των πελατών.
6. Η αλλαγή πρέπει να υποστηρίζεται από την κουλτούρα που έχει δημιουργήσει ο ηγέτης της επιχείρησης. Αν ο εκάστοτε ηγέτης δεν είναι ανοιχτόμυαλος και δεν δέχεται την αλλαγή τότε δεν πρόκειται να επιβιώσει. Από την άλλη οφείλω να μαι αντικειμενικός. Στην πανδημία η εταιρεία δούλεψε κανονικά κάνοντας κάποιες προσαρμογές. Αυτό δεν μπόρεσαν να το καταφέρουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις γιατί πολύ απλά δεν είχαν την οικονομική δυνατότητα. Δεν αγωνιζόμασταν δηλαδή επί ίσοις όροις.
7. Να είναι ψύχραιμος στις κινήσεις που θα κάνει.

6.5 Αποτελέσματα Έρευνας

Κωδικοποίηση

Στο στάδιο αυτό πραγματοποιήθηκε ερμηνεία των δεδομένων, προκειμένου να αποδοθεί το νόημά τους με έναν εννοιολογικό προσδιορισμό. Η διαδικασία αυτή καλείται «κωδικοποίηση» και οι εννοιολογικοί προσδιορισμοί, οι οποίοι εκφράζουν το νόημα που αποδίδει ο ερευνητής στο συγκεκριμένο τμήμα δεδομένων, ονομάζονται «κωδικοί» (Braun & Clarke, 2012).

ΣΥΝΕΝΤΕΥΕΙΑΖΟΜΕΝΟΣ Α	
ΚΕΙΜΕΝΟ	ΚΩΔΙΚΟΙ
«...είναι να αποτελεί το παράδειγμα για τους υφισταμένους του.»	Πρότυπο
«...η διατήρηση της ψυχραιμίας. »	Ηρεμία
«Για κάθε πιθανή απειλή οι Ένοπλες Δυνάμεις αναπτύσσουν αντίστοιχα σενάρια αντιμετώπισης...»	Προετοιμασία
«...Θα μου πεις γίνεται να τα προβλέψεις τα πάντα; Όχι δεν γίνεται και εδώ είναι σημαντικός ο ρόλος του ηγέτη να παίρνει γρήγορες αποφάσεις και να μην κολλάει σε κανονισμούς.»	Κριτική ικανότητα
«Δύσκολα μπορεί να γίνει κάποια εχθρική ενέργεια χωρίς να γίνει αντιληπτή από πριν.»	Πρόληψη
«...ότι υπάρχει μεγάλη εξέλιξη σε ότι έχει να κάνει με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τις δημόσιες υπηρεσίες. »	Προσαρμογή
«...να είναι αισιόδοξος και να εμπιστεύεται τους υφισταμένους του.»	Σχέσεις
ΣΥΝΕΝΤΕΥΕΙΑΖΟΜΕΝΟΣ Β	
ΚΕΙΜΕΝΟ	ΚΩΔΙΚΟΙ
«...συνδυασμός γνώσεων και εμπειριών...καθαρό μυαλό είναι το κλειδί.»	Ψυχραιμία
«Σε μια δύσκολη κατάσταση θα ληφθούν και δύσκολες αποφάσεις...»	Αποφασιστικότητα
«...οι καλές σχέσεις με τους υπαλλήλους και το ομαδικό κλίμα...»	Σχέσεις
«Κανείς δεν ήταν προετοιμασμένος για αυτού του μεγέθους κρίση.»	Έλλειψη σχεδίου

«Δημιουργήσαμε σύστημα για αγορές online...»	Προσαρμογή- Καινοτομία
«πρέπει να ακούει τις προτάσεις των συνεργατών του, να μην κλείνει τα αυτιά...»	Νοοτροπία μάθησης- εμπιστοσύνη
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ Γ	
ΚΕΙΜΕΝΟ	ΚΩΔΙΚΟΙ
«...να λειτουργούμε υπό πίεση.»	Γρήγορη απόφαση
«...να ξέρει τους παίχτες του, σε ποια θέση παίζει ο καθένας, να ξέρει τα όριά τους...»	Διοικητικές ικανότητες
«...αυτοσχεδιάζω βασιζόμενος στην εμπειρία και την κρίση μου.»	Κριτική ικανότητα- Ευρετική
«Το μπάσκετ είναι ένα παιχνίδι ομαδικό.»	Συνεργασία
«...παρακολουθούμε τους προηγούμενους αγώνες του αντιπάλου. Αναλύουμε τους αντίπαλους παίχτες, το στιλ παιχνιδιού τους...»	Προετοιμασία
«...η παρουσία των φιλάθλων δίνει boost...», «...Αυτό τον ρόλο τώρα του εμπυχωτή τον παίζουν οι προπονητές.»	Εμφύχωση
«...όταν είχε ξεσπάσει ένα σκάνδαλο ντόπινγκ...», «...στη χώρα αμέσως μετά έγιναν προσπάθειες εξυγίανσης.»	Βελτίωση-Μάθηση
«...στο μυαλό πάντα το στόχο δηλαδή τη νίκη...»	Εστίαση στο σκοπό
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ Δ	
ΚΕΙΜΕΝΟ	ΚΩΔΙΚΟΙ
«...νομίζω ότι η εμπειρία και η κρίση θα είναι τα πιο σημαντικά για να πάρει κάποιος σωστή απόφαση.»	Κριτική ικανότητα- Ευρετική
«...γρήγορη και συντονισμένη αντίδραση.»	Αποφασιστικότητα
«...ομάδα διαχείρισης περιστατικών που συγκροτείται όταν υπάρχει κάποιος κίνδυνος...»	Προετοιμασία- Σχέδιο
«...κάποια στελέχη νόσησαν και μπήκαν σε καραντίνα, οι αρμοδιότητές τους ανατέθηκαν σε άλλους που όμως ήδη ήξεραν τη δουλειά. »	Διοικητικές ικανότητες

«...πρέπει να κάνει μια αποτίμηση των λαθών και να εκμεταλλευτεί αυτές τις πληροφορίες...»	Μάθηση
«...αποφασιστικός στο χειρισμό...»	Αποφασιστικότητα
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ Ε	
ΚΕΙΜΕΝΟ	ΚΩΔΙΚΟΙ
«...αντιμετωπίζει οποιαδήποτε δυσκολία με θάρρος και αποφασιστικότητα.»	Αποφασιστικότητα
«Οφείλει να γνωρίζει τους υπαλλήλους του έτσι ώστε να μπορεί να τους μοιράζει ευθύνες...»	Σχέσεις-Διοικητικές ικανότητες
«...αλλάζουν ανάλογα με τις εξελίξεις και για αυτό θα έλεγα ότι πρέπει να είναι ευέλικτος.»	Ευελιξία
«...πολλές εταιρείες αναγκάστηκαν εκ των υστέρων να αλλάξουν νοοτροπία...», «...είχαμε επενδύσει στην ανάπτυξη πλατφόρμας ηλεκτρονικών πωλήσεων...»	Έλλειψη Σχεδίου-Ανάγκη προετοιμασίας
«...δεν μπόρεσαν κάποια στιγμή να αντέξουν την πίεση και δεν ανταποκρίθηκαν στις ανάγκες των πελατών.»	Ενδιαφερόμενα μέρη
«Η αλλαγή πρέπει να υποστηρίζεται από την κουλτούρα που έχει δημιουργήσει ο ηγέτης της επιχείρησης.»	Κουλτούρα μάθησης
«Να είναι ψυχραιμος στις κινήσεις που θα κάνει.»	Ψυχραιμία

Ορισμός και Ανάπτυξη Θεμάτων

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η μετάβαση από το επίπεδο των κωδικών σε εκείνο των θεμάτων. Τα **θέματα** είναι εννοιολογικές κατασκευές πιο αφηρημένες και γενικές από τους κωδικούς. Προκύπτουν από την επεξεργασία, τη σύγκριση, τη συγχώνευση των κωδικών και αντιστοιχούν σε ένα επαναλαμβανόμενο μοτίβο νοήματος.

Από την ανάλυση της κωδικοποίησης των δεδομένων της έρευνας προκύπτει ότι, τα βασικά θέματα στα οποία επικεντρώθηκαν οι απαντήσεις και αφορούν στις ικανότητες ενός ηγέτη και τις πρακτικές που πρέπει να εφαρμόζει στη διαχείριση των κρίσεων, είναι τα κάτωθι:

- Επίδειξη ψυχραιμίας και αποφασιστικότητας.

- Οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης και ικανοποίηση αναγκών ενδιαφερόμενων μερών πριν την κρίση.
- Ευρετική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων σε συνδυασμό με κριτική ικανότητα.
- Σχεδιασμός και πλάνο δράσης στη διαχείριση κρίσεων. Εστίαση στην πρόβλεψη.
- Ανάπτυξη κουλτούρας μάθησης και προσαρμογής σε νέα δεδομένα.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα - Διαπιστώσεις

Στο σύγχρονο ασαφές επιχειρησιακό περιβάλλον οι ηγέτες-μάνατζερς καλούνται να αναπτύξουν συγκεκριμένες δεξιότητες και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές πρακτικές, προκειμένου να κατευθύνουν και να αναπτύξουν τους οργανισμούς τους μέσα από κινδύνους και καταστάσεις κρίσεων. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί που εκμεταλλεύονται μια κρίση και τη μετατρέπουν σε ευκαιρία για βελτίωση, προσαρμογή και αλλαγή νοοτροπίας, ώστε μέσα από αυτή τη διαδικασία να αναδυθεί ένας καλύτερος οργανισμός.

Μετά από μελέτη της βιβλιογραφίας σε συνδυασμό με τα ιστορικά παραδείγματα διαχείρισης κρίσεων και την έρευνα που διενεργήθηκε, διαπιστώνεται ότι οι οργανισμοί-επιχειρήσεις απαιτείται να θέσουν ως προτεραιότητα την ανάπτυξη αξιόπιστων συστημάτων διαχείρισης και πρόληψης κρίσεων, σχεδιασμένων έτσι ώστε να αναγνωρίζουν ενδεχόμενους κινδύνους και προβλήματα, προτού αυτά κλιμακωθούν σε κρίση. Τα συστήματα διαχείρισης κρίσεων πρέπει να περιλαμβάνουν πλάνα δράσης και διαδικασίες για την προετοιμασία των οργανισμών πριν την κρίση και την επιτυχή ανάκαμψη τους.

Για την καλύτερη εξοικείωση του προσωπικού στις διαδικασίες αυτές, απαιτείται η σχεδίαση προσομοιώσεων δράσης-αντίδρασης επί σεναρίων εκδήλωσης διαφορετικών κινδύνων. Επίσης, στη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων καθοριστικό ρόλο έχει η συγκρότηση ομάδων διαχείρισης κρίσεων, οι οποίες έχουν ως κύρια αποστολή την επιτυχή αντιμετώπιση και την επικοινωνιακή διαχείριση.

Η καλύτερη μορφή διαχείρισης των κρίσεων είναι η πρόληψή τους. Οι ηγέτες, προκειμένου να εκτιμήσουν και να αναγνωρίσουν τις ενδεχόμενες απειλές, οι οποίες κατά πάσα πιθανότητα «υποβόσκουν» στο εσωτερικό των οργανισμών, πρέπει να σχεδιάσουν «συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης» προκειμένου να αναγνωρίζονται τα πιθανά τρωτά σημεία και να ενθαρρύνουν την ύπαρξη νοοτροπίας μάθησης και ανταλλαγής εμπειριών ειδικά με οργανισμούς οι οποίοι έχουν στο παρελθόν αντιμετωπίσει κρίσεις.

Οι άνθρωποι παραμένουν το μεγαλύτερο πλεονέκτημα για τους οργανισμούς. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, για να παραμείνει ανθεκτικός ένας οργανισμός, απαιτείται η ύπαρξη σχέσεων συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των ηγετών, του προσωπικού και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών. Για να κερδίσουν το προσωπικό τους και να αυξήσουν την απόδοσή του, οι ηγέτες οφείλουν να επικοινωνούν μαζί του, να το ενθαρρύνουν και να του δίνουν κίνητρα, χρησιμοποιώντας πρακτικές θετικής ηγεσίας.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν ιδιαίτερη σημασία για την επιτυχή αντιμετώπιση μιας κρίσης, καθώς η πρόβλεψη της πιθανής συμπεριφοράς τους, δίνει τη δυνατότητα στους ηγέτες να ανακατευθύνουν τις προσπάθειες και τους διατιθέμενους πόρους ανάλογα.

Οι ηγέτες κατά τη διάρκεια διαχείρισης κρίσεων απαιτείται να λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις κάτω από την πίεση του χρόνου. Βασικός οδηγός στην προσπάθεια αυτή αποτελεί η προσήλωση στο όραμά τους αλλά και στις αξίες των οργανισμών που εκπροσωπούν. Κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων οι ηγέτες πρέπει να αντιμετωπίζουν την κατάσταση με ρεαλισμό, να επιδεικνύουν ψυχραιμία και αποφασιστικότητα, ενώ δεν πρέπει να ακολουθούν πιστά τους κανονισμούς, καθώς η κρίση είναι ένα φαινόμενο απρόβλεπτο και δυναμικό, όπου επικρατεί η αβεβαιότητα και η έλλειψη επαρκών πληροφοριών.

Η έρευνα μας κατέδειξε ότι οι ηγέτες ακολουθούν την ευρετική μέθοδο λήψης αποφάσεων, βασιζόμενοι στην κριτική τους ικανότητα, στις εμπειρίες τους και στην αποφασιστικότητά τους να λαμβάνουν γρήγορες και πολλές φορές δύσκολες αποφάσεις. Παράλληλα, η δυνατότητα συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων και η παρότρυνση υποβολής καινοτόμων προτάσεων αλλά και αναφορών με προβλήματα, βοηθάει τους ηγέτες να προβλέψουν και να αντιμετωπίσουν καλύτερα ενδεχόμενες απειλές.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Ζιγκιρίδης, Ε. (2008). Οικονομία-επιχειρήσεις: Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Έκδοση: Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων (ΙΔΕΚΕ).
2. Μορφίδης, Σ. (2020). Παναγιώτης Τσινάβος - ΚΡΙ ΚΡΙ: Η πρωταθλήτρια της ανάπτυξης από τις Σέρρες. *Newmoney*. Ανακτήθηκε από: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/panagiotis-tsinavos-kri-kri-i-protathlitritis-anaptixis-apo-tis-serres>.
3. Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο.
4. Παπαγεωργίου, Λ (2018). Startups: Από την Ιδέα στην Παγκόσμια Αγορά. Αθήνα: Φερενίκη.
5. Πετρίδου, Ε. (2001). Διοίκηση-Μάνατζμεντ. *Μία Εισαγωγική προσέγγιση*. Αθήνα: Ζυγός.
6. Χυτήρης, Λ. (2006). Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα: *Interbooks*.

Ξένη

1. Army, U. S. (2012). ADP 6-22 Army leadership. *Washington, DC: Headquarters, Department of the Army*.
2. Atiyeh, C. (2019). *Everything You Need to Know about the VW Diesel-Emissions Scandal*. Car and Driver. Ανακτήθηκε από: <https://www.caranddriver.com/news/a15339250/everything-you-need-to-know-about-the-vw-diesel-emissions-scandal>.
3. Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management, 48*(5).
4. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly, 16*(3), 315-338.
5. Barger, M, (2021). High-Stakes Leadership in Turbulent Times. Silver Tree Publishing.
6. Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative science quarterly, 259-301*.
7. Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public relations review, 23*(2), 177-186.
8. Bergin, C. (2007). Remembering the mistakes of Challenger. *NASASpaceFlight.com*.

9. Boebert, E., & Blossom, J. M. (2017). *Deepwater horizon*. Harvard University Press.
10. Boin, A., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.
11. Bowers, M. R., Hall, J. R., & Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(4), 551–563.
12. Bowonder, B., & Linstone, H. A. (1987). Notes on the Bhopal accident: Risk analysis and multiple perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 32(2), 183-202.
13. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
14. Brocato, E. D., Peterson, R. A., & Crittenden, V. L. (2012). When things go wrong: Account strategy following a corporate crisis event. *Corporate Reputation Review*, 15(1), 35-51.
15. Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York : Harper & Row.
16. Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
17. Cener, P. (2007). Crisis Management. *Social work*, 313, 961-8100.
18. Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications.
19. Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10(3), 163-176.
20. Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *The Journal of Business Communication* (1973), 41(3), 265-289.
21. Dalcher, D. (2020). Leadership in times of crisis: What's different now? *PM World Journal*, 9(5), 1–17.
22. Dascher, P. & Ninemeier D. (1984). Supervision in the Hospitality Industry, Education Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, page 49.
23. Dayton, B. W., & Bernhardsdottir, A. (2015). Crisis management. Retrieved on 8th June.
24. Ellyatt, H.(2018). Kfc-branches-in-uk-forced-to-close-because-of-chicken-shortage, CNBC. Ανακτήθηκε από: <https://www.cnbc.com/2018/02/19/kfc-branches-in-uk-forced-to-close-because-of-chicken-shortage.html>.

25. Fediuk, T. A., Coombs, W. T., & Botero, I. C. (2010). Exploring crisis from a receiver perspective: Understanding stakeholder reactions during crisis events. *The handbook of crisis communication*, 635-656.
26. Goldstein, M. (2017). *Biggest Travel Story Of 2017: The Bumping And Beating Of Dr. David Dao*. Forbes. Ανακτήθηκε από: <https://www.forbes.com/sites/michaelgoldstein/2017/12/20/biggest-travel-story-of-2017-the-bumping-and-beating-of-doctor-david-dao>.
27. Howard, K., & Sharp, J. A. (1983). The Management of a Student Research Project, Gower. *LB2371*.
28. James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un)usual: *Organizational Dynamics*, 34(2), 141–152.
29. Kaul, V., Shah, V. H., & El-Serag, H. (2020). Leadership During Crisis: Lessons and Applications from the COVID-19 Pandemic. *Gastroenterology*, 159(3), 809–812.
30. Kayes, D. C. (2019). Are you ready to lead in a crisis? *Organizational Dynamics*, 48(2).
31. King, N. (1998). Template analysis.
32. Koovor-Misra, S. (2019). *Crisis management: Resilience and change*. SAGE Publications.
33. Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public relations review*, 37(4), 345-353.
34. Lockwood, N. R. (2005). Crisis management in today's business environment. *SHRM Research Quarterly*, 4, 1-9.
35. Luecke, R., (2008). The Ability to Prevent Disasters, Crisis Management. Harvard Business Essentials, Trns. by. Onder Sarıkaya. Istanbul: Yaylacık Publishing. p.107.
36. Meyers, G. C., & Holusha, J. (1986). When It Hits the Fan: Managing the Nine Crises of Business. New American Library, New York.
37. Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udwadia, F. E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292.
38. Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management*, 36(1), 5-39.
39. Mulligan et al., (1996). *Texaco Settles Race Bias Suit for \$176 Million*. LA Times. Ανακτήθηκε από: <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-1996-11-16-mn-65290-story.html>.

40. Pauchant, T. C., & Douville, R. 1994. Recent research in crisis management: A study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7: 43–61.
41. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
42. Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48-59.
43. Peters, J. (2020). *How Wells Fargo Became Synonymous With Scandal*. Slate Magazine. Ανακτήθηκε από: <https://slate.com/business/2020/11/wells-fargo-scandal-history-karen-attiah.html>.
44. Plyer, A. (2015). Facts for features: Hurricane Katrina recovery. *The Data Center*.
45. Rabinovich, A. (2007). *The Yom Kippur war: the epic encounter that transformed the Middle East*. Schocken.
46. Richardson, J. L. (1994). *Crisis diplomacy: The great powers since the mid-nineteenth century* (No. 35). Cambridge University Press.
47. Rumsfeld, D. H. (2002). Transforming the military. *Foreign Aff.*, 81, 20.
48. Saladis, F. P. (2015). Positive leadership in project management. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square.
49. Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 69(1), 99-118.
50. Shelton K., 1997. Beyond So-Called Leadership, Istanbul: Rota Publishing.p.12.
51. Smith, D. (2000). Crisis management teams: issues in the management of operational crises. *Risk Management*, 2(3), 61-78.
52. Stern, E. (2013). Preparing: The Sixth Task of Crisis Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 51–56.
53. Stewart, C. J., & Cash Jr, W. B. (1991). *Interviewing Principles and Practices*, William C.
54. Tsukayama, H. (2018). How Samsung moved beyond its exploding phones. *Washington Post*. Ανακτήθηκε από: https://www.washingtonpost.com/business/how-samsung-moved-beyond-its-exploding-phones/2018/02/23/5675632c-182f-11e8-b6812d4d462a1921_story.html.
55. Tutar, H. (2004). *Crisis and Stress Management*. Ankara: Seckin Publishing.p.105-148.
56. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *science*, 185(4157), 1124-1131.

57. Walumbwa, F. O., Maidique, M. A., & Atamanik, C. (2014). Decision-making in a crisis: What every leader needs to know. *Organizational Dynamics*, 43(4), 284–293.